

# Řidiči mezinárodní kamionové dopravy ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

*Registrační číslo projektu*  
CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0001783



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZPRACOVATELÉ

---

Ing. Hana Lorencová, Ph.D. – interpret CUTe

PhDr. Ester Weinholdová – interpret BSAT

Mgr. Pavel Štern – zpracovatel LEA

Stránka | 2

Za sociální partnery (bipartitní platforma):

Dr. Lubomír Ondroušek

Ing. Václav Švarc

## OBSAH

Aktivita .....	3
Úvod .....	4
Vstupy .....	6
Shrnutí výsledků měření .....	8
Doporučená témata .....	9
Souhrn .....	11
Přílohy .....	12



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## AKTIVITA

---

Cílem aktivity 3a projektu Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému – etapa II (CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0001783) je získání dat měřením pracovníků, kteří zastávají vybrané pozice v odvětví včetně interpretace, vyhodnocení dat a zpracování zpětné vazby a podkladů pro Specialisty dané bipartitní platformy.

Stránka | 3

První fáze měření je složena ze tří částí:

První a druhá část je založena na sběru dat prostřednictvím standardizovaných diagnostických nástrojů (BSAT, CUTe). Dané nástroje vždy zahrnují část společnou pro všechny profese a část, která je vázána na specifika dané pracovní pozice.

Třetí částí je LEA (Lifelong Employability Assessment) - unikátní nástroj na měření nastavení procesů a opatření a zároveň procesní analýza pro oblast Age managementu u zaměstnavatelů.

V rámci druhé fáze měření jsou využita vyhodnocená data z první fáze, která jsou diskutována přímo se zástupci daných pracovních pozic v místě výkonu jejich profese (rozhovory). Nestandardizované rozhovory jsou určeny k vyjasnění výsledků sběru dat a zjištění silných a slabých stránek dané profese vč. návrhů a doporučení ke zlepšení dané situace.



# ÚVOD

---

## PŘESNÝ NÁZEV POZICE

Řidiči mezinárodní kamionové dopravy

## CHARAKTERISTIKA POZICE

Charakteristika

Řidič nákladní dopravy je schopný bezpečně řídit silniční nákladní vozidla a dopravovat náklad při krátkých a dálkových trasách. (alternativně řidič kamionové dopravy).

## PRACOVNÍ ČINNOSTI

- Řízení nákladního vozidla řádným a bezpečným způsobem.
- Vedení záznamů a dokladů o provozu nákladního vozidla a o činnosti řidiče.
- Ukládání a zajištění nákladu na vozidle.
- Kontrola technického stavu vozidla.
- Kontrola vykládky vozidla, předávání doprovodných dokumentů, případně výběr tržeb a poplatků.

Pracovní podmínky

Člověk je vystaven zátěži pracovní dobou na směny. Významným faktorem je duševní zátěž.

Link:

<http://katalog.nsp.cz/tp/ridic-nakladni-dopravy/101750.html>

## PRACOVNÍ DOBA

Pracovní doba a doba odpočinku řidičů kamionové dopravy se řídí nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006. V jednoduchosti lze konstatovat, že řidiči pracují v cyklu - 12 dní jezdí (se zákonnými přestávkami na odpočinek po 4,5 hodinách v délce 45 minut) a další 3 dny mají volno.

Řidič musí dodržovat bezpečnostní přestávky podle nařízení Evropského parlamentu a



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Rady (ES) č. 561/2006 ze dne 15. března 2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, o změně nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 a (ES) č. 2135/98 a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3820/85 (po 4,5 hod. řízení musí mít řidič nepřerušenu přestávku nejméně 45 minut). Přestávka je doba, během níž nesmí řidič řídit ani vykonávat žádnou jinou práci a která je určena výhradně k jeho zotavení.



## VSTUPY

### BSAT

Základem BSAT je kombinace projektivních technik používaných v psychologii už desítky let a vědeckých znalostí z oblastí neuro-vědy, medicíny, biologie, matematiky, sociologie, statistiky a informačních technologií. Autorem BSAT, která funguje na neurobiologickém základě, je promováný psycholog Jiří Šimonek. Nynější podoba BSAT tak, jak ji využívá koncept Balance Management, existuje od roku 1997, kdy se historicky poprvé začaly výsledky vyhodnocovat pomocí počítače.

### CUTE

Metodika cut-e představuje on-line diagnostiku, která disponuje širokým portfoliem psychometrických nástrojů. V rámci projektu jsou využívány dotazníky zaměřující se na pracovní motivaci jedinců v daných profesích, míru jejich dovedností a pracovních kompetencí. Tyto metody jsou společné pro všechny pracovní pozice. V návaznosti na specifické profese se také s předchozími dotazníky měří prostřednictvím testů schopnosti, které jsou klíčové pro výkon konkrétní profese.

### LEA

Nový unikátní nástroj měření a benchmarkingu Lifelong Employability Assessment, zkráceně LEA. Nástroj LEA umožňuje měřit, vyhodnocovat a mapovat klíčové procesy rozvoje lidských zdrojů ve firmě týkající se Age managementu. Zaměstnavatelé díky LEA získávají hodnověrný obrázek, jaká opatření, nástroje, procesy je třeba zavádět.



## NESTANDARDIZOVANÉ ROZHOVORY

Během nestandardizovaných rozhovorů byla diskutována zejména následující témata:

### Charakteristika práce

- Pracovní den, limity, předpisy, fungování tachografů
- Organizace práce, dispečeri, nakládky a vykládky, parkoviště
- Normy spotřeby
- Situace v zahraničí
- Stresory

Stránka | 7

### Komunikace se zákazníky a vedením firmy

### Silniční doprava, provoz, policie, předpisy

Hlavní stránky nespokojenosti, resp. důvody na základě kterých by uvažovali o změně pracovní pozice

Hlavní důvody, proč na dané pozici pracují (co pracovníky baví)

Pracovní historie a délka praxe na dané pozici

Finanční aspekty práce

Kvalita kamionů a jejich vybavenost

Osobní rozvoj (které stránky by potřebovali rozvíjet, resp. jejich motivace a ochota)

Požadavky na pracovníky – minulost a současnost

Výhled do budoucnosti a age management



# SHRnutí VÝSLEDKŮ MĚŘENÍ

---

Cut-e (za všechny respondenty ve srovnání s celkovou dospělou populací)

## Views

- Vyšší skóre: finanční odměna, pracovní prostředí, absence stresu, harmonie
- Nižší skóre: profesní výzva, hierarchie, identifikace

## Shapes

- Vyšší skóre: spolupráce s ostatními, systematický přístup
- Nižší skóre: ochota učit se a dále se rozvíjet, řešení problémů, odborná znalost a kompetence

## BSAT

Stresový projev 81 procent – syceno dramatičností, rozrušeností. Zdrojem provoz na silnici, kontroly a nutnost dodržovat limity (v každé zemi jiné). A zároveň s tím ruku v ruce velice často neutěšená osobní či rodinná situace.

Řešení problémů (v hodnotě 91 procent) je organickou součástí výkonu profese. Stálý závod s časem, logistika, technický stav vozidel, zodpovědnost za náklady, přehršel limitů, omezení a hrozeb z nedodržení či kvalita silničního provozu a stav silnic je každodenní realitou řidičů kamionů.

Stres je na alarmujících 93 procentech, signalizuje vnitřní přepětí a strach. Souvisí se všemi již zmíněnými aspekty. Samostatnou kapitolu tvoří „život“ na cestě a v kamionech, přespávání, hlídání nákladů, jídlo a osobní hygiena, které mají od standardu kvalitního důstojného života často velmi daleko.





# DOPORUČENÁ TÉMATA

---

(oblasti pro další řešení – kulaté stoly)

Stránka | 9

## Zvládání stresu

- Časový tlak, kontrola, pokuty, negativní motivace (spotřeba nafty apod.)
- Komunikace s dispečery a vnímání spravedlnosti, plán cest
- Tachografy (výklad norem na úrovni EU a ČR)
- Bezpečí na silnici a parkovištích
- Provoz na silnicích (zácpy ve městech)
- Parkování a místa pro odpočinek !!!

## Osobní a rodinný život

- Často mladí, rozvedení nebo starší řidiči
- Problémy v partnerských vztazích a vztazích s dětmi

## Zdraví a zdravý životní styl

- Spánek – biorytmy ovlivněny „tachografem“
- Osobní hygiena
- Stravovací návyky (mimo jiné rizika alkoholu, hazardu apod.)
- Pohyb (problémy s pohybovým aparátem, trávicím traktem, křečové žíly apod.)

## Nároky na pozici/odborná kvalifikace a příprava

- Systém přípravy na povolání (dříve jezdili zkušení, problémová motivace mladých)
- Jazykové znalosti
- Řidičské oprávnění
- Odpovědnost (za zboží, kamion, rizika v silničním provozu – brzdná dráha apod., mít vztah k autům)



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



- Pozornost
- Technické znalosti a dovednosti
- Schopnost řešit problémové a nestandardní situace
- Plánovat a zároveň být flexibilní při změnách plánu

#### Obraz pozice pro veřejnost

- Klesající prestiž povolání
- Kamion jako součást silničního provozu (města, zácpy, nebezpečí, vybrždování)

#### Formy odměňování a důchod

- Diety vs. základní složka platu
- Finanční gramotnost
- Mnoho řidičů v exekuci
- Plánování financí v důchodů (nižší důchod)

#### Vnímaná pozitiva profese

- Pocit osobní svobody
- Kvalita vozového parku
- „to vás musí bavit, jinak to nejde...“



## SOUHRN

---

V této části chceme uvést stručný souhrn nalezených témat, která jsme objevili během této studie.

Stránka | 11

Zásadním tématem v rámci efektivního zakotvení v této pozici je zvládání stresu. Vysoká úroveň stresu je způsobena mnoha faktory na úrovni osobní (partnerské vztahy), pracovní, resp. firemní (plány cest, spravedlnost, komunikace s dispečery), ale i v rovině silniční vybavenosti (parkoviště, jejich počet, vybavenost) a právní úpravě (nařízení EU, ČR, tachografy apod.) Lze doporučit věnovat zvýšenou pozornost tréninku zvládání stresu a nácviku technik zvládání zátěže.

Řidiči jsou, vzhledem k charakteru své práce, vystaveni rodinným a vztahovým problémům, často dochází k rozvodům, nižší míře navázaných vztahů (např. přátelských), finančním problémům.

Další diskutovanou oblastí je zdravý životní styl a ochota (motivace) udržovat se v kondici. Řidiči často trpí problémy s pohybovým aparátem (bolesti zad, ramen), problémy se zažíváním, dolními končetinami. Lze doporučit zvýšení informovanosti a podpory motivace směrem ke zdravému stravování a pohybovým návykům.

Z šetření vyplývá zvýšený důraz na rozvoj pracovníků a přípravu na povolání (zejména u mladých řidičů – způsobeno nedostatkem uchazečů), zvýšení jazykové vybavenosti, práci s pozorností, řešením problémů a zvládání nenadálých situací.

Pozitivně lze vyzdvihnout úroveň vozového parku a posunu v jeho vybavenosti.

Vhodné by bylo se zaměřit na rozvoj finanční gramotnosti a finanční plánování. Problémy způsobuje struktura odměn (diety apod.), sklony k utrácení, častá předluženost.

Tématem je rovněž vnímání pracovní pozice společností.



# PŘÍLOHY

---

Tento dokument má následující přílohy:

Stránka | 12

- Souhrnná zpráva BSAT
- Výsledky CUTe
- Prezentace Řidič mezinárodní kaminonové dopravy
- Zprávy LEA



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Zelená ve výsledku označuje rovnováhu, žlutá znamená pozor! a označuje mírnou nerovnováhu. Oblasti, které berou nejvíce životní spokojenosti a energie, označuje červená. Ve výsledku si proto všimněte zejména červených oblastí, jelikož jejich změnou dosáhnete větší rovnováhy a spokojenosti.

Sebeuvědomění

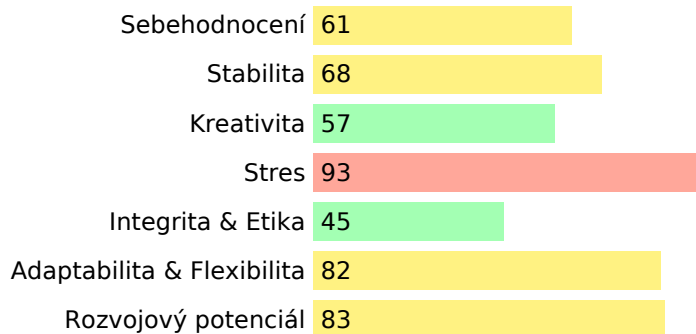
Sebeřízení

Sebemotivace

Sociální  
uvědomění

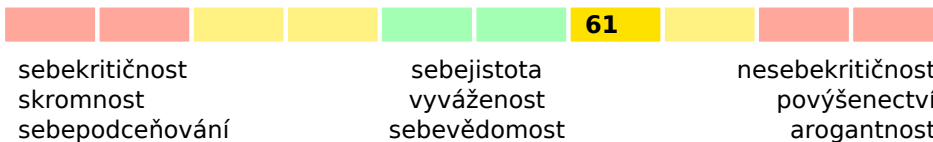
Interpersonální  
dovednosti

## Sebeuvědomění



### Sebehodnocení

Přidělování si vlastní ceny.



.....

.....

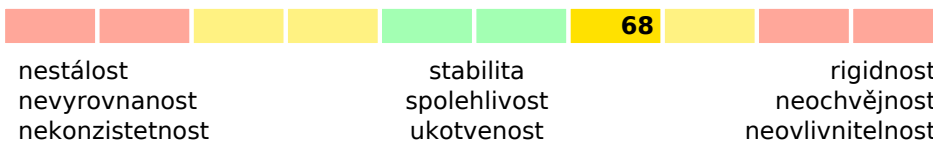
.....

.....

.....

### Stabilita

Stálost postojů.



.....

.....

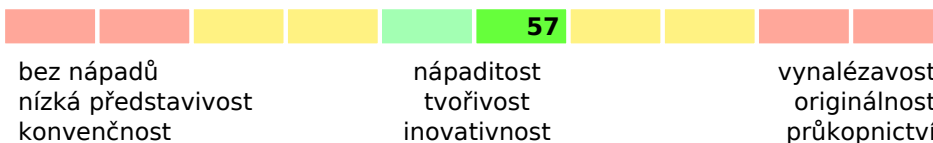
.....

.....

.....

### Kreativita

Inovativnost při řešení problému.



.....

.....

.....

.....

.....

## Stres

Tendence stresovat se.



pohodovost  
lhovost  
flegmaticnost

rozvážnost  
klidnost  
vyrovnanost

vnitřní napětí  
dramatičnost  
stresování



+ Nechci , Neumím , Moje chyby ,  
Pomalost , Riziko , Nesmím , Kontrola ,  
Hodnotící pohovory , **Neúspěch** , Jsem  
agresivní

.....

.....

.....

.....

.....

## Integrita & Etika

Postoje v souladu s etickými normami.



bezzásadovost  
liberálnost  
tolerantnost

zásadovost  
pocivost  
čestnost

netolerance  
moralizování  
puritánskost



+ Pomalost , Nechci , **Neúspěch** ,  
Neumím , Moje chyby , Jsem agresivní ,  
Nesmím , Riziko , Hodnotící pohovory ,  
Porady

.....

.....

.....

.....

.....

## Adaptabilita & Flexibilita

Otevřenost ke změnám.



umírněnost  
nepružnost  
nepřizpůsobivost

flexibilita  
adaptabilita  
přizpůsobivost

netrpělivost  
vrtkavost  
potřeba změny



+ Chci , Tvořím , Cítím , Vedení firmy ,  
Slyším , Umím , Informace , Vidím ,  
Spolupráce , Rychlost

.....

.....

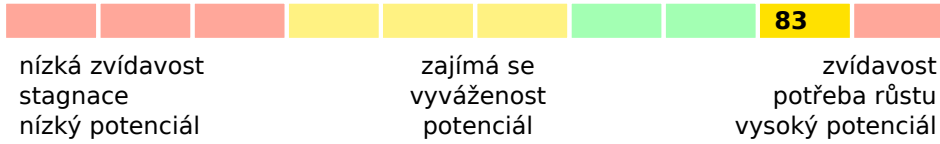
.....

.....

.....

## Rozvojový potenciál

Touha rozvíjet se.



+

Školím se , Chci , Slyším , Vidím ,  
Peníze , Cítím , Řídím , Tvořím ,  
Organizuji , Informace

-

.....

.....

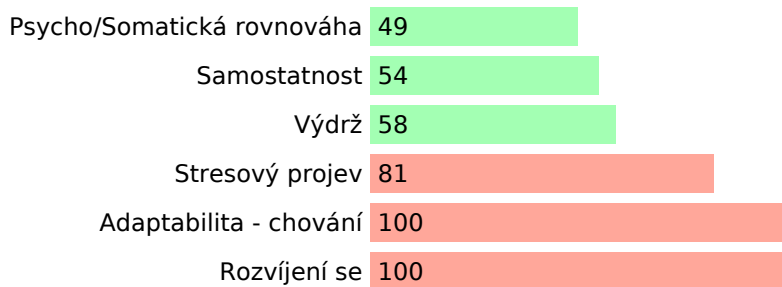
.....

.....

.....

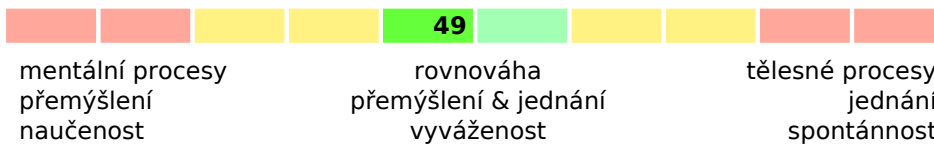
.....

## Sebeřízení



### Psycho/Somatická rovnováha

Dispozice využívání psychiky nebo těla.



.....

.....

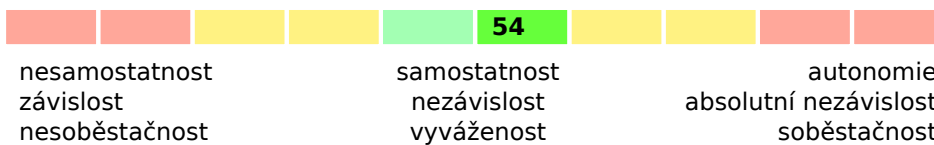
.....

.....

.....

### Samostatnost

Ochota pracovat samostatně.



.....

.....

.....

.....

.....

### Výdrž

Vytrvalost při zvládání překážek.



.....

.....

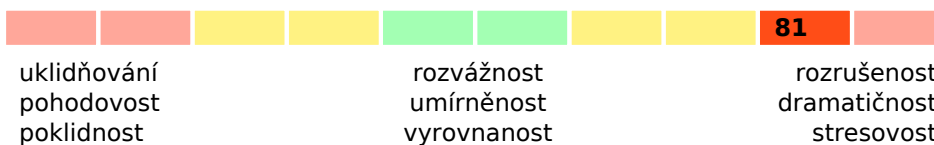
.....

.....

.....

### Stresový projev

Zvládání stresu.



.....

.....

.....

.....

.....



## Adaptabilita - chování

Přizpůsobování se.



umírněnost  
nepružnost  
nepřizpůsobivost

flexibilitnost  
adaptabilnost  
přizpůsobivost

reakčnost  
vrtkavost  
iniciace změn

+ -   
Chci , Tvořím , Cítím , Vedení firmy ,  
Slyším , Umím , Informace , Vidím ,  
Spolupráce , Rychlost

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

## Rozvíjení se

Rozvíjení nových znalostí a dovedností.



bez zájmu  
stagnace  
stávající znalosti

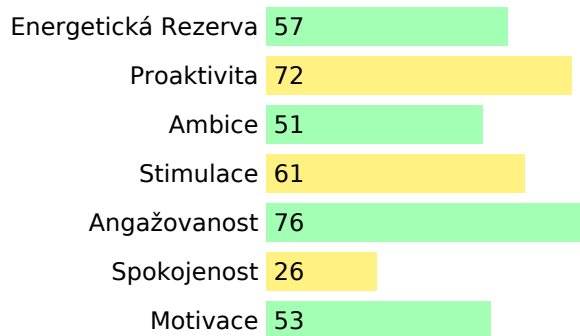
zajímá se  
vyváženost  
stávající i nové

experimentování  
růst  
nové znalosti

+ -   
Školím se , Chci , Slyším , Vidím ,  
Peníze , Cítím , Řídím , Tvořím ,  
Organizuji , Informace

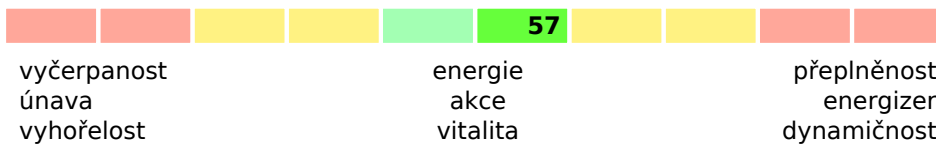
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Sebemotivace



### Energetická Rezerva

Fyzická a mentální energie.



