

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič

Josef Mudruňka

Bakalářská práce
2020

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Josef Mudruňka**
Osobní číslo: **D17063**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Získávání a stabilizace zaměstnanců
2. Analýza aktuálního stavu získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti Ajka, s.r.o.
3. Návrhy na zlepšení získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti Ajka, s.r.o.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

dle pokynů vedoucí/ho práce

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

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **29. května 2020**

L.S.

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

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

V Pardubicích dne 15. května 2020

Prohlašuji:

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

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 5. 2020

Josef Mudruňka

Rád bych poděkoval Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za hodnotné rady a ochotný přístup, který věnovala mé práci. Velké poděkování jí patří především v období koronaviru, kdy se mnou konzultovala práci distanční formou a udržela tak neustálý kontakt.

ANOTACE

Práce se zabývá personální agendou v dopravní společnosti Ajka Medlešice a zaměřuje se na proces najímání a stabilizaci zaměstnanecké základny. Cílem práce je analyzovat aktuální stav, týkající se získávání a stabilizace pracovníků na pozici řidič, a po vyhodnocení zjištěných faktů následně navrhnout nová opatření, která by přispěla k zlepšení procesu získávání a stabilizace pracovníků ve společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání pracovníků, stabilizace pracovníků, nákladní doprava, personalistika, nedostatek řidičů.

TITLE

Recruitment and stabilization of employees on the driver's position

ANNOTATION

Thesis is focused on personal agenda in logistic company Ajka Medlešice. Thesis is analyzing their hiring process and ways of stabilizing employer's base. The aim of the diploma work is to analyze the current state of recruitment and stabilization of employees for the position of driver, and after evaluating the findings to propose new measures that would contribute to improving the process of recruitment and stabilization of employees in the company.

KEYWORDS

Recruitment of drivers, stabilization of work force, freight transport, human resources, lack of drivers.

OBSAH

ÚVOD	9
1 ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ	10
1.1 Získávání pracovníků	10
1.1.1 Proces získávání pracovníků	10
1.1.2 Metody získávání pracovníků	11
1.1.3 Outsourcing	13
1.1.4 Výběr pracovníků	14
1.1.5 Používané dokumenty a informace od uchazečů	15
1.2 Stabilizace pracovníků	16
1.2.1 Personální fluktuace	17
1.2.2 Odměňování pracovníků	18
1.2.3 Péče o pracovníky	18
1.2.4 Motivování	19
1.3 Problematika profesionálních řidičů	20
2 ANALÝZA AKTUÁLNÍHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ VE SPOLEČNOSTI AJKA, S.R.O.	25
2.1 Představení společnosti	25
2.2 Současný systém získávání, výběru a přijímání pracovníků na pozici řidič	26
2.2.1 Současný systém získávání	26
2.2.2 Současný systém výběru	28
2.3 Požadované dokumenty od uchazečů	30
2.4 Zaškolení pracovníků do provozu	31
2.5 Systém odměňování zaměstnanců	32
2.5.1 Pracovní výkon	32
2.5.2 Druhy přeprav	33
2.5.3 Stravné	33
2.5.4 Čistota vozidla	33
2.6 Vzdělávání zaměstnanců	34
2.6.1 Profesní průkaz	34
2.6.2 Průkaz ADR	35
2.6.3 Rozšíření řidičského oprávnění	35
2.7 Zajišťování vytiženosti vozidel ve společnosti	36

2.8	Dotazníkové šetření.....	37
2.8.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku	38
2.8.2	Celkové vyhodnocení dotazníku	55
2.9	Shrnutí poznatků z analýzy	56
3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ VE SPOLEČNOSTI AJKA, S.R.O.....	57
3.1	Návrhy řešení v oblasti získávání nových pracovníků na pozici řidič	57
3.1.1	Náborový příspěvek	57
3.1.2	Příspěvek za doporučení	58
3.1.3	Inzerát v místní prodejně.....	59
3.1.4	Využití sociálních sítí.....	60
3.2	Návrhy řešení v oblasti stabilizace pracovníků na pozici řidič	60
3.2.1	Možnost dovolené navíc	60
3.2.2	Možnost rozšíření řidičského oprávnění	61
3.2.3	Příplatky	62
	ZÁVĚR	64
	POUŽITÁ LITERATURA	66
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM ZKRATEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou nedostatku řidičů nákladních vozidel. Těch je nedostatek nejen v České republice, ale v celé Evropě.

Dopravní společnosti v České republice nabízejí plno volných míst potencionálním řidičům. Jak získat do podniku novou pracovní sílu na pozici řidič a následně tohoto zaměstnance ve společnosti udržet bývá pro většinu zaměstnavatelů velkým problémem, se kterým se dlouhodobě těžko vypořádávají. Společnosti se snaží zavádět různá opatření, která mají zefektivnit samotný nábor a optimalizovat získávání řidičů v podniku, ale nedostatek této pracovní síly a nízká nezaměstnanost řešení tohoto problému ztěžují.

Modernizace vozového parku, zvyšování mezd ani různé benefity nepřesvědčí nové pracovníky, aby se vydali naproti této profesi. Problémem jsou zejména vysoké požadavky na zodpovědnost při přepravách, vysoké vstupní náklady a velká časová investice.

Aby společnosti získaly nové pracovní síly, musí na trhu práce zapůsobit unikátními nabídkami, které se budou od konkurence lišit. Každá společnost klade své specifické požadavky a naopak jednotliví řidiči mají své představy o svém povolání, resp. o náplni svého zaměstnání a odměňování. Najít optimální podmínky pro obě strany může být náročný proces, který se nemusí vydařit a k uzavření pracovního vztahu tak nemusí dojít. Dokážou-li však obě strany najít kompromis, může to být první krok k jejich úspěšné dohodě. Pokud společnosti dokážou získat řidiče do svých řad, je důležité se zaměřit na jejich udržení, aby neodešli z podniku pryč a zabezpečit tak minimalizaci fluktuace. Odejde-li nějaký řidič ze společnosti, je nezbytné zjistit, co bylo příčinou jeho odchodu, neboť na základě zjištěných informací se mohou společnosti ponaučit a do budoucna zapracovat na preventivních opatřeních, na jejichž základě by zaměstnavatelé předešli těmto situacím.

Bakalářská práce se konkrétně zaměřuje na získávání a stabilizaci pracovníků na pozici řidič ve společnosti Ajka Medlešice, s.r.o. Jedná se o dopravce, který disponuje nákladními vozidly a řeší jako každý jiný podnik nábor řidičů a jejich udržení ve společnosti. Cílem práce je analyzovat aktuální stav, týkající se získávání a stabilizace pracovníků na pozici řidič, a po vyhodnocení zjištěných faktů následně navrhnout nová opatření, která by přispěla k zlepšení procesu získávání a stabilizace pracovníků ve společnosti.

1 ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola je zaměřená na metody a procesy získávání a stabilizaci pracovníků. Dále pojednává o tom, jak pracovníky motivovat, odměňovat, pečovat nebo vzdělávat, Jaký segment lidí oslovovat a v jakém segmentu pracovníky získat. Důvody, proč je řidičů z povolání málo a co je příčinou nízkého zájmu vykonávat tuto profesi.

1.1 Získávání pracovníků

1.1.1 Proces získávání pracovníků

Armstrong (2007) uvádí, že pracovníci by se měli vybírat tak, aby na ně bylo vynaloženo takové úsilí, které minimalizuje náklady a zároveň maximalizuje jejich kvalitu, přičemž uspokojuje požadavky podniku. Dále definuje tři základní fáze výběru, kterými jsou: definování požadavků, přilákání uchazečů a na konec vybírání uchazečů.

Podle Dudy (2008) se musí jakkoli zajistit, aby volná místa byla obsazena odpovídajícím a dostatečným počtem uchazečů o pracovní místo, přičemž náklady musí být přiměřené a termín musí být dodržen. Definuje tři fáze výběru: Identifikovat potřeby podniku, specifikovat volná místa a zjistit zdroj potencionálních zaměstnanců.

Důležitým aspektem, který si zaměstnavatelé mnohdy neuvědomují, je pozornost věnovaná samotnému procesu získávání. Tomu podnik pozornost tolik nevěnuje, neboť hlavní prioritou je samotný výběr uchazečů, kteří se o pracovní pozici hlásí, tvrdí Bláha, Matejčičuk a Kaňáková (2005). Vždyť díky správnému nastavení procesu získávání se může docílit kvalitnímu výběru pracovníků.

Jak říká Koubek (2015), společnosti s dobrým renomé nabízejí dobře placenou, prestižní práci a zároveň využívají pouze pasivní způsob nábory. Žadatele společnostem sami píší a sami přichází. Výhodou této metody je, že organizace nemusí vymýšlet žádnou formu propagace. Nevýhodou je však neplynulá poptávka o pracovní pozice, která má za následek nekvalitní porovnání uchazečů, a tím následně zvýšené riziko špatného vybrání pracovníka.

V dnešní době podle Bělohávků (2006) je velmi oblíbené obsadit pracovní pozici za pomoci personálních agentur. Tyto organizace, právě proto, že se specializují pouze v oboru získávání zaměstnanců, dokážou díky vlastním zkušenostem sehnat pracovníky dle požadavků podniku, resp. zákazníka, vytvořit předvýběr a následně předvést poptávané společnosti. Podnik (zákazník) bez vynaložení času si vybere z kandidátů a za úplatu přijme do podniku.

Bělohávek (2006) definuje specifickou metodu kvalitativního náboru pracovníka anglickým slovem „headhunting“. Účelem této metody – jak už může být z překladu napovězeno („lovci hlav“) – je nalezení mimořádně nadaných vedoucí a z konkurenční společnosti je přetáhnout do vlastní.

Armstrong (2007) doplňuje, že forma tzv. pasivního náboru, vzniká také pomocí nabídky na vlastních webových stránkách.

Podle Armstronga (2002) se musí specifikovat pracovní místo, tedy požadavky na potencionálního zaměstnance – vzdělání, kvalifikace, praxe, zvláštní požadavky atp.

Je důležité si uvědomit, že zapomínat by se také nemělo na faktickou věc, že kromě podniku, který si vybírá zaměstnance, tak tito uchazeči si vybírají podnik (Duda, 2008).

Šikýř (2014) proces získávání vnímá jako součást procesu organizování, neboť pracovní místo je nedílnou složkou organizační struktury společnosti. Aby se mohlo vytvořit pracovní místo, musí se definovat podnikové úkoly.

1.1.2 Metody získávání pracovníků

Jak přilákat lidi do podniku záleží, podle Armstrong (2002), na rozpoznání a vyhodnocování, či použití správních zdrojů. Je-li těžké uchazeče přilákat, doporučuje vytvořit analýzu silných a slabých podniku (známá jako SWOT analýza). Zjistí-li podnik relevantní slabé stránky, popř. hrozby, může je využít ve prospěch příležitosti a zlepšit, inovovat, popř. eliminovat tyto nedostatky. Horší situace nastává ve chvíli, kdy podnik neodhalí škodlivé faktory, které brání dosáhnout vytyčeného cíle.

Koubek (2015) uvádí, že přilákání nových pracovníků závisí na struktuře propagace a na místě, kde se příspěvek objeví, neboť zacílení správného segmentu, má dále dopad na odezvu, v podobě příchodu správných lidí. Pokud má sdělený příspěvek motivující a pěkně graficky zpracovanou strukturu, zájem o něj má větší příliv nejen hodně početných zájemců, ale hlavně správných lidí, které podnik hledá.

Je možné přilákat uchazeče do podniku několika způsoby:

1. Přímé oslovení

Názor Koubka (2015) spočívá v tom, že si podnik vyhlédne určitého jedince, který je v daném oboru výborný a nejvíce se tam hodí. Tato metoda se aplikuje v případě, pokud hledáme člověka, který bude dosazen na místo, které sebou nese určitou míru zodpovědnosti (vedoucí pozice, manažeři, ředitelé atp.).

Jak už zmiňoval v kapitole 1.1 Bělohávek (2006), tato metoda přímo souvisí s pojmem „headhunting“, tedy „lovci hlav“.

2. Inzerování

Jednou z nejčastějších forem, kterou se podnik snaží sehnat nové uchazeče, je inzerát. Dle Armstronga (2007) by měl inzerát upoutat pozornost, přičemž by se měl -v nejlepším případě - lišit od konkurence a převyšovat by měl svou originalitou. Poté musí vytvořit a udržet zájem, tzn., že musí obsahovat nezbytné a relevantní informace o pracovní pozici. Následně by měl jako reakci na tento inzerát vyvolat zájem.

Duda (2008) říká, že je důležité si rozmyslet, na jaké místo inzerát umístit. Mělo by to být takové místo, aby upoutalo pozornost případného zájemce.

3. E-recruitment

Pojem, který je také známý jako „online recruitment“, znamená získání pracovníků přes internetovou síť. Cappelli (2001) spekuluje, že nábor tímto způsobem stojí jen jednu dvacetinu toho, než by stála klasická metoda.

Armstrong (2007) uvádí výhody, díky kterým společnosti využívají právě tuto formu inzerce. Mimo nízké provozní náklady, poskytuje tato forma reklamy uchazečům mnohem detailnější a hodnotnější informace o dané pracovní pozici. Další možností, je získání zpětné vazby, pomocí recenzí, které je možné získat od lidí, kteří mají s podnikem, resp. pracovní pozicí, už nějaké zkušenosti.

4. Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Výhodou této spolupráce je podle Koubka (2015) přímé spojení vlastního podniku s organizací, která vzdělává určitý segment lidí. Cílem spolupráce je následně získání lidí do vlastní organizace. Motivace, jak pracovníky přilákat, mohou být např. finanční stipendia nebo třeba jisté pracovní místo z pohledu člověka ze vzdělávací instituce.

Kociánová (2010) udává, že díky spolupráci se vzdělávacím subjektem, společnost dokáže lépe navázat kontakt a lépe tak škola připraví absolventy na budoucí povolání v korporaci.

5. Letáky vkládané do poštovních schránek

Je to metoda, která je aplikovaná pomocí poštovních doručovatelů, osobní aktivitou, nebo soukromou společností, tedy dodat reklamní inzerát do poštovní schránky příjemce. Podle Koubka (2015) se jedná o dražší, avšak účinnější formu sdělení, poněvadž každý občas vybírá svou vlastní schránku a zpravidla ji kontroluje. Byť i pasivní vstřebání reklamy se v mozku usadí, a proto pravděpodobnost účinnosti této formy je nadprůměrná.

Kociánová (2010) tvrdí, že levnější varianta je pomocí vývěsek. Rozděluje vnitřní a vnější (tedy v organizaci a mimo ní). Této reklamy si všimne mnohem menší množství lidí než formou vkládaných inzercí do poštovních schránek.

6. Spolupráce s úřady práce

Koubek (2015) konstatuje, že úřad práce neslouží jen lidem, kteří hledají zaměstnání. Využít úřad práce mohou mj. také podniky, které hledají pracovníky na volnou pracovní pozici.

Výhodou je podle Žufana (2012), že úřad práce zjišťuje od nezaměstnaných lidí (resp. těch, co jsou evidováni na úřadu práce), potřebné informace o uchazeči, avšak nevýhoda spočívá v omezeném výběru uchazečů, poněvadž většina zájemců o zaměstnání má nízkou kvalifikaci.

Duda (2008) říká, že spolupráce s úřadem práce je na místě, pokud se jedná o dělnickou profesi. Faktem je, že společnosti této metody moc nevyužívají, poněvadž se ve většině případů jedná o nekvalifikované pracovníky, popřípadě se nachází omezený počet, který je dán určitou mírou nezaměstnanosti. Výhodou zůstává, že úřad práce zjišťuje (za zaměstnavatele) informace o potencionálních pracovnících a dělá tedy předběžný výběr, díky tomu má zaměstnavatel alespoň hrubý přehled o lidech na úřadu práce.

1.1.3 Outsourcing

Jeden ze způsobů nábory nových zaměstnanců do podniku je outsourcing neboli nábor pomocí externích zdrojů. Proč podnik předá důvěru externí korporaci, která váže zodpovědnost v podobě řízení lidských zdrojů, představuje Armstrong (2007). Podnik sníží náklady na provozování a vedení vlastní personalistiky. Pracovníci vnějšího podniku se soustředí pouze na samotnou personalistiku, jejich úsilí tedy nereprezentuje přímo podnik. Podnik může touto cestou získat nové zkušenosti, popř. know-how personální společnosti.

Šikýř (2014) podotýká, že ačkoli je zodpovědnost přenechána personální společnosti, pořád platí, že příjem navržených zaměstnanců vnější společností mají v kompetenci manažeři daného podniku.

▪ Agenturní pracovníci

Jednou z dále více využívanou metodou, která vyplňuje mezeru z důvodu nedostatku pracovníků je to že, korporace využívají agenturní zdroje, které tuto náplň berou jako své hlavní zaměstnání. Tato metoda představuje podle Armstronga (2002) velice nákladnou položku a pro agenturu lukrativní obchod, protože cena může činit až 15 % z ročního průměrného platu tohoto zprostředkovaného pracovníka.

Chládková (2009) tvrdí, že pokud má podnik využít ve svém procesu agenturní pracovníky, je to vhodné v případě, kdy je realizace plánována z krátkodobého hlediska. Jde

tedy o rychlé zabezpečení určitého místa v podniku, který se neobejde bez požadovaného pracovníka. Mezitím se snaží podnik vyplnit toto místo zaměstnancem, kterého se snaží sehnat interní formou nábory.

1.1.4 Výběr pracovníků

Žufan (2012) tvrdí, že nejúčinnějším způsobem, jak vybrat uchazeče, je metoda dvoukolového nebo tříkolového výběru. První kolo ověřuje údaje a zkušenosti, které účastník deklaroval v reakci na vypsání pracovního místa. Druhé kolo slouží k pohovoru s uchazečem a jedná-li se o vyšší místo (např. manažerské), pokračuje výběr třetím kolem, ve kterém se uchazeči testují tzv. psychologickými testy.

Podle Koubka (2015) je při výběru nutné brát zřetel kromě odbornosti, také na flexibilitu, či osobní potenciál. Uchazeč by tak měl být skupinový a přátelský, protože se od těchto vlastností může vyvíjet v podniku určitá pracovní synergie.

Kleibl (2001) naopak dodává, že není žádná metoda, která by byla optimální pro získávání pracovníků. Podle něj by se měly používat různé kombinace jako např. pohovor 1 na 1, pohovor před komisí, nebo strukturované testy. Vyhodnotí-li se uchazeč v detailech, je možné vyhodnotit závěr.

▪ Výběrové pohovory

Účelem pohovoru podle Armstronga (2002) je posoudit informace o uchazeči a zároveň porovnat výsledky s ostatními uchazeči o pracovní místo. V pohovoru jde o to, aby uchazeči co nejvíce mluvili, zejména o sobě, svých zkušenostech, popř. sdělili, jaké si představují mzdové podmínky nebo kariéru, přičemž by měl trvat nanejvýš hodinu (jedná-li se o náročnější pracovní místo). Pokud se jedná o průměrný pohovor, délka by měla trvat v rozmezí 20–30 minut.

