

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v
podniku**

**Economic assessment of benefits in a company motivational
program**

Martina Květoňová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina KVĚTOŇOVÁ**
Osobní číslo: **K08B0186P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte organizaci, vnitřní a vnější prostředí.
2. Analyzujte motivační faktory a popište mechanismus jejich působení.
3. Navrhněte motivační program a formulujte očekávané výsledky.
4. Provedte ekonomické zhodnocení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

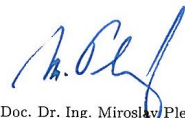
Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jana Vacíková

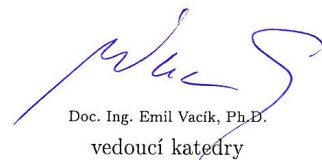
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. května 2012



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku.“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne:

.....

Podpis autorky

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní Mgr. Janě Vacíkové za pomoc a odborné vedení při zpracovávání práce. Dále také děkuji vedoucímu společnosti XX za poskytnuté informace.

Obsah

ÚVOD.....	8
1 ÚVODNÍ INFORMACE O FIRMĚ.....	9
1.1 Mise společnosti.....	9
2.1 Vize společnosti.....	9
3.1 Externí a interní prostředí firmy.....	9
1.3.1 Analýza PEST – makroprostředí.....	9
1.3.2 Mikroprostředí.....	15
1.3.3 Analýza konkurence.....	16
1.3.4 SWOT analýza.....	16
1.4 Zaměstnanci společnosti.....	17
2 SOUČASNÁ SITUACE VE FIRMĚ Z HLEDISKA MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ	18
2.1 Motivační faktory působící ve firmě.....	18
2.2 Konkrétní zdroje pro aktivaci motivace zaměstnance - odměny podle pozic.....	18
2.2.1 Administrativa.....	19
2.2.2 Vedoucí pracovníci.....	19
2.2.3 Řidiči.....	22
2.3 Vyhodnocení průzkumu.....	20
2.3.1 Průzkum – administrativa.....	24
2.3.2 Průzkum – dílna.....	27
2.3.3 Průzkum – obsluha myčky.....	31
2.3.4 Průzkum - dispečeri.....	34
2.3.5 Průzkum – vedoucí pracovníci.....	37
2.3.6 Průzkum – řidiči.....	40

3 NÁVRH NOVÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU A PŘEDPOKLAD JEHO VÝSLEDKŮ	44
3.1 Návrh nového motivačního programu	44
3.1.1 Administrativa	44
3.1.2 Dílna.....	45
3.1.3 Obsluha myčky	47
3.1.4 Dispečeri	47
3.1.5 Vedoucí pracovníci	48
3.1.6 Řidiči.....	49
3.2 Shrnutí nových řešení u všech pozic.....	50
3.3 Předpokládané výsledky nového motivačního programu	52
4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ	56
4.1 Peněžní odměny	56
4.2 Benefity.....	58
4.3 Vzdělávání a rozvoj	62
4.4 Pracovní prostředí	63
4.5 Konečná doporučení a ekonomické vyhodnocení přínosů	63
4.5.1 Doporučení zahrnující peněžní odměny	64
4.5.2 Kombinace 1	64
4.5.3 Kombinace 2	65
4.5.4 Kombinace 3	66
4.5.5 Doporučení zahrnující pracovní prostředí	67
4.5.6 Zhodnocení nabízených kombinací v rámci finančních možností firmy.....	68
5 ZÁVĚR	69
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	70

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolila téma: Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku. Pro zpracování a hodnocení byla zvolena dopravní společnost XX, která se zabývá převážně převážně sypkých materiálů. Jméno společnosti bylo na přání vedení firmy změněno.

V podniku se nachází pět pracovních pozic: vedoucí pracovník, administrativní pracovnice, dispečer, dílenský technik, obsluha myčky a řidič. U každé této skupiny bude nutné posoudit jinak, jak je motivována. Firma stojí na kvalitních lidských zdrojích, a proto je nutné, aby lidé ve firmě byli dostatečně motivováni, pokud tomu tak není, tak jsou nespokojení a jejich pracovní výkon klesá (Bedrnová, Nový, 1998, s. 249), což může vést např.: k nižším tržbám společnosti. Ve společnosti pracuje k datu 31.1.2012 přesně 60 zaměstnanců z toho 3 pracují na dohodu o pracovní činnosti, 5 na dohodu o provedení práce – týká se to hlavně studentů, ostatní pracují na hlavní pracovní poměr. Z počtu zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr je 36 řidičů.