.....

.....

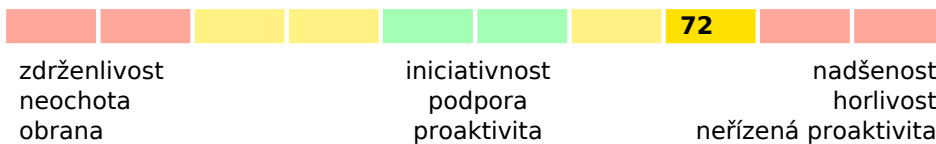
.....

.....

.....

### Proaktivita

Iniciativnost v řešení.



.....

.....

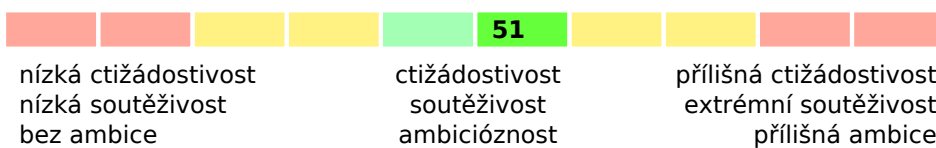
.....

.....

.....

### Ambice

Touha dosáhnout úspěchu.



.....

.....

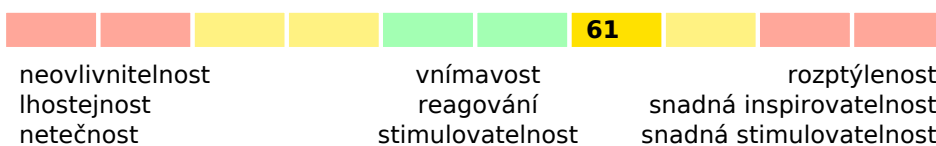
.....

.....

.....

### Stimulace

Reagování na externí stimuly.



.....

.....

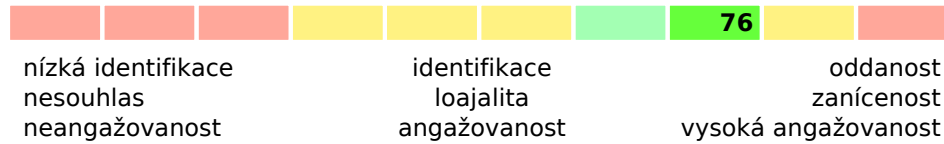
.....

.....

.....

## Angažovanost

Vnitřní identifikace s firmou.



+ Školím se , Slyším , Cítím , Chci , Řídím , Tvořím , Zákazníci , Vidím , Rozhoduji , Peníze

.....

.....

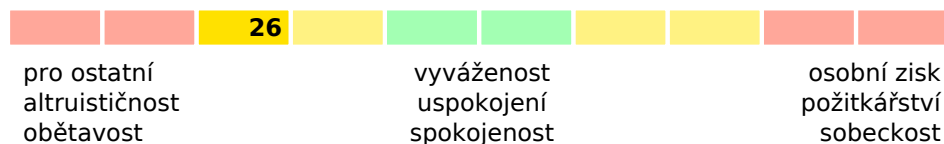
.....

.....

.....

## Spokojenost

Hodnocení přínosu oproti investované energii a času.



+ Chci , Slyším , Tvořím , Vidím , Řídím , Spolupráce , Cítím , Myslím , Peníze , Rozhoduji

.....

.....

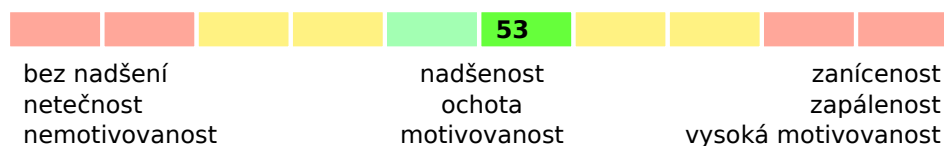
.....

.....

.....

## Motivace

Vnitřní touha pracovat.



**IDEÁLY** (touhy, přání)  
Spolupráce, Organizují, Řídím, Tvořím, Informace, Peníze, Jsem agresivní, Myslím, Porady, Vidím,

**MOTIVÁTORY** (motivace, odměna)  
Pracuji přesčas, Vedení firmy, Rozhoduji, Samostatný/á/, Námaha, Moje zdraví, Povinnosti, Konkurence, Kontrola, Moje práce, Poradce, Úspěch, Zákazníci, Počítače, Rychlost, Odpovědnost, Mluvím, Můj šéf/Moje šéfka, Smím, Chci, Slyším, Cítím,

**OPERÁTORY** (někdy motivace, jindy demotivace)  
Školím se, Hodnotící pohovory, Spolupracovníci, Moje mzda, Neúspěch, Moje chyby, Změna, Neumím, Umím,

**STRESORY** (stres, demotivace)  
Pomalost, Riziko, Nesmím, Nechci,

**DESTRUKTORY** (destrukce, vyhrožování se)

.....

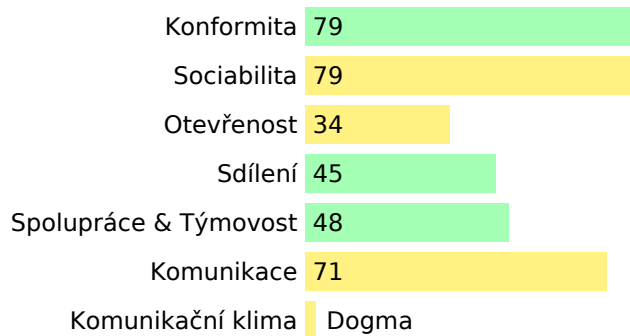
.....

.....

.....

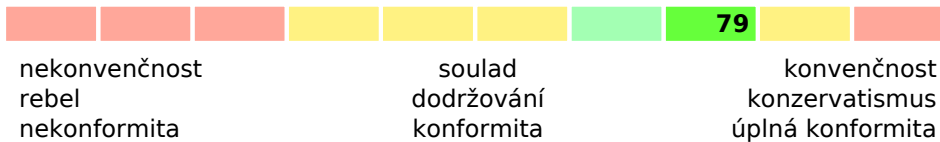
.....

## Sociální uvědomění



### Konformita

Dodržování standardů, pravidel a norem.



.....

.....

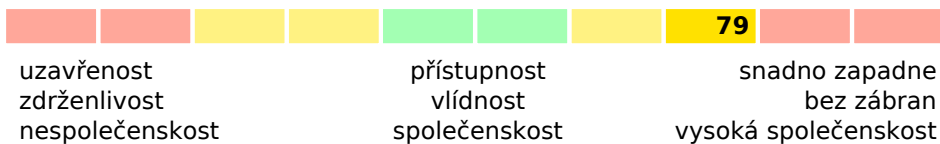
.....

.....

.....

### Sociabilita

Interakce s ostatními.



.....

.....

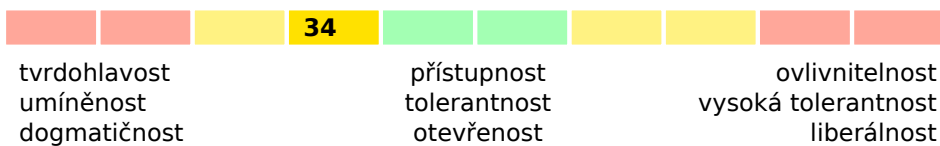
.....

.....

.....

### Otevřenost

Otevřenost novým nápadům, postojům, názorům.



.....

.....

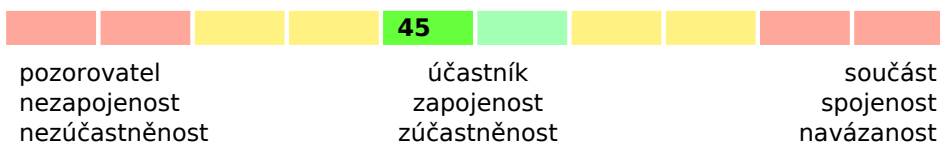
.....

.....

.....

### Sdílení

Ochota sdílet společné hodnoty.



.....

.....

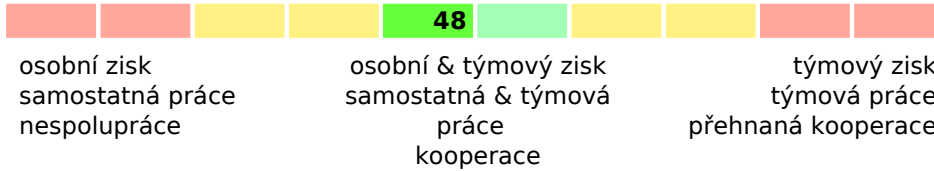
.....

.....

.....

## Spolupráce & Týmovost

Ochota spolupracovat.



.....

.....

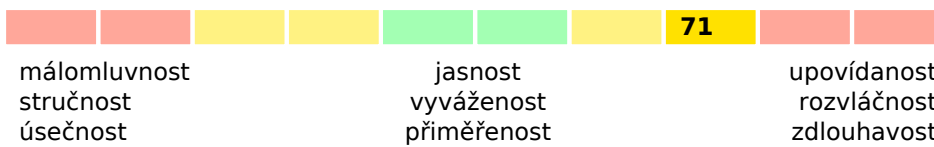
.....

.....

.....

## Komunikace

Výměna informací s ostatními.



.....

.....

.....

.....

.....

## Komunikační klima

Klima, které vytváříte při práci s ostatními.



### DOGMA

Pravidla a podmínky jsou přísně dodržovány, moje/naše řešení je vnímáno jako jediné správné.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### PROAKTIVITA (Stabilní proaktivita, iniciativa a podpora ostatních.)

Školím se , Organizuji , Vedení firmy , Moje mzda , Rozhoduji , Kontrola ,  
Poradce , Zákazníci , Počítače , Tvořím , Informace , Odpovědnost , Slyším

### PODMÍNKY (Tlak na změnu pracovních podmínek, které však

nepovedou ke zvýšení výkonu, iluze.)

Změna , Porady

### DOGMA (Pravidla a podmínky jsou přísně dodržovány, moje/naše řešení je vnímáno jako jediné správné.)

Spolupráce , Spolupracovníci , Řídím , Samostatný/á/ , Moje zdraví , Povinnosti ,  
Moje práce , Úspěch , Rychlost , Peníze , Myslím , Mluvím , Můj šéf/Moje šéfka ,  
Smím , Chci , Vidím , Cítím , Umím

### NESPOKOJENOST (Nespokojenost s pracovními podmínkami, vyžadování změny, nepřijímání kompromisů, obtížné a vyčerpávající klima.)

Hodnotící pohovory , Neumím

### KONTRAPRODUKTIVITA (Zvažování alternativ, nerozhodnost, nejednoznačnost, neudržitelné a nestabilní klima.)

Pracuji přesčas , Konkurence , Riziko

### ROZZLOBENOST (Odmítání veškerých vstřícných aktivit, naštvanost, ukřivděnost.)

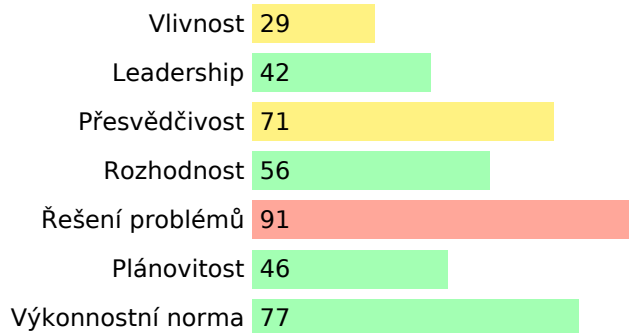
### OBRANA (Defenzivní a blokační klima, poukazování na chyby jiných, vyhýbání se otevřenému konfliktu.)

Neúspěch , Moje chyby , Pomalost , Nechci

### OBSTRUKCE (Vyhraňování se a odmítání veškerých společných aktivit s ostatními.)

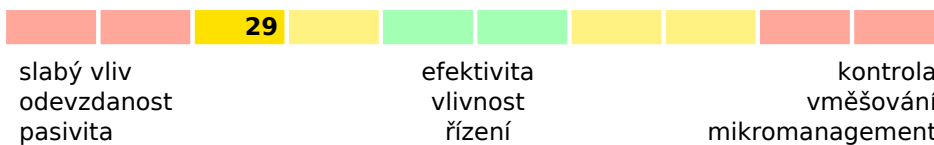
Námaha , Jsem agresivní , Nesmím

## Interpersonální dovednosti



### Vlivnost

Potřeba řídit, mít vliv.



.....

.....

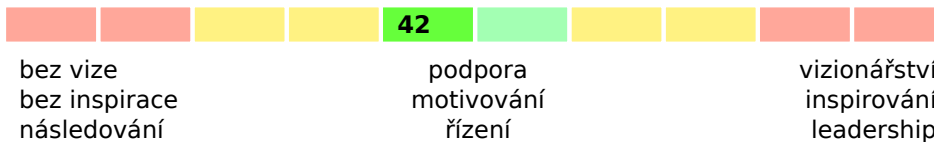
.....

.....

.....

### Leadership

Ochota inspirovat a vést ostatní.



.....

.....

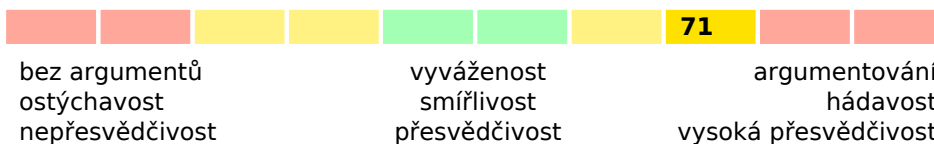
.....

.....

.....

### Přesvědčivost

Potenciál přesvědčit ostatní.



.....

.....

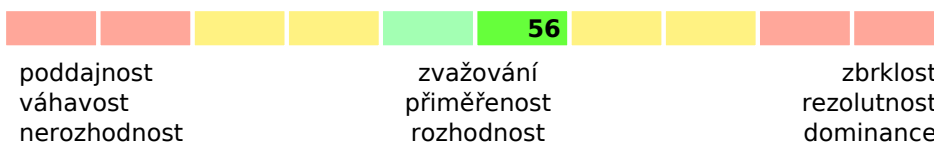
.....

.....

.....

### Rozhodnost

Ochota rozhodovat.



.....

.....

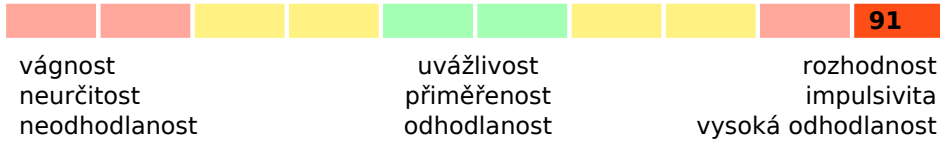
.....

.....

.....

### Řešení problémů

Ochota řešit problémy a konflikty.



.....

.....

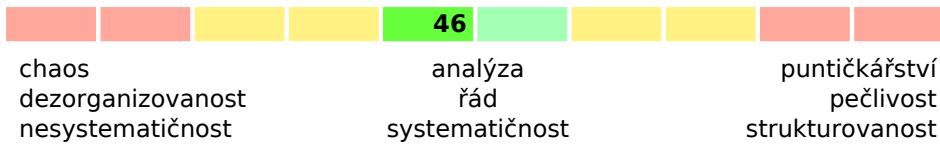
.....

.....

.....

### Plánovitost

Ochota plánovat a organizovat.



.....

.....

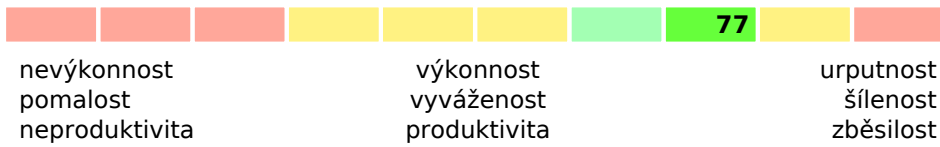
.....

.....

.....

### Výkonnostní norma

Vnitřní výkonnostní nastavení.



.....

.....

.....

.....

.....

+ ————— - —————

Řídím , Mluvím , Chci , Vidím , Slyším ,  
Samostatný/á/ , Rozhoduji , Myslím ,  
Spolupráce , Tvořím



Part_ID	Surname	Firstname	Email	1	2	3	4	5	6	7	8	C	PD	T
				Syste matic ký přístu	Odoln ost vůči stresu	Řešen í probl émů	Spolu práce s ostat	Orien tace na služb	Ochot a učít se a dále	Samo statn ost	Odbo rná znalo st a		Shod ělení bodů	Doba zprac ování (min)
5757069	drive	483	support@c	6	2	5	6	4	2	7	3	6	1	8
5757071	pozdeji	483	support@c	4	4	5	7	6	4	5	6	6	1	6
5757108	pozdeji	483	support@c	5	6	4	5	4	9	5	2	2	1	8
5757147	pozdeji	483	support@c	7	4	6	5	5	4	5	7	5	1	7
5757261	pozdeji	483	support@c	8	7	5	7	6	8	2	3	4	1	5
5757348	drive	483	support@c	6	2	6	6	3	4	6	5	3	1	9
5757349	pozdeji	483	support@c	2	1	1	9	2	1	7	6	1	1	8
5757422	pozdeji	483	support@c	4	5	5	6	4	4	5	6	1	1	4
5757423	drive	483	support@c	4	6	5	6	4	4	4	4	4	1	5
5757566	pozdeji	483	support@c	6	9	1	5	8	1	5	1	1	1	9

- 0 Projekty Řidiči mezinárodní kamionové dopravy
- 0 Možnosti Modell: shapes (basic) - kompetenční profil\*
- 0 Srovnávací Celková dospělá populace
- 0 Scale Standard 9

Part_ID	Surname	Firstn: Email	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
					Finanč					Otevře			
				Uznání	Uznání	Zábava				ná			
			Profesn	za	odměn	při	Identifi	Harmo	komuni	Spolup	Důvěra	Slušnos	
			í výzva	výkon	a	Jistota	kace	nie	kace	ráce	,etika	t	
5757069	drive	483 support@c	2	3	9	6	7	2	7	6	6	4	7
5757071	pozdeji	483 support@c	4	4	6	4	2	3	5	7	7	7	4
5757108	pozdeji	483 support@c	2	5	8	8	5	4	5	6	9	2	8
5757147	pozdeji	483 support@c	6	4	8	8	3	1	6	6	4	4	5
5757261	pozdeji	483 support@c	2	3	7	6	1	7	9	6	7	1	6
5757348	drive	483 support@c	2	4	7	8	5	5	6	6	7	7	9
5757349	pozdeji	483 support@c	1	9	9	4	6	1	9	4	4	1	8
5757422	pozdeji	483 support@c	4	7	7	5	6	4	6	4	4	4	4
5757423	drive	483 support@c	3	5	8	7	8	3	6	5	5	4	4
5757566	pozdeji	483 support@c	1	7	5	5	6	3	9	6	9	2	9

Part_ID	Surname	Firstn: Email	12	13	14	15	16	17	18	C	PD	T
					Rychlos	Možno	Absenc	st	Možno	Pracov		Doba
			Hierarc	Uspořá	t	sti	e	ovlivňo	prostře	Rozděl	zpraco	
			hie	danost	změny	rozvoje	stresu	vat	dí	Shoda	bodů	(min)
5757069	drive	483 support@c	3	5	3	3	5	3	8	7	1	14
5757071	pozdeji	483 support@c	6	4	6	6	9	3	8	5	1	11
5757108	pozdeji	483 support@c	1	3	8	9	5	2	6	1	1	13
5757147	pozdeji	483 support@c	4	5	6	4	9	3	6	5	1	11
5757261	pozdeji	483 support@c	3	5	4	5	7	3	9	4	1	10
5757348	drive	483 support@c	2	3	3	2	9	4	6	3	1	14
5757349	pozdeji	483 support@c	3	3	4	1	9	1	8	1	1	14
5757422	pozdeji	483 support@c	5	5	5	4	7	5	7	1	1	7
5757423	drive	483 support@c	3	4	4	5	7	4	8	6	1	9
5757566	pozdeji	483 support@c	1	1	1	8	1	6	5	1	1	14

