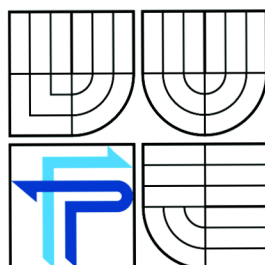


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

EFEKTIVITA ODMĚŇOVÁNÍ V DOPRAVNÍ FIRMĚ
STREAMLINING PAY THE TRANSPORT COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

VERONIKA JAKEŠOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. ING. JIŘÍ POKORNÝ, CSC.

BRNO 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jakešová Veronika

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Efektivita odměňování v dopravní firmě

v anglickém jazyce:

Streamlining Pay the transport Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856s.ISBN 80-247-0469-2.

BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 2004.145
ISBN 80-251-0223-7.

DALE, M. Vybíráme zaměstnance. 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. P 2004.156 s. ISBN 80-86432-97-7.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.05.2009

Abstrakt

Tato práce se zabývá analýzou současného stavu firmy P. R. Trans, zhodnocením situace a návrhem efektivnějšího systému odměňování. První část je zaměřena na vysvětlení pojmů odměňování, hodnocení, mzda, motivace a jejich vzájemných vztahů. V druhé části je představena firma P. R. Trans, hlavně se zaměřuji na její personální činnost, systém odměňování a pracovní motivace. Výsledkem je návrh nového motivačního programu.

Abstract

This thesis deals with analyzing the actual state of company P. R. Trans, analyzing the situation and and proposes a more efficient system of remuneration. The first part is focused on clarification of the notions of reward, evaluation, wages, motivation, and their mutual relations. The second part presents company P. R. Trans, mainly focusing on its personnel policy, and its systems of remuneration and motivation. Finally, a proposal for a new incentive program is offered.

Klíčová slova

Hodnocení, motivace, odměna, prémie, zaměstnanci, zaměstnavatel, mzda, benefit.

Keywords

Evaluation, motivation, remuneration, bonuses, employees, employers, wages, benefit.

Bibliografická citace práce

JAKEŠOVÁ, V. *Efektivita odměňování v dopravní firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 80 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. 5. 2009

.....

podpis

Poděkování

Děkuji PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za odborné vedení, konzultace a cenné rady, které mi poskytl během zpracování diplomové práce. Dále děkuji majitelce firmy P. R. Trans paní Pavle Neplechové za umožnění zpracování diplomové práce a také všem zaměstnancům firmy, kteří mi poskytli potřebné informace pro zpracování této práce.

Obsah

Úvod	9
1 Cíl a metodika práce.....	10
2 Hodnocení zaměstnanců.....	11
2.1 Definování role zaměstnance.....	11
2.2 Hodnocení má za úkol.....	12
2.3 Hodnocení zaměstnanců zahrnuje následující oblasti	12
2.4 Výhody hodnocení zaměstnanců.....	12
2.5 Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem.....	13
2.6 Metody využívané při hodnocení.....	14
3 Odměňování	15
3.1 Základní mzda	16
3.2 Odměny	16
3.3 Nehmotné typy odměny	18
3.4 Zásluhová odměna	19
3.4.1 Základní důvody pro zásluhové odměňování	19
3.4.2 Zásluhová odměna může mít dvě podoby	20
3.4.3 Zásluhové odměňování umožňuje organizaci.....	20
3.5 Odměňování podle výkonu.....	21
3.6 Normy výkonu	21
3.6.1 Výhody a nevýhody odměňování podle výkonu	22
3.6.2 Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod.....	23
3.7 Nové trendy v odměňování.....	24
3.7.1 Benefity pro zaměstnance	24
3.7.2 Nejběžnější benefity v současné době	25
3.8 Spravedlivé odměny	26
3.9 Peníze, bonus	26
4 Motivace.....	28
4.1 Základní teorie motivace	29
4.1.1 Maslowova teorie.....	29
4.1.2 Herzbergova výzkumná teorie	32
4.1.3 Herzberg a Maslow ve srovnání	34
4.2 Pracovní výkon.....	35

4.2.1	Zlepšování pracovního výkonu.....	36
4.2.2	Nástroje zlepšování pracovního výkonu.....	37
5	Představení společnosti P. R. Trans	39
5.1	Historie společnosti	39
5.2	Organizační struktura	40
5.3	Silné a slabé stránky firmy	42
5.4	Problémy, s kterými se firma potýká v běžném provozu	42
5.5	Zvážení možností a příležitostí.....	43
5.6	Současný systém odměňování ve firmě	44
5.7	Dopravní sféra	45
5.7.1	AETR.....	45
5.7.2	Tagra	46
5.7.3	Logistika	46
5.7.4	Doprava.....	46
5.7.5	Poptávka po dopravě.....	47
6	Dotazníkové šetření.....	49
6.1	Vyhodnocení dotazníků	49
6.2	Shrnutí dotazníkového šetření	57
7	Navržené odměny.....	58
7.1	Poukázky na masáže	58
7.2	Jazykové kurzy	59
7.3	Snížení telefonních nákladů	60
7.4	Penzijní připojištění.....	62
7.5	Životní pojištění.....	63
7.6	Vyhlašování zaměstnance roku.....	66
7.7	Celkové vyčíslení zavedení navrhovaných benefitů	67
7.8	Zrušení prémie za odpracované roky ve firmě.....	67
	Závěr	69
	Použitá literatura	70
	Seznam obrázků	72
	Seznam tabulek	72
	Seznam grafů.....	73
	Přílohy	74

Úvod

Zaměstnanci v podniku jsou velmi důležití pro podnik. Jsou v přímém kontaktu se zákazníky, a proto by si každá firma měla zakládat na tom, aby její zaměstnanci byli příjemní, ochotní a dělali dobré jméno společnosti. Toho dosáhneme, když budou zaměstnanci v podniku spokojeni. Spokojenost musíme něčím podporovat. Zavádíme různé motivační prvky. V dnešní době se stává čím dál větším trendem odměňování benefity.

Zaměstnanci dělají jméno celé společnosti. Pro podnik by měli být zaměstnanci stejně důležití jako zákazníci. Protože na zaměstnancích záleží celý chod firmy, podílí se většinou největší mírou na ziscích podniku a na jeho celkové funkci.

Zaměstnanec je nutné hodnotit. Při hodnocení je důležitá zpětná vazba. Na základě hodnocení můžeme stanovit odměnu, která je důležitou motivační složkou. Motivace je velmi důležitá pro dosažení cílů, které mají být dosaženy prostřednictvím zvyšování výkonů. Pokud je zaměstnanec spokojený, bude loajálnější a bude i podávat lepší výkon.

I když žijeme v době strojů, je třeba si uvědomit, že všechnu práci stroje nedokážou udělat a stále je potřeba lidskou sílu, která je v určitých případech stále nenahraditelná.

Motivační proces je složitější, než se zdá. Na každého zaměstnance působí totiž jinak určité motivační složky, proto nelze použít jednotný přístup ke všem zaměstnancům. Je důležité poznat dobře své zaměstnance a motivovat je tím co na ně působí nejvíc.

1 Cíl a metodika práce

Cílem mé práce je navrhnout efektivnější systém odměňování ve firmě P. R. Trans. Tato firma se zabývá mezinárodní nákladní dopravou, proto převážnou většinu zaměstnanců tvoří řidiči nákladních vozidel. Na tyto zaměstnance se také budu převážně zaměřovat. Konkrétně se soustředím na motivační složky mzdy.

Pro tento návrh je nejprve nutné udělat analýzu stávajícího stavu ve firmě, zhodnotit tuto situaci. Na základě uvážení jak ve firmě zvýšit efektivnost odměňování, navrhnu motivační složky mzdy. Tyto motivátory budou navrženy tak, aby firmě nepřidávaly zbytečně vysoké mzdové náklady, a zároveň působily na zaměstnance a zvyšovaly jejich spokojenost ve firmě a tím i jejich výkonnost. Zavedení motivačních složek mzdy by se mělo projevit v čase.

Protože preference každého zaměstnance jsou jiné, provedla jsem dotazníkové šetření, na základě kterého navrhnu motivační složky mzdy, které na zaměstnance budou působit nejvíce z hlediska motivace.

Práci jsem rozčlenila na několik částí. V první části popíšu teoretická východiska hodnocení, odměňování, motivace – základní teorie motivace. V druhé části je představena firma P. R. Trans, její historie, organizační struktura, plány do budoucna, problémy, se kterými se potýká. Dále je provedena analýza současného stavu odměňování a motivačního programu.

V další části vyhodnotím dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření jsem prováděla mezi zaměstnanci firmy kromě účetní, bylo prováděno anonymním způsobem. Z dotazníkového šetření jsem se chtěla především dozvědět, jestli jsou pracovníci spokojeni se stávajícím systémem odměňování, jestli by preferovali ke mzdě benefity, a jaké benefity by to byly. Další potřebné informace jsem získala na základě osobního rozhovoru s pracovníky a hlavně s majitelkou.

Na základě údajů z dotazníků navrhnu motivační složky mzdy. Výstupem mé práce bude zpracování motivačního programu pro firmu.

2 Hodnocení zaměstnanců¹

Hodnocení zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností každého odpovědného vedoucího zaměstnance a je považováno za nástroj k dosahování plánovaných cílů. Hodnocení zaměstnanců musí být prováděno průběžně a pravidelně jako přirozená součást celého souboru personálních činností organizace. Znalost aktuálních a reálných odborných a kvalifikačních hodnot zaměstnanců, jejich vztah k ostatním zaměstnancům, k oddělení a ke kolektivu, k organizaci jako celku, je významnou devizou pro krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé řízení na všech jeho úrovních. Hodnocení je zaměřeno na minulost. Hodnotíme, jak pracovník dané úkoly v příslušném období splnil.

2.1 Definování role zaměstnance

Definice role charakterizuje úlohu, kterou má zaměstnanec hrát při plnění svých cílů, při plnění požadavků své práce. Tuto roli plní tím, že kvalifikovaně a pružně pracuje v souladu s cíly organizace, její strukturou a procesy. Pojem role je mnohem širší než pojem pracovního místa, protože je orientován na lidi a na jejich chování – zabývá se spíše tím, co lidé dělají a jak to dělají, než aby se úzce soustřeďoval na obsah práce. Když lidé vykonávají nějakou práci, musejí hrát určitou roli, aby tuto práci vykonávali efektivně.

Týká se tří věcí:

Účelu, smyslu role

- co se od pracovníka v této roli očekává, že bude dělat. Tím se vytváří základ pro dohodu o pracovním výkonu.

Hlavních oblastí výsledků neboli základních povinností

- hlavních výstupů role. Výsledkem je seznam jednotlivých bodů či položek, u nichž se bude uzavírat dohoda o cílech a normách výkonu.

Hlavních schopností

- naznačuje, co musí být pracovník v dané roli schopen dělat a jak se musí chovat, aby svou roli vykonával efektivně. Je to východisko pro plánování osobních rozvoje a pro

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. s. 190 - 220

posuzování vstupů nezbytných k výkonu práce, tedy toho, co by pracovník měl do role přinášet. Může jít o obecné schopnosti potřebné k plnění jakékoliv role nebo nějaké skupiny rolí v organizaci i o specifické schopnosti potřebné k plnění konkrétní role.

2.2 Hodnocení má za úkol

- dát správného člověka na správné místo,
- optimálně využívat jeho potenciálu,
- efektivně vést lidi,
- vytvářet zdravé mezilidské vztahy,
- vytvoření motivačních nástrojů,
- získání podkladů pro odměňování zaměstnanců za dobrou práci a možností postihu za práci špatnou, případně hledání řešení nedostatků v práci,
- všestranně rozvíjet pracovníky.

2.3 Hodnocení zaměstnanců zahrnuje následující oblasti

- kvalifikační a odborná způsobilost,
- kvalita práce a výkonnost,
- osobní a charakterové vlastnosti.

2.4 Výhody hodnocení zaměstnanců

- možnost kvalifikovanějšího a objektivnějšího sledování vývoje trendů v oblasti řízení lidských zdrojů a přijímání účinných opatření např. v oblasti výcviku zaměstnanců, kvalifikačního rozvoje a motivace zaměstnanců,
- zavedení dlouhodobého principu posuzování zaměstnanců a jejich role při plnění důležitých a strategických úkolů a vize organizace,
- hodnocení zaměstnanců poskytne odpovědným vedoucím objektivní nástroj pro zpětné zhodnocení účinnosti jejich manažerské práce a bude je motivovat k uplatňování efektivních forem a metod řízení,

- zaměstnanci budou postupně akceptovat princip hodnocení nejen jako soubor znaků firemní kultury, ale také jako významný moment a podporu rozvoje jejich kvalifikačního a odborného růstu,
- detailní a souhrnné vyhodnocení výsledků hodnocení zaměstnanců podle stanovených oblastí a organizačních útvarů,
- motivační faktor, který napomůže objektivizaci postupů v oblasti odměňování a mzdové politiky,
- zjištění, zda zaměstnanci správně pochopili požadavky vyplývající z popisu pracovní funkce.

2.5 Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálními činnostem

- personální plánování – informace o kvalitě výkonu práce stávajících zaměstnanců jsou důležitým podkladem pro rozhodnutí o potřebě a určení počtu zaměstnanců organizace, ke splnění plánovaných úkolů, ke zvažování možnosti pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů, pro stanovení potřeb vzdělávání, rozmíst'ování, získávání a výběr nových zaměstnanců, pro odměňování a motivaci,
- analýza pracovních míst – poskytuje podklady pro popis pracovních funkcí, zlepšování pracovních podmínek a odstraňování negativních faktorů ovlivňujících výkon zaměstnance,
- identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců – předpoklad pro optimální odvádění pracovního výkonu a neustálé zlepšování pracovního výkonu,
- oblast odměňování – podklad pro mzdové zařazení zaměstnance, výši jeho mzdy a odměn, případně poskytování zaměstnaneckých výhod,
- rozmíst'ování zaměstnanců – podklad pro rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění či penzionování, to vše s cílem dosažení motivačního účinku,
- oblast pracovních vztahů - s cílem zapojit velkou většinu zaměstnanců, popř. jejich organizace (např. odbory), do procesu hodnocení a hledání cest zlepšení, dosažení zásadového a spravedlivého hodnocení podloženého objektivními kritérii, objektivně zjištěnými informacemi

a prováděného v souladu s platnými zákony,

- oblast péče o zaměstnance – s cílem signalizovat a odstraňovat nedostatky, vytvářet prostor pro motivaci a zvyšování pracovního výkonu, vytvářet podmínky pro snadnější získávání nových zaměstnanců.

2.6 Metody využívané při hodnocení

Základní metodou hodnocení pracovníků je pozorování. To představuje účelné, záměrné, plánovité a soustředěné vnímání, jehož cílem je popis jevů a skutečností, které posuzujeme a studujeme v jejich přirozených podmínkách. Pozorování bývá často zabarveno osobně, nevystihuje skutečnost samu, ale to, co v ní pořizovatel chce vidět.

Některé z dalších metod hodnocení pracovníků:

Metody verbální

V této metodě hodnotitel zpracovává volný, ale výstižný a jasný popis osobnosti, činnosti hodnoceného pracovníka.

Metody neverbální

Posuzování podle stupnice - zařídění jednotlivých znaků do kategorií a odstupňování kategorií.

- Číselné stupnice (hodnotitel zakroužkuje)
Př. 1 2 3 4 5
- Grafické stupnice (hodnotitel označí křížkem)
Př. Nevyhovující průměrná vynikající
- Slovní stupnice
Př. nemůže být vůbec považován za odborníka, má široké znalosti, ale chybí mu tvořivost, ...

3 Odměňování

Odměňování má obecně a zejména pak za podmínek uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu dvojí úlohu:²

- podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti (orientace na současnost),
- oceňovat, odměňovat v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností (orientace na minulost).

V prvním případě mluvíme o pobídkách (udělej to a dostaneš toto), ve druhém pak o odměnách neboli bonusech (protože to udělal dobře nad očekávání). Stále více se ukazuje, že pracovník přispívá k plnění cílů organizace nejen svými výsledky, ale i tím co do organizace přináší a co vkládá do své práce. Objevuje se tak pojem zásluhové odměny za celkové přispění pracovníka k plnění cílů organizace, kdy se odměňuje nejen výkon, ale i schopnosti pracovníka. Zásluhové odměňování je považováno za žádoucí, protože:

- motivuje pracovníky k lepšímu výkonu a rozvoji jejich dovedností a vůbec schopností, plní tedy pobídkovou roli,
- je správné a spravedlivé diferencovat odměňování pracovníků na základě jejich výsledků, schopností a přispění k plnění cílů organizace a takovéto odměňování, je-li založeno na správných, spravedlivých a pracovníkům důkladně objasněných kritériích, obvykle nevyvolává napětí a přispívá tím svým způsobem k utváření harmoničtějších vztahů v organizaci,
- jasně dává na srozuměnou, že pracovní výkon a schopnosti jsou důležité.

² KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. s. 159 - 161

3.1 Základní mzda³

Základní mzda je stanovena v rozsahu plného pracovního úvazku (není vázána na počet odpracovaných hodin). Základní mzda je dána rozsahem a náročností pracovní činnosti, mírou odpovědnosti vyplývající z vymezených kompetencí, dlouhodobými požadavky na výkonnost, nároky osobních a profesních způsobilostí apod. K dlouhodobé úpravě přiznané základní mzdy může dojít především při dlouhodobější změně pracovní výkonnosti, a to obvykle v těchto konkrétních případech: změna funkce, ukončení nástupní praxe, výrazná změna profilu pracovního místa nebo profilu osobních či odborných způsobilostí, apod.

