



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE FIRMĚ RIO SPED, JITKA TRUBAČOVÁ

DESIGN OF A MOTIVATION SYSTEM A THE RIO SPED, JITKA TRUBAČOVÁ COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

PAVLÍNA UHROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK

BRNO 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Uhrová Pavlína

Daňové poradenství (6202R006)

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

Návrh motivačního systému ve firmě Rio Sped, Jitka Trubačová

v anglickém jazyce:

Design of a Motivation System at the Rio Sped, Jitka Trubačová Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- HAGEMANNOVÁ, G. Motivace. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1995. ISBN 80-85865-13-0.
- KIM, S. Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2003. ISBN 80-7261-078-3.
- LAUFER, H. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
- MISKELL, J., MISKELL, V. Pracovní motivace. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-317-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Novák

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 13.04.2011

Abstrakt

Hlavním cílem mé bakalářské práce je navrhnout vhodnější motivační systém ve firmě Rio Sped, Jitka Trubačová. V úvodu budou vysvětleny základní pojmy a myšlenky termínu motivace. Dále je součástí bakalářské práce analytické šetření v podobě dotazníků, na základě nichž vyjdou najevo případné nedostatky firmy Rio Sped, Jitka Trubačová. Shrnutí bakalářské práce se bude týkat návrhů na zlepšení motivačního systému firmy tak, aby došlo ke zlepšení vzájemných vztahů, výkonnosti a celkového zdraví firmy Rio Sped, Jitka Trubačová.

Abstract

The main target of my bachelor's thesis is to suggest more suitable motivational system in the Rio Sped, Jitka Trubačová company. In the introduction, there will be explained the basic concepts and ideas of the term motivation. The following part of thesis is analytic survey based on questionnaires, which could emerge possible imperfections of the company. The summary of the thesis will include proposals to ameliorate the motivating structure of the company in order to improve mutual relations, performance and general welfare of the Rio Sped, Jitka Trubačová company.

Klíčová slova

Motivace, motivace zaměstnanců, demotivace, motivace a peníze, odměňování pracovníků.

Keywords

Motivation, employee motivation, demotivation, motivation and money, remuneration

Bibliografická citace

UHROVÁ, P. *Návrh motivačního systému ve firmě Rio Sped, Jitka Trubačová*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 66 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Novák.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 22. května 2011

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji panu Ing. Petru Novákovi za jeho vstřícnost, odborné rady a inspiraci. Dále také děkuji firmě Rio Sped, Jitka Trubačová za ochotnou spolupráci při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	10
Cíl práce, metody a postupy zpracování	10
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Motivace.....	12
1.1.1 Motivy.....	13
1.1.2 Typy motivace	14
1.1.3 Teorie motivace	14
1.1.3.1 Maslowova hierarchie potřeb	15
1.1.3.2 Uspořádání potřeb podle Alderfera	16
1.1.3.3 Hezbergův dvoufaktorový model	17
1.2 Motivace zaměstnanců	18
1.2.1 Teorie x a teorie y	19
1.2.2 Podněty k motivaci pracovníků	19
1.2.3 Motivační techniky	20
1.2.4 Podmínky vyvíjející pracovníkovo úsilí	21
1.2.5 Motivy různých lidí se liší	22
1.2.6 Demotivace lidí.....	23
1.2.7 Motivace a peníze	23
1.2.8 Odměňování pracovníků.....	24
2 Analýza problému	26
2.1 Základní údaje o firmě Rio Sped, Jitka Trubačová.....	26
2.1.1 Popis podnikatelského subjektu.....	27
2.1.2 Sortiment služeb	27
2.1.3 Organizační schéma firmy Rio Sped, Jitka Trubačová.....	29

2.1.4	Organizační struktura firmy Rio Sped, Jitka Trubačová	29
2.2	Výzkumné metody	31
2.3	Výzkumný soubor	31
2.4	Výsledky dotazníkového šetření	32
2.4.1	Zjištěné výsledky u zaměstnanců	32
2.4.2	Zjištěné výsledky u vedoucích pracovníků.....	43
3	Vlastní návrhy řešení	47
3.1	Příspěvek zaměstnavatele na soukromé životní pojištění zaměstnance.....	47
3.2	Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnance	48
3.3	Stravenky.....	50
3.4	Příspěvek na rekreační pobyt	54
3.5	Příspěvek na zdravotní péči	54
3.6	Návrh na zlepšení náhlých problematických situací	55
3.7	Návrh na zlepšení osobního kontaktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci .	57
3.8	Návrh na úsporu osobního času zaměstnance	57
	Závěr.....	59
	Seznam literatury.....	61
	Seznam obrázků	63
	Seznam grafů.....	64
	Seznam tabulek	65
	Seznam příloh.....	66

Úvod

Téma Návrh motivačního systému ve firmě Rio Sped, Jitka Trubačová, jsem si zvolila především proto, že motivace v jakékoliv firmě je důležitým aspektem, jak pro výkonnost zaměstnanců i zaměstnavatelů, tak pro další rozvoj firmy do budoucnosti. V současnosti se setkáváme s poměrně širokou škálou konkurenčního boje na trhu práce. Laicky řečeno, firmy vedou boj o své zaměstnance. Pokud si firmy chtějí udržet své zaměstnance, musí je patřičně motivovat k výkonu práce, a to takovými prostředky, které jsou zároveň výhodné pro jejich zaměstnance, ale zároveň také pro ně samotné. Každý zaměstnavatel by se měl snažit poskytovat svým zaměstnancům takové motivační prostředky, které by vedly ke zvyšování pracovního nasazení a spokojenosti zaměstnanců. Pro dobře motivovaného zaměstnance bývá charakteristické, že k výkonu práce přistupuje optimističtěji, práce ho baví a snaží se podávat stále lepší výsledky. Zaměstnanec, který podává lepší výsledky práce, je vizitkou dobré výkonnosti ve firmě. Z objektivního hlediska můžeme tedy na motivaci pohlížet jako na hnací sílu, která člověka žene vpřed, k dosažení cílů a k jeho uspokojení. V současné době se stále častěji stává hnacím motorem pro společnost finanční zisk. Touha po penězích dokáže mnohé jedince vybičovat k extrémním výkonům. Naproti tomu ne pro každého člověka jsou finanční zisky tím nejvhodnějším druhem motivace. Různé možnosti jak lépe motivovat lidi kolem sebe působí na každého člověka rozdílně. Motivace je úspěšná hlavně tehdy, pokud člověk chce být sám motivován.

Cíl práce, metody a postupy zpracování

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout vhodný motivační systém pro firmu Rio Sped, Jitka Trubačová. Měl by zvýšit produktivitu pracovníků, působit na pracovníky pozitivně a zlepšit tak firemní kulturu.

V teoretické části se zabývám pojmy, jako je motivace, motivy, motivace zaměstnanců, demotivací a odměňováním zaměstnanců, které je podle mého názoru velmi důležitou součástí každé firemní kultury. Myslím si, že by firmy měly využívat systému

odměňování zaměstnanců, ať už ve finanční či nefinanční podobě, neboť na základě odměn dochází především ke zvýšení motivace zaměstnanců.

V analytické části uvádím základní informace a popis firmy Rio Sped, Jitka Trubačová, její organizační strukturu a sortiment služeb. Dále následuje analýza dotazníkového šetření, a to jak pro zaměstnance firmy Rio Sped, Jitka Trubačová, tak pro vedoucí zaměstnavatele.

V poslední části se zejména věnuji návrhům řešení dané problematiky. Především svou činnost zaměřuji na návrhová řešení v podobě navrhovaných benefitů, které firma Rio Sped, Jitka Trubačová prozatím neposkytuje svým zaměstnancům, dále se zaměřuji na výskyt náhlých neočekávaných situací souvisejících s přepravou zakázek. V neposlední řadě se zaměřím také na problematiku osobních kontaktů na pracovišti a pracovní vytíženost zaměstnanců.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Motivace

Motivace je odvozená z latinského slova (movere – hýbati, pohybovati) a znamená souhrn hybných činitelů v činnostech, učení a osobnosti. Hybným činitelem jsou myšleny takové skutečnosti, které jedince podněcují, podporují, nebo naopak tlumí, aby něco konal, nebo nekonal (ČÁP, 1997, s. 84).

Motivace vyjadřuje pojem procesu, který je motivem vyvolán a projevuje se primárně stavem, který se označuje jako potřeba (NAKONEČNÝ, 2005, s. 61).

Armstrong (2002, s. 159) uvádí, že: „**Motivace** zahrnuje faktory, které působí na lidi, aby se určitým způsobem chovali.

Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- **směr** - co se nějaká osoba pokouší dělat;
- **úsilí** – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší;
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to tato osoba pokouší“

Motivování jiných lidí je uvádění lidí do určitého pohybu v takovém směru, jakým chceme, aby se tito lidé ubírali za účelem možného dosažení výsledku. Motivace sebe sama zahrnuje nezávislé stanovení směru a podnikání kroků, které umožní, abyste se dostali tam, kam sami chcete. **Motivaci** můžeme vyjádřit jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni tehdy, když předpokládají, že je určité kroky s pravděpodobností povedou k dosažení možného cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich dané potřeby (ARMSTRONG, 2002, s. 159-160).

Motivace je síla, která vyvolává chování zaměřené na uspokojení dané potřeby. Tato síla není nutně vždy pozitivní nebo negativní, tzn., že nepřináší pouze uspokojení nebo frustraci. Motivace ovšem není jen pozitivní jednání a dosahování mimořádných výkonů. Lidé mohou a jsou motivováni i záporným jednáním – ke zločinu, sabotáži apod. Motivace je tedy mocnou silou, která zapřičiňuje naše jednání. Motivace není to, co bychom mohli pozorovat – je to síla, která nás vede k určitému konkrétnímu

jednání. Dané jednání může být výsledkem působení mnoha různých motivů. Chceme-li někoho motivovat, včetně sami sebe, musíme rozpoznat motivy, které jsou vázány s určitou aktivitou. Známe dvě základní úrovně motivace, a to přežití a úspěch. S přežitím jsou vázány potřeby, jako je bezpečí, živobytí, přístřeší a plození. Tyto základní životní potřeby musí být uspokojeny, jinak by naše tělo začalo strádat. V momentě, kdy se nám podaří tyto základní potřeby uspokojit, se začneme zabývat dalším uspokojením potřeb, jako je úspěch, emocionální rovnováha, osobní růst a pozitivní sebehodnocení. Klíčem motivování člověka k dané činnosti je poznání, která z těchto potřeb je pro něj v určitém čase nejdůležitější. Síly motivace nejsou univerzální, ale jsou subjektivní a mohou se měnit. To, co člověka motivuje dneska, může být už zítra neúčinné (KIM, 2003, s. 9-11).

„Motivace je hnací silou. Jestliže chcete lidi motivovat, musíte něco vědět o důvodech jejich jednání a uspokojit jejich potřeby“ (HAGEMANNOVÁ, 1995, s. 38).

1.1.1 Motivy

Motiv vyjadřuje požadovanou příčinu jednání, která je odvozována z jeho významu pro subjekt, resp. z cíle jednání. Motiv je vnitřní činitel procesu a jeho cílem je dosáhnout daného druhu uspokojení, tj. takového stavu, který má pro subjekt psychický význam pozitivního zážitku ve formě určité dovršující reakce. (NAKONEČNÝ, 2005, s. 61-62).

Motivy mají dvě složky:

- energizující – tyto složky dodávají sílu a energii jednání lidí
- řídicí – zde složky udávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, lidé hledají postup a způsob, jak této věci dosáhnout (BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 40).

1.1.2 Typy motivace

Podle Herzberga a kol., (2000, citováno v ARMSTRONG, 2002, str. 161) existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – jsou to faktory, které si sami lidé utvářejí, a které je ovlivňují, aby se daným způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Do těchto faktorů zahrnujeme odpovědnost, autonomii, příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, podnětnou práci a příležitost k funkčnímu postupu.
- Vnější motivace – rozumíme to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tuto motivaci tvoří odměny, jako např. zvýšení platu, povýšení, pochvala, ale také tresty jako např. odeření platu nebo kritika.

Dále existují dva základní typy motivace, a to motivace primární a sekundární.

- Primární motivace - působí intenzivně a trvale. Jedná se o takovou motivaci, pokud je někdo aktivní kvůli věci samé a z vlastního popudu. Účel této motivace je tedy sama akce, například dobrovolně navštívím přednášku.
- Sekundární motivace – je taková motivace, kde někdo něco podniká, aby prostřednictvím cíle svého daného jednání dosáhl pro sebe důležitějšího cíle, nebo proto, že je přiměn někým jiným. Aktuální cíl je jen prostředek k dosažení cíle (LAUFER, 2008, s. 51-52).

1.1.3 Teorie motivace

Na teoriích motivace jsou založeny přístupy k motivaci.

Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentalisty – Tato teorie vychází z takové podstaty, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředník k zajištění toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah – Je taková teorie, která je zaměřená na obsah motivace. Říká, že motivace se v určité míře týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb

a označuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Tato teorie bývá také označována za teorii potřeb. Autory této teorie byli Maslow a Herzberg (ARMSTRONG, 2002, s. 161).

▪ Teorie zaměřené na proces – Jsou teorie zaměřené na psychologické procesy působící na motivaci a související s očekáváními (VROOM, V., 1964, citováno v ARMSTRONG, 2002, s. 161), cíli (LATHAM, G., LOCKE, R., 1979, citováno v ARMSTRONG, 2002, s. 161) a vnímáním spravedlnosti (ADAMS, J., 1965, citováno v ARMSTRONG, 2002, s. 161).

1.1.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Hlavním faktorem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Abraham Maslow stanovil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který známe jako Maslowova pyramida neboli Maslowova hierarchie potřeb, viz. obrázek 1.