Bude představena firma, její vnitřní a vnější prostředí, čímž se zjistí, co je nutné sledovat, aby firma udržovala či zvyšovala svůj zisk a co ji přesně a jak ovlivňuje. Tato část souvisí s hlavním tématem práce a to motivací zaměstnanců v podniku. Zaměstnanci si vybírají podnik a zůstávají v něm podle toho, co jim dokáže nabídnout. Bude zmapována současná situace, která nastavuje motivaci ve firmě, to bude použito jako podklad pro sestavení průzkumu a jeho následného vyhodnocení, čímž se zjistí, co na současném motivačním programu vylepšit a zvýšit tak motivaci či spokojenost u zaměstnanců a tím docílit toho, aby firma měla např.: vyšší zisk. Tyto změny bude nutné posoudit ekonomicky, a bude se zkoumat jejich přínos a také jejich náklady pro firmu. Jestli jsou varianty pro firmu výhodné.

Pro práci budou použity jako zdroj hlavně firemní interní informace a dále firemní dokumenty. V literatuře bude využívána hlavně kniha ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3 a BEDRNOVÁ., E., NOVÝ., I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. Cílem této práce je zkoumání současných trendů v motivaci v podniku a jejich následné vyhodnocení, a popsání jejich přínosů.

1 ÚVODNÍ INFORMACE O FIRMĚ

Společnost se zabývá z velké části přepravou sypkých materiálů převážně v cisternách. Tato doprava je realizována v zemích Evropské unie. Společnost byla založena několik let po roce 1989. Mezi hlavní země, kam společnost jezdí, patří Česká republika, Slovensko, Itálie, Německo, Rakousko či Francie. Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2008 a GMP 4.1+. Mezi další činnosti firmy, mimo již zmíněné dopravy, patří: celní služby, skladování, spedice, opravy motorových vozidel a mytí cisteren. Myčka na firmě funguje již několik let, ale teprve v poslední době došlo k její modernizaci. Došlo ke zvětšení její kapacity, to je velkým přínosem, protože se často stávalo, když byla myčka plná, že řidiči nechtěli čekat a odjeli na jinou myčku vzdálenou cca. 20 kilometrů.

1.1 Mise společnosti

Provozování silokamionové dopravy v rámci ČR a dalších zemí EU a myčky cisteren.

2.1 Vize společnosti

Vizí společnosti je udržení předního místa ve specializované dopravní činnosti – silokamiony primárně v rámci trhu České republiky a sekundárně trhu dalších zemí Evropské Unie.

3.1 Externí a interní prostředí firmy

Je velice důležité znát externí i interní prostředí firmy. Firma může díky tomu dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti. Musí znát dobře sama sebe, své zaměstnance a svoje externí okolí.

1.3.1 Analýza PEST – makroprostředí

- **Makroprostředí**

Je důležité pro fungování společnosti, ale bohužel není ovlivnitelné. Přesto působí na společnost, tak, že ji může pomoci nebo naopak zahubit a ona proti tomu nebude moci nic udělat (mimo lobbingu v polickém faktoru). Společnost se musí v tomto prostředí naučit žít a přežívat, proto je nutné jej dopodrobna znát. Společnost se musí umět přizpůsobit.

- **PEST analýza**

Politicko-právní faktory

V České Republice bylo zavedeno mýtné pro nákladní automobily, toto mýtné však nefunguje jen v naší zemi, ale ve všech zemích EU. Společnost XX je jím ovlivňována, v politicko-právních faktorech, protože záleží jen na politicích, jak upraví legislativu a poplatky týkající se mýtného. V zájmu toho, aby se nákladní automobily vyhýbaly objízdám trasám, kvůli nimž byly dálnice vystavěny, by neměli mýto příliš zvyšovat. Přesto se firma snaží hledat objízdě trasy tak, aby se mýto nemuselo platit. Musí se však porovnávat spotřeba nafty na dálnici a na objízdě trase:

