

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

System odměňování zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti BALVÍN  
SPEDITION, s.r.o.  
Andrea Balvínová

Diplomová práce

2021

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok 2020/2021

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea Balvínová, DiS.**  
Osobní číslo: **D19442**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Téma práce: **Systém odměňování zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti  
BALVÍN SPEDITION, s.r.o.**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

## Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoretické základy problematiky odměňování zaměstnanců
2. Analýza současného systému odměňování zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o.
3. Návrh zlepšení systému odměňování zaměstnanců na pozici řidič
4. Vyhodnocení návrhu na zlepšení systému odměňování zaměstnanců na pozici řidič

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:  
dle pokynů vedoucí/ho práce

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

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **10. ledna 2022**

L.S.

---

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

---

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

V Pardubicích dne 3. ledna 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Systém odměňování zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 9. 1. 2022

Andrea Balvínová v.r.

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala majiteli společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. Jiřímu Balvínovi st. za zpřístupnění vnitropodnikových informací a věnovaný čas potřebný ke zpracování této práce.

## **ANOTACE**

Práce se zaměřuje na systém odměňování zaměstnanců ve společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. Zabývá se možnostmi hodnocení a následného odměňování, které zaměstnavatel ve své společnosti užívá. Zároveň se zabývá možnými návrhy zlepšení hodnocení a odměňování pro efektivnější výsledky v odvedených výkonech řidičů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

odměňování, hodnocení, zaměstnanci, společnost, efektivita

## **TITLE**

Remuneration system for employees in the position of driver at BALVÍN SPEDITION, s.r.o.

## **ANNOTATION**

The work focuses on the remuneration of employees in the company BALVÍN SPEDITION, s.r.o. It deals with the possibilities of evaluation and subsequent remuneration, which the employer uses in his company. At the same time, it deals with possible proposals for improving evaluation and remuneration for more effective results in drivers' driven performance.

## **KEYWORDS**

remuneration, evaluation, employees, company, efficiency

# OBSAH

1	TEORETICKÉ ZÁKLADY PROBLEMATIKY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	11
1.1	Řízení lidských zdrojů.....	11
1.2	Základní pojmy .....	12
1.2.1	Analýza pracovních míst.....	12
1.2.2	Základní mzdové formy .....	13
1.2.3	Mzda.....	13
1.2.4	Plat .....	13
1.2.5	Zásluhová mzda/plat .....	14
1.3	Hodnocení práce .....	15
1.3.1	Metody analytického ohodnocování .....	16
1.3.2	Motivace.....	17
1.4	Dodatkové mzdové formy.....	17
1.4.1	Prémie .....	18
1.4.2	Odměňování zlepšovacích návrhů .....	18
1.4.3	Odměna za úsporu času.....	18
1.4.4	Osobní ohodnocení (osobní příplatek) .....	19
1.4.5	Podíl na výsledcích hospodaření společnosti .....	19
1.4.6	Zaměstnanecké akcie .....	20
1.4.7	Příplatky a ostatní výplaty.....	20
1.4.8	Zaměstnanecké výhody .....	20
1.5	Cestovní náhrady.....	21
1.5.1	Druhy cestovních náhrad.....	22
1.6	Stravné .....	22
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ VE SPOLEČNOSTI BALVÍN SPEDITION, S.R.O. ....	24
2.1	Historie společnosti.....	24
2.2	Vozový park.....	24
2.3	Organizační členění.....	25
2.4	Fluktuace zaměstnanců .....	25
2.5	Stávající systém odměňování zaměstnanců na pozici řidič.....	26
2.5.1	Základní tarifní mzda, příplatky, výkonnostní prémie .....	27
2.5.2	Výkonnostní odměny v soutěži „Jízda bez nehod“ .....	27

2.5.3	Minimální mzdové tarify 2021 .....	28
2.6	Všeobecné podmínky odměňování .....	29
2.6.1	Zdravotní péče.....	29
2.6.2	Ochranné nápoje.....	29
2.6.3	Pracovní oděvy, ochranné pomůcky a uniformy.....	29
2.6.4	Výhody mající vztah k využívání volného času.....	29
2.7	Výpočet mzdy .....	30
2.8	Systém využívaný organizací BALVÍN SPEDITION, s.r.o. ....	31
2.9	Analýza problémových situací ve společnosti BS .....	32
2.9.1	Vyhodnocení situace .....	32
2.9.2	Analýza problému .....	32
2.9.3	Rozhodovací analýza .....	33
2.9.4	Analýza rizik .....	34
2.10	Dotazníková metoda.....	35
2.10.1	Dotazníkové šetření.....	35
2.11	Benchmark a srovnání s externím trhem.....	45
2.11.1	Mzdový rozptyl .....	46
2.11.2	Nabízené benefity.....	46
2.11.3	Systém hodnocení .....	47
2.12	Shrnutí analýzy .....	47
3	NÁVR ZLEPŠENÍ SYTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ.....	49
3.1	Zlepšovací návrhy obecného charakteru.....	49
3.1.1	Celková odměna – 13. plat.....	49
3.1.2	Metoda plánování tras .....	49
3.1.3	Hodnocení organizace ze strany zaměstnance .....	50
3.1.4	Efektivita práce .....	50
3.2	Zlepšovací návrhy ve vztahu k vykonávané práci .....	51
3.2.1	Spotřeba pohonných hmot.....	51
3.2.2	Mimořádné odměna za úsporu pohonných hmot .....	52
3.2.3	Opotřebenění vozidel, náhradních dílů .....	54
3.2.4	Refundace mezd za prostoje.....	55
3.2.5	Odměna za pracovní pohotovost řidičů.....	55
3.2.6	Hodnocení za manipulaci s vysokozdvížným vozíkem .....	56
3.2.7	Dodržování zákonných přestávek .....	57



3.3	Zlepšovací návrhy odborné a sociální povahy .....	58
3.3.1	Odborná kvalifikace a příprava řidičů.....	58
3.3.2	Zvládání stresu .....	58
3.3.3	Sociální kontext a rodinné poměry – řidiči mimo domov.....	59
3.3.4	Schopnost jednání s dodavateli a odběrateli .....	59
3.3.5	Zasílání dotazníku spokojenosti obchodním partnerům.....	60
3.3.6	Zdraví a zdravý životní styl.....	60
3.3.7	Nadstandartní dovolená či sick-days.....	61
3.4	Dílčí závěr .....	61
4	VYHODNOCENÍ NÁVRHU NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ .....	63
4.1	Očekávané přínosy zlepšovacích návrhů .....	63
4.2	Možné negativní dopady a náklady zlepšovacích návrhů.....	67
4.3	Shrnutí zhodnocení zlepšovacích návrhů.....	69

## ÚVOD

Dle nezávislého průzkumu agentury Randstad z roku 2020 je ve svém zaměstnání nespokojeno mnoho zaměstnanců a v posledním roce přemýšlelo o změně zaměstnání. Proto je hodnocení a následné odměňování zaměstnanců, ať již finanční nebo slovní formou, důležitou součástí procesu.

Za klíčový přínos podniku je považováno řízení lidských zdrojů, tedy hodnocení a odměňování zaměstnanců, které je základním nástrojem.

I když je na tento fakt upozorňováno dlouhodobě, ve světě mikro, malých či středních podniků stále není chuť, finanční zdroje ani prostor, zabývat se podrobně HR, hodnocením a odměňováním zaměstnanců. Malé organizace šetří a dostatečnou mzdu i peněžní odměny zaměstnanců vidí, jako neefektivně vynaložené zdroje.

Tato práce je zaměřena na odměňování zaměstnanců na pozici řidič a problémových okruhů, které toto téma provází. Jejím cílem je popsat systém odměňování ve vybrané společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. a na základě toho navrhnout vhodná opatření k jeho zlepšení.

Práce bude členěna do čtyř částí. První část bude zaměřena na teorii a popis základních funkcí a nejpoužívanějších způsobů řízení lidských zdrojů, ohodnocení, odměňování a mzdových forem. Teoretická část bude vycházet především z odborné literatury zaměřené na danou problematiku.

Druhá část se bude zabývat analýzou současného stavu systému odměňování na pozici řidič ve vybrané organizaci, včetně identifikace problémových oblastí k řešení. K určení této oblasti budou použity metody KT, dotazníkové šetření a metoda benchmark jejichž výsledky budou podkladem pro zlepšovací návrhy.

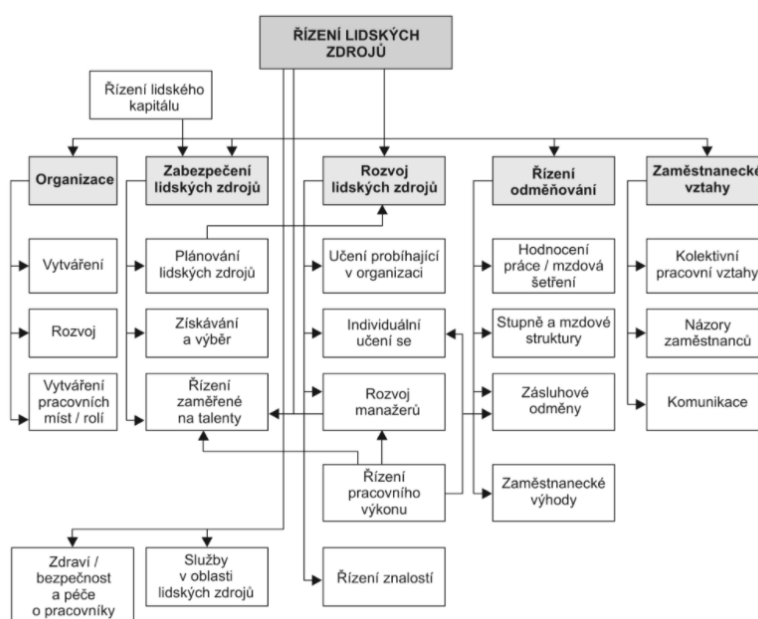
Třetí část této diplomové práce bude zaměřena na návrhy, které povedou ke zlepšení systému odměňování zaměstnanců na pozici řidič a identifikovaných problémových okruhů. K vypracování návrhů budou použity poznatky z analýzy aktuálního stavu odměňování. Veškeré zlepšovací návrhy budou vybrány s ohledem na možnosti organizace.

Poslední část bude věnována vyhodnocení návrhu na zlepšení systému odměňování zaměstnanců na pozici řidič. V této kapitole budou zhodnoceny konkrétní výstupy, přínosy a nedostatky, které z návrhu pro organizaci plynou. V závěru budou uvedeny konkrétní návrhy na zlepšení v oblasti odměňování zaměstnanců společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o., které by mohli být vytvořeny pro kvalitní odměňovací systém.

# 1 TEORETICKÉ ZÁKLADY PROBLEMATIKY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, jak uvádějí odborníci Armstrong a Taylor (Armstrong & Taylor, 2014), zahrnuje všechny aspekty zaměstnaných lidí i o to, jak je s nimi v organizacích nakládáno. Jedná se o strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, znalostní management, sociální odpovědnost podniku, vývoj organizace, zásobování (rozdělení pracovních sil, náborové a výběrové řízení), vzdělávání a vývoj, výkon a odměna, zaměstnanecké vztahy, zdraví zaměstnance a provize za práci zaměstnance.<sup>7</sup>



**Obrázek 1** Aktivita řízení lidských zdrojů (Michael Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009)

Když podnik definuje, jaké produkty, procesy a struktury bude vytvářet, je klíčovým předpokladem úspěchu investovat do lidí, soudí Plamínek (2008), které má společnost k dispozici. Za zdroje člověka považujeme jeho schopnosti, postoje a vlastnosti.

Armstrong (2007) považuje lidské zdroje za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie. Uvádí čtyři hlediska, které tvoří ucelený náhled řízení lidských zdrojů:

1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí,
3. ústřední role liniových manažerů,
4. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

## 1.2 Základní pojmy

Pro lepší pochopení tématu této diplomové práce je vhodné vymezit pojmy, které jsou v práci často užívány.

Jedná se o tyto termíny: odměna, strategie odměny, mzda, plat, celková odměna atd.

Analýza pracovního místa je dle mínění profesora Koubka (2015) jakousi inventurou úkolů, odpovědnosti a podmínek spojených s pracovním místem. Jedná se také o popis provázanosti daného pracovního místa na jiná pracovní místa. Z toho se pak odvíjí požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka.

### 1.2.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je vysoce specializovanou prací, kterou musí provádět odborník (Koubek, 2015). Pokud se pohybujeme v menších neziskových organizacích, není příliš reálné si na tento úkol sjednat kvalifikovaného odborníka. Tato situace však není neřešitelná.

Koubek uvádí, že v malých podnicích má majitel či nejvyšší vedoucí pracovník dostatečný přehled o povaze jednotlivých pracovních míst a může analýzu provést on sám a doplňujícím zdrojem informací pro něj může být i samotný držitel daného pracovního místa (Koubek, 1996). Zároveň poskytuje návod, jak na to. Jedná se o soupis otázek, na které by si měl manažer při analýze pracovního místa odpovědět. Každé pracovní místo je zcela specifické, jsou na něj kladeny rozdílné požadavky a jeho relativní hodnota v rámci organizace je rozdílná. Hodnota každé práce se definuje na základě výsledků celkového hodnocení práce v organizaci, stanovením tzv. základních mzdových relací.

Podle Koubka (2007) slouží základní mzdové relace jako vodítko pro diferenciaci peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání s pracovníky, jehož výsledkem jsou mzdové tarify, skutečné ocenění práce.

Související pojem pracovní role charakterizuje způsob, jakým pracovník vykonává určité úkoly a zahrnuje zejména jeho přístup k práci a pracovní chování.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že není možné na všechny pracovní místa aplikovat stejný způsob odměňování. Z toho důvodu existují různé mzdové formy, které mají zajistit, aby výdělek jednotlivých zaměstnanců odpovídal jejich skutečným pracovním výsledkům (odměňování podle výkonu) a specifické úrovni vykonávané pracovní role. Pro určení nejúčelnější mzdové formy by měl podnik brát v úvahu zejména způsob organizace práce, tj. zda se jedná např. o kusovou, sériovou nebo hromadnou výrobu, měřitelnost a evidenci dosažených výsledků apod.

### **1.2.2 Základní mzdové formy**

Každé pracovní místo je zcela specifické, jsou na něj kladeny rozdílné požadavky a jeho relativní hodnota v rámci organizace je rozdílná. Hodnota každé práce se definuje na základě výsledků celkového hodnocení práce v organizaci, stanovením tzv. základních mzdových relací.

Základním rozdílem mezi mzdou a platem je forma pracovního poměru. Mzda je odměnou za vykonanou práci ve sféře soukromého sektoru (např. pracovního poměru u FO podnikajících na základně živnostenského oprávnění společností s.r.o., a.s., v.o.s., družstva). Minimální mzda je stanovena do 8 skupin. Jedná se o zaručenou mzdu pro jednotlivé skupiny prací, která je dána zákonem o mzdě. Oproti tomu plat je odměnou za vykonanou práci ve státní správě a je zařazen do tzv. platových tříd. Platových tříd je 16 a jsou rozděleny podle dosaženého vzdělání a praxe. Je teda zcela evidentní, že mzda se řídí vykonávanou profesí oproti platu, který se řídí dosaženým vzděláním.

### **1.2.3 Mzda**

Armstrong (2007) mzdu nazývá „základní peněžní odměnou“ a charakterizuje ji jako množství peněz, které tvoří sazbu (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo.

Mzdou se rozumí odměna za vykonanou práci. Obecněji řečeno se jedná o ekvivalent vykonané práce v pracovním poměru, avšak nikoliv jako plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývající z pouhé existence pracovního poměru. (Kocourek, Trylč, 2004)

Zákoník práce nám mzdu charakterizuje jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

### **1.2.4 Plat**

Armstrong (2007) uvádí plat i mzdu jako jeden shodný pojem, kterým se zabývá pouze ve vzájemné spojitosti. Kdežto Zákoník práce, který publikoval Tomšej (2004) vymezuje plat jako, peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek,
- c) státní fond,
- d) příspěvkové organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo

e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí pole školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

#### **Základní charakteristiky mzdy podle Koubka (2011) jsou:**

- časová mzda – hodinová, týdenní či měsíční,
- úkolová mzda – nejjednodušší a nejpoužívanější; pracovník je odměňován určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede,
- podílová (provizní) mzda
  - o mzda, která je zcela nebo z části závislá na množství prodaného zboží, mzda za očekávané výsledky práce
  - o mzda, která je vyplácena za dohodnutý soubor prací či výkon, mzda za znalosti a dovednosti
  - o relativně nový způsob odměňování. Odměna je vázána na schopnosti pracovníka kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací.

#### **1.2.5 Zásluhová mzda/plat**

Armstrong (2007) zásluhovou mzdu/plat charakterizuje jako odměnu vztahující se k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem (délce praxe). Zásluhová odměna může být poskytnuta i týmu nebo na základě výkonu celé organizace.

Může mít dvě formy:

- o peněžní pobídky (stimuly) – jsou přesně stanoveny a říkají lidem, kolik dostanou peněz k celkové odměně, když budou dobře pracovat,
- o peněžní odměny – jsou hmatatelnými nástroji oceňování úspěchu, a to jen v případě, kdy lidé očekávají za to, co udělají, nějaký prospěch v budoucnu.

#### **Zaměstnanecké výhody**

Jako další prvky odměn k různým formám vyplácených mezd zaměstnavatelé poskytují tzv. zaměstnanecké výhody, které tvoří např. penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a řada dalších.

#### **Nepeněžní odměny**

Nepeněžní odměny jsou odměny nehmotného charakteru a neobsahují přímé platby. Vyplývají z práce samé a jsou psychické povahy. Jde například o pocit úspěšnosti, uznání,

autonomie, možnost pro využívání a rozvoj dovedností, příležitosti k rozvoji kariéry, příslušnost k oboru, prestiž, uznání – vědci, doktoři, učitelé atd.

### **Celková odměna**

Pojem celková odměna se objevil teprve nedávno. Armstrong (2007) cituje definici celkové odměny podle Manuse a Grahama (2003), kdy celková odměna obsahuje všechny typy odměn:

– nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších.

Základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody, odměny zahrnují i vnitřní odměny jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem.

Dle Armstronga (2007), se celková odměna nespolehá jen na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování. Zaměřuje pozornost na každý způsob, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby našli uspokojení prostřednictvím práce. Toto pojetí celkové odměny je holistickým, celostním způsobem. Za cíl si klade maximalizovat souhrnný dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci.

Pojem celková odměna vysvětluje, že odměňování lidí je něčím víc než jejich zahrnování penězi.

### **Stupně a mzdové/platové struktury**

Práce či pracovní místa je možno dle jejich významu zařazovat do mzdové stupňovité struktury. Mzdové struktury jsou rozříděny do mzdových/platových rozpětí, která jsou přiřazena k jednotlivým stupňům.

## **1.3 Hodnocení práce**

Rozhodnutí o úrovních odměňování a platových třídách je součástí systému odměňování. Tato rozhodnutí jsou založená na hodnocení práce a na tržním oceňování. Hodnocení práce se používá pro vytváření mzdových struktur, ale ne pro hodnocení výkonu jednotlivců, kteří vykonávají nebo zastávají pracovní místo. To je potom úkolem mzdových forem. (Armstrong, 2007)

Účelem hodnocení práce je:

- vytvoření a uplatnění spravedlivé mzdové struktury,
- pomáhat v řízení procesů existujících mezi pracemi v rámci organizace,
- umožnit důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních.

Hodnocení práce probíhá, jak stanovil profesor Koubek (2003), v těchto třech nejdůležitějších krocích:

- shromáždění informací o prací (pracovním místě),
- vybrání faktorů, které budou použity k určení hodnoty různých prací ve společnosti,
- příprava a realizace plánu používající některé faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací ve společnosti.

### 1.3.1 Metody analytického ohodnocování

Dle Koubka (2003) se jedná o proces rozhodování o hodnotě práce, který je založen na analýze toho, do jaké míry jsou různé faktory nebo prvky přítomny v nějaké práci, a to hlavně za účelem stanovení relativní práce.

#### **Bodovací metoda**

Patří mezi nejpoužívanější hodnocení práce používající porovnávání práce s určitou stupnicí. Jak uvádí Armstrong (2007) metoda je založena na rozdělení práce na různé faktory, prvky nebo požadavky práce. Používá se numerická stupnice, kde jsou přidělovány body každému z faktorů podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocené práci obsažen. Bodové hodnoty faktorů se potom sečtou tak, aby vyjádřily celkové skóre, které představuje skutečnou hodnotu práce.

#### **Metoda faktorového porovnávání**

Tato metoda, jak zaznamenal Armstrong (2007) je podobná jako metoda bodovací, vybírají se zde klíčové práce (pracovní místa) a potom se identifikují placené faktory. U každého z placených faktorů (požadavku práce) se při zavádění vytváří pořadí hodnocených prací. Při stanovení pořadí se u každého faktoru porovnávají pracovní místa navzájem. Dochází tak k vytváření pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů. Dosažené pořadí u jednotlivých faktorů vynásobíme příslušnými váhami a výsledky u každé práce sečteme. Dostaneme celkovou relativní hodnotu práce, která se potom vyjadřuje v penězích.

#### **Metody neanalytického ohodnocování**

Tyto metody hodnocení práce se porovnávají jako celek, aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které práce navzájem odlišují. (Koubek, 2001)

#### **Metoda pořadí**

Jde o nejjednodušší a nejrychlejší metodu hodnocení práce. Hodnotitel seřazuje práce jako celky od těch nejlehčích po nejobtížnější. (Armstrong, 2007) Využívá informace z pracovních karet a potom karty uspořádává podle pořadí významu pracovního místa.

#### **Klasifikační metoda**

Jde o nejobvyklejší přístup, který také zhodnotil Armstrong (2017). Předem se definují určité modelové třídy nebo stupně prací (tzv. katalog) na základě rozdílů v povinnostech,



dovednostech, odpovědnosti nebo pracovních podmínkách. Relativní hodnota určité práce se potom porovnává s popisem pracovního místa každé ze tříd a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy. Počet tříd nebo stupňů závisí na rozsahu dovedností, odpovědnosti a povinností, které jsou hodnoceny.

### **1.3.2 Motivace**

„Dávat radost, dostávat výsledky.“ (Plamínek, 2015)

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (movere). Motiv je důvod něco dělat. Motivace vyjadřuje sílu, směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. (Armstron, 2015)

#### **1.3.2.1 Motivace hmotná a nehmotná**

Nehmotné faktory nemají hmatatelnou podobu. Jedná se o vnitřní, a i část vnějších motivačních faktorů. Tato forma motivace může být zanedbávána, avšak má stejnou a častokrát i větší důležitost než peněžní ocenění. Patří mezi ně pochvala, uznání, možnost učení se, seberealizace.