Uspořádání potřeb podle Maslowa:

- a) **Fyziologické potřeby** – jsou potřeby základní a nezbytně nutné pro přežití. Patří sem potřeba vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, co potřebujeme k udržení života.
- b) **Potřeby jistoty a bezpečí** – tyto potřeby zajišťují uchování existence i do budoucna. Znamená dobrou perspektivu firmy, která zajistí zaměstnancům práci do budoucna.
- c) **Sounáležitost** – (láska, přátelství) znamenají potřebu začlenit se do určité skupiny, většího celku, a také dobrých vztahů k dalším lidem. Je to např. vytvoření dobrých vztahů v zaměstnání, které pracovníka připoutá k firmě – kulturní akce, sportovní soutěže.
- d) **Potřeby uznání a ocenění** – potřeby zahrnující sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních. Např. peníze, pochvala.
- e) **Sebeaktualizace** – znamená být více a více sám sebou, stát se vším, čím má člověk možnost se stát, uskutečnit všechny své schopnosti a talent (BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 40).



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle: BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 41)

1.1.3.2 Uspořádání potřeb podle Alderfera

Clayton Alderfer redukoval Maslowovu hierarchii potřeb na tři úrovně, viz. obrázek 2:

- Potřeby existenční – jedná se o veškeré materiální a fyziologické potřeby.
- Potřeby vztahové – jsou zde zahrnuty všechny vztahy k lidem, se kterými se stýkáme jako např. nenávisť a hněv, láska a přátelství. Neuspokojení potřeby nezpůsobuje ani tak nepřátelství, ale spíše emocionální odstup a opojení jedince.
- Potřeby růstové – potřeby spočívající v tvořivosti práce jedince samotného na sobě a na svém okolí (BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 42).



Obrázek 2: Uspořádání potřeb podle Alderfera (Zdroj: Vlastní zpracování dle: BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 42)

1.1.3.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorový model dissatisfaktorů (zahrnující udržovací a hygienické faktory) a satisfaktorů (skládajících se z motivačních faktorů a motivátorů) vypracovali Herzberg a kol. (1957, citováno v ARMSTRONG, 2002, s. 166) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací účetních a techniků.

Dvě skupiny faktorů mají vliv na uspokojení z práce:

- 1) Skupiny stojící mimo práci. Skládají se z dissatisfaktorů charakterizující prostředí a sloužící k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním a mající jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci. Dále se skládají z hygienických faktorů, které jsou preventivní a souvisejí s prostředím. Jako je plat/mzda nebo pracovní podmínky (HERZBERG, F. a kol., 1957, citováno v ARMSTRONG, 2002, s. 166) .

Tyto faktory stabilizují pracovní atmosféru, ale samy nejsou důvodem skutečně se radovat z práce, ani dlouhodobé aktivity pracovníků. Hygienické faktory jsou pouze sekundární motivací. Přesto se nemůžou opomíjet, protože by mohlo dojít mezi pracovníky k nespokojenosti, která jejich výkonnost omezuje (LAUFER, 2008, s. 63).

K faktorům hygieny neboli prostředí patří: plat, pracovní vztahy, pracovní podmínky, jistota zaměstnání, styl řízení, typ práce a pracovní doba. Faktory hygieny podle Herzberga nemotivují lidi, aby vykonávali svoji práci co nejlépe, ale v případě jejich nedostatku, může dojít k demotivaci. Tyto faktory mohou nepříznivě ovlivnit pracovní výkonnost (FAIRWEATHER, 2009, s. 176).

- 2) Skupiny, které vnitřně souvisejí s prací. Jsou tvořeny satisfaktory, či také motivátory, jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a úsilí (HERZBERG, F. a kol., 1957, citováno v ARMSTRONG, 2002, s. 166).

Motivátory se starají o primární motivaci, která je vyznačující se radostí z práce. Slouží jak pracovníkovi, tak firmě způsobem velké ochoty pracovníka podávat výkon, který z ní plyne. Motivátory zvyšují bezprostřední zájem o pracovní úkol (LAUFER, 2008, s. 62).

K motivujícím faktorům patří: úspěch, odpovědnost, uznání, povýšení, výzva a práce sama. Jsou to faktory, které povzbuzují lidi, aby se snažili dobře

pracovat a motivují je k nejlepším výkonům. Tyto faktory začnou motivovat v momentě uspokojení faktorů hygieny (FAIRWEATHER, 2009, s. 177).

1.2 Motivace zaměstnanců

Veškeré organizace se zejména zaměřují na to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně lidského výkonu. Zvýšená pozornost by měla být věnována nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových prvků, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější práce, kterou vykonávají a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci dělají. Jednoznačně je cílem tvořit a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které pomohou k tomu, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali výsledků, které odpovídají očekávání managementu (ARMSTRONG, 2002, s. 159).

Většina manažerů si stěžuje, že jejich lidé nejsou natolik motivováni. Motivace pracovníků řeší řadu nezbytných problémů, které stojí před manažery, např.:

- jak vytvořit a udržet pracovní odhodlání a zájem pracovníků o prospěch firmy
- jak přinutit lidi k hledání úspor a vylepšení v pracovním procesu
- jak přesvědčit pracovníky, aby v nesnadném období vydrželi ve firmě
- jak získat schopné odborníky do firmy
- jak docílit toho, aby v případě mimořádných směn i mimo pracovní dobu těchto pracovníků, byli tito pracovníci ochotni nastoupit, je-li to třeba (BĚLOHLÁVEK, 2002, s. 39).

Pokud budete věnovat každému pracovníkovi týmu potřebný čas, budete mu dávat pozitivní a negativní zpětnou vazbu, projevíte mu důvěru a pověříte ho pravomocí, posílíte tím tak, značně jeho pracovní motivaci.

- Tři tajemství týmu:
- 1) Věnovat týmu potřebný čas.
 - 2) Koučovat lidi a dávat jim zpětnou vazbu.
 - 3) Důvěřovat členům týmu (FAIRWEATHER, 2009, s. 172).

1.2.1 Teorie x a teorie y

Americký sociolog Douglas McGregor prosazuje myšlenku, že manažeři mají hlavní úlohu v motivaci personálu a rozděluje je do dvou kategorií:

Podle teorie x (autoritativní styl řízení) se manažeři domnívají, že:

- zaměstnanci nemají rádi práci a jsou líní, a když to jde, tak se jí vyhýbají;
- zaměstnanci nechtějí mít odpovědnost a jsou raději, když je někdo řídí;
- zaměstnanci musí dostávat jasné instrukce, a když neudělají to, co se po nich vyžaduje, musí se cítit ohroženi;
- zaměstnanci dávají před vším ostatním raději přednost jistotě a jsou relativně málo ambiciózní.

Podle teorie y (participativní styl řízení) se manažeři domnívají, že:

- zaměstnanci chtějí pracovat opravdu co nejlépe;
- zaměstnanci berou práci jako hru nebo odpočinek;
- v momentě, kdy přijmou zaměstnanci cíle organizace za své, budou řídit sami sebe;
- zaměstnanci za vhodných podmínek přijímají a často i vyhledávají odpovědnost;
- v moderním průmyslu jsou duševní schopnosti průměrného člověka využívány jen zčásti.

Sociolog McGregor zastával názoru, že většina manažerů tíhne k teorii x a mají s ní špatné výsledky. Osvícení manažeři se řídí teorií y a umožňují tak lidem růst, což následně vede k lepšímu výkonu a výsledkům (FAIRWEATHER, 2009, s. 172-173).

1.2.2 Podněty k motivaci pracovníků

D. C. McClelland zjistil, že úspěšní jedinci se vyznačují cílevědomostí a vytrvalostí. Tito jedinci mají snahu strukturovat práci a klást si druhotné cíle s mírným rizikem a s velkou pravděpodobností úspěchu. Plnění druhotných cílů přináší průběžnou zpětnou vazbu, motivuje, posiluje sebejistotu a vede ke zdolávání dalších cílů.

Organizace může zaměstnancům poskytovat uspokojení potřeb a motivovat třemi způsoby:

- příslušností k pracovní skupině, sounáležitostí

- získáním vlivu a sebeprosazením
- sebeuplatněním

Sounáležitost, příslušnost k pracovní skupině - prakticky oslovuje potřebu všech zaměstnanců. Skoro každý pracovník si přeje být v prostředí s dobrými mezilidskými vztahy, kde je druhými akceptován. K pocitům nespokojenosti na pracovišti často vede špatné sociální klima a vztahy, které zaměstnance frustrují, snižují aktivitu i výkon.

Sebeprosazení, získání vlivu - osloví vysoké procento pracovníků, nejvíce však dominantní jedince s výraznou potřebou sebeprosazení.

Sebeuplatnění osloví ty pracovníky, jenž mají tvůrčí potenciál, jsou aktivní, inovativní a hledající v zaměstnání seberealizaci (ŠTĚPANÍK, 2010, s. 64-65).

1.2.3 Motivační techniky

Motivovat své zaměstnance mohou řídicí pracovníci tím, že jim utvoří pracovní prostředí. Toto prostředí uspokojí jejich vnitřní potřeby a napomůže tak splnit organizační záměry, které přinesou všem prospěch. Aby řídicí pracovníci zjistili, jaké jsou potřeby jednotlivých zaměstnanců, musí těmto zaměstnancům naslouchat a dívat se kolem sebe. Tím, že budou zaměstnancům naslouchat a dívat se kolem sebe, mohou dokázat určit škodu, izolovat viníky a naplánovat tak účinné cesty k nápravě. Dobrý postup a dobré časové rozvržení ručí o úspěchu úsilí řídicího pracovníka.

Motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv. Každý zaměstnanec má přirozeně různé potřeby, ale většina vyžaduje následující body:

1. Bezpečnost.
2. Zajímavý podnik.
3. Zajímavou práci.
4. Dobrého nadřízeného.
5. Uznání.
6. Povýšení.
7. Dobrý plat.
8. Přátelské spolupracovníky.
9. Odměny.
10. Dobré pracovní podmínky (MISKELL, MISKELL, 1996, s. 65).

Efektivní metody řízení:

- „1. Dbejte, aby byli zaměstnanci informováni.*
- 2. S každým jedněte jako s profesionálem.*
- 3. Pravidelně reorganizujte pracovní diagram.*
- 4. Konfrontujte vaše a jejich očekávání.*
- 5. Vyžadujte názory.*
- 6. Nevyslovujte žádné hodnotící soudy.*
- 7. Dbejte, aby věci byly včas dotaženy do konce.*
- 8. Buďte velkorysí a nezdráhejte se pochválit.*
- 9. Podporujte profesionální růst.*
- 10. Poslouchejte, snažte se porozumět a respektovat“ (MISKELL, MISKELL, 1996, s. 66).*

1.2.4 Podmínky vyvíjející pracovníkovo úsilí

K tomu, aby pracovník byl ochotný vyvinout úsilí, je podle teorie očekávání Victora Vrooma (citováno v BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 46) potřeba splnit tři podmínky, a to:

1) **úsilí pracovníka musí být následováno určitým výsledkem.** Zbytečně vykonaná práce, která nepřináší žádný výsledek nebo u níž těžko takový výsledek lze očekávat, se sotva setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka. Žádný pracovník nevykonává rád nesmyslnou práci. Práce musí nabízet předpoklad určitého efektu, pak teprve vyvolá snahu. Pravděpodobnost, že činnost pracovníka přinese daný výsledek – výkon se nazývá expektancií - očekáváním.

2) **výsledek pracovníkovy činnosti musí být odměněn.** Mizivé úsilí je pro nás i tehdy, pokud výsledek naší práce zůstane bez povšimnutí, nebo víme-li, že se odměny sotva dočkáme. Pracovník, který vykonává svoji práci velmi úspěšně, ale s nedostatkem odpovídající odměny, bude stejně demotivován. Výsledek pracovníkova úsilí musí být následován odměnou. Pravděpodobnost odměny se nazývá instrumentalista. Je to vztah mezi výsledkem a odměnou – čím je vyšší výsledek, tím je vyšší odměna.

3) **odměna, kterou pracovník dostane, musí mít pro něj význam.** Víme, že pro lidi jsou prioritní různé motivy, jako jsou peníze, sláva, nebo jistota do budoucna. Kromě peněz máme další 3 druhy odměny – veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce. Význam určitého typu pracovníkovy odměny nazýváme valence.

1.2.5 Motivy různých lidí se liší

Většina vedoucích si myslí, že jedinou motivací jsou peníze. Mzda má určitý význam, ale není jediným prostředkem motivace. Existuje řada lidí, kterým na jejich výdělku až tolik nezáleží a cení si více jiných věcí – osobní pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Dobře znát motivy různých lidí spěje k úspěšnosti práce vedoucího.

Různí lidé dávají přednost různým motivům, např.:

- Peníze - Jsou důležitým motivem pro velkou většinu lidí. Někteří jedinci jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř cokoli. Pro vedoucího jsou tito lidé velkým přínosem.
- Osobní postavení - U každého pracovníka alespoň v jisté míře by se měla objevit potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí apod. Takovýto pracovník se snaží být úspěšný kvůli svému postavení.
- Pracovní výsledky - Lidé, kteří vykonávají svoji práci s radostí a snaží se v ní vynikat, jsou energií a motorem firmy. Patří mezi hlavní motivaci z hlediska firmy.
- Přátelství - Nejhlavnějším bodem je pro tyto lidi dobrá atmosféra na pracovišti.
- Jistota - Tito lidé neradi riskují a hodně se řídí předpisy. Zaměřují se na jistotu.
- Odbornost - Je hlavním motivem u těch lidí, kteří preferují svůj profesionální rozvoj. Pracovník se snaží vyniknout ve své profesi.
- Samostatnost - Jsou lidé, kteří o všem chtějí rozhodovat sami a těžko snášejí nějakého nadřízeného.
- Tvořivost - Kreativita, potřeba tvořit něco nového. Tito lidé mají rádi taktovou práci, při které se dá přemýšlet a vymýšlet něco nového (BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 42-43).

