

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Produktivita práce řidičů ve společnosti Omega Servis Holding a. s.

Christiana Vakaliu

Diplomová práce  
2018

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Christiana Vakaliu**  
Osobní číslo: **D16353**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Produktivita práce řidičů ve společnosti Omega Servis Holding a. s.**  
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Charakteristika produktivity práce a motivace zaměstnanců
2. Analýza produktivity práce řidičů ve společnosti Omega Servis Holding a. s.
3. Návrh na zvýšení produktivity práce řidičů ve společnosti Omega Servis Holding a. s.
4. Zhodnocení návrhu

Závěr

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

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

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2018**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 16. dubna 2018

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 22. 5. 2018

Christiana Vakaliu

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D., za projevenou trpělivost, vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce a dále také celému vedení přepravní společnosti Omega Servis Holding a.s. za možnost spolupráce a poskytnutí informací pro diplomovou práci.

## **ANOTACE**

Tato diplomová práce se zabývá produktivitou práce řidičů ve společnosti Omega Servis Holding a. s. V první kapitole je uveden teoretický základ pro diplomovou práci. Dále práce pokračuje druhou kapitolou, která se zaměřuje na analýzu produktivity práce řidičů ve výše uvedené společnosti. Následně navazuje kapitola třetí, ve které jsou uvedeny návrhy na zvýšení produktivity práce řidičů ve společnosti a tyto návrhy jsou dále zhodnoceny v poslední, čtvrté kapitole práce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

produktivita práce, motivace, stimulace, zaměstnanci, dopravní společnost, řidiči

## **TITLE**

Labor productivity of drivers in Omega Servis Holding a. s. company

## **ANNOTATION**

This diploma thesis deals with labor productivity of drivers in Omega Servis Holding a. s. company. The first chapter provides a theoretical basis for the diploma thesis. The thesis continues with the second chapter, which focuses on the analysis of labor productivity of drivers in the aforementioned company. This is followed by the third chapter, which contains proposals to increase labor productivity of drivers in company and then those proposals are evaluated in the last fourth chapter of this thesis.

## **KEYWORDS**

labor productivity, motivation, stimulation, employees, transport company, drivers

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 CHARAKTERISTIKA PRODUKTIVITY PRÁCE A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	10
1.1 Produktivita práce .....	10
1.1.1 Faktory ovlivňující produktivitu .....	11
1.1.2 Ukazatele produktivity .....	11
1.2 Motivace.....	12
1.2.1 Podmínky motivace.....	13
1.2.2 Zásady motivace.....	14
1.2.3 Motivace není manipulace .....	14
1.2.4 Motivační nástroje.....	15
1.2.5 Formy odměňování .....	15
1.3 Stimulace.....	17
1.4 Teorie motivace.....	18
1.4.1 Maslowova pyramida potřeb .....	18
1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie.....	20
1.4.3 Teorie X a teorie Y.....	21
1.4.4 Teorie očekávání .....	24
2 ANALÝZA PRODUKTIVITY PRÁCE ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI OMEGA SERVIS HOLDING A. S. ....	26
2.1 Profil společnosti.....	26
2.1.1 Poskytované služby .....	27
2.2 Výkonnost zaměstnanců.....	28
2.3 Ukazatele produktivity .....	30
2.3.1 Ukazatele produktivity počítané na řidiče.....	31
2.3.2 Ukazatele produktivity dle finanční analýzy.....	32
2.3.3 Styl jízdy řidičů.....	34
2.4 Motivační nástroje společnosti.....	34
2.4.1 Roční soutěže .....	34
2.4.2 Stav a stáří techniky .....	35
2.4.3 Osobní vozidlo k nakládce .....	36
2.4.4 Podnikový paušál .....	36
2.4.5 Náborový příspěvek .....	36

2.4.6	Finanční ohodnocení .....	36
2.5	Dotazníkové šetření.....	37
2.5.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	39
2.6	Shrnutí analýzy .....	46
3	NÁVRH NA ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI OMEGA SERVIS HOLDING A. S.....	48
3.1	Měření nakládky a vykládky .....	48
3.2	Životní a penzijní pojištění.....	49
3.3	Finanční odměny .....	51
3.4	Péče o zdravý životní styl .....	53
3.5	Truckparky EUROWAG.....	55
4	ZHODNOCENÍ NÁVRHU .....	57
	ZÁVĚR .....	62
	POUŽITÁ LITERATURA.....	64
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	67
	SEZNAM ZKRATEK.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69



# ÚVOD

V oboru silniční nákladní dopravy došlo v průběhu let k podstatnému upevnění jejího postavení a význam tohoto dopravního módu i nadále roste. Stále se rozšiřující obchodování na globální úrovni zvyšuje přepravní výkony. Ty rostou také díky výhodám, které silniční doprava přináší, jako jsou přeprava přímo z bodu A do bodu B, rychlost vypravení nákladu, nebo snadný přístup k provozování nákladní dopravy na trhu. Nedílnou, resp. nutnou, součástí podnikání v silniční nákladní dopravě je osádka nákladních vozidel. V posledních letech se však situace na trhu práce stává problematičtější, a to z důvodu nedostatku kvalifikovaných řidičů. Deficit vzniká především z důvodu neatraktivních pracovních podmínek, nezájmu mladších generací o tuto profesi a samozřejmě kvůli odchodům řidičů do zahraničí zapříčiněným nízkým finančním ohodnocením.

Důvodů pro odchod řidičů existuje nespočet a proto by společnost, která na trhu nezačíná, ale zaměstnanci již disponuje, měla své zaměstnance správně motivovat k pracovnímu výkonu. Aby nedocházelo k vysoké fluktuaci, je potřeba zajistit spokojenost zaměstnanců a tyto spokojené zaměstnance dále podporovat v produktivitě. Společnost musí mimo spokojené zaměstnance sledovat také ukazatele produktivity, aby znala svou výkonnost a „zdraví“ podniku.

K vypracování diplomové práce byla vybrána společnost Omega Servis Holding a. s., která sídlí v Želatovicích u Přerova a specializuje se na silniční nákladní přepravu kapalin. Především se jedná o látky podléhající Evropské dohodě o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí. Tématem práce je zvýšení produktivity práce řidičů ve výše uvedené společnosti a proto bude zaměřena na motivaci jejich pracovní výkonnosti.

Práce bude rozdělena do čtyř částí. První část bude zaměřena na teoretický základ práce a pojmy související s tématem diplomové práce. Popíše motivaci, stimulaci a různé teorie motivace. Ve druhé části práce bude představena vybraná společnost Omega Servis Holding a. s., analýza společnosti formou ukazatelů produktivity a popsání v současnosti používaných forem motivace řidičů. Následně budou ve třetí kapitole uvedeny návrhy pro zvýšení produktivity práce řidičů ve společnosti a na závěr, v poslední části, budou tyto návrhy zhodnoceny.

Cílem diplomové práce je uvést návrhy, které povedou ke zvýšení produktivity řidičů a jejich pracovní výkonnosti ve společnosti Omega Servis Holding a. s.

# 1 CHARAKTERISTIKA PRODUKTIVITY PRÁCE A MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ

Tato kapitola je zaměřená na teoretický základ diplomové práce, který charakterizuje produktivitu práce zaměstnanců a její měření. Dále popisuje motivaci zaměstnanců z důvodu zvyšování jejich produktivity a způsoby odměňování. sledovaný

## 1.1 Produktivita práce

Monitorování produktivity práce je ve společnostech už dlouho sledovaný ukazatel. Jak uvádí Karlöf (1995, s. 16), „*průkopníkem v oblasti produktivity byl Frederick Winslow Taylor.*“ Dále také zmiňuje, že „*sledování čisté produktivity, jež převažovalo od konce 19. století až do vypuknutí druhé světové války, mělo za následek nemilosrdné vykořisťování zaměstnanců.*“ Tyto praktiky jsou však dnes již minulostí. Společnosti své zaměstnance ke zvyšování produktivity nenutí násilím, ale pozitivně motivují.

Produktivitu je možné charakterizovat jako důležitý nástroj pro měření růstu organizace. Jednoduchý způsob, jak pohlížet na produktivitu ve společnosti je zjistit, jak dobře společnost převádí své vstupní zdroje (práce, materiály, stroje, atd.) na výstupy (zboží a služby). To je obvykle vyjádřeno v poměru vstupů k hodnotě výstupů. (Singh, 2014)

V literatuře je možné nalézt i jinou definici produktivity. Kislingerová uvádí (2008, s. 62), že „*produktivita je účinnost (efektivnost), s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobě. Produktivita se týká všech podniků, výrobních i nevýrobních, neboť výrobou v širším slova smyslu se rozumí transformace vstupů v užitečné výstupy – výrobky či služby.*“

Produktivita práce je důležitý faktor pro plnění cílů společnosti a je ji možné dále rozdělovat. Dle Kislingerové (2008, s. 62) „*se v ekonomické praxi a teorii lze setkat s následujícími hlavními typy produktivity:*

- *Podle toho, zda má nebo nemá hodnotový rozměr, se rozlišuje*
  - *technická produktivita, která je relací výstupu a vstupu poměřovaných pouze v naturálních jednotkách,*
  - *(technicko-ekonomická) produktivita jako relace výstupu a vstupu poměřovaných naturálními jednotkami v hodnotovém (peněžním) ocenění.*
- *Podle stupně agregace se rozlišuje*
  - *produktivita mikroekonomická, vztahující se k určité konkrétní výrobě nebo podniku,*
  - *produktivita makroekonomická, zjišťovaná (obvykle) za národní ekonomiku.*

- *Podle komplexnosti uvažovaného vstupu se rozlišuje*
  - *produktivita celková, kde jsou s výstupem poměřovány všechny použité složky vstupu (všechny výrobní faktory),*
  - *produktivita parciální, která poměřuje relaci výstupu a určitého druhu užitého vstupu (např. produktivita práce).“*

### **1.1.1 Faktory ovlivňující produktivitu**

Vyskytuje se velké množství faktorů, které mohou ovlivnit produktivitu práce zaměstnanců. Vymezit tyto faktory je pro společnost podstatné. Klesající produktivita by mohla ohrozit konkurenceschopnost společnosti a tím její postavení na trhu. Mezi nejtypičtější faktory patří (Podnikatel.cz, 2018):

- přírodní a klimatické podmínky – pokud jsou klimatické podmínky nevyhovující (přílišné teplo, chlad apod.), bude i produktivita práce zaměstnanců snižena oproti příznivým podmínkám.
- Technologie – produktivitu práce ovlivňuje také technologie, kterou společnost v pracovním procesu používá. Pokud je zaměstnancům k dispozici zastaralá technologie, nejsou schopni pracovat dostatečně rychle nebo kvalitně.
- Kvalifikace pracovníků – kvalifikace a vzdělání zaměstnanců produktivitu zvyšují nebo alespoň zajišťují, aby nebyla jimi odvedená práce nekvalitní a pro společnost zbytečná.
- Motivace pracovníků – v případě, že jsou zaměstnanci motivováni správnými prostředky, bývá zpravidla i jejich produktivita vyšší a kvalitnější.
- Organizace řízení – velmi důležité je také zajistit správný průběh pracovního procesu. Pokud skýtá chyby, není možné produktivitu zaměstnance dále zvyšovat ani za použití motivačních prostředků.

### **1.1.2 Ukazatele produktivity**

Cílem některých manažerů je sledovat produktivitu práce, a proto je nutné stanovit ukazatele, kterými bude možné produktivitu měřit. Obecně lze tedy říci, že základním ukazatelem je poměr výstupů a vstupů za dané období, tedy:

$$\text{produktivita} = \frac{\text{hodnota výstupu}}{\text{hodnota vstupu}} \quad (1)$$

Vstupní hodnotou pro výpočet produktivity práce bývá obvykle počet zaměstnanců. Výstupem jsou hodnoty jako např. výnos, zisk, atd. Výsledkem tohoto poměru je hodnota, kterou vyprodukovala společnost na jednoho zaměstnance za definovanou časovou jednotku.

Jak uvádí Dědina (2005, s. 22), z výše uvedeného vztahu vyplývá, „že produktivita může vzrůstat zvýšením výstupů při zachování vstupů, snížením vstupů při udržení stejných výstupů, nebo konečně zvýšením výstupů při současném snížení vstupů. Poslední kombinace přirozeně představuje nejprůzračnější způsob zvýšení produktivity.“

Mimo tento obecný vztah pro výpočet produktivity jsou v odborných zdrojích uváděny i jiné, konkrétnější ukazatele. Ty jsou velice často využívány pro potřeby finanční analýzy a určení „zdraví“ společnosti. Těmito ukazateli se zabývá Scholleová (2008, s. 170) ve své knize, kde uvádí, že: „ukazatele produktivity práce sledují výkonnost podniku ve vztahu k počtu zaměstnanců. Není-li možné zjistit počet zaměstnanců (provádíme-li např. finanční analýzu konkurenta poté, co se nám podařilo získat účetní závěrku, pak počet zaměstnanců není v účetních výkazech), je možné použít místo počtu zaměstnanců náklady na jejich mzdy (osobní náklady).“

Výpočtem osobních nákladů k přidané hodnotě je možné zjistit, jakou část z toho, co bylo vytvořeno provozu, pojmu náklady na zaměstnance.

$$\text{osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{přidaná hodnota}} \quad (2)$$

Čím je poměr mezi osobními náklady a přidanou hodnotou menší, tím je lepší výkon na jednu korunu vyplacenou zaměstnanci.

Výpočtem produktivity práce z přidané hodnoty je možné zjistit, jak velká je přidaná hodnota připadajícího na jednoho zaměstnance. Výsledek tohoto výpočtu lze pak porovnat s průměrnou mzdou na jednoho zaměstnance, přičemž mzdou jsou rozuměny celkové náklady na zaměstnance.

$$\text{produktivita práce z řidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}} [\text{Kč/pracovníka}] \quad (3)$$

$$\text{průměrná mzda na pracovníka} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet pracovníků}} [\text{Kč}] \quad (4)$$

Čím je podle Scholové (2008) produktivita práce větší a průměrná mzda menší, tím větší efekt přináší zaměstnanec svému zaměstnavateli. Je však důležité držet tyto ukazatele ve správných mezích, protože v případě požadavku vysoké produktivity práce za nízké průměrné mzdy nebudou zaměstnanci chtít v takovéto společnosti pracovat.

## 1.2 Motivace

V dnešním dynamickém prostředí s často vysokou konkurencí se má za to, že je třeba zlepšovat nejen to, co se zdá být špatné nebo nepracuje dle představ, ale i to, co v dané době předkládá nejlepší výkony (Forsyth, 2009). Platí totiž, že vždy je co zlepšovat. Navíc, dnes již zaměstnanci vyžadují po svých zaměstnavatelích znalost toho, co se ve společnosti děje a jaký

smysl má jejich pracovní zařazení. Chtějí být součástí dění a ne jen bezhlavě plnit pokyny vedoucích kvůli finančnímu ohodnocení. Aby pracovní výkonnost neklesala, je nutné zajistit jejich spokojenost a zapojení určitých prvků radosti. Pokud budou zaměstnanci správně motivováni, bude možné dosahovat lepších výkonů než v případě opačném.

V odborných zdrojích je možné se setkat s různými definicemi motivace. Konkrétně Barták (2010, s. 76) definuje motivaci jako „*cílenou snahu pozitivně ovlivňovat hodnotovou orientaci pracovníků, zejména jejich vyšší potřeby*“:

- *potřebu sounáležitosti (společenského uplatnění),*
- *potřebu uznání (úcta, prestiž, uspokojení z úspěchu),*
- *potřebu osobního rozvoje (uspokojení z vykonávané práce, seberealizace), zahrnující sladování jejich osobních zájmů, potřeb a aspirací s potřebami organizace.“*

Odlišná literatura (Evangelu et al., 2013) zmiňuje zároveň s motivací také hodnocení, jakožto nejcitlivější oblast vztahu zaměstnavatele se zaměstnancem. Vysvětluje, že obě strany mají zájem o stejný výsledek, avšak s odlišným cílem, a proto se liší také jejich motivace a přístup k hodnocení. Rozdílem mezi motivací a hodnocením se zabývá Evangelu (2013, s. 95) a definuje, že: „*motivace se zaměřuje na budoucnost, na probuzení snahy něco dělat požadovaným způsobem, na podnícení zájmu, na zvýšení aktivity.*“ Naopak „*hodnocení je součástí motivace a zaměřuje se na minulost, tj. na činy, chování, výsledky a řešení, které již proběhli. Hodnocení samo může být motivační nebo nemotivační, přičemž motivace naopak může způsobit, zda bude hodnocení pozitivní nebo negativní. je to provázaný neoddělitelný proces. Pokud manažer s touto skutečností nepracuje, odrazí se to na výkonu podřízeného.*“

Dále je také třeba zmínit aspekty, které ovlivňují motivační a hodnotící proces ve společnosti. Těmito aspekty, podle Evangelu (2013, s. 96), jsou:

- *„firemní kultura,*
- *firemní strategie,*
- *firemní hodnoty,*
- *převažující manažerský styl,*
- *hodnoty managementu,*
- *hodnotící systém,*
- *motivační systém.“*

### **1.2.1 Podmínky motivace**

Pokud má společnost potřebu zaměstnance motivovat, je třeba vzít v potaz to, že motivační mohou být již samotné zadané úkoly nebo jejich důsledky. Aby bylo možné

zaměstnance motivovat správně, je potřeba podle Plamínka (2011, s. 70) splnit čtyři podmínky. Úkoly musí být: „*srozumitelné pro vykonavatele, splnitelné (a také vykonavatel je musí za splnitelné považovat), přiměřeně obtížné vzhledem k vykonavateli a individuálně zadané (tak, aby odpovídaly motivům a dalším lidským zdrojům konkrétního vykonavatele).*“

### **1.2.2 Zásady motivace**

Působení motivace vykazuje podle Plamínka (2011) nejlepší výsledky v případě, že je aplikována na každého zaměstnance s individuálním přístupem. Je však logické, že určité prvky se opakují a proto je možné je pokládat za klíčové zásady. Ty jsou shrnuty do souboru šesti pravidel, mezi které patří:

1. Zvažujte jednodušší alternativy motivace,
2. nepřizpůsobujte lidi úlohám, ale úlohy lidem,
3. lidé musí být spokojeni alespoň občas,
4. jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty, než jste vy,
5. obava z nepříjemného motivuje stejně jako touha po příjemném,
6. odhadujte aktuální stav motivačního pole.

Těchto šest zásad může pomoci zaměstnavateli pochopit individualitu každého zaměstnance, co je dominující v jeho přístupu k pracovním činnostem. V případě, že by však bylo potřeba postupovat spíše intuitivně, je možné aplikovat výše uvedené zásady, které by mohly být v začátcích velice užitečné.

### **1.2.3 Motivace není manipulace**

V procesu motivace je potřeba zmínit také manipulaci, které je potřeba se vyhnout. Jak zmiňuje ve své knize Plamínek (2011, s.70), „*motivaci je nezbytné velmi pečlivě odlišovat od manipulace. Zatímco motivace bere v úvahu zájmy a potřeby motivovaného (byť pochopitelně současně se zájmy motivujícího člověka nebo nějakého celku), manipulace zájmy a potřeby motivovaného pomíjí nebo přímo poškozují. Mezi motivací a manipulací pochopitelně leží etická propast. Rozdíl je tu stejný jako mezi mravností a nepoctivostí.*“

Pokud by tedy bylo se zaměstnanci zacházeno ne motivačně, ale manipulačně, mohlo by to způsobit opačný efekt v produktivitě, než jaký by byl požadován. V extrémních případech by společnost manipulací mohla o zaměstnance přijít nebo také dosáhnout negativního, a tudíž odrazujícího, jména společnosti.