0 Možnosti Modell: views - srovnávací zpráva\*

0 Srovnávací Celková dospělá populace

0 Scale Standard 9

Part_ID	Surname	Firstname	Email	scales_mt	scales_me	scales_nav	total_stan
5757147	pozdeji	483	support@c	7	6	8	7,6
5757071	pozdeji	483	support@c	7	7	2	5,4
5757261	pozdeji	483	support@c	8	4	3	5,1
5757422	pozdeji	483	support@c	5	7	3	5,1
5757349	pozdeji	483	support@c	6	5	2	4,4
5757348	drive	483	support@c	6	6	2	4,3
5757423	drive	483	support@c	7	5	1	3,7
5757566	pozdeji	483	support@c	3	6	2	3,4
5757069	drive	483	support@c	3	4	2	2
5757108	pozdeji	483	support@c	3	3	2	1,7

0 Projekty Řidiči mezinárodní kamionové dopravy

0 Srovnávací Trucker Train Drivers



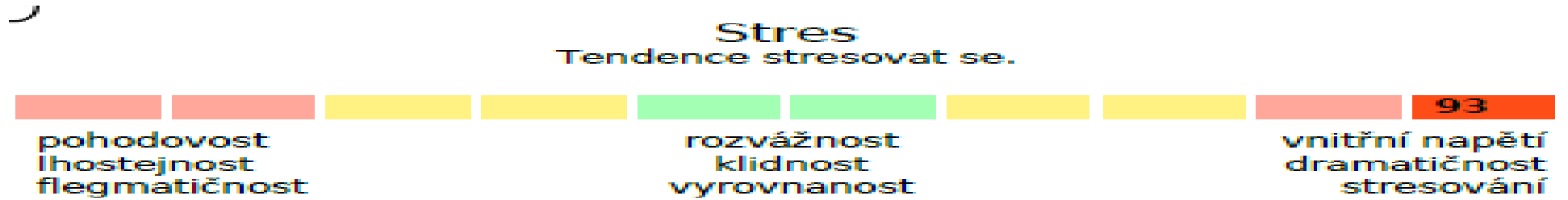
# Řidič kamionu

Platforma doprava



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

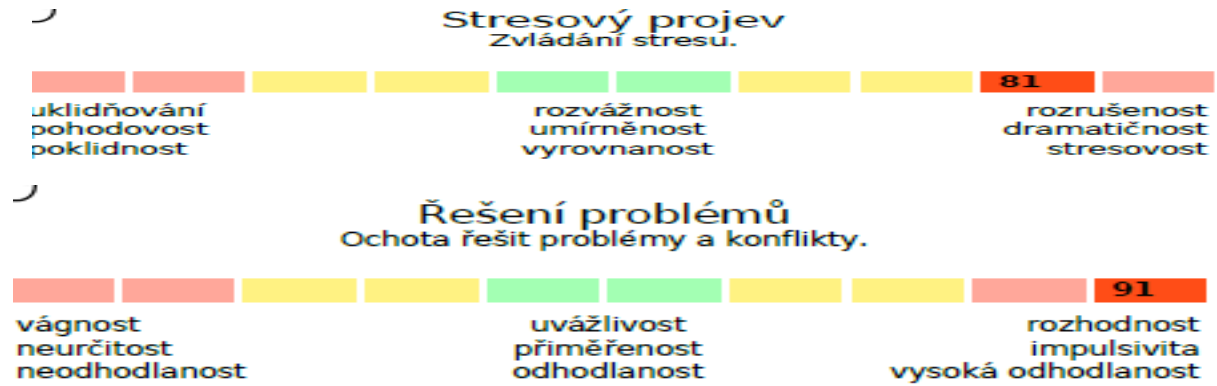
# „Bylo lépe, žiju jako pes“



- Stresovost a dramatičnost profese

- Dramaticky klesla prestiž povolání – dříve exkluzivita a exotika
- Silniční provoz extrémně zátěžový
- Kvalita vozů a technické vybavení vnímáno pozitivně jako velká pomoc
- Odpovědnost za kamion i za zboží (osobní zkušenosti s krádežemi a přepadnutím)
- Mnoho aspektů nejistoty
- Žijí v provizoriu, na cestě, v podmínkách, kde uspokojovat základní potřeby je obtížné – spánek, jídlo. Osobní hygiena, pohyb, atd.
- Systém odměňování – nízký základ a diety (nízký důchod) – podpora finanční gramotnosti!
- Subjektivně prožívaná vysoká míra osobní svobody je silným vnitřním motivátorem pro výkon této profese

# Zátěž



- Stále na cestách a sami (téma alkoholu)
- Osobní a rodinný život minimalizovaný – jezdí především mladí nebo ti, co jim odrostly děti nebo s rozpadlými rodinami
- Pracovní rytmus podporuje narušení osobních vztahů
- Tlak ze strany zaměstnavatele – spotřeba nafty, dochvilnost
- Provoz na silnici – nízká gramotnost účastníků silničního provozu, kontroly, policie
- Režim kontroly jízdy omezující – buď dodrží a zůstává např. spát 20km od domova v kamionu nebo riskuje pokutu
- Zdravotní – problémy se zády a nebo v důsledku stravování na benzínkách s minimální možností pohybu
- Poruchy, opravy, logistika
- Dispečer – rozhoduje o plánu a programu řidiče, riziko mobbingu
- Jazykové znalosti – jsou obecně málo vybaveni
- Limitovaný rozvoj a možnost učit se nové

# Požadavky na pracovníky

- Dříve fungoval systém přípravy – jezdili zkušení
- Dnes o profesi menší zájem
- Chybí na trhu kvalitní lidé - berou i řidiče z rekvalifikace z PÚ
- Zodpovědnost, spolehlivost, poctivost
- Časová flexibilita
- Schopnost domluvit se
- Pozornost – provoz na silnici velmi zátěžový
- Technické znalosti a dovednosti – na cestě je s kamionem sám

# Vize budoucnosti

- Z hlediska oboru systemická technická řešení
- Z hlediska jednotlivce obavy z devalvace a degradace profese a kamionu na silnici
- „Kdo to bude chtít dělat?“ – diskutabilní motivace nových
- Potřeba odborné přípravy na úrovni vzdělávání



# Problémové oblasti

Zvládání stresu

Sociální kontext  
a rodinné  
poměry

Zdraví a zdravý  
životní styl

Odborná  
kvalifikace a  
příprava

Odměňování a  
finanční  
gramotnost



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# LEA

## Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů pomocí nástroje LEA-  
Doprava DK01**



## Obsah

<b>Executive Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>Informace o LEA</b> .....	<b>4</b>
<b>Informace o měření ve společnosti „Doprava DK01“</b> .....	<b>5</b>
<b>Demografie a statistika České republiky</b> .....	<b>6</b>
Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030.....	6
Složení populace v Pardubickém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030.....	7
Regionální působnost společnosti .....	7
Struktura zaměstnanců společnosti.....	8
<b>Benchmark – ČR</b> .....	<b>9</b>
Všeobecné výsledky za Českou republiku .....	9
Výsledky podle velikosti firmy .....	10
Výsledky podle odvětví.....	10
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Doprava DK01“</b> .....	<b>11</b>
Celkové hodnocení .....	11
Hodnocení oblastí .....	12
Hodnocení ukazatelů.....	16
<b>Závěr</b> .....	<b>19</b>
Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem.....	20

## Executive Summary

### Popis společnosti

Společnost „Doprava DK01“ byla založena v roce 1990 a sídlí v Pardubickém kraji. Z původně rodinné firmy se firma rozrostla do holdingového uspořádání a pěti poboček v celé České republice.

Společnost je rodinnou firmou s více než 25letou tradicí působení na českém trhu v oblasti dopravy a postupem času také v komplexním poskytování logistických služeb. V roce 2009 se stala společnost finalistou soutěže "European Transport Company of the Year 2009" (Evropským autodopravcem roku), vyhlášenou v Amsterdamu.

Společnost „Doprava DK01“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v květnu 2017. Z výsledků vyplývá, že dostáhla celkového počtu bodů 89 ze 151 teoreticky možných, což znamená celkové hodnocení 58,9 %.

## Informace o LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi, připravila platforma Byznys pro společnost.

Prostřednictvím měření LEA a následně nastavených procesů rozvoje lidských zdrojů (dále jen HR) a zviditelněním dobrých postupů v praxi je možné inspirovat firmy a sociální partnery, zlepšit přístup k dlouhodobé a celoživotní zaměstnanosti, posílit vztah mezi firmami, neziskovými organizacemi, vzdělávacími institucemi a státem. Optimalizací HR postupů a zaměstnatelnosti pracovníků v průběhu celé jejich kariéry je možné zvýšit a zlepšit inovace na pracovišti, zefektivnit plnění firemních cílů a zároveň zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Hlavním cílem využití měřicího nástroje LEA je vytvoření srovnání (benchmarku) měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy procesy nastavují s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál.

V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti:

1. strategické plánování pracovní síly (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace náboru),
2. řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrady mzdy, podpora při odchodu),
3. pracovní podmínky a prostředí (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy),
4. flexibilita a mobilita (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání).

Měření umožňuje podívat se na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy a přístup k zaměstnancům ve všech oblastech od náboru, přes vzdělávání a rozvoj, oblast benefitů a pracovního prostředí, až po přípravu na změnu pracovního výkonu nebo pozice a odchod do důchodu. Tato metoda poskytuje společně data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

## Informace o měření ve společnosti „Doprava DK01“

Proces měření LEA je naplánován v následujících krocích: zaslání dotazníku → sběr dat → rozhovor → zpracování → vyhodnocení → zpráva.

U společnosti Doprava DK01 proces měření proběhl v roce 2017 následovně:

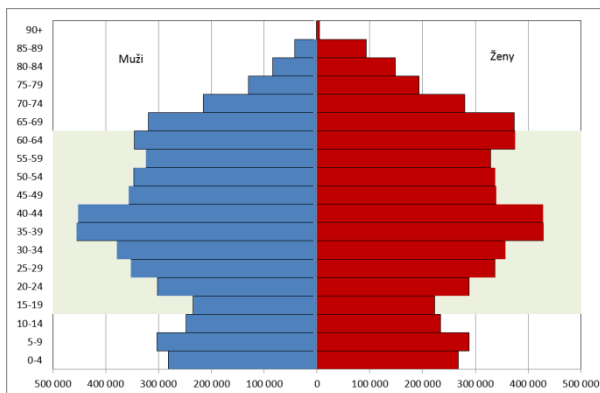
Organizaci Doprava DK01 zastupovala personální ředitelka a na část rozhovoru i majitelka společnosti. Společně se zástupcem Byznysu pro společnost absolvovali rozhovor v rámci měření nástrojem LEA. Okruhy otázek byly zaslány předem. Následně byly ještě písemně doplňovány údaje týkající se věkové struktury zaměstnanců.

## Demografie a statistika České republiky

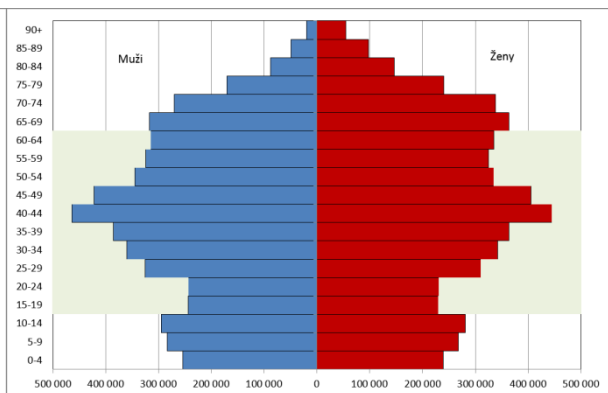
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

### Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030

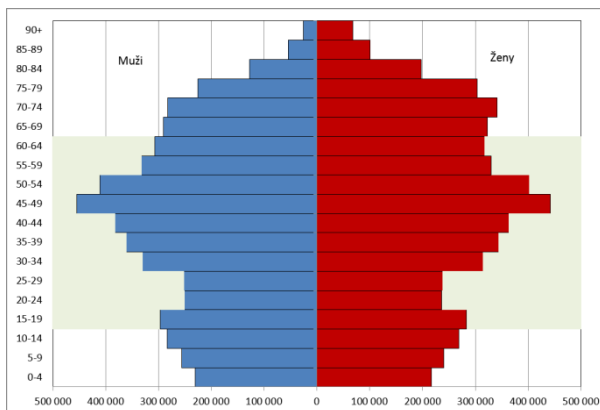
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



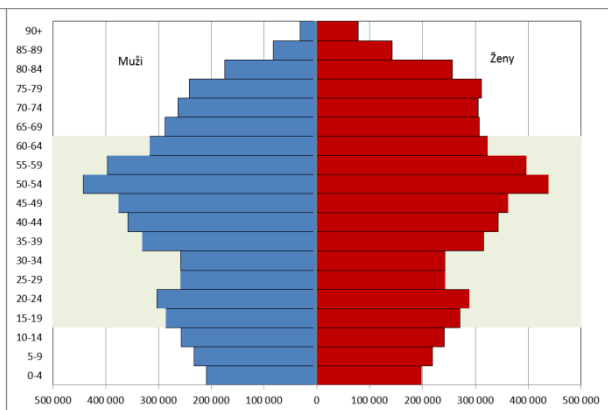
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**Graf 3** Projekce věkové struktury ČR na rok 2025



**Graf 4** Projekce věkové struktury ČR na rok 2030



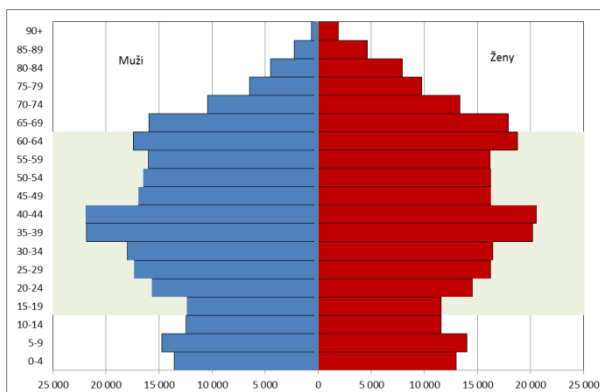
Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016  
Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014

Podíl osob ve věku 20–64 let, které by mohly potenciálně pracovat a vytvářet národní bohatství pro ostatní neproduktivní části populace, bude klesat. V roce 2016 činil podíl 20–64 letých na celkové populaci ČR necelých 62 %, v roce 2030 to bude již jen 57,7 %. Stále více osob se bude přesouvat do skupiny poproduktivních 65 letých a starších osob. Navíc se bude zmenšovat i absolutní počet obyvatel v České republice, takže 20–64 letých osob bude na začátku roku 2030 pod 6 milionů ve srovnání s 6,540 milionem osob 20–64 letých na začátku roku 2016. Počet seniorů se v tomto časovém rozmezí zvýší z 1,885 milionu lidí na 2,484 milionu osob.

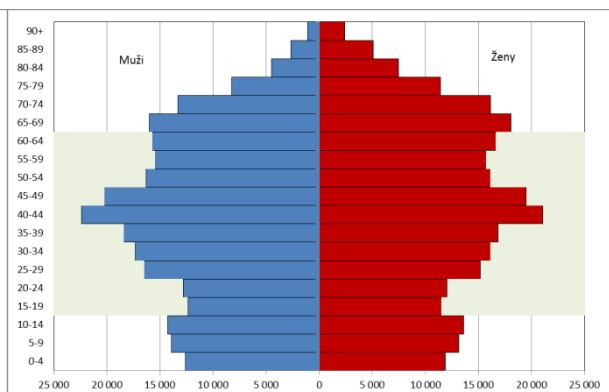
## Složení populace v Pardubickém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

V Pardubickém kraji žilo na konci roku 2015 20 % mladých lidí ve věku do 19 let, 61,5 % osob v produktivním věku 20-64 let a 18,5 % seniorů 65 letých a starších. Průměrný věk mužů činil 40,5 let a žen 43,3 let. Kraj má oproti průměru České republiky jen trochu vyšší podíl seniorů, ale nižší podíl osob v produktivním věku. Vzhledem k vyššímu podílu seniorů bude trend stárnutí obyvatelstva probíhat v kraji výrazněji. Podle projekce ČSÚ bude v roce 2020 v Pardubickém kraji podíl osob 65letých a starších 21,96 %. V roce 2030 však budou tvořit čtvrtinu populace (25,3 %).

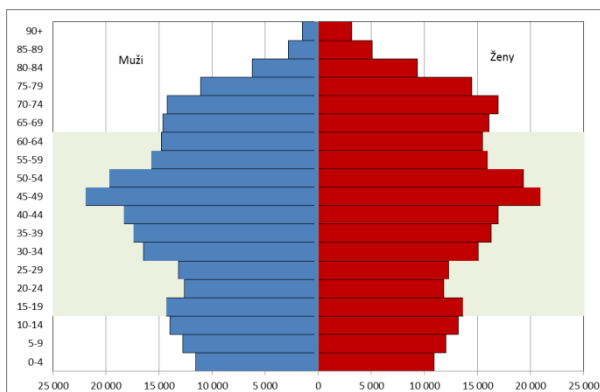
**Graf 5** Věková struktura PAR kraje k 1. 1. 2016



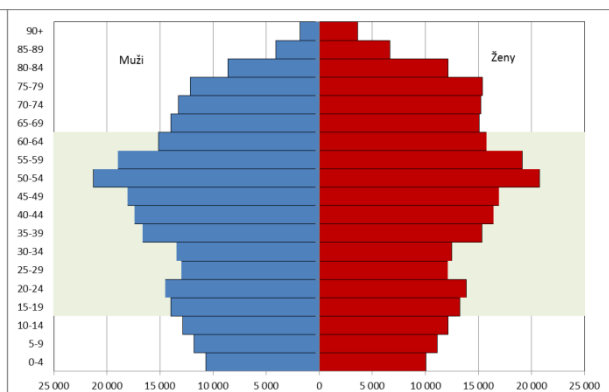
**Graf 6** Projekce věkové struktury PAR kraje na rok 2020



**Graf 7** Projekce věkové struktury PAR kraje na rok 2025



**Graf 8** Projekce věkové struktury PAR kraje na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016  
Projekce obyvatelstva v krajích ČR - do roku 2050, Český statistický úřad, Praha, 2014

## Regionální působnost společnosti

Společnost „Doprava DK01“ působí v Pardubickém kraji.



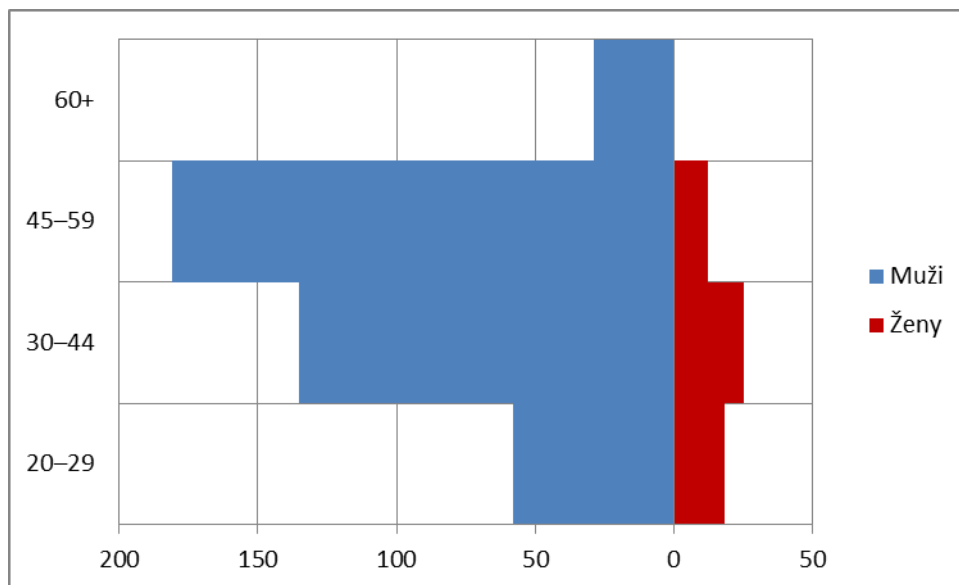
## Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost „Doprava DK01“ má celkem 458 zaměstnanců, z toho 55 žen a 403 mužů. Věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 76 zaměstnanců, z toho 18 žen a 58 mužů,
- v kategorii 30-44 let má společnost 160 zaměstnanců, z toho 25 žen a 135 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 193 zaměstnanců, z toho 12 žen a 181 mužů,
- v kategorii 60+ let má společnost 29 zaměstnanců, pouze 29 mužů.

Největší podíl zaměstnanců je ve věkové kategorii 45 až 59 let – 42 %. O něco méně, konkrétně 35 % zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 30 až 44 let. Méně zastoupenou věkovou kategorií je pak nejmladší kategorie (20 až 29 let), zde se vyskytuje 17 % zaměstnanců. Společnost zaměstnává 6 % zaměstnanců, starších 60 let. Ve společnosti obecně převažují muži, kterých je 88 %.