1.2.6 Demotivace lidí

Frustrace nastává tehdy, pokud se člověk snaží uspokojit své vlastní potřeby a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka. K frustraci může dojít tehdy, když pracovník očekává odměnu, kterou nedostane, když dojde k pokažení práce, kterou se pracovník dlouho zabýval, nebo když nedostane zaslouženou dovolenou.

Lidé na frustraci reagují různými způsoby:

- snaží se zesílit své úsilí, aby byli schopni překážku překonat (energizme),
 - vzdávají se svého záměru (únik),
 - násilím vybíjejí potlačenou energii (agrese),
 - snaží se nalézt náhradní cíle (sublimace),
 - přesvědčují sami sebe o tom, že cíl, o který usilovali, nestojí za to, a že je pro ně vlastně dobře, že tohoto cíle nedosáhli (racionalizace).
 - vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojování potřeb (regrese)
- (BĚLOHLÁVEK, 2000, s. 43).

1.2.7 Motivace a peníze

Peníze, ve formě peněz nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou nejčastější vnější odměnou. Peníze dávají to, co většina lidí chce. Někteří lidé jsou motivováni penězi mnohem více než jiní. Nelze ale předpokládat to, že peníze motivují každého ve stejné míře a stejným způsobem. Lidé pracující jen pro peníze mohou své úkoly shledávat jako méně příjemné, a proto je možná nebudou plnit dobře. Peníze zajišťují prostředky, k dosažení řady možných cílů. Jsou spojeny, jak přímo, tak nepřímo s uspokojováním mnoha potřeb. Peníze přicházející pravidelně, uspokojují základní potřeby jako je přežití a bezpečí. Dále uspokojují potřebu sebeúcty a postavení a mohou nám získat určitou prestiž (ARMSTRONG, 2002, s. 169).

Zaměstnavatelé, kteří si myslí, že peníze jsou skutečnou a hlavní motivací, mají problém s tím, jak motivovat své zaměstnance. Zaměstnance si musíme získat a zasloužit. Zaměstnavatelé si mohou koupit průměrné zaměstnance, ale tito zaměstnanci nám v současném podnikatelském klimatu nepomůžou předhonorovat ostatní. Pokud chceme držet krok, nebo dokonce uspět musíme zákazníkům ukázat, že jsme nadprůměrní. K nadprůměrnému výkonu motivuje zaměstnance možnost prosadit

se, vyniknout, přispět něčím ke společnému úsilí, možnost odlišit se od ostatních a podílet se na něčem významném (KIM, 2003, s. 51).

Peníze vyvolávají pouze sekundární motivaci, a proto mohou mít jen omezenou účinnost. Peníze uspokojují hlavně materiální potřeby. Svoboda jednat a zajímavé práce je pro hodně zaměstnanců přednější než peníze. Peníze mohou vést i k demotivaci zaměstnanců. Pokud pracovníci nedostanou odměny a prémie, nebo je dostanou v nižších částkách, než očekávali, jsou tito pracovníci zklamáni a často to vnímají jako nespravedlnost. V tomto případě se motivace mění v demotivaci (LAUFER, 2008, s. 65-66).

Peníze přináší za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují peníze, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Ale při špatně vytvořeném a řízeném systému odměňování může dojít k demotivaci (ARMSTRONG, 2002, s. 170).

1.2.8 Odměňování pracovníků

Systémy odměňování bývají rozděleny na hmotné a nehmotné. Daný systém plyne ze specifiky organizace nebo firmy a měl by také zohlednit účinky motivace. Nejmenším motivem bývá fixní plat, který přehlíží výkon. Při kombinaci základní mzdy a pohyblivých složek mají motivovat hlavně tyto nefixní součásti, zpravidla vázané na výkon. Jsou to například výkonové prémie, prémie a odměny za výsledky hospodaření, podíly na kolektivních prémiech, podíly na zisku, příplatky za práci ve dnech pracovního volna, příplatky přesčasové hodiny. Stále více využívané a významnou součástí tvoří formy jako příplácení firmy na pojištění zaměstnance, poskytování různých služeb zdarma či za výhodnou cenu, přednostní nárok a využití služeb poskytovaných firmou apod. Existují další výhody, které přináší motivační účinek, např. zaměstnanecké výhody nepeněžního charakteru, jako prestižní funkce, poskytování různých služeb, kvalitně vybavení pracoviště a pracovní pomůcky, výhodné stravování, vlastní personál aj. Bezprostřední nadřízení by měli mít ve svém působení takové prostředky, kterými mohou diferencovaně odměňovat a stimulovat tak k popudu a vyšším výkonům. K hlavním zásadám každého manažera náleží včasná a komplexní informovanost podřízených o vazbě pracovního výkonu k odměně,

obeznamení zaměstnanců se zásadami odměňování i sankcí (ŠTĚPANÍK, 2010, s. 59-60).

2 Analýza problému

2.1 Základní údaje o firmě Rio Sped, Jitka Trubačová

Tabulka 1: Základní informace firmy Rio Sped, Jitka Trubačová (Zdroj: Vlastní zpracování dle: HRONKOVÁ, 2011)

Název firmy	Rio Sped, Jitka Trubačová
Adresa	Palackého 6, 691 51 Lanžhot
Kontakt, tel.	519 336 144-5
Předmět podnikání	Obchodní činnost v oblasti jak vnitrostátní tak mezinárodní dopravy spedice
IČO	68697970
DIČ	CZ651184090



Obrázek 3: Logo firmy Rio Sped, Jitka Trubačová (Zdroj: Mezinárodní doprava a spedice. Dostupné z: <http://riosped.autodoprava.com/>)

2.1.1 Popis podnikatelského subjektu

Podnikatelská činnost Jitky Trubačové byla zahájena vydáním živnostenského listu 25. 8. 1999, předmětem podnikání byla obchodní činnost, v roce 2001 byla rozšířena na základě koncesní listiny o podnikání v oblasti dopravy, respektive provozování dopravních služeb vlastními dopravními prostředky.

Firma je pojištěna proti škodám na přepravovaných věcech na základě zasilatelských smluv do výše 5 000 000 Kč.

Při svém zrodu společnost směřovala činnost výhradně do oblasti zasilatelství, spedice a logistiky. Během svého vývoje, pak zaujala na trhu místo jako poskytovatel komplexních logistických, zasilatelských, spedičních a dopravních služeb vlastními prostředky nebo prostřednictvím rozsáhlé sítě smluvních dopravců a to tak, že vstupuje mezi objednatele a dopravce. V tomto případě dochází k uzavření smlouvy o přepravě věci podle obchodního zákoníku § 610. To znamená, že se paní Trubačová obstarává, nebo zajišťuje přepravu zboží vlastním jménem a na svůj účet. V takových případech vystupuje vůči objednateli jako dopravce, na kterého přijatý závazek přenáší. Tímto plně zodpovídá objednateli přepravu za splnění závazku, tedy dopravení zboží do místa určení a zodpovídá také za škody vzniklé přepravou nebo odcizením.

2.1.2 Sortiment služeb

Firma realizuje mezinárodní i vnitrostátní toky zboží mezi výrobními a obchodními subjekty v rámci Společenství Evropské unie. Firma je schopna zajistit přepravu do těchto evropských zemí:

Rakousko, Dánsko, Německo, Švédsko, Švýcarsko, Anglie, Francie, Polsko, Španělsko, Slovensko, Portugalsko, Maďarsko, Lucembursko, Itálie, Belgie, Slovinsko, Holandsko, Chorvatsko, Rumunsko.

Tyto přepravy jsou prováděny na základě Úmluvy o přepravní smlouvě v mezinárodní dopravě známé pod zkratkou CMR¹ a na základě této úmluvy dopravce zodpovídá za úplnou nebo částečnou ztrátu či poškození zásilky až do jejího předání příjemci.

¹ Nákladní list "CMR" se vystavuje v pěti vyhotoveních a slouží pro silniční kamionovou mezinárodní dopravu. Jedná se o mezinárodně sjednocený tiskopis. Obsah "CMR" je charakteristický tím, že zde není určený hraniční přechod. Silniční hraniční přechod bývá dohodnut v kontraktu a je nutný pro další speditéřská, odbavení.

Dokladem o uzavření přepravní smlouvy podle této úmluvy je mezinárodní nákladní list, i když výjimkou nejsou ani země podléhající zvláštní úmluvě, kde je nutné zvláštních povolení (např. třetizemní povolení tzv. CEMT²) či celnímu režimu.

Vnitrostátní či mezinárodní doprava je realizována vlastními dopravními prostředky.

Vozový park firmy Rio Sped, Jitka Trubačová je uveden v následující tabulce.

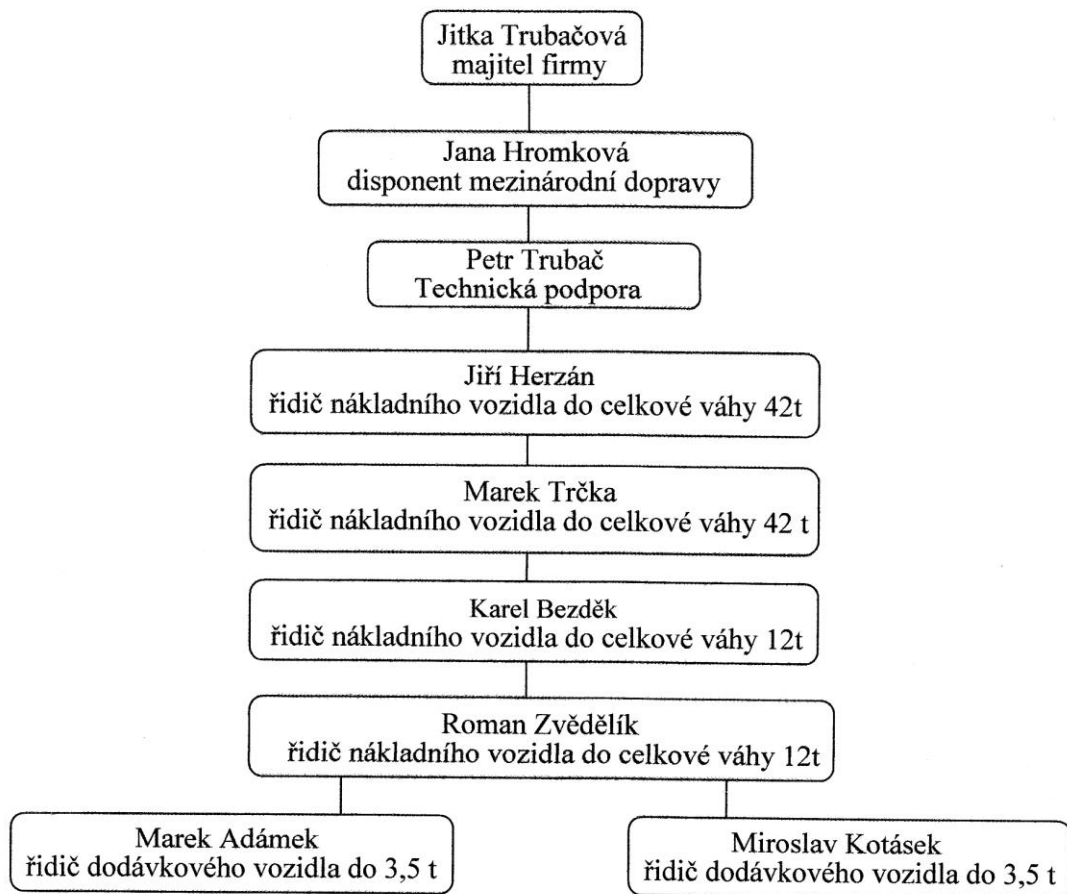
Tabulka 2: Vozový park firmy Rio Sped, Jitka Trubačová (Zdroj: Vozový park. Dostupné z: <http://riosped.autodoprava.com/13562/vozovy-park/>)

Značka automobilu	Typ vozidla	Délka (v m)	Šířka (v m)	Výška (v m)	Užitková hmotnost (v kg)	Kapacita paletových míst
DAF FA LF45	plachtový, s hydraulickým čelem	7,2	2,45	2,39	5 900	18 (120 x 80)
DAF FA LF45.220-G12	Plachtový	7,3	2,45	2,52	6 100	18 (120 x 80)
IVECO ML75 E14	Plachtový	6,5	2,45	2,48	3 400	16 (120 x 80)
MAN L77 P12 M6C	skříňový, s hydraulickým čelem a ramínkovou úpravou	7	4,3	2,19	5 400	17 (120 x 80)
RENAULT MASTER	Skříňový	3,6	1,73	1,89	1 450	5 (120 x 80)
KÖGEL SN 24	nákladní valníkový návěs, plachtový	13,6	2,48	2,72	25 380	34 (120 x 80)

² (Conférence Européenne des Ministres des Transports) Evropská konference ministrů dopravy. CEMT povolení - umožňuje firmám dopravovat zboží v přeshraniční nákladní přepravě mezi členskými státy CEMT

2.1.3 Organizační schéma firmy Rio Sped, Jitka Trubačová

Pro přehled uvádím organizační schéma firmy Rio Sped, Jitka Trubačová, viz. obr. 4.



Obrázek 4: Organizační schéma (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.1.4 Organizační struktura firmy Rio Sped, Jitka Trubačová

Firma Rio Sped, Jitka Trubačová je tvořena osmi zaměstnanci a jedním zaměstnavatelem. Každý z nich vykonává následující pracovní činnosti.