U Lorenze a Rohrschneidera (2005) je pohovor o pracovní pozici jádrem celého procesu, byť se jedná o první setkání a vzájemné poznání zaměstnavatele s potencionálním pracovníkem.

Aby byl pohovor kvalitně veden ze strany personálního náboráře, musí mu podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2007) předcházet velmi kvalitní a důsledná příprava. Seznámení s životopisem je prvním krokem přípravy, následuje výběr prostředí a důkladné promyšlení otázek, které by chtěl náborář s uchazečem probrat.

Koubek (2015) tvrdí, že pohovor plní tři cíle:

- Rozšíří informovanost o uchazeči.
- Představí pracovní prostředí podniku.

- Důkladně odhadne osobnost uchazeče.

1.1.5 Používané dokumenty a informace od uchazečů

Podle Kociánové (2010) používané dokumenty, které jsou předkládány uchazeči o zaměstnání – jako zdroj informací o podniku a pracovní pozici – jsou důležitým pilířem pro správný předvýběr pracovníků. Na oplátku podnik požaduje po uchazeči o zaměstnání motivační dopisy, mezi nejrozšířenější patří např. životopis, u některých pracovních pozic jsou zaměstnavatelé zvědaví na reference z předešlých zaměstnání atp.

Dvořáková a kol. (2007) dodávají, že uchazeči o zaměstnání, postačí na inzerát reagovat pouze s žádostí o zaměstnání a životopisem, další dokumenty nejsou v daném inzerátu vyžadovány. Ale dalšími dokumenty mohou být podle nich kromě zmíněných: Kopie o ukončení studia, reference, lékařské vyšetření (popř. psychotesty) nebo přehled publikační činnosti.

▪ Životopis uchazeče

Dvořáková a kol. (2007) zdůrazňují, že cílem životopisu je vytvořit stručný, přehledný a relevantně věcný dokument, který má upoutat na první pohled pozornost a zájem toho, kdo si jej čte. Výběr podle nich závisí zejména:

- Jaká je fluktuace daného jedince v jednotlivých korporacích.
- Zda má ukončené studium.
- Jaké byly důvody vedoucí ke změnám zaměstnání.
- Jaký důvod vede k rozvázání pracovních poměrů v minulých zaměstnáních.

Šikýř (2012) říká, že životopis je pro společnost nejdůležitějším dokumentem pro výběr uchazečů. Z pouhého životopisu totiž lze vyčíst tolik informací, které postačí k rozhodnutí, zda požadovaná kritéria uchazeč plní. Společnost se podle životopisu také rozhoduje, zda daného člověka vůbec pozve na pohovor.

Koubek (2015) upozorňuje, že společnost by si měla nastavit určitou formu životopisu, aby si zbytečně nezkomplikovala systém náboru, zvláště jedná-li se o větší korporaci.

Existují tři druhy životopisů – strukturovaný, polostrukturovaný a volný.

1. Strukturovaný životopis

Podle Koubka (2015) je strukturovaný životopis jakýsi dotazník, který má stejnou strukturu, působí tedy jako šablona pro vytváření životopisů žadatelů nebo budoucích pracovníků. Výhodou pak je, že osoba, která vybírá z uchazečů, má ulehčenou možnost porovnávání mezi jedinci díky jedné výchozí šabloně. Upozorňuje ale také na to, že aby mohl

být strukturovaný, musí na to uchazeče zaměstnavatel upozornit předem a popř. formulář sehnat, nebo seznámit ho s místem, kde žadatel dotazník obdrží.

Aby byl tento typ životopisu úspěšný, je nutné ho nastavit tak, aby byl krátký, srozumitelný a relevantně věcný (Williams, 2003). Dále poznamenává, že pro uchazeče je závazné vyplnit tento nastavený formulář přesně tak, jak si podnik přeje.

2. Polostrukturovaný životopis

Koubek (2015) uvádí, že polostrukturovaný životopis nechává uchazečům na půl volnost a z druhé půlky požaduje deklarované informace – praxe, vzdělání, atp. Znamená to tedy, že závisí pak na každém z uchazečů, jak daný životopis napíše.

Nývltová (2003) poznamenává, že v polostrukturovaném životopisu je používán vyprávěcí styl, ale na druhou stranu společnost jasně vymezí údaje, které jsou ve formuláři nezbytné, aby bylo jednodušší porovnávání s ostatními uchazeči.

3. Volný životopis

Koubek (2015) uvádí, u volného životopis je povolen maximální prostor pro originalitu a kreativitu, se kterými si uchazeč může flexibilně vyhrát a vyjádřit tak svou osobu různými způsoby. Tato metoda je nevýhodná v tom, že hodnotitel obtížně nastaví hodnotící laťku, poněvadž každý formulář je různě strukturovaný a heterogenní. Výhodou však je možnost rozsáhlého posouzení, zda uchazeč dokáže adekvátně reagovat relevantními argumenty.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2007) dodávají, že volný styl životopisu, je mimořádně náročný na jeho posouzení a hodnocení, navzdory subjektivity a volné rozvinutosti uchazečových schopností a dovedností. Poznamenávají také, že tato struktura životopisu není tolik využívána jako ty dvě předešlé.

1.2 Stabilizace pracovníků

Podle Armstronga (2007) odcházení nejtalentovanějších pracovníků, kteří pro určitou část podniku představují klíčovou pozici, má dopad na chod celé korporace. Nejlepší pracovníky si podnik musí hýčkat a zvyšovat motivaci, která zajistí udržení zaměstnanců. V některých korporacích to může být likvidační, protože z důvodu odchodu tohoto pracovníka, zanikají i dlouho nastřádané kontakty – to se může stát v případě, že odchod ze společnosti je realizován neklidným postupem, resp. že alespoň jedna strana se cítí nad míru nespokojena. To může mít za následek úmyslné sebrání kontaktů ze současného podniku – nemusejí to být jen kontakty, mohou to být i např. další zaměstnanci, know-how, aj.

K zvýšení stabilizace, popř. snížení fluktuace pracovníků, lze také přispět podle Koubka (2015) zaměřením na pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují – stravování, šatny, záchody, design prostředí, optimální teplota v místnosti atd. Správně nastavené vnitřní prostředí je základem každé společnosti. Dále je podle něj důležité brát zřetel na rozvíjení kariérního růstu nebo pracovních schopností. Je důležité, aby pracovník v určité korporaci měl vždy ponětí o tom, že neustále kráčí po kariérní cestě, v povědomí, aby si uvědomil, že stále graduje vzhůru, neboť je mu tím dodávána vyšší motivace a větší chuť do práce. Pracovníkovi je tím dodávána stále motivace, kterou potřebuje k výkonu práce.

1.2.1 Personální fluktuace

Dle Footové a Hookové (2005) existuje několik způsobů, jak vypočítat, resp. předpovídat fluktuaci pracovníků. Nejčastěji se setkáváme s výpočtem celého podniku, tedy kolik pracovníků přijde a odejde za určité období (zpravidla za uplynulý rok). Autorky však doporučují, že by se měly měřit určité segmenty podniku (Administrativní oddělení, skladníci, řidiči, účetní oddělení atp.). Fluktuace se počítá v procentech a doporučená míra by se měla pohybovat mezi 5-7 %.

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

Obrázek 1 Výpočet fluktuace pracovníků (autor, 2020)

Zdroj: Foot a Hook, 2005, str. 43

Dalším ukazatelem, je index stability, který podle Footové a Hookové (2005) je také ukazatelem fluktuace a počítá se průběžně po dobu minimálně jednoho roku děleno počtem lidí zaměstnaných před rokem. Jde o vylepšený ukazatel, který představuje to, zda podnik má či nemá problém s udržení nových zaměstnanců v dlouhodobém období.

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

Obrázek 2 Výpočet stability podniku (autor, 2020)

Zdroj: Foot a Hook, 2005, str. 43

1.2.2 Odměňování pracovníků

Filozofie Armstronga (2007) rozděluje pracovníky podle jejich přínosu, resp. podle toho, jak jsou pro společnost využitelní. Efektivní diferencování pracovníků se musí provést tak, aby bylo konáno spravedlivě a ne na úkor ostatních.

Správně nastavený systém odměňování podle Dudy (2008) vyústí v efektivní a komplexní výsledek, avšak indikátorem je výchozí plat, který je potencionálním zaměstnancem brán jako primární faktor.

Správně nastavená strategie odměňování je podle Armstronga (2007) chápána jako soubor činností, které pracovník vykonává po určité období, dále je součástí abstraktní vyjádření motivace, oddanosti a dalšího rozvoje pracovníka, které jsou přínosné pro podnik. Pokud podnik bere v potaz všechny faktory, které by měly ovlivňovat mzdu, je to první důležitý krok, který zvyšuje pravděpodobnost nízké fluktuace.

Duda (2008) tvrdí, že odměňovat by se lidé měli podle hodnoty, kterou pro podnik představují, ať se jedná o peněžní nebo nepeněžní formu.

Politika odměňování by měla podle Armstronga (2007) respektovat určité podmínky. Odměna by měla být nastavena tak, aby korespondovala s hodnotami, které nastavil trh. Je důležité odměňovat spravedlivě a nastavovat podmínky na úkor konkurence.

1.2.3 Péče o pracovníky

Důvod proč poskytovat služby, které se týkají péče o vlastní zaměstnance, je podle Armstronga (2007) nezbytnou součástí úspěšného chodu podniku. Nemusí přímo souviset s prací ani s pracovištěm, kde pracovník své zaměstnání vykonává. Podle něj jde o pochopení toho, že není důležité dostávat jen odpovídající mzdu, ale člověk by měl v ideálním případě chodit do práce s úsměvem, mít možnost konzultovat o problémech, ať už pracovních tak osobních, nebo – ze dne na den – si vzít volno např. z rodinných důvodů.

Na všechny zaměstnance je nutné pohlížet hodnotně vyváženě, vždyť právě oni jsou motorem celého systému korporace. Pokud by si jeden připadal, že ten druhý je nedocenen, mohlo by to narušit kolektiv nebo dokonce určitou synergii podniku (Armstrong, 2007).

1.2.4 Motivování

Duda (2008) říká, že pokud má pracovník vyvinout nějaké úsilí, musí následovat určitý výsledek. Tento výsledek musí být odměněn tak, aby pro pracovníka představoval hodnotný význam.

Motivace podle Bělohlávka (2006) se odráží na každém člověku individuálně. Závisí to na potřebě člověka – Co z toho bude mít? Potřebuje si udržet toto místo? Nevydělá si peníze jinou cestou a snáz? Má nějaké závazky, které musí uspokojit?

Armstrong (2002) vidí motivaci jako nalezení faktorů, které ovlivňují zaměstnance podniku. Podle něj by se pozornost měla zaměřit na stimuly, odměny a v neposlední řadě na práci, kterou lidé vykonávají.

Sedm způsobů jak dosáhnout efektivní motivace představuje Heatfield (2018):

- Komunikace zodpovědně a efektivně – všichni zaměstnanci by měli být informováni o aktuální situaci v podniku.
- Komunikace s vedením a výkonnými manažery – každý zaměstnanec má mít možnost otevřeně komunikovat se svým vedoucím. Díky tomu dostává vedení zpětnou vazbu od zaměstnanců v první linii a na základě těchto podnětů, mohou modifikovat nebo inovovat aktuální nastavení.
- Vytvoření příležitostí pro zaměstnance – zaměstnanci mají mít možnost rozvíjet svou osobu, a tomu má přispět např. volba navštěvování porad společnosti.
- Poskytnutí zaměstnancům specifické pravomoci a vázanou zodpovědnost – zvýšení motivace dostane každý zaměstnanec, který dostane do kompetence nějakou oblast, ve které bude mít veškeré pravomoci a s těmi ponese i odpovídající odpovědnost.
- Zaměření na starosti zaměstnanců – řešit se zaměstnanci veškeré obavy a problémy dřív, než nastanou.
- Uznání zaměstnanců – Ocenění a jakékoli pochvaly zaměstnanců, vedou ke zvýšení motivace a jejich osobní hodnoty.

- Podpora dobrých vztahů ve společnosti – Vztahy mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a vedením je jeden z důležitých forem komunikace a samotné motivace.

Kapitál společnosti představují samotní lidé a praxe podle Stýbla (1998) dokazuje, že zaměstnanců do procesu.

Herzberg a kol. (1959) rozdělují motivaci na dva typy:

- Vnitřní – Faktory, které si zaměstnanci vytvářejí a které je samotné ovlivňují.
- Vnější – Ty věci, kterými naše zaměstnance motivujeme, jedná se o zvýšení mzdy, pochvaly, povýšení, ale také kritika nebo degradování funkcí.

- **Maslowova hierarchie potřeb**

Kvalifikaci potřeb každého člověka definoval Maslow (2014), který tvrdil, že každý z nás má pět základních druhů potřeb, které se u všech shodují, přičemž jsou chronologicky seřazené od nejpotřebnějších potřeb po ty méně potřebné:

- 1. **Fyziologické** (Potřeba kyslíku, jídla, pití, ...)
- 2. **Jistoty a bezpečí** (Potřeba bezpečí, ...)
- 3. **Sociální** (Potřeba lásky, přátelství, ...)
- 4. **Uznání** (Být respektován, potřeba uznání, ...)
- 5. **Seberealizace** (Rozvíjení svých schopností a dovedností, naplnění svých cílů, ...)

Armstrong (2002) doplňuje, že tato hierarchie (pyramida) potřeb má značný vliv, avšak nikdy nebyla empiricky vyzkoušena. Lidé samozřejmě mají další osobní priority a o to je těžší si přiznat, že lidské potřeby se vyvíjejí v určité hierarchii.

1.3 Problematika profesionálních řidičů

Podle Kleprlíka a Talácka (2019) chybí v České republice více než 15 000 profesionálních řidičů, přičemž každým rokem ukončí práci profesionálního řidiče přibližně 5 000 řidičů a zdaleka se tomuto číslu nepřiblíží nová náborová síla. To vede ke každoročnímu celkovému poklesu počtu profesionálních řidičů, a to se u dopravců projeví úbytkem vozového parku.

Prezident automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA Vladimír Starosta (2019) popisuje aktuální situaci následovně: „*Profese řidiče kamionu se stává čím dál tím méně atraktivní. Velkou roli v tom hrají mimo jiné regulace na evropském trhu a čím dál vyšší*

pokuty pro řidiče, pokud se dopustí přestupku. Stát se řidičem je navíc náročnější než v minulosti. Už jen řidičský průkaz stojí zhruba 50 000 korun. “

Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA vytvořilo personálně informační portál Truckjobs.cz, který umožňuje podnikatelům v dopravní sféře propojení se vzdělávacími institucemi. Cílem je sjednocení všech nabídek pracovních pozic v oboru dopravy a logistiky, pro uchazeče a absolventy škol.

Nedostatek řidičů z povolání je ovlivněn několika faktory:

1. Nezaměstnanost

První faktor je způsobený dlouhodobou nízkou mírou nezaměstnanosti. Díky tomu mají řidiči volnost ve výběru svého zaměstnání a to může způsobovat vysokou fluktuaci u dopravců. Nezaměstnanost také způsobuje nábor ze zahraničí a to je pro společnosti velmi časově náročné – tedy sehnání kandidáta, dlouhá doba vyřizování pro povolení, zajištění ubytování a v neposlední řadě strach, že se vynaložené náklady nevrátí a investice nebude rentabilní (Kleprlík a Talácko, 2019).

2. Mzda

Podle eurowag.com jsou deklarované mzdy v inzerátech příliš vágní a není zřejmé, jaký podíl z této sumy je základem hrubé mzdy a který podíl je stravné. Mzda bývá prvním milníkem, který rozhodne, jestli potencionální řidič zareaguje a projeví zájem, nebo inzerát jen přečte a tuto nabídku ignoruje. Každý chce nejlepší práci, s nejlepšími podmínkami za hodně peněz, ale v praxi jedno s druhým často nejde dohromady. Dále uvádí, že každá společnost by měla nabízet možnost rozvíjejícího odměňování pro řidiče, kteří jsou v podniku delší dobu. Každý chce vědět, že budoucnost nabízí něco lepšího, i když jsou změny malé.

3. Nepravidelnost pracovní doby

Nepravidelnost pracovní doby je termín, který je velmi subjektivní. Kleprlík a Talácko (2019) uvádějí, že další faktor ovlivňující nedostatek řidičů spočívá v nestrukturované pracovní době. Myslí tím, že u samotné dopravy nikdo neví, jakou bude mít řidič pracovní náplň, dá se pouze spekulovat nebo předvídat. Na cestě se může stát mnoho nečekaných událostí – ať už je to čekání v dopravních kolonách, porucha vozidla, čekání na ložné operace, hledání volného parkoviště nebo třeba hlídání dob jízd a odpočinků. Se všemi těmito riziky musí řidič počítat – Tedy i s nečekanými fakty, které ho donutí vrátit se domů s výrazným časovým deficitem.

4. Bezpečnost a kriminalita

V některých zemích Evropy (vč. České republiky) dochází k rabování zaparkovaných nákladních vozidel. Plná parkoviště, zejména kamionů dle Kleprlíka a Talácka (2019), jsou dennodenním terčem lupičů. Nejčastější případ krádeže je vyrabování nádrží s naftou. Svou bohatou kapacitou (v součtu tahač disponuje dvěma palivovými nádržemi o celkové objemové kapacitě přes 1400 litrů) a snadnou přístupností je pro lupiče tato lukrativní činnost na pozici číslo 1. V dalším nejčastějším případě lupiči používají skalpel, pomocí kterého naříznou kus plachty a dále nakouknou dovnitř a následně prostor vykradou. Pokud ale zboží v tomto prostoru zajímavé není, lupič takto chodí po parkovišti a tímto (pro řidiče) nepříjemným způsobem nahlíží do ložného prostoru. Řidiči se v současné době také obávají migrační krize, která způsobuje u řidičů obavy, protože zjištění přítomnosti migrantů v návěsu kamionu znamená pro řidiče a zaměstnavatele pokutu i v případě, že se tento migrant do návěsu dostal bez vědomí řidiče.

5. Odchod řidičů do zahraničí

Řidiči, zejména ti, co jezdí v mezinárodní dopravě, přechází k zahraničním dopravcům z důvodu vyšších mezd – zejména do Rakouska a Německa. Kromě peněz řidiče do zahraničí lákají lepší pracovní podmínky a benefity. Olga Hyklová varuje, že problémy s nedostatkem řidičů by mohly gradovat: *„Mladá generace na tyto pozice v České republice nenastupuje. Za několik let by se celý systém mohl dostat do velkých problémů.“*

6. Průměrný věk řidičů

Zvyšování průměrného stáří řidičů, které dle webu denik.cz (2019) činí 57 let, má za následek zvyšující počet profesionálních řidičů, kteří odcházejí každoročně do důchodu. Důvodem, proč je taková nevyváženost v tomto oboru, je skutečnost, že po skončení povinné vojenské služby v roce 2004 měli v té době už bývalí vojáci, řidičské průkazy na nákladní vozidla a někteří z nich se rozhodli, že půjdou pracovat jako profesionální řidiči.