$$\text{Mýtné} + \text{spotřeba nafty na dálnici} = \text{msd}$$

$$\text{Spotřeba nafty na objízdě trase} = \text{so}$$

$$\text{Msd} - \text{so} = \text{x}$$

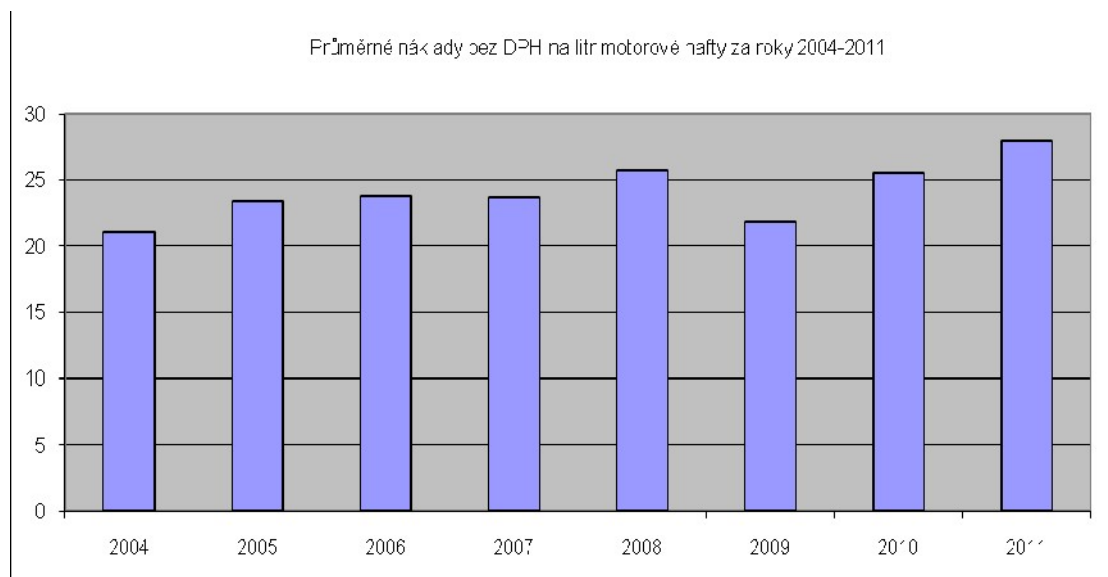
Pokud $x > 0$, tak se zváží možnost využití objízdě trasy

Pokud $x < 0$, tak se nezvažuje možnost objízdě trasy, protože náklady na cestu by byly vyšší, než za předpokladu, že je placeno mýto na dálnici.

Pokud společnost dojde k výsledku, že zváží možnost využití objízdě trasy, tak se uvažují další faktory, jako: Je nutné spěchat? Jsou na objízdě trase nějaká výšková či váhová omezení? Následně dochází k vyhodnocení těchto dalších aspektů u individuálních případů a je rozhodnuto definitivně, jestli se má objízdě trasa použít či ne. Firma objízdě trasy často zvažuje, protože jen od roku 2007, kdy české mýtné začalo fungovat, až do konce roku 2011 zaplatila 28 miliónů korun.

Dalším problémem je zvýšení sazby spotřební daně u motorové nafty. Ke zvýšení došlo s účinností od 1.1.2010 o 1 Kč na litr nafty. Pro informaci je uveden graf, který ukazuje průměrné náklady bez DPH na 1 litr motorové nafty ve zkoumané společnosti pro každý rok od roku 2004 do 2011. Lze na něm pozorovat neustále rostoucí náklady na motorovou naftu. Obrovský skok lze vidět mezi roky 2009 a 2010, když došlo k nárůstu téměř o 3 Kč, což v množství, které je každoročně natankováno dělá zvýšení nákladů o několik miliónů.