3.2 Odměny⁴

Odměny mohou mít různé formy. Za základní se považují odměny z fondu vedoucího. Odměny z fondu vedoucího slouží k okamžitému finančnímu ohodnocení zaměstnance za mimořádné práce nad rámec základních pracovních povinností, za splnění mimořádného konkrétního úkolu a za osobní podíl na výsledcích útvaru. Škála poskytovaných zaměstnaneckých výhod je závislá na tradici firmy a na výši finančních prostředků vyčleněných pro tyto účely. Některé firmy považují za zaměstnanecké výhody např. prodloužení zákonného nároku dovolené o jeden týden, prodloužení pracovního volna s náhradou mzdy, atd.

Zaměstnanecké výhody se nedoporučuje poskytovat všem zaměstnancům automaticky. Mělo by se přihlížet k pracovnímu zařazení, délce zaměstnání u firmy, k sociální situaci zaměstnance apod.

Všem zaměstnancům obvykle lze poskytovat následující zaměstnanecké výhody

- prodloužení zákonného nároku dovolené o jeden týden,
- prodloužení pracovního volna s náhradou mzdy nad rámec uvedený v zákoníku,
- možnost zvyšování kvalifikace,
- zvýhodnění ceny závodního stravování,
- příspěvek na penzijní připojištění,

³ STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 108

⁴ Tamtéž, s. 108 - 110

- příspěvek na životní připojištění,
- návratné bezúročné půjčky pro bytové účely,
- podpora a ochrana zdraví,
- příspěvek na rekreaci,
- bezplatné poskytování nápojů,
- bezplatné poradenství (právní, psychologické, zdravotní, sociální, o studiu na VŠ)
- bezplatný pronájem místnosti u příležitosti životních jubileí,
- zvýhodněný prodej výrobků firmy zaměstnancům,
- odměny za pracovní a životní jubilea a při odchodu do starobního důchodu,
- příspěvek dárcům krve.

Určitým profesím nebo skupinám zaměstnanců (např. rodičům s dětmi) lze v práci poskytovat následující zaměstnanecké výhody

- pružná pracovní doba,
- bezplatný rekondiční ozdravný pobyt pro zaměstnance z rizikových pracovišť,
- sociální výpomoc při předčasném odchodu do důchodu a při ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů,
- dotace na účelové spoje do zaměstnání,
- program pro seniory (pracovní volno s náhradou mzdy, rehabilitační pobyt),
- používání mobilního telefonu i pro soukromé účely,
- používání služebního automobilu i pro soukromé účely,
- podpora rodinám zaměstnanců a osamělým zaměstnancům (podpora při narození dítěte, pracovní volno s náhradou mzdy),
- rekreace dětí zaměstnanců,
- příspěvek na ubytování.

3.3 Nehmotné typy odměny⁵

Pro někoho může být silným motivátorem uznání. Nepodceňujme proto sílu uznání jako motivátoru, je to kyslík lidské duše. Například v Herzbergově výzkumu, lze vidět, jak vysoko lidé řadí uznání jako faktor uspokojení z práce. Pro řadu lidí je jako podnět k velkému úsilí mnohem důležitější vyhlídka na uznání než peníze.

Je třeba, aby uznání přicházelo jak formálně, tak neformálně. Měly by být formální příležitosti, kdy uznáme kvalitu nebo hodnotu určitého příspěvku, ať je to individuální, nebo týmové úsilí. Určitě se objeví i řada neformálních příležitostí pro vyjádření pochvaly. Uznání by mělo mít v obou případech určité znaky nebo charakteristiky:

- Vyslovení uznání by mělo souhlasit se základním principem dobrého vedení, tedy zacházet s každým spravedlivým a stejným způsobem.
- Mělo by ocenit skutečný úspěch nebo přispění ke společnému prospěchu, ne prospěchářství.
- Mělo by odrážet základní hodnoty organizace.
- Mělo by sloužit jako příklad k povzbuzení všech, kterých se to týká.
- Pokud je to možné, mělo by být proto vyslovováno veřejně před pracovní skupinou.

Například mnoho lidí prostě dělá to, co se pro splnění úkolu musí udělat, aniž by se na sebe snažili upoutat pozornost. Takoví lidé jsou skromní v tom smyslu, že nejsou agresivně průbojní ani domýšliví nebo příliš sebevědomí. Vidí svůj příspěvek jako průměrný nebo dokonce jen malý. Pokud se jim vysloví uznání nebo dostanou odměnu, přijmou to opravdu skromně. Čím skromnější a nenáročnější jste, tím méně se přejete nebo dokonce požadujete, aby s vámi ostatní jednali zvláštním způsobem nebo si vytvářeli a udržovali představu o vaší důležitosti. Na takových to lidech nenajdete žádný poutač, který by přilákal vaši pozornost.

Dokonce i bez mimořádných osobních atributů nebo výrazných pracovních příspěvků si každý člen týmu zaslouží pochvalu jenom za to, že je schopným členem týmu. Tajemství motivace je jednat s lidmi jako s osobnostmi, protože každý z nás má své vlastní „slabé místo“ a co motivuje jednoho, nemusí motivovat jiného. Proto především platí, že byste měli vždy jednat s každým jedincem jako s osobností. Být člověkem

⁵ AIDAR, J. E. *Efektivní motivace*. s. 168 - 171

znamená mít vlastní hodnotu nebo význam, jak v tom, kdo jste, tak v tom, čím přispíváte ostatním – je to jakési „nájemné“, které platíte za své místo na Zemi.

Když někoho pochválíte za to, že je cenným členem týmu, potvrzujete jeho hodnotu jako člověka. Nepracujeme přece jenom proto, abychom měli na chleba. Někdy je třeba jen poděkovat svému týmu nebo jeho jednotlivým členům za to, že přicházejí do práce.

3.4 Zásluhová odměna⁶

Zásluhové odměny tvoří odměny vztahující se k individuálnímu výkonu, přínosu, schopnostem nebo dovednostem či k výkonu týmu nebo organizace. Je třeba rozlišovat mezi výkonem – tedy tím, čeho člověk dosahuje – a přínosem – vlivem dané osoby na výkon týmu či organizace. Míra přínosu bude záviset na schopnostech, dovednostech a motivaci jedinců, na příležitostech, při nichž budou muset demonstrovat své schopnosti a na využívání rad a vedení, kterých se těmito jedinci dostává. Termín odměna podle přínosu se týká situace, kdy se odměna vztahuje jak ke schopnostem, tak k výsledkům.

3.4.1 Základní důvody pro zásluhové odměňování

Motivace – odměny podle výkonu, schopností nebo dovedností motivují lidi k dosažení vyšší úrovně výkonu a k rozšíření a prohloubení jejich schopností a dovedností,

Sdělení – zásluhová odměna lidem sděluje, že si organizace váží výkonu, schopností, dovedností a přínosu jako něčeho velmi důležitého – „toto je, co očekáváme, že budete dělat, a toto je jak vás za to budeme odměňovat“. Sděluje také, že jsou důležité určité hodnoty nebo stránky výkonu, například kvalita, služba zákazníkům, vedení a týmová práce.

Spravedlnost – je správné a slušné spojovat odměnu s výkonem, přínosem, schopností nebo dovedností lidí.

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s. 605 - 607

3.4.2 Zásluhová odměna může mít dvě podoby

Podobu určitého pevného zvýšení základního tarifu (v tomto případě se předpokládá, že dosavadní výkon bude na stejné úrovni pokračovat i v budoucnosti),

Podobu určité odměny (proměnlivá složka mzdy nebo platu, kterou by si měl pracovník pokaždé znovu zasloužit, a může přitom jít o odměnu, bonus za splnění nějakého úkolu či dosažení nějakého cíle nebo odměnu za trvale vysoký výkon).

3.4.3 Zásluhové odměňování umožňuje organizaci

Vytvořit jasný vztah mezi odměnou na jedné straně a výkonem, schopnostmi nebo dovednostmi na straně druhé.

- Těžít z výhod řízení pracovního výkonu tak, že se hmatatelným způsobem uznává úspěšné plnění pracovních i rozvojových cílů.
- Vytvářet a upevňovat kulturu orientovanou na výkon.
- Jasně sdělovat, že organizace uznává význam rozvíjení dovedností a schopností.
- Odměňovat a tím i podporovat týmové i individuální úsilí.
- Zlepšit oddanost pracovníků tím, že se jim umožní podílet na úspěchu organizace.

Pracovníci mohou být odměňováni podle několika kritérií ⁷

- podle výkonu,
- podle schopností,
- podle znalostí a dovedností,
- podle přínosu,
- za očekávané výsledky práce.

Zaměřím se na odměňování podle výkonu, jelikož ve firmě P. R. Trans toto odměňování používají.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. s. 163 - 172

3.5 Odměňování podle výkonu

Při odměňování podle výkonu jsou zvýšení mzdy/platu nebo bonus závislé na hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Hlavními typickými rysy odměňování podle výkonu jsou:

- mzdová struktura, která je navržena tak, aby poskytovala prostor pro zvyšování mzdy v rámci mzdového rozpětí příslušného k dané třídě práce,
- růst mzdy a výkon, kdy mzdová sazba a hranice růstu mezd v rámci mzdového rozpětí jsou determinovány dosaženou klasifikací výkonu (např. budoucí hodnotou výkonu),
- zpomalující se zvyšování, kdy zvyšování mzdy vázané na výkon je obvykle plánováno tak, aby se v rámci stupně zpomalovalo, protože se podle teorie učení argumentuje, že růst mezd by měl být větší v průběhu počátečního období vykonávání dané práce pracovníkem, kdy je učení nejintenzivnější.

Jednotlivá zvýšení mezd odrážející výkon mohou být kumulativně přidávána k základní mzdě (tj. splynou s ní). Zvýšení mezd odrážející výkon jsou často poměrně malá (v literatuře se nejčastěji uvádějí hodnoty mezi třemi a deseti procenty s průměrem někde kolem pěti procent). Alternativně může být toto zvýšení vypláceno jako zvláštní úhrnná částka bonusů (proměnlivých složek mzdy).

3.6 Normy výkonu

Normy výkonu jsou charakteristiky podmínek, které jsou splněny v případě efektivního vykonávání práce. Zpravidla se používají v případech, kdy není možné stanovit časové definované úkoly nebo specifické dlouhodobé kvantifikovatelné cíle.

Definice může mít kvantitativní podobu (např. počet vyrobených kusů, vykonaných operací či obslužených zákazníků za jednotku času, čas spotřebovaný na provedení práce apod.) nebo podobu kvalitativní (např. funkčnost či vzhled výrobku, splnění kritérií přesnosti, tolerance a vůbec splnění všech kvalitativních náležitostí práce).

3.6.1 Výhody a nevýhody odměňování podle výkonu⁸

Výhody

- motivuje,
- přináší správné sdělení,
- je správné a spravedlivé odměňovat lidi podle jejich výkonu,
- nabízí hmatatelné nástroje odměňování a uznávání úspěšné práce.

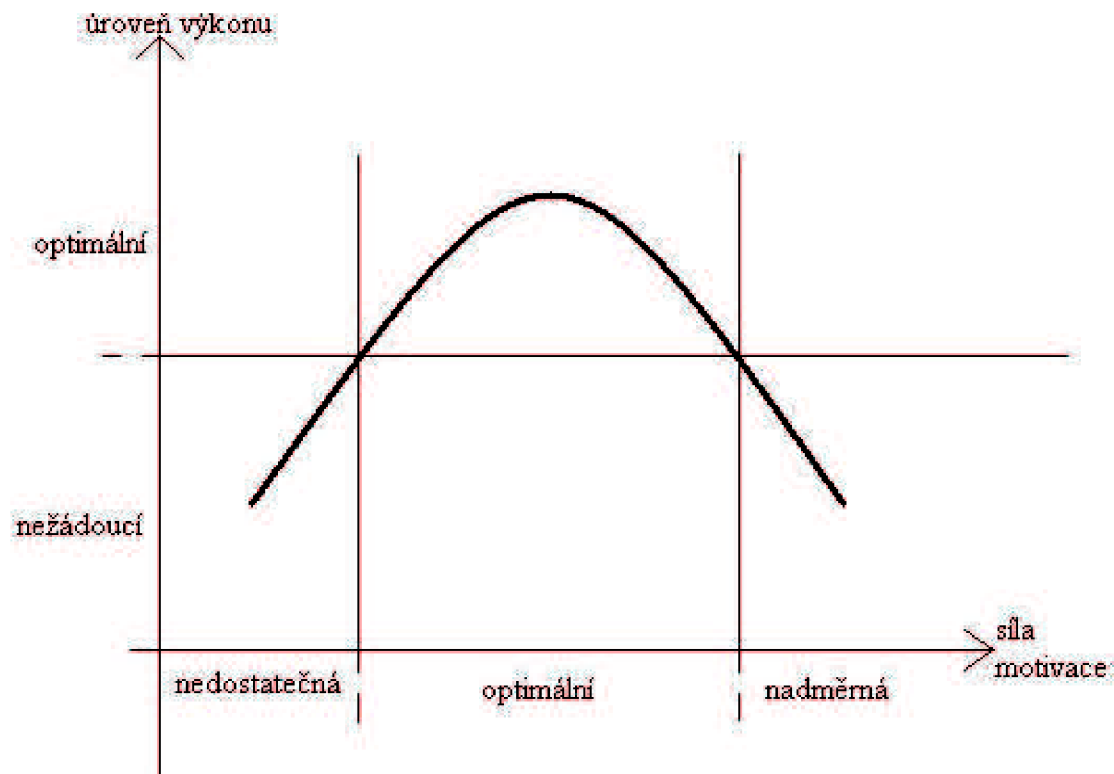
Nevýhody

- není zaručeno, že bude motivovat,
- odměna podle výkonu, která ani zdaleka neodměňuje celý výkon, vlastně demotivuje pracovníky,
- musí být založeno na nějaké formě hodnocení pracovníka (jeho pracovního výkonu), obvykle na klasifikaci,
- může být obtížné najít realistická měřítka a ukazatele výkonu, což může vést k tomu, že klasifikování nebo vůbec posuzování pracovníků může být nespravedlivé, subjektivní, nedůsledné a neporovnatelné, což bude mít negativní dopad na obraz odměňování,
- pokud se bude klást nepřiměřený důraz na individuální výkon, bude trpět týmová práce, může tedy v souvislosti se svou individualistickou povahou brzdít týmovou práci,
- může vést k tomu, že mzdy porostou rychleji než výkon (nekontrolovaný růst mezd), jinými slovy není nákladově efektivní,
- systémy odměňování podle výkonu je obtížné dobře řídit, protože spoléhají na efektivní procesy řízení pracovního výkonu, které v mnoha organizacích neexistují,
- může vést ke špatné kvalitě výkonu, protože lidé se soustředí na dosažení kvantitativních cílů,
- může vést k důrazu na „krátkodobost“ – ke sledování spíše rychlých výsledků než věnování pozornosti dosažení dlouhodobých strategických cílů.

⁸ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. s. 164 - 165

Důležité je sledování a prověřování pracovního výkonu v souladu se smlouvou a závěrečné prozkoumání a posouzení výkonu.

Obrázek 1 Křivka pracovního výkonu



Zdroj: RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. s. 7

Obrázek znázorňuje, jaká je závislost mezi výkonem a motivací. Pokud zaměstnance motivujeme správným způsobem, dosáhneme většího výkonu. Je důležité výkon udržet v určité hranici (rozmezí), proto bychom motivaci měli klást velký důraz. Měli bychom se na ni zaměřovat a hledat takové řešení, které motivuje nejsilněji.

3.6.2 Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod jako součást zvyšování výkonnosti⁹

Systém odměňování je bezprostředně spjat se systémem hodnocení a posuzování výkonnosti. Představuje významnou složku motivačního působení na zaměstnance. Funkční koncepce motivačního systému musí vytvořit takové odměňování, které je

⁹ STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. s. 106 - 110

snadno použitelné, výkonově orientované a flexibilní. Hmotná zainteresovanost na odpovídající výkonnosti má přihlídnout ke kvalitě zaměstnanců, k individuální ochotě k výkonu, ke skutečné výkonnosti zaměstnance a k přínosu pro podnik, k vnitropodnikové spravedlnosti i k tržní „cenně práce“. Základní formou odměňování je mzda.

Hlavní principy odměňování se stanovují:

- ve vztahu k hodnocenému pracovnímu místu,
- ve vztahu k hodnocení kvality a množství práce a pracovního výkonu jednotlivého zaměstnance, což se vyjadřuje v podobě výše základní mzdy a výše výkonnostních prémie,
- ve vztahu k hodnocení kvality a množství práce a pracovního výkonu kolektivu – roční odměna,
- ve vztahu k mzdovému ocenění mimořádných okolností, což se vyjadřuje v podobě odměn a zvláštních příplatků.

3.7 Nové trendy v odměňování

3.7.1 Benefity pro zaměstnance¹⁰

Ve světě se hojně používá pojem - Employee benefits – pomalu se vžívá i u nás. Doslovně jej můžeme přeložit jako zaměstnanecké výhody, pro zaměstnance jsou to zkrátka benefity.

Řekneme-li to stručně, benefity jsou odměny za pracovní úsilí zaměstnanců, poskytované zaměstnavatelem navíc k jejich pravidelné mzdě. Jedná se o navýšení mzdy formou odměn s určitým daňovým zvýhodněním (např. osvobození od odvodů zdravotního a sociálního pojištění). Taková odměna je výhodnější pro zaměstnavatele i zaměstnance, než navýšení platu nebo mzdy. Zaměstnavatel může zahrnout některé výdaje (benefity) na přílepení zaměstnancům do nákladů. Zaměstnanec je zvýhodněn

¹⁰ POZDNIČEK, V. *Benefity pro zaměstnance*. [online]. [citováno 2009-03-24]. Dostupné z: <http://www.profimen.cz/systemy-odmenovani-a-motivace-benefity/>

v případě benefitů o to, co by musel ze mzdy odvést do státní pokladny a pokladny zdravotních pojišťoven.