Podle institutu silniční dopravy ČESMAD BOHEMIA, je zájem o profesi řidičů z povolání každým rokem nižší, zejména u mladých absolventů ve věku 18-21 let, kteří o tuto práci nejeví zájem z důvodů finančně a časově náročné vstupní přípravy.

7. Vysoké vstupní náklady profesionálních řidičů

Kleprlík a Talácko (2019) uvádí, že dalším omezujícím faktorem, proč chybí řidiči, jsou náklady, které musí potenciální řidič vynaložit resp. investovat, aby mohl začít jezdit. Jak dále uvádí investice na řidičský průkaz skupiny C+E (tedy pro kamionovou dopravu),

musí potenciální řidič vynaložit až 60 000 Kč (dle autoškoly). Celý proces mimo to trvá až cca 6 měsíců a s využitím evropského sociálního fondu (dále jen „ESF“) dokonce až 1 rok. Pomocí ESF s projektem „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“ (dále jen „POVEZ II“), má zaměstnavatel možnost zažádat o dotaci, ve které dostane 85% nákladů od ESF – to se vztahuje na řidičský průkaz skupin C a C+E, a dále vstupní školení profesní způsobilosti řidiče. Zbýlých 15% platí zaměstnavatel s tím, že veškeré správní poplatky musí uhradit uchazeč sám. V následující tabulce je naznačeno, kolik by stál řidičský průkaz v případě, kdy by si to uchazeč platil sám, a kdyby využil projektu ESF POVEZ II (ceny jsou bez DPH). Projekt POVEZ II je realizován v období od 1.12.2015 do 30.11.2020, přičemž vzdělávací aktivity musí být ukončeny k 31.8.2020.

Tabulka 1 Finanční náklady pro získání profesní způsobilosti

	Financování jen uchazečem [Kč]	Financování spolu s ESF [Kč]
Vyšetření u praktického lékaře	250	250
Výuka a výcvik řídičského oprávnění skupiny „C“	15 609	1 935
Závěrečné zkoušky na řídičské oprávnění skupiny „C“	700	700
Vydání řídičského oprávnění skupiny „C“	50	50
Výuka a výcvik řídičského oprávnění skupiny „C+E“	6 600	825
Vstupní školení profesní způsobilosti řidiče	25 410	3 150
Závěrečné zkoušky na řídičské oprávnění skupiny „C+E“	700	700
Závěrečné zkoušky vstupního školení profesní způsobilosti	700	700
Vydání řídičského oprávnění skupiny „C+E“ a osvědčení profesní způsobilosti řidiče	50	50
Žádost o vydání paměťové karty řidiče	700	700
Výpis z evidenční karty řidiče	20	20
Dopravně psychologické vyšetření	2 200	2 200
Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti k řízení motorových vozidel	250	250
CELKEM	53 239	11 530

Zdroj: Kleprlík a Talácko 2019, str. 92, upraveno autorem

2 ANALÝZA AKTUÁLNÍHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ VE SPOLEČNOSTI AJKA, S.R.O.

Druhá kapitola se zabývá aktuálním stavem společnosti v oblasti získávání a stabilizace řidičů z povolání. Jaké jsou metody získávání, co zvyšuje stabilizaci ve společnosti, od které se odvíjí fluktuace. Dále je zde vyhodnoceno dotazníkové šetření, které proběhlo mezi řidiči společnosti.

2.1 Představení společnosti

Společnost AJKA Medlešice, s.r.o. (dále jen „Ajka, s.r.o.“) sídlící v Medlešicích (místní část Chrudimi) je primárně dopravní společnost, čítající vozový park o celkovém počtu 16-ti vozidel, z něhož 8 je návěsových a 8 vozidel typu „solo“ (návěsová souprava = tahač + návěs; „solo“ vozidlo = nákladní vozidlo nad 3,5 tuny bez přípojného vozidla). Hlavní činností podniku je přeprava zásilek ve vnitrostátní a mezinárodní nákladní dopravě – specializace na převoz materiálu, dále přepravy nebezpečného zboží podle dohody ADR pro kusovou přepravu (IBC kontejnery, paletová přeprava) a dále cisternová přeprava třídy 3 a 9. Mezinárodní doprava se zaměřuje zejména na přepravy s cílovými destinacemi v těchto státech: Slovensko, Polsko, Německo, Rakousko, Belgie, Portugalsko, Německo, Francie, Maďarsko, Itálie, Španělsko a Dánsko. Vedlejší činnosti je prodej ovoce a zeleniny a dále prodej potravin v Medlešicích. Společnost zaměstnává 19 lidí, z toho 16 zaměstnanců jsou řidiči nákladních vozidel – vozový park je tedy maximálně vytížen. Vytíženost zásilek u návěsových souprav zajišťuje sám majitel společnosti přes databázi nákladů v platformě RAALTRANS. Ostatní zakázky vozidel koordinuje outsourcingová zasilatelská společnost, která se společností dlouhodobě spolupracuje. Pojištění nákladů zajišťuje a vyřizuje externí pojišťovací makléř.

▪ Základní informace o společnosti

Název: AJKA Medlešice s.r.o.

Sídlo: Medlešice 37, 538 31 Chrudim

Základní kapitál: 200 000 Kč

Plátce DPH: Ano

Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku: 26. duben 2005

Právní forma: Společnost s r.o.

Předmět podnikání: Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny; zprostředkování obchodu a služeb; specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím; silniční motorová doprava nákladní – vnitrostátní provozovaná vozidly též nad 3,5 t celkové hmotnosti – mezinárodní provozovaná vozidly též nad 3,5 t celkové hmotnosti

Jednatelé: Zdeněk Hyxa a Ludmila Hyxová

▪ **Historie společnosti**

Společnost vznikla v roce 1992 se sídlem v Medlešicích. Tato vesnice s celkovým počtem obyvatel okolo 600 se nachází mezi městy Pardubice a Chrudim. Při vzniku společnost začínala se čtyřmi nákladními vozidly, tehdy hlavní činností byl rozvoz ovoce a zeleniny. Postupně se rozvíjela až do současnosti. Nyní se snaží rozšiřovat vozový park a také tím dalších řidičů. To je ovšem problém, neboť je málo profesionálních řidičů. Vozidla parkovala dříve na základě dohody ve společnosti „První zemědělská, a.s.“ s parkovacím prostorem v provozovně v Medlešicích. S narůstajícím počtem vozidel společnost koupila v roce 2017 část areálu nedaleko místního vlakového nádraží v již zaniklé korporaci. Tam působí dodnes.

V současné době má společnost vizi vybudovat pracovní halu na opravy a údržbu vlastního vozového parku.

2.2 Současný systém získávání, výběru a přijímání pracovníků na pozici řidič

Každý podnik využívá k získání lidských zdrojů různé metody a cesty. V první řadě záleží na velikosti podniku, protože u malého podniku bude výběr vypadat mnohem odlišněji, než v případě velké společnosti. Ve společnosti s nižším počtem zaměstnanců veškeré náborové, manažerské a jednacích aktivity vyřizuje ve většině případů sám majitel společnosti. Ve velké korporaci má každý úsek své oddělení se specializovanými pracovníky. Malé společnosti tedy mají spíše rodinnější přístup, resp. všichni se znají a veškeré záležitosti se vyřizují vzájemnou domluvou. To se také týká společnosti Ajka, s.r.o., která svou velikostí připomíná spíše malý podnik. A i to může být jeden z faktorů, proč zájemci o pracovní pozici řidiče zareagují právě zde.

2.2.1 Současný systém získávání

Získávání pracovníků na pozici řidič nákladních vozidel společnost Ajka, s.r.o. zajišťuje několika způsoby:

- **Inzerát na internetu**

Nabídky zveřejněné na různých portálech, jako např. prace.cz, dopraprace.cz, bazos.cz atd., přispívají v podniku největším podílem, co se týká metod získávání zaměstnanců. V inzerátu jsou upřesněny údaje“ druh pracovní pozice, místo provozovny, forma pracovní doby, možnost mezinárodních a vnitrostátních přeprav a telefonní číslo.

Společnost Ajka, s.r.o., používá také stránku na sociální síti – facebook. Podnik této metodě nevěnuje příliš výraznou pozornost, což má za následek nízký stav sledovanosti a to může být jeden z důvodů, proč stránka stagnuje. Na facebooku existuje několik lidí, kteří se shromažďují do skupin, ve kterých se střetává poptávka a nabídka řidičů a zaměstnavatelů. Na některých těchto skupinách má vložen inzerát také společnost Ajka, s.r.o., a jelikož se jedná o tisíce seskupených lidí, je tato metoda velice zajímavou formou.

▪ **Požadavek na úřadu práce**

Dalším způsobem, jak získat pracovníky do podniku, je spolupráce s úřadem práce. Aby mohl být realizován tento způsob, je nezbytné vznést požadavek a vytvořit volnou pracovní pozici. V případě, že se místo neobsadí, je v určitých periodických sekvencích zaměstnavatel tázán, zda volné pracovní místo stále je k dispozici, a na základě kladné odezvy je proces prodloužen. V případě obsazení pracovního místa vzniká zaměstnavateli nejen úspěšně obsazené místo, ale také finanční příspěvek od úřadu práce v závislosti na úspěšně zaměstnaném člověku, který může být z úřadu práce odepsán. Výše tohoto příspěvku, závisí na současné míře nezaměstnanosti a na počtu volně disponujících míst, která podnik nabízí.

▪ **Reklama u provozovny**

Možnost jak zvýšit počet řidičů, je pomocí stálé reklamy, pomocí plakátu, který je umístěný přímo na vratech u provozovny a dále také v oblasti, kde parkuje vozový park. I když se jedná spíše o pasivní styl prezentování a informování pracovní pozice, je to jedna z forem, kterou společnost využívá.

▪ **Doporučení od známého**

Pokud je obecně zaměstnanec spokojený s prací, je přirozené, že se o svou dobrou zkušenost rád podělí se svými blízkými, přáteli a možná i s řidiči v konkurující společnosti. Proto správně nastavené motivování zaměstnanců v podniku dokáže vyústit v dobrou neplacenou a samo se šířící reklamu. Naopak špatná reklama podnik ničí a ta se může vygenerovat právě od samotných zaměstnanců. Ve společnosti Ajka, s.r.o., jsou zaměstnáni lidé, kteří se léta znají a znali se i předtím, než se stali kolegy. I to je pravděpodobně jeden z faktorů, který je dále motivuje jezdit pro tuto společnost.

2.2.2 Současný systém výběru

V dnešní době v oboru dopravy, zejména jedná-li se o pozici řidič z povolání, je výběr realizován kvantitativně, a to z důvodů, že řidiči jsou nedostatkové zboží a paradoxně jsou oni ti, kteří si vybírají, do kterého podniku půjdou. Současně společnost přijímá takové řidiče, kteří při prvním telefonním hovoru projevují zájem a chtějí pracovat. Podmínkou nejsou ani dokumenty, které je společnost schopna za určitých podmínek obstarat a zaplatit (viz další kapitola 2.4). Výběr probíhá ve dvou fázích.

1. fáze – Reakce na pracovní pozici

První fází je reakce na pracovní pozici, čímž dochází ke kontaktování majitele společnosti. Vzájemnou diskuzí se uchazeč a majitel domlouvají na vhodných podmínkách a dalších potřebných faktorech, které jsou nezbytné k uzavření pracovně právního vztahu. První fáze je nejdůležitější, neboť správným přístupem k uchazeči se odvíjí celá konverzace a zaujetí ucházejícího pracovníka. Tento dialog probíhá nejčastěji přes telefon. Vždy záleží na tom, co řidič od práce očekává, neboť to je hlavní téma konverzace.

Co řidiče přiláká:

Většina řidičů se zajímá o to, zda budou každý den doma, nebo jestli během týdne budou muset přespat v kabině. Preferují volné svátky a víkendy.

Nejdůležitější věcí je výše ohodnocení v závislosti na pracovní náplni. Pokud se jedná o řidiče, kteří mají pracovní zkušenosti, dokážou si porovnat pracovní podmínky v předcházejících podnicích s těmi, které nabízí tato společnost. Pokud by jim nabídka vyhovovala, jsou schopni akceptovat i nižší odměnu, než kterou očekávali.

Otázky od poptávajících řidičů směřují i na vozový park. Chtějí zjistit, s jakým vozidlem budou jezdit po dobu svého výkonu v práci, popř. s jakými řidiči se budou muset měnit (většina řidičů preferuje svoje vozidlo). Každý kladně reaguje na to, že vozidlo, které dostane do zodpovědnosti, je nový model, je útulně vybaven a disponuje nejrůznějšími spotřebiči.

Co řidiče odradí:

Každý zaměstnanec chce být za svou práci patřičně odměněn, a to v plné výši, na kterou má nárok, a v pravidelných intervalech. Otázky od potencionálních řidičů spadají i do ekonomických sfér podniku – konkrétně se řidiči obávají, jestli společnost vyplácí řádně a včas mzdu, neboť se jedná o malou společnost a tyto problémy mohou nastat.

Problém bývá i v přepravách podle dohody ADR. Kromě neustálého povinného školení, nese s sebou tato forma vyšší rizika během přepravy. Hodně řidičů má obavy při policejních kontrolách, které jsou mnohem přísnější než klasické, neboť policie

prohledává vozidlo a náklad detailnějším způsobem (nezabezpečení nákladu např. kurtou je v některých státech sankcionováno vysokými pokutami).

Návěsová souprava je nejčastějším přípojným zařízením k tažnému vozidlu a každý druh návěsu s sebou nese určitou pracovní náročnost při ložných operacích (nakládka, vykládka, překládka apod.). Podle řidičů z povolání je nejnáročnější a nejspínavější práce jízda s plachtovým návěsem. I tento důvod může být jedním z mnoha faktorů, které odradí řidiče od nástupu do společnosti.

Veškeré opravy a údržby, na které stačí sami, si společnost zajišťuje sama. Po řídicích se chce, aby si uměli poradit s nečekanými událostmi, které nastanou při přepravě. Zaměstnavatele zajímá, zda řidič umí vyměnit pneumatiku, brzdové destičky, kapaliny aj. Jednou z častých příčin, proč není uzavřen pracovní vztah, je právě to, že řidič není schopen nebo ochoten provést požadované opravy.

2. fáze – Osobní setkání

Je-li úspěšně první fáze dokončena, obě strany se domluví na následném pohovoru, který už proběhne při osobním setkáním. Někteří řidiči jsou schopni se domluvit na termínu osobního setkání, ale pak se nakonec nezúčastní bez toho, aby dali svému zaměstnavateli nějakou zprávu. Pokud se uskuteční tato druhá fáze, je naděje na uzavření pracovního kontraktu velice vysoká. V této fázi by se měli obě strany detailněji domluvit na pracovních podmínkách.

Zaměstnavatel zjišťuje zejména, zda řidič je ochoten jezdit mezinárodní přepravu nebo pouze vnitrostátní přepravu. Debatuje se také o tom, zda je řidič ochotný v kabině kamionu přespávat, nebo preferuje každodenní návrat domů. Pro některé řidiče je důležité, jakou formu pracovní doby zaměstnavatel upřednostňuje (tzn., zda bude pracovní doba pondělí až pátek – víkendy volné; metoda dlouhý / krátký týden; 3+1 – 3 týdny práce + 1 týden volno apod.). Důležité je říci, že pevná pracovní doba není v dopravě nikdy stoprocentní, takže každý řidič se musí občas smířit s odchýlením od deklarované pracovní doby. Zaměstnavatel také zjišťuje, zda má uchazeč nějaké půjčky či exekuce (společnost po domluvě nabízí vyplácení záloh, pro akutní případy). Důležitou informací také je, zda řidič má sjednanou pojistku na blbost, protože v případě, že řidič pojistku nemá, společnost mu ji zařídí, neboť se jedná bez výjimky o nezbytnou položku. Někteří řidiči rádi jezdí v tzv. „dvojce“ – řízení jednoho vozidla právě dvěma řidiči, kteří se průběžně střídají. Tuto formu společnost nevyužívá a ani ji nenabízí. Důvodem je neodpovídající práce, kterou preferují, a celkově to pro ně představuje nabídku, která není lukrativně zajímavá. Mimo těchto zřetelů, společnost

po uchazečích dále zjišťuje věk, místo bydliště a v neposlední řadě délku praxe, která je výhodou, nikoli podmínkou.

2.3 Požadované dokumenty od uchazečů

Podání správných a relevantních informací je důležitou součástí první komunikace, nebo prvního setkání. Uchazeč o pracovní pozici se snaží zjistit, co nejvíce informací o náplni práce a zaměstnavatel naopak informace o minulosti a samotném zaměstnanci. Důležité je, si vyjasnit podmínky při samotném začátku, aby nedošlo k určitým nedorozuměním – to pak může mít v budoucnu za následek rozvázání pracovního poměru.

Aby řidič mohl vykonávat práci profesionálního řidiče, je nutné k tomu vlastnit příslušné dokumenty, bez nichž nemůže zasednout do kabiny kamionu. Každý řidič musí vlastnit tyto základní dokumenty / věci:

- Řidičský průkaz skupin: C + E (pro některá vozidla stačí pouze skupina C)
- Školení profesní způsobilosti řidiče
- Digitální kartu do tachografu
- Psychotesty
- Potvrzení o zdravotní prohlídce

Mimo těchto čtyř základních věcí, zaměstnavatel také požaduje životopis, výpis z trestního rejstříku nebo školení pro přepravy ADR (přepravy nebezpečného zboží) – není podmínkou.

Může se stát, že některý z těchto dokumentů řidič nemá. V takovém případě společnost nabízí, že řidiči veškeré školení zaplatí, popř. zařídí potřebná školení. Oplátkou požaduje upsání na dobu, která se odvíjí dle výše nákladů, které vynaloží za řidiče, popř. výši nákladů strhne ze mzdy. Zaleží také na tom, zda člověk jeví zájem o pracovní místo, jestli se např. hlásí o místo na doporučení od kolegy z práce nebo známého. Zda jeho předchozí práce profesionálního řidiče byla snazší a teď míří do práce, která je náročnější a pracnější. Tyto okolnosti mohou ovlivnit názor zaměstnavatele, který nebude chtít investovat své prostředky do nejistého pracovníka.

Mj. se některé dokumenty musí obnovovat v určitých intervalech a všechny tyto náklady společnost zajistí a zaplatí:

- **Školení profesní způsobilosti řidiče**

Obnovování profesní způsobilosti se provádí 1 krát za 5 let v trvání 35 hodin. Školící instituty nabízí pro společnosti rozdělení do ročníkových kurzů v rozsahu 7 hodin – tzn.

každý rok, řidič chodí na proškolení trvající 7 hodin. V případě, že se řidič nedostaví za 5 let na toto proškolení, musí si profesní způsobilost obnovit v kurzu trvajícím 35 hodin.

- **Zdravotní prohlídka**

Každý řidič má povinnost podstoupit jednou za 2 roky pravidelnou zdravotní prohlídku u svého obvodního lékaře. U řidičů nad 55 let je to dokonce každý rok.

- **Digitální karta do tachografů a řidičský průkaz**

Obnovit se musí i karta do tachografu, která je řidičům vydávána s platností na 5 let. Po uplynutí této doby si musí řidič zajistit novou, stejně je to také s řidičským průkazem.