Obr. č. 1: Průměrné náklady bez DPH na litr motorové nafty za roky 2004-2011



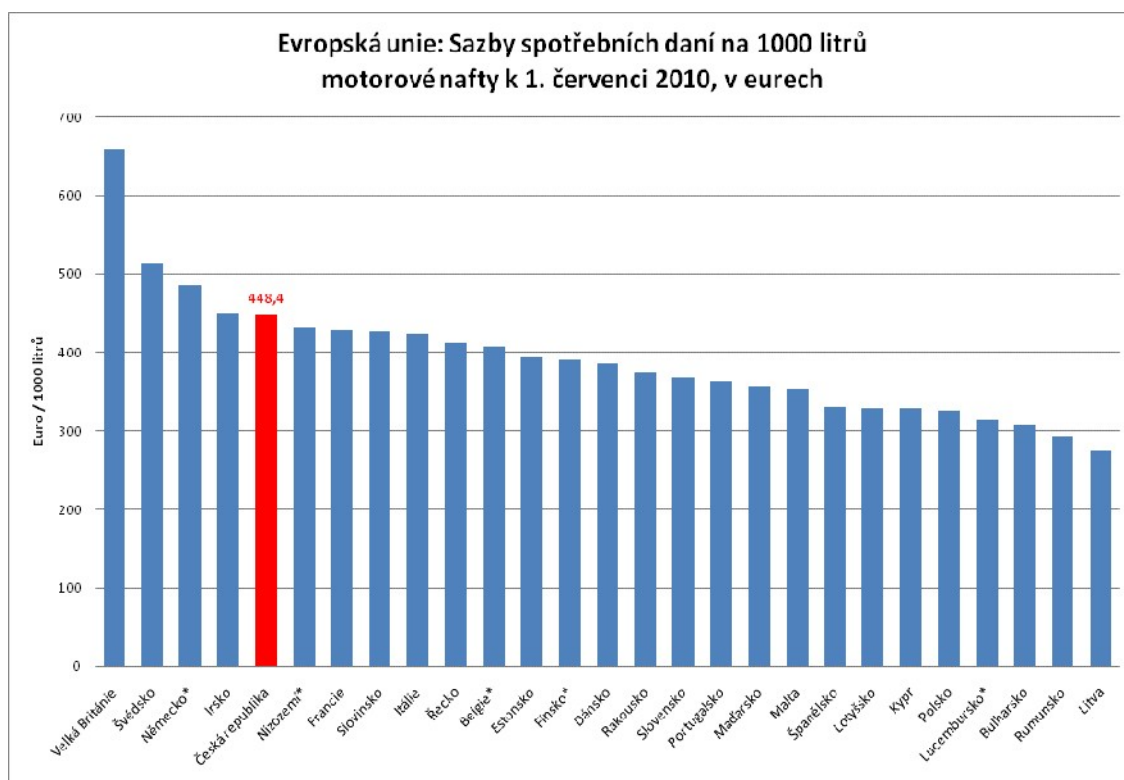
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Lze pozorovat, že mnoho firem se snaží tankovat co nejvíce v zahraničí a Českou republikou jen projíždí. Častokrát je nafta levnější v zahraničí, např. v Lucembursku (Monitoring médií ČESMAD Bohemia, 13.1.2012, s. 3). Firmy se snaží v ČR natankovat jen tolik nafty, aby jim stačila na projetí přes ČR (Monitoring médií ČESMAD Bohemia, 23.1.2012, s. 2), což je i trend sledovaný v posledním roce zkoumanou společností.

Tajemník ČESMAD Bohemia Martina Špryňar tvrdí: „Dlouhodobě nás mrzí, že ministr financí není ochoten diskutovat o naprosto nesmyslně nastavené spotřební dani v České republice, kdy většina dopravců, kteří mohou, tankují v zahraničí, kde je nafta levnější a spotřební daň nižší“ (Monitoring médií ČESMAD Bohemia, 17.1.2012, s. 2) to naznačuje, že dopravci vidí, že stát přichází o mnoho peněz z nafty. Nejsou jediní, v listopadu 2010 byla na Vysoké škole ekonomické v Praze vypracována studie, která tvrdí, že zvýšení spotřební daně znamená pro Českou republiku de facto ztrátu (Ševčík, Rod, 2010). Navíc společnost DKV uvádí, že 35% jejích klientů přesunulo tankování do zahraničí (Monitoring médií ČESMAD Bohemia, 23.1.2012, s. 2). Z nafty jde do státního rozpočtu částka, která je tvořena fixní sazbou spotřební daně, tj. 10,95 Kč na litr, dále DPH, která je v současné době (k 20.1.2012) přibližně 6 Kč. Uvažuje se o snížení spotřební daně, což však není úplně nejlepší řešení, např. DKV, je pro

zavedení tzv. profesionální nafty, která funguje např. ve Francii, ta část spotřební daně nákladním automobilům vrací. Toto vrácení trvá až 1 rok a je k němu zapotřebí vyplnění mnoha formulářů. Spotřební daň může ČR opravdu znevýhodňovat, lze tvrdit, že zvýšení spotřební daně je právě jeden z důvodů, proč mnoho dopravních firem přesouvá tankování do zahraničí. „Dokud Česká republika zůstane zemí s jednou z nejvyšších sazeb spotřební daně z motorové nafty v Evropě, tzn. vyšší sazbou než v relevantních zemích, v nichž může klíčová skupina spotřebitelů nahrazovat svou spotřebu, nebude plně využít potenciál daňového výnosu, který má Česká republika k dispozici díky své geografické poloze a struktuře národního hospodářství“ (Ševčík, Rod, 2010, s. 67).