Jitka Trubačová – majitel

- fakturace
- evidence a hodnocení obrátu a zisku z obchodní činnosti
- evidence a hodnocení výnosu, nákladu a zisku za služby provedené vlastními službami

- kontrola a dohled nad pohledávkami
- plnění finančních závazků vůči dodavatelům

Jana Hromková – key account

- dispečer a disponent mezinárodní dopravy
- péče o klíčové zákazníky
- individuální jednání se smluvními partnery
- vyřizování reklamací
- kontrola a dohled nad pohledávkami u zahraničních partnerů

Petr Trubač – technická podpora

- kontrola a dohled nad technickým stavem vozového parku
- údržba kancelářských a servisních prostor, odstavných ploch
- zajišťování náhradních dílů a servisních služeb
- dohled nad pojistnými smlouvami, jednání s pojišťovacími ústavy

Jiří Herzán – řidič nákladního vozidla do celkové váhy 42 t

- oprávnění přepravovat a manipulovat s nebezpečným zbožím

Marek Trčka – řidič nákladního vozidla do celkové váhy 42 t

Karel Bezděk – řidič nákladního vozidla do celkové váhy do 12 t

- oprávnění přepravovat a manipulovat s nebezpečným zbožím

Roman Zvědělík – řidič nákladního vozidla do celkové váhy do 12 t

Marek Adámek – řidič dodávkového vozidla do 3,5 t

- oprávnění přepravovat a manipulovat s nebezpečným zbožím, přeprava expresních zásilek

Miroslav Kotásek – řidič dodávkového vozidla do 3,5 t

- oprávnění přepravovat a manipulovat s nebezpečným zbožím, přeprava expresních zásilek (HROMKOVÁ, 2011)

2.2 Výzkumné metody

Pro analýzu situace ve společnosti jsem použila dva typy dotazníků – dotazníky s otevřenými otázkami a dotazníky s uzavřenými otázkami. Dotazník s otevřenými otázkami byl určen pro majitelku firmy Rio Sped Jitkou Trubačovou a s disponentkou mezinárodní dopravy Janou Hromkovou, která má ve firmě výsadní postavení. Z dotazníkového šetření jsem se pokoušela zjistit, jak vychází zaměstnavatelka s pracovníky, zda má nějaké výhrady na své zaměstnance, a zda se neobjevují nějaké problémy. Dotazník s uzavřenými otázkami byl určen zaměstnancům firmy Rio Sped, Jitka Trubačová, respektive řidičům této dopravní firmy. Dotazníky jsem rozdělila do dvou kategorií, a to na kategorie zabývající se psychickou motivací zaměstnanců a na kategorie týkající se finanční motivace.

2.3 Výzkumný soubor

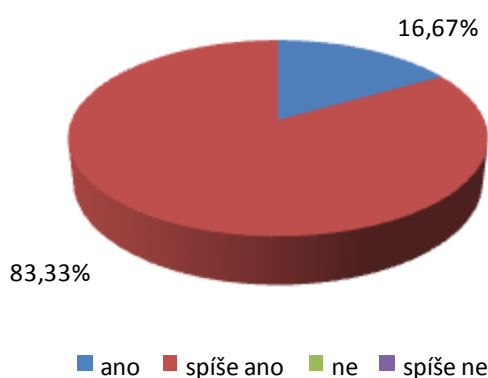
Výzkumné šetření jsem zaměřila na dvě skupiny, a to na skupinu zaměstnanců respektive řidičů firmy Rio Sped, Jitka Trubačová a na vedoucí skupinu, tedy na majitelku této firmy a disponentku mezinárodní dopravy, která je pro společnost velmi důležitá. Tyto skupiny mají určitě jisté odlišnosti a jiné pohledy na různé, zásadní věci. Každá skupina vidí a vnímá problémy jinak.

2.4 Výsledky dotazníkového šetření

Na dotazníkové šetření odpověděli všichni respondenti, což je šest zaměstnanců (řidiči) firmy Rio Sped, Jitka Trubačová a dva vedoucí pracovníci. Dotazníky jsou přiloženy v příloze č. 1 a č. 2. Zaměstnanci (řidiči) dostali dotazníky s volitelnou odpovědí a vedoucí pracovníci otevřené otázky. V dotazníkovém šetření mě u zaměstnanců zajímali dvě oblasti a to platební, finanční podmínky ve firmě Rio Sped, Jitka Trubačová a otázky týkající se motivační spokojenosti zaměstnance. U vedoucích pracovníků byly otázky formulovány obdobně. Díky tomuto šetření jsem zjistila, jaké chyby nebo nedostatky jsou spojeny s firmou Rio Sped, Jitka Trubačová.

2.4.1 Zjištěné výsledky u zaměstnanců

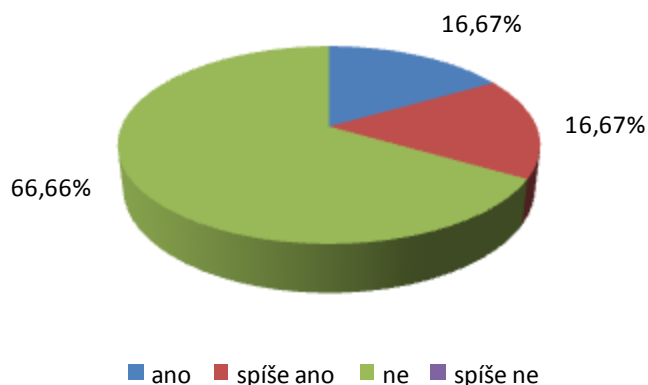
1) Jste spokojen s finančním ohodnocením své práce?



Graf 1: Jste spokojen s finančním ohodnocením své práce? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpověděli všichni zaměstnanci firmy Rio Sped, Jitka Trubačová. Celkem 5 zaměstnanců tvrdí, že s prací jsou spíše spokojeni, jenom jeden pracovník je s prací v této firmě naprosto spokojen. Z odpovědí respondentů na tuto otázku vyplývá více méně naprostá spokojenost s finančním ohodnocením. Na základě zjištěných odpovědí se domnívám, že peníze jsou pro zaměstnance firmy Rio Sped důležitým motivačním prostředkem.

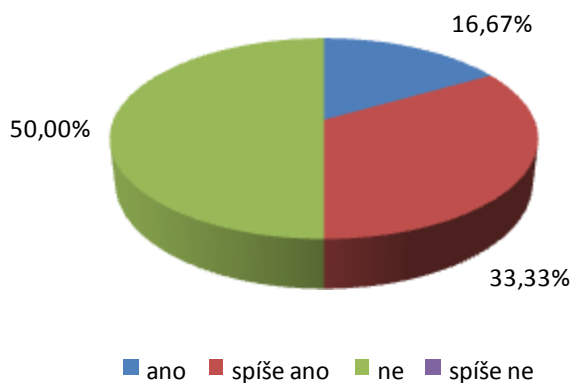
2) Víte, jaké zaměstnanecké výhody nabízí Váš podnik?



Graf 2: Víte, jaké zaměstnanecké výhody nabízí Váš podnik? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Všech 6 zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku. Odpovědi byly různorodé a nejvíce dotazovaných odpovědělo, že nevědí, jaké zaměstnanecké výhody by mohli využívat. Z položené otázky vyplývá, že zaměstnanci jsou špatně informováni o možných zaměstnaneckých výhodách. Osobně jsi myslím, že neznalost zaměstnaneckých výhod není pro tuto firmu příliš přívětivá, jelikož kdyby byli více informováni o různých výhodách, které mohou získat, zvýšila by se i jejich motivace.

3) Jste obeznámen s tím, za co můžete obdržet příplatky?



Graf 3: Jste obeznámen s tím, za co můžete obdržet příplatky? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Polovina z dotazovaných zaměstnanců odpověděla, že ví, za co může obdržet příplatky. Vypovídá to o tom, že zaměstnanci nejsou příliš informováni o možných příplatcích,

anebo ještě žádný příplatek nedostali. Kdyby byli tito pracovníci více informováni, byla by větší pravděpodobnost, že budou s větší ochotou přistupovat ke svým povinnostem.

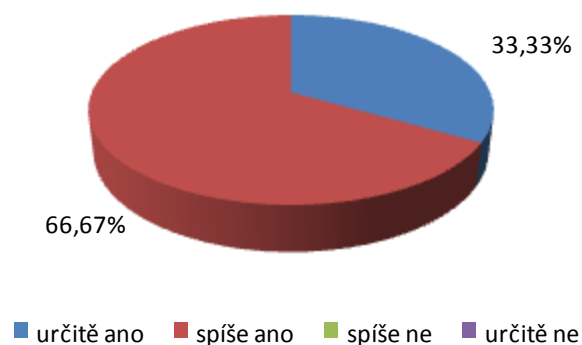
4) Považujete svoji mzdu za spravedlivou v porovnání s ostatními pracovníky?



Graf 4: Považujete svoji mzdu za spravedlivou v porovnání s ostatními pracovníky? (Zdroj: Vlastní zpracování)

U této otázky se všichni dotazovaní shodují na tom, že nepocitují nespravedlnost ve výši vyplácené mzdy v porovnání s ostatními zaměstnanci. Tudiž vedoucí pracovníci hodnotí tyto zaměstnance objektivně a nedochází k nadřazování některého zaměstnance vůči ostatním.

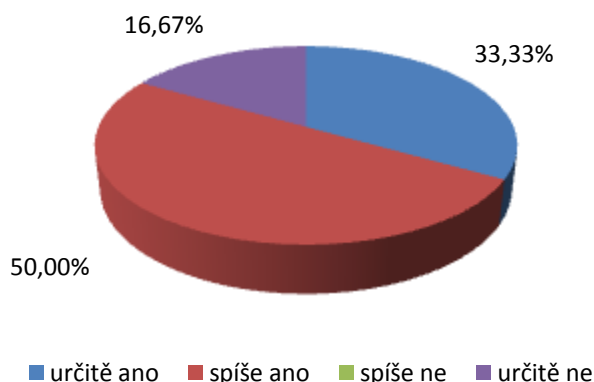
5) Je pro Vás důležité osobní ohodnocení?



Graf 5: Je pro Vás důležité osobní ohodnocení? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Osobní ohodnocení je pro všechny zaměstnance důležitým aspektem.

6) Jsou součástí Vaší mzdy i nějaké benefity?



Graf 6: Jsou součástí Vaší mzdy i nějaké benefity? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Většina dotazovaných respondentů tvrdí, že jejich mzda benefity obsahuje. Pouze jeden ze zaměstnanců uvádí, že jeho mzda neobsahuje žádné benefity. Od majitele této firmy vím, že tato firma svým zaměstnancům žádné benefity neposkytuje, z čehož plyne, že zaměstnanci neznají termín benefit a pod jeho pojmem si představují něco, jako finanční odměnu za práci.

7) Benefity

Tabulka 3: Jaké zaměstnanecké benefity mají pro Vás největší význam? (Zdroj: Vlastní zpracování)

DRUH BENEFITU/VÝZNAM BENEFITU V %	nejdůležitější	důležité	méně důležité	nedůležité
Příspěvek na životní pojištění	33,33	66,67	-	-
Příspěvek na penzijní pojištění	83,33	16,67	-	-
Služební auto pro soukromé účely	16,67	-	16,67	66,66
Stravenky	16,67	-	50,00	33,33
Školení, odborný rozvoj	16,67	50,00	33,33	-
Rekreační pobyt	33,33	-	-	66,67
Příspěvky na zdravotní péči	33,33	50,00	16,67	-
Týden dovolené navíc	33,33	33,33	33,33	-

Příspěvek na životní pojištění

Z pohledu zaměstnanců firmy Rio Sped, Jitka Trubačová je příspěvek na životní pojištění brán za důležitý druh benefitu. Dva z dotazovaných pracovníků shledávají

tento benefit dokonce za nejdůležitější. Toto zjištění by mělo upozornit vedení firmy, zda by nebylo vhodné tento příspěvek svým pracovníkům poskytovat.

Příspěvek na penzijní pojištění

Skoro všichni zaměstnanci shledávají za nejdůležitější ze všech benefitů právě příspěvek na penzijní pojištění, proto by se měla firma Rio Sped, Jitka Trubačová zamyslet nad možností poskytovat svým pracovníkům tento druh benefitu. Zvýšila by se tak spokojenost zaměstnance a dospěla by i k určitým finančním výhodám v porovnání s vyplácením prosté odměny.

Služební auto pro soukromé účely

Dotazovaní respondenti považují služební auto pro soukromé účely za nejméně důležitý benefit, proto nemá firma Rio Sped, Jitka Trubačová potřebu se tímto druhem benefitu obzvláště zabývat.

Stravenky

Stravenky považuje za nejdůležitější pouze 1 ze zaměstnanců této firmy, a to z důvodu, že svoji pracovní činnost vykonává především na území České republiky, kde je schopen tyto stravenky využít. Ostatních 5 zaměstnanců považuje stravenky za méně důležité až nedůležité, jelikož větší část pracovních cest tráví mimo území České republiky.

Školení, odborný rozvoj

Čtyři z šesti dotazovaných považují školení za relativně důležitý benefit. Zbytek respondentů odpověděl, že další odborný rozvoj nepovažují za tak nutný. Firma Rio Sped, Jitka Trubačová přímo ukládá některá školení, jakou jsou např. povinnost absolvovat školení řidiče, školení odborné způsobilosti a školení bezpečnosti práce.

Rekreační pobyt

Čtyři zaměstnanci této společnosti považují rekreační pobyt za naprosto nedůležitý. Naproti tomu zbývající dva respondenti mají opačný názor. U těchto dvou zaměstnanců

by mohlo být důvodem považovat rekreační pobyt za nejdůležitější z benefitů, to, že jejich povolání je časově náročné, a proto by kvůli své časové vytíženosti uvítali tento benefit a využili ho pro společný čas s rodinou.