**Graf 9** Věková struktura zaměstnanců společnosti „Doprava DK01“ ke dni měření



Zdroj: Společnost „Doprava DK01“, 2017

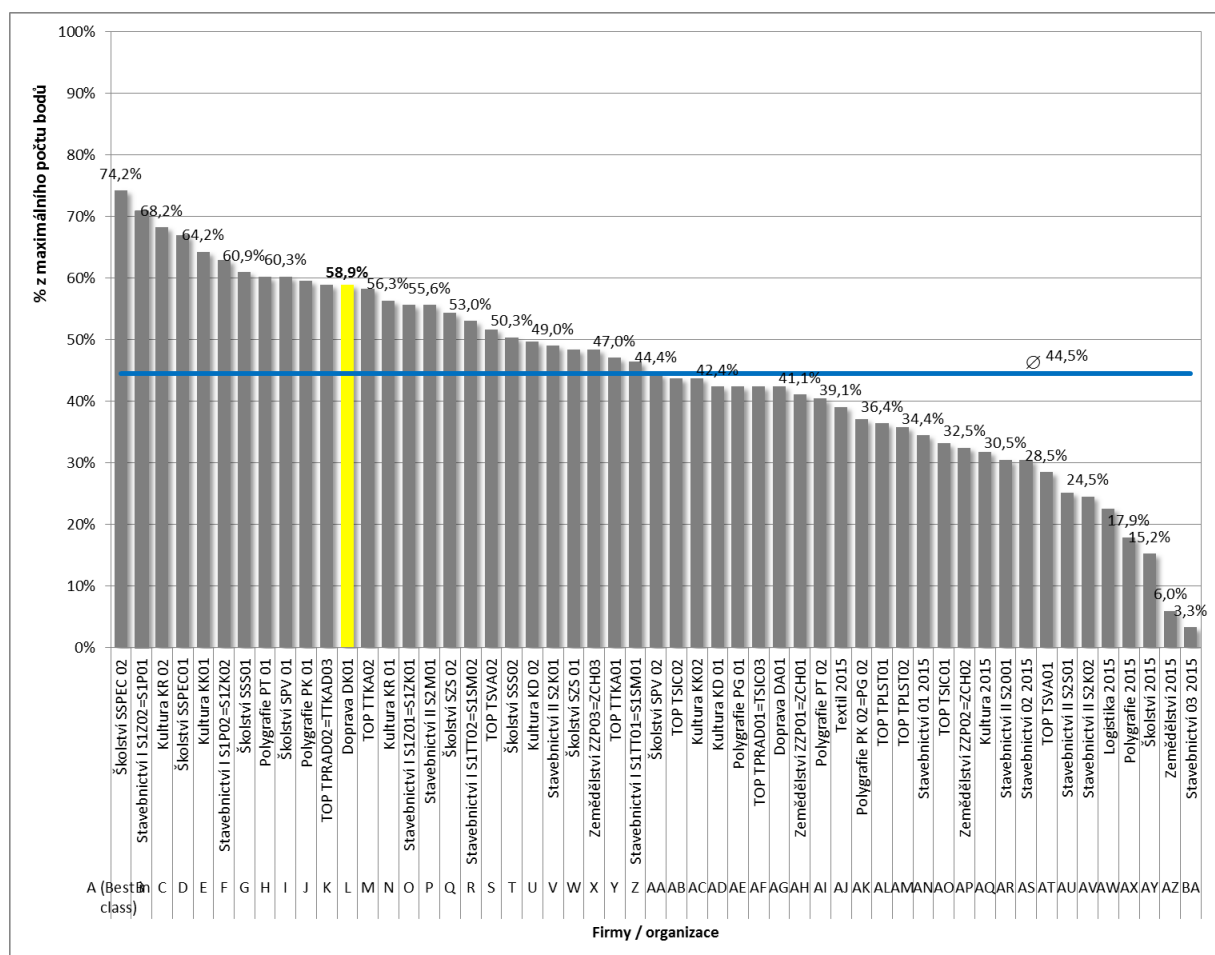
## Benchmark – ČR

Společnost „Doprava DK01“ se zúčastnila šetření metodou LEA v květnu 2017. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek 52 firem, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2015 a 2016. Na konci projektu bude provedeno ještě vzájemné srovnání všech šetřených společností.

### Všeobecné výsledky za Českou republiku

Firma „Doprava DK01“ získala celkem 89 bodů (58,9 %).

**Graf 10** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

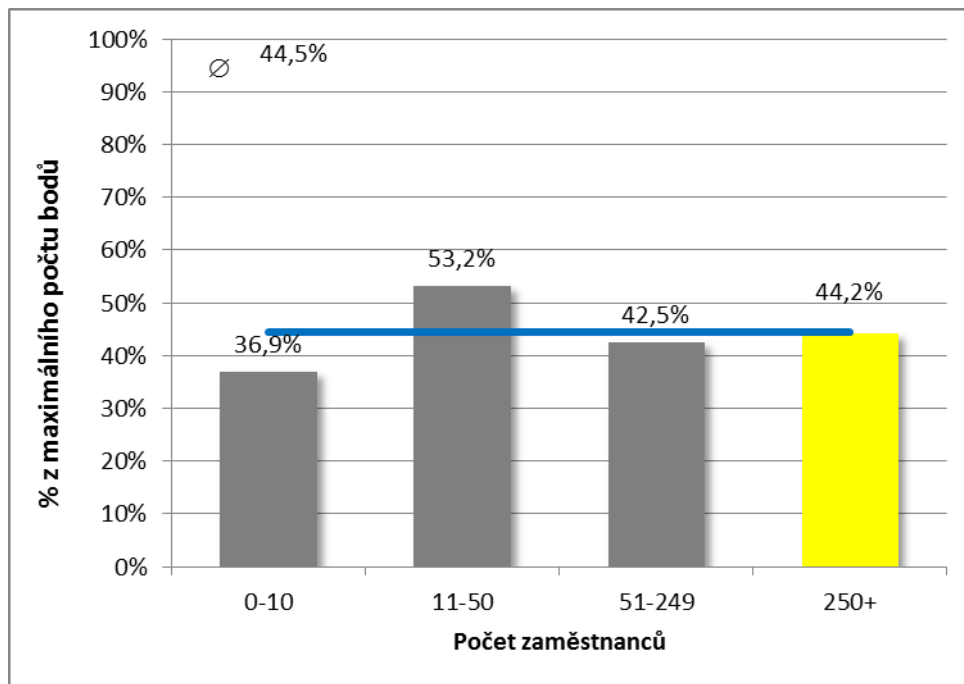


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK01“, vlastní zpracování

## Výsledky podle velikosti firmy

Co se týče počtu zaměstnanců, výsledky ukázaly, že mezi jednotlivými skupinami firem nejsou velké rozdíly v nastavení nástrojů věkové diversity a jejich formalizaci. Jedinou odlišnou skupinu s výrazně nižším počtem dosažených bodů tvoří firmy do 10 zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že tuto skupinu prozatím reprezentují pouze dvě firmy, nelze dosažený výsledek považovat za vypovídající. Ukazuje se, že u středních a malých společností/organizací je zavedení a uplatňování nástrojů Age managementu často závislé na osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídka závisí na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nebo nejsou formalizovány všechny, ačkoliv se používají.

**Graf 11** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK01“, vlastní zpracování

## Výsledky podle odvětví

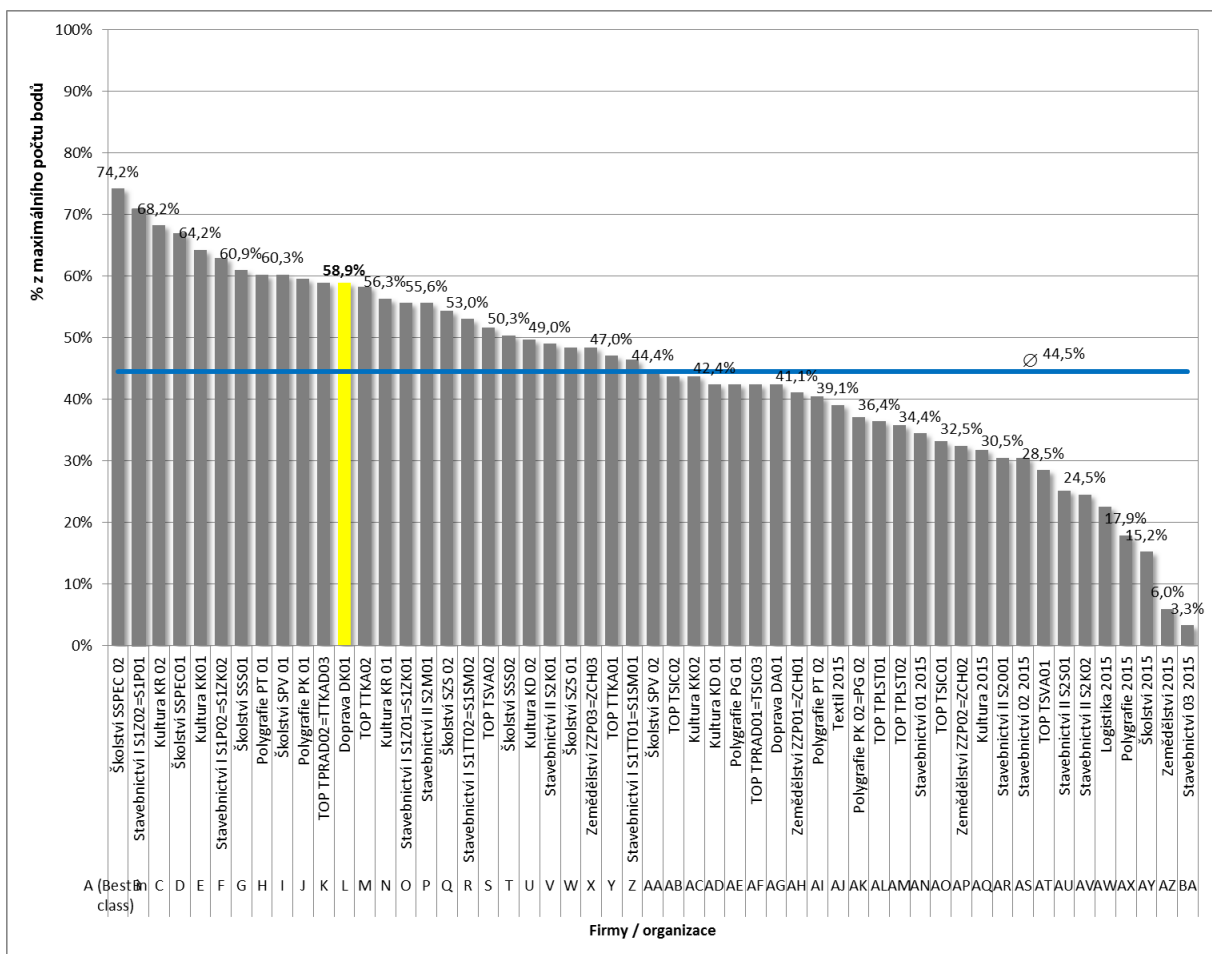
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age managementu využívat velmi dobře nebo nevyužívat a vyplývá to spíše z osobního přesvědčení majitelů nebo vedení a managementu společnosti, organizace či z konkrétní situace, ve které se firma nachází.

# Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Doprava DK01“

## Celkové hodnocení

Společnost „Doprava DK01“ dosáhla při hodnocení LEA v České republice 89 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 58,9 %.

**Graf 12** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

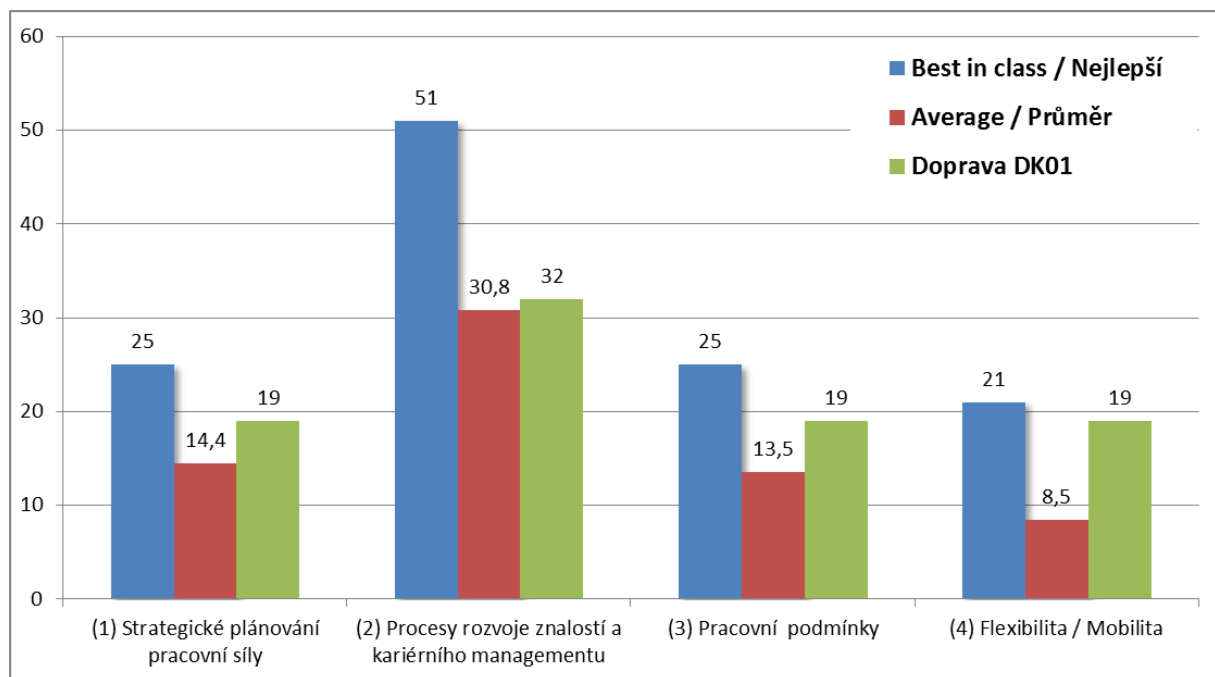


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK01“, vlastní zpracování

## Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 19 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 32 bodů
- Pracovní podmínky – 19 bodů
- Flexibilita / Mobilita – dosahuje výsledků v hodnotě 19 bodů.

**Graf 13** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých oblastí



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK01“, vlastní zpracování

### Oblast 1: Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů).

Společnost doprava DK 01, (dále jen společnost) sleduje pravidelně jednou ročně složení pracovních sil respektive věkovou strukturu zaměstnanců. Nicméně nesledují věkovou strukturu zaměstnanců v nějakém stanoveném časovém horizontu. Mapování věkové struktury zaměstnanců je realizováno v rámci společnosti. Složení zaměstnanců dle věku vyhodnocují v souvislosti s životními fázemi/životním cyklem a také s ohledem na pozice řidičů kamionové dopravy. Proces vyhodnocování u životních fází souvisí i s benefity pro zaměstnance v případě například jubilejních narozenin a podobně. Společnost se snaží získávat zaměstnance tedy především **řidiče kamionové dopravy** prostřednictvím různých forem nábory. Využívá veškeré pracovní příležitosti, umožňuje i určitou formu stáží, snaží se spolupracovat s relevantními učilišti, využívá rovněž možnosti nábory prostřednictvím sociálních médií.

Společnost spolupracuje i s úřady práce a mají i řidiče, kterým úřad práce zajistil rekvalifikaci na řízení kamiónu. Nesledují v rámci náboru žádné specifické ukazatele.

Společnost se snaží pro funkce řidičů kamionové dopravy zaměstnávat cizince například občany Slovenské Republiky nebo v menším počtu řidiče z Polska. Nebránili by se zaměstnání i příslušníků národnostních menšin, pokud by měli splněny kvalifikační požadavky. Řidičů kamionové dopravy mají ovšem stále nedostatek. Kvalifikace pro **řidiče kamionové dopravy je** platné řidičské oprávnění, profesní průkaz pro řízení kamiónu, postačí učební obor a nějaký světový jazyk na alespoň komunikativní úrovni. Výjimečně vezmou i řidiče, kterému zajistí získání profesní kvalifikace pro řízení kamiónu. Ale děje se tak výjimečně a jen na základě spolehlivého doporučení - reference. Nedělají to plošně. V rámci diverzity společnost sleduje určité ukazatele a každý měsíc se snaží vyhodnocovat, jak jsou na tom, z hlediska stavu řidičů. Diverzitní proces sice nemá společnost zatím nijak formálně upraven, jedná se spíše o důsledek situace, že nemají dostatek řidičů kamionové dopravy, z toho důvodu berou i cizince. Do budoucna nicméně plánují zřídit dokonce přímo skupinu řidičů z řad cizinců a k nim i cizojazyčného dispečera.

## **Oblast 2: Řízení znalostí a kariéry (profesního rozvoje) zaměstnanců.**

Řidiči musí chodit na školení ze zákona, to je jednou za rok. Nový řidič má ZD tréninkový program, záleží, zda a jak je zkušený. Pokud je nově přijatý řidič zkušený, je mu rovnou přiděleno vozidlo a naplno jezdí v podstatě od začátku. Pokud je řidič nezkušený, je mu přidělen nejprve zkušený řidič – v podstatě mentor a ten na něj dohlíží po dobu, která je stanovena jako nutná k jeho zácvičku, aby mohl jezdit sám. To může trvat i celou zkušební dobu, nebo to naopak může trvat i kratší dobu, ale může to být třeba i 4 měsíce. Společnost v tomto ohledu nesleduje žádné ukazatele. Společnost podporuje mezigenerační spolupráci zejména prostřednictvím systému „řidičů mentorů“. Zde zkušení vedou ty nezkušené, ale nevylučuje se, že to mohou být věkově starší ale i věkově mladší zaměstnanci, klíčové jsou jejich profesní zkušenosti a schopnosti.

Nejedná se o systematický proces, nicméně přirozeně funguje. V rámci interní mobility společnost vytváří možnosti pro tzv. interní mobilitu. Mají tzv. skupinu střídačů. Jedná se vlastně o „zálohy“ řidičů, kteří nemají nastálo přiděleno vozidlo, ale zaskakují v situaci, když někdo vypadne a potřebují zaplnit vzniklou mezeru. Interní mobilita se řídí především potřebami firmy respektive zákazníků. Společnost v tomto ohledu sleduje i příslušné ukazatele, zejména počet potenciálních střídačů, kolik jich muselo v daném období zpravidla za měsíc zaskakovat a jezdit. Společnost nevyužívá v rámci personální práce systém hodnocení 360 stupňů. Proces hodnocení

společnost samozřejmě provádí, ale není to forma 360 stupňů. Sleduje se styl jízdy, spotřeba, pojistné události, zpětnou vazbu od zákazníků nevyžadují. Společnost neplánuje další profesní kariéru starších zaměstnanců řidičů, nicméně mají ve svých řadách jednoho řidiče, který jezdí a je mu 80 let. Nedělají ani pravidelné pohovory u řidičů například při překročení 50 let. Společnost tomu nicméně věnuje pozornost a snaží se řidičům ve firmě nabídnout i jinou pracovní perspektivu, když už nechtějí například kvůli rodině či vyššímu věku tolik jezdit. Nicméně se to netýká jen věkově starších zaměstnanců, ale i mladších. Společnost se z hlediska „životního cyklu“ zaměřuje na nábor řidičů například ve věku „kolem 30 let“, kteří ještě nemají rodinu a nevádí jim „kyvadlový způsob života“ a potom také i na skupinu „kolem 55 let, kde naopak řidiči mají děti už dospělé a tak jim nevádí být často mimo domov. Pokud má řidič například potenciál na dispečera nebo na řidiče trenéra, má ve společnosti možnosti tohoto kariérního rozvoje. Teoreticky by se mohl stát řidič i mechanikem, i tato kariérní změna je možná. Stejně tak je možné, aby se řidič překvalifikoval na skladníka a práci s vysokozdvizným vozíkem včetně dovedností na PC.

Systém odměňování zaměstnanců-řidičů není založen na počtu odpracovaných let. Je založen na základě výkonu, zejména počtu ujetých kilometrů, ekonomiky tedy i nízké spotřeby a celkové kvality jízdy. Řidiči mají možnost odměn a diet. Mzda je v zásadě složena z fixní částky + bonusy dle výkonu respektive ujeté kilometry a diety. Průměrná mzda řidiče kamionové dopravy je cca od 25.000 Kč (*u řidičů vnitrostátní přepravy až po 50.000 Kč - střídač, řidič unijní přepravy*). Náborový příspěvek je ve výši 10 000 Kč. Společnost v rámci systému odměňování sleduje ukazatele například počty ujetých kilometrů, vytíženost vozidel a náklady na mzdy.