3.7.2 Nejběžnější benefity v současné době

- stravenky nebo levnější obědy – základní a jednoduše využitelný benefit,
- příspěvek na důchodové připojištění nebo životní pojištění – benefit, který nabízí současná legislativa,
- vstupenky do bazénů, posiloven, fitcenter, wellness center, lázní, sportovních klubů, nákupních a zábavných center, ... – benefit podporující výkonnost zaměstnanců, již Řekové věděli, že ve zdravém těle se skrývá zdravý duch, moderní manažeři vědí, že sport a pracovní výkon jsou spojené nádoby,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování – benefit nutný v oblastech s horší dopravní obslužností nebo nedostatkem profesně zdatných zaměstnanců,
- jazykové kurzy, vzdělávací pobyty, poznávací zájezdy – benefit rozšiřující využitelnost zaměstnanců, v dnešní době celkem nezbytný,
- osobní rozvoj a vzdělávání – benefity z této skupiny jsou klíčové především pro ty, kteří si uvědomují nutnost udržení konkurenceschopnosti, jedná se o budování znalostního potenciálu firem i jednotlivců,
- příspěvek na dovolenou nebo týden dovolené navíc – benefit posilující loajalitu,
- vitamíny, vakcíny proti chřipce - moudrý zaměstnavatel ví o neoddiskutovatelně platné rovnici zdravý zaměstnanec = zdravá firma,
- sick day – v podstatě placené dny nemoci, posilující loajalitu k firmě,
- služební auto k soukromé dispozici, mobil, notebook – benefit pro manažery a obchodníky.

3.8 Spravedlivé odměny¹¹

Každá práce obsahuje prvek vyvážení toho, co dáváme, tím, co očekáváme a co chceme získat. Spravedlnost nebo nestrannost znamená, že výsledný přínos by měl být ekvivalentní hodnotě vkladu. Výkony by měly být spojeny s odměnami, jako by se mělo povýšení vztahovat k zásluhám. Devadesát procent lidí pracuje v devadesáti procentech svého času podle racionálního modelu „teorie očekávání“.

Dávat spravedlivé finanční odměny – to se v řadě situací snadněji řekne, než udělá. Tento princip je však stále důležitý a musí se najít cesty k jeho aplikaci. Justinián napsal: „Spravedlnost je pevná a neutuchající vůle dát každému jeho právo nebo patřičný díl.“ Opravdový a trvalý záměr se také očekává od každého vedoucího, který má volnost při rozdělování odměn. Dotyčný princip se musí se zvláštní péčí aplikovat u peněžních odměn, protože pokud ve výši mezd není vnímána spravedlnost, může to snižovat pracovní morálku i motivaci.

Jsou-li odměny nízké, budou pracovníci do své práce vkládat menší úsilí. Peníze jsou totiž základním stimulem, proto je pro posuzování finanční hodnoty práce naprosto nezbytný vhodný hodnotící program zahrnující reprezentativní skupinu lidí.

3.9 Peníze, bonus¹²

Platby vázané na výkon mohou mít několik podob. Pravděpodobné nejznámější jsou bonusy. Bonus, z latinského označení pro „dobrou věc“, jsou peníze (nebo jejich ekvivalenty) dávané navíc k tomu, co je poskytováno běžně nebo je jednoznačně vymezené. Bonus je prostě nad to, co je očekáváno. Jeho motivační síla se do budoucna může zmenšovat, pokud lidé začnou očekávat bonus více či méně jako část své standardní odměny. Snížení nebo úplné vypuštění bonusu pak může vyvolat nespokojenost.

Peníze jsou v současné době klíčovým prvkem v odměňování za práci, protože jsou prostředkem směny, nositelem bohatství, základem pro srovnávání, prostředkem uznání a všeobecně užitečné pokud jde o naše potřeby – a potřeby našich rodin.

Peníze mají větší sílu učinit vás nešťastným nebo nespokojenými v práci, než jakou mají sílu pro to, aby vás učinily spokojenými. Jejich motivační výkon totiž vyprchá.

¹¹ AIDAR, J. E. *Efektivní motivace*. s. 157

¹² Tamtéž.. s. 162 - 167

Peníze zůstanou vnějším faktorem, zatímco dlouhodobější motivátory jsou vnitřní, protože jsou vtěleny v práci samotné. Oba typy faktorů jsou však žádoucí.

Platby vztažené k výkonu jsou v principu vítané, ale obtížně se zavádějí v praxi. Obecným pravidlem je, že lidé mají ve svých platech rádi prvek fixní i variabilní, který většinou přímo souvisí s jejich výkonem.

V souladu s tímto principem hrají systémy určitých prémieí v celkové motivační strategii svou roli. Jsou však užitečnější jako metoda uznání, a v žádném případě nejsou nejlepší odměnou peníze. Náklady na provoz takovýchto prémiových systémů však musí být vždy v rovnováze s jejich přínosy.

4 Motivace¹³

Co je to motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace jsou:

Směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,

Úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší,

Vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povahou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.

Motivace je z pohledu manažera nástroj, jehož výsledkem by mělo být podávání lepších výkonů jednotlivých pracovníků. Je potřeba si uvědomit, že se člověk v čase mění a vyvíjí a s ním se mění a vyvíjejí i věci pro něj důležité, které ho motivují.

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.

Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odeprání platu nebo kritika.

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s. 159 - 161

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

4.1 Základní teorie motivace

Mezi nejzákladnější teorie motivace patří především:

- Maslowova hierarchie potřeb,
- Herzbergerova dvoufaktorová teorie – motivačně hygienický přístup,
- Teorie cukru a biče,
- Teorie X a Y,
- Teorie ekvity,
- Teorie očekávání,
- a celá řada dalších.

V další části práce se zaměřím na Maslowovu a Herzbergovu teorii.

4.1.1 Maslowova teorie¹⁴

Snad žádná teorie o motivaci neměla na myšlení manažerů takový vliv jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty jako odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory. Pokud je jeden soubor uspokojen, vynoří se do popředí jiný. Uspokojená potřeba přestává motivovat.

Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které viděl v určitém dynamickém vztahu či jisté hierarchii.

¹⁴ AIDAR, J. E. *Efektivní motivace*. s. 14 - 38

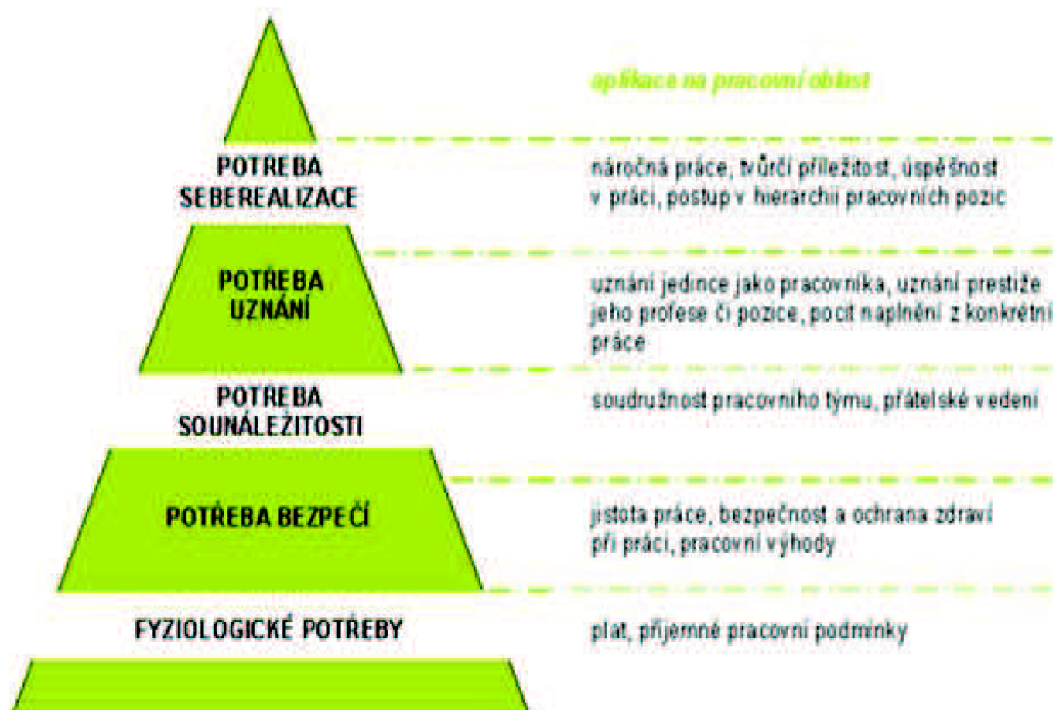
Tabulka 1 Pět souborů potřeb

Fyziologické potřeby	hlad, žízeň, spánek
Potřeba jistoty	bezpečí, ochrana před nebezpečím
Společenské potřeby	potřeba sounáležitosti, přijetí, společenský život, přátelství a láska
Potřeba uznání	sebeúcta, úspěch, postavení, úcta
Potřeba seberealizace	růst, znalosti, osobní rozvoj

Zdroj: AIDAR, J. E. *Efektivní motivace*. s. 30

Bývá často znázorňována jako trojúhelníkový nebo pyramidový model. Toto grafické pojetí má však své nevýhody, neboť vyšší potřeby se zde jeví v celkovém měřítku jako menší, zatímco opak je pravdou.

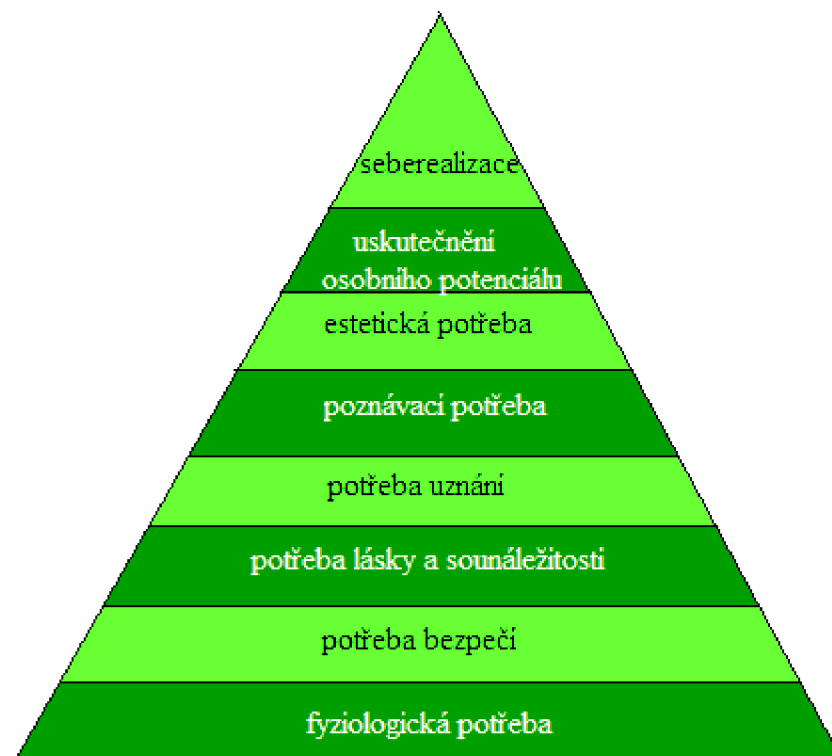
Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: *Maslowova teorie*. [online]. [citováno 2009-03-21]. Dostupné z: <http://www.itsolution.cz/upload/maslow.jpg>

Každý člověk může mít tyto potřeby uspořádané odlišně. Maslowova teorie bývá nazývána teorií průměru. Obsahuje pro manažery důležité poselství. Je často používána jako vysvětlení, proč se v různých situacích můžeme setkat s různými potřebami a motivy. Maslowova teorie se stala předmětem bádání a hodnocení řadou jeho nástupců, kteří teorii doplnili a rozšířili ji dalšími úvahami a upřesněními. Můžeme se setkat i s rozšířenou formou pyramidy potřeb.

Obrázek 3 Rozšířená verze pyramidy potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

Z této rozšířené verze pyramidy vyplývá, že jsou zde i jakési další potřeby, které je třeba uspokojit. Na vrcholu této pyramidy stojí seberealizace, které chce člověk dosáhnout. Jsou zde potřeby estetické, poznávací a uskutečnění osobního potenciálu.

4.1.2 Herzbergova výzkumná teorie¹⁵

V roce 1952 publikoval Herzberg svůj výzkum v oblasti postojů k práci v knize *Motivace k práci*. V době kdy kniha vznikla, byl Herzberg vedoucím výzkumu na Psychological Servis of Pittsburgh. Spolu s dvěma dalšími psychology provedli Herzber a Mausner předběžné studium existující literatury věnující se faktorům spojeným s postoji k práci. Navzdory rozdílům v obsahu a metodách ve 155 knihách a člancích, kterými se zabývali, cítili Herzberg a jeho kolegové, že mohou vyvodit hlavní závěr: „Zajímavým zjištěním, které se objevilo během našeho studia literatury, byla skutečnost, že existují rozdíly mezi faktory v závislosti na tom, zda badatel hledal věci, které má pracovník na své práci rád, nebo věci, které rád nemá. Na základě těchto zjištění byl navržen koncept, že existují některé faktory, které jsou uspokojující („satisfactory“) a jiné které jsou neuspokojující („dissatisfactory“). Z toho byla odvozena jedna ze základních hypotéz našeho vlastního šetření“

Po provedení dvou pilotních studií se výzkumný tým pustil do studia postojů k práci u 203 techniků a účetních pracujících v devíti továrnách nebo podnicích v Pittsburghu. Výzkumníci se pokusili na základě sesbíraných materiálů vymezit kategorie faktorů a výsledků. Celkový vzorek pěti tisíc myšlenkových jednotek byl setříděn do tří hlavních kategorií: faktory první úrovně, faktory druhé úrovně a výsledky. Mezi faktory první úrovně se zařadili: uznání, úspěch, možnost růstu, povýšení, plat, mzda, interpersonální vztahy, dohled – technický, odpovědnost, strategie společnosti a administrativa, pracovní podmínky, vlastní práce, faktory v osobním životě, status (postavení v práci), jistota místa. Jedenáct faktorů druhé úrovně sdílí z větší části stejné názvy jako faktory první úrovně.

Hlavní otázka, kterou si členové řešitelského kolektivu položili, byla, zda rozličné druhy faktorů s sebou nesou uspokojení z práce nebo nespokojenost s prací. Řada méně důležitých otázek, které je zajímaly, se týkala korelací mezi proměnnými dlouhodobých a krátkodobých sekvencí, faktory první a druhé úrovně, výsledky a postoji, profesí, vzděláním, úrovní práce a zkušenostmi. Zhruba řečeno, členové týmu byli přesvědčení, že jejich hlavní hypotéza – že existovaly dvě odlišné skupiny faktorů, byla výzkumem potvrzena. Pro komplex faktorů, které popisují okolí práce a mohou způsobit nespokojenost, využil Herzberg slovo z lékařského prostředí: hygiena.

¹⁵ AIDAR, J. E. *Efektivní motivace*. s. 52 - 63

Tabulka 2 Hygienické faktory

Strategie společnosti a její administrativa	Jsou dostupné jasně definované strategie společnosti obzvláště ty, které se týkají lidí; přiměřenost organizace a řízení.
Dohled - technický	Přístupnost, kompetence a spravedlivý postoj vašeho nadřízeného.
Interpersonální vztahy	Vztahy s nadřízenými, podřízenými a s kolegy; kvalita společenského života v práci.
Plat	Celkový balíček kompenzací jako mzdy, platy, důchod, služební auto a další finanční požitky.
Postavení ve firmě	Pozice nebo postavení jednotlivce ve vztahu k ostatním, symbolizované titulem, parkovacím místem, autem velikostí kanceláře, nábytkem.
Jistota práce	Osvobození od nejistoty, jakou je možná ztráta pozice nebo úplná ztráta zaměstnání.
Osobní život	Dopad práce jednotlivce na jeho rodinný život, např. stres, časté přesčasy omezující sociální kontakty nebo stěhování za prací.
Pracovní podmínky	Fyzické podmínky, ve kterých pracujete, objem práce, dostupné zařízení, vybavení a pomůcky, ventilace, nástroje prostor hluk a další aspekty prostředí.

Zdroj: AIDAR, J. E. *Efektivní motivace*. s. 56

Toto jsou veškeré faktory nebo prvky v práci, které podle Herzberga mohou vést k tomu, že se budete v práci cítit nešťastně nebo nespokojeně.

Význam osobního růstu a seberealizace jsou klíčem k pochopení pozitivního vnímání práce.

Tabulka 3 Motivátory

Úspěch	Určité specifické úspěchy, jako je zdařilé dokončení práce, vyřešení problémů, potvrzení správnosti a vidění výsledků práce.
Uznání	Jakýkoli akt uznání ať formou poznámky nebo pochvaly.
Možnost růstu	Změny v pracovní situaci, kdy se zvýší příležitosti profesionálního růstu.
Povýšení	Skutečné změny, které zlepší pozici a status v práci.
Odpovědnost	Skutečná odpovědnost je spojena s nezbytnou pravomocí, aby byla činnost správně vykonávána.
Práce sama	Skutečné vykonávání práce nebo některé její fáze.