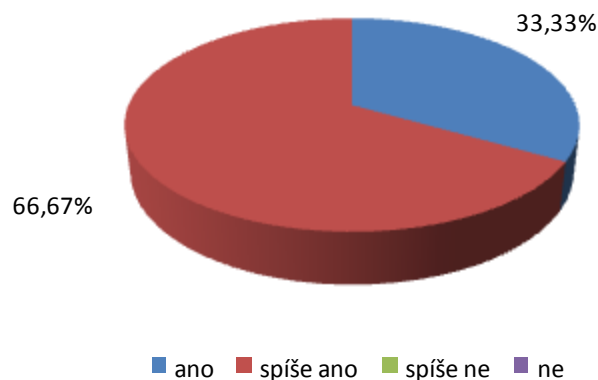
Příspěvky na zdravotní péči

Příspěvek na zdravotní péči by uvítali skoro všichni dotazovaní, pouze jeden z dotazovaných bere tento příspěvek za méně důležitý. Pro firmu tak nastává zamyšlení, zda by nebylo vhodné svým zaměstnancům takovýto příspěvek poskytovat.

Týden dovolené navíc

Týden dovolené navíc hodnotí jako velmi důležitý benefit čtyři z dotazovaných zaměstnanců. Je to především z toho důvodu, že práce v logistické firmě patří mezi časově náročný obor, kde zaměstnanci tráví většinou času na pracovních cestách.

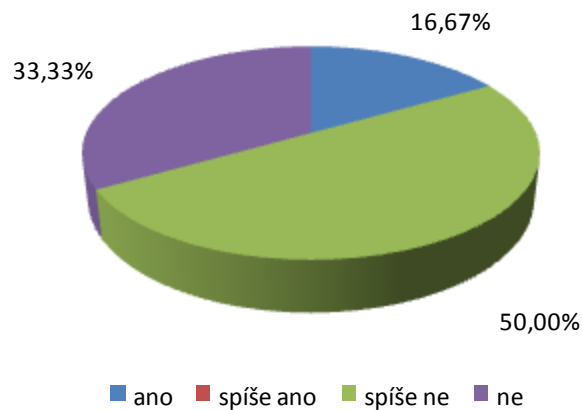
8) Jste s vykonávanou prací ve firmě Rio Sped spokojen?



Graf 7: Jste s vykonávanou prací ve firmě Rio Sped spokojen? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpověděli všichni zaměstnanci pozitivně. Zaměstnanci této firmy jsou s vykonávanou prací spokojeni, a to je pro firmu Rio Sped, Jitka Trubačová pozitivní přínos, protože spokojený zaměstnanec odvádí, vždy lepší pracovní výsledky, než zaměstnanec nespokojený.

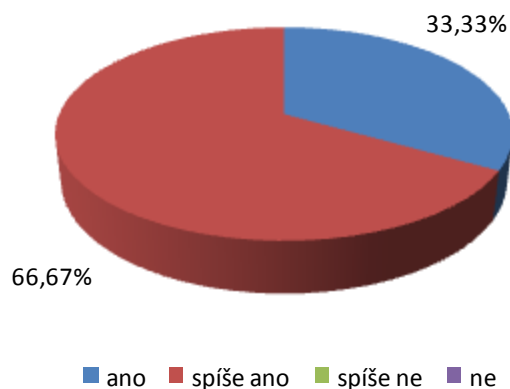
9) Přemýšlel jste někdy o odchodu z této práce?



Graf 8: Přemýšlel jste někdy o odchodu z této práce? (Zdroj: Vlastní zpracování)

U této otázky se skoro naprostá většina s dotazovaných respondentů shoduje na tom, že nepřemýšlí o odchodu z firmy Rio Sped, Jitka Trubačová. Z toho vyplývá, že zaměstnanci mají k této firmě pozitivní vztah po více stránkách.

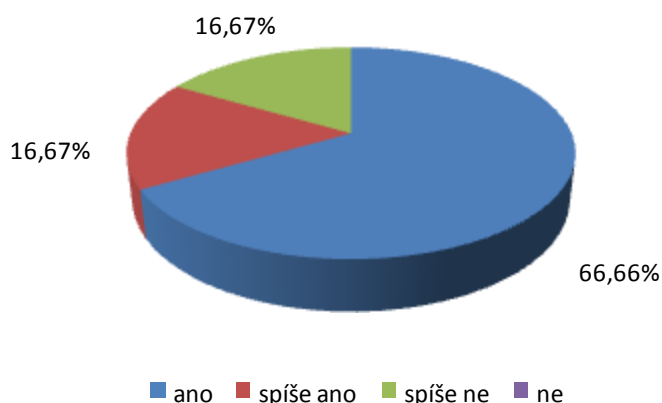
10) Jste často v zaměstnání vystavováni stresu?



Graf 9: Jste často v zaměstnání vystavováni stresu? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Všichni zaměstnanci tvrdí, že jsou při výkonu své práce vystavováni stresu. Plyne to především z toho, že obor logistiky je velmi náročný a často dochází k náhlým a nečekaným změnám i komplikacím.

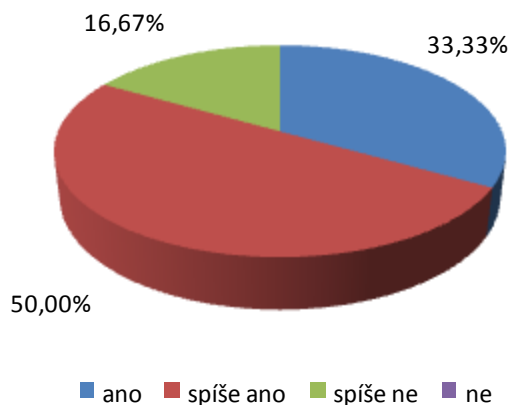
11) Je komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným dostatečná?



Graf 10: Je komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným dostatečná? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z odpovědí dotazovaných respondentů vyplývá, že komunikace mezi jimi a jejich zaměstnavatelem je dostatečná a bezproblémová. Jeden z pracovníků však komunikaci s nadřízeným nepovažuje za dostatečnou.

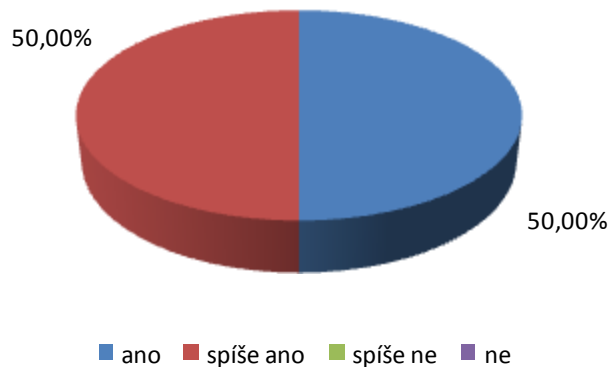
12) Jste dobře informován o pracovní cestě?



Graf 11: Jste dobře informován o pracovní cestě? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Většina ze zaměstnanců tvrdí, že informovanost o pracovní cestě je dostačující. Někdy nastávají nečekané problémové situace, a tak dochází ke komplikacím týkajících se domluvy mezi zaměstnavatelem a pracovníkem.

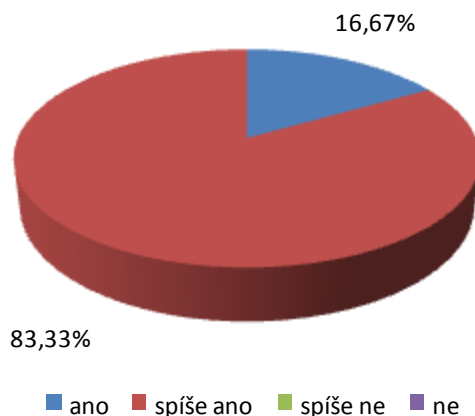
13) Máte někdy pocit časové vytíženosti?



Graf 12: Máte někdy pocit časové vytíženosti? (Zdroj: Vlastní zpracování)

U této otázky převyšují odpovědi typu ano a spíše ano, což by mělo být varovným signálem pro vedoucí pracovníky. Důvodem časové vytíženosti je obor, ve kterém dotazovaní respondenti pracují. Kvůli menšímu počtu zaměstnanců nebo vzniku problémové situace při výkonu práce, tráví dotazovaní respondenti hodně času na pracovních cestách.

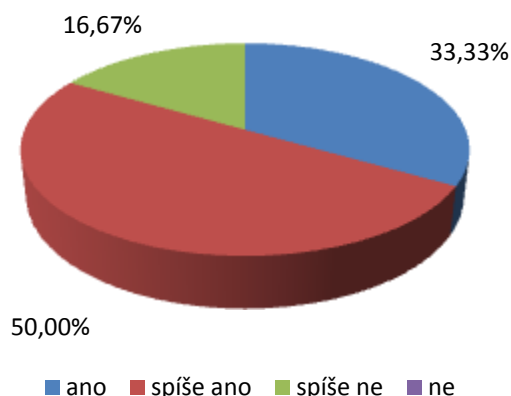
14) Jste spokojen s Vašimi pracovními prostředky?



Graf 13: Jste spokojen s Vašimi pracovními prostředky? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z této odpovědi můžeme říct, že všichni pracovníci jsou spokojeni s nabízenými pracovními prostředky, které používají k výkonu své práce.

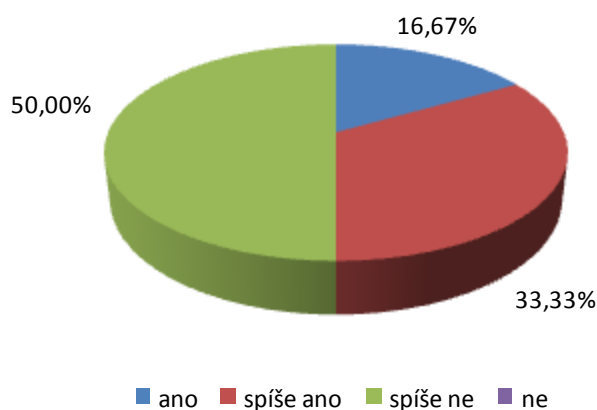
15) Stává se často, že Vás nadřízený pochválí?



Graf 14: Stává se často, že Vás nadřízený pochválí? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Velká většina zaměstnanců odpověděla na tuto otázku kladně. Znamená to, že poměrně často dostávají pochvaly od svých nadřízených, pouze jeden z respondentů tvrdí, že se často nestává, aby jej vedoucí zaměstnavatel pochválil.

16) Pochválí Vás nadřízený i před ostatními spolupracovníky?

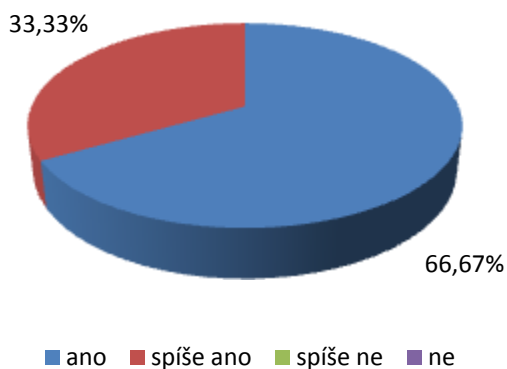


Graf 15: Pochválí Vás nadřízený i před ostatními spolupracovníky? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpověděli dotazovaní pracovníci ve stejném poměru. Polovina zaměstnanců této firmy tvrdí, že je nadřízený pochválí i před ostatními spolupracovníky a druhá polovina pracovníků má názor opačný. Osobně si myslím, že to není příliš

vhodný morální přístup. Nadřízený by měl mít stejný přístup ke všem svým zaměstnancům.

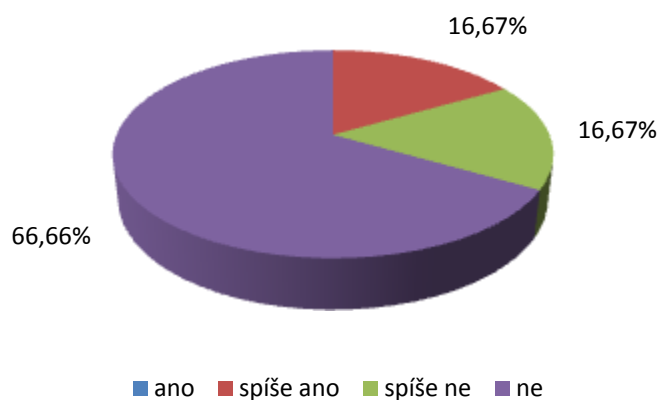
17) Je kolektiv ve firmě Rio Sped, Jitka Trubačová dobrý?



Graf 16: Je kolektiv ve firmě Rio Sped, Jitka Trubačová dobrý? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Všichni dotazovaní hodnotí kolektiv na pracovišti velmi kladně. Pokud je kolektiv na pracovišti dobrý, vede to i k lepším pracovním výsledkům.

18) Máte problémy s některým se spolupracovníků firmy Rio Sped, Jitka Trubačová?



Graf 17: Máte problém s některým se spolupracovníků firmy Rio Sped, Jitka Trubačová? (Zdroj: Vlastní zpracování)

U většiny dotazovaných zněla odpověď na tuto otázku stejně, a to tak, že dotazovaný nemá žádné velké problémy se svými spolupracovníky. Pouze jeden zaměstnanec tvrdí, že občas nějaké problémy mezi ním a ostatními zaměstnanci nastanou.

2.4.2 Zjištěné výsledky u vedoucích pracovníků

- 1) Jste spokojena se svojí prací?

Majitelka: Ano, jsem.

Dispečerka: V podstatě ano, i když je to celkem stresující obor, nicméně není to fádň.

Zhodnocení odpovědi: Majitelka firmy Rio Sped je s prací v oboru logistiky spokojena. Dispečerka shledává tuto práci za zajímavou, ale zároveň uvádí, že existují situace, ve kterých se nevyhne stresovému vypětí.

- 2) Vyhovují Vám všichni zaměstnanci firmy Rio Sped, Jitka Trubačová?

Majitelka: Vyhovují, dobrá spolupráce se zaměstnanci je základem kvality odvedené práce a prosperity firmy.