Společnost se řídí zákonem v případě nucených odchodů zaměstnanců. V případě že někdo dobrovolně odchází, se snaží společnost zjistit důvody odchodu a v případě zájmu udržují s těmito zaměstnanci-řidiči i nadále kontakt. Přibližně 1 x za měsíc se některý řidič, co předtím odešel, vrací. Pokud je dobrý, společnost ho samozřejmě bere zpět (*Řidičů je celkem 380 ve společnosti, z toho 3 ženy*). V případě odchodu do penze, dostávají zaměstnanci odměnu 5000 Kč. Součástí je i oficiální poděkování nejvyššího managementu. Společnost se snaží se zaměstnanci v důchodu udržovat kontakt a snaží se je zaměstnat i v důchodovém věku, přibližně 80% z nich takto vypomáhá. V rámci ukazatelů sleduje společnost míru fluktuace a délku pracovních poměrů.

### **Oblast 3: Pracovní prostředí a pracovní podmínky.**

Společnost věnuje patřičnou pozornost oblasti ochrany zdraví a kvality života. Řidiči z povolání mají specifickou zdravotní prohlídku. V rámci systému benefitů KAFETERIE si mohou

zaměstnanci pořídit například poukázky do fit centra, mohou se zúčastnit závodů na dračích lodích, nebo sportovních her společnosti pod názvem „Letní Šmídlování“. Společnost se snaží vytvářet i ergonomické pracovní podmínky, *(dbá na kvalitu židlí, kvalitu osvětlení či kvalitu počítačových monitorů nebo vybavení kuchyňek)*. Řidiči kamiónů jezdí v moderních kvalitních vozidlech značky Mercedes, Scania a Iveco, která jsou maximálně tři roky stará.

**K dalším benefitům ve společnosti patří:** Měsíční a věrnostní bonusy. Garance výplatního termínu Dodržování pravidel AETR. Možnost profesního školení a získání oprávnění ADR *(pro převoz nebezpečného zboží)*. Školení ekonomické a defenzivní jízdy. Propracovaný systém dlouhodobého zácviku pro řidiče bez praxe. Vlastní servis 24/7 a asistence po celé Evropě 24/7 od autorizovaných partnerů. Nedělní rozvoz řidičů minibusem, nebo proplácení jízdného *(doprava k vozidlu a zpět)*. Pravidelné soutěže pro řidiče o hodnotné ceny. Kvalitní firemní pracovní oblečení. Společnost rovněž monitoruje, kdo kdy z řidičů má jít na zdravotní prohlídku. Společnost se naopak nevěnuje systematicky tématu stresu a duševního zdraví.

Co se týká flexibility, práce společnost poskytuje zaměstnancům možnosti jak práce z domova, tak i flexibilní pracovní doby, to se týká i řidičů. Pokud se někdo dostane do obtížné rodinné a sociální situace, snaží se řešit takové situace individuálně a zaměstnancům nějakým způsobem vyjit vstříc. Společnost se věnuje tématu ergonomie práce. Pokud dostanou žádost, umožňují i dodatečnou rodičovskou dovolenou respektive neplacené volno ve 4 roce. Mezi řidiči jsou celkem 3 ženy řidičky, jsou s nimi velmi spokojeni. Společnost umožňuje i zkrácené úvazky, pokud je to potřeba, třeba ženám po rodičovské dovolené. Společnost sleduje v oblasti flexibility ukazatele například v oblasti četnosti poskytování práce z domova.

Společnost dále poskytuje zaměstnancům z benefitů příspěvek na stravování, do firmy se vozí obědy. Systém Kafeteria - podle počtu odpracovaných let mají zaměstnanci v systému kredity - a oni si je pak mohou čerpat na sport, kulturu, wellnes, léky, zvýhodněné telefonování, zvýhodněné tankování u čerpacích stanic, zaměstnancům platí společnost i jazykové kurzy. Řidičům společnost zprostředkovala i zvýhodněné pojištění odpovědnosti za škodu a rovněž i cestovní pojištění. Společnost sleduje ukazatele, jak se čerpají benefity v rámci systému kafeterie, sleduje i celkové náklady.

#### **Oblast 4: Flexibilita a mobilita.**

Společnost doprava DK 01 má nastaven proces přesunutí zaměstnance řidiče na jinou práci, i jiné pracoviště. V případě ztráty řidičského oprávnění mohou řidiči pracovat ve skladu nebo na myčce. Společnost má jednu pobočku, kam je možné řidiče v případě jejich zájmu pracovat na



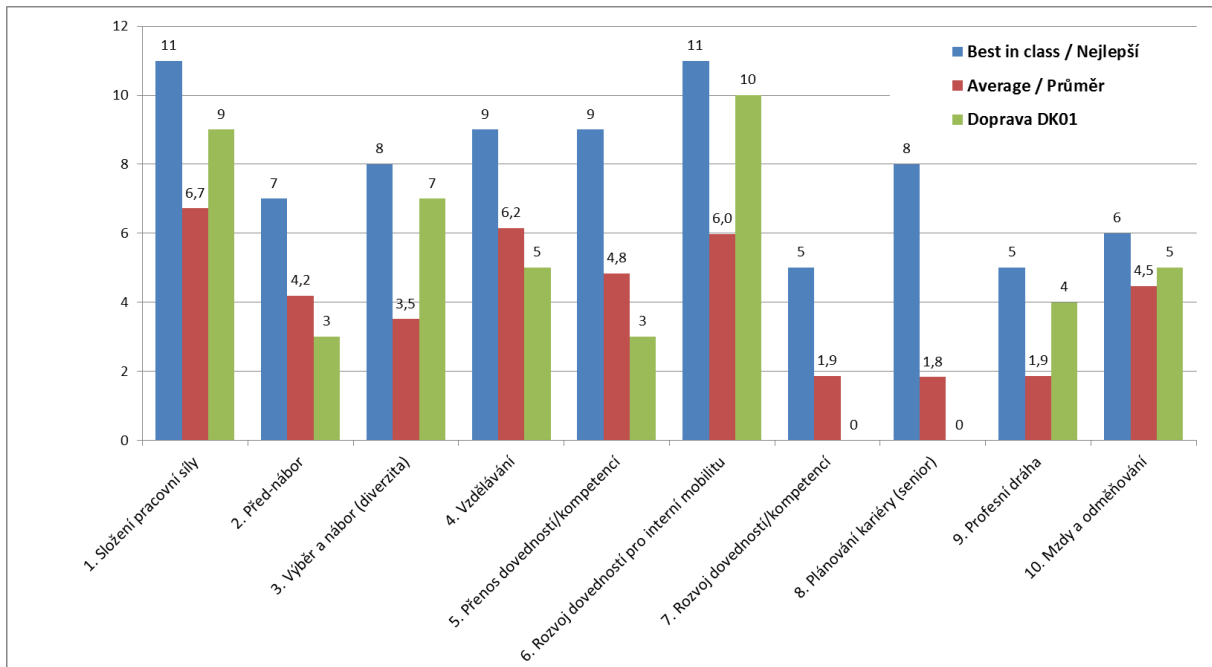
vzdálené pobočce přesunout. Pro mechaniky fungují stáže u dodavatelů techniky. Vozidel. Společnost sleduje jako ukazatele četnost přidělení zaměstnanců na jiné pracoviště. Firma rovněž udržuje kontakty s bývalými zaměstnanci – zejména s řidiči prostřednictvím společenských setkání o vánocích, mají letní setkání a pořádají i rallye Šmídl, což je orientační automobilová soutěž, kam zvou jak současné tak i bývalé zaměstnance. Společnost se snaží, aby řidiči důchodci i nadále společnosti občas vypomáhali, například přes léto. Společnost se věnuje i aktivitám společenské firemní odpovědnosti. U dlouhodobě nepřítomných zaměstnanců – nemocných s nimi průběžně komunikuje personální oddělení.

Společnost podporuje i dobrovolnické aktivity zaměstnanců, například dobrovolné hasiče, uvolňují zaměstnance na letní tábory, organizují pro veřejně prospěšné organizace (*viz. níže*) například výlety nebo pro ně poskytují kamión vánočních dárku. Společnost v rámci odpovědného podnikání podporuje dětské domovy, nemocnice, místa zasažená povodněmi, nízkoprahová zařízení, stacionáře a další organizace. Více než polovina zaměstnanců pravidelně daruje krev. Společnost podporuje i dobrovolnické aktivity po ukončení pracovního poměru. Bývalí zaměstnanci pomáhají na akcích, jako je například Rallye Šmídl či při organizaci vánočních akcí. Společnost nemá připraveny postupy pro situace, že by musela hromadně propouštět, jak případně připravit či vybavit zaměstnance nějakým know how pro další uplatnění na trhu práce.

## **Hodnocení ukazatelů**

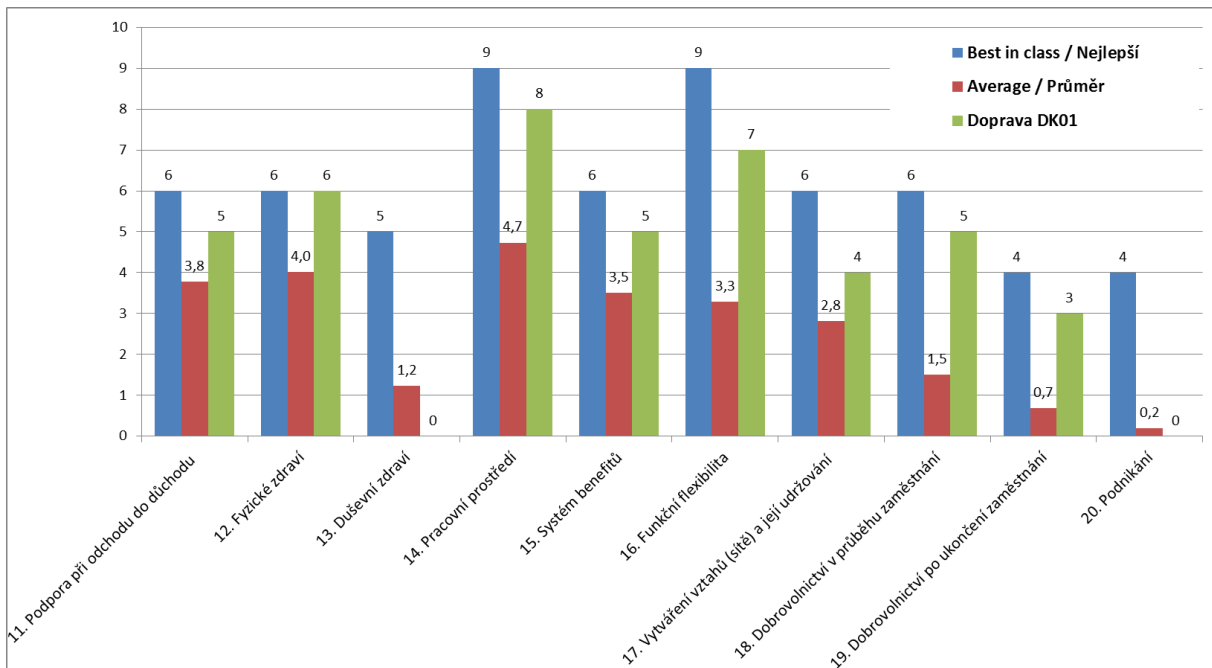
Společnost doprava DK01 dosahuje ve 13 ukazatelích z 20 nadprůměrné výsledky, naopak pouze u 7 ukazatelů dosahuje podprůměrných či nulových výsledků.

**Graf 14** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK01“, vlastní zpracování

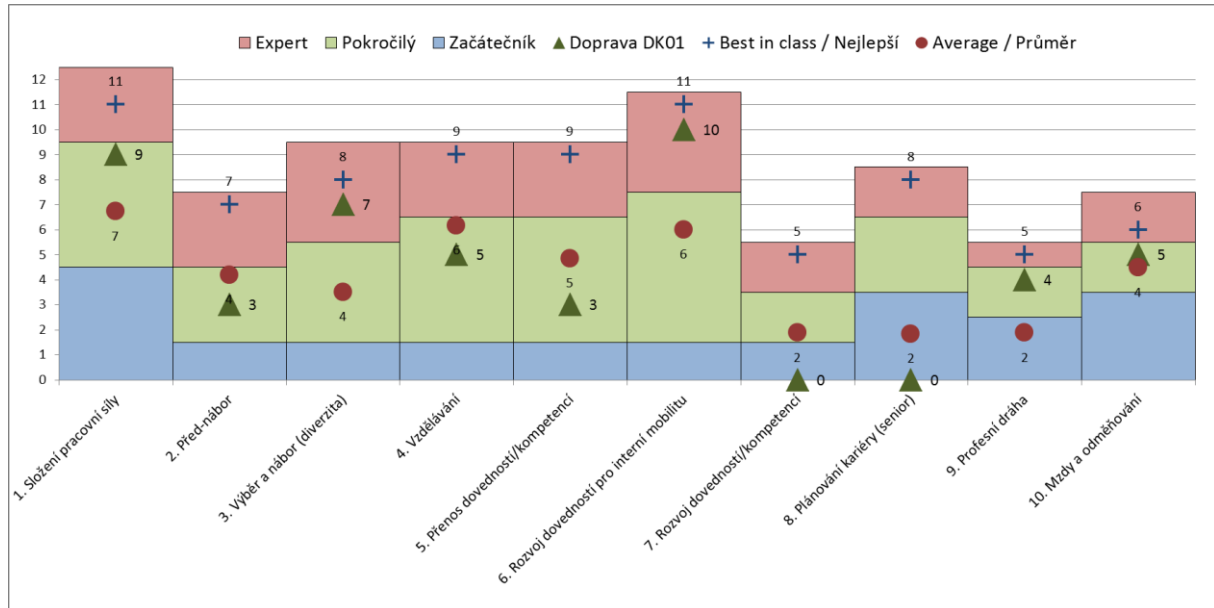
**Graf 15** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK01“, vlastní zpracování

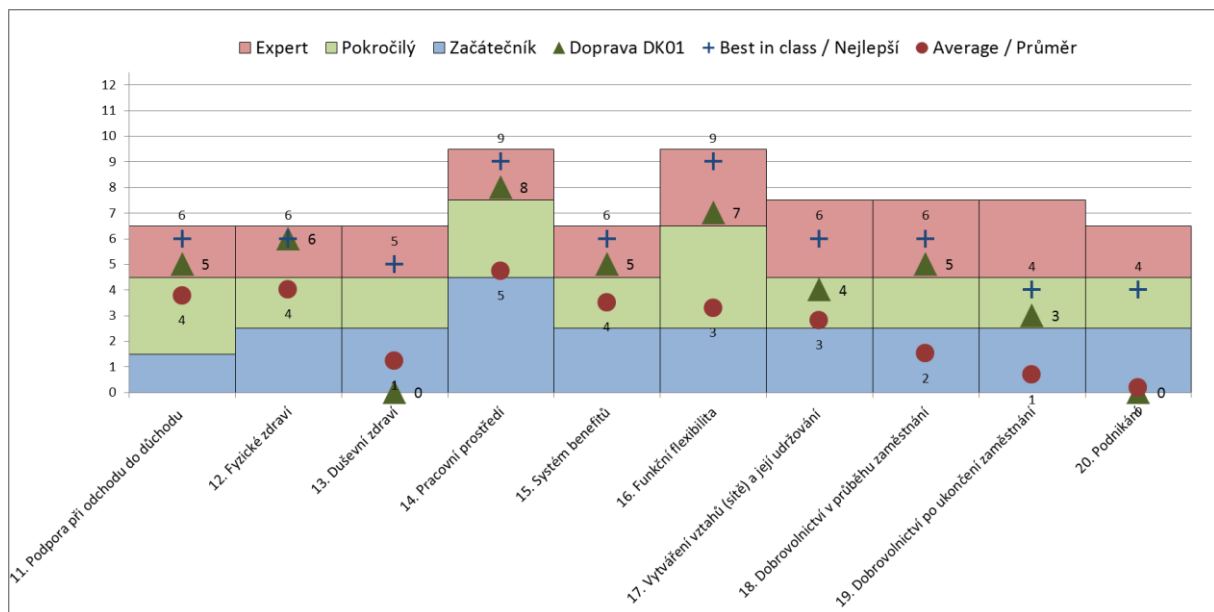
Společnost „Doprava DK01“ dosahuje expertní úrovně v oblasti Age managementu u 8 ukazatelů, a to konkrétně u výběru a náboru, rozvoje dovedností pro interní mobilitu, podpory při odchodu do důchodu, fyzického zdraví, u pracovního prostředí, systému benefitů, funkční flexibility a u dobrovolnictví v průběhu zaměstnání. Úroveň Age managementu je pokročilá u celkem 8 ukazatelů, naopak pouze u 4 ukazatelů je na nulové úrovni či na úrovni začátečník.

**Graf 16** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK01“, vlastní zpracování

**Graf 17** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK01“, vlastní zpracování

## Závěr

### Rámcová doporučení

Společnost DK01 dosahuje ve 13 ukazatelích z 20 nadprůměrné výsledky, naopak pouze u 7 ukazatelů dosahuje podprůměrných či nulových výsledků. Celkově dosáhla společnost velmi dobrého výsledku v rámci měření procesu věkové diverzity respektive Age Managementu. Společnost sice nemá v mnoha oblastech formálně zavedené postupy Age Managementu, ale v mnoha případech tak přirozenou cestou činí.

Celkově je třeba ocenit přístup společnosti k zaměstnancům především řidičům, snahu udržet s nimi v podstatě dlouhodobý kontakt i po odchodu ze společnosti, například do jiné firmy nebo po odchodu do penze. Společnost poskytuje zaměstnancům velmi pestrý systém motivačních benefitů. Společnost je rovněž aktivní v oblasti společenské odpovědnosti firem. Společnost v tomto ohledu určitě může být vydávána za příklad dobré praxe.

Společnost má v podstatě i zaveden systém určitého kariérního růstu nebo možností, jak přejít z profese řidiče kamionové dopravy i na jinou práci, třeba i z důvodu věku a ztráty fyzických sil. Zde bychom nicméně doporučili, celkově více formalizovat celý proces kariérního růstu či dalšího profesního uplatnění řidičů kamionové dopravy ve společnosti i v důchodovém věku.

Společnost by také měla věnovat větší pozornost prevenci práci se stresem, jelikož práce profesionálního řidiče je velmi náročná a stresující. Řidiči by měli mít možnost nějakého tréninku k tématu jak zvládat stres, či jak řešit a zvládat případné krizové a konfliktní situace, které mohou při provozu nastat, případně jak efektivně odpočívat, či mít možnost nějaké formy/forem relaxace či rehabilitace.

S ohledem na dobrou zkušenost s několika málo řidičkami, doporučujeme, aby náborová strategie společnosti se rovněž orientovala více na ženy jako potenciální řidičky.

## **Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem**

V Tůních 1357/11, 2. patro

Praha 2, 120 00

[www.byznysprospolecnost.cz](http://www.byznysprospolecnost.cz)

IČ: 22 84 26 08

DIČ: CZ22842608

Tel: 240 201 195

**Pavel Štern**

**Ředitel programů**

[stern@byznysprospolecnost.cz](mailto:stern@byznysprospolecnost.cz)

+420 607 919 028

Pracovní doba a doba odpočinku řidičů kamiónové dopravy se řídí nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006. V jednoduchosti lze konstatovat, že řidiči pracují v cyklu - 12 dní jezdí (se zákonnými přestávkami na odpočinek po 4,5 hodinách v délce 45 minut) a další 3 dny mají volno.

Řidič musí dodržovat **bezpečnostní přestávky** podle nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006 ze dne 15. března 2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, o změně nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 a (ES) č. 2135/98 a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3820/85 (po 4,5 hod. řízení musí mít řidič nepřerušenu přestávku nejméně 45 minut). Přestávka je doba, během níž nesmí řidič řídit ani vykonávat žádnou jinou práci a která je určena výhradně k jeho zotavení.

### Charakteristika

**Řidič nákladní dopravy je schopný bezpečně řídit silniční nákladní vozidla a dopravovat náklad při krátkých a dálkových trasách. (alternativně řidič kamionové dopravy).**

### Pracovní činnosti

- Řízení nákladního vozidla řádným a bezpečným způsobem.
- Vedení záznamů a dokladů o provozu nákladního vozidla a o činnosti řidiče.
- Ukládání a zajištění nákladu na vozidle.
- Kontrola technického stavu vozidla.
- Kontrola vykládky vozidla, předávání doprovodných dokumentů, případně výběr tržeb a poplatků.

### Pracovní podmínky

Člověk je vystaven zátěži pracovní dobou na směny. Významným faktorem je duševní zátěž.

Link:

<http://katalog.nsp.cz/tp/ridic-nakladni-dopravy/101750.html>

Pracovní doba a doba odpočinku řidičů kamiňové dopravy se řídí nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006. V jednoduchosti lze konstatovat, že řidiči pracují v cyklu - 12 dní jezdí (se zákonnými přestávkami na odpočinek po 4,5 hodinách v délce 45 minut) a další 3 dny mají volno.