Obr. č. 2: Evropská Unie: Sazby spotřebních daní na 1000 litrů motorové nafty k 1. červenci 2010, v eurech

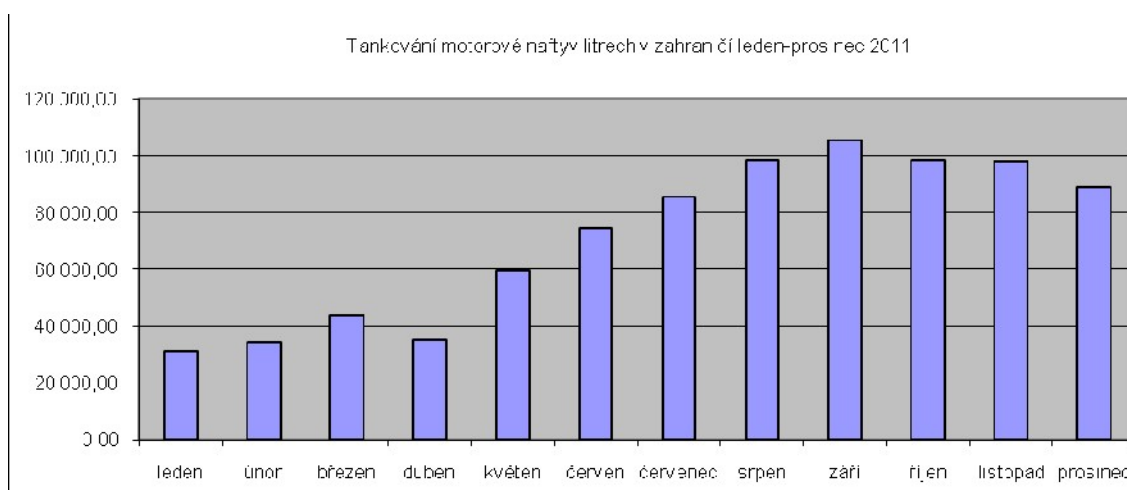


Zdroj: doc. Ing. Miroslav Ševčík, CSc. a Ing. Aleš Rod: *Odborná studie: Spotřební daň z pohonných hmot v České Republice – Když více znamená méně*. 2010. Vysoká škola ekonomická: Národohospodářská fakulta. Str. 25.¹

¹ Přepočítáváno kurzem ČNB k 1.10.2010 – u zemí, které nepoužívají eura jako svoji domácí měnu.

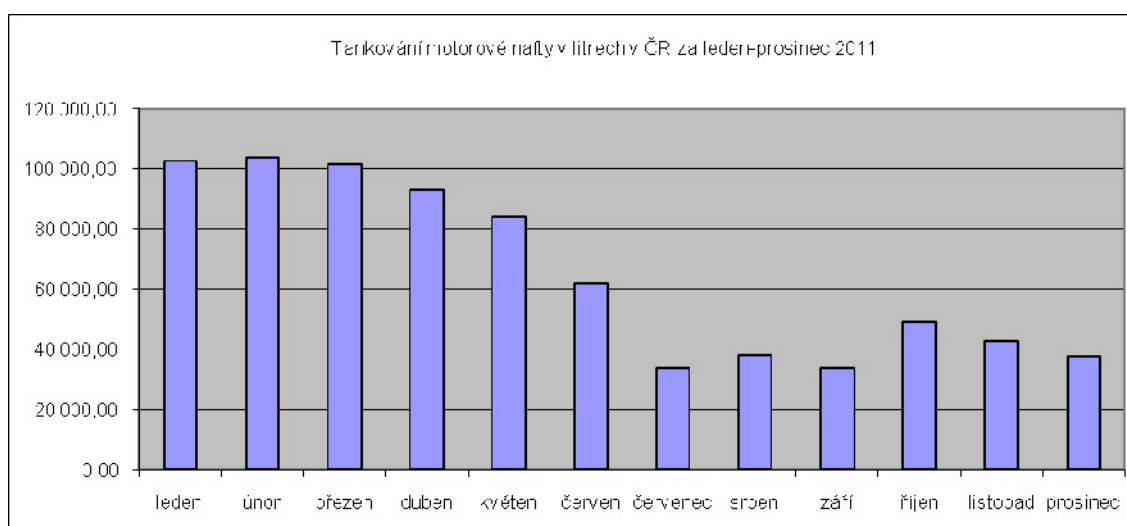
Zkoumaná společnost tento trend tankování mimo Českou republiku také sleduje. Více se jí začala věnovat až v roce 2011. Lze zde pozorovat markantní úbytek tankování v ČR a vysoký přírůstek tankování v zahraničí v posledních měsících roku 2011.