Dispečerka: V podstatě ano.

Zhodnocení odpovědi: Majitelka uvedla, že se všemi svými zaměstnanci je spokojena, tudíž nemá potřebu přemýšlet nad změnou pracovního personálu. Z pohledu dispečerky firmy Rio Sped, Jitka Trubačová se občas naskytnou situace, při kterých domluva se zaměstnanci není příliš vyhovující. Důvodem může být například neuposlechnutí pokynů dispečera zaměstnanci.

- 3) Je komunikace mezi Vámi a zaměstnanci dostatečná?

Majitelka: Většinou ano. Doprava patří ovšem do časově i organizačně náročných oborů, kde dochází často k náhlým či neplánovaným změnám

a přináší tak často vypjaté situace. Následkem toho může dojít ke komunikačním chybám, a to, jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele.

Dispečerka: Záleží na konkrétních situacích, ale v podstatě ano.

Zhodnocení odpovědi: Jak majitelka, tak dispečerka se shodují na tom, že k největším komunikačním chybám dochází nejčastěji na základě konkrétních situací vyplývajících z náhlých a nepředvídatelných změn na pracovních cestách.

4) Vyžadujete po zaměstnancích nějaké školení?

Majitelka: Řidiči jsou povinni absolvovat profesní školení řidiče, školení odborné způsobilosti a školení bezpečnosti práce. Někteří jsou nadstandardně proškoleni pro přepravu nebezpečných látek.

Dispečerka: Ano.

Zhodnocení odpovědi: Z odpovědí respondentek plyne, že zaměstnanci jsou povinně proškolení a někteří ze zaměstnanců jsou navíc proškolení v oblastech, které jsou vzhledem k jejich povinnostem nadstandardní.

5) Poskytujete svým zaměstnancům nějaké benefity?

Majitelka: Ne.

Dispečerka: Ne.

Zhodnocení odpovědi: Firma Rio Sped, Jitka Trubačová svým zaměstnancům neposkytuje žádné benefity, neshledává je zatím jako potřebné.

6) Shledáváte Váš vozový park za dobře vybavený?

Majitelka: Částečně.

Dispečerka: Ano.

Zhodnocení odpovědi: Dispečerka hodnotí vozový park firmy Rio Sped, Jitka Trubačová za dobře vybavený. Majitelka je se svým vozovým parkem spokojena, ale je si vědoma drobných nedostatků, které by bylo zapotřebí zmodernizovat.

7) Myslíte, že existují na Vašem pracovišti negativní vztahy mezi zaměstnanci?

Majitelka: Občasné nesrovnalosti vyplývají z náročné práce, ale negativní vztahy předpokládám mezi zaměstnanci nejsou.

Dispečerka: Nevím, ale myslím si, že ne.

Zhodnocení odpovědi: Jelikož majitelka a dispečerka této firmy nepřichází se svými zaměstnanci často do osobního kontaktu, nejsou schopny potvrdit či vyvrátit konfliktnost vztahů mezi jejich pracovníky. Jedinými konflikty, o kterých majitelka ví, jsou ty, které vznikají v důsledku vypjatosti tohoto povolání.

8) Jaké jsou pracovní výsledky Vaší firmy?

Majitelka: Převážně uspokojivé.

Dispečerka: Uspokojivé.

Zhodnocení odpovědi: Majitelka firmy Rio Sped, Jitka Trubačová, hodnotí výsledky své firmy jako převážně uspokojivé, z čehož vyplývá, že v budoucnosti by chtěla dosáhnout lepších výsledků. V podstatě stejný názor zastává i dispečerka.

9) Máte s některým se, svých zaměstnanců nějaké problémy?

Majitel: Nemám závazné problémy. Drobné problémy vždy vyprší.

Dispečer: Ne.

Zhodnocení odpovědi: K určitým menším problémům u této firmy dochází, a to jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Nejčastěji to jsou problémy plynoucí ze špatné komunikace mezi oběma stranami, týkající se průběhu pracovní cesty.

10) Myslíte, že jsou zaměstnanci Vaší firmy dobře finančně ohodnoceni?

Majitel: S ohledem na finanční možnosti firmy spíše ano.

Dispečer: Ano.

Zhodnocení odpovědi: Obě dotazované si myslí, že zaměstnanci firmy Rio Sped, Jitka Trubačová jsou dobře finančně ohodnoceni, za svou provedenou práci.

3 Vlastní návrhy řešení

V návrhové části jsem se zabývala zejména rozporupnými výsledky dotazníkového šetření. Především jsem se zaměřila na zaměstnanecké výhody, kde jsem nastínila případné návrhy finančních výhod, které by z těchto benefitů pro firmu Rio Sped, Jitka Trubačová plynuly. Další problematika, kterou jsem se zaobírala v návrhovém řešení, jsou tzv. problematické neočekávané situace při pracovních cestách zaměstnanců. Dále jsem se zabývala návrhem na zlepšení osobního kontaktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Také upozorňuji na časovou vytíženost zaměstnanců při pracovních cestách. Návrhové řešení by mělo vést ke zlepšení, jak firemní komunikace, tak vztahů na pracovišti a k případnému zlepšení situace firmy Rio Sped, Jitka Trubačová po finanční stránce, a to právě díky výhodnosti benefitů. Tato navrhovaná řešení by měla vést ke zlepšení atmosféry na pracovišti, k vyšší výkonnosti pracovníků a zároveň je motivovat k větší pracovní činnosti.

3.1 Příspěvek zaměstnavatele na soukromé životní pojištění zaměstnance

Pracovníci v této společnosti považují příspěvek na životní pojištění za velmi důležitý benefit. Firma Rio Sped, Jitka Trubačová neposkytuje svým zaměstnancům tento benefit. Tyto benefity jsou daňově výhodné a patří k velmi využívaným příspěvkům zaměstnavatele vůči svým zaměstnancům, proto bych je této firmě doporučovala.

Podle zákona o dani z příjmů může být soukromým životním pojištěním pro účely uplatnění daňových úlev pojištění: pro případ dožití, pro případ smrti nebo dožití, na důchodové pojištění (MACHÁČEK, 2010, s. 22).

Poskytnutí příspěvku na soukromé životní pojištění je výhodnější, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, než prosté zvyšování mzdy.

Výhody soukromého životního pojištění

Ze strany zaměstnance

Zaměstnanci si díky nim mohou našetřit více financí do pozdního věku i pro případ nějaké nepříznivé události. Významem životního pojištění je pojistná ochrana v případě

neočekávaných životních situací. Zaměstnancům by se také díky tomuto příspěvku snížily odvody na daně z příjmů a dosáhli by tak vyšších příjmů. Příspěvek na životní pojištění zvyšuje spokojenost zaměstnance a pozitivně ovlivňuje jeho výkonnost.

Výhody ze strany zaměstnavatele

Pokud se zaměstnavatel rozhodne přispívat na soukromé životní pojištění svého zaměstnance, stává se pro něj tento příspěvek daňově uznatelným nákladem, pokud tak vyplývá z kolektivní smlouvy, pracovní nebo jiné smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele. Z příspěvku do 24 000 Kč neodvádí zaměstnavatel sociální a zdravotní pojištění. Poskytne-li zaměstnavatel tento druh benefitu svým zaměstnancům, dosáhne jejich větší motivace a to především z důvodu výraznější péče a starosti o ně. (Zdroj: Sodexo. Dostupné z: <http://sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-danky/zamestnanecke-benefity/financni-benefity/zivotni-pojisteni/zivotni-pojisteni.asp>).

3.2 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnance

Tento druh benefitu opět shledávají zaměstnanci firmy Rio Sped, Jitka Trubačová za velmi významný. Navrhovala bych majitelce této společnosti se nad výhodami příspěvku na penzijní připojištění zamyslet a využít je. Jedná se o výhodnou formu spoření, která je podpořena státním příspěvkem, vypláceného ze státního rozpočtu. Penzijní připojištění vzniká na základě smlouvy mezi fyzickou osobou a penzijním fondem.

Tabulka 4: Státní příspěvek na penzijní připojištění (Zdroj: Penzijní připojištění. Dostupný z: <https://www.penzijnipripojisteni.cz/penzijni-pripojisteni/vyhody>)

Měsíční platba	Státní příspěvek
100 – 199	50 Kč + 40 % z částky nad 100 Kč
200 – 299	90 Kč + 30 % z částky nad 200 Kč
300 – 399	120 Kč + 20 % z částky nad 300 Kč
400 – 499	140 Kč + 10 % z částky nad 400 Kč
500 a více	150 Kč

Nejvyššího státního příspěvku může tedy klient dosáhnout pokud zaplatí 500 Kč a více. Přičemž minimální výše příspěvku účastníka za kalendářní měsíc musí činit 100 Kč.

Výhody příspěvku na penzijní připojištění

Ze strany zaměstnance

Smyslem penzijního připojištění je zachování životního stylu zaměstnance i po odchodu do důchodu. Příspěvky na penzijní připojištění by měly být v důsledku očekávaného snížení státního důchodu zdrojem pravidelného příjmu v důchodovém věku. Na daňovou úlevu má nárok ten účastník, který za zdaňovací období zaplatí částku vyšší než 6 000 Kč, tedy příspěvek musí činit měsíčně více než 500 Kč, přičemž maximální výše odpočtu je 12 000 Kč. U penzijního připojištění má zaměstnanec nárok na státní příspěvek a to až ve výši 1 800 Kč za rok.

Ze strany zaměstnavatele

Zaměstnavatel může svému zaměstnanci přispívat částkou až 24 000 Kč na penzijní připojištění nebo ji rozdělit mezi soukromé životní pojištění a penzijní připojištění. Tento příspěvek je opět daňově uznatelný, pokud je poskytován na základě kolektivní smlouvy, předpisu zaměstnavatele či pracovní smlouvy. Výhodou příspěvku je jednak to, že příspěvky jsou osvobozeny od plateb pojistného, a že si zaměstnavatel tak sníží vlastní daně. Příspěvek na penzijní připojištění je určitě vhodným a pozitivním nástrojem, jak motivovat zaměstnance a zároveň optimalizovat osobní náklady (Zdroj: Penzijní připojištění. Dostupný z: <https://www.penzijnipripojisteni.cz/penzijni-pripojisteni/vyhody/>).

Tabulka 5: Zvyšování příjmů dvojitým způsobem (Zdroj: Finance.cz. Dostupný z: <http://www.finance.cz/duchody-a-penze/informace/statni-podpory-a-vyhody/vyhody-pro-zamestnavatele-2/>)

	Navýšení hrubé mzdy	Příspěvek na penzijní pojištění
Zvýšení hrubého příjmu zaměstnance	1 000	1 000
Měsíční náklady vynaložené zaměstnavatelem na zvýšení příjmu		
Zdravotní pojištění	90 Kč	0 Kč
Sociální pojištění	250 Kč	0 Kč
Měsíční náklady na zaměstnance	1 340 Kč	1 000 Kč
Roční náklady vynaložené zaměstnavatelem na zvýšení příjmu		
Roční náklady na zaměstnance	16 080 Kč	12 000 Kč
Roční náklady na 6 zaměstnanců	96 480 Kč	72 000 Kč

V tabulce jsou porovnány dvě možnosti zvýšení příjmu zaměstnance o 1 000 Kč, a to navýšení hrubé mzdy o tuto částku, nebo příspěvek ve výši 1 000 Kč na penzijní pojištění. Z tabulky jde vidět, že pokud by zaměstnavatel zvolil zvýšení příjmů formou příspěvku na penzijní pojištění, ušetřil by ročně 4 080 Kč na jednoho zaměstnance.

3.3 Stravenky

U společnosti Rio Sped, Jitka Trubačová neexistují žádné příspěvky na stravování ani možnost využití stravenek. Větší část pracovních cest zaměstnanců této firmy je uskutečňována do zahraničí. Přesto firma Rio Sped, Jitka Trubačová poskytuje i služby na území ČR. Proto si myslím, že by majitelka firmy mohla popřemýšlet o možnosti využití stravenek, které by pracovníci mohli použít na obědy v rámci území ČR nebo si jídlo potřebné k pracovní cestě nakoupit v obchodech. Doporučovala nákup stravenek od firmy Sodexo, která se zabývá zaměstnaneckými benefity.

Výhody stravenek

Ze strany zaměstnance

Každý zaměstnanec této firmy by využívání stravenek uvítal. Stravenku, která byla zaměstnanci poskytnuta, může nejen využít k zakoupení hlavního jídla ve veřejné stravovně na území ČR, ale také může stravenkou zaplatit za nákup v supermarketech, prodejnách potravin apod.

Pokud poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům stravenky, a to buď poskytnutí stravenek bezplatně, anebo za úplatu, která je nižší než nominální hodnota stravenky, pak celá nominální hodnota stravenky je na straně zaměstnance osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti což je pro zaměstnance pozitivní (MACHÁČEK, 2010, s. 40).

Ze strany zaměstnavatele

Příspěvky zaměstnavatele na stravování poskytnuté až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného při pracovní cestě 5 až 12 hodin jsou pro zaměstnavatele daňově účinné. Zaměstnavatel si tyto příspěvky může tedy uplatnit (MACHÁČEK, 2010, s. 42).

Následující první tabulka vypovídá o tom, jaký má zaměstnanec skutečný užitek z peněžní odměny a ze stravenek Gasro Pass od firmy Sodexo. Druhá tabulka ukazuje, o kolik se navýší daňový náklad na 1 zaměstnance, pokud zaměstnavatel poskytne svému zaměstnanci peněžní odměnu místo možnosti využití stravenek Gastro Pass. Výpočty vznikly z těchto údajů: hrubá mzda zaměstnance 18 000 Kč, počet zaměstnanců 6, výše odměny/stravenky 80 Kč, počet odpracovaných dnů 7, které jsem zvolila proto, že zaměstnanci firmy Rio Sped, Jitka Trubačová tráví více pracovního času v zahraničí.