Řidič musí dodržovat **bezpečnostní přestávky** podle nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006 ze dne 15. března 2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, o změně nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 a (ES) č. 2135/98 a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3820/85 (po 4,5 hod. řízení musí mít řidič nepřerušenu přestávku nejméně 45 minut). Přestávka je doba, během níž nesmí řidič řídit ani vykonávat žádnou jinou práci a která je určena výhradně k jeho zotavení.



### Charakteristika

**Řidič nákladní dopravy je schopný bezpečně řídit silniční nákladní vozidla a dopravovat náklad při krátkých a dálkových trasách. (alternativně řidič kamionové dopravy).**

### Pracovní činnosti

- Řízení nákladního vozidla řádným a bezpečným způsobem.
- Vedení záznamů a dokladů o provozu nákladního vozidla a o činnosti řidiče.
- Ukládání a zajištění nákladu na vozidle.
- Kontrola technického stavu vozidla.
- Kontrola vykládky vozidla, předávání doprovodných dokumentů, případně výběr tržeb a poplatků.

### Pracovní podmínky

Člověk je vystaven zátěži pracovní dobou na směny. Významným faktorem je duševní zátěž.

Link:

<http://katalog.nsp.cz/tp/ridic-nakladni-dopravy/101750.html>



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# LEA

# Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů pomocí nástroje LEA-  
Doprava DK02**



## Obsah

<b>Executive Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>Informace o LEA</b> .....	<b>4</b>
<b>Informace o měření ve společnosti „Doprava DK02“</b> .....	<b>5</b>
<b>Demografie a statistika České republiky</b> .....	<b>6</b>
Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030.....	6
Složení populace v Jihočeském kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030 .....	7
Regionální působnost společnosti .....	7
Struktura zaměstnanců společnosti .....	8
<b>Benchmark – ČR</b> .....	<b>9</b>
Všeobecné výsledky za Českou republiku .....	9
Výsledky podle velikosti firmy .....	10
Výsledky podle odvětví.....	10
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Doprava DK02“</b> .....	<b>11</b>
Celkové hodnocení.....	11
Hodnocení oblastí .....	12
Hodnocení ukazatelů .....	18
<b>Závěr</b> .....	<b>20</b>
Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem.....	22

## Executive Summary

### Popis společnosti

Společnost „Doprava DK02“ sídlí v Jihočeském kraji. Jedná se o společnost s ryze českou, bez zahraničního kapitálu, založenou v roce 1990.

Společnost poskytuje služby v mezinárodní a vnitrostátní přepravě a zároveň provádí celovozové i částečné zásilky. Specializací je přeprava zboží z a do Itálie, ale i ostatních států Evropské unie. Dopravu zajišťuje společnost vlastním vozovým parkem vybaveným satelitním sledováním pro přesné udání polohy vozidla.

Společnost splňuje náročné podmínky pro udělení certifikátu kvality ISO 9001 a je dlouholetým členem SAČM (společenství autodopravců Čech a Moravy) a Česmadu Bohemia.

Společnost „Doprava DK02“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v květnu 2017. Z výsledků vyplývá, že dostáhla celkového počtu bodů 89 ze 151 teoreticky možných, což znamená celkové hodnocení 58,9 %.

## Informace o LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila platforma Byznys pro společnost.

Prostřednictvím měření LEA a následně nastavených procesů rozvoje lidských zdrojů (dále jen HR) a zviditelněním dobrých postupů v praxi je možné inspirovat firmy a sociální partnery, zlepšit přístup k dlouhodobé a celoživotní zaměstnanosti, posílit vztah mezi firmami, neziskovými organizacemi, vzdělávacími institucemi a státem. Optimalizací HR postupů a zaměstnatelnosti pracovníků v průběhu celé jejich kariéry je možné zvýšit a zlepšit inovace na pracovišti, zefektivnit plnění firemních cílů a zároveň zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Hlavním cílem využití měřicího nástroje LEA je vytvoření srovnání (benchmarku) měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy procesy nastavují s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál.

V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti:

1. strategické plánování pracovní síly (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace náboru),
2. řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrady mzdy, podpora při odchodu),
3. pracovní podmínky a prostředí (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy),
4. flexibilita a mobilita (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání).

Měření umožňuje podívat se na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy a přístup k zaměstnancům ve všech oblastech od náboru, přes vzdělávání a rozvoj, oblast benefitů a pracovního prostředí, až po přípravu na změnu pracovního výkonu nebo pozice a odchod do důchodu. Tato metoda poskytuje společně data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

## Informace o měření ve společnosti „Doprava DK02“

Proces měření LEA je naplánován v následujících krocích: zaslání dotazníku → sběr dat → rozhovor → zpracování → vyhodnocení → zpráva.

U společnosti Doprava DK02 proces měření proběhl v roce 2017 následovně:

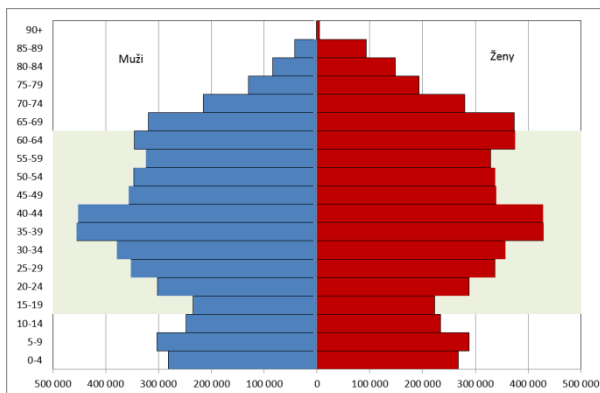
Organizaci Doprava DK02 zastupoval její jednatel. Společně se zástupci platformy Byznys pro společnost absolvoval osobní rozhovor a vyplnění dotazníku. Společnost byla předem seznámena s okruhem otázek v rámci měření LEA.

## Demografie a statistika České republiky

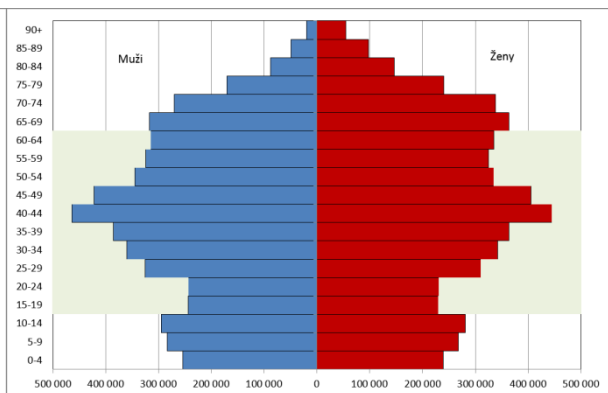
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů (tj. osob 65 letých a starších).

### Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030

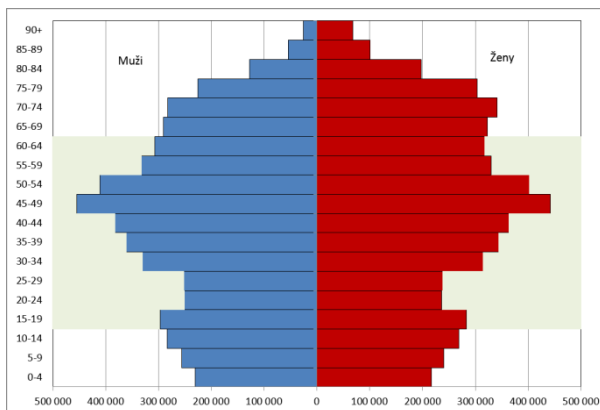
Graf 1 Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



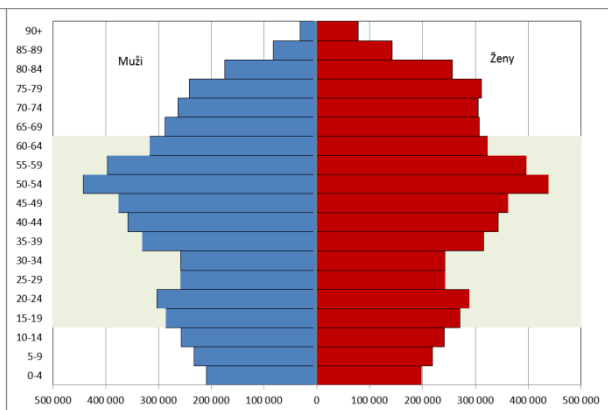
Graf 2 Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



Graf 3 Projekce věkové struktury ČR na rok 2025



Graf 4 Projekce věkové struktury ČR na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016

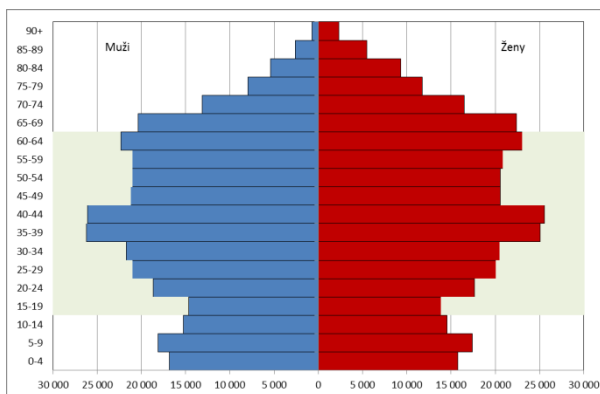
Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014

Podíl osob ve věku 20–64 let, které by mohly potenciálně pracovat a vytvářet národní bohatství pro ostatní neproduktivní části populace, bude klesat. V roce 2016 činil podíl 20–64 letých na celkové populaci ČR necelých 62 %, v roce 2030 to bude již jen 57,7 %. Stále více osob se bude přesouvat do skupiny poproduktivních 65 letých a starších osob. Navíc se bude zmenšovat i absolutní počet obyvatel v České republice, takže 20–64 letých osob bude na začátku roku 2030 pod 6 milionů ve srovnání s 6,540 milionem osob 20–64 letých na začátku roku 2016. Počet seniorů se v tomto časovém rozmezí zvýší z 1,885 milionu lidí na 2,484 milionu osob.

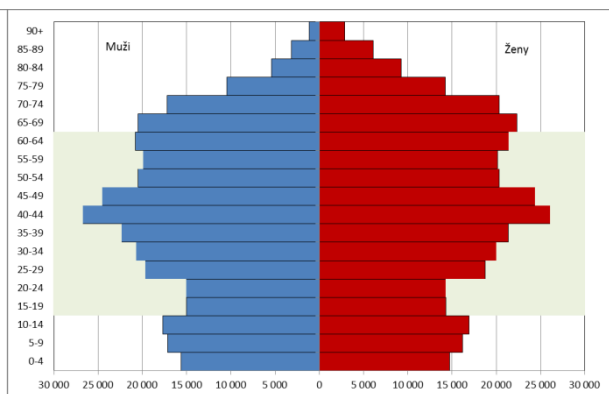
## Složení populace v Jihočeském kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

V Jihočeském kraji žilo na konci roku 2015 19,8 % mladých lidí ve věku do 19 let, 61,7 % osob v produktivním věku 20-64 let a 18,5 % seniorů 65 letých a starších. Průměrný věk mužů činil 40,8 let a žen 43,3 let. Kraj má oproti průměru České republiky vyšší podíl seniorů, ale nižší podíl osob v produktivním věku. Vzhledem k vyššímu podílu seniorů bude trend stárnutí obyvatelstva probíhat v kraji výrazněji. Podle projekce ČSÚ bude v roce 2020 v Jihočeském kraji podíl osob 65letých a starších 20,8%. V roce 2030 však budou tvořit téměř čtvrtinu populace (24,8 %).

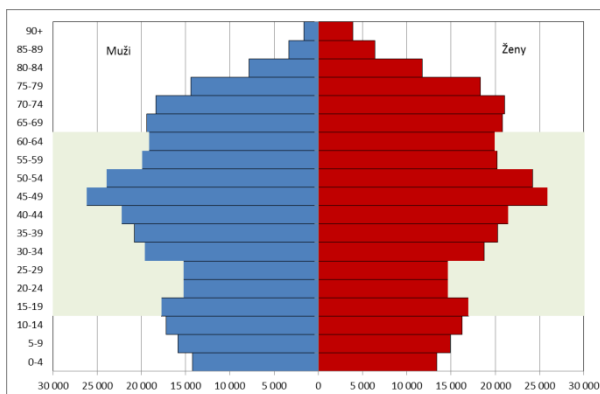
Graf 5 Věková struktura JHČ kraje k 1. 1. 2016



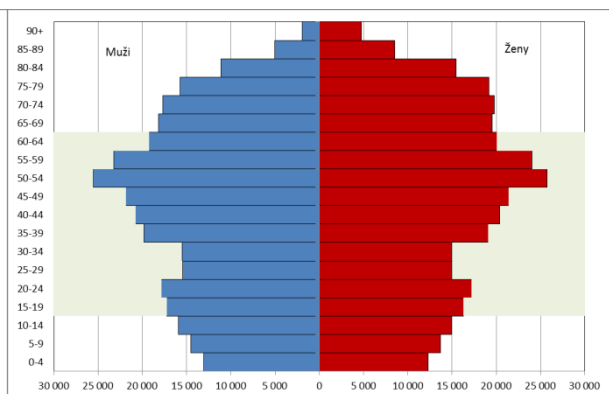
Graf 6 Projekce věkové struktury JHČ kraje na rok 2020



Graf 7 Projekce věkové struktury JHČ kraje na rok 2025



Graf 8 Projekce věkové struktury JHČ kraje na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016  
Projekce obyvatelstva v krajích ČR - do roku 2050, Český statistický úřad, Praha, 2014

## Regionální působnost společnosti

Společnost „Doprava DK02“ působí v Jihočeském kraji.



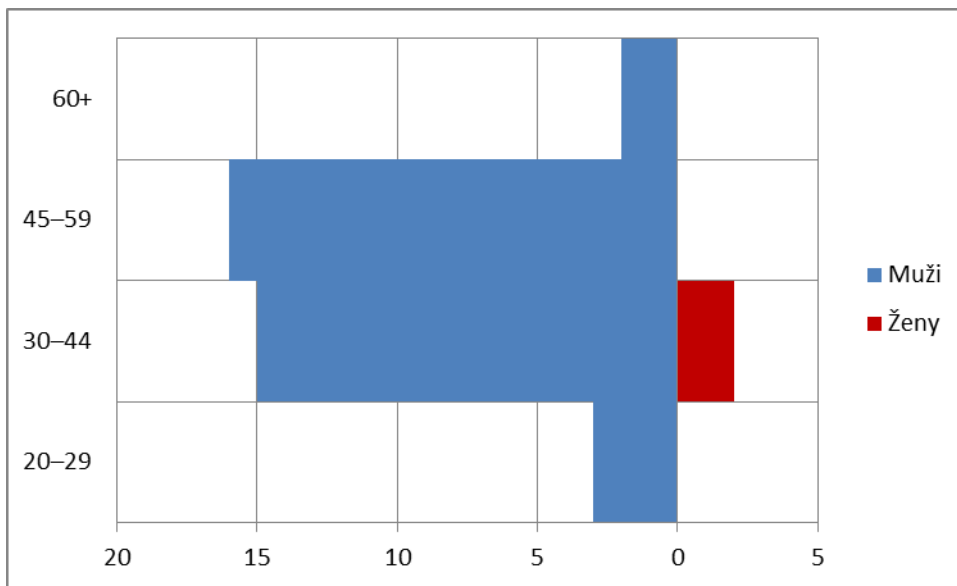
## Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost „Doprava DK02“ má celkem 38 zaměstnanců, většinou muže. Věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 3 zaměstnance, pouze muže,
- v kategorii 30-44 let má společnost 17 zaměstnanců, 2 ženy a 15 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 16 zaměstnanců, pouze muže,
- v kategorii 60+ let má společnost 2 zaměstnance, pouze muže.

Nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii 30 až 44 let, necelých 45 %. Nepatrně méně, 42 % je v kategorii 45 -49 let. Nejmladší a nejstarší věková kategorie představuje pouze 8 a 5 % z celkového počtu zaměstnanců. Ve společnosti převažují muži, kterých je 95 %.

Graf 9 Věková struktura zaměstnanců společnosti „Doprava DK02“ ke dni měření



Zdroj: Společnost „Doprava DK02“, 2017

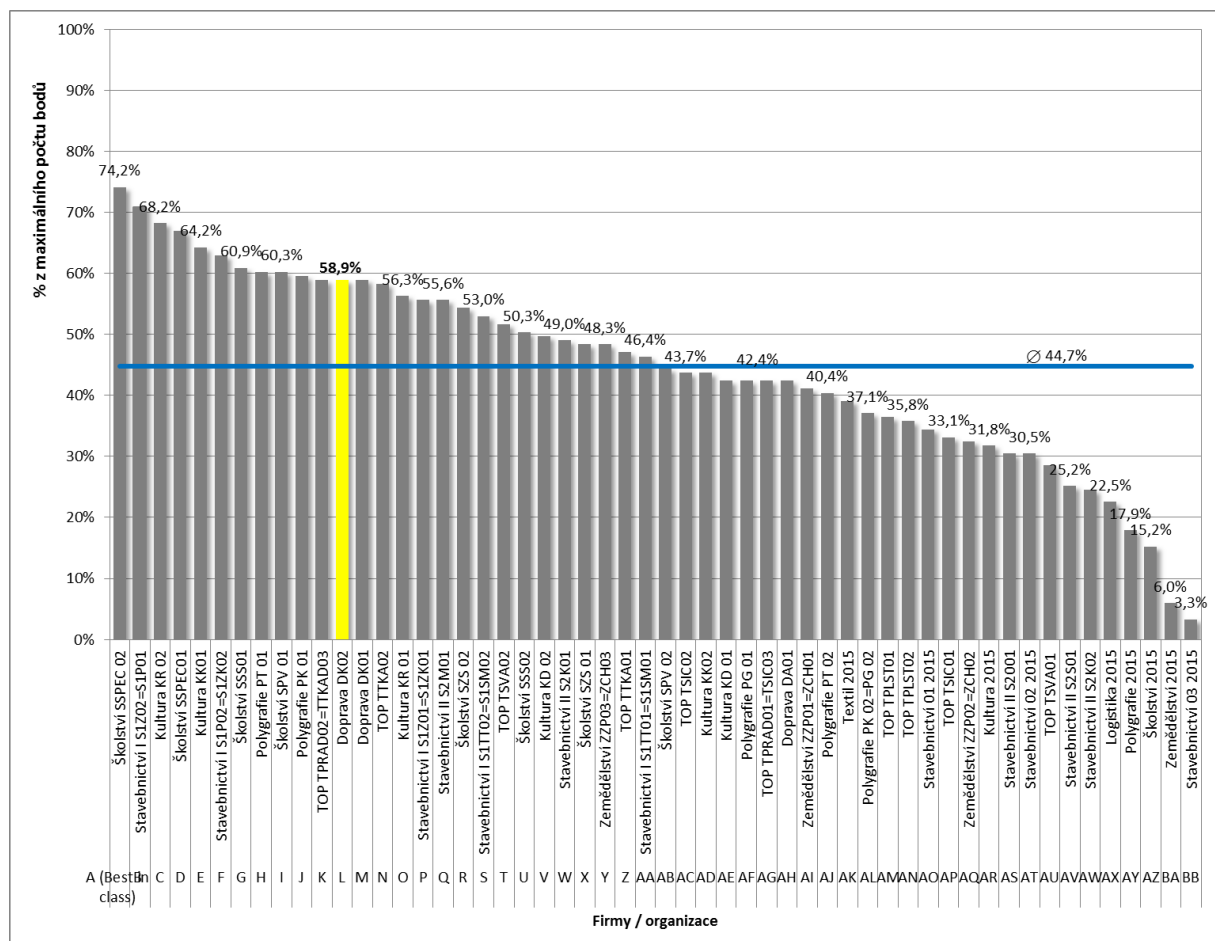
## Benchmark – ČR

Společnost „Doprava DK02“ se zúčastnila šetření metodou LEA v květnu 2017. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek 53 firem, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2015, 2016 a 2017. Na konci projektu bude provedeno ještě vzájemné srovnání všech šetřených společností.

### Všeobecné výsledky za Českou republiku

Firma „Doprava DK02“ získala celkem 89 bodů (58,9 %).