#### 1.2.4 Motivační nástroje

V případě, že jsou podmínky motivace splněny, je možné stanovit, jakými nástroji budou zaměstnanci určité společnosti motivováni. Jak uvádí Urban (2013, s. 66), „*jejich základní rozlišení spočívá v tom, zda se opírají o vnější nebo vnitřní faktory motivace či, vyjádřeno jinak, o faktory hmotné a nehmotné.*“

Na každého zaměstnance má vliv jiný způsob motivace a je důležité rozlišit, který je ten nejvhodnější. Jak již bylo výše zmíněno, přístup by měl být, pokud možno, maximálně individuální, aby byl proces motivace úspěšný. V případě vnější motivace působí na člověka především nástroje typu finančních a jiných materiálních statků. Tento způsob motivace je nejčastější a v mnoha případech také neúčinnější v případě správného nastavení. Naopak vnitřní motivace vychází z nástrojů nehmotných, jako jsou uznání, respekt, společenská významnost nebo pracovní výsledky. Zaměstnanci tedy nejsou vázáni na finanční odměny, a přesto jejich pracovní nasazení neklesá. Způsob motivace za pomoci vnitřních faktorů už není tak častý a je spojen spíše s jedinci, kteří ve své profesi nacházejí zálibu.

#### 1.2.5 Formy odměňování

Způsob odměňování pracovníků je důležitou složkou vnější motivace. Účelem odměny zaměstnance je udržení si jeho kvality, případně její zvýšení. Kvalitou je myšlena jeho výkonnost a přístup ke společnosti obecně. Odměna však nesmí být příliš vysoká z důvodu nákladové výhodnosti pro společnost a také s ohledem na vykonanou práci či úkol. Musí zde platit určitá spravedlnost a diferenciací odměn dle náročnosti úkolu a příslušné zodpovědnosti pracovníka.

Mezi nástroje sloužící k zajištění správné funkce odměňování patří dle Urbana (2013, s. 77) především:

- „*základní* či *pevná mzda*, *tarifní* nebo *smluvní* (hodinová, týdenní, resp. měsíční včetně přesčasů). Váže se zpravidla nejen na tržní relace mezd různých profesí, ale i na to, jak organizace nároky a požadavky určitých prací hodnotí. Představuje zaručenou část individuální mzdy.
- *Složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance*, vyplácená například ve formě nadtarifní složky nebo osobního ohodnocení. Bývá založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace a přiznávána na delší období, může však být i odebrána. Její výši lze stanovit procentuálním podílem základního (tarifního) platu či absolutní částkou, přičemž organizace stanoví maximum, jehož tento podíl může dosáhnout. Jejím cílem je

*motivovat ke zvýšení schopností kvalifikace, ale i stabilizovat dlouhodobě výkonné zaměstnance podniku.*

- **Motivační, resp. výkonová složka** vyplácená v podobě výkonových odměn či bonusů, provize, podílu na zisku, úkolové či akordní mzdy apod., vázaná na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, případně výkon celého podniku. Je pohyblivou složkou mzdy stimulující ke zvýšení a zlepšení individuálního, skupinového a firemního výkonu. Její podíl ve vztahu k základní, resp. celkové odměně pracovníka by měl záviset na jeho možnosti ovlivnit výsledky své práce, jeho hierarchickém postavení v organizaci, případně dalších faktorech.
- **Mzdové příplatky** odrážející mimořádné podmínky práce či pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance.
- **Zaměstnanecké výhody** vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci, případně na postavení v její hierarchii. Tvoří je služby, finanční příspěvky, případně cenová zvýhodnění poskytované zaměstnancům s cílem zvýšit jejich pracovní stabilitu a spokojenost, posílit identifikaci s organizací, přispět k jejich rozvoji, relaxaci apod. “

Způsob výběru nástrojů odměňování je individuálním rozhodnutím společností, s přihlédnutím k jejich cílům, náležitostem, požadavkům na zaměstnance a v neposlední řadě personálnímu oddělení (či jiné osobě rozhodující o odměňování zaměstnanců).

V literatuře (Forsyth, 2009) je možné se setkat i s jinými formami odměňování než finančními, například různými hmotnými odměnami. Mezi ně můžeme zařadit:

- Firemní auta – služební automobily jsou častou formou odměny a v určitých společnostech bývají podstatnou součástí, i zde se však mohou vyskytovat nevýhody ve formě nespokojenosti s typem vozu nebo výše silniční daně a je pro to důležité tuto formu odměny důkladně zvážit.
- Dovolená – tato forma odměny má náležitý účinek především u pracovníků, kteří disponují rodinou. Motivační může být v tomto případě její délka nebo možnost volby období.
- Pohyblivá pracovní doba – pokud zaměstnanci zvládají své pracovní povinnosti, může být i volba pracovní doby motivačním nástrojem. Správný účinek se opět může objevit v případě pracovníků, kteří jsou rodiči a vyhovuje jim proto nastavení pracovní doby dle dětí, případně kombinované s prací z domova.

Stejná literatura obsahuje i příklady odměn související s financemi, avšak nepřímou souvisejícími s platem. Patří mezi ně například:



- Provize – tato finanční částka bývá udělována jako část určitého pracovního výsledku (např. provize z prodeje). Kýžený motivační efekt se projevuje v případě, že je provize udělována konkrétnímu pracovníkovi, nikoliv celému týmu. Je také třeba zajistit správné vyplácení ve smyslu nikoliv roční, ale po vykonané činnosti. Provizi je možné udělit i v nepeněžní podobě formou například poukazů, dárků, vstupenek na kulturní představení apod.
- Finanční pomoc – peněžní částka umožňující platbu pojištění, železničních jízdenek, půjček, kreditních karet apod. Při oceňování pracovníků je možné místo vyššího finančního ohodnocení vybrat právě některý z těchto benefitů, protože nárůst platu by byl zdaněn.
- Penze – motivační účinky tohoto nástroje nemusejí přinášet žádný efekt v případě, že jej aplikujeme na zaměstnance mladého věku, pro kterého není tento benefit dostatečně atraktivní. Je třeba zvážit, kterou osobu tedy budeme tímto nástrojem motivovat.
- Úhrada výdajů – hrazeny mohou být nejen výdaje na pracovní účely, ale i jiné, které s pracovní cestou souvisejí. Například knihy zakoupené právě během pracovní cesty. Je ale nutné nastavit ve společnosti jasná pravidla, aby nebylo možné hrazení výdajů zneužívat.
- Podíl na zisku, bonusy, podílová schémata – tato forma motivačního nástroje vytváří pouto mezi zaměstnancem a společností. Nejčastěji se používá mezi vrcholovými pracovníky, kde však může hrozit střet zájmů a tak je důležité jej využívat s určitou opatrností. Měli by být využívány v delším časovém horizontu.

### 1.3 Stimulace

Pracovní výkonnost zaměstnanců je ovlivňována nejen motivačními prvky ale také stimuly. Ačkoliv může stimulace působit stejně jako motivace, je mezi těmito dvěma slovy rozdíl. Ten vysvětluje ve své knize Plamínek (2007, s. 16) „*V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu splnit. Úloha je tedy splněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších)*

*stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.“*

Zjednodušeně lze říci, že člověk vykonává to, co je po něm požadováno v případě, kdy je stimulován poskytnutými penězi, potravinami nebo jinými kýženými hodnotami, pro daného člověka důležitými. Stimulaci dále Plamínek (2007, s. 17) ve své knize definuje jako *„obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.“*

Všude tam, kde není potřeba samostatného výkonu a neustálé kontroly, je eventuelně možné říci, že můžeme použít jednodušší formu, tedy stimulaci místo motivace. Je však nutné zmínit, že by stimulace rozhodně neměla pozvolna přejít do násilného stupně, kde by byl zaměstnanec nucen, vydírán nebo klamán podvodným a manipulačním chováním zaměstnavatele. Tyto praktiky nejsou v reálném životě žádnou výjimkou, a pokud jim člověk nedokáže čelit, může se snadno stát obětí takovéto pochybné praktiky.

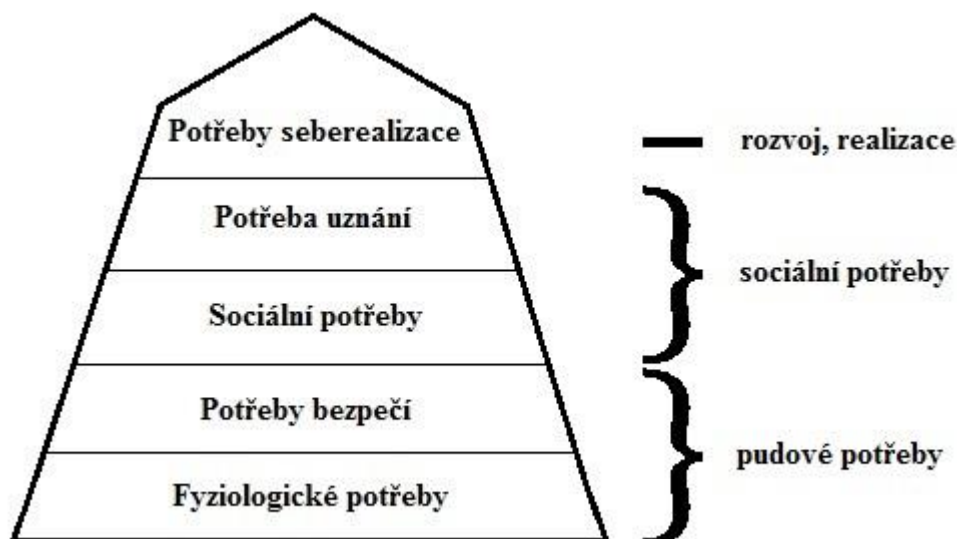
## **1.4 Teorie motivace**

Pokud společnost chce, aby lidé odváděli dobrou práci, může působit na jejich výkonnost za pomoci motivace. Na to, jak pracovníky motivovat, existuje spousta různých teorií. Aby byla zvolená forma motivace úspěšná, je důležité použít tu správnou podle momentální situace, osobnosti konkrétního člověka a v neposlední řadě také kultury společnosti. Co u jednoho zaměstnance funguje, u jiného nemusí. Správně zvolená motivace pak může být klíčovým faktorem úspěchu.

### **1.4.1 Maslowova pyramida potřeb**

Jak uvádí Forsyth (2009) jednu z nejznámějších teorií zformuloval Abraham Maslow. Ten tvrdil, že lidské potřeby jsou uspokojovány postupně v pěti kategoriích od základních fyziologických potřeb až po potřeby seberealizace. A jen v případě, že jsou uspokojeny základní potřeby člověka, mohou být postupně uspokojeny i další, vyšší potřeby.

V níže uvedeném obrázku č. 1 je zobrazena podoba hierarchie motivačních potřeb v Maslowově pyramidě.



**Obrázek 1** Maslowova pyramida potřeb (Forsyth, upraveno autorem, 2009)

Podle Armstronga (2007, s. 224) spadá do každé z kategorií následující:

1. *„Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.*
2. ***Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.*
3. ***Sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.*
4. ***Uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za první je to touha o úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.*
5. ***Seberealizace (sebenaplnění)** – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.“*

Dle Maslowovy teorie dochází v případě uspokojení nižší potřeby k přesunu pozornosti člověka k potřebám vyšším (Armstrong, 2007). Nejvyšší z potřeb, tedy seberealizace, však nemůže být nikdy uspokojena, protože jediné nesplněná potřeba může jedince motivovat k určitému chování. Pohyb hierarchií vzhůru ale nemusí být vždy přímočarý. Nižší potřeby se nevytrácejí, i když dočasně ustanou, a po čase se opět projeví.

Maslowova hierarchie potřeb nebyla nikdy ověřena výzkumem a vyplývá pouze z psychologických zkušeností. Často bývá kritizována za svou nepružnost, a proto je potřeba

chápat tuto teorii obecně. Blažek (1999) uvádí, že při aplikaci na oblast pracovní motivace je možné chápat zmíněné potřeby tímto způsobem:

- Fyziologické potřeby jako potřebu přiměřeného výdělku ve společnosti pro zajištění potravy, bydlení, hygienických podmínek apod. pracovníka i jeho rodiny.
- Potřebu jistoty a bezpečí v podobě jistoty zaměstnání, tedy pracovní smlouvy, zajištění v pracovní neschopnosti nebo patřičnou ochranu před úrazem na pracovišti.
- Sociální potřeby souvisí s mezilidskými vztahy ve společnosti. Jedná se o možnost stát se rovnocenným členem kolektivu, sdílení zájmů, podílení se na řízení atd.
- Potřeba uznání znamená společenské uznání spolupracovníky nebo vedoucími, uznání kvalit vykonané práce nebo zastávání významných funkcí.
- Potřeba seberealizace záleží na smyslu života člověka. Každý hledá práci, která nebude pouhým zaměstnáním, ale koníčkem nebo přímo posláním.

#### **1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie**

Další, neméně známou, teorii popsal Frederick Herzberg. Faktory motivace rozděluje do dvou kategorií odlišujících se postavením a funkcí (Dvořáková, 2007). První z nich jsou faktory hygieny (dissatisfactory) a druhou jsou motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory).

Mezi hygienické faktory se dle Forsytha (2009, s. 18) řadí:

- *„Politika společnosti a administrativní procesy,*
- *míra kontroly,*
- *pracovní podmínky,*
- *plat,*
- *vztah s ostatními,*
- *osobní život (a vliv práce na něj),*
- *pracovní pozice,*
- *pracovní jistota.“*

Dvořáková (2007) uvádí, že pokud jsou zmíněné faktory v pořádku, nemají na motivaci v pracovním procesu žádný vliv a zaměstnanec je spokojený. Nepůsobení ani na jeho aktivitu. Jestliže se však některý z těchto faktorů stane v pracovním prostředí nepříznivým, vyvolá to nespokojenost zaměstnance a začne ovlivňovat jeho proces motivace. Negativní stav vyvolaný problémem u některého z faktorů je možné do určité míry kompenzovat působením významnějších motivátorů.

Motivátory vnitřních pracovních potřeb jsou klíčové pro kladnou motivaci. Dle Forsytha (2009, s. 19) jsou to, „*seřazeny podle jejich síly*“:

- *úspěch,*
- *uznání,*
- *náplň práce,*
- *zodpovědnost,*
- *povýšení/postup,*
- *možnost růstu.*“

Tyto, výše uvedené, faktory už se přímo podílejí na pracovním výkonu zaměstnance a mohou tak zvyšovat jeho produktivitu, pokud jsou pozitivně nastaveny. Jsou nejučinnější prvkem motivace k pracovnímu výkonu a v případě, že poznáme uspořádání zaměstnaneckých potřeb a vlastností, může být jejich působení velice vlivné.

Princip Herzbergovy teorie vychází z toho, že samotné faktory hygieny nevyvolávají v zaměstnancích žádné pracovní výkony, avšak v případě že se zhorší, mohou motivaci zaměstnance snižovat (Dvořáková, 2007). Pokud jsou však v pozitivním stavu, jsme za pomoci těchto faktorů schopni vytvořit základnu, na které je možné účinně budovat motivátory vnitřních pracovních potřeb, které již na zaměstnance přímý vliv mají.

Teorie motivace dle Herzberga je často napadána a kritizována jako nevhodná metoda, především pro způsob jejího výzkumu. Výhradu k teorii popisuje ve své knize Armstrong (2007, s. 228), který tvrdí, že „*dalekosáhlé a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu.*“ Následně ale dodává, že i přes velkou kritiku je teorie stále úspěšná a nadále se používá „*zčásti proto, že je pro laika snadno srozumitelná a zdá se být založena spíše na „skutečném životě“ než na teoretických abstrakcích, a z části proto, že dobře ladí s vysoce uznávanými myšlenkami Maslowa (1945) a McGregora (1960), zdůrazňujícími pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů.*“

### **1.4.3 Teorie X a teorie Y**

Teorie této koncepce je jednou z prvních specifikovaných teorií motivace. Autorem je Douglas McGregor, který definoval chování zaměstnance k práci ve dvou protikladných přístupech. Toto pojetí nazval teorie X a Y.

Teorii X popisuje Dvořáková (2007, s. 175) jako „*realizaci centrálního principu vedení stanovením návodů, příkazů a kontrolou řízených pracovníků, která je spojena*

*s realizací forem autoritativního vedení (obrazně „na krátkém vodítku“).*“ Další autor (Blažek, 1999) zabývající se teorií X a Y rozšiřuje teorii X o tyto předpoklady:

- obecně člověk nemá zájem pracovat, snaží se práci spíše vyhýbat a pracuje pouze pro peníze k zajištění obživy,
- mzdu pracovník přijímá ale jeho nechuť k práci neprolomí, navíc požaduje její zvýšení a pracuje pod donucovacími prostředky,
- mezi zaměstnancem a společností neexistují žádné pozitivní vztahy,
- pracovník nemá zájem o pozice se zodpovědností, nedisponuje žádnými ambicemi a potřebuje být veden.

Druhou z teorií, teorii Y, charakterizuje Dvořáková (2007, s. 175) tak, že *„představuje styl vedení vycházející z integrace zájmů členů organizace tak, že směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek, aby bylo dosaženo stanoveného cíle (obrazně „na dlouhém vodítku“). Vytváří se tím široký prostor pro kreativitu zaměstnanců a je tedy mimořádně vhodná pro podmínky řízení v turbulentním prostředí.“*

Teorie Y, oproti předchozí teorii X, předpokládá tuto situaci (Blažek, 1999):

- práce za příznivých podmínek člověka těší a vynakládání úsilí k dosažení cílů je přirozené,
- práce se stává místem seberealizace a odměnou je uspokojení z rozvoje osobnosti použitím svých znalostí, schopností apod.,
- zaměstnanec má kladný vztah k zaměstnání i společnosti, ve které pracuje, přijímá její cíle a pracuje v jejich prospěch,
- pracovník sám nese odpovědnost a rizika, je přirozeně tvůrčí a ambiciózní ve své pracovní pozici.

V následující tabulce, kterou vytvořil Burt K. Scanlan zabývající se McGregorovou teorií, jsou uvedeny hlavní charakteristiky rozdílnosti v působení teorie X a Y.

**Tabulka 1** McGregorova teorie X a teorie Y

Teorie X	Teorie Y
1. Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním.	1. Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace (kooperativní styl vedení).
2. Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	2. Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.
3. Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistuje a nejsou předností. Není tlak na jejich využití.	3. Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.

Zdroj: Dvořáková (2007, s. 176)

Z definice je tedy zřejmé, že teorie X a Y popisuje dva extrémní postoje, které může zaměstnanec k práci zaujmout. V reálném prostředí se s tak vyhraněným přístupem většinou nesetkáváme. Situace se obvykle nachází někde mezi oběma teoriemi, se zlepšujícími se pracovními podmínkami se přesouvá k teorii Y. Teorie Y je nepochybně pro společnost zajímavější, protože zaměstnanci mají k pracovnímu procesu přirozený sklon. Jsou aktivní, ctizádstiví a loajální ke společnosti. Je však těžké určit atraktivitu povolání, protože stejná práce může na pracovníky působit rozdílně, přičemž přístup pracovníka může ovlivňovat mnoho faktorů. Na místě je tedy schopný manažer, který zvolí správný přístup k zaměstnancům a formu jejich motivace.

Je potřeba vytvořit pracovníkům interesantní pracovní prostředí, aby se jejich práce nestala stereotypní a pracovníci nepřicházeli o svou ctizádstivost. Jak uvádí Forsyth (2009, s. 17) ve své knize, „výzkum ukazuje, že lidé slyší na cokoliv, co dělá jejich práci zajímavější. Byl proveden pokus se dvěma skupinami pracovníků, kteří byli přeuspořádáni kolem pracovního pásu s tím, že ten tým, který splní jako první úkol, to všem oznámí zvukem zvonu. K tomuto účelu byl na konec pásu přidán starý námořnický zvon. Nic dalšího – žádné bonusy či odměny, nic takového – ale produktivita se rapidně zvětšila. Pravděpodobně se jednalo, alespoň v této situaci, o jistý přirozený zájem a lidé reagovali tímto způsobem.“

V některých zdrojích (Alarid, 1997) je možné setkat se také s teorií Z doplňující teorii X a Y. Ta vznikla v 80. letech minulého století. Pojednává o japonském manažerském stylu, který se vmísil do amerického, když všechny tehdejší metody procházely krušným obdobím. Vychází ze sounáležitosti se společností, slušného přístupu k zaměstnancům, klade důraz na kulturu a tradici, týmovou spolupráci atd.