- **Školení pro přepravy ADR**

Řidiči, kteří přepravují nebezpečné zboží podle dohody ADR, musí kromě již zmíněných povinností, obnovovat také průkaz ADR (odborně nazýván: „Osvědčení o školení řidičů přepravujících nebezpečné věci“). Existují 2 typy kurzů školení ADR:

Typ I. (základní) – vztahuje se pro přepravu věcí v kusech (sudy, pytle, bedny atd.), všechny třídy mimo 1 (výbušniny) a 7 (radioaktivní látky).

Typ II. (nástavbové) – toto nástavbové rozšíření je možno využít buď: pro vozidla přepravující cisterny (nad 1000 litrů), nebo cisternové kontejnery (nad 3000 litrů); pro třídu 1; pro třídu 7

Základní kurz (typ I) musí absolvovat každý, kdo chce jezdit pod dohodou ADR, přičemž každý má možnost si základní průkaz rozšířit o nástavbový kurz (typ II). Oba typy mají platnost 5 let a po této lhůtě si musí každý řidič nechat průkaz ADR obnovit.

Společnost Ajka, s.r.o. část přeprav, realizuje podle dohody ADR, konkrétně se jedná o třídy 3 (hořlavé kapaliny) a 9 (jiné nebezpečné látky). Třída 3 podléhá základnímu kurzu školení, protože se jedná o kusovou přepravu. Oproti tomu ve třídě 9, jsou přepravy, na které je používán cisternový návěš – pro tyto přepravy je potřeba rozšířený nástavbový kurz ADR. Řidiči, kterých se přepravy týkají, resp. ti, co vlastní průkaz ADR, chodí v pravidelných intervalech na školení, které zaměstnavatel financuje.

2.4 Zaškolení pracovníků do provozu

Zaučení řidičů probíhá ve společnosti v průběhu prvních dvou týdnů od nástupu pracovníka do podniku. Průběh trvá na základě předchozí praxe pracovníka. Pokud nějakou praxi má, práce s ním a zaučení probíhá snadněji a mnohem kratší dobu, než u někoho, kdo v tomto oboru je nováčkem. Po proškolení BOZP je řidič seznámen s kolegy v kancelářích, popř. jinými pracovníky, se kterými bude spolupracovat. Dále je seznámen s místem, kde si bude vyzvedávat klíčky od auta a jsou mu předány kontakty na důležité osoby, které může

kontaktovat v případě nouze. První přepravy probíhají společně se školitelem, kterým je zpravidla někdo z řidičů (jedná se o zaměstnance, kteří v podniku nějakou dobu pracují a znají veškeré okolnosti, které mohou řidiči předat). Během této doby jsou novému řidiči, poskytovány nezbytné informace, které by měl vědět – kde parkují auta, kam se odevzdávají papíry, kde se dá umýt celá souprava, kde se tankují pohonné hmoty a AdBlue (kapalina, která se používá u vznětových motorů ke snížení emisních limitů) apod.

V okamžiku, kdy se řidič osamostatní a je seznámen s pracovním prostředím, dostává do kompetence celé vozidlo (soupravu), které používá po celou dobu výkonu práce a s žádným spolupracovníkem společnosti si vozidlo nemění. Někteří řidiči svou kabinu berou jako svůj druhý domov, protože zejména u mezinárodních přeprav jsou v kabině prakticky častěji než doma.

2.5 Systém odměňování zaměstnanců

Řidiči nákladních vozidel musí jezdit po pozemních komunikacích v rámci evropské unie pod nařízením č. 561/2006 Sb. (mimo evropskou unii, ale v rámci Evropy se jedná o dohodu AETR), které kromě maximálních dob řízení a minimálních dob odpočinků také deklaruje, že řidič musí být mzdově ohodnocen pouze podle časového výkonu. Je přísně zakázáno odměňovat profesionální řidiče na základě počtu najetých kilometrů, popř. podle objemu přepravovaných věcí.

Ve společnosti Ajka, s.r.o. je struktura odměňování založena na několika faktorech, které v konečném součtu představují konečnou mzdu, jež je řidiči vyplacena. Následující podkapitoly (2.5.1 – 2.5.7) představují jednotlivé body, které mzdu ovlivňují.

2.5.1 Pracovní výkon

Výkon řidiče v nákladní dopravě představuje, jak dlouho v práci v určitý den byl. Jelikož v dopravě nemůžeme řidiči přesně stanovit pracovní dobu, výkon řidiče se každý den mění. Technicky se za výkon považuje čas, kterým je doba, kdy se vozidlo dostane – poprvé v jednom dni – do pohybu a končí na konci dne povinnou denní dobou odpočinku. Nařízení 561/2006 sb. přikazuje, že pracovní výkon řidiče, nesmí žádný den přesáhnout hranici 13-ti hodin (v jednom kalendářním týdnu může řidič přetáhnout dvakrát na nejvýše 15 hodin).

Největší podíl, který má vliv na výši mzdy ve společnosti, je pracovní výkon – čím déle v práci řidič je, tím vyšší odměnu může čekat.

2.5.2 Druhy přeprav

Záleží na každém řidiči, jaký typ přeprav, po domluvě s majitelem společnosti upřednostňuje. Může se jednat pouze o přepravy typu: vnitrostátní, mezinárodní, nebo podle dohody ADR. Zvolení vnitrostátního režimu znamená pro společnost nižší cenu přepravy, která je účtována přepravci (zákazníkovi). To se logicky projeví i v odměně pracovníka, která je nižší než u mezinárodních přeprav. Přeprava nebezpečného zboží dle dohody ADR má značný vliv na výši odměny, neboť sama přeprava s sebou přináší vyšší rizika a i samotné školení řidičů, bez kterého by tuto přepravu nemohli provozovat, je také finančně náročnější.

2.5.3 Stravné

Zaměstnavatel má mj. povinnost vyplácet řidiči cestovní náhrady, pokud se nachází mimo místo provozovny svého zaměstnání. V našem případě se jedná o zaplacení stravného. Tuzemské stravné nepředstavují velkou výši, která by se projevila na výplatní pásce. V roce 2020 přísluší řidiči částka na území České republiky za každý kalendářní den stravné ve výši:

87 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin.

131 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin.

206 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

Oproti tomu v zahraničí se hodnoty stravného pohybují značně vysoko. Např. v Německu denní stravné je 45 EUR (v roce 2020), a tato hodnota musí být řidiči připočtena k základní mzdě. Jestli mu bude připočtena plná výše této částky, to závisí na době, kterou zaměstnanec strávil na daném území:

Plná výše náhrady – jeho pobyt na daném území byl delší než 18 hodin.

Dvě třetiny z plné výše – na daném území se zaměstnanec zdržel více než 12 hodin, avšak nejvýše 18.

Jedna třetina z plné výše – zaměstnanec v daném státě strávil 12 hodin a méně, avšak alespoň 1 hodinu.

Pokud je zaměstnanec v zahraničí v délce kratší než 1 hodinu, na náhradu stravného nárok nemá, resp. náhrada stravného se neposkytuje.

2.5.4 Čistota vozidla

V každé dopravní společnosti se dbá na čistotu vozového parku. Společnost Ajka s.r.o. má ve své provozovně místo, kde se dá zevnějšku umýt celé vozidlo pomocí vysokotlakého čističe. Řidič dostane příplatek za umytí svého vozidla, které musí udržovat v pravidelných intervalech a to nejméně 1 krát za 14 dní. Pokud toto řidiči akceptují a řádně plní, je jim na konci měsíce vyplácena fixní odměna navíc.

2.6 Vzdělávání zaměstnanců

U zaměstnanců vykonávajících práci na pozici řidič je vzdělávání povinné. Každý, kdo chce aktivně převážet náklad pro cizí potřeby, musí k řízení nákladního vozidla skupiny C, C1 a C+E převyšující celkovou hmotnost 3,5 tuny vlastnit průkaz profesní způsobilosti. U pracovníků, kteří převážejí zboží dle dohody ADR, je dále povinnost vlastnit průkaz ADR.

2.6.1 Profesní průkaz

Začínající řidič se musí podrobit tzv. vstupnímu školení, které trvá v rozsahu 140 hodin (od 21 let), nebo 280 hodin (od 18 let). Delší rozsah školení u účastníků od 18 let s sebou nese přímo úměrně zvýšenou cenu školení o několik tisíc. Vstupní školení může začít i ten, kdo není držitelem řidičského oprávnění, ale zahájil výuku a výcvik v autoškole. Školení je zakončeno zkouškou z profesní způsobilosti řidiče a platnost průkazu je na 5 let. Povinnost každého držitele tohoto oprávnění je po uplynutí lhůty platnosti se podrobit obnovovacího školení v délce trvání 35 hodin. Tato doba se dá rozložit na 5 kurzů v délce 7 hodin. 5 kurzů se dá naplánovat v ročních intervalech.

Na základě požadavků firem dojíždí školící organizace buďto do firem, nebo realizace je prováděna v učebnách školící organizace. Účastník se musí předem přihlásit a zaplatit vstupní poplatek. V ceně může být zahrnuto občerstvení vč. oběda, doprovázející dokumenty, obsluha digitálního tachografu, 3D simulátor a v neposlední řadě praktické ukázky z různých událostí. Pokud si školitele podnik objedná, zaplatí za celý kurz předem domluvenou fixní částku a školitel přijede. Jedná-li se o první školení, účastník dostane potvrzení o absolvování kurzu. Na potvrzení je místo pro pět razítek, které dokládají účast na školení. Na školení se probírají:

- Zásady bezpečné jízdy.
- Mezinárodní dopravní předpisy.
- Obsluha tachografu.
- Proškolení o pozemních komunikacích ze zákona.
- Ekologický provoz vozidla.
- Změny zákonů a novel.
- Tipy a právní rady z praxe – na co by si měli řidiči dát pozor.
- Výklad novinek a aktualit v dopravě.

Při obnově profesního průkazu musí žadatel předložit doklad o absolvování školení s pěti razítky, které tuto skutečnost potvrzují.

2.6.2 Průkaz ADR

Řidiči přepravující nadlimitní nebezpečný náklad dle dohody ADR, jsou povinni se zúčastnit školení, zakončené zkouškou před komisařem Ministerstva dopravy ČR. Tzv. základní školení musí absolvovat každý, kdo má zájem o řízení vozidel přepravujících nebezpečné látky. Po úspěšném složení základního kurzu má uchazeč možnost své oprávnění rozšířit o nástavbový kurz. Existují 4 druhy nástavbového kurzu, které se sebou nesouvisí a každé školení se vztahuje pouze k určitému druhu (nejsou navzájem propojené). Každý kurz má délku platnosti, které trvá 5 let, s možností obnovy po uplynutí této lhůty. Obsahem školícího kurzu:

- Všeobecné předpisy související s přepravou nebezpečných látek.
- Právní odpovědnost řidiče.
- Doklady a dokumenty týkající přepravy dle ADR.
- Jednotlivé třídy nebezpečnosti – jejich značení.
- Bezpečnostní opatření.
- Bezpečnostní chování při ložných operacích.
- Manipulace a fixace nákladu.
- Kroky, které je nutné udělat, v případě dopravní nehody, nebo jiné mimořádné události.

2.6.3 Rozšíření řidičského oprávnění

Možnost, jak si rozšířit vzdělání a mít tak větší možnosti uplatnění ve společnosti, je rozšíření řidičského průkazu z nižší skupiny na vyšší. Např. ze skupiny C1 na skupinu C, nebo skupinu C navýšit o možnost vozit přípojná vozidla (tedy skupinu E) – Vlastněním skupiny C+E má řidič možnost jezdit v kamionové soupravě (tahač + návěs), popř. k „sólu“ vozidlu zapojit přívěs (vozidlo nad 3,5 tuny + přívěs). Řidiče se skupinou C+E poptává nejvíce dopravců, neboť se jedná o nejlukrativnější způsob přepravy zboží.

Přehled skupin řidičského oprávnění:

- C1 – opravňuje k řízení motorového vozidla o největší povolené hmotnosti nepřevyšující 7 500 kg
- C1+E – jízdní soupravy, jejichž největší povolená hmotnost nepřevyšuje 12 000 kg
- C – opravňuje k řízení motorového vozidla s výjimkou traktoru o maximální povolené hmotnosti nad 3 500 kg

- C+E – opravňuje k řízení jízdní soupravy tvořené motorovým vozidlem skupiny C a přípojným vozidlem o největší povolené hmotnosti vyšší než 750 kg.

2.7 Zajišťování vytíženosti vozidel ve společnosti

Pro společnost Ajka, s.r.o., je zajišťována pracovní vytíženost dvěma způsoby. Jedná se o zajištění interní (vozidla vytěžuje majitel společnosti přes databázi nákladů v platformě RAALTRANS a externí (zakázky hledá a nabízí zasílatelská společnost).

1. Interní

Hledání zakázek pro řidiče se nejčastěji zaměřuje na tuzemsko. Řidič přijede z řádné zahraniční cesty dříve, pak je možné ho přes platformu RAALTRANS vytížit tak, aby jeho časová mezera byla co nejvíce využita. Interní hledání přeprav se provádí hlavně pro řidiče, kteří nechtějí za hranice státu a preferují pouze vnitrostátní přepravu (např. z důvodu každodenních návratů domů).

Domluvené jsou také pravidelné přepravy ve společnosti, která potřebuje přepravit zásilky, dle dohody ADR. V tomto podniku, jsou předmětem přeprav IBC kontejnery, naplněné různorodými chemickými tekutinami.

Pravidelné zakázky jsou také smlouvené ve velkokapacitní továrně betonových výrobků. Tyto přepravy se domlouvají primárně pro řidiče, kteří chtějí jezdit pouze vnitrostátní přepravu. V této továrně nakládat je z pohledu času velmi náročné, poněvadž zde každý den čekají na nakládku stovky kamionů a na řadu se dostávají postupně tak, jak přijely. Čekací doba se může pohybovat v řádech několika hodin plus samotná nakládka.

2. Externí

Avizovaná zasílatelská společnost domlouvá pro společnost Ajka, s.r.o., nejčastěji mezinárodní přepravy, kde výchozí nebo konečné místo ložných operací je v České republice (tzv. „točka“ = zakázka do zahraniční + domluva přepravy na zpáteční cestu poblíž vykládky). Příděl zakázek je vždy konzultován s každým řidičem zvlášť, neboť dlouhé trasy jsou časově nevyzpytatelné a návrat domů může být kdykoli. Načasování zakázek tak, aby řidič přijel domů ideálně v pátek odpoledne a zároveň dodržoval povinné přestávky v řízení dle nařízení ES 561/2006 Sb., je pro disponenta dopravních vozidel velmi náročné.

Pokud se řidiči na cestě domů stane nějaká mimořádná událost a dá se předpokládat, že nezvládne předpokládaný příjezd domů, nejdéle v pátek odpoledne (příčinou může být technická závada na vozidle, policejní odstavení vozidla v důsledku nevyhovujících

podmínek, nebo řidiči nevyjde jízda či výkon v důsledku dopravních kolon), řešit se to dá dvěma způsoby:

- **Řidič s vozidlem skončí daleko od provozovny společnosti**

V situaci, kdy je řidič od domova tak daleko, že se pro něj, z časového hlediska, nevyplatí dojet osobním automobilem, musí ve vozidle přečkat do dalšího dne (cca více než 2 hodiny cesty osobním autem). Může se jednat o časový deficit, popřípadě ho zdržel nějaký jiný drobný problém, řidič nemá na výběr a po povinné denní době odpočinku svůj zbytek cesty odjede následující den, tj. v sobotu. V případě, že týdenní doba jízdy (popř. dva týdny po sobě jdoucí jízda) přesáhne stanovený limit, řidič musí realizovat týdenní dobu odpočinku v minimální době 45 hodin, kterou si může zkrátit na 24 hodin (rozdíl musí vyrovnat nejdéle do 3. po sobě jdoucího týdne). V této situaci řidič musí strávit nejméně jeden celý den v kabině vozidla.

Nastane-li porucha na vozidle a řidič se nachází příliš daleko (v zahraničí) a společnost nemůže osobně vypomocet, musí řidič zavolat asistenční službu, která vozidlo opraví. Zdržení ho nemine a v zahraničí musí přečkat. Při závadě v České republice by byl pro řidiče obstarán odvoz, pokud by oprava závady netrvala v rádech hodin.

- **Řidič s vozidlem skončí blízko od provozovny společnosti**

Situace, která se může stát, zejména u mezinárodních přeprav je, že řidič nestihne dojet do svého cíle (v pátek), tj. do provozovny společnosti, ale není to od ní příliš daleko (tzn., zaměstnavateli se vyplatí pro pracovníka zajet osobním automobilem, cca méně než 2 hodiny cesty osobním autem) – často z časového hlediska (nevyjde maximální povolená jízda nebo výkon). V tomto případě majitel podniku pověří nějakého pracovníka ze společnosti (může to být i on sám), aby pro řidiče zajel osobním automobilem. V případě, že povoláný řidič vlastní řidičský průkaz s potřebnou skupinou, je možné, že se pouze vymění s řidičem kamionu, který čeká na odvoz, a zbytek cesty dojede (řidič, který čekal na odvoz, zbývající část cesty odřídí osobním automobilem, protože na to se nařízení 561/2006 sb. nevztahuje).

2.8 Dotazníkové šetření

Pro šetření problematiky získávání a stabilizace řidičů ve společnosti Ajka, s.r.o., byla zvolena kvantitativní metoda ve formě podání dotazníků, přičemž cílem bylo zjistit stávající stav spokojenosti řidičů, dále jakým způsobem se do společnosti dostali a odhalit potencionální příčiny, které by mohly vézt k odchodu z podniku. Byla zvolena tištěná forma dotazníků, která byla předána osobně každému řidiči a všechny dotazníky, které respondenti vyplnili, mohly být použity, protože žádný z nich nejevil známky vady. Jednalo se

o anonymní sběr dat, avšak každý měl možnost svou anonymitu odkrýt a uvést svou přezdívku – tu uvedli 4 respondenti (tj. 28,6%).

Ve společnosti pracuje na pozici řidič nákladního vozidla celkem 16 mužů (tj. 100% všech řidičů nákladních vozidel, kteří pracují v podniku). Dotazník s otázkami byl předložen všem řidičům, přičemž jich odpovědělo pouze 14 (tj. 87,5 %). Zbývající dva respondenti do dotazníku zahrnutí nebyli, protože se jedná o majitele společnosti a jeho syna, takže se dá předpokládat, že by výsledky nemusely být objektivní.

Vhledem k malému počtu respondentů (tj. 14), nejsou čísla v grafech vyjádřena v procentech, nýbrž v konkrétních číslech z důvodu, aby byla vizualizace přehlednější a lépe představitelná.

2.8.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

1. Otázka

Jaké je Vaše řidičské oprávnění?

Jelikož je ve společnosti 8 vozidel typu „solo“ a 8 vozidel kamionové soupravy a na každé vozidlo řidič potřebuje různé řidičské oprávnění, cílem této otázky bylo zjistit, kolik respondentů je vlastníkem řidičského oprávnění skupiny C – odpovědělo 5 respondentů (tj. 35,7 %), popřípadě řidičské oprávnění rozšířené o skupinu E, resp. C+E – odpovědělo 9 respondentů (tj. 64,3 %). Se skupinou C mohou řidiči jezdit pouze s typem „solo“ a s oprávněním C+E mohou použít jak „solo“ vozidlo, tak kamionovou soupravu.