Graf 10 Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

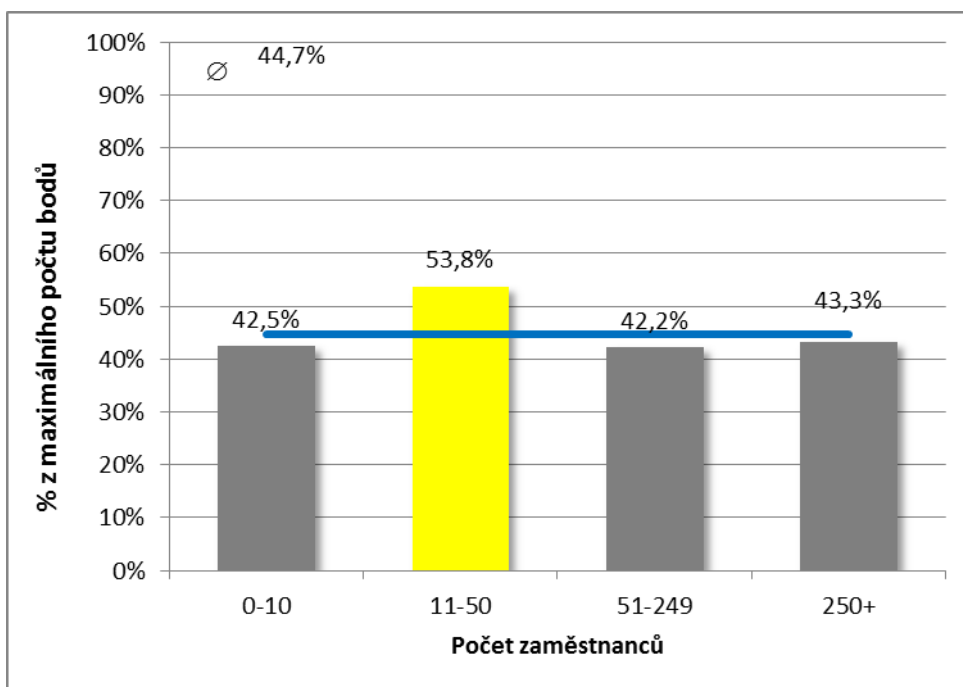


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK02“, vlastní zpracování

## Výsledky podle velikosti firmy

Co se týče počtu zaměstnanců, výsledky ukázaly, že mezi jednotlivými skupinami firem nejsou velké rozdíly v nastavení nástrojů věkové diverzity a jejich formalizaci. Ukazuje se, že u středních a malých společností/organizací je zavedení a uplatňování nástrojů Age managementu často závislé na osobě majitele/jednatele, ředitele nebo manažera pro lidské zdroje apod. Nezřídká závisí na zdrojích a možnostech společnosti. Často nejsou tyto nástroje formálně a systematicky zavedeny, nebo nejsou formalizovány všechny, ačkoliv se používají.

Graf 11 Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK02“, vlastní zpracování

## Výsledky podle odvětví

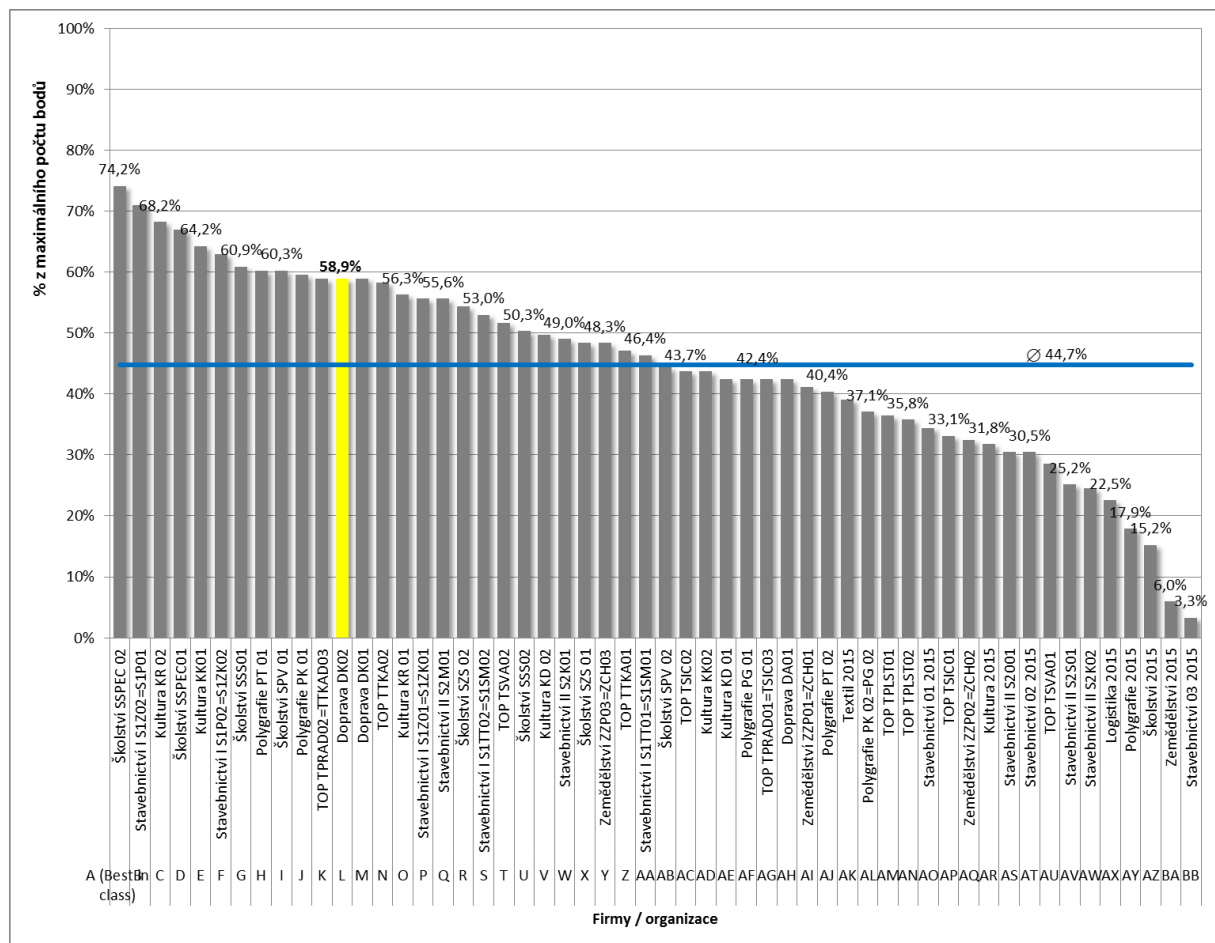
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age managementu využívat velmi dobře nebo nevyužívat a vyplývá to spíše z osobního přesvědčení majitelů nebo vedení a managementu společnosti, organizace či z konkrétní situace, ve které se firma nachází.

## Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Doprava DK02“

### Celkové hodnocení

Společnost „Doprava DK02“ dosáhla při hodnocení LEA v České republice 89 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 58,9 %.

Graf 12 Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

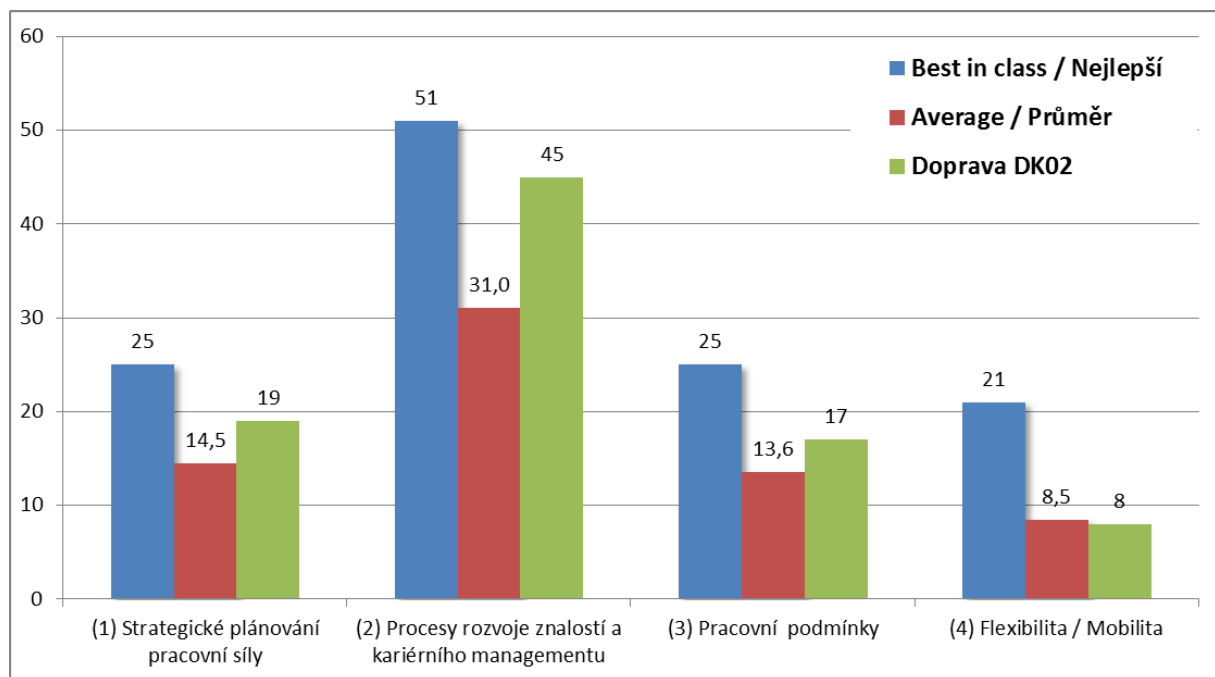


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK02“, vlastní zpracování

## Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 19 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 45 bodů
- Pracovní podmínky – 17 bodů
- Flexibilita / Mobilita – dosahuje výsledků v hodnotě 8 bodů.

Graf 13 Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých oblastí



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK02“, vlastní zpracování

### Oblast 1: Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů)

Společnost „Doprava DK02“ sice systematicky nesleduje složení pracovní síly, ale protože jde o malou rodinnou firmu, vedení společnosti má přehled o věkovém rozvrstvení zaměstnanců, a věnuje tomu dostatečnou pozornost každý rok. Důvodem tohoto průběžného sledování je plánování složení pracovní síly, ale v současné době se velmi těžce shání řidiči a je téměř nemožné cokoliv plánovat. Složení pracovní síly se leckdy řeší ad-hoc a je nutné často řešit i situace, kdy řidič podá okamžitou výpověď, aniž by to dopředu avizoval. Přesto ve společnosti sledují plánované odchody do důchodu, pracovní výročí a vyhodnocují množství zaměstnaných osob, jejich úvazku a porovnávají to s potřebami společnosti, aby byli schopni uspokojit poptávku zákazníků.

Společnost spolupracuje se středními školami a učilišti v okolí a pro studenty v posledním ročníku nabízí stipendium, pokud budou ve firmě na stáži a následně do společnosti nastoupí. Oslovují takto například mechanizátory zemědělských strojů a připravují si je na pozici řidiče. Těmto studentům umožňují praxe ve svých dílnách a stáže pro budoucí zaměstnance. Společnost se také snaží nalákat nové řidiče tím, že jim zaplatí rozšíření řidičského a profesního průkazu, což jsou náklady v řádu několika desítek tisíc korun, a takového řidiče si následně zaváže ke spolupráci na pět let. Pokud takový řidič odejde ze společnosti dříve, je povinen tuto částku uhradit. Vymáhání této částky je však zdoluhavé a náročné. Do současné doby si takto zavázali čtyři řidiče, ale pouze jeden ve společnosti pracuje i nadále a od ostatních tří se společnost snaží zpětně náklady vymáhat. Dalšími způsoby, které firma využívá pro vyhledávání nových pracovníků, jsou informace na stránkách sociálních médií, případně doporučení a reference stávajících zaměstnanců. Firma se snaží zaměstnávat řidiče z blízkého okolí. Je pro ně zcela nevyhovující možnost inzerovat nebo shánět pracovníky na veletrzích pracovních příležitostí.

Při náboru nových zaměstnanců se společnost snaží uplatňovat principy diverzity, ačkoliv je to v současné době velmi obtížné. V minulosti zaměstnávali dvě řidičky, z nichž jedna byla velmi dobrá a kvalitní. Druhá z řidiček je v současné době na mateřské dovolené. Ve společnosti pracují mladí i důchodci, věková diverzita ve společnosti je vcelku rozmanitá. Mezi řidiči je zaměstnán i řidič se sníženou pracovní schopností, ale společnost neplní požadované kvóty na zaměstnávání zdravotně postižených a musí tedy platit náhradní plnění. Společnost velmi vážně uvažuje o zaměstnávání cizinců, zejména Srbů, ale jde o vcelku zdoluhavý proces trvající několik měsíců. Největší úspěch při náboru nových zaměstnanců má doporučení vlastních řidičů.

## **Oblast 2: Řízení znalostí a kariéry (profesního rozvoje) zaměstnanců**

Společnost „Doprava DK02“ nabízí kromě povinného školení ze zákona také rozšiřující školení pro všechny své zaměstnance. Nejde o povinné vzdělávání, ale pokud se zaměstnanec chce dále rozvíjet, má možnost absolvovat semináře na získání dalších kvalifikací, společnost také nabízí jazykové kurzy nebo školení ohledně závad a techniky jízdy přímo od výrobce tahače. Těchto školení využívají dispečeri a zejména noví mladší řidiči. Starší řidiči se příliš školit nechtějí, případně hůře akceptují kritiku a dobře míněné rady. Vedení společnosti by chtělo, aby školením prošel každý řidič, ale je pro ně v současné době těžké řidiče přinutit k něčemu, co je navíc a přímo nesouvisí s jejich výkonem práce.

Společnost podporuje mezigenerační spolupráci. Každý nový řidič jezdí dva až osm týdnů se zkušeným „řidičem – „mentorem“, který na něj dohlíží a zaučuje ho. Následně se nový řidič může na svého mentora kdykoliv obrátit a zůstávají v užším kontaktu ještě po nějaký čas. Tento

mentorující řidič se snaží předat kromě řidičských dovedností také další klíčové kompetence, jako je vyplňování průvodní dokumentace, tankovacích listů a splnění všech celních procedur. Postupně se řidič také učí ovládání vozidla, nejprve v jednoduchých podmínkách na dálnici, následně se přidávají další úkony spojené s nakládkou a podobně. Společnost má tento postup podrobně zpracovaný a je přesně dané, co je třeba během doby zaškolení předat a získat. Hodnocení, jak zaškolení probíhá, provádí zaškolující řidič, ale také se dotazují nového řidiče, jestli nepotřebuje s něčím pomoci. Společnost také spolupracuje a využívá školení dodavatelů tahačů. Dalším stupněm hodnocení jsou dispečeri, kteří sledují a vyhodnocují kvalitu a přesnost jízd jednotlivých vozidel a řidičů.

Společnost také usiluje o interní mobilitu svých řidičů, u kterých je vzájemná zastupitelnost přirozená. Řidiči umějí ovládat nejenom svůj kmenový tahač, ale také obdobná auta, která ve firmě používají. Pouze řidiči, kteří jezdí s cisternou, jež převáží nebezpečný náklad, označený ADR, musí mít nejenom speciální školení, ale také dostatečnou praxi, aby zvládal všechny aspekty přepravy nebezpečných věcí. Zatímco školení ADR vyžaduje legislativa a je platné pět let, firma jej hradí za řidiče, tak praxi a zkušenost s přepravou už požaduje po svých řidičích samotná společnost. Zkušenost získají řidiči buď v rámci společnosti, nebo využívají již dříve získaných zkušeností u předcházejících zaměstnavatelů. Větší šanci na mobilitu také mají řidiči, kteří ovládají potřebný jazyk, společnost často vozí náklady do a z Itálie. Společnost se také snažila zaměstnat potenciálního řidiče evidovaného na úřadu práce, zařídila rekvalifikační kurz pro řidiče kamionové dopravy, zaškolila jej a po třech měsících tento nový pracovník firmu bohužel opustil. Vyhodnocení a ověření dovedností a kompetencí provádí školitel, většinou tedy autorizovaná osoba, na základě toho se následně přistupuje k dalšímu potřebnému školení. Vedení společnosti si průběžně sleduje a vyhodnocuje, který řidič je schopný ovládat jaký automobil a je tedy lépe využitelný pro potřeby firmy.

Řidiči jsou hodnoceni podle celé řady aspektů, výsledky hodnocení mají přímý dopad na jejich mzdu. Hodnocení je velmi komplexní a sleduje kvalitu odvedené práce, její přesnost, spotřebu pohonných hmot, jakou mají poruchovost a nehodovost, jak jsou s jejich prací spokojeni i zákazníci. Řidiči jsou dopředu seznámeni s pravidly hodnocení a toto vyhodnocení probíhá každý měsíc.

Společnost se snaží si udržet starší zaměstnance a sama jim nabízí možnost školit nové mladší řidiče, nebo aby dělali řidiče střídače, kteří nejezdí tak často. Jiná možnost dalšího uplatnění pro řidiče není, dispečerská práce nebo práce v dílně je mnohem více fyzicky i psychicky náročná. V okamžiku, kdy se ukáže, že řidič už na svoji práci nestačí nebo se dostane do složité životní situace, se společnost snaží přesunout řidiče na vhodnější typ jízdy a přizpůsobit mu práci

nastalým životním/rodinným podmínkám. Starší zkušenější řidiči jsou lehce upřednostněni tím, že dostávají lepší auta a mohou se z nich posléze stát trenéři nebo školitelé-mentoři.

Mzdy jsou založeny na základě počtu odpracovaných let. To znamená, že řidič pracující ve společnosti delší dobu má i vyšší základní mzdu. Kromě uvedeného základu je mzda založena také na kritériích výkonu, při kterém se hodnotí počet ujetých kilometrů a typ přepravy. Řidičům jsou také vypláceny bonusy za úsporu nafty, jak se starají o auto, za kvalitu práce. Další odměny jsou vypláceny za provedené zaškolení a podle odpracovaných let je vyplácena věrnostní odměna. Každé vozidlo se pomocí GPS sleduje a vyhodnocuje a podle těchto ukazatelů následně dochází k výpočtu zmiňovaných odměn.

Společnost má neformálně stanovené postupy při odchodech pracovníků ze zaměstnání. Kromě zákonem stanovených postupů se v případě dobrovolných odchodů snaží zjistit důvod jeho rozhodnutí, a kam odchází. S takovým zaměstnancem nadále udržují kontakt, pokud je to možné, a někdy se takový řidič také vrací zpět. V případě odchodu do důchodu se zaměstnanci může vyplatit odměna.

V rámci tohoto sledování jsme se zaměřili na pozici **řidiče kamionové dopravy**. Pro tuto pozici není nutné žádné specifické vzdělání, vhodné je ale vzdělání technického směru se zaměřením na vozidla a mechanizaci. Řidič musí mít řidičské oprávnění, profesní průkaz a zdravotní prohlídku. Pracovní doba řidiče je nepravidelná, ale platí, že může jet až 10 hodin, ale po 4,5 hodinách musí mít přestávku 45 minut. Průměrná mzda řidiče je i s dietami 45 000 Kč, diety celkově navyšují mzdu asi o polovinu.

### **Oblast 3: Pracovní prostředí a pracovní podmínky**

Společnost „Doprava DK02“ věnuje pozornost ochraně zdraví a řidiči kromě pravidelných preventivních prohlídek také absolvují pravidelné psychologické testy. Společnost podporuje sportování svých zaměstnanců a třikrát ročně pořádá fotbalové turnaje a jednou týdně mohou zaměstnanci hrát tenis v hale zcela zdarma. Řidiči jsou ve využívání tohoto benefitu poněkud znevýhodněni, protože jsou přes týden většinou pryč a mohou se sportu věnovat pouze o víkend. Vedení společnosti se také snaží své zaměstnance informovat o zdravé výživě a prospěšnosti věnování se více pohybu. Podobně se společnost věnuje ergonomii pracovního místa. Řidiči mají moderní vozidla, která se pravidelně obměňují, a sami si mohou s dodavatelem specifikovat, jaké vybavení vozidla má mít. Samozřejmou výbavou je nadstandardní sedadlo a lůžko. Další vybavení jako je lednička, kávovar, mikrovlnná trouba a další si řidič může specifikovat podle vlastních potřeb. Ergonomie pracovního místa se ve společnosti řeší také pro



pracovníky kanceláře. Dispečeri si mohou vybrat vyhovující monitor i pohodlnou židli. Společnost spolupracuje s institutem péče o zdraví, který pravidelně dohlíží na pracovníky firmy.

V oblasti prevence práce se stresem se sice vedení společnosti o problematiku zajímá díky spolupráci s odborným sdružením SAČM, ale není schopno získané poznatky uvést do praxe. Jakákoliv systematická práce s řidiči, kteří jsou soustavně na cestách, je velmi obtížná.

Společnost umožňuje svým dispečerům a všem pracovníkům v kanceláři uspořádat si pracovní dobu podle svých potřeb, jen se vždy musí dohodnout tak, aby alespoň jeden byl přítomný v kanceláři. Velkou část své práce jsou dispečeri schopni dělat z domova. Ostatní zaměstnanci v kanceláři si mohou pracovní dobu přizpůsobit svým podmínkám a pracovat například od šesti hodin, nebo přerušit práci v průběhu oběda z důvodu vyzvednutí dětí ze školy a podobně.