#### 1.4.4 Teorie očekávání

Tato teorie byla poprvé formulována Victorem H. Vroomem. Podle něj chování jednice ovlivňuje jeho vnitřní očekávání a to konkrétně ve třech klíčových složkách:

- valence – atraktivnost nebo preference určitého cíle,
- prostředky – dosažení odměny a přesvědčení, že splnění jedné věci povede k jiné,
- očekávání – pravděpodobnost, se kterou je reálně možné dosáhnout cíle. (Dědina, 2005)

Teorii očekávání rozšiřuje Blažek (1999, s. 81) o možnost vyjádřit ji následujícím vztahem:

$$M = E * O \quad (5)$$

kde:

*M* ... motivační síla k určitému jednání

*E* ... ocenění efektu, kterým se rozumí individuální hodnota, kterou člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován

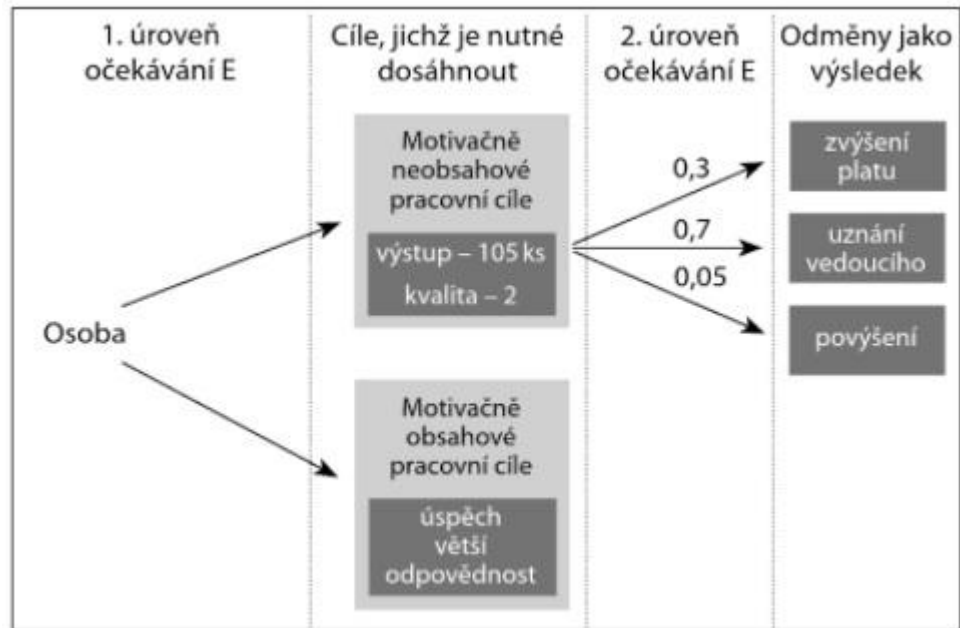
*O* ... ocenění očekávání, kterým se rozumí odhad subjektivního ocenění pravděpodobnosti, že jim vynaložené úsilí povede k dosažení daného cíle

Definici Vroomovy teorie představuje další z autorů zabývající se motivací. Armstrong (2007, s. 225) ve své knize uvádí, že: „*kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.*“

Modelem Vroomovy teorie očekávání se později zabývali také Lyman W. Porter a Edward E. Lawler. Ti Vroomovu teorii dále rozvinuli a vylepšili. Jak uvádí Dědina (2005, s. 150), Porterův a Lawlerův model „*jde dál za motivační sílu a pracuje s celkovou výkonností. Vyvozují, že vynaložené úsilí (motivační síla) nevede přímo k výkonu. Prostředníkem jsou individuální schopnosti a vlastnosti a také vnímání rolí daným pracovníkem. Další působící proměnou jsou zde odměny. Autoři vidí motivaci, uspokojení a výkon jako oddělené proměnné a snaží se vysvětlit komplexní vztahy mezi nimi.*“ Porter



a Lawler tedy rozlišují v teorii očekávání pouze dvě úrovně, jak je možné vidět níže na obrázku č. 2.



**Obrázek 2** Teorie očekávání (Kubátová, 2012)

Z tabulky vyplývá, že cíle, jichž je nutné dosáhnout, jsou Kubátovou (2012) rozděleny na motivačně neobsahové a motivačně obsahové. První zmíněné jsou pouze výstupem, kterého už pracovník v minulosti dosáhl a je schopen jej zopakovat. Je si jistý, že téměř vždy směřuje ke kýženému výsledku. Motivačně obsahové cíle jsou naopak ty, kterým musí pracovník věnovat čas k nabytí nových znalostí, získání zkušeností a obecně musí pro jejich dosažení věnovat své úsilí. Motivace je pak pro pracovníka výzvou a využití svých schopností k dosažení cíle dává jedinci smysl, který často předčí samotný úkol.

Pokud se bude zaměstnanec pohybovat v motivačně neobsahových cílech, přechází následně do druhé úrovně očekávání. Tam bude pracovník očekávat určitou formu odměny za to, že splní cíl. U každého z úkolů bude odhadovat, jak velká je pravděpodobnost, že se dosažení konkrétního cíle povede a dojde k požadované odměně. Z motivačně obsahových cílů již není žádné spojení k odměnám. Již dosažení určeného cíle je odměnou samo o sobě. A právě v této oblasti se pak manažerům otevírají široké možnosti jak pracovníky ovlivňovat a motivovat.

## **2 ANALÝZA PRODUKTIVITY PRÁCE ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI OMEGA SERVIS HOLDING A. S.**

Druhá část diplomové práce je zaměřena na analýzu produktivity práce řidičů ve společnosti Omega Servis Holding a. s. Tato část zahrnuje představení společnosti, ukazatele produktivity, které společnost využívá a popisuje současný proces motivace vedoucí ke zvyšování produktivity řidičů.

### **2.1 Profil společnosti**

Společnost Omega Servis Holding a. s. je dceřinou společností nadnárodní skupiny Charles Andre. Ta byla založena v roce 1932 Charlesem André a má tak více než 80 let zkušeností podnikání v oboru dopravy a logistiky. Původně byla založena k distribuci ropných produktů v údolí Rhône. V roce 1952 vlastnila společnost Charles Andre zhruba padesát nákladních vozidel. V témže roce se zakladatel společnosti, spolu se svým týmem, rozhodl přesunout do lépe lokalizovaného Montélimar, který byl v té době významným dopravním uzlem nacházejícím se na důležitých dopravních trasách. V roce 1970 se díky prosperující ekonomice společnost široce rozvíjí a je založena Groupe Charles André SA. Ta přebírá a spojuje menší společnosti, které přetváří v agentury a postupně se ve Francii rozrůstá a rozvíjí svou činnost. Následně v roce 1972 společnost od svého otce přebere syn Charles-Pierre André a je dosazen do čela společnosti. Až do tragické smrti, která se udála v roce 1991, zažívá společnost pod vedením syna Charles-Pierra rozsáhlý růst.

V současnosti je činnost této společnosti orientována v mnoha oblastech souvisejících s dopravou a logistikou obecného zboží, ale i ve složitějších odvětvích jako je potravinářská výroba, chemické a petrochemické produkty, minerály, ropné produkty, konstrukce, automobilový průmysl a náhradní díly pro automobily. Momentálně má společnost k dispozici skladovací plochu o velikosti 2 000 000 m<sup>2</sup>, disponuje 15 000 přepravními jednotkami, 4 500 vozidly a tahači, které obsluhují řidiči s bohatými zkušenostmi, z nichž asi 58 % je u společnosti zaměstnáno více než pět let. Celkem společnost zaměstnává okolo 7 000 pracovníků a reguluje více než 80 dceřiných společností v 15 zemích Evropy. Tyto počty se však i nadále zvyšují s rozšiřující se společností, která získává nebo zakládá další nové a nové společnosti. Vlastní také mnoho osvědčení, mezi které patří např. ISO 14001 Certification, ISO 9001 Certification, AEO Certifiacion, Line Certification apod. (Groupe Charles Andre, 2018)

Společnost Omega Servis Holding a. s. byla založena v roce 1992 a sídlí v Želatovicích poblíž města Přerov. Má tedy přes 25 let zkušeností ve svém oboru a v současnosti působí po celé Evropě. Původem česká rodinná společnost se stala součástí skupiny Charles Andre v roce 2012. Na česko-slovenském trhu je největší provozovatel cisternových kontejnerů a cisternových vozidel pro intermodální přepravu kapalin. Pro své přepravy se zaměřuje především na látky klasifikované jako nebezpečné dle Evropské dohody o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí. Společnost je členem mnoha profesních sdružení jako jsou EPCA, Česmad Bohemia apod. Disponuje svou vlastní flotilou 100 silničních cisternových návěsů, 200 moderních cisternových kontejnerů a 110 tahačů značky DAF a Mercedes-Benz, z nichž 98 splňuje emisní normu euro 5 a euro 6. V areálu společnosti se nachází také vlastní vybavené středisko pro údržbu, jehož součástí jsou i zásahová výjezdní vozidla pro zajištění non-stop mobility, diagnostika brzd, externí mytí, pneuservis, vybrané servisní úkony i pro externí zákazníky, údržba klimatizací osobních i nákladních vozidel apod. Dále společnost momentálně zaměstnává okolo 170 zaměstnanců, z toho 110 řidičů, kteří pravidelně absolvují školení na vysoké úrovni ve školících střediscích. (Omega Servis Holding a. s., 2018)



**Obrázek 3** Sídlo firmy – Želatovice (Omega Servis Holding a. s., 2018)

### **2.1.1 Poskytované služby**

Společnost Omega Servis Holding a. s. soustředí své služby především na přepravu kapalných chemikálií a dále také na přepravu sypkých hmot a servisní služby. K přepravě chemikálií využívá speciálně vybavené cisterny, které jsou tepelně izolované pro možnost

přepravy látek zahřátých až na 250° C. Tyto cisterny mají vlastní výdejní zařízení včetně měření, jsou nezávisle vytápěny nebo mají parní topení. Uvnitř jsou pogumované kvůli přepravě vysoce žíravých látek a mimo jiné je možné v nich přepravovat korozivní, jedovaté a oxidující látky. Společnost také vlastní několik patentů právě na přepravu horkých produktů. Všechny přepravované produkty jsou pod stálým dohledem díky neustálému monitoringu zásilek a to jak v případě přepravy silniční, tak při přepravě železniční.

K přepravám sypkých hmot společnost využívá sklopné návěsy. Pro lehké substráty jsou využívány velkoobjemové návěsy typu walking-floor s kapacitou až 63 kubických metrů. Společnost se specializuje na dodávky do kontinuálních provozů s vysokými nároky na přesnost a plynulost dodávek a dále má možnost realizovat dodávky na delší vzdálenosti s využitím intermodálních kontejnerů různých typů.

Součástí této společnosti jsou vlastní plně vybavená servisní centra pro údržbu přepravní technologie v ČR a SK.

Na základě dlouholeté spolupráce uskutečňuje společnost se svými zákazníky:

- přepravy změkčovadel na krátké odvolávky do Itálie,
- dodávky vysoce koncentrovaného peroxidu vodíku,
- distribuci redukčního činidla AdBlue,
- dovozy strategických surovin z Ruska a Ukrajiny do Evropských rafinerií,
- přepravy roztaveného ftalanhydridu o teplotě 200° C,
- expedice kapalné smoly o teplotě 250° C,
- přepravy kyseliny fosforečné a sírové,
- přepravy hořlavých jedovatých a kryogenních plynů,
- přepravy potravinářského zboží (např. pivo, čokoláda).

## 2.2 Výkonnost zaměstnanců

Celá řada společností si je vědoma toho, že aby uspěla ve stále více se měnícím a vysoce konkurenčním prostředí, měla by sledovat a rozumět zásadním faktorům firemní výkonnosti. Její měření bývá při zlepšování považováno za rozhodující. Ať už v pojetí teoretického nebo empirického výzkumu je měření výkonnosti poměrně rozsáhlou a rychle se rozvíjející oblastí a je zkoumáno mnoha obory. Controllingem, managementem, řízením lidských zdrojů, psychologii apod. Je však důležité přistupovat k měření výkonnosti správným způsobem, aby nedocházelo k chybám či mýlkám.

V současné praxi se, po předchozích průzkumech, společnosti soustředí na propojení měření výkonnosti a odměňování za pomoci výběru ukazatelů, které indikují dosaženou

výkonnost. Právě na prosperitě společnosti je možné sledovat výkonnost zaměstnanců, která úzce souvisí s jejich motivací a vhodně vybranou formou odměňování. Pokud totiž zaměstnanci nedosahují dostatečně optimální výkonnosti, může to mít negativní vliv na celý kolektiv. Výběr ukazatelů pro sledování výkonnosti a motivaci zaměstnanců je tedy poměrně zásadní ve všech společnostech. Výkonnost zaměstnanců je třeba správně řídit, pravidelně kontrolovat a v případě zjištění nedostatků také napravit.

Ve výrobních společnostech je výkonnost zaměstnanců měřena na konkrétních produktech, které jsou výsledkem výrobního procesu. V nevýrobní společnosti, jako je vybraná dopravní společnost, je výsledkem procesu poskytnutá služba a proto je měření výkonnosti řidičů náročnější. Ne vždy mohou výslednou službu sami ovlivnit. Do procesu jsou totiž zapojeni jak další zaměstnanci společnosti jako dispečeri tak i zaměstnanci objednatelů či příjemců přepravy, např. pracovníci nakládky nebo vykládky. A v neposlední řadě proces vykonávané služby ovlivňuje také dopravní propustnost, respektive kongesce, povětrnostní podmínky, dopravní omezení apod.

Pro usnadnění sledování výkonů řidičů používá společnost systém Fleetboard, jednu z nejmodernějších současných technologií. Systém zjišťuje polohu jednotlivých vozidel v reálném čase za pomoci satelitů. Neslouží pouze k lokalizaci vozidel, ale sleduje také veškeré údaje o daném vozidle v průběhu jízdy. Zaznamenává ujetou vzdálenost, dobu jízdy, spotřebu pohonných hmot, styl jízdy řidiče apod. Následně je možné ze všech sledovaných dat vytvořit detailní analýzu výkonu, jak je možné vidět v příloze A. Ta pak umožní spravedlivě ohodnotit každého řidiče a sledovat jeho vývoj v čase.

Příkladem je jeden z ukazatelů, který společnost sleduje kvůli zhodnocení výkonnosti řidičů. V tabulce č. 2 je možné vidět průměrnou ujetou vzdálenost řidičů za den v letech 2014 až 2017.

**Tabulka 2** Průměrná ujetá vzdálenost

<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
514 km/den	497 km/den	493 km/den	466 km/den

Zdroj: Omega Servis Holding a. s. (2018), upraveno autorem

Hodnoty výše uvedené tabulky reflektují výrazný pokles výkonnosti řidičů vyjádřený průměrnou ujetou vzdáleností na den. Je tedy možné prohlásit, že výkonnost se snížila od roku 2014 v průměru o více než 40 km/den a to v klesajícím trendu. Tato informace sama o sobě působí, jako by řidiči přestali být motivováni ve vykonávání své práce. Je však nutno

podotknout, že na tento ukazatel má vliv mnoho dalších faktorů. Mimo ty, které jsou částečně nebo úplně ovlivnitelné, je to především Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě, jinak zkráceně nazývána AETR. Její přesné znění je možné dohledat na internetových stránkách Ministerstva dopravy (2018). Dohoda definuje, na které účastníky silničního provozu se vztahuje a za jakých podmínek. Stanovuje požadavky na osádku vozidla a upravuje její maximální dobu řízení, četnost a délku povinných bezpečnostních přestávek, denní dobu odpočinku a její odchylky a týdenní odpočinek a jeho odchylky. Dohoda se vztahuje na řidiče vozidel registrovaných ve státech EU a na území členských států dohody. Ti, kterých se tedy dohoda týká, jsou povinni ji dodržovat. Pokud by společnost nutila své řidiče k vyšším výkonům, které by porušovaly doby odpočinku nebo jiné dohodou stanovené povinnosti, dopouštěla by se přestupku a byla následně sankciována. Výkonnost řidičů je tedy omezena určitou hranicí stanovenou dohodou AETR, za kterou není možné v rámci dodržení dohody zajít. Tento faktor je nutné brát v potaz při hodnocení výkonnosti.

Pokles výkonnosti řidičů v počtu ujetých kilometrů mohla dále ovlivnit současná situace na trhu práce. To potvrzuje v mnoha člancích také Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA (2017). Aktuální nedostatek řidičů kamionů způsobuje, že stávající řidiči odcházejí do zahraničí, v České republice zůstávají řidiči vyššího věku, kteří by již nenašli uplatnění a mladší generaci se nedaří dostatečně zaujmout a přesvědčit k práci řidiče. Společnostem tedy chybí množství řidičů, což snižuje počty ujetých kilometrů v měření výkonnosti. Pro nedostatek řidičů mohou společnosti mnohdy přicházet o důležité zakázky nebo jsou ukončovány dlouhodobé smluvní závazky pro neschopnost plnění dohodnutých přeprav. Mimo tyto vnější vlivy je ale nutné poznat i to, zda výkonnost opravdu neovlivnila právě motivace zaměstnanců. V případě nespokojenosti mohou mít nezájem o uskutečňování přeprav a snižují tak průměrný počet ujetých kilometrů.

Výsledky měření výkonnosti je tedy třeba poznat ze všech stran a chápat, co ovlivňuje jejich změny. A ačkoliv výsledek ovlivňuje více faktorů, rozhodně indikuje určitou nastalou situaci, kterou by se měla společnost snažit vhodnými prostředky řešit. Poznání vlivných faktorů pak usnadní řešení problému a může urychlit navrácení původních výkonů.

### **2.3 Ukazatele produktivity**

Produktivitu práce lze obecně vyjádřit jako podíl výstupů a vstupů neboli vyprodukovaných hodnot, které připadají na jednotku spotřebované práce za určité časové období. Podle toho, jaké konkrétní hodnoty společnost produkuje, lze produktivitu vyjadřovat

v jednotkách peněžních nebo naturálních. Produktivitu práce lze měřit určitými ukazateli, které mohou být pro každou společnost jiné, dle jejího zaměření. Neexistuje příliš mnoho ukazatelů produktivity, které by byli široce uznávané. Každá společnost tedy upravuje ukazatele produktivity dle důležitosti pro ni, především podle toho, zda je výrobní nebo nevýrobní.

Společnost Omega Servis Holding a. s. sleduje vybrané určité ukazatele produktivity, které jsou pro účel jejího podnikání důležité. Patří mezi ně například obrat na řidiče, zisk na řidiče nebo tržba na řidiče. Z účetní závěrky je možné zjistit osobní náklady k přidané hodnotě, produktivitu práce z přidané hodnoty a průměrnou mzdu na pracovníka. Dále také společnost, vzhledem k předmětu svého podnikání, sleduje jako ukazatele produktivity styl jízdy řidičů.

### 2.3.1 Ukazatele produktivity počítané na řidiče

Mezi hlavní, společností sledované, ukazatele patří obrat, zisk a tržba na řidiče. Ukazatelem **obrat na řidiče** sleduje společnost celkovou hodnotu výstupu z hospodářské činnosti, která byla uskutečněna za určité časové období a je počítána na jednoho řidiče. Jmenovatelem je v tomto a dalších dvou případech průměrný počet řidičů za rok. Obrat zjistíme součtem celkových tržeb a výnosů. Ve většině případů dochází k velmi malé odchylce obratu od celkových tržeb, patrný však může být a proto je společností sledovaný.

