

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

**Řešení fluktuace řidičů v automobilové nákladní dopravě s využitím nového  
přístupu k náboru**  
Josef Mudruňka

Diplomová práce

2023

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Josef Mudruška**  
Osobní číslo: **D20569**  
Studijní program: **N1041A040008 Technologie a management v dopravě**  
Specializace: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Téma práce: **Řešení fluktuace řidičů v automobilové nákladní dopravě s využitím nového přístupu k náboru**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

1. Teoretické vymezení řešené problematiky
  2. Analýza současného stavu fluktuace v automobilové nákladní dopravě
  3. Návrh ke snížení fluktuace v automobilové nákladní dopravě prostřednictvím opatření v rámci náboru
  4. Zhodnocení navrhovaných opatření
- Závěr

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

Seznam doporučené literatury:  
dle pokynů vedoucí/ho práce

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

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2023**

L.S.

---

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

---

**Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 25. dubna 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem „Řešení fluktuace řidičů v automobilové nákladní dopravě s využitím nového přístupu k náboru“ 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 8. 5. 2023

Josef Mudruňka v. r.

Rád bych poděkoval vedoucímu Ing. Daliboru Gottwaldovi, Ph.D. za individuální přístup, přátelské jednání, otevřené vedení konzultací, flexibilitu a v neposlední řadě za jedinečné návrhy a podněty, které posouvaly práci správným směrem.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá fluktuací pracovníků v automobilové nákladní dopravě a možnostmi, jak ji snížit. První část se věnuje teoretickému vymezení fluktuace v obecném kontextu. Druhá část se zaměřuje na analýzu současného stavu fluktuace z pohledu řidičů. Třetí část navrhuje opatření, vedoucí ke snížení fluktuace prostřednictvím nového přístupu k náboru řidičů, zaměřeného na propojování řidičů s dopravci. Čtvrtá kapitola obsahuje vyhodnocení navrhovaného opatření.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

fluktuace, nábor, dopravci, řidiči

## **TITLE**

Tackling driver turnover in road freight transport using a new approach to recruitment

## **ANNOTATION**

The thesis deals with employee turnover in automotive freight transportation and ways to reduce it. The first part focuses on the theoretical definition of turnover in a general context. The second part analyzes the current state of turnover from the perspective of drivers. The third part proposes measures aimed at reducing turnover through a new approach to driver recruitment, which focuses on connecting drivers with carriers. The fourth chapter contains an evaluation of the proposed measure.

## **KEYWORDS**

fluctuation, recruitment, carrier, drivers

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY .....	10
1.1 Fluktuace obecně.....	10
1.1.1 Výpočet míry fluktuace.....	10
1.1.2 Výhody a nevýhody fluktuace.....	11
1.2 Co způsobuje fluktuaci.....	12
1.2.1 Výběr pracovníků, kteří mají být propuštěni .....	13
1.2.2 Nastavení mezd .....	14
1.3 Jak omezit fluktuaci .....	15
1.4 Získávání pracovníků.....	15
1.5 Zveřejnění nabídky zaměstnaní.....	18
1.6 Výběr pracovníků.....	19
1.7 Trendy v automobilové dopravě .....	21
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FLUKTUACE V AUTOMOBILOVÉ NÁKLADNÍ DOPRAVĚ.....	23
2.1 Anketa .....	23
2.1.1 Struktura a koncepce ankety .....	23
2.1.2 Vyhodnocení ankety.....	23
2.2 Analýza současného stavu fluktuace z pohledu řidičů.....	30
2.2.1 Struktura a koncepce polostrukturovaného rozhovoru.....	30
2.2.2 Základní filtrační otázky .....	31
2.3 Shrnutí analýzy současného stavu řešené problematiky .....	38
2.3.1 Nedostatečné informování řidičů o pracovní náplni .....	39
2.3.2 Mystifikující deklarované finanční podmínky .....	39
3 NÁVRH KE SNÍŽENÍ FLUKTUACE V AUTOMOBILOVÉ NÁKLADNÍ DOPRAVĚ PROSTŘEDNICTVÍM OPATŘENÍ V RÁMCI NÁBORU.....	41
3.1 Nový přístup k náboru řidičů, zaměřený na propojování řidičů s dopravci .....	41
3.2 Spojení s řidičem.....	42
3.2.1 Telefonický pohovor .....	44
3.2.2 Věrnostní program .....	45
3.3 Spojení s dopravcem .....	46
3.4 Propojování řidičů s dopravci .....	48

3.4.1	Metoda se zkušební dobou řidiče .....	48
3.4.2	Metoda s předplatným balíčkem .....	49
3.5	Zpětná vazba od dopravců a řidičů .....	50
3.5.1	Zpětná vazba od řidičů .....	50
3.5.2	Zpětná vazba od dopravců .....	51
4	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ .....	52
4.1	Náklady na nábor řidičů .....	52
4.2	Náklady na získávání databáze dopravců .....	54
4.3	Další náklady .....	56
4.4	Cenové nabídky dopravcům .....	59
4.4.1	Metoda se zkušební dobou řidičů .....	59
4.4.2	Metoda s předplatným balíčkem .....	60
4.5	Předběžná kalkulace příjmů a výdajů .....	61
4.5.1	Prvotní výdaje při zakládání společnosti .....	61
4.5.2	Měsíční kalkulace cash flow – metoda se zkušební dobou řidičů .....	62
4.5.3	Měsíční kalkulace cash flow – metoda s předplatným balíčkem .....	64
4.5.4	Shrnutí kalkulace .....	66
	ZÁVĚR .....	67
	POUŽITÁ LITERATURA .....	68
	SEZNAM TABULEK .....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	71
	SEZNAM ZKRATEK .....	72
	SEZNAM PŘÍLOH .....	73



# ÚVOD

Téma diplomové práce se zabývá problematikou fluktuace řidičů v automobilové nákladní dopravě a bude zaměřeno na její možné snížení prostřednictvím opatření v rámci nábory. Toto téma pro práci je zvoleno z toho důvodu, že problematika chybějících profesionálních řidičů a samotná fluktuace, je čím dál více aktuálnější téma.

Fluktuace se netýká pouze tohoto odvětví, je to téma řešené ve všech oblastech ekonomiky. Jedná se o situaci, kdy zaměstnanci opouštějí své pracovní pozice a hledají si nové pracovní příležitosti. To může být způsobeno různými faktory, jako jsou například nespokojenost s pracovními podmínkami, nedostatečnou motivací, špatným managementem apod.

Diplomová práce je členěna do čtyř kapitol. Obsahem první kapitoly bude teoretické vymezení řešené problematiky fluktuace. V úvodní části budou vymezeny základní pojmy týkající se fluktuace, dále budou popsány faktory, které mohou fluktuaci způsobovat, a budou zde uvedeny možnosti, jak ji omezit. Věnováno bude dále metodám a postupům získávání pracovníků a zveřejňování nabídek zaměstnání.

Ve druhé kapitole bude provedena analýza současného stavu fluktuace v automobilové nákladní dopravě z pohledu řidičů pomocí ankety a polostrukturovaného rozhovoru.

Ve třetí kapitole na základě analýzy, bude navrženo opatření ke snížení fluktuace prostřednictvím nového přístupu k nábory řidičů, který bude zaměřen na propojování řidičů s dopravci.

V poslední části práce bude zkalkulováno ekonomické zhodnocení, prvotní výdaje, potencionální příjmy a také kalkulace cash flow v prvních měsících.

Cílem diplomové práce je na základě teoretického vymezení řešené problematiky provést analýzu současného stavu fluktuace řidičů v automobilové nákladní dopravě. Na základě výsledků analýzy navrhnout opatření ke snížení fluktuace řidičů v automobilové nákladní dopravě prostřednictvím opatření v rámci nábory. Navržené opatření bude následně zhodnoceno.

# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Tato kapitola se zabývá tématem fluktuace, což je pojem označující kolísání počtu pracovních míst a počtu zaměstnanců v průběhu času v organizaci. Obsah se zaměřuje na výpočet míry fluktuace, výhody a nevýhody fluktuace, příčiny fluktuace a způsoby, jak ji omezit. Dále se zabývá tématem získávání pracovníků, metodami a postupy získávání pracovníků, zveřejněním nabídky zaměstnání a výběrem pracovníků.

## 1.1 Fluktuace obecně

Vojík (2009) definuje fluktuaci jako pohyb pracovníků mezi dvěma subjekty, který se označuje jako sociální mobilita. Fluktuace se týká odcházení pracovníků z organizace do jiné. Fluktuace je pojem pocházející z latinského výrazu „fluctuare“, což znamená pohyb sem a tam. V souvislosti se zaměstnáním jde o příliv a odliv zaměstnanců ve firmách, kdy původní pracovníci odcházejí a střídají je noví.

Plusco (2022) rozeznává dva druhy fluktuace. Rozdělit se může na žádoucí a nežádoucí. Za žádoucí fluktuaci se považuje odchod nebo nahrazení pracovníků za firemní přínos – ve firmě se vymění negativní atmosféra na pozitivní nebo nový pracovník svým příchodem obohatí podnik svými zkušenostmi, resp. předá své zkušenosti lidem v týmu. Nežádoucí fluktuace má pro podnik opačný efekt, tedy odchod pracovníků pro firmu má negativní dopad, protože odchodem odchází kontakty, zkušenosti, styl vedení nebo např. pozitivní prostředí. Každá korporace se snaží předejít nežádoucí fluktuaci nastavením účinných opatření, která by měla zamezit odchodu dobrých zaměstnanců. Ne všechna opatření jsou účinná.

Fluktuace zaměstnanců se někdy vyznačuje anglicky „Employee Turnover“. Ukazuje jak moc a jak často se zaměstnanci v podniku střídají. Může se dále rozdělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dobrovolná nastává v momentě, kdy pracovník sám od sebe dává podnět k ukončení pracovněprávního vztahu se zaměstnavatelem, oproti tomu nedobrovolná fluktuace, přichází ze strany zaměstnavatele (Průvodce podnikáním, 2021a).

### 1.1.1 Výpočet míry fluktuace

Existuje několik zdrojů, které představuje Vnoučková (2013), kde se dají nalézt statistiky o fluktuaci zaměstnanců:

- a) **Úřad práce:** zde jsou uvedené informace o míře nezaměstnanosti a počtu uchazečů o práci v různých oblastech a odvětvích,
- b) **ministerstvo práce a sociálních věcí:** poskytuje informace o pracovním trhu a zaměstnanosti v České republice,

- c) **národní statistický úřad:** poskytuje informace o ekonomice a zaměstnanosti v České republice,
- d) **mezinárodní organizace práce (ILO):** poskytuje informace o zaměstnanosti a pracovním trhu po celém světě, nebo
- e) **soukromé společnosti,** které se zabývají pracovními trhy a zaměstnaností, jako například agentury pro práci, konzultační společnosti nebo personální agentury.

Nejčastěji se měří pomocí míry odchodu. Pomocí vzorce (viz níže), se dá vypočítat výše % fluktuace v podniku za určité období. Optimální míra se pohybuje v rozmezí 5 a 7 % (Průvodce podnikáním, 2021a).

$$\text{Fluktuace} = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří odešli z podniku}}{\text{počet zaměstnanců pracujících v podniku}} \times 100$$

Nejvíce zaměstnanců opouští podnik ve zkušební době nebo během prvního roku zaměstnaneckého poměru. Do 1 roku podnik opustí až 65 % pracovníků. Zároveň nejnižší fluktuace se týká zaměstnanců nad 50 let a naopak nejvyšší do 30 let (Podnikatel, 2021a).

Fluktuace je pojem pocházející z latinského výrazu fluctuare, což znamená pohybu sem a tam. V souvislosti se zaměstnáním jde o příliv a odliv zaměstnanců ve firmách, kdy původní pracovníci odcházejí a střídají je noví. Pro většinu společností je přiměřená míra fluktuace nezbytná k prosperitě a vývoji, protože přináší čerstvý vzduch a inovativní pohled na pracovní postupy. Navíc vysoká míra fluktuace má negativní dopad na morálku zaměstnanců a produktivitu jejich práce, kde se nový kolega dostává na stejnou úroveň produktivity až po dvou letech od nábory (Kg, 2021).

### 1.1.2 Výhody a nevýhody fluktuace

Vojík (2009) uvádí, že fluktuace může být žádoucí a nežádoucí. Optimální míra se uvádí okolím 6-8 % – tedy to je ta zdravá forma. Další žádoucí formy fluktuace jsou tyto.:

- noví pracovníci přinášejí do společnosti své nové zkušenosti,
- bez obnovy lidských zdrojů by společnost stagnovala,
- místo méně vhodného zaměstnance může vyměnit vhodnější kandidát,
- změna pracovní náplně může mít pozitivní dopad na jedince (vyšší plat, seberealizace, čas dojíždění, kvalifikovanější postavení, apod.).

Mezi nežádoucí formy fluktuace se uvádí:

- narušení souvislého chodu práce,
- zvýšení chybovosti, což způsobí snížení produktivity,
- zaučení a adaptace nových pracovníků je značně nákladná,

- narušení vztahů na pracovišti, čím se může snížit synergie procesů.

Čím menší počet pracovníků je v podniku, tím více je podnik zranitelnější. Odchod 1 člověka z firmy, ve které pracuje 5 zaměstnanců, bude mít mnohonásobně větší dopad, než pro podnik, čítající desítky, stovky, nebo i více zaměstnanců. Koubek (2007) metaforicky vysvětluje tuto situaci takto: „*Ve velkém orchestru se třemi desítkami houslistů se jeden špatný výkon přeslechne, či nepřítomnost jednoho nebo dvou z nich, nikoliv ale ve smyčcovém kvartetu.*“

Negativní promítnutí do chodu společnosti může mít za důsledek vysoká míra fluktuace. Odcházející zaměstnanci s sebou berou know-how a zkušenosti. Zároveň vznikají pro podnik nemalé náklady na nábor, spojené se zaškolováním nových zaměstnanců. V podniku může nastat také snížení synergického efektu, protože zkušení zaměstnanci, kteří v podniku dlouho pracovali, už měli celý systém a proces naučený a se svými kolegy mohli být dobře sehraní (Podnikatel, 2021a).

## 1.2 Co způsobuje fluktuaci

Podle Plusco (2022) fluktuaci způsobuje několik faktorů. Největší podíl na ní má finanční ohodnocení pracovníků, které neodpovídá jejich očekávané výši. Mezi další důvody se řadí např. velká vzdálenost pracoviště od domova, nastavené pracovní podmínky, flexibilita práce, pracovní náplň, která zaměstnance osobně nerozvíjí, nebo neakceptovatelný styl vedení podniku.

Jedním důvodem, proč musí zaměstnanci podnik opustit, je podle Vojíka (2009), nadbytečné množství pracovníků. K tomu dochází v případě, že poptávka po výrobcích nebo službách klesá a podnik tak nedokáže efektivně využít všechny své zaměstnance. Omezit rozsah propouštění nebo se mu vyhnout zcela lze různými způsoby:

- Začít využívat běžné a mimořádné ztráty,
- pozastavení nebo zastavení nábora pracovníků z vnějších zdrojů,
- zkrácení pracovní doby,
- převedení pracovníků na jiné pracoviště, které může být doprovázeno rekvalifikací nebo dodatečným proškolením.

Palíšková, Legnerová a Stríteský (2021) udávají, že za odchodem zaměstnanců může pandemie koronavirus, díky které muselo mnoho zaměstnavatelů propouštět své pracovníky, protože byla omezena poptávka po jejich produktech. Zaměstnavatelé se snažili v této době udělat maximum pro to, aby se propouštění vyhnuli. Své pracovníky posílali na alternativní pracovní místa, nebo jim zkrátili pracovní dobu v rámci tzv. „kurzarbaitu“. Byla ale odvětví,

kde pracovníky nabírali stále víc a víc. Jednalo se zejména o podniky, ve kterých se vyráběly produkty pro sektor zdravotnictví. Na trhu práce se ale značně snížila dobrovolná fluktuace, neboť většina zaměstnanců, kteří uvažovali o změně práce, se změnou vyčkávali, protože nalezení nové práce skýtalo vysoká rizika.

Jednoznačně jedním z mnoha důvodů proč lidé z podniků odcházejí, je odchod do důchodu, doplňuje Brodský (2005). Zda pracovník odejde do starobního důchodu, rozhoduje několik faktorů. Kromě věku, jehož hranice je dána sociální politikou státu, určují odchod další proměnné jako jsou např. pohlaví, počet vychovaných dětí nebo odpracování minimálního počtu let. Některým klíčovým zaměstnancům mohou být nabídnuty alternativy, kteří jim umožní i během důchodu pokračovat ve funkci.

Koubek (2011) připomíná, že fluktuaci může zapříčinit i nedostatečná znalost personalistiky, a to hlavně u malých podniků, kde se personální aktivity mohou řešit příležitostně. Už jen samotné odcházení, případně přicházení pracovníků ovládá personální práce. Pokud se vezme za špatný konec, může to způsobit nepřiměřenou výši fluktuace v podniku.

Hlavní příčiny způsobující fluktuaci jsou zejména nízká loajalita k zaměstnavateli, nedostatečná motivace, nulový osobní rozvoj, neakceptovatelný styl vedení, neadekvátní ohodnocení nebo třeba nemožnost vyvážit pracovní a osobní život (Performia, 2016).

### **1.2.1 Výběr pracovníků, kteří mají být propuštěni**

Vojík (2009) uvádí, že vybrat pracovníka, který má odejít nastálo, se musí důkladně zvážit. Pokud se jedná o důvod nevyhnutelný, tzn. podnik má nadbytečný počet zaměstnanců a jednoduše musí snížit stav zaměstnanců, aby mohla dále ekonomicky fungovat, lze zvážit nějaké kritéria. Jedná se zejména o ověření, aby se podnik nedostal do problémů nebo nějakých výpadků. Nesmějí vzniknout pochybnosti u pracovníků, kteří v podniku zůstávají a proces musí být zákonný a spravedlivý.

Koubek (2007) doplňuje, že pokud se propouští, může za to jedna z metod, které jsou pro tyto způsoby určené:

- Může se jednat o dobrovolný odchod,
- metoda LIFO – pracovníci s kratší dobou působení v podniku, jsou propouštěni přednostně oproti těm, kteří jsou v organizaci déle,
- postup založený na výkonu zaměstnanců.

Synek et al. (2010) dodává, že v případě náhlé potřeby snížit v podniku počet pracovníků, kteří jsou momentálně nadbyteční, je na místě postupovat metodou

„outplacementu“ – to znamená, že je potřeba poskytnout pracovníkům poradenství, podporu a pomoci jim s uplatněním na trhu práce.

Může nastat situace, kdy zaměstnavatel musí ukončit poměr u některých zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti. Proč se zaměstnanci v podniku mohou stát nadbyteční vysvětlují tyto 3 důvody, které uvádí Brodský (2005):

- a) Podnik plánuje ukončení činnosti nebo přímo ukončuje činnost, pro kterou byl zaměstnanec zaměstnán,
- b) podnik ukončuje svou podnikatelskou činnost v místě, kde zaměstnanec pracuje,
- c) podnik očekává snížení poptávky po svých produktech a připravuje se proto snížit pracovní výkon.

### 1.2.2 Nastavení mezd

Jedna z prevencí, jak předcházet nečekanému odcházení pracovníků, je podle Koubka (2007) efektivní nastavení mzdy. Kromě strohého nastavení odměňování, je podstatné, jaká forma bude vybrána, protože každého pracovníka motivuje něco jiného. Existují tyto formy:

- a) Časová mzda a plat,
- b) úkolová mzda,
- c) podílová (provizní) mzda,
- d) mzdy za očekávané výsledky práce,
- e) mzdy a platy na přínos ve firmě,
- f) prémie a osobní ohodnocení,
- g) odměňování za znalosti a dovednosti.

Podle Synka et al. (2010) jsou 3 druhy odměny za úsporu času, které by mohly vést ke snížení míry fluktuace.

#### **Halseyho prémiový systém**

Pracovník dostává standardní domluvenou mzdu plus prémiový příplatek za úsporu času. Pokud odvedl standardní hodinovou práci např. za 45 minut, dostane standardní mzdu plus určité procento za úsporu 15 minut.

#### **Rowanův systém**

Podobně jako výše zmíněný Halseyho systém, avšak liší se od něj v tom, že závislost odměny nad rámec pevné mzdy, se odvíjí od procenta uspořenému času. Tedy pokud zaměstnanec vykoná standardní hodinovou práci za 45 min (75 % hodiny), ušetří 15 minut, což je 25 %. Odměna nad rámec mzdy bude 25 % hodinového tarifu.

### **Bedauxuův systém**

Odměna založená na odvedený výkon během sledovaného časového období.

Bělohlávek (2000) tvrdí, že nastavení mezd v podniku by mělo být veřejně deklarováno pouze v případě, pokud se lze opřít o objektivní kritéria výkonu. Tedy např. počet uzavřených obchodů, počet vyrobených kusů výrobků u dělníků, aj. V jiných případech je užitečnější mzdu před pracovníky podniku utajit.

### **1.3 Jak omezit fluktuaci**

Synek et al. (2010) udává, že příčinou snižování počtu zaměstnanců je přirozený úbytek pracovníků jako je např. odchod do důchodu, nebo dobrovolné opuštění pracovního místa.

Podle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021) nejde jen o to motivovat zaměstnance k vyšší výkonnosti. Je důležité umět své zaměstnance připravit na nepopulární kroky – snížení výroby, omezení provozu, snižování mzdy nebo i uzavření pracoviště. Všechny tyto úkony totiž mohou vyústit k tomu, že pracovníci, kteří na to nejsou morálně připraveni, podnik opustí. V případě ale, že podnik pracovník opustí, je důležitá následná péče o ně – tzv. outplacement. I to má za následek tvoření dobrého renomé podniku.

V období krize záleží na osobnosti vůdce, který dokáže situaci rozumně vyhodnotit a ukáže svým zaměstnancům, případně kolegům směr, kterým se podnik bude v nelehké době ubírat. Nejistá doba může vést zaměstnance až k výpovědi a změně zaměstnání a zaměstnavatele. Aby se tomu předešlo, je důležité vize vůdce dál rozvíjet a nechat zaměstnance, aby se na nich mohli také podílet a případně je realizovat (Mladá Fronta Dnes, 2020).

Omezit fluktuaci lze zejména u malých a středních podniků nezanedbáním personálních aktivit. V každém okamžiku musí podnik umět řešit personální změny, které musí být dopředu promyšlené a je nutné bez jakýchkoli odkladů a improvizací je provádět (Koubek, 2007).

Omezit nebo předejít fluktuaci lze efektivním a motivujícím nastavením pracovních podmínek. Zaměstnanecké benefity, příplatky, motivující ohodnocení rozhodně přispívají k tomu, aby zaměstnanec v podniku dále spokojeně pracoval. Dobrá atmosféra a otevřená přímá komunikace jsou z aspekty, které zaměstnanci ocení. Pracovní prostředí, pohodlné a kvalitní oblečení zaměstnanci také ocení, což určitě pomáhá k efektivnějšímu řízení fluktuace (Podnikatel, 2021b).

### **1.4 Získávání pracovníků**

Pokud podnik chce přijmout nového pracovníka, je třeba zajistit takový tok informací, který již od začátku v uchazeči vyvolá pozitivní reakci. Nabídku pracovní pozice ovlivní

z velké části nabídka samotná, a proto pokud má pozice vypadat lákavě, musí se k ní přistupovat velmi zodpovědně (Koubek, 2007).

V rámci nábory se používají různá personální plánování s cílem odhalit potřeby potencionálních pracovníků. Existují různé metody, které nejsou dogma ta ani zákon a nemusí se za každou cenu dodržovat, dodává Stýblo (1993). Kromě níže uvedených metod se v praxi používají např. postupy založené na pracovních normách, postupy založené na korelační a regresní analýze nebo se může jednat o analýzy grafické, počítačové, modelové a jiné. Následné metody reprezentují odhady potřeb pracovníků.

- a) Delfská metoda,
- b) kaskádová metoda,
- c) metoda manažerských odhadů,
- d) metoda založená na analýze vývojových trendů,
- e) metoda založená na analýze vztahu mezi zabezpečenou prací a množstvím zaměstnanců.

Potencionální zdroje pracovních sil lze rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi **vnější** lze zařadit uchazeče o zaměstnání, kteří stojí na trhu práce a přicházejí do podniku z externího prostředí. Jsou to absolventi škol, zaměstnanci přicházející z jiných podniků, nebo lidé, kteří uvažují o změně zaměstnání. K jejich získávání se využívají metody typu inzercí ať už v jakékoli formě, spolupráce s úřady práce, případně alternativní zdroje jako jsou např. personální agentury, headhunteri, aj. **Vnitřními** zdroji jsou pracovníci podniku, kteří mohou obsadit nové pracovní místo. Takto obsazené místo může nastat v důsledku přímého povýšení zaměstnance, přeložení zaměstnance z důvodu technického rozvoje, změny struktury, organizačních změn nebo to mohou být zaměstnanci, kteří chtějí vykonávat náročnější práci (Synek et al., 2010).

Chce-li podnik navýšit počet pracovních míst v podniku, resp. usiluje o získání nových kolegů, lze využít vlastních nástrojů, metod a know-how nebo lze využít Úřadu práce, od kterého lze mj. získat také informace o situaci na trhu práce, případně poradenskou činnost při výběru vhodných kandidátů. Možností také je, užít k vyplnění pracovních míst v podniku agenturu práce (Havelka, 1999).

Získat nové pracovníky lze i ze zahraničí. Chládková a Bukovjan (2020) doplňují, že získání občana mimo Českou republiku může být časově a byrokraticky náročné.

#### **Podmínky cizince:**

Pokud chce cizinec zažádat o práci v České republice, musí být držitelem platné zaměstnanecké karty, karty vnitropodnikové převedeného zaměstnance nebo modré karty.



Možné je také získat „povolení k zaměstnání“, vydané krajskou pobočkou Úřadu práce vč. platného povolení pobytu na uzení České republiky. Jsou výjimky, kdy cizinec nemusí mít žádný z těchto dokladů a to zejména např.

- a) Má-li v ČR trvalý pobyt,
- b) jeho práce v ČR nepřesáhne 7 po sobě jdoucích kalendářních dní,
- c) nepřesáhne celkem 30 dní v kalendářním roce,
- d) je zaměstnáván v mezinárodní dopravě,
- e) soustavně se připravuje na budoucí povolání.

### **Speciální vládní programy:**

V důsledku zvyšování efektivity vyřizování požadavků cizinců na práci v ČR, resp. vydávání zaměstnaneckých karet, vytvořila vláda projekty, které cílí na konkrétní země. (Např. „Projekt Ukrajina“). Cílem je sjednotit a zjednodušit procesy vyřizování zaměstnaneckých povolení pro cizince tzv. „třetích států“. Zavádí se zejména v těch státech, kde je silná poptávka o migraci do ČR (Chládková a Bukovjan, 2020).

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) vysvětlují, že získat kvalifikované pracovníky, představuje pro podnik konkurenční hodnotu. Tato hodnota může stoupat i klesat na základě přijatých pracovníků. Záleží také na náročnosti profese a na zkušenostech a znalostech pracovníků.

V personální práci je třeba věnovat pozornost ve chvíli, kdy se podnik chystá k sobě nabírat nové zaměstnance. Koubek (2011) doplňuje, že zvýšená pozornost by měla panovat už při prvním potencionálním zaměstnanci, kterého chceme přijmout do podniku. Toto pravidlo platí ve všech společnostech bez ohledu na jejich velikost. Personální znalosti by měl mít každý, i ten, který ve firmě pracuje sám, případně tam pracují malé jednotky lidí.

### **Metody a postupy získávání pracovníků**

Aby proces získávání pracovníků byl efektivní, je podle Koubka (2007) nezbytné perfektní znalost jednotlivých pracovních pozic. Takové znalosti předchází vlastní postup získávání pracovníků, který lze nastínit v krocích, jež na sebe navazují:

1. Jaká je potřeba získat nového pracovníka,
2. charakteristika pracovního místa a její specifikace,
3. zvážení variant,
4. zjištění zdrojů uchazečů,
5. výběr metod nábory pracovníků,
6. výběr dokumentů a informací, které lze po uchazečích požadovat,
7. sepsání nabídky práce,

8. zveřejnění nabídky práce,
9. uschování a archivace získaných dokumentů a nakládání s nimi,
10. předvýběr kandidátů,
11. sestavení seznamu kandidátů, vč. časového rozpisu, jak by měli být kandidáti pozváni na pohovor.

Postup a výběr pracovníků má na starosti personalista ve spolupráci s manažery, případně dalšími spolupracovníky – záleží o jaké pracovní místo se jedná. Jedná-li se o větší podniky, v kompetenci má nábor tzv. „recruiter“, který navrhuje postupy a metody výběru kandidátů a je v konzultaci s vedoucím útvaru. Postupy se v čase mění podle situace na trhu a podle přívětivosti značky podniku vysvětlují Palíšková, Legnerová a Strítěský (2021). Pokud nastane situace, kdy zaměstnavatel nemá dostatek vhodných kandidátů, musí vynaložit více finančních prostředků, volí více různých forem, což má za následek i větší časovou náročnost. Obtížně obsazované pozice s sebou nesou speciální požadavky, neboť pracovní funkce obnáší specifické zkušenosti a kompetence.

Cílem náboru musí být podle Brodského (2005) zajištění co největšího počtu vhodných kandidátů a zároveň musí využít co nejefektivněji finanční prostředky a zdroje. Při získávání kandidátů je důležité také brát zřetel na tzv. corporate culture (tj. organizační kulturu).

## 1.5 Zveřejnění nabídky zaměstnaní

Při zveřejnění nabídky práce by měla být zveřejněna mzda – alespoň rozmezí. Ta se totiž stává silným motivačním nástrojem pro potenciální uchazeče. Dále Bělohlávek (2000) dodává, že zároveň se doporučuje před zaměstnanci v podniku mzdu tajit, protože může dojít u spolupracovníků k závidi, nespokojenosti, zatrpknutí nebo samotnému vedoucímu to způsobí mnoho problémů.

Je pravděpodobné, že nezveřejnění mzdy na inzerátu má v důsledku až o čtvrtinu méně obdržených odpovědí (Havelka, 1999).

Zveřejňování nabídek práce neznamena pro zaměstnavatele svévolný prostor, ale existují určitá pravidla, která nesmí porušit. Nabídky zaměstnaní nesmí mít charakter, který bude uchazeče diskriminovat, musí být v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy a musí odpovídat dobrým mravům (Chládková a Bukovjan, 2020).

Informace o pracovním místě podle Brodského (2005) by se měli potenciální uchazeči dozvědět z časopisů, novin, televize, rádia, burz prací nebo internetu. Inzerát by měl obsahovat název společnosti a místo provozovny, případně sídlo. Dále název pracovní pozice, požadované zkušenosti, dovednosti a kvalifikace. Popis povinností by v inzerátu také neměl

chybět a také výše hrubé mzdy. Neuvedení platu a s ním spojených benefitů může mít za následek ztrátu potenciálních kandidátů.

Vytvoření pracovního místa, případně pracovních míst, je podle Koubka (2007) obtížná záležitost, pokud má být výsledek efektivní. V praxi se u malých a středních podniků lze setkat spíše s intuitivním vytvářením pracovních míst na základě zkušeností majitele nebo kompetentních osob nebo inspirativním způsobem od jiných podniků, zejména těch větších.

Správně sestavený inzerát vede k přihlášení malého počtu uchazečů a to rychle a levně. Příliš mnoho kandidátů není správný výsledek, neboť má pro podnik nepřiměřené důsledky v podobě vynaložení velkých prostředků na odbavení všech uchazečů. Je důležité zvážit, které informace na inzerát umístit, či neumístit, které posléze vytrídí pouze ty kandidáty, kteří jsou pro téže místo nejvíce relevantními (Koubek, 2011).

## **1.6 Výběr pracovníků**

Správnému a efektivnímu procesu výběru nových pracovníků musí předcházet dle Vojíka (2009) stanovení jasných kritérií, které musí uchazeči splňovat. Aby výběr uchazeče byl efektivní a dle představ zaměstnavatele, musí se k tomuto náboru přistupovat tak, aby průběh byl racionální a úsporný. Proto je podstatné již na začátku všech úkonů zohledňovat relevantní kritéria jako jsou např. kvalifikace, schopnosti, dovednosti nebo osobní kvality a to formou profesních životopisů, které uchazeči posílají personálnímu úseku. Pokud jsou potenciální kandidáti vybráni, následuje osobní pohovor.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) vysvětlují, že na proces získávání navazuje výběr kandidátů. V případech, jedná-li se o pracovní místo, které čítá velké množství uchazečů o práci, může procesu výběru předcházet tzv. „předvýběr“. Cílem musí být vybrat toho nejvíce vyhovujícího kandidáta, který nejlépe vystihuje pracovní místo.

Dvořáková a kol (2012) dále doplňuje, že před každým pohovorem je nezbytné mít ode všech kandidátů nějaký životopis, případně motivační dopis. U specializovaných a zodpovědných pozic může personalista požadovat doporučení od minulých zaměstnanců, kopii vysvědčení nebo osvědčení, certifikáty aj.

Koubek (2007) uvádí, že malé podniky chtějí vybírat do svých firem takové pracovníky, kteří disponují širšími zkušenostmi, a to zejména z důvodu jejich flexibility, neboť jejich kompetence v podniku mohou nabírat širší pojetí. Výběr u malých podniků bývá kolikrát dosti originální oproti větším firmám, u kterých se dá očekávat stejná forma průběhu náboru. V malých firmách nábor zajišťuje v mnohých případech sám majitel a jeho formy náboru mohou být ve formě praktických požadavků. Hned při pohovoru může např. chtít po

pracovníkovi aby své znalosti a zkušenosti předvedl v praktickém procesu (např. ovládnání vysokozdvížného vozíku – vykládka/nakládka, obchodní rozhovor, atp.)

Před pohovorem je možné, podle Vojíka (2009) požádat uchazeče o vyplnění dotazníku, o který se může personalista opřít. Samotný pohovor by měl být veden formou dialogu a z pohledu zaměstnavatele by měl aktivní čas tvořit 60 ku 40. Měl by být veden ve třech základních fázích:

1. Fáze: slouží k navození příjemné a přátelské atmosféry. Při úvodu pohovoru dochází k seznámení prostředí, protože uchazeč může být z počátku nervózní a jeho pravá identita ho nemusí vybarvit v jeho skutečném obraze.

2. Fáze: přichází na řadu zjišťování schopností uchazeče – tedy, zda je uchazeč vhodným kandidátem. Otázky se týkají zejména nejasností v životopisu či dotazníku. Následuje specifikace pracovní pozice, případně doplňující otázky, které by měly zaměstnavateli mnoho napovědět. Pohovor nesmí být veden formou výslechu, aby se uchazeč nedostal do příliš nekomfortní zóny. Zapomenout se nesmí ani na vysvětlení pracovní náplně či pracovní nároky, aby byly alespoň stručně nastíněny šance, které uchazeč dostává.

3. Fáze: konečným krokem je uzavření pohovoru. Pokud zaměstnavatel slíbí uchazeči, že se v nějakém časovém horizontu ozve, nesmí tento slib zanedbat a i případě neúspěšného výsledku z pohledu kandidáta mu musí dát vědět o výsledku. I takové zanedbání může poškodit renomé společnosti.

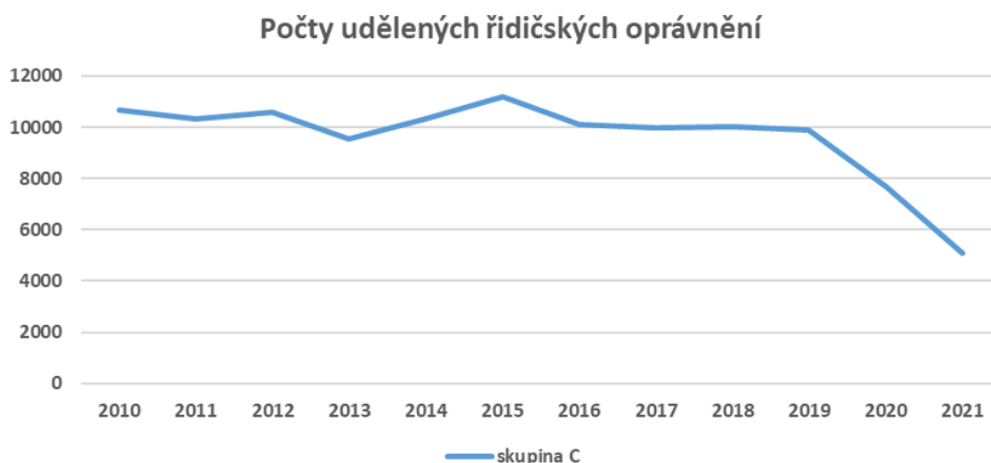
Bělohávek (2000) doplňuje, že je důležité, aby vedoucí pohovoru byl na pohovor zodpovědně připraven, neboť musí na kandidáta působit jistě a seriózně. Zároveň by však měl uchazeče hned z počátku uklidnit nějakým pozitivním hodnocením, čímž by měla opadnout nervozita a pohovor by měl nabrat přátelskou atmosféru.

Na pohovor musí být zvolena klidná místnost a ve zvolených otázkách, případně hodnoceních výsledků by měla převažovat pozitivní odezva naproti té negativní. Každá výtká musí být podložena skutečnými fakty (Horník, 2021).

Pracovník, který vede pohovor, by se měl před začátkem seznámit se zaslanými podklady a celkově individuálně by si měl o uchazeči zjistit podrobné informace, aby průběh byl co nejvíce profesionální. Počátek pohovoru by měl evokovat v neformální rozhovor, aby z uchazeče opadla nervozita. Poté se uchazeči kladou otázky z profesního života a zjišťují se jeho silné a slabé stránky. v některých společnostech se i zjišťuje pravdivost poskytnutých informací (Brodský, 2005).

## 1.7 Trendy v automobilové dopravě

V České republice podle Truckjobs (2022) chybí přibližně 20 000 řidičů nákladních vozidel, což je mj. i celosvětový problém. Pandemie Covid-19 navíc zhoršila situaci tím, že se stala překážkou pro příchod nových řidičů. Každý rok opouští profesi řidiče v České republice přibližně 8 000 lidí z důvodů jako odchod do penze, odchod k jiným profesím, odchod do zahraničí, vyhodování nebo jiné důvody. Na druhé straně každý rok do profese přibývají noví řidiči, kteří se rekrutují z různých zdrojů, jako jsou profesní školy, individuální získání řidičského a profesního průkazu, pomoc dopravních firem, rekvalifikace hrazené na úřadech práce nebo cizinci získávající pracovní povolení a profesní průkaz v ČR. Do roku 2019 se počty nových řidičů dokázaly vyrovnat s počtem odcházejících. Nicméně v roce 2020 přišla pandemie COVID-19 a následné omezení mobility způsobily, že počet nově příchozích řidičů do oboru klesá a počet odcházejících řidičů není adekvátně nahrazován. Dle obrázku 1, lze vidět počet nově udělených řidičských oprávnění konkrétně sk. C (oprávnění k řízení nákladních vozidel nad 3,5 tuny), který ukazuje, že od roku 2019 každoroční přírůstek dynamicky klesá.



**Obrázek 1** Počty udělených řidičských oprávnění sk. C (Truckjobs, 2022)

Fluktuace řidičů podle Dispečinku365 (2020) může být způsobena také rozvázáním pracovního vztahu ze strany zaměstnavatele (může to být hrubé porušení pracovní kázně nebo odsouzení k odnětí svobody). V praxi existují např. tyto dvě běžné situace, kdy dojde k výpovědi ze strany zaměstnavatele:

## **1. Vybodování řidiče**

Když řidič ztratí řidičské oprávnění pro své povolání, což způsobuje, že nemůže řádně vykonávat svou práci. Zaměstnavatel má v tomto případě právo ukončit pracovní poměr, ale může nabídnout jinou práci bez požadavku na řidičské oprávnění. Zaměstnanec má právo na dvouměsíční výpovědní lhůtu a nárok na vyplacení základní mzdy.

## **2. Škoda způsobená na majetku zaměstnavatele**

Pokud řidič způsobí škodu na majetku zaměstnavatele, může to vést k rozvázání pracovního poměru. Většina zaměstnanců má pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při práci. Zaměstnanec je zákonně povinen nahradit zaměstnavateli způsobenou škodu, ale i tak je možné se dohodnout na urovnání vztahů bez ukončení pracovního poměru.

Podle Dopravních novin (2022) přispívá k fluktuaci snižování kvality profesionálních řidičů. Starší zkušení řidiči byli schopni mnoho věcí vyřešit sami, jako například opravovat drobné závady, identifikovat problémy a rozhodnout, zda zvládnou opravu nebo potřebují servis. Noví řidiči se v mnoha případech spoléhají na dispečink a zaměstnance, kteří jim pomohou vyřešit problémy na cestách. Proto jsou důvodem odchodu řidičů nároky dopravců, aby řidiči řešili drobné opravy na cestách, což spousta nových šoféru akceptovat nechce. Personální agentury mají problém najít nové řidiče a spoléhají se spíše na přetahování řidičů z jiných firem, což zvyšuje tlak na růst mezd.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FLUKTUACE V AUTOMOBILOVÉ NÁKLADNÍ DOPRAVĚ**

Zjišťování aktuální situace na trhu práce v oblasti automobilové nákladní dopravy z pohledu fluktuace profesionálních řidičů probíhalo formou telefonického průzkumu na základě předem vyplněné ankety. Kapitola 2.1 vyhodnocuje data z ankety, kterou řidiči vyplnili a jejíž cílem bylo zjistit, jaké předpoklady by měla splňovat jejich budoucí práce. Kapitola 2.2 se zabývá telefonickým průzkumem, jehož cílem je zjistit důvody odchodu od posledních zaměstnavatelů, proč řidiči vůbec hledají novou práci a také, jakou měli představu o výši nastavené odměny.

### **2.1 Anketa**

Anketa cílila kvantitativně na všechny řidiče, kteří hledají práci. Data byla podkladem k další fázi, která byla zaměřena na následný polostrukturovaný rozhovor.

#### **2.1.1 Struktura a koncepce ankety**

Podmínkou relevantních odpovědí bylo, aby respondent hledal práci na pozici řidiče v nákladní automobilové dopravě. Kromě telefonního čísla nebyly požadovány žádné citlivé údaje a celá anketa byla anonymní. Data byla shromažďována mezi srpnem 2022 a prosincem 2022.

První otázky zjišťovaly délku praxe – tedy jak dlouho byl respondent v předešlých pracích zaměstnán na pozici řidiče a jak dlouho má řidičský průkaz. Dále vyplnil všechna svá řidičská oprávnění, osvědčení atd. Jaký druh práce hledá, byl další bod v anketě – mohlo se jednat např. o hlavní pracovní poměr, příležitostnou brigádu nebo jiné odpovědí. Dále se anketa tázala, jak daleko je řidič ochotný do práce dojíždět. Poslední otázkou byla mřížka výběru z možností „ano“, „ne“ a „je mi to jedno“, ve které respondenti upřednostňovali, jakou mají představu o své budoucí práci. Anketa byla zakončena vyplněním telefonního čísla.

#### **2.1.2 Vyhodnocení ankety**

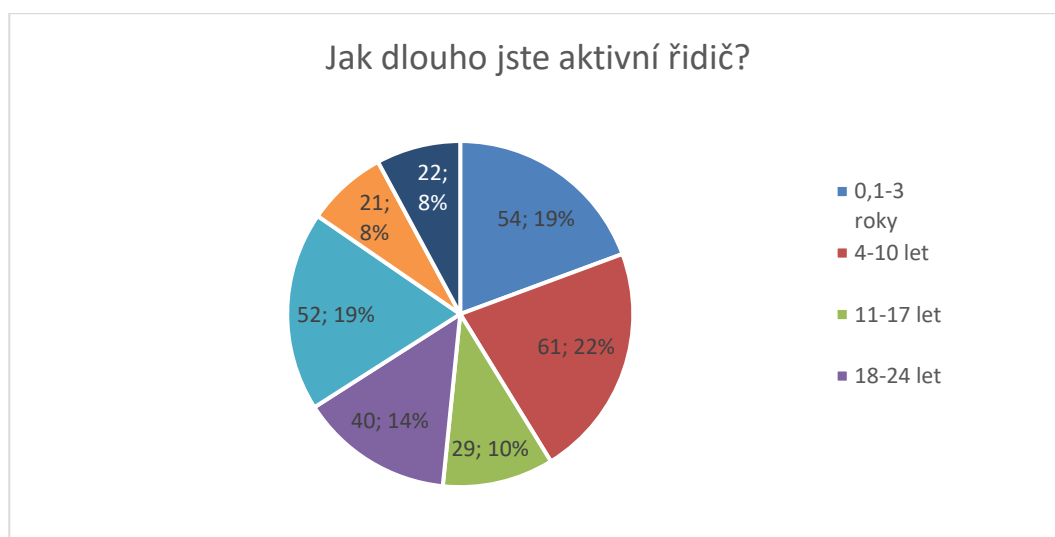
Anketu vyplnilo celkem 295 respondentů, z nichž pouze 168 uvedlo telefonický kontakt, tj. 57 %. Každé telefonní číslo bylo maximálně 2 krát vytočeno a ze 168 čísel jich bylo nedostupných pouze 25 – tj. 15 %. Se 143 respondenty bylo úspěšně navázáno telefonické spojení a jejich výsledky vystihuje kapitola 2.2.

Některé odpovědi se do zhodnocení ankety neuváděly, protože někteří respondenti odpovídali buď na něco jiného, takže odpovědi se staly irelevantní, nebo někteří otázkám nerozuměli, či je nepochopili, proto odpovědi zůstaly vynechány.

### **Jak dlouho jste aktivní řidič?**

Prvotní otázkou bylo zjistit, jak dlouho řidiči aktivně řídí motorová vozidla. Průměrně řádili 17,4 let a medián je 15 let. Celkem na tuto otázku odpovědělo 279 respondentů (u 16 respondentů nebyly odpovědi použity z důvodu irelevance – tj. 5% z celku).

Odpovědi byly rozděleny do 7 intervalů. První dvě skupiny tvořily intervaly s největší četností odpovědí. 0,1-3 let odpovědělo 54 respondentů, tj. 19 % a v intervalu 4-10 let se sešlo 61 odpovědí, tj. 22 %. Následovala skupina 11-17 let s 29 odpověďmi (10 %), u 18-24 let bylo zaznamenáno 40 odpovědí (14 %), v intervalu 25-31 let se našlo 52 reakcí (19 %), předposlední interval 32-38 let zaznamenal 21 reakcí (8 %) a do poslední skupiny s širokým rozsahem 39-55 let se zařadilo 22 odpovědí (8 %). Grafické znázornění všech nasbíraných dat, ukazuje obrázek 2.



**Obrázek 2** Jak dlouho jste aktivní řidič? (autor, 2023)

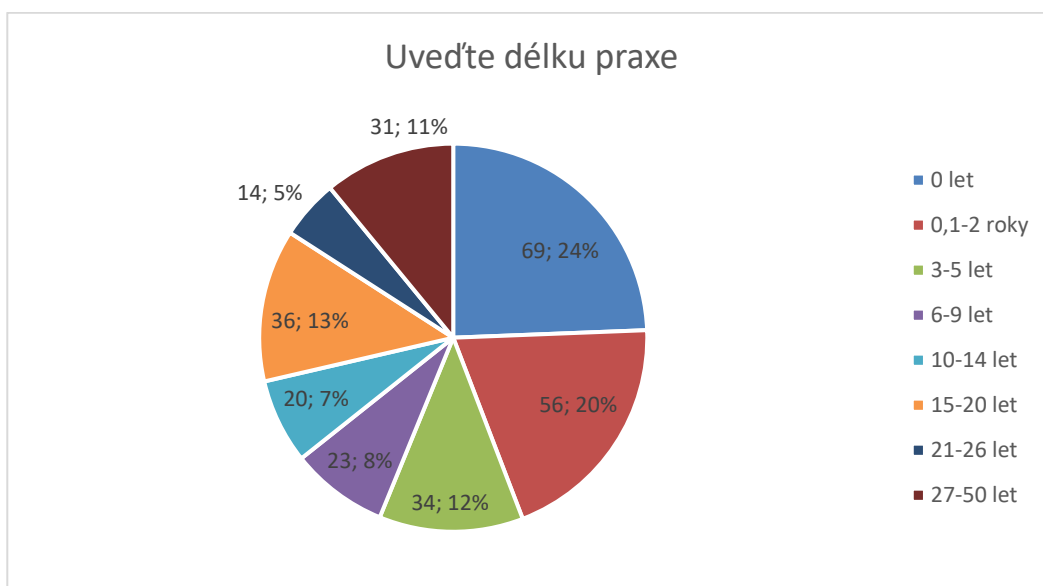
### **Uved'te délku praxe**

Druhá otázka směřovala ke zjištění délky praxe v oboru řízení automobilových nákladních vozidel. Průměrně řidiči odpověděli 9,5 let, ale medián byl nižší a to 4 roky. Celkem na otázku odpovědělo 283 respondentů (12 odpovědí bylo irelevantních – tj. 4 % z celku).

Intervalů pro rozřídění bylo použito 8. Nejčetnější byly opět první dva. 0 let, resp. ti, co nemají žádnou praxi je 69, což představuje 24 %. 56 odpovědí, tj. 20 %, má praxi 0,1-2 roky. Další skupinkou byli řidiči pracující 3-5 let, kde se sešlo 34 odpovědí (12 %). V rozmezí 6-9 let odpovědělo 23 řidičů (8 %). Interval 10-14 let vyplnilo 20 řidičů (7 %), ve skupince 15-20



let odpovědělo 36 řidičů (13 %), předposlední interval 21-26 let zaznamenal pouze 14 odpovědí (5 %) a skupinu s největší možnou praxí 27-50 let tvořilo 31 řidičů (11 %). Obrázek 3 zobrazuje grafické výsledky této anketní otázky, viz níže.



**Obrázek 3** Uved'te délku praxe (autor, 2023)

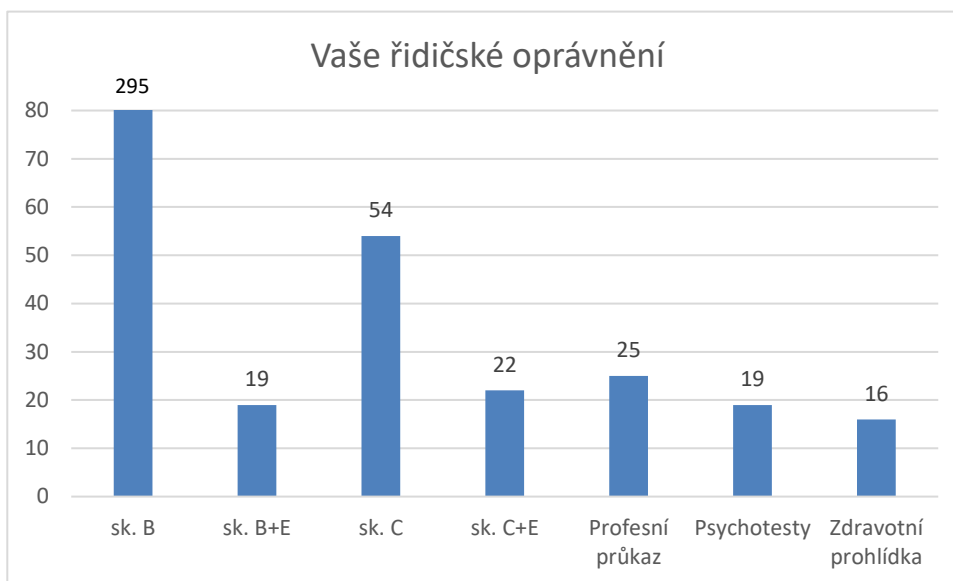
### Vaše řidičské oprávnění

Protože anketa cílila na řidiče silniční automobilové nákladní dopravy, odpovídat mohli řidiči disponující řidičským průkazem sk. B (případně B+E) – oprávnění k řízení vozidel do 3,5 tuny – a také řidiči disponující rozšířené skupiny C (případně C+E) – oprávnění k řízení vozidel nad 3,5 tuny. Řidiči kromě těchto základních možností mohli vlastnit další průkazy, osvědčení nebo další potřebné náležitosti – zejména se mohlo jednat o profesní průkaz, průkaz VZV, osvědčení ADR, psychotesty, zdravotní prohlídka. 1 respondent mohl zvolit více odpovědí, četnost odpovědí na jednotlivé možnosti představuje obrázek 4 – viz níže.

Řidičským průkazem sk. B disponuje 100 % respondentů, tedy 295 řidičů. Respondenti vlastní sk. B+E – tzn. rozšíření o možnost přepravovat náklad do 3,5 tuny přípojnými vozidly – tvořilo 19 dotázaných, tj. 6 %. Řidičský průkaz sk. C vlastní 54 všech respondentů (18 %) a 22 z nich mají i rozšířenou sk. E, resp. C+E (7 %) – to jim umožňuje přepravovat náklad nad 3,5 tuny s přípojnými vozidly. Aktivním profesním průkazem disponuje 25 respondentů (8 %), psychotesty splnilo 19 respondentů (6 %) a zdravotní prohlídku má v pořádku 16 řidičů (5 %).

Několik respondentů má k dispozici řidičský průkaz sk. T nebo sk. D, které ale nejsou předmětem této ankety, tudíž se výsledky do grafu nepromítly. Dále osvědčení ADR měl pouze 1 respondent, průkaz VZV 3 ze všech dotázaných a nad rámec se setkala i odpověď od 1

respondenta, který uvedl, že má k dispozici průkaz taxikáře nebo oprávnění k řízení drážních vozidel. Tyto jednotkově nevýznamné odpovědi v obrázku 4 uvedené nejsou.

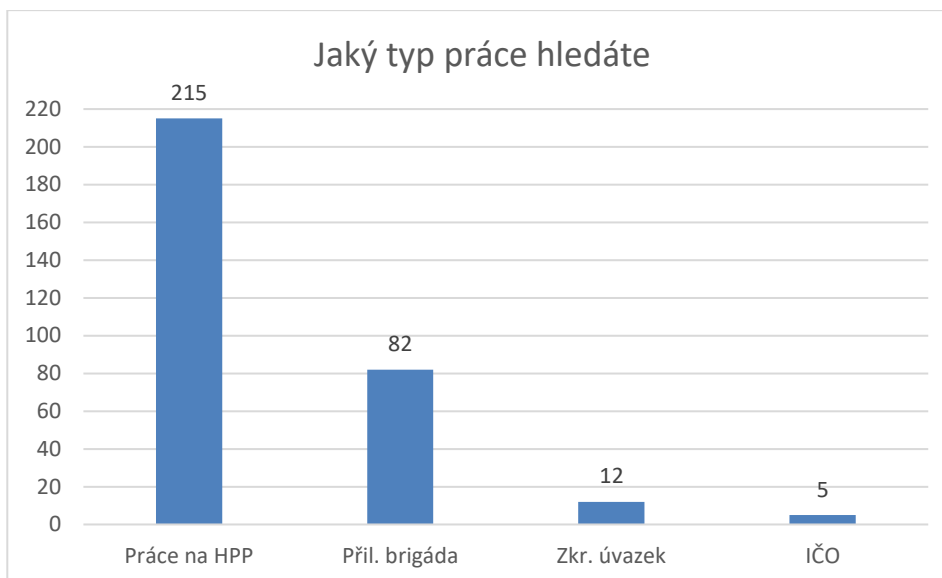


**Obrázek 4** Vaše řidičské oprávnění (autor, 2023)

### Jaký typ práce hledáte?

Respondenti v následující otázce odpovídali, jaký typ pracovního poměru hledají. Na výběr měli: „práci na HPP“, „příležitostnou brigádu“ a možnost jiné odpovědi. V jiných odpovědích uváděli kombinaci výše dvou možností, nebo spíše práci na zkrácený úvazek, či by uvítali práci na „ičo“, resp. na živnostenský list. Počet odpovědí ukazuje obrázek 5.

Práci na HPP hledala majoritní část respondentů, celkem 215, tj. 73 %. Příležitostnou brigádu, do které se počítaly i odpovědi pod zvláštní formou základního pracovněprávního vztahu DPP a DPČ, hledalo 82 dotazovaných, tj. 28 %. Zkrácený úvazek, ať už poloviční nebo částečný, by uvítalo 12 respondentů (4 %) a pouze 5 řidičů by rádo navázalo spolupráci přes ičo, resp. živnostenský list, tj. 2 %.



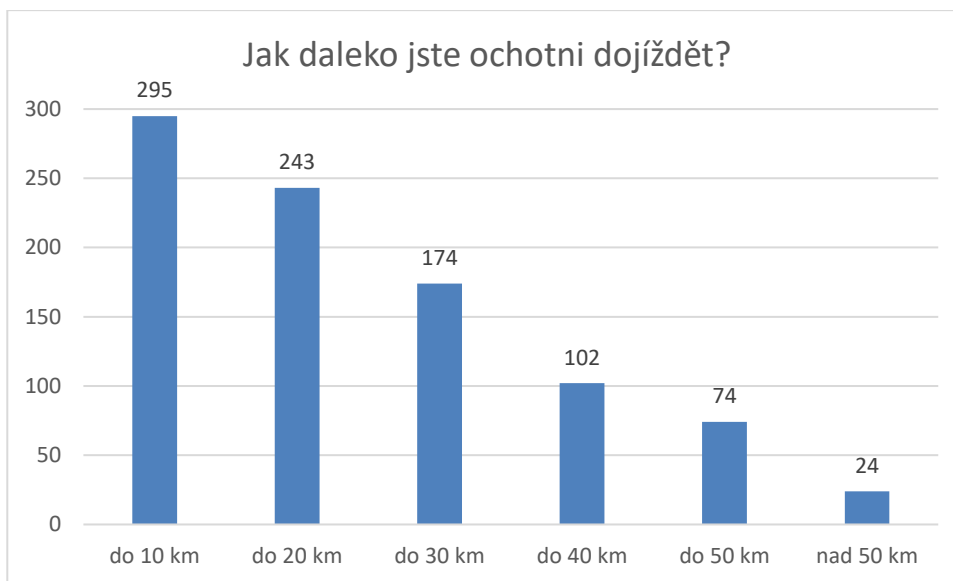
**Obrázek 5** Jaký typ práce hledáte? (autor, 2023)

### **Jak daleko jste ochotni dojíždět?**

Otázka respektování vzdálenosti dojíždění do práce je úzce spojena s délkou času potřebného k dojezdu. Různí respondenti mají různé tolerance vůči této vzdálenosti a jejich odpovědi reflektuje tato otázka.

Na výběr bylo z 6 možností. V případě, že respondent zvolil vyšší vzdálenost, odpovědi se automaticky propsaly i do odpovědí s nižšími hodnotami. Např. pokud respondent uvedl, že je ochotný dojíždět do 40 km, automaticky se počítalo i s odpověďmi „do 30 km“, „do 20 km“ a „do 10 km“.

Do 10 km jsou ochotni dojíždět všichni řidiči, tedy 100 % respondentů (tj. 295 řidičů). Do 20 km se počet odpovědí snížil na 243 (82 %), do 30 km je ochotných dojíždět 174 respondentů (59 %), vzdálenost do 40 km akceptuje méně než polovina dotazovaných, konkrétně 102 (35 %), do 50 km by přijalo pracovní poměr 74 respondentů a dopravní vzdálenost nerozhoduje (tzn. nad 50 km) u 24 dotazovaných (8 %). Soubor odpovědí ukazuje obrázek 6.



**Obrázek 6** Jak daleko jste ochotni dojíždět? (autor, 2023)

### **Představovaná práce**

Poslední otázka se sadami odpovědí, byla mřížka výběru ze 3 možnostmi. Na celkem 10 sekcí se dalo odpovědět 3 možnostmi – „Ano“, „Ne“ nebo „Je mi to jedno“. Prvních 5 odpovědí představuje obrázek 7 a dalších zbylých 5 odpovědí ukazuje obrázek 8.

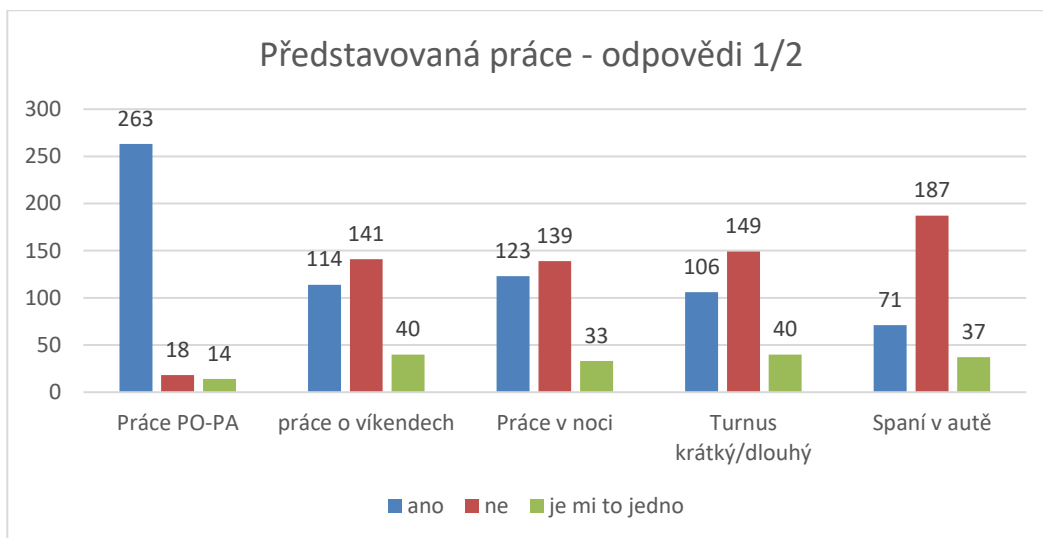
**„Práce PO-PÁ“** – v této sekci se dostavilo nejvíce odpovědí možnosti „Ano“, kde jejich počet vystoupal na 263 reakcí, což představuje 89 %. Odpověď „Ne“ zvolilo 18 respondentů (6 %), a „Je mi to jedno“ zaškrtnulo 14 z nich (5 %).

**„Práce o víkendech“** – Možnost „Ano“ zvolilo 114 respondentů (39 %) a nejpočetnější skupinou byla odpověď „Ne“, tedy že respondenti nemají zájem pracovat o víkendu, tuto odpověď zvolilo 141 dotazovaných, což odpovídá 48 %. Odpovědi „Je mi to jedno“ vyplnilo 40 respondentů (14 %).

**„Práce v noci“** – Možnost „Ano“ zvolilo 123 respondentů (42 %) a nejčetnější skupinou byla odpověď „Ne“, tedy že respondenti nechtějí pracovat v nočních hodinách, tuto odpověď zvolilo 139 dotazovaných, což odpovídá 47 %. Odpověď „Je mi to jedno“ prohlásilo 33 respondentů (11 %).

**„Turnus krátký/dlouhý“** – Tato volba představovala zjištění, zda respondenti mají zájem o pracovní nastavení ve formátu směn rozděleného na krátký a dlouhý týden. Odpovědi se dostavilo velmi podobně jako u předešlých dvou a to tedy, že odpověď „Ano“ dalo 106 respondentů (36 %). Nejvíce respondentů zvolilo odpověď „Ne“, 149 respondentů, to představuje majoritní většinu 51 %. „Je mi to jedno“ zadalo 40 respondentů (14 %).

„**Spaní v autě**“ – Na tuto otázku měli respondenti odpovědět, zda jsou ochotni ve své budoucí práci, přečkávat denní směny v kabině auta, resp. zda jim nevadí přečkávat noční odpočinek na cestách. 71 respondentů by bylo ochotno přespávat v kabině auta (24 %) a jednoznačně 187 respondentů, by neuvítalo odpočinek mimo svůj domov, to představuje většinu všech dotázaných, tedy 63 %. Těm, kterým je to jedno, bylo 37 (13 %).



**Obrázek 7** Představovaná práce 1/2 (autor, 2023)

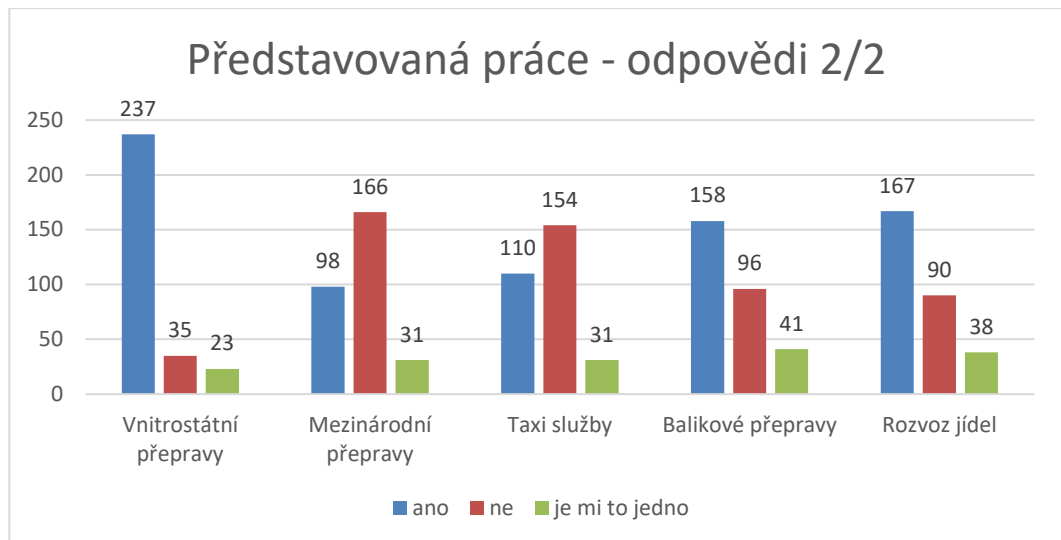
„**Vnitrostátní přepravy**“ – Většina řidičů by ráda v budoucí práci jezdila vnitrostátní dopravu. Majoritní část odpovědělo „Ano“, tedy 237 respondentů, což odpovídá 80 %. Možnost „Ne“ zvolilo 35 dotazovaných (12 %) a „je mi to jedno“ zbylo na 23 z nich (8 %).

„**Mezinárodní dopravy**“ – Tato sekce odpovědí měla svou většinu spíš u negativních odpovědí. Možnost „Ano“ zde odpovědělo 98 respondentů (33 %). Nejpočetněji se zařadili respondenti s odpovědí „Ne“, kterých bylo 166, to představuje 56 % a odpověď nezáležela 31 respondentům (11 %), kterým to bylo jedno.

„**Taxi služby**“ – Další sekcí byla možnost, zda by respondenti uvítali práci v taxi službách. „Ano“ odpovědělo 110 respondentů (37 %), k záporné odpovědi se přihlásilo 154 ze všech dotázaných, to odpovídá 52 % a „Je mi to jedno“ odpovědělo 31 respondentů (11 %).

„**Balíkové přepravy**“ – Přeprava balíkových zásilek by se líbila 158 respondentům, což je 54 %. Tuto možnost by odmítlo 96 dotazovaných (33 %) a „je mi to jedno“ odpovědělo 41 respondentů (14 %).

„**Rozvoz jídel**“ – Odpovědi velice kopírují předešlou sekci „balíkové přepravy“. V této oblasti se také shromáždilo více kladných odpovědí „Ano“, kterých se zde ocitlo 167, to je 57 %, možnost „Ne“ zvolilo 90 respondentů (31 %) a „je mi to jedno“ odpovědělo 38 dotázaných (13 %).



**Obrázek 8** Představovaná práce 2/2 (autor, 2023)

## 2.2 Analýza současného stavu fluktuace z pohledu řidičů

Na základě ankety v kapitole 2.1 u všech respondentů, kteří uvedli, že souhlasí s následným polostrukturovaným telefonickým rozhovorem, byl proveden individuální kvalitativní průzkum. Cílem následujících otázek bylo zjistit příčiny fluktuace.

### 2.2.1 Struktura a koncepce polostrukturovaného rozhovoru

Úvodní dotazování rozhovoru patřilo základním otázkám, které měly filtrační podobu. Respondenti uváděli své jméno, řidičské oprávnění, dobrovolně uvedli svůj věk a následně se také zaznamenalo pohlaví, které ale bylo podle jména zřejmé.

Největší gró tvořily otázky: „Proč hledáte novou práci?“, a navazující podotázka „Proč jste odešel(a) od posledního zaměstnavatele?“ Cílem dodatečné podotázky bylo zjistit, zda není příčina odchodu na straně respondenta. V mnoha případech respondent v první otázce hned uvedl, že hledá pouze přivýdělek nebo třeba práci zatím nehledá, ale uvažuje o změně. V těchto případech by byla dodatečná podotázka zcela nepodstatná, proto ne vždy byla použita.

Respondenti byli dále tázáni na jejich finanční podmínky, resp. „Jaká je Vaše představa minimální výše platu v hrubém?“ Odpovědi byly typově dosti rozdílné, neboť odpovědi nebyly homogenní. Někteří udávali částky, které by uvítali za měsíc, tedy v případě uzavření hlavního pracovního poměru (dále jen „HPP“). Druzí zase cifry, kterými chtěli být hodnoceni od hodiny – to zejména ti, kteří hledali pouze přivýdělek k současnému zaměstnání. Kromě těchto dvou nejčastějších odpovědí padly i specifické představy.

Následně byl řidič dotazován, jakou má praxi v řízení nákladních vozidel a jakou má představu podmínek své budoucí práce – tyto doplňkové otázky nebyly hlavním předmětem

rozhovoru, nýbrž pouze informačním rozvedením již obdržených odpovědí v kapitole 2.1. Výchozí podobu otázek v polostrukturovaném rozhovoru ukazuje příloha B.

Všichni respondenti, kteří uvedli, že jsou seznámeni se zpracováním poskytnutých údajů, byli současně obeznámeni s následným telefonickým rozhovorem, který byl koncipován jako polostrukturovaný. Respondenti byli tázáni dle předem připravených otázek, avšak svou současnou situaci mohli dále rozvíjet, aby byla data co nejpřesnější.

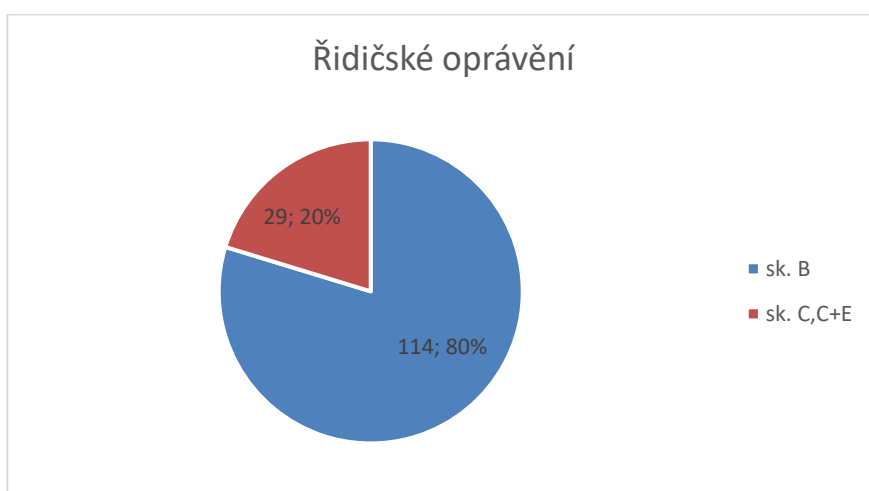
Každý respondent mohl dobrovolně prozradit svůj věk, z celého počtu respondentů jej uvedlo všech 100 %. Další citlivý údaj poskytovaný respondenty bylo jejich jméno. To sloužilo pouze pro účely uchovávání dat, aby jejich následné vyhodnocování nemohlo vyústit v chyby z nepozornosti. Jména tedy nebyla veřejně použita.

Odpovědi byly dobrovolné, tzn., že nebylo podmínkou zodpovězení všech deklarovaných otázek, které byly na rozhovor připravené. Pokud respondent začal své odpovědi dále rozvíjet, pokládané otázky se k tomu následně přizpůsobily a rozhovor mohl nabrat jiný směr.

Telefonní čísla respondentů byla zdrojem dotazníkového formuláře viz kapitola 2.1. Polostrukturované rozhovory probíhaly mezi srpnem 2022 a únorem 2023 po předchozí vzájemné domluvě s respondenty. Rozhovor trval 5-15 minut, dle časových možností respondenta a jeho komunikativních dispozicí.

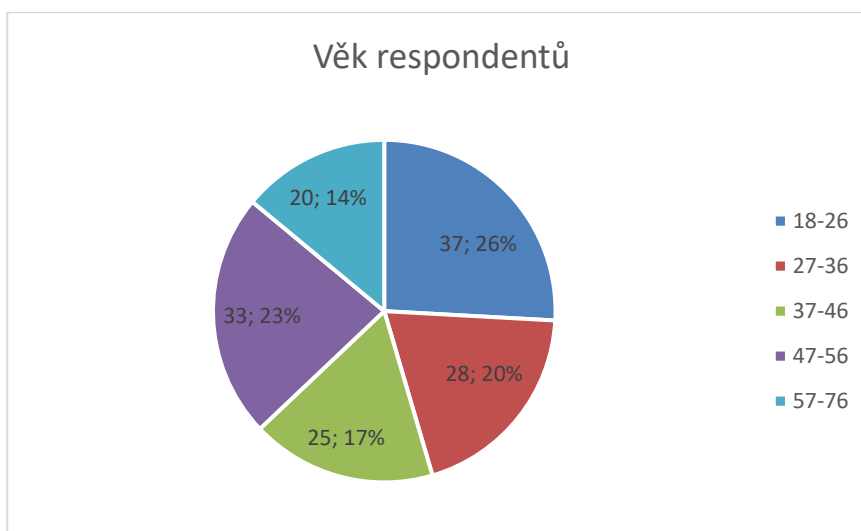
### 2.2.2 Základní filtrační otázky

Tento průzkum byl proveden u 143 respondentů, z nichž řidičský průkaz sk. B uvedlo 114 dotazovaných, tj. 80 % (tzn. k řízení vozidel do 3,5 tuny) a dodatečné řidičské oprávnění s řízení nákladních vozidel nad 3,5 tuny, resp. sk. C a C+E uvedlo 29 respondentů, tj. 20 % viz obrázek 9. Z celkového počtu respondentů je 117 mužů (tj. 82 %) a 26 žen (tj. 18 %)



Obrázek 9 Řidičské oprávnění (autor, 2023)

Odpovědi o věku byly zodpovězeny od respondentů v konkrétních hodnotách, ale ve výčtu dat, byly rozděleny do 5 oblastí, které reflektuje obrázek 10. Ze 143 respondentů odpovídaly všechny generační skupiny od 18 až do 76 let. Věkový průměr všech respondentů je 39,7 let a rovnoměrnost výběru dokazuje výsledek věkového mediánu, který nabývá hodnoty 39 let.



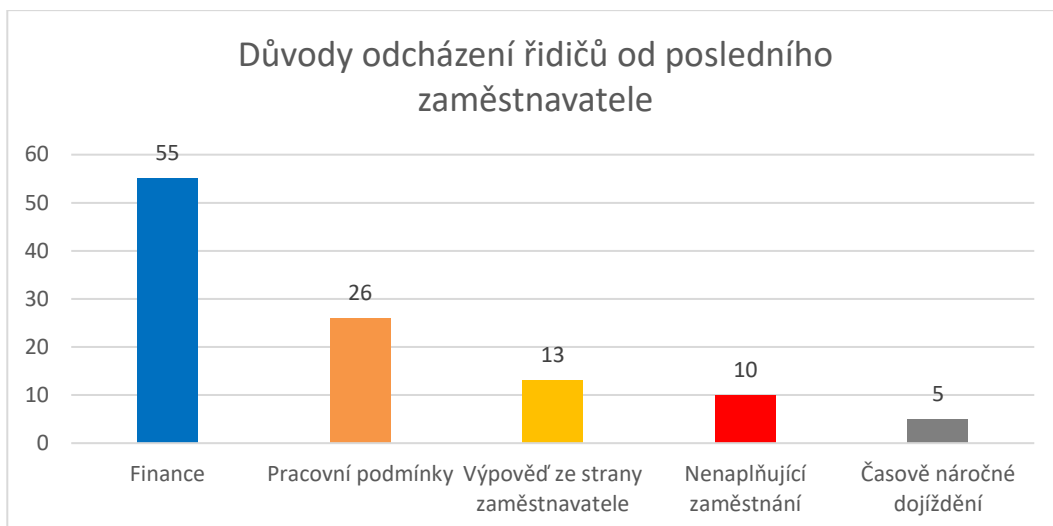
**Obrázek 10** Věk respondentů (autor, 2023)

### 1. Proč hledáte novou práci? (Proč jste odešel(a) od posledního zaměstnavatele?)

Respondenti mnohdy uváděli hned několik důvodů v jedné odpovědi. Většina odpovědí měla stejný důvodový základ. Pokud se jednalo o nedostatečné pracovní podmínky, tak většinou to řidič zjistil až v průběhu výkonu zaměstnání. Nedokonalé prezentování pracovního místa při prvotním telefonickém hovoru (tedy, když řidič shání práci a telefonuje s personalistou), mělo za důsledek, že se o problému řidiči dozvěděli, až když nastoupili do pracovního poměru. Pokud příčinou výpovědi řidičů byly finance, opět se řidiči shodli v problému, kdy finanční podmínky zaměstnavatel dost dobře předem nedeklaroval při prvotním kontaktu s řidičem.

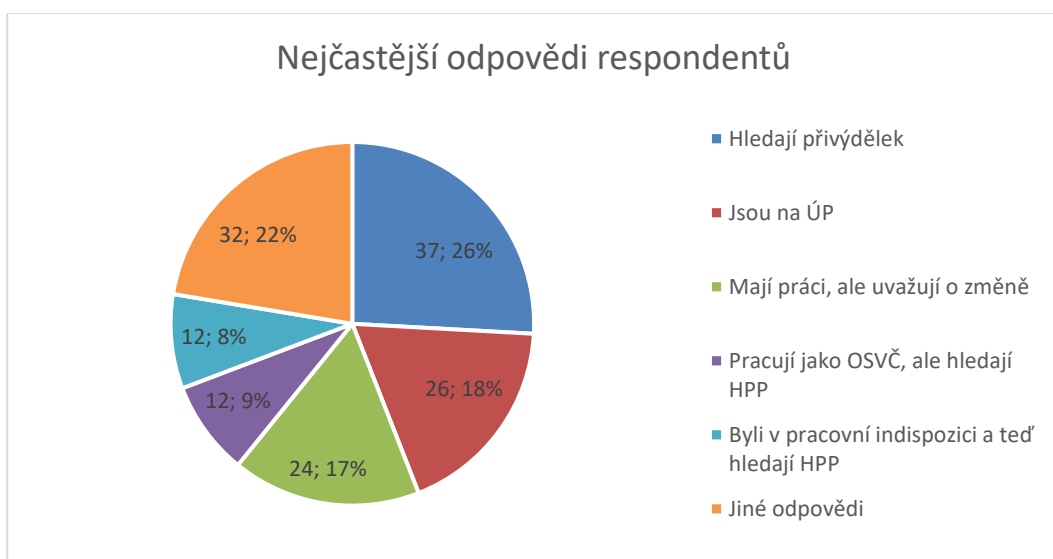
Nedostatečné finance nebo důvody s financemi spojené byly nejčastějším důvodem, proč řidiči hledají novou práci. Jednalo se např. o opožděné vyplácení mzdy, špatně předem definované finanční ohodnocení, stravné (slangově „diety“) součástí mzdy, apod. (55 odpovědí, tj. 38 %). Další důvody byly: špatné pracovní podmínky (26 odpovědí, tj. 18 %), výpověď ze strany zaměstnavatele ať už individuální nebo celofiremní (13 odpovědí, tj. 9 %), práce respondenty nenaplňuje, nebo je nebaví (10 odpovědí, tj. 7 %) a časově náročné dojíždění do zaměstnání (5 odpovědí, tj. 3 %). Počet nejvíce uvedených odpovědí, na otázku: „Proč jste odešli od posledního zaměstnavatele“, ukazuje obrázek 11.





**Obrázek 11** Důvody odcházení řidičů od posledního zaměstnavatele (autor, 2023)

Primárním výstupem rozhovoru bylo zjistit příčiny fluktuace řidičů a nejvíc tím měla přispět tato dvou otázka. Odpovědi dosahovaly různých podob. Odpovědi se lišily od těch nejvíce strohých až po rozsáhlé sdělení. Nejčastější odpovědi reflektuje obrázek 12.



**Obrázek 12** Nejčastější odpovědi respondentů (autor, 2023)

### Hledají přivýdělek

Nejčastější odpovědí bylo, že řidiči hledají přivýdělek ke své současné práci. Uvedlo ji 37 respondentů, což odpovídá 26 % ze všech dotazovaných.

Jelikož se jedná o respondenty, kteří současně mají práci na HPP, a nechystají se odejít, dodatečné dotazování na důvod odchodu je irelevantní. Důvody, proč respondenti hledají přivýdělek, jsou nedostatečné finance, málo zakázek v současném zaměstnání, ale mezi zájemci jsou i ti, kteří o změně uvažují a to v případě, že by se naskytla lepší práce s lepšími

podmínkami. O přivýdělek mají zájem i maminky na mateřské, studenti nebo senioři v důchodu. Někteří respondenti pracující na směny by rádi vyplnili volné dny – např. 2 dny v týdnu pracují a hledají práci na další 3 dny.

### **Jsou na úřadu práce**

Druhou nejčastější odpovědí respondentů, proč hledají práci, bylo, že momentálně jsou na Úřadu práce (dále jen „ÚP“). Takto odpovědělo 26 dotazovaných, tj. 18 %.

Důvody, proč se na ÚP respondenti ocitli, byly rozdílné. Nízké nebo špatné platové ohodnocení, snižování stavů zaměstnanců kvůli energetické krizi. Jednomu dokonce nevyhovoval čtyř – směnný provoz, dalšímu zaměstnavatel neprodloužil pracovní smlouvu, protože byl předtím 14 dní v pracovní neschopnosti.

Plno respondentů uvedlo zdravotní důvody, ať už se jednalo o fyzickou indispozici potřebnou k výkonu práce, nebo dokonce 1 respondentu během nemocenské skončila pracovní smlouva a zaměstnavatel musel najít náhradu.

Další důvody, proč se respondenti ocitli na ÚP, byly např., že pracovní místo bylo zrušeno nebo respondenti uváděli časově náročné dojíždění do práce, což ani finančně nebylo únosné. Podílem na fluktuaci má i celofiremní odchod následkem pandemie covidu-19. Někteří respondenti, kteří se ocitli na ÚP, byli brigádníci, kteří po ukončení pracovní smlouvy další práci nenašli. Nespokojenost, špatné zacházení, stereotypní práce, nesoužití s kolektivem, konec mateřské dovolené, organizační změny nebo požadavky na rozšíření vzdělání i z těchto důvodů skončili respondenti na ÚP.

### **Mají práci, ale uvažují o změně**

Další skupinu tvoří respondenti, kteří momentálně mají práci, ale z jistých důvodů se ohlížejí po změně. Takto odpovědělo 24 respondentů, což odpovídá 17 % dotazovaných.

Nejčastějším důvodem je finanční ohodnocení, které neodpovídají představám. Hodně práce za málo peněz zněly odpovědi; Zaměstnavatel nevyplácí mzdu v řádných termínech nebo třeba, že v zimě je méně práce za málo peněz.

Jiným zase v současném zaměstnání nevyhovují nastavené pracovní podmínky, další práce nebaví nebo nenaplňuje. Problémem však také byla fyzická náročnost, která respondenty v práci zdravotně omezovala, ale někteří uvedli, že práce je prostě nad míru fyzicky náročná a nechtějí ji dále dělat.

Jeden respondent uvedl kromě nespokojenosti také důvod to, že nemá čas na rodinný život, proto hledá práci, ve které by mohl být více doma. U dalšího respondenta byl důvod dosti podobný, neboť uvedl, že momentálně pracuje i o víkendech, což mu nevyhovuje, protože má děti ve střídavé péči a nemůže se jim plnohodnotně věnovat.

Další respondent odpověděl s uspokojením, že si udělal řidičský průkaz a práce ho nesmírně baví a naplňuje.

### **Pracují jako OSVČ, ale hledají HPP**

Někteří podnikatelé OSVČ, nezvládají současnou krizi a museli činnost ukončit, nebo uvažují, že činnost ukončí. Jako OSVČ odpovídalo 12 dotazovaných, tj. 9%.

Jako důvody pro ukončení činnosti, uváděli málo práce nebo zakázek, dále že se jim nedaří, práce je nebaví, nebo 1 respondent uvedl, že nechce mít dál starosti a touží být už jen zaměstnanec. Část OSVČ podnikatelů museli činnost ukončit ze zdravotních důvodů, nejčastěji po nějakém úrazu.

Jednomu dotázanému odešel kolega a on sám pokračovat odmítl. V současné době 1 respondent uvedl, že pracuje jako taxi řidič, avšak nedaří se mu, jak by si představoval.

Podnikání skončilo u jednoho respondenta kvůli defektu automobilu, které nebylo schopno dalšího provozu. Respondent neměl další rezervy, aby mohl podnikání udržet v provozu, proto byl nucen skončit a začít hledat práci jako zaměstnanec.

### **Byli v pracovní indispozici a teď hledají HPP**

Respondenti, kteří hledají práci řidiče, odešli od posledního zaměstnavatele následkem zdravotní indispozice, kterou si způsobili buď při výkonu zaměstnání, nebo v osobním životě. Tento důvod uvedlo 12 respondentů, což je 9 % dotazovaných.

Vyskytly se i vážnější události jako dopravní nehoda – příčinou byla nemocenská 1 rok, dále nezvládnutí práce s kvůli invaliditě.

Častěji se však jednalo o méně drastické příhody. Například nekorektní jednání ze strany zaměstnavatele. Ten respondentovi, i přes zdravotní omezení, ukončil spolupráci a našel si okamžitě náhradu.

Bolest zad, zapříčiněná tahaní těžkých břemen, problémy s kotníkem, 16 hodinové směny, nebo nespecifikované zdravotní důvody při práci v továrně – to jsou další odpovědi respondentů, kteří museli měnit práci ze zdravotních důvodů.

### **Další uvedené důvody proč respondenti hledají práci**

Poslední kategorie dotazovaných uvedla jiné důvody, které už byly zmíněny v horních odstavcích. 32, z nich odpověděli jinak, než bylo výše zmíněno, tj. 22 %.

Mezi skupinkou respondentů s jinými odpovědi byli absolventi škol, hledající první zaměstnání, maminky na mateřské, které neměly prodlouženou smlouvu nebo senioři, kteří hledali brigádu, či dokonce HPP.

V odpovědích se tedy často objevilo nedostatečné finanční ohodnocení, nevyhovující pracovní době, neprodloužení pracovní smlouvy a nenaplňující práce. Práci respondenti také hledali z důvodu nejistoty u zaměstnavatele, spojená s nedostatkem zakázek.

1 respondent uvedl, že je samoživitel a zaměstnavatel ho nutí k odpoledním směnám, což mu nevyhovuje, protože musí vyzvedávat děti ze školky.

Další tři respondenti pracovali v zahraničí, ale u jednoho práce skončila, druhý se musel vrátit domů kvůli starým rodičům a třetí zjistil, že pokud neodpracuje alespoň 1 rok v ČR, nebude mít nárok na důchod.

Jeden respondent uvedl, že nechce celý den stát u pásu a čekat na „padla“.

## **2. Jaká je Vaše představa minimální výše platu v hrubém?**

Majoritním důvodem fluktuujících řidičů v podnicích byly nedostatečně nastavené finanční podmínky. Představu o výši odměňování nemělo pouze 6 respondentů ze 143 dotazovaných, tj. 4 %. Zbýlých 137 respondentů, tj. 96 %, odpovědělo na svou představovanou minimální výši platu v hrubém, avšak jejich výše se odvíjela v závislosti na představované pracovní době. Jako typy odměn respondenti uváděli „za hodinu“, „za měsíc“, „za den“, smlouvu na živnost nebo za zkrácený úvazek. Někteří uvedli i více možností zároveň.

Ti, kteří hledali přivýdělnky, odpovídali představovanou výši v hodinové sumě. Naopak řidiči hledající práci na HPP si odměnu představovali měsíční, za den, smlouvu na živnost, nebo zkrácený úvazek.

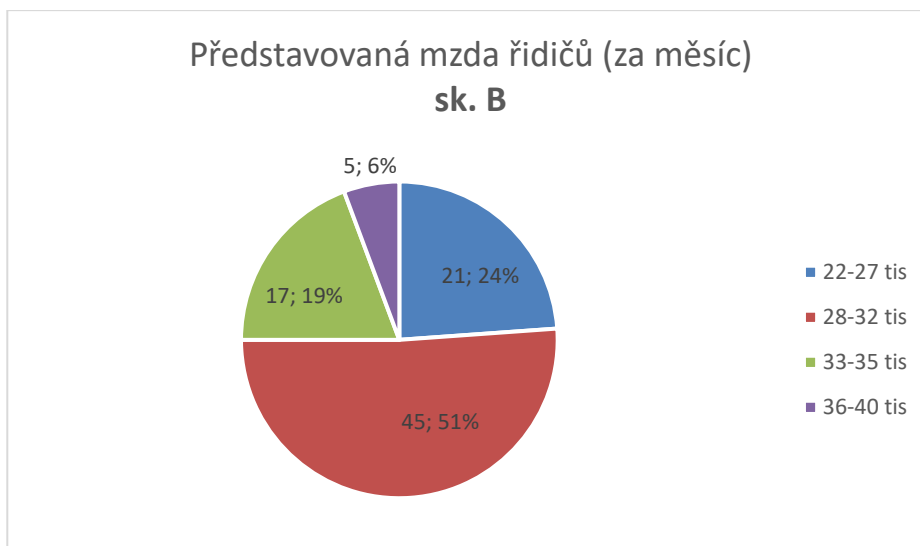
Zkrácený úvazek za 8 000 Kč by chtěl 1 respondent. Poloviční úvazek s odměnou 16 000 Kč za měsíc uvedli 2 řidiči. Na živnost by uzavřel spolupráci 1 tázaný a to buď za 33 000 Kč nebo by se nechal zaměstnat na HPP za 30 000 Kč.

Ze 143 respondentů, ještě nad rámec svých odpovědí, 14 z nich dodalo (tj. 10 %), že v momentální době se nachází v insolvenci, mají exekuce, nebo jiné dluhové závazky.

### **Řidiči pod 3,5 t (měsíční mzdy)**

Nejpočetnější skupinou respondentů byli řidiči, kteří si u svého budoucího zaměstnavatele představovali mzdu nastavenou na měsíční bázi. Odpovědí bylo k dispozici 88 ze 114, tj. 77 % (z celku řidičů sk. B). Průměrná měsíční mzda, kterou by řidiči uvítali byla 30 400 Kč a medián 30 000 Kč.

Odpovědi byly rozděleny do 4 intervalů. 22-27 tisíc Kč, zde odpovědělo 21 respondentů, tj. 24 %. Druhý nejpočetnější interval 28-32 tisíc Kč by si představovalo 45 respondentů, tj. 51 %. 33-35 tisíc Kč uvedlo 17 řidičů, tj. 19 % a poslední skupinou byli řidiči, kteří by uvítali mzdu v rozmezí 36-40 tisíc Kč, zde se ocitlo 5 respondentů, což je 6 %. Odpovědi zobrazuje obrázek 13.

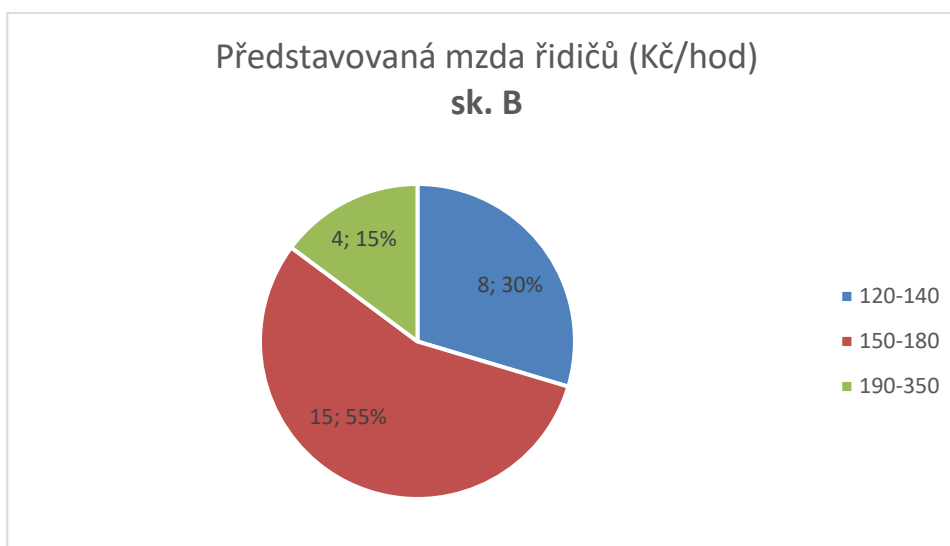


**Obrázek 13** Představovaná mzda řidičů pod 3,5 t – měsíční (autor, 2023)

### Řidiči pod 3,5 t (odměny od hodiny)

Odměňovat od hodiny by si přálo 27 respondentů ze 114, tj. 23 % (z celku řidičů sk. B). Průměrné by řidiči uvítali odměnu 158 Kč za hodinu, medián odpovědí odpovídá částce 150 Kč.

3 intervaly odpovědí zobrazují jednotlivé reakce respondentů. 120-140 Kč za hodinu by dostačovalo 8 respondentům, tj. 30 %. Odměnu 150-180 Kč za hodinu by uvítalo 15 respondentů, tj. 55 % a 4 respondenti by si přáli 190-350 Kč za hodinu, což odpovídá 15 % dotázaných. Odpovědi vyobrazuje obrázek 14.



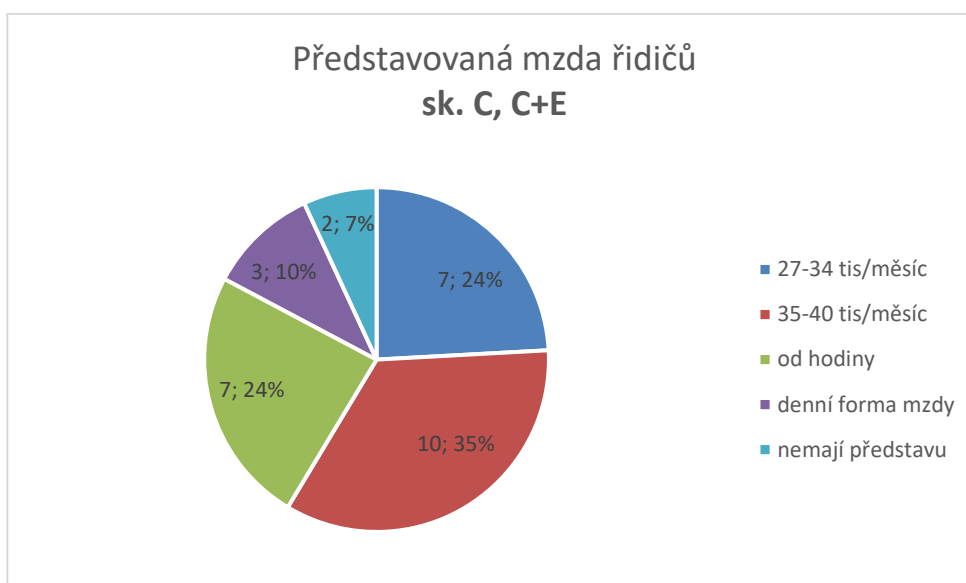
**Obrázek 14** Představovaná mzda řidičů pod 3,5 t – od hodiny (autor, 2023)

### Řidiči nad 3,5 t

Respondenti hledající práci na nákladní vozidla nad 3,5 t (disponujících řidičským oprávněním C nebo C+E) bylo celkem 29 ze 143, tj. 20 %. Od hodiny chtělo být placeno 7

řidičů, tj. 24 % (Konkrétní odpovědi byly: 130 Kč, 2 krát 150 Kč, 170 Kč, 180 Kč a 2 krát 200 Kč).

Měsíčně by chtělo být odměňováno 17 respondentů. Průměrná výše odpovědí „za měsíc“ byla 29 700 Kč, a medián nabýval hodnoty 35 000 Kč. 7 respondentů, tj. 24 % odpovědělo v intervalu 27-34 tisíc Kč, 10 respondentů, tj. 35 % se zmínilo v intervalu 35-40 tisíc Kč. 3 řidiči, tj. 12 %, hledající práci na velká nákladní vozidla, měli představu odměňování denní. Představovali si 2 300 Kč, 2 600 Kč a 3 500 Kč (za den). 2 řidiči neměli představu žádnou, to odpovídá 7 %. Odpovědi reprezentuje obrázek 15.



**Obrázek 15** Představovaná mzda řidičů nad 3,5 t (autor, 2023)

### 2.3 Shrnutí analýzy současného stavu řešené problematiky

Respondenti uváděli různé důvody, které byly příčinou fluktuace v různých dopravních společnostech. Komplexně vzato se dá říci, že hlavním problémem je vágní předávání prvotních informací o pracovním místě od zaměstnavatele. Jelikož je první kontakt s řidičem a dopravcem telefonický, není řidičům představen kompletní popis pracovní náplně (ne vždy se pracovní podmínky představují přes telefon, zaměstnavatel si může s řidičem domluvit pohovor, na kterém mu práci představí). Řidič tak může nabýt neočekávaný dojem a neuvedené informace (ať už vědomě či nevědomě) mohou být následkem toho, že řidič v podniku dlouho nesetrvá nebo se okamžitě poohlídí po alternativním zaměstnání, protože zjistí, že práce neodpovídá představě, kterou měl.

Z analýzy lze vydedukovat 2 nejčastější důvody, které vedly k odchodu řidičů z jejich posledního zaměstnání a tím vzniklé fluktuace zaměstnanců. Jedná se tedy o „Nedostatečné informování řidičů o pracovní náplni“ a „Mystifikující deklarované finanční podmínky“.

### **2.3.1 Nedostatečné informování řidičů o pracovní náplni**

Řidič si vybírá pracovní pozici nejčastěji z inzerátů, kde jsou uvedené základní informace, které by ho mohly nalákat a způsobit v něm následnou pozitivní reakci. Pokud dojde k prvnímu kontaktu řidiče s personalistou (tím může být i sám majitel, který může být i zároveň řidičem), nastává určitá výměna informací. Personalista mu představuje pracovní podmínky a řidič zjišťuje různé informace o pracovní náplni. Naprosto každý telefonický hovor není stejnorodý a to samé platí i u pohovoru. Personalista nemusí předat stejné informace každému řidiči a každý řidič se nezeptá na totéž otázky. Nemusí tedy dojít k dokonalému představení pracovní náplně a řidič po přijetí nabídky může nabýt mylné představy.

Nastane-li situace, kdy řidič opravdu nabude dojmu, že práce neodpovídá představám, buď následuje odchod, nebo pokud nemá jistou jinou práci, začne se okamžitě poohlížet po alternativě.

### **2.3.2 Mystifikující deklarované finanční podmínky**

Dalším rozsáhlým tématem, který je součástí každého zaměstnání, jsou finanční podmínky. Tento motivující aspekt je důležitým faktorem každé pracovní pozice a u pozice na místo řidiče z povolání je toto téma velmi důležité.

Co se týče fluktuace, dá se říci, že finance jsou velmi rozhodujícím faktorem, kvůli kterému řidič mění zaměstnání. Pokud řidič reaguje na zajímavý inzerát, nabízející pracovní pozici, finanční podmínky jsou pro něj významným hlediskem při rozhodování.

Problém ve fluktuaci řidičů – skrz finance – tkví zejména v tom, že zaměstnavatel mnohdy seznámí řidiče s finančními podmínkami velmi stroze, a to bývá později důsledkem nedorozumění. Řidičovy představy nabývají nadměrných očekávání podle předem deklarovaných finančních nastavení, ale realita skrývá různé nečekané kostlivce. Ať už to zaměstnavatel dělá vědomě, či nevědomě, řidič v jeho firmě může odjet celý měsíc, plus dalších pár týdnů, než dojde na výplatu. Až tady může řidič zjistit, že výplata je neodpovídající podmínkám, které zaměstnavatel sliboval. A právě ta může být rozhodujícím milníkem, která rozhodne o následném kroku řidiče. Pokud se výše finanční odměny výrazně liší od té deklarované, může podat následnou výpověď (nebo se poohlíží po alternativním pracovním místě).

Dalším důvodem nespokojenosti, jsou nejčastěji stravné (slangově „diety“) jako součást předem deklarované odměny – stravné má být totiž vypláceno nad rámec řádné mzdy. Jenže realita je jiná – zaměstnavatelé stravné představují řidičům jako součást mzdové odměny a to bývá kámen úrazu, protože očekávání řidičů bývají odlišná. Řidiči nechtějí započítávat stravné

do řádné mzdy, protože se tím snižuje i základ hrubé mzdy, ze které jsou dále počítány další odvody. Jedná se o sociální pojištění, které se jim počítá do výše starobního důchodu, a také nízká hrubá mzda jim snižuje výši případné nemocenské podpory, či podpory v nezaměstnání. U zaměstnání ve vnitrostátní dopravě se u stravného jedná „pouze“ o několik stovek měsíčně, ale v případě mezinárodní dopravy se jedná o několik stovek denně. Tedy v případě mezinárodní dopravy se základ hrubé mzdy může snížit výrazně (pro řidiče není podstatné jaká suma jim přijde na účet, ale již zmiňovaný základ mzdy).



### **3 NÁVRH KE SNÍŽENÍ FLUKTUACE V AUTOMOBILOVÉ NÁKLADNÍ DOPRAVĚ PROSTŘEDNICTVÍM OPATŘENÍ V RÁMCI NÁBORU**

Jak už z analýzy vyplynulo, potenciální řidiči ucházející se o práci nejsou často dostatečně informováni o pracovní náplni. Proto v této části bude navržen nový přístup náboru, jejichž cílem bude zlepšit informovanost řidičů o pracovních náplních u dopravců a z pohledů dopravců zjednodušit nábor řidičů v jejich společnostech.

Z analýzy je také zřejmé, že příčinou fluktuace v dopravních firmách jsou mystifikující nastavení odměňování. Proto součástí tohoto nového přístupu bude brán důraz na správnou informovanost mzdových složek vč. stravného a dalších benefitů.

#### **3.1 Nový přístup k náboru řidičů, zaměřený na propojování řidičů s dopravci**

Tento systém spočívá v propojování potenciálních řidičů s dopravci, kteří disponují vozovým parkem. Existuje tisíce řidičů a tisíce dopravců, což znamená spousta možných kombinací, které lze spojit. Řidiči mají své pracovní představy a dopravci mají určité požadavky na řidiče. Řidič může zareagovat na desítky inzerátů, které v něm vyvolají zájem, ale realita může být odlišná a práce nakonec nemusí odpovídat tomu, co si představoval.

Díky tomuto novému přístupu budou nabízeny řidičům jen ty společnosti, které by mohly odpovídat jejich představám a dopravcům budou nabízeni pouze ti řidiči, kteří vyhovují jejich potřebám a nárokům. Kromě toho odpadnou náročné pohovory s těmi řidiči, kteří ve firmě posléze nezačnou pracovat a dále dopravce nemusí každému řidiči zvlášť prezentovat pracovní místo.

Propojovacím uzlem bude subjekt, vystupující v pozici mezi řidičem a dopravcem. Tento subjekt bude sbírat data s požadavky řidičů a dopravců, zjišťovat důležité informace, které bude posléze zpracovávat a vyhodnocovat.

S každým řidičem bude vytvořena tzv. „karta řidiče“, která bude průvodkou celého propojovacího procesu. Tato karta bude alternativou životopisu, ve které budou jen nezbytné informace, které jsou pro dopravce zajímavé a relevantní. U každého dopravce bude vytvořena karta, ve které budou veškeré informace jak o dopravci, tak o pracovní náplni, která bude prezentujícím prostředkem u potenciálních řidičů.

Cílem je předat řidičům veškeré informace o pracovní pozici s možností referencí od již propojených řidičů. Jelikož subjekt bude vystupovat jako nezávislý článek, budou předávány veškeré informace vč. zkušeností předešlých zaměstnanců, které by měly zamezit budoucí

fluktuaaci z důvodu mylných představ ze strany řidičů. Dopravcům budou posílány „karty řidičů“, ze kterých si budou moci vybrat ty jedince, kteří je osloví, z již uvedených relevantních informací. Následně se s nimi mohou zkontaktovat a případně uzavřít pracovní vztah.

Segment zacílení potenciálních uchazečů bude velice široký – budou všichni lidé, kterým je 18 a více let, vlastníci řidičský průkaz alespoň skupiny B a nezáleží, zda jsou občany České republiky (pro upřesnění – dle statistik ministerstva dopravy k datumu 31.08.2022, připadá 6 794 665 řidičů, kteří jsou občany České republiky a vlastní řidičský průkaz sk. B).

V následujících podkapitolách budou představeny jednotlivé body celého procesu propojování.

### **3.2 Spojení s řidičem**

Aby se řidiči dozvěděli o službě, která jim pomůže nalézt budoucího zaměstnavatele, musí se tato nabídka propagovat. Možnosti s sebou nesou různé kombinace, avšak důležité je, maximalizovat svou expozici a získat co nejvíce zájemců i v závislosti na ceně. Existuje několik možností, jak propagovat pracovní pozici "řidič", některé z nich jsou:

1. Inzerce na specializovaných pracovních portálech,
2. sociální sítě,
3. firemní webové stránky,
4. propagační letáky,
5. inzerce v novinách,
6. odborné organizace a sdružení,
7. propagace prostřednictvím word-of-mouth,
8. zúčastnění se kariérních veletrhů,
9. propagace prostřednictvím dopravních škol, nebo
10. zasílání e-mailových newsletterů.

Se zájemcem se zkontaktuje personalista. Pokud bude první kontakt jiný než telefonický, bude řidič vyzván vyplnění filtračního formuláře. Dle poskytnutých informací ve formuláři se bude moci vyhledávat konkrétní portfolio dopravců, které by mělo co nejvíce odpovídat představám řidičů.

Filtrační formulář bude obsahovat otázky, nejprve základní jako je jméno, město bydliště, kontaktní údaje, dále praktické zkušenosti s řízením silničních nákladních vozidel vč. otázky, jak dlouho je respondent aktivní řidič (tato doba nebude začínat termínem nabytí řidičského oprávnění, nýbrž skutečná doba řízení silničních motorových vozidel). Nezbytnou otázkou bude, jakým řidičským oprávněním řidič disponuje, vč. dalších různých osvědčení a

průkazů potřebných v silniční nákladní dopravě. Další otázky budou typu, zda hledá HPP, příležitostnou brigádu, případně jiný pracovně-právní vztah. Nejdůležitější oblastí otázek bude zjištění, jakou práci by řidiči rádi sehnali. Zde zatrhnou všechny potencionální varianty, které by uvítali, případně, které by rozhodně neuvítali. Závěrečné otázky budou patřit dodatečným informacím, např. od kdy je zájemce schopen nastoupit do práce nebo jak daleko je ochoten řidič dojíždět, případně zda má možnost využít v zaměstnání vlastní vozidlo k potřebám společnosti.

Formulář bude koncipován přes nástroj „Google formulář“, kde ho lze následně vytvořit a sdílet potencionálním zájemcům o práci přes internetovou síť. Současně lze formulář propojit s nástrojem „Google tabulky“, kam se vyplněná data automaticky přesunou a vytvoří uspořádaný přehled všech řidičů. Obrázky 16 až 18 ukazují, jak bude vypadat tabulka s přijatými daty od uchazečů, kteří vyplní formulář.

	D	E	F	G	I	K	L	M	N
1	Jméno a příjmení: ★★	★		Telefonní číslo	Město, ve kterém bydlíte (odkud)	Vaše řidičské oprávnění	Jaký typ práce hledáte?	Práce: [Práce Po-Pá]	Práce: [Práce o víkendech]
280	Michal	★4			Brno	B	Práci na HPP	ANO	ANO
281	Jaroslav	★3			Višňové	B	Práci na HPP	ANO	ANO
282	Veronika	★4			Blansko	B	Práci na HPP	ANO	NE
283	Lukáš	★5			Slavkov u Brna	B, B+E, C	HPP, DPP, Br	ANO	NE
284	Dušan	★4			Mikulov na Mlýnsku	B	Práci na HPP	ANO	NE

Obrázek 16 Databáze řidičů 1 (autor, 2023)

O	P	Q	S	T	U	V	W	X	Y
Práce: [Práce v noci]	Práce: [Turnus krátký/dlouhý]	Práce: [Spaní v autě]	Práce: [Vnitrostátní přepravy]	Práce: [Mezinárodní přepravy]	Práce: [Taxi služby]	Práce: [Balíkové přepravy]	Práce: [Rozvoz jídel]	Jak daleko o jste ochotni	Máte možnost využít své soukromé vozidlo k
ANO	ANO	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO	do 50 km	ANO
ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	do 50 km	NE
NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	do 20 km	ANO
ANO	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	do 30 km	NE
NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	do 50 km	NE

Obrázek 17 Databáze řidičů 2 (autor, 2023)

Z	AA	AB	AC
Od kdy jste schopni	Uveďte délku praxe:	Jak dlouho jste aktivní řidič?	Doplňující informace k práci:
Kdykoliv	7 let jako kurýr	12	
Kdykoliv	Nemám praxi	25 let	Rád získávám nové zkušenosti a poznávám nové lidi.
Kdykoliv	Nemám praxi	6 let	
Kdykoliv	19 let	19 let	Hledám primárně přepravu osob. Nejlépe transport na letiště, komfortní přepr
Ihned	10 let	23 let	Své vozidlo bohužel k firemní práci využít nemůžu, dostali jsme na něj dotaci

Obrázek 18 Databáze řidičů 3 (autor, 2023)

### 3.2.1 Telefonický pohovor

Po vyplnění formuláře následuje telefonické kontaktování řidiče personalistou (může nastat situace, že telefonický kontakt se uskuteční dříve, než je vyplněn formulář – v tomto případě je možné provést vyplnění formuláře s pomocí asistence personalisty, nebo řidiče personalista může požádat o dodatečné vyplnění). Při telefonickém hovoru následuje vytvoření tzv. „karty řidiče“. Je nezbytné zjistit o řidiči důležité informace, které budou zajímat převážně budoucí dopravce. Dodatečné doplňující informace konkretizují pracovní představy zájemců.

„Karta řidiče“ je tvořena zejména z toho důvodu, že informace v životopisu uchazečů nejsou všechny relevantní a tudíž dopravce musí hledat ve velkém množství textu ty informace, které jsou pro něj podstatné (někdy je tam ani nenajde, někdy uchazeči životopis vůbec nezašlou). Pár otázek stačí k tomu, aby si dopravce udělal názorný obrázek o potencionálním uchazeči o práci v jeho společnosti a přitom to dopravci ušetří spoustu času.

Otázky v „kartě řidičů“ jsou: „Proč hledáte práci?“ doprovázena podotázkou „Proč jste odešel od posledního zaměstnavatele?“. Dodatečná podotázka je zde z toho důvodu, protože pokud bude důvod jakkoli nejednoznačný nebo vágní, může se jednat o člověka, který u posledního zaměstnavatele mohl způsobit nějakou nemravnost či škodu a takového člověka dopravci ve své společnosti nebudou chtít. Samozřejmě se takový člověk neškrtá z evidence kvůli předsudkům, ale tuto skutečnost je důležité do karty zaevidovat. Pokud má řidič praktické zkušenosti s řízením nákladních vozidel v silniční dopravě, je důležité tuto skutečnost zanést do „karty řidiče“, díky které bude pro potencionální dopravce zajímavější a mnohem atraktivnější. Aby měl dopravce orientační představu o podmínkách řidiče, následují informativní otázky: „Minimální výše platu v hrubém“, „Jakou máte představu o nové práci?“ a „Jakou máte představu o pracovní době?“. Předposlední dotaz směřuje na jejich zdravotní omezení, která by mohla být u některých dopravců rozhodující (např. fyzicky namáhavé ložné operace, které řidič musí aplikovat sám). Poslední otázky směřují ke zjištění, zda jsou zájemci bezúhonní, nejsou zadlužení a nejsou v insolvenční. Subjektivní zhodnocení uchazeče, jak na personalistu působil, se zapíše do tabulky (viz obrázek 16) pomocí rozbalovací nabídky z výběrové hodnotící škály 1-5 hvězdiček (5 = výborné, 1 = špatné).

Po vyplnění „karty řidiče“ jsou tomuto zájemci nabídnuty první možné společnosti, do kterých by mohl nastoupit. Tyto návrhy má personalista připravené už před začátkem hovoru, protože si nastudoval formulář vyplněný řidičem a má tak hrubou představu, jací dopravci by mohli řidiči vyhovovat. Pokud si řidič nevybere, budou mu alternativy nabídnuty v pozdějším stádiu. V případě, že řidič akceptuje nabídku personalisty, dostane instruktivní informaci, že

jeho „karta řidiče“ bude dopravci poslána k nahlédnutí, a pokud bude dopravce prvotně spokojen, dostane na řidiče spojení a sám ho zkontaktuje.

Kromě úspěšného propojení, mohou nastat další různé situace během tohoto procesu:

1. Řidič si mezitím najde práci sám,
2. dopravce ho nekontaktuje,
3. řidič dále nereaguje na telefonní podnět od personalisty, nebo
4. práci si vyzkoušel, ale nevyhovuje mu.

Pokud nastane situace, kdy řidič nebyl propojen, je mu nabídnuta alternativa. Pokud je ale zřejmé, že se řidič nějakým způsobem vymlouvá, nebo vůbec nebere telefon, bude zařazen na „black list“, což pro něj znamená ztrátu budoucích příležitostí související s možností pozdějších propojení s dopravci.

### **3.2.2 Věrnostní program**

Hlavní motivací řidičů, proč neobcházet tento systém a navíc poskytnout zpětnou vazbu, by mohlo být vytvoření věrnostního programu. Věrnostní program by byl určen pro řidiče, kteří setrvávají ve spolupráci s dopravcem více jak 6 měsíců (nezaleží, zda uzavřeli HPP, dohody mimo pracovní poměr aj.).

Platnost členství bude vždy na dobu 6 měsíců a prodloužit jej bude možné buď opakovaným potvrzením, že řidič stále spolupracuje s dopravcem, nebo je zaměstnán u nového zaměstnavatele. Cílem tohoto programu bude motivovat řidiče, aby neodcházel od zaměstnavatelů a tím zajistit co nejmenší fluktuaci.

Výhodami věrnostního programu mohou být zejména služby, které budou spojeny s řízením motorových vozidel a to nejen pro pracovní potřeby, ale budou je řidiči moci využít i pro osobní účely. Benefity tohoto programu by mohly např. být:

1. Levnější tankování na benzínových pumpách,
2. zvýhodněný mobilní tarif,
3. sleva a přednostní odbavení v servisech a pneuservisech,
4. přednostní odbavení v STK,
5. sleva v půjčovnách dodávek a přívěsů,
6. sleva v autoškolách,
7. zvýhodněné školení řidičů,
8. pojištění vozidel a osob šité na míru,

9. e-shop s drobnými auto potřebami za zvýhodněné ceny (ten by se v budoucnu dodatečně vytvořil v rámci vedlejšího projektu a byl by určený primárně pro řidiče ve věrnostním programu).

Díky tomuto nadstandartnímu věrnostnímu programu by bylo možné maximalizovat úspěšnost propojení řidičů a hlavně zejména minimalizovat neočekávanou fluktuaci ve společnostech.

### 3.3 Spojení s dopravcem

Aby mohlo být řidičům nabídnuto kvalitní portfolio dopravců, je potřeba mít hodnotnou databázi, ze které se bude uskutečňovat realizovatelný výběr. Důležité je cílit opravdu na všechny dopravce. Nejen na ty s širokým vozovým parkem, ti jsou lukrativnější oproti těm, kteří disponují jednotkami vozidel. Důvodem, proč cílit i na méně lukrativní kontrakty, je možnost nabídnout řidičům i takové firmy, které nejsou na trhu lehce k dosažení a tudíž jim mohou přijatelné nabídky uniknout (pokud řidič vyhledává dopravce, vždy nalezne jen omezené množství).

Jaké výhody získá dopravce, který využije zprostředkování řidičů přes tuto outsourcingovou společnost? Jaké aspekty motivují dopravce, aby nehledal řidiče vlastní cestou, ale službu zprostředkování zaplatil? Následující body představují výhody dopravců:

1. Ušetření nákladů na inzerci – Na portálu jobs.cz až 8 400 Kč za inzerát,
2. minimalizace personálních aktivit – Prezentování pracovní náplně místo dopravce, čímž se mu ušetří strávený čas u pohovorů s řidiči, kteří nemusejí mít nakonec zájem,
3. „karty řidičů“ místo životopisů – Každý dopravce obdrží zpracované „karty řidičů“, ve kterých budou pouze nezbytné informace o jednotlivých řidičích (doprovci tak ušetří plno času stráveného u nepřehledných životopisů),
4. možnost nalézt řidiče dočasně – Výpomoc při dovolených, indispozicích řidičů, nebo při náhlé fluktuaci,
5. flexibilita – Dopravce může kdykoliv zavolat personalistovi a požádat ho o nové řidiče, ušetří tak náklady na inzerci a personální aktivity (viz body 1 a 2).

Zdrojů, jak získat nové dopravce, je celá řada. Základní možné metody, které je možné použít, je aktivním nebo pasivním přístupem.

1. Aktivní přístup spočívá v telefonování konkrétním osobám, aktivní konverzací na společenských akcích nebo nabízení služeb textovou formou (např. pomocí

emailu, sociálních sítí apod.). Tato forma je velice levná, jediná nejdražší investice je strávený čas.

2. Pasivní přístup je postaven na vytvoření účinné reklamy, kterou lze umístit na místo, které bude cílit na dopravní společnosti. Volbou jsou např. sociální sítě, pracovní portály (např. bazoš.cz) nebo reklama v rádiu. Tato forma je finančně náročná, ale oproti aktivnímu přístupu lze ušetřit čas, protože potenciální klienti se ozvou sami.

Tento úsek, zabývající se tvorbou klientely dopravců, bude mít v kompetenci obchodní zástupce. Při prvotním kontaktu s dopravcem je důležité tomuto dopravci představit proces propojování a jeho výhody. Posléze je potřebné zjistit všechny náležitosti, které dopravce požaduje po potenciálních řidičích, a dále veškerou pracovní náplň, která bude prezentována potenciálním řidičům. Nezbytné je zjistit tyto informace:

1. Základní a kontaktní údaje (Název firmy, adresa firmy, kontakt na kompetentní osobu),
2. vozový park a jaké řidiče hledá. (Jaký je potřebné řidičské oprávnění – sk. B, B+E, C, C+E),
3. do jakého pracovního poměru řidiči nastoupí (HPP, DPP, DPČ, částečný úvazek apod.),
4. zaměření dopravy (o jaký druh přeprav se jedná – např. balíková, paletová, sypké materiály, cisterny, apod.),
5. pracovní doba (Průběh celé pracovní doby – ložné operace, začátek a konec pracovní doby, vnitrostátní nebo mezinárodní přepravy, práce v noci, práce o víkendech, apod.),
6. platové podmínky (Základní mzda, stravné, příplatky, cestovné a další benefity),
7. požadavky na řidiče (Jaké nároky má dopravce po řidičích – praxe v odvětví, neúhonnost, fyzická zdatnost, specifické dokumenty nebo školení).

Může se stát, že dopravce nebude aktuálně hledat žádné řidiče. V takovém případě je i přesto důležité se ho zeptat, zda může v budoucnu nastat i situace, kdy je shánět bude. Pokud dojde ke kladné odpovědi, může se ho obchodní zástupce dále zeptat na požadavky na řidiče a zjistit pracovní náplň v podniku, kde dosud pracuje. Tím se získá do databáze další potenciální společnost, kterou je možné v budoucnu eventuelně znovu kontaktovat.

Nastane-li situace, kdy dopravce jednoznačně neprojeví zájem, může dojít k otázce, zda ho je možné kontaktovat později. S případnou negativní odpovědí bude firma zařazena do seznamu „dále již nekontaktovat“.

### 3.4 Propojování řidičů s dopravci

Synergický efekt musí fungovat mezi obchodním zástupcem a personalistou, neboť oba pracují samostatně, ale i přesto si předávají důležité informace. Musí zde fungovat oboustranná výpomoc a některé případy musí řešit společnými silami. Na těchto dvou článcích funguje celý proces. S nadsázkou se dá konstatovat, že pokud se v rámci procesu stane chyba, nemůže za ni jeden, ale oba dva.

Lze implementovat dvě metody, kterými je možno přistoupit k propojování řidičů s dopravci. Nelze jednoznačně určit, která metoda je vhodnější, neboť každá má své přednosti. Pouze jejich zavedení do procesu ukáže, která je účinnější, případně která funguje a která nikoliv.

#### 3.4.1 Metoda se zkušební dobou řidiče

Po zpracování informací, při prvotním kontaktu obchodního zástupce s dopravcem dostane dopravce k nahlédnutí smlouvu o zprostředkování řidičů (dále jen „smlouva“). V této smlouvě budou vymezené podmínky spolupráce, vytyčené platební podmínky a definované sankce při nedodržení podmínek (to je v případě, že by se dopravce pokoušel obejít platební podmínky – je to z důvodu zvýšení motivace, aby k tomu nedocházelo). Pokud dopravce smlouvu podepíše, je možné mu zprostředkovávat potencionální řidiče. Propojení řidiče se bere za úspěšné, pokud řidič setrvá u dopravce minimální počet dní, resp. zaškolovací proces (v opačném případě se propojení nepovažuje za úspěšné). Minimální počet dní může být individuální, ale standartní doba bude 14 dní. Pokud dopravce se smlouvou nesouhlasí a nechce se vázat podmínkami, je i přesto možné s ním navázat spolupráci. Platební podmínky, jsou ale v tomto případě realizovány platbami předem.

**Krok 1** – Dopravce vznesl požadavek, že hledá určitý počet řidičů na specifikovaný druh přeprav.

**Krok 2** – V tomto okamžiku personalista vybere potencionální adepty, se kterými se spojí a kterým nabídne již avizované pracovní místo.

**Krok 3** – „Karty řidičů“, kteří potvrdí zájem, jsou poslány zaměstnavateli. Pokud dopravce podepsal smlouvu, bude mít k dispozici i telefonické spojení (v opačném případě mu bude kontakt poslán až po zaplacení požadované ceny).

**Krok 4** – Tento krok dopravce bude směřovat ke zkontaktování řidiče, se kterým si následně sjedná osobní setkání. Dopravce je vázán podmínkou, která mu udává povinnost zkontaktovat řidiče do 24 hod od zaslaných „karet“ (řidiči totiž jsou seznámeni s očekávaným hovorem a tudíž se nemůže stát, že řidič telefon nevezme, nebo volání neopětuje).



**Krok 5** – Personalista musí dopravce i řidiče po několika dnech znovu kontaktovat, aby se ujistil, že k vzájemnému spojení došlo. Pokud navázání kontaktu proběhne úspěšně, vyčká se na uplynutí smluvené zaškolovací lhůty, aby se mohlo propojení řidiče s dopravcem brát za uzavřené.

**Krok 6** – Po uplynutí zaškolovací lhůty, je následně zaslána dopravci faktura s požadovanou sumou k zaplacení. Řidič je v tomto okamžiku úspěšně propojen.

### 3.4.2 Metoda s předplatným balíčkem

Doprovce v této metodě dostane na výběr z několika cenových balíčků. Každý balíček ohodnocen cenovou nabídkou bude obsahovat počet možných „karet řidičů“, které dopravce obdrží na základě svých podnětů. Pokud např. zakoupený balíček bude obsahovat „8x karta řidičů“, znamená to, že než vyprší lhůta platnosti, může dopravce kdykoliv požádat o zaslání libovolného počtu řidičů, resp. zasláním „karet řidičů“ až do výše zakoupeného počtu.

Všichni potencionální řidiči musí být předem zkontaktováni personalistou a seznámeni s pracovní náplní firmy a dále také s tím, že je v nejbližších dnech bude dopravce kontaktovat. Dopravce bude mít povinnost kontaktovat řidiče nejpozději do 24 hod od poslání karet.

Dopravce má možnost požádat o zasílání „karet“, na základě kterých si vybere adepty, kteří mu vyhovují. „Karty“ budou však zasílány bez kontaktních údajů a tato kontaktní spojení budou poslána až po vybrání seznamu. Celý proces se tím však protáhne, ale pokud to zákazníkovi bude vyhovovat, je možné posílat údaje o řidičích i takto.

Výhody této metody oproti té předchozí (tj. metody se zkušební dobou řidiče) jsou:

1. Nemusí se hlídat provedené platby za zprostředkované řidiče, protože platby balíčků jsou předem,
2. nemusí se uzavírat smlouvy, které jsou časově náročné k přečtení a zpomalují celý proces. Navíc i přes uzavření smlouvy může přesto docházet k obcházení systému. Pokud k tomu dojde, následuje ztráta zákazníka a dlouhé nepříjemné řešení sporu,
3. nemusí se hlídat počet smluvených dní, kdy řidič u dopravce provádí zaškolovací proces,
4. zjednodušená kontrola. Zmizí spekulativní úkony jako je kontrola řidičů a dopravců, zda se spolu nedomluvili mimo sjednané podmínky nebo zjišťování od kdy a jestli řidič k dopravci nastoupil.

Proces propojování bude probíhat následovně:

**Krok 1** – Dopravce zakoupí balíček, kde bude deklarován počet možných „karet řidičů“ k zaslání.

**Krok 2** – Dopravce vznesne požadavek na množství řidičů k poslání.

**Krok 3** – Personalista vybere potencionální adepty, se kterými se spojí a kterým nabídne již avizované pracovní místo.

**Krok 4 (varianta 1)** – Počet „karet“, bude dopravci zaslán a z jeho balíčku se odečte požadovaná suma.

**Krok 4 (varianta 2)** – Pokud bude chtít zvolit variantu, že si „karty“ nejdříve prostuduje a řidiče následně vybere, budou mu zaslány „karty“ bez spojení na řidiče. Až po vybrání adeptů mu budou zaslány kontaktní údaje. Ze zakoupeného balíčku se odečte pouze taková suma, která odpovídá zaslání „karet“ s kontaktními údaji.

**Krok 5** – Dopravce řidiče kontaktuje a domluví si s ním další kroky.

Není už ani podstatné, zda dopravce s řidičem uzavře pracovní kontrakt či nikoliv. Dopravcům budou posílány pouze řidiči, kteří potvrdí, že o tu práci mají zájem. Riziko toho, že si práci nevyberou, nebo že naopak řidič nebude vyhovovat dopravcům, rozhodně je. Tomu však bude odpovídat i nastavení jednotlivých balíčků, které bude zohledňovat určitou míru tohoto rizika v závislosti na ceně.

### **3.5 Zpětná vazba od dopravců a řidičů**

Zpětná vazba musí být nedílnou součástí procesu, neboť se s ní pojí zkvalitňování služeb. Subjektivní hodnotící informace, je třeba sbírat jak od řidičů, tak od dopravců.

#### **3.5.1 Zpětná vazba od řidičů**

Díky této zpětné vazbě je možné dalším potencionálním řidičům prezentovat i takové podněty, které by sami dopravci u pohovoru nezmínili. Protože ale na tyto skutečnosti upozorní sami řidiči, lze je považovat za velmi důležité, neboť předáním těchto informací se může zefektivnit budoucí nábor.

Zpětnou vazbu je třeba provádět v několika intervalech, které jsou demonstrovány na jednotlivých fázích:

**Fáze 1** – Je důležité se s řidičem spojit při nástupu do společnosti a konzultovat s ním, zda propojení proběhlo v pořádku a jaké má první dojmy z prostředí u nového zaměstnavatele. Může se stát, že řidič spokojený nebude, v tomto případě mu bude nabídnut alternativní zaměstnavatel, ke kterému bude moci nastoupit.

Může ale nastat situace, kdy řidič na telefonické výzvy od personalisty nereaguje. Personalista je tak postaven do nepříhodné situace a musí zkontaktovat dopravce – ten by mu

měl navázání komunikace s řidičem potvrdit, či vyvrátit. Pokud dopravce odpoví, že byl řidič nedostupný, nastává překerní situace, neboť buď má pravdu, nebo se s řidičem dopravce domluvil. Pokud se tato situace stane výjimečně, bere se v úvahu, že k těmto okolnostem opravdu došlo. Není pravděpodobné, aby se tato věc opakovala vícekrát nebo několikrát za sebou. I přesto, že u dopravce se tato událost opakuje několikrát, je třeba zvážit možnost, že se dopravce snaží dohodu obejít a řidiče podplatit k mlčenlivosti – v tom případě následuje odstoupení od smlouvy a je třeba zvážit racionální řešení. Řešení sporů bez uzavřené smlouvy lze řešit pouze rozvázáním spolupráce a dopravce se tak vzdává možnosti získávání řidičů v rámci těchto služeb.

**Fáze 2** – Touto fází zpětné vazby musí být požádání řidiče o zhodnocení služby. Tento krok lze provést, až když řidič odpracuje ve společnosti určitý časový úsek, aby odpověď byla co nejvíce autentická. Jedná se o poskytnutí informací, zda deklarované informace o práci, které personalista presentoval, odpovídají skutečnosti, případně zda se řidič setkal s nečekanými situacemi, týkající se pracovní náplně. Všechny tyto obdržené podněty budou použity k následnému zlepšení procesu vč. možnosti rozšíření informací v průvodní kartě dopravce (v té je souhrn informací, popis pracovní náplně a veškeré činnosti dopravce – a právě ty je možné obohatit o zjištěné sdělení).

U propojovací metody „se zkušební dobou řidiče“ bude tento krok realizovaný po skončení zaškolovací lhůty. Tato zpětná vazba bude důležitá zejména proto, aby se zjistilo, zda propojení s dopravcem proběhlo úspěšně a může se celá služba vyfakturovat.

V případě, že si práci řidič už našel, je dotázán, zda je tato situace stále aktuální. V případě záporné odpovědi je mu nabídnuto, zda nemá zájem o zprostředkování jiného dopravce.

**Fáze 3** – Uskutečnění tohoto kroku následuje v horizontu několika měsíců od propojení s dopravcem. Řidič je telefonicky zkontaktován za účelem zjištění, zda v práci setrval. Pokud ano, je mu nabídnuto členství ve „věrnostním programu“ (viz kapitola 3.1.1.). Pokud ne, je třeba zjistit jak dlouho ve společnosti pracoval a co bylo důvodem odchodu.

### **3.5.2 Zpětná vazba od dopravců**

Od dopravců je důležité získávat zhodnocení služby při každé příležitosti, kdy je dopravce kontaktován. Primární zjištění je, zda řidiči úspěšně u dopravce zůstali, případně co je vedlo k odchodu, eventuálně co vedlo dopravce neuzavřít s nimi pracovní kontrakt.

Získáním jakékoli zpětné vazby pomůže zlepšit služby, ať už se jedná o zpracovávání informací v „kartách řidičů“ nebo např. samotný výběr řidičů.

## 4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

Poslední část diplomové práce zhodnotí zpracovaný návrh, který by měl snížit fluktuaci. Tento zhodnocený návrh bude postavený na novém přístupu náboru, kterým bude možné propojovat řidiče s dopravci.

Navrhovaný nový přístup bude realizovaný subjektem, který bude dobrovolným plátcem DPH. To z toho důvodu, protože veškerými zákazníky budou zejména dopravní firmy, kteří jsou plátcí DPH také.

Všechny kalkulace jsou zhodnoceny pro účely implementace v prvotních fázích projektu – konkrétně pro období prvních 3 měsíců.

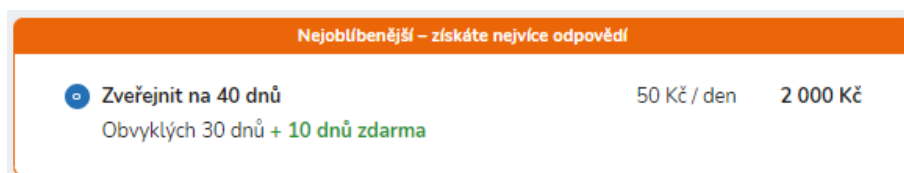
Nový přístup k náboru řidičů bude zaměřený na propojování řidičů s dopravci. Proces bude fungovat na principu, který bude poskytovat řidičům služby zdarma a pro dopravce budou navrženy cenové nabídky, které po sléze umožní následné propojování. Následující kapitoly zhodnocují náklady na nábor řidičů a náklady na získávání databáze dopravců. Dále budou navrženy možné cenové nabídky pro dopravce při použití dvou různých metod a nakonec z toho vyplyne celkové zhodnocení.

### 4.1 Náklady na nábor řidičů

Jak už avizovala kapitola 3.2, náklady na nábor řidičů vzniknou propagací pracovního místa – tedy reklamou, která bude cílit na potenciální uchazeče, mající zájem o práci řidiče. Nabízená propagace bude cílit max do 3 vybraných okresů. Tam bude cílit inzerce jak pro řidiče, tak pro dopravce.

#### **Inzerce na pracovních portálech**

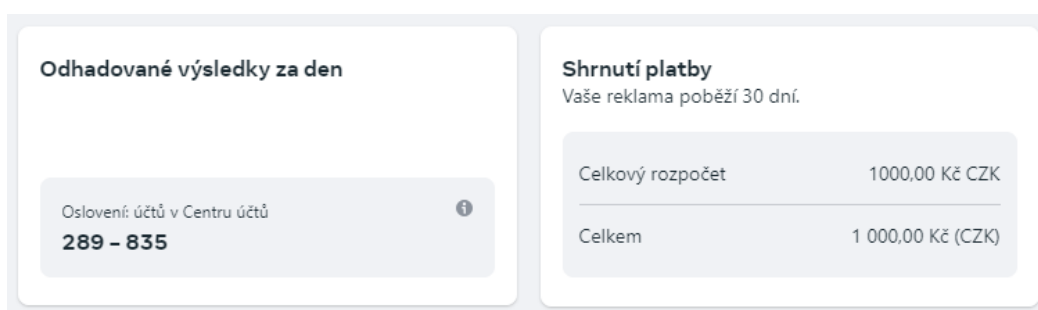
Na portále easy-prace.cz je možné vystavit inzerát na 40 dní za **2 000 Kč** bez DPH. Existují i varianty na méně dní, které jsou ale nevýhodné. Naopak lze zakoupit výhodnější varianty, jako je např. balíček 6 inzerátů za 7 400 Kč (tj. 1 233 Kč / 1 inzerát) nebo balíček 10 inzerátů za 10 000 Kč (tj. 1 000 Kč / inzerát) atd. Čím dražší balíček tím výhodnější je přepočten na 1 inzerát, ale důležité je brát v potaz likviditu podniku (proto bude nejeftivnější využít již avizovanou variantu na 40 dní – viz obrázek 19).



**Obrázek 19** Ukázka nabídky inzerátu – easy-prace.cz (autor, 2023)

### Sociální sítě

Informaci o pracovním místě a pozici řidiče, lze vystavit na vytvořeném profilu na Facebooku a Instagramu. Avšak bez placené propagace nemá příspěvek naději na široký dosah, zejména při založení stránky, která nemá žádné sledující. Profily je možné propojit a vytvořené příspěvky mohou být kompatibilní, nabízí se proto vytvořit reklamu právě zde. Reklama na 30 dní s celkovým zacílením 289-835 lidí vyjde na 1 000 Kč s DPH (tj. **826 Kč** bez DPH).



**Obrázek 20** Sociální sítě – facebook (autor, 2023)

### Firemní webové stránky, logo a email

Každá společnost by měla disponovat webovými stránkami, které reprezentují společnost a jejich nabízené produkty. Zároveň se na stránkách společnosti dá propagovat samotná pracovní místa – v tomto případě se jedná o místo řidiče.

Prvotní náklady na tvorbu webu s výpomocí externího subjektu, který bude koncipován pro počáteční účely, budou odhadem **15 000 Kč**. Cena se odvíjí od náročnosti a zkušeností tvůrce.

Dále je třeba vytvořit logo, které bude realizováno externí výpomocí s odhadovaným nákladem **5 000 Kč**.

Pro funkční web, je potřeba zajistit doménu a webhosting. Doména na portále WEDOS stojí **145 Kč** bez DPH na rok (viz obrázek 22) a k tomu je potřeba objednat webhosting, který je nabízen za **39 Kč** bez DPH za měsíc (viz obrázek 21). Doménu lze propojit s emailovou adresou, tzn. že pokud se využije např. portál seznam.cz „profil“, lze používat vlastní doménu za 180 Kč s DPH, tj. **149 Kč** bez DPH za rok

NEJOBLENĚJŠÍ

# NoLimit

Nejprodávanejší. Ideální pro WordPress.

Nyní SLEVA

**39 Kč/měsíc**

47,19 Kč/měs. s DPH  
83,25 Kč/měsíc s DPH

Obrázek 21 doména (autor, 2023)

rok

Garance nejnižší ceny!

# 145 Kč

175,45 Kč s DPH

Objednat

Nejnižší cena: 145 Kč / při prodloužení

Obrázek 22 webhosting (autor, 2023)

### Pohovory s řidiči

Každý řidič musí projít vstupním pohovorem s personalistou. V počátcích bude spolupráce směřovaná dohodou (resp. na dohodu o provedení práce – dále jen „DPP“) a to na 6 měsíců. Pokud se pracovník osvědčí, lze se domluvit na pracovní-právním vztahu. Odměna personalisty bude 130 Kč za hodinu.

Jeho náplní bude kontaktovat potencionální uchazeče o práci a vytvořit s nimi „karty řidiče“. V případě požadavků ze strany dopravců, bude dále vyhledávat potencionální uchazeče a ty následně s nimi propojovat (dopravce se může zkontaktovat i s jiným pracovníkem, který podnět personalistovi předá).

Měsíční časová dotace je odhadována průměrně na 40 hodin měsíčně, což představuje **5 200 Kč** jako celkový měsíční náklad po dobu již avizovaných 6 měsíců.

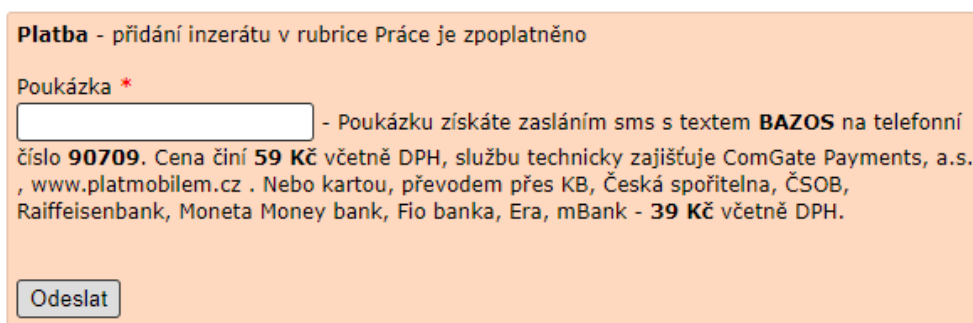
## 4.2 Náklady na získávání databáze dopravců

Jak už avizovala kapitola 3.2, náklady na získávání databáze dopravců vzniknou reklamní propagací nebo činnostmi personálu, jejichž výsledkem bude navázání nových kontaktů.

### Inzerce na Bazos.cz

Na portále Bazoš.cz je možné hledat jak práci, tak inzeráty s řidiči, kteří hledají práci. Proto se zde lze setkat s návštěvou různých dopravců, kteří nějaké řidiče mohou hledat a následně je kontaktovat. Dá se tedy zde vystavit inzerát s podnětem, který bude cílit na dopravce a bude jim nabízet možnou spolupráci v podobě možnosti získání řidičů.

V rubrice „Práce“ je inzerát zpoplatněn částkou 39 Kč s DPH (tj. **32,2 Kč** bez DPH). Pokud inzerent chce mít inzerát co nejvýše v pořadníku, je nutné inzerát tzv. „topovat“, které je zpoplatněno stejnou částkou jako vystavení. Aby inzerce měla výsledky, bude „topováno“ každý měsíc 5 krát, tzn. celkový náklad bude ve výši **161 Kč** bez DPH.



**Platba** - přidání inzerátu v rubrice Práce je zpoplatněno

Poukázka \*

- Poukázku získáte zasláním sms s textem **BAZOS** na telefonní číslo **90709**. Cena činí **59 Kč** včetně DPH, službu technicky zajišťuje ComGate Payments, a.s., [www.platmobilem.cz](http://www.platmobilem.cz). Nebo kartou, převodem přes KB, Česká spořitelna, ČSOB, Raiffeisenbank, Moneta Money bank, Fio banka, Era, mBank - **39 Kč** včetně DPH.

Odeslat

**Obrázek 23** Inzerát na Bazos.cz (autor, 2023)

### „Cold calling“

Jedná se o obchodní techniku, při které se prodejci snaží kontaktovat potenciální zákazníky, kteří s nimi doposud neměli žádný kontakt, a to zejména telefonicky.

Volání potenciálním zákazníkům, bude zajišťovat „obchodní zástupce“, který bude kontaktovat dopravce z lokality, kterou bude mít v kompetenci (max. 3 okresy, jak už bylo zmíněno na začátku kapitoly). Bude jim nabízet poskytované služby a sjednávat ceny.

Jeho dalším úkolem bude zaznamenávat pracovní náplně dopravců, následně vytvářet přehledné reporty a ty poté posílat personalistovi, kterého musí s těmito informacemi seznamovat.

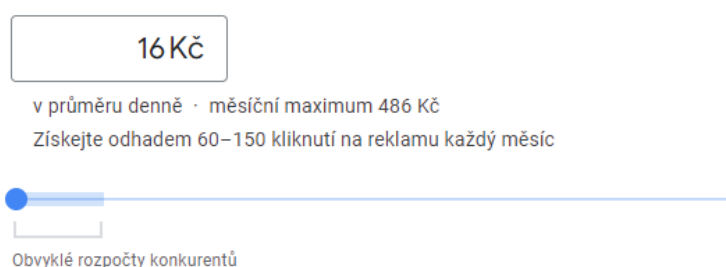
Spolupráce bude s ním uzavřena na DPP po dobu 4 měsíců s tím, že bude možné dohodu modifikovat na pracovněprávní vztah. Hodinová odměna obchodního zástupce bude 130 Kč za hodinu s tím, že průměrná odpracovaná doba se odhaduje na 75 hodin měsíčně. Vznikne tedy celkový měsíční náklad **9 750 Kč**.

Databáze dopravců lze získat přes platformu Timocom nebo Raal trans, což jsou burzy nákladů. Zde mají své firemní profily různí dopravci s kontakty. Tyto burzy nabízejí zkušební provoz zdarma. Dále lze kontakty na dopravce získat surfváním po internetu na webu s inzeráty.

## Propagace na Google

Reklamu lze vyvěsit na Googlu, která se bude zobrazovat všem lidem, kteří budou surfovat přes tuto stránku. Jak hodně se reklama bude zobrazovat, záleží na zvolení rozpočtu, jehož výše bude závislá na frekvenci odezvy. Platby jsou nastaveny na inkaso, tzn. že každý měsíc se strhne vyčerpaná částka. Rozpočet se nastavuje na den a představuje pouze průměrnou hodnotu – tzn. pokud se některý den vyčerpá nadprůměr, systém si sám v následujících dnech částku zkompenzuje. Rozpočet je limitován měsíční hranicí, kterou nepřekročí.

Tyto služby jsou předmětem zpětného účtování DPH a jsou příjemcem účtovány v souladu s článkem 196 směrnice Rady 2006/112/ ES – DPH tedy při fakturaci služby účtovány nejsou. Znamená to celkový měsíční náklad **486 Kč** dle nastaveného rozpočtu, viz obrázek 24.



Obrázek 24 Propagace na Google (autor, 2023)

## Zúčastnění se veletrhů

Další možností je zúčastnit se veletrhů v oblasti dopravy a logistiky, kde je příležitost navázat plno nových kontaktů, Zájemci, kteří řeší dopravu vlastními cestami, potřebují k zajištění chodu řidiče z povolání. Vstup na veletrh stojí v řádů **stovek Kč** podle atraktivity.

## 4.3 Další náklady

Další náklady související s činností se týkají následujících odvětví. Tyto náklady jsou nezbytné pro chod společnosti.

### Účetnictví

Zpočátku bude postačovat externí účetní, jehož služby budou outsourcovány. Bude se jednat zejména o zpracování přijatých a vydaných faktur, vyhodnocení měsíčního DPH a po skončení účetního období vytvoření účetní závěrky.

Např. společnost HELIOS CONSULTING nabízí účetní služby za **3 950 Kč** měsíčně bez DPH, viz obrázek 25.

A.1	<b>Účetnictví do 50 položek + 0-2 zaměstnanci – cena 3 950,-/měsíc</b> V ceně měsíčního paušálu od nás získáte:
-----	--



**Obrázek 25** Ceník za služby účetnictví (autor, 2023)

### Pojištění podnikatelů

Pojištění odpovědnosti podnikatelů je nezbytným nákladem, neboť se jím dá minimalizovat potencionální škodní události, které by mohly být pro společnost likvidační. Sjednané pojištění se vztahuje na způsobenou újmu, vznikla-li v souvislosti s výkonem podnikatelské činnosti. Dle obrázku 26 lze vidět kalkulaci na pojištění odpovědnosti od České podnikatelské pojišťovny (dále jen „ČPP“). Jelikož jsou pojištění osvobozena od DPH, je tedy celkový roční náklad **6 070 Kč**.

POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI	Limit pojistného plnění / Sublimit pojistného plnění	
Předmětem pojištění odpovědnosti je povinnost pojištěného nahradit újmu specifikovanou v článku 3 DPPOP.	LP	2 000 000 Kč
ZSU01ODSIM - Újma způsobená zavlečením, rozšířením nebo přenosem nakažlivé choroby lidí, zvířat nebo rostlin	SLP	2 000 000 Kč
ZSU02ODSIM - Újma na věci převzaté za účelem provedení objednané činnosti a věci převzaté do užívání, dále újma na věci převzaté přepravované (bez vozidel)	SLP	1 000 000 Kč
ZSU03ODSIM - Újma na věci převzaté za účelem provedení objednané činnosti a věci převzaté do užívání, dále újma na věci převzaté přepravované (včetně vozidel)	SLP	
ZSU04ODSIM - Náklady vynaložené poškozeným na odstranění, odklizení či demontáž vadného výrobku (včetně vykonané práce)	SLP	500 000 Kč
ZSU05ODSIM - Újma na věci, která vznikla spojením, smísením a dalším zpracováním	SLP	500 000 Kč
ZSU06ODSIM - Újma na věci převzaté, na které pojištěný vykonával objednanou činnost	SLP	500 000 Kč
ZSU07ODSIM - Čistá finanční újma (VV)	SLP	200 000 Kč

LP = limit pojistného plnění, SLP = sublimit pojistného plnění

Spoluúčast  Kč

Roční pojistné za pojištění odpovědnosti  Kč

**Obrázek 26** Pojištění odpovědnosti ČPP (autor, 2023)

### Telefon a tarif

Každý zaměstnanec bude potřebovat telefon a sjednaný tarif. Z počátku musí k práci používat vlastní telefon, ale tarif pro neomezené volání a SMS mu bude zajištěn.

Tarif je možné sjednat smluvně průměrně za **300 Kč** bez DPH, kde bude neomezené volání a SMS bez internetových dat (resp. součástí bývá 1 GB dat). Budou potřeba 2 (pro personalistu a obchodního zástupce).

### Pohovory a schůzky

Pracovní porady budou realizovány formou „video meetingu“ (Online schůzka např. přes počítač). Alternativou budou schůzky ve veřejných restauracích, kavárnách apod. (ty se budou realizovat ve zvlášť důležitých případech).

Z počátku se veškeré pohovory s potencionálními personalisty a obchodními zástupci, dají realizovat v různých restauračních zařízeních. Každý pohovor sebou nese náklady

v podobě dopravy na místo setkání plus drobná útrata. Každý pohovor při započítání různých položek může vyjít v průměru na 400 Kč.

Pokud budou teoreticky realizovány 4 pohovory s potencionálními obchodními zástupci a 4 pohovory s potencionálními personalisty, bude vynaloženo celkem **3 200 Kč**.

### **Notářské služby při založení živnosti**

Tyto služby budou potřeba zejména v počátcích. Odměna notáře se řídí podle aktuálního ceníku notářské komory ČR. Při založení, není korporace plátce DPH – plátce DPH může subjekt vzniknout požádáním finanční správy. Ceny na obrázku 27 jsou bez DPH, je tedy třeba přičíst DPH a to bude konečným nákladem za notářské služby. Zakládání společnosti u notáře vyjde celkem na **4 404 Kč** (3640\*1,21).

#### **Ceník notářských úkonů**

- Sepsání notářského zápisu o založení „jednoduché“ s.r.o., pokud obsahuje pouze povinné náležitosti vyžadované zákonem: 2 000 Kč (v ostatních případech podle výše základního kapitálu)
- Sepsání notářského zápisu o osvědčení pro zápis do obchodního rejstříku: 1 000 Kč
- Odměna za zápis do obchodního rejstříku: 300 Kč
- Výpis z rejstříku trestů: 100 Kč
- Úřední ověření podpisu na souhlasu s umístěním sídla: 70 Kč
- Výpis z katastru nemovitostí: 100 Kč
- Úřední ověření podpisu na prohlášení jednatele: 70 Kč

### **Obrázek 27** Ceník notářských úkonů (autor, 2023)

#### **Právní služby**

Právní služby budou také součástí prvotních nákladů a jejich náplní budou zejména konzultační potřeby (otázky se mohou týkat legislativních témat, vytvoření dokumentu o zpracování údajů nebo otázky podnikatelské).

Prvotní náklady při využití právníkových 10 hodin budou **30 025 Kč** (Společnost AZ legal si účtuje 3 025 Kč bez DPH za hodinu). V pozdějších fázích může dojít dodatečným konzultacím.



### **Obrázek 28** Hodinový cenový balíček právních služeb (autor, 2023)

## Náklady zakladatele

Prvotní náklady na založení živnosti také vzniknou zakladateli. Jedná se o náklady, které vzniknou během doby při zřizování živnosti. V této částce jsou zahrnuty výdaje na provoz a údržbu vozidla, PHM, využívání vlastní nemovitosti pro účely podnikání jako kancelář, s tím spojené výdaje na energie, telefon a tarif, notebook, internetové připojení apod. Výše těchto nákladů je odhadována na **10 000 Kč**.

## 4.4 Cenové nabídky dopravcům

Jak již bylo nastíněno v kapitole 3.1, při využití tohoto přístupu lze implementovat dvě různé metody, které je nutné samostatně zhodnotit. Těmito metodami jsou popsány cesty, jakými je možné vytvořit cenové nabídky pro dopravce. Jedná se o metody: „Metoda se zkušební dobou řidičů“ a „Metoda s předplatným balíčkem“.

Cenové nabídky jsou rozděleny pro řidiče sk. B a zvláště pro řidiče sk. B+E, C a C+E. Ceny se liší z důvodu různé náročnosti hledání těchto řidičů, neboť řidičů sk. B je více a jsou snadno k dohledání a tudíž může být doporučení firmám jednodušší a rychlejší.

### 4.4.1 Metoda se zkušební dobou řidičů

Nabízené ceny budou dopravcům účtovány až poté, co řidič odpracuje v doporučené společnosti určitou zkušební dobu. V případě dohodnutí 14 denní lhůty od doporučení, budou ceny nastavené dle tabulky 1. Počet vozového parku představuje počet vozidel dopravní firmy, které jsou služby nabízené, neboť čím větší společnost, tím větší je brán zřetel na nábor a dochází k vyšší fluktuaci než ve srovnání s malými firmami – větší společnosti jsou ochotnější zaplatit více než ty malé společnosti, neboť jejich disponibilní rozpočet je mnohem pružnější.

**Tabulka 1** Cenová nabídka pro dopravce

Velikost vozového parku	Cena za 1 řidiče sk. B	Cena za 1 řidiče sk. B+E / C / C+E
1-5	1 500 Kč	3 000 Kč
6-15	2 000 Kč	4 000 Kč
16 a více	2 500 Kč	5 000 Kč

Zdroj: Autor

V případě dlouhodobé spolupráce nebo při množstevním odběru je možné cenu snížit až o 15 % za každého řidiče.

#### 4.4.2 Metoda s předplatným balíčkem

Při této metodě si musí dopravce vybrat balíček, ve kterém bude uvedeno, kolik řidičů mu posléze bude zasláno (resp. kolik „karet řidičů“). Po vybrání balíčku musí předem zaplatit uvedenou částku a až po uhrazení mu budou posíláni řidiči, kteří předem vyslovili zájem u dopravce pracovat. Výše nabízených cen popisuje obrázek 29. Dopravcům budou vystaveny zálohové faktury a až po zaplacení bude vystaven daňový doklad.



Obrázek 29 Nabídka předplatných balíčků (autor, 2023)

U poslaných „karet řidičů“ není podstatné, jak dlouho řidič u dopravce setrval. Počet řidičů v zakoupeném balíčku představuje, kolik „karet řidičů“ bude dopravci zasláno, přičemž nezáleží jaký spolu uzavřou kontrakt či spolupráci. Pokud by i přesto dopravce měl neúspěšnou linii řidičů, je možné tuto ztrátu kompenzovat zasláním dodatečných jednotek řidičů jako dodatečnou službu.

## 4.5 Předběžná kalkulace příjmů a výdajů

Výdaje na získání řidičů a veškeré činnosti s nimi společné, budou totožné při použití jakékoli metody cenové nabídky. Výdaje budou navrženy při poskytování služeb na území celé České republiky.

Nejprve budou kalkulované prvotní výdaje na založení živnosti a následně bude proveden výpočet cash flow v prvních 3 měsících.

Minimálně v prvním roce realizace se berou výdaje zakladatele a režijní náklady ve výši 5 000 Kč měsíčně, které budou zohledněné v kalkulaci cash flow po dobu 3 měsíců.

### 4.5.1 Prvotní výdaje při zakládání společnosti

Počáteční likvidita společnosti bude 200 000 Kč. S těmito penězi bude moci společnost disponovat. Získání peněz do společnosti lze buď vlastními nebo cizími zdroji. V počátcích společnost nebude plátcem DPH, tím se stane až po založení.

**Tabulka 2** Počáteční výdaje

<b>Počáteční zůstatek</b>	<b>+200 000 Kč</b>	
<b>Položka vynaloženého výdaje</b>	<b>(+) Přírůstky</b>	<b>(-) Úbytky</b>
Právní služby		-36 330 Kč
Notářské služby		-4 404 Kč
Pojištění podnikatelů		-6 070 Kč
Prvotní inzerát cílený na personalisty a obchodní zástupce		-2420 Kč
Pohovory		-3 200 Kč
Tvorba webových stránek		-15 000 Kč
Tvorba loga společnosti		-5 000 Kč
Webová doména		-175 Kč
Webhosting		-47 Kč
Email s vlastní doménou		-180 Kč
Výdaje z financování zakladatele		-10 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>+0 Kč</b>	<b>-85 826 Kč</b>
<b>Konečný zůstatek</b>		<b>+114 174 Kč</b>

Zdroj: Autor

#### 4.5.2 Měsíční kalkulace cash flow – metoda se zkušební dobou řidičů

V následující podkapitole bude rozpočítána kalkulace toku peněžních prostředků při metodě se zkušební dobou řidiče dle kapitoly 4.4.1 a to pro první 3 měsíce fungování společnosti.

##### Kalkulace 1. měsíc

V 1. měsíci se počítá pouze s výdaji na inzerci, protože ta jediná se platí zálohově předem, oproti ostatním položkám jako je externí účetní, odměny obchodnímu zástupci a personalistovy, telefonní tarify. Inzerce na sociálních sítích a googlu se strhávají pomocí inkasa na začátku dalšího měsíce.

Příjmy z realizovaných zakázek se neberou žádné, neboť se vystavuje daňový doklad až po úspěšném doporučení řidiče, který u dopravce zůstane alespoň 14 dní a navíc splatnost faktury je 7 dní.

**Tabulka 3** Cash flow 1. měsíc – metoda se zkušební dobou řidiče

<b>Počáteční zůstatek</b>	<b>+114 174 Kč</b>	
<b>Položka vynaloženého výdaje</b>	<b>(+) Přírůstky</b>	<b>(-) Úbytky</b>
Inzerát na Easy-prace.cz		-2 420 Kč
Inzerát na Bazos.cz		-195 Kč
Výdaje zakladatele a režijní náklady		-5 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>+0 Kč</b>	<b>-7 615 Kč</b>
<b>Konečný zůstatek</b>	<b>+106 559 Kč</b>	

Zdroj: Autor

##### Kalkulace 2. měsíc

Ve 2. měsíci je třeba oproti tomu prvnímu, zaplatit vystavené faktury za předchozí období. Jedná se o propagaci na Googlu, sociální sítě, odměny personalistovy a obchodnímu zástupci, externí účetnictví a telefonní tarify.

Správce daně má povinnost vrátit nadměrný odpočet nebo přeplatek daně do 30 dnů od jeho vyměření. V těchto výpočtech bude počítáno s vrácením DPH vždy následující měsíc plnění DPH – tzn. že za 2. měsíc je zohledněno vrácené DPH za období 1. měsíce.

**Tabulka 4** Cash flow 2. měsíc – metoda se zkušební dobou řidiče

<b>Počáteční zůstatek</b>	<b>+106 559 Kč</b>	
<b>Položka vynaloženého výdaje</b>	<b>(+) Přírůstky</b>	<b>(-) Úbytky</b>
Inzerát na Easy-prace.cz		-2 420 Kč

Inzerát na Bazos.cz		-195 Kč
Propagace na Googlu		-486 Kč
Sociální síť		-1 000 Kč
Odměna – Personalista		-5 200 Kč
Odměna – Obchodní zástupce		-9 750 Kč
Externí účetnictví		-4 780 Kč
Telefonní tarify		-363 Kč
Výdaje zakladatele a režijní náklady		-5 000 Kč
Vyrovnání DPH za předešlý měsíc	+454 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>+454 Kč</b>	<b>-27 673 Kč</b>
<b>Konečný zůstatek</b>		<b>+79 340 Kč</b>

Zdroj: Autor

### Kalkulace 3. měsíc

Oproti předešlému měsíci je bráno v potaz, že se bude realizovat příjem z poskytnutých služeb dopravců. Předpokládá se uskutečnění propojení 1 řidiče sk. B u dopravce jehož vozový park čítá 5 automobilů. Faktura je tedy na základě cenové nabídky dle kapitoly 4.4.1 vyčíslena na 1 500 Kč bez DPH, tj. 1 815 Kč s DPH.

Vyrovnání DPH – Daň na vstupu: 1 521 Kč, daň na výstupu: 0 Kč, tzn. přeplatek je 454 Kč.

**Tabulka 5** Cash flow 3. měsíc – metoda se zkušební dobou řidiče

<b>Počáteční zůstatek</b>	<b>+79 340 Kč</b>	
<b>Položka vynaloženého výdaje</b>	<b>(+) Přírůstky</b>	<b>(-) Úbytky</b>
Inzerát na Easy-prace.cz		-2 420 Kč
Inzerát na Bazos.cz		-195 Kč
Propagace na Googlu		-486 Kč
Sociální síť		-1 000 Kč
Odměna – Personalista		-5 200 Kč
Odměna – Obchodní zástupce		-9 750 Kč
Externí účetnictví		-4 780 Kč
Telefonní tarify		-363 Kč
Výdaje zakladatele a režijní náklady		-5 000 Kč
Vyrovnání DPH za předešlý měsíc	+1 521 Kč	

Fakturace dopravce	+1 815 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>+3 336 Kč</b>	<b>-29 194 Kč</b>
<b>Konečný zůstatek</b>		<b>+53 482 Kč</b>

Zdroj: Autor

### 4.5.3 Měsíční kalkulace cash flow – metoda s předplatným balíčkem

V následující podkapitole bude rozpočítána kalkulace toku peněžních prostředků při metodě s předplatným balíčkem dle kapitoly 4.4.2 a to pro první 3 měsíce fungování společnosti.

#### Kalkulace 1. měsíc

Stejně jako v předešlé kapitole 4.5.2 byly vynaloženy stejné výdaje. Tabulka 3 kopíruje průběh tohoto měsíce. Náklady inzerátu na portále easy-práce.cz, bazos.cz a výdaje zakladatele a režijní náklady jsou **7 615 Kč**. Počáteční zůstatek je **+114 174 Kč** a konečný zůstatek je **+106 559 Kč**.

#### Kalkulace 2. měsíc

Výdaje opět kopírují průběh 2. měsíce v předešlé metodě. V tomto měsíci budou realizovány příjmy z vystavených zálohových faktur od dopravců, kteří si zakoupili vybrané balíčky. 1. zakoupený balíček bude „1 řidič sk. B“ za 1 490 Kč bez DPH, tj. **1 803 Kč s DPH** a 2. zakoupený balíček bude „4 řidiči sk. C+E“ za 5 590 Kč bez DPH, tj. **6 764 Kč s DPH**. Celkový přírůstek za zaplacené zálohy bude 8 567 Kč.

Budou realizované zálohové platby u 2 dopravců. Zálohové faktury z toho důvodu, protože vystavením se nestávají daňovými doklady a tedy nepodléhá platbě DPH. Až po uhrazení zálohové faktury je vystaven daňový doklad a až z něho se platí DPH. Ihned po uhrazení bude vystavena dopravci faktura, takže se bude DPH odvádět okamžitě po uhrazení zálohové faktury.

Vyrovnání DPH – Daň na vstupu: 454 Kč, daň na výstupu: 0 Kč, tzn. přeplatek je 454 Kč.

**Tabulka 6** Cash flow 2. měsíc – metoda s předplatným balíčkem

<b>Počáteční zůstatek</b>	<b>+106 559 Kč</b>	
<b>Položka vynaloženého výdaje</b>	<b>(+) Přírůstky</b>	<b>(-) Úbytky</b>
Inzerát na Easy-prace.cz		-2 420 Kč
Inzerát na Bazos.cz		-195 Kč
Propagace na Googlu		-486 Kč



Sociální síť		-1 000 Kč
Odměna – Personalista		-5 200 Kč
Odměna – Obchodní zástupce		-9 750 Kč
Externí účetnictví		-4 780 Kč
Telefonní tarify		-363 Kč
Výdaje zakladatele a režijní náklady		-5 000 Kč
Přírůstek za zaplacené zálohy	+8 567 Kč	
Vyrovnaní DPH za předešlý měsíc	+454 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>+9 021 Kč</b>	<b>-29 194 Kč</b>
<b>Konečný zůstatek</b>		<b>+86 386 Kč</b>

Zdroj: Autor

### Kalkulace 3. měsíc

Ve 3. měsíci se předpokládá, že dopravci zakoupí 3 balíčky „1 řidič sk. C+E“ a 2 balíčky „4 řidiči sk. B“.

Dle cenové nabídky viz obrázku 29, stojí 1 balíček za 1 řidiče sk. C+E **2 408 Kč s DPH** a 1 balíček za 4 řidiče sk. B stojí **5 312 Kč s DPH**. Celkový přírůstek v tomto měsíci bude 17 848 Kč ( $3 * 2408 + 2 * 5312$ ).

Vyrovnaní DPH – Daň na vstupu: 1 521 Kč, daň na výstupu: 1 486 Kč, tzn. přeplatek je 35 Kč.

**Tabulka 7** Cash flow 3. měsíc – metoda s předplatným balíčkem

<b>Počáteční zůstatek</b>	<b>+86 386 Kč</b>	
<b>Položka vynaloženého výdaje</b>	<b>(+) Přírůstky</b>	<b>(-) Úbytky</b>
Inzerát na Easy-prace.cz		-2 420 Kč
Inzerát na Bazos.cz		-195 Kč
Propagace na Googlu		-486 Kč
Sociální síť		-1 000 Kč
Odměna – Personalista		-5 200 Kč
Odměna – Obchodní zástupce		-9 750 Kč
Externí účetnictví		-4 780 Kč
Telefonní tarify		-363 Kč
Výdaje zakladatele a režijní náklady		-5 000 Kč
Přírůstek za zaplacené zálohy	+17 848 Kč	

Vyrovnání DPH za předešlý měsíc	+35 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>+17 883 Kč</b>	<b>-29 194 Kč</b>
<b>Konečný zůstatek</b>		<b>+75 075 Kč</b>

Zdroj: Autor

#### 4.5.4 Shrnutí kalkulace

Dle dvou předešlých kalkulací se dá konstatovat, že při použití metody s předplatným balíčkem je výsledek cash flow na konci 3. měsíce vyšší, než u metody se zkušební dobou. Navíc při metodě s předplatným balíčkem je podnik více likvidnější a může více nakládat s peněžními prostředky. Dále se u této metody minimalizuje riziko potencionálního nezaplacení služby, či zamezení promlčení ze strany dopravce informace, že doporučený řidič byl úspěšně propojen.

## ZÁVĚR

Fluktuace v automobilové nákladní dopravě je závažným problémem, který způsobuje vysoké náklady na nábor a náročné personální činnosti. Pokud se dopravci chtějí vyvarovat s budoucí nežádoucí fluktuaci řidičů, měli by zefektivnit nábor zejména v oblasti relevantní informovanosti nabízených pracovních pozic a také v oblasti prezentace finančních odměňování, které musí kopírovat deklarované slibované podmínky a jasně definovat případné pohyblivé složky mzdy, eventuálně zda je v nabídce pracovní pozice součástí odměny i stravné, či nikoliv.

Teoretická část byla věnována 1. kapitole, která se zaměřila na vymezení fluktuace a její příčiny a zaměřila se dále na získávání pracovníků a výběr pracovníků jako klíčové faktory, které ovlivňují fluktuaci v dopravě.

Druhá část patřila analýze současného stavu fluktuace v automobilové nákladní dopravě. Zde byla použita metoda ankety a polostrukturovaného rozhovoru s řidiči. Na základě této analýzy se vyzemily dva hlavní problémy, které vedou k fluktuaci – nedostatečná informovanost řidičů o pracovní náplni a mystifikující deklarované finanční podmínky.

Dle zjištěných podnětů bylo navrženo opatření, které by mohlo pomoci snížit fluktuaci v automobilové nákladní dopravě. Byl použit nový přístup k náboru řidičů, který by měl pomoci tuto problematiku řešit a přinést tak prospěch nejen pro dopravce, ale také pro řidiče.

V poslední části této práce bylo navrhované řešení, ekonomicky zkalkulováno. Navržené opatření bylo v této části zhodnoceno na základě kalkulace cash flow. Počítalo se s prvotními výdaji a následně s peněžním tokem během prvních 3 měsíců s využitím 2 různých metod.

Cílem diplomové práce bylo na základě teoretického vymezení řešené problematiky provést analýzu současného stavu fluktuace řidičů v automobilové nákladní dopravě. Na základě výsledků analýzy navrhnout opatření ke snížení fluktuace řidičů v automobilové nákladní dopravě prostřednictvím opatření v rámci náboru. Navržené opatření bylo následně zhodnoceno.

## POUŽITÁ LITERATURA

- BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů: [pro kombinované studium]*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-782-2
- CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN, 2020. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7598-976-5
- CZECHTECHNOLOGY, 2022. *Konektivita nákladních vozidel*. [online].[cit. 2023-20-01]. Dostupné z: <https://czechtechnology.cz/strojirenstvi/jake-nove-technologie-prinesla-moderni-doba-do-nakladni-dopravy/>
- DISPEČINK 365, 2020. *Výpověď ze strany dopravce*. [online]. [cit. 2023-13-03]. Dostupné z: <https://www.d365.cz/post/reseni-problemu-spolecne-se-zamestnavatelem-je-lepsi-nez-vypoved>
- DOPRAVNÍ NOVINY, 2022. *Snížení kvality řidičů*. [online]. [cit. 2023-13-03]. Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/csad-uherske-hradiste-zakazek-je-hodne-ale-chybeji-ridici>
- DUFEK, Zdeněk et al., 2019. *Využití LNG v dopravě a energetice a jeho bezpečnost*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7623-016-3. Dostupné z: <https://www.lng.cz/-/media/GasNet/Files/LNG/Ostatni/Vyuziti-LNG-v-doprave-a-energetice-a-jeho-bezpecnost.pdf>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9
- HLAVENKA Jiří, 1999. *Dělejte byznys na Internetu*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-182-7
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 2021. 330 s. ISBN 80-7226-161-4
- KG, 2021. *Snížení fluktuace*. [online].[cit. 2023-15-01]. Dostupné z: <https://www.kg.cz/fluktuace-zamestnancu/>
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-3823-9
- LOGISTIKA.EKONOM, 2023a. *Sledování a odesílání balíků v PPL*. [online].[cit. 2023-19-01]. Dostupné z: <https://logistika.ekonom.cz/c1-67160590-nova-aplikace-mojeppl-pomuze-odesilatelum-i-prijemcum-umi-i-sluzbu-balik-pro-tebe-a-zvladne-radu-operaci>
- LOGISTIKA.EKONOM, 2023b. *Bezúdržbové lithiové baterie*. [online].[cit. 2023-19-01]. Dostupné z: <https://logistika.ekonom.cz/c1-67154280-ve-stavebninach-d-e-l-f-y-zkouseji>

[eklektrické vozíky heli jsou vybaveny samoohřevem lithiových baterií při dlouhodobém vystavení stroje mrazu](#)

MLADÁ FRONTA DNES, 2020. *Je krize šéfe, co bude dál*. [online]. [cit. 2023-22-01].

Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/koronavirus-krize-ve-firme-informovani-zamestnancu.A200423\\_544501\\_podnikani\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/koronavirus-krize-ve-firme-informovani-zamestnancu.A200423_544501_podnikani_sov)

PALÍŠKOVÁ, Marcela, LEGNEROVÁ, Kateřina, STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2021. 264 s ISBN 978-80-7400-702-6.

PERFORMIA, 2016. *5 kroků ke snížení fluktuace (nejen) dělníků*. [online]. [cit. 2023-22-01].

Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/5-kroku-ke-snizeni-fluktuace-nejen-delniku>

PLUSCO, 2022. *Proti fluktuaci a za spokojené zaměstnance*. In: Plusco [online]. Brno: Plusco, 23. února 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.plusco.cz/protifluktuaci-a-za-spokojene-zamestnance/>

PODNIKATEL, 2021a. *Jak snížit fluktuaci*. [online]. [cit. 2023-23-01]. Dostupné z:

<https://www.podnikatel.cz/pr-clanky/fluktuace-zamestnancu-predstavuje-pro-firmy-vysoke-naklady-jak-je-snit/>

PODNIKATEL, 2021b. *Fluktuace znamená vysoké náklady*. [online]. [cit. 2023-22-01].

Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pr-clanky/fluktuace-zamestnancu-predstavuje-pro-firmy-vysoke-naklady-jak-je-snit/>

PRŮVODCE PODNIKÁNÍM, 2021a. *Fluktuace zaměstnanců*. [online]. [cit. 2023-23-01].

Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/fluktuace-zamestnancu/>

PRŮVODCE PODNIKÁNÍM, 2023b. *Paušální daně*. [online]. [cit. 2023-28-02]. Dostupné z

<https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/vyse-minimalnich-zaloh-a-pausalni-dane-2023/>

STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-92-4.

SYNEK, Miloslav et al., 2010. *Podniková ekonomika. 5. přepracování a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3

TOTALENERGIES, 2022. *Trendy v logistice a silniční dopravě nejen v Česku*. [online]. [cit. 2023-18-01]. Dostupné z:

<https://totalenergies.cz/blog/5-trendu-ktere-promeni-logistiku-silnicni-dopravu-nejen-v-cesku>

TRUCKJOBS, 2022. *Současné prohlubování nedostatku řidičů*. [online]. [cit. 2023-13-03].

Dostupné z: <https://www.truckjobs.cz/clanek-soucasne-prohlubovani-nedostatku-ridicu-graf-335>

VOJÍK, Vladimír, 2009. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-467-3

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retenční zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-9-9.

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b>	Cenová nabídka pro dopravce.....	59
<b>Tabulka 2</b>	Počáteční výdaje .....	61
<b>Tabulka 3</b>	Cash flow 1. měsíc – metoda se zkušební dobou řidiče.....	62
<b>Tabulka 4</b>	Cash flow 2. měsíc – metoda se zkušební dobou řidiče.....	62
<b>Tabulka 5</b>	Cash flow 3. měsíc – metoda se zkušební dobou řidiče.....	63
<b>Tabulka 6</b>	Cash flow 2. měsíc – metoda s předplatným balíčkem.....	64
<b>Tabulka 7</b>	Cash flow 3. měsíc – metoda s předplatným balíčkem.....	65

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b>	Počty udělených řidičských oprávnění sk. C .....	21
<b>Obrázek 2</b>	Jak dlouho jste aktivní řidič? .....	24
<b>Obrázek 3</b>	Uveďte délku praxe.....	25
<b>Obrázek 4</b>	Vaše řidičské oprávnění .....	26
<b>Obrázek 5</b>	Jaký typ práce hledáte? .....	27
<b>Obrázek 6</b>	Jak daleko jste ochotni dojíždět? .....	28
<b>Obrázek 7</b>	Představovaná práce 1/2.....	29
<b>Obrázek 8</b>	Představovaná práce 2/2.....	30
<b>Obrázek 9</b>	Řidičské oprávnění.....	31
<b>Obrázek 10</b>	Věk respondentů .....	32
<b>Obrázek 11</b>	Důvody odcházení řidičů od posledního zaměstnavatele .....	33
<b>Obrázek 12</b>	Nejčastější odpovědi respondentů .....	33
<b>Obrázek 13</b>	Představovaná mzda řidičů pod 3,5 t – měsíční.....	37
<b>Obrázek 14</b>	Představovaná mzda řidičů pod 3,5 t – od hodiny .....	37
<b>Obrázek 15</b>	Představovaná mzda řidičů nad 3,5 t .....	38
<b>Obrázek 16</b>	Databáze řidičů 1 .....	43
<b>Obrázek 17</b>	Databáze řidičů 2 .....	43
<b>Obrázek 18</b>	Databáze řidičů 3 .....	43
<b>Obrázek 19</b>	Ukázka nabídky inzerátu – easy-prace.cz .....	53
<b>Obrázek 20</b>	Sociální síť – facebook .....	53
<b>Obrázek 21</b>	Doména .....	54
<b>Obrázek 22</b>	Webhosting .....	54
<b>Obrázek 23</b>	Inzerát na Bazos.cz .....	55
<b>Obrázek 24</b>	Propagace na Google .....	56
<b>Obrázek 25</b>	Ceník za služby účetnictví .....	57
<b>Obrázek 26</b>	Pojištění odpovědnosti ČPP.....	57
<b>Obrázek 27</b>	Ceník notářských úkonů.....	58
<b>Obrázek 28</b>	Hodinový cenový balíček právních služeb .....	58
<b>Obrázek 29</b>	Nabídka předplatných balíčků .....	60

## SEZNAM ZKRATEK

ČPP	Česká podnikatelská pojišťovna
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
sk.	skupina (skupiny)
soc.	sociální
zdr.	zdravotní
ŽL	Živnostenský list



# **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** Výchozí podoba polostrukturovaného rozhovoru



## **Příloha A** Výchozí podoba polostrukturovaného rozhovoru

**Jméno:**

Věk:

Řidičské oprávnění:

**1a Proč hledáte novou práci?**

**1b Proč jste odešel od posledního zaměstnavatele?**

**2 Minimální výše platu v hrubém:**

**3 Praxe v řízení:**

**4 Představa o nové práci:**

Zdroj: Autor, 2023