Význam nehmotných motivačních faktorů dokládá jednání osob, které získaly značné finanční prostředky, například dědictvím či výhrou v loterii. Řada z nich, přes své finanční zabezpečení, pokračuje ve své práci. Činí tak především proto, že jim práce i nadále uspokojuje potřeby, které považují za důležité. Ti, kteří své místo opustí, to přitom často dělají proto, aby mohli začít sami podnikat, a to v oblasti, která je pro ně zajímavá. K nejméně spokojeným výhercům v loteriích patří podle průzkumů ti, kteří svou práci opustí a rozhodnou se svůj život věnovat „konzumu“ (Urban, 2017)

Mezi hmotné faktory motivace patří převážně peníze, pro něž platí stejně jako pro ostatní hmotné odměny, že jejich motivační účinnost s jejich růstem klesá. (Urban, 2017)

### **1.4 Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy podle Koubka (2003) zpravidla odměňují za výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové nebo periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky. Podle Řezníčka (2009) doplňují dodatkové formy odměňování základní plat či mzdu nejčastěji s cílem posílit identifikaci zaměstnanců s firmou, kompenzovat specifické nároky práce a podpořit jejich stabilizaci v rámci podniku.

### 1.4.1 Prémie

Prémie je určitá mzdová forma, která bývá poskytována k časové nebo úkolové mzdě. Prémie lze poskytovat zaměstnancům za výsledky práce vyjádřené určitými, konkrétními ukazateli, např. množství odvedené práce (prémie výkonnostní), kvalitou práce, hospodárností (prémie za dosahované úspory), zkracování termínů (prémie cílové), které zaměstnanci přímo ovlivňují. (Hůla, 1996). Prémie lze rozdělit na tzv. jednorázové prémie, kde jsou odměny (bonusy), poskytovány za mimořádné plnění pracovních povinností (např. věrnostní prémie, prémie za přítomnost, za iniciativu apod.) a prémie pravidelné, které se periodicky opakují a jsou jasně závislé na odvedeném výkonu. Konkrétní podmínky vyplácení prémie řeší tzv. prémiový řád organizace, který by měl být součástí vnitropodnikového předpisu o odměňování. V prémiovém řádu se vymezuje zejména účel, forma a výše poskytované prémie, dále jakého okruhu zaměstnanců se týká, za jaké období se poskytuje a jaké jsou jednotlivé ukazatele prémiování, tj. na čem je prémie závislá (plnění či překročení normy, splnění termínu apod.). Správně stanovené a vyhlášené zásady poskytování prémie pozitivně ovlivňují jejich stimulační účinnost a zvyšují důvěryhodnost celého systému odměňování.

### 1.4.2 Odměňování zlepšovacích návrhů

Odměna za zlepšovací návrh je pobídková forma, která může být odvozena buď od přírůstku k zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem (Koubek, 2003). Cílem této formy odměňování je podle Řezníčka (2009) zejména stimulovat inovace a zlepšení pracovních procesů, případně podporovat pocit sounáležitosti pracovníků s organizací i komunikaci mezi pracovníky a vedením organizace. Odměna může být vyplácena buď jednorázově, tj. vycházet z očekávaného efektu zlepšovacího návrhu nebo periodicky po určitém předem stanoveném období, tj. vycházet ze skutečného dopadu zlepšovacího návrhu. Většina podniků, která odměňuje zlepšovací návrhy, upravuje postup přijímání a odměňování zlepšovacích návrhů ve svých vnitropodnikových směrnících.

### 1.4.3 Odměna za úsporu času

Při této formě odměňování je pracovník odměňován za odvedení požadovaného množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. Vyplácená částka obdržené odměny je tedy závislá na rozdílu mezi skutečným časem, který byl spotřebován ke splnění úkolu a standardním povoleným časem. Aby bylo možné zajistit spravedlnost tohoto způsobu odměňování, je nutné nejprve standardizovat hodnoty nebo časy, které se vztahují ke konkrétnímu pracovnímu úkolu. Armstrong (1999) uvádí, že pokud jsou standardní (normované) časy založeny na spolehlivých údajích, mohou vyloučit případné neshody o přesnosti norem. Při výpočtu standardních hodnot

nebo časů je možné zohlednit přiměřený čas na odpočinek, přestávky spojené s opravou a údržbou strojů, osobní potřebou apod. Poskytování odměny za úsporu času je vhodné zejména u dělnických profesí.

#### **1.4.4 Osobní ohodnocení (osobní příplatek)**

Osobní ohodnocení (osobní příplatek) je součástí tzv. pohyblivé (nenárokové) složky mzdy. Osobní ohodnocení se poskytuje jako ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných kvalitních výsledků a může být, proto odebráno pouze při zhoršení kvality práce zaměstnance. Podle Hůly (1996) se tato forma mzdy využívá k rozlišení pracovních schopností i osobních vlastností, jež ovlivňují výkon práce u jednotlivých zaměstnanců. Výše osobního ohodnocení je dána určitým procentem základního platu, přičemž bývá smluvně stanoveno, jakého procentního maxima může ohodnocení dosáhnout. Řezníček (2009) uvádí, že výši osobního ohodnocení stanovuje přímý nadřízený, v závislosti na hodnocení kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání.

#### **1.4.5 Podíl na výsledcích hospodaření společnosti**

Podíly na výsledcích hospodaření společnosti jsou formy odměn, které se poskytují zaměstnancům většinou jednorázově, a to v případě, že to dovolují hospodářské výsledky podniku, jeho finanční situace a investiční záměry. Tato forma odměňování spočívá v rozdělení části zisku společnosti jako doplněk ke mzdě zaměstnanců. Cílem je podle Řezníčka (2009) jednak zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizace zaměstnanců, a také, oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích a spolupráci či participace zaměstnanců na řízení. Podíly na výsledcích hospodaření společnosti mohou mít podle Koubka (2003) tři podoby:

- a) podíl na zisku – mezi pracovníky se rozděluje pevné procento zisku společnosti, většinou po uzavření hospodářského roku;
- b) podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě);
- c) podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů).

Nejjednodušším systémem podílení se na zisku je způsob, při kterém se stanoví určité procento zisku, které bude v každém roce rozděleno mezi zaměstnance, samozřejmě pokud celkový zisk podniku dosáhne určité minimální hodnoty. Složitější způsoby výpočtu podílu zaměstnanců na zisku přihlížejí k takovým ukazatelům, jako je např. růst produktivity, ukazatel kvality apod.

#### **1.4.6 Zaměstnanecké akcie**

Zaměstnanecké akcionářství umožňuje zaměstnancům odkupovat akcie společnosti za výhodných podmínek, a tím se v podstatě stávat spolujednateli (spolupodnikateli) daného podniku. Participace zaměstnanců na úspěchu celé organizace může mít do značné míry vliv na jejich celkový přístup k práci a motivovat je k vyšším pracovním výkonům. To se samozřejmě týká především vrcholových manažerů, kteří jsou takto motivováni k růstu a rozvoji firmy, neboť to přispívá ke zvýšení tržní ceny akcií. Systémů zaměstnaneckých akcií je značné množství, z nichž v některých jsou akcie poskytovány všem pracovníkům a v jiných pouze managementu (např. opční akciový program).

Koubek (2003) řadí zaměstnanecké akcie mezi dodatkové mzdové formy, v praxi jsou ovšem tyto programy považovány spíše za určitý typ zaměstnaneckých výhod (benefitů). Možnost nákupu podnikových akcií není u nás ještě zdaleka tak rozšířena jako např. v západní Evropě či USA. Podle společnosti Sodexo nabízí v Praze tento „benefit“ cca 17 % společností (Cechl, 2008).

#### **1.4.7 Příplatky a ostatní výplaty**

Příplatky ke mzdě mají pracovníkům kompenzovat práci při jiných než běžných pracovních podmínkách. Příplatky ke mzdám nebo platům mohou být buď povinné nebo nepovinné. Povinné příplatky upravuje v podnikatelské sféře zákon o mzdě a jsou v podstatě čtyři: za práci přes čas, za práci ve svátek, za práci v noci a za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí. Nepovinné příplatky poskytuje organizace pracovníků buď dobrovolně, nebo po dohodě s odbory v rámci kolektivního vyjednávání. Mezi tyto příplatky patří např. příplatek za zácvik učně, za údržbu vozidla, za vedení čety apod.

#### **1.4.8 Zaměstnanecké výhody**

Mezi ostatní výplaty řadíme odměny, které dodatečně zvýhodňují pracovníka organizace. Mnohé z těchto odměn jsou již na hranici mezi odměnami za práci a zaměstnaneckými výhodami. Koubek (2003) do této skupiny zahrnuje:

- 13. plat;
- vánoční příspěvek;
- příspěvek na dovolenou;
- příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí;
- odměna za získání určité kvalifikace;
- lokální příplatky.

Zaměstnanecké výhody lze členit podle různých kritérií. Na základě dostupných zdrojů (Peikerová, 2003) lze zaměstnanecké výhody rozdělit do několika skupin podle jednotlivých hledisek.

### **TOP 10 benefitů, co zaměstnanci chtějí**

- 13. plat / 14. plat;
- bonusy / prémie;
- flexibilní pracovní doba;
- dovolená pět týdnů;
- dovolená více než pět týdnů;
- individuální rozvržení pracovní doby;
- možnost občasné práce z domu;
- auto i pro soukromé účely;
- stravenky;
- zdravotní volno.

Zdroj: Grafton Recruitment

13. a 14. plat je v praxi základním benefitem u velkých korporátních společností. Dovolená nad rámec zákoníku práce, který stanoví 4 týdny, je využívána u společností s kolektivní smlouvou (odbory) a u společností, kdy jsou ztížené pracovní podmínky. Trendem benefitů se stal příspěvek na stravné, který od ledna 2021 již není ve formě stravenek, ale tzv. paušálu na stravné, který může činit maximálně až 75,6 Kč na den. Tento příspěvek na stravné vychází ze stravného pro veřejný sektor, a to z částky 108 Kč.

Za další z benefitů se dá považovat flexibilní pracovní doba, kde je zaměstnanci v pracovní smlouvě nařízený pracovní horizont, ve kterém bude k zastížení na svém pracovišti. např. z 8hodinové pracovní doby od 9-13 hod. V období Covidu byl tento trend populární a mnoho organizací tuto flexibilní pracovní dobu využívalo i v klidnějších měsících. Pravděpodobně lze předpokládat, že tu tohoto provozu zůstanou i do budoucna, v rámci výhod pro zaměstnance a snižování nákladů pro organizaci.

## **1.5 Cestovní náhrady**

Dle portálu praceamzda.cz (2021) je zaměstnanec člověk, který vykoná pracovní cestu (případně cestu mimo pravidelné pracoviště), má nárok na cestovní náhrady. Jednotlivé druhy cestovních náhrad jsou vymezeny v ustanovení § 156 zákona č. 262/2006 Sb. (dále též „ZP“ nebo „zákoník práce“). Jedná se o náhradu jízdních výdajů, stravného, výdajů za ubytování a nutných vedlejších výdajů.

### 1.5.1 Druhy cestovních náhrad

Cestovní náhrady při pracovní cestě nebo při cestě mimo pravidelné pracoviště dle zákona č. 262/2006 Sb. (2001) § 156, rozděluje cestovní náhrady na následující druhy.

(1) Zaměstnavatel je povinen za podmínek stanovených v této hlavě poskytnout zaměstnanci při pracovní cestě náhradu

- a) jízdních výdajů,
- b) jízdních výdajů k návštěvě člena rodiny,
- c) výdajů za ubytování,
- d) zvýšených stravovacích výdajů (dále jen „stravné“),
- e) nutných vedlejších výdajů.

(2) Pro účely poskytování cestovních náhrad se za pracovní cestu považuje i cesta uvedená v § 152 písm. b) a c).

(3) Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytovat i další náhrady výdajů, za cestovní náhrady se však považují pouze ty, které byly poskytnuty v souladu s § 152.

V praxi platí, že je zaměstnanec povinen svou pracovní cestu vyúčtovat a doložit souvisejícími doklady. Tato podmínka neplatí u všech pracovních cest, protože jejich výše se řídí právními předpisy dle §189 ZP.

### 1.6 Stravné

Stravné řidičů probíhá na základě Vyúčtování služební cesty, kterou řidič předá včetně dokladů k vyúčtování. Dle § 163 ZP je následně spočítáno stravné za příslušnou cestu.

Stravné je v Zákoníku práce (2001) shrnuto takto:

- (1) Za každý kalendářní den pracovní cesty přísluší zaměstnanci stravné nejméně ve výši:
- a) 58 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,
  - b) 88 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin,
  - c) 138 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

Tato výše stravného se mění v závislosti na vývoji cen prováděcím právním předpisem vydaným podle § 189.

(2) Bylo-li zaměstnanci během pracovní cesty poskytnuto jídlo, které má charakter snídaně, oběda nebo večeře, na které zaměstnanec finančně nepřispívá (dále jen „bezplatné jídlo“), přísluší zaměstnanci stravné snížené za každé bezplatné jídlo až o hodnotu a) 70 % stravného, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin, b) 35 % stravného, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin, c) 25 % stravného, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

(3) Nesjedná-li zaměstnavatel nebo neurčí před vysláním zaměstnance na pracovní cestu vyšší stravné, než je stanovené v odstavci 1, přísluší zaměstnanci stravné podle odstavce 1. Nesjedná-li zaměstnavatel nebo neurčí před vysláním zaměstnance nižší hodnotu snížení stravného, přísluší zaměstnanci stravné snížené o nejvyšší hodnotu stanovenou v odstavci 2.

(4) Při pracovní cestě, která spadá do 2 kalendářních dnů, se upustí od odděleného posuzování doby trvání pracovní cesty v kalendářním dnu, je-li to pro zaměstnance výhodnější.

(5) Po dobu návštěvy člena rodiny nebo po dobu dohodnutého přerušení pracovní cesty z důvodů na straně zaměstnance stravné zaměstnanci nepřísluší. Doba rozhodná pro právo na stravné před návštěvou člena rodiny nebo dohodnutým přerušením pracovní cesty končí ukončením výkonu práce, nebo jiným předem dohodnutým způsobem, a po návštěvě člena rodiny nebo přerušení pracovní cesty z důvodů na straně zaměstnance začíná současně se začátkem výkonu práce, nebo jiným předem dohodnutým a po návštěvě člena rodiny nebo přerušení pracovní cesty z důvodů na straně zaměstnance začíná současně se začátkem výkonu práce, nebo jiným předem dohodnutým způsobem.

(6) Je-li zaměstnanec vyslán na pracovní cestu do místa svého bydliště, které je odlišné od jeho místa výkonu práce nebo pravidelného pracoviště, přísluší mu stravné pouze za cestu do místa jeho bydliště a zpět a za dobu výkonu práce v tomto místě.

(7) Důvody pro neposkytnutí stravného stanovené v odstavcích 5 a 6 je zakázáno rozšiřovat.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ VE SPOLEČNOSTI BALVÍN SPEDITION, S.R.O.**

Pro diplomovou práci byla vybrána dopravní společnost BALVÍN SPEDITION, s.r.o. Jedná se o rodinnou organizaci, která byla založena panem Balvínem a která je provozována rodinnými příslušníky ve vedoucích pozicích. Organizace se v průběhu času transformuje a rozrůstá. Níže jsou uvedeny základní informace o společnosti.

Použitá interní data v této kapitole nejsou reálná, ale jsou to násobky dat společnosti BS. Jejich hodnota je upravena poměrově z důvodu citlivosti těchto údajů a jejich zveřejnění.

### **2.1 Historie společnosti**

Zasílatelská firma fyzické osoby Jiří Balvín byla zaregistrována již v září 1993. Původně se tato soukromá spediční kancelář zabývala pouze vytěžováním všech druhů vozidel v mezinárodní i vnitrostátní dopravě.

V roce 2000 svůj rozsah působnosti společnost rozšířila o mezinárodní i vnitrostátní dopravu vlastními vozidly do celkové hmotnosti 3500 kg (1500 kg užitečné hmotnosti).

V květnu 2010 se fyzická osoba Jiří Balvín transformovala do právnické osoby BALVÍN SPEDITION, s.r.o. Tato rodinná firma postupem času expandovala, jak do počtu zaměstnanců, tak i do počtu vozidel, aktuálně 12 vlastních plachtových dodávek.

V dubnu 2020 byly pořízeny dva nové vozy MAN o celkové hmotnosti 18 t (užitková hmotnost 9 t) pro vnitrostátní i mezinárodní autodopravu.

Za dobu existence obou společností (od založení září 1993 a následně květen 2010) bylo k vzájemné spokojenosti provedli 65 000 přeprav (stav k lednu 2021) pro mnoho nejručnějších zákazníků.

Spolupráce probíhá se spedičními organizacemi v Německu, Rakousku a Slovensku.

### **2.2 Vozový park**

- organizace disponuje vlastními nákladními vozidly do 1,5 t užitečné hmotnosti pro expresní zásilky, možnost nakládky zezadu, a z obou stran
- vlastní sola do 9 t užitečné hmotnosti
- všechny vozy jsou vybaveny GPS navigací a on-line sledováním
- společnost využívá vozidla značek Peugeot, Renault, Mercedes, Fiat, BMW a Iveco



Typ vozu	počet vozů	paletových míst	max. tonáž	m <sup>3</sup>	parametry	možnost nabládky
plachtová dodávka	10	12 EUP 80x120 cm /8 pal 120x100 cm do 245 cm výšky	1400 kg	30	491x244x247 cm	ze zadu a z obou stran
solo	2	23 EUP 80x120 cm /188 pal 120x100 cm, 66 gitterboxů	9000 kg	66	930x247x286 cm	zezadu, z obou stran, vrchem
osobní vozy, malé dodávky		1-5 pal	600 kg			

**Obrázek 2** Vozový park společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. (informace společnosti)

## 2.3 Organizační členění

Společnost je řízena jednatelem firmy, který je statutárním orgánem a má tři společníky.

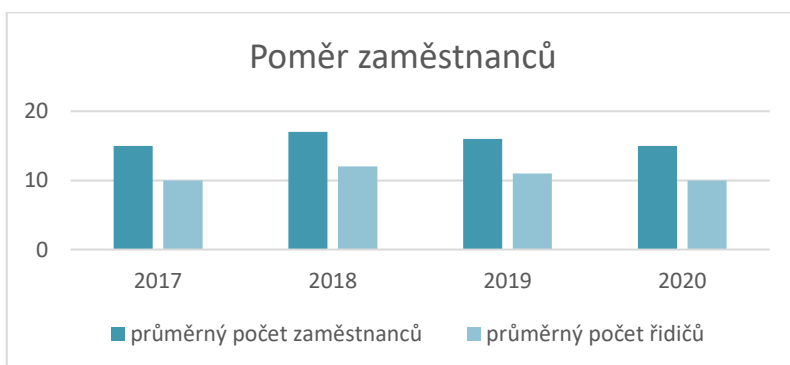
K prvnímu kalendářnímu dni roku 2021 společnost evidovala 18 zaměstnanců. A z toho 10 řidičů plachtových dodávek, 2 řidiče sola nad 3,5 tuny a 5 zaměstnanců v kanceláři 3 na pozici speditér, 1 na pozici administrativní pracovník, jednatel firmy.

**Tabulka 1** Poměr zaměstnanců

rok	2017	2018	2019	2020
průměrný počet zaměstnanců	15	17	16	15
průměrný počet řidičů	10	12	11	10

Zdroj: informace společnosti

**Graf 1** Poměr zaměstnanců



Zdroj: informace společnosti

## 2.4 Fluktuace zaměstnanců

Společnost dělí svoje zaměstnance do dvou středisek:

1. technicko-hospodářští pracovníci (administrativa, speditéři)
2. řidiči nákladních automobilů

V první kategorii je fluktuace nulová. Na těchto pozicích jsou stálí příslušníci organizace a za celou historii nikdo neskončil.

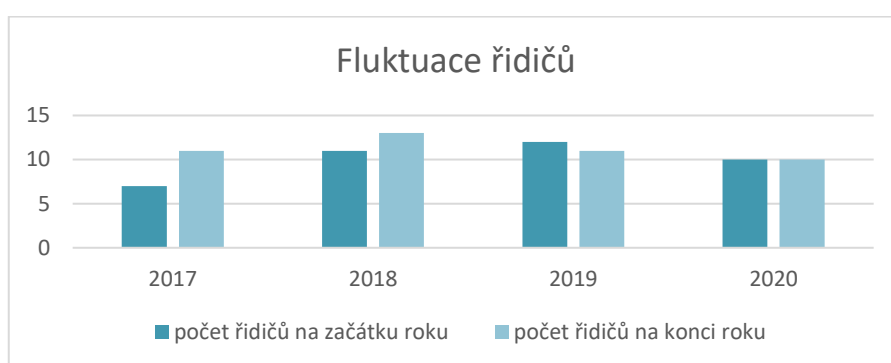
Na pozici řidiče nákladních automobilů každý rok odešlo v průměru 3,25 zaměstnance.

V roce 2017 byl pokles zaměstnanců o 57 % v roce 2018 o 25 %, 2019 byl pohyb zaměstnanců kolem 15 % a v loňském roce (2020 byla změna o 29 %).

**Tabulka 2** Poměr pracovních poměrů

rok	2017	2018	2019	2020
počet řidičů na začátku roku	11	12	13	14
počet řidičů na konci roku	7	9	11	10
rozdíl	-4	-3	-2	-4
rozdíl v procentech	57 %	25 %	15 %	29 %

Zdroj: informace společnosti



**Graf 2** Fluktuace řidičů (Zdroj: informace společnosti)

Personální oddělení ve společnosti zastoupeno není. Vyúčtování se zaměstnanci provádí administrativní pracovnice a samotný výběr zaměstnanců, příjem a propouštění zajišťují společníci firmy, kdy hlavní rozhodnutí spadá na jednatele firmy.

## 2.5 Stávající systém odměňování zaměstnanců na pozici řidič

Systém odměňování řidičů ve společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. se řídí mzdovými podnikovými předpisy. Tento mzdový podnikový předpis je upraven v souladu se zákonem o mzdě, zákonem o zaměstnanosti, zákoníkem práce a dalšími pracovně-právní vztahy mezi zaměstnancem společnosti a zaměstnavatelem.

Zaměstnanci mají v rámci svého mzdového výměru stanovenou měsíční časovou mzdu. Tato mzda je jim vyplácena k patnáctému dni následujícího měsíce po měsíci, na kterou vznikne nárok na mzdu. Ve společnosti BS jsou zaměstnanci ohodnocováni osobním příplatkem za odpracovaný počet let. Tento příspěvek je pevně daný dle vnitřního předpisu a nemá vliv na pracovní výkon odpracovaných hodin za měsíc.

Mzdové ohodnocení zaměstnanců se řídí Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006 pro zlepšení sociálních podmínek řidičů,

minimální a zaručenou mzdu dle Ministerstva práce a sociálních věcí, dále příplatky, které mají vynahrazovat nepříjemnosti spojené s prací a vymezení ztíženého pracovního prostředí.

### **2.5.1 Základní tarifní mzda, příplatky, výkonnostní prémie**

Zaměstnancům na pozici řidiče jsou ve společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. zúčtovány následující položky:

#### 1. základní mzda

- tarifní mzda
- příplatek za práci přesčas

za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 30 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna.