Obrázek 3 Jaké je Vaše řidičské oprávnění? (autor, 2020)

2. Otázka

Jak dlouho pracujete jako profesionální řidič?

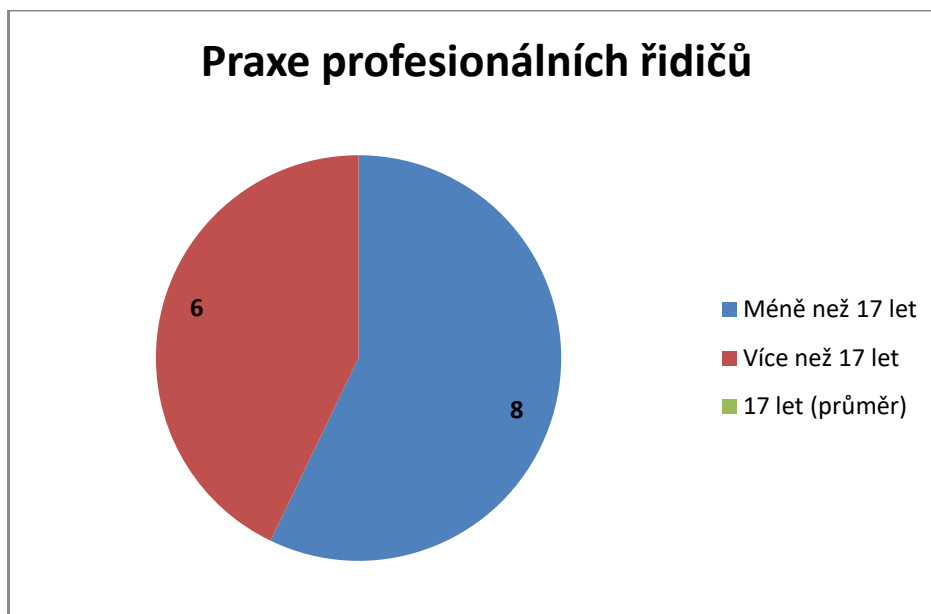
Jak je z dotazníku zřejmé, tak ve společnosti pracují v oboru řidiče z povolání pracovníci s rozsáhlou škálou praxe. Najdeme zde úplné začátečníky, pokročilé řidiče a nakonec ty nejzkušenější. Konkrétně jeden respondent je v pozici profesionálního řidiče teprve 4 měsíce (tj. 0,3 roku) a ten nejzkušenější jezdí po silnicích s nákladním vozidlem 37 let. 3 respondenti, kteří jsou ve firmě do 5 let, dosud nevyměnili stávající společnost Ajka, s.r.o. a pracují pro ni od začátku své kariéry profesionálního řidiče (jedná se o respondenty, kteří uvedli, že práci profesionálního řidiče vykonávají: 4 měsíce, 1,6 let a 5 let). Respondentům, kteří uvedli, že práci řidiče z povolání vykonávají 30 let a více, je okolo 60 let (konkrétně se jedná o řidiče, kteří jsou v praxi: 30 let, 32 let, 34,9 let a 37 let).

Průměr praxe řidičů ve společnosti je 17 let a medián činí 13 let. Z tohoto vyhodnocení se dá konstatovat, že v podniku pracuje na pozici řidiče z povolání více pracovníků s praxí, která nedosahuje aritmetického průměru společnosti (konkrétně 8 řidičů se nachází pod průměrem, tj. 57,1% – viz obrázek 5).

Jednotlivé praxe byly rozděleny do čtyř intervalů na základě vyhodnocených dotazníků, viz obrázek 4 – do 6 let (tj. 4 resp. 28,6 %), 10-11 let (tj. 3 resp. 21,4 %), 15-18 let (tj. 2 resp. 14,3 %) a 27-37 let (tj. 5 resp. 35,7 %).



Obrázek 4 Jak dlouho pracujete jako profesionální řidič? (autor, 2020)



Obrázek 5 Praxe profesionálních řidičů (autor, 2020)

3. Otázka

Pracoval jste v minulosti jako profesionální řidič i v jiné společnosti než Ajka, s.r.o.?

Respondent v této otázce odpovídal, zda jeho praxe pochází pouze ze současné společnosti, nebo zda má v minulosti nějaké zkušenosti i z jiného podniku. Pokud respondent uvedl, že v minulosti pracoval jinde (tj. ANO), následovaly další dvě podotázky, kterými měl rozvést, jak dlouho pracoval v podniku, v němž byl zaměstnán naposledy a co bylo důvodem odchodu. Uvedl-li opačnou možnost (tj. NE), následující podotázky vynechal a pokračoval otázkou č. 4.

11 respondentů uvedlo (tj. 78,6 %), že již v minulosti pracovali v jiné dopravní společnosti na pozici řidič z povolání a zbylí 3 nikoli (tj. 21,4 %), viz obrázek 6.

Z 11 respondentů (tj. 100%), uvedli 4 (tj. 36,4 %), že v posledním zaměstnání na pozici profesionálního řidiče byli zaměstnání maximálně 1 rok. Další 4 respondenti (tj. 36,4 %) pracovali v minulém zaměstnání 6-10 let a poslední 3 řidiči z povolání (tj. 27,2 %) v intervalu 15-24 let, viz obrázek 7.

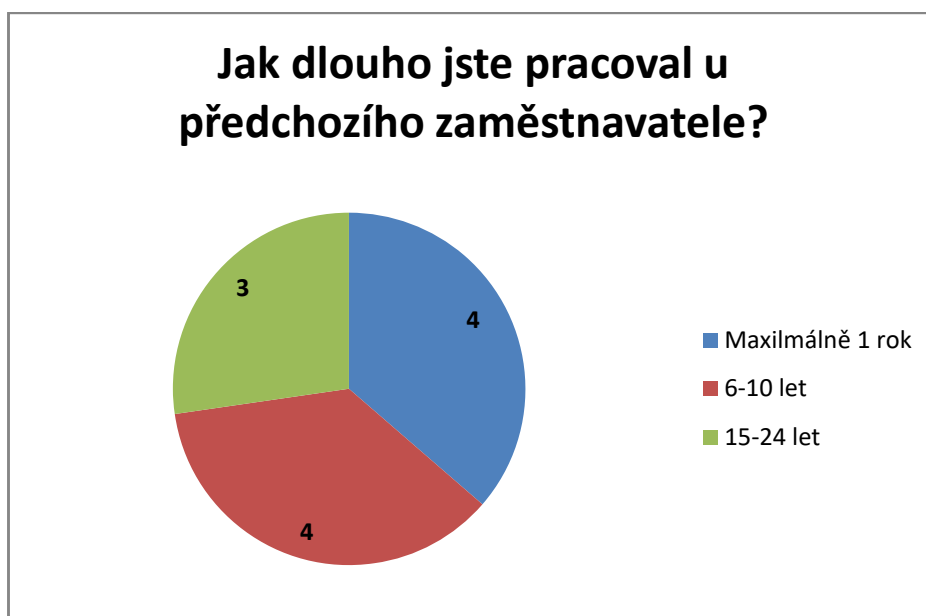
Důvodem odchodu z posledního zaměstnání na pozici řidiče z povolání bylo nejčastější odpovědi „nespokojenost s finančním ohodnocením“ – to zvolili 4 respondenti (tj. 36,4 %). 3 respondenti (tj. 27,3 %) uvedli, že důvodem odchodu bylo zrušení autodopravy nebo zrušení zaměstnání ve formě OSVČ. Důvodem odchodu, který zapříčinil zaměstnavatel, uvedl 1 respondent (tj. 9,1 %) a odchod kvůli zaměstnavateli a zároveň kvůli mzdě uvedl také 1 respondent (tj. 9,1 %). Ostatní nebo žádné odpovědi zanechali 2 respondenti (tj. 18,2 %).

Mimo uvedené důvody dále respondenti vypisovali tyto příčiny odchody z minulého zaměstnání na pozici řidiče z povolání: práce v noci, špatný kolektiv, nudná práce, mládí nebo zrušení mkd (mezinárodní kamionové dopravy).

Průměrná doba strávená v předchozí společnosti, kterou respondenti uvedli, je 8,3 let (viz obrázek 9) a medián je 8 let.



Obrázek 6 Pracoval jste v minulosti jako profesionální řidič i v jiné společnosti než Ajka, s.r.o.? (autor, 2020)



Obrázek 7 1. Podotázka – Jak dlouho jste pracoval u předchozího zaměstnavatele? (autor, 2020)



Obrázek 8 2. Podotázka – Co bylo důvodem odchodu z této společnosti? (otevřená odpověď) (autor, 2020)



Obrázek 9 Doba strávená v předchozí společnosti (autor, 2020)

4. Otázka

Jak dlouho jste zaměstnán ve společnosti Ajka, s.r.o.?

Z dotazníkového šetření byla zjištěna konkrétní data, která představují reálnou dobu strávenou v pracovněprávním vztahu ve společnosti Ajka, s.r.o., na pracovní pozici řidič

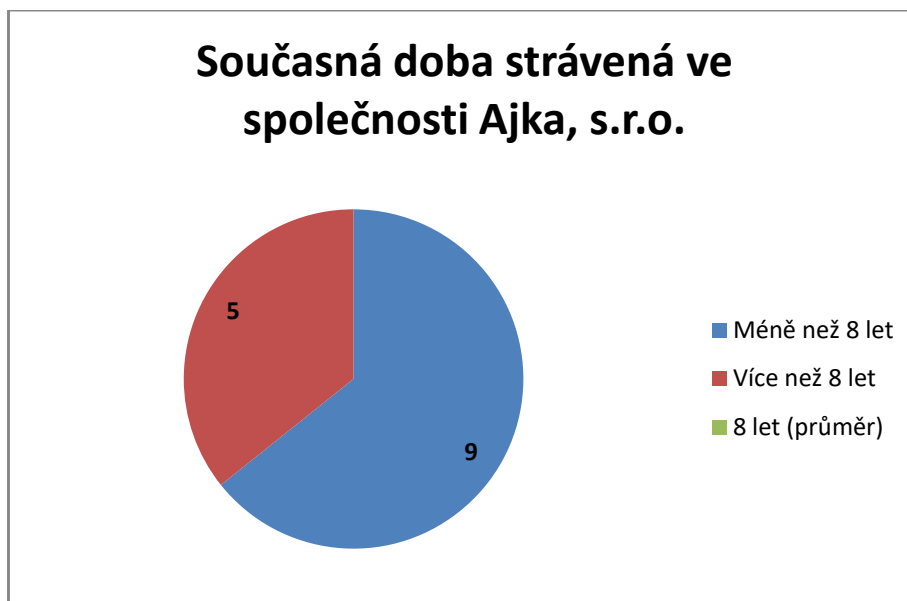
z povolání. Někteří respondenti uváděli hodnoty na desetiny přesně a tím dodali průzkumu přesnější výsledky.

Nejpočetnější skupinu tvoří respondenti zaměstnaní u společnosti do 3 let, kterých je 8 (tj. 57,2 %), pouze 1 respondent (tj. 7,1 %) pracuje ve společnosti 5 let a tím tvoří samostatnou skupinu. V intervalu 9-15,5 let se nachází 3 respondenti (tj. 21,4 %) a 25,9-30 let uvedli 2 řidiči z povolání (tj. 14,3 %), kteří pracují v této společnosti, viz obrázek 10.

Aritmetický průměr, který je spočítaný z čísel, která respondenti uvedli, v závislosti na tom, jak dlouho jsou v podniku zaměstnaní, je 8 let a medián pouze 3 roky. Jak lze podle mediánu konstatovat, nejvíce respondentů je ve společnosti krátkou dobu, resp. půlka z nich (tj. 7 respondentů) je podle mediánu ve společnosti zaměstnaná do 3 let, což potvrzuje i graf na obrázku 8. Méně jak 8 let, je v podniku celkem 9 řidičů z povolání (tj. 64,3 %) a 5 řidičů (tj. 35,7 %) je v podniku déle než 8 let, viz obrázek 11.



Obrázek 10 Jak dlouho jste zaměstnán ve společnosti Ajka, s.r.o.? (autor, 2020)



Obrázek 11 Současná doba strávená ve společnosti Ajka, s.r.o. (autor, 2020)

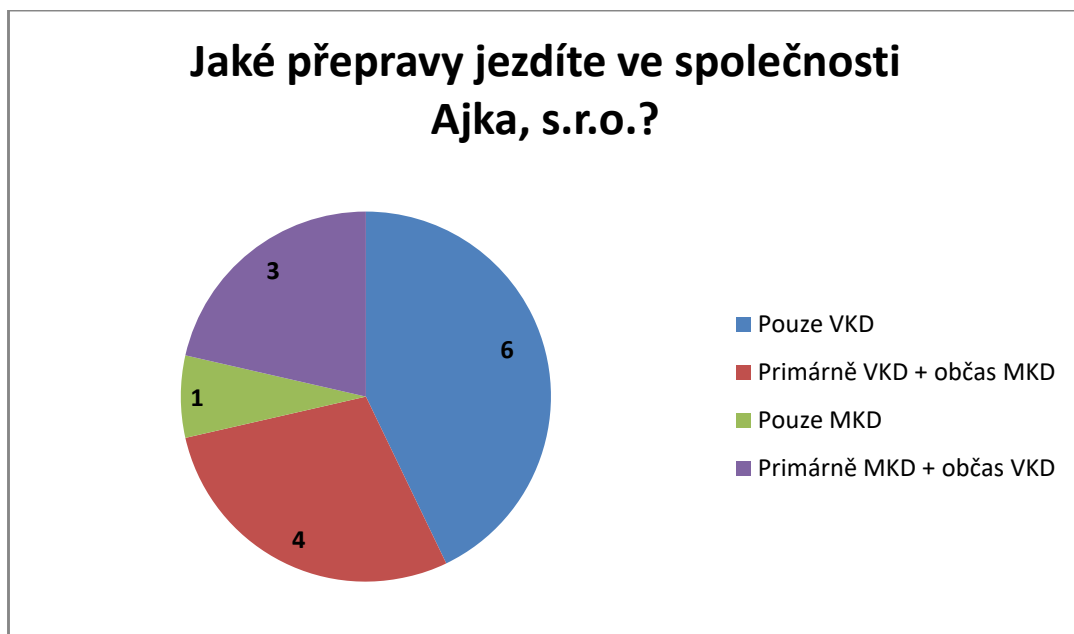
5. Otázka

Jaké přepravy jezdíte ve společnosti Ajka, s.r.o.?

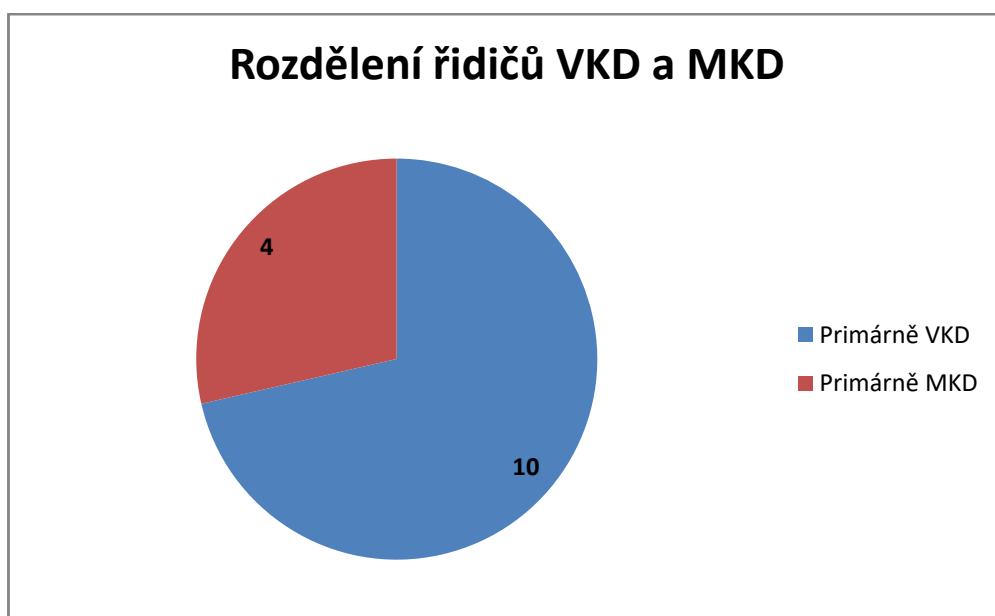
Jelikož společnost Ajka, s.r.o., se zabývá, jak vnitrostátními (přepravy realizované na území České republiky), tak mezinárodními přepravami (přepravy, kde nakládka a vykládka jsou v různých zemích), měla tato otázka rozdělit řidiče do skupin podle toho, jaký typ přeprav aktuálně jezdí.

Pouze tuzemské přepravy, resp. vnitrostátní kamionovou dopravu (dále jen „VKD“) označilo 6 respondentů (tj. 42,9 %), přičemž 4 respondenti (tj. 28,6 %) uvedli, že jejich primární náplní je VKD, ale občas jedou i tzv. mezinárodní kamionovou dopravu (dále jen „MKD“). Řidiči, kteří jezdí pouze zahraniční přepravy, resp. je to jejich primární náplní práce, je MKD, označil pouze 1 respondent (tj. 7,1 %), přičemž 3 respondenti (tj. 21,4 %) označili možnost, že MKD přepravy jsou jejich hlavní činností, ale občas jedou i VKD, viz obrázek 12.

10 respondentů uvedlo (tj. 71,4 %), že jezdí primárně VKD a zbylí 4 respondenti uvedli (tj. 28,6 %), že jezdí primárně MKD, viz obrázek 13.



Obrázek 12 Jaké přepravy jezdíte ve společnosti Ajka, s.r.o.? (autor, 2020)



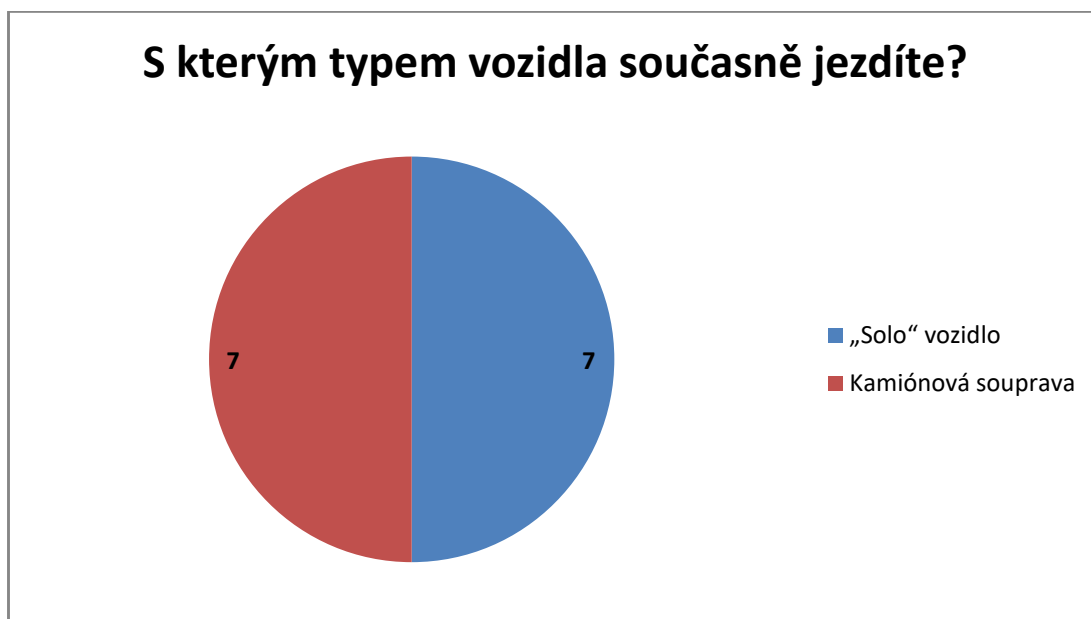
Obrázek 13 Rozdělení řidičů VKD a MKD (autor, 2020)

6. Otázka

S kterým typem vozidla současně jezdíte?