Zdroj: AIDAR, J. E. *Efektivní motivace*. s. 61

4.1.3 Herzberg a Maslow ve srovnání

Je zajímavé srovnávat Herzbergovu a Maslowovu teorii. Obě se shodují v řadě základních předpokladů o seberealizaci. V protikladu k převážně holistickému náhledu Maslowa je Herzbergův přístup dichotomický, rozdělený do dvou skupin. Je tedy možné, že opačné konce kontinua chování člověka přinášejí kvalitativní rozdíly. Například fyziologické potřeby jistot a sociální potřeby mohou vyvolat nespokojenost, pokud nebyly naplněny, ale – podle Herzberga – mají jen malou sílu, aby skýtaly uspokojení. Na rozdíl od toho uspokojení potřeby uznání a seberealizace nebo profesionálního růstu mohou vést k pozitivnějšímu a dlouhodobějšímu pocitu spokojenosti. V tomto směru se přístupy Maslowa a Herzberga poměrně shodují. Kromě toho jedna z výhod Herzbergova dvoufaktorového modelu pramení ze sklonu ostře vnímat kontrasty. Pokud může být něco vykresleno černě nebo bíle, s jasnými obrysy, náš mozek to zaregistruje. Herzbergova dualistická konstrukce má proto hlavní hodnotu jako stimulující, uvozující vizuální situační náčrt ve výuce. Můžeme interpretovat jeho zjevný protiklad k Maslowovi jako projev rozdílů v myšlení než v základech teorie.

4.2 Pracovní výkon¹⁶

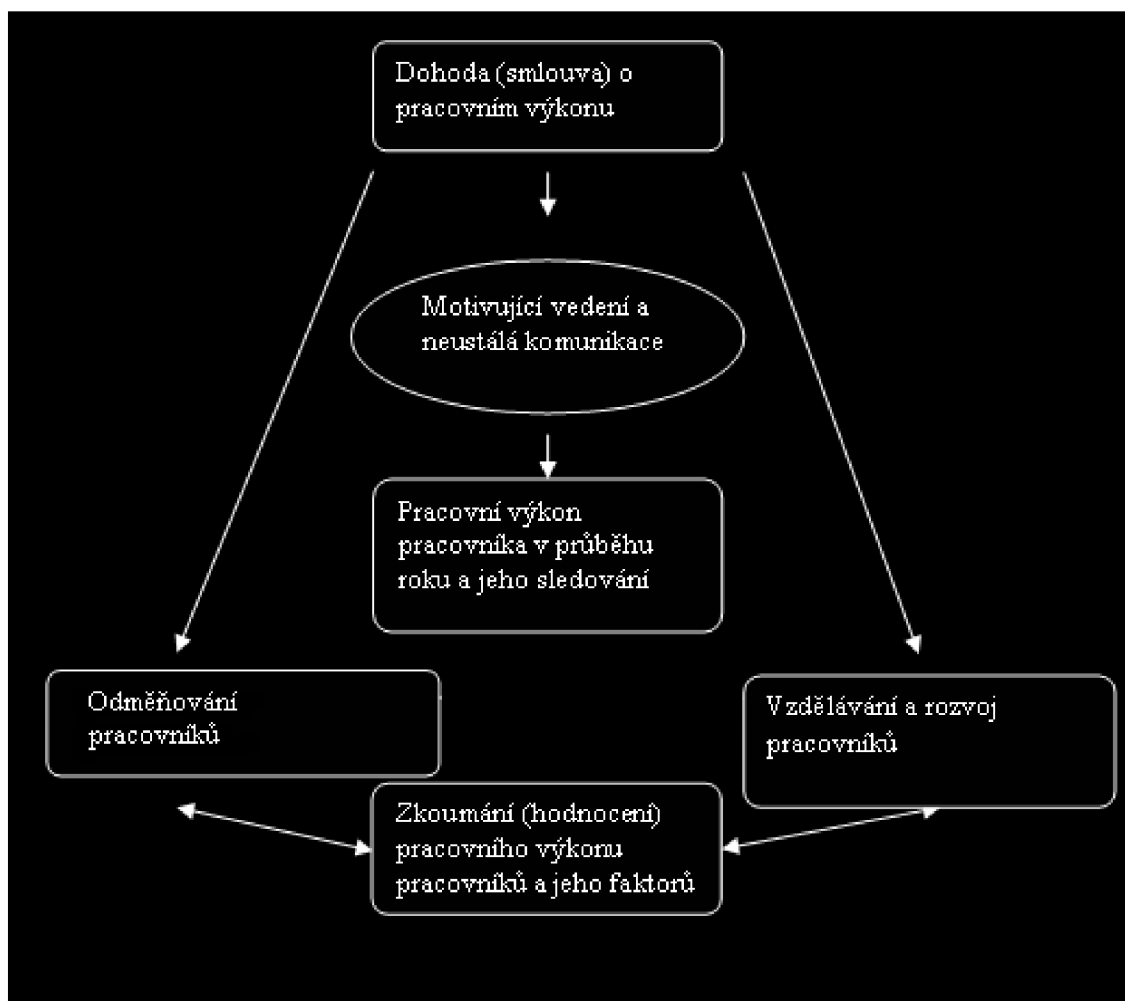
Pracovní výkon pracovníků je hlavním smyslem personální práce. Podstatou řízení pracovního výkonu je proces zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností, na kterém se víceméně jako rovnocenní partneři podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tito manažeři řídí.

Pracovní výkon lze charakterizovat jako proces komunikace probíhající v partnerském duchu mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným, zahrnující definování jasných očekávání a dosažení shody.

Je to systém. To znamená, že má řadu složek, z nichž všechny musejí být přítomny, pokud má systém řízení pracovního výkonu znamenat pro organizace, manažery a personál přidanou hodnotu. Tato komunikace mezi manažerem a pracovníkem musí být oboustranná, musí obsahovat nejen sdělení, ale i naslouchání, a jejím výsledkem musí být učení se a zlepšování se na obou stranách a konečným výsledkem pak soustavné zlepšování výkonu.

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. s. 17 - 22

Obrázek 4 Řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. s. 21

4.2.1 Zlepšování pracovního výkonu¹⁷

Zlepšování pracovního výkonu pracovníka, jehož výkon nesplňuje očekávání, je sice důležitou součástí řízení pracovního výkonu, ale jeho příspěvek k celkovému zlepšování pracovního výkonu organizace nebývá tak významný. Rozhodující pro celkové zlepšování pracovního výkonu organizace jsou pracovníci, jejichž pracovní výkon splňuje očekávání. Proto hlavním úkolem řízení pracovního výkonu během období a zejména hlavním úkolem formálních setkání za účelem zkoumání pracovního výkonu a to ať v průběhu nebo na konec období, je hledání rezerv ve výkonu, a hledání cest jak dobrý výkon ještě zlepšit.

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. s. 114 - 120

4.2.2 Nástroje zlepšování pracovního výkonu

Zpětná vazba

Je to informace týkající se průběhu a výsledků nějaké činnosti, poskytnutá nějakou osobou nebo obsažená přímo v dané činnosti, která umožňuje osobě tuto činnosti vykonávající provádět i nadále tuto činnost úspěšně nebo podniknout kroky k jejímu zlepšení.

Coaching

Je individuální metoda vedení a poskytování pomoci pracovníkovi při řešení pracovních i jiných problémů. Je to zároveň metoda vzdělávání pracovníka na pracovišti (při výkonu práce), při níž zkušený pracovník (zpravidla manager) radí pracovníkovi, vede jej a povzbuzuje v zájmu zlepšování jeho pracovního výkonu.

Counselling

Je participativní metoda vedení, vzdělávání a poskytování pomoci pracovníkovi, spočívající ve vzájemném konzultování pracovníka s manažerem, přičemž k procesu učení a zlepšování dochází u obou.

Tailoring

V praxi se setkáváme s tím, že máme pracovní pozici, kterou vykonává několik pracovníků, ale každý ji vykonává jinak. Důležité je si uvědomit že do práce vkládá člověk své znalosti, dovednosti, schopnosti, vrozené schopnosti, jejich osobnost a vlastní poznatky, které se naučil navíc oproti ostatním.

Když vezmeme, že několik studentů vystuduje stejnou školu, stejný obor a pak budou vykonávat stejný druh povolání, nebudou všichni práci odvádět stejně.

Proto vznikl pojem tailoring, což je vlastně “šití pracovních úkonů a pracovních míst na míru danému pracovníkovi“. Zavedení tohoto systému přináší lepší využití schopností pracovníka, k větší spokojenosti pracovníka i vedoucího pracovníka a ke zvýšení výkonnosti. Často dochází k chybám, kdy jsou jednotliví zaměstnanci srovnáváni mezi sebou např. “ Když to zvládnou jiní, proč ne vy? “. Takovýhle přístup nepřispívá ke zlepšování situaci na pracovišti a ani ke zlepšení výkonu pracovníka.

Princip tailoringu spočívá v individuálním přístupu k pracovníkovi. Je vhodné pracovníka přiřadit na takové úkoly, ve kterých je dobrý na co má talent nebo

schopnosti, prostě na práci, kterou odvede výborně. Pokud je pracovníkovi přiřazen úkol, který není schopen provést výborně, a pak vedení s jeho prací není spokojeno. Jde většinou o chybu manažera, protože vhodně nezvážil situaci a ne zvolil vhodně člověka, který by byl schopen úkol provést.

5 Představení společnosti P. R. Trans

5.1 Historie společnosti

Od začátku své existence má firma sídlo v Hranicích na Moravě, tedy konkrétně v místní části Drahotuše.

1996 - Společnost P. R. Trans byla založena a zapsána do obchodního rejstříku v tomto roce. Z počátku se zaměřovali na vnitrostátní nákladní přepravu, nejprve především menších nákladů. Společnost vlastnila dva vozy značky Avia. V prvním roce ve firmě pracovali jen 3 zaměstnanci. Účetnictví firmě dělala externí účetní.

1998 – Počet zakázek stále narůstal a jednalo se o velké nakládky, a tak společnost zakoupila první tři kamiony značky DAF s přívěsem krytým plachtou. Tím pádem společnost zaměstnala dalšího zaměstnance – řidiče. Tento krok se ukázal být úspěšným a firmě narůstal počet zakázek ve formě kontraktů na i na přepravu do zahraničí. V dalších letech společnost zakoupila další vozy a zaměstnala další řidiče.

2003 – Společnost přemístila svou provozovnu do nově vybudované kanceláře, ve stejném městě jen na lépe přístupném místě na okraji města. Tohle místo zvolili pro lepší přístupnost pro kamiony, které řidiči potřebují zaparkovat, když dojedou ze zahraniční cesty. Byl zakoupen další kamion, tím pádem zaměstnán nový zaměstnanec.

2004 – Byla u sídla firmy vybudována nová hala, která slouží pro odstavování nákladní vozidel a také se zde provádí nezbytné opravy.

2005 – Firma zakoupila další dva vozy. Majitelka naznala, že potřebuje s chodem firmy výpomoc, a na základě výběrového řízení vybrala a zaměstnala sekretářku, která převzala některé z činností místo paní majitelky.

V současné době má firma 9 zaměstnanců a externí účetní, která u firmy pracuje na dohodu o provedení práce. Firma P. R. Trans se zaměřuje na mezinárodní kamionovou dopravu náhradních dílů pro automobilový průmysl, především do a ze zemí: Anglie, Skotsko, Francie, Belgie. Současně s touto přepravou zajišťují od roku 2003 také

přepravu zemědělských traktorů, která tvoří převážnou část zakázek. Největší prioritou pro firmu je i nadále kvalitně splňovat nároky obchodních partnerů - zákazníků.

5.2 Organizační struktura

Firma se řadí mezi menší podniky. Celkový počet zaměstnanců je proměnlivý, v současně době je to 10 osob. O letních prázdninách je tento počet navýšen o brigádníky (studenty), kteří jezdí s některým s řidičů ve dvojici. Pro řidiče je totiž nutná praxe 2 let, tito mladí řidiči tedy vykonávají profesní praxi.

Majitelka

V sídle firmy je hlavní kancelář, ve které pracuje majitelka, sekretářka a účetní. Majitelka řídí chod celé firmy. Má na starosti veškeré zařizování zakázek. Domlouvá vytěžování nákladních aut, export, import ze všech států EU. Zakázky zajišťuje prostřednictvím telefonu a to že přímo domlouvá zakázky s firmami, nebo pomocí spedičních firem, které ji nabídnou přepravu. V nedávné době si firma pořídila nový software. Prostřednictvím tohoto softwaru zadává do systému volné automobily, a naopak vyhledává zakázky, které někdo potřebuje přepravit.

Sekretářka

Hlavní funkcí sekretářky je vydávání faktur a následné hlídání splatnosti faktur a případné urgování pohledávky dále kontroluje, aby řidiči měli všechny dokumenty v pořádku (hlavně záznamové kolečka do tachografů). Firma se v poslední době potýká s problémy s inkasem faktur. Je to důsledkem celosvětové ekonomické krize. Firmy nemají na zaplacení zakázek, celková doba splácení se prodlužuje až na 90 dní. Sekretářka si proto vede přesnou evidenci pohledávek. Nejde už totiž o malé částky, sumy se pohybují řádově v desetitisících.

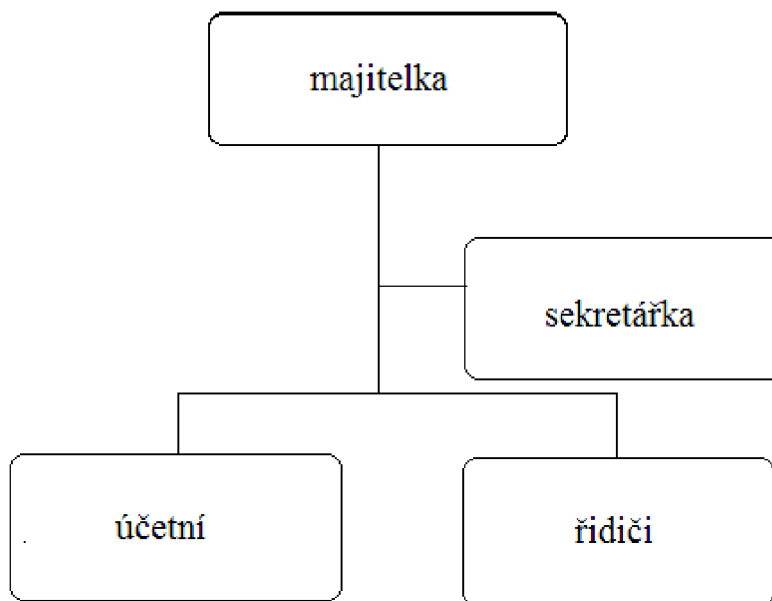
Účetní

Účetní zpracovává účetnictví podvojným způsobem, má na starosti mzdy. Tato účetní dojíždí do firmy jen asi dvakrát týdně.

Řidiči

Převážnou většinu zaměstnanců firmy tvoří řidiči a to konkrétně 70%. Jak jsem zjistila z dotazníků, víc než polovina řidičů pracuje pro firmu více jak 5 let. Řidiči jsou stále na cestách, doma tráví pár dní v měsíci. Povolání řidiče je velmi obtížné, celé dny jsou v kabině kamionu a také je velmi rizikové, protože mnohdy vezou náklad i za miliony korun a hrozí nebezpečí přepadení a krádeží. Jsou ale také stále na silnicích, kde může dojít k dopravní nehodě, při které mohou přijít o život, anebo zničení vozu a nákladu. Za tyto oběti řidiči očekávají odpovídající ohodnocení. Většinou si tuto práci zvolili proto, že chtěli finančně zabezpečit rodinu, a tomu obětovali i to že s rodinou téměř vůbec nejsou. V jejich mzdě by se měla odrážet oběť, kterou přináší. Firma vyžaduje po svých řidičích pojištění odpovědnosti za škodu.

Obrázek 5 Organizační struktura



5.3 Silné a slabé stránky firmy

Jako každá firma má i P. R. Trans své slabé a silné stránky.

Slabé stránky

- Firma je poměrně malá,
- nemá sklad – nezajišťuje skladování,
- nezodpovědnost některých zaměstnanců.

Silné stránky

- 14 – ti letá praxe v mezinárodní dopravě a spedici,
- spolupráce s vybranými profesionálními autodopravci,
- použití moderního vozového parku,
- organizace práce,
- zastižitelnost po celých 24 hodin, 7 dní v týdnu,
- veškerá vozidla mají uzavřené pojištění na náklad, tzv. krytí CMR, a ostatní pojistné produkty jako např. zasilatelská pojistka, pojistka odpovědnosti při manipulaci a další nezbytné dokumenty,
- dodávky zboží just-in-time,
- možnost vozidla s dvěma řidiči, pro rychlejší překonání velkých vzdáleností,
- vysoké nasazení při realizaci individuálního přání zákazníka,
- vytvoření stabilního vztahu založeného na důvěře,
- firma se snaží, aby byly vozy co nejvíce využívány, aby byly co nejmenší prostoje, proto si myslím, že silnou stránkou firmy je určitá dravost a aktivita.

5.4 Problémy, s kterými se firma potýká v běžném provozu

Největší problémy, které jsou způsobeny zaměstnanci, způsobují řidiči, a to jejich malou profesionalitou. Bývají nezodpovědní a občas tak dochází k nepříjemnostem s klienty. Například nedopraví zboží včas na místo, nedodržují přestávky (viz program Tagra), mívají špatnou pracovní morálku. V poslední době se někteří řidiči rozhodli odejít, oznámili to na poslední chvíli a tak vznikly prostoje vozidla, než majitelka

zaměstnala nového řidiče. Proto bych chtěla řidiče motivovat. Důležité je, aby byli v zaměstnání spokojeni a nebyli nuceni přemýšlet o odchodu z firmy a poohlížet se po zaměstnání v jiné firmě. Pokud je zaměstnanec nespokojený, klesá i jeho výkon.

Konkurence je mezi dopravními firmami velká, firmy řidičům nabízí různé podmínky a výhody a je na řidiči, jak tyto aspekty zváží a pro kterou společnost se rozhodne. Aby si firma řidiče udržela, musí mu nabídnout lepší podmínky než konkurence. Řidiči mají k dispozici služební telefony a často je zneužívají na volání pro soukromé účely. Často se stává v přepravních firmách, že řidiči odčerpávají a prodávají naftu, nebo se snaží jinak vydělat na úkor firmy. Je třeba se proti těmto situacím bránit, a to nejlépe jim předcházet. A neustále provádět kontrolování, jak se říká „důvěřuj, ale prověřuj“.

Dalším problémem, který se ale již netýká personální činnosti, je např. neplacení vydaných faktur včas. Některé faktury bývají nezaplaceny i několik měsíců po datu splatnosti. To je prací sekretářky, která dohlíží na to, aby vše bylo splaceno v termínu. Z důvodu druhotné platební neschopnosti byla dokonce firma nucena přijmout překlenovací úvěr na úhradu provozních nákladů.

5.5 Zvážení možností a příležitostí

Pro firmu je důležitá přítomnost a aktuální problémy, samozřejmě uvažuje i o budoucnosti. Je zde možnost prosadit se více na trhu, firma se pořád rozrůstá (kupují a inovují vozový park). Snaží se udržet si dobré jméno a tím si zajišťuje spolupráci s klienty při dalších zakázkách. Firma stále hledá nové klienty, kterým by mohla poskytnout služby. Snaží se držet krok s dobou a nedávno si pořídila moderní software. Tím si myslím, že drží krok s konkurencí a má možnost být i do budoucna úspěšná na trhu. V současné době probíhající ekonomická krize však velmi působí i v oblasti logistiky, tím že podniky méně vyrábí - je menší poptávka po zboží, tím samozřejmě ubývá práce i dopravcům, protože není co přepravovat. Proto v poslední době firmě P. R. Trans ubylo zakázek. Mnohé dopravní firmy v okolí dokonce zkrachovaly. Přesto je ale po řidičích poptávka. Dobrý řidič, hlavně tedy schopný a spolehlivý se hledá velmi obtížně. Proto se firmy snaží udržet si své zaměstnance. Důležité je si uvědomit, že stále se bude vyrábět a bude potřeba přepravovat výrobky, proto podnikání v mezinárodní přepravě má budoucnost a pokud se firma na trhu udrží a nepodlehne ekonomické krizi, bude i nadále prosperující na trhu.

5.6 Současný systém odměňování ve firmě

Zaměstnanci ve firmě jsou odměňováni buď stálým platem, nebo na základě výkonu. Záleží na tom, v jaké funkci v podniku pracují.

Sekretářka, účetní, majitelka jsou odměňovány pevným měsíčním platem, a k jejich platu může být připočtena nějaká odměna. Účetní pracuje na dohodu o provedení práce. Řidiči jsou odměňováni podle vykonané práce, podle počtu odjetých hodin.

Tabulka 4 Mzdové ohodnocení pracovníků ve firmě P. R. Trans

Všechny sumy jsou průměrné hrubé mzdy pracovníků za rok 2008 a jsou uvedeny v Kč.

	Za měsíc	Za rok
Sekretářka	15 000	180 000
Účetní	9 000	108 000
Majitelka	25 000	300 000
Řidič	30 000	360 000

	Za měsíc	Za rok
Za podnik	259 000	3 108 000

Motivace používané ve firmě P. R. Trans

Firma se snaží motivovat své zaměstnance. Hlavní směr, kterým chce firma motivovat je udržení zaměstnanců ve firmě, co nejdélní působení zaměstnance ve firmě a dodržování pravidel, které jsou všeobecně stanoveny pro řidiče (AETR).

V současné době firma používá tyto druhy motivace (citováno z motivačního programu firmy ke dni 1. 1. 2008):

- Řidič, který udělá 4 pracovní cesty měsíčně bez porušení bezpečnostních přestávek, bude odměněn 1 % z tržby, které bude vypláceno vždy každého 20. v měsíci.
- Zaměstnanci, který působí ve firmě dva roky, bude vyplácena věrnostní prémie ve výši 5000,- CZK a za každý další odpracovaný rok se bude zvyšovat o 1000,- CZK. Podmínkou pro vyplacení této prémie je dodržování pracovních povinností.

Ve firmě je používáno odměňování podle výkonu. Zaměstnanci jsou motivováni, když absolvují určitý počet jízd, dostanou prémii k platu. Když tedy přijde nová zakázka, zaměstnanci mají zájem na tuto zakázku přepravit, protože jsou odměňováni podle počtu odjetých cest. Zaměstnanci by měli mít chuť do práce.

5.7 Dopravní sféra

Firma P. R. Trans působí v přepravní sféře, proto je důležité, abych se zmínila o některých základních pojmech pro tuto tematiku. Základním pilířem je Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (AETR). Zde jsou stanoveny všechny podmínky pro firmy, i pro řidiče. V dnešní době počítačů vznikají stále modernější programy, které velmi usnadňují celý chod firmy, jedním z programů co firma používá je Tagra. Je také důležité, abych se zmínila o logistice a dopravě a jejich nákladech v současné době.

5.7.1 AETR¹⁸

Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (nejčastěji označována zkratkou AETR z francouzského Accord européen sûr les transports routiers), je mezinárodní dohoda sjednaná v Ženevě 1. července 1970.

Dohoda vymezuje rozsah platnosti, tj. na jaké účastníky silničního provozu se vztahuje a v kterých případech a za jakých podmínek se dohoda na účastníky silničního provozu uplatňovat nemá nebo nemusí. Stanovuje věkové a profesní požadavky na osádky, maximální dobu řízení, délku a četnost povinných přestávek, dobu odpočinku a případy, kdy se lze od těchto limitů odchýlit. Dále řeší kontrolu dodržování, ve starší verzi pouze pomocí ručně vyplňovaných záznamů o jízdě.

Pozdější znění se podrobně věnuje automatickým kontrolním zařízením zaznamenávajícím průběh jízdy (tachografům), upravuje podmínky jejich schvalování, montáže, používání a kontroly. Vyjmenovává zaznamenávané a měřené údaje, další požadavky na funkci zařízení a mezní odchylky, které může zařízení vykazovat od

¹⁸ AETR. [online]. [citováno 2009-03-10]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/AETR>

správného měření. Vymezuje vlastnosti záznamových listů, požadavky na umístění zařízení ve vozidle, montáž, plombování a periodické kontroly. Stanovuje rovněž údaje a kódy ve schvalovací značce a štítku.

Dohoda rovněž upravuje technické záležitostem ohledně své ratifikace, proceduru odstoupení, schvalování změn a uplatnění národních výjimek.

5.7.2 Tagra

Program sloužící pouze k vyhodnocování dat z digitálního tachografu. Řidič má v autě zařízení, na které se ukládají údaje o rychlosti, přestávkách, ujetých kilometrech. Majitelé si mohou vše ověřit pomocí čtečky karet, která data převede do počítače. Toto zařízení firma zatím nevyužívá pro všechny vozidla, ale do budoucna se plánuje zakoupit do všech kamionů. Vedení má přehled o svých zaměstnancích, jestli dodržovali přestávky, nepřekračovali rychlost, kolik kilometrů najeli, tudíž jakou trasou jeli. To je velmi důležité z hlediska řízení nákladů.

5.7.3 Logistika¹⁹

Logistika je jakýsi proces plánování, realizace a řízení účinného, nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku zboží na místo potřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, předpověď poptávky, distribuci informací, kontrolu zařízení, manipulaci s materiálem, vyřizování objednávek, alokaci pro zásobovací sklad, balení, dopravu, přepravu, skladování a prodej.

5.7.4 Doprava

V oblasti dopravy začala logistika nabývat na významu na přelomu 70. a 80. Let minulého století, kdy došlo k deregulaci dopravního průmyslu. Nastal nárůst konkurence v rámci jednotlivých druhů doprav i mezi druhy navzájem. Přepravci získali více možností dopravy, stali se pružnější a konkurenceschopnější. Doprava jako taková zajišťuje přesun výrobků v prostoru, z místa výroby do místa spotřeby, a zvyšuje tak jejich hodnotu. Dále pak ovlivňuje rychlost a spolehlivost, s jakou se tento přesun

¹⁹ SIXTA, J. a MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. s. 158 - 166

uskuteční. Včasné a kvalitní dodání výroků zvyšuje přidanou hodnotu pro zákazníka a tím i úroveň zákaznického servisu. Náklady spojené s přepravou jsou ale jedny z největších v logistice a často se významnou měrou podílejí na ceně výrobků.

Doprava je zabezpečována různými podnikatelskými subjekty, které jsou navzájem propojeny v poměrně složitý dopravní systém. Dopravní organizace, které působí v tomto složitém systému, pak mohou být různě zaměřeny pouze na určitou dílčí oblast přepravní práce a služeb s ní souvisejících, nebo provozovat činnost v rámci několika dílčích dopravních podsystémů.

Nejrozšířenějším druhem nákladní dopravy u nás je silniční nákladní doprava, která přepravuje nejvíce zboží v tunách a dociluje nejvyšších přepravních výkonů v tunových kilometrech. Je vhodná pro zabezpečení přímé přepravy zvláště hodnotnějších druhů zboží na krátké, střední a někdy i dlouhé přepravní vzdálenosti. Silniční doprava umožňuje nejširší pokrytí trhu.

5.7.5 Poptávka po dopravě²⁰

Poptávka po dopravních službách roste. Nákladů je po Evropě potřeba přepravovat stále více, stále rychleji a stále dál. Zákazníci přitom očekávají včasné dodávky, efektivní odbavení a maximální kvalitu za pokud možno výhodnou cenu! Člověk by řekl – vzkvétající obchod – nebýt ovšem tlaku z druhé strany. Sotva který jiný obor je vystaven takovému politickému a ekonomickému tlaku na náklady jako je tomu v dopravě. K tomu se navíc přidává i špatná pověst, protože rostoucí intenzita dopravy je spojena s řadou negativních důsledků pro člověka a životní prostředí. Ale jaké náklady to přivádí většinu evropských dopravců k zoufalství? Zde je několik příkladů:

Cena nafty

V posledních letech znala cena pohonných hmot jen jeden směr: nahoru. Toto trvalé zvyšování ceny přepravu podstatně prodražuje a způsobuje průvan v celém dopravním odvětví. Na podzim roku 2008 přišel nečekáný obrat - poklesly ceny nafty o téměř 1/3 ceny a to z důvodu celosvětové ekonomické krize. Dlouhodobě lze odhadovat ale opětovný růst ceny pohonných hmot.

²⁰ *Nepříjemný tlak v dopravě*. Transport magazin. 11/2008. s. 58

Infrastruktura

Aby stát mohl platit potřebnou další výstavbu a údržbu infrastruktury, musí dopravci platit za nákladní vozy mýtné. A v současnosti se znovu mluví o zvyšování jeho ceny. Dále se také uvažuje o uvalení mýta na vozidla již od 3,5 tuny a o cenové diferenciaci dle doby provozu (vyšší mýtné v pátek odpoledne apod., důsledkem by mělo být odrazení od jízdy kamionů v dopravních špičkách).

Bezpečnost

Zavedení digitálních tachografů umožňuje kontrolu dodržování pracovní doby. Ale s tím související rozšíření personálu, pořízení kontrolních přístrojů a příslušného počítačového vybavení je drahé.

Ekologické zóny

Aby mohli vjíždět do nových ekologických zón, musí někteří dopravci doplnit svůj vozový park o vozidla s nižšími emisemi, či svůj vozový park zcela vyměnit. Investice do nových nákladních vozů však přitom jsou do milionů.

Sotva který podnik je schopen vydělat dostatek finančních prostředků, aby všechny tato nařízení splnil. Při nakládání s vlastními zdroji jsou tedy přepravci spíše opatrní. Šetří například na vlastním vozovém parku a spoléhají se na samostatné dopravce. Ale právě ti jsou stoupajícími náklady ohroženi nejvíce. A řidiči nákladních vozů jsou tím nejslabším článkem celého řetězce. Oni jsou zostřenými rámcovými podmínkami zasaženi obzvláště těžce a únosný rámec byl již dávno překročen. Přepravci nemohou na špatné situaci měnit. Mohou se pouze snažit neztratit mezi cenovým a konkurenčním tlakem svoji rovnováhu.

6 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření jsem prováděla mezi všemi zaměstnanci firmy kromě účetní. Sedm zaměstnanců jsou řidiči a dva zaměstnanci administrativní pracovníci. V dotaznících tedy některé otázky jsou určeny jen pro řidiče, na které se v celém šetření více zaměřuji. Dotazník je zpracovaný tak, aby nebyl příliš dlouhý a tedy aby zaměstnancům nezabral moc času a aby ho byli ochotni vyplnit. Cílem dotazování bylo zjistit názor zaměstnanců na současný stav odměňování jejich práce a jestli by měli zájem o benefity k platu a jaké benefity by chtěli. Zajímalo mě, i jak dlouho ve firmě pracují, protože si myslím, že je to taky velmi důležité vědět a určuje to pro mě váhu jejich názoru.

Výsledná podoba dotazníku je v příloze č. 1. Snažila jsem se dotazník udělat co nejjednodušeji, aby byl pro všechny jasně pochopitelný. Celý dotazník je anonymní, jen mě zajímalo kolik jim je let, jak dlouho vykonávají praxi řidiče a jaké je jejich dosažené vzdělání. Všem zaměstnancům jsem nabídla, že pokud chtějí, zašlu jim výsledky dotazníků e - mailem.

6.1 Vyhodnocení dotazníků

Dotazníky vyplnili všichni zaměstnanci kromě účetní, tedy devět zaměstnanců. Účetní jsem do dotazníkového průzkumu nezařazovala, protože nebude ani předmětem motivačního programu.

Tabulka 5 Skladba respondentů

Pracovní pozice	Počet	Vyjádření v % z celku	Administrativa / Řidiči
majitelka	1	10%	20%
sekretářka	1	10%	
řidič	7	80%	80%

Myslíte si, že je Vaše platové ohodnocení odpovídající práci, kterou odvádíte?

Osm zaměstnanců odpovědělo spíše spokojen a jeden zaměstnanec odpověděl, že je spokojen. V České republice byla mzda na konci 4. čtvrtletí 25 381,- (zdroj: Český statistický úřad). Když to srovnáme s podnikovými platy, tak řidiči a majitelka této hranice většinou dosahují. Sekretářka je se svou hrubou mzdou daleko pod hranicí, ale její ohodnocení je odpovídající práci, kterou odvádí. Práce řidičů je mnohem náročnější a pracují více hodin. Z průzkumu tedy vyplynulo, že zaměstnanci by potřebovali ke stávajícímu platovému ohodnocení nějakou složku mzdy, která by je uspokojovala tak aby byli se svým platovým ohodnocením naprosto spokojeni.

Preferujete zaměstnanecké benefity k platu?

Všichni zaměstnanci odpověděli Ano. Všichni tedy preferují benefity k platu. Zde je vidět, že by zaměstnanci uvítali zavedení některých z benefitů. Z osobního rozhovoru se zaměstnanci vyplynulo, že by to pro ně bylo zajímavé a zároveň by to zvyšovalo jejich spokojenost ve firmě.

Označte max. 2 benefity, které byste si ke své mzdě vybral/a:

Na možnost „Jiné“ odpověděli dva zaměstnanci. Napsali oba, že by chtěli využívat **volání pro soukromé účely ze svého služebního telefonu**. Většinu času totiž tráví na cestách proto by si chtěli volat s rodinou. V současné době ve firmě všichni zaměstnanci vlastní služební telefon. Je to nejlepší možnost, aby bylo vedení se zaměstnanci neustále v kontaktu a předávali si informace. Tato výměna informací je velice potřebná pro správný chod podniku. Zaměstnanci telefony, tedy hlavně služební tarif, využívají mnohdy k volání pro soukromé účely. Na firmu pak chodí nepříjemně vysoké účty za telefon. Po konzultaci s majitelkou jsem zjistila, že majitelka si nepřeje zaměstnance touto variantou bonusu odměňovat, vadí jí, když řidiči využívají mobilní telefon pro telefonování s někým jiným, a ona se jim pak nemůže dovolat a řešit pracovní záležitosti. Navíc umožnění používání mobilu k soukromým účelům se firma může dostat do problému s finančním úřadem, protože faktury za volání si firma dává do nákladů a účetní nemůže dát soukromé hovory do uznatelných nákladů.

Zaměstnanci by uvítali **poukázky na masáže**, což si myslím, že působí dvojitě a to jako motivační složka mzdy a zlepšení zdraví zaměstnanců.

Většina zaměstnanců firmy řidiči, zaměřím tuto odměnu spíše na ně. Vykonávají sedavé zaměstnání, většinu času sedí v autě a řídí. Jak vyplynulo z dotazníků, zaměstnanci by měli zájem o poukázky na masáže nebo zdravotní cvičení. Nejvíce jsou totiž namáhány jejich záda, proto když se vrátí z pracovní cesty tak by si rádi zašli na masáž zad. Měsíčně by jim byl poskytován nárok na jednu masáž. Tato odměna bude však poskytována jen zaměstnancům, kteří budou dodržovat pracovní podmínky viz. AETR. Porušení podmínek se dá snadno zjistit. Každý řidič má ve voze elektronické zařízení, na které se zaznamenává - jakou rychlostí jede, kdy dělá přestávku, atd. Majitelka potom z tohoto zařízení může vše vyčíst.

Dále by zaměstnanci uvítali **jazykové kurzy**. Řidiči jezdí z velké části trasu Česká Republika – Velká Británie. Na místě vykládky jsou tudíž zaměstnanci co mluví anglicky a pro řidiče je velmi obtížné se s nimi domluvit. Jak vyplynulo z dotazníků, jsou to většinou starší 35 let a pro tuto generaci je obtížné se domluvit cizím jazykem, protože se to neučili ve škole. Proto bych navrhovala individuální jazykové kurzy.

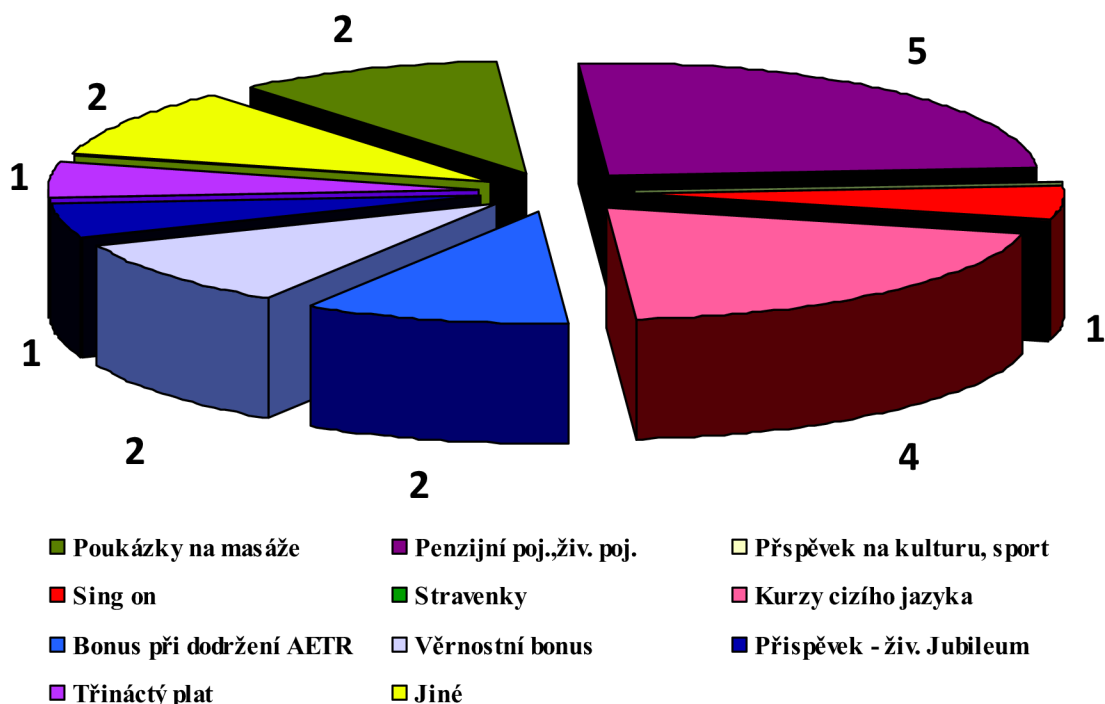
Nejvíce by byl zájem příspěvky na **životní pojištění a penzijní připojištění**. Při hodnocení těchto příspěvků, se budu řídit podle ceníků České pojišťovny.

Pro přehlednost znázorním odpovědi do tabulky, aby bylo zřejmé, které benefity dostaly nula hlasů.

Tabulka 6 Preferované benefity

Poukázky na masáže	2
Penzijní poj., životní poj.	5
Příspěvek na sport, kulturu	0
Sing – on bonus – náborový bonus	1
Stravenky	0
Kurzy cizího jazyka	4
Bonus (finanční) při dodržování podmínek AETR	2
Věrnostní bonusy	2
Příspěvek (finanční) při životním jubileu	1
Třináctý plat	1

Graf 1 Preferované benefity

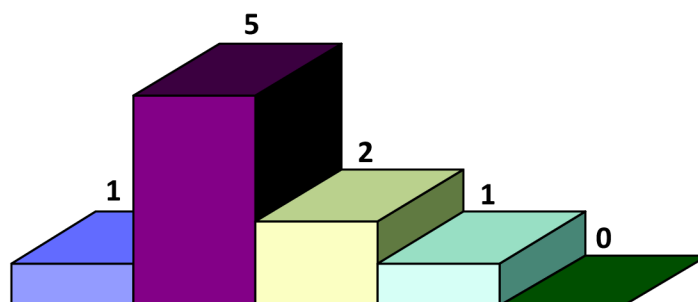


Myslíte si, že tuto práci děláte jen z nutnosti a potřeby financí, nebo že je tato práce Vaším koníčkem a dělali byste ji, i když byste za ni nedostávali odpovídající ohodnocení?

Z průzkumu vyplývá, že pro velkou většinu zaměstnanců je jejich práce koníčkem, ale očekávají za ni odpovídající ohodnocení. To ukazuje, že zaměstnanci by za nízkou, jejich výkonům neodpovídající práci nepracovali. Proto když víme, že je práce jejich koníčkem, musíme zaměstnance vhodně motivovat, aby své výkony zvyšovaly. Dva zaměstnanci uvedli, že práce je jejich koníčkem a na financích jim až tak nesejde, když je práce baví. Nelze to však chápat tak, že by pracovali za nízkou mzdu. Je to bráno tak, že je pro ně hlavní, když je práce baví, a nevybírají si práci, která má největší finanční ohodnocení.

Někteří lidé preferují práci, která je baví, a naplňuje je v životě. Peníze pro ně nejsou rozhodujícím faktorem. Dva ze zaměstnanců práci vykonávají z nutnosti, a s finančním ohodnocením jsou spokojeni. Práce řidiče je totiž velmi náročná, řidič sedí celé hodiny za volantem, bývá často pryč a skoro vůbec doma, často přichází o rodinný život. Často tuto práci vykonávají, aby zabezpečili svou rodinu. Jeden zaměstnanec je s finančním ohodnocením nespokojen, za svou práci by očekával vyšší ohodnocení.

Graf 2 Je práce Vaším koníčkem

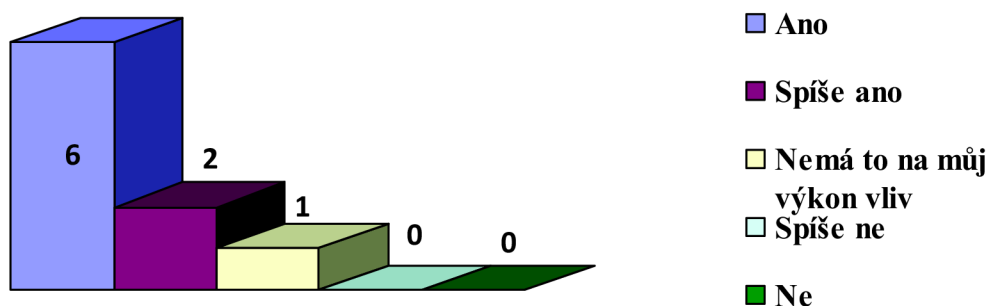


- Tato práce je mým koníčkem a na financích mi nezáleží, když mě práce baví, je to pro mě vším
- Tato práce je mým koníčkem, ale očekávám za ni odpovídající finanční ohodnocení
- Tuto práci vykonávám z nutnosti, s finančním ohodnocením jsem spokojen
- Tuto práci vykonávám z nutnosti, s finančním ohodnocením nejsem spokojen
- Nevím

Motivuje Vás v práci vyslovení pochvaly (uznání)?

Většina zaměstnanců, a to šest z nich, odpověděla, že je vyslovení pochvaly motivuje, dva zaměstnanci odpověděli „spíše ano“ a jeden, že to nemá vliv na jejich výkon. To naznačuje, že by bylo dobré zavést motivaci nepeněžní a to například každoroční vyhlásování zaměstnance roku. Každoročně by se konala schůze ke konci roku. Na této schůzi zaměstnanců a zaměstnavatelů by se zhodnotil chod firmy za celý rok, a zaměstnancům by bylo sděleno, co dělají dobře a co je potřeba zlepšit.

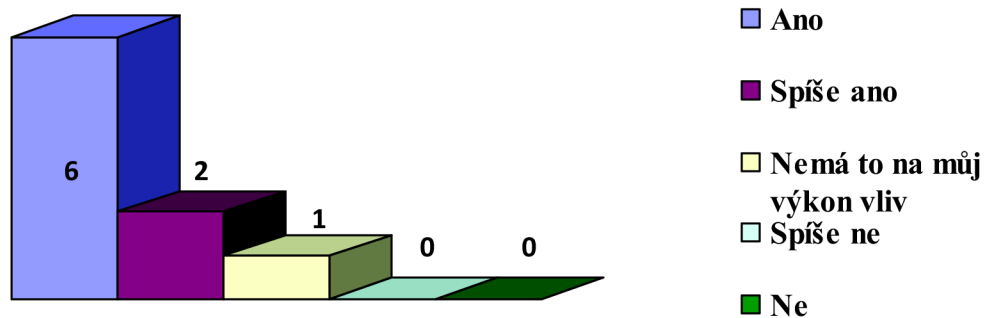
Graf 3 Motivuje Vás vyslovení pochvaly



Motivuje Vás odměňování podle výkonu?

Šest zaměstnanců odpovědělo „ano“. Což značí, že odměňování podle výkonu je velice silný motivátor. Zaměstnanci se snaží odpracovat co nejvíce a to je správný přístup. Zaměstnanci potřebují ale určitou podporu, aby výkon udrželi. Pokud začnou být nespokojení, začne klesat i jejich výkonnost.

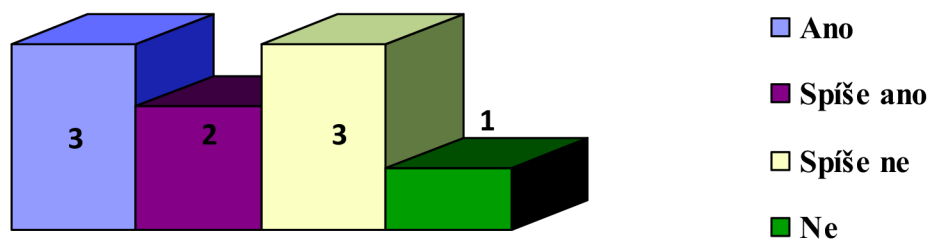
Graf 4 Motivuje Vás odměňování podle výkonu



Je Váš pracovní výkon dostatečně ohodnocen?

Tři zaměstnanci si myslí, že jsou dostatečně odměněni za svůj výkon, další dva zaměstnanci si myslí že „spíše ano“ to značí, že si myslí, že nejsou odměňováni špatně, ale mohli by být lépe odměněni. Čtyři si myslí, že nejsou dostatečně odměněni. Tyto zaměstnance je třeba uspokojit. Když celkově zhodnotím situaci, tak si myslím, že zaměstnanci nedostávají nízké finanční ohodnocení, ale potřebovali by určité uspokojení z práce. K tomu bych právě chtěla dospět svými návrhy motivačních složek mzdy.

Graf 5 Je Váš výkon dostatečně ohodnocen

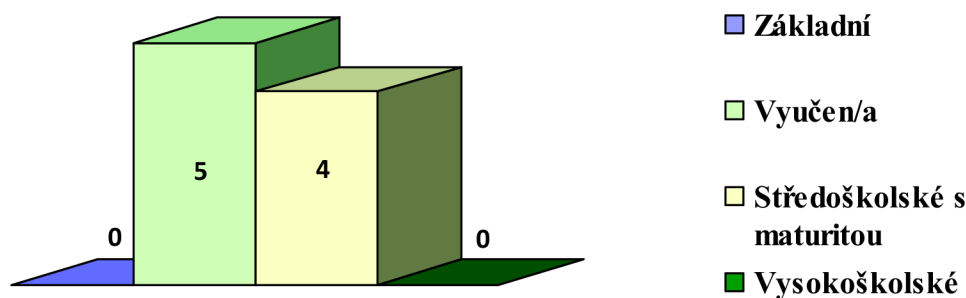


Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Průzkum ukázal, že téměř polovina zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou a méně než polovina je vyučena. Majitelka a sekretářka mají středoškolské vzdělání s maturitou. Na tyto profese je středoškolské vzdělání téměř nezbytné. Dva z řidičů mají taktéž maturitu. Ostatní jsou vyučení. Z osobního rozhovoru s pracovníky jsem se dozvěděla, že jsou vyučeni většinou jako soustružník nebo chodili na zemědělskou školu, kde si udělali řidičský průkaz na nákladní vozidlo, a většinou již po skončení školy začali jezdit, a u tohoto povolání zůstali dodnes.

Tyto informace o vzdělání mne zajímaly, protože jsem četla, že se uvažuje o zřízení výučního oboru přímo na tuto funkci – řidič kamionu. Myslím, že by to nebyl špatný nápad. Zkrátil by se tak čas, za který je řidič schopen bez problémů řídit vozidlo a sám jezdit na cesty do zahraničí a vyřizovat všechny věci co jsou s tím spojeny. Navíc by řidiči byli více profesionální.

Graf 6 Dosažené vzdělání

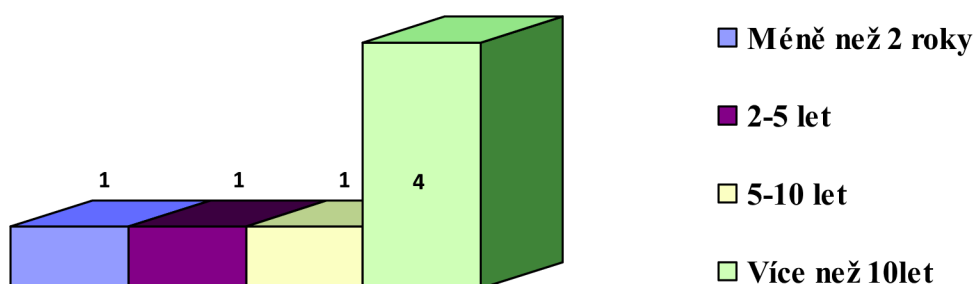


Kolik let již vykonáváte praxi řidiče?

Tato otázka se týká pouze řidičů

Většina řidičů vykonává práci řidiče již několik let. Většinou začali jezdit s nákladním automobilem již po dokončení školy. Jde vidět, že řidiči mají toto povolání rádi, proto u něj zůstávají. Také podle toho můžeme říct, že řidiči firmy P. R. Trans jsou již zkušenými pracovníky s dlouholetou praxí, což je předností těchto zaměstnanců. Když firma získá dobrého pracovníka, snaží se si ho udržet.

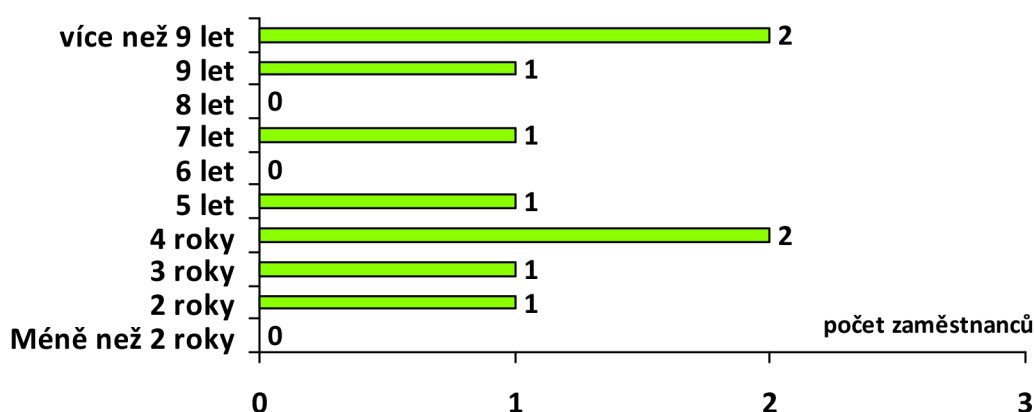
Graf 7 Dosažená praxe



Jak dlouho pracujete ve firmě P. R. Trans?

Všichni zaměstnanci pracují ve firmě déle než 2 roky. Sedm zaměstnanců pracuje ve firmě mezi dvěma a devíti lety, dva zaměstnanci zde pracuje více než devět let. Pokud pracovník u firmy pracuje již více let, firma si jít může být jistá, zaměstnanec je loajální. Pro zaměstnance to přináší výhody, že jeho plat se zvyšuje v závislosti na délce pracovního poměru, jak je obsaženo ve stávajícím motivačním programu. Firma má oporu ve dvou zaměstnancích. Kteří zde pracují více než devět let. Z osobního dotazování jsem zjistila, že tito zaměstnanci zde pracují od začátku chodu firmy, tedy čtrnáct let. Podle výzkumu se tedy dá říct, že firma má stabilní zaměstnance.

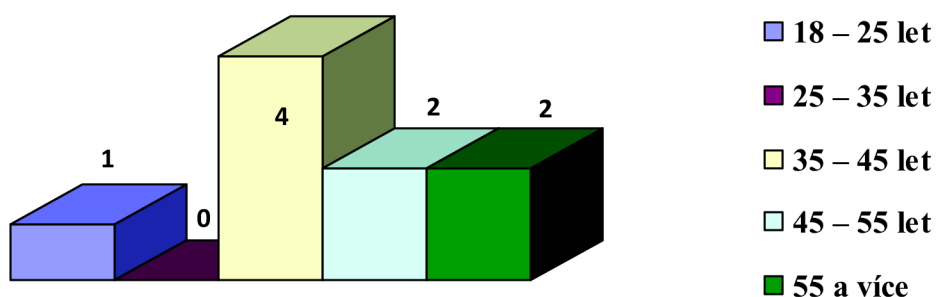
Graf 8 Jak dlouho pracujete ve firmě P. R. Trans



Jaký je váš věk?

V této firmě pracují spíše starší zaměstnanci. Většina a to devět zaměstnanců má nad 35 let. Nejmladším pracovníkem je jeden z řidičů. Je mu 24 let, zatím studuje a u firmy jezdí nepravidelně, ne každý měsíc. Člověk v každé věkové fázi má jiné priority. Většina zaměstnanců je v produktivním věku a to od 35 do 45 let. V tomto věkovém rozmezí lze předpokládat, že jsou to lidé, kteří mají dospívající děti, mají už zařízené bydlení. Peníze potřebují především pro běžný chod rodiny, pro výživu dětí a na zaplacení školy.

Graf 9 Věk zaměstnanců



6.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci by chtěli benefity k platu. Tyto benefity propaguje většina zaměstnanců, důležité je ale stanovit podmínku, kterou když splní tak jim bude tento benefit vyplacen. V tomto je vlastně motivace. Zaměstnanci propagují hlavně penzijní připojištění a životní pojištění, poukázky na masáže, jazykové kurzy. Na tyto benefity se také zaměřím v mých návrzích. Většina zaměstnanců je spíše spokojena s platovým ohodnocením za jejich práci, což znamená, že je zde určitá nespokojenost, a tu bych chtěla eliminovat. Dále jsem zjistila, že zaměstnance motivuje vyslovení pochvaly, tedy že na ně působí i tento způsob motivace. Dále vyplynulo, že pro většinu zaměstnanců je tato práce koníčkem, ale očekávají za ni i odpovídající ohodnocení. Zajímalo mě, jak dlouho zaměstnanci ve firmě pracují kvůli stávající odměně v motivačním programu a to prémie podle odpracovaných let ve firmě a také proto, že v mém motivačním programu chci zavést odměny, které se budou vyplácet až po dvou odpracovaných rocích. Vyplynulo, že všichni zaměstnanci pracují ve firmě více než dva roky, tudíž mají všichni nárok na bonusy.

7 Navržené odměny

Odměňování je základní formou motivace zaměstnanců a právě proto k odměňování musíme přistupovat zodpovědně a musíme znát potřeby zaměstnanců a poměry ve firmě. Na každého zaměstnance působí jiné odměny, a každý zaměstnanec preferuje něco jiného. Proto se budu řídit údaji, které zaměstnanci vyplnili v dotazníku.

Při analýze firmy P. R. Trans a jejího systému odměňování jsem zjistila, že stávající systém odměňování není špatně nastaven, ale potřeboval by nějaké obnovy, novinky, doplňky.

Dotazníkovým šetřením jsem zjistila, že část zaměstnanců není spokojena s výší svého platu, a právě na tyto zaměstnance je třeba se zaměřit a motivovat je, ale samozřejmě nesmíme zapomenout i na zaměstnance, kteří jsou s výší platu spokojeni, ty je třeba také motivovat, aby jejich výkonnost neklesala. V současné době není platové ohodnocení ve firmě nepřiměřeně nízké, ale doporučila bych následující změny či zlepšení:

- poukázky na masáže,
- jazykové kurzy,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- příspěvky na životní pojištění,
- vyjádření pochvaly,
- omezení telefonních nákladů,
- zrušení prémie za odpracované roky ve firmě.

7.1 Poukázky na masáže

Jelikož je většina zaměstnanců firmy řidiči, zaměřím tuto odměnu na ně. Vykonávají sedavé zaměstnání, většinu času sedí v autě a řídí. Jak vyplynulo z dotazníků, zaměstnanci by měli zájem o poukázky na masáže nebo zdravotní cvičení. Nejvíce jsou totiž namáhány jejich záda, proto když se vrátí z pracovní cesty tak by si rádi zašli na masáž zad. Měsíčně by jim byl poskytován nárok na masáž.

Poukázky budou poskytovány jen zaměstnancům, kteří dodrží podmínky podle AETR. Majitelka tyto informace zjišťuje pomocí elektronického zařízení, které má každý řidič v autě (viz program Tagra). Zaměstnanci se budou hodnotit vždy za měsíc. Pokud splní

podmínky, bude jim vydána poukázka na masáž.

V Hranicích je jen pár masérských salónů a po analýze a zhodnocení jejich předností jsem zvolila jeden soukromý masérský salón a to podle nejlevnější ceny za masáž. Vybírala jsem jen ze salónů v Hranicích, protože zde nebo v okolí mají všichni zaměstnanci bydliště.

Byla by to základní, která jak jsem si zjistila, stojí 160 Kč, zaměstnanci si mohou vybrat část těla, kterou chtějí namasírovat. Budu počítat se sedmi zaměstnanci, tedy všemi řidiči. Protože je podmínkou splnění dodržení podmínek podle AERT, tak se může stát, že některý měsíc nedostanou všichni řidiči poukazy. Ve vyčíslení nákladů budu ale počítat se sumou, jako by poukazy dostali všichni. Celkové měsíční náklady by tak byly 1 120 Kč.

Pokud firma zaměstnancům dává poukázky tedy nepeněžní plnění, je to výhodné pro zaměstnance, protože z tohoto benefitu nemusí platit daň.

Přehledněji to je vidět v tabulce, kde jsou znázorněny měsíční a roční náklady na tuto motivaci pro firmu vše v Kč.

Tabulka 7 Náklady na poukázky na masáže

	Měsíčně	Ročně
Za zaměstnance	160	1 920
Za podnik (7 zaměstnanců)	1 120	13 440

7.2 Jazykové kurzy

Zaměstnanci jezdí z velké části trasu Česká Republika – Velká Británie. Na místě vykládky jsou tudíž zaměstnanci co mluví anglicky a pro řidiče je velmi obtížné se s nimi domluvit. Jak vyplynulo z dotazníků, jsou to většinou starší 35 let a pro tuto generaci je obtížné se domluvit cizím jazykem, protože se to neučili ve škole. Proto bych navrhovala individuální jazykové kurzy.

Zvažovala nabídky jazykových škol v Hranicích a vybrala jsem jazykovou školu, která nabídla skupinovou slevu, pokud firma zakoupí kurz pro devět zaměstnanců. Cena lekce tak bude místo 180 Kč za osobu a lekci 150 Kč.

Jazykové kurzy budou povinné a bude to forma školení řidičů, majitelka a sekretářka to

budou mít taktéž jako formu školení. Zaměstnanci budou mít na výběr kdy kurz navštěvovat. Zaměstnanec může docházet v dobu, kterou si ve škole sám dohodne, která mu vyhovuje. Jelikož jsou pořád na cestách, myslím, že bude pro ně jednou měsíčně vyhovující frekvence návštěv. S učitelem by procházeli základní fráze a slovíčka, která se nejvíce používají v dopravní sféře. Zaměstnanci, jak uvedli v dotaznících, by sebevzdělávání ocenili, jednak jim to usnadní domluvu v zaměstnání a angličtina je čím dál více populárnější, tudíž jim to prospěje i v osobním životě.

Jak jsem zjišťovala, cena konkrétního kurzu v jedné soukromé jazykové škole v Hranicích stojí 150 Kč na osobu za lekci. Lekce trvá hodinu a půl. Lekce by byly propláceny všem zaměstnancům kromě paní účetní, která angličtinu ve výkonu své funkce neuplatňuje. Kurz by byl tedy proplácen pro 9 osob.

Tabulka 8 Náklady na jazykové kurzy

	Za měsíc (v Kč)	Za rok (v Kč)
Za zaměstnance	150	1 800
Za podnik (9 zaměstnanců)	1 350	16 200

7.3 Snížení telefonních nákladů

Všichni zaměstnanci vlastní služební telefon. Je to nejlepší možnost, aby bylo vedení se zaměstnanci neustále v kontaktu a předávali si informace. Tato výměna informací je velice potřebná pro správný chod podniku. Stává se, že zaměstnanci telefony, tedy hlavně služební tarif, využívají k volání pro soukromé účely. Na firmu pak chodí nepřijatelně vysoké účty za telefon. V mém motivačním programu proto navrhuji, že pokud zaměstnanec provolá nad 1000 Kč měsíčně, zbylou částku bude muset uhradit, a to stržením z výplaty. Tím dojde k úspoře. Zaměstnanci totiž nemají potřebu tak často volat. Většinou volá majitelka jim, vyjde to tak totiž výhodněji, protože tak mají navolené tarify od mobilního operátora. Měsíční hranice 1000 Kč je tudíž dostačující pro služební volání.

Náklady na telefon

Celkově firma platí kolem 16 000,- Kč měsíčně. V této sumě jsou zahrnuty náklady na telefon, fax, internet, a telefonní tarify a provolané jednotky zaměstnanců. Celkem firma vlastní 8 smluv na používání mobilních telefonů. Telefony mají všichni zaměstnanci kromě sekretářky a účetní. Sekretářka používá ve firmě pevnou linku.

Jednotlivé náklady (náklady jsou uvedeny jako průměrné měsíční náklady v roce 2008):

- Majitelka 3 500,-
- Pevná linka (fax) 2 000,-
- 7 mobilních telefonů zaměstnanců 10 500,-

Náklady na pevnou linku, internet a fax jsou nutné a jsou v přijatelné výši. Náklady na telefon majitelky jsou v proměnné výši, jsou sice poněkud vysoké, ale na telefonátech majitelky s obchodními partnery stojí chod celé firmy, proto do toho nelze zasahovat. Zaměřím se tedy na náklady za telefon pro zaměstnance (řidiče). Průměrně tedy každý zaměstnanec protefonuje 1 500,-. Pokud bychom zavedli navrhovaný motivační program, každý zaměstnanec by průměrně zaplatil ze svého platu 500,- a celkové měsíční náklady by se snížily o 3 500,-. Částka nad hranici 1000 Kč bude automaticky odečítána ze mzdy zaměstnance.

Tabulka 9 Náklady na telefony

	Měsíčně		Ročně	
	Zaměstnanec	Za podnik	Zaměstnanec	Za podnik
Současný stav nákladů	1 500	10 500	18 000	126 000
Po zavedení návrhu	1 000	7 000	12 000	84 000
Úspora	500	3 500	6 000	42 000

7.4 Penzijní připojištění

Penzijní připojištění bude poskytováno zaměstnancům, kteří ve firmě odpracují dva roky. Zaměstnavatel může přispívat zaměstnanci na penzijní připojištění a životní pojištění v součtu v sumě 24 000 Kč, pokud chce, aby částka byla daňově uznatelná. Z částky penzijního připojištění nemusí zaměstnavatel platit daň ani sociální a zdravotní pojištění. Při každoročním navýšování cen se i platy zvedají a proto s tempem růstu cen by měl zaměstnavatel zaměstnancům navýšovat plat. Pokud ale zvolí variantu, že místo navýšení platu zvolí příspěvek na penzijní připojištění, může v konečné fázi ušetřit.

Pro přehlednost si znázorníme v tabulce zvýšení mzdy a penzijní připojištění. Počítáme s průměrným platem zaměstnance 20 000 Kč. A počítám s odměňování jen devíti zaměstnanců, bez účetní, která je odměňována jiným způsobem. Zvolila jsem nabídku od České pojišťovny při výši příspěvku zaměstnavatele 500 Kč. Pokud by měl již zaměstnavatel sjednané penzijní připojištění u jiné instituce, po domluvě by se uzavřel dodatek smlouvy u této instituce.

Tabulka 10 Úspora při zavedení penzijního připojištění

	Navýšení hrubé mzdy (v Kč)	Příspěvek na penzijní připojištění (v Kč)
Navýšení hrubého příjmu	500	500
Měsíční náklady vynaložené zaměstnavatelem na navýšení příjmu		
Zdravotní pojištění	45	0
Sociální pojištění	125	0
Měsíční náklady na zaměstnance	670	500
Roční náklady vynaložené zaměstnavatelem na zvýšení příjmu		
Roční náklady na zaměstnance	8 040	6 000
Celkové roční náklady na 9 zaměstnanců	72 360	54 000

Z výpočtu v tabulce vyplývá, že zaměstnavatel po zavedení příspěvků na penzijní připojištění by ušetřil na ročních mzdových nákladech za devět zaměstnanců 18 360 Kč.

Tabulka 11 Náklady na penzijní připojištění

Všechny částky jsou uvedeny v Kč.

	Za měsíc	Za rok
Za zaměstnance	500	6 000
Za podnik (9 zaměstnanců)	4 500	54 000

7.5 Životní pojištění²¹

Jak z dotazníků vyplynulo, zaměstnanci by měli zájem buď o příspěvek penzijní připojištění, nebo o příspěvek na životní pojištění. Toto pojištění však bude zaměstnancům placeno po dvou odpracovaných letech u firmy.

Smyslem životního pojištění je finančně zajistit blízké osoby v případě smrti, plného invalidního důchodu, závažného onemocnění, atd., Blízkými osobami jsou manžel, manželka, děti. Životní pojištění přináší daňové výhody pojištěnému, ale především zaměstnavateli, který svým zaměstnancům na životní pojištění přispívá. Je sjednáváno na dobu dožití nebo pro případ smrti.

Životní pojištění zahrnuje nejen zabezpečení zaměstnanců pro případ neočekávaných životních událostí, ale také možnost investování volných finančních prostředků a jejich zhodnocení. Příspěvek na životní pojištění je výrazem péče a starosti o zaměstnance, který vyjadřuje důležitost dlouhodobého vztahu a jistoty z něj vyplývající.

Společnosti, které přispívají svým zaměstnancům na životní pojištění, mohou do svých daňově uznatelných nákladů zahrnout příspěvky na pojistné na životní pojištění placené pro zaměstnance. Životní pojištění se tak stává vynikající součástí stabilizační zaměstnanecké politiky a navíc také daňově optimalizačním prvkem pro řízení finančních toků.

²¹ *Životní pojištění Sodexo.* [online]. [citováno 2009-03-20]. Dostupné z:

<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/zamestnanecke-benefity/financni-benefity/zivotni-pojisteni/zivotni-pojisteni.asp>

Výhody pro zaměstnavatele

- Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění je daňově uznatelným nákladem.
- Zaměstnavatel neplatí z příspěvků na životní pojištění sociální a zdravotní pojištění až do částky 24 000 Kč na zaměstnance a rok.
- Pojištění zvyšuje celkovou spokojenost, a pozitivně tak ovlivňuje výkonnost zaměstnance.

Výhody pro zaměstnance

- Pro zaměstnance jsou příspěvky zaměstnavatele až do výše 24 000 Kč ročně osvobozeny od daně z příjmů.
- Z příspěvků zaměstnavatele zaměstnanec neplatí sociální ani zdravotní pojištění až do částky 24 000 Kč ročně.
- Pojištění zvyšuje celkovou spokojenost, a pozitivně tak ovlivňuje zdraví zaměstnance.

Příspěvky na penzijní a životní pojištění se pro výpočet daně z příjmu a pro odvody sociálního a zdravotního pojištění sčítají. Osvobozena je částka v součtu 24 000 Kč na zaměstnance a kalendářní rok. Na poměru příspěvků penzijní versus životní pojištění nezáleží.

Na trhu existuje velké množství institucí poskytujících životní pojištění. Prozkoumala jsem nabídky od České pojišťovny, Kooperativy, ČSOB, Allianz. Pro můj návrh jsem vybrala nabídku České pojišťovny a to konkrétně životní pojištění Dynamik Plus. Pokud už má zaměstnanec sjednané pojištění u jiné instituce, uzavře se dodatek smlouvy u této instituce.

Výhody životního pojištění Dynamik Plus²²

- možnost mimořádných vkladů či výběrů - v případě volných prostředků možnost výhodné investice při nadprůměrném zhodnocení (po 2 letech můžete ze spořicí složky 2x ročně vybírat),

²² *Životní pojištění Dynamik Plus*. [online]. [citováno 2009-03-24]. Dostupné z: <http://www.pojisteni-ceske-pojistovny.cz/pojisteni-dynamik.html>

- ošetření proti inflaci - díky tzv. indexaci nepohlí peníze inflace,
- volitelná připojištění,
- úraz dospělých a až 3 dětí s vysokým krytím,
- pojištění závažných onemocnění (slepota, selhání ledvin, ...),
- pojištění pro případ nemoci obzvláště výhodné pro klienty s vyššími příjmy, kde propad příjmů nekryje státní neschopenka,
- pojištění denní podpory pobytu v nemocnici,
- daňové úlevy pojištění – při pojištění min. do 60 let můžete odečíst až 12 000 Kč z daňového základu,
- možnost investic v investičních programech,
- obmyšlená osoba - v případě úmrtí dostává automaticky peníze.

Příklad na životní pojištění Dynamik²³

Žena – věk 30 let, účetní

Pojištění do 60 let

Pojistné 1500 Kč/měs.

Mimořádné pojistné 5000 Kč/rok

Zaměstnavatel přispívá 800 Kč/měs.

Volitelná pojištění - pojištění invalidity, závažná onemocnění

Ročně si odečte z daňového základu 12 000 Kč. V případě, že žena v 10. roce pojištění oslepne, dostane pojistnou částku 200 000 Kč + aktuální výši kapitálové hodnoty 253 349 Kč. V případě smrti po 15 letech pojištění dostane rodina 572 622 Kč.

Ve firmě P. R. Trans bych navrhovala zavést tento příspěvek ve výši 700 Kč, které bude zaměstnavatel přispívat zaměstnanci. Pro zaměstnavatele je výhodné, když platí příspěvek takový, aby celková suma životního pojištění a penzijního připojištění byla do 24 000 Kč, tím pádem z ní nemusí platit sociální a zdravotní pojištění a je tato částka osvobozena od daně z příjmů. Stanovím ale podmínku, že zaměstnanec musí ve firmě odpracovat dva roky, což je také určitá motivace.

²³ *Příklad životního pojištění Dynamik Plus.* [online]. [citováno 2009-03-01]. Dostupné z: <http://www.pojisteni-ceske-pojistovny.cz/priklad-zivotni-pojisteni-dynamik.html>

Tabulka 12 Náklady na životní pojištění

	Za měsíc	Za rok
Za zaměstnance	700	8 400
Za podnik (9 zaměstnanců)	6 300	75 600

7.6 Vyhlášení zaměstnance roku

Jak vyplynulo z dotazníkového průzkumu, zaměstnance motivuje i vyslovení pochvaly. Navrhují tedy, aby se na konci každého roku konala schůze všech zaměstnanců. Na této schůzi bude vyhlášen zaměstnanec roku. Dále budou všichni zaměstnanci seznámeni s aktuální situací firmy, a každému z nich bude sděleno, co by měl dělat lépe, ale hlavně bude pochválen za to, co dělá dobře, v čem je přínosem pro firmu.

Kritéria, podle kterých se budou zaměstnanci hodnotit, jsou:

- Dodržení podmínek AETR.
- Zaměstnanec, který uspoří nejvíce pohonných hmot. To se dá snadno zjistit, zaměstnanci mají v autě zařízení ukazující průměrnou spotřebu a ujeté kilometry, a pokud si zaměstnanec zajíždí, pozná se to. Navíc zaměstnancům je svěřena karta na odběr nafty a pokud odebírají naftu „na černo“ například do vlastního automobilu, majitelka to taktéž pozná, podle zvýšené spotřeby nafty.
- Celkově bezproblémová spolupráce vedení s pracovníkem.

Zaměstnanec roku dostane dárkový balíček zhruba v hodnotě 1 000 Kč, ale hlavně pochvalu před všemi kolegy. Jeho jméno a nápis „zaměstnanec roku“ bude vyvěšeno na nástěnce v hlavní kanceláři, to bude působit jako psychická motivace.

7.7 Celkové vyčíslení zavedení navrhovaných benefitů

V tabulce jsou přehledně znázorněny náklady na všechny formy benefitů, které by se zavedly. Sumy jsou za všech devět zaměstnanců a jsou v Kč.

Tabulka 13 Celkové náklady na zavedení benefitů

	Za měsíc	Za rok
Poukázky na masáže	1 120	13 440
Jazykové kurzy	1 350	16 200
Telefonní náklady	- 3 500	- 42 000
Penzijní připojištění	4 500	54 000
Vyhlášení zaměstnance roku	0	1000
Životní pojištění	6 300	75 600
Celkové náklady	9 770	118 240

Celkové náklady pro zavedení navrhovaných benefitů budou 10 050 Kč za měsíc a 121 600 Kč za rok. Úspora je na telefonních nákladech, na kterých by se ročně uspořilo 42 000 Kč.

7.8 Zrušení prémie za odpracované roky ve firmě

Tuto odměnu bych navrhovala zrušit. Zaměstnanci totiž dostávají po dvou odpracovaných rocích 5 000 Kč a každým rokem se tato částka zvyšuje o 1 000 Kč. Tato částka je ale vyplácena v hotovosti na účet zaměstnance na konci každého roku, čili podléhá dani z příjmu a platí se z ní sociální a zdravotní pojištění.

Místo této odměny bude zavedeno penzijní připojištění, životní pojištění, poukázky na masáže a jazykové kurzy a vyhlášení zaměstnance roku.

Pokud totiž firma bude platit zaměstnancům tyto benefity, nebude z nich odvádět daň z příjmu a sociální a zdravotní pojištění. V konečném důsledku tedy uspoří finanční prostředky.

V tabulce znázorním, kolik firmu stojí současný benefit za odpracované roky a kolik by stály navržené benefity. Tento příspěvek za odpracované roky není vyplácen účetní, je tedy vyplácen 9 zaměstnancům.

V tabulce jsou vypočteny přepokládané náklady za rok 2009. Při výpočtu prémie se budu řídit výsledky z dotazníku, kde jsem zjistila, jak dlouho zde zaměstnanci pracují.

Tabulka 14 Prémie za odpracované roky a navržené benefity

Současná prémie		Navržené benefity
Prémie podle let	Počet zam.	Součet benefitů
5 000	1	160 240
6 000	1	
7 000	2	Uspořené telefonní
8 000	1	náklady
10 000	1	- 42 000
12 000	1	
18 000	2	
91 000		118 240
Zdanění, S a Z pojištění, které zaměstnanec z bonusu zaplatí		
Daň 20 %	18 200	0
S a Z pojištění (6,5% + 4,5%)	10 010	0
Zaměstnanec dostane	62 790	118 240
Zaměstnavatel zaplatí		
S a Z pojištění (25% + 9%)	30 940	0
Kolik budou stát benefity firmu	121 940	118 240

V současnosti tedy firma zaplatí ročně 121 940 Kč zaměstnancům na benefitech, pokud by zavedla navržené odměny, náklady by se téměř nezměnily. Zaplatila by 118 240 Kč což je dokonce o 3 700 Kč méně.

Závěr

Cílem práce bylo zefektivnění stávajícího odměňování v dopravní firmě P. R. Trans. Hlavně jsem se zaměřovala na řidiče, kteří tvoří většinu zaměstnanců ve firmě.

Provedla jsem analýzu firmy prostřednictvím dotazníků a osobního dotazování. Z analýzy jsem zjistila, že současný motivační program ve firmě má jisté nedostatky a tyto nedostatky jsem se pokusila odstranit navrženým motivačním programem. Do motivačního programu jsem zahrnula všechny zaměstnance firmy kromě účetní, která je externím pracovníkem.

V motivačním programu jsem navrhla na místo současné roční prémie za odpracované roky zavést benefity a to příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění, poukázky na masáže, jazykové kurzy a vyhlašování zaměstnance roku. Tyto benefity firmě šetří náklady, nemusí z nich platit sociální a zdravotní pojištění. Jazykové kurzy zvyšují kvalifikaci zaměstnanců, celkově všechny zavedené benefity zvyšují spokojenost zaměstnanců ve firmě a toho chci dosáhnout.

Navržené benefity firma nemusí zavést jednorázově, může je zavádět časem. Důležité je stále analyzovat ekonomickou situaci, protože částky, které navrhuji, se v čase mění.

Každá firma, která začne mít určité potíže, by nejprve měla prozkoumat, jestli jsou její zaměstnanci spokojeni a jestli problém není ukotven v nich. Zaměstnanci jsou totiž „základním pilířem“ každého podniku, bez nich podnik nemůže fungovat. Pokud podnik investuje do zaměstnanců, tato investice se mu většinou vrátí časem několikanásobně. Proto by si každý podnik měl vytvořit propracovaný motivační program pro zaměstnance.

Stanovený cíl mé práce byl navrhnout efektivnější odměňování ve firmě, což si myslím, že bylo splněno v novém návrhu motivačního programu.

Použitá literatura

Knihy:

AIDAR, J. E. *Efektivní motivace*. 2004. 184s. ISBN 80-86851-00-1

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. 126s. ISBN 80-247-1458-2

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 2004. 143s. ISBN 80-7261-116-X

KRÁTER, W. *Vedení týmů*. 2005. 122 s. ISBN 80-2470-780-2

MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky*. 2006. 112 s.

ISBN 80-2470-408-0

NIERMAYER, R. a SAYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 2005.

112 s. ISBN 80-247-1223-7

POKORNÝ, J. *Personální management*. 2006. 64 s. ISBN 80-214-3204-7

POKORNÝ, J. *Myslet kreativně*. 2004. 124 s. ISBN 80-7204-324-2

STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 2007.

ISBN 80-863-2443-5

SIXTA, J. a MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 2005. ISBN 80-251-0573-3

RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 174s. ISBN 80-7079-626-X

Časopisy:

Nepříjemný tlak v dopravě. Transport magazín. 11/2008

Internetové zdroje:

POZDNÍČEK, V. *Benefity pro zaměstnance.* [online]. [citováno 2009-03-24]. Dostupné z: <http://www.profirmen.cz/systemy-odmenovani-a-motivace-benefity/>

Maslowova teorie. [online]. [citováno 2009-03-21]. Dostupné z: <http://www.itsolution.cz/upload/maslow.jpg>

AETR. [online]. [citováno 2009-03-10]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/AETR>

Životní pojištění Dynamik Plus. [online]. [citováno 2009-03-24]. Dostupné z: <http://www.pojisteni-ceske-pojistovny.cz/pojisteni-dynamik.html>

Příklad životního pojištění Dynamik Plus. [online]. [citováno 2009-03-01]. Dostupné z: <http://www.pojisteni-ceske-pojistovny.cz/priklad-zivotni-pojisteni-dynamik.html>

Životní pojištění Sodexo. [online]. [citováno 2009-03-20]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/zamestnanecke-benefity/financni-benefity/zivotni-pojisteni/zivotni-pojisteni.asp>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Křivka pracovního výkonu.....	23
Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb	30
Obrázek 3 Rozšířená verze pyramidy potřeb.....	31
Obrázek 4 Řízení pracovního výkonu	36
Obrázek 5 Organizační struktura	41

Seznam tabulek

Tabulka 1 Pět souborů potřeb	30
Tabulka 2 Hygienické faktory	33
Tabulka 3 Motivátory	34
Tabulka 4 Mzdové ohodnocení pracovníků ve firmě P. R. Trans	44
Tabulka 5 Skladba respondentů	49
Tabulka 6 Preferované benefity	51
Tabulka 7 Náklady na poukázky na masáže	59
Tabulka 8 Náklady na jazykové kurzy	60
Tabulka 9 Náklady na telefony	61
Tabulka 10 Úspora při zavedení penzijního připojištění	62
Tabulka 11 Náklady na penzijní připojištění	63
Tabulka 12 Náklady na životní pojištění	66
Tabulka 13 Celkové náklady na zavedení benefirů	67
Tabulka 14 Prémie za odpracované roky a navržené benefity	68

Seznam grafů

Graf 1 Preferované benefity.....	52
Graf 2 Je práce Vaším koníčkem.....	53
Graf 3 Motivuje Vás vyslovení pochvaly.....	53
Graf 4 Motivuje Vás odměňování podle výkonu.....	54
Graf 5 Je Váš výkon dostatečně ohodnocen.....	54
Graf 6 Dosažené vzdělání.....	55
Graf 7 Dosažená praxe.....	56
Graf 8 Jak dlouho pracujete ve firmě P. R. Trans.....	56
Graf 9 Věk zaměstnanců.....	57

Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník.....	75
Příloha č. 2 - Motivační program.....	79

Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Veronika Jakešová, jsem studentka Vysokého učení technického Brno – Fakulty podnikatelské. Tento dotazník slouží jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce na téma „Efektivita odměňování v dopravní firmě“, chtěla bych Vás poprosit o jeho vyplnění.

Smysl dotazníku

Prostřednictvím tohoto dotazníku chci zjistit Vás názor na stávající odměňování ve firmě P. R. Trans. Vaše názory budou představovat jeden z hlavních podkladů pro mou bakalářskou práci. Smyslem této práce je analýza současného stavu v podniku, zjištění nedostatků a vytvoření návrhů možných zlepšení v systému odměňování a motivace zaměstnanců.

Tento dotazník je zcela anonymní. Vyplněné odpovědi prosím odevzdávejte paní majitelce v hlavní kanceláři.

Jak dotazník vyplňovat?

Vyplnění dotazníku Vám zabere zhruba 10 minut. Odpovědi, které nejlépe vyjadřují Váš názor nebo skutečnost, prosím označte kroužkem. V případě omylu kroužek přeškrtněte křížkem a označte novou odpověď.

Příklad

Libí se Vám ve firmě?

- Ano chtěná odpověď
 Ne nechtěná odpověď

1. Myslíte si, že je Vaše platové ohodnocení odpovídající práci, kterou odvádíte?

- Ano jsem spokojen
- Spíše ano
- Spíše ne (platové ohodnocení neodpovídá odvedené práci)
- Ne (pracuji nad úroveň platu-peníze ani zdaleka neodpovídají odvedené práci)
- Nevím

2. Preferujete zaměstnanecké benefity k platu?

- Ano
- Ne

3. Označte max. 2 benefity, které byste si ke své mzdě vybral/a:

- a) poukázky do wellness center (masáže, bazén,...)
- b) příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění
- c) příspěvek na sport či kulturu
- d) sign-on bonus/ náborový příspěvek (jednorázový bonus za uzavření pracovní smlouvy)
- e) stravenky
- f) kurzy cizího jazyka (angličtiny)
- g) bonus při dodržování pracovních podmínek (AETR)
- h) věrnostní bonusy (vypláceny ročně)
- i) příspěvek na životní jubileum
- j) 13. Plat
- k) každý rok na konci roku dostávat nové ochranné pomůcky
- l) jiné.....
.....

4. Myslíte si, že tuto práci děláte jen z nutnosti a potřeby financí, nebo že je tato práce Vaším koníčkem a dělali byste ji, i když byste za ni neměli odpovídající peníze?

- Tato práce je mým koníčkem a na financích mi nezáleží, když mě práce baví je to pro mě vším
- Tato práce je mým koníčkem, ale očekávám za ni odpovídající finanční ohodnocení
- Tuto práci vykonávám z nutnosti, s finančním ohodnocením jsem spokojen
- Tuto práci vykonávám z nutnosti, s finančním ohodnocením nejsem spokojen
- Nevím

5. Motivuje Vás v práci vyslovení pochvaly (uznání)?

- Ano
- Spíše ano
- Nemá to na můj výkon vliv
- Spíše ne
- Ne

6. Motivuje Vás odměňování podle výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Nemá to na můj výkon vliv
- Spíše ne
- Ne

7. Je Váš pracovní výkon spravedlivě ohodnocen?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

9. Kolik let již vykonáváte praxi řidiče?

Otázka pouze pro řidiče

- Méně než 2 roky
- 2-5 let
- 5-10 let
- Více než 10let

10. Jak dlouho pracujete ve firmě P. R. Trans?

- Méně než 2 roky
- Napište kolik let

11. Jaký je váš věk?

- 18 – 25 let
- 25 – 35 let
- 35 – 45 let
- 45 – 55 let
- 55 a více

Děkuji Vám za čas věnovaný vyplnění dotazníku. Pokud byste měli nějaké připomínky k dotazníku nebo by Vás zajímaly výsledky průzkumu, kontaktujte mě prosím na email:

veruska.jj@seznam.cz

Motivační program

Tento motivační program nahrazuje původní verzi motivačního programu.

Počet odjetých cest

Řidič, který odjede 4 pracovní cesty měsíčně bez porušení bezpečnostních přestávek, bude odměněn 1 % z tržby, které bude vypláceno vždy každého 20. v měsíci.

Jazykové kurzy

Zaměstnanec bude navštěvovat jazykový kurz, v jazykové škole v Hranicích. Frekvence návštěv je jednou měsíčně, zaměstnanec si návštěvy dohodne sám v jazykové škole. Tato motivační složka je zavedena za účelem doplnění znalostí pracovníků a zvýšení jejich profesionality. Jazykový kurz je forma školení pro zaměstnance.

Penzijní připojištění

Zaměstnanci bude placeno penzijní připojištění ve výši 500 Kč měsíčně. Penzijní pojištění je sjednáváno přes Českou pojišťovnu, pokud zaměstnanec už připojištění má sjednané u jiné instituce, bude vytvořen dodatek smlouvy u této instituce a příspěvek mu bude hrazen také. Toto připojištění bude placeno zaměstnanci, který ve firmě odpracuje dva roky.

Životní pojištění

Zaměstnanci, který ve firmě odpracuje dva roky, bude poskytován příspěvek na životní pojištění ve výši 700 Kč měsíčně. Toto pojištění je sjednáváno přes Českou pojišťovnu, jedná se konkrétně o životní pojištění Dynamik. Pokud zaměstnanec už pojištění má sjednané u jiné instituce, bude vytvořen dodatek smlouvy u této instituce a příspěvek mu bude hrazen také.

Používání mobilního telefonu

Zaměstnanci mohou provolat ze služebního telefonu 1000 Kč měsíčně. Částka nad tuto sumu bude sražena z jejich výplaty.

Poukázky na masáže

Zaměstnanci mohou využívat jednou měsíčně masáž. Tato masáž je poskytována dohodnutou masérkou v Hranicích. Zaměstnanci, který splní pracovní podmínky AETR, bude poskytnuta poukázka na masáž. Zaměstnanci budou hodnoceni za daný měsíc. Jedná se o základní masáž.

Vyhlašování zaměstnance roku

Každoročně se bude konat schůze všech zaměstnanců na konci roku. Na této schůzi bude vyhlášen nejlepší zaměstnanec, který obdrží cenu. Zaměstnanci budou hodnoceni podle zvolených kritérií:

- Dodržení podmínek AETR.
- Zaměstnanec, který uspoří nejvíce pohonných hmot.
- Celkově bezproblémová spolupráce vedení s pracovníkem.

Dále zde budou zaměstnanci seznámeni se situací ve firmě, jak si během roku vedla. Zaměstnanci budou pochváleni za přínosy firmě, naopak jim bude vytknuto, co by se mělo zlepšit.

V Drahotuších dne 31. 3. 2009

.....

Podpis