Tabulka 6: Stravenky - zaměstnanec (Zdroj: Sodexo. Dostupný z: <http://sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/informace-pro/zamestnavatele/kolik-usetrite/kalkulacka-vyhodnosti-stravenky-gastro-pass.asp>)

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Počet odpracovaných dní			7
Nominální hodnota stravenky			80
Hodnota finanční odměny / stravenek (55%)		308 Kč	308 Kč
Hrubá mzda	18 000 Kč	18 308 Kč	18 000 Kč
SP 6,5 %	1 170 Kč	1 190 Kč	1 170 Kč
ZP 4,5 %	810 Kč	824 Kč	810 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	4 500 Kč	4 577 Kč	4 500 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	1 620 Kč	1 648 Kč	1 620 Kč
Základ daně	24 120 Kč	24 533 Kč	24 120 Kč
Zálohová daň	3 618 Kč	3 680 Kč	3 618 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	14 372 Kč	14 584 Kč	14 680 Kč
Skutečný užitek zaměstnance		212 Kč	308 Kč
Při použití poukázek je reálný příjem oproti peněžní odměně pro zaměstnance vyšší o:			2,14 %

Poskytne-li zaměstnavatel svým zaměstnancům možnost používat stravenky, zvýší se zaměstnanci měsíční mzda ve srovnání s odměnou o 96 Kč. Roční navýšení bude tedy činit navýšení o 1 152 Kč.

Tabulka 7: Stravenky - zaměstnavatel (Zdroj: Sodexo. Dostupný z: <http://sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/kolik-usetrite/kalkulacka-vyhodnosti-stravenky-gastro-pass.asp>)

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Počet odpracovaných dní			7
Nominální hodnota stravenky			80
Hodnota finanční odměny / stravenek (55%)		308 Kč	308 Kč
Hrubá mzda	18 000 Kč	18 447 Kč	18 000 Kč
SP 6,5 %	1 170 Kč	1 199 Kč	1 170 Kč
ZP 4,5 %	810 Kč	830 Kč	810 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	4 500 Kč	4 612 Kč	4 500 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	1 620 Kč	1 660 Kč	1 620 Kč
Základ daně	24 120 Kč	24 719 Kč	24 120 Kč
Zálohová daň	3 618 Kč	3 708 Kč	3 618 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	14 372 Kč	14 680 Kč	14 680 Kč
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance		599 Kč	308 Kč
Při poskytnutí peněžní odměny oproti poskytnutí stravenek vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			94,48 %

Tabulka 8: Daňové náklady - zaměstnavatel (Zdroj: Sodexo. Dostupný z: <http://sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/kolik-usetrite/kalkulacka-vyhodnosti-stravenky-gastro-pass.asp>)

Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Daňové náklady zaměstnavatele	6	3 594	1 848

Pokud se rozhodne zaměstnavatel platit svým zaměstnancům peněžní odměnu, budou jeho měsíční daňové náklady činit 3 954 Kč. V případě, že upřednostní stravenky, sníží se daňové náklady o 1 746 Kč měsíčně.

3.4 Příspěvek na rekreační pobyt

V dnešní době patří příspěvky na kulturní, sportovní vyžití, tuzemské i zahraniční zájezdy mezi velmi oblíbené a žádané benefity. Poskytnutí těchto benefitů je efektivním nástrojem motivace zaměstnanců. V dnešní hektické době neumí spousta lidí odpočívat, anebo na odpočinek nemají čas z důvodu pracovní vyčerpání, stejně jako zaměstnanci firmy Rio Sped, Jitka Trubačová. Každý člověk by měl najít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Z tohoto důvodu je více kladen důraz na tyto příspěvky.

Výhody příspěvku na rekreační pobyt

Dva ze šesti zaměstnanců této firmy by uvítali příspěvek na rekreační pobyt. Tento benefit bych firmě Rio Sped, Jitka Trubačová doporučovala, zejména proto, že zaměstnanci jsou často vystavováni stresujícím situacím a většinu času tráví v zaměstnání. Zaměstnanci by díky tomuto druhu benefitu načerpali více potřebných sil a zvýšila by se tak i motivace pracovat nadále pro tuto firmu a s větším nasazením.

V případě, že zaměstnavatel sám uhradí cestovní kanceláři tuzemskou či zahraniční rekreaci pro svého zaměstnance, bude toto nepeněžní plnění bez ohledu na výši příspěvku jeho nedaňovým výdajem a zaměstnanci z toho vyplývá osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti, pokud částka nepřesáhne za kalendářní rok 20 tisíc Kč. Toto nepeněžní plnění musí být poskytnuto zaměstnavatelem ze sociálních fondů, z fondů kulturních a sociálních potřeb, ze zisku po jeho zdanění (MACHÁČEK, 2010, s. 109-11).

3.5 Příspěvek na zdravotní péči

Dalším benefitem, který považují zaměstnanci této firmy za poměrně důležitý je příspěvek na zdravotní péči. Tento benefit by opět mohla firma Rio Sped, Jitka Trubačová nakoupit od společnosti Sodexo v podobě poukázky Vital Pass. Poskytnutím poukazu Vital Pass svým zaměstnancům by firma Rio Sped, Jitka Trubačová dosáhla daňového zvýhodnění. Jedná se o příspěvky na očkování, nákup léků, zdravotních pomůcek, lázeňské programy, fyzioterapie a řadu dalších.

Výhody příspěvku na zdravotní péči

Jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance firmy Rio Sped, Jitka Trubačová by nespadal tento příspěvek ve formě poukázky Vital Pass do vyměřovacího základu zdravotního a sociálního pojištění. Pro zaměstnavatele tento příspěvek představuje nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů. Pro zaměstnance je poskytnutí tohoto poukazu osvobozeno od daně z příjmů. Investovat do zdraví svých zaměstnanců, znamená pro zaměstnavatele pozitivní přínos, a to sice jejich vyšší motivovanost a menší nemocnost (Zdroj: Sodexo. Dostupný z: <http://sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/zamestnanecke-benefity/volny-cas/vital-pass/vital-pass.asp>).

3.6 Návrh na zlepšení náhlých problematických situací

Obor logistika patří mezi velmi náročné obory, kde snadno dochází ke vzniku nenadálých, stresujících situací vedoucích k neplánovaným změnám. Tyto situace mohou být vyvolané tím, že zaměstnanci neuposlechnou pokyny dispečera nebo jde o problémy, které vzniknou při výkonu dopravní cesty (např. špatné rozložení času, dopravní nehoda, uzavírka apod.). Při vzniku nenadálých situací také často dochází ke komunikačním chybám a drobným problémům, které jsou důsledkem vypjaté stresující situace, a to jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele.

Proto bych pro firmu Rio Sped, Jitka Trubačová doporučovala snažit se těmto situacím určitým způsobem předcházet. Nejlepší možností jak takovými neočekávaným problémům předejít, je dostatečná informovanost zaměstnavatele o trase pracovní cesty zaměstnanců, protože pokud je zaměstnanec dostatečně informován, nehrozí zbytečné prodlevy a komunikační chyby při plnění pracovního výkonu. Tato firma již navigační systém má, ale jedná se o klasickou navigaci, která kromě plánovače trasy nemá žádné další možnosti využití. Firmě Rio Sped, Jitka Trubačová bych navrhovala zakoupení navigačního systému od společnosti Tomtom, která patří mezi významné výrobce navigace a snaží se zákazníkům nabízet stále vespělejší produkty.

Jednou z nejvybavenějších navigací, které společnost Tomtom nabízí je navigace GO 1000 Europe Traffic, která kromě plánovače trasy obsahuje také přijímač RDS TMC pro příjem dopravních informací po celé Evropě a řadu dalších výhod. Firma Rio Sped,

Jitka Trubačová by zakoupení této navigace zanedlouho dosáhla jak finanční tak časové úspory, která plyne z přesnosti daných tras (Zdroj: Tomtom. Dostupný z: http://www.tomtom.com/cs_cz/products/car-navigation/go-1000-eu-traffic/index.jsp).

Výhody zakoupení automobilové navigace GO 1000 Europe Traffic

Největší výhodou této navigace je úspora peněz a času. Zaměstnanci firmy Rio Sped, Jitka Trubačová by díky možnosti připojení přijímače RDS TMC, který informuje o dopravní situaci, včas věděli, kde se vyskytují různé dopravní problémy, a po přijetí této aktualizace by zařízení přepočítalo dobu cesty a navrhlo by alternativní trasy, pokud budou lepší. Dále je navigační zařízení vybaveno předinstalovaným upozorněním na stálé rychlostní radary (Zdroj: Tomtom. Dostupný z: http://www.tomtom.com/cs_cz/products/car-navigation/go-1000-eu-traffic/index.jsp#tab:benefits).

Zaměstnanci firmy Rio Sped, Jitka Trubačová ročně ujednou i několik statisiců kilometrů. Každý řidič této firmy ujede ročně v průměru 110 000 km. Pro výpočet úspory, které by tato firma mohla dosáhnout na jednoho řidiče při zakoupení navigačního systému GO 1000 Europe Traffic, jsem použila kalkulátor firmy Tomtom. Po zadání 110 000 ujetých km na jednoho řidiče by firma Rio Sped, Jitka Trubačová zakoupením této navigace ročně ušetřila 7 900 Kč a 105 hodin. Ročně by za 6 řidičů tak firma Rio Sped, Jitka Trubačová ušetřila téměř 48 000 Kč a 630 hodin (Zdroj: Tomtom. Dostupný z: <http://www.tomtom.com/page/calculator>).

Zakoupením této navigace se firma Rio Sped, Jitka Trubačová může vyhnout zbytečnému stresu, komunikačním chybám i časovým prodlevám, které doposud byly součástí jejich pracovního výkonu a dokonce i ušetřit. Pro zaměstnance by byla tato automobilová navigace velkou motivací, ušetřili by tak svůj čas a vyvarovali by se zbytečnému vypjetí, které bývá často způsobené náhlou změnou trasy a konfliktům se zaměstnavatelem plynoucích ze vzniklých problémů.

3.7 Návrh na zlepšení osobního kontaktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci

Na základě dotazníkové šetření jsem zjistila, že mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci je nedostatek osobního kontaktu. Hlavní příčinou této nastalé situace je pracovní vytíženost zaměstnanců při pracovních cestách. Proto nejsou vedoucí pracovníci schopni zjistit, zda panují mezi zaměstnanci negativní nebo problémové vztahy. Společnosti Rio Sped, Jitka Trubačová bych proto navrhovala změnu v podobě společných porad či posezení, které by se konaly v prostorách této firmy jednou za čtvrt roku v rámci utužení kontaktu mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, ale zároveň i mezi zaměstnanci navzájem.

Výhody návrhu na zlepšení osobního kontaktu

Největší výhodou pravidelných porad je možnost se navzájem více poznat. Pro vedoucí pracovníky z toho může plynout zjištění, zda na pracovišti panují nějaké negativní vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich snaha je odstranit. Je všeobecně známo, že pokud se zaměstnanec cítí na pracovišti a mezi pracovním kolektivem spokojeně, je lépe motivován a podává vyšší pracovní výkon.

3.8 Návrh na úsporu osobního času zaměstnance

Všichni zaměstnanci firmy Rio Sped, Jitka Trubačová si stěžují na časovou vytíženost, která je spojena s tímto povoláním. V důsledku časové vytíženosti tráví zaměstnanci většinu času na pracovních cestách a jen zlomek času mají na osobní život. Myslím si, že nejpraktičtější návrhem pro tuto firmu by bylo přijmout dalšího zaměstnance. Tento zaměstnanec by měl mít řidičské oprávnění na všechny dopravní prostředky, která tato firma využívá a měl by mít také oprávnění k přepravě a manipulaci nebezpečného zboží, tak aby mohl nahrazovat všechny řidiče této společnosti. Dalším návrhem, který jsem již zmiňovala je zakoupení automobilové navigace GO 1000 Europe Traffic. Díky této navigaci, která kromě navigačního systému dokáže i řidiče informovat o problémových místech při výkonu pracovní cesty a vyhledat tak jinou

nejvhodnější trasu, ušetří řidiči jinak promarněný čas. Při využití této navigace by řidič po ujetí vzdálenosti 1 000 km ušetřil přibližně hodinu času.

Výhody návrhu na úsporu osobního času zaměstnance

Řešení, které navrhuji, by zaměstnanci jistě uvítali, a to zejména proto, že by měli více osobního času. Tento volný čas by mohli pracovníci využít v rámci své rodiny a přátel, popřípadě k řešení soukromých věcí. Jistě by toto řešení bylo i jakýmsi motivačním prostředkem, díky jemuž by zaměstnanci měli pocit menší časové vytíženosti.

Závěr

V mé bakalářské práci jsem se zabývala tématem Návrh motivačního systému ve firmě Rio Sped, Jitka Trubačová. Cílem mé práce bylo především vytvoření motivačního systému pro danou firmu, který by měl zvýšit zejména produktivitu pracovníků, jejich spokojenost s pracovní náplní a také celkovou pozici firmy. Zabývala jsem se především nedostatky, které se ve firmě Rio Sped, Jitka Trubačová vyskytují a snažila jsem se nalézt takové návrhy řešení, které by byly firmě ku prospěchu.

V první části bakalářské práce jsem se zabývala teorií motivace a dalšími pojmy, které neodmyslitelně s termínem motivace souvisejí. Mezi tyto pojmy patří například motivy, typy motivace, motivace zaměstnanců, motivační techniky, demotivace lidí a motivace a peníze.