Vozový park společnosti čítá 16 nákladních vozidel (tj. 100 %), z nichž 8 (tj. 50 %) jich jsou „solo“ vozidla, a 8 (tj. 50 %) jich jsou kamionové soupravy. Touto otázkou byli respondenti rozděleni do skupin vozidel, s kterými současně jezdí. Z dotazníkového šetření je patrné, že 7 respondentů (tj. 50 %) uvedlo, že jezdí s vozidlem „solo“ a 7 (tj. 50 %) jich uvedlo, že jezdí s kamionovou soupravou, viz obrázek 14.

Těm, kteří jezdí se „solo“ vozidlem, stačí řidičské oprávnění skupiny C, avšak někteří vlastní i rozšířenou skupinu E, která umožňuje řídit kamionovou soupravu, ale i tak řídí „solo“ vozidlo. Z 9 řidičů (tj. 100 %), kteří vlastní řidičské oprávnění C+E, odpověděli 2 respondenti (tj. 22,2 %), že sice vlastní řidičské oprávnění C+E, ale jezdí s vozidlem „solo“. Věková škála těchto dvou respondentů je v intervalu 58-60 let a práci profesionálního řidiče vykonávají v intervalu 30-32 let.



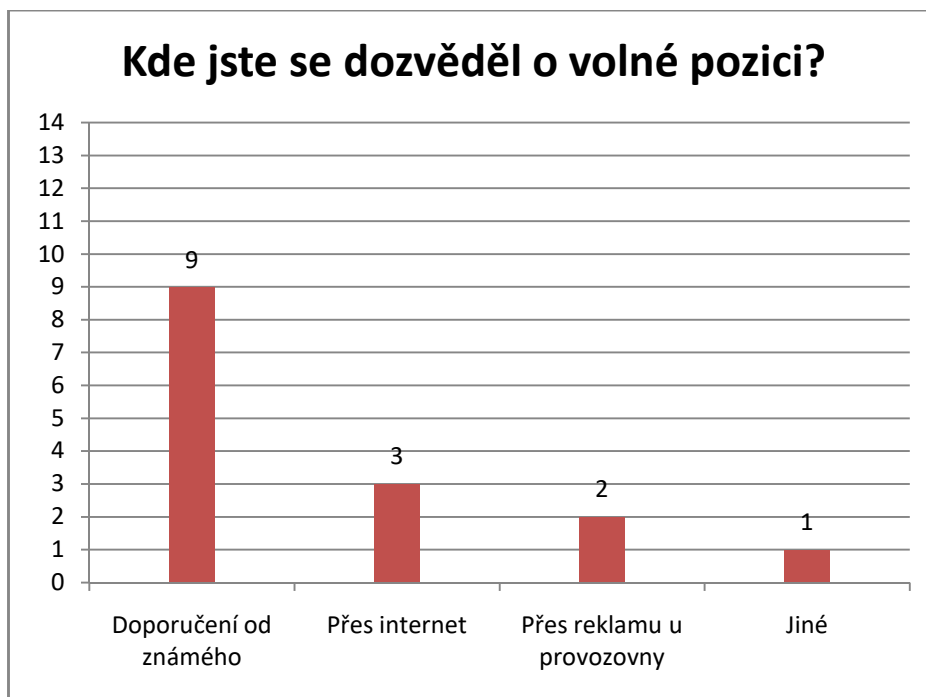
Obrázek 14 S kterým typem vozidla současně jezdíte? (autor, 2020)

7. Otázka

Kde jste se dozvěděl o volné pozici?

Z jakého zdroje se potenciální řidiči dozvěděli o pracovní pozici, pojednávala tato otázka. Limitovaní nebyli pouze jednou odpovědí, nýbrž jich mohlo být více a tedy zdrojů také více. 13 respondentů (tj. 92,9 %) odpovědělo jednou odpovědí, pouze 1 z nich (tj. 7,1 %) uvedl odpovědi dvě.

Nejčastější odpovědí, odkud se respondenti dozvěděli o pracovní pozici, bylo doporučení od známého, kterou uvedlo 9 respondentů (tj. 64,3 %), 3 respondenti zaškrtnuli možnost přes internet (tj. 21,4 %), 2 respondenti se o pozici dozvěděli přes reklamu u provozovny a 1 respondent uvedl vlastní odpověď – „Otec mi to nařídil“, viz obrázek 15.



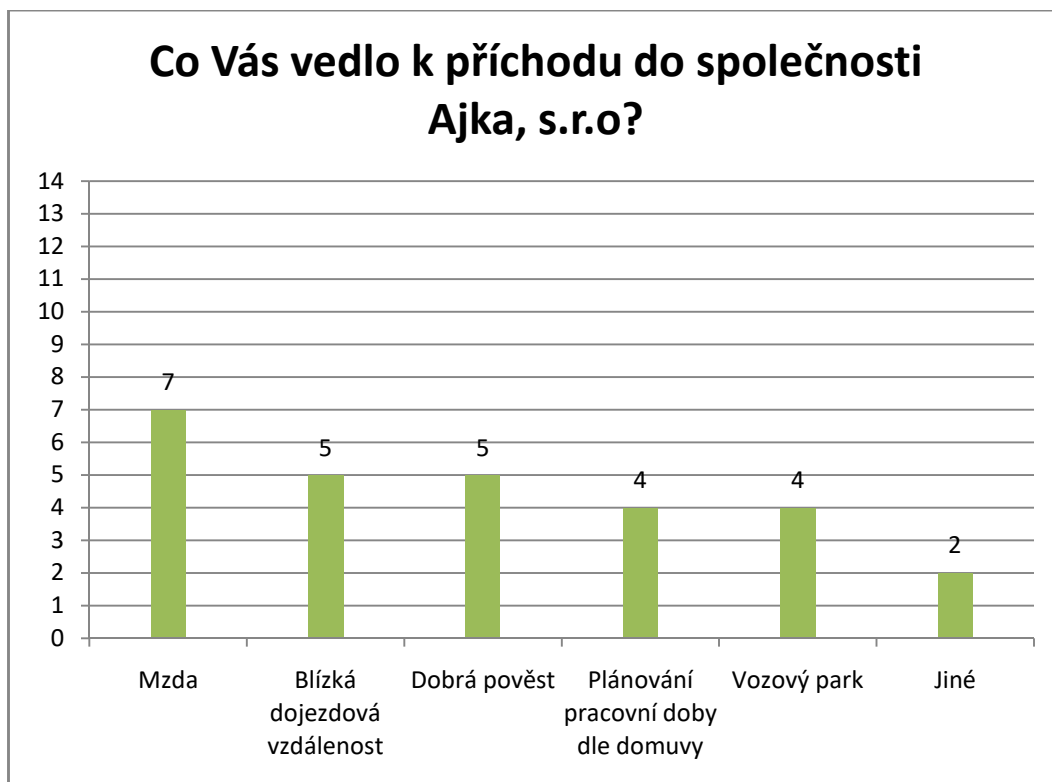
Obrázek 15 Kde jste se dozvěděl o volné pozici? (autor, 2020)

8. Otázka

Co Vás vedlo k příchodu do společnosti Ajka, s.r.o?

Touto otázkou bylo možné zjistit, co řidiče dokázalo přesvědčit, aby vstoupili do podniku. Respondenti mohli uvést více odpovědí. To uvedlo 6 respondentů (tj. 42,9 %), 8 respondentů (tj. 57,1 %) zaškrtnulo pouze jednu odpověď.

Nejvíce respondentů do podniku přilákala deklarovaná mzda, tuto možnost uvedlo 7 z nich (tj. 50 %), dvěma dalšími nejčastějšími odpověďmi byly blízká dojezdová vzdálenost a dobrá pověst podniku, které uvedlo 5 respondentů (tj. 35,7 %). 4 respondenty (tj. 28,6 %) přilákalo plánování pracovní doby dle domluvy a vozový park společnosti. Dva respondenti uvedli jinou odpověď – hledal jsem práci; chuť jezdit – viz obrázek 16.



Obrázek 16 Co Vás vedlo k příchodu do společnosti Ajka, s.r.o? (autor, 2020)

9. Otázka

Byly informace o pracovní pozici dostatečné?

Na tuto otázku, byly možné dvě odpovědi. Buď ANO (tuto možnost uvedlo 13 respondentů, resp. 92,9 %), nebo NE (tuto možnost uvedl 1 respondent, resp. 7,1 %), viz obrázek 17. V případě odpovědi ANO, měl respondent přeskočit na otázku č. 10. Při odpovědi NE měl respondent uvést důvod, proč tomu tak je. Jelikož možnost NE, zaškrtl pouze jeden respondent, jeho odpověď zněla následovně – protože je autodoprava nevyzpytatelná.

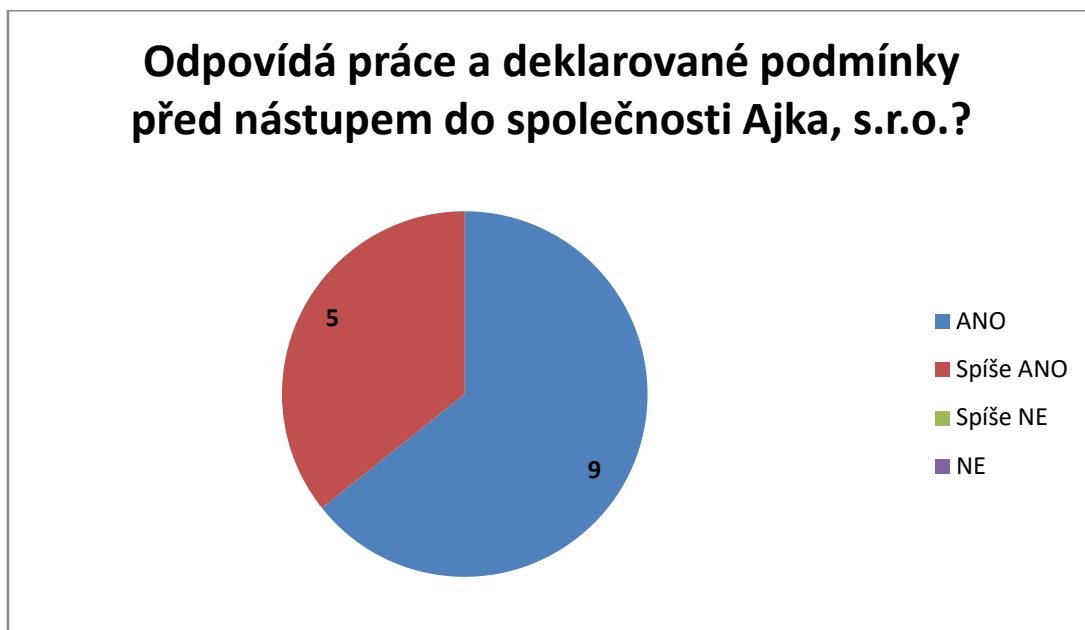


Obrázek 17 Byly informace o pracovní pozici dostatečné? (autor, 2020)

10. Otázka

Odpovídá práce a deklarované podmínky před nástupem do společnosti Ajka, s.r.o.?

Respondenti svou odpovědí měli potvrdit, či vyvrátit, zda práce a deklarované podmínky, které společnost uváděla v inzerátu, odpovídají skutečnosti. Z výsledků je patrné, že většina respondentů je s prací a podmínkami spokojena, resp. práce a podmínky odpovídají. 9 respondentů (tj. 64,3 %) uvedlo možnost ANO a 5 respondentů (tj. 35,7 %) možnost spíše ANO. Žádný respondent neuvedl možnost spíše NE a NE, viz obrázek 18.



Obrázek 18 Odpovídá práce a deklarované podmínky před nástupem do společnosti Ajka, s.r.o.? (autor, 2020)

11. Otázka

Jste spokojen se způsobem odměňování za Vaši práci?

Zda jsou pracovníci, vykonávající pozici řidiče z povolání ve společnosti Ajka, s.r.o., spokojeni, měla ukázat následující otázka. Ta se v nejmenším nelišila s tou předchozí a jejich výsledky byly totožné. 9 respondentů (tj. 64,3 %) je ve společnosti spokojena a uvedli možnost ANO. 5 respondentů (tj. 35,7 %) je spíše spokojena a odpovědi typu spíše NE nebo NE, neuvedl žádný respondent, viz obrázek 19.



Obrázek 19 Jste spokojen se způsobem odměňování za Vaši práci? (autor, 2020)

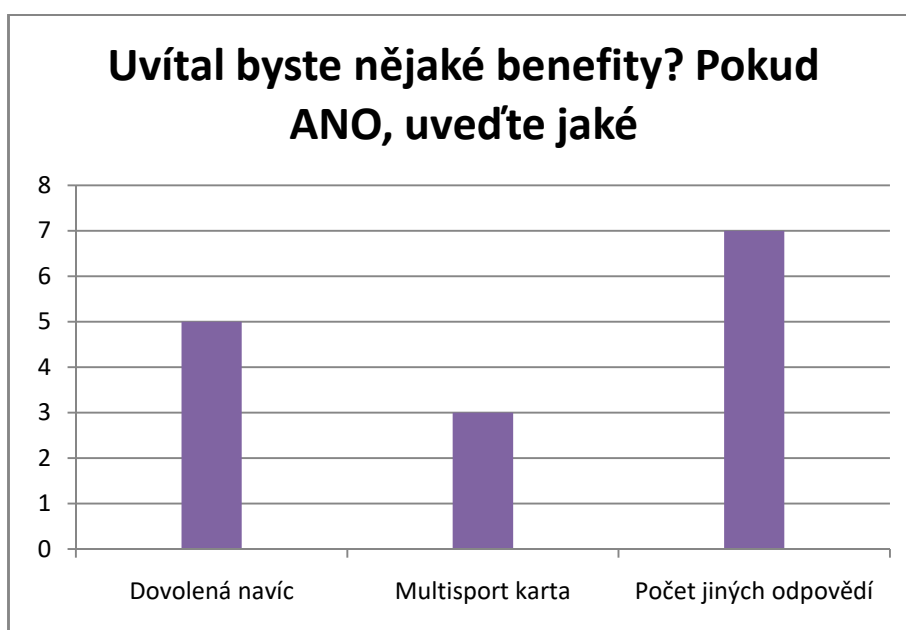
12. Otázka

Uvítal byste nějaké benefity? Pokud ANO, uveďte jaké (stravenky, dovolená navíc, ...)

Zcela otevřená otázka, která měla poukázat, které odměny (benefity) stávajícím pracovníkům na pozici řidič z povolání ve společnosti chybí. Respondenti mohli odpovědět na cokoliv, co je napadlo. Někteří uvedli nespočet návrhů a často se některé shodovali s odpověďmi jiných respondentů.

Celkem na tuto otevřenou otázku, odpovědělo 7 respondentů (tj. 50 %). Nejčastější odpovědí byla dovolená navíc, kterou by uvítalo 5 respondentů, a druhou nejčastější odpověď zmínili 3 respondenti, kteří by uvítali multisport kartu. Dále respondenti navrhovali např. zakoupení ochranných pomůcek; reflexní bundy; pracovní obuv; stravenky; příspěvek na penzijní spoření; sick days; firemní notebook.

V následujícím grafu, který znázorňuje obrázek 20, jsou představeny dvě nejčastější odpovědi vč. jejich četností. Poslední sloupec (tj. počet jiných odpovědí) udává, kolik návrhů mimo dvě nejčastější (tj. dovolená navíc; multisport karta), dále respondenti zmínili.



Obrázek 20 Uvítal byste nějaké benefity? Pokud ANO, uveďte jaké (autor, 2020)

13. Otázka

Jste spokojen s domluvou s Vaším disponentem přeprav? (dispečerem / speditérem)?

Zjištění aktuální situace, zda jsou zaměstnanci na pozici řidič z povolání, spokojeni s komunikací s disponentem přeprav (resp. dispečer nebo speditér), měla zjistit tato otázka.

Respondenti označili pouze kladné odpovědi, tedy buď ANO, to označili 4 respondenti (tj. 28,6 %), nebo možnost spíše ANO, to označilo 10 respondentů (tj. 71,4 %). Negativní odpověď spíše NE, nebo NE, nezmínil ani jeden respondent (tj. 0 %), viz obrázek 21.



Obrázek 21 Jste spokojen s domluvou s Vaším disponentem přeprav? (autor, 2020)

14. Otázka

Jak často cítíte známky únavy či přepracovanosti?

Odpovědi na otázku, zda se řidiči cítí unavení, nebo přepracovaní, byly vcelku různorodé. Nejextrémnější možnost, že se řidič cítí nepřetržitě unavený a stresovaný, ne zvolil žádný respondent (tj. 0 %). Velmi často přepracovaní se cítí 3 respondenti (tj. 21,4 %), nejčastější odpověď zvolilo 7 respondentů (tj. 50 %), ti nejeví známky únavy či přepracovanosti ne moc často a vůbec se necítí přepracovaní nebo unavení 4 respondenti (tj. 28,6 %), viz obrázek 22.