- příplatek za práci v sobotu a neděli
  - za práci o sobotách, nedělích náleží zaměstnanci jednorázový příplatek ve výši 500 Kč
- příplatek za práci ve svátek
  - za práci ve svátek náleží řidiči jednorázový příplatek ve výši 1000 Kč
- příplatek za práci v noci

Noční práce, která se vykonává v rozmezí 22. a 6. hodiny ranní, je odměňována jednorázových příplatkem ve výši 500 Kč ke mzdě.

#### 2. odměňování cestovních náhrad

- příplatek za vyřízení nakládek, vykládek
- „jízda bez nehod“

#### 3. odměňování specifických činností v dopravě

- převoz na krátkou vzdálenost
- čekání na nakládku či vykládku

### **2.5.2 Výkonnostní odměny v soutěži „Jízda bez nehod“**

Zaměstnavatel poskytuje řidičům určitou výši odměn za tzv. „Jízdy bez nehod“. Každému řidiči jsou po nástupu evidovány ujeté kilometry bez nehody a za tyto kilometry pak řidič dostává odměny. Jejich rozsah a přehled je zakotven v tabulce, která vychází z vnitropodnikových směrnic. Odměna je spojena nejenom s počtem ujetých km, ale je také udělena za počet strávených let u firmy, tzv. věrnostní příplatek.

**Tabulka 3** Výše odměn pracovníků ve společnosti BALVÍN SPEDITION s.r.o.

Podmínka	Odměna
250.000 km nebo 5 let	2800,- Kč
500.000 km nebo 10 let	5300,- Kč
750.000 km nebo 15 let	7800,- Kč
1,000.000 km nebo 20 let	10300,- Kč
1,250.000 km nebo 25 let	12800,- Kč
1,500.000 km nebo 30 let	15300,- Kč
1,750.000 km nebo 35 let	21000,- Kč
2,000.000 km nebo 40 let	26000,- Kč
2,250.000 km nebo 45 let	32000,- Kč
2,500.000 km	37000,- Kč
2,750.000 km	40000,- Kč
3,000.000 km	45000,- Kč

Zdroj: informace společnosti

### 2.5.3 Minimální mzdové tarify 2021

Vláda zaručuje pro každého zaměstnance odměnu za práci, která je rozdělena dle profese minimální a zaručenou mzdu. V soukromém sektoru je mzda rozdělena do osmi mzdových tříd. Ve firmě BALVÍN SPEDITION, s.r.o. spadají řidiči do 2. a 3. třídy. Do 2. třídy jsou zařazeni řidiči dodávkových automobilů do 3,5 t a do 3. třídy řidiči vozidel nad 3,5 t.

**Tabulka 4** Nejnižší úroveň zaručené mzdy

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč	
	za hodinu	za měsíc
1.	90,50	15 200,00
2.	99,90	16 800,00
3.	110,30	18 500,00
4.	121,80	20 500,00
5.	134,40	22 600,00
6.	148,40	24 900,00
7.	163,90	27 500,00
8.	181,00	30 400,00

Zdroj: kurzy.cz

## **2.6 Všeobecné podmínky odměňování**

Všeobecné podmínky odměňování jsou stanoveny Zákoníkem práce a jsou specifikovány ve vnitropodnikových směrnících organizace. Při nástupu do zaměstnání jsou tyto podmínky zaměstnanci předloženy k seznámení.

### **2.6.1 Zdravotní péče**

Zaměstnavatel zajišťuje vstupní a periodické lékařské prohlídky zaměstnanců. Zaměstnavatel hradí náklady spojené s prováděním potřebných lékařských vyšetření, která jsou nezbytná pro výkon jednotlivých povolání. Zaměstnavatel také hradí zaměstnanci náklady na očkování proti chřipce.

Vzniknou-li náklady na zdravotní péči o zaměstnance při služební cestě v cizině, včetně nákladů na převoz do ČR, hradí společnost BALVÍN SPEDITION, s.r.o. případný doplatek k čerpání zdravotního či dalšího pojištění.

### **2.6.2 Ochranné nápoje**

Zaměstnavatel poskytuje pro své pracovníky také teplé nápoje, a to v množství půl litru za pracovní směnu. Řidičům potom v letních měsících – červen, červenec, srpen je poskytnut paušální příspěvek na nápoje, a to ve výši 200 Kč měsíčně.

### **2.6.3 Pracovní oděvy, ochranné pomůcky a uniformy**

Společnost zajišťuje zaměstnancům pracovní oděvy, ochranné pomůcky a uniformy tak, jak je uvedeno v opatřeních jednotlivých organizačních jednotek. Ochranné pomůcky jsou nedílnou součástí nakládek, vykládek a při manipulaci se zbožím.

### **2.6.4 Výhody mající vztah k využívání volného času**

Společnost BALVÍN SPEDITION, s.r.o., se stará i o využívání volného času pro své zaměstnance. Každý rok v měsíci červnu pořádá sportovní den pro své zaměstnance i jejich rodiny. Je to setkání celého pracovního kolektivu, kde soutěží v různých sportovních disciplínách celé rodiny. Samozřejmostí jsou poukázky na pití. Jako odměna za sportovní výkony jsou různé hodnotné dárky a třeba i poukazy na wellness, masáže nebo kosmetiku.

Pravidelně každý rok je také pro zaměstnance organizován vánoční večírek se společnou večeří a doprovodným programem.

## 2.7 Výpočet mzdy

Každý jednotlivý řidič, než je vyslán svým vedoucím na konkrétní linku či trasu, dostává vzorový záznam, interně puťovku, dle kterého se řídí. Tento vzorový záznam slouží nejen řidiči, ale i mzdovému oddělení. Na základě tohoto záznamu jsou staveny odpracované hodiny a veškeré příplatky, na které má řidič nárok. Vzorový záznam, dle kterého je uveden příklad výpočtu mzdy ve všech tarifních stupních, lze nalézt v příloze.

Tabulky níže nám ukazují, porovnání mzdy řidiče v tarifní třídě 2. a 3. a jak je mzda počítána. Na základě těchto turnusů jsou dále ke mzdě spočítány a vypláceny cestovní náhrady, které jsou uvedeny taktéž v příloze. Výplatní páska zobrazuje vypočtenou mzdu, včetně příplatků za noční směnu, dále možné výplaty za nemocenskou či stržené exekuce a insolvence zaměstnanců.

**Tabulka 5** Mzda v 2. tarifní třídě

BALVÍN SPEDITION, s.r.o. Šípková 12 Jihlava 586 01												
Osobní č. Jméno 40 Novák Jan						Bydliště Sídliště Janštejn 179 Horní Dubenky 58601						
Zákl. mzd.sazba	Období	Fond pracovní doby			Úvazek	Střed.	Průměr zákonné náhrady	Zůst.dovolené	Zů.Sick Days	Podepsané pr.	% Prémii	
16800.00	2021 – leden	Dny 20	Hodiny 160.	Sv. 1	8.00	2	denní 21. hod.102.	19.00 152.00	0.0	ANO		
DNY HODINY				DNY HODINY				DNY HODINY				
HODINY režijní		152.0		DNY svátků		1.0						
DNY dovolené		1.0 8.00		DNY odpracované		19.0						
ČÁSTKA				ČÁSTKA				ČÁSTKA				
MZDA režijní		16000.00		ZDRAVOTNÍ pojištění		780.00		DAŇ z příjmu		290.00		
PŘÍPLATEK noční		500.00		SOCIA LNÍ pojištění		1126.00		Čistá mzda		15125.00		
NÁHRADY dovolená		821.00		ZÁKLAD pro daň z příjmu		17400.00		Spoř.č.ú. 282051411		10223.00		
Sleva z daně - základní		2320.00		ZDRAVOTNÍ pojištění org.		1559.00		Exekuce 5088990696				
HRUBÁ mzda		17321.00		SOCIA LNÍ pojištění org.		4296.00		KSBRS32INS4412/2019		4902.00		
ZÁKLAD pro zdravot.pojiš.		17321.00		Poskytnutá sleva z daně		2320.00						
ZÁKLAD pro sociál.pojiš.		17321.00		Záloha daně před slevou		2610.00						

Zdroj: Informace společnosti

**Tabulka 6** Mzda v 3. tarifní třídě

BALVÍN SPEDITION, s.r.o. Šípková 12 Jihlava 586 01												
Osobní č. Jméno 29 Svoboda Vratislav						Bydliště Kněžice 290 Jihlava 58601						
Zákl. mzd.sazba	Období	Fond pracovní doby			Úvazek	Střed.	Průměr zákonné náhrady	Zůst.dovolené	Zů.Sick Days	Podepsané pr.	% Prémii	
16800.00	2021 – leden	Dny 20	Hodiny 160.	Sv. 1	8.00	2	denní 19. hod.102.	20.00 160.00	0.0	ANO		
DNY HODINY				DNY HODINY				DNY HODINY				
HODINY režijní		120.0		DNY svátků		1.0						
Dny + Hodiny nemoc		5.0		DNY odpracované		15.0						
ČÁSTKA				ČÁSTKA				ČÁSTKA				
MZDA režijní		12800.00		ZDRAVOTNÍ pojištění		599.00		Záloha daně před slevou		1995.00		
PŘÍPLATEK noční		500.00		SOCIA LNÍ pojištění		865.00		Čistá mzda		11836.00		
Sleva z daně - základní		2320.00		ZÁKLAD pro daň z příjmu		13300.00		Náhrada mzdy - nemoc 1078		2213.00		
HRUBÁ mzda		13300.00		ZDRAVOTNÍ pojištění org.		1197.00		Spoř.č.ú. 2901251519		14049.00		
ZÁKLAD pro zdravot.pojiš.		13300.00		SOCIA LNÍ pojištění org.		3299.00						
ZÁKLAD pro sociál.pojiš.		13300.00		Poskytnutá sleva z daně		1995.00						

Zdroj: Informace společnosti



## **2.9 Analýza problémových situací ve společnosti BS**

Analýza problémových situací je postavená na metodě Kepner-Tregoe (KT) a pomáhá organizaci řešit složité situace efektivně, vyvarovat se chyb při řešení problémů a přispívá v důležitých rozhodnutích. Analýza byla upravena pro potřeby vybrané organizace dle využití metod KT, která je založena na zodpovězení následujících bodů (Kepner a Tregoe, 2006).

- Vyhodnocení situace (Co se opravu děje?)
- Analýza problému (Proč se to děje?)
- Rozhodovací analýza (Jak to lze vysvětlit?)
- Analýza rizik (Na co si dát pozor?)

### **2.9.1 Vyhodnocení situace**

V tomto kroku je důležité definovat situaci. Odpovědět si na otázky, co se v organizaci opravdu děje a zvolit vhodnou metodu na řešení dílčích bodů. Na základě konzultace s jednatelem společnosti byly vytyčeny tři hlavní problémové oblasti, kterých si je jednatel vědom a je potřebná jejich náprava k bezproblémovému fungování organizace BS.

Na základě konzultace s jednatelem společnosti tkví hlavní problémy ve vysoké fluktuaci zaměstnanců. Každoročně organizace se v organizaci vymění 3 zaměstnanci na pozici řidič, což pro organizaci přináší časové i finanční náklady.

Dalším problémem, na který si osobně stěžoval jednatel firmy, je nespokojenost s vedením firmy. Dlouhodobý problém jednatel, který je zároveň i majitelem firmy, shledává v neschopnosti vedení zajistit si stálý pracovní kolektiv.

A v poslední řadě nespokojenost řidičů se stávajícím ohodnocením. Tato skutečnost vyplývá z ústního sdělení od vedení i od samotných řidičů k jednatelem společnosti.

### **2.9.2 Analýza problému**

Cílem této analýzy je problém definovat a popsat příčiny. Neefektivní řešení problémů může organizaci připravit velké finanční výdaje, i když si tyto výdaje nemusí uvědomovat. Odpovědí bývá obvykle ujasnit si, proč k této skutečnosti dochází.

U problémové oblasti s fluktuací zaměstnanců v této chvíli nevíme hlavní důvod, proč řidiči v takové míře odcházejí ze společnosti. Hypotézou pro daný problém by mohla být nespokojenost s ohodnocením řidičů. Tuto skutečnost řešíme ve 3. problémové oblasti.

V druhé problémové oblasti a nespokojenosti jednatele s vedením společnosti, byl spatřen hlavní problém v nestabilním pracovním týmu a nestabilním pracovním prostředí. Tato skutečnost může souviset s vyšší fluktuací řidičů.



A poslední řešená problémová oblast, která se týká nespokojenosti řidičů s jejich ohodnocením a následnou nedostatečnou odměnou, lze přisoudit chybnému nebo žádnému ohodnocení ze strany vedení organizace a špatnému hodnotícímu systému. Společnost BALVÍN SPEDITION, s.r.o. má za sebou 27 let praxe v oboru dopravy. Proto systém odměňování prošel řadou úprav a snažil se přizpůsobit vývoji trhu. Posledními úpravami prošel v roce 2019 před dobou koronaviru, proto je nutná aktualizace a přizpůsobení se změnám v oblasti dopravy a logistických služeb.

Celkově je profese řidiče časově a fyzicky náročná a od toho se by se mělo odvíjet i jeho ohodnocení. Ve společnosti BS si tuto skutečnost zcela dobře neuvědomují a organizace by měla svým zaměstnancům poskytnout vhodné odměny a benefity, aby byla konkurence schopná.

### **2.9.3 Rozhodovací analýza**

Třetí metoda je rozhodovací analýza, která organizaci pomůže přijmout nejvhodnější alternativu a vysvětlení. Tato vyhodnocení pomohou k dosažení ideálního stavu a splnění klíčových podmínek pro nápravu. Rozhodnout se, jak danou problematiku vysvětlit a řešit.

U první problémové situace s fluktuací zaměstnanců je navržena dotazníková metoda pro zaměstnance na pozici řidiče. Toto dotazníkové šetření by mělo zjistit nedostatky, které jsou vnímány ze strany řidičů a nejsou jasně specifikované.

Na základě informací od jednatele můžeme posoudit druhý problémový okruh a tím je nespokojenost jednatele s vedením organizace. Jednatel shledává vedení za málo aktivní ke svým podřízeným. Z ústní komunikace s řidiči získal jednatel informace, že nejsou od vedení dostatečně motivováni a nepřijdou si ani dobře odměněni za svou vykonanou práci. Slabinu vidí jednatel společnosti v nesoudržném pracovním kolektivu a chybějící pravidelné komunikaci s podřízenými.

Třetí okruh je zaměřen na nespokojenost řidičů s ohodnocením. Tento problém si lze vysvětlit tím, že organizace není konkurenceschopná a má špatně nastavené odměňování zaměstnanců. Stávající ohodnocení nemusí být dostačující a může se stát, že organizace „zamrzla“ v čase a nepřizpůsobila mzdové podmínky situaci na trhu práce. Tím pádem dává společnost BS šanci konkurenci a může mít problém, jak obsadit volná pracovní místa. Pro většinu zaměstnanců bývá rozhodující pro odchod ze stávajícího zaměstnání vyšší mzda, kterou jim nabízí právě konkurence.

#### 2.9.4 Analýza rizik

Poslední a čtvrtou metodou pro analýzu problémových situací byla zvolena analýza rizik. Tato metoda představuje komplexní přípravu na problémy, se kterými se organizace bude setkávat. Umožňuje stanovit si různé scénáře, které mohou nastat a stanovuje na co by si organizace měla dát v budoucnu pozor.

V oblasti fluktuace zaměstnanců by si organizace měla dát pozor, že data, která získá dotazníkovým šetřením nemusí být objektivní. Zaměstnanec má obvykle sklony ke zkreslení a jeho odpovědi poskytují pouze individuální pohled na danou situaci. Často bývá potřeba jedince vykreslit se v lepším světle nebo na otázky odpovídat lživě.

U druhé problémové oblasti, která se zabývá nespokojeností jednatelů s vedením organizace, byla pozornost zaměřena na volbu vhodné metody. Metoda by měla být zvolena tak, aby zaznamenala skutečnou příčinu nespokojenosti s vedením organizace. Důležité je zaznamenat konkrétní aspekty, které shledává jednatel za příčinu své nespokojenosti a konkrétní data pak kvalitně vyhodnotit.

Poslední oblast zabývající se nespokojeností řidičů s ohodnocením. V této problémové oblasti by se společnost měla zaměřit na odpovídající nastavení odměn tak, aby své řidiče nepřelácela, ale zároveň dostali adekvátní odměnu za odvedenou práci. Je vhodné určit si konkrétní nástroje a kritéria podle kterých bude organizace postupovat při vyplácení odměn.

**Tabulka 8** Analýza problémových situací

<b>1. problémová oblast</b>	
Co se děje?	Fluktuace zaměstnanců
Proč se to děje?	Momentálně nevíme
Jak to lze vysvětlit?	Návrh dotazníkové analýzy
Na co si dát pozor?	Data nejsou objektivní
<b>2. problémová oblast</b>	
Co se děje?	Nespokojenost jednatelů organizace s vedením
Proč se to děje?	Nestabilita pracovního týmu
Jak to lze vysvětlit?	Nespokojenost řidičů
Na co si dát pozor?	Zvolit vhodnou metodu příčiny nespokojenosti
<b>3. problémová oblast</b>	
Co se děje?	Nespokojenost řidičů s ohodnocením
Proč se to děje?	Nedostatečné ohodnocení
Jak to lze vysvětlit?	Organizace není konkurence schopná
Na co si dát pozor?	Adekvátní nastavení odměn

Zdroj: autorka

## **2.10 Dotazníková metoda**

Analytická část je dále založena na dotazníkovém šetření, které bylo konzultováno pro lepší srozumitelnost zaměstnanců, s jejich vedoucím, s ohledem na následné uplatnění cílů ve společnosti. Cílem dotazníku je měření spokojenosti v oblasti odměňování u pracovníků na pozici řidič ve společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. Kvalitní zpětná vazba umožňuje identifikovat aktuální stav spokojenosti zaměstnanců v této oblasti a navázat tak na problémové okruhy fluktuace zaměstnanců, nespokojenosti jednatele s vedením organizace a s nespokojeností řidičů s dosavadním hodnotícím a odměňovacím systémem. Tento dotazník je zaměřen na spokojenost v oblasti odměn. Hlavním cílem je zjistit v jaké oblasti odměňování jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni a v jaké oblasti odměňování vidí největší nedostatky. Výsledky lze uplatnit při prosazování plánů do budoucna a pro představu o aktuální situaci.

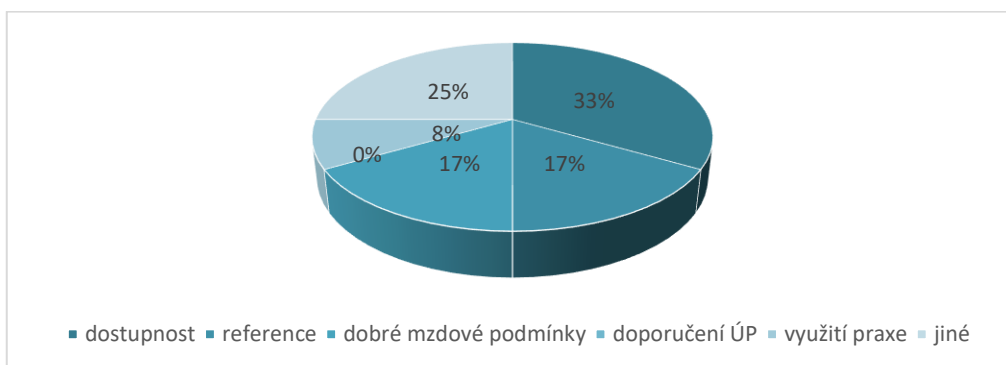
Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců byl vytvořen strukturovaný dotazník, který má podat informace o celkové úrovni pracovní spokojenosti. Jedná se o nástroj sběru dat, který je jednou z kvalitativních výzkumných metod. Výhodou je jeho časová a finanční nenáročnost. Hlavním důvodem výběru dotazníkové metody pro tuto diplomovou práci byl malý počet dotazovaných respondentů.

Šetření probíhalo v červenci a srpnu roku 2021. Bylo osloveno 12 řidičů společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. První část dotazníku se skládá z obecných informací, které slouží k upřesnění skupiny respondentů. Druhá část dotazníku je obsáhlejší a je zaměřena na spokojenost ve firmě a s tím spojeným odměňováním. Všechny dotazníky byli v anonymní formě. Návratnost dotazníků byla 100 % se všemi odpověďmi, kde byly uvedeny možnosti výběru. Poslední volná otázka byla zodpovězena jen ve dvou případech.

### **2.10.1 Dotazníkové šetření**

Po realizaci průzkumu se zaměříme na analýzu odpovědí z dotazníku. Podstatný je charakter dat a formát grafu. V tomto případě bude použit prostorový výsečový graf, který nám graficky znázorní všechna data procentuálně rozdělena z celkového součtu. To znamená, že procenta jsou uvedena dle jednotlivých položek. Součástí každého grafu je i legenda, která specifikuje možnosti výběru.

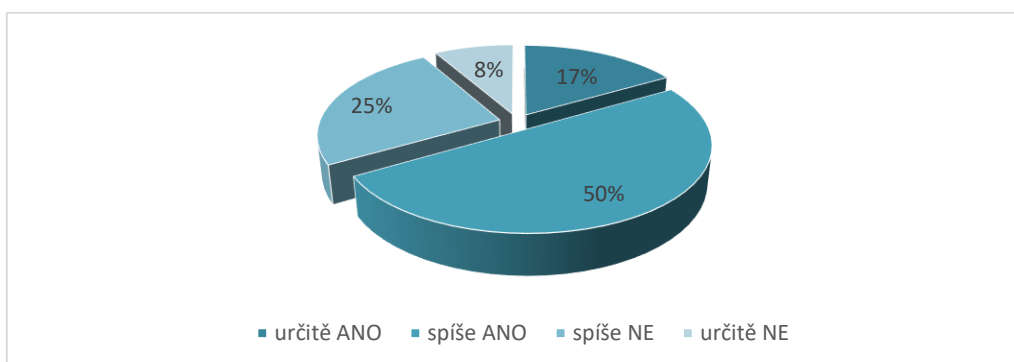
## 1) Jaké faktory pro vás byly rozhodující pro nástup do společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o.?



**Obrázek 4** Rozhodující faktory pro nástup do společnosti BS, Zdroj: autorka

Pro nástup řidičů do společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. je rozhodující dostupnost zaměstnání. Je pochopitelné, že většina lidí si hledá práci v okolí svého bydliště. Ať už z důvodu úspory času, tak financí, které musí za dojíždění do práce vynaložit. Druhým rozhodujícím kritériem pro volbu pracovního místa v této firmě byly přesně nespecifikovatelné aspekty, které byly zřejmě osobním rozhodnutím každého ze zaměstnanců. Nemálo důležité pro výběr jsou reference na společnost. Obvykle jsou tyto reference předávány od stávajících zaměstnanců společnosti a jejich doporučení. Dalšími aspekty ovlivňující výběr byly dobré mzdové podmínky a využití stávající praxe.

## 2) Jste spokojen na pozici řidič ve firmě BS?

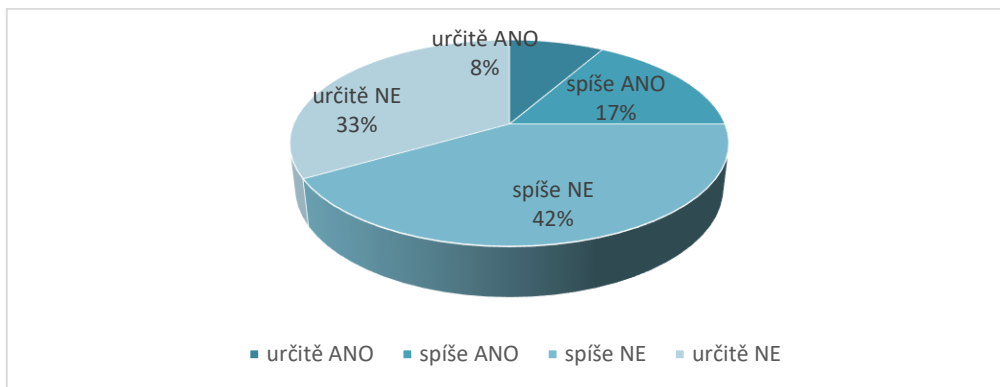


**Obrázek 5** Spokojenost na pozici řidiče ve firmě BS, Zdroj: autorka

Co se týče spokojenosti řidičů ve společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. tak je většina odpovědí zaměstnanců kladná. To je pro firmu velká výhoda a dobrý základ, na kterém může stavět. Pokud je zaměstnanec se svou náplní práce spokojený vyvíjí se od toho i jeho pracovní nasazení a chování v kolektivu. 50 % respondentů odpovědělo na otázku, že spíše ano, 25 % určitě ano. Jen 17 % si myslí, že v zaměstnání spíše nejsou spokojeni a 8 % což je jeden

dotazovaný, zodpověděl, že určitě není spokojen. Což navádí k myšlence, zda by se organizace neměla zamyslet nad tím, proč je zaměstnanec nespokojený a tuto situaci zlepšit. Byl by to přínos jak pro něj samotného, tak pro klima ve společnosti a pracovní pohodu ostatních zaměstnanců. Chování nespokojených zaměstnanců se často odráží v odvedené práci, tak v ovlivňování ostatních zaměstnanců. A „tzv. škodiči“ nejsou ve firmě žádoucí.

### 3) Dochází mezi Vámi a Vaším nadřízeným k pravidelnému hodnocení či zpětné vazbě?

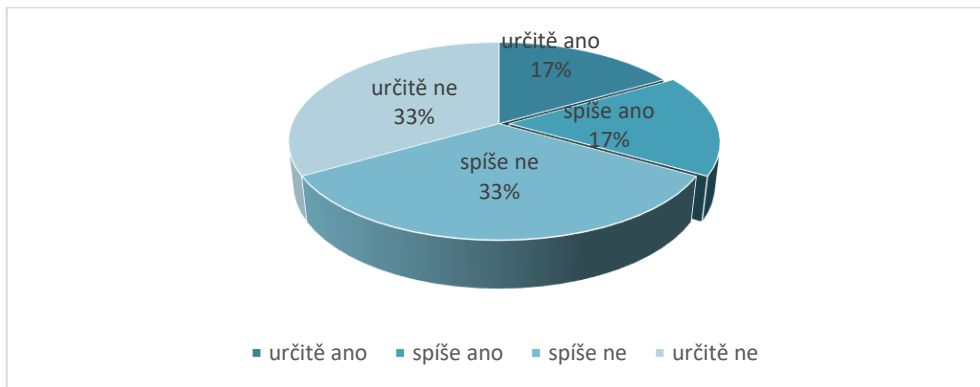


**Obrázek 6** Vyhodnocení zpětné vazby v organizaci BS, Zdroj: autorka

V tomto bodě se vyskytl velký nedostatek, tedy v oblasti efektivní komunikace a spokojenosti pracovníků. Hodnocení výkonu a zpětná vazba má hlavní roli v řízení lidských zdrojů a pro mnoho zaměstnanců je velkou motivací na výkon. Tyto hodnocení by měli probíhat nejlépe jednou za kvartál, minimálně však jednou ročně, a to formou hodnotícího rozhovoru. V rozhovoru zaměstnavatel sdělí, jak je spokojen s odvedenou prací za uplynulé období a formuluje, kde by si představoval zlepšení. Zaměstnanec by měl mít vždy právo se k hodnocení vyjádřit. Pokud je v tomto bodě dotazníku nespokojeno 75 % dotázaných, je očividně pro zaměstnance zpětná vazba a názor vedení důležitou a chybějící formou odměňování, která napomáhá ke spokojenosti v jejich zaměstnání. Zbývajících 25 % shledává pravidelné hodnocení za pozitivní. Zřejmě by bylo dobré zamyslet se a uvědomit si, kde u zbývajících zaměstnanců k hodnocení dochází a aplikovat ho i u těch zbývajících.

V dnešní době je velice rozšířená metoda hodnocení 360°, která zhodnotí zaměstnance ze všech stran. Tedy jak z pohledu nadřízené, podřízeného tak na kolegiální úrovni. Tato metoda přináší široký obraz zhodnocení, objektivitu a jakou roli zastává zaměstnanec ve firmě.

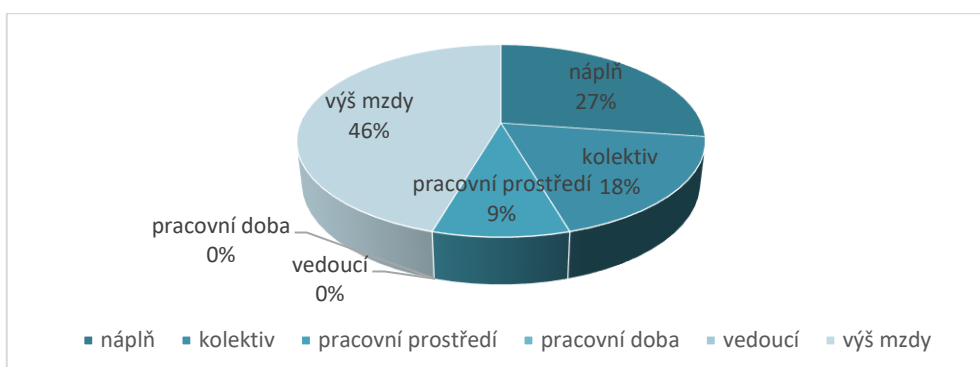
#### 4) Přijdete si dostatečně motivován od svých nadřízených?



**Obrázek 7** Rozložení motivace ve společnosti BS, Zdroj: autorka

Motivace je bezpochybně velké téma pro organizace. I tady se pohybuje společnost BS ve velmi negativních číslech tedy 33 % řidičů si nepřijde vůbec motivováno a dalších 33 % vůbec ne. Dle názoru většiny průzkumů lze charakterizovat úspěšnost firmy podle motivace zaměstnanců. Motivaci můžeme chápat, jako vlastní podnět a cíl v dané práci. Zaměstnanec na pozici řidič může organizace motivovat velmi obtížně. Největší štěstí pro zaměstnavatele je, pokud u zaměstnanců vychází přesvědčení z vnitřní motivace a práce za volantem je pro ně i zábavná. Jako hlavní nástroj vnější motivace by mohla být finanční odměna. Obvykle ale vnější motivace nemá dlouhodobé trvání a přidávat finanční odměnu nelze donekonečna. Proto je vhodné nabízet zaměstnancům různé benefity, které se odvíjejí od toho, jaké vyvíjejí nasazení a lze je kombinovat s vnitřní i vnější motivací. Protože spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec je největším přínosem firmy. Pomoci v tom, může 34 % kladně hodnotících respondentů.

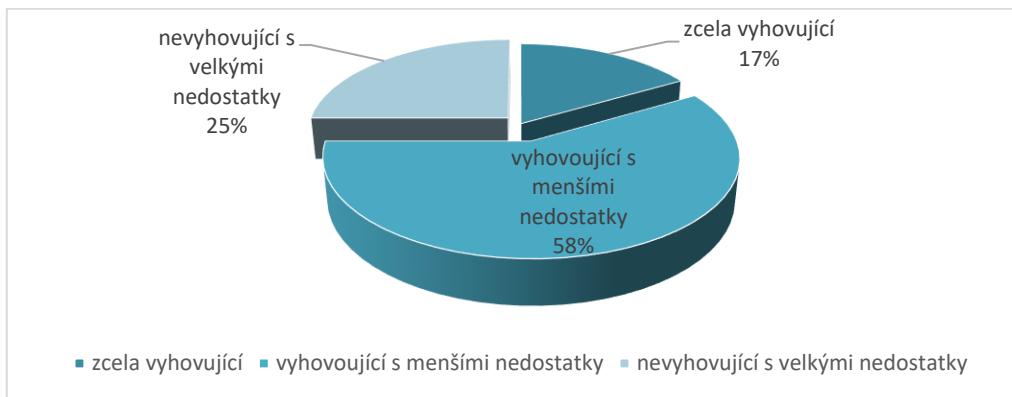
#### 5) Co Vás na Vaší práci baví? Jaký je Váš motiv?



**Obrázek 8** Motivy řidičů v organizaci BS, Zdroj: autorka

Téměř polovině zaměstnanců přesně tedy 46 % dotázaných přináší největší potěšení v práci jejich peněžní ohodnocení, což je pochopitelné a odvíjí se od toho uspokojení potřeb. Dalších 27 % korespondovaných uspokojuje náplň práce, což může být cestování, radost z řízení či automobilismu. Toto zjištění by mohlo být velkým přínosem pro zaměstnavatele, protože zde probíhá návaznost na vnitřní motivaci. 18 % upřednostňuje kolektiv, který je pro některé zaměstnance zásadní, pokud v zaměstnání tráví většinu svého času. Dalších 9 % řidičů upřednostňuje pracovní prostředí, kterým je bezpochyby kabina automobilové dodávky. To znamená, že někomu může vyhovovat práce v soukromí kabiny automobilu a být stále na cestách. Pracovní doba a vedoucí nebyly pro nikoho z dotazovaných rozhodující. Což může společnost vzít jako stimul k tomu, aby vedení organizace zapracovalo na svých dovednostech např. trénink měkkých dovedností, smalltalk apod.

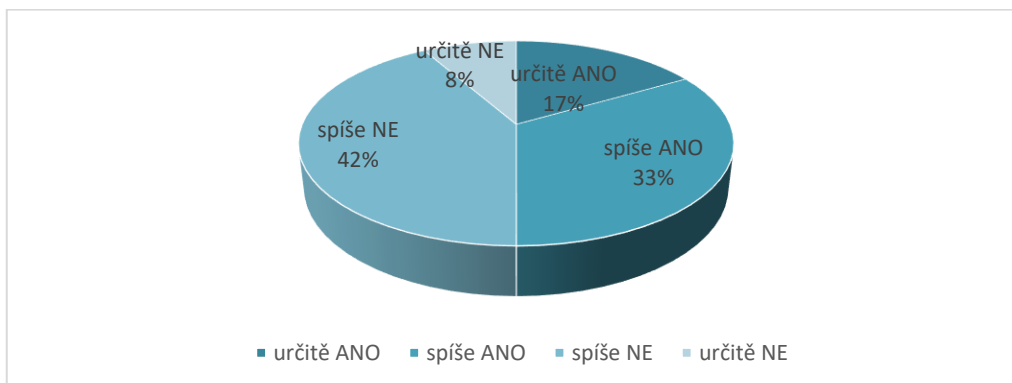
### 6) Jaké shledáváte pracovní podmínky na vašem pracovišti?



**Obrázek 9** Rozložení pracovních podmínek z pohledu řidičů, Zdroj: autorka

Tato otázka zkoumá, jaké podmínky shledávají zaměstnanci na svém pracovišti za vyhovující a nedostatečné. 17 % řidičů je zcela spokojeno s podmínkami, 58 % vidí na svém pracovišti jen menší nedostatky a 25 % dotazovaných shledává podmínky nevyhovující s velkými nedostatky. V tomto směru je potřeba se zaměřit a hlouběji analyzovat, které konkrétní nedostatky mají řidiči na mysli. Z pohledu bezpečnosti práce se jedná o všechny pracovní podmínky, které tvoří pracovní náplň zaměstnance. Zaměstnavatel má povinnost zajistit a udržovat důstojné podmínky na pracovišti. Pokud je pracovník spokojen se svým pracovním prostředím, odvíjí se od toho i kvalita jeho odvedené práce. Velkou roli může hrát práce v izolaci, teplota v kabině, sociální zázemí, vysoký pracovní tlak, design pracoviště, dlouhé sezení apod. Mezi nevyhovující podmínky mohou být zahrnuty i nevyhovující vztahy na pracovišti.

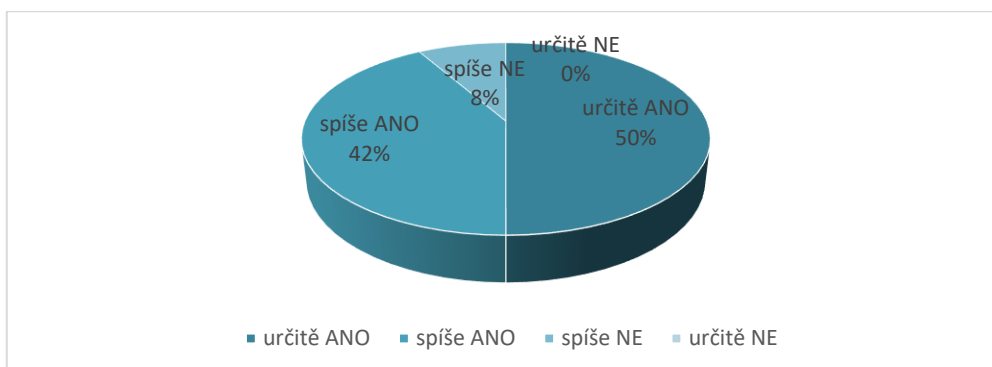
### 7) Myslíte si, že Vaše mzdové výstupy odpovídají Vámi odvedené práci?



**Obrázek 10** Mzdové výstupy ve společnosti BS, Zdroj: autorka

Přesně polovina respondentů je se svou mzdou za odvedenou práci spokojena a druhá polovina ne. Přesně tedy 8 % určitě ne, 42 % spíše ne, 33 % spíše ano a 17 % určitě ano. Otázka mezd je složitá a souvisí s ní míra naplnění potřeb. Mzda je klíčovým faktorem proč si člověk zvolené pracovní místo vybírá a pokud si nepřijde dostatečně finančně ohodnocen, může začít uvažovat o změně pracovního místa. Z pohledu zaměstnavatele a v této době, kdy je nedostatek řidičů na trhu práce, je nákladné hledat nové kvalitní zaměstnance. Lepší je vyvinout snahu na jejich udržení a mzdu přizpůsobit situaci na trhu a konkurenci. Výše mzdy se odvíjí od tržních faktorů na trhu práce, jako je rozdíl mezi nabídkou a poptávkou, lidský kapitál, konkurence, diskriminace. Mezi ekonomické faktory ovlivňující trh práce můžeme zařadit míru inflace, hrubý domácí produkt, krize apod.

### 8) Pokud byste dostávali speciální motivační odměny, měly by vliv na zlepšení Vašeho pracovního nasazení? Pokud ano, jaké?

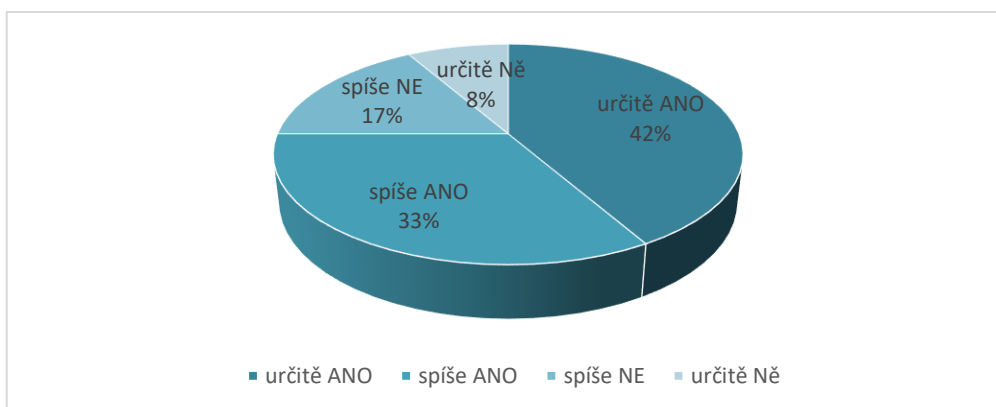


**Obrázek 11** Motivační odměny ve společnosti BS, Zdroj: autorka



V této kategorii se řidiči shodli, že motivační odměna by měla vliv na jejich vyšší motivační nasazení. Určitě ano odpovědělo 50 % dotázaných, spíše ano 42 % dotázaných, jen 8 % sdílí názor, že by to vliv spíše nemělo. Jako příklady uvádějí vyšší sazbu základní mzdy, provize za dílčí úspěch, provize za celkový cíl či vyšší osobní ohodnocení. Při rozdělení řidičů podle věku bylo nejvíce motivující zvýšení základu mzdy. Pro věkovou skupinu 25-35 let se umístila provize. Podle délky zaměstnání je pro všechny zaměstnance na pozici řidič nejvíce motivující opět základní mzda. Navýšení základní mzdy má vliv na celou řadu odvodů, příspěvků nebo daňových odpočtů, které zřejmě vidí zaměstnavatel jako zásadní. Motivace provizí je zvláštní forma pobídky, kterou lze řidiče stimulovat k většímu počtu najetých kilometrů. Od toho se následně odvíjí výše provize. Tato možnost má, ale také své limity. Řidič nemůže v autě trávit 24 hodin denně. Musí dodržovat pracovní dobu a stanovené přestávky AETR.

### 9) Domníváte se, že konkurenční podniky hodnotí své zaměstnance stejně?

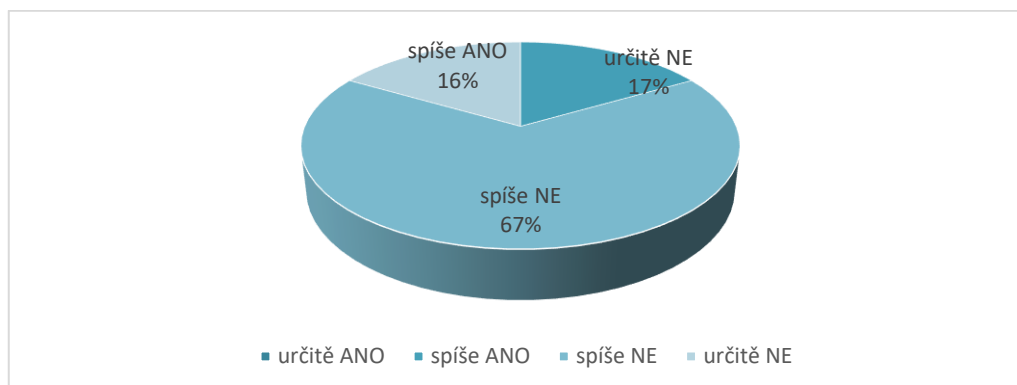


**Obrázek 12** Hodnocení konkurenčních podniků, Zdroj: autorka

Na otázku, zda se zaměstnanci domnívají, že konkurenční podniky hodnotí své zaměstnance stejně odpověděla většina kladně. 42 % zaměstnanců je přesvědčeno, že určitě ano, 33 % že spíše ano. Pouze 17 % odpovědělo spíše ne a 8 % určitě ne. Tato odpověď může znamenat, že podle jejich představy je hodnocení firem v okrese či kraji stejné a nemělo by pro ně cenu kvůli hodnocení ke konkurenci přecházet. V této souvislosti by stálo za úvahu, zda je hodnocení zaměstnanců využíváno napříč konkurencí ve všech firmách a zda si firmy uvědomují, jaký má motivační charakter. Cílem hodnocení nebývá jen zhodnotit výkon zaměstnance, ale hlavně ho motivovat k rozvoji a aktivnímu řešení problémů. To pak vede k rozvoji organizace. Ze strany řidičů, ale působí jako hlavní stimul forma finanční odměny, která vede k jejich motivaci a dosažení cílů firmy. Bylo by vhodné se v tomto směru inspirovat

od konkurenčních organizací, na vhodných seminářích nebo na odborných dopravních shromáždění.

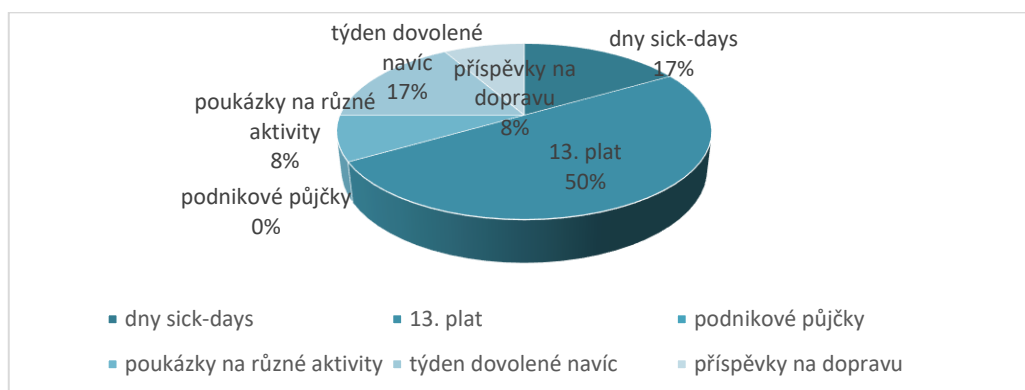
### 10) Domníváte se, že jsou přidělené prémie adekvátní?



**Obrázek 13** Přidělování prémie ve společnosti BS, Zdroj: autorka

Vyhodnocení této otázky bylo překvapující. Zda jsou prémie odměňovány adekvátně si nemyslí většina řidičů tedy 17 % dotázaných odpovědělo, že určitě ne a 67 % dotázaných odpovědělo, že spíše ne. Jen 16 % zaměstnanců na pozici řidič si myslí, že prémie jsou rozdělovány přiměřeně. Pokud se prémie ve firmě vyplácejí, měl by být stanoven i způsob jejich rozdělení. Tento systém by měl stát na rozdělení podle zásluh a odvedené pracovní náplni, popř. na hospodářském výsledku firmy. Pokud mají řidiči této společnosti pocit, že se prémie vyplácejí diskriminačním způsobem, nevede to k dobrému pracovnímu klimatu. Zaměstnanci se pak pohybují v konkurenčním prostředí a mají pocit, že jsou ze strany vedení nebo manažera nespravedlivě ohodnoceni. To vede k demotivaci. Správný manager by měl mít tuto situaci zvládnutou a dobře vyhodnotit podíl účasti zaměstnanců na dosažení výsledků firmy. Správným rozdělením prémie může pracovní kolektiv motivovat a stát se tak oblíbeným a férovým zaměstnavatelem. Velkým plusem bývá přidat i slovní ohodnocení, které finanční prémie může doprovázet. U tohoto příkladu by se dal najít chybný postup firmy, na kterém by měla zapracovat. Chybou může být i to, že není stanovená vnitřní směrnice pro rozdělování prémie nebo ke špatně stanoveným parametrům výpočtu.

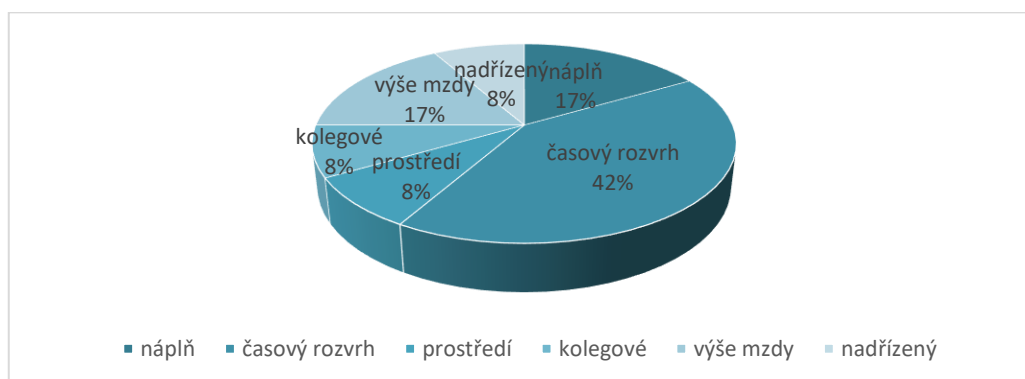
## 11) Jakou další výhodu byste ocenil ve Vaší firmě?



**Obrázek 14** Požadované výhody řidičů ve společnosti BS, Zdroj: autorka

Další otázka byla zaměřená na výhody v zaměstnání, které by zaměstnanci ve společnosti ocenili. S polovičním úspěchem tedy s 50 % se setkal 13. plat. 17 % respondentů by upřednostnilo týden dovolené navíc anebo dny sick-days. 8 % pak příspěvek na dopravu, anebo jiné poukázky na různé aktivity. Nikoho z dotazovaných nezaujala podniková půjčka. Zřejmě by záleželo, jaké by měla podmínky. 13. plat jednoznačně mezi zaměstnanci chybí. Je to forma mimořádné odměny, kterou společnosti vyplácejí obvykle na konci roku a vychází z hospodářského výsledku. Mnoho lidí si ho spojuje s Vánocemi a s odměnou za odvedenou práci za uplynulý rok. U nás v České republice je vyplácena zhruba 1/3 zaměstnavatelů a je vyplácena na základně „dobré“ vůle zaměstnavatelů. Zaměstnanec na něj tedy nemá ze zákona přímý nárok. Myšlenka 13. platu je výhoda, kterou zaměstnanci určitě ocení a hraje roli pro dobrý a utužující vztah zaměstnance a zaměstnavatele. Pokud se výše tohoto benefitu odvíjí od výše zisku společnosti, mají pak zaměstnanci tendenci tento zisk zvyšovat. Celkově 13. plat působí jako odměna, kterou udělí zaměstnavatel za dobře odvedenou práci a vysílá tím k zaměstnanci jasný signál, že bere zaměstnance na vědomí a jeho práce si váží.

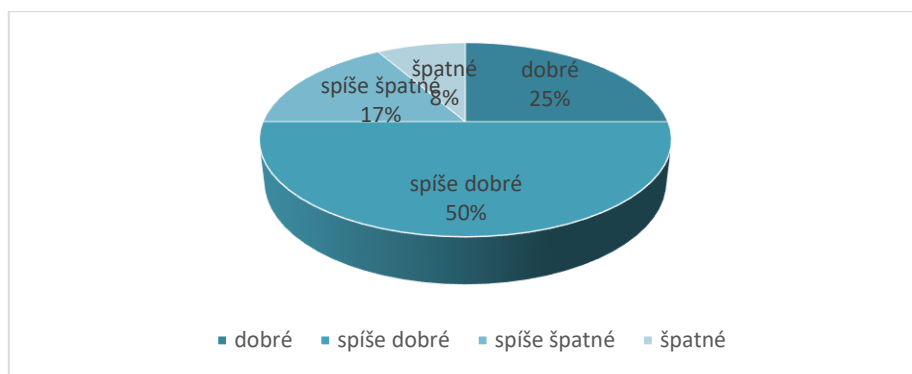
## 12) Jaká kritéria mají negativní vliv na vaši pracovní náplň?



**Obrázek 15** Negativní dopad na pracovní náplň řidičů, Zdroj: autorka

Dlouhodobá nespokojenost v práci neprospívá ničemu a nikomu. Pokud se vedení zaměří, jaké bariéry ke spokojenosti brání, může na pracovišti zavládnout opět pohodové klima. Řidiči společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. shledávají jako největší problém časový rozvrh. Tedy 42 % nevyhovuje kolik času stráví na cestách. Práce řidiče je známá jako vysoce stresujícím povoláním a nepřispívá tomu ani časový tlak, která je na ně vyvíjen. V této společnosti jsou řidiči na cestách obvykle i v noci a o svátcích, protože tlak na doručení je obrovský. Samozřejmě za dodržení všech zákonných přestávek. Výhodou je, že víkendy obvykle tráví doma. Dalších 17 % shledává za nevyhovující náplň práce. Je otázkou, zda si zaměstnanec vybral profesi, která ho naplňuje, anebo mu vadí zvyšující se počet vozidel či dennodenní riziko nehody na silničních komunikacích. Také 17 % řidičům nevyhovuje výše mzdy, což napovídá tomu, že si nepřipadají adekvátně ohodnoceni za svou odvedenou práci. 8 % řidičům nevyhovuje nadřízený, kolegové, pracovní prostředí. Často tato nespokojenost souvisí s negativním vnímáním nadřízeného nebo negativní atmosféra v organizaci.

### 13) Jaké považujete osobní vztahy v rámci pracovního kolektivu?



**Obrázek 16** Osobní vztahy v rámci pracovního kolektivu, Zdroj: autorka

Politika organizace a vztahy na pracovišti bývají velkým tématem a často nás dokáží ovlivnit víc, než si představujeme. Z těchto odpovědí můžeme vyčíst, že dvě třetiny řidičů jsou spokojeni. Tedy 25 % řidičů považuje osobní vztahy na pracovišti za dobré, dalších 50 % je vidí jako spíše dobré. Ale za spíše špatné je vidí 17 % zaměstnanců a za zcela špatné 8 %. Jedna třetina nespokojených řidičů může být pro společnost známka, že něco dobře nefunguje. Určitě by stálo za to, aby se vedení nad tímto bodem zastavilo a zamyslelo. Dlouhodobá nespokojenost v zaměstnání nikomu neprospívá. Vede ke špatným vztahům na pracovišti mezi kolegy i nadřízenými. Může ovlivnit i zaměstnance, kteří do této doby byli spokojeni. Pracovní spokojenosti můžeme pomoci pěkné pracovní prostředí, spravedlivé rozdělování úkolů ze strany manažera, rozvíjení pracovních znalostí, rozhovory na téma spokojenosti a motivace zaměstnanců.

#### **14) Něco dalšího, co byste nám chtěl sdělit:**

Poslední otázka byla otevřená a věnovaná názorům a sdělením řidičů. V této otázce mohli řidiči poukázat na problémová místa a tyto odpovědi mohou být pro společnost jako potenciální zdroj nových informací. Bohužel se vyjádřili jen dva zaměstnanci. V prvním dotazníku bylo zmíněno, že řidiče trápí dlouhé kolony a stav infrastruktury v ČR. Což je ze strany zaměstnavatele pochopitelné, bohužel není v jeho moci, aby situaci zlepšil. Dále bylo uvedeno, že zaměstnanec postrádá častější setkávání v rámci kolektivu, protože si jako řidič přijde separovaný od dění ve společnosti. Zde by mohlo vedení zapracovat na častějších poradách či meetinzích. Nebo by se dala tato situace řešit pravidelnou např. měsíční zprávou zaměstnancům, kde by bylo uvedeno, jak si společnost stojí, jaké má organizace nové plány a cíle, popřípadě nedostatky a personální změny, které se chystají. Řidič také popisoval svůj nesouhlas ohledně složitosti překládaného zboží v provozovně organizace. Systém překládek na něj působí složitě a chaoticky a v minulosti se s tímto způsobem u svých bývalých zaměstnavatelů neseťkal.

Druhý řidič u vyplněného dotazníku zmiňoval svůj názor ohledně důležitosti řidičů ve společnosti BS, která není doceněna. Jeho reakce také vedla k soukromému životu. Zmiňoval, že si nemůže volné chvíle dostatečně naplánovat, protože vysílání na pracovní cesty bývá nárazové. Dalším názorem uvedeným v otevřené otázce byla absence hodnocení od vedoucího pracovníka. Zaměstnanec zmiňoval nejistotu a nejasné představy, které od něj vedení očekává.

### **2.11 Benchmark a srovnání s externím trhem**

Metoda benchmarku je navržena pro porovnání konkurenčního prostředí v oblasti mzdových podmínek a benefitů u jiných dopravních firem na Jihlavsku. Tato metoda je založena na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů vybraných společností (Benchmarking, 2015). V našem případě se bude jednat o porovnávání odměnového systému. Pro vyhledání dopravní a přepravních firem bylo na portálu Firmy.cz vyhledáno 29 organizací v kategorii Doprava a přeprava Jihlava. Pro náš porovnávací vzorek bylo vybráno pět organizací, které byly následně porovnány na portálech Prace.cz, jobs.cz apod. Na základě zkušeností stávajících řidičů z předchozími zaměstnavateli, z údajů portálu Atmoskop.cz, která nahlíží do organizací očima jejích pracovníků a webů vybraných organizací, byly porovnány následující parametry:

- a) Mzdový rozptyl řidičů
- b) Nabízené benefity
- c) Systém hodnocení

### 2.11.1 Mzdový rozptyl

Z vybraných pěti organizací se mzdový rozptyl řidičů pohybuje od 19 926 do 40 628 Kč. Tato vysoká mzdová nerovnoměrnost může být závislá na délce zaměstnání, kdy dlouhodobý zaměstnanec bude mít vyšší základní mzdu než řidič při nástupu do zaměstnání. Společnost BS poskytuje svým zaměstnancům základní mzdovou sazbu ve výši 16 800 až 18 500 Kč. Tento rozptyl je dán zařazením řidičů do 2. a 3. tarifní třídy z důvodu typu svěřeného vozidla a zodpovědnosti řidičů. V tomto směru je společnost hodně pod průměrem konkurence a pro nové uchazeče nebude při hledání zaměstnání zajímavá. I pro stávající řidiče není tato sazba dostatečně motivující.

### 2.11.2 Nabízené benefity

Při porovnávání konkurenčního trhu a dopravních společností bylo zjištěno, že ze strany zaměstnavatelů jsou nabízeny tyto benefity (Jobs.cz, 2021), ať již v peněžní, hmotné nebo nadstandartní formě:

- Náborový příspěvek 10 000 - 30 000 Kč
- Pracovní dobu, která 100 % respektuje dodržování Nařízení 561/2006 (nařízení ES stanovují pravidla týkající se doby řízení, přestávek a doby odpočinku)
- Minimum víkendových jízd (víkend cca jednou za tři měsíce)
- Moderní vozový park včetně vybavení (nezávislými klimatizacemi a navigacemi)
- 5 týdnů dovolené
- Smartphone s výhodným hlasovými a datovým tarifem i pro soukromé použití
- Profesní školení zdarma
- Příspěvky na penzijní připojištění, věrnostní odměny, roční bonusy, odměny za úsporu PHM
- Pracovní oblečení
- Příspěvky na praní a čištění oděvů
- Moderní pracovní prostředí
- Špičkové servisní i personální zázemí
- Sick-days apod.

V porovnání s konkurencí není ani v tomto směru organizace BS inovativní a nenabízí svým zaměstnancům na pozici řidiče mnoho výhod. Jejich portfolio zahrnuje příspěvky za práci přesčas, o sobotách a nedělích, ve svátek, v noci. Dále řidiči obdrží jako součást mzdy příplatky vyřizené nakládky a vykládky, jízdu bez nehod, převoz na krátkou vzdálenost,

popřípadě za čekání na nakládce a vykládce. Při aplikaci benefitů by rozhodně organizace v tomto směru nabrala konkurenčních výhod.

### **2.11.3 Systém hodnocení**

Ze zkušeností zaměstnanců z předchozích zaměstnání a z informací na webových stránkách vybraných organizací bývá nejrozšířenější formou hodnocení osobní pohovor. Tyto pohovory bývají obvykle uskutečňovány v pravidelných intervalech, a to jeden krát za měsíc či jedenkrát za kvartál daného roku. Tato metoda hodnocení přináší zaměstnavateli zpětnou vazbu, na základě, které dostává jasnou představu o tom, jak zaměstnanec vnímá situaci v organizaci. Zároveň je zaměstnanci poskytnuto sdělení, jak vidí zaměstnanec svojí pozici v organizaci. Hlavním přínosem zpětné vazby na základě publikace Vítězslava Pruknera (Manažerské dovednosti, 2014) bývá:

- otevřená komunikace v rámci společnosti,
- posilující vztah důvěry mezi zaměstnancem a nadřízeným,
- rozvoj dovedností zaměstnance i nadřízeného,
- generování nových nápadů pro zlepšení procesů v organizaci,
- korekce nesprávně nastaveného postupu v procesu plnění úkolu, pomáhá předcházet chybám a šetřit náklady společnosti,
- jedním z předpokladů pro správné nastavení osobního plánu rozvoje pro zaměstnance i nadřízené,
- součástí komplexního systému hodnocení zaměstnanců a nadřízených.

Společnost BS zatím hodnotící pohovory neaplikuje. Vedení společnosti si klade otázku, zda se vést pohovory vyplatí a zda se nebude jednat pouze o ztrátu pracovního času. Na základě výpovědi stávajících zaměstnanců, kteří mají s hodnotícím pohovorem zkušenosti z předchozích zaměstnání, považují tyto zaměstnanci pravidelná hodnocení za přínosný rituál v organizaci. Hlavní přínos vidí v příznivé atmosféře v pracovním týmu, dosahování nastavených cílů a vyššího výkonu.

## **2.12 Shrnutí analýzy**

Analýza problémových situací identifikovala tři hlavní problémové oblasti. Do těchto oblastí je zahrnuta fluktuace zaměstnanců, nespokojenost jednatele s vedením organizace a nespokojenost řidičů se stávajícím hodnotícím a odměňovacím systémem. Za pomoci pozitivní metody Kepner-Tregoe a následného roztřídění problémů do tří kategorií byly určeny jednotlivé kroky, jak se v problémové situaci lépe vyznat a vybrat to nejlepší možné řešení. Metoda spočívá v kladení předem definovaných otázek, na které se analýza snaží nalézt to nejvhodnější

řešení pro organizaci. Mezi metody, které řeší problémové oblasti byla zařazena metoda vyhodnocení situace pro definování problémového okruhu, následná analýza problému pro zjištění příčin problému, následovala rozhodovací analýza, která pomáhá přijmout vhodný postoj k problému. A nakonec byla použita analýza potenciálních problémů a příležitostí nebo také analýza rizik, která přesně specifikuje, na co se má organizace v budoucnu zaměřit.

Dále byla použita dotazníková metoda, která byla sestavena z třinácti otázek a jedné otevřené otázky. Dotazníkové šetření se zaměřilo na celkovou spokojenost zaměstnanců na pozici řidiče se stávajícím systémem hodnocení a následného odměňování. Úspěšnost dotazníkové metody byla stoprocentní a nastínila nedostatky ze strany řidičů, které daly jasnou představu, jakým směrem by se měla organizace ubírat. Jedná se o představy zaměstnanců, ale výsledky nemusí být přesné. Odpovědi jsou často subjektivní a respondenti se snaží je upravovat ve svůj prospěch.



### **3 NÁVR ZLEPŠENÍ SYTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ**

Návrhy pro změnu systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. je doporučen z důvodu zlepšení nynějších postupů, předcházet špatně užívaných hodnotících metod a také pro zavedení jasných pravidel hodnocení.

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout systém hodnocení pro zaměstnance na pozici řidič dodávkového automobilu. Implementace a návrhy odměn jsou vymezeny v jednotlivých podkapitolách.

Zlepšovací návrhy odměn lze pro lepší orientaci rozdělit do tří skupin. Na zlepšovací návrhy obecného charakteru, zlepšovací návrhy ve vztahu k vykonávané práci a na zlepšovací návrhy odborné a sociální povahy. Do těchto tří skupin je rozdělena i tato kapitola zlepšovacích návrhů.

#### **3.1 Zlepšovací návrhy obecného charakteru**

Mezi návrhy obecného charakteru lze zařadit celkové hodnocení zaměstnance, optimální plánování tras, hodnocení organizace ze strany zaměstnance, sledovaná efektivita práce apod.

##### **3.1.1 Celková odměna – 13. plat**

Celková odměna je odměna souhrnná za všechny provedené úkony, které jsou zaměstnanci finančně vypláceny. Konkrétně zahrnuje základní mzdu, odměny za odvedenou práci a mimořádné odměny. Odměny by měli být součástí každé podnikové strategie a tím zvedat účast zaměstnanců na plnění podnikových cílů. Jelikož zaměstnanci nejsou spokojeni se svou mzdou, jak vyplývá z dotazníkového šetření a od této skutečnosti se odvíjí i kvalita odvedené práce, je pro efektivnější výkon navrženo zavedení 13. platu. Tato forma benefitu může zajistit společnosti loajalitu zaměstnanců, zvýšení motivace a pracovního výkonu zaměstnance. Obvykle se výše 13. platu odvíjí od výše zisků firmy v uplynulém roce, tím pádem mají zaměstnanci vyšší snahu o dobré hospodaření celé firmy.

##### **3.1.2 Metoda plánování tras**

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci vidí problém v komplikovaném překládání nákladů z dodávky na dodávku nebo špatně poskládané trasy nákladek a vykládek, jak je uvedeno u otevřené otázky v dotazníkovém šetření, bylo by vhodné zavedení nového softwaru pro plánování dopravy a optimalizaci nákladek či vykládek. Na trhu je celá řada softwarů, které

nabízejí plánování a optimalizaci tras. Pro náš záměr byla vybrána česká společnost pro efektivní plánování dopravy, která se nazývá Tasha (Solvtech, 2021). Tento software nabízí přínos pro managery, dispečery i řidiče, a to v oblasti rychlejšího a efektivnějšího plánování, snížení dopravních nákladů, možnosti předpřípravy tras, kompletního průvodce trasou, seřazení zakázek při expedici zboží, anebo snadnou komunikaci se zákazníkem. Společnost Solvtech garantuje úsporu až 20 % dopravních nákladů při zavedení tohoto softwaru, kompletní instalaci, hladký tok dat a osobní asistenci při implementaci.

### **3.1.3 Hodnocení organizace ze strany zaměstnance**

Obvykle bývá zaměstnanec hodnocen pouze ze strany zaměstnavatele. Ale pokud se má zaměstnavatel zájem, může se dozvědět, jak jsou spokojeni jeho zaměstnanci. Pouze z inzerátu nabízené práce nelze poznat, jaká atmosféra v organizaci panuje. Proto vznikl ve spolupráci s portálem Jobs.cz nový web Atmoskop, kde mohou bývalý a nynější zaměstnanci společnost BALVÍN SPEDITION, s.r.o. hodnotit svého zaměstnavatele. V těchto hodnoceních se odrážejí skutečné názory zaměstnanců, kteří v organizaci působí anebo působili. Je dobré vědět, že nejenom organizace může hodnotit své zaměstnance, ale také zaměstnanci mohou hodnotit svého zaměstnavatele. Web se opírá o kodex férového hodnocení v rámci etického chování. Nabízí především lidem, kteří hledají novou práci, možnost udělat si obrázek o novém zaměstnavateli. Zda v organizaci nalezne jistotu, náročné úkoly, rozmanitou práci či možnosti kariérního postupu. Zároveň lze porovnávat i organizace mezi sebou, pokud se člověk rozhoduje mezi více zaměstnavateli. Velkou výhodou může být, že hodnocení bude opravdové a pravdivé, hlavně u zaměstnanců, kteří již ve společnosti nepůsobí. Společnost BALVÍN SPEDITION, s.r.o. má dvě hodnocení. Jako zaměstnavatel je ohodnocen 79 % ze 100 %, kolegiálnost je ohodnocena na 90 % a nadřazení na 77 %. Dále jeden z bývalých zaměstnanců vyzdvihuje jistotu a stabilitu, kde uvádí, že společnost má již něco za sebou a mzda chodí na den přesně. Pokud se k hodnocení vyjádří více zaměstnanců, třeba i na popud zaměstnance, můžou být data hodnotná a použitelná pro další vyhodnocení.

### **3.1.4 Efektivita práce**

Efektivita práce je zaměřena na dosažení co nejmenších vstupů s co největší výnosností. Obvykle se efektivita měří u rutinních prací, kde se měří produktivita, např. počet vyrobených kusů, množství najetých kilometrů apod. Zařazení efektivitu při výkonu práce přináší větší produktivitu, rychlost a organizaci práce. Lze ji rozvíjet několika způsoby:

- Určit si prioritu jednotlivých úkolů. V případě řidičů, nebo jejich vedení je třeba si ujasnit jaké nakládky a vykládky jsou v pořadí a dle toho rozvrhnout pracovní cestu.

- Zařazení multitaskingu do pracovní náplně. To znamená rozdělit si úkoly do pořadí a plánu, jak je budeme dělat. Pro dopravní organizaci by to znamenalo ujasnit si, jaký zaměstnanec bude provádět jaké přepravy daného či zítřejšího dne. Jde tedy o rozdělení přeprav řidičům.
- Využití myšlenkové mapy v případech, kdy se plánuje něco nového. Vedení nebo řidič si předem naplánují, co je třeba udělat a myšlenková mapa ukáže další možnosti. To znamená, že si u jednotlivých řidičů naplánují, kdy mě čeká technická kontrola, výměna gum, lékařská prohlídka apod. Do myšlenkové mapy lze postupně zaznamenávat další myšlenky a úkoly, rozvíjet je a spojovat tak, aby se došlo k nejefektivnějšímu pracovnímu výkonu.

Myšlenkové mapy se dají efektivně využít i při hodnocení zaměstnanců. Můžeme řidiče nechat vyplnit jednu část mapy tím, co se jim povedlo, nepovedlo a v čem by se chtěli zlepšit. To stejné pak lze udělat ze strany vedoucího, a nakonec mapy porovnat.

- Upravit si prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje bývá nedílnou součástí pro vyšší efektivitu a spokojenost v zaměstnání. Řidiči bývají v tomto směru omezeni pouze na kabinu vozidla, ale i zde se dá udržovat pořádek, zbavit se všech nepotřebných věcí, které od práce a pozornosti odvádějí a lze si prostředí upravit, tak aby v něm bylo příjemně.
- Přestávky mezi prací bývají také doporučovány pro vyšší efektivitu práce. U řidičů dodávkových vozidel se na toto téma nemusí vůbec diskutovat. Jsou dány zákonem, zdraví prospěšné a podporují soustředění.

## **3.2 Zlepšovací návrhy ve vztahu k vykonávané práci**

Do této kategorie spadá například spotřeba pohonných hmot, opotřebení vozidel, pohotovostní režim, zákonné přestávky apod. Na těchto kategoriích jsou nastíněny konkrétní příklady, které lze zavést do praxe.

### **3.2.1 Spotřeba pohonných hmot**

Spotřeba paliva je způsob, jak regulovat náklady v dopravě. Dle každoroční uzávěrky hospodaření organizace jsou náklady na naftu největší položkou, kterou společnost vykazuje. Proto by redukce těchto nákladů vedla k velké finanční úspoře. Ze strany řidiče by měla být snaha vyvinout úspornou jízdu, která sníží celkovou spotřebu paliva.

#### **Jak lze redukovat spotřebu?**

- Měřit spotřebu pomocí evidence počátečních stavů, konečných stavů a uvedením všech tankování, které za jízdu proběhli,

- stanovit limit pro spotřebu paliva, který se promítne do odměn řidiče,
- optimalizace jízdy – brzda, plyn a s tím související školení řidičů,
- preventivní servis vozidel a zajištění funkčnosti vozidla, od toho se odvíjí i spotřeba nafty,
- jasně daná trasa s body nakládek a vykládek a s tím minimalizace zbytečně najetých kilometrů,
- kontrola tlaku v pneumatikách a s tím spojená spotřeba palivových hmot.

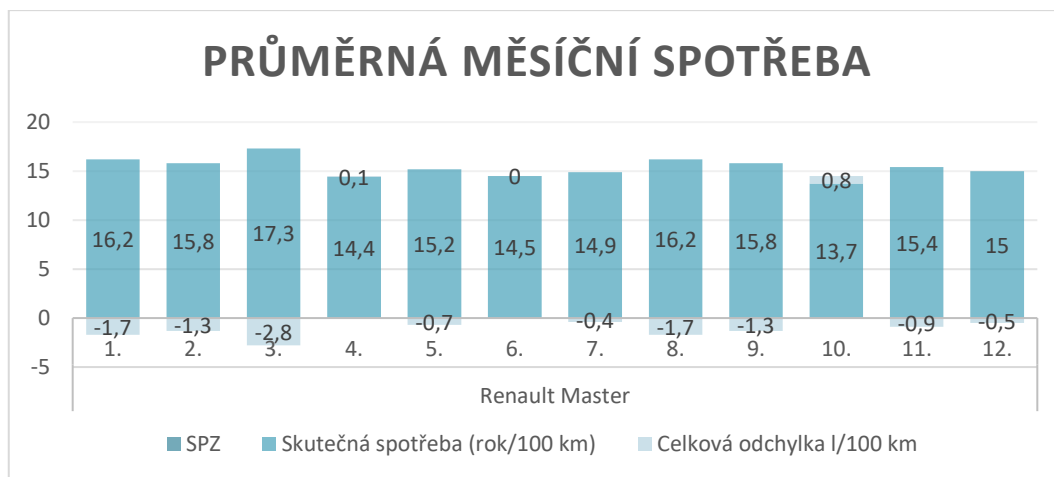
### 3.2.2 Mimořádné odměna za úsporu pohonných hmot

Mimořádná odměna by měla být závislá na vyhodnocení celkové měsíční spotřeby nafty. Nastavení limitu spotřeby pohonných hmot u jednotlivých dodávkových vozidel dle velkého technického průkazu lze zprůměrovat na 15 litrů na 100 kilometrů. V rámci úspor, by řidiči, který nesplní tento stanovený strop a limit překročí, nebyla vyplacena mimořádná měsíční odměna. Řidiči, který limit dodrží, by mimořádná odměna náležela ve výši dle tabulkového ohodnocení.

**Tabulka 8** Spotřeba pohonných hmot na jednotlivé dodávkové vozy za měsíc

Typ vozidla	Pořadové číslo vozidla	Skutečná spotřeba (měsíc/100 km)	Stanovený limit spotřeby l/100 km	Celková odchylka l/100 km
Renault Master	1.	16,2	14,5	-1,7
	2.	15,8		-1,3
	3.	17,3		-2,8
	4.	14,4		0,1
	5.	15,2		-0,7
	6.	14,5		0
	7.	14,9		-0,4
	8.	16,2		-1,7
	9.	15,8		-1,3
	10.	13,7		0,8
	11.	15,4		-0,9
	12.	15		-0,5

Zdroj: autorka



**Obrázek 17** Průměrná měsíční spotřeba (Zdroj: informace společnosti)

V tabulce jsou uvedeny vozidla s jejich průměrnou spotřebou za jeden rok od ledna do prosince roku 2020. Následně je uveden limit, na který se chce společnost dostat a který by mohl být stanoven pro snížení spotřeby skutečné. Touto normou by se mohlo dosáhnout motivaci řidičů si spotřebu pohonných hmot hlídat, jízdu přizpůsobit nákladu, stavu vozovky, kontrolovat tlak v pneumatikách a dalších faktorů ovlivňující spotřebu. Za udržení limitu by dle množství ušetřených litrů pohonných hmot byla vyplácena mimořádná odměna, dle tabulky níže, která by byla zakomponována do vnitřních směrnic společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o.

**Tabulka 9** Ohodnocení mimořádných odměn v závislosti na spotřebě

Stupeň odměny	Výše úspory l/100 km	Odměna/Kč
1.	0-0,4	400 Kč
2.	0,5-0,8	800 Kč
3.	0,9-1,2	1 200 Kč
4.	1,3-1,6	1 600 Kč
5.	1,7-2	2 000 Kč

Zdroj: autorka

Pokud zkusíme použít stanovenou normu spotřeby v praxi s následným připsáním mimořádné odměny do mzdy řidiče, dojdeme k následujícím číslům. Průměrná měsíční spotřeba všech 12 řidičů dodávkových vozidel je 15,4 litrů ( $184,4 / 12 = 15,36$  l) nafty za měsíc. Pakliže norma společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. bude stanovena na 14,5 l a zaměstnanec normu dodrží, sníží tím průměrnou měsíční spotřebu vozidla o 0,9 litrů nafty na 100 kilometrů. Tím pádem mu bude do mzdy vyplácena dle stupnice mimořádných odměn

částka ve výši 1200 Kč. Tato výše odměny by mohla být dostatečně motivujícím a hodnotím faktorem pro řidiče.

### **3.2.3 Opotřebení vozidel, náhradních dílů**

Opotřebení vozidel společnosti je ošetřeno vnitřním předpisem zaměstnavatele k provozu dopravních prostředků. Zaměstnavatel zde stanovuje, jakým způsobem je zaměstnanec povinen provozovat a udržovat nákladní vozidlo v majetku společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o., která mu byla svěřena do užívání po dobu výkonu jeho pracovní činnosti. Tyto vnitřní předpisy ukládají především to, že zaměstnanci mají na starosti technický stav vozidla, opravy, zajišťování pohonných hmot, náhradních dílů a údržby. Od této skutečnosti se odvíjí i amortizace vozidla. Jde o běžnou míru opotřebení, zastarávání vozidla a s tím související ztrátou hodnoty vozidla. Toto opotřebení lze rozdělit na opotřebení morální a fyzické, jako opotřebení brzd, motoru, podvozku, či povrchové poškození vozu. Těmto fyzickým opotřebením lze předcházet.

#### **Pokud se řidič o své vozidlo zodpovědně stará tzn.:**

- kontroluje kdy má vyměnit motorový olej, aby předešel zadření motoru,
- monitoruje rozvody pro předejití poškození motoru,
- doplňuje aditiva do naftových vozidle jako AD Blue aj. pro delší životnost motoru,
- sleduje opotřebení destiček a kotoučů, které může způsobovat poškození brzdového kotouče,
- udržuje pneumatiky a jejich správný tlak, který se následně promítá do spotřeby při jízdě a zároveň ovlivňuje bezpečnosti vozidla,
- udržuje topení/klimatizace a s tím kontroluje související utěsnění a promazání spojů, které prodlužuje životnost klimatizace,
- kontroluje a udržuje baterie včetně nabíječky.

Všechny tyto aspekty by měly být se zaměstnanci konzultovány a kontrolovány v rámci meetingu, tedy pracovní schůzky, která by měla probíhat minimálně jednou do měsíce. Zde by byly předány informace ze strany vedení formou pokynů a představ zaměstnanců a zároveň by se navázalo na předchozí předpisy ohledně údržby vozu. Při pečlivé a kvalitní údržbě, která se promítne do nižších nákladů za náhradní díly, servisní práce a spotřebu pohonných hmot, by byla řidiči poskytnuta odměna formou zaměstnanecké výhody. Lze předpokládat, že při pravidelné péči o vůz se sníží náklady, které by společnost vynaložila za opotřebené náhradní díly a servisní práci. Řidiči by potom mohla být při dodržení všech doporučených opatření

ohledně údržby vyplácena odměna ve výši pět set korun českých za dobrou péči o svěřený vůz. Podle počtu nesplněných bodů by byla odměna snižována. Tyto podmínky by byly také stanoveny ve vnitřních předpisech zaměstnavatele k provozu dopravních prostředků, kde by byla uvedena i konkrétní osoba zodpovědná za výplatu a přidělení odměny.

#### **3.2.4 Refundace mezd za prostoje**

Dle vyhlášky č. 42/162 Sb. ministerstva dopravy a spojů o úpravě mzdových podmínek pro řidiče silničních motorových vozidel, závozníků a průvodčích autobusů lze prostoje chápat jako, překážku v práci, která brání řidiči ve výdělku a zaměstnavatel ji nezavinil. Problematikou prostoje a přerušení práce se zabývá ZP, Zákon č. 262/2006 Sb. – Hlava 3 – Překážky. V období pandemie bylo běžné omezení dodávek surovin, které mělo vliv na práci řidičů. V tomto případě, by náležela řidičům náhrada ve výši 80 % jejich průměrného platu. Náhrada mzdy z důvodu časových ztrát, jako jsou prostoje v kolonách, čekání na nakládkách a vykládkách, odevzdání nebo potvrzení přepravních dokladů a trvá-li toto přerušení déle jak patnáct minut, je považováno za časovou ztrátu. Nelze do časové ztráty zahrnovat změnu a nepřízeň počasí, jako sněhové kalamity, záplavy apod. Pokud zaměstnanec překážku nezavinil a nemůže mu být přidělena náhradní práce, náleží mu náhrada dle jeho mzdového tarifu.

Za těchto komplikací by se dala zavést motivační odměna řidičům za urychlení či odstranění překážky. Otázkou je, zda by nebyla ze strany zaměstnanců zneužívána. Pokud by řidič čekal na nakládce delší dobu na vyhotovení přepravních dokumentů, pokud by u zákazníka vyčkával na naložení či vyložení, bylo by v této chvíli vhodné vytvořit vlastní snahu o odstranění této překážky. Tato iniciativa, ať už urgencye na nakládce, naléhavá pobídka v kanceláři, kde se vytváří přepravní dokumenty, nebo sledování dopravní situace a následné hledání objízdných tras, by bylo odměněno ze strany zaměstnavatele peněžní prémie. Pokud by vedoucí špeditér shledal, že vykonané kroky ze strany řidiče přispěly ku prospěchu věci, odměnu by navrhl k proplacení. Je to další z motivačních prvků, jak ušetřit čas řidičů i špeditérů, kteří musí tuto komplikaci dál řešit se zákazníkem a lze tak předejít dalším zpožděním na následujících nakládkách či vykládkách. Zároveň předcházíme dalším výlohám a možným ztrátám jiných zásilek k přepravě. Touto iniciativou se přispívá i k lepšímu jménu společnosti a budování jeho značky.

#### **3.2.5 Odměna za pracovní pohotovost řidičů**

Pracovní pohotovost řidičů vychází ze zákoníku práce § 78 písm. h), kde je uvedena přesná definice. Tedy doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu

pracovních směn. Mezi tyto placené pohotovosti nepatří čas strávený v koloně. Podmínkou pracovní pohotovosti bývá předpoklad výkonu neodkladné práce.

Společnost BALVÍN SPEDITION, s.r.o. má v tento dodatek ve všech smlouvách u svých zaměstnanců. Pokud by zaměstnavatel této pohotovosti využíval, náleží zaměstnanci ze zákona odměna. Za dobu pracovní pohotovosti dle zákoníku práce ust. § 140 (2021) přísluší odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, ale odměna může být i vyšší. Tuto výši odměn si zaměstnavatel stanoví ve vnitropodnikových směrnících.

Náleží-li zaměstnanci čistá mzda, lze k ní připočíst i odměnu za pracovní pohotovost, kterou by řidič držel nad rámec své pracovní doby. Jednalo by se o naléhavé výjezdy při nečekaných či expresních nákladech, při havárii či nepojízdném vozidle, onemocnění někoho z kolegů anebo pohotovostní překládka na jiného dopravce.

### **3.2.6 Hodnocení za manipulaci s vysokozdvížným vozíkem**

Používání manipulačních vozíků ve skladu společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. bývá nedílnou součástí při nakládkách a vykládkách zboží z plachtových dodávek a jejich následné skladování. Součástí pracovní náplně řidiče nebývá obsluha vysokozdvížných vozíků. Manipulaci s materiálem na základě požadavků potřeby nakládky a vykládky obstarává skladník společnosti, který je zaměstnán na částečný úvazek. Pro manipulaci s vozíkem musí být zaměstnanec řádně proškolen na obsluhu vysokozdvížných vozíků a vlastnit osvědčení odborné způsobilosti o jeho absolvování. Manipulace s vozíkem se řídí pravidly bezpečnosti práce, dále vozík podléhá pravidelným kontrolám a revizím vybavení. Pokud je vykonávána činnost pouze v prostorách skladu organizace, není potřeba řidičské oprávnění, pokud by se obsluha vozíku pohybovala po veřejných nebo vnitropodnikových komunikacích, pak ano.

Manipulovat se zbožím je potřeba i ve chvílích, kdy skladník již nepracuje nebo v nočních hodinách. V této situaci lze využít pomoci řidiče, který si sám náklad naloží či složí. Musí být však vlastníkem průkazu k obsluze vysokozdvížného vozíku. Otázkou je, zda by investice do tohoto školení u jednotlivých řidičů byla ve výsledku rentabilní. Výhodou by bylo, že u této manipulace se zbožím nemusí asistovat skladník a snižují se tím mzdové náklady. Řidič by byl ohodnocen za tuto nadstandardní manipulaci s vozíkem odměnou, která bude opět uvedena ve vnitropodnikových směrnících. Za jednu nakládku/vykládku mu bude přičteno 20-50 Kč podle počtu palet.



**Tabulka 10** Návrh odměn za manipulaci s vysokozdvihným vozíkem

Počet palet/překládka	Odměna/Kč
1 EUR pal	20 Kč
2-3 EUR pal	25 Kč
3-4 EUR pal	30 Kč
5-6 EUR pal	35 Kč
7-8 EUR pal	40 Kč
9-10 EUR pal	45 Kč
12 a více EUP pal	50 Kč

Zdroj: autorka

### 3.2.7 Dodržování zákonných přestávek

Bezpečnostní přestávky profesionálních řidičů nákladních vozidel je zapotřebí dodržovat hlavně z bezpečnostních důvodů. A to hlavně z důvodu schopnosti reakce na zvláštní situace, která se při únavě a nedodržení odpočinku může prodloužit.

Pro řidiče vozidel do 3,5 tuny platí zákoník práce, který udává 45minutovou pauzu po 4,5 hodinách jízdy. Dále se tato pauza dá dělit na kratší úseky, nejméně však na 15 minut. Profesionální řidiči vozů nad 3,5 tuny při provozování mezinárodní a vnitrostátní dopravy mají povinnost dle Evropského parlamentu a Rady ES pauzy dodržovat. Řidič by měl vést záznam o době řízení, přestávkách a době odpočinku dle mezinárodní smlouvy AETR a následně doklad archivovat po dobu 12 měsíců. Řidiči dodávek do 3,5 tuny jsou povinni vyplňovat kontrolní knížku kontrolbuch – viz. příloha C. Jedná se o knihu jízd, který slouží k zaznamenání všech dob řízení a odpočinku. Tyto nařízení jsou řidiči společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. povinni dodržovat, ať už z důvodu evidence jízdy, zpřehlednění pracovních cest, míst nakládek a vykládek, ale i z důvodu možného postihu při kontrole příslušnými orgány.

Pro ujasnění a dodržování těchto výkazů by bylo vhodné zavést tyto podmínky a povinnosti ohledně evidence pracovních cest do vnitropodnikových směrnic. V těchto směrnicích by bylo uvedeno, jak kontrolbuch správně vypisovat, kdy ho předkládat ke kontrole a jak je toto nedodržení povinností sankcionováno. Pro příklad uvedeme řidiče dodávky do 3,5 tuny, který jezdí pravidelné pracovní cesty do Německa. Každý týden udělá dvě „kolečka“ Česko – Německo, tedy osm jízd za měsíc. Na konci měsíce doloží vyplněný kontrolbuch s vyúčtováním. Pokud by záznam o cestě nebyl předložen, byla by řidiči udělena pokuta ve výši 500 Kč. Příslušný orgán, obvykle německá dálniční policie, si může vyžádat kontrolbuch dva měsíce zpětně a může zaměstnavatele pokutovat. Tyto pokuty sahají až do výše 10 tisíc korun.

Zároveň řadí společnost do registru problémových dopravců a kazí jméno organizace. Automobily jsou pak vedeny pod státní poznávací značkou a častěji dochází k jejich kontrolám.

### **3.3 Zlepšovací návrhy odborné a sociální povahy**

Mezi návrhy odborné a sociální povahy lze zařadit okruhy jako stresové podmínky na pracovišti, rodinné poměry, jednání s obchodními partnery, sociální kodex, zdravý životní styl, nadstandartní dovolená či sick-days apod.

#### **3.3.1 Odborná kvalifikace a příprava řidičů**

Neustále se vzdělávat je důležité, a to nejen na pozici řidiče. Investovat do odborného rozvoje, zaškolení či zaučení zaměstnanců a prohlubování jejich kvalifikace by mělo být samozřejmostí. Tento druh benefitu se může vyskytnout v peněžní formě, jako příspěvek na kurz, anebo nepeněžní formě. Nepeněžní příspěvek může být v podobě odborného kurzu nebo také rekvalifikace.

V hodnotícím osobním pohovoru je vhodné si ujasnit, co musí řidič zlepšit a jak mu v tom může nadřízený pomoci. Následně pak vhodnou formou zaměstnanci nabídnout školení, rekvalifikaci či jiné sebevzdělávání, které rozvíjí schopnosti a dovednosti řidičů, motivují a posouvají ho k lepším výsledkům. Mezi toto sebevzdělávání můžeme zahrnout například školení bezpečnosti (které je ze zákona povinné), škola smyku pro řidiče (kde si lze vyzkoušet jízdu na mnoha kluzkých plochách, jenž simulují zmrzlou či mokrou vozovku), jazykové kurzy (pro lepší komunikaci na zahraničních společnostech při nakládce a vykládce), apod.

#### **3.3.2 Zvládání stresu**

V návaznosti na dotazníkové šetření lze shledat, že zvládání stresu je pro některé řidiče negativním faktorem a těžko se s ním vyrovnávají. Proto je vhodné zavést hodnotící personální pohovor s řidičem, aby se společnost dozvěděla, jak reaguje na změny, výzvy, konflikty, stresové situace na nakládkách a vykládkách.

Hodnotící pohovor má sloužit pro společnost tím způsobem, že ji informuje, co zaměstnanci dokážou, co umějí, co se potřebují naučit a v čem se mají zdokonalit. Pro rozvoj lidských zdrojů je důležité vědět, kdo ze zaměstnanců vykazuje kapacitu a odhodlání se učit a kdo v budoucnu nebude pro organizaci zajímavý.

Z dotazníku vyplývá, že řidiči se cítí málo hodnocení a chybí jim zpětná vazba. Proto je hodnotící pohovor cesta, jak těmto skutečnostem předejít a chybějící mezery ke spokojenému zaměstnanci doplnit. V praxi by se hodnotící pohovor zaměřil na výsledek práce řidiče, a ne na to jaký člověk je to charakterově. Pohovor by měl být veden na úrovni dialogu, se snahou

prodiskutovat problémy na pracovišti, možné postupy v kariéře či vzniklých podnikových plánech. Byl by to také vhodný okamžik k vyjádření požadavků jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany řidiče. Dobrý hodnotící pohovor by se neměl bát zajít i na negativní stránky, protože špatná zpráva o osobním hodnocení zaměstnance je lepší než žádná. Samozřejmostí by, ale měla být i pochvala a ocenění práce, které bývá silnou motivací.

#### **Návrh sebehodnotícího pohovoru**

Líbí se vám v naší společnosti a proč?

Jak hodnotíte atmosféru v kolektivu?

Jak sám sebe vidíte ve stresových situacích?

Co považujete za vaše nejlepší stránky, vyjmenujte alespoň 3.

Co je pro vás v současnosti největší pracovní výzvou?

Jaké benefity od zaměstnance považujete za nejcennější?

#### **3.3.3 Sociální kontext a rodinné poměry – řidiči mimo domov**

Velkým zátěžovým faktorem bývají pro řidiče především noční směny, které negativně zasahují do osobního života. Práce v noci bývá také těžko slučitelná s pravidelnou životosprávou a dobrým psychickým stavem řidiče.

Proto by bylo vhodné, aby zaměstnavatel nabídl zaměstnancům komplexní vyšetření zdravotního stavu, která není nutná v rámci vykonávání profese řidiče k uznání způsobilosti řízení motorových vozidel, ale jako nadstandard ve formě benefitu. Toto zajištění nadstandardní lékařské prohlídky vysílá k zaměstnanci jasný signál, že zaměstnavatel má zájem o svůj pracovní kolektiv. Zajímá ho zdravotní stav a psychická pohoda zaměstnanců, což vede k dobrému budování podnikového klimatu a pohodě na pracovišti.

Výsledky těchto prohlídek mohou být pro řidiče motivací, jak na sobě zapracovat, jak upravit svůj jídelníček a zařadit volnočasové aktivity. Prevence by měla být nedílnou součástí péče o zaměstnance.

#### **3.3.4 Schopnost jednání s dodavateli a odběrateli**

Každý zaměstnanec by se měl chovat ke všem potenciálním dodavatelům, popřípadě odběratelům kultivovaně, v rámci slušného chování a společné kultury organizace. K udržení těchto pravidel slouží tzv. etický kodex, který charakterizuje jednotlivé chování pro danou profesi. Lze tento kodex chování zavést i ve společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. pro udržení a podporu požadovaných zásad chování u řidičů na místech obchodního styku se zákazníky. Tento kodex může být zaměstnanci předložen při nástupu do zaměstnání, kde s ním bude seznámen a záleží jen na zaměstnavateli, zda bude pro řidiče dobrovolný, nebo zda jejím

porušením bude udělen peněžní postih, bude řidiče upomínat, nebo rovnou ukončí pracovní poměr.

**Etický kodex v této společnosti by mohl zahrnovat následující body:**

- hodnoty společnosti
- spokojený zákazník
- péče o přátelské klima v rámci kolektivu
- nakládání s majetkem firmy
- korektní komunikace s obchodními partnery
- aktivní spolupráce

**3.3.5 Zaslání dotazníku spokojenosti obchodním partnerům**

Metodu dotazníku spokojenosti lze využít k potřebným názorům a připomínkám odběratelů či dodavatelů, týkající se jejich spokojenosti se společností BALVÍN SPEDITION, s.r.o. a jejich poskytovanými službami. Tento sběr dat byl vybrán z důvodu nejrozšířenějšího způsobu dotazování a může být zasílán například společně s fakturou jednou měsíčně zákazníkovi. Výhodou je, že tato metoda nevyžaduje žádné speciální technické vybavení. Důležité je vybrat nejvhodnější obchodní partnery, o kterých předpokládáme, že budou spolupracovat a je pro ně zpětná vazba také důležitá. Tyto informace dopomohou k splnění cílů organizace a k efektivnímu zpracování výsledku. Lze si vytvořit názor, jak vidí obchodní partneři chování našich zaměstnanců, jak jsou spokojeni s úrovní poskytovaných služeb, zda jim vyhovuje manipulace s nakládaným a vykládaným zbožím, jestli mají k dispozici všechny potřebné informace nebo jestli uvažují o další spolupráci se společností.

**Návrh dotazníku spokojenosti pro obchodní partnery**

Jak dlouho se společností BALVÍN SPEDITION, s.r.o. spolupracujete?

Jak jste spokojeni s kvalitou služeb této společnosti?

Jste spokojeni s celkovou komunikací této organizace?

Projevuje tato společnost dostatečný zájem o Vaši organizaci?

Jste spokojeni s touto společností, jako obchodní partner?

Jste spokojeni s chováním zaměstnanců této společnosti?

Co vidíte jako silnou stránku této společnosti?

**3.3.6 Zdraví a zdravý životní styl**

Organizace by neměla opomíjet, že je důležité starat se o své zaměstnance, aby se cítili dobře po psychické i fyzické stránce. Tuto péči může volit formou benefitů v ročním hodnocení

zaměstnanců. Pokud by společnost zařadila mezi roční benefity příspěvek na sportovní aktivity či relaxační víkendové nebo týdenní pobyty, pro zaměstnance by tato forma odměny byla zaručeným motivem.

Dalším přínosem těchto pobytů je, že řidič se zrelaxuje, získá nové zážitky a nebude muset trávit čas za volantem. Vhodné je spojit pobyt i s různými procedurami, které v dnešní době nabízí většina wellness a lázeňských zařízení. Protože čas strávený za volantem je velice únavný a klade vysoké nároky na psychické i fyzické schopnosti člověka. Povolání řidiče nutí soustavně zpracovávat velké množství informací a signálů za velmi krátký časový úsek a to i 10 hodin denně. Dle několika studií je u řidičů vysoké riziko onemocnění srdečními chorobami, které obvykle vycházejí z pracovního prostředí. Velmi často se také řidiči potýkají s bolestmi zad, bolestí krční páteře a velké problémy mají i v oblasti zažívání.

### **3.3.7 Nadstandartní dovolená či sick-days**

S relaxačními pobyty lze spojit i nadstandartní dovolenou, kterou řidičům nabídnout v rámci regenerace těla a ducha. Využít více dnů, kdy řidič nemusí trávit čas za volantem. Nadstandartní dovolená je způsob, jak ohodnotit své zaměstnance a nabídnout jim šest až osm týdnů volna.

Nejčastěji bývá zaměstnancům poskytován jeden týden volna navíc pro podporu odpočinku a regenerace pracovních sil a tím i podpora vyššího pracovního výkonu. Tyto benefity se uvádějí v kolektivní, pracovní smlouvě či ve vnitropodnikových směrnících.

Sick-days neboli celodenní volno ze zdravotních důvodů bývá také benefitem ze strany zaměstnavatele a jsou posuzovány stejně jako dodatečná dovolená. Zaměstnanec tak může bez udání důvodu nemoci zůstat doma nebo si vyřídit lékařské prohlídky. Dodatečná dovolená i sick-days se vyplácejí zdanitelným příjmem ze závislé činnosti, zároveň vstupuje do odvodu pro zdravotní a sociální pojištění.

Za zmínku by stály i flexibilní úvazky, které bývají čím dál víc oblíbené, ale u profese řidiče ne až tak realizovatelné.

## **3.4 Dílčí závěr**

Význam hodnocení zaměstnanců spočívá v tom, že pracovníky nezahrneme pouze odměnou ve smyslu mzdy nebo platu, ale nabídneme jim širší formy odměn. Ať již sociální povahy, jako uznání, nebo výhod a benefitů ve vztahu k práci, tak i výhody plynoucí z postavení v organizaci, jako například přidělení vlastní kanceláře či příspěvek na bydlení.

Z předešlých kapitol vyplývá, že zaměstnancům na pozici řidič automobilové dodávky není poskytováno výhod mnoho. Dle průzkumu jsou řidiči často nespokojení s hodnocením od

svých nařízených a následných odměn. Společnost BALVÍN SPEDITION, s.r.o. má zavedeny odměny, které poskytuje svým. Jsou to příspěvek na penzijní připojištění ve výši 5 % z vyměřovacího základu, pojištění odpovědnosti, úrazové pojištění, očkování proti chřipce, půjčky na bydlení, příspěvek na pitný režim, slevové kupony na čerpacích stanicích. Jak ale vyplývá z dotazníkové metody, tyto podněty nejsou dostačující a zaměstnanci potřebují nové a zajímavější stimuly.

Toto odměňování navazuje na formální hodnocení zaměstnanců, které by mělo tomuto kroku předcházet. Z podnikové struktury vychází, že hlavním hodnotitelem by měl být přímý nadřízený směny. Organizace toto hodnocení nijak nezaznamenává, i když používaný softwarový program tuto agendu nabízí a dochází pouze k hodnocení po telefonu, které není oficiální a probíhá obvykle soukromě. Nemá tedy dopad na celý pracovní kolektiv. Účinnost hodnocení zaměstnanců závisí na použitých metodách, na prováděné frekvenci, kde bylo navrhnut interval jednou za čtvrt roku. Tato frekvence byla uvedena z toho důvodu, že zaměstnancům chybí zpětná vazba a přehled ohledně předstev vedení společnosti. Mezi nejvíce doporučené metody hodnocení je navržena metoda bodová, která využívá stupnici např. 1-10 a bývá často nejpoužívanější, dále metoda pozorování, metoda pořadí, klasifikační metoda a novější metoda myšlenkových map, která je jednoduchá a efektivní.

Z těchto hodnotících metod pak snadno vyvodit přednosti, nedostatky a potřebné zlepšení zaměstnanců, od kterého se odvíjí potřebné odměňování za každodenní vykonanou práci. V tomto směru bylo navrženo několik zlepšovacích návrhů, které lze zařadit do běžného pracovního režimu. Nový systém odměňování zaměstnanců je zaměřen především na celkovou odměnu za všechny prováděné úkoly, refundaci mezd za prostoje, úspora pohonných hmot, opotřebení vozu, odborná klasifikace, odměna za manipulaci s vozíkem nebo za pracovní pohotovost. Všechny tyto návrhy jsou sestaveny z potřeb a požadavků zaměstnanců a měly by přispět k motivaci a pracovnímu nasazení v kolektivu.

Praktický přínos návrhů lze vidět v identifikaci systému hodnocení organizace, návrhu metod hodnocení, návrhu nového systému odměňování a specifikovaný význam odměňování pracovníků. Správné nastavení odměňování a jeho aplikace na zaměstnancích může mít důležitou motivační funkci. I když se ze strany zaměstnavatele může jít o nemalé finanční výlohy, pro organizaci to může mít v dlouhodobém horizontu velké přínosy v efektivitě a kvalitě práce a zajištění stálého pracovního týmu.

## 4 VYHODNOCENÍ NÁVRHU NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ

Tato kapitola je závěrečnou částí diplomové práce. Přináší doporučené návrhy v systému odměňování zaměstnanců na pozici řidiče dodávkového automobilu. Systém návrhů odměňování je efektivní nástroj, který slouží k motivaci zaměstnanců. Vede k vysokému výkonu a motivuje řidiče k dalšímu výkonu. Účelem je posílit a naplnit cíle podniku formou vytvořené kvalitní mzdové politiky, zlepšení mzdového systému, propojení zaměstnaneckých výhod a odměňové politiky.

Odměňování zaměstnanců na pozici řidiče ve společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. je nedostatečné a proto, že jsou řidiči důležitým článkem této organizace, je zapotřebí, aby se této oblasti věnovala vyšší priorita. Systém odměňování řidičů je základním kamenem každé společnosti, která chce budovat kvalitní a spokojený pracovní tým. Na trhu je velké množství konkurenčních firem, které jsou si této skutečnosti vědomy a svým zaměstnancům, nabízejí vyšší mzdu a nadstandardní odměny. V současné době trápí Česko nedostatek profesionálních řidičů. Dle společnosti Česmad chybí až 20 tisíc řidičů a tento nedostatek se každoročně prohlubuje o 5 tisíc (Česmad, 2021). Z tohoto důvodu je konkurenční boj veliký a každá dopravní společnost se snaží svým zaměstnancům nabídnout co nejlepší mzdové podmínky.

### 4.1 Očekávané přínosy zlepšovacích návrhů

Zlepšovací návrhy, ať již finančního, nehmotného nebo sociálního charakteru, jsou pro organizaci BALVÍN SPEDITION, s.r.o. očekávány především v těchto oblastech:

#### + **Zvýšeného výkonu zaměstnanců**

Pokud nebyl výkon řidičů v organizaci pravidelně sledován a hodnocen, tak logicky klesal. Proto po aplikaci hodnotícího pohovoru může společnost BS očekávat výsledky. Řidiči postrádají zpětnou vazbu a hodnotící pohovor s vedením organizace jim stanoví, ve kterých oblastech by měl řidič zvýšit výkon, co proto může udělat on sám a v čem mu může pomoci organizace.

Vytvořený návrh odměňování zaměstnanců navazuje na dotazníkovou metodu, která byla použita v druhé kapitole. Dle této metody bylo zjištěno, že frekvence hodnocení zaměstnanců je nulová. Pokud probíhá, tak pouze v běžné denní komunikaci při zadávání pracovních úkolů. Proto je vhodné zavést pravidelné frekvence osobního hodnocení zaměstnanců, a to minimálně jednou za čtvrt roku formou hodnotícího pohovoru a jednou měsíčně formou celopodnikového meetingu.

#### **+ Loajalita zaměstnanců**

Cílem uplatnění navrhovaných odměn je zvyšování motivace pracovníků, jejich oddanost a angažovanost. Průzkum ukázal, že dlouhodobí řidiči jsou podhodnoceni vůči konkurenci. Zlepšením mzdových podmínek a navrhovaných benefitů může organizace BS pěstovat loajalitu svým zaměstnancům.

#### **+ Adekvátní ohodnocení**

Ze strany společnosti BS je důležité zaujmout adekvátní systém odměňování, který přispěje k dynamickému rozvoji. Dosáhnout toho lze prosazením výkonnostního hlediska. Řidič, který bude ochoten pro organizace jezdit mezinárodní přepravu na dlouhé turnusy, by měl být ze strany zaměstnavatele ohodnocen ve větší míře než zaměstnanec, který jezdí pouze vnitrostátní dopravu. V tomto směru se můžeme odkázat na celkovou odměnu a mimořádné finanční ohodnocení.

#### **+ Vyšší spokojenost zaměstnanců**

S rozšířenou nabídkou odměn, benefitů, ohodnocení a dalších odměn ve formě sociálního systému nebo systému péče o zdraví může organizace BS předpokládat spokojenost zaměstnanců. Vyšší spokojenost zároveň upevňuje loajalitu k zaměstnavateli.

#### **+ Zvýšení motivace**

Pro zvýšení motivace a pracovního výkonu řidičů byl navržen benefit ve formě 13. platu. Aby řidiči byl 13. plat vyplacen, musel by splnit určité podmínky. Výše 13. platu by byla stanovena na 60 % základní mzdy. Je pravda, že tento benefit rapidně zvyšuje mzdové náklady firmy, ale ze strany zaměstnanců přichází vyšší snaha podílet se na dobrém hospodaření společnosti, od které se výše benefitu odvíjí.

Pokud by zaměstnavatel společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. vyplácel všem řidičům dodávkových vozidel 13. plat, narostly by mzdové náklady za rok o 120 960 Kč. Tedy 16800,- základní mzda zaměstnance, 60 % stanovená výše benefitu, 10080,- by byla hodnota 13. platu. Při 12 řidičích by se jednalo o částku 120960,- za rok. Otázkou zůstává, zda by tato výloha měla pro organizaci přínos. Rozhodně by ze strany zaměstnanců vzrostla loajalita vůči společnosti. Tím pádem by se vytvořil stálý pracovní kolektiv zaměstnanců a odpadly by výlohy na inzerci pro hledání nových uchazečů o pracovní místo řidiče.

Společnost Teamio, která zastupuje pracovní portály Jobs.cz a Prace.cz, nabízí za jednorázovou inzerci na portálu Jobs.cz za cenu 8400,- /měsíc bez DPH. Jednorázová inzerce na portálu Prace.cz je za cenu 3900,-/měsíc, také bez DPH. Pokud by zaměstnavatel inzeroval na obou portálech celý rok dostal by se na částku 168768 Kč. Tedy 10164 Kč včetně daně na



prvním portálu, 3900 Kč včetně daně na druhém portálu po dobu 12 měsíců. Jak je uvedeno v příloze č. Aktuálního ceníku služeb 2021, lze s inzertní společností vykomunikovat i výhodnější balíčky. Ale pokud se držíme pevné sazby za měsíc, zjistíme, že náklady za jeden rok by byly vyšší než 13. platy pro všechny řidiče společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. Dále nejsou započítány finanční a časové náklady na zaškolení nového řidiče. I kdyby byly pro zaměstnavatele náklady na inzerci a benefit 13. platu na stejné finanční úrovni, spokojený pracovní tým a loajalita zaměstnanců je k nezaplacení.

#### **+ Tvorba kariérových map**

Zavedením kariérových map může společnost získat plán odborného růstu, postupy a personální rezervy.

#### **+ Růst kvalifikace**

Zavedením odborné kvalifikace a jazykových kurzů řidičů se promítne do pozitivního vnímání organizace ze strany zákazníků. Pokud bude řidič vybaven dostatečnými jazykovými schopnostmi ovlivní to jeho komunikaci na nakládku či vykládku. Řidič se zákazníkem si rychleji ujasní konkrétní přepravu, o kterou se jedná. Zkrátí se doba pro vyřízení potřebné dokumentace a chybovost s tím související. Organizace se promítne v lepším světle a ze strany zákazníka bude vnímána jako profesionální společnost.

#### **+ Nižší potřeba nových pracovníků**

Po zlepšení odměnového systému by se měl eliminovat nábor nových pracovníků a měl by se posílit vztah se stávajícími řidiči. Doba pro zaškolení nového řidiče je zhruba dva týdny. Zaměstnanec doprovází stávajícího řidiče, jako závozník. Náklady na jeho odměnu činí při sazbě 130 Kč/h a 40 hodinách týdně 10400 Kč a dochází ke zpomalení výkonu práce stávajícího řidiče. Pro organizaci je výhodnější udržet si stávající zaměstnance, protože noví zaměstnanci představují pro organizaci riziko a jsou drazí.

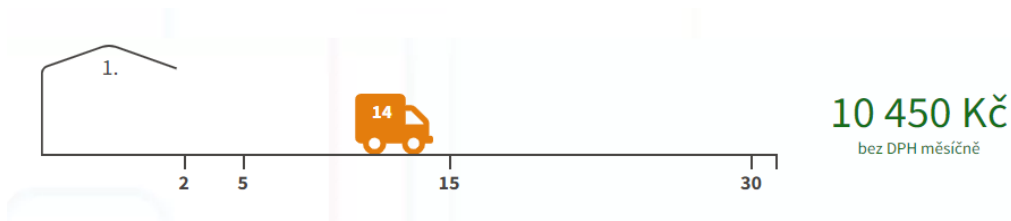
#### **+ Průchodnost důležitých informací**

I v tomto směru měla společnost BS značné rezervy. Se zavedením pravidelných meetingů a hodnotících pohovorů, selepší komunikace mezi vedením a řidiči. V tomto směru se zohlední i průchodnost informací, shora dolů, tedy od vedení společnosti k řidičům. Řidiči budou mít možnost získat potřebné informace od vedení, a naopak vyslovit své názory.

#### **+ Zlepšení dělby a rozvržení práce**

Při použití navrhované metody plánování tras a zavedením softwaru, který trasy naplánuje a zoptimalizuje, lze předpokládat až 20 % úsporu dopravních nákladů. Jak uvádí společnost Solvertech (2020) při každodenním plánování cesty pro 14 obsluhovaných aut

(počet je uveden jako denní průměr v rámci celého roku) lze použitím softwaru ušetřit až 10450 Kč/měsíčně (bez DPH).



**Obrázek 18** Plánovaná výše úspory při zavedení softwaru pro plánování tras

#### + Nižší výdaje za pohonné hmoty

Nižší výdaje za pohonné hmoty by vznikly nastavenou normou, která by byla zavedena ze strany zaměstnavatele. Pokud by zaměstnanec organizace ujel v průměru 10 tisíc kilometrů měsíčně, jeho průměrná spotřeba by byla kolem 15 litrů/100 km. Cena dnešních pohonných paliv, konkrétně nafty je 32 Kč/l (bez daně). Při těchto hodnotách vychází průměrná spotřeba na jedno vozidlo 48 tisíc korun českých.

Společnost BALVÍN SPEDITION, s.r.o. disponuje 12 plachtovými dodávkami značky Renault Master. Jejich minimální a maximální spotřeba je uvedena ve velkém technickém průkazu na 13,75-16,25 litrů. Zaměstnanec BALVÍN SPEDITION, s.r.o. ujede v nákladní plachtové dodávce v průměru 12 tisíc kilometrů měsíčně. Průměrná spotřeba pro dodávkové vozidlo značky Renault Master je v technickém průkazu uveden v rozmezí 13,75-16,25 litrů, berme tedy průměr, s kterým se nám bude i dobře kalkulovat tj. 15 l/100 km a cena dnešních paliv v průměru 32 Kč/l za naftu (k listopadu roku 2021). Při těchto hodnotách vychází průměrná spotřeba na jedno vozidlo 59 590,- Kč. Společnost disponuje 12 plachtovými dodávkami. Potom tedy vychází průměrné měsíční náklady za naftu, kterou spotřebují všechny dodávky společnosti kolem 714 240 Kč.

Pokud by se dopravní společnosti, tedy jednotlivým řidičům, podařilo ušetřit alespoň půl litru na 100 km měsíčně by úspora na jednom vozidla mohla být kolem 1920 Kč. Na všech 12 dodávkách by pak úspora byla 23 040 Kč.

Zkusme si uvést příklad na skutečných číslech organizace. Reálná spotřeba plachtové dodávky Renault Master, tedy průměrná spotřeba, která byla získána z interních zdrojů společnosti je na 100 km řidiče společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. 15,9 l/100 km. Náklady se tedy aktuálně pohybují za měsíc provozu na 61 056 Kč. Pokud by se norma stanovila o 1,4 litrů méně, než je průměr, tedy na 14,4 litrů, znamenalo by to při stávajících parametrech náklady ve výši 55 296 Kč na naftu pro jednu dodávku. Rozdíl ve spotřebě je o

5760 Kč/měsíc/1 plachtová dodávka. Při 12 plachtových vozech společnosti to celkem činí 69 120 Kč, což není zanedbatelná částka.

Zavedením mimořádné odměny za úsporu pohonných hmot získá organizace velké finanční rezervy, které může využít pro jiné benefity zaměstnanců.

#### **+ Nižší fluktuace**

Díky posílenému vztahu se zaměstnanci, zvyšování mezd a rozšíření nabídky bonusů lze očekávat snížení fluktuace. V rámci všeobecných personálních průzkumů zaměstnanci obvykle vyjadřují zájem pracovat u zaměstnavatele, kterému na nich záleží. Tento směr byl doporučen i organizaci BS.

## **4.2 Možné negativní dopady a náklady zlepšovacích návrhů**

Zlepšovací návrhy, které byly uvedeny v kapitole 3. mohou mít i negativní dopad na organizaci, který předem nelze přesně odhadnout a konkrétně vyčíslit. Tyto dopady můžeme sledovat například ve formě:

### **- Nedostatečné a chybné chápání hodnocení zaměstnanců**

Pro organizaci BS by mohl být problém ve špatně nastaveném systému hodnocení, který může vést k demotivaci zaměstnanců. Ze strany vedení může dojít k přílišné přísnosti a zaměstnanec může dostávat pouze negativní hodnocení. Přílišná kritika působí na zaměstnance kontraproduktivně a odráží se na jeho výkonu.

Častým příkladem hodnocení bývá „haló efekt“, kdy je zaměstnanec hodnocen prvním dojmem, bez ohledu na aktuální situaci pracovního výkonu. Těmto případům je důležité se vyvarovat.

### **- Špatně nastavený systém odměn**

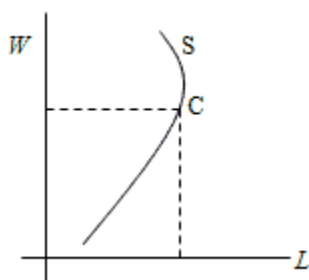
Systém odměňování zaměstnanců patří k nejsložitějším činnostem v organizaci, protože se může obrátit v její neprospěch. Odměny v dnešní době nemají již pouze finanční charakter, ale zahrnují celou škálu benefitů. Odměňování musí být komplexní, férové a objektivní, aby se nestalo, že se některý ze zaměstnanců bude cítit

*"Celkový systém odměňování by měl dále zohledňovat konkurenci v oboru i panující podmínky na trhu. Měl by být sestavován v dlouhodobějším horizontu na základě posouzení všech faktorů. Musí být férový a objektivně sestavený, jinak ho zaměstnanci nebudou akceptovat a nepovede ke zvýšení jejich produktivity. Cílem je vytvořit efektivní systém, který bude v ideálním případě lákat nové uchazeče a současně stabilizovat stávající pracovníky,"* vysvětluje Mgr. Štěpán Mika, ředitel vzdělávacího institutu CEMI (Protex, 2016).

Proto je vhodné, před zavedením systému odměňování zaměstnanců, tuto skutečnost prodiskutovat s odborníkem, která navrhne ty nejlepší varianty nejtransparentnější systém odměn.

#### - Přeplácení zaměstnanců

Nedostatek zaměstnanců vede k jejich přeplácení. Často k němu dochází ve snaze zaměstnavatele si své zaměstnance udržet. To v případě společnosti BS není tím problémem. Problém by mohl nastat ve špatně nastaveném systému odměn, kdy zaměstnanec od určité výše, byť odměna roste jeho produktivita práce klesá. V tomto případě se můžeme ztotožnit s křivkou trhu práce. Nabídka práce se nejdříve chová jako běžná nabídková křivka, tedy čím je vyšší mzda ( $w$ ), tím je větší ochota pracovat. Křivka nabídky práce bude rostoucí, čím vyšší je mzda, tím mají lidé méně pracovních příležitostí. Od určitého momentu vykazuje křivka změnu, a to čím vyšší mzda, tím je menší ochota pracovat. Tento fakt je dán tím, že mezní užitek z příjmu začíná být menší než mezní užitek z volného času. Zaměstnanci si při určité výši své mzdy začnou vážit volného času.



**Obrázek 19** Nabídka trhu práce (Mikroekonomie, 2019)

#### - Netransparentnost odměňovacího systému

Nedostatek transparentnosti a chybějící systém pružných a volitelných zaměstnaneckých výhod ve společnosti BS, který umožňuje zaměstnancům si vybrat v rámci stanoveného limitu z podnikové nabídky benefitů, vede k nízkému získání a udržení kvalitních řidičů. Umožnit zaměstnancům vybrat si z takzvaného balíčku výhod, který si zaměstnanec přizpůsobí svým potřebám. Důležité je zvážit zavedení tohoto systému a spočítat náklady na zavedení a její návratnost.

#### - Vysoké finanční náklady

Po uplatnění všech navrhovaných odměn jako je 13. plat, odměny za prostoje, odměna za pracovní pohotovost, mimořádné odměny apod. organizace zaplatí vysoké náklady. Další finanční náklady jsou spojeny s navrhovaným softwarem pro plánování tras, odborná kvalifikace řidičů, proplácení nadstandartní dovolené či sick-days. Tato a další finanční zátěž,

se kterou se může organizace BS potýkat může být i likvidační. Proto je ze strany společnosti nanejvýš důležité všechny kroky zvážit a pečlivě vybrat nejvhodnější a nejefektivnější variantu, která bude mít stěžejní přínos v oblasti odměňování s co nejnižším finančním nákladem.

### **4.3 Shrnutí zhodnocení zlepšovacích návrhů**

Stávající situace společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. neumožňuje vyčíslit přesnou ekonomickou úsporu, tedy náklady a přínosy společnosti, a to z toho důvodu, že zlepšovací návrhy jsou založeny na předpokladech, které se mohou zachovat jinak, než očekáváme.

Aby se stala organizace konkurenceschopná bylo by vhodné každému zaměstnanci přidat v průměru 10 až 15 tisíc korun hrubého měsíčně. Organizaci se sice zvednou mzdové náklady, ale v dlouhodobém hledisku se stává společnost zajímavá pro nové i stávající zaměstnance. Předjede tím fluktuaci zaměstnanců a společnost BS tím ušetří na zaškolení nových řidičů, které je pro společnost zatěžující.

V rámci zpřehlednění systému odměňování by bylo vhodné upravit vnitřní předpisy zaměstnavatele a všechny související nařízení, směrnice a kritéria společnosti do jednoho interního dokumentu.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byl rozbor odměňovacího systému zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o., a následné vytvoření návrhů, změn a doporučení v této oblasti.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř částí, jedné teoretické a tří praktických. Teoretická část se zabývá všeobecnými okruhy jako je řízení lidských zdrojů, hodnocení práce, motivace, formy dodatkové mzdy, cestovné a stravné, které problematiku odměňování doprovází. V odměňování zaměstnanců hraje velkou roli nastavené řízení lidských zdrojů, které vedou ke konkurenční výhodě napříč odvětvím.

Úvod praktické části je zaměřen na analýzu odměňovacího systému pracovníků v organizaci, a to formou dotazníkové metody. Každá otázka byla graficky zpracována, slovně rozebrána a následně bylo upozorněno na kritická místa odměňování v organizaci. Dále byla použita analýza problémových situací postavená na metodě Kepner-Tregoe. Tato metoda se zaměřila na efektivní řešení problému odměňování, snažila se nalézt základní příčiny a řešení. A posledním analyzovaným okruhem bylo konkurenční prostředí za použití metody benchmark. Tato metoda pomohla společnosti porovnat stávající situaci na trhu, ve kterém se organizace BS pohybuje a zjistit nabídky konkurenčních podniků pro jejich zaměstnance.

Třetí část hledala zlepšovací návrhy, a to v oblasti obecného charakteru, zlepšovací návrhy ve vztahu k odvedené práci a návrhy odborné a sociální povahy, ať již v peněžní či nepeněžní formě.

Závěrečné vyhodnocení návrhu na zlepšení systému odměňování na pozici řidič ve společnosti BS bylo rozděleno na dvě podkapitoly. První podkapitola se zaměřila na očekávané přínosy zlepšovacích návrhů a druhá podkapitola zhodnotila možné negativní dopady a náklady, které mohou organizaci zastihnout při aplikaci těchto návrhů.

Vybraný podnik si zcela neuvědomuje důležitost odměňovacího systému a udržení stávajících zaměstnanců. V tomto směru bylo navrženo několik vhodných kroků, které by společnost BALVÍN SPEDITION, s.r.o. měla zařadit do běžného pracovního režimu.

Jakmile si zaměstnavatelé uvědomí, že lidské zdroje, jejich hodnocení a odměňování je na prvním místě v úspěšném fungování organizace, budou všechny podniky úspěšné. Otázka je, jak tyto personální činnosti dělat efektivně, vytrvale a motivačně pro své zaměstnance.

## POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641.

Benchmarking [online]. Praha: Management Mania, 2015 [cit. 2022-01-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>.

CECHL, Pavel. Lidé chtějí víc volna a příspěvek na vzdělávání. Sodexo [online]. Květen 2008. [23. 1. 2021]. Dostupné z internetu: <https://archiv.ihned.cz/c1-24541020-lide-chteji-vic-volna-a-prispevek-na-vzdelavani>.

Česko trápí nedostatek profesionálních řidičů. Česmad [online]. Praha, 2021 [cit. 2022-01-08]. Dostupné z: [www.prodopravce.cz/data/files/tm-09-2021w-4524.pdf](http://www.prodopravce.cz/data/files/tm-09-2021w-4524.pdf).

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 8071794686.

HŮLA, Libor. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. Praha: Menu, 1996. Právní menu. ISBN 80-902152-2-x.

JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce pro praxi: od 1.10.2004*. Ostrava: ANAG, 2004. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-7263-242-6.

KOCOUREK, Jan, TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktual. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. 839 s. ISBN 80-7263-226-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

Manažerské dovednosti [online]. Univerzita Palackého v Olomouci. Olomouc: 978-80-244-4329-4, 2014 [cit. 2022-01-06]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>

MINIMÁLNÍ A ZARUČENÁ MZDA PRO ROK 2021. Pracovní poradna [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: [online]. [cit. 2021-03-20]. <https://pracovniporadna.cz/minimalni-a-zarucena-mzda-2021/>.

MRÁZKOVÁ, Šárka. Neomezenou dovolenou pro zaměstnance si firmy zatím pochvalují, lidé pak nemají tendenci měnit práci. Volno využívají místo nemocenské. Benefity. [online]. 4. 2. 2019 [vit. 21. 1. 2021]. Dostupné z internetu: <https://archiv.ihned.cz/c1-66459470-neomezenou-dovolenou-pro-zamestnance-si-firmy-zatim-pochvaluji-lide-pak-nemaji-tendenci-menit-praci-volno-yuzivaji-misto-nemocenske>.

Odměňování zaměstnanců. CEMI [online]. Praha [cit. 2022-01-08]. Dostupné z: <https://www.protext.cz/zprava.php?id=25814>.

PEIKEROVÁ, Gabriela (red.). *Katalog programů, benefitů (zaměstnaneckých výhod)*. 1. vyd. Praha: HR Guru, 2003. ISBN 80-238.1643-2.

PFEILEROVÁ, Jaroslava. *Cestovní náhrady podle zákoníku práce: praktický průvodce ...* Olomouc: ANAG, [2019]-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-298-4.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN sbn978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PROUZA, Tomáš. Najít, udržet, motivovat. Peníze [online]. Červenec 2001. [cit. 23. 1. 2020]. Dostupné z internetu: <https://www.penize.cz/diskuze/14294-najit-udrzet-motivovat?pagenumber=3>.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, ŘEZNÍČEK, Petr, ed. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, c2009. Meritum. Výkladová řada. ISBN 978-80-7357-429-1.

Tasha. Solverttech [online]. Praha [cit. 2022-01-08]. Dostupné z: <https://solverttech.cz/produkty/tasha/>.

Trh práce. Mikroekonomie [online]. 20n. 1. [cit. 2022-01-08]. Dostupné z: <https://edu.uhk.cz/~jindrvo1/predmety/?p=miek1&page=cviceni>.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

*Zákoník práce ... s výkladem: právní stav k ...* Praha: Grada, [2001?]-. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-3095-5.



## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b> Poměr zaměstnanců.....	25
<b>Tabulka 2</b> Poměr pracovních poměrů.....	26
<b>Tabulka 3</b> Výše odměn pracovníků ve společnosti BALVÍN SPEDITION s.r.o. ....	28
<b>Tabulka 4</b> Nejnižší úroveň zaručené mzdy .....	28
<b>Tabulka 6</b> Mzda v 3. tarifní třídě.....	30
<b>Tabulka 7</b> Mzda v 3. tarifní třídě.....	31
<b>Tabulka 8</b> Analýza problémových situací .....	34
<b>Tabulka 8</b> Spotřeba pohonných hmot na jednotlivé dodávkové vozy za měsíc.....	52
<b>Tabulka 9</b> Ohodnocení mimořádných odměn v závislosti na spotřebě.....	53
<b>Tabulka 10</b> Návrh odměn za manipulaci s vysokozdvížným vozíkem .....	57

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Aktivity řízení lidských zdrojů .....	11
Obrázek 2	Vozový park společnosti BALVÍN SPEDITION, s.r.o. ....	25
Obrázek 3	Mzdová agenda programu PROFIT .....	31
Obrázek 4	Rozhodující faktory pro nástup do společnosti BS.....	36
Obrázek 5	Spokojenost na pozici řidiče ve firmě BS.....	36
Obrázek 6	Vyhodnocení zpětné vazby v organizaci BS.....	37
Obrázek 7	Rozložení motivace ve společnosti BS .....	38
Obrázek 8	Motivy řidičů v organizaci BS.....	38
Obrázek 9	Rozložení pracovních podmínek z pohledu řidičů.....	39
Obrázek 10	Mzdové výstupy ve společnosti BS .....	40
Obrázek 11	Motivační odměny ve společnosti BS.....	40
Obrázek 12	Hodnocení konkurenčních podniků .....	41
Obrázek 13	Přidělování prémie ve společnosti BS .....	42
Obrázek 14	Požadované výhody řidičů ve společnosti BS .....	43
Obrázek 15	Negativní dopad na pracovní náplň řidičů.....	43
Obrázek 16	Osobní vztahy v rámci pracovního kolektivu .....	44
Obrázek 17	Průměrná měsíční spotřeba .....	53
Obrázek 18	Plánovaná výše úspory při zavedení softwaru pro plánování tras .....	66
Obrázek 19	Nabídka trhu práce .....	68

## **SEZNAM ZKRATEK**

BS	BALVÍN SPEDITION, s.r.o.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
HR	Human resources Lidské zdroje
Kč	Korun českých
L	Litry
Par.	Paragraf
Ust.	Ustanovení
ES	Evropský parlament a Rada EU

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Denní výkaz provozu vozidla firmy


Příloha B: Vyúčtování tuzemské a zahraniční pracovní cesty

Příloha C: Kontrolbuch

Příloha E: Dotazník





BALVÍN SPEDITION		Vyúčtování tuzemské a zahraniční pracovní cesty 11/2017										SPZ 4SR5371	
Firma BALVÍN SPEDITION, s.r.o. Šípková 12, 586 01 Jihlava			Cestovatel jméno: LUDĚK bydliště: JIHLAVA				www.balvin.cz tel. +420 724 375 405-6						
země	město	odjezd z	JIHLAVA	dat.	1.11.21	13:00	čas	měna	kurz	dieta	Kč	ostatní	
		hranice tam / město v CZ	HATĚ	dat.	1.11.21	14:45		CZK					
		hranice zpět / město v CZ	D. DVORIŠTĚ	dat.	3.11.21	12:00		EUR					
		příjezd do	JIHLAVA	dat.	3.11.21	16:30		CZK					
země	město	odjezd z	JIHLAVA	dat.	4.11.21	12:00	čas	měna	kurz	dieta	Kč	ostatní	
		hranice tam / město v CZ	PETROVICE	dat.	4.11.21	21:00		CZK					
		hranice zpět / město v CZ	HORA SV.Š	dat.	5.11.21	11:45		EUR					
		příjezd do	JIHLAVA	dat.	5.11.21	18:00		CZK					
země	město	odjezd z	JIHLAVA	dat.	7.11.21	10:00	čas	měna	kurz	dieta	Kč	ostatní	
		hranice tam / město v CZ	ROZVADOV	dat.	7.11.21	15:00		CZK					
		hranice zpět / město v CZ	ROZVADOV	dat.	8.11.21	22:45		EUR					
		příjezd do	JIHLAVA	dat.	9.11.21	2:30		CZK					
země	město	odjezd z	JIHLAVA	dat.	9.11.21	15:30	čas	měna	kurz	dieta	Kč	ostatní	
		hranice tam / město v CZ	POHEZI	dat.	9.11.21	19:50		CZK					
		hranice zpět / město v CZ	HORA SV.Š	dat.	10.11.21	14:30		EUR					
		příjezd do	JIHLAVA	dat.	10.11.21	19:00		CZK					
země	město	odjezd z	JIHLAVA	dat.	11.11.21	12:00	čas	měna	kurz	dieta	Kč	ostatní	
		hranice tam / město v CZ	D. DVORIŠTĚ	dat.	11.11.21	15:40		CZK					
		hranice zpět / město v CZ	D. DVORIŠTĚ	dat.	12.11.21	23:40		EUR					
		příjezd do	JIHLAVA	dat.	13.11.21	3:45		CZK					
země	město	odjezd z	JIHLAVA	dat.	15.11.21	10:00	čas	měna	kurz	dieta	Kč	ostatní	
		hranice tam / město v CZ	ROZVADOV	dat.	15.11.21	17:30		CZK					
		hranice zpět / město v CZ	STRAŽNÝ	dat.	17.11.21	13:00		EUR					
		příjezd do	JIHLAVA	dat.	18.11.21	16:00		CZK					
země	město	odjezd z	JIHLAVA	dat.	19.11.21	9:00	čas	měna	kurz	dieta	Kč	ostatní	
		hranice tam / město v CZ		dat.				CZK					
		hranice zpět / město v CZ		dat.				EUR					
		příjezd do	JIHLAVA	dat.	19.11.21	20:00		CZK					
země	město	odjezd z	JIHLAVA	dat.	22.11.21	7:50	čas	měna	kurz	dieta	Kč	ostatní	
		hranice tam / město v CZ	ROZVADOV	dat.	23.11.21	20:45		CZK					
		hranice zpět / město v CZ	ROZVADOV	dat.	24.11.21	14:30		EUR					
		příjezd do	JIHLAVA	dat.	24.11.21	19:30		CZK					
země	město	odjezd z	JIHLAVA	dat.	25.11.21	10:00	čas	měna	kurz	dieta	Kč	ostatní	
		hranice tam / město v CZ	HORA SV.Š	dat.	28.11.21	12:45		CZK					
		hranice zpět / město v CZ	PETROVICE	dat.	29.11.21	22:20		EUR					
		příjezd do	PŘELOUČ	dat.	30.11.21	00:45		CZK					
země	město	odjezd z	PŘELOUČ	dat.	30.11.21	1:00	čas	měna	kurz	dieta	Kč	ostatní	
		hranice tam / město v CZ	PETROVICE	dat.	30.11.21	19:30		CZK					
		hranice zpět / město v CZ	HORA SV.Š	dat.	1.12.21	16:50		EUR					
		příjezd do	JIHLAVA	dat.	1.12.21	20:30		CZK					
země	město	odjezd z		dat.			čas	měna	kurz	dieta	Kč	ostatní	
		hranice tam / město v CZ		dat.				CZK					
		hranice zpět / město v CZ		dat.				EUR					
		příjezd do		dat.				CZK					
země	město	odjezd z		dat.			čas	měna	kurz	dieta	Kč	ostatní	
		hranice tam / město v CZ		dat.				CZK					
		hranice zpět / město v CZ		dat.				EUR					
		příjezd do		dat.				CZK					
země	město	odjezd z		dat.			čas	měna	kurz	dieta	Kč	ostatní	
		hranice tam / město v CZ		dat.				CZK					
		hranice zpět / město v CZ		dat.				EUR					
		příjezd do		dat.				CZK					
Prohlašuji, že jsem všechny údaje uvedl správně. V Jihlavě dne: 1.12.21								celkem stravné Kč					
podpis cestovatele: 								celkem kapesné Kč					
								celkem ostat. výdaje					
								celkem vše Kč					

Příloha B: Vyúčtování tuzemské a zahraniční pracovní cesty

2. Kennzeichen / SPZ 4SM6260		1. Tageskontrollblatt / denní list č.										3. Datum 29.10.		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4.	J													
5.	J													
6.	J													
7.	J													
		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
4.	J													
5.	J													
6.	J													
7.	J													
8. Ort des Dienstantritts: místo nástupu do práce JIHLAVA							9. Ort des Diensbeendigung: místo konce práce JIHLAVA							
10. Höchstzulässiges Gesamtgewicht des Fahrzeuges : celková váha vozidla							3,5 t							
10a. Personenbeförderung. Gewählte Regelung für die Tagesruhezeit : Osobní doprava. Vybrán režim denního odpočinku:														
11. Bemerkungen und Unterschrift : Komentáře a podpis:											12.  Stundenzahl			
Fahrer / řidič :											13.  počet hod.			
16. Kilometerzähler : Ende des Dienstes/konec cesty 447280 km											14. <input checked="" type="checkbox"/>			
Aufnahme des Dienstes/start cesty 447280 km											15. Insges./dohromady	13+14		
Gesamte Fahrstrecke/celkem km 0 km														
Zeichenerklärung :  Gesamtdauer ununterbrochenen Ruhezeit vor Aufnahme des Dienstes Celková délka nepřetržitého odpočinku před zahájením jízdy														

2. Kennzeichen / SPZ 4SM6260		1. Tageskontrollblatt / denní list č.										3. Datum 29.10		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4.	J													
5.	J													
6.	J													
7.	J													
		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
4.	J													
5.	J													
6.	J													
7.	J													
8. Ort des Dienstantritts: místo nástupu do práce JIHLAVA							9. Ort des Diensbeendigung: místo konce práce JIHLAVA							
10. Höchstzulässiges Gesamtgewicht des Fahrzeuges : celková váha vozidla							3,5 t							
10a. Personenbeförderung. Gewählte Regelung für die Tagesruhezeit : Osobní doprava. Vybrán režim denního odpočinku:														
11. Bemerkungen und Unterschrift : Komentáře a podpis:											12.  Stundenzahl			
Fahrer / řidič :											13.  počet hod.			
16. Kilometerzähler : Ende des Dienstes/konec cesty 447280 km											14. <input checked="" type="checkbox"/>			
Aufnahme des Dienstes/start cesty 447280 km											15. Insges.	13+14		
Gesamte Fahrstrecke/celk. délka cesty 0 km														
Zeichenerklärung :  Gesamtdauer ununterbrochenen Ruhezeit vor Aufnahme des Dienstes Celková délka nepřetržitého odpočinku před zahájením jízdy														

Příloha C: Kontrolbuch



## DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

**1) Co pro Vás bylo rozhodující pro nástup do firmy BALVÍN SPEDITION, s.r.o.?**

- dostupnost
- reference
- dobré mzdové podmínky
- na základě doporučení z ÚP
- z důvodu využití své praxe
- jiné

**2) Jste spokojený ve své práci na pozici řidiče ve firmě BS?**

- určitě ANO       spíše ANO       spíše NE       určitě NE

**3) Dochází mezi Vámi a Vaším nadřízeným k pravidelnému hodnocení či zpětné vazbě?**

- určitě ANO       spíše ANO       spíše NE       určitě NE

**4) Přijdete si dostatečně motivovaní od svých nadřízených?**

- určitě ANO       spíše ANO       spíše NE       určitě NE

**5) Co Vás na Vaší práci baví?**

- náplň
- kolektiv
- pracovní prostředí
- pracovní doba
- vedoucí
- výše mzdy

**6) Jaké shledáváte pracovní podmínky na vašem pracovišti?**

- zcela vyhovující
- vyhovující s menšími nedostatky
- nevhovující s velkými nedostatky

**7) Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vámi odvedené práci?**

- určitě ANO       spíše ANO       spíše NE       určitě NE

**8) Pokud byste dostávali nějaké speciální motivační odměny, měly by vliv na zlepšení Vašeho pracovního nasazení? Pokud ano, jaké?**

- určitě ANO       spíše ANO       spíše NE       určitě NE

**9) Přijdete si dostatečně motivovaní od svých nadřízených?**

- určitě ANO       spíše ANO       spíše NE       určitě NE

**10) Domníváte se, že konkurenční podniky hodnotí své zaměstnance stejně?**

- určitě ANO       spíše ANO       spíše NE       určitě NE

**11) Domníváte se, že jsou přidělené prémie adekvátní?**

- o určitě ANO       o spíše ANO       o spíše NE       o určitě NE

**12) Jakou další výhodu byste ocenil ve Vaší firmě?**

- o dny sick-days
- o 13. plat
- o podnikové půjčky pro zaměstnance
- o poukázky na sportovní a relaxační aktivity
- o týden dovolené navíc
- o příspěvky na dopravu

**13) Co Vás od práce nejvíce odrazuje?**

- o náplň
- o časový rozsah
- o prostředí
- o kolegové a vztahy na pracovišti
- o výše mzdy za vykonanou práci
- o nadřízený

**14) Jaké považujete osobní vztahy v rámci pracovního kolektivu?**

- o dobré       o spíše dobré       o spíše špatné       o špatné

**15) Něco dalšího, co byste nám chtěl sdělit:**

**OBECNÉ INFORMACE**

**Pohlaví**

- o muž       o žena

**Věk**

- o méně než 25     o 25-35       o 30-45       o více než 45

**Dosažené vzdělání**

- o ZŠ       o vyučen v oboru     o SŠ       o VŠ

**Jak dlouho působíte ve firmě?**

- o méně než 1 rok     o 1-2 roky       o 3-4 let       o 5 a více let