Společnost také poskytuje dodatečné volno pro všechny zaměstnance, kteří se ocitnou ve složité životní situaci, nebo i v případě, kdy se řidič cítí výrazně vyčerpaný a potřebuje si mimořádně odpočinout. Ve všech případech se snaží s pracovníkem dohodnout a poskytnout mu volno formou neplaceného volna nebo dovolené, případně nějakou další kombinací placeného a neplaceného volna. Společnost také zaměstnává řidiče jen po dobu hlavní sezony, kdy pracují pro firmu jen několik měsíců v roce a zbytek roku mají volno nebo pracují jinde. Společnost by také umožnila ženám dodatečnou rodičovskou dovolenou, ale zatím se s tímto požadavkem ještě nesetkali. Naopak již umožnili vybrat si otcovskou dovolenou v délce asi půl roku. Společnost také umožňuje vybrat další volné dny v případě náhlé potřeby zaměstnance jako je úmrtí v rodině v nepřímé linii.

Nad rámec zákona společnost poskytuje některé další benefity. Zaměstnanci obdrží finanční odměnu při narození dítěte nebo při kulatém životním jubileu. Firma připlácí svým pracovníkům na penzijní připojištění podle počtu odpracovaných let až 600 Kč. Společnost platí svým řidičům cestovní pojištění a dojedná pro ně také výhodnější nabídku pojištění odpovědnosti, které si už řidiči platí sami. V případě, že řidič nemůže zaplatit pojištění ihned sám nebo musí zaplatit pokutu za dopravní přešůpek, společnost to zaplatí za něj a následně mu částku postupně strhává z platu. Zaměstnanci mají standardní čtyři týdny dovolené, ale mají možnost v případě potřeby si vzít náhradní volno. Řidiči mají zvýhodněný telefonní tarif, v jehož rámci mohou provolat určitý paušál pro své soukromé účely. Dispečeri mají ke své práci k dispozici služební vozidla, která mohou využívat i pro soukromé účely. Pro pracovníky v kanceláři zaměstnavatel poskytuje závodní stravování.

#### **Oblast 4: Flexibilita a mobilita**

Společnost „Doprava DK02“ nemá nastavené žádné postupy pro dočasné přiřazení zaměstnance na jiné pracoviště nebo na jinou práci. Společnost se zatím s touto možností nikdy nesešla, spíše řeší nedostatek pracovníků než jejich přebytek. Někdy mohou jet dispečeri na služební cestu a absolvovat stáž.

Společnost se snaží udržovat kontakt s bývalými zaměstnanci, pokud si to obě strany přejí, včetně důchodců. Důchodcům i po jejich odchodu ze společnosti nadále zůstává firemní telefon, včetně firemního mobilního tarifu, jsou zvaní na společenské akce firmy, jako je ples nebo opékání praseta. Firma se také snaží důchodce dále zaměstnávat na výpomocné práce, a proto důchodci mohou například odvést vozidlo do servisu a dělat další práce, které zvládnou a nezatíží je. V současné době společnost udržuje pravidelný kontakt se třemi důchodci. K udržování kontaktu s bývalými zaměstnanci společnost využívá nejenom telefon, ale také stránky facebooku.

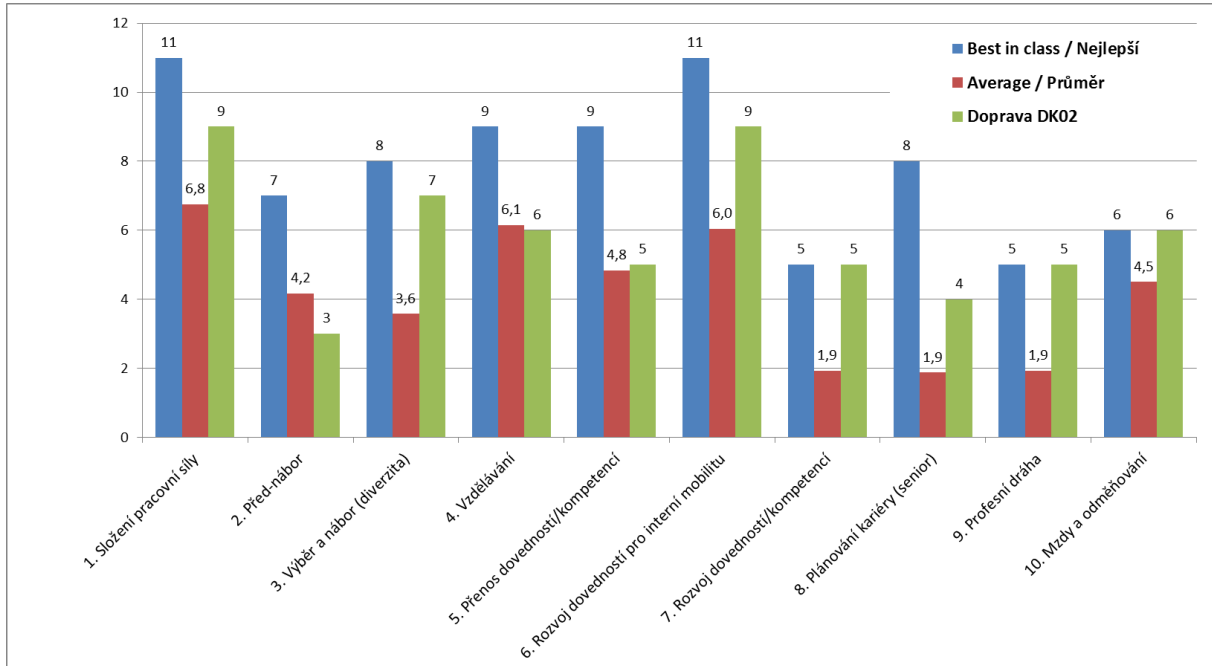
Společnost sice nemá zpracované žádné interní směrnice pro dlouhodobě nepřítomné zaměstnance, ale udržují s ním pravidelný kontakt, navštěvují jej v nemocnici a vše se děje zcela přirozeně a neformálně.

Firma také podporuje dobrovolnické aktivity svých zaměstnanců formou sponzoringu jejich akcí a také je na tyto akce uvolňuje. Sama společnost se sice přímo neúčastní firemního dobrovolnictví, ale výrazně přispívá na akce jiných. Poskytuje svůj náves jako podium pro místní kulturní akce. Společnost také přispívá finančními dary ve výši přibližně 120 000 Kč na dětské vesničky SOS, Červený kříž, Lékaře bez hranic a nadaci Truck Help, která podporuje děti a rodiny, které přišly o jednoho z rodinných příslušníků, profesionálního řidiče kamionu nebo autobusu, při dopravní nehodě, k níž došlo při výkonu povolání.

## Hodnocení ukazatelů

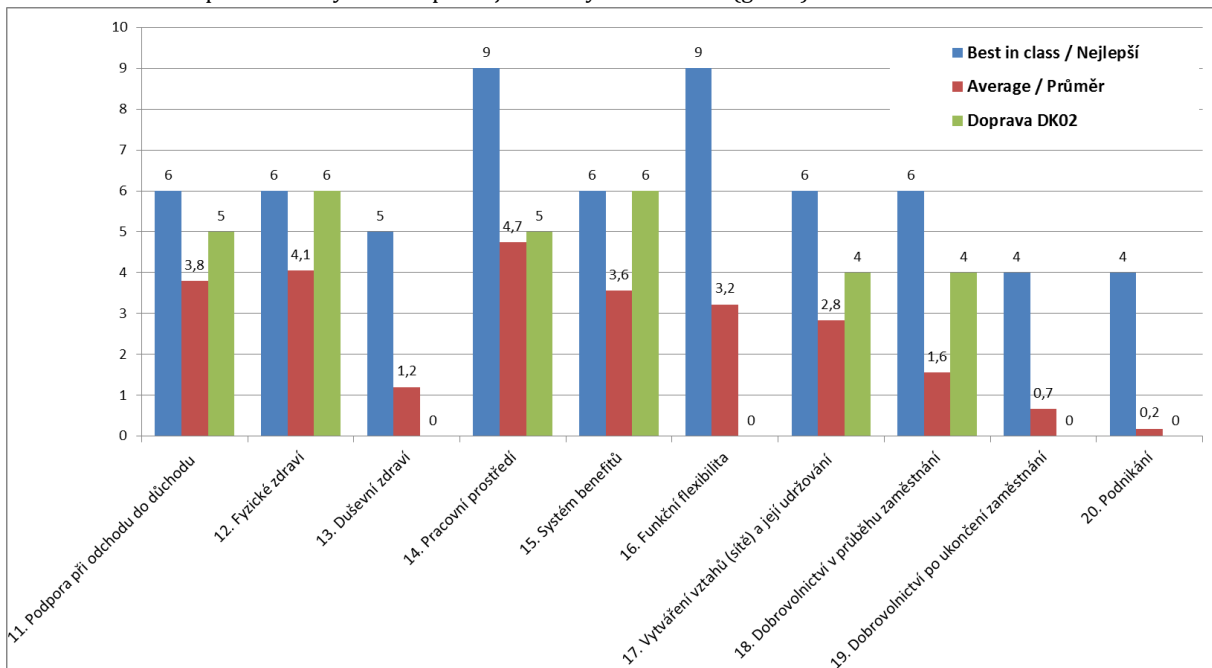
Společnost dosahuje ve 14 ukazatelích z 20 nadprůměrné výsledky, naopak u 6 ukazatelů dosahuje podprůměrných či nulových výsledků.

Graf 14 Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK02“, vlastní zpracování

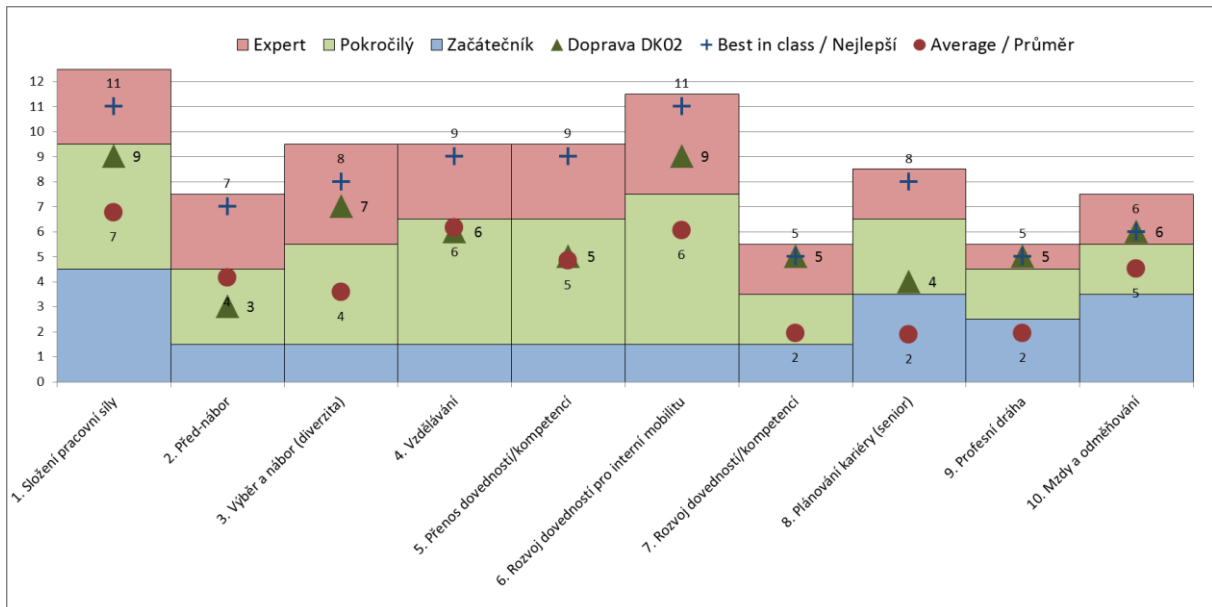
Graf 15 Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK02“, vlastní zpracování

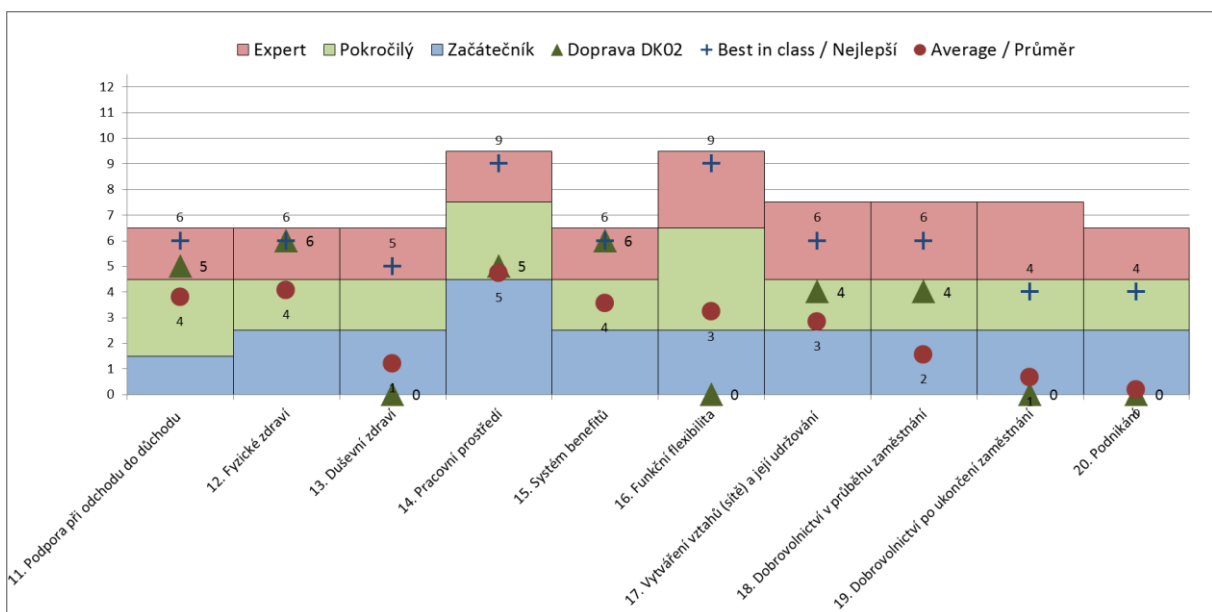
Společnost „Doprava DK02“ dosahuje expertní úrovně v oblasti Age managementu u 8 ukazatelů, a to konkrétně u výběru a nábory, rozvoje dovedností pro interní mobilitu, rozvoje dovedností/kompetencí, u profesní dráhy, mezd a odměňování, podpory při odchodu do důchodu, fyzického zdraví a u systému benefitů. Úroveň Age managementu je pokročilá rovněž u 8 ukazatelů, a naopak u 4 ukazatelů je na nulové úrovni či na úrovni začátečník.

Graf 16 Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK02“, vlastní zpracování

Graf 17 Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, 2017, „Doprava DK02“, vlastní zpracování

## Závěr

### Rámcová doporučení

Společnost „Doprava DK02“ se zabývá především mezinárodní a vnitrostátní přepravou zboží včetně přepravy nebezpečného zboží. Pro společnost jsou klíčovými zaměstnanci řidiči kamionové dopravy. Ačkoliv kvalifikační požadavky na toto zaměstnání nejsou příliš vysoké, společnost se v současné době potýká s výrazným nedostatkem nových profesionálních řidičů. Tento nedostatek na trhu se snaží kompenzovat spoluprací například se středním zemědělským učilištěm, ve kterém se snaží oslovovat nové potenciální řidiče a umožnit jim praxi. Každému začínajícímu řidiči zaplatí i případné rozšíření řidičského oprávnění a profesní průkaz, což v dnešní době není zcela běžné, a náklady se pohybuji v řádech několika deseti tisíců korun.

Přes všechny tyto snahy a pozitivní kroky společnosti je stále obtížnější sehnat nové pracovní síly na pozici řidiče KD. Mezi příčinami, které mají výrazný podíl na tomto nedostatku, je na předním místě nedostatek učebních oborů, které by se věnovaly přípravě profesionálních řidičů. Rovněž se nijak nepovedlo nahradit „systém“, kdy se profesionální řidiči přirozeně rekrutovali z řad vojáků základní vojenské služby. V dnešní době chybí možnosti studovat vhodný či příbuzný obor, který by kromě potřebné kvalifikace umožnil studentům získat řidičské oprávnění, profesní průkaz a alespoň základní praxi.

Stát by měl, dle názoru jednatele společnosti tomuto tématu věnovat mnohem větší pozornost a podpořit učňovské školství a zavést relevantní učební obor pro řidiče kamionové dopravy a do celého vzdělávacího procesu zapojit i dopravní firmy a profesní organizace. Pokud by se takový obor podařilo prosadit, výsledky by se mohly dostavit poměrně rychle již během tří let. Společnost se bude muset obracet pro nábor řidičů do zahraničí, ale ani zde není cesta k získání nových řidičů příliš snadná a rychlá. Zde by měl rovněž pomáhat stát a usnadnit firmám získávat klíčové pracovníky i ze států mimo EU, zejména v době, kdy nedostatek pracovních sil brzdí ekonomický rozvoj a firmy jsou pak nuceny odmítat zakázky.

Nedostatek řidičů kamionové dopravy na trhu práce přináší do společností určité negativní trendy a zkušenosti. Jelikož si jsou řidiči vědomi toho, že pokud přijdou o práci, že prakticky mohou okamžitě získat u konkurence práci novou. Poměrně dost na to celkově hřeší. V práci se to projevuje způsobem, že někdy dělají jen to, co takzvaně musí a nic navíc.

Společnost „Doprava DK02“ by měla zvážit i rozšíření vzdělávacího rámce pro řidiče zejména v souvislosti s technologickým rozvojem dopravy a i stále se zvyšující potřebou i měkkých

dovedností i u řidičů. Zejména jazykové vybavení a komunikační dovednosti. Posilování a rozvoj jak tvrdých a měkkých dovedností může mít pozitivní vliv i na udržitelnost řidičů na trhu práce i ve vyšším věku například v rolích mentorů, vzdělavatelů ve firmě nebo i v jiném formátu vzdělávání, třeba na učilištích.

Společnost by také měla věnovat větší pozornost prevenci práci se stresem, jelikož práce profesionálního řidiče je velmi náročná a stresující. Řidiči by měli mít možnost nějakého tréninku k tématu jak zvládat stres, či jak řešit a zvládat případné krizové a konfliktní situace, které mohou při provozu nastat, případně jak efektivně odpočívat, či mít možnost nějaké formy/forem relaxace či rehabilitace.

Společnost svým zaměstnancům poskytuje na druhou stranu celou řadu benefitů, které zahrnují nejenom finanční odměny, ale také možnost sportovního vyžití a v neposlední řadě se ke svým zaměstnancům snaží chovat velmi vstřícně a ohleduplně, například při nastavování flexibilních pracovních podmínek. V tomto ohledu může být společnost Doprava DK 02 určitě příkladem dobré praxe v oblasti HR procesů a věkové diverzity i pro ostatní dopravní i jiné společnosti. Stejně tak se společnost snaží být pro-aktivní v rámci společenské odpovědnosti, podporuje charitativní projekty, sponzoruje dobrovolnické aktivity zaměstnanců.

Vedení společnosti by považovalo za potřebné, aby se stát zabýval určitou regulací podmínek pro férové podnikání. Zejména v oblasti nastavování, udržování a vymáhání standardů fungování přepravních firem, aby se zamezilo nekalému podnikání. V této souvislosti vedení společnosti argumentuje i směrem, aby byly stanoveny i nějaké minimální standardizované ceny za přepravu.

Z hlediska systémového bychom doporučili, stejně jakou u autobusové dopravy, že by společnost sama a i v rámci své účasti v profesních organizacích měla usilovat o aktivní přístup státu k celkové dopravní strategii. Zejména proto, aby bylo koncepčně dopředu jasné, jaký podíl bude mít v krátkodobém i dlouhodobém horizontu ČR mezi jinými druhy dopravy, kamionová doprava. Jaký bude její objem, kolik bude potřeba řidičů, jaké nároky budou muset splňovat a tomu přizpůsobit jejich přípravu. V dokumentu Dopravní strategie ČR do roku 2020 podle všeho nejsou takto měřitelné cíle. Nepochybně by taková koncepce i měřitelné cíle pomohly celkové stabilizaci i větší standardizaci tohoto podnikatelského sektoru.

## **Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem**

V Tůnách 1357/11, 2. patro  
Praha 2, 120 00  
[www.byznysprospolecnost.cz](http://www.byznysprospolecnost.cz)  
IČ: 22 84 26 08  
DIČ: CZ22842608  
Tel: 240 201 195

**Pavel Štern**

**Ředitel programů**

[stern@byznysprospolecnost.cz](mailto:stern@byznysprospolecnost.cz)  
+420 607 919 028