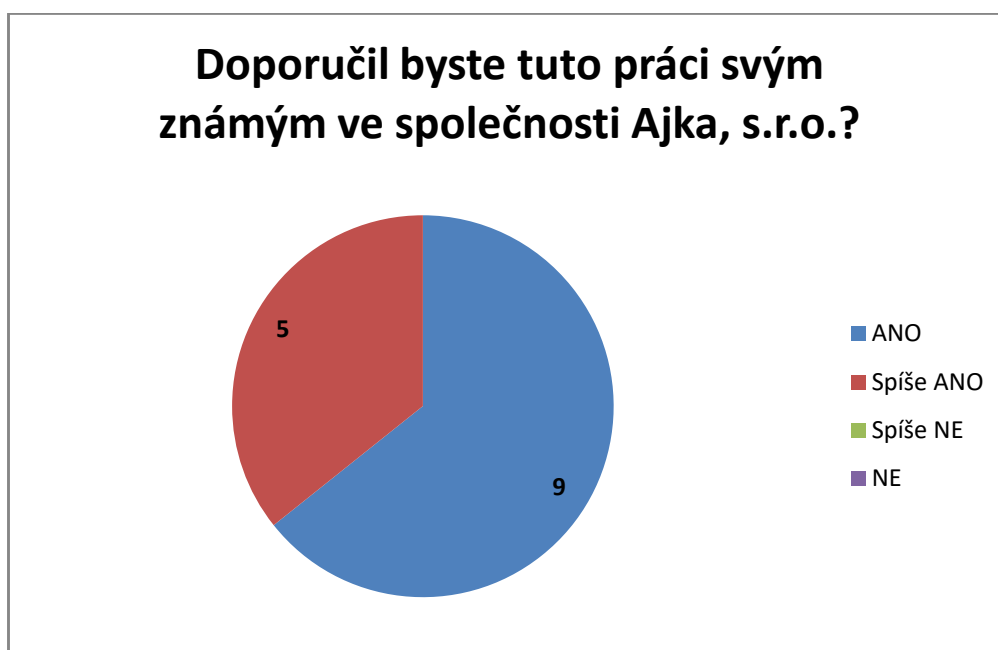


Obrázek 22 Jak často cítíte známky únavy či přepracovanosti (autor, 2020)

15. Otázka

Doporučil byste tuto práci svým známým ve společnosti Ajka, s.r.o.?

Že jsou pracovníci spokojeni, potvrdila i následující otázka, která se ptala respondentů, zda by zaměstnání ve společnosti doporučili svým známým. Všechny odpovědi byly kladné, ANO odpovědělo 9 respondentů (tj. 64,3 %) a spíše ANO 5 respondentů (tj. 35,7 %). Negativní odpověď, tedy NE nebo spíše NE, nevyplnil nikdo z dotázaných respondentů (tj. 0 %), viz obrázek 23.



Obrázek 23 Doporučil byste tuto práci svým známým ve společnosti Ajka, s.r.o.? (autor, 2020)

16. Otázka

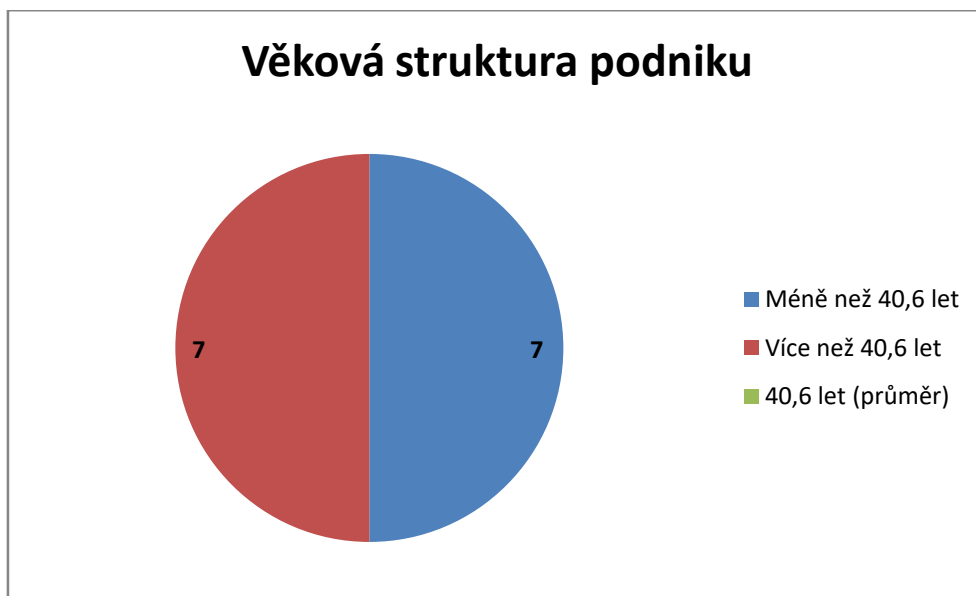
Uveďte svůj věk

Poslední třídící otázkou, která respondenty uspořádala do skupin dle věku, měla zjistit, jaká věková struktura se v podniku nachází. Na základě sběru dat, kde respondenti udávali konkrétní čísla, byly vytvořeny skupiny dle četností, jak je respondenti vyplnili. Škálové intervaly vypadaly následovně: V nejnižší věkové skupině 19-26 let jsou ve společnosti 4 respondenti (tj. 28,6 %), skupinu 29-39 let obsadili také 4 respondenti (tj. 28,6 %), interval 45-51 let vyplnili 2 respondenti (tj. 14,2 %) a nejvyšší věkovou skupinu tvoří 4 respondenti (tj. 28,6 %) ve věku 58-63 let, viz obrázek 24.

Výsledný věkový průměr ve společnosti je 40,6 let a medián, který je velmi blízký průměru, činí 37,5 let. Z nasbíraných četností vyplývá, že pod průměrem společnosti je celkem polovina respondentů resp. 7 (tj. 50%), viz obrázek 25.



Obrázek 24 Uveďte svůj věk (autor, 2020)



Obrázek 25 Věková struktura podniku (autor, 2020)

2.8.2 Celkové vyhodnocení dotazníku

Z dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti Ajka, s.r.o., je patrné, že řidiči, kteří jsou současně zaměstnaní v této společnosti, jsou spokojeni, neboť jejich odpovědi nejevily žádné náznaky pesimismu a negativity.

Ze 14 respondentů vlastní řidičské oprávnění sk. C 5 řidičů a sk. C+E 9 řidičů, přičemž se „solo“ soupravou jich ve společnosti jezdí 7 a s kamionovou soupravou také 7. Nejvíce řidičů uvedlo (tj. 5), že profesi řidiče se věnuje 27-37 let, a zbylých 9 řidičů jezdí po pozemních komunikacích maximálně 18 let. 11 respondentů uvedlo, že v minulosti pracovalo jinde než ve společnosti Ajka, s.r.o., přičemž 3 respondenti v této společnosti začínali a jsou tu dodnes. V předchozím zaměstnání strávili řidiči průměrně 8,3 let, z toho 7 respondentů uvedlo hodnoty pod průměrem (tj. pod 8,3 let) a 4 respondenti nad průměrem (tj. nad 8,3 let). 8 řidičů uvedlo, že ve společnosti Ajka s.r.o., jsou zaměstnání maximálně 3 roky, a nad 5 let zde pracuje 6 řidičů. 10 řidičů jezdí ve společnosti primárně přepravy VKD a 4 řidiči primárně MKD. Řidiči se o pracovní pozici nejčastěji dozvěděli přes doporučení od známého, tuto možnost uvedlo 9 respondentů a zbylých 5 respondentů se o pracovní pozici dozvědělo z jiných zdrojů. Všichni respondenti na otázky typu: „Byly informace o pracovní pozici dostatečné? Odpovídá práce a deklarované podmínky před nástupem do společnosti? Jste spokojen se způsobem odměňování? Jste spokojen s domluvou s Vaším disponentem přeprav? Doporučil byste práci řidiče v této společnosti svým známým?“ odpověděli buď „ANO,“ nebo „Spíše ANO.“ Odpověď typu „NE“ nebo „Spíše NE“ nezvolil žádný

respondent. Věkový průměr respondentů dosahuje hodnoty 40,6 let, přičemž polovina (tj. 7) z nich je pod hodnotou průměru a druhá polovina (tj. 7) z nich je nad hodnotou průměru.

2.9 Shrnutí poznatků z analýzy

Z analýzy, která byla provedena ve společnosti Ajka, s.r.o., vyplynulo, že současný systém získávání pracovníků společnost provádí přes inzeráty na internetu, např. přes stránky práce.cz, bazoš.cz atp. Dále má požadavek umístěný na úřadu práce. Pokud je evidován nezaměstnaný člověk s vyhovující kvalifikací, úřad práce může zaměstnání zprostředkovat. Potencionální řidiči se o pracovní pozici mohou dozvědět také přes reklamu u provozovny, kde je nabídka vystavena. Nebo se o volné pracovní pozici může uchazeč dozvědět přes doporučení od pracovníka, který v podniku současně pracuje.

Výběr pracovníků ucházejících se o práci na pozici řidič probíhá ve dvou fázích. V první fázi se uchazeč ptává po pracovní pozici, nejčastěji formou telefonního hovoru, a pokud se úspěšně obě strany domluví, následuje fáze druhá, ve které se osobně setkají, aby probraly další kroky.

Uchazeč, který chce být zaměstnán na pozici řidiče, musí vlastnit nezbytné dokumenty, bez kterých není možné tuto profesi provádět. Jedná se zejména o řidičský průkaz příslušné skupiny, školení profesní způsobilosti, digitální kartu, psychotesty a potvrzení o zdravotní prohlídce. Dále se požaduje ADR školení, které opravňuje řidiče přepravovat nebezpečné zboží, to však není podmínkou, nýbrž výhodou.

Jelikož zaměstnavatel nesmí řidiče odměňovat na základě odjetých kilometrů nebo podle objemu přepravovaného zboží, probíhá odměňování na základě časového výkonu, resp. podle času stráveného v zaměstnání. Vzdělávání řidičů je realizováno v neustálých cyklech. Aby profesní průkaz byl platný, musí každý absolvovat školení řidičů, a to 35 hodin během 5 let. Výjimkou není ani průkaz ADR, který se musí obnovovat jednou za 5 let. Fluktuací zaměstnanců se nebylo možné zabývat, protože společnost neposkytla příslušné informace.

Zajišťování vytíženosti vozidel se obstarává buď interní formou, to má v kompetenci majitel firmy, který vytěžuje vozidla přes platformu RAALTRANS nebo externí formou, to zajišťuje outsourcingová zasilatelská společnost.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti, kteří současně pracují ve společnosti, jsou spokojeni a jejich odpovědi popisovali situaci v podniku za vyhovující. Z nasbíraných odpovědí byly zpracovány návrhy na zlepšení, které jsou vypsány v kapitole 3.

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ VE SPOLEČNOSTI AJKA, S.R.O.

Tato kapitola bude zaměřena na návrh, který by měl zlepšit současné získávání a stabilizaci na pozici řidič ve společnosti Ajka, s.r.o. Výsledkem navrhovaných řešení bude zlepšení nábory nových profesionálních řidičů a inspirovat společnost novými metodami a postupy, jak dosáhnout výsledků v oblasti stabilizace.

3.1 Návrhy řešení v oblasti získávání nových pracovníků na pozici řidič

Ve společnosti se aktuálně nachází čtyři řidiči v předdůchodovém věku, které bude třeba v blízké budoucnosti nahradit. V této podkapitole bude navrženo několik možností, jak nové zaměstnance do společnosti přilákat.

3.1.1 Náborový příspěvek

Přilákat nové řidiče do společnosti, lze nabídnutím náborového příspěvku všem nově přichozím zaměstnancům, kteří by o práci profesionálního řidiče měli zájem. Jedná se o fixní částku, kterou zaměstnanec obdrží v případě, že splní určité podmínky, které zaměstnavatel deklaruje. Tato metoda dokáže proměnit obyčejný inzerát v zajímavou nabídku, u které se každý čtenář minimálně pozastaví a v ideálním případě celý inzerát přečte a následně reaguje.

Zvolení částky musí společnost zvážit tak, aby byla výhodná jak pro řidiče, tak pro samotný podnik a to z finanční stránky. Aby však inzerát čtenáře upoutal, měla by částka odměny nést určitou hodnotu. Výše této fixní odměny by měla odpovídat také délce, kterou řidič musí ve firmě odpracovat. Čím déle řidič musí ve společnosti pracovat, tím vyšší by částka měla být, avšak musí se brát také zřetel na reálné možnosti společnosti.

Výše příspěvku je možné vybrat např. touto formou. Náborový příspěvek bude činit 15 000 Kč za následujících podmínek: V inzerátu zaměstnavatel deklaruje výši mzdy, kterou bude řidič dostávat až po ukončení zaškolovacího procesu. Zaškolovací proces bude trvat např. 6 měsíců. Pokud zaměstnavatel v inzerátu deklaruje hrubou mzdu např. 30 000 Kč, znamená to, že tuto částku bude zaměstnanec dostávat po ukončení zaškolovacího procesu, tj. po 6 měsících. Prvních 6 měsíců bude jeho základní měsíční hrubá mzda např. o 20 % nižší tj. 24 000 Kč. Rozdíl představují náklady na zaškolení a adaptaci zaměstnance a dále kumulování částky, která bude řidiči vyplacena ve formě náborového příspěvku. Pokud zaměstnanec dostane hrubou mzdu 30 000 Kč, znamená to náklad pro zaměstnavatele 40 140 Kč (vč. sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele – 33,8 % z hrubých mezd).

Zaměstnanec bude dostávat prvních 6 měsíců měsíční hrubou mzdu ve výši 24 000 Kč, to pro zaměstnavatele znamená náklad ve výši 32 112 (vč. sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele). Zaměstnavatel ušetří celkem 8 028 Kč za měsíc (40 140 - 32 112) v zaškolovacím režimu (za 6 měsíců je to celkem 48 168 Kč). Konkrétní náklady na zaškolení a adaptaci pracovníka se mohou u každého jedince lišit, proto se bude předpokládat, že tyto náklady činí např. 12 000 Kč. Náborový příspěvek, který zaměstnavatel deklaroval, činí 15 000 Kč. Ve výpočtu se s ním pracuje jako s částí běžné výplaty, tzn., že se k němu musí přičíst sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatele, v součtu je to pro společnost náklad ve výši 20 070 Kč. Sečtením nákladů na zaškolení a adaptaci pracovníka (tj. 12 000 Kč) a nákladu náborového příspěvku (tj. 20 070 Kč) se dostanou celkové náklady na pracovníka v zaškolovacím režimu na 32 070 Kč. Podnik navíc disponuje rezervou ve výši 16 098 Kč (48 168 - 32 070).

Tabulka 2 Financování náborového příspěvku

[částky za měsíc]	Hrubá mzda	Náklady zaměstnavatele
Řádná mzda po 6 měsících	30 000 Kč	40 140 Kč
Zaškolovací režim (mzda prvních 6 měsíců)	24 000 Kč	32 112 Kč
Úspora nákladů zaměstnavatele		8 028 Kč

Zdroj: autor, vlastní zpracování

Tabulka 3 Celkové náklady zaměstnavatele na pracovníka v zaškolovacím režimu

Celkové náklady zaměstnavatele na pracovníka v zaškolovacím režimu	
Zaškolení a adaptace	12 000 Kč
Náborový příspěvek	20 070 Kč
Rezerva	16 098 Kč
Celkem (8 028*6)	48 168 Kč

Zdroj: autor, vlastní zpracování

3.1.2 Příspěvek za doporučení

Získání nových pracovníků lze také pomocí netradiční reklamy. Jde o sdílení podniku přes zaměstnance, kteří již ve společnosti pracují. Vychází-li podnik se zaměstnanci, plní veškeré podmínky, které předem uvádí, jsou-li pracovníci v podniku spokojeni, zvyšuje si tím

i jeho renomé. Je přirozené, že se lidé baví o své práci, a pokud někdo pracuje někde, kde to stojí za to, rád se o to podělí s ostatními. Příspěvek za doporučení znamená, že pokud zaměstnanec, který již v podniku pracuje, přivede nového pracovníka do podniku, obdrží fixní odměnu dle deklarovaných podmínek. Pokud každý zaměstnanec, který do podniku přiláká nového kolegu, bude náležitě odměněn, zvýšení motivace propagovat pracovní pozici současnými zaměstnanci je jistá.

Příspěvek za doporučení obdrží každý zaměstnanec (bez ohledu na to, zda je to řidič), díky kterému se podaří zaměstnat doporučeného člověka, přičemž musí v podniku odpracovat nový zaměstnanec určitou dobu (např. 6 měsíců). Po odpracování této doby dostane zaměstnanec slibovanou fixní odměnu jako příplatek k současné mzdě. Výše této částky bude např. 5 000 Kč, a tu zaměstnanec, který doporučil řidiče, obdrží po uplynutí 6 měsíců. Financování příspěvku bude vyplaceno z rezervy, kterou nový řidič vytváří během prvních 6 měsíců (viz kapitola 3.1.1 – tabulka 3). Tato rezerva činí 16 098 Kč. Náklady zaměstnavatele na příspěvek za doporučení jsou 6 690 Kč vč. sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele (5 000 Kč + 33,8 %). Zaměstnavateli zbude rozdíl mezi rezervou (tj. 16 098 Kč) a příspěvkem za doporučení (tj. 6 690 Kč), celkem 9 408 Kč (16 098 – 6 690).

Tato forma má vyústit ve virální propagaci jednak celé společnosti a také samotné pracovní pozice. Primárním cílem je získat nové pracovníky na volné pracovní pozice a sekundárně stabilizovat fluktuaci pracovníků ve společnosti a následně zvýšit jejich motivaci k získání maximálních výsledků.

3.1.3 Inzerát v místní prodejně

Kromě hlavní činnosti, kterou je přeprava zboží nákladními vozidly, se společnost dále specializuje na maloobchodní prodej smíšeného zboží. Tato prodejna je umístěna ve stejné lokalizaci jako provozovna, kde parkuje vozový park. Prodejnu denně (mimo svátků) navštíví několik desítek lidí, a právě zde by mohl být umístěn inzerát nabízející pracovní pozici.

Je nezbytné vybavit obsluhu v prodejně důležitými informacemi, aby v případě dotázání nějakého zákazníka mohli prodavačky relevantně odpovědět, popř. poradit. Pokud by měl zákazník zájem o pracovní místo, je možné ho okamžitě přesměrovat na kompetentní osobu, která se mj. může nacházet v areálu.

Inzerce musí být umístěna v místě, na kterém nejvíce poutá pozornost zákazníků. Zejména to jsou místa u pokladního pultu, kde se tvoří fronty a lidi zde čekají na zaplacení svého nákupu. Další místo, na které by se mohl umístit inzerát s nabídkou volného pracovního

místa, jsou vchodové dveře do prodejny. Při vcházení či odcházení zde si lidé mohou všimnout inzerátu, zvláště pokud je vytvořen nápaditě.

Inzerát by měl obsahovat pouze nezbytné informace a ty napsat velkými písmeny. Je nejdůležitější upoutat pozornost lidí, kteří si inzerátu povšimnou, nikoli to, aby se nad inzerátem zastavili a začali ho dlouze číst. Pokud si zákazník všimne nabídky volného místa, může se obratem zeptat obsluhy za pultem, která ho přesměruje dále.

3.1.4 Využití sociálních sítí

Využívaná forma zviditelnění na internetu je přes facebookovou stránku, je to jedna z možností, jak propagovat pracovní místo. Tu Ajka, s.r.o. se snaží využívat, ale v současnosti je však aktivita této stránky pasivní. Je nezbytné, aby nabídka volné pracovní pozice byla vidět na první pohled ve chvíli, kdy sem návštěvník zavítá. Aby se o inzerci dozvědělo co nejvíce lidí, je důležité sdílet stránku mezi největší počet svých přátel.

Inzerát lze vložit také na organizovanou skupinu, kde se mohou setkat řidiči a dopravní firmy. Jedná se např. o skupiny: Kamionáci – volná místa, zkušenosti s dopravci, zaměstnavatelé; Kamionáci a kamiony volná pracovní místa; Práce-řidič C,C-E,B,B-E,D. Tyto skupiny navštěvuje několik tisíců členů, nejpočetnější skupina z nich čítá přes 18 000 členů, tedy 18 000 potenciálních řidičů z celé České republiky.