Dalším sledovaným ukazatelem je **zisk na řidiče**. V tomto případě sleduje společnost hodnoty vyprodukované vlastní činností, které byly původně vloženy, za určitou stanovenou dobu. Tyto hodnoty nalezneme ve Výsledku hospodaření za účetní období jako čistý zisk. Ten je opět společností sledován na jednoho řidiče jako v předchozím ukazateli.

Posledním sledovaným ukazatelem je **tržba na řidiče**. Tímto ukazatelem jsou rozuměny celkové tržby z prodeje svých služeb za určitou dobu. Opět sleduje společnost tržby na jednoho řidiče, coby ukazatele produktivity. Po konzultaci s pracovníky společnosti nejsou první dva ukazatele uvedeny s konkrétními hodnotami. Ukazatel tržeb připadajících na jednoho řidiče za rok je uveden s příslušnými hodnotami v tabulce č. 3 níže.

**Tabulka 3** Tržby na řidiče za rok

2014	2015	2016	2017
5 320 128 Kč	4 715 881 Kč	4 790 733 Kč	4 363 264 Kč

Zdroj: Omega Servis Holding a. s. (2018), upraveno autorem

Z výše uvedené tabulky je patrné, že v případě ukazatele produktivity tržeb připadajících na jednoho řidiče, poklesly hodnoty během čtyř let téměř o jeden milion korun. Markantní rozdíl je především mezi roky 2014 a 2015. I v dalších letech je patrný pokles hodnot tohoto ukazatele, avšak v roce 2015 je propad největší. Vliv na tento propad má mimo jiné také krize, která zasáhla komoditní trh v roce 2015. Právě v tomto roce došlo k výraznému propadu např. ceny ropy, plynu apod. Plyn, ropa a produkty z ropy jsou, mimo další, komodity, jejichž přepravou se společnost Omega Servis Holding a. s. zabývá. Pokles cen se tak projevil na přepravách společnosti a výrazně ponižil hodnoty tohoto ukazatele.

Dalším faktorem, který ovlivnil tento ukazatel, je začínající krize v oblasti získávání řidičů. Právě okolo roku 2015 se začíná projevovat nedostatek kvalifikovaných a zkušených řidičů. V případě, že takoví jsou, odcházejí do zahraničí nebo jsou ve věku, kdy již zanedlouho odcházejí do důchodu. Noví, mladí, kteří by je nahradili přestávají mít o toto povolání zájem, což má jistě vliv na tržby připadající na řidiče.

### 2.3.2 Ukazatele produktivity dle finanční analýzy

Skupina ukazatelů produktivity patří mezi relativně nové poměrové ukazatele. Spadá mezi ně ukazatel osobních nákladů ku přidané hodnotě, produktivita práce z přidané hodnoty a průměrná mzda na pracovníka. Tyto ukazatele budou opět uvedeny bez konkrétních hodnot ve výpočetním vzorci z důvodu ochrany údajů společnosti. Výsledné hodnoty však budou vycházet z reálných čísel, poskytnutých společností.

**Tabulka 4** Osobní náklady k přidané hodnotě

2014	2015	2016	2017
0,296	0,358	0,373	0,420

Zdroj: Omega Servis Holding a. s. (2018), upraveno autorem

Z tabulky č. 4 je patrné, jaká část toho, co bylo společností vytvořeno, připadá na náklady zaměstnance. Tento ukazatel udává, jaká část z toho, co bylo vytvořeno v provozu připadne na náklady na zaměstnance. Čím je ukazatel nižší, tím vyšší je výkonnost připadající na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům. Mezi roky 2014 a 2017 je možné vidět nárůst tohoto ukazatele. Nejméně efektivní byla společnost v roce 2017, což bylo zapříčiněno rostoucími osobními náklady na řidiče. S tím koresponduje i předchozí tabulka č. 3, na které je možné sledovat postupný propad tržeb společnosti. Nejlepší výkonnost měla společnost,



během čtyř předchozích let, v roce 2014. V témže roce je možné také vidět na předchozí tabulce č. 3 nejvyšší tržby připadající na jednoho řidiče v předchozích čtyřech letech.

**Tabulka 5** Produktivita práce z přidané hodnoty

<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
2 047 021 Kč/pracovníka	1 903 475 Kč/pracovníka	1 938 889 Kč/pracovníka	1 742 184 Kč/pracovníka

Zdroj: Omega Servis Holding a. s. (2018), upraveno autorem

Tabulka č. 5 udává, jaká část přidané hodnoty připadá na jednoho pracovníka. Nejvyšších hodnot dosahuje ukazatel v roce 2014 a následně pozvolna klesá až do roku 2017. Hodnoty ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty je možné porovnávat s průměrnou mzdou na jednoho zaměstnance. Ideálním stavem pro společnost je pak co nejnižší možná průměrná mzda a co nejvyšší produktivita práce z přidané hodnoty. Průměrnou mzdu však vždy ovlivňují zaměstnanci, kteří požadují naopak co nejvyšší možnou. Je tedy potřeba zvolit zlatou střední cestu, aby bylo vyhověno oběma stranám a společnost si tak udržela dobré vztahy se zaměstnanci, kteří jsou pak ke společnosti loajální.

**Tabulka 6** Průměrná mzda na pracovníka

<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
606 489 Kč	681 921 Kč	722 333 Kč	731 264 Kč

Zdroj: Omega Servis Holding a. s. (2018), upraveno autorem

V tabulce číslo 6 jsou uvedeny hodnoty ukazatele průměrné mzdy na jednoho pracovníky v letech 2014 až 2017. Tyto hodnoty mají tendenci růst, z čehož vyplývá, že jsou hodnoty provázány s předchozími údaji. V porovnání s předchozí tabulkou č. 5 je evidentní, že ukazatele průměrné mzdy na pracovníka stále postupně rostou, na rozdíl od přidané hodnoty na pracovníka, která klesá. Hodnoty z tabulky č. 5 a 6 je možné vidět ve vzájemném porovnání v tabulce č. 4, která uvádí výkonnost připadající na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům. Je patrné, že hodnoty mají rostoucí tendenci, avšak stávající stav ještě není pro společnost alarmující. Řidiči této společnosti nejsou zbytečně přepláceni vzhledem k tomu, co společnosti přinášejí. Mzda řidičů ve společnosti Omega Servis Holding a. s. se skládá ze základního platu, příplatků a osobního ohodnocení. Mezi příplatky spadají finanční prostředky navíc za odpracované soboty a neděle. Osobní ohodnocení je počítáno ze zaznamenaných odjetých kilometrů v rámci objednané přepravy, vynásobených společností

stanoveným koeficientem. Dále je v osobním ohodnocení přihlíženo ke stylu jízdy. K mzdě jsou řidičům vypláceny také diety, které jsou zákonem povinně určeny zaměstnavatelům, dle Zákoníku práce, ve výpočtech však nejsou zahrnuty.

### **2.3.3 Styl jízdy řidičů**

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, styl jízdy řidičů ovlivňuje i jejich osobní ohodnocení. Zároveň slouží jako ukazatel produktivity pro společnost. Díky systému FleetBoard je možné sledovat jízdu řidiče velmi detailně. Důležitým ukazatelem je v tomto případě spotřeba řidiče. Systém zahrnuje do bodování spotřeby pohonných hmot předvídání jízdy, pohyby řidiče prováděné na pedálech a zastavení. Pokud je spotřeba řidiče vysoká, ujede na jednu nádrž kratší vzdálenost, což snižuje jeho produktivitu. Z tohoto důvodu je důležité dbát na správný styl jízdy. Dále sleduje systém styl jízdy ve vztahu k brzdám. Styl brzdění má na spotřebu pohonných hmot také svůj vliv. V systému jsou zaznamenávány hodnoty týkající se spotřeby jak v litrech, tak v bodovém ohodnocení. Ty jsou následně zaznamenány v celkovém vyhodnocení a mohou složit společnosti jako ukazatel produktivity konkrétního řidiče. Ukázka analýzy řidiče systémem FleetBoard je uvedena v příloze A.

## **2.4 Motivační nástroje společnosti**

Společnost Omega Servis Holding a. s. používá v současnosti několik nástrojů, které slouží jako motivace zaměstnaným řidičům. Vzhledem k tomu, že v prostředí dopravních společností momentálně panuje vysoká konkurence, je potřeba vymýšlet stále nové způsoby motivace. Společnost tedy musí zvážit, zda jsou užívané motivační nástroje pro řidiče stále atraktivní a co ještě je možné řidičům nabídnout.

### **2.4.1 Roční soutěže**

Každý rok pořádá společnost soutěž o nejlepšího řidiče ve spotřebě. Soutěž je pořádána jak pro všechny řidiče dceřiné společnosti Omega Servis Holding a. s., tak pro řidiče celé nadnárodní skupiny Charles Andre, kterou si však skupina zajišťuje již sama. Řidiči se tedy mohou umístit jak v žebříčku pro Českou republiku tak i v mezinárodním žebříčku zahrnujícím všechny státy, ve kterých jsou rozmístěny dceřiné společnosti. Údaje o spotřebě jsou vyhodnocovány vnitropodnikovými systémy, které sledují všechny vozy používané k přepravám. Soutěž vede řidiče k nižší spotřebě a zároveň k efektivnějšímu provozu. Spotřeba u nákladních automobilů může být okolo 25, ale i 40 litrů na sto kilometrů. Záleží samozřejmě na zvolené trase, přepravovaném nákladu, ale nepochybně i na způsobu jízdy. A právě ten mohou řidiči výrazně ovlivnit. Účastníci soutěže získají finanční částku dle

pozice umístění. Vítěz dostane 15 000 Kč, řidič na druhém místě 10 000 Kč a řidič na třetím místě 5 000 Kč.

Další soutěží, kterou společnost organizuje je roční soutěž ve stylu jízdy. I tato soutěž je pořádána jak pro řidiče České republiky, resp. společnosti Omega Servis Holding a. s., tak i pro řidiče skupiny Charles Andre, dále již pod jejím dohledem. Stejně jako v předchozí soutěži, i v této jsou data o jednotlivých řidičích a jejich jízdách shromažďována ze systémů sledujících veškeré údaje o vozidlech. Tyto speciální softwary jsou standardem všech nákladních automobilů a proto se do soutěže mohou zapojit opravdu všichni. Systém sleduje a analyzuje množství ukazatelů jízdy jako je spotřeba, předvídání, pohyb řidiče na pedálech, zastavení, styl brzdění, předvídavá jízda, obtížnost použití, střední stoupání, brzdná dráha, emise, klasifikace rychlosti a rychlostí stupně. To všechno systém vyhodnocuje a boduje známkou, která se pohybuje v rozmezí 0 – 10. Vítězem této dovednostní soutěže se pak stává řidič s nejvyšší známkou hodnocení. Cenou za nejlepší styl jízdy je opět finanční částka 15 000 Kč pro vítěze, 10 000 Kč pro řidiče na druhém místě a 5 000 Kč pro řidiče na posledním třetím místě.

#### **2.4.2 Stav a stáří techniky**

Společnost se snaží své řidiče motivovat také tím, že jim umožňuje uskutečňovat přepravy v co nejmodernějších vozidlech. Disponuje vlastní flotilou 110 tahačů značek DAF a Mercedes-Benz, které splňují emisní normu euro 5 a euro 6. Cisternové návěsy i kontejnery udržuje v co nejlepší kvalitě a dbá na stáří techniky. Pokud by například cisterny nebo cisternové návěsy byly ve špatném technickém stavu z hlediska zabezpečí, bylo by jednodušší náklad odcizit. Řidiči zodpovídající za náklad pak raději zůstávají v blízkosti nákladního automobilu, aby dohlíželi na náklad. Místo aby si pak o povinné bezpečnosti přestávce oddechli nebo jinak aktivně odpočinuli, tráví volný čas opět v kabině vozu. Pro pohodlnou jízdu a pobyt v kabině jsou tahače vybaveny klimatizací, nezávislým topením, lednicí, pohodlným lůžkem, úložnými prostory, komfortními sedadly, autorádiem, GPS navigací, různými bezpečnostními a sledovacími systémy, tempomatem a různými doplňky jako je kávovar, televizor, integrovaná mikrovlnka apod. Řidiči tráví ve vozidlech mnoho dní, někdy i týdnů, a proto je pro většinu z nich kvalitní technika, kterou mají k dispozici velice důležitá. Navíc, čím déle jsou u společnosti zaměstnaní nebo čím lepší řidiči jsou, tím dříve se mohou dostat k lepším vozidlům. To je motivuje k podávání kvalitních výkonů a podporuje jejich produktivitu.

### **2.4.3 Osobní vozidlo k nakládce**

Svým řidičům nabízí společnost možnost dostavit se k místu nakládky osobním vozidlem. To může být pro některé řidiče výhodou. Nemusejí se k nakládce dostávat složitě veřejnou dopravou, která ne vždy dosahuje právě až k místu nakládky. Po návratu pak řidič opět nastoupí do svého osobního vozu, kterým se pohodlně a rychle dostane zpět do svého místa bydliště. V případech, kdy je nezbytné, aby řidič využil veřejnou dopravu k přesunu na místo nákladky či vykládky, je cesta tam i zpět hrazena společností.

### **2.4.4 Podnikový paušál**

Dalším motivačním nástrojem je výhodný mobilní paušál. Ten společnost nabízí svým řidičům a jejich rodinným příslušníkům. Cena paušálu je 200 Kč bez DPH a zahrnuje neomezené volání, SMS a mobilní data. Důležitá je v tomto případě informovanost o existenci benefitu. Je potřeba o něm spravit např. nové řidiče, kteří vůbec nemusejí o zvýhodnění vědět. I takováto maličkost má pozitivní vliv na řidiče a jeho motivaci. I když tento benefit není rozhodujícím, řidiči rozhodně ocení zájem společnosti nabídnout svým zaměstnancům zvýhodnění.

### **2.4.5 Náborový příspěvek**

Běžnou formou náborového příspěvku je vyplacení určité finanční částky nově přijatým zaměstnancům. Tato částka však nebývá mnohdy příliš vysoká a navíc bývá její vyplacení rozděleno do několika částí a podmíněno odpracovanou dobou u společnosti. Proto společnost Omega Servis Holding a. s. zvolila jinou formu tohoto motivačního nástroje. Náborový příspěvek je v tomto případě určen již zaměstnaným řidičům za doporučení jiného řidiče. Pokud tedy některý se stávajících řidičů doporučí společnosti dalšího řidiče, kterého společnost následně zaměstná, může být odměněn částkou 15 000 Kč. Ani v tomto případě se nejedná o jednorázově vyplacenou odměnu řidiči. Příspěvek je podmíněn stálostí doporučeného řidiče. Pokud nový řidič nepředloží společnosti výpověď, je doporučujícímu řidiči vyplaceno po šesti měsících nejdříve 5 000 Kč a následně po dalších šesti měsících zbylých 10 000 Kč.

### **2.4.6 Finanční ohodnocení**

Jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů je samozřejmě finanční ohodnocení řidiče. Jak již bylo uvedeno, mzda řidičů ve společnosti Omega Servis Holding a. s. se skládá ze základního platu, příplatků a osobního ohodnocení. I přes to, že bude práce utajena, nebudou kvůli citlivosti informací, na přání společnosti, uvedeny konkrétní finanční částky

týkající se mzdového ohodnocení řidičů. Je však možné říci, že mzdová složka osobního ohodnocení je pro řidiče velice motivačním prvkem. Její výše se odvíjí od počtu odjetých kilometrů v rámci vykonávané přepravy, vynásobených společností stanoveným koeficientem. Počet odjetých kilometrů je ovlivněn dobou strávenou na cestách, která je omezena nejen dohodou AETR, jenž nesmí být porušena ani kvůli odměnám, ale také propustností dopravní sítě a dopravními kongescemi. Odměňování dle odjetých kilometrů pak motivuje řidiče ke zvolení správné trasy, k naplánování povinných přestávek a jízdy pro vyhnutí se kongescím. Řidiči pak povinné přestávky zbytečně neprodlužují, avšak je nutné dohlédnout na minimální dobu jejich trvání a nepřekračování svých možností v rámci zachování bezpečnosti. Ohodnocením ujetých kilometrů je také možné zamezit vkládání denní doby odpočinku těsně před návratem z přepravy. Právě to totiž snižuje produktivitu a výkonnost řidičů.

## **2.5 Dotazníkové šetření**

Aby bylo možné poznat blíže potřeby a požadavky zaměstnanců ke zvýšení jejich spokojenosti, byl ve společnosti proveden průzkum pomocí písemného dotazování. Účelem dotazníku bylo získání informací o spokojenosti řidičů s finančním ohodnocením a dalšími motivačními prvky. Otázky dotazníku byly sestaveny po domluvě s vedením společnosti tak, aby odpovídali současnému stavu a pojímali hlavní aspekty motivace řidičů. Počet otázek byl stanoven tak, aby byli řidiči ochotni dotazník vyplnit, avšak zároveň, aby poskytl vypovídající hodnotu pro vedení společnosti, viz Příloha B – dotazník.

Společnost předala dotazníky všem svým řidičům. Celkem tedy bylo rozdáno 110 dotazníků, avšak zpět bylo vybráno pouze 88 dotazníků. Důvodem získání dotazníků zpět v nižším počtu bylo neodevzdání některými řidiči včas nebo neschopností dotazník vyplnit, vzhledem k momentálně vykonávané přepravě a s tím souvisejícím pobytem v zahraničí.

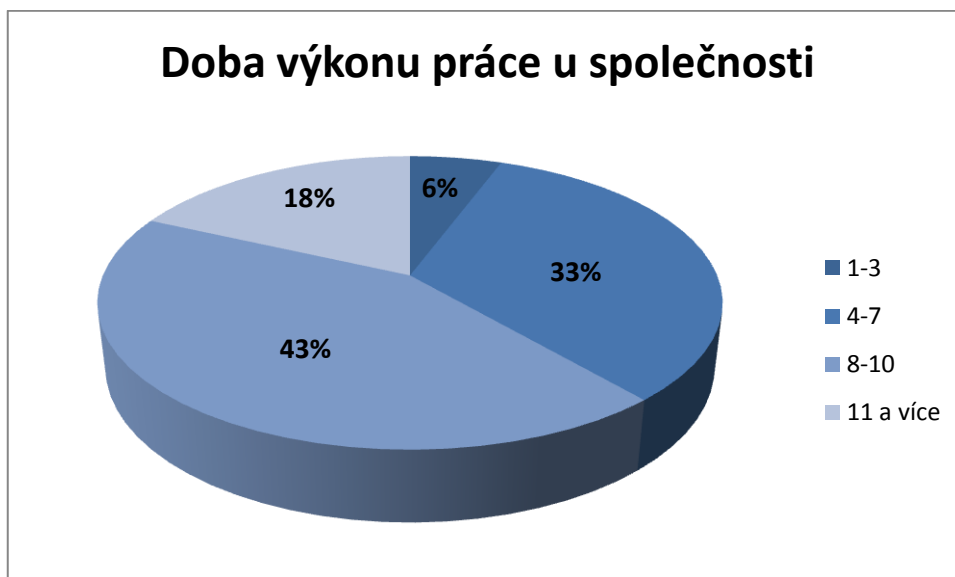
Dotazovanými byly tedy řidiči zaměstnaní u společnosti Omega Servis Holding a. s. a mezi respondenty byli pouze muži. Vzorek dotazovaných řidičů byl rozdělen do tří věkových kategorií. Nejpočetnější kategorií představují řidiči ve věku 51 až 65 let a tvoří ji 52 % z celkového vzorku. Druhou kategorií jsou řidiči ve věku 36 až 50 let a ve vzorku je zastoupena 27 %. Nejmenší počet řidičů se vyskytuje ve třetí kategorii 22 až 35 let, kterou tvoří 21 % z celkového počtu. Věkové rozdělení, které je z průzkumu patrné, odpovídá současnému stavu na trhu práce v oblasti řidičů. Mladší generace nemá o profesi řidiče zájem a řidiči, ve věku spadajícím do druhé kategorie, odcházejí za prací do zahraničí. Nejvíce

řidičů zaměstnaných u společnosti tedy tvoří kategorie 51 až 65 let, jak je patrné z níže uvedeného grafu.



**Obrázek 4** Věkové rozložení řidičů (Autor)

Dále byl vzorek dotazovaných řidičů rozdělen do čtyř kategorií podle doby výkonu práce u společnosti. Nejvíce zastoupenou kategorií byla skupina 8 až 10 let výkonu práce, která tvoří 43 % z celku. Druhá kategorie 4 až 7 let je zastoupena 33 % a třetí je kategorie 11 a více let, kterou vytváří 18 % řidičů celkového vzorku. Nejmenší počet řidičů skýtá kategorie 1 až 3 roky, ve které je pouze 6 % řidičů z celku, viz Obrázek 5.

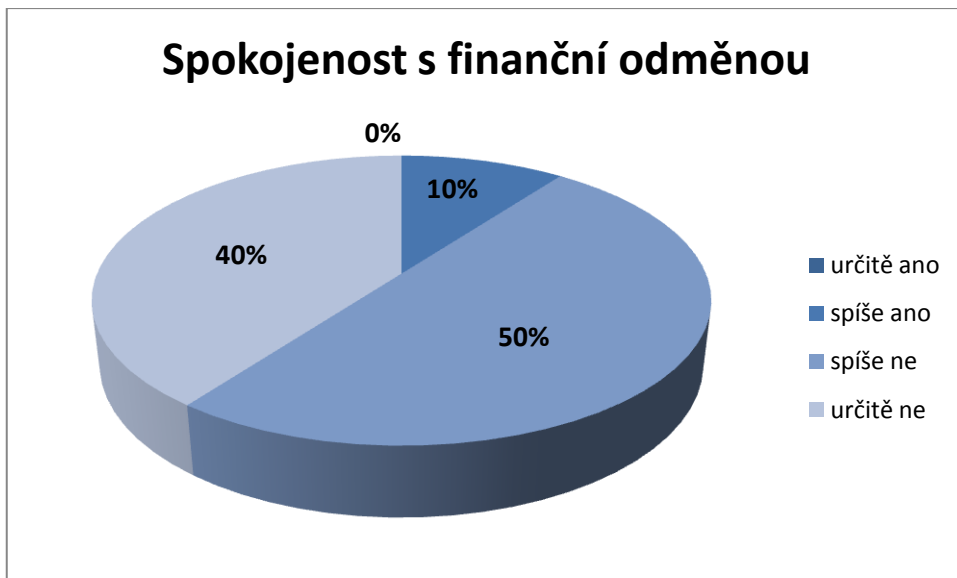


**Obrázek 5** Doba výkonu práce u společnosti (Autor)

### 2.5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Po vybrání rozdaných dotazníků byly odpovědi zpracovány a pro větší přehlednost z nich byly následně vytvořeny grafy s výslednými hodnotami šetření. Mezi první dvě otázky dotazníkového šetření bylo zařazeno zjištění spokojenosti s finanční stránkou. Otázky se týkaly finanční odměny a osobního ohodnocení.

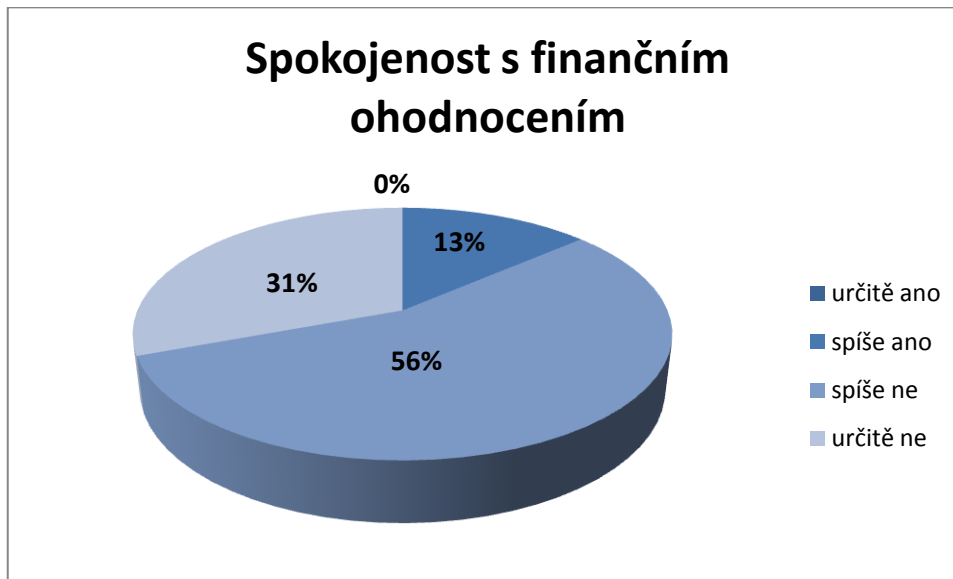
1. Jste spokojen s výší finanční odměny?



**Obrázek 6** Spokojenost s finanční odměnou (Autor)

První otázka dotazníkového šetření se týkala spokojenosti řidičů s celkovou výší finanční odměny, která je jim vyplácena. Jak vyplývá z předchozího grafu na Obrázku 6, žádný z dotazovaných řidičů neodpověděl na otázku, že je určitě spokojen a pouze 10 % respondentů odpovědělo, že je s výší finanční odměny spíše spokojeno. V záporných odpovědích odpovědělo spíše ne 50 % řidičů a 40 % uvedlo, že určitě není spokojeno s výší finanční odměny. Je tedy patrné, že ve společnosti převládá u řidičů především nespokojenost s celkovou výší finanční odměny.

## 2. Jste spokojen se stávající výší Vašeho osobního ohodnocení?



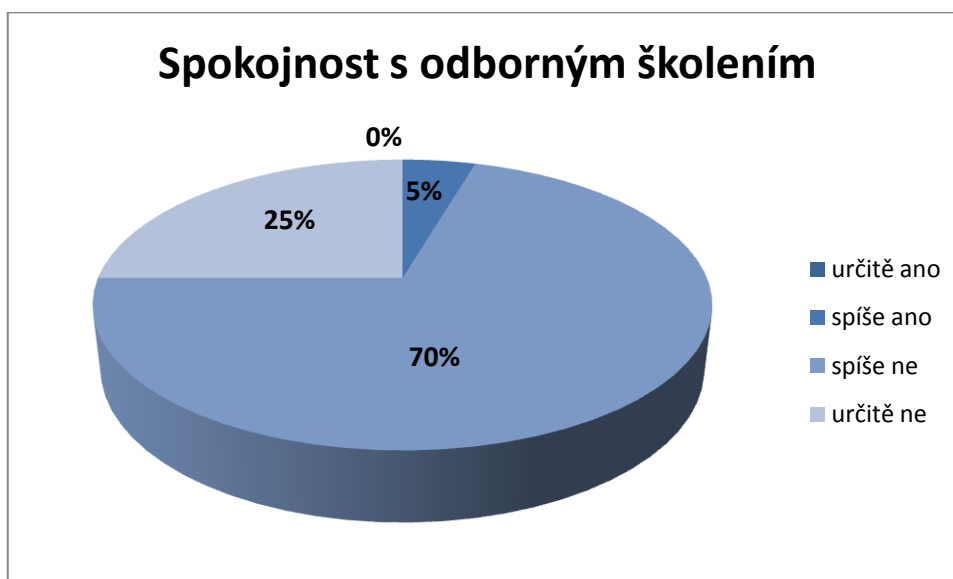
**Obrázek 7** Spokojenost s finančním ohodnocením (Autor)

Druhá z otázek týkajících se finanční motivace byla zaměřena na výši osobního ohodnocení každého z řidičů. Ani na tuto otázku neodpověděl žádný z řidičů kladně, resp. určitě ano a spíše ano uvedlo v dotaznících pouze 13 % respondentů. Opět převládala odpověď spíše ne, kterou zvolilo 56 % dotazovaných řidičů a 31 % odpovědělo na tuto otázku určitě ne. I u druhé otázky je vidět obzvláště nespokojenost řidičů s osobním finančním ohodnocením. V případě finanční motivace řidičů je tedy výsledkem dotazníkového šetření zejména nespokojenost s výší osobního ohodnocení jednotlivých řidičů a především s celkovou výší jejich finanční odměny.

Další otázky byly stanoveny na základě nefinančního motivování řidičů a zjišťování spokojenosti s dalšími službami či benefity poskytovanými zaměstnavatelem. Celkem bylo vytvořeno ještě šest otázek toho typu.



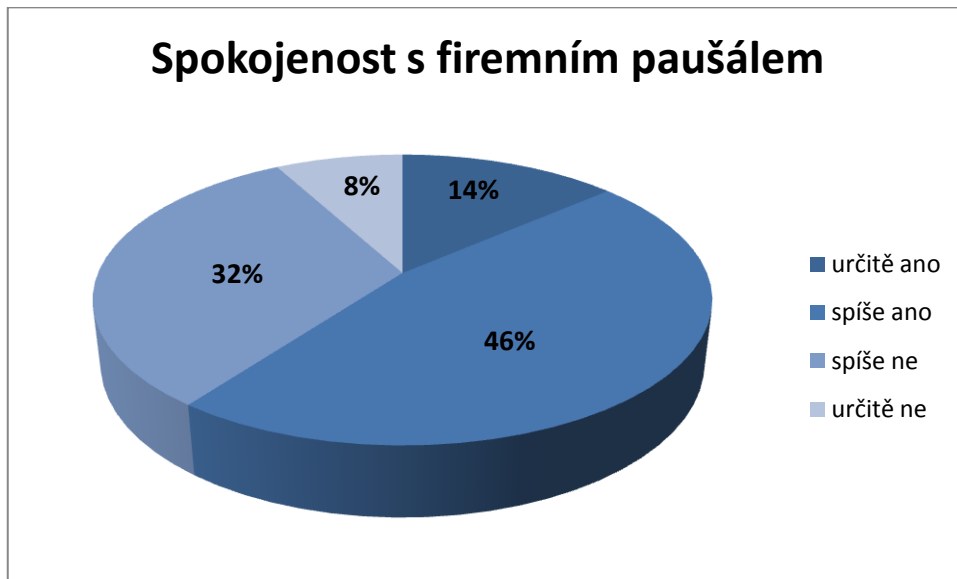
### 3. Vyhovuje Vám stávající systém odborného školení?



**Obrázek 8** Spokojnost s odborným školením (Autor)

Na třetí otázku neodpověděl, stejně jako v předchozích dvou otázkách, nikdo z řidičů určitě ano. Pouze 5 % dotazovaných odpovědělo na tuto otázku spíše ano. Nejvíce převažovala spíše nespokojenost, kterou zvolilo 70 % respondentů. Zbýlých 25 % zvolilo odpověď určitě ne. Ze třetí otázky dotazníkového šetření je tedy patrné, že ve společnosti panuje vysoká nespokojenost se současným systémem odborného školení. Důvodem této nespokojenosti mezi řidiči je způsob zajišťování odborného školení, které je pro povolání řidičů povinné. Společnost v současné době svým řidičům odborná školení nezajišťuje, respektive nehradí. Absolvování odborného školení si každý z řidičů hradí sám ze svých prostředků.

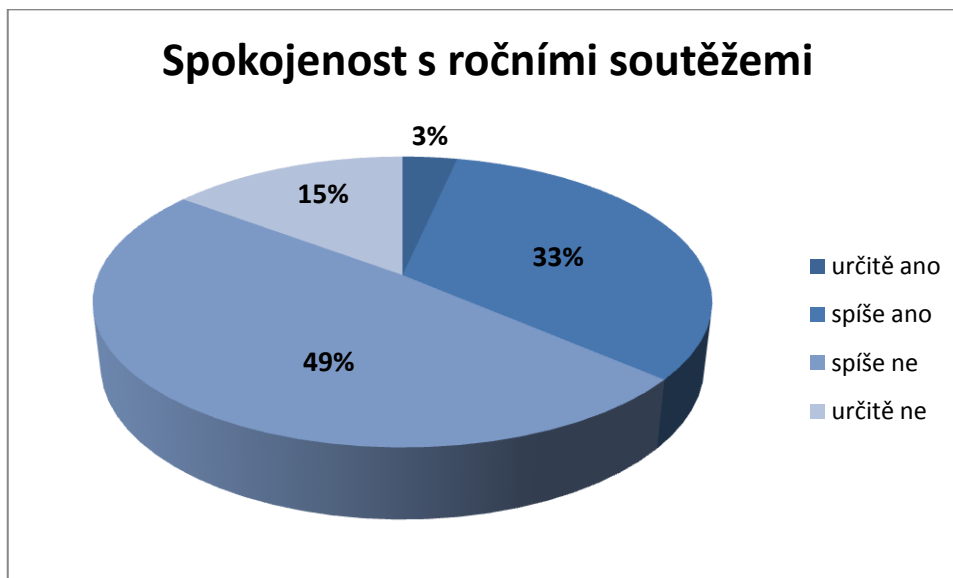
#### 4. Jste spokojen s možností firemního paušálu pro mobilní telefon?



**Obrázek 9** Spokojenost s firemním paušálem (Autor)

Čtvrtá otázka dotazníkového šetření se týkala zvýhodněného mobilního paušálu, který společnost nabízí svým zaměstnancům. S touto možností je určitě spokojeno 14 % dotazovaných respondentů a 46 % uvedlo, že jsou s firemním paušálem spíše spokojeni. Spíše nespokojeno je s tímto benefitem 32 % řidičů a 8 % dotazovaných uvedlo, že s paušálem určitě není spokojeno. Z grafu na Obrázku 9 je tedy vidět, že s možností využít firemní paušál je spokojena nadpoloviční většina dotazovaných řidičů. Dále bylo také zjištěno, že většina z respondentů možnost zvýhodněného paušálu vůbec nevyužívá. To může být příčinou nespokojenosti 40 % řidičů z dotazovaného celku. Cena paušálu je i po započítání DPH velice atraktivní, a proto není důvod považovat ji za příčinu nespokojenosti.

## 5. Vyhovují Vám roční soutěže ve spotřebě a stylu jízdy?



**Obrázek 10** Spokojenost s ročními soutěžemi (Autor)

Otázku číslo pět zodpovědělo jako určitě ano pouze 3 % řidičů a spíše ano zvolilo 33 % dotázaných. Téměř polovina z celkového počtu dotazovaných, konkrétně 49 %, uvedla spíše nespokojenost s ročními soutěžemi a 15 % odpovědělo na tuto otázku určitě ne. I v odpovědích na pátou otázku dotazníku převažuje spíše nespokojenost s motivačním prvkem společnosti. Ačkoliv se možnost soutěžit ve spotřebě či stylu jízdy a získat tak mimořádnou finanční odměnu zdá jako přitažlivá pro řidiče, dotazníkové šetření prokázalo opak. Důvodem většinové nespokojenosti je ohodnocení pouze prvních třech umístěných řidičů, což není pro ostatní účastníky dostatečně motivující.

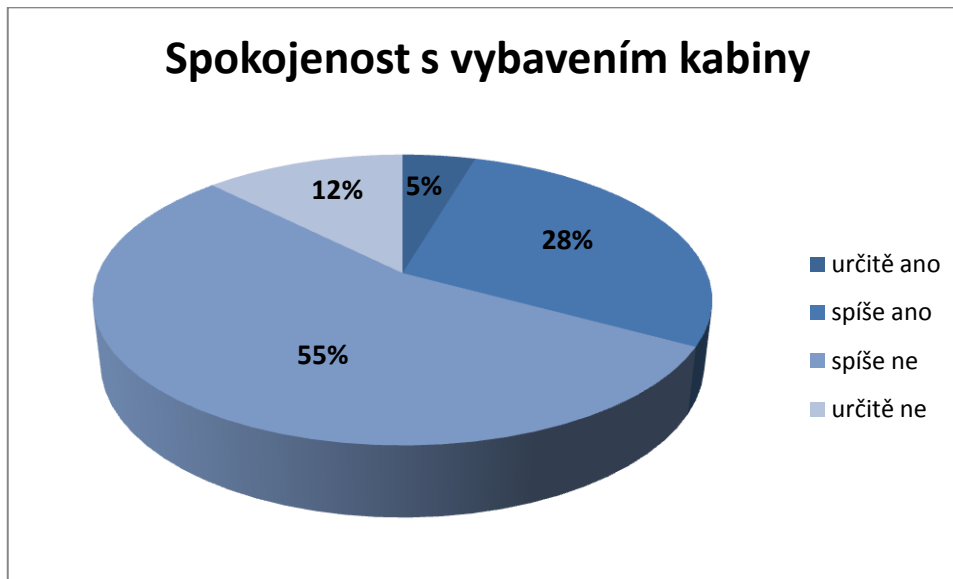
6. Jste spokojen s kvalitou bezpečnostních pracovních pomůcek?



**Obrázek 11** Spokojenost s pracovními pomůckami (Autor)

Z Obrázku 11 je patrné, že na otázku číslo šest v dotazníku odpověděla převážná většina dotazovaných kladně. Určitě spokojeno je s pracovními pomůckami 17 % řidičů a 58 % zvolilo jako odpověď spíše ano. 23 % respondentů vybralo odpověď spíše ne a pouze 2 % dotazovaných odpověděla, že s pracovními pomůckami určitě nejsou spokojeni. S kvalitou bezpečnostních pracovních pomůcek je spokojeno třičtvrtě dotazovaných řidičů, tedy 75 %. Společnost musí svým zaměstnancům poskytovat pracovní pomůcky ve správné kvalitě v rámci povinnosti, kterou upravuje Zákoník práce. Z dotazníkového šetření vyplývá, že společnost tuto povinnost plní a bezpečnostní pracovní pomůcky poskytuje v dostatečné kvalitě.

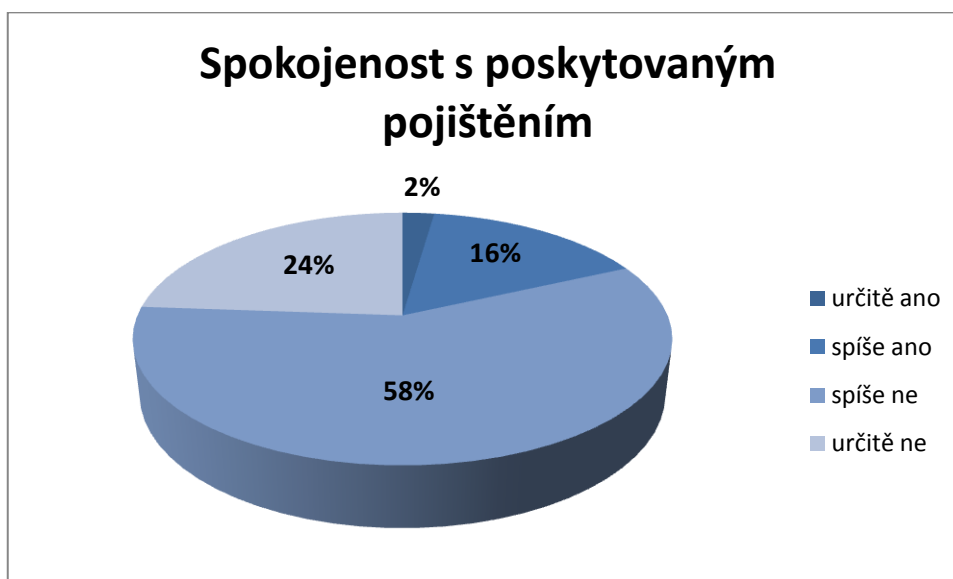
## 7. Jste spokojen s vybavením kabiny?



**Obrázek 12** Spokojenost s vybavením kabiny (Autor)

V grafu na Obrázku 12 je možné vidět, že s vybavením kabiny tahače je spokojeno méně než polovina řidičů. Pouze 5 % odpovědělo, že je s vybavením určitě spokojeno a 28 % vybralo odpověď spíše ano. Nadpoloviční většina, 55 % respondentů, uvedla do odpovědi na sedmou otázku spíše ne a zbylých 12 % dotazovaných je s vybavením kabiny určitě nespokojeno. Z této otázky tedy vyplývá, že s vybavením kabiny tahače jsou řidiči převážně nespokojeni. Ačkoliv se společnost snaží svým zaměstnancům poskytovat co nejmodernější techniku a v co nejlepší kvalitě, není možné některým požadavkům vyhovět. Vzhledem k povaze nákladu, kterou společnost nejčastěji přepravuje, je vybavení kabiny tahačů přepravujících látky podléhající dohodě ADR omezeno. Jedná se především o vybavení kabiny elektrickými spotřebiči.

## 8. Jste spokojen s rozsahem a výší poskytovaného pojištění?



**Obrázek 13** Spokojenost s poskytovaným pojištěním (Autor)

Na poslední otázku dotazníkového šetření odpovědělo pouze 2 % řidičů určitě ano a 16 % vybralo odpověď spíše ano. Většina však odpovídala na tuto otázku negativně. Více než polovina, tedy 58 % uvedlo, že jsou s poskytovaným pojištěním spíše nespokojeni a 24 % dotazovaných respondentů vybralo odpověď určitě ne. Důvodem tak velké nespokojenosti s poskytovaným pojištěním je, že společnost ani částečně nehradí svým zaměstnancům životní a penzijní pojištění. Vzhledem k tomu, že je tato forma péče o zaměstnance stále běžnější a stále častěji je součástí poskytovaných benefitů ve většině společností, je požadována i řidiči ve společnosti Omega Servis Holding a. s.

Na konci dotazníkového šetření byl řidičům poskytnut prostor k vyjádření vlastních podmětů ke zvýšení spokojenosti. Tuto možnost nevyužili všichni dotazovaní respondenti, ale pokud se v některém z vybraných dotazníků podmět objevil, týkal se většinou financí. Řidiči navrhuji především zvýšení finančního ohodnocení v podobě základního platu nebo osobního ohodnocení.

## 2.6 Shrnutí analýzy

Z výsledků analýzy produktivity práce ve společnosti Omega Servis Holding a. s. je možné poznat současný stav a výkonnost, kterou ovlivňuje jak dění na trhu, tak také samotná společnost. Ukazatele produktivity počítané na jednoho řidiče za rok zobrazují postupný pokles tržeb společnosti mezi roky 2014 – 2017. V roce 2015, kdy byl meziroční pokles tržeb největší, byly výsledky ukazatele ovlivněny nastalou krizí v oblasti komodit, které společnost běžně přepravuje. Obecně má na pokles tržeb vliv také nedostatek řidičů, který se postupně

každým rokem prohlubuje. Kvůli nedostatku řidičů není společnost schopna provádět veškeré nasmlouvané přepravy a některé zakázky je nucena odmítat. Z ukazatelů produktivity prováděných dle finanční analýzy je patrné, že společnosti rostou osobní náklady na řidiče, což je opět způsobeno nedostatkem řidičů na trhu práce a klesá přidaná hodnota. Ve vzájemném poměru tvoří tyto hodnoty ukazatele, který udává, jaká část z toho, co bylo vytvořeno případně na náklady na zaměstnance. S rostoucím ukazatelem se tedy snižuje výkonnost připadající na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům.

Ke zvyšování produktivity řidičů používá společnost několik motivačních nástrojů, které považuje za vhodné, avšak v současném rychle se měnícím prostředí je třeba tyto nástroje obnovovat nebo přizpůsobovat současným trendům. Proto bylo za pomoci vedení společnosti provedeno dotazníkové šetření, ke zjištění spokojenosti řidičů se stávající formou motivace.

Z výsledků dotazníkového šetření byla zjištěna nespokojenost s finanční stránkou motivace řidičů. V případě nefinanční motivace byly také zjištěny nedostatky ve spokojenosti s odborným školením, ročními soutěžemi, vybavením kabiny tahače nebo poskytovaným pojištěním. Úplně spokojeni nebyli dotazovaní respondenti ani v případě zvýhodněného paušálu, což je způsobeno nepříliš častým využíváním. Převážnou spokojenost vyjádřili řidiči pouze v případě kvality poskytovaných bezpečnostních pomůcek.

### **3 NÁVRH NA ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI OMEGA SERVIS HOLDING A. S.**

V této části práce budou uvedeny návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení produktivity práce řidičů společnosti Omega Servis Holding a. s. na základě analýzy stávajícího stavu z kapitoly č. 2.

#### **3.1 Měření nakládky a vykládky**

V procesu přepravy je možné upravovat produktivitu práce řidiče pouze v místě nakládky a vykládky. Při realizaci přepravy je průběh ovlivněn několika faktory jako jsou trasa přepravy, dispečink komunikující s řidičem, aktuální dopravní propustnost a v neposlední řadě také dohoda AETR. Ta především omezuje řidičovu výkonnost tím, že udává maximální denní dobu řízení, kterou řidič nesmí překročit a ovlivňuje tak počet odjetých kilometrů za den. Jediným místem, kde může řidič ovlivnit dobu v procesu přepravy a tedy i svou výkonnost, je zmíněná nakládka a vykládka.

Po konzultaci s vedením společnosti bylo zjištěno, že v současnosti společnost tuto část procesu řeší u přeprav pro společnost Linde Gas. Řidičům provádějícím přepravu pro tuto společnost je za nakládku a vykládku vyplácena finanční částka v podobě denního paušálu. Protože řidičům není vyplácena finanční částka za každou započatou hodinu v procesu nakládky a vykládky, nemají potřebu tuto část přepravy zbytečně prodlužovat. Řidiči mají zapláceno bez ohledu na dobu trvání, a proto po ukončení nepobývají v daném místě více než je nezbytné a zvyšují tak svou produktivitu.

Návrhem pro společnost je rozšíření tohoto způsobu platby za provedenou nakládku a vykládku na všechny uskutečňované přepravy. Navíc, pro motivaci řidičů, by mohl být zaveden finanční bonus za realizaci nakládky a vykládky v čase, který stanoví společnost. Pro představu, v současnosti bývá průměrná doba nakládky nebo vykládky okolo dvou hodin. Čas, který společnost stanoví coby limit pro získání bonusu, bude vypočten jako průměr z časů běžného trvání nakládky či vykládky. Vymezený čas bude stanoven pro každý typ přepravovaného produktu zvlášť z důvodu odlišných vlastností nákladu a požadavků na nakládku a vykládku. Kontrola a měření skutečně uplynulé doby budou prováděny za pomoci systémů, které jsou součástí tahačů a sledují pohyb nákladních vozů. V případě, že se nákladní vozidlo nepohybuje delší dobu bez odezvy, zjistí tuto situaci některý ze zaměstnanců dispečinku a řidiče kontaktuje. Shledá-li nějaký problém, jeho okolnosti zaznamená a v případě, že se vyskytne chyba na straně řidiče, nebude mu finanční bonus vyplacen.



V opačném případě, tedy problému ze strany odesilatele nebo příjemce, bude částka za náhradu uplynulé doby fakturována zákazníkovi. Z této částky bude poměrná část vyplacena řidiči jako finanční bonus za nakládku a vykládku.

V případě některých přepravovaných produktů je, po přihlednutí ke specifickým vlastnostem, možné se setkat s dlouhotrvajícími nakládkami či vykládkami. Ty jsou zákazníkem pochopitelně zaplacený, avšak není možné na nich uplatňovat výše zmíněný finanční bonus. Tento druh nakládky a vykládky je možné ošetřit pouze vyplácením denního paušálu.

Účelem zavedení měření nakládky a vykládky řidičů je tedy následné vyplácení finančního bonusu řidičům, kteří splní společností stanovený limit. Výsledkem tohoto návrhu má být motivace řidičů, za pomoci peněžní částky, ke zdržování se u procesu nakládky a vykládky pouze na dobu nezbytně nutnou. Následkem toho je možné měřitelně zvyšovat produktivitu práce řidičů. Další výhodou, která z urychlení doby nakládky a vykládky pro řidiče plyne, je dřívější návrat z pracovní cesty. Tato výhoda není finančního charakteru, ovšem pro některé řidiče může být cennější než získání určité peněžní částky.

### **3.2 Životní a penzijní pojištění**

Vzhledem k odhalení nedostatků v poskytovaném pojištění, zjištěným na základě dotazníkového šetření, by společnost měla zvážit poskytnutí životního a penzijního pojištění svým řidičům. V poslední době je možné sledovat stále rostoucí trend v počtu zaměstnavatelů, kteří projevují o benefit životního a penzijního pojištění zájem. V mnoha společnostech se dokonce jedná o standardní benefit, a proto jsou řidiči ve společnosti Omega Servis Holding a. s. nespokojeni se současným stavem v oblasti pojištění.

Pro začátek je potřeba zmínit, že v případě, že se společnost rozhodne poskytovat svým zaměstnancům příspěvky na životní a penzijní pojištění, vzniká jí nárok na osvobození od daně ve stanovené výši. Tuto problematiku upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, konkrétně § 6 odst. 9 písm. p. Ten od 1. 1. 2017 stanovuje úhrnný limit ve výši 50 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance. To znamená, že zaměstnavatel může měsíčně přispívat do daňově uznatelného produktu až 4 166 Kč a to buďto do kumulativní složky, nebo na daňově uznatelná rizika smrti, nebo invalidity. Výše příspěvku bývá podmíněna interními kritérii tak, aby byla pro zaměstnance motivační a podporovala tak zvýšení produktivity práce. Zavedení tohoto benefitu tedy přinese společnosti výhodu nejen pro řidiče, ale také pro ni samotnou.

Pokud s tedy pro poskytování příspěvku společnost rozhodne, může přispívat dvěma způsoby:

- Finanční příspěvky na pojistné produkty budou poskytovány zaměstnancům, kteří o příspěvky projeví zájem a se společností uzavřou smlouvu o poskytování příspěvku.
- Finanční příspěvky na pojistné produkty budou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu a všichni řidiči tedy budou povinni uzavřít se společností smlouvu o poskytování příspěvku.

Další věc, kterou je při poskytování příspěvků potřeba stanovit je výše příspěvku, která bude zaměstnanci nárokována. Částka může být určena:

- každému zaměstnanci ve stejné výši,
- nebo jako podíl zaměstnancům, kteří projeví zájem o příspěvek, z budgetu, jehož výši si společnost stanoví sama.

**Penzijní pojištění** je spořicí nástroj a představuje vytváření úspor na stáří. Účast na tomto produktu je dobrovolná, avšak podmíněná. Účastník musí být starší 18 let, musí mít trvalý pobyt na území ČR nebo na území jiného státu, který je členem EU a musí mít uzavřenou písemnou smlouvu s penzijním fondem. V případě, že zaměstnanci splní podmínky pro zřízení penzijního pojištění, vznikne jim nárok na příspěvek od zaměstnavatele. Aby však řidiči příspěvek získali, je nutné splnit několik základních podmínek, mezi kterými by mělo být:

- uzavření smlouvy o pracovním poměru mezi řidičem a zaměstnavatelem a smlouvy o poskytování příspěvku,
- uzavřením smlouvy s penzijním fondem,
- minimální odpracovaná doba stanovená zaměstnavatelem,
- dodržování pracovní kázně a plnění pracovních povinností.

Po splnění podmínek se zaměstnavatel zaváže zaměstnanci (ať už se příspěvek bude týkat všech nebo jen těch, kteří projeví o penzijní pojištění zájem) poskytovat příspěvek ve výši stanovené smlouvou. Aby byl benefit pro zaměstnance atraktivní, měla by jeho výše činit alespoň 50 % z částky, kterou si zaměstnanec zvolil hradit. Maximální přisívaná částka by však neměla překročit 1 000 Kč. Poskytování příspěvku zaměstnavatelem na penzijní pojištění automaticky zaniká při výpovědi zaměstnance nebo zánikem smlouvy s penzijním fondem. Ke zřízení penzijního pojištění může řidiče motivovat také příspěvek ze strany státu. Toho však mohou od 1. 1. 2013 dosahovat pouze ti, jejichž měsíční příspěvek činí minimálně

300 Kč včetně. Maximální výše státního příspěvku dosahuje 230 Kč a to při měsíčním příspěvku účastníka 1 000 Kč a více.

**Životní pojištění** zahrnuje krytí rizik ohrožujících lidský život a zdraví. Jedná se především o pojištění pro případ dožití nebo pojištění pro případ úmrtí. I na tomto produktu je účast dobrovolná, účastník však musí mít trvalé bydliště na území některého ze států EU. Velikost pojistné částky si sjednává sám pojistník dle svých finančních možností. Minimální částku však určují faktory jako je věk, zdravotní stav, pohlaví, pojistná doba, apod. I v tomto případě by mělo být získání finančního příspěvku od zaměstnavatele závislé na podmínkách stanovených společností. Ty by měli zahrnovat:

- uzavření smlouvy o pracovním poměru mezi řidičem a zaměstnavatelem a smlouvy o poskytování příspěvku,
- uzavření smlouvy s pojišťovnou,
- minimální odpracovaná doba stanovená zaměstnavatelem,
- dodržování pracovní kázně a plnění pracovních povinností.

Splněním stanovených podmínek vzniká zaměstnanci nárok na příspěvek na životní pojištění. Vzhledem k tomu, že průměrně se výše částky na životní pojištění pohybuje okolo 1 500 Kč, měla by se výše příspěvku opět pohybovat okolo 50 % z této částky. Poskytování příspěvku zaměstnavatelem opět automaticky zaniká při výpovědi zaměstnance nebo zánikem smlouvy s pojišťovnou.

Pokud se společnost rozhodne pro zavedení tohoto benefitu zaměstnancům, může tak zvýšit jejich motivaci, která povede k nárůstu jejich produktivity.

### 3.3 Finanční odměny

Po konzultaci s vedením společnosti bylo zjištěno, že společnost využívá k motivaci řidičů velmi málo nástrojů souvisejících s finančními prostředky. Především společnosti chybí benefit v podobě ocenění věrnosti. **Věrnostní bonus** je způsob ocenění loajality zaměstnanců za jejich práci pro společnost a odpracovanou dobu. Jak vyplývá z teorií motivace, aby společnost zaměstnance ovlivňovala pozitivně a utvářela si s nimi dobré vztahy, je potřeba jim vyjádřit uznání. Zároveň je pro většinu zaměstnanců účinným motivačním nástrojem finanční ohodnocení. Obě tyto věci je možné vyjádřit právě věrnostním bonusem.

S vytvořením věrnostního bonusu je potřeba vytvořit také jasné podmínky upravující způsob jeho získání. Tento bonus má charakter odměny po dosažení určitého výročí daného odpracovanými roky. Hlavními podmínkami získání věrnostního bonusu by tedy mělo být:

- uzavření smlouvy o pracovním poměru mezi řidičem a zaměstnavatelem,

- nepřerušené trvání pracovního poměru řidiče,
- pracovní bezúhonnost po dobu trvání pracovního poměru,
- počet odpracovaných let stanovený zaměstnavatelem.

Nárok na vyplacení věrnostního bonusu by měl zaniknout v případě, že:

- řidič hrubě poruší pracovní kázeň a je písemně pokárán,
- se řidič dopustí trestného činu v souvislosti se svým pracovním poměrem,
- opakovaně se řidič nedostaví do práce bez řádného omluvení,
- řidič ukončí pracovní poměr před dosažením výročního data daného počtem odpracovaných let.

Výše věrnostního bonusu by se měla pohybovat v ekonomických možnostech společnosti, aby bylo možné dostat závazku vůči zaměstnanci a odměnu vyplatit pokud možno do jednoho měsíce od dosažení podmínkami stanoveného výročí odpracované doby. Zároveň by však částka měla být pro řidiče znatelná, aby vyjádřila uznání společnosti za loajální a čestné chování zaměstnance. Běžně bývá u většiny společností tento věrnostní bonus zaměstnancům vyplácen po každých pěti letech trvání pracovního poměru a to konkrétní peněžní částkou nebo poukazem v určité hodnotě. Dobu do výročního data určuje každý zaměstnavatel sám, dle svého uvážení a možností. Obvykle udávaných pět let je však doba, která není příliš dlouhá, pokud se nejedná o opravdu nedočkavého zaměstnance. Zároveň ale není ani příliš krátká, aby nemotivovala zaměstnance k výkonům a stabilnímu pracovnímu poměru. Pro současný stav na trhu práce, tedy nedostatek řidičů, by však bylo vhodnější stanovit dobu do výročního data pro vyplacení bonusu kratší. Částka by byla vyplácena ve výši 5 000 Kč po prvních třech letech trvání pracovního poměru. Po pěti letech trvání pracovního poměru by částka vzrostla na výši 10 000 Kč a po deseti letech by činila 15 000 Kč. Dále by benefit pokračoval stejně, po každých pěti letech v pracovním poměru a za dodržení stanovených podmínek by částka vzrostla vždy o 5 000 Kč.

Formu vyplácení věrnostního bonusu je možné pojmout dvěma způsoby. Společnost může částku, na kterou řidiči vznikne nárok, vyplatit v plné výši převodem na bankovní účet, na který běžně zaměstnanci zasílá jeho mzdu. Pokud si však společnost nepřeje, aby byla zaměstnanců částka vyplácena přímou formou a řidiči s ní tak mohli nakládat dle svého uvážení, je možné zvolit způsob darování poukazu v příslušné hodnotě. Poukaz může být určen k využití lázeňských pobytů, wellness pobytů, poznávacích zájezdů, zážitkových aktivit, lyžařských zájezdů, eurovíkendů apod., dle uvážení společnosti.

O výši a způsobu vyplácení věrnostních bonusů by mělo rozhodovat personální oddělení ve spolupráci s výkonným ředitelem společnosti. S přihlédnutím k bezproblémovému chování a obecně způsobu práce řidiče jsou právě tyto subjekty schopny objektivně rozhodnout, jakou hodnotu by měl věrnostní bonus, vyplácený konkrétnímu řidiči, mít.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynula rozsáhlá nespokojenost s celkovou výší finančního ohodnocení, které zahrnuje i osobní ohodnocení. Společnost by tedy měla zvýšit **finanční ohodnocení** řidičů nárůstem základního platu nebo změnou koeficientu ovlivňujícího osobní ohodnocení, které je součástí celkové výše finanční odměny řidiče. Změna finančních prostředků by měla být v ekonomických možnostech společnosti, aby byla schopna provést navýšení finanční odměny u všech zaměstnaných řidičů bez rozdílu a dlouhodobě. Tímto způsobem pak může společnost nejen zvýšit produktivitu práce řidičů, ale také omezit jejich fluktuaci, která je kvůli aktuálnímu nedostatku řidičů na trhu práce v přepravních společnostech vysoká.

Dále bylo z výsledků dotazníků patrné, že jsou řidiči nespokojeni s každoročními pořádanými **soutěžemi ve spotřebě a stylu jízdy**. Nespokojenost u této otázky souvisela s oceněním pouze prvních třech umístěných řidičů, což bylo pro ostatní demotivující. Aby byli řidiči i v této oblasti více motivováni, měla by společnost finanční odměnou oceňovat i řidiče například do desátého místa. Ti, kteří se umístí na čtvrté pozici by měli získat částku 4 000 Kč a řidiči na pátém místě částku 3 000 Kč. Zbylá místa až do uvedeného desátého by byla ohodnocena částkou 2 000 Kč nebo například poukazem v odpovídající hodnotě na relaxační pobyt, prodloužený víkend apod.

Posledním nedostatkem ve spokojenosti řidičů souvisejícím s výsledky dotazníkového šetření a zároveň finanční částkou je stávající **systém odborného školení**. V tomto případě má společnost opět dvě možnosti podle svých finančních prostředků, které by byla ochotna vynaložit. První možností je hradit řidičům odborná školení v plné výši, což by jim ušetřilo jejich osobní finanční prostředky a zvýšilo tak spokojenost a zlepšilo kladný vztah ke společnosti. Druhou možností je řidičům na odborná školení přisívat a to alespoň poloviční částkou z ceny daného školení. Oba způsoby mohou pozitivně ovlivnit spokojenost řidičů a tím i jejich výkonnost.

### 3.4 Péče o zdravý životní styl

Řidiči prosedí za volantem celé hodiny a po celou dobu jízdy musejí být stále ve střehu, odpočívat v daných bezpečnostních přestávkách a spát po maximální době řízení,

někdy v kabině tahače, jindy zase v nejbližších možných ubytovacích zařízeních. Není zde tedy řeč o žádném pravidelném režimu. Spousta řidičů navíc může trpět zdravotními problémy jako je obezita, diabetes, bolesti zad apod. Řidiči jako člověku vystavenému nepohodě, stresu a únavě se mohou tyto špatné podmínky stát osudnými. Odpovídá za život a zdraví svoje, osádky a okolních lidí a také za svěřený majetek.

Všech těchto aspektů si je společnost vědoma, avšak v současné době se problematikou životního stylu řidičů nijak nezabývá. Z toho vyplývá pro společnost doporučení zavést program Péče o životní styl řidičů. Program by se měl zabývat nutriční problematikou, životosprávou řidiče a s tím souvisejícím psychickým rozpoložením.

Způsob a druh výživy významně ovlivňuje práci profesionálního řidiče. Právě touto problematikou se zabývá i řada odborníků v rámci projektu KZPS a ČMKOS s názvem Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému - etapa II. Péče o zdravý životní styl řidičů je tedy stále častěji diskutovaným problémem. Nepravidelné stravování, nesprávný jídelníček a nedostatek odpočinku mohou přispívat k nárůstu stresu, nepozornosti, špatného soustředění a pomalým reakcím na situace vzniklé v provozu. Řidiči by se měli ve svém jídelníčku vyvarovat především rychlým cukrům, které jsou obsaženy obzvláště v energetických a slazených nápojích, které řidiči často konzumují. Dále by se měli vyvarovat také nadměrné spotřebě soli. Naopak zvýšit by ve svém jídelníčku měli podíl vlákniny, bílkovin a zeleniny. Zapomínat by neměli ani na vitamíny, zejména skupiny B, C a D, minerály jako je draslík a hořčík, omega-3 mastné kyseliny a v neposlední řadě také antioxidanty. Opomíjen by neměl být ani pitný režim řidiče tvořený především vodou a neslazenými nápoji. Těchto několik málo zásad pak posiluje životní funkce a pozitivně ovlivňuje kondici řidiče, vystaveného stresu, odpovědnosti, nebezpečí a nepohodě. Mnoho řidičů, potažmo společností však může výše uvedenému oponovat argumentem, že podmínky práce řidičů nejsou takovému způsobu stravování přizpůsobeny. Řešení tohoto problému je dle mého názoru otázkou zvyku. Pokud bude řidičům poskytnut program zabývající se jejich životním styl, ve kterém budou dostatečně seznámeni se zásadami správného stravování, přístup ze strany zaměstnavatele ocení. Komu jinému než právě jim nejvíce záleží na jejich zdraví. Navíc, pokud bude společnost chtít svým řidičům takovéto stravování usnadnit, může jim zajistit speciální potraviny, jejichž tepelná příprava je naprosto jednoduchá a rychlá. Nabídku hotových jídel, která neobsahují lepek, konzervanty, mají trvanlivost tři roky a jsou vyráběna z kvalitních surovin nabízí firma EXPRES MENU (2018). Potraviny jsou baleny speciálním způsobem do tzv. bariérových sáčků, což umožňuje uchovat jídlo na dlouhou dobu bez použití konzervantů a zároveň usnadňuje následnou přípravu.

Řidiči si navíc mohou vybrat z široké nabídky jídel dle svých preferencí. Se zařazením této nabídky do navrhovaného programu Péče o životní styl řidičů, bude dodržování zásad pro stravování o něco jednodušší a řidiči tak mohou projevit větší zájem o správné stravování.

Součástí programu by měla být také péče o životosprávu řidiče zabývající se především únavou a stresem. Únava je výsledkem náročné práce a má za následek změnu stavu vnímání a pokles schopnosti řídit vozidlo, což ovlivňuje výkonnost řidiče. Vliv na únavu může mít jak dopravní situace, tak řidičské dovednosti, věk, zdravotní stav apod. V případě, že je únava ještě doprovázena zátěžovým faktorem jako je stres, může mít následné jednání řidiče fatální následky. Součástí programu by tedy měly být přístupy ke zvládání stresu a poučení o vlivech zhoršujících stresovou zátěž, kterými mohou být návykové látky, styl jízdy, agrese atd. Únavu a stres je možné snižovat správně nastaveným jídelníčkem, o kterém pojednává předchozí odstavec, nebo také zařazením relaxačního či rekreačního pobytu do programu. Zaměstnavatel by se zavázal v rámci programu Péče o životní styl řidičů poskytnout finanční příspěvek na ozdravný pobyt těm zaměstnancům, kteří by nepřetržitě odpracovali ve společnosti 3 roky a během trvání pracovního poměru se nedopustí porušení pracovní kázně či jiného chování, za které by byl opakovaně napomenuti.

Pro shrnutí by se navrhovaný program Péče o zdravý životní styl řidičů zabýval:

- nutriční problematikou,
- doporučeními pro stravovací plán,
- nabídkou hotových jídel,
- životosprávou řidiče,
- prevencí a zvládáním únavy a stresu,
- možností využít příspěvek na ozdravný pobyt.

### **3.5 Truckparky EUROWAG**

Poslední doporučení pro společnost vychází z dotazníkového šetření, konkrétně z odpovědí na otázku č. 7 týkající se spokojenosti s vybavením kabiny. Více jak polovina dotazovaných řidičů vyjádřila v této otázce svou nespokojenost. Důvodem je především omezení elektrických spotřebičů z důvodu provádění přeprav pod dohodou ADR a požadavky na rozměry kabiny, které poskytují pouze omezený prostor pro lůžko.

Řešením tohoto problému by mohli být truckparky EUROWAG (2018). Ty nabízejí komplexní služby pro nákladní vozidla na dlouhých cestách a jejich řidiče. Jejich síť je poměrně rozsáhlá. Parkoviště se nacházejí po celé Evropě v České republice, Španělsku, Francii, Rakousku, Polsku, Slovensku a Maďarsku. V České republice nalezneme celkem osm

truckparků na strategických místech u dálnic jako jsou Rozvadov, Praha, Varnsdorf, Brno apod. Parkoviště nabízejí řidičům bezpečné místo k odpočinku, zatímco jejich nákladní vozidlo bude pod dohledem moderního kamerového systému. Řidiči mohou navíc využít v těchto místech moderní a čistá sociální zařízení, wi-fi zdarma, bistro s širokou nabídkou teplých jídel, nápojů a jiného doplňkového zboží. Ve většině truckparků mají řidiči také možnost využít služeb myčky nákladních automobilů. V případě, že by se společnost rozhodla pro užší spolupráci s EUROWAG truckparky a stala se držitelem karty Eurowag, získala by k užívání myčky výrazné slevy. Prostřednictvím karty Eurowag je také možné čerpat palivo téměř po celé Evropě za trvale výhodné ceny nebo ji využít k unifikovanému způsobu elektronických plateb mýtného na řadě evropských dálnic. EUROWAG slibuje přístup do všech slevových systémů, ke všem rabatům a s pravidelnými upozorněními na možnost platit co nejlevnější výkonové zpoplatnění.



## 4 ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Poslední čtvrtá část této práce se zabývá zhodnocením návrhů z předešlé kapitoly, určením nákladů na zavedení doporučených návrhů a případně jejich výší a také uvedením přínosů, které z návrhů vyplývají.

### **Měření nakládky a vykládky**

Zavedení měření nakládky a vykládky prováděné řidiči společnosti s sebou nenese téměř žádné finanční náklady navíc. Kontrola splnění stanoveného časového limitu bude prováděna za pomoci systémů, které jsou běžnou součástí tahačů, a které již společnost dlouhou dobu používá. Není tedy nutné zavádění finančně nákladných sledovacích systémů a zařízení. Jediným nákladem, který společnosti po zavedení vznikne, bude finanční bonus vyplácený řidičům za splnění časového limitu pro nakládku či vykládku. Ten je důležitý pro motivování zaměstnanců k plnění limitů, tedy provedení nakládky a vykládky v co nejkratším čase. Výše finančního bonusu by měla být pro řidiče atraktivní, aby tento motivační nástroj přinesl žádoucí efekt. Doporučenou částkou je 500 Kč za splnění časového limitu provedené nakládky nebo vykládky.

Další náklady, které by zavedení návrhu přineslo jsou časové náklady. Ty vznikají v důsledku zřízení bonusového odměňování, které musejí zaznamenávat zaměstnanci dispečinku. Nákladní vozidlo je dispečery sledováno běžně po celou dobu přepravy, proto by se nejednalo o velkou časovou zátěž. Z počátku je však nutné dispečinku vysvětlit zavádění nového motivačního nástroje a způsob, jakým bude určen nárok na finanční bonus. Dispečink už pak jen povede o časových limitech řidičů záznamy.

Očekávaným přínosem je zvýšení produktivity práce řidičů, kteří v zájmu získání finančního bonusu nebudou zbytečně prodlužovat dobu nakládky a vykládky. Navíc, splnění časového limitu přinese výhodu v dřívějším návratu domů, což může být pro některé řidiče důležitý aspekt.

### **Životní a penzijní pojištění**

Pokud by se společnost rozhodla pro zavedení tohoto benefitu, finančním nákladem pro jeho realizaci by byla výše poskytovaných příspěvků řidičům. V případě penzijního pojištění bylo společnosti doporučeno přispívat alespoň 50 % z částky, kterou si zaměstnanec zvolil hradit. Pokud by tedy výše penzijního pojištění řidiče byla alespoň 300 Kč měsíčně, aby bylo zároveň dosaženo státního příspěvku, měl by příspěvek od zaměstnavatele činit minimálně 150 Kč měsíčně. Celková částka putující do fondu penzijního pojištění řidiče by pak činila 450 Kč + 90 Kč státního příspěvku za měsíc.

U životního pojištění bylo doporučeno přispívat zaměstnanci opět okolo 50 % z průměrné výše částky (byla stanovena na 1 500 Kč), kterou řidiči za toto pojištění hradí. Pokud to tedy bude, v rámci ekonomických možností společnosti, přijatelné, měl by příspěvek na životní pojištění činit 800 Kč.

Tento motivační nástroj má za úkol zlepšit spokojenost řidičů, vzhledem k vyjádřené nespokojenosti v dotazníkovém šetření a zvýši tak i jejich pracovní výkonnost. Pouze spokojený zaměstnanec svou výkonnost nesnižuje a naopak je ochoten ji zvyšovat, kvůli udržení si dobrých podmínek poskytovaných společností. Výhodu při poskytování tohoto benefitu pocítí také zaměstnavatel, kterému vzniká nárok na osvobození od daně v zákonem stanovené výši.

### **Finanční odměny**

Finanční motivace bude, jak z názvu vyplývá, největší nákladovou zátěží v případě jejího zřízení. Nabízí několik možností, jak zlepšit spokojenost řidičů. Prvním návrhem v této oblasti byl věrnostní bonus, který společnost svým zaměstnancům vůbec neposkytovala. Podstatou tohoto nástroje je ocenění loajality zaměstnanců, která je ve společnostech stále důležitější. Pokud zaměstnanec pocítuje, že je nedílnou součástí společnosti, jeho výkonnost se nesnižuje a co je v oblasti řidičů aktuálně nejdůležitější, nehledá uplatnění u jiného zaměstnavatele. Pokud řidiči splní stanovené podmínky, náleží jim po prvních třech letech pracovního poměru částka 5 000 Kč. Po pěti letech trvání pracovního poměru by částka vzrostla na výši 10 000 Kč a po deseti letech by činila 15 000 Kč. Benefit by pokračoval stejným způsobem, po každých pěti letech by částka vzrostla vždy o 5 000 Kč. Po zavedení věrnostního bonusu by celkové náklady za poskytovaný bonus ve společnosti vzrostli za rok (při uvážení současného počtu řidičů a jejich délky pracovního poměru) o 695 000 Kč. Pokud by se společnost rozhodla věrnostní bonus doplatit i zpětně těm řidičům, kteří splnili nepřerušené trvání pracovního poměru, celkové náklady věrnostního bonusu by činili 1 100 000 Kč.

Druhým návrhem, pro řešení finanční nespokojenosti, bylo zvýšení finančního ohodnocení nárůstem základního platu nebo změnou koeficientu ovlivňujícího osobní ohodnocení. V tomto případě nebyla společnosti doporučena žádná konkrétní částka. Navýšení by mělo být pečlivě uváženo, společnost by měla provést kalkulaci zda a o kolik je schopna finanční ohodnocení zvýšit a to za podmínek dlouhodobé udržitelnosti a dostatečné motivace z pohledu řidičů.

Další navrhovaný způsob zvýšení motivace a zároveň výkonnosti řidičů bylo rozšíření hodnocení v každoročních soutěžích ve spotřebě a stylu jízdy i na řidiče umístěné do desátého

místa. V současnosti jsou oceňováni pouze řidiči, kteří se umístili do třetího místa, což může být pro ostatní částečně demotivující. Proto návrh doporučuje ocenit také řidiče na čtvrté pozici, kteří by získali částku 4 000 Kč a řidiče na pátém místě částkou 3 000 Kč. Zbylá místa, až do uvedeného desátého, by byla ohodnocena částkou 2 000 Kč. Celkové náklady, které vzniknou společnosti po rozšíření ocenění i na řidiče, jenž se umístí do desátého místa, budou činit 47 000 Kč. Z původních 30 000 Kč tedy vzrostou o 17 000 Kč. Vzhledem k tomu, že společnost každoročně pořádá dvě soutěže tohoto typu, celková výše nákladů za obě soutěže se bude rovnat 94 000 Kč a nárůst tedy bude 34 000 Kč.

Posledním nedostatkem, souvisejícím s finanční stránkou, byla zjištěná nespokojenost řidičů se současným systémem odborného školení. Důvodem je, že všechna povinná školení si řidiči aktuálně hradí sami. Pokud by se však společnost rozhodla tato školení řidičům hradit, ušetřila by jim náklady ve výši až 1 500 Kč, v některých případech i 2 300 Kč. Částka se odvíjí od druhu odborného školení. V případě nespokojenosti s tímto návrhem je druhou možností řidičům alespoň na odborná školení přispívat částkou v předem stanoveném poměru.

Finanční motivování zaměstnanců může být náročné i z časového hlediska. Pokud společnost nedisponuje dostatečnými prostředky na vytvoření finančních motivačních nástrojů, avšak ráda by tuto formu motivace zavedla, potřebuje dostatek na času na vytvoření potřebné výše financí. Pokud se jí prostředky podaří nashromáždit, rozhodně bude zavedení benefitů velkým přínosem jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele jehož zaměstnanci budou spokojenější, vzájemné vztahy se zlepší a výkonnost řidičů poroste.

### **Péče o zdravý životní styl**

Doporučením v tomto odvětví bylo zavést program Péče o zdravý životní styl řidičů, který společnosti chyběl. Pokud se totiž zaměstnavatel rozhodne pečovat nejen o finanční stránku zaměstnance, ale i o jeho fyzické a psychické zdraví, může zjistit, že je tato oblast vnímána mnohem intenzivněji než vyplácená mzda. Nebývá výjimkou, že zájem o zaměstnance ze strany zaměstnavatele je pro pracovníky často důležitější než peněžní prostředky. Zavedení výše uvedeného programu by bylo především časově nákladné. Nejprve by bylo nutné program sestavit a následně určit osobu, která by byla pověřena vykonáváním činností s ním spojených. Program by se zabýval nutriční problematikou, což by vyžadovalo seznámení řidičů se správnými stravovacími návyky, vysvětlení stravovacího plánu, objasnění správné životosprávy a obeznámení s možnostmi využít příspěvek na ozdravný pobyt.

Pokud by společnost chtěla stanovit finanční náklady spojené se zavedením programu, zahrnovaly by seminář nutričního specialisty jehož cena se pohybuje okolo 1 000 Kč.

V případě větší skupiny by bylo vhodné uspořádat tyto semináře dva, celková částka za uspořádání seminářů by pak činila cca 2 000 Kč. Jestliže by se společnost rozhodla řidičům zajišťovat jídelníček za pomoci EXPRES MENU, byla by další položkou nákladů částka za hotová jídla. Ta se v průměru pohybuje okolo 95 Kč, avšak v případě sjednání spolupráce na základě pravidelného dodávání by bylo možné částku ještě snížit. Poslední položkou by byl příspěvek na ozdravný pobyt. V tomto případě nebyla společnosti doporučena žádná konkrétní částka na výši příspěvku. Avšak s přihlédnutím k současným cenám na trhu za ozdravné pobyty by se částka měla pohybovat okolo 10 000 Kč. V případě, že by se pobytu účastnila také manželka, případně děti, měl by zaměstnavatel řidiči poskytnout příspěvek ve výši až 18 000 Kč.

### **Truckparky EUROWAG**

Posledním doporučením, které má za úkol zvýši výkonnost řidičů je jejich seznámení s truckparky. Toto doporučení vychází z dotazníkového šetření, ve kterém byla zjištěna nespokojenost s vybavením kabiny tahačů. Z důvodu provádění některých přeprav v režimu ADR jsou na kabiny tahačů kladeny odlišné požadavky na parametry a elektrické spotřebiče. Tyto nedostatky by však mohli kompenzovat právě zmíněné truckparky EUROWAG, které nabízejí řidičům moderní a čistá sociální zařízení, wi-fi zdarma, bistro s širokou nabídkou teplých jídel, nápojů a jiného doplňkového zboží, bezpečné místo k odpočinku a to vše pod dohledem moderního kamerového systému.

Výhodou tohoto doporučení je, že s ním nejsou spojeny žádné finanční ani časové náklady. Společnosti přitom řeší problém s nespokojeností vybavení kabin tahačů. Dohled kamerového systému navíc nabízí řidičům možnost vzdálit se od vozidla beze strachu, že mu bude cokoliv na vozidle odcizeno. Přestávku vyhrazenou k odpočinku pak může plnohodnotně využít a zvýšit tak svoji výkonnost při přepravě.

Pro názornost byla vytvořena tabulka, viz Tabulka č. 7, určující celkovou výši nákladů, které společnosti vzniknou po zavedení návrhů a doporučení. Při výpočtu byl uvažován řidič, který během měsíce splnil při přepravách 7x limit nakládky nebo vykládky, vznikl mu nárok na příspěvek penzijního a životního pojištění, od zaměstnavatele dostal 32 porcí hotových jídel v rámci programu Péče o zdravý životní styl řidičů.

**Tabulka 7** Kalkulace nákladů na řidiče za měsíc

Celkové náklady na řidiče za měsíc	Částka
Přeprava se splněním limitu nakládky/vykládky	3 500 Kč
Příspěvek na penzijní pojištění	150 Kč
Příspěvek na životní pojištění	800 Kč
Zajištění 32 porcí hotových jídel	3 040 Kč
<b>Celkem</b>	<b>7 490 Kč</b>

Zdroj: Autor

Ve výše uvedené tabulce nebylo zohledněno navrhované zvýšení finančního ohodnocení nárůstem základního platu nebo změnou koeficientu ovlivňujícího osobní ohodnocení, z důvodu neznalosti ekonomických možností společnosti. Celková výše nákladů, která společnosti vznikne na jednoho řidiče za měsíc, se pohybuje okolo 7 490 Kč. Částka je kalkulována pro názornost a v praxi se může odlišovat zejména kvůli plněním limitu nakládky a vykládky. Stejně tak se může odlišovat z hlediska objednávek různého počtu porcí jídel. Dále mohou být náklady v určité měsíce pracovního poměru řidičů odlišné dle získaných mimořádných ohodnocení jako je věrnostní bonus, vítězství v některé ze soutěží, vzniklý nárok na příspěvek na ozdravný pobyt apod. Vzhledem k tomu, že si jejich vyplacení žádá splnění určitých podmínek, není možné tyto částky zahrnout do kalkulace za jeden měsíc. Dále je také nutné zmínit, že v praxi by zavádění návrhů a doporučení probíhalo postupně a kalkulovaná částka by tedy zpočátku byla znatelně nižší.

Na závěr zhodnocení návrhu je tedy možné konstatovat, že zvyšování produktivity práce řidičů není vždy možné provádět výpočty nebo měřeními, ale především motivací zaměstnanců. Účinnými motivačními nástroji jsou v tomto případě finanční částky v různých formách a obdobné benefity. Pokud totiž pracovníci nejsou k výkonům motivováni, jejich výkonnost stagnuje nebo v horším případě klesá. Na zaměstnance navíc stále více působí atmosféra ve společnosti a její kultura. Pokud zaměstnanec cítí, že je opravdu součástí dění a jeho názor není opomíjen, je ve svém zaměstnání spokojen a odvádí svou práci kvalitním způsobem.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla rozdělena do čtyř hlavních částí. První část poskytla práci teoretický základ. Ve druhé části byla představena vybraná společnost, která poskytla informace k výkonnosti řidičů, analýze produktivity práce řidičů za pomoci vybraných ukazatelů, současných motivačních nástrojů a umožnila provést dotazníkové šetření. Třetí část se zabývala návrhy ke zlepšení produktivity práce řidičů a v poslední čtvrté části práce jsou návrhy ze třetí kapitoly zhodnoceny.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout způsoby, kterými by bylo možné zvýšit výkonnost zaměstnanců společnosti Omega Servis Holding a. s., konkrétně produktivitu práce řidičů. Návrhy a doporučení uvedené ve třetí kapitole práce vycházejí z druhé kapitoly, která analyzovala současný stav společnosti pomocí ukazatelů produktivity, motivačních nástrojů a dotazníkového šetření.

Hlavním návrhem pro měřitelné zvýšení produktivity práce řidičů v dané společnosti je měření nakládky a vykládky. Výkonnost řidiče je omezena mnoha faktory jako například situací na trhu, trasou přepravy, zaměstnanci dispečinku, dopravními omezeními, zaměstnanci příjemce, dopravními kongescemi a především také dohodou AETR. Jediné místo, kde je řidič sám schopen ovlivnit svou produktivitu je místo nakládky a vykládky. Právě doba na těchto dvou místech, při těchto procesech, je závislá na řidiči, který může tuto část procesu ovlivnit. Pokud bude dostatečně motivován k tomu, aby dobu nakládky či vykládky zbytečně neprodlužoval, bude schopen snížit čas strávený při přepravách, případně také ujet větší přepravní vzdálenost a zvýšit tak svou produktivitu.

Dalším podstatným doporučením pro společnost bylo zvyšování produktivity pomocí motivace řidičů. Právě motivace je prvek, který není přímo měřitelný, avšak je schopen produktivitu zaměstnanců ovlivňovat. Ve společnosti byla po konzultaci zjištěna absence životního a penzijního pojištění pro řidiče. Tato skutečnost byla potvrzena dotazníkovým šetřením, kdy více než tři čtvrtiny řidičů vyjádřili nespokojenost s výší a rozsahem poskytovaného pojištění. V souvislosti s tímto zjištěním byl navržen způsob přispívání zaměstnavatele řidičům na životní a penzijní pojištění.

Další návrhy, uvedené ve třetí části práce, opět vycházejí především z dotazníkového šetření. Výsledkem byla vysoká nespokojenost s finančním ohodnocením řidičů a dalšími motivačními nástroji souvisejícími s finančními prostředky vyplácenými přímo řidičům. Společnosti byl proto navržen věrnostní bonus, zvýšení finančního ohodnocení formou základní mzdy nebo osobního ohodnocení, rozšíření finančních příspěvků v ročních soutěžích

až do desátého místa a úplné nebo částečné hrazení nákladů na odborná školení. Posledním návrhem je péče o zdraví a fyzickou kondici řidičů. Pokud totiž bude poskytována dostatečná finanční motivace, avšak řidič nebude schopen ji dosahovat z důvodu zdravotních potíží, nebude mít nástroj tento ten správný efekt. V dnešní době navíc řidiči oceňují loajalitu společnosti, její vztah k zaměstnancům a péči o ně.

Řešení a doporučení, která byla společnosti navržena nejsou problematická pro uskutečnění. Společnost však musí správně rozvrhnout své finanční prostředky a možnosti, aby dostála svým závazkům bez rozdílů. Veškeré nástroje, které ke zvýšení produktivity pomocí doporučených návrhů společnost využije, je nutné zavádět ve správném pořadí, důkladně a s maximální pozorností.

## POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*, 2010. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-35-6.

BLAŽEK, Ladislav, 1999. *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-2085-7.

ALARID, Leanne Fiftal a Hsiao-Ming Wang, 1997. Japanese management and policing in the context of Japanese culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* [online]. Roč. 20, č. 4, s.600-608 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/13639519710192841>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

EUROWAG. [online]. © W.A.G. payment solutions, a.s., 2018 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.eurowag.com/>

EVANGELU, Jaroslava Ester et al., 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

EXPRES MENU. [online]. © EXPRES MENU, 2018 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.expresmenu.cz/>

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6.

Groupe Charles Andre. GCA [online]. © Groupe Charles André Transports, 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.charlesandre.com/en/european-provider-of-transport-and-logistics-4.html>

INSTITUT SILNIČNÍ DOPRAVY ČESMAD Bohemia s.r.o. *Kamionová doprava se stane exkluzivní službou*, 2017 [online]. © 2008 - 2016 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://www.truckjobs.cz/clanek-kamionova-doprava-se-stane-exkluzivni-sluzbou-115>

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM, 1995. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-23-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

KUBÁTOVÁ, Sláva, 2012. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-257-4.



- Ministerstvo dopravy . *Režim řidičů (561/2006, AETR, výjimky)* [online]. © 2018 Ministerstvo dopravy [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: [https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/Rezim-ridicu/Rezim-ridicu-\(561-2006,-AETR,-vyjimky\)](https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/Rezim-ridicu/Rezim-ridicu-(561-2006,-AETR,-vyjimky))
- OMEGA SERVIS CHARLES ANDRE. GCA: Omega Servis Holding [online]. © 1996 - 2018 Omega Servis [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.omegaservis.com/>
- PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.
- Podnikatel.cz . *Produktivita* [online]. © 2007 – 2018 Internet Info, s.r.o. [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/provoz/7ropo7rcing/produktivita/>
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.
- SINGH, Surya Prakash, 2014. *Production and Operations Management*. India: Vikas Publishing House Pvt. ISBN 978-93259-7159-2.
- URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b> McGregorova teorie X a teorie Y .....	23
<b>Tabulka 2</b> Průměrná ujetá vzdálenost.....	29
<b>Tabulka 3</b> Tržby na řidiče za rok.....	31
<b>Tabulka 4</b> Osobní náklady k přidané hodnotě .....	32
<b>Tabulka 5</b> Produktivita práce z přidané hodnoty.....	33
<b>Tabulka 6</b> Průměrná mzda na pracovníka .....	33
<b>Tabulka 7</b> Kalkulace nákladů na řidiče za měsíc .....	61

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b> Maslowova pyramida potřeb.....	19
<b>Obrázek 2</b> Teorie očekávání.....	25
<b>Obrázek 3</b> Sídlo firmy – Želatovice .....	27
<b>Obrázek 4</b> Věkové rozložení řidičů.....	38
<b>Obrázek 5</b> Doba výkonu práce u společnosti .....	38
<b>Obrázek 6</b> Spokojenost s finanční odměnou .....	39
<b>Obrázek 7</b> Spokojenost s finančním ohodnocením .....	40
<b>Obrázek 8</b> Spokojenost s odborným školením .....	41
<b>Obrázek 9</b> Spokojenost s foremním paušálem .....	42
<b>Obrázek 10</b> Spokojenost s ročními soutěžemi.....	43
<b>Obrázek 11</b> Spokojenost s pracovními pomůckami .....	44
<b>Obrázek 12</b> Spokojenost s vybavením kabiny.....	45
<b>Obrázek 13</b> Spokojenost s poskytovaným pojištěním.....	46

## SEZNAM ZKRATEK

ADR	Accord européen au transport international des marchandises par route Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
AETR	Accord européen sùr les transports routiers Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě
ČMKOS	Českomoravská konfederace odborových svazů
ČR	Česká republika
DPH	Daň s přidané hodnoty
EPCA	The European Petrochemical Association Evropské petrochemické asociace
EU	Evropská unie
GPS	Global Positioning System globální polohovací systém určující geografickou polohu
KZPS	Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů
SK	Slovensko
SMS	Short message service služba krátkých textových zpráv dostupná na mobilních telefonech
wi-fi	wireless fidelity bezdrátové připojení k síti

# **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** FleetBoard

**Příloha B** Dotazník

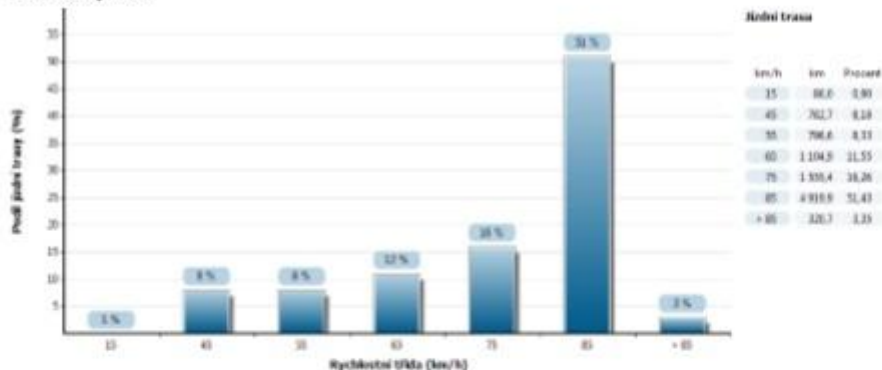


## Tisk podrobností Analýza časového rozmezí (Vozidlo)

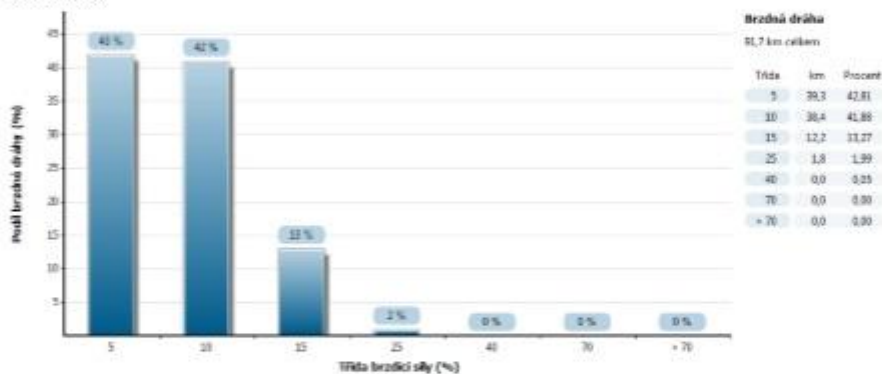
Flotila:	OMEGA SERVIS HOLDING	Vozidlo:	██████████
Časové období:	Březen / 2016		
Řidič:	██████████		
Styl jízdy (bodové hodnocení)	9,55		
Styl jízdy - spotřeba (bodové hodnocení)	9,41		
Předvídatavá jízda (bodové hodnocení)	9,82	Charakteristická oblast M/h (ostatní rychlostní stupně) (bodové hodnocení)	9,23
Pohyb řidiče prováděné na pedálech (bodové hodnocení)	8,66	Rovnoměrná rychlost (bodové hodnocení)	9,26
Zastavení (bodové hodnocení)	9,59		
Styl jízdy ve vztahu k brzdám (bodové hodnocení)	9,57	Zpoždění (bodové hodnocení)	9,33
Předvídatavá jízda (bodové hodnocení)	9,82		
Obtížnost použití (bodové hodnocení)	4,38		
Střední stoupání (bodové hodnocení)	5,04	ε hmotnost (bodové hodnocení)	5,42
Zastavení (bodové hodnocení)	1,64		
<b>Vlastnosti použítí</b>			
Jízdní trasa	9 697,7 km	ε rychlost	61,6 km/h
Brzdná dráha/jízdní trasa	0,9 %	Brzdná dráha	91,7 km
Brzdná dráha bez opotřebení/jízdní trasa	8,8 %	Brzdná dráha bez opotřebení	866,3 km
Podíl > 86 km/h na jízdní trase	3,3 %	Jízdní trasa > 86 km/h	321,0 km
Doba jízdy (hh:mm:ss)	167:59:31	ε hmotnost	26 t
Doba stání se spuštěným motorem (hh:mm:ss)	37:08:56	Doba stání s vypnutým motorem (hh:mm:ss)	04:17:31
Počet použití Kick-Down	-	1. vedlejší pohon (hh:mm:ss)	31:41:07
Počet zastávek	768	2. vedlejší pohon (hh:mm:ss)	00:00:00
Počet použití ruční brzdě během jízdy	0	3. vedlejší pohon (hh:mm:ss)	00:00:00
<b>Hodnoty týkající se spotřeby</b>			
Celková spotřeba	2 761,7 l	ε celková spotřeba	28,6 l/100 km
Spotřeba při jízdě	2 676,1 l	ε spotřeba při jízdě	27,6 l/100 km
Spotřeba stojícího vozidla	86,6 l	ε spotřeba AdBlue®	-
Celková spotřeba AdBlue®	-	Podíl spotřeby AdBlue®	-
Emise CO <sub>2</sub>	7 263,8 kg	ε emise CO <sub>2</sub>	749,0 g/km
<b>Program jízdy</b>			
Decelerační režim/jízdní trasa	16,9 %	Celková ujetá vzdálenost bez motoru	1 639,3 km
Vzdálenost v režimu "ECO-Roll" /jízdní trasa	-	Vzdálenost v režimu "ECO-Roll"	-
Režim EcoRoll zapnutý/jízdní trasa	-	Program jízdy manuální/jízdní trasa	-
Program jízdy standardní/jízdní trasa	-	Žádný speciální program jízdy	-
<b>Tempomat &amp; omezovač</b>			
Tempomat zapnutý	36,6 %	PPC zap	-
Tempomat vypnutý	64,4 %	PPC vřp	-
Omezovač zapnutý	-		
<b>Využití PPC</b>			
Spodní hranice tolerance (max. / ε / min.)	-/-/ km/h		
Horní hranice tolerance (min. / ε / max.)	-/-/ km/h		

Zobrazovaná spotřeba paliva je určena vozidlem. Přesnost je závislá na příslušných tolerancích příslušného výrobce.

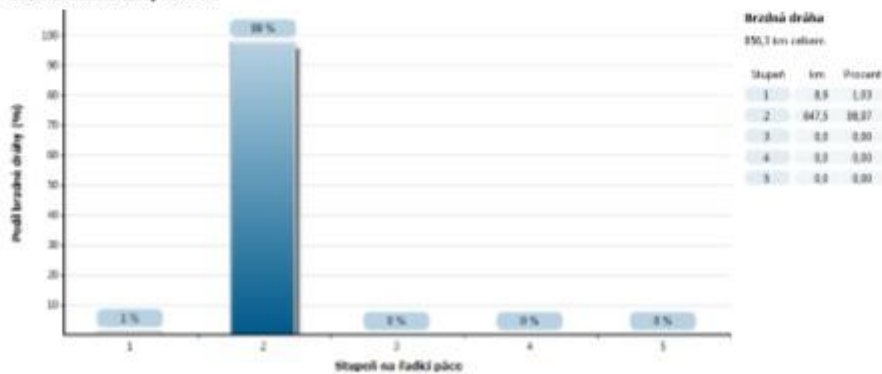
**Klasifikace rychlosti**



**Brzdná dráha**



**Brzdná dráha bez opotřebení**



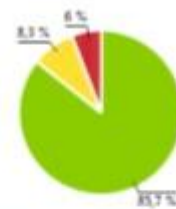


**Charakteristická oblast M/n (ostatní rychlostní stupně)**



**Čelkové vyhodnocení**

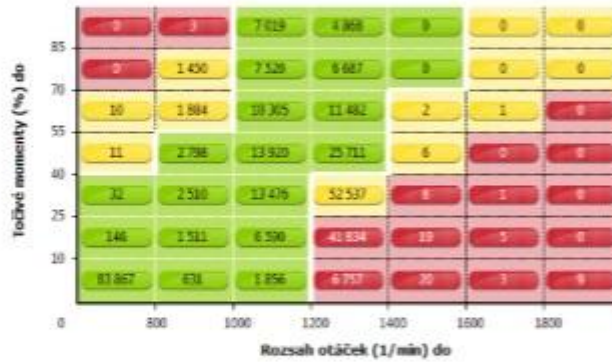
144 177 celkem



**Legenda (v sekundách)**

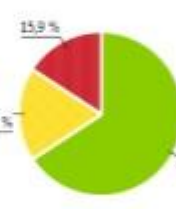
- 8 590 neúsporné
- 12 000 méně úsporné
- 123 581 úsporné

**Charakteristika (nejvyšší rychl. stupeň)**



**Čelkové vyhodnocení**

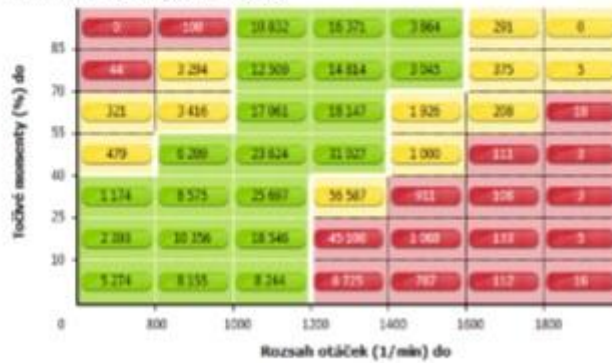
305 485 celkem



**Legenda (v sekundách)**

- 48 960 neúsporné
- 55 901 méně úsporné
- 200 628 úsporné

**Charakteristika (všechny rychl. stupně)**



**Čelkové vyhodnocení**

371 068 celkem



**Legenda (v sekundách)**

- 57 349 neúsporné
- 67 902 méně úsporné
- 245 817 úsporné

Zdroj: Omega Servis Holding a. s., (2018)

**Dotazník spokojenosti řidičů ve společnosti Omega Servis Holding a. s. pro diplomovou práci**

Uveďte: věk \_\_\_\_\_

dobu výkonu práce ve firmě \_\_\_\_\_

1. Jste spokojen s výší finanční odměny?

určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne

2. Jste spokojen se stávající výší Vašeho osobního ohodnocení?

určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne

3. Vyhovuje Vám stávající systém odborného školení?

určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne

4. Jste spokojen s možností firemního paušálu pro mobilní telefon?

určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne

5. Vyhovují Vám roční soutěže ve spotřebě a stylu jízdy?

určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne

6. Jste spokojen s kvalitou bezpečnostních pracovních pomůcek? Pokud ne, uveďte proč.

určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne

důvod:.....

7. Jste spokojen s vybavením kabiny? Pokud ne, uveďte proč.

určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne

důvod:.....

8. Jste spokojen s rozsahem a výší poskytovaného pojištění? Pokud ne, uveďte proč.

určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne

důvod:.....

Vaše podmínky ke zvýšení spokojenosti:

.....  
.....