V další části jsem se zaměřila na popis organizační struktury a hlavní náplň firmy Rio Sped, Jitka Trubačová. Zaměřila jsem se také na to, jaký sortiment služeb tato firma nabízí a jaké pracovní prostředky k výkonu práce potřebuje. Součástí této kapitoly je také analytické šetření v podobě dotazníků, které vyplňovalo celkem osm respondentů, z nichž dva zaujímali vedoucí pozici. Na základě výsledků výzkumu jsem zjistila, že ve firmě Rio Sped, Jitka Trubačová jsou zaměstnanci špatně informováni o tom, za co jim náleží určitá odměna či příplatek. Většina pracovníků také uvádí, že tato firma neposkytuje svým zaměstnancům žádné benefity, které pracovníci shledávají za velmi důležité. Poskytování těchto benefitů zaměstnavatelem svým zaměstnancům by jistě více motivovalo každého pracovníka k výkonu pracovní činnosti. Většina zaměstnanců také hodnotí tuto práci za velmi stresující a časově náročnou, což bohužel vyplývá z pracovní náplně logistických firem. Hlavní problém leží při vzniku náhlých a nečekaných situací jako jsou např. dopravní nehody na trase, dále uzavírky, chyby v komunikaci mezi dispečerem a řidiči. Aby se předešlo častým stresujícím situacím a také časové vytíženosti u zaměstnanců, mělo by podle mého názoru dojít ke zlepšení navigačního systému, který řidiče dokáže lépe informovat o blížících se nesnázích a vyhnout se tak stresu a časovým prodlevám. Vedoucí pracovníci uvádějí, že hlavní problém ve více směrech je logistika samotná. Tento obor patří mezi organizačně náročný a stresující a díky tomu snadno nastanou nesnáze, ke kterým běžně nedochází.

Jako například chyby v komunikaci se zaměstnanci, spokojenost s jednotlivými pracovníky apod.

Mezi mé návrhy na zlepšení motivačního systému ve firmě Rio Sped, Jitka Trubačová patří zejména příspěvek zaměstnavatele na soukromé životní pojištění zaměstnance, příspěvek na penzijní připojištění, dále možnost používání stravenek, příspěvek na rekreační pobyt a zdravotní péči. Dále bych pro firmu Rio Sped, Jitka Trubačová navrhovala zakoupení nové navigace, která by mohla vyřešit problém při vzniku náhlých neočekávaných situací, ke kterým často dochází a přispět také k finanční a časové úspoře. Dále bych upozornila na možnost zlepšení komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, která není příliš dostatečná z důvodu časové vytíženosti zaměstnanců. Poslední návrh se týká úspory osobního času zaměstnanců, kteří kvůli časové náročnosti práce pocítují nedostatek osobního volna.

Při zavedení navrhovaných benefitů by firma Rio Sped, Jitka Trubačová dosáhla daňového zvýhodnění představující nejefektivnější formu odměňování zaměstnanců. Většina z navrhovaných benefitů, jako je například příspěvek na životní a penzijní pojištění, je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, který jim umožní snížit základ daně. Pro zaměstnance mohou být tyto benefity osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti. Dále také z těchto příspěvků neplatí, jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec sociální a zdravotní pojištění, a to do částky 24 000 Kč. Obdobné výhody by firma Rio Sped, Jitka Trubačová společně se svými zaměstnanci získala i z dalších navrhovaných benefitů. Motivačního účinku a zlepšení současné situace by také firma Rio Sped, Jitka Trubačová dosáhla zakoupením navigačního systému GO 1000 Europe Traffic. Tato navigace by firmě přinesla značnou finanční i časovou úsporu a vyhnula by se tak zbytečným vypjatým situacím, které jsou součástí jejich každodenního pracovního dne. Zakoupením této navigace by firma mohla ročně ušetřit až 48 000 Kč a 630 hodin. Tato navigace společně s přijetím nového řidiče by také přispěla k úspoře času, který je pro zaměstnance této firmy velmi důležitý.

V případě aplikace těchto návrhů by firma Rio Sped, Jitka Trubačová dospěla k celkovému zlepšení firemní kultury, prosperity firmy, časovým i finančním úsporám a především k větší spokojenosti zaměstnanců, tudíž i k jejich větší motivaci.

Seznam literatury

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- 2) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press®, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- 3) Centrum přeprav. *Slovníček pojmů: CEMT*. [online]. [cit. 2011-03-17]. Dostupné z: <<http://www.centrum-preprav.cz/index.php?link=clanky/zkratky>>
- 4) ČÁP, J. *Psychologie výchovy a vyučování*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7066-534-3.
- 5) E-ltex. *Dokumenty v zahraničním obchodě: CMR*. [online]. [cit. 2011-03-17]. Dostupné z: <<http://www.skolatextilu.cz/moo/index.php?page=19>>
- 6) FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.
- 7) Finance.cz. *Kolik ušetří zaměstnavatel, pokud přispívá na penzijní připojištění*. [online]. 2000 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/duchody-a-penze/informace/statni-podpory-a-vyhody/vyhody-pro-zamestnavatele-2/>>
- 8) HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1995. ISBN 80-85865-13-0.
- 9) HROMKOVÁ, J. *Informace o firmě Rio Sped, Jitka Trubačová*. Lanžhot: Firma Rio Sped, Jitka Trubačová, 2011.
- 10) KIM, S. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003. ISBN 80-7261-078-3.
- 11) LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
- 12) MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- 13) MISKELL, J., MISKELL, V. *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-317-0.
- 14) NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE: BĚLOHLÁVEK, 2000, s.41)	16
OBRÁZEK 2: USPOŘÁDÁNÍ POTŘEB PODLE ALDERFERA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE: BĚLOHLÁVEK, 2000, s.42)	16
OBRÁZEK 3: LOGO FIRMY RIO SPED, JITKA TRUBAČOVÁ (ZDROJ: MEZINÁRODNÍ DOPRAVA A SPEDICE. DOSTUPNÉ Z: HTTP://RIOSPED.AUTODOPRAVA.COM/)	26
OBRÁZEK 4: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	29

Seznam grafů

GRAF 1: JSTE SPOKOJEN S FINANČNÍM OHODNOCENÍM SVÉ PRÁCE? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	32
GRAF 2: VÍTE, JAKÉ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY NABÍZÍ VAŠ PODNIK? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	33
GRAF 3: JSTE OBEZNÁMEN S TÍM, ZA CO MŮŽETE OBDRŽET PŘÍPLATKY? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .	33
GRAF 4: POVAŽUJETE SVOJI MZDU ZA SPRÁVEDLIVOU V POROVNÁNÍ S OSTATNÍMI PRACOVNÍKY? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	34
GRAF 5: JE PRO VÁS DŮLEŽITÉ OSOBNÍ OHODNOCENÍ? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	34
GRAF 6: JSOU SOUČÁSTÍ VAŠÍ MZDY I NĚJAKÉ BENEFITY? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	35
GRAF 7: JSTE S VYKONÁVANOU PRACÍ VE FIRMĚ RIO SPED SPOKOJEN? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) ..	37
GRAF 8: PŘEMÝŠLEL JSTE NĚKDY O ODCHODU Z TĚTO PRÁCE? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	38
GRAF 9: JSTE ČASTO V ZAMĚSTNÁNÍ VYSTAVOVÁN STRESU? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	38
GRAF 10: JE KOMUNIKACE MEZI VÁMI A VAŠÍM NADŘÍZENÝM DOSTATEČNÁ? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	39
GRAF 11: JSTE DOBRĚ INFORMOVÁN O PRACOVNÍ CESTĚ? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	39
GRAF 12: MÁTE NĚKDY POCIT ČASOVÉ VYTÍŽENOSTI? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	40
GRAF 13: JSTE SPOKOJEN S VAŠIMI PRACOVNÍMI PROSTŘEDKY? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	40
GRAF 14: STÁVÁ SE ČASTO, ŽE VÁS NADŘÍZENÝ POCHVÁLÍ? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	41
GRAF 15: POCHVÁLÍ VÁS NADŘÍZENÝ I PŘED OSTATNÍMI SPOLUPRACOVNÍKY? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	41
GRAF 16: JE KOLEKTIV VE FIRMĚ RIO SPED, JITKA TRUBAČOVÁ DOBRÝ? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) 42	
GRAF 17: MÁTE PROBLÉM S NĚKTERÝM SE SPOLUPRACOVNÍKŮ FIRMY RIO SPED, JITKA TRUBAČOVÁ? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)	42

Seznam tabulek

TABULKA 1: ZÁKLADNÍ INFORMACE FIRMY RIO SPED, JITKA TRUBAČOVÁ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE: HROMKOVÁ, 2011).....	26
TABULKA 2: VOZOVÝ PARK FIRMY RIO SPED, JITKA TRUBAČOVÁ (ZDROJ: VOZOVÝ PARK. DOSTUPNÉ Z: HTTP://RIOSPED.AUTODOPRAVA.COM/13562/VOZOVY-PARK/).....	28
TABULKA 3: JAKÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY MAJÍ PRO VÁS NEJVĚTŠÍ VÝZNAM? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	35
TABULKA 4: STÁTNÍ PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ (ZDROJ: PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ. DOSTUPNÝ Z: HTTPS://WWW.PENZIJNIPRIJISTENI.CZ/PENZIJNI-PRIJISTENI/VYHODY).....	48
TABULKA 5: ZVYŠOVÁNÍ PŘÍJMŮ DVOJÍM ZPŮSOBEM (ZDROJ: FINANCE.CZ. DOSTUPNÝ Z: HTTP://WWW.FINANCE.CZ/DUCHODY-A-PENZE/INFORMACE/STATNI-PODPORY-A-VYHODY/VYHODY-PRO-ZAMESTNAVATELE-2/).....	50
TABULKA 6: STRAVENKY - ZAMĚSTNANEC (ZDROJ: SODEXO. DOSTUPNÝ Z: HTTP://SODEXO.CZ/CZCZ/NASE-SLUZBY/ZAMESTNANECKE-VYHODY-DARKY/INFORMACE-PRO/ZAMESTNAVATELE/KOLIK-USETRITE/KALKULACKA-VYHODNOSTI-STRAVENKY-GASTRO-PASS.ASP).....	52
TABULKA 7: STRAVENKY - ZAMĚSTNAVATEL (ZDROJ: SODEXO. DOSTUPNÝ Z: HTTP://SODEXO.CZ/CZCZ/NASE-SLUZBY/ZAMESTNANECKE-VYHODY-DARKY/INFORMACE-PRO/ZAMESTNAVATELE/KOLIK-USETRITE/KALKULACKA-VYHODNOSTI-STRAVENKY-GASTRO-PASS.ASP).....	53
TABULKA 8: DAŇOVÉ NÁKLADY - ZAMĚSTNAVATEL (ZDROJ: SODEXO. DOSTUPNÝ Z: HTTP://SODEXO.CZ/CZCZ/NASE-SLUZBY/ZAMESTNANECKE-VYHODY-DARKY/INFORMACE-PRO/ZAMESTNAVATELE/KOLIK-USETRITE/KALKULACKA-VYHODNOSTI-STRAVENKY-GASTRO-PASS.ASP).....	53

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance firmy Rio Sped, Jitka Trubačová 67

Příloha č. 2: Dotazník pro vedoucí pracovníky firmy Rio Sped, Jitka Trubačová 69

Dotazník pro zaměstnance firmy Rio Sped, Jitka Trubačová

Jméno: Příjmení: Věk: Pracovní pozice:

1) Jste spokojen s finančním ohodnocením své práce?

ano spíše ano ne spíše ne

2) Víte, jaké zaměstnanecké výhody nabízí Váš podnik?

ano spíše ano ne spíše ne

3) Jste obeznámen s tím, za co můžete obdržet příplatky?

ano spíše ano ne spíše ne

4) Považujete svojí mzdu za spravedlivou v porovnání s ostatními pracovníky?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

5) Je pro Vás důležité osobní ohodnocení?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

6) Jsou součástí Vaší mzdy i nějaké benefity?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

7) Jaké zaměstnanecké benefity mají pro Vás největší význam?

1 – nejdůležitější 2 – důležité 3 – méně důležité 4 – nedůležité

1) Příspěvek na životní pojištění 1 2 3 4

2) Příspěvek na penzijní pojištění 1 2 3 4

3) Služební auto pro soukromé účely 1 2 3 4

4) Stravenky 1 2 3 4

5) Školení, odborný rozvoj 1 2 3 4

6) Rekreační pobyt 1 2 3 4

7) Příspěvky na zdravotní péči 1 2 3 4

8) Týden dovolené navíc 1 2 3 4

8) Jste s vykonávanou prací ve firmě Rio Sped, Jitka Trubačová spokojen?

ano spíše ano spíše ne ne

9) Přemýšlel jste někdy o odchodu z této práce?

ano spíše ano spíše ne ne

10) Jste často v zaměstnání vystavován stresu?

ano spíše ano spíše ne ne

11) Je komunikace mezi Vámi a Vaším nadřízeným dostatečná?

ano spíše ano spíše ne ne

12) Jste dobře informován o pracovní cestě?

ano spíše ano spíše ne ne

13) Máte někdy pocit časové vytíženosti?

ano spíše ano spíše ne ne

14) Jste spokojen s Vašimi pracovními prostředky?

ano spíše ano spíše ne ne

15) Stává se často, že Vás nadřízený pochválí?

ano spíše ano spíše ne ne

16) Pochválí Vás nadřízený i před ostatními spolupracovníky?

ano spíše ano spíše ne ne

17) Je kolektiv ve firmě Rio Sped dobrý?

ano spíše ano spíše ne ne

18) Máte problémy s některým se spolupracovníků firmy Rio Sped?

ano spíše ano spíše ne ne

7) Myslíte, že existují na Vašem pracovišti negativní vztahy mezi zaměstnanci?

8) Jaké jsou pracovní výsledky Vaší firmy?

9) Máte s některým se, svých zaměstnanců nějaké problémy?

10) Myslíte si, že jsou zaměstnanci Vaší firmy dobře finančně ohodnoceni?