3.2 Návrhy řešení v oblasti stabilizace pracovníků na pozici řidič

Kromě pracovníků v předdůchodovém věku společnost disponuje řidiči mladého věku. Tyto zaměstnance je třeba v podniku udržet, aby neodešli ke konkurenci. Jak zaměstnance na pozici řidič z povolání udržet a snížit tím tak míru fluktuace, udávají následující návrhy.

3.2.1 Možnost dovolené navíc

Zvýšení komfortu v podniku by přinesla dovolená navíc. Jak už z dotazníkového šetření je patrné, tak nejvíce udávaná odpověď na otázku co by bylo možné ve společnosti zlepšit, byla respondenty uvedena možnost zvýšené dovolené, to uvedlo 5 respondentů (tj. 35,7 %).

Zaměstnanec má ze zákona nárok na dovolenou na nejméně 4 týdny během kalendářního roku, nebo na její poměrnou část v případě, že pracovník pracoval ve společnosti určitou část kalendářního roku, minimálně však 60 dní. Každý zaměstnanec by mohl dostat kromě 4 týdnů řádné dovolené ještě jeden týden navíc – v součtu tedy 5 týdnů za kalendářní rok.

V dotazníku uvedlo 8 respondentů (tj. 57,1 %), že ve společnosti pracuje maximálně 3 roky a zbylých 6 respondentů (tj. 42,9 %) déle než 3 roky. Loajální pracovníci, kteří jsou v podniku déle, by to uvítali a ti zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti krátce, resp. maximálně 1 rok, by byli více motivováni v podniku zůstat i nadále.

3.2.2 Možnost rozšíření řidičského oprávnění

▪ Řidičský průkaz C+E

Z dotazníkového šetření byly zaznamenány údaje, které ukázaly, které řidičské oprávnění řidiči současně vlastní. 5 respondentů uvedlo (tj. 35, 7 %), že vlastní řidičský průkaz sk. C. Možností, jak více vzdělat své pracovníky na náklady společnosti, by mohlo být rozšíření řidičského průkazu. Pokud řidič vlastní řidičský průkaz pouze skupiny C, je možné, aby si ho rozšířil o skupinu E. V případě, že by zaměstnanec vlastnil řidičský průkaz C+E, měl by mít možnost si ho zvýšit o kompetenci řízení vozidel nad 3,5 tuny vč. přípojného vozidla.

Pokud by podnik zafinancoval tento kurz, muselo by to být v případě, že řidič není ve firmě krátkou dobu, musí jevit známky slušného chování a zaměstnavatel si musí být jist, že se tato investice opravdu vyplatí. Je nezbytné s pracovníkem uzavřít smlouvu, že po zahájení nástavbového kurzu se řidič ve firmě upíše na určitou dobu. Řidič do tohoto kurzu vchází s tím, že ve firmě nadále plánuje pracovat, takže to pro něj neznamena žádný handicap.

Náklady společnosti by vzrostly o zakoupení kurzu od autoškoly, přičemž správní poplatky si řidič zaplatí sám. Ceny se u různých autoškol liší. Např. Autoškola PRIM, která má provozovnu v Chrudimi, nabízí rozšiřující kurz ze sk. C na sk. E za 8 500,- Kč vč. DPH (k 1. 5. 2020). Tzn. po odečtení DPH, činí náklady 7 024,79 Kč.

▪ Průkaz ADR

Společnost také přepravuje zboží dle dohody ADR (přeprava nebezpečného zboží), a aby řidič mohl tyto přepravy převážet, musí vlastnit průkaz ADR. Podmínky, kdy by měl podnik tento kurz řidiči zafinancovat, jsou totožné jako u průkazu C+E, viz odrážka výše. Tyto přepravy jsou lukrativní jak pro samotný podnik, tak pro řidiče, u kterého se to ukáže na výplatě.

Dle sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA jsou ceny bez DPH následující (k 1. 5. 2020):

Pokud řidič nemá žádné ADR osvědčení

- základní školení ADR – 4 600 Kč

- základní školení ADR + maximálně 3 rozšíření na cisterny – 6 600 Kč + 1 000 za každou třídu
- základní školení ADR + nastavba na výbušniny (třída 1) – 8 000 Kč
- základní školení ADR + nastavba na radioaktivní látky (třída 7) – 8 000 Kč

Pokud řidič má ADR a chce si průkaz rozšířit

- Nastavba na cisterny – není dosud vlastníkem cisteren – 2 000 Kč + 1 000 Kč za každou třídu
- Nastavba na cisterny – je již vlastníkem nějaké třídy cisteren – 1 000 Kč za každou třídu
- Nastavba na výbušniny (třída 1) – 3 400 Kč
- Nastavba na radioaktivní látky (třída 7) – 3 400 Kč

Pokud řidiči končí průkaz ADR a potřebuje ho obnovit

- Obnovit základní školení ADR – 3 000 Kč
- Obnovit základní školení ADR, vč. obnovy cisteren – 5 000 Kč
- Obnovit základní školení ADR, vč. obnovy výbušnin (třída 1) – 5 300 Kč
- Obnovit základní školení ADR, vč. obnovy radioaktivních látek (třída 7) – 5 300 Kč

3.2.3 Příplatky

Toto odměňování pracovníků je založeno na seriózním chování a na malé nehodovosti. Vyplacení odměny může probíhat v různých časových intervalech, např. měsíčně, čtvrtletně, pololetně nebo ročně. Mzda by měla být regulována tak, aby se do ní vešla i tato odměna, tzn. v ideálním případě deklarovat zaměstnancům mzdu sníženou o tuto odměnu (nebo alespoň zčásti snížit), aby nedošlo k finančním problémům ze strany společnosti.

- **Odměny za seriózní chování**

Ke zvýšení motivace řidičů a zároveň předejití tomu, aby si řidiči nestěžovali, a to jak u zákazníků, tak u zaměstnavatele, by mohly sloužit odměny za seriózní chování a jednání. Pokud řidič během určitého období nebude dělat žádné problémy, zákazníci si na něj nijak nebudou stěžovat a bude plnit veškeré pracovní podmínky, bude odměněn příplatkem např. ve výši 2 000 Kč měsíčně. Tato částka však nemusí být pracovníkovi vyplacena v celé výši, je možné ji upravit dle aktuální situace. Každý pracovník bude tak mít větší motivaci z hlediska seriózního chování a vždy, než něco řekne, tak si to důkladně rozmyslí.

- **Odměny za minimální nehodovost**

S předchozí odměnou také souvisí tato. Jedná se o variabilní odměnu, která může být řidiči vyplacena v případě, že v určitém období nebyla zaznamenána žádná škodní událost, ať je to v případě dopravní nehody nebo škody na zboží, které řidič přepravuje. Není také podstatné, zda je zaměstnanec viník, nebo ne. Myšlenka této odměněny je založena na tom, že v určitém období zaměstnavatel nemusel řešit žádnou škodní událost a řidič mu tak ušetřil čas s vyřizováním. Tato částka může být podobná té předchozí, např. tedy její výše může být 2 000 Kč, vyplácená každý měsíc.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala získáváním a stabilizací pracovníků na pozici řidič ve společnosti Ajka Medlečice, s.r.o. Cílem práce bylo analyzovat aktuální stav, týkající se získáváním a stabilizací pracovníků na pozici řidič, a po vyhodnocení zjištěných faktů následně navrhnout nová opatření, která by přispěla k zlepšení procesu získávání a stabilizace pracovníků ve společnosti.

První kapitola pojednávala o tom, jaké jsou procesy a metody v oblasti získávání a stabilizace pracovníků. Jak zaměstnance do podniku přilákat a následným výběrem uchazeče zaměstnat. Dále popisovala, jakými dokumenty a informacemi musí uchazeč disponovat, když se uchází o pracovní místo. Věnovala se oblasti, jak motivovat zaměstnance, a následně je odměňovat. Následně také jak o své pracovníky pečovat a jak je vzdělávat. Také pojednávala o celkové problematice chybějících řidičů a hledala příčiny, proč jich je stále nedostatek.

Ve druhé kapitole byla představena společnost Ajka Medlešice, s.r.o., její současný systém získávání nových pracovníků a jejich následné udržení díky správné motivaci a následnému odměňování. Pokračovala, jakým způsobem jsou noví pracovníci zaškolováni do provozu a jak se pracovníci ve společnosti vzdělávají. Následovalo dotazníkové šetření, které obsahovalo 16 otázek, týkající se aktuálního stavu ve společnosti. Na otázky odpovědělo 14 respondentů z 16 maximálně možných. Dotazník nevyplnili majitel firmy a jeho syn, kteří by svými odpověďmi mohli výsledky zkreslit. Otázky se týkaly samotné osoby, která dotazník vyplňovala a která své poznatky zaznamenávala subjektivně. Cílem dotazníkového šetření mělo být zjištění, jak dlouho respondenti vykonávají profesi řidiče z povolání a jak dlouho pracují ve společnosti Ajka Medlešice, s.r.o. Dále jak se o pracovní pozici dozvěděli a co je přimělo k následnému nástupu do této společnosti. Následně řidiči zhodnotili, zda jsou ve společnosti spokojeni, popř. jaké zlepšení by uvítali.

Z analýzy vyplynulo, jaké metody společnost používá pro získávání nových řidičů a jaký systém využívá, aby udržela současné řidiče v podniku. V dotazníku řidiči potvrdili, že se společnost momentálně nesetkává s nějakými problémy, které by zapříčinily odchod současných řidičů ze společnosti, avšak v dotazníku poznamenávají, že by uvítali nové benefity.

Třetí kapitola navrhuje nová opatření, která reagují na závěry vyplývající z analýzy a dotazníkového šetření. Důležitou poznámkou zůstává, že několik řidičů je v předdůchodovém věku a je třeba do budoucna myslet na jejich náhradu. Návrh na stabilizaci vyplynulo

z dotazníkového šetření, kde několik respondentů uvedlo, že by uvítali dovolenou navíc, dále je možné rozšířit řidičské oprávnění ze skupiny C na skupinu C+E, popř. absolvovat kurz ADR pro přepravování nebezpečných látek. Získat nové řidiče je možné odměnami v podobě příplatků za seriózní chování nebo za minimální nehodovost. Přilákat řidiče lze také pomocí náborového příspěvku nebo příspěvkem za doporučení zaměstnancem ve společnosti. Propagovat volná pracovní místa, lze pomocí reklamy v místní prodejně, která také patří společnosti Ajka Medlešice, s.r.o. Tato prodejna je umístěna nedaleko provozovny.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael, 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František a kol., 2006. Management. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.

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

Cappelli, P. (2001): Making the most of on-line recruiting. Harvard Business Review, 70 (3), s. 134-148.

ČESMAD BOHEMIA, 2011-2020. Pozice k nedostatku profesionálních řidičů. In: ČESMAD BOHEMIA [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.prodopravce.cz/pozice-k-nedostatku-profesionalnich-ridicu>

DENÍK, 2019. Průměrný věk řidičů z povolání je 57 let. Pomoci mají ženy a cizinci. In: Deník [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/prumerny-vek-ridicu-z-povolani-je-57-let-pomoci-maji-zeny-a-cizinci-20190225.html>

DUDA, Jiří, 2008. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

EUROWAG, 2018. 5 důvodů proč od vás řidiči odcházejí. In: Eurowag [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.eurowag.com/5-duvodu-proc-od-vas-ridici-odchazeji/>

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. Personalistika. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-515-6.

HEATHFIELD, Susan, 2018. How to Foster Employee Motivation. The balance careers [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/fosteringemployee-motivation-1918745>

HEATHFIELD, Susan, 2018. How to Foster Employee Satisfaction. The balance careers [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/employeesatisfaction-1918014>

HERZBERG, Frederic, Bernard MAUSNER a Barbara B SNYDERMAN, 1959. The motivation to work. 2nd. London : Routledge: John Wiley. ISBN 1-56000-634-X

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agendy. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-404-8.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2001. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2.

- KLEPRLÍK, Jaroslav a Vladimír TALÁCKO, 2019. Možnosti řešení nedostatečného počtu profesionálních řidičů. Perner's contacts [online]. Roč. XIX, č. 1 [cit. 2020-05-17]. ISSN 1801-674X. Dostupné z: http://pernerscontacts.upce.cz/54_2019/Kleprik.pdf
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LORENZ, Michael a Uta ROHRSCHEIDER, 2005. Jak uspět u přijímacího pohovoru. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1406-X.
- MASLOW, Abraham Harold. O psychologii bytí. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.
- NÝVLTOVÁ, Václava, 2003. Personální management. Praha. ISBN 80-7080-511-0.
- PRÁCE NABÍDKA, 2016. Nedostatek řidičů se prohlubuje, odcházejí za prací do ciziny. In: Práce nabídka [online].[cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <http://www.prace-nabidka.cz/clanky/nedostatek-ridicu-se-prohlubuje-odchazeji-za-praci-do-ciziny/>
- RYBOVÁ, Romana, 2020. Zahraniční a tuzemské stravné se pro rok 2020 zvyšuje. In: FinExpert [online].[cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/zahranicni-a-tuzemske-stravne-se-pro-rok-2020-zvysuje-1365794>
- STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2007. Personalistika 2007-2008. Praha: ASPI Publishing. ISBN 978-80-7357-6.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- VÁCHAL, Adam, 2019. Evropě chybí 150 000 řidičů kamionů. V Česku za nedostatek může i zrušení povinné vojenské služby. In: Hospodářské noviny [online].[cit. 2020-05-23]. Dostupné z: https://archiv.ihned.cz/c1-66447520-evrope-chybi-150-000-ridicu-kamionu?fbclid=IwAR0NWY82twAumTdDRl2CyQqXkV8Jq_bRwiEkYpQxr917A4TIptneux9sVE4
- WILLIAMS, Lynn, 2003. Píšeme životopis pro přijímací a výběrové řízení. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-903-8.
- ŽUFAN, Jan, 2012. Moderní personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-947-0.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Finanční náklady pro získání profesní způsobilosti.....	24
Tabulka 2	Financování náborového příspěvku	58
Tabulka 3	Celkové náklady zaměstnavatele na pracovníka v zaškolovacím režimu.....	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Výpočet fluktuace pracovníků	17
Obrázek 2	Výpočet stability podniku	18
Obrázek 3	Jaké je Vaše řídicí oprávnění?	38
Obrázek 4	Jak dlouho pracujete jako profesionální řidič?	39
Obrázek 5	Praxe profesionálních řidičů	40
Obrázek 6	Pracoval jste v minulosti jako profesionální řidič i v jiné společnosti než Ajka, s.r.o.?	41
Obrázek 7	1. Podotázka – Jak dlouho jste pracoval v naposledy zaměstnané společnosti?..	41
Obrázek 8	2. Podotázka – Co bylo důvodem odchodu z této společnosti? (otevřená odpověď)	42
Obrázek 9	Doba strávená v předchozí společnosti	42
Obrázek 10	Jak dlouho jste zaměstnán ve společnosti Ajka, s.r.o.?	43
Obrázek 11	Současná doba strávená ve společnosti Ajka, s.r.o.	44
Obrázek 12	Jaké přepravy jezdíte ve společnosti Ajka, s.r.o.?	45
Obrázek 13	Rozdělení řidičů VKD a MKD	45
Obrázek 14	S kterým typem vozidla současně jezdíte?	46
Obrázek 15	Kde jste se dozvěděl o volné pozici?	47
Obrázek 16	Co Vás vedlo k příchodu do společnosti Ajka, s.r.o?	48
Obrázek 17	Byly informace o pracovní pozici dostatečné?	49
Obrázek 18	Odpovídá práce a deklarované podmínky před nástupem do společnosti Ajka, s.r.o.?	50
Obrázek 19	Jste spokojen se způsobem odměňování za Vaši práci?	50
Obrázek 20	Uvítal byste nějaké benefity? Pokud ANO, uveďte jaké	51
Obrázek 21	Jste spokojen s domluvou s Vaším disponentem přeprav?	52
Obrázek 22	Jak často cítíte známky únavy či přepracovanosti	53
Obrázek 23	Doporučil byste tuto práci svým známým ve společnosti Ajka, s.r.o.?	53
Obrázek 24	Uveďte svůj věk	54
Obrázek 25	Věková struktura podniku	55

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
ESF	Evropský sociální fond
POVEZ II	Dotační program „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“
ADR	Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
AETR	Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
VKD	Vnitrostátní kamionová doprava
MKD	Mezinárodní kamionová doprava

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Vzor dotazníkového šetření

Příloha A

1. Jaké je Vaše řidičské oprávnění? (zakroužkujte)

C **C+E**

2. Jak dlouho pracujete jako profesionální řidič?

Uvedte počet let (měsíců): _____

3. Pracoval jste v minulosti jako profesionální řidič i v jiné společnosti než Ajka, s.r.o.?

ANO **NE**

Pokud **ne**, přeskočte na **otázku č. 4**

• Jak dlouho jste pracoval u předchozího zaměstnavatele?

Uvedte počet let (měsíců): _____

• Co bylo důvodem odchodu z této společnosti? (otevřená odpověď)

4. Jak dlouho jste zaměstnán ve společnosti Ajka, s.r.o.

Uvedte počet let (měsíců): _____

5. Jaké přepravy jezdíte ve společnosti Ajka, s.r.o.?

pouze VKD* **primárně VKD + občas MKD**

pouze MKD** **primárně MKD + občas VKD**

* VKD = vnitrostátní kamionová doprava

** MKD = mezinárodní kamionová doprava

6. S kterým typem vozidla současně jezdíte?

„solo“ vozidlo (bez přípojného vozidla)

kamionová souprava (tahač + návěs/přívěs)

7. Kde jste se dozvěděl o volné pozici? (zaškrtněte – může být i více odpovědí)

přes internet přes reklamu u provozovny doporučení od známého

jiné: _____

8. Co Vás vedlo k příchodu do společnosti Ajka, s.r.o.?

blízká dojezdová vzdálenost od bydliště vozový park mzda

dobrá pověst plánování pracovní doby dle domluvy

jiné: _____

9. Byly informace o pracovní pozici dostatečné

ANO **NE** (pokud ne, napište proč)

10. Odpovídá práce a deklarované podmínky před nástupem do společnosti Ajka, s.r.o.?

ANO spíše ANO spíše NE NE

11. Jste spokojen se způsobem odměňování za Vaši práci?

ANO spíše ANO spíše NE NE

12. Uvítal byste nějaké benefity? Pokud ANO, uveďte jaké (stravenky, dovolená navíc, ...)

13. Jste spokojen s domluvou s Vaším disponentem přeprav? (dispečerem/speditérem)

ANO spíše ANO spíše NE NE

14. Jak často cítíte známky únavy či přepracovanosti?

nepřetržitě velmi často

ne moc často vůbec

15. Doporučil byste tuto práci svým známým ve společnosti Ajka, s.r.o.?

ANO spíše ANO spíše NE NE

16. Uveďte svůj věk: _____

Pokud chcete, můžete uvést svou přezdívku, která může být použita v mé práci:

Prostor pro poznámku: