

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Fluktuace řidičů ve společnosti Autodoprava Jiří Levora s.r.o.

Bc. Eva Troníčková

Diplomová práce
2019

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Troníčková**
Osobní číslo: **D17488**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Fluktuace řidičů ve společnosti Autodoprava Jiří Levora s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

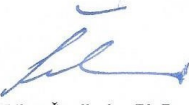
1. Problematika fluktuace zaměstnanců
2. Analýza současného stavu fluktuace řidičů ve společnosti Autodoprava Jiří Levora s.r.o.
3. Návrh opatření pro snížení fluktuace řidičů ve společnosti Autodoprava Jiří Levora s.r.o.
4. Zhodnocení navržených opatření

Závěr

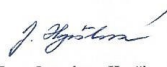
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

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

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


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 13. 5. 2019

Bc. Eva Troníčková

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Pojkarové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na fluktuaci řidičů ve společnosti Autodoprava Jiří Levora s.r.o. V teoretické části je vymezena problematika fluktuace zaměstnanců. V praktické části je provedena analýza stávajícího stavu fluktuace řidičů ve společnosti Autodoprava Jiří Levora s.r.o. Jsou zde navržena opatření pro snížení fluktuace řidičů v dané společnosti, která jsou v závěrečné fázi práce zhodnocena.

KLÍČOVÁ SLOVA

fluktuace, zaměstnanec, mobilita, řízení lidských zdrojů, organizace

TITLE

Fluctuation of drivers in the company Autodoprava Jiří Levora s.r.o.

ANNOTATION

The thesis focuses on the fluctuation of drivers in the company Autodoprava Jiří Levora s.r.o. In the theoretical part, the issue of employees' fluctuation is defined. In the practical part is analyzed the current state of fluctuation of drivers in the company Autodoprava Jiří Levora s.r.o. There are proposed measures to reduce the fluctuation of drivers in the company, which are evaluated in the final phase of the work.

KEYWORDS

fluctuation, employee, mobility, human resource management, organization

OBSAH

ÚVOD	10
1 PROBLEMATIKA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....	11
1.1 Druhy fluktuace.....	11
1.2 Příčiny fluktuace	12
1.2.1 Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání	13
1.2.2 Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem.....	14
1.2.3 Velmi málo koučování a zpětné vazby	14
1.2.4 Příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování.....	15
1.2.5 Pocit nedocenění a neuznání	15
1.2.6 Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem	16
1.2.7 Ztráta důvěry v nejvyšší vedení	16
1.3 Zjišťování příčin fluktuace.....	17
1.4 Náklady fluktuace	18
1.5 Metody měření fluktuace	18
1.5.1 Míra fluktuace	19
1.5.2 Míra přežití.....	19
1.5.3 Index stability.....	20
1.5.4 Analýza délky zaměstnání.....	20
1.6 Snižování fluktuace	20
1.6.1 Motivace.....	20
1.6.2 Pracovní spokojenost	23
1.6.3 Ocenění a odměňování zaměstnanců	24
1.7 Metody zjišťování dat	25
1.7.1 Rozhovor s jednatelem společnosti.....	26
1.7.2 Odložený rozhovor.....	26
1.7.3 Dotazník spokojenosti řidičů.....	26
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FLUKTUACE ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI AUTODOPRAVA JIŘÍ LEVORA S.R.O.	27
2.1 Představení společnosti	27
2.1.1 Činnosti společnosti	27
2.1.2 Organizační struktura společnosti	28
2.1.3 Struktura zaměstnanců – řidičů.....	28

2.2	Rozhovor s jednatelem společnosti.....	30
2.2.1	Práce řidiče.....	30
2.2.2	Komunikace	31
2.2.3	Ohodnocení práce řidiče	31
2.2.4	Benefity.....	32
2.2.5	Nástup nového řidiče.....	33
2.2.6	Ukončení pracovního poměru	34
2.3	Měření fluktuace	34
2.3.1	Míra fluktuace	34
2.3.2	Míra přežití.....	38
2.3.3	Index stability.....	40
2.4	Odložený rozhovor.....	40
2.5	Dotazník spokojenosti řidičů.....	44
2.5.1	Zpracování dotazníkového šetření	44
2.6	Shrnutí analytické části	52
3	NÁVRH OPATŘENÍ PRO SNÍŽENÍ FLUKTUACE ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI AUTODOPRAVA JIŘÍ LEVORA S.R.O.	53
3.1	Sledování příčin fluktuace.....	53
3.2	Zvýšení základní mzdy	55
3.3	Zlepšení vztahů s nadřízeným.....	56
3.4	Úprava benefitů.....	58
3.5	Pracovní doba.....	60
3.6	Vzdělávání řidičů	60
3.7	Zkvalitnění přijímacího pohovoru.....	61
4	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ	63
4.1	Náklady související s ukončením pracovního poměru řidiče a přijetím řidiče nového	63
4.2	Náklady související s navrhovanými opatřeními	65
4.2.1	Sledování příčin fluktuace.....	66
4.2.2	Zvýšení základní mzdy	67
4.2.3	Zlepšení vztahů s nadřízeným.....	69
4.2.4	Úprava benefitů.....	70
4.2.5	Pracovní doba.....	73
4.2.6	Vzdělávání řidičů	73
4.2.7	Zkvalitnění přijímacího pohovoru.....	73

4.3	Vícekriteriální analýza	74
4.4	Shrnutí.....	76
	ZÁVĚR	78
	POUŽITÁ LITERATURA.....	80
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM ZKRATEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku fluktuace zaměstnanců. Fluktuace je stále aktuální téma, neboť je součástí každé společnosti. Určitá míra fluktuace je žádoucí např. z důvodu příchodů nových zaměstnanců s novými nápady. Je však důležité, udržet ji v určité míře, neboť vysoká míra fluktuace značí, že společnost má problémy udržet si své zaměstnance. Tato skutečnost má negativní dopad na chod společnosti, a především na její náklady spojené s odchodem zaměstnanců a s přijetím zaměstnanců nových, které jsou vysoké.

Pro udržení přijatelné míry fluktuace je důležitá spokojenost zaměstnanců, neboť spokojení zaměstnanci nemají tendence ze společnosti odcházet. Spokojenosti zaměstnanců lze dosáhnout jejich motivací. I když většina zaměstnanců uvádí jako důvod svého odchodu nízké finanční ohodnocení, ne vždy tomu tak je, a proto je důležité se zaměřit i na jiné motivační faktory.

Cílem diplomové práce, která je rozdělena do čtyř základních kapitol, je navržení a zhodnocení opatření vedoucích ke snížení fluktuace řidičů ve společnosti Autodoprava Jiří Levora s.r.o.

V první kapitole bude vymezen pojem fluktuace. Dále zde budou uvedeny druhy fluktuace, možné příčiny fluktuace a způsoby, kterými lze příčiny zjišťovat. V rámci této kapitoly budou uvedeny náklady, které s sebou fluktuace zaměstnanců přináší, metody, kterými lze fluktuaci měřit, a způsoby vedoucí k jejímu snížení. Na závěr kapitoly budou uvedeny metody zjišťování dat pro analýzu současného stavu fluktuace řidičů v dané společnosti.

Ve druhé kapitole bude představena společnost Autodoprava Jiří Levora s.r.o. a na základě rozhovoru s jednatelem společnosti bude přiblížena práce řidiče, její ohodnocení a okolnosti týkající se nástupu a ukončení pracovního poměru řidiče. Dále bude v této kapitole uveden odložený rozhovor s řidiči, kteří již ze společnosti odešli. Na závěr kapitoly bude provedeno zpracování dotazníkového šetření.

Ve třetí kapitole budou na základě odloženého rozhovoru s řidiči, kteří již ze společnosti odešli, a zpracovaného dotazníkového šetření, předloženy návrhy na opatření, která by mohla vést ke snížení fluktuace řidičů v dané společnosti.

V závěrečné čtvrté kapitole budou vyčísleny náklady spojené s odchodem řidičů a s přijetím řidičů nových. Dále zde budou vyčísleny náklady spojené s návrhy na opatření ke snížení fluktuace řidičů. Na závěr kapitoly budou tyto náklady zhodnoceny.

1 PROBLEMATIKA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

„Slovo fluktuace pochází z latinského „fluctuare“, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat sem tam“. Tento pojem je užíván primárně v přírodních vědách, byl převzat také do managementu lidských zdrojů.“ (Vnoučková, 2013, s. 13)

Definice fluktuace podle Nového akademického slovníku cizích slov (2007, s. 249) zní: *„Fluktuace zaměstnanců (dř.) častý (neodůvodněný) přechod pracovníků z jednoho podniku do druhého.“* Oproti tomu Dvořáková (2007, s. 128) fluktuaci označuje jako *„pohyb pracovníků do a z organizace.“*

Podle Urbana (2004) je fluktuace nákladný nežádoucí jev, při kterém dochází k výměně pracovníků kvůli jejich pracovní nestabilitě. Nový et al. (2008) definují fluktuaci jako sociální proces, tzv. pracovní mobilitu, přičemž jde o pohyb pracovníků mezi vnějším prostředím a podnikem.

Nejčastěji je citována definice dvojice Milkoviche a Boudreaua (1993, s. 390), kteří fluktuaci definují jako *„odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.“*

Fluktuace je součástí každé společnosti. Nulová fluktuace je nereálná a zároveň nežádoucí. Jedním z důvodů jsou vysoké výdaje na mzdy pracovníků, druhým pak nedostatek schopností a nápadů nových pracovníků, o které by byly společnosti připraveny v případě nulové fluktuace. Důležité je, aby byla v přijatelné míře, neboť vysoká míra odchodů pracovníků destabilizuje podnik, demotivuje a vyvolává náklady spojené se získáváním pracovníků nových. Je tedy nutné fluktuační tendence sledovat a snažit se o stabilizaci pracovníků. (Armstrong, 2007; Branham, 2004; Stýblo, 1992)

1.1 Druhy fluktuace

Fluktuaci, resp. odchod zaměstnanců, je možné dělit na dobrovolnou, kdy k odchodu dochází ze strany pracovníka, nebo nedobrovolnou, ke které dochází z podnětu zaměstnavatele. (Armstrong, 2007)

Nový et al. (2008) rozdělují fluktuaci, kterou nazývají mobilitou, podle různých hledisek. Podle míry ovlivnění dělí fluktuaci na ovlivnitelnou ze strany zaměstnavatele a neovlivnitelnou, např. z důvodu úmrtí. Dále fluktuaci dělí na řízenou, např. odchod sezónních pracovníků, nebo neřízenou z rozhodnutí pracovníka. Z hlediska důsledku fluktuace uvádějí rozdělení na žádoucí a nežádoucí. Posledním členěním fluktuace je na fluktuaci reálnou, ke které již došlo, a nereálnou, ke které by mohlo dojít.

Koubek (2012) člení fluktuaci, kterou též nazývá mobilitou, na mobilitu vnější a uvnitř organizace. „*Vnější mobilita organizace má svou aktivní a pasivní stránku.*“ (Koubek, 2012, s. 242) Za aktivní stránku považuje vše, co se týká nově přicházejících pracovníků z vnějšího prostředí organizace, např. výběr, přijímání atd. Do pasivní stránky zahrnuje vše, co se týká odchodů pracovníků z organizace, např. úmrtí, propuštění pracovníků atd. Do mobility uvnitř organizace Koubek (2012, s.238) zahrnuje „*povyšování pracovníků, převádění (transfer) pracovníků na jinou práci (pracoviště) a přeřazování pracovníků na nižší funkci.*“ Obě tyto mobility Koubek (2012, s. 237) uvádí jako: „*formování pracovní síly (personálu) organizace, tzv. staffing.*“

1.2 Příčiny fluktuace

„*Je dobré vědět, že určitá míra fluktuace je ve firmě normální, a dokonce je pro ni prospěšná. Nesmí však překročit mez, při které se vymkne naší kontrole.*“ (Bednář, 2018, s. 25)

„*Když nevíš, co způsobuje problém, tak nemůžeš čekat, že ho vyřešíš.*“ (Branham, 2009, s. 18)

Bednář (2018) a Branham (2009) uvádějí, že pokud je žádoucí vědět, proč pracovníci odcházejí, je nutné fluktuaci rozumět. Ne vždy jsou důvodem peníze, i když se většinou pracovníci za udáním tohoto důvodu schovávají, neboť nejsou ochotni říci pravý důvod odchodu z důvodu možných problémů, vzniklých vyřčením skutečnosti.

Armstrong (2007, s. 318) rozdělil na základě rozhovorů s odcházejícími pracovníky příčiny odchodů do několika skupin:

- „*vyšší mzda nebo plat jinde;*
- *lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde;*
- *větší jistota zaměstnání jinde;*
- *více příležitostí rozvíjet své příležitosti jinde;*
- *lepší pracovní podmínky jinde;*
- *špatné vztahy s manažerem/vedoucím týmu;*
- *špatné vztahy se spolupracovníky;*
- *zastrašování, pronásledování, týrání, obtěžování;*
- *osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd.*“

Nový et al. (2008) rozdělili příčiny odchodů do tří skupin. Jde o příčiny mimo podnik, uvnitř podniku a příčiny dané charakteristikami pracovníků. Mimopodnikové příčiny se týkají nabídky a poptávky po zaměstnání na trhu. Tyto příčiny jsou pro organizaci neovlivnitelné.

Příčiny, které organizace může ovlivňovat, jsou příčiny podnikové povahy. Zde se jedná především o výši výdělků, špatné pracovní podmínky, chování nadřízeného nebo spolupracovníků atd. U příčin daných osobními charakteristikami pracovníků uvedli Nový et al. (2008, s. 133) flukтуаční tendence podle určitých faktorů:

- *„pohlaví: vyšší u mužů než u žen;*
- *věk: se stoupajícím věkem klesají (zhruba od hranice 30-35 let);*
- *rodinný stav: výrazně vyšší u svobodných pracovníků než u ženatých;*
- *počet dětí v rodině: vyšší u bezdětných;*
- *vzdělání: se stoupající úrovní vzdělání klesají;*
- *profese: vyšší u dělníků, především nekvalifikovaných;*
- *praxe v podniku: s tím, jak délka roste, flukтуаční tendence klesají.“*

Branham (2009) sepsal seznam 67 příčin odchodů pracovníků získaných z výstupních pohovorů pracovníků, z toho 57 příčinám lze předcházet. Mezi příčiny, kterým lze předcházet, řadí např. příčiny spojené s chováním lidí uvnitř organizace nebo příčiny ekonomického směru. Příčiny odchodů provázejí pracovníky po celou dobu, po kterou jsou v dané organizaci zaměstnání, neboť podle Branhama (2009, s. 24) *„fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, nýbrž proces odcizení, který může trvat dny, týdny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec konečně nerozhodne k odchodu (pokud tak vůbec kdy učiní). Zřejmými ranými signály odcizení jsou absentismus, nedochvilnost nebo chování, které naznačuje zvýšenou negativitu.“*

V následujících podkapitolách se bude autorka věnovat sedmi příčinám, které jsou podle Branhama (2009) původními příčinami odchodu, a kterým lze předcházet.

1.2.1 Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání

Každý z pracovníků má od své práce nějaká očekávání. Tato očekávání mohou být buď reálná nebo nereálná, v každém případě je to však jedna z hlavních příčin odchodu zaměstnanců. (Branham, 2009)

Čtyři typy očekávání psychologické smlouvy, kterou Branham (2009, s. 46) definuje podle Johna Paula Kottera jako *„nevyslovený kontrakt mezi jednotlivcem a organizací, který specifikuje, co která ze stran očekává, že bude muset v rámci spolupráce dát, a co za to naopak dostane.“* Tato očekávání způsobují buď shodu nebo neshodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Vyšším souladem vzájemných očekávání dochází díky spokojenosti zaměstnance k jeho vyšší produktivitě, a tím ke snižování fluktuace. Příčinou nesplněných očekávání může být např. málo otázek uchazeče při přijímacím pohovoru nebo naopak

spousta otázek pouze k jednomu tématu. Překážkou ve splnění očekávání může být např. neznalost vlastního očekávání uchazeče. (Branham, 2009)

1.2.2 Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem

„Zaměstnanec možná není člověk na správném místě, pokud:

- *Nevypadal nadšeně, když byl na danou práci přidělen.*
- *Stěžuje si, že náplň práce není taková, jakou očekával.*
- *Nedosahuje výsledků nebo standardů, které jste očekávali vy.*
- *Je stresován a zdoláván požadavky přidělené práce.*
- *Vypadá znuděně nebo demotivovaně.*
- *Neustále za vámi chodí s žádostí o jiný projekt.*
- *Ustavičně zmiňuje své nadání, které by při své práci rád využil.*
- *Začne svévolně trávit čas aktivitami, jejichž výkon jej sice uspokojuje víc, avšak nemusí mít význam pro jeho práci.*
- *Požaduje přeložení nebo začíná lobbovat za své povýšení.*
- *Začíná se ucházet o jiné posty v organizaci.*
- *Vypadá každý den méně a méně motivovaný a nabitý energií.“* (Branham, 2009, s. 65)

Podle Bedrnové et al. (2012) je pro prosperitu podniku důležité stanovení požadavků práce na pracovníky, které umožňuje výběr zaměstnanců s potřebným pracovním potenciálem. Tyto požadavky vyplývají buď z charakteristik pracovního místa, nebo z charakteristik podniku.

Úkolem dobrého manažera je přidělení správného člověka na správné místo. Průzkum za posledních 25 let ukázal, že 20 % pracovníků využívá denně své schopnosti. Zbýlých 80 % pracovníků takový pocit nemá. Těchto 80 % pracovníků je důsledkem toho, že si manažeři myslí, že díky školením mohou pracovníky přesouvat z místa na místo, vždy tam, kde je potřeba, bez ohledu na jejich přirozené nadání. (Branham, 2009)

1.2.3 Velmi málo koučování a zpětné vazby

Branham (2009) uvedl, že 50 % problémů organizace souvisí s problémy se zpětnou vazbou. A právě lepším koučováním a zpětnou vazbou, která je pro pracovníky zásadní, neboť jim dává odpověď na otázku, jak mohou přispět k cílům organizace a zda tak činí, lze ovlivnit minimálně třetinu odchodů pracovníků.

Správnou zpětnou vazbou a koučováním si manažer vytváří důvěrný vztah se svým zaměstnancem. Koučováním manažer zaměstnance podporuje a povzbuzuje k dosažení cílů

a motivuje je k překonávání problémů. Koučováním vede manažer zaměstnance k tomu, aby oni sami v sobě nacházeli nové schopnosti. (Branham, 2009; Urban, 2004)

Špatnou zpětnou vazbou, která může být buď nevhodná, nedostatečná nebo opožděná, může dojít k tomu, že jakýkoli neúspěch zaměstnance může v manažerovi vzbudit nedůvěru, což způsobuje větší dohled nad zaměstnancem, který se kvůli této nedůvěře začne manažerovi odcizovat až dojde k samotnému odchodu zaměstnance nebo k jeho propuštění. (Branham, 2009; Urban, 2013)

„Existují-li v podnicích zpětnovazební systémy, programy zvyšování jakosti bývají úspěšné, a naopak bez dostatečné zpětné vazby neplní očekávání. Jde o dva typy zpětné vazby. Informační, při níž jsou sdíleny informace o účinnosti výrobních procesů, a interpersonální, jež je sdílením informací o činnosti konkrétních zaměstnanců. Především druhý typ zpětné vazby je potřebný pro zdar řízení jakosti. Silná interpersonální vazba má podobu určité podpory, ujištění, že práce byla vykonána dobře nebo špatně.“ (Stýblo 1993, s.155)

1.2.4 Příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování

Jednou z příčin odchodů pracovníků je málo příležitostí k povýšení. Tento nedostatek příležitostí může být způsoben např. neschopností pracovníka dodržet vyžadovanou délku pracovní doby, školení omezená jen na určité pracovní pozice nebo žádná, nefungující zveřejňování volných pracovních míst, přidělování práce bez ohledu na nadání pracovníka atd. Kariéerní postup je omezen i tím, že se pracovníci nesnaží nijak projevit a čekají na první krok ze strany manažerů. (Branham, 2009)

Podle Bruce L. Katchera a Adama Snydera (2009, s. 163) „58 % zaměstnanců říká, že v jejich organizaci neexistuje mnoho příležitostí k postupu.“ Důvody, proč není povýšení možné, mohou být různé, např. nerealistická očekávání absolventů vysokých škol, omezování počtu vedoucích pozic, starší zaměstnanci setrvávají na vyšších pozicích déle, a tím neumožňují povýšení mladších zaměstnanců, nutné zvýšení mzdy.

1.2.5 Pocit nedocnění a neuznání

Uznání může být buď prosté, např. formou jednoduchých vět, nebo výrazné a hmatatelné, např. peněžní uznání. (Forsyth, 2000)

Zvětšováním vnějšího konkurenčního prostředí se organizace snaží udržet své konkurenční postavení na trhu a nevěnují se internímu odměňování. Dochází tak k tomu, že nově přicházející pracovníci mají vyšší mzdy než pracovníci stávající, čímž se právě stávající pracovníci cítí nedocnění a podhodnoceni, mají pocit, že jsou mimo kruh důvěry, čímž dochází k jejich demotivaci a stávají se pasivními, neboť mají pocit, že je jejich práce

zbytečná. Tato pasivita může mít za následek snížení jejich pracovního výkonu. (Branham, 2009; Chapman a White, 2012)

Dalším problémem je pravidelné odměňování, na které si mohou pracovníci zvyknout, čímž dojde k odstranění jeho podstaty a pracovníci jej pak vyžadují jako samozřejmost. Často se objevují případy, kdy se sami pracovníci nadhodnocují a cítí se tak nedoceněni. (Branham, 2009)

1.2.6 Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem

Stres může být mírný nebo vysoký. Mírný, tzv. stimulující stres, může být žádoucí, neboť jeho vlivem dochází ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců. Vlivem vysokého či trvalého stresu dochází k psychickým nebo fyzickým obtížím, což může mít negativní dopad na produktivitu zaměstnanců a jejich věrnost k zaměstnavateli. Tento stres je důsledkem např. snižování počtu pracovníků, přičemž objem pracovních výkonů zůstává stejný, zaměstnavatelé se snaží dostat z pracovníků maximum, nebo z obavy o pracovní místo. (Branham, 2009; Urban, 2017b)

Dalším problémem je nezdravá firemní kultura, ke které dochází např. tím, že jsou pracovníci nuceni vybrat si mezi osobním životem a kariérou, zaměstnavatelé nevidí v pracovnících potenciál, do kterého je třeba investovat, nebo je vnímá pouze jako prostředky k dosažení vyšší produktivity. Přitom špatná péče o zaměstnance způsobuje jejich nespokojenost a tím nižší produktivitu a zisk. (Branham, 2009)

„Manažeři by si měli uvědomit, že jejich zaměstnanci jsou lidé, kteří žijí i mimo pracovní prostředí. Budou rádi, když tuto skutečnost vezmete na vědomí, vzpomenete si na jejich narozeniny a zmíníte se o tom, zeptáte se, jak dětem dopadly zkoušky, a koupíte jim láhev šampaňského, když se jim přihodí něco významného.“ (Forsyth, 2000, s. 30)

1.2.7 Ztráta důvěry v nejvyšší vedení

K nedůvěře velmi často dochází, pokud není vedení společnosti schopné dělat to, co říká. Jedním z příkladů může být, pokud vedení společnosti od pracovníků žádá vysokou kvalitu, ale zároveň pracovníky nutí k vykonání práce v nejkratším možném čase. Protiřecení vedení společnosti je tak nejčastějším důvodem ke ztrátě důvěry pracovníků, kteří se stále více ptají, zda je jejich vedení schopno vést organizaci správným směrem, zda jim mohou věřit a zda je tato důvěra opětovaná. (Branham, 2009)

Podle Bruce L. Katchera a Adama Snydera (2009, s. 81) „56 % zaměstnanců věří, že jejich organizace není dobře řízena.“ Zaměstnanci se domnívají, že management dělá špatná

rozhodnutí, která nejsou pro společnost prospěšná, a vnímají to jako porušení psychologické smlouvy.

1.3 Zjišťování příčin fluktuace

Podle Koubka (2000, s. 274) „se dobře řízená organizace snaží soustavně odhalovat skutečnosti, které by se mohly stát příčinou rezignací pracovníků.“

Vnímání signálů naznačujících jakoukoli nespokojenost pracovníků s organizací nebo problémy s jejich životními podmínkami je způsob, jak předejít příčinám rezignace.

„K tomuto účelu nejčastěji slouží:

- *rozhovory s pracovníky v souvislosti s pravidelným hodnocením pracovníků a vytvářením plánů pracovního výkonu a personálního rozvoje pracovníka na další období,*
- *ankety mezi pracovníky,*
- *analýza stížností předložených pracovníky,*
- *zvláštní dotazníky pro odcházející pracovníky,*
- *rozhovory s odcházejícími pracovníky.*“ (Koubek, 2000, s. 274)

U posledních dvou způsobů již není možné předejít rezignaci, ale mohou posloužit jako preventivní prvek. Někteří odborníci dávají přednost dotazníku, neboť se domnívají, že dostanou upřímnější odpověď. Při výběru metody záleží především na vztazích a důvěře k nadřízenému. Výstupní rozhovor by měl být pozitivně zahájen, měl by být důvěrný, odcházející zaměstnanec by měl být povzbuzován k vyřčení všech svých názorů a dojmů z podniku a měl by být projeven zájem o znalost budoucího zaměstnavatele. Tento rozhovor by měl být zakončen přáním úspěchů do budoucna. Rozhovor by měl být polostrukturovaný, což znamená, že část otázek je připravena předem a část otázek je doplňující, vyplývající z dané situace. (Koubek, 2000; Mentzel, 2004)

Příklady otázek, které jsou podle Koubka (2000, s. 275) při rozhovoru s odcházejícím pracovníkem použitelné:

- *„Co se vám na vaší práci u nás nejvíce líbilo? Co se vám líbilo nejméně?*
- *Co si myslíte o své mzdě / platu u nás?*
- *Co si myslíte o našich zaměstnaneckých výhodách? Chybělo v nich podle vás něco?*
- *Byla vaše orientace (zapracování, seznámení s organizací, pracovištěm a prací) dostatečná, když jste u nás začínal(a)?*
- *Jak byste charakterizoval(a) své vztahy s vaším bezprostředním nařízeným?*

- *Pokud byly ve vaší práci nějaké problémy, byl jste schopen o nich otevřeně se svým bezprostředním nařízeným diskutovat?*
- *Co bylo nejdůležitějším důvodem k tomu, že jste se rozhodl od nás odejít?*
- *Co mohla či měla organizace udělat pro to, aby změnila či oddálila vaše rozhodnutí?*
- *Doporučil(a) byste práci v naší organizaci jiným lidem?*
- *Co byste doporučil(a) pro to, aby se situace v naší organizaci zlepšila?*
- *Co se vám zdá lepšího na vašem novém zaměstnání? (Nabízí vám vaše nové zaměstnání něco, co jste neměl u nás?)*
- *Co by se muselo změnit na pracovišti, pracovním místě a práci, kterou jste dělal u nás, abyste uvažoval o návratu?“*

Dále Koubek (2000) hovoří o odloženém rozhovoru, který lze nahradit dotazníkem, jehož účelem je získat odpovědi od pracovníků, kteří jsou nějakou dobu pryč z organizace, a kteří již nejsou ovlivněni emocemi.

1.4 Náklady fluktuace

Vysoká fluktuace s sebou přináší vysoké náklady, a právě náklady je nutné neustále sledovat, neboť tok peněz v organizaci je důležitý k udržení se v konkurenčním prostředí. Výše nákladů se odvíjí od toho, jaké náklady organizace považuje za náklady fluktuace. Struktura nákladů fluktuace by měla obsahovat i náklady odvozené ze ztrát tržeb, ke kterým dochází vlivem odcizení zaměstnanců, kteří jsou demotivováni, a tím je snížen jejich pracovní výkon, což má za následek nižší produktivitu. Do stanovených nákladů je nutné zahrnout náklady přímé i nepřímé. Náklady přímé jsou náklady spojené s administrativou, jako např. zápočtové listy a tvorba dokumentace, a odstupné. Do nepřímých nákladů se zahrnují náklady na školení odcházejících zaměstnanců, náklady na přijímání nových zaměstnanců, náklady neobsazeného pracovního místa a nepřímo ztracený čas. (Branham, 2004; Vnoučková, 2013)

1.5 Metody měření fluktuace

Nulová a vysoká fluktuace jsou pro organizaci nežádoucí. Obě fluktuace znamenají pro organizaci vysoké náklady. Nulová fluktuace představuje vysoké náklady ve formě vysokých mezd pracovníků, neboť by pracovníci byli na vrcholu mzdového ohodnocení. Vysoká fluktuace představuje náklady spojené s propouštěním pracovníků a s přijímáním pracovníků nových. Určitá míra fluktuace je žádoucí, neboť může být pro podnik prospěšná, např. v případě odchodu pracovníka s nízkými schopnostmi, který je nahrazen pracovníkem, který vnese do organizace nové nápady a myšlenky, čímž lze zvýšit produktivitu organizace.

Hranice žádoucí míry fluktuace není přesně určena, je však doporučena v rozmezí 5-10 %. (Armstrong, 2007; Branham, 2004; Milkovich a Boudreau, 1993; Vnoučková, 2013) „Žádoucí fluktuace do určité míry plní i úlohu přerozdělování pracovníků na trhu práce podle odbornosti, pracovního zaměření, pracovního prostředí apod.“ (Dytrt, 2006, s. 18)

1.5.1 Míra fluktuace

Metoda je snadno použitelná a slouží k výpočtu ztrát zaměstnanců. Metoda je využívána k účelům plánování lidských zdrojů a k porovnání organizace s organizacemi jinými. (Armstrong, 2007) Míra fluktuace se počítá podle následujícího vzorce:

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

Podle Armstronga (2007) má tento ukazatel nedostatky, kvůli kterým organizace nezíská správnou předpověď budoucí potřeby pracovníků. Těmito nedostatky jsou:

- výpočet se provádí z odchodů jak dlouhodobě, tak krátkodobě zaměstnaných v organizaci,
- odchody pracovníků, které jsou zahrnuty ve výpočtu, se mohou týkat jen určitých pracovních míst, která pak musejí být obsazena několikrát.

1.5.2 Míra přežití

Míra přežití je pro oblast plánování lidských zdrojů velmi užitečná. Je vyjádřena podílem pracovníků, kteří byli v určitém období získáni, a kteří jsou stále v organizaci zaměstnání po určitém počtu měsíců nebo let. Tyto výpočty jsou zapsány do tabulky, ze které pak plánovači lidských zdrojů mohou vyčíst průměrnou míru přežití, která představuje v procentuálním vyjádření počet osob, které v organizaci zůstanou i po sledovaném období. „Rozložení ztrát pro každou skupinu čili kohortu osob přijatých v určitém období může být vyjádřeno v podobě křivky ztrát.“ (Armstrong, 2007, s. 316) Míra přežití se vypočítá podle následujícího vzorce:

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří zůstali po určitém počtu měsíců nebo let}}{\text{počet pracovníků, kteří byli získáni na počátku období}} \times 100 [\%] \quad (2)$$

Z analýzy míry přežití je odvozen ukazatel střední délky zaměstnání, jehož pomocí mohou organizace zjistit, kde je potřeba zavést určitá opatření, která by zmírnila nežádoucí odchody zaměstnanců. Ukazatel lze porovnávat podle ročních kohort osob nebo u skupin

pracovníků. Tento ukazatel „je definován jako doba potřebná k tomu, aby se skupina nebo kohorta osob vstupujících do podniku snížila na polovinu.“ (Armstrong, 2007, s. 317)

1.5.3 Index stability

Index stability je vylepšeným ukazatelem míry fluktuace. „Tento ukazatel naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku, a tedy ukazuje míru kontinuity zaměstnání. Může však být opět zavádějícím ukazatelem, protože neodhaluje ony výrazně odlišné situace existující v podniku nebo v podnikových útvarech s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků v porovnání s podniky nebo útvary, kde většina pracovníků má krátkou dobu zaměstnání.“ (Armstrong, 2007, s. 317) Index stability se počítá podle následujícího vzorce:

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100 [\%] \quad (3)$$

1.5.4 Analýza délky zaměstnání

Analýza délky zaměstnání z určité části překonává nevýhodu indexu stability, neboť výsledkem je průměrná délka zaměstnání pouze osob odcházejících z podniku. Jedná se o hrubou analýzu, neboť jemnější analýza by porovnávala u každé kategorie pracovníků počty odcházejících s počty zaměstnaných. (Armstrong, 2007)

1.6 Snižování fluktuace

Aby se podniky prosadily v silném konkurenčním prostředí, je pro ně důležité nalézt kvalitní lidské zdroje a udržet si je. (Ližbetinová, Hítka a Kampf, 2017)

Hlavním způsobem, jak fluktuaci snížit, je motivace, která úzce souvisí s pracovní spokojeností a s oceněním a odměňováním zaměstnanců. V následujících kapitolách autorka tyto způsoby snižování fluktuace blíže specifikuje.

1.6.1 Motivace

„Jako motivaci označujeme činitele aktivizující organismus k reagování, chování, jednání vedoucímu k dosažení cíle, k uspokojení.“ (Helus, 2018, s. 128)

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“ (Tureckiová, 2004, s. 55)

Tureckiová (2004, s. 57) definovala pracovní motivaci jako „*vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů).*“

Motivace, z latinského „*movere*“, což v překladu znamená „*hýbati, pohybovati*“, dává smysl lidskému chování. Při motivaci je důležité myslet především na uspokojení zájmů motivovaného člověka, přičemž je nutné těmto zájmům rozumět. (Adair, 2004; Kadlčík, 2001; Plamínek, 2007)

Podle Deiblové (2005), Hartla a Hartlové (2009) a Urbana (2017a) je možné dělení motivačních faktorů na vnitřní a vnější, primární a sekundární, hmotné a nehmotné, vědomé a nevědomé, a podle vlivu na pracovní spokojenost a nespokojenost.

Tři složky, ve kterých motivace působí současně jsou: směr, představující zaměření na určitou činnost nebo cíl, kterého chce osoba dosáhnout, intenzitu neboli sílu, kterou osoba vynakládá k dosažení cíle, a vytrvalost, tedy jak dlouho se osoba snaží o dosažení cíle. Je důležité znát motivy lidí, které by zajistily jejich motivaci k udržení vysokých výkonů, k dosahování lepších výsledků a k tomu, aby ze sebe dostali to nejlepší. (Adair, 2005; Arnold et al., 2007; Kadlčík, 2001)

Adair (2005, s. 118) vytvořil osm pravidel motivace:

1. *„Budte sami vysoce motivovaní.*
2. *Vybírejte si lidi, kteří jsou vysoce motivovaní.*
3. *Chovejte se ke každé osobě jako k jednotlivci.*
4. *Stanovte si reálné a podnětné cíle.*
5. *Pamatujte si, že pokrok motivuje.*
6. *Vytvořte motivující pracovní prostředí.*
7. *Zajistěte, že lidé budou spravedlivě odměňováni.*
8. *Projevujte uznání.*“

Existuje několik teorií motivace, které se snaží vysvětlit proces motivace a jsou používány k poznání motivačního profilu svého i ostatních lidí v podniku. (Tureckiová, 2004) Mezi nejvíce citované teorie motivace patří:

Maslowova teorie potřeb – Abraham Maslow hierarchicky uspořádal pět základních úrovní lidských potřeb, kterými jsou fyziologické potřeby, potřeba jistoty, společenské potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace, do tzv. Maslowovy pyramidy. Hierarchické uspořádání znamená uspořádání úrovní potřeb od nejnižší po nejvyšší. Principem této teorie je uspokojení nejprve nižší úrovně potřeb a po jejím uspokojení, kdy přestává motivovat, se

posunout o úroveň potřeb výš. (Bělohlávek, 2008; Hroník, 2007; Ližbetinová, Hitka a Kampf, 2017; Wagnerová, 2008)

Alderferova teorie ERG – Clayton Alderfer se svou teorií ERG vycházel z Maslowovy teorie a vytvořil tři úrovně potřeb, které jsou obsaženy ve zkratce ERG, tj. „*podle prvních písmen anglických názvů jednotlivých skupin potřeb – existency/existence, relatedness/vztahy a growth/růst.*“ (Tureckiová, 2004, s. 60; Bělohlávek, 2008; Hroník, 2007)

Bělohlávek (2008) uvádí, že tyto potřeby nejsou hierarchicky uspořádány, neboť podle Alderfera se uspokojením potřeb jejich význam neztratí. „*Čím je potřeba méně uspokojována, tím dominantnější se stává. Když je uspokojena, aktivuje se jiná, „nová“ potřeba.*“ (Deiblová, 2005, s. 29)

Herzbergova teorie – Frederick Herzberg ve své dvoufaktorové teorii „*od sebe odděluje ty faktory, které vedou k pracovnímu uspokojení (motivátory), od těch, které by měli být příčinou pracovní nespokojenosti (frustrátory).*“ (Deiblová, 2005, s. 28)

Podle Urbana (2017a) mají motivátory motivační účinek, oproti tomu nedostatek hygienických faktorů, které souvisí s pracovními podmínkami, má účinek demotivační. Podle Herzberga mezi motivátory patří např. vztahy s nadřízeným a spolupracovníky, mzda a jistota zaměstnání. Mezi hygienické faktory zařadil např. uznání, odpovědnost a pracovní úspěchy.

McGregorova teorie X a Y – Douglas McGregor ve své teorii pracovní motivace rozlišil dvě skupiny pracovníků. Do kategorie „X“ zařadil pracovníky, kteří jsou od přírody líní a je nutné je k práci nutit, neboť se snaží práci a odpovědnosti vyhýbat. U těchto pracovníků je nutná neustálá kontrola a motivace. Do kategorie „Y“ zařadil pracovníky, kteří jsou aktivní, mají pozitivní vztah k práci, a naopak se snaží odpovědnost vyhledávat. (Adair, 2005; Bělohlávek, 2008; Forsyth, 2000)

Vroomova expektační teorie – Victor Vroom ve své teorii očekávání vycházel z toho, že čím je pro člověka dosažení atraktivního cíle reálnější, tím větší a intenzivnější úsilí k jeho dosažení vynaloží. (Tureckiová, 2004; Wagnerová, 2008)

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace, kterou objevil profesor psychologie Harry F. Harlow, a která je součástí toho, co znamená být člověkem, je třetí hnací silou lidského chování, přičemž první dvě hnací síly jsou biologické potřeby, tzn. snaha přežít, a metoda cukru a biče, tzn. hledání odměny a vyhnutí se trestu. Vnitřní motivace, oproti motivaci z vnějšku, vede k většímu nadšení k vykonání dané činnosti, neboť pro lidi, kteří jsou vnitřně motivováni, je samotná

činnost odměnou. U vnitřně motivovaných lidí vede pouze jedna cesta k dosažení cíle, kterou nelze, oproti vnější odměně, zkrátit neetickým chováním. (Pink, 2011)

Pink (2011) rozdělil lidské chování na dva typy, typ X a typ I. Chování typu X pohání druhá hnací síla, tedy metoda cukru a biče, kdy hlavním motivátorem je odměna z vnějšku. Chování typu I pohání třetí hnací síla, tedy vnitřní motivace, kdy hlavním motivátorem je svoboda a potěšení z činnosti samotné. Chování typu I je závislé na třech prvcích, kterými jsou autonomie, mistrovství a smysl.

Autonomie

Podle Pinka (2011, s. 73) „*autonomie může fungovat v mnoha oblastech a nabízet slibný zdroj inovací a institučních reforem.*“ Autonomie je základní součástí lidské povahy, tj. vrozená schopnost řídit sám sebe, a spočívá v možnosti svobodné volby ve čtyřech věcech:

- úkol, tzn. to, co lidé dělají,
- čas, tzn., kdy lidé úkol dělají,
- způsob, tzn., jak lidé úkol dělají,
- tým, tzn. s kým lidé úkol dělají. (Pink, 2011)

Mistrovství

Cestou k mistrovství je rozdíl mezi kontrolou vedoucí k poslušnosti a autonomií vedoucí k závazkům. Mistrovství je touha neustále se zlepšovat, aby bylo možné dosáhnout toho, co je důležité a na čem záleží, a lze ho dosáhnout pouze aktivním zájmem. Tři zákony mistrovství:

- mistrovství je způsob myšlení – víra lidí v nějaký cíl je cestou k dosažení tohoto cíle,
- mistrovství je bolest – vyžaduje úsilí a vytrvalost,
- mistrovství je asymptota – je nedosažitelné, je možné se k němu přiblížit, ale nelze ho dosáhnout úplně. (Pink, 2011)

Smysl

Smysl je třetím motivátorem chování typu I. Autonomie a mistrovství jsou nezbytné, smysl dodává vnitřní motivaci sílu dosáhnout mnohem větších cílů. (Pink, 2011)

1.6.2 Pracovní spokojenost

Jedním z důvodů fluktuace zaměstnanců je jejich nízké pracovní uspokojení. Pokud chce podnik fluktuaci zaměstnanců snížit, mělo by být přáním podniku jejich vysoké pracovní uspokojení. (Chapman a White, 2012)

Arnold et al. (2007, s. 251) definovali pracovní spokojenost podle Lockeho jako „*příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce nebo pracovních zkušeností.*“

Spokojenost zaměstnanců je spojena s pracovními podmínkami a s využitím pracovního potenciálu zaměstnanců. Pracovní spokojenost je také spojena s dosahováním nízkých cílů, tedy nízkou úrovní nároků na sebe, které je způsobeno chybami v řízení a může podnik ohrožovat. Pro pracovní spokojenost je důležité jednání nadřízených, především spravedlivé slovní i finanční hodnocení a důvěra k zaměstnancům a jejich schopnostem. (Bedrnová et al., 2012; Urban, 2013)

Ke zjišťování pracovní spokojenosti je možné použít strukturované dotazníky, rozhovory, nebo kombinaci obou dvou. (Armstrong, 2007)

„*Míru pracovního uspokojení významně ovlivňuje to, nakolik zaměstnanec cítí, že ho jeho okolí oceňuje.*“ (Chapman a White, 2012, s. 32)

1.6.3 Ocenění a odměňování zaměstnanců

Podle Bednáře (2018, s. 37) „*nemáme oceňovat ty nejlepší z pohledu managementu, ale z pohledu zaměstnanců*“, neboť nesprávné a nedůvěryhodné oceňování by mohlo vést ke ztrátě loajality a k odcizení zaměstnanců.

Chapman a White (2012) vytvořili pět jazyků ocenění, kdy je nutné k zaměstnancům přistupovat individuálně a používat jazyk ocenění, který je pro zaměstnance jazykem hlavním:

- slova ujištění – osobní rozhovor zaměřený na to, co říkáme, pochvala před druhými, písemné ocenění, veřejné ocenění,
- čas a pozornost – rozhovor založený na naslouchání druhému, společné zážitky, rozhovor v malé skupině, práce ve fyzické blízkosti kolegů,
- skutky služby – kolegiálnost na pracovišti,
- hmatatelné dary – např. poukázka na víkendový pobyt, do lázní, do restaurace, vstupenka na kulturní nebo sportovní událost atd.,
- dotek – plácnutí dlaní na dlaň, poplácání po zádech, pevný stisk ruky.

Odměňování je velmi složitou personální činností, a proto je důležité zavedení spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Odměňování je možné rozdělit na hmotné nárokové, hmotné nenárokové a nehmotné. (Horváthová a Čopíková, 2007)

„*Úkolem odměňování je získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity, současně však i zajistit nákladovou konkurenceschopnost podniku,*

mimo jiné zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy.“ (Urban, 2013, s 77)

Podle Urbana (2003) by u systému odměňování měla být dodržována určitá pravidla:

- vztah k cílům organizace – odměny vedoucí ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců,
- spoluúčast zaměstnanců – přímá účast zaměstnanců při navrhování a zavádění systému odměňování,
- frekvence odměn – odměňování zaměstnanců za všechny jejich úspěchy, malé i velké,
- sledování efektivnosti odměn – kontrola efektivnosti forem odměňování a odstranění těch, které přestaly být účinné.

Dalším způsobem odměňování jsou zaměstnanecké výhody, tzv. benefity, které můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- *„výhody sociální – důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti organizací, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.*
- *výhody zkvalitňující využívání volného času – kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky apod.*
- *výhody mající vztah k práci – stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, podnikové parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při doježdění do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené podnikem apod.*
- *výhody spojené s postavením v organizaci, tzv. poziční zaměstnanecké výhody – firemní automobily pro vedoucí zaměstnance, používání firemních automobilů pro soukromé účely, přidělení mobilního telefonu, úhrada provozu telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace organizace apod.*“ (Horváthová a Čopíková, 2007, s. 88)

1.7 Metody zjišťování dat

Cílem diplomové práce je navržení opatření, která by mohla vést ke snížení fluktuace řidičů ve společnosti Autodoprava Jiří Levora s.r.o.

Pro získání informací potřebných k analýze současného stavu fluktuace řidičů v dané společnosti a k navržení opatření vedoucích k jejímu snížení, autorka použije tři metody: rozhovor s jednatelem společnosti, odložený rozhovor s řidiči, kteří již ze společnosti odešli, a dotazník spokojenosti řidičů, kteří jsou ve společnosti stále zaměstnáni.

1.7.1 Rozhovor s jednatelem společnosti

Rozhovor s jednatelem společnosti, panem Jiřím Levorou ml., bude nestrukturovaný a povede ke zjištění potřebných informací o dané společnosti.

Dále budou díky tomuto rozhovoru zjištěna data pro různé výpočty vedoucí jak k analýze současného stavu fluktuace řidičů, tak k navržení možných opatření pro její snížení.

1.7.2 Odložený rozhovor

Autorka osloví co nejvíce řidičů, kteří již ze společnosti odešli a v případě jejich ochoty a souhlasu s nimi uskuteční odložený rozhovor. Odložený rozhovor, který byl zmíněn v podkapitole 1.3, je podle Koubka (2000) rozhovor, jehož účelem je získat odpovědi od pracovníků, kteří jsou nějakou dobu pryč z organizace, a kteří již nejsou ovlivněni emocemi. Rozhovor o deseti otázkách bude strukturovaný, tzn., že otázky budou předem připraveny. Na základě vyhodnocení těchto rozhovorů bude možné navrhnout opatření ke snížení fluktuace řidičů ve společnosti.

1.7.3 Dotazník spokojenosti řidičů

Dotazník spokojenosti řidičů bude určen pro řidiče, kteří jsou ve společnosti stále zaměstnáni. Dotazník bude obsahovat tři identifikační otázky, ze kterých bude zjištěn věk, pohlaví a dosažené vzdělání respondentů. Dále bude obsahovat 19 otázek zaměřených na spokojenost řidičů ve společnosti, možné příčiny odchodů a motivující faktory. Otázky budou jak uzavřené, tak i otevřené.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FLUKTUACE ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI AUTODOPRAVA JIŘÍ LEVORA S.R.O.

V úvodní části této kapitoly autorka představí společnost Autodoprava Jiří Levora s.r.o., uvede, jakými činnostmi se společnost zabývá, její organizační strukturu a strukturu zaměstnanců – řidičů.

V další části kapitoly autorka ve zkratce popíše, na základě rozhovoru s jednatelem společnosti, co obnáší práce řidiče ve společnosti, pracovní komunikaci, jakým způsobem je práce řidiče ohodnocena a benefity, které společnost řidičům nabízí. Dále v této části kapitoly autorka uvede, jak probíhá nástup nového řidiče a ukončení pracovního poměru.

V následující části této kapitoly autorka vypočítá a zhodnotí tři ukazatele měření fluktuace ve společnosti, a to míru fluktuace řidičů, míru přežití a index stability.

V předposlední části této kapitoly se bude autorka věnovat rozhovoru s řidiči, kteří již ze společnosti odešli, tzv. odloženému rozhovoru. Autorka zde uvede otázky, které bývalým řidičům společnosti položila, a odpovědi, které jí byly dány.

V poslední části této kapitoly se autorka bude zabývat rozborem dotazníkového šetření. U jednotlivých otázek, které dotazník obsahuje, bude provedeno vyhodnocení získaných odpovědí.

2.1 Představení společnosti

Společnost Autodoprava Jiří Levora s.r.o. (dále jen společnost) byla založena panem Jiřím Levorou st. 29.3.1999.

Na začátku svého působení společnost disponovala dvěma nákladními automobily a zaměstnávala pouze jednoho řidiče. Druhý nákladní automobil obsluhoval, při přepravách kalů z čističky odpadních vod a popílku z plzeňské teplárny, sám pan Levora st.

V následujících letech začala společnost spolupracovat s různými společnostmi, např. Provit a.s., Agrospol s.r.o. nebo Zdemar s.r.o., zabývajícími se nákupem a prodejem obilovin, což vedlo k potřebě rozšíření vozového parku, a tím i k nárůstu zaměstnanců.

V roce 2014 přistoupil do společnosti jako společník a jednatel pan Jiří Levora ml., který po svém otci, panu Levorovi st., převzal odpovědnost za veškeré logistické činnosti, hledání nových přepravních příležitostí a přijímání nových zaměstnanců.

2.1.1 Činnosti společnosti

Hlavní činností společnosti je silniční nákladní doprava provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o hmotnosti přesahující 3,5 tuny. Společnost v současné době disponuje

13 nákladními automobily a zaměřuje se na přepravy různých sypkých materiálů, např. obilí, písku, hnojiva atd. Tyto přepravy se uskutečňují především v rámci České republiky a Spolkové republiky Německo. Výjimečné zahraniční přepravy probíhají v rámci Rakouska a Švýcarska.

Vedlejší činnosti společnosti jsou výroba, obchod a služby, které nejsou uvedeny v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

2.1.2 Organizační struktura společnosti

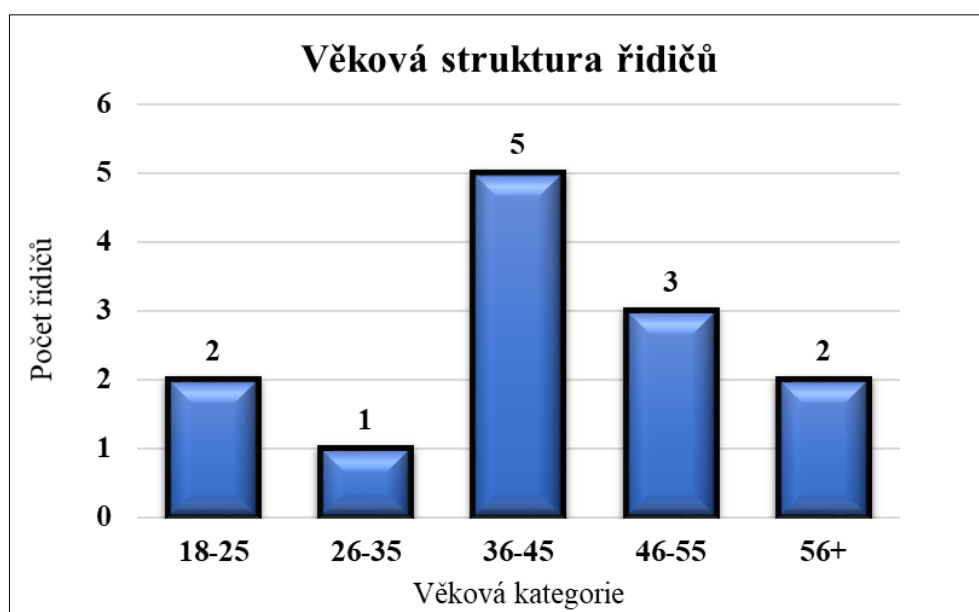
Společnost zaměstnává 13 řidičů ve věku od 23 do 57 let a jednoho dílenského mistra. Společnost má dva majitele-jednatelé, kteří o záležitostech, týkajících se společnosti, rozhodují samostatně.

2.1.3 Struktura zaměstnanců – řidičů

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 2.1.2, společnost zaměstnává 13 řidičů. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost v současné době zaměstnává pouze muže. V minulosti společnost zaměstnávala také dvě řidičky, které však v polovině roku 2018 ze společnosti odešly. Veškerá data, která zde autorka uvede, jsou aktuální ke dni 31.12.2018.

Věková struktura řidičů

Věkovou strukturu řidičů, zjištěnou z dotazníkového šetření, autorka znázornila pomocí sloupcového grafu na obrázku 1. Věková struktura řidičů je rozdělena do pěti věkových kategorií.

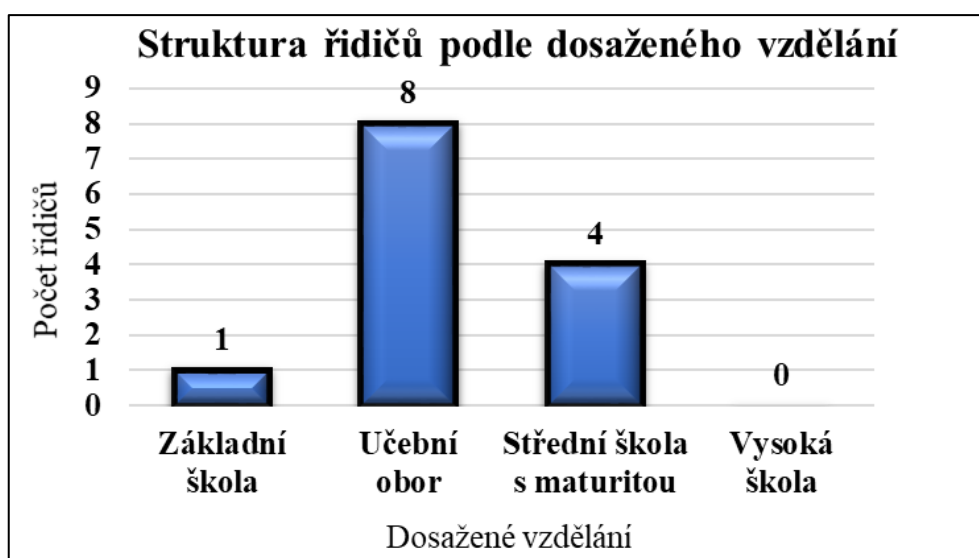


Obrázek 1 Graf: Věková struktura řidičů (autorka)

Jak je z grafu patrné, každá věková skupina má ve společnosti své zastoupení. Nejmenší zastoupení má věková kategorie řidičů mezi 26-35 lety. Největší zastoupení má věková kategorie řidičů mezi 36-45 lety, z čehož vyplývá, že společnost zaměstnává spíše muže ve středním věku.

Struktura řidičů podle dosaženého vzdělání

Strukturu řidičů podle dosaženého vzdělání autorka rozdělila do čtyř kategorií: základní vzdělání, učební obor, střední škola s maturitou a vysoká škola. Zastoupení těchto kategorií řidiči bylo zjištěno z dotazníkového šetření a je znázorněno pomocí grafu na obrázku 2.

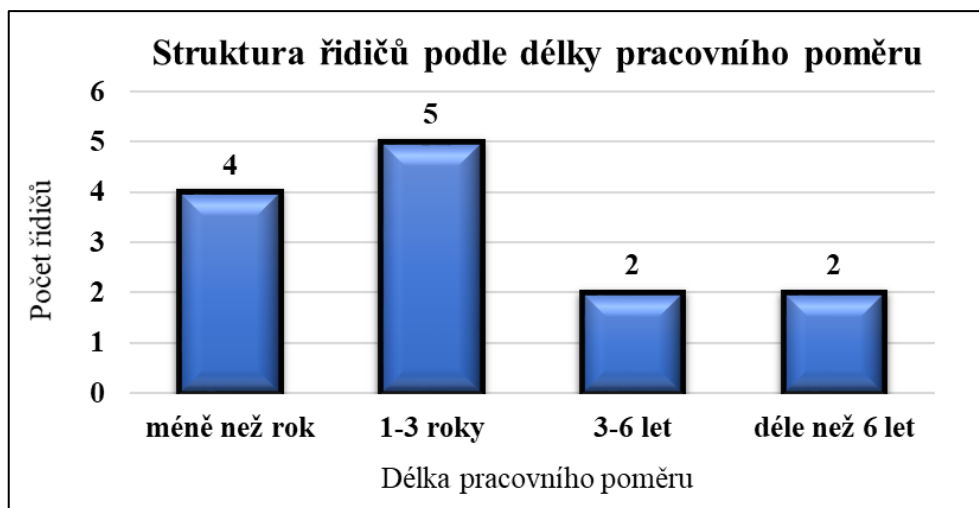


Obrázek 2 Graf: Struktura řidičů podle dosaženého vzdělání (autorka)

Z grafu je patrné, že řidiči jsou převážně lidé vyučení v nějakém oboru. Nulové zastoupení zde mají řidiči s vysokoškolským vzděláním. Podle informací získaných od pana Levory ml. v první polovině roku 2018 byla u společnosti zaměstnána řidička, která měla dokončené bakalářské studium.

Struktura řidičů podle délky pracovního poměru

V následujícím grafu autorka rozdělila řidiče podle délky jejich pracovního poměru u společnosti. Délka pracovního poměru je rozdělena do čtyř skupin. Graf délky pracovního poměru, která byla zjištěna z dotazníkového šetření, je znázorněn na obrázku 3.



Obrázek 3 Graf: Struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru (autorka)

Z grafu vyplývá, že největší zastoupení mají řidiči, kteří jsou u společnosti zaměstnání déle než jeden rok a méně než tři roky. Druhou nejpočetnější skupinou jsou řidiči, kteří jsou u společnosti zaměstnání méně než rok. Nejmenší zastoupení zde mají řidiči, kteří jsou u společnosti zaměstnání déle než tři roky a méně než šest let a řidiči, kteří jsou zde zaměstnání déle než šest let.

2.2 Rozhovor s jednatelem společnosti

V této podkapitole autorka použije informace získané z nestructurovaného rozhovoru s panem Jiřím Levorou ml. (dále je pan Levora). Rozhovor byl uskutečněn v sídle společnosti a trval přibližně jednu hodinu.

2.2.1 Práce řidiče

V současné době společnost disponuje 13 návěsovými soupravami (dále jen vozidly) – tahače značky Volvo, návěsy značky Schwarzmüller a STAS. Dříve měla společnost ve svém vozovém parku i vozidla značky Daf a Scania. Při obnově vozového parku pan Levora přihlédl k přáním řidičů a postupně pořídil pouze vozidla značky Volvo.

Každý z řidičů má přiděleno své vozidlo, nedochází tedy ke střídání řidičů na vozidlech. Řidič je povinen se o toto přidělené vozidlo starat, tzn. udržovat kabinu vozidla v čistotě, dbát na dobrou reprezentaci společnosti čistou soupravou, bezprostředně hlásit veškeré závady a pravidelně kontrolovat stav pneumatik.

Řidiči uskutečňují přepravy z České republiky do Německa, v rámci Německa a z Německa zpět do České republiky. Příležitostně jsou uskutečňovány přepravy z České republiky do Rakouska nebo Švýcarska. Jedná se o přepravy sypkého materiálu, hlavně obilí.

Přepravy písku, šterku, posypové soli aj. jsou uskutečňovány pouze z důvodu vytěžování vozidel.

Pracovní turnus řidiče je pětidenní, začíná v pondělí a končí v pátek. Podle pana Levory mají řidiči víkendy volné, pouze na začátku sezóny sklizně obilí, což je zhruba na přelomu července a srpna, se stává, že je potřeba přeprav i v sobotu, nebo v neděli. Jedná se o jeden až dva pracovní víkendy, kdy řidiči jsou o to, aby šli do práce požádání, nejsou nuceni.

Každý rok řidiči absolvují povinné profesní školení řidičů. Podle pana Levory je termín školení naplánován pro všechny řidiče současně a zpravidla bývá v období kolem Vánoc, neboť v tuto dobu není potřeba přeprav a řidiči mají volno.

2.2.2 Komunikace

Komunikace mezi řidičem a panem Levorou, který si veškeré přepravy organizuje sám, probíhá pomocí služebního mobilního telefonu, který je přidělen každému řidiči při jeho nástupu do společnosti. Součástí mobilního telefonu je SIM karta s neomezeným tarifem od společnosti O2. Pan Levora napíše řidičům textovou zprávu s údaji o přepravě a řidiči její přijetí a přečtení potvrdí odpovědí.

Služební mobilní telefon řidiči používají také ke komunikaci se zástupci společností, pro které jsou přepravy uskutečňovány, neboť je nutné si předem nakládku či vykládku zboží domluvit. Mobilní telefon mohou řidiči používat také k soukromým účelům.

2.2.3 Ohodnocení práce řidiče

Ohodnocení práce řidiče se skládá ze dvou složek, a to ze základní mzdy a stravovacích výdajů (dále jen stravné).

Základní mzda

Výše základní mzdy je závislá na délce pracovního poměru řidiče, zda je kratší nebo delší než jeden rok:

- pracovní poměr kratší než jeden rok: výše hrubé mzdy činí 14 000 Kč
- pracovní poměr delší než jeden rok: výše hrubé mzdy činí 16 000 Kč

Stravné

Stravné a jeho výši upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Jeho výše je závislá na době trvání pracovní cesty a zda se jedná o pracovní cestu v rámci České republiky nebo zahraniční pracovní cestu. Doba trvání pracovní cesty v rámci České republiky musí být

minimálně pět hodin, v případě zahraniční pracovní cesty je minimální doba jedna hodina. (Česko, 2006)

Pan Levora uvedl, že podle zákoníku práce by společnost mohla stravné krátit o 25 %, ale nečiní tak. Řidičům je vypláceno plné stravné.

Přehled výše stravného, týkajícího se pracovní cesty v rámci České republiky a zahraniční pracovní cesty do Německa, Rakouska a Švýcarska, je uveden v tabulce 1.

Tabulka 1 Přehled výše stravného

Česká republika			
Doba trvání pracovní cesty [hod]	5-12	12-18	18-24
Výše stravného [Kč]	82	124	195
Německo, Rakousko			
Doba trvání pracovní cesty [hod]	1-12	12-18	18-24
Výše stravného [€]	15	30	45
Švýcarsko			
Doba trvání pracovní cesty [hod]	1-12	12-18	18-24
Výše stravného [CHF]	18,75	37,5	75

Zdroj: Česko (2006), Měšec (2019)

2.2.4 Benefits

Společnost nabízí řidičům několik zaměstnaneckých výhod, tzv. benefitů, kterými jsou mobilní telefon, životní pojištění a vlastní vozidlo.

Mobilní telefon

Jedním z benefitů, které společnost svým řidičům nabízí, je již výše zmíněný služební mobilní telefon se SIM kartou s neomezeným tarifem, který mohou řidiči využívat i k soukromým účelům.

Životní pojištění

Společnost řidičům nabízí založení životního pojištění u společnosti Česká pojišťovna a.s. Výše příspěvku od zaměstnavatele je 1 000 Kč měsíčně a jeho uhrazení není závislé na délce pracovního poměru řidiče, tzn., že příspěvek společnost hradí i nově přichozím řidičům.

Vlastní vozidlo

Každý z řidičů společnosti má přidělené své vozidlo, ve kterém má uloženy osobní věci i po dobu, kdy ve vozidle není, např. víkendové volno nebo dovolená. Pro řidiče je to

výhoda, neboť se nemusí každý týden „stěhovat“ do jiného vozidla. Pan Levora se domnívá, že střídání řidičů na vozidlech by mohlo být důvodem jejich odchodu.

2.2.5 Nástup nového řidiče

Pan Levora uvedl, že uchazeči o práci řidiče ve společnosti přicházejí většinou na doporučení společnosti stávajícími řidiči, nebo na základě informací, které „kolují“ mezi řidiči na parkovištích, nebo v místech nakládky či vykládky.

Přijetí nového řidiče předchází telefonický rozhovor mezi uchazečem a panem Levorou, při kterém je oboustranně dohodnutý termín osobního pohovoru a uchazeči je sděleno, jaké dokumenty je nutné s sebou na osobní pohovor přinést. V rámci osobního pohovoru se řeší:

- předešlé pracovní zkušenosti uchazeče,
- požadavky uchazeče o práci řidiče ve společnosti,
- požadavky na práci řidiče,
- finanční ohodnocení práce řidiče ve společnosti,
- pracovní prostředí,
- benefity.

Při osobním pohovoru se dále kontrolují dokumenty přinesené uchazečem, které jsou pro přijetí nutné. Těmito dokumenty jsou:

- výpis z evidenční karty řidiče,
- výpis z rejstříku trestů,
- potvrzení o dopravně psychologickém vyšetření.

Při splnění všech podmínek, které si společnost stanovila, a při přetrvávajícím zájmu uchazeče, se obě strany dohodnou na datum nástupu a podepíší pracovní smlouvu na dobu neurčitou, se zkušební dobou na tři měsíce.

Dříve než nový řidič nastoupí do zaměstnání, je nutné, aby si na vlastní náklady sjednal:

- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli,
- pojištění léčebných výloh v zahraničí.

Při nástupu do zaměstnání je řidiči předán služební mobilní telefon s uloženými kontakty na ostatní řidiče společnosti a přiděleno vozidlo. Prvních 14 dní jezdí nový řidič společně se zkušeným řidičem společnosti, přičemž každý řídí své vozidlo. Pan Levora uvedl, že není nutné, aby řidič, který má určitou praxi, jezdil v osádce s jiným řidičem.

2.2.6 Ukončení pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru došlo ve společnosti vždy ze strany zaměstnance. Ani v jednom případě se nejednalo o výpověď ze strany zaměstnavatele. Pan Levora uvedl, že nárůst odchodů řidičů pozoruje od roku 2016.

Řidič, který chce ukončit svůj pracovní poměr, napíše výpověď a předá ji do rukou jednoho z jednatelů společnosti, nebo ji pošle poštou. Odcházející řidiči většinou dodrží zákonem danou dvouměsíční výpovědní lhůtu, ale jsou i případy, kdy řidič skončí ze dne na den, aniž by tuto lhůtu dodržel. Řidiči ve zkušební době zpravidla dokončí zahájený pracovní týden a teprve poté ze společnosti odchází. Pan Levora uvedl, že se zatím nestalo, aby řidič během přepravy někde odstavil vozidlo a ukončil svůj pracovní poměr tímto způsobem.

Hlavními důvody, které řidiči při ukončení pracovního poměru ve společnosti panu Levorovi uvádějí, jsou pracovní doba, náročnost práce a lepší pracovní nabídka.

2.3 Měření fluktuace

Vzhledem k tomu, že pan Levora uvedl, že nárůst odchodů řidičů pozoruje od roku 2016, zvolila autorka pro měření fluktuace období od roku 2015 do roku 2018. K tomuto měření autorka použije tři ukazatele, které jsou blíže popsány v podkapitolách 1.5.1, 1.5.2 a 1.5.3. Jedná se o tyto ukazatele:

- míra fluktuace,
- míra přežití,
- index stability.

2.3.1 Míra fluktuace

Míru fluktuace, která bere v úvahu počet odchozích řidičů a průměrný počet řidičů společnosti ve sledovaném období, autorka vypočítá pro každý sledovaný rok zvlášť. K tomu, aby bylo možné míru fluktuace vypočítat, je nutné napřed určit pro každý rok průměrný počet pracovníků. Průměrný počet pracovníků lze podle Koubka (2000) vypočítat prostým aritmetickým průměrem krajních stavů, prostým geometrickým průměrem krajních stavů nebo vzorcem předpokládajícím plynulost vývoje počtu pracovníků. Autorka si pro svůj výpočet zvolila prostý geometrický průměr krajních stavů, který se vypočítá podle vzorce:

$$\bar{P} = \sqrt{(P_p \times P_k)} \quad (4)$$

kde: P_p je počáteční stav pracovníků v období,

P_k je konečný stav pracovníků v období.

Míra fluktuace v roce 2015

Prvním obdobím, ve kterém bude měřena míra fluktuace je rok 2015. Přehled o počtu odchozích a příchozích řidičů s počátečním a konečným stavem řidičů v jednotlivých měsících daného roku je uveden v příloze A.

Na počátku roku 2015 bylo ve společnosti zaměstnáno 11 řidičů. Na konci tohoto roku byl ve společnosti zaměstnán stejný počet řidičů. Z těchto hodnot je vypočítán, pomocí vzorce prostého geometrického průměru krajních stavů, průměrný počet řidičů za rok 2015:

$$\bar{P}_{2015} = \sqrt{(11 \times 11)} = \mathbf{11} \quad (5)$$

Míra fluktuace v roce 2015 je vypočítána podle vzorce uvedeného v podkapitole 1.5.1:

$$\text{míra fluktuace}_{2015} = \frac{1}{11} \times 100 = \mathbf{9,09} [\%] \quad (6)$$

Z výpočtu míry fluktuace vyplývá, že v roce 2015 byla hodnota míry fluktuace 9,09 %. Doporučená hodnota fluktuace je v rozmezí 5-10 %, z čehož je patrné, že tento rok je ve společnosti míra fluktuace pod horní hranicí žádoucí míry fluktuace.

Míra fluktuace v roce 2016

Druhým obdobím, ve kterém bude měřena míra fluktuace je rok 2016. Přehled o počtu odchozích a příchozích řidičů s počátečním a konečným stavem řidičů v jednotlivých měsících daného roku je uveden v příloze B.

Na počátku roku 2016 bylo ve společnosti zaměstnáno 11 řidičů. V důsledku rozšíření vozového parku, byl v březnu tohoto roku přijatý jeden řidič. Na konci tohoto roku bylo ve společnosti zaměstnáno 12 řidičů. Z těchto hodnot je vypočítán průměrný počet řidičů za rok:

$$\bar{P}_{2016} = \sqrt{(11 \times 12)} = \mathbf{11,489} \quad (7)$$

Míra fluktuace v roce 2016 je vypočítána následovně:

$$\text{míra fluktuace}_{2016} = \frac{2}{11,489} \times 100 = \mathbf{17,41} [\%] \quad (8)$$

Z výpočtu míry fluktuace vyplývá, že v roce 2016 byla hodnota míry fluktuace 17,41 %, což je o 7,41 % více než je horní hranice žádoucí míry fluktuace.

Míra fluktuace v roce 2017

Třetím obdobím měření míry fluktuace je rok 2017. Přehled o počtu odchozích a příchozích řidičů s počátečním a konečným stavem řidičů v jednotlivých měsících daného roku je uveden v příloze C.

Na počátku roku 2017 bylo ve společnosti zaměstnáno 12 řidičů. I tento rok byl rozšířen vozový park a byl přijat nový řidič. Na konci tohoto roku bylo ve společnosti zaměstnáno 13 řidičů. Z těchto hodnot je vypočítán průměrný počet řidičů za rok 2017:

$$\bar{P}_{2017} = \sqrt{(12 \times 13)} = \mathbf{12,49} \quad (9)$$

Míra fluktuace v roce 2017 je vypočítána následovně:

$$\text{míra fluktuace}_{2017} = \frac{4}{12,49} \times 100 = \mathbf{32,03} \text{ [%]} \quad (10)$$

V roce 2017 byla hodnota míry fluktuace 32,03 %, což je o 22,03 % více než je horní hranice žádoucí míry fluktuace.

Míra fluktuace v roce 2018

Posledním obdobím, ve kterém bude měřena míra fluktuace je rok 2018. Přehled o počtu odchozích a příchozích řidičů s počátečním a konečným stavem řidičů v jednotlivých měsících daného roku je uveden v příloze D.

Z počátku roku 2018 bylo ve společnosti zaměstnáno 13 řidičů. Na konci tohoto roku bylo ve společnosti zaměstnáno 13 řidičů. Z těchto hodnot je vypočítán průměrný počet řidičů za rok 2018:

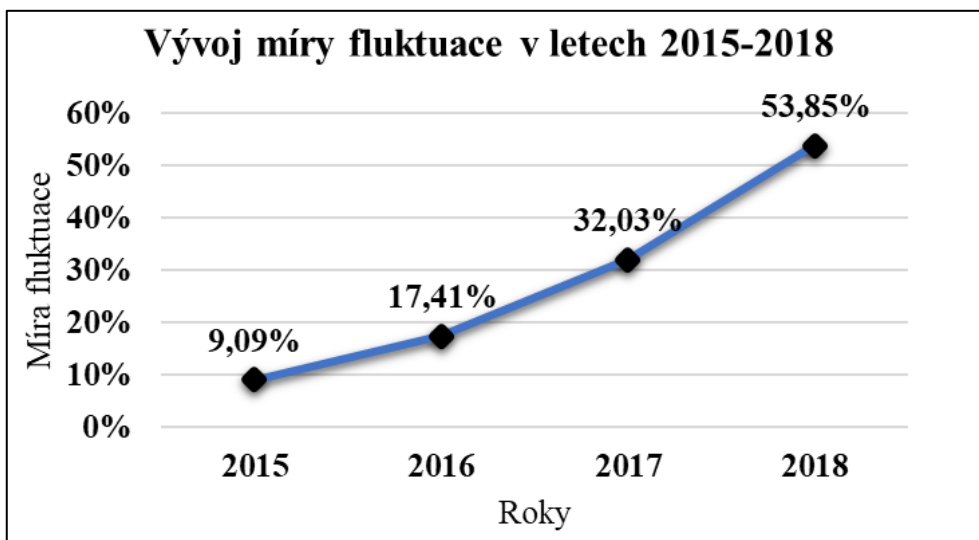
$$\bar{P}_{2018} = \sqrt{(13 \times 13)} = \mathbf{13} \quad (11)$$

Míra fluktuace v roce 2018 je vypočítána následovně:

$$\text{míra fluktuace}_{2018} = \frac{7}{13} \times 100 = \mathbf{53,85} \text{ [%]} \quad (12)$$

Z výpočtu míry fluktuace vyplývá, že v roce 2018 byla hodnota fluktuace 53,85 %, což je o 43,85 % více než je horní hranice žádoucí míry fluktuace. V porovnání s rokem 2015 je tato hodnota vyšší o 44,76 %. Dále je tato hodnota o 36,44 % vyšší než v roce 2016. Oproti roku 2017 se hodnota míry fluktuace zvýšila o 21,82 %.

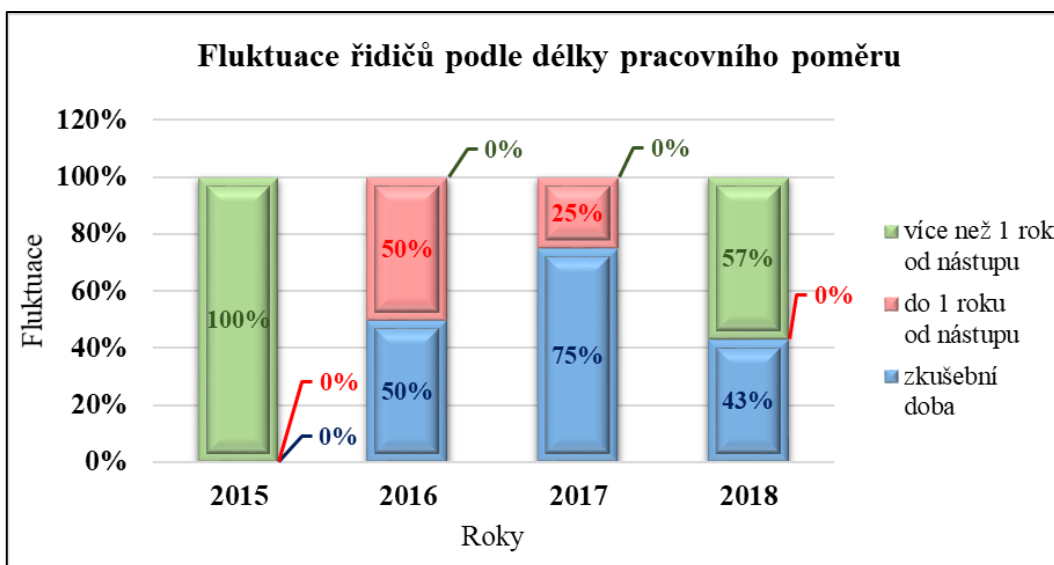
Pouze v roce 2015 byla hodnota míry fluktuace žádoucí. Nejbližší k horní hranici žádoucí míry fluktuace byla hodnota vypočítaná za rok 2016. Vývoj míry fluktuace v období od roku 2015 do roku 2018 je znázorněn pomocí spojnicového grafu na obrázku 4.



Obrázek 4 Graf: Vývoj míry fluktuace v letech 2015-2018 (autorka)

Podle informací, zjištěných z rozhovoru s jednatelem společnosti, počátkem roku 2019 byly přijaty další tři výpovědi z pracovního poměru. Autorka se tedy domnívá, že míra fluktuace bude mít pro tento rok podobnou hodnotu jako v letech 2017 a 2018, nebo bude mít stoupající tendenci. Je tedy velmi žádoucí aplikovat ve společnosti taková opatření, která by vedla ke stabilizaci řidičů.

Následující graf, který je znázorněn na obrázku 5, zobrazuje v letech 2015-2018 fluktuaci řidičů podle délky jejich pracovního poměru.



Obrázek 5 Graf: Fluktuace řidičů podle délky pracovního poměru (autorka)

Z grafu a z tabulek (příloha A, B, C a D) lze vyčíst tyto skutečnosti:

- v roce 2015 ukončil pracovní poměr jeden řidič (100 %), který byl ve společnosti zaměstnaný déle než jeden rok,
- v roce 2016 ukončili pracovní poměr dva řidiči, z toho jeden (50 %) ukončil pracovní poměr ve zkušební době a druhý (50 %) do jednoho roku od nástupu do společnosti,
- v roce 2017 ukončili pracovní poměr čtyři řidiči, z toho tři řidiči (75 %) ukončili pracovní poměr ve zkušební době a jeden řidič (25 %) do jednoho roku od nástupu do společnosti,
- v roce 2018 ukončilo pracovní poměr celkem sedm řidičů, z toho čtyři řidiči (57 %) byli ve společnosti zaměstnání déle než jeden rok a tři řidiči (43 %) ukončili pracovní poměr ve zkušební době.

2.3.2 Míra přežití

Výpočet míry přežití, která v procentuálním vyjádření udává, kolik řidičů v daném období do společnosti nastoupilo, a kolik jich ke konci tohoto období bylo stále ve společnosti zaměstnáno, autorka vypočítá pro každý rok zvlášť pomocí vzorce, který je uveden v podkapitole 1.5.2.

Míra přežití v roce 2015

Míra přežití bude vypočítána za období od 1. ledna 2015 do 31. prosince 2015. V tomto období nastoupil do společnosti jeden řidič a tento řidič byl na konci tohoto období ve společnosti stále zaměstnán. Míra přežití v roce 2015 je vypočítána následovně:

$$\text{míra přežití}_{2015} = \frac{1}{1} \times 100 = \mathbf{100 \%} \quad (13)$$

Z výpočtu je patrné, že hodnota míry přežití v roce 2015 byla 100 %.

Míra přežití v roce 2016

Míra přežití bude vypočítána za období od 1. ledna 2016 do 31. prosince 2016. V tomto období byli do společnosti přijati tři řidiči, z toho dva řidiči byli na konci tohoto období ve společnosti stále zaměstnání. Míra přežití v roce 2016 je vypočítána následovně:

$$\text{míra přežití}_{2016} = \frac{2}{3} \times 100 = \mathbf{66,67 \%} \quad (14)$$

Z výpočtu je patrné, že hodnota míry přežití v roce 2016 byla 66,67 %.

Míra přežití v roce 2017

Míra přežití bude vypočítána za období od 1. ledna 2017 do 31. prosince 2017. V tomto období bylo do společnosti přijato pět řidičů, z toho dva řidiči byli na konci tohoto období ve společnosti stále zaměstnáni. Míra přežití v roce 2017 je vypočítána následovně:

$$\text{míra přežití}_{2017} = \frac{2}{5} \times 100 = 40 \% \quad (15)$$

Z výpočtu je patrné, že hodnota míry přežití v roce 2017 byla 40 %.

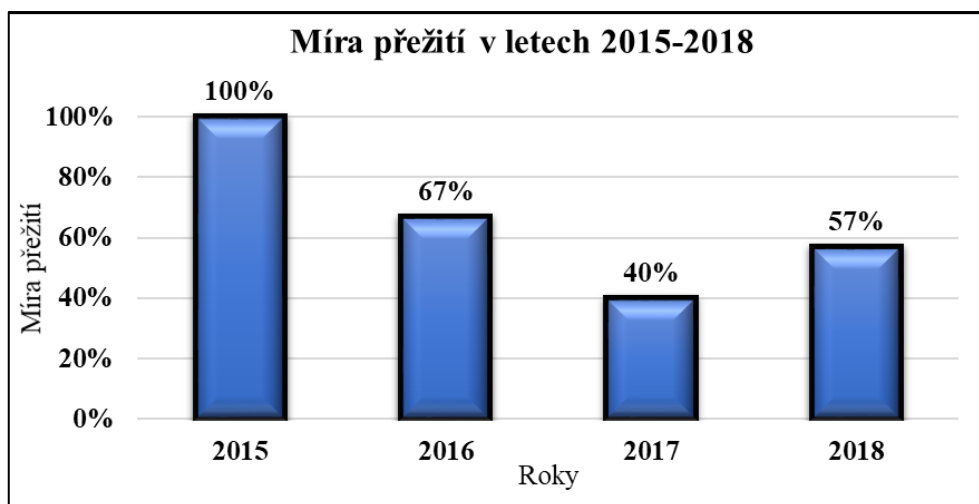
Míra přežití v roce 2018

Míra přežití bude vypočítána za období od 1. ledna 2018 do 31. prosince 2018. V tomto období nastoupilo do společnosti sedm řidičů, z toho čtyři řidiči byli na konci tohoto období ve společnosti stále zaměstnáni. Míra přežití v roce 2018 je vypočítána následovně:

$$\text{míra přežití}_{2018} = \frac{4}{7} \times 100 = 57,14 \% \quad (16)$$

Z výpočtu je patrné, že hodnota míry přežití v roce 2018 byla 57,14 %.

Výše uvedené výpočty autorka znázornila pomocí grafu na obrázku 6, aby bylo možné tyto hodnoty míry přežití porovnat.



Obrázek 6 Graf: Míra přežití v letech 2015-2018 (autorka)

Z grafu je patrné, že kromě roku 2015, kdy byla hodnota míry přežití 100 %, jsou hodnoty míry přežití v následujících letech nízké, což vypovídá o tom, že nově přijatí řidiči ve společnosti dlouho nevydrží, a po krátké době společnost opouští.

2.3.3 Index stability

Index stability, který je vylepšeným ukazatelem míry fluktuace, naznačuje, kolik řidičů, kteří jsou ve společnosti zaměstnání delší dobu, má tendenci ve společnosti setrvat i nadále. Index stability je dán podílem počtu řidičů zaměstnaných ve společnosti jeden a více roků a počtu řidičů zjištěného před rokem. Vzorec pro výpočet indexu stability je uveden v podkapitole 1.5.3.

Index stability autorka vypočítá ke dni 31. 12. 2018. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že řidičů, kteří byli k tomuto datu ve společnosti zaměstnání jeden a více roků, bylo celkem devět. Počet řidičů zjištěných před rokem bylo celkem 13.

Výpočet indexu stability ke dni 31. 12. 2018 je následovný:

$$\text{index stability}_{2018} = \frac{9}{13} \times 100 = \mathbf{69,23 \%} \quad (17)$$

Z výpočtu je patrné, že hodnota indexu stability je 69,23 %. Tato hodnota vypovídá o tom, že společnost má problémy udržet si spíše nově příchozí řidiče než řidiče, kteří jsou u společnosti zaměstnání delší dobu.

2.4 Odložený rozhovor

V této kapitole se bude autorka věnovat otázkám, které v rámci odloženého rozhovoru položila řidičům, kteří již ve společnosti ukončili pracovní poměr, a odpovědím, které na tyto otázky dostala.

Autorka oslovila pět řidičů a dvě řidičky, kteří ze společnosti odešli v roce 2018, z toho čtyři řidiči a jedna řidička byli ochotni tento odložený rozhovor podstoupit. Pro zpracování tohoto rozhovoru autorka respondenty označila jako R1, R2, R3, R4 a R5. Rozhovory byly uskutečněny na různých místech, každý trval přibližně 30 minut a respondentům bylo položeno deset předem připravených otázek.

V úvodu každého odloženého rozhovoru autorka upozornila respondenta, že rozhovor je zcela anonymní. Autorka tím chtěla docílit pravdivých a upřímných odpovědí.

Otázka č. 1: Jak dlouho jste u společnosti Autodoprava Jiří Levora s.r.o. pracoval/a?

R1: „Byl jsem tam jen krátce, asi měsíc.“

R2: „Jezdila jsem u nich asi čtyři roky.“

R3: „Odešel jsem od nich po dvou měsících.“

R4: „Jezdil jsem u nich asi měsíc.“

R5: „Byl jsem tam zhruba šest let.“

Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že tři respondenti odcházeli ze společnosti ještě ve zkušební době a dva respondenti byli u společnosti zaměstnáni delší dobu. Toto zjištění může vypovídat o tom, že společnost má problémy udržet si nově příchozí řidiče.

Otázka č. 2: Byl/a jste spokojený/á s celkovým finančním ohodnocením?

R1: „Celkově to zase tak špatné nebylo, ale ten základ mohl být vyšší.“

R2: „Vadila mi nízká základní mzda, jinak to bylo celkem dobré.“

R3: „Nebyl, myslím si, že by za tuto práci měli platit víc. A základní mzda byla mizerná.“

R4: „Nebyl jsem spokojený, základ byl moc nízký.“

R5: „Nebyl jsem spokojený, základ byl moc nízký a co mi je platné, že celkově mám víc, když se mi to nebude počítat do důchodu nebo nemocenské.“

Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že všichni respondenti byli nespokojeni s vyšší základní mzdy. Tři z nich byli nespokojeni i s celkovým finančním ohodnocením. Podle dvou respondentů bylo celkové finanční ohodnocení dostačující.

Otázka č. 3: Byl/a jste spokojený/á s benefity, které společnost svým řidičům nabízí?

R1: „O žádných nevím.“

R2: „Jediné, co mně jako benefit napadá, bylo životní pojištění, které jsem stejně po ukončení pracovního poměru zrušila, protože se mi nezdálo být výhodné. Jinak o jiných benefitech nevím.“

R3: „Nevím, že by nějaké nabízeli.“

R4: „Nebyl, nedali nic víc, než museli.“

R5: „S jakými? To životní pojištění, které nám platili, bylo k ničemu.“

Z výše uvedených odpovědí vyplynulo, že řidiči byli s benefity buď nespokojeni, nebo o nich nevěděli.

Otázka č. 4: Jaké jste měl/a vztahy se svým nadřízeným?

R1: „Tím, že jsem tam byl jen krátce, tak vlastně ani nevím. Problém jsem s ním asi nikdy neměl a myslím, že ani on se mnou.“

R2: „Já si myslím, že jsme spolu vycházeli dobře. Vzájemně jsme si vycházeli vstříc.“

R3: „Ze začátku docela dobré. Zhoršilo se to v momentě, kdy jsem mu vytkl, že platí málo peněz. Od té doby jsem si připadal ve společnosti jako nežádoucí.“

R4: „*Od začátku jsme si nepadli moc do oka. Když se mi něco nelíbí, tak to řeknu, a to bylo špatně.*“

R5: „*Z počátku jsme spolu vycházeli velmi dobře, ale postupem času se to začalo zhoršovat. Stačilo, aby člověk řekl, že je něco špatně a okamžitě byl ten nejhorší. A říci si o více peněz? Neexistuje.*“

Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že jeden respondent měl neutrální vztah se svým nadřízeným, jeden měl s nadřízeným vztahy dobré a zbylí tři respondenti měli s nadřízeným vztahy špatné. Tito respondenti uvedli, že nadřízený nesnesl žádnou kritiku směřovanou k jeho osobě.

Otázka č. 5: Jaké jste měl/a vztahy se svými spolupracovníky?

R1: „*Za tu krátkou chvíli jsem je nestačil ani poznat.*“

R2: „*Myslím si, že dobré. Kdykoliv jsem měla nějaký problém, vždy mi pomohli.*“

R3: „*Já myslím, že dobré. S nikým jsem tam neměl problém.*“

R4: „*Poznal jsem jich jen pár. A s těmi, které jsem poznal, jsem vycházel dobře.*“

R5: „*Určitě dobré. Občas přišla nějaká výměna názorů, ale to se brzy urovnalo. Pomáhali jsme si navzájem. Když jsme se potkali na trase, tak jsme poseděli a povídali si. Myslím, že tam nebyl nikdo, kdo by mi vyloženě vadil.*“

Jak vyplynulo z výše uvedených odpovědí, kromě jednoho respondenta, který nedokázal na tuto otázku odpovědět, vztahy mezi spolupracovníky hodnotili respondenti jako dobré.

Otázka č. 6: Co se Vám u společnosti nejvíce líbilo?

R1: „*Asi auta a zázemí pro řidiče v sídle společnosti.*“

R2: „*Myslím, že kolektiv, byli jsme dobrá parta.*“

R3: „*Ani nevím, asi to, že je to malá společnost, taková rodinná.*“

R4: „*Libila se mi práce samotná, jen po mě občas chtěli víc, než jsem byl schopen zvládnout.*“

R5: „*Libilo se mi, že jsem měl volné víkendy.*“

Na tuto otázku respondenti odpověděli různě. Respondenti uvedli, že se jim líbila vozidla, dobrý kolektiv, práce samotná, volné víkendy a to, že společnost není příliš velká.

Otázka č. 7: Jaký byl důvod Vašeho odchodu?

R1: „*Lepší pracovní nabídka.*“

R2: „*Dostala jsem lepší pracovní nabídku.*“

R3: „*Finanční ohodnocení.*“

R4: „*Od začátku jsem neměl dobrý vztah s nadřízeným.*“

R5: „*Neshody s nadřízeným a nízká základní mzda.*“

Jak z výše uvedených odpovědí vyplývá, důvody, které vedly respondenty k odchodu ze společnosti, byli: lepší pracovní nabídka, nízké finanční ohodnocení a neshody s nadřízeným.

Otázka č. 8: Mohla společnost udělat něco pro to, abyste své rozhodnutí změnil/a?

R1: „*Ne, už jsem byl domluvený u jiného zaměstnavatele. Nabídka byla lepší jak z časového, tak i z finančního hlediska.*“

R2: „*Ne, byla jsem pevně rozhodnutá.*“

R3: „*Ano, zvýšit základní mzdu.*“

R4: „*Možná ano, zvýšit základní mzdu a změnit chování nadřízeného.*“

R5: „*Ne, vztah s nadřízeným už byl moc špatný.*“

U této otázky autorka dostala tři záporné odpovědi, jednu kladnou a jednu neutrální. Změny by se podle respondentů měly týkat zvýšení základní mzdy a chování nadřízeného ke svým podřízeným.

Otázka č. 9: Co byste společnosti doporučil/a, aby dělala pro to, aby si řidiče udržela?

R1: „*Určitě by měli zvýšit základní mzdu a neklást vysoké nároky na řidiče.*“

R2: „*Poskytovat lepší zaměstnanecké výhody, zvýšit základní mzdu a dopřát řidičům více osobního volna.*“

R3: „*Zvýšit základní mzdu a naučit se ocenit práci řidiče.*“

R4: „*Zvýšit finanční ohodnocení, nadřízený by se měl naučit naslouchat podřízeným a svou povýšenost změnit na vstřícnost.*“

R5: „*Lepší přístup nadřízených k zaměstnancům, vycházet vstříc s žádostí o dovolenou, zvýšit základní mzdu.*“

Všichni respondenti na tuto otázku odpověděli, že by společnost měla zvýšit základní mzdu, dále se odpovědi týkaly zaměstnaneckých výhod, chování nadřízeného vůči podřízeným a slovního ocenění.

Otázka č. 10: Nabízí Vám ve Vašem novém zaměstnání něco, co jste u společnosti neměl/a?

R1: „*Ano, mám vyšší základní mzdu a vracím se z práce domů každý den.*“

R2: „Ano, už nejezdím celý týden, ale vracím se domů každý den. A jednou za půl roku dostávám permanentku do plaveckého bazénu. Permanentku sice většinou někomu daruji, ale i tak je to od nich milé.“

R3: „Nenabízí, ale není to ani horší.“

R4: „Menší pracovní náročnost za stejné finanční ohodnocení, a rozhodně lepší přístup ze strany nadřízených.“

R5: „Ano, v létě jsem dostal příspěvek na dovolenou a před Vánoci roční odměnu.“

U této otázky respondenti uvedli, že v novém zaměstnání jsou lépe nebo stejně finančně ohodnoceni a noví zaměstnavatelé jim nabízejí jiné zaměstnanecké výhody. Změny se také týkají časové náročnosti práce, kdy dva respondenti uvedli, že již nemají pětidenní pracovní turnus, ale vrací se z práce domů každý den.

2.5 Dotazník spokojenosti řidičů

K průzkumu spokojenosti řidičů ve společnosti autorka zvolila metodu dotazníkového šetření, které probíhalo v období od 11. 1. 2019 do 18. 1. 2019. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost, nebo nespokojenost řidičů, související s podmínkami práce řidiče v dané společnosti.

Dotazník (příloha E) obsahuje tři identifikační otázky zaměřené na věk, pohlaví a vzdělání respondentů, které byly již vyhodnoceny v podkapitole 2.1.3, a 19 otázek zaměřených na spokojenost řidičů ve společnosti, možné příčiny odchodu a motivační faktory. Otázky obsažené v dotazníku jsou buď uzavřené, nebo otevřené.

Autorka s vyplněním dotazníku oslovila všech 13 řidičů, kteří byli k danému datu ve společnosti zaměstnání. Všichni oslovení řidiči souhlasili a ochotně dotazník vyplnili.

2.5.1 Zpracování dotazníkového šetření

V této podkapitole autorka zpracuje odpovědi získané z dotazníku, který předložila řidičům společnosti. Odpovědi na jednotlivé otázky autorka zpracuje slovně, ve více případech také graficky.

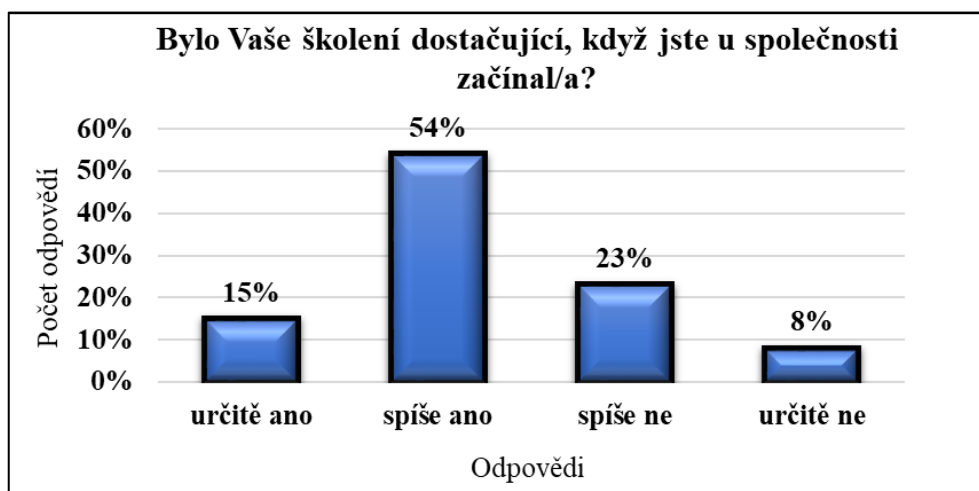
Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete ve společnosti Autodoprava Jiří Levora s.r.o.?

Odpovědi na tuto otázku již byli vyhodnoceny v podkapitole 2.1.3. Grafické znázornění těchto odpovědí je zobrazeno na obrázku 4.

Otázka č. 2: Bylo Vaše zaškolení dostačující, když jste u společnosti začínal/a?

Podle dvou respondentů bylo zaškolení dostačující. Sedm respondentů uvedlo, že zaškolení bylo spíše dostačující a tři respondenti uvedli, že bylo spíše nedostačující. Jeden

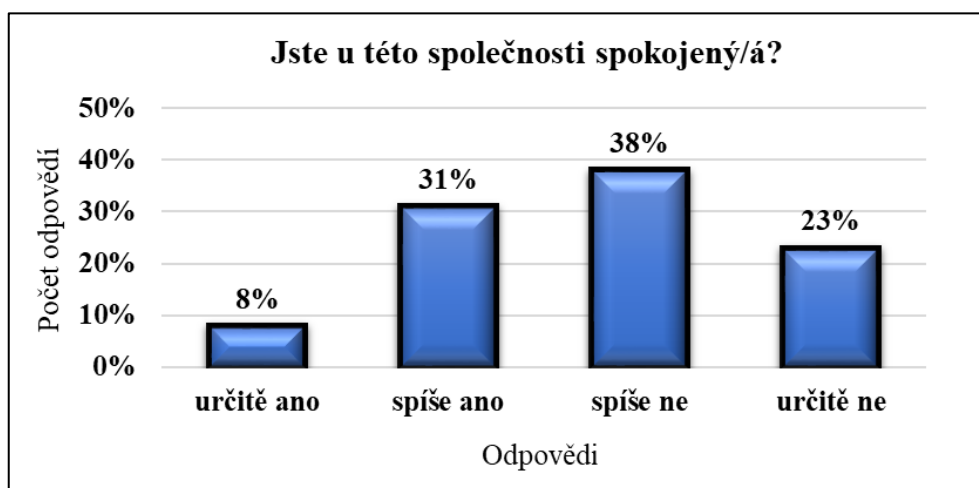
respondent označil zaškolení za nedostačující. Procentuální vyjádření počtu odpovědí respondentů je znázorněno grafem na obrázku 7.



Obrázek 7 Graf: Zaškolení řidičů při nástupu (autorka)

Otázka č. 3: Jste u této společnosti spokojený/á?

Více jak polovina respondentů je ve společnosti nespokojena nebo spíše nespokojena. Nespokojeni jsou tři dotazovaní a spíše nespokojeno je pět dotazovaných. Pouze jeden respondent je ve společnosti spokojen. Zbývají čtyři respondenti jsou ve společnosti spíše spokojeni. Procentuální vyjádření počtu odpovědí respondentů je znázorněno na obrázku 8.

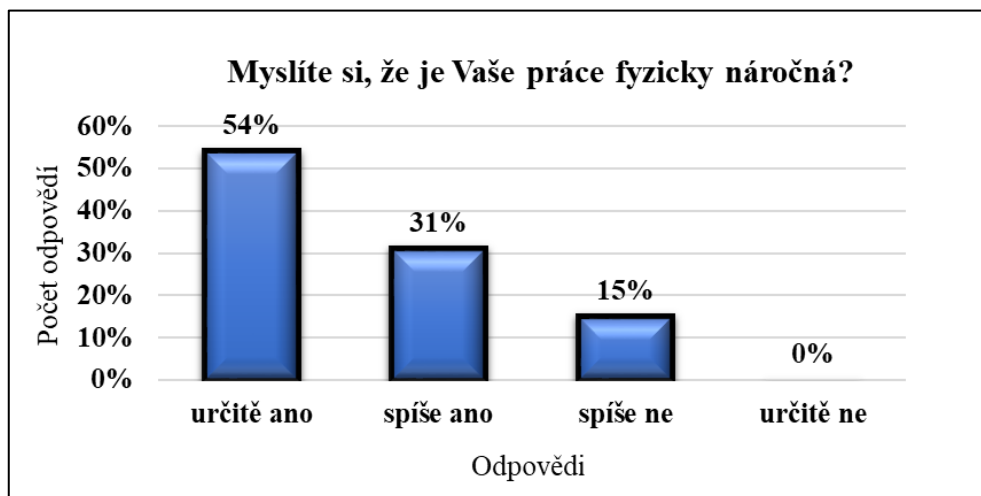


Obrázek 8 Graf: Spokojenost řidičů u společnosti (autorka)

Otázka č. 4: Myslíte si, že je Vaše práce fyzicky náročná?

Většina respondentů označila svoji práci za náročnou nebo spíše náročnou. Za náročnou ji označilo sedm respondentů a za spíše náročnou ji považují čtyři respondenti. Ani jeden z dotázaných si nemyslí, že by práce nebyla náročná a dva respondenti označili práci za

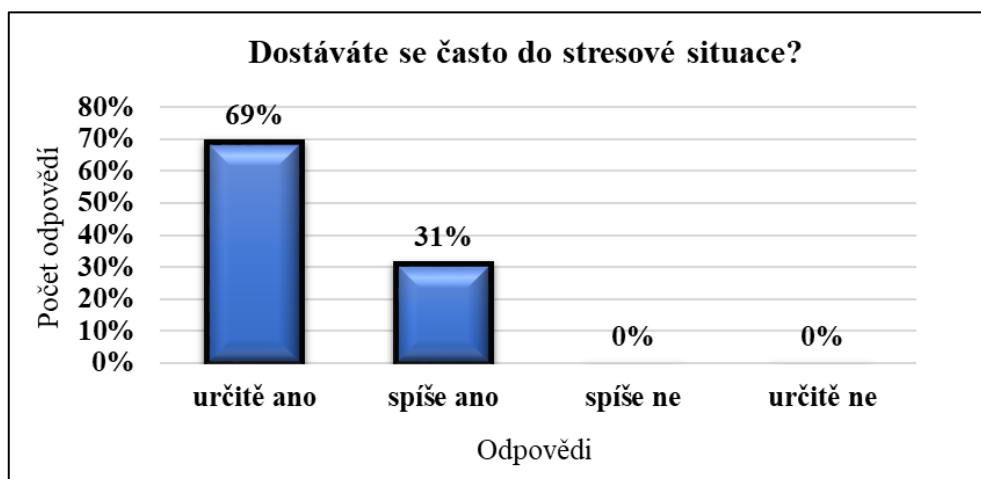
spíše nenáročnou. Procentuální vyjádření počtu odpovědí respondentů je znázorněno grafem na obrázku 9.



Obrázek 9 Graf: Fyzická náročnost práce řidiče (autorka)

Otázka č. 5: Dostáváte se často do stresové situace?

Převážná většina respondentů, tj. devět, uvedla, že se často dostává do stresové situace. Žádný z respondentů nevedl, že by se do stresové situace nedostával. Čtyři dotázaní vybrali možnost, že se spíše do stresových situací dostávají. Procentuální vyjádření počtu odpovědí respondentů je znázorněno grafem na obrázku 10.



Obrázek 10 Graf: Časté stresové situace (autorka)

Otázka č. 6: Jste spokojený/á s výší Vaší základní mzdy?

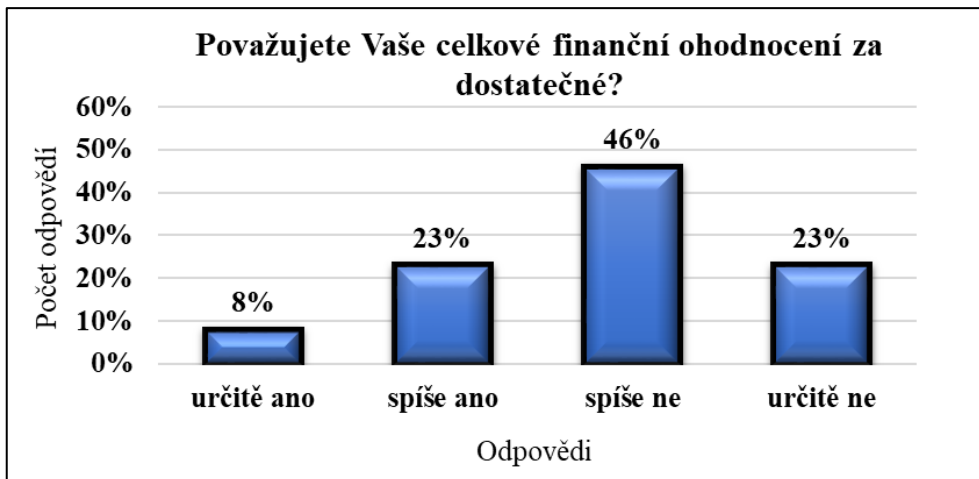
Drtivá většina respondentů, tj. 11, není s výší základní mzdy spokojena. Zbylí dva dotázaní jsou se základní mzdou spíše nespokojeni. Procentuální vyjádření spokojenosti řidičů se základní mzdou je znázorněno grafem na obrázku 11.



Obrázek 11 Graf: Spokojenost s výší základní mzdy (autorka)

Otázka č. 7: Považujete Vaše celkové finanční ohodnocení za dostatečné?

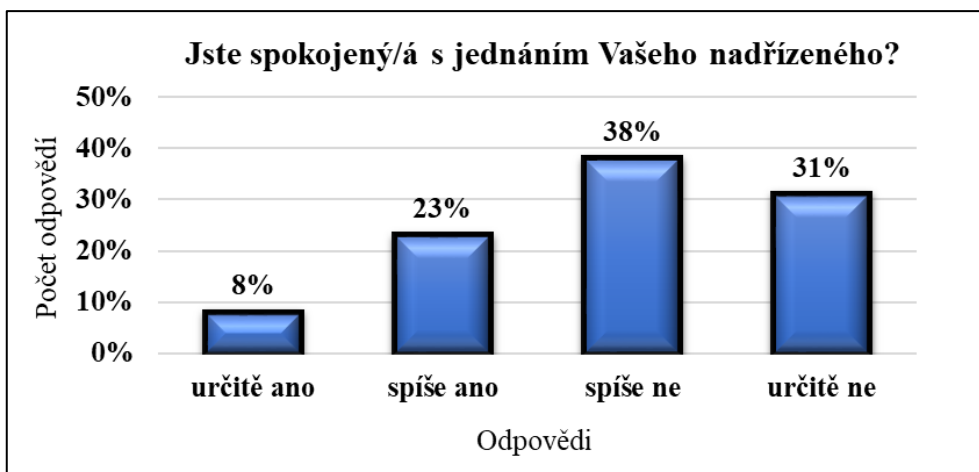
Pouze jeden respondent odpověděl, že je s celkovým finančním ohodnocením spokojený. Tři respondenti uvedli, že jsou spíše spokojeni. Stejný počet respondentů, tj. tři, nepovažuje celkové finanční ohodnocení za dostatečné a šest respondentů označilo celkové finanční ohodnocení za spíše nedostatečné. Procentuální vyjádření odpovědí respondentů je znázorněno grafem na obrázku 12.



Obrázek 12 Graf: Dostatečnost celkového finančního ohodnocení (autorka)

Otázka č. 8: Jste spokojený/á s jednáním Vašeho nadřízeného?

Více než polovina respondentů je nespokojena s jednáním nadřízeného nebo spíše nespokojena. Nespokojeni jsou čtyři respondenti a spíše nespokojeno je pět respondentů. Pouze jeden dotázaný je s jednáním nadřízeného spokojen a tři dotázaní jsou spíše spokojeni. Procentuální vyjádření spokojenosti respondentů s jednáním nadřízeného je graficky znázorněno na obrázku 13.



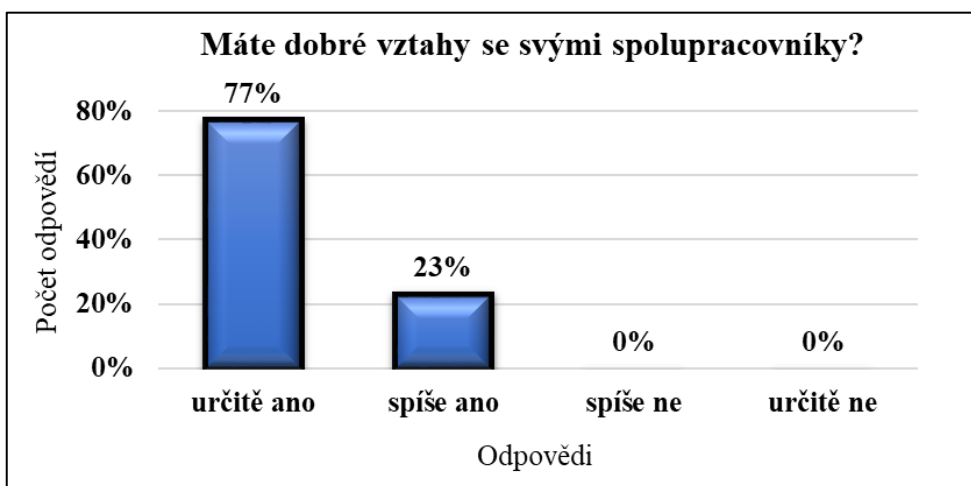
Obrázek 13 Graf: Spokojenost s jednáním nadřízeného (autorka)

Otázka č. 9: Jestliže nejste spokojený/á s jednáním nadřízeného, prosím, napište důvody Vaší nespokojenosti.

Svou odpověď zde uvedlo šest respondentů. Jako důvod jejich nespokojenosti s jednáním nadřízeného uvedli: arogantnost nadřízeného, nemožnost nadřízenému cokoliv vytknout, nemožnost mluvit s nadřízeným o zvýšení platu. Dále na tuto otázku respondenti odpověděli, že se zatím nedočkali žádného uznání, a naopak, když se jim něco nepodařilo, byli v tu chvíli v očích nadřízeného ti nejhorší. Dalším důvodem, který byl uveden, je nemožnost se s nadřízeným na čemkoliv domluvit.

Otázka č. 10: Máte dobré vztahy se svými spolupracovníky?

Na tuto otázku odpovědělo deset respondentů, že má dobré vztahy se svými spolupracovníky. Žádný z respondentů nevedl, že se spolupracovníky dobré vztahy nemá. Tři respondenti uvedli, že spíše mají dobré vztahy se spolupracovníky. Procentuální vyjádření odpovědí respondentů je znázorněno grafem na obrázku 14.



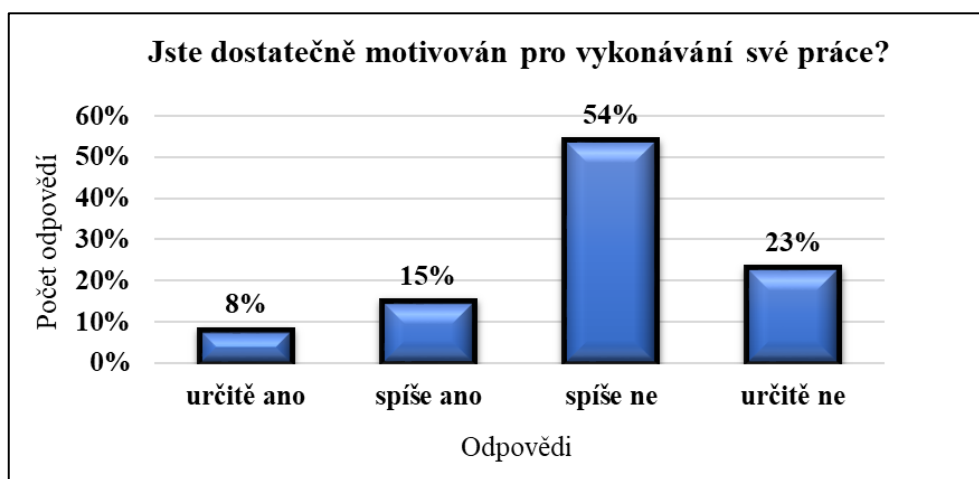
Obrázek 14 Graf: Vztahy se spolupracovníky (autorka)

Otázka č. 11: Jestliže dobré vztahy nemáte, proč si myslíte, že tomu tak je?

Vzhledem k tomu, že v předešlé otázce bylo uvedeno, že všichni respondenti mají dobré nebo spíše dobré vztahy se svými spolupracovníky, žádný z respondentů na tuto otázku neodpověděl.

Otázka č. 12: Jste dostatečně motivován pro vykonávání své práce?

Deset respondentů uvedlo, že nejsou dostatečně motivováni pro vykonávání práce, z toho šest respondentů je motivováno málo a čtyři respondenti nejsou motivováni vůbec. Jeden respondent odpověděl, že je dostatečně motivován a zbylí dva respondenti jsou spíše motivováni. Procentuální vyjádření počtu odpovědí respondentů je graficky znázorněno na obrázku 15.



Obrázek 15 Graf: Dostatečná motivace (autorka)

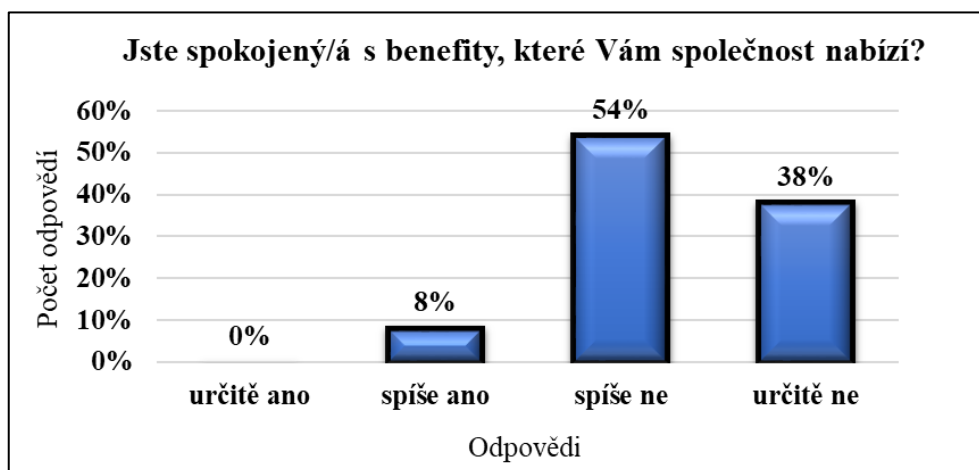
Otázka č. 13: Který z motivačních faktorů je pro Vás nejdůležitější?

U této otázky měli respondenti na výběr z několika motivačních faktorů, přičemž každý z respondentů mohl vybrat maximálně tři. Žádný z respondentů nezvolil za nejdůležitější faktor mobilní telefon, seberealizaci, vzdělávání a školení, pracovní oděv, příspěvek na důchodové připojištění a příspěvek na životní pojištění. Zbylé motivační faktory a volby respondentů jsou uvedeny v příloze F.

Z tabulky je patrné, že respondenti za nejdůležitější motivační faktor nejvíce volili základní mzdu. Druhým nejčastějším motivačním faktorem je pracovní doba a třetím pak celkové finanční ohodnocení. V nejmenším počtu respondenti volili tyto motivační faktory: vztahy se spolupracovníky, pracovní prostředí a slovní ocenění.

Otázka č. 14: Jste spokojený/á s benefity, které Vám společnost nabízí?

Žádný z respondentů není s benefity, které společnost nabízí, zcela spokojen. Jeden respondent uvedl, že je spíše spokojen než nespokojen. Sedm respondentů odpovědělo, že je s benefity spíše nespokojeno a pět respondentů je s benefity, které společnost nabízí, zcela nespokojeno. Procentuální znázornění počtu odpovědí respondentů je graficky znázorněno na obrázku 16.



Obrázek 16 Graf: Spokojenost s nabízenými benefity (autorka)

Otázka č. 15: Jaké benefity Vám společnost nabízí?

U této otázky všichni respondenti vybrali stejné dvě možnosti, a to mobilní telefon a příspěvek na životní pojištění. Žádný z respondentů neuvedl jiný benefit, který nebyl uveden ve výběru, z čehož autorka usuzuje, že si řidiči jiných benefitů nejsou vědomi.

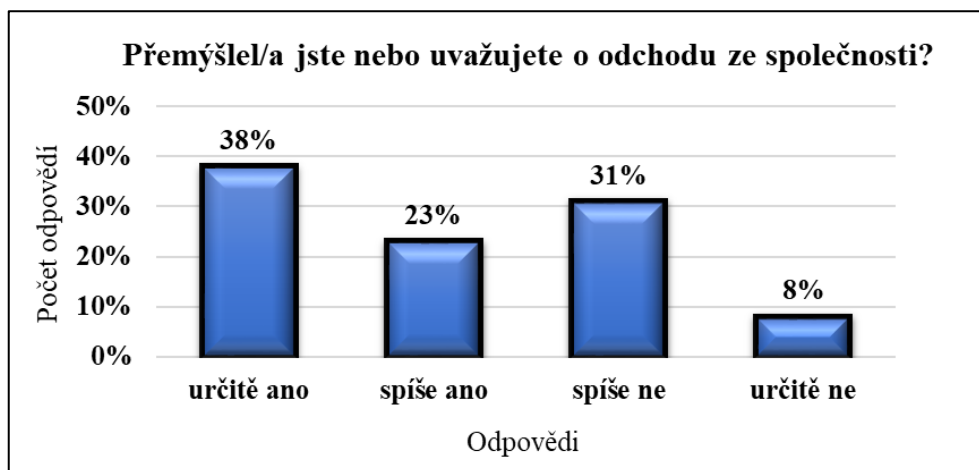
Otázka č. 16: Jaké benefity byste ve společnosti uvítal/a?

Mezi benefity, které respondenti nejčastěji uváděli, a které by ve společnosti uvítali, patří tyto:

- roční odměny,
- GPS navigace a mapy,
- stravenky,
- vstupenky do kina,
- poukázky na masáže,
- příspěvek na dovolenou,
- možnost tankování levnějších pohonných hmot,
- permanentka do plaveckého bazénu.

Otázka č. 17: Přemýšlel/a jste nebo uvažujete o odchodu ze společnosti?

Pouze jeden z respondentů uvedl, že zatím o odchodu ze společnosti neuvažoval. Čtyři respondenti o odchodu spíše nepřemýšleli a tři respondenti vybrali možnost, že o odchodu spíše uvažovali. Pět respondentů o odchodu ze společnosti určitě přemýšlelo. Procentuální vyjádření počtu odpovědí respondentů je znázorněno grafem na obrázku 17.



Obrázek 17 Graf: Odchod ze společnosti (autorka)

Otázka č. 18: Který z uvedených faktorů by mohl být důvodem Vašeho odchodu?

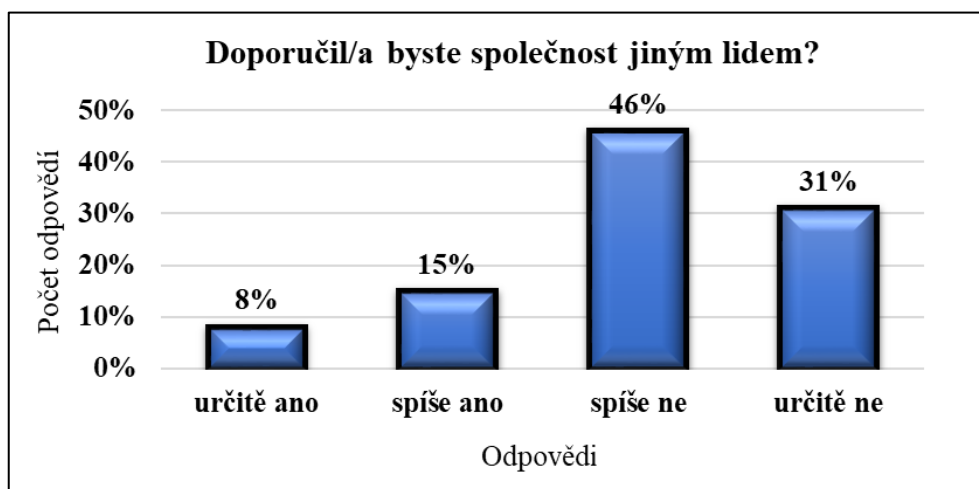
U této otázky měli respondenti na výběr z několika faktorů, přičemž každý z respondentů mohl vybrat maximálně dva. Ani jeden z respondentů neuvedl, že by důvodem jeho odchodu byla nemožnost seberealizace, pracovní prostředí a špatné vztahy se spolupracovníky. Zbylé faktory a volby respondentů jsou uvedeny v příloze G.

Z tabulky je patrné, že nejvíce voleným faktorem, který by mohl být důvodem odchodu ze společnosti, je nízká základní mzda. Druhým, nejvíce voleným faktorem byly špatné vztahy s nadřízenými. Na třetí pozici nejvíce voleného faktoru byly faktory dva, a to nejistota práce a pracovní doba. Poté následovaly tyto faktory: rodinné důvody a zdravotní důvody. V nejmenším počtu respondenti volili nedostatečné benefity a nedostatečné ocenění.

Otázka č. 19: Doporučil/a byste společnost jiným lidem?

Čtyři respondenti by společnost jiným lidem určitě nedoporučili. Šest respondentů by ji spíše nedoporučilo a dva respondenti by společnost jiným lidem spíše doporučili. Pouze jeden respondent uvedl, že by společnost jiným lidem určitě doporučil. Vyhodnocení těchto odpovědí si odporuje s tím, co je uvedeno v podkapitole 2.2.5, a to, že „uchazeči o práci řidiče ve společnosti většinou přicházejí na doporučení společnosti stávajícími řidiči.“ Autorka se domnívá, že to může být způsobeno tím, že uchazeči o práci řidiče ve společnosti uvedou při vstupním pohovoru, že jim byla společnost doporučena danou osobou v domněnku, že tím

budou mít vyšší šanci na přijetí. Procentuální vyjádření počtu odpovědí respondentů je graficky znázorněno na obrázku 18.



Obrázek 18 Graf: Doporučení společnosti (autorka)

2.6 Shrnutí analytické části

Analýzou současného stavu fluktuace řidičů ve společnosti bylo zjištěno, že míra fluktuace ve sledovaném období je vysoká a má stoupající tendenci. Výpočet indexu stability ukázal, že společnost má problémy udržet si spíše nově příchozí řidiče než řidiče, kteří jsou u společnosti zaměstnáni delší dobu.

Výzkum ukázal, že první oblastí, na kterou by se měla společnost zaměřit, je finanční ohodnocení řidičů. Řidiči, kteří již ze společnosti odešli, a řidiči, kteří jsou u společnosti stále zaměstnáni, shodně vyjádřili nespokojenost s vyšší základní mzdy a s celkovým finančním ohodnocením. Výše základní mzdy byla nejvíce voleným faktorem, který by mohl vést k odchodu řidičů ze společnosti.

Další důležitou oblastí, na kterou by se měla společnost zaměřit, jsou vztahy s nadřízeným. Výsledky výzkumu ukázaly, že řidiči jsou nespokojeni s jednáním nadřízeného a jejich vzájemné vztahy jsou špatné.

Dále by se společnost měla věnovat úpravě benefitů, neboť i v této oblasti byla vyjádřena nespokojenost ze stran řidičů. Společnost v současné době nabízí pouze tři benefity, které řidiči vnímají jako samozřejmost a nejsou pro ně nijak významné.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že třetím nejvíce voleným faktorem, který by mohl vést řidiče k odchodu ze společnosti, a druhým nejvíce voleným motivačním faktorem, byla pracovní doba. Bylo by vhodné, aby se společnost zaměřila na možné úpravy i v této oblasti.

3 NÁVRH OPATŘENÍ PRO SNÍŽENÍ FLUKTUACE ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI AUTODOPRAVA JIŘÍ LEVORA S.R.O.

Z rozhovoru s jednatelem společnosti, který je zpracován v podkapitole 2.2, z odloženého rozhovoru s řidiči, kteří již nějakou dobu ve společnosti nepracují a který je uveden v podkapitole 2.4, a z dotazníkového šetření provedeného u řidičů, kteří jsou stále u společnosti zaměstnání, a který je zpracován v podkapitole 2.5.1, byly zjištěny skutečnosti, na jejichž základě budou v této kapitole navržena opatření, která by mohla vést ke snížení fluktuace řidičů v dané společnosti.

Úvodní část kapitoly se bude věnovat sledování příčin fluktuace, neboť společnost nemá v současnosti ke sledování příčin zaveden žádný systém.

V další části se bude kapitola věnovat nejvíce voleným faktorům, které řidiči, ať už bývalí nebo současní, uvedli jako důvod k odchodu ze společnosti. Těmito faktory jsou výše základní mzdy, benefity, vztahy s nadřízeným a pracovní doba.

Na závěr této kapitoly budou předloženy návrhy na vzdělávání řidičů a zkvalitnění přijímacího pohovoru.

3.1 Sledování příčin fluktuace

Z grafu vývoje míry fluktuace, který je znázorněn na obrázku 5 v podkapitole 2.3.1, je patrné, že míra fluktuace řidičů má v posledních letech stoupající tendenci. Přestože si společnost musí být vědoma nárůstu odchodů řidičů ze společnosti, nemá dosud zaveden žádný systém na zjišťování příčin fluktuace. Z tohoto důvodu lze společnosti navrhnout použití výstupního dotazníku, odloženého dotazníku nebo dotazníku spokojenosti.

Výstupní dotazník

Výstupní dotazník, jehož návrh je uveden v příloze H, je pro společnost časově i finančně nenáročný a měl by společnosti přiblížit příčiny odchodů řidičů. Tento dotazník by měl být zaměřen především na příčiny, které vyvolávají v řidičích nespokojenost, která vede k jejich následnému odchodu ze společnosti. Výstupní dotazník by měl obsahovat jak uzavřené, tak i otevřené otázky, aby měl odcházející řidič možnost vyjádřit se k dané situaci.

Odložený dotazník

Dále je možné použít odložený dotazník, který je předkládán řidičům, kteří již nějakou dobu ve společnosti nepracují a nejsou již při svých odpovědích ovlivněni emocemi. Tento dotazník by měl obsahovat jak uzavřené, tak i otevřené otázky. Odložený dotazník by byl společně se zpáteční ofrankovanou obálkou zaslán řidiči poštou na korespondenční adresu

jednatel společnosti, který zastává veškerou administrativní činnost sám. Druhým možným způsobem, jak řidičům odložený dotazník doručit, by bylo zaslání tohoto dotazníku na jejich e-mailovou adresu. Autorka dává přednost zaslání dotazníku poštou, neboť ne všichni e-mail mají. Návrh odloženého dotazníku je uveden v příloze CH.

Dotazník spokojenosti

Dalším způsobem, jak zjistit spokojenost či nespokojenost řidičů s podmínkami ve společnosti, a tím odhalit možné budoucí příčiny fluktuace řidičů, je dotazník spokojenosti, jehož návrh je uveden v příloze I. Tento dotazník by měl obsahovat jak uzavřené, tak i otevřené otázky, aby řidiči mohli svou spokojenost či nespokojenost vyjádřit vlastními slovy. Dotazník by byl anonymní a byl by dvakrát ročně předkládán současným řidičům společnosti.

Za vyhodnocení výstupního dotazníku, odloženého dotazníku a dotazníku spokojenosti by byl zodpovědný jednatel společnosti, který vykonává veškeré administrativní i personální činnosti sám.

Data získaná z výstupního a odloženého dotazníku by bylo možné zadat do navržené excelové tabulky, která je znázorněna na obrázku 19, a ve které byla pro znázornění použita data z tabulky přehledu počtu řidičů v roce 2018 (příloha D). Četnost příčin nebylo možné zadat, neboť společnost míru fluktuace a její příčiny v roce 2018 nesledovala.

	Měsíce v roce 2018												Celkem
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
Počet řidičů													
Na počátku období	13	13	12	12	12	12	13	12	13	12	12	13	13
Na konci období	13	12	12	12	12	13	12	13	12	12	13	13	13
Příchozích	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	7
Odchozích	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	7
Míra fluktuace													
Měsíční [%]	0,0	8,0	8,3	8,3	8,3	0,0	8,0	0,0	8,0	8,3	0,0	0,0	
Roční [%]	53,85												
Četnost příčin													
Finanční ohodnocení													0
Benefity													0
Vztahy se spolupr.													0
Vztahy s nadřízeným													0
Pracovní prostředí													0
Pracovní doba													0
Jiné													0

Obrázek 19 Přehled fluktuace a četnosti jejích příčin (autorka)

Buňky, ve kterých je uveden celkový počet řidičů a celková četnost příčin, by se po zadání dat v jednotlivých měsících automaticky aktualizovaly pomocí vzorce zadaného v příslušných buňkách. Stejným způsobem by byla vyhodnocena měsíční míra fluktuace a na konci sledovaného roku i roční míra fluktuace. Jednatel společnosti by tak získal přehled o počtu příchozích a odchozích řidičů, měsíční a roční míře fluktuace a četnosti jejich příčin. Z tabulky by bylo možné vyčíst nejčastější příčiny odchodů řidičů, na které by se měla společnost zaměřit pro snížení míry fluktuace a vývoj míry fluktuace v závislosti na provedených opatřeních pro její snížení.

Dotazník spokojenosti by sloužil jako preventivní prvek proti možné fluktuaci stávajících řidičů, neboť data z něj získaná by poskytla společnosti přehled o jejich současné spokojenosti či nespokojenosti. Data získaná z tohoto dotazníku by nebyla nikam zaznamenávána, sloužila by pouze k přečtení jednatele společnosti a k jeho zamyšlení se nad případnými úpravami pracovních podmínek ve společnosti, aby se předešlo možným odchodům stávajících řidičů.

Autorka dává úmyslně přednost dotazníkům před pohovory, neboť se domnívá, že pro řidiče je přijatelnější a snazší odpovídat formou písemnou než formou ústní.

3.2 Zvýšení základní mzdy

Řidiči, kteří již ze společnosti odešli, vyjádřili v odloženém rozhovoru nespokojenost s výší základní mzdy a celkovým finančním ohodnocením. Stejně tak i řidiči, kteří jsou u společnosti stále zaměstnáni, a kterým byl předložen dotazník spokojenosti, v drtivé většině uvedli, že jsou nespokojeni s výší základní mzdy a celkové finanční ohodnocení je podle nich nedostačující.

V současné době je ve společnosti finanční ohodnocení složeno ze základní mzdy a stravného. Hrubá základní mzda činí:

- 14 000 Kč u řidičů, kteří jsou u společnosti zaměstnáni méně než jeden rok,
- 16 000 Kč u řidičů, kteří jsou u společnosti zaměstnáni déle než jeden rok.

Stravné je řidičům vypláceno v plné výši. Přehled výše stravného, kterou upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a která je závislá na době trvání pracovní cesty a zda se jedná o pracovní cestu v rámci České republiky nebo zahraniční pracovní cestu, je uveden v tabulce 1 v podkapitole 2.2.3.

Společnosti lze doporučit zvýšení hrubé základní mzdy. Zvýšením základní mzdy a ponecháním stávající výše stravného by došlo také ke zvýšení celkového finančního ohodnocení.

Z informací zjištěných u řidičů zaměstnaných u konkurenčních společností v Plzni a okolí, zabývajících se provozováním silniční nákladní dopravy vozidly nebo jízdními soupravami o hmotnosti přesahující 3,5 tuny, bylo zjištěno, že jejich hrubá základní mzda, která ve většině případů není závislá na délce pracovního poměru, se pohybuje v rozmezí od 14 000 Kč do 17 000 Kč. Pro získání konkurenční výhody v této oblasti a pro motivaci současných řidičů společnosti bylo zvýšení hrubé základní mzdy, které by bylo závislé na délce pracovního poměru, navrženo následovně:

- zkušební doba – 15 000 Kč,
- tři měsíce až jeden rok – 17 000 Kč,
- déle než jeden rok – 20 000 Kč,
- déle než pět let – 23 000 Kč.

Nejnižší hrubá základní mzda je stanovena ve zkušební době, která trvá tři měsíce, neboť v této době jsou noví řidiči zaškolováni a s novou prací a jejím obsahem se seznamují, což má za následek, že jejich výkony nebývají 100%. Tato hrubá základní mzda by byla oproti současnému stavu zvýšena o 1 000 Kč. Pro řidiče, kteří jsou u společnosti zaměstnání déle než tři měsíce, ale méně než jeden rok, by byla hrubá základní mzda navýšena o 3 000 Kč, čímž by se dostala na horní hranici mezd u konkurenčních společností. Řidiči, kteří jsou u společnosti zaměstnání déle než jeden rok, ale méně než dva roky, by měli hrubou základní mzdu navýšenou o 4 000 Kč. Tato základní mzda by pro společnost znamenala konkurenční výhodu, neboť by byla o 3 000 Kč vyšší než u konkurenčních společností. A řidičům, kteří jsou u společnosti zaměstnání déle než pět let, by hrubá základní mzda vzrostla o 7 000 Kč. Oproti horní hranici mezd u konkurenčních společností by byla navýšena o 6 000 Kč. Postupné navyšování hrubé základní mzdy by mohlo řidiče společnosti motivovat k tomu, aby u společnosti zůstali zaměstnání a neměli důvod ani potřebu hledat lepší pracovní příležitost jinde.

Zvýšení základní mzdy řidičů by pro společnost představovalo značné náklady navíc. Je však důležité brát v potaz, že tato úprava základní mzdy by mohla vést k vyšší spokojenosti řidičů a tím ke snížení míry fluktuace, čímž by došlo ke snížení nákladů na ukončení pracovního poměru řidiče a přijetí řidiče nového.

3.3 Zlepšení vztahů s nadřízeným

Z odloženého rozhovoru s řidiči, který je uveden v podkapitole 2.4, vyplynulo, že řidiči měli špatné vztahy se svým nadřízeným. Důvodem těchto neshod byla nemožnost jakékoliv kritiky směřované k jeho osobě. Z dotazníku (příloha E), který byl předložen

stávajícím řidičům společnosti, a který je zpracován v podkapitole 2.5.1, bylo zjištěno, že řidiči jsou nespokojeni s jednáním svého nadřízeného. Jako důvod této nespokojenosti řidiči uvedli arogantnost nadřízeného, nemožnost nadřízenému cokoliv vytknout a nemožnost mluvit s nadřízeným o zvýšení mzdy.

Podle autorky by se měl nadřízený k podřízeným chovat slušně, vstřícně a nepovýšeně, měl by umět v klidu vyslechnout jejich výtky nebo podněty ke zlepšení současného stavu a měl by být schopen slov uznání, kterými by dal řidičům najevo, že svou prací přispívají k dosažení cílů společnosti, a že jsou pro společnost důležití. Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je velmi důležitá, neboť v případě dobré zpětné vazby je zaměstnanec ke své práci více vnitřně motivován a vykonává svou práci rád, oproti tomu, kdy vzájemná komunikace vázne.

Jednateli společnosti lze navrhnout absolvování dvou kurzů, „Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným“ a „Vedení lidí – jak jednat s lidmi v různých situacích“. Kurz „Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným“ je zaměřený na komunikaci, kurz „Vedení lidí – jak jednat s lidmi v různých situacích“ je zaměřený na vedení lidí. Absolvování těchto kurzů by mohlo mít dobrý vliv na změnu chování jednatele společnosti vůči svým podřízeným.

Kurz „Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným“

Kurz, jehož absolvent umí vycházet s lidmi, vytvářet dobré mezilidské vztahy a dokáže pracovat s postoji svých lidí, je jednodenní, pořádaný společností EDUX, s.r.o. v Praze. Kurz je rozdělen do tří výukových bloků:

- Základy komunikace – efektivní komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, aktivní naslouchání.
- Self management – motivace vedoucího, slabé a silné stránky komunikace, osobní rozvoj, techniky na zvládnání stresových situací, kreativní řešení konfliktů, podpora výkonnosti, rozvoj potenciálu.
- Interpersonální komunikace – specifika, asertivita, pochvala, hodnocení, role hlasu, kritika oprávněná a neoprávněná, vhodná argumentace. (Kurzy-vyuka, 2019a)

Kurz „Vedení lidí – jak jednat s lidmi v různých situacích“

Kurz, jehož cílem je definování efektivního a neefektivního chování a umění vybrat vhodný styl vedení pro danou situaci, je dvoudenní, pořádaný společností Studio W s.r.o. v Praze. Kurz je rozdělen do dvou výukových bloků:

- Styly vedení a vliv role – umění vést, vliv osobní a daný rolí, práce s osobním vlivem, styly vedení, řešení případová situace.

- Umění flexibility v jednání s podřízenými – motivace podřízené osoby volbou správného stylu vedení, jak vybrat a použít situační styly vedení, řešení konkrétních situací z praxe účastníků. (Kurzy-vyuka, 2019b)

Dále lze společnosti navrhnout zavedení pravidelných pracovních porad řidičů s nadřízeným. Obě strany by tak měly možnost vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost. Pracovní porady by měly být klidné, přátelské a neformální, aby měli řidiči možnost vyjádřit se a navrhnout řešení vzniklého problému bez obav z nějakého postihu. Pracovní porady by probíhaly jednou za čtvrt roku v sídle společnosti a byly by plánovány na pátek, což je den, kdy se řidiči vracejí z pracovního turnusu domů. V tento den by jednatel společnosti, který je přímý nadřízený řidičů, a který si veškeré přepravy organizuje sám, naplánoval přepravy tak, aby se řidiči ze svých cest vrátili včas a pracovní porada probíhala v rámci jejich pracovní doby, čímž by řidičům nevznikly náklady z ušlých příležitostí.

Další možné opatření, jehož zavedení lze společnosti navrhnout, a které by mohlo vést ke zlepšení vzájemných vztahů mezi řidiči a jednatelem společnosti a vzájemných vztahů mezi řidiči samotnými, je uspořádání společné akce, kterou může být např. firemní večírek.

Firemní večírek

Společně strávený čas řidičů s jednatelem společnosti mimo pracovní život by mohl mít dobrý vliv na jejich vzájemné vztahy. Firemní večírek může posloužit k poznání spolupracovníků a nadřízených z jiného pohledu než jen z pracovního.

Společnosti lze doporučit např. vánoční večírek, na kterém bývá nálada zpravidla uvolněná a přátelská. Začátek večírku by byl naplánován v odpoledních hodinách v den, kdy řidiči absolvují profesní školení řidičů, jehož termín bývá plánován v období kolem Vánoc. Vzhledem k tomu, že by se v případě 100% účasti jednalo o 16 osob (dva jednatelé, 13 řidičů a jeden dílenský mistr), nebyl by nutný pronájem vhodných prostor, ale stačila by pouze rezervace 16 míst v některé z plzeňských restaurací. Večírek by byl zahájen proslovem jedním z jednatelů společnosti a přípitkem na společnou budoucnost. V rámci večírku by byla všem zúčastněným hrazena večeře, veškeré nealkoholické nápoje a z alkoholických nápojů pouze pivo a víno či vinný sekt.

3.4 Úprava benefitů

Z rozhovoru s jednatelem společnosti a z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost v současné době nabízí svým řidičům pouze tři benefity, kterými jsou:

- služební mobilní telefon se SIM kartou s neomezeným voláním, který mohou řidiči využívat i k soukromým účelům,
- založení životního pojištění a příspěvek na toto pojištění, jehož výše je 1 000 Kč měsíčně,
- přidělené vlastní vozidlo, čímž šetří řidičův čas, který by jinak musel na konci každého týdne vynaložit na stěhování osobních věcí z jednoho vozidla do vozidla jiného.

Řidiči tyto benefity vnímají jako samozřejmost a nejsou pro ně nijak významné. Společnosti lze doporučit, aby se zaměřila na benefity, které by řidiči ve společnosti uvítali, a které uvedli v dotazníku spokojenosti (příloha E). Společnosti je navrženo zavedení pěti benefitů z osmi uvedených v podkapitole 2.5.1, kterými jsou roční odměna, poukázka na masáž, možnost čerpání levnější motorové nafty, permanentka do plaveckého bazénu a příspěvek na dovolenou.

Roční odměna

Jedním z benefitů, který by mohl vést ke zvýšení spokojenosti řidičů, je roční odměna. Společnosti lze doporučit roční odměnu ve výši 10 000 Kč, která by byla vyplácena každému řidiči v poslední výplatní den v roce. Každý řidič by tento benefit před Vánoci, kdy výdaje většiny domácností jsou vyšší než výdaje v ostatních měsících v roce, jistě uvítal.

Poukázka na masáž

Práce řidiče je z větší části sedavé zaměstnání, což může mít za následek bolesti zad. Dále bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že většina řidičů považuje svoji práci za fyzicky náročnou. Z těchto důvodů lze společnosti navrhnout, aby řidiči obdrželi každý měsíc poukázku na masáž zad. Masáže by přispěly k odbourání bolesti zad nebo by posloužily jako prevence proti této bolesti. Dále by přispěly k celkovému uvolnění, což by mělo dobrý vliv jak na zdraví, tak i na spokojenost řidičů.

Možnost čerpání levnější motorové nafty

Společnost disponuje vlastní čerpací stanicí, která je umístěna v sídle společnosti. Společnosti lze doporučit, aby svým řidičům umožnila čerpání 15 litrů nafty měsíčně za výhodnou cenu. Nabídka tohoto benefitu zdarma není možná, neboť tento benefit vstupuje do hrubé základní mzdy řidiče jako naturální příjem. Přesto se autorka domnívá, že by řidiči tento benefit uvítali.

Permanentka do plaveckého bazénu

Z důvodu sedavého zaměstnání mají řidiči velké předpoklady k bolesti zad. Dobrou prevencí proti této bolesti je plavání, a proto je společnosti navrženo, aby jednou za čtvrt roku předala každému řidiči permanentku na 20 hodin pobytu v plaveckém bazénu.

Příspěvek na dovolenou

Řidiči si plánují dovolené, které zmírňují nerovnováhu mezi osobním a pracovním životem, mimo přepravní sezónu, tj. v prvních šesti měsících v roce. Společnosti lze doporučit poskytnutí příspěvku na dovolenou ve výši 3 000 Kč řidiči, který o něj zažádá, neboť tento benefit je možné hradit pouze formou vystavené faktury na jméno společnosti, ve které je uvedeno, že se jedná o dovolenou zaměstnance.

3.5 Pracovní doba

Z dotazníkového šetření, provedeného u současných řidičů, bylo zjištěno, že třetím nejvíce voleným faktorem, který by mohl být důvodem odchodu řidiče ze společnosti, je pracovní doba. V současné době jsou řidiči od pondělí do pátku odloučeni od svých rodin. V průběhu týdne se řidiči vracejí do sídla společnosti, aby zde dotankovali pohonné hmoty.

Jednateli společnosti, který sám organizuje přepravy, lze doporučit, aby v tento den naplánoval přepravy tak, aby bylo možné po dotankování pohonných hmot odstavit vozidlo a vykonat denní odpočinek doma se svou rodinou.

Autorka z vlastní zkušenosti ví, že návrat domů v průběhu týdne, byť je to jen „na přespání“, má kladný vliv na celkovou pohodu a spokojenost řidiče.

3.6 Vzdělávání řidičů

Řidiči jsou pravidelně každý rok proškoleni v rámci profesního školení řidičů, které je pro ně povinné, neboť bez tohoto školení by nemohli vykonávat svou profesi. Profesní školení řidičů je plně hrazeno společností, neboť jí tuto povinnost ukládá zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve kterém je uvedeno, že náklady spojené s prohlubováním kvalifikace je povinen hradit zaměstnavatel.

Jazykový kurz

Dalším možným vzděláním řidičů je absolvování jazykového kurzu. Vzhledem k tomu, že jsou přepravy uskutečňovány i v rámci Německa, lze společnosti doporučit, aby zaplatila kurz německého jazyka řidičům, kteří o studium německého jazyka projeví zájem. Naučení se cizímu jazyku není pro vykonávání práce řidiče povinností, usnadnilo by však

řidičům komunikaci na nakládkách a vykládkách nebo při vzniklých nečekaných problémech na cestách.

3.7 Zkvalitnění přijímacího pohovoru

Z míry přežití v letech 2015-2018, která je znázorněna na obrázku 7 v podkapitole 2.3.2 a z výpočtu indexu stability, který je uveden v podkapitole 2.3.3, bylo zjištěno, že společnost má problémy udržet si spíše nově příchozí řidiče než řidiče, kteří jsou u společnosti zaměstnáni delší dobu.

Jednou z příčin fluktuace nově příchozích řidičů může být nesplnění jejich očekávání. Příčinou nesplněných očekávání, jak již bylo uvedeno v podkapitole 1.2.1, může být např. málo otázek uchazeče při přijímacím pohovoru, týkajících se nového zaměstnání, nebo špatně vedený přijímací pohovor, při kterém nejsou uchazeči o zaměstnání sděleny veškeré potřebné informace. Další příčinou fluktuace nově příchozích řidičů může být špatný výběr zaměstnance, který je příčinou nedostatečných informací o uchazeči získaných při přijímacím pohovoru, např. jeho flukтуаční tendence. Je totiž velmi pravděpodobné, že člověk s velkou flukтуаční tendencí ze společnosti brzy odejde. Příčinou fluktuace může být také přijímání nevhodných uchazečů, a to pouze z toho důvodu, že by vozidlo zůstalo delší dobu neobsazeno.

Společnosti lze doporučit, aby se zaměřila na přijímací pohovor s uchazečem o zaměstnání. Na přijímacím pohovoru by mělo být vyřčeno, co kdo očekává, co musí dát a co za to dostane. Uchazeči o zaměstnání by měly být jasně sděleny pracovní podmínky, pracovní náplň a způsob a výše finančního ohodnocení. Uchazeč by měl být seznámen s benefity, které společnost svým řidičům nabízí. Dále by měl být dán uchazeči o zaměstnání prostor k tomu, aby se mohl zeptat na to, co ho ohledně nové práce zajímá. V rámci přijímacího pohovoru je také důležité zjistit informace o uchazeči, tzn. zjistit jeho pracovní zkušenosti na základě předloženého životopisu, délku jeho předešlého pracovního poměru, jak často mění zaměstnavatele a důvody jeho odchodů. U přijímacího pohovoru je důležité držet se tématu pohovoru, být konkrétní a věcní a volit správné dotazy. U dobře vedeného pohovoru by nemělo dojít k tomu, že by vedení pohovoru převzal uchazeč.

Navrhovaný průběh přijímacího pohovoru je následující:

- v úvodní fázi přijímacího pohovoru začít dotazem, zda uchazeč ví něco o společnosti,
- seznámit uchazeče krátkým proslovem s činnostmi, kterými se společnost zabývá,
- seznámit uchazeče s pracovní náplní nabízeného místa,
- seznámit uchazeče s pracovním prostředím,

- seznámit uchazeče nejen s výhodami, ale i s možnými nevýhodami,
- seznámit uchazeče se způsobem a výší finančního ohodnocení,
- seznámit uchazeče s benefity, které společnost nabízí,
- zkontrolovat dokumenty požadované od uchazeče, kterými jsou výpis z evidenční karty řidiče a výpis z rejstříku trestů,
- zjistit informace o uchazeči: pracovní zkušenosti na základě předloženého životopisu, délku jeho předešlého pracovního poměru a důvod jeho ukončení, záliby, postoj k dané práci
- požádat uchazeče, aby se upřímně vyjádřil k představení společnosti,
- dát uchazeči prostor k otázkám týkajících se nabízeného místa.

V případě, že by bylo během přijímacího pohovoru zjištěno, že je uchazeč nevyhovující, např. z důvodu jeho postoje k práci řidiče, fluktuacním tendencím nebo četnými záznamy v evidenční kartě řidiče, měla by být tato skutečnost uchazeči vysvětlena a pohovor by měl být taktně ukončen. Nevyhovující uchazeč by neměl být přijímán jen z toho důvodu, že by v případě jeho nepřijetí zůstalo vozidlo neobsazeno.

4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

V úvodní části této kapitoly budou na základě informací zjištěných z rozhovoru s jednatelem společnosti vyčísleny náklady spojené s ukončením pracovního poměru řidiče a s přijetím řidiče nového. Výpočet bude proveden za rok 2018.

V následující části budou vyčísleny náklady spojené s navrhovanými opatřeními ke snížení fluktuace řidičů v dané společnosti. Dále zde bude provedena vícekriteriální analýza, která poslouží ke stanovení pořadí aplikace těchto návrhů.

Na závěr této kapitoly budou náklady spojené s navrhovanými opatřeními shrnuty a porovnány s náklady spojenými s ukončením pracovního poměru řidiče a s přijetím řidiče nového.

4.1 Náklady související s ukončením pracovního poměru řidiče a přijetím řidiče nového

Tato podkapitola bude věnována vyčíslení nákladů souvisejících s ukončením pracovního poměru řidiče a přijetím řidiče nového.

Ukončení pracovního poměru

Náklady, které musí společnost vynaložit při ukončení pracovního poměru řidiče, vyčíslil jednatel společnosti na částku 44 302 Kč. Tyto náklady jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2 Náklady spojené s ukončením pracovního poměru řidiče

Nákladové položky	Náklady [Kč]
Zpracování potřebné dokumentace	250
Předání a kontrola vozidla (4 hod)	752
Vyčištění interiéru vozidla	2 800
Ztráty vzniklé neobsazeností vozidla řidičem	40 500
Celkem	44 302

Zdroj: Autodoprava Jiří Levora (2018), upraveno autorkou

- **Zpracování potřebné dokumentace** – zpracování potřebné dokumentace je zajištěno externí účetní, která si za tento úkon účtuje 250 Kč.
- **Předání a kontrola vozidla** – odcházející řidič předá vozidlo dílenskému mistrovi, který následně zkontroluje, zda na vozidle nejsou škody způsobené řidičem. Dále překontroluje technický stav vozidla a v případě nějakých nedostatků jej objedná do autorizovaného servisu. Čas strávený kontrolou vozidla je stanoven na čtyři hodiny.

Dílenský mistr má hrubou hodinovou mzdu 140 Kč/hod, superhrubá mzda činí 188 Kč/hod ($140 * 1,34$). Náklady na předání a kontrolu vozidla tedy činí 752 Kč ($4 * 188$).

- **Vyčištění interiéru vozidla** – před nástupem nového řidiče je interiér vozidla vyčištěn najatou společností, která se touto činností zabývá. Tato společnost si za vyčištění účtuje 2 800 Kč.
- **Ztráty vzniklé neobsazeností vozidla řidičem** – jednatel společnosti zahrnul do nákladů souvisejících s ukončením pracovního poměru řidiče i ztráty, které vznikají z důvodu neobsazenosti vozidla řidičem, což zpravidla bývá tři dny a více. Jednatel společnosti uvažoval ztrátu ve výši 13 500 Kč/den a v úvahu bral pouze tři dny. Ztráty tedy vyčíslil na částku 40 500 Kč ($3 * 13 500$).

Přijetí nového řidiče

Náklady spojené s přijetím nového řidiče vyčíslil jednatel společnosti na částku 5 246 Kč. Veškeré tyto náklady jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 3 Náklady spojené s přijetím nového řidiče

Nákladové položky	Náklady [Kč]
Přijímací pohovor	335
Zpracování potřebné dokumentace	250
Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	838
Školení požární ochrany	335
Vstupní lékařská prohlídka	400
Předání vozidla a základních informací	188
Profesní školení řidičů	800
Dopravně psychologické vyšetření	2 100
Celkem	5 246

Zdroj: Autodoprava Jiří Levora (2018), upraveno autorkou

- **Přijímací pohovor** – do těchto nákladů je zahrnutý čas strávený přijímacím pohovorem, který vede jednatel společnosti. Přijímací pohovor trvá přibližně jednu hodinu. Hrubou hodinovou mzdu vyčíslil jednatel společnosti na 250 Kč, superhrubá hodinová mzda tedy činí 335 Kč, což představuje náklady na přijímací pohovor ($1 * 335$).

- **Zpracování potřebné dokumentace** – zpracování potřebné dokumentace je zajištěno externí účetní, která si za tento úkon účtuje 250 Kč.
- **Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** – při nástupu do zaměstnání je nutné podstoupit školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které vede jednatel společnosti, který má k tomuto školení oprávnění. Délka školení je stanovena na dvě a půl hodiny. Náklady spojené s tímto školením tedy činí 838 Kč (2,5 * 335).
- **Školení požární ochrany** – při nástupu do zaměstnání je nutné absolvovat školení požární ochrany, které také vede jednatel společnosti. Délka školení je stanovena na jednu hodinu. Náklady na toto školení tedy činí 335 Kč (1 * 335).
- **Vstupní lékařská prohlídka** – vstupní lékařskou prohlídku platí zaměstnavatel a náklady na tuto prohlídku činí 400 Kč.
- **Předání vozidla a základních informací** – čas strávený předáním vozidla a základních informací, které se týkají dokumentace související s provozem vozidla, je stanoven na jednu hodinu. Předání provádí dílenský mistr. Náklady tedy činí 188 Kč (1 * 188).
- **Profesní školení řidičů** – jednatel společnosti zahrnul do nákladů na přijetí nového řidiče i náklady na profesní školení řidičů, neboť se stává, že nově příchozí řidiči delší dobu nevykonávali práci řidiče a toto školení jim chybí. Náklady na toto školení činí 800 Kč.
- **Dopravně psychologické vyšetření** – jednatel společnosti zahrnul do nákladů na přijetí nového řidiče i náklady na dopravně psychologické vyšetření, neboť jsou do společnosti přijímáni i úplní začátečníci, kteří ještě tímto vyšetřením neprošli. Náklady na toto vyšetření činí 2 100 Kč.

Náklady související s ukončením pracovního poměru řidiče jsou podstatně vyšší než náklady vynaložené na přijetí řidiče nového, což je způsobeno tím, že jednatel společnosti zahrnul do nákladů na ukončení pracovního poměru ztráty, které mu vzniknou z důvodu neobsazenosti vozidla.

Celkové náklady související s ukončením pracovního poměru řidiče a přijetím řidiče nového tedy činí 49 548 Kč (44 302 + 5 246). V roce 2018 odešlo ze společnosti celkem sedm řidičů. Náklady v tomto období tedy činily 346 836 Kč (49 548 * 7).

4.2 Náklady související s navrhovanými opatřeními

Ve třetí kapitole byla navržena opatření ke snížení fluktuace řidičů v dané společnosti. V této kapitole budou vyčísleny náklady související s těmito navrženými opatřeními.

4.2.1 Sledování příčin fluktuace

V podkapitole 3.1 bylo ke sledování příčin fluktuace navrženo použití výstupního dotazníku, odloženého dotazníku a dotazníku spokojenosti.

Výstupní dotazník

V případě výstupního dotazníku by náklady na jeho vytvoření, které by znamenalo dvě hodiny práce jednatele společnosti, činily 670 Kč ($335 * 2$), neboť svou hrubou hodinovou mzdu jednatel společnosti ohodnotil na 250 Kč, což představuje 335 Kč ($250 * 1,34$) superhrubé hodinové mzdy. Pokud bude brán v úvahu dvoustránkový dotazník, pak náklady na jeho vytištění by podle jednatele společnosti činily 2 Kč. V roce 2018 odešlo ze společnosti sedm řidičů, náklady na vytištění dotazníků by tedy činily 14 Kč ($2 * 7$). Celkové náklady v případě výstupního dotazníku by za tento rok činily 684 Kč ($670 + 14$).

V případě použití navrženého výstupního dotazníku (příloha H) by společnost ušetřila na nákladech souvisejících s jeho vytvořením, tedy 670 Kč. S navrženým výstupním dotazníkem by souvisely pouze náklady na jeho vytištění, které by činily 2 Kč/kus. Za rok 2018, kdy ze společnosti odešlo sedm řidičů, by celkové náklady na navržený výstupní dotazník činily 14 Kč ($2 * 7$).

Odložený dotazník

U odloženého dotazníku by náklady na jeho vytvoření byly stejné jako u výstupního dotazníku, tedy 670 Kč. K těmto jednorázovým nákladům by bylo nutné přičíst náklady na jeho vytištění, které by činily 2 Kč za kus. Dále by bylo nutné přičíst náklady na dvě obálky, tj. 2 Kč ($1 * 2$), a dvě poštovní známky, tj. 38 Kč ($19 * 2$), neboť by byl dotazník zasílán poštou spolu s odpovědní ofrankovanou obálkou. Náklady na vytištění a odeslání jednoho dotazníku by tedy činily 42 Kč ($2 + 2 + 38$). V případě sedmi řidičů by tyto náklady činily 294 Kč ($42 * 7$). Celkové náklady v případě odloženého dotazníku by za tento rok činily 964 Kč ($670 + 294$).

V případě použití navrženého odloženého dotazníku (příloha CH) by společnost, stejně jako u výstupního dotazníku, ušetřila na nákladech souvisejících s jeho vytvořením, tedy 670 Kč. S navrženým odloženým dotazníkem by souvisely pouze náklady na jeho vytištění, které by činily 2 Kč/kus, náklady na dvě obálky, tj. 2 Kč ($1 * 2$) a náklady na dvě poštovní známky, tj. 38 Kč ($19 * 2$), celkem tedy 42 Kč ($2 + 2 + 38$). Za rok 2018, kdy ze společnosti odešlo sedm řidičů, by celkové náklady na navržený odložený dotazník činily 294 Kč ($42 * 7$).

Dotazník spokojenosti

Stejně jako u výstupního nebo odloženého dotazníku by náklady na vytvoření dotazníku spokojenosti činily 670 Kč. V případě dvoustránkového provedení je nutné k těmto nákladům přičíst náklady na jeho vytištění, které činí 2 Kč/kus. Dotazník spokojenosti by byl řidičům předkládán dvakrát ročně. V případě 13 řidičů je tedy potřeba vytisknout celkem 26 ks ($13 * 2$). Náklady na vytištění 26 dotazníků činí 52 Kč ($26 * 2$). Celkové náklady na vytvoření a vytištění 26 dotazníků činí 722 Kč ($670 + 52$).

V případě použití navrženého dotazníku spokojenosti (příloha I) by společnosti vznikly náklady související pouze s jeho vytištěním, tedy 2 Kč/kus, neboť by společnost jeho použitím ušetřila 670 Kč, které by jinak vynaložila na jeho vytvoření. Za rok 2018, kdy bylo u společnosti zaměstnáno 13 řidičů, by celkové náklady na 26 ks navrženého dotazníku spokojenosti činily 52 Kč ($2 * 26$).

Veškeré výše uvedené vykalkulované náklady může společnost v plné výši použít ke snížení daňového základu.

4.2.2 Zvýšení základní mzdy

V podkapitole 3.2 bylo navrženo zvýšení základní mzdy, jejíž výše by byla závislá na délce pracovního poměru. Navržené zvýšení hrubé základní mzdy:

- zkušební doba – 15 000 Kč,
- tři měsíce až jeden rok – 17 000 Kč,
- déle než jeden rok – 20 000 Kč,
- déle než pět let – 23 000 Kč.

Výše uvedené navýšení hrubé základní mzdy bylo takto navrženo z důvodu získání konkurenční výhody v této oblasti vůči konkurenčním společnostem v Plzni a okolí, které se též zabývají silniční nákladní dopravou vozidly nebo jízdními soupravami o hmotnosti přesahující 3,5 tuny, ve kterých se podle informací zjištěných od řidičů u těchto společností zaměstnaných, hrubá základní mzda pohybuje v rozmezí od 14 000 Kč do 17 000 Kč. U řidičů, kteří jsou u společnosti zaměstnáni déle než tři měsíce, by se hrubá základní mzda pohybovala na horní hranici hrubé základní mzdy řidičů u konkurenčních společností. V případě řidičů, kteří jsou u společnosti zaměstnáni déle než jeden rok, by byla hrubá základní mzda vyšší než horní hranice mezd řidičů u konkurenčních společností.

Rozdíl v měsíčních nákladech společnosti zvýšením hrubé základní mzdy ve sledovaném období je vypočítán v níže uvedené tabulce 4.

Tabulka 4 Rozdíl v měsíčních nákladech zvýšením základní mzdy

Délka pracovního poměru	Počet řidičů	Současná hrubá mzda [Kč]	Současná superhrubá mzda [Kč]	Zvýšená hrubá mzda [Kč]	Zvýšená superhrubá mzda [Kč]
Zkušební doba	1	14 000 (1 * 14 000)	18 760 (14 000 * 1,34)	15 000 (1 * 15 000)	20 100 (15 000 * 1,34)
3 měsíce – 1 rok	3	42 000 (3 * 14 000)	56 280 (42 000 * 1,34)	51 000 (3 * 17 000)	68 340 (51 000 * 1,34)
Déle než 1 rok	7	112 000 (7 * 16 000)	150 080 (112 000 * 1,34)	140 000 (7 * 20 000)	187 600 (140 000 * 1,34)
Déle než 5 let	2	32 000 (2 * 16 000)	42 880 (32 000 * 1,34)	46 000 (2 * 23 000)	61 640 (46 000 * 1,34)
Celkem	13	200 000	268 000	229 000	337 680
Rozdíl [Kč]	69 680				

Zdroj: autorka

Z tabulky je patrné, že rozdíl v měsíčních nákladech ke konci roku 2018, který by společnosti vznikl zvýšením hrubé základní mzdy, by činil 69 680 Kč (337 680 – 268 000). Pokud budou brány v úvahu měsíční náklady vypočtené v tabulce 4, pak roční náklady na zvýšené mzdy řidičů by činily 4 052 160 Kč (337 680 * 12). Roční náklady na současné mzdy, jejichž výpočet je uveden v příloze J, činily 3 194 760 Kč. Rozdíl v ročních nákladech by činil 847 400 Kč (4 052 160 – 3 194 760).

V případě, že by navrhované navýšení hrubé základní mzdy bylo provedeno již v roce 2018 a díky tomuto navýšení by žádný řidič ze společnosti neodešel, činily by roční náklady na hrubé mzdy řidičů 4 191 520 Kč. Výpočet těchto ročních nákladů je uveden v příloze K. Tyto náklady jsou vyšší než náklady na navýšení mzdy v současné době (4 052 160 Kč), neboť tím, že by díky navýšení mzdy v roce 2018 žádný z řidičů neodešel, by došlo k tomu, že by délka jejich pracovního poměru v roce 2018 postupně narůstala, a tím by vzrůstaly i náklady na mzdy. Náklady navíc, které by vznikly společnosti navýšením hrubé základní mzdy již v roce 2018, a jejichž výše je 996 760 Kč (4 191 520 - 3 194 760), jsou o 649 924 Kč vyšší než náklady spojené s ukončením pracovního poměru sedmi řidičů a přijetím řidičů nových, neboť výše těchto nákladů je 346 836 Kč.

Náklady výše uvedené, které by společnost vynaložila navíc na zvýšené hrubé základní mzdy, mohou být v plné výši použity ke snížení daňového základu společnosti, tedy v částce 847 400 Kč.

4.2.3 Zlepšení vztahů s nadřízeným

V podkapitole 3.3 bylo navrženo jednatelem společnosti, aby se zaměřil na své chování vůči řidičům. Jednateli společnosti bylo navrženo absolvování kurzů zaměřených na komunikaci a vedení lidí.

Kurz „Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným“

Tento kurz, který je pořádaný společností EDUX, s.r.o. v Praze, je zaměřený na komunikaci. Cena tohoto kurzu je 4 840 Kč vč. DPH. (Kurzy-vyuka, 2019a)

Kurz „Vedení lidí – jak jednat s lidmi v různých situacích“

Tento kurz je zaměřený na vedení lidí a je pořádaný společností Studio W s.r.o. v Praze. Cena tohoto kurzu je 10 406 Kč vč. DPH. V ceně tohoto kurzu jsou zahrnuty studijní materiály, občerstvení a oběd. (Kurzy-vyuka, 2019b)

Celková cena těchto kurzů je 15 246 Kč vč. DPH (4 840 + 10 406). Tyto náklady lze v plné výši použít ke snížení daňového základu společnosti.

V případě, že by jednatel společnosti tyto kurzy absolvoval již v roce 2018 a jejich absolvování splnilo očekávanou změnu jeho chování a tím i zamezení odchodu sedmi řidičů, společnost by na nákladech ušetřila 331 590 Kč (346 836 – 15 246), což představuje rozdíl v nákladech na ukončení pracovního poměru sedmi řidičů a přijetí řidičů nových a nákladech na tyto dva kurzy.

Dále bylo společnosti navrženo zavedení pravidelných pracovních porad řidičů s jednatelem společnosti, které by se uskutečnily v rámci pracovní doby řidičů jednou za čtvrt roku v sídle společnosti, čímž by nikomu nevznikly náklady z ušlých příležitostí a společnosti by nevznikly náklady spojené např. s pronájmem vhodných prostor.

Pokud by sedm řidičů díky pracovním poradám ze společnosti v roce 2018 neodešlo, společnost by ušetřila na nákladech 346 836 Kč, což jsou náklady na ukončení pracovního poměru sedmi řidičů a přijetí řidičů nových.

Posledním navrženým opatřením, jehož zavedení by mohlo mít dobrý vliv na zlepšení vztahů s nadřízeným a utužení vzájemných vztahů mezi řidiči, bylo uspořádání společné akce, např. firemního večírku.

Firemní večírek

Společnosti bylo v podkapitole 3.3 navrženo uspořádání vánočního večírku. Vánoční večírek by byl uspořádán v některé z plzeňských restaurací, ve které by bylo rezervováno, v případě 100% účasti, 16 míst. V rámci večírku by byla všem zúčastněným hrazena večeře, veškeré nealkoholické nápoje a z alkoholických nápojů pouze pivo nebo víno či vinný sekt.

Náklady na vánoční večírek by podle odhadu autorky představovaly přibližně 8 000 Kč. Tyto náklady nelze použít ke snížení daňového základu společnosti.

V případě, že by tento benefit měla společnost zaveden již v předešlých letech a řidiči by byli s benefitem natolik spokojeni, že by ze společnosti neodešli, společnost by na nákladech ušetřila 338 836 Kč (346 836 – 8 000), což představuje rozdíl v nákladech na ukončení pracovního poměru sedmi řidičů a přijetí řidičů nových a nákladech na firemní večírek.

4.2.4 Úprava benefitů

V podkapitole 3.4 byla navržena úprava benefitů, kdy z osmi benefitů, které by řidiči ve společnosti uvítali, bylo vybráno pět následujících.

Roční odměny

Společnosti bylo navrženo zavedení ročních odměn ve výši 10 000 Kč pro každého řidiče. Společnost z této částky musí zaplatit pojistné na sociální zabezpečení (25 %), které činí 2 500 Kč ($10\,000 * 0,25$) a pojistné na zdravotní pojištění (9 %), které činí 900 Kč ($10\,000 * 0,09$). Náklady společnosti na tento benefit pro jednoho řidiče by tedy představovaly částku 13 400 Kč ($10\,000 + 2\,500 + 900$). V případě 13 řidičů, kteří jsou u společnosti v současné době zaměstnáni, by náklady na tento benefit činily 174 200 Kč ($13\,400 * 13$). Tyto náklady může společnost v plné výši použít ke snížení daňového základu.

V případě, že by společnost měla roční odměny již zavedeny a jejich poskytování by zabránilo odchodu sedmi řidičů, společnost by na nákladech ušetřila 172 636 Kč ($346\,836 - 174\,200$), což představuje rozdíl v nákladech na ukončení pracovního poměru sedmi řidičů a přijetí řidičů nových a nákladech na roční odměny.

Poukázka na masáže

Společnosti bylo navrženo, aby jednou měsíčně poskytla každému řidiči poukázku na masáž zad. Pro výpočet je použita cena masáží v Plzni, která činí 230 Kč za 25 minut. (Fitness Zdraví, 2019) Měsíční náklady by činily 2 990 Kč ($230 * 13$), roční pak 35 880 Kč ($2\,990 * 12$). Tyto náklady nelze použít ke snížení daňového základu společnosti.

Za předpokladu, že by všech sedm řidičů ze společnosti v roce 2018 neodešlo, pokud by byl tento benefit ve společnosti zaveden, společnost by na nákladech ušetřila 310 956 Kč ($346\,836 - 35\,880$), což představuje rozdíl v nákladech na ukončení pracovního poměru sedmi řidičů a přijetí řidičů nových a nákladech na poukázky na masáže.

Možnost čerpání levnější motorové nafty

Společnosti bylo navrženo, aby každému řidiči umožnila čerpání 15 litrů nafty měsíčně za výhodnou cenu. Nabídka tohoto benefitu zdarma není možná, neboť benefit vstupuje do hrubé základní mzdy řidiče jako naturální příjem. Jeden litr nafty stojí společnost 23,50 Kč. V případě 15 litrů činí hodnota nafty 352,50 Kč ($23,50 * 15$), zaokrouhлено na 353 Kč. Cena, kterou by zaplatil řidič za 15 litrů nafty je vypočítána v tabulce 5, kde je hrubá základní mzda řidiče uvažována ve výši 16 000 Kč.

Tabulka 5 Hodnota benefitu (15 litrů nafty) pro řidiče

Činnost	Sazba pro výpočet	Výpočet čisté mzdy bez benefitu [Kč]	Sazba pro výpočet	Výpočet čisté mzdy s benefitem [Kč]
Hrubá měsíční mzda	16 000	16 000	16 000	16 000
Záloha na daň z příjmu (15 %)	21 440 (16 000 * 1,34)	- 3 225 (21 440 * 0,15)	21 913 (16 353 * 1,34)	- 3 300 (21 913 * 0,15)
Pojistné na sociální zabezpečení (6,5 %)	16 000	- 1 040 (16 000 * 0,65)	16 353 (16 000 + 353)	- 1 063 (16 353 * 0,65)
Pojistní na zdravotní pojištění (4,5 %)	16 000	- 720 (16 000 * 0,45)	16 353 (16 000 + 353)	- 736 (16 353 * 0,45)
Poplatník	0	+ 2 070	0	+ 2 070
Čistá mzda		13 085		12 971
Cena benefitu pro řidiče [Kč]			114 (13 085 – 12 971)	

Zdroj: autorka

Z porovnání výpočtů čisté mzdy bez benefitu a s benefitem, které jsou provedeny v níže uvedené tabulce 5, je patrné, že cena 15 litrů nafty, tedy 353 Kč, je připočítána k hrubé mzdě (16 000 Kč) a z této částky (16 353 Kč) je následně vypočteno:

- superhrubá mzda (21 913 Kč), ze které je počítána záloha na daň z příjmu ve výši 15 % (3 300 Kč),
- pojistné na sociální zabezpečení ve výši 6,5 % (1 063 Kč),
- pojistné na zdravotní pojištění ve výši 4,5 % (736).

Odečtením těchto vypočtených hodnot od základní hrubé měsíční mzdy (16 000 Kč) a následným přičtením tzv. poplatníka (2 070 Kč), což je sleva na zálohu na daň z příjmů, je vypočtena čistá mzda. Cena, kterou by řidič za tento benefit zaplatil, je rozdíl mezi čistou mzdou bez benefitu a čistou mzdou s benefitem, tedy 114 Kč (13 085 – 12 971).

Hrubá mzda řidiče bez benefitu činí 16 000 Kč, superhrubá mzda pak 21 440 Kč ($16\,000 * 1,34$). Hrubá mzda řidiče, ve které je zahrnutý benefit, činí 16 353 Kč ($16\,000 + 353$), superhrubá mzda pak 21 913 Kč ($16\,353 * 1,34$). Náklady pro společnost představuje rozdíl v superhrubých mzdách bez benefitu a s benefitem, které jsou uvedeny v tabulce 5, ve které představují sazbu pro výpočet zálohy na daň z příjmu, tedy 473 Kč ($21\,913 - 21\,440$). K těmto nákladům je nutné připočítat náklady vynaložené na nákup nafty, tedy 353 Kč. Celkové náklady společnosti na 15 litrů nafty pro jednoho řidiče činí 826 Kč ($473 + 353$). V případě, že by tento benefit využilo 13 řidičů, měsíční náklady by činily 10 738 Kč ($13 * 826$). Roční náklady na tento benefit by činily 128 856 Kč ($10\,738 * 12$). Tyto náklady může společnost v plné výši použít ke snížení daňového základu.

Pokud by nabídnutí tohoto benefitu v roce 2018 zabránilo odchodu sedmi řidičů, společnost by na nákladech ušetřila 217 980 Kč ($346\,836 - 128\,856$), což představuje rozdíl v nákladech na ukončení pracovního poměru sedmi řidičů a přijetí řidičů nových a nákladech na poskytnutí tohoto benefitu.

Permanentka do plaveckého bazénu

Společnosti bylo navrženo, aby jednou za čtvrt roku předala každému řidiči permanentku na 20 hodin pobytu v plaveckém bazénu. Pro výpočet je použita cena permanentky plaveckého bazénu Slovany v Plzni, která činí 750 Kč. (Bazén Slovany, 2019) Vzhledem k tomu, že by permanentka byla řidiči předána jednou za čtvrt roku, náklady by činily 3 000 Kč ($750 * 4$) ročně. V případě 13 řidičů by náklady činily 39 000 Kč ($3\,000 * 13$) ročně. Tyto náklady nelze použít ke snížení daňového základu společnosti.

V případě, že by společnost nabízela permanentku do plaveckého bazénu již v roce 2018 a tím zabránila odchodu sedmi řidičů, společnost by na nákladech ušetřila 307 836 Kč ($346\,836 - 39\,000$), což představuje rozdíl v nákladech na ukončení pracovního poměru sedmi řidičů a přijetí řidičů nových a nákladech na permanentky do plaveckého bazénu.

Příspěvek na dovolenou

Společnosti bylo navrženo poskytnutí příspěvku na dovolenou ve výši 3 000 Kč řidiči, který si o něj zažádá. V případě, že by o tento benefit požádali všichni řidiči, náklady na něj by činily 39 000 Kč ($3\,000 * 13$). Tyto náklady není možné použít ke snížení daňového základu společnosti.

Pokud by společnost poskytovala příspěvek na dovolenou již v roce 2018 a vedlo by to k tomu, že by sedm řidičů ze společnosti v roce 2018 neodešlo, společnost by ušetřila na nákladech 307 836 Kč ($346\,836 - 39\,000$), což představuje rozdíl v nákladech na ukončení

pracovního poměru sedmi řidičů a přijetí řidičů nových a nákladech na příspěvek na dovolenou.

4.2.5 Pracovní doba

Společnosti bylo doporučeno, aby umožnila řidičům v průběhu pracovního týdne vykonat denní odpočinek v místě svého bydliště. V případě dobře naplánovaných přeprav by tento dobrý úmysl neznamenal pro společnost žádné ztráty ani náklady navíc, ale měl by dobrý vliv na celkovou pohodu a spokojenost řidičů.

Pokud by úprava pracovní doby v roce 2018 zabránila odchodu sedmi řidičů, společnost by na nákladech ušetřila 346 836 Kč, což jsou náklady na ukončení pracovního poměru sedmi řidičů a přijetí řidičů nových.

4.2.6 Vzdělávání řidičů

Společnosti bylo navrženo, aby zaplatila kurz německého jazyka řidičům, kteří by o studium tohoto jazyka projevíli zájem.

Je bráno v úvahu, že o studium německého jazyka by projevila zájem jedna třetina řidičů, tedy čtyři řidiči. Cena hodinové výuky obsazené pěti studenty se v Plzni pohybuje průměrně kolem 600 Kč/hod. V případě dvouhodinové výuky by náklady činily 1 200 Kč ($2 * 600$). Kurz by probíhal jednou za 14 dní, je tedy počítáno s 26 týdny v roce. Roční náklady by tedy činily 31 200 Kč ($26 * 1 200$). Tyto náklady lze využít ke snížení daňového základu společnosti pouze v případě, že by jazykový kurz byl na pokročilé úrovni.

V případě zájmu všech sedmi řidičů o tento kurz, kteří by díky možnosti vzdělat se ze společnosti neodešli, by společnost na nákladech ušetřila 284 436 Kč ($346 836 - 31 200 * 2$), což představuje rozdíl v nákladech na ukončení pracovního poměru čtyř řidičů a přijetí řidičů nových a nákladech na tento kurz.

4.2.7 Zkvalitnění přijímacího pohovoru

Společnosti bylo navrženo, aby se zaměřila na správné vedení přijímacího pohovoru. Na přijímacím pohovoru by měly být uchazeči o zaměstnání jasně definovány pracovní podmínky, finanční ohodnocení a benefity, které společnost nabízí. Důležitý je také dostatečný prostor k případným otázkám uchazeče týkajících se dané práce. Neméně důležité je také zjištění informací o uchazeči.

Přijímací pohovor je veden jednatelem společnosti a doba jeho trvání je stanovena na jednu hodinu. Hrubá hodinová mzda jednatele společnosti činí 250 Kč, superhrubá mzda pak 335 Kč. Náklady na zkvalitnění přijímacího pohovoru jsou tedy stejné jako náklady na

přijímací pohovor stávající, a to 335 Kč (1 * 335). V případě sedmi řidičů, kteří byli společností v roce 2018 přijati, by náklady na kvalitní přijímací rozhovor činily 2 345 Kč (335 * 7). Tyto náklady lze v plné výši použít ke snížení daňového základu společnosti.

V případě, že by kvalitní přijímací pohovor zajistil, že by v roce 2018 ze společnosti neodešlo sedm řidičů, nemusela by společnost přijímat sedm řidičů nových, čímž by ušetřila na nákladech 344 491 Kč (346 836 – 2 345), což představuje rozdíl v nákladech na ukončení pracovního poměru sedmi řidičů a přijetí řidičů nových a nákladech na kvalitní přijímací pohovor se sedmi řidiči.

Náklady související s výše uvedenými návrhy na opatření ke snížení fluktuace řidičů, které činí 1 321 487 Kč, jsou shrnuty tabulkou v příloze L.

V případě, že by společnost měla tato opatření zavedena již v roce 2018 a díky těmto opatřením žádný z řidičů neodešel, znamenalo by to pro společnost úsporu v nákladech, která je shrnuta tabulkou v příloze M.

Vzhledem k tomu, že náklady na navržená opatření (1 321 487 Kč) jsou podstatně vyšší než náklady související s ukončením pracovního poměru řidičů a přijetí řidičů nových (346 836 Kč), bude na základě vícekritériální analýzy zjištěno, která opatření by měla největší vliv na snížení míry fluktuace a nákladově by odpovídala sníženým nákladům fluktuace.

4.3 Vícekritériální analýza

Pro výběr z navrhovaných opatření bude v této kapitole použita metoda lineárních dílčích funkcí utility.

Hodnocenými variantami v této metodě jsou:

- v_1 ...zvýšení základní mzdy,
- v_2 ...zlepšení vztahů s nadřízeným,
- v_3 ...roční odměny,
- v_4 ...poukázky na masáže,
- v_5 ...čerpání levnější motorové nafty,
- v_6 ...permanentka do plaveckého bazénu,
- v_7 ...příspěvek na dovolenou,
- v_8 ...pracovní doba,
- v_9 ...vzdělávání řidičů.

Pro stanovení dílčích ohodnocení h_i^j variant byla zvolena kritéria (k_i):

- vliv na snížení fluktuace (k_1) – toto výnosové kritérium je dáno počtem řidičů, kteří v dotazníku spokojenosti volili faktory, které by mohly mít vliv na odchod ze

společnosti, jejichž řešením by bylo možné odchodu zabránit a tím fluktuaci snížit. Váha kritéria byla stanovena přímo, neboť je jednatelem společnosti kritériím přikládána stejná důležitost.

- vynaložené náklady (k_2) – toto nákladové kritérium, jehož váha (v_i) je 0,5, je dáno náklady vynaloženými na opatření vedoucí ke snížení fluktuace, které jsou uváděny v tisících Kč.

Pro výpočet dílčího ohodnocení h_i^j je nutné stanovit nejhorší výsledek x_i^0 v rámci daného kritéria, přičemž u výnosového kritéria je nejhorší výsledek minimální číslo, u nákladového kritéria číslo maximální, a nejlepší výsledek x_i^x v rámci daného kritéria, který u výnosového kritéria představuje maximální číslo, u nákladového kritéria číslo minimální. Dále je nutné jednotlivým kritériím přidělit váhy v_i . Nejhorší a nejlepší výsledky spolu s váhami kritérií jsou uvedeny v tabulce 6.

Tabulka 6 Stanovení nejhorších a nejlepších výsledků

varianty	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v_i	x_i^0	x_i^x
k₁	10	4	9	3	8	2	6	7	1	0,5	1	10
k₂	847,4	23,3	174,2	35,9	128,9	39	39	0	31,2	0,5	847,4	0

Zdroj: autorka

Dílčí ohodnocení variant h_i^j bude vypočítáno podle vzorce:

$$h_i^j = \frac{x_i^j - x_i^0}{x_i^x - x_i^0} \quad (18)$$

Kde: x_i^j je váha počítané varianty,
 x_i^0 je nejhorší výsledek v rámci daného kritéria,
 x_i^x je nejlepší výsledek v rámci daného kritéria.

Hodnoty dílčího ohodnocení variant vypočítané pomocí vzorce 18 jsou uvedeny v tabulce 7.

Tabulka 7 Dílčí ohodnocení variant

varianty	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9
k₁	1	0,33	0,89	0,22	0,78	0,11	0,56	0,67	0
k₂	0	0,97	0,79	0,96	0,85	0,95	0,95	1	0,96

Zdroj: autorka

Celkové ohodnocení variant H_j bude vypočítáno podle vzorce:

$$H_j = \sum v_i \times h_i^j \quad (19)$$

Kde: v_i je váha kritéria,

h_i^j je dílčí ohodnocení variant.

Vypočítané hodnoty celkového ohodnocení variant a pořadí variant podle priority v závislosti na zvolených kritériích je uvedeno v tabulce 8.

Tabulka 8 Celkové ohodnocení variant a pořadí variant podle priority

varianty	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9
H_j	0,5	0,65	0,84	0,59	0,815	0,53	0,755	0,835	0,48
pořadí	8.	5.	1.	6.	3.	7.	4.	2.	9.

Zdroj: autorka

Do vícekritériální analýzy nebyly zahrnuty návrhy na sledování příčin fluktuace a návrh na zkvalitnění přijímacího pohovoru, neboť tyto návrhy by společnost měla aplikovat v každém případě.

Z vícekritériální analýzy vyplynulo, že mezi prvními třemi návrhy, které by měly největší dopad na snížení fluktuace řidičů, by byly: roční odměny, pracovní doba a možnost čerpání motorové nafty. Nejmenší dopad na snížení fluktuace by mělo vzdělávání řidičů, tedy zaplacení jazykového kurzu. Zvýšení základní mzdy, které bylo nejčastěji voleným motivačním faktorem, by podle této analýzy mělo druhý nejmenší dopad na snížení fluktuace.

Autorka by doporučila v první řadě zlepšit vztahy s nadřizovým, neboť vztahy na pracovišti jsou pro spolupráci důležité, dále pak zavedení ročních odměn, které by řidiči na konci roku jistě uvítali, možnost čerpání levnější motorové nafty, kterou by řidiči s největší pravděpodobností využívali, úpravu pracovní doby navrhovaným způsobem, neboť by podle autorky vedla k vyšší spokojenosti řidičů a zavedení příspěvku na dovolenou, který by řidičům snížil náklady na společně strávený čas se svou rodinou.

4.4 Shrnutí

V podkapitole 4.2 byly vykalkulovány náklady, které by společnost musela vynaložit na navržená opatření ke snížení fluktuace řidičů. Opatření se týkala sledování příčin fluktuace, zvýšení základní mzdy, zlepšení vztahů s nadřizovým, úpravy benefitů, pracovní doby, vzdělávání řidičů a zkvalitnění přijímacího pohovoru.

V roce 2018, který byl stanoven pro výpočet nákladů souvisejících s odchody řidičů a s přijetím řidičů nových, odešlo ze společnosti celkem sedm řidičů a bylo přijato sedm řidičů nových. Náklady, které jsou vykalkulované v podkapitole 4.1, činily za tento rok 346 836 Kč. Z tabulky v příloze L, ve které je uvedeno shrnutí nákladů na navržená opatření pro snížení fluktuace, je patrné, že tyto náklady by činily 1 321 487 Kč.

Z těchto výpočtů vyplývá, že náklady na navržená opatření jsou o 974 651 Kč (1 321 487 – 346 836) vyšší než náklady související s odchody řidičů a přijetím řidičů nových.

Autorka nedoporučuje zavedení všech návrhů najednou, neboť náklady na navržená opatření ke snížení fluktuace jsou téměř čtyřikrát vyšší než náklady na ukončení pracovního poměru řidičů a přijetí řidičů nových, ale v pořadí, které bylo zjištěno pomocí vícekriteriální analýzy metodou lineárních dílčích funkcí utility:

1. roční odměny – na konci roku 2019,
2. pracovní doba – po předložení návrhů,
3. možnost čerpání levnější motorové nafty – po předložení návrhů,
4. příspěvek na dovolenou – v následujícím roce,
5. zlepšení vztahů s nadřízeným – po předložení návrhů,
6. poukázka na masáž – v příštím roce,
7. permanentka do plaveckého bazénu – v příštím roce,
8. zvýšení základní mzdy – v příštích letech na základě výsledků z dotazníku spokojenosti a výše míry fluktuace,
9. vzdělávání řidičů – na základě zjištění, zda by řidiči o vzdělávání měli zájem.

Do vícekriteriální analýzy nebyly zahrnuty návrhy na sledování příčin fluktuace a návrh na zkvalitnění přijímacího pohovoru, neboť tyto návrhy by společnost měla aplikovat v každém případě.

Autorka se domnívá, že pravděpodobnost, že by aplikování těchto navržených opatření do praxe vedlo k úplnému zamezení fluktuace, je nulová, avšak s velkou pravděpodobností může významně přispět k jejímu snížení, minimálně pod horní hranici žádoucí míry fluktuace, která je stanovena na 10 %.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navržení a zhodnocení opatření pro snížení fluktuace řidičů ve společnosti Autodoprava Jiří Levora s.r.o.

I když má fluktuace zaměstnanců v určité míře svá pozitiva, je vnímána především jako negativní faktor, který ovlivňuje jak chod společnosti, tak především její náklady. V případě vysoké míry fluktuace stojí společnost odchody zaměstnanců a přijímání zaměstnanců nových čas i peníze. Je tedy žádoucí fluktuaci zaměstnanců sledovat a hledat vhodná opatření vedoucí k jejímu snížení.

Společnost Autodoprava Jiří Levora s.r.o., která byla založena v roce 1999, vnímá fluktuaci řidičů jako negativní faktor, který má negativní dopad na její náklady, které jsou spojené s odchodem řidičů a s přijímáním řidičů nových.

V rámci analýzy současného stavu fluktuace řidičů v dané společnosti bylo zjištěno, že míra fluktuace řidičů je vysoká a má stoupající tendenci. Pouze na začátku sledovaného období, tedy v roce 2015, byla míra fluktuace, jejíž hodnota byla 9,09 %, žádoucí. V roce 2016 byla hodnota míry fluktuace 17,41 %, v roce 2017 stoupla míra fluktuace na 32,03 %. Na konci sledovaného období, tedy v roce 2018, dosáhla hodnota míry fluktuace 53,85 %. Hodnota indexu stability v roce 2018 byla 69,23 %, což vypovídá o tom, že společnost má problémy udržet si spíše nově příchozí řidiče než řidiče, kteří jsou u společnosti zaměstnáni delší dobu. Autorka se v této kapitole zaměřila na zjištění příčin odchodů řidičů ze společnosti a na jejich spokojenost či nespokojenost s podmínkami práce řidiče u společnosti. Z odloženého rozhovoru s řidiči, kteří již ze společnosti odešli, a z dotazníkového šetření, které bylo provedeno u řidičů, kteří jsou u společnosti stále zaměstnáni, vyplynulo, že největší vliv na odchod ze společnosti má nízké finanční ohodnocení a neshody s nadřízeným. Dále bylo zjištěno, že by řidiči uvítali úpravu pracovní doby a jiné benefity než ty, které společnost nabízí.

Na základě analýzy současného stavu fluktuace řidičů v dané společnosti byla navržena opatření, která by měla vést k vyšší spokojenosti řidičů a tím ke snížení fluktuace. Nejprve bylo společnosti navrženo sledování příčin fluktuace, a to výstupním dotazníkem, odloženým dotazníkem a dotazníkem spokojenosti, neboť pokud společnost nezná příčiny odchodů řidičů nebo faktory, které by mohly vést k odchodům řidičů, nemůže zavádět vhodná opatření, která by vedla ke snížení fluktuace. Druhým návrhem bylo zvýšení základní mzdy, neboť právě nízká základní mzda byla nejvíce volena jako důvod možného odchodu řidičů. Třetím návrhem bylo zlepšení vztahů s nadřízeným, a to zlepšením chování nadřízeného, zavedením

pracovních porad řidičů s nadřazeným a uspořádáním společné akce. Čtvrtým návrhem byla úprava benefitů, přičemž bylo společnosti navrženo zavedení ročních odměn, poukázek na masáže, možnosti čerpání levnější motorové nafty, permanentek do plaveckého bazénu a příspěvku na dovolenou. Pátý návrh se týkal úpravy pracovní doby. V šestém návrhu se jednalo o vzdělávání řidičů, přičemž bylo navrženo zaplacení jazykového kurzu. Posledním návrhem bylo zkvalitnění přijímacího pohovoru, aby se zabránilo přijímání nevhodných zaměstnanců.

V poslední, čtvrté kapitole, byly vyčísleny náklady na ukončení pracovního poměru řidiče a přijetí řidiče nového a náklady na navržená opatření ke snížení míry fluktuace. Z výpočtů a z porovnání těchto nákladů vyplynulo, že náklady na navržená opatření, která by měla vést ke snížení fluktuace, by činily 1 321 487 Kč, což je o 974 651 Kč více než náklady spojené s odchodem řidičů a s přijetím řidičů nových, které činily 346 836 Kč. Na základě vícekritériální analýzy bylo společnosti doporučeno pořadí aplikace těchto návrhů. Návrhy, které by měla společnost aplikovat co nejdříve, jsou: sledování příčin fluktuace, zkvalitnění přijímacího pohovoru, roční odměny, úprava pracovní doby, možnost čerpání levnější motorové nafty, příspěvek na dovolenou a zlepšení vztahů s nadřazeným.

Společnosti byly předány výsledky z dotazníkového šetření a z odloženého rozhovoru spolu s návrhy na opatření, která by měla mít vliv na vyšší spokojenost řidičů a tím vést ke snížení fluktuace.

POUŽITÁ LITERATURA

- ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-868-5100-1.
- ADAIR, John Eric, 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0784-1.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4728-902.
- ARNOLD, John et al., 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5115-183.
- AUTODOPRAVA JIŘÍ LEVORA, 2018. *Interní materiály společnosti*. Plzeň: Autodoprava Jiří Levora
- BAZÉN SLOVANY, 2019. Ceník. *Sportovní Plzeň* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.bazenslovany.cz/cenik/>
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BEDRNOVÁ, Eva et al., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-390.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5122-358.
- BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-7.
- BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
- BUCHTELOVÁ, Růžena et al., 2007. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1415-3.
- ČESKO, 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. ISBN 80-902-1058-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.
- FITNESS ZDRAVÍ, 2019. Klasická masáž. *Fitness Zdraví* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://www.fitness-zdravi.cz/klasicka-masaz/>

- FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-722-6386-2.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2009. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-569-1.
- HELUS, Zdeněk, 2018. *Úvod do psychologie: 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4746-753.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2007. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-802-4816-296.
- HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress. ISBN 978-802-5406-984.
- CHAPMAN, Gary D. a Paul E. WHITE, 2012. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů. ISBN 978-807-2552-771.
- KADLČÍK, Miroslav, 2001. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-704-1951-2.
- KATCHER, Bruce Leslie a Adam SNYDER, 2009. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si vaši lidé možná myslí a co s tím můžete dělat*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5119-228.
- KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.
- KOUBEK, Josef, 2012. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KURZY-VYUKA, 2019a. Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. *Kurzy-vyuka* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy-vyuka.cz/d-53266/komunikace-mezi-nadrizenym-a-podrizenym-kurz-praha>
- KURZY-VYUKA, 2019b. VEDENÍ LIDÍ - jak jednat s lidmi v různých situacích - 2denní. *Kurzy-vyuka* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://kurzy.edumenu.cz/kurzy/391483/vedeni-lidi-jak-jednat-s-lidmi-v-ruznych-situacich-2denni-kurz-praha-2>
- LIŽBETINOVÁ, Lenka, Miloš HITKA a Rudolf KAMPF, 2017. *Motivace zaměstnanců z hlediska vybraných atributů v prostředí českých a slovenských dopravních a logistických podniků*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-807-4681-073.
- MENTZEL, Wolfgang, 2004. *Rozhovory se spolupracovníky: jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0408-0.
- MĚŠEC, 2019. Práce a mzdy: Jaké diety dostanete v roce 2019 za zahraniční pracovní výjezd? *Měšec.cz* [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/jake-diety-stravne-dostanete-v-roce-2019-za-zahranicni-pracovni-vyjezd/>

- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-856-2329-3.
- NOVÝ, Ivan et al., 2008. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1705-0.
- PINK, Daniel H., 2011. *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-807-2636-716.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4719-917.
- STÝBLO, Jiří, 1992. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press. Management a podnikání. ISBN 80-856-0305-5.
- STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. V Praze: Grada. ISBN 80-854-2492-4.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-863-9546-4.
- URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7019-X.
- URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-809-0524-743.
- URBAN, Jan, 2017a. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Jan, 2017b. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-808-7974-155.
- VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. upr. vyd. Praha: Adart. ISBN 978-80-87829-06-6.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4723-617.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Přehled výše stravného.....	32
Tabulka 2	Náklady spojené s ukončením pracovního poměru řidiče	63
Tabulka 3	Náklady spojené s přijetím nového řidiče.....	64
Tabulka 4	Rozdíl v měsíčních nákladech zvýšením základní mzdy.....	68
Tabulka 5	Hodnota benefitu (15 litrů nafty) pro řidiče.....	71
Tabulka 6	Stanovení nejhorších a nejlepších výsledků.....	75
Tabulka 7	Dílčí ohodnocení variant.....	75
Tabulka 8	Celkové ohodnocení variant a pořadí variant podle priority.....	76

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Graf: Věková struktura řidičů	28
Obrázek 2	Graf: Struktura řidičů podle dosaženého vzdělání	29
Obrázek 3	Graf: Struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru.....	30
Obrázek 4	Graf: Vývoj míry fluktuace v letech 2015-2018.....	37
Obrázek 5	Graf: Fluktuace řidičů podle délky pracovního poměru	37
Obrázek 6	Graf: Míra přežití v letech 2015-2018	39
Obrázek 7	Graf: Zaškolení řidičů při nástupu	45
Obrázek 8	Graf: Spokojenost řidičů u společnosti	45
Obrázek 9	Graf: Fyzická náročnost práce řidiče	46
Obrázek 10	Graf: Časté stresové situace	46
Obrázek 11	Graf: Spokojenost s výší základní mzdy.....	47
Obrázek 12	Graf: Dostatečnost celkového finančního ohodnocení	47
Obrázek 13	Graf: Spokojenost s jednáním nadřízeného	48
Obrázek 14	Graf: Vztahy se spolupracovníky.....	48
Obrázek 15	Graf: Dostatečná motivace.....	49
Obrázek 16	Graf: Spokojenost s nabízenými benefity	50
Obrázek 17	Graf: Odchod ze společnosti	51
Obrázek 18	Graf: Doporučení společnosti	52
Obrázek 19	Přehled fluktuace a četnosti jejích příčin	54

SEZNAM ZKRATEK

GPS	Global Positioning System Globální polohový systém
SIM	Subscriber Identity Module Modul identity účastníka
DPH	Daň z přidané hodnoty

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Přehled počtu řidičů v roce 2015
Příloha B	Přehled počtu řidičů v roce 2016
Příloha C	Přehled počtu řidičů v roce 2017
Příloha D	Přehled počtu řidičů v roce 2018
Příloha E	Dotazník spokojenosti řidičů
Příloha F	Výběr motivačních faktorů
Příloha G	Důvody odchodu ze společnosti
Příloha H	Výstupní dotazník
Příloha CH	Odložený dotazník
Příloha I	Dotazník spokojenosti
Příloha J	Roční náklady na navržené mzdy
Příloha K	Roční náklady na současné mzdy
Příloha L	Náklady na navržená opatření ke snížení míry fluktuace
Příloha M	Úspora v nákladech

Příloha A Přehled počtu řidičů v roce 2015

Měsíc	Počáteční stav řidičů	Počet příchozích řidičů	Počet odchozích řidičů	Konečný stav řidičů
Leden	11	0	0	11
Únor	11	0	0	11
Březen	11	0	0	11
Duben	11	0	0	11
Květen	11	0	0	11
Červen	11	0	0	11
Červenec	11	0	0	11
Srpen	11	0	0	11
Září	11	0	0	11
Říjen	11	1	1	11
Listopad	11	0	0	11
Prosinec	11	0	0	11
Celkem	***	1	1	***

Zdroj: autorka

Příloha B Přehled počtu řidičů v roce 2016

Měsíc	Počáteční stav řidičů	Počet příchozích řidičů	Počet odchozích řidičů	Konečný stav řidičů
Leden	11	0	0	11
Únor	11	1	1	11
Březen	11	1	0	12
Duben	12	0	0	12
Květen	12	0	1	11
Červen	11	1	0	12
Červenec	12	0	0	12
Srpen	12	0	0	12
Září	12	0	0	12
Říjen	12	0	0	12
Listopad	12	0	0	12
Prosinec	12	0	0	12
Celkem	***	3	2	***

Zdroj: autorka

Příloha C Přehled počtu řidičů v roce 2017

Měsíc	Počáteční stav řidičů	Počet příchozích řidičů	Počet odchozích řidičů	Konečný stav řidičů
Leden	12	0	0	12
Únor	12	1	1	12
Březen	12	0	0	12
Duben	12	0	1	11
Květen	11	1	0	12
Červen	12	0	0	12
Červenec	12	1	0	13
Srpen	13	0	1	12
Září	12	1	1	12
Říjen	12	0	0	12
Listopad	12	1	0	13
Prosinec	13	0	0	13
Celkem	***	5	4	***

Zdroj: autorka

Příloha D Přehled počtu řidičů v roce 2018

Měsíc	Počáteční stav řidičů	Počet příchozích řidičů	Počet odchozích řidičů	Konečný stav řidičů
Leden	13	0	0	13
Únor	13	0	1	12
Březen	12	1	1	12
Duben	12	1	1	12
Květen	12	1	1	12
Červen	12	1	0	13
Červenec	13	0	1	12
Srpen	12	1	0	13
Září	13	0	1	12
Říjen	12	1	1	12
Listopad	12	1	0	13
Prosinec	13	0	0	13
Celkem	***	7	7	***

Zdroj: autorka

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ŘIDIČŮ SPOLEČNOSTI AUTODOPRAVA JIŘÍ LEVORA S.R.O.

Dobrý den,

tento anonymní dotazník slouží jako podklad pro zpracování diplomové práce na téma

„*Fluktuace řidičů ve společnosti Autodoprava Jiří Levora s.r.o.*“.

Tímto bych Vás chtěla požádat o jeho vyplnění, neboť dotazník je pro zpracování analytické části mé diplomové práce velmi důležitý. Vyplnění dotazníku Vám zabere cca 10 minut.

U každé otázky, prosím, označte křížkem Vámi vybranou odpověď.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas.

Bc. Eva Troníčková

Věk:

Pohlaví: žena muž

Dosažené vzdělání: základní škola učební obor střední škola s maturitou
 vysoká škola

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Autodoprava Jiří Levora s.r.o.?

méně než rok 1-3 roky 3-6 let déle než 6 let

2. Bylo Vaše zaškolení dostačující, když jste u společnosti začínal/a?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

3. Jste v této společnosti spokojený/á?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

4. Myslíte si, že je Vaše práce fyzicky náročná?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

5. Dostáváte se často do stresové situace?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ano

6. Jste spokojený/á s výší Vaší základní mzdy?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

7. Považujete Vaše celkové finanční ohodnocení za dostatečné?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

8. Jste spokojený/á s jednáním Vašeho nadřízeného?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

9. Jestliže nejste spokojený/á s jednáním nadřízeného, prosím, napište důvody Vaší nespokojenosti.

.....
.....
.....
.....

10. Máte dobré vztahy se svými spolupracovníky?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

11. Jestliže dobré vztahy nemáte, proč si myslíte, že tomu tak je?

.....
.....
.....
.....

12. Jste dostatečně motivován pro vykonávání své práce?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

13. Který z motivačních faktorů je pro Vás nejdůležitější?

(označte maximálně 3 položky)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> základní mzda | <input type="checkbox"/> vztahy s nadřízenými |
| <input type="checkbox"/> vztahy se spolupracovníky | <input type="checkbox"/> seberealizace |
| <input type="checkbox"/> pracovní prostředí | <input type="checkbox"/> pracovní doba |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na dovolenou | <input type="checkbox"/> vzdělávání, školení |
| <input type="checkbox"/> pracovní oděv | <input type="checkbox"/> jistota zaměstnání |
| <input type="checkbox"/> slovní ocenění | <input type="checkbox"/> mobilní telefon |
| <input type="checkbox"/> celkové finanční ohodnocení | <input type="checkbox"/> příspěvek na důchodové připojištění |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na životní pojištění | <input type="checkbox"/> jiné: |

14. Jaké benefity Vám společnost nabízí?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> mobilní telefon | <input type="checkbox"/> příspěvek na důchodové připojištění |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na životní pojištění | <input type="checkbox"/> 5 týdnů dovolené |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na rekreaci dětí | <input type="checkbox"/> příspěvek na dovolenou |
| <input type="checkbox"/> pracovní oděv | <input type="checkbox"/> lázeňské pobyty |
| <input type="checkbox"/> stravenky | <input type="checkbox"/> jiné: |

15. Jste spokojený/á s benefity, které Vám společnost nabízí?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

16. Jaké benefity byste ve společnosti uvítal/a?

.....

.....

.....

.....

17. Přemýšlel/a jste nebo uvažujete o odchodu ze společnosti?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

18. Který z uvedených faktorů by mohl být důvodem Vašeho odchodu?

(označte maximálně 2 položky)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> nízká základní mzda | <input type="checkbox"/> nejistota práce |
| <input type="checkbox"/> špatné vztahy s nadřízenými | <input type="checkbox"/> špatné vztahy se spolupracovníky |
| <input type="checkbox"/> rodinné důvody | <input type="checkbox"/> pracovní doba |
| <input type="checkbox"/> nemožnost seberealizace | <input type="checkbox"/> zdravotní důvody |
| <input type="checkbox"/> nedostatečné benefity | <input type="checkbox"/> pracovní prostředí |
| <input type="checkbox"/> nedostatečné ocenění | <input type="checkbox"/> jiné: |

19. Doporučil/a byste společnost jiným lidem?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Zdroj: autorka

Příloha F Výběr motivačních faktorů

Motivační faktory	Respondenti													Celkem
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Základní mzda		X		X	X		X	X	X	X	X		X	9
Vztahy s nadřízenými						X		X			X	X		4
Vztahy se spolupracovníky				X		X								2
Pracovní prostředí							X			X				2
Pracovní doba	X	X	X				X		X			X	X	7
Příspěvek na dovolenou						X			X			X		3
Celk. finanční ohodnocení	X	X	X		X					X	X			6
Slovní ocenění								X					X	2
Jistota zaměstnání	X		X	X	X									4

Zdroj: autorka

Příloha G Důvody odchodu ze společnosti

Motivační faktory	Respondenti													Celkem
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Nízká základní mzda	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	10
Nejistota práce				X			X			X				3
Špatné vztahy s nadřízenými		X			X		X		X					4
Rodinné důvody			X								X			2
Pracovní doba	X							X				X		3
Zdravotní důvody			X										X	2
Nedostatečné benefity						X								1
Nedostatečné ocenění									X					1

Zdroj: autorka

VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK

Prosím Vás o vyplnění výstupního dotazníku, které Vám nezabere déle než 10 minut.

Vyplnění výstupního dotazníku je důvěrné a je určeno pro získání zpětné vazby k fungování společnosti a možnému zlepšení pracovních podmínek.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas.

Jiří Levora ml., jednatel

Datum:

Délka pracovního poměru:

Pohlaví: žena muž

Proč z naší společnosti odcházíte?

Je možné Vašemu odchodu zabránit?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Pokud by byla taková příležitost, co bychom měli změnit, abychom Vás přiměli zůstat s námi?

Prosím ohodnot'te následující položky

(označte křížkem jednu odpověď na řádku)

	velmi nespokojený/á	nespokojený/á	nevím	spokojený/á	velmi spokojený/á
finanční ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy se spolupracovníky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy s nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Co se Vám u naší společnosti nejvíce líbí?

Jak jste se dozvěděl o nové pracovní nabídce?

(vyberte pouze jednu odpověď)

- personální agentura
- sociální média
- portál nabídky práce
- kamarád/známý
- jiný způsob:

Jaká je pravděpodobnost, že byste doporučil/a práci u nás známému nebo kolegovi?

(označte křížkem)

určitě nedoporučím

určitě doporučím

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zdroj: autorka

ODLOŽENÝ DOTAZNÍK

Prosím Vás o vyplnění odloženého dotazníku a jeho následné odeslání zpět naší společnosti v přiložené ofrankované obálce. Vyplnění dotazníku je důvěrné a je určeno pro získání zpětné vazby k fungování společnosti a možnému zlepšení pracovních podmínek.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas.

Jiří Levora ml., jednatel

Datum:

Délka pracovního poměru:

Pohlaví: žena muž

Jaký byl důvod Vašeho odchodu?

Prosím ohodnot'te následující položky

(označte křížkem jednu odpověď na řádku)

	velmi nespokojený/á	nespokojený/á	nevím	spokojený/á	velmi spokojený/á
finanční ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy se spolupracovníky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy s nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uved'te prosím příčiny Vaší spokojenosti či nespokojenosti s výše uvedenými faktory.

Co se Vám u nás nejvíce líbilo?

Nabízí Vám ve Vašem novém zaměstnání něco, co jste u naší společnosti neměl/a?

Co byste naší společnosti doporučil/a, aby dělala pro to, aby si své zaměstnance udržela?

Jaká je pravděpodobnost, že byste doporučil/a práci u nás známému nebo kolegovi?

(označte křížkem)

určitě nedoporučím

určitě doporučím

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: autorka

Příloha I Dotazník spokojenosti

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

Prosím Vás o vyplnění dotazníku spokojenosti, které Vám nezabere déle než 10 minut.

Vyplnění dotazníku je anonymní a je určeno pro získání zpětné vazby k fungování společnosti a možnému zlepšení pracovních podmínek.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas.

Jiří Levora ml., jednatel

Proč u nás pracujete a co se Vám u nás nejvíce líbí?

Prosím ohodnoťte následující položky (označte křížkem jednu odpověď na řádku)

	velmi nespokojený/á	nespokojený/á	nevím	spokojený/á	velmi spokojený/á
finanční ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy se spolupracovníky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vztahy s nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uved'te prosím příčiny Vaší spokojenosti či nespokojenosti s výše uvedenými faktory.

Co byste naší společnosti doporučil/a, aby změnila?

Přemýšlel/a jste nebo uvažujete o odchodu ze společnosti?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

Který z uvedených faktorů by mohl být důvodem Vašeho odchodu?
(označte maximálně 2 položky)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> nízká základní mzda | <input type="checkbox"/> nejistota práce |
| <input type="checkbox"/> špatné vztahy s nadřízenými | <input type="checkbox"/> špatné vztahy se spolupracovníky |
| <input type="checkbox"/> rodinné důvody | <input type="checkbox"/> pracovní doba |
| <input type="checkbox"/> zdravotní důvody | <input type="checkbox"/> nedostatečné benefity |
| <input type="checkbox"/> pracovní prostředí | <input type="checkbox"/> nedostatečné ocenění |
| <input type="checkbox"/> jiné: | |

Zdroj: autorka

Příloha J Roční náklady na současné hrubé mzdy

		Měsíce v první polovině roku 2018					
		1.	2.	3.	4.	5.	6.
Méně než 1 rok	Počet řidičů	1	1	1	1	1	1
	Hrubá mzda [Kč]	14 000					
	Superhr. mzda [Kč]	18 760 (14 000 * 1,34)					
	Náklady [Kč]	18 760 (18 760 * 1)	18 760 (18 760 * 1)	18 760 (18 760 * 1)	18 760 (18 760 * 1)	18 760 (18 760 * 1)	18 760 (18 760 * 1)
Děle než 1 rok	Počet řidičů	12	12	12	11	11	11
	Hrubá mzda [Kč]	16 000					
	Superhr. mzda [Kč]	21 440 (16 000 * 1,34)					
	Náklady [Kč]	257 280 (21 440 * 12)	257 280 (21 440 * 12)	257 280 (21 440 * 12)	235 840 (21 440 * 11)	235 840 (21 440 * 11)	235 840 (21 440 * 11)
Náklady celkem [Kč]		276 040	276 040	276 040	254 600	254 600	254 600

		Druhá polovina roku 2018					
		7.	8.	9.	10.	11.	12.
Méně než 1 rok	Počet řidičů	3	3	3	3	2	4
	Hrubá mzda [Kč]	14 000					
	Superhr. mzda [Kč]	18 760 (14 000 * 1,34)					
	Náklady [Kč]	56 280 (18 760 * 3)	56 280 (18 760 * 3)	56 280 (18 760 * 3)	56 280 (18 760 * 3)	37 520 (18 760 * 2)	75 040 (18 760 * 4)
Déle než 1 rok	Počet řidičů	10	10	10	10	10	9
	Hrubá mzda [Kč]	16 000					
	Superhr. mzda [Kč]	21 440 (16 000 * 1,34)					
	Náklady [Kč]	214 440 (21 440 * 10)	214 440 (21 440 * 10)	214 440 (21 440 * 10)	214 440 (21 440 * 10)	214 440 (21 440 * 10)	192 960 (21 440 * 9)
Náklady celkem [Kč]		270 720	270 720	270 720	270 720	251 960	268 000
Roční náklady [Kč]		3 194 760					

Zdroj: autorka

Příloha K Roční náklady na navržené hrubé mzdy

		Měsíce v první polovině roku 2018					
		1.	2.	3.	4.	5.	6.
Zkušební doba	Počet řidičů	1	1	0	0	0	0
	Hrubá mzda [Kč]	15 000					
	Superhr. mzda [Kč]	20 100 (15 000 * 1,34)					
	Náklady [Kč]	20 100 (20 100 * 1)	20 100 (20 100 * 1)	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	Počet řidičů	1	1	2	2	2	2
	Hrubá mzda [Kč]	17 000					
	Superhr. mzda [Kč]	22 780 (17 000 * 1,34)					
	Náklady [Kč]	22 780 (22 780 * 1)	22 780 (22 780 * 1)	45 560 (22 780 * 2)	45 560 (22 780 * 2)	45 560 (22 780 * 2)	45 560 (22 780 * 2)
Děle než 1 rok	Počet řidičů	9	9	9	9	9	9
	Hrubá mzda [Kč]	20 000					
	Superhr. mzda [Kč]	26 800 (20 000 * 1,34)					
	Náklady [Kč]	241 200 (26 800 * 9)	241 200 (26 800 * 9)	241 200 (26 800 * 9)	241 200 (26 800 * 9)	241 200 (26 800 * 9)	241 200 (26 800 * 9)
Děle než 5 let	Počet řidičů	2	2	2	2	2	2
	Hrubá mzda [Kč]	23 000					
	Superhr. mzda [Kč]	30 820 (23 000 * 1,34)					
	Náklady [Kč]	61 640 (30 820 * 2)	61 640 (30 820 * 2)	61 640 (30 820 * 2)	61 640 (30 820 * 2)	61 640 (30 820 * 2)	61 640 (30 820 * 2)
Náklady celkem [Kč]		345 720	345 720	348 400	348 400	348 400	348 400

		Druhá polovina roku 2018					
		7.	8.	9.	10.	11.	12.
Zkušební doba	Počet řidičů	0	0	0	0	0	0
	Hrubá mzda [Kč]	15 000					
	Superhr. mzda [Kč]	20 100 (15 000 * 1,34)					
	Náklady [Kč]	0	0	0	0	0	0
3 měsíce – 1 rok	Počet řidičů	2	2	2	1	1	0
	Hrubá mzda [Kč]	17 000					
	Superhr. mzda [Kč]	22 780 (17 000 * 1,34)					
	Náklady [Kč]	45 560 (22 780 * 2)	45 560 (22 780 * 2)	45 560 (22 780 * 2)	22 780 (22 780 * 1)	22 780 (22 780 * 1)	0
Déle než 1 rok	Počet řidičů	9	9	9	10	10	11
	Hrubá mzda [Kč]	20 000					
	Superhr. mzda [Kč]	26 800 (20 000 * 1,34)					
	Náklady [Kč]	241 200 (26 800 * 9)	241 200 (26 800 * 9)	241 200 (26 800 * 9)	268 000 (26 800 * 10)	268 000 (26 800 * 10)	294 800 (26 800 * 11)
Déle než 5 let	Počet řidičů	2	2	2	2	2	2
	Hrubá mzda [Kč]	23 000					
	Superhr. mzda [Kč]	30 820 (23 000 * 1,34)					
	Náklady [Kč]	61 640 (30 820 * 2)	61 640 (30 820 * 2)	61 640 (30 820 * 2)	61 640 (30 820 * 2)	61 640 (30 820 * 2)	61 640 (30 820 * 2)
Náklady celkem [Kč]		348 400	348 400	348 400	352 420	352 420	356 440
Roční náklady [Kč]		4 191 520					

Zdroj: autorka

Příloha L Náklady na navržená opatření ke snížení míry fluktuace

Návrhy	Roční náklady [Kč]
Sledování příčin fluktuace	360
- navržený výstupní dotazník	14
- navržený odložený dotazník	294
- navržený dotazník spokojenosti	52
Zvýšení základní mzdy	847 400
Zlepšení vztahu s nadřízeným	23 246
- kurz „Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným“	4 840
- kurz „Vedení lidí – jak jednat s lidmi v různých situacích“	10 406
- pracovní porady řidičů s nadřízeným	0
- firemní večírek	8 000
Úprava benefitů	416 936
- roční odměny	174 200
- poukázka na masáže	35 880
- možnost čerpání levnější motorové nafty	128 856
- permanentka do plaveckého bazénu	39 000
- příspěvek na dovolenou	39 000
Pracovní doba	0
Vzdělávání řidičů	31 200
- jazykový kurz	31 200
Zkvalitnění přijímacího pohovoru	2 345
Celkem	1 321 487

Zdroj: autorka

Příloha M Úspora v nákladech

Návrhy	Úspory v nákladech [Kč]
Sledování příčin fluktuace	
- navržený výstupní dotazník	14
- navržený odložený dotazník	294
Zvýšení základní mzdy	0 (- 649 924)
Zlepšení vztahu s nadřízeným	
- kurzy	331 590
- pracovní porady řidičů s nadřízeným	346 836
- firemní večírek	338 836
Úprava benefitů	
- roční odměny	172 636
- poukázka na masáže	310 956
- možnost čerpání levnější motorové nafty	217 980
- permanentka do plaveckého bazénu	307 836
- příspěvek na dovolenou	307 836
Pracovní doba	346 836
Vzdělávání řidičů	284 436
Zkvalitnění přijímacího pohovoru	344 491

Zdroj: autorka