Obr. č. 3: Tankování motorové nafty v litrech v zahraničí leden-prosinec 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Obr. č. 4: Tankování motorové nafty v litrech v ČR za leden-prosinec 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Ekonomické faktory

Mezi tyto faktory patří hospodářský růst nebo pokles. Pokud bude ekonomika dané země klesat, tak lidé nebudou kupovat statky či služby, to se později ukáže i v sektoru

průmyslu, a nakonec i v dopravě. Buď tím, že jí ubudou zakázky, anebo zákazník přestane být likvidní či zbankrotuje.

Mezi tyto faktory patří i náklady na mýtné a motorovou naftu, tyto skutečnosti jsou však zmíněny již v politicko-právních faktorech, protože s nimi velice úzce souvisí-viz. politické rozhodnutí o zvýšení mýta či spotřební daně. Mýtné a motorová nafta tvoří přibližně 50% nákladů na dopravu. Podle trendů a grafu: Průměrné náklady bez DPH na litr motorové nafty za roky 2004-2011 na předchozí straně, lze konstatovat, že od roku 2004 dochází k neustálému zvyšování nákladů na motorovou naftu a vzhledem k vývoji na světových trzích lze s tímto trendem počítat i nadále.

Daně, sociální a zdravotní pojištění. Pokud by se daně a ostatní odvody neúměrně zvýšily, tak by vedení posuzovalo, jestli se i nadále toto podnikání vyplatí.

Pro firmu je však důležitý i trh práce. V dnešní době je velká poptávka po řidičích. Ještě nedávno jich byl nedostatek. V dnešních dnech se však situace obrací a řidičů markantně přibývá. Firma to pocítuje zvláště na tom, že se neustále ozývají noví zájemci o práci. To se začalo dít kolem poloviny listopadu 2011, předtím se zájemci ozývali, ale ne v takovém množství, dnes se skoro každý den ozývá nový zájemce o práci řidiče.

Socio-kulturní faktory

Společnost ovlivňuje z velké části jen česká kultura. Asi 70% zákazníků pochází České nebo Slovenské republiky. Zaměstnanci musí být však připraveni i na styk se zahraničními partnery. Je dbáno na to, aby byla ve firmě k dispozici stále osoba, která mluví anglicky a německy. Tato osoba je schopna vyhovět požadavkům zahraničního zákazníka a firmě se tak naskýtá mnohem více pracovních příležitostí, než kdyby ve firmě nikdo cizím jazykem nemluvil.

Výhodou je, že co se týká výběru řidičů, u kterých je největší fluktuace mezi zaměstnanci, nezáleží na poloze firmy v ČR. Řidiči jsou skoro celý týden na cestách, a jelikož mohou s auty parkovat blízko svých domovů, a nebo je firma z parkoviště odveze přímo domů, a pak zpět k autu, tak opravdu nezáleží na tom, odkud řidič pochází. U ostatních zaměstnanců je firma závislá na regionálním trhu práce. U těchto zaměstnanců je však fluktuace velice nízká.

Technologické faktory

Pro společnost jsou důležité zejména kvalitní tahače a návěsy. Mezi ty, které používá, patří Mercedes-Benz za tahače a za návěsy jsou to Spitzer a Feldbinder. Mimo poruchovosti záleží také na jejich stáří, které může ovlivňovat obrat firmy, jak pozitivně, tak negativně. Další skutečnosti, které lze do této kategorie zahrnout je informační systém, který administrativě a managementu usnadňuje práci a díky němu se dá mnoho potřebných informací rychle dohledat. Díky systému lze mnoho věcí udělat tedy rychleji a tudíž na práci, kterou před několika lety zastávali dva lidé, je teď potřeba jen jeden. Mezi tyto faktory patří i sledovací systém vozidel. Nákladní automobily mají v sobě zabudované malé speciální boxy, které umožňují sledování auta on-line po celé Evropě. Tato technologie je výhodná v tom, že usnadňuje plánování a také je možné informovat zákazníky během okamžiku o pohybu zboží.

1.3.2 Mikroprostředí

Pro podnik je velice důležitá nálada v něm a to, jestli každý zaměstnanec ví, jaké je podniková mise a vize. Bez toho aniž by zaměstnanci věděli, jaký je cíl společnosti je nelze směřovat a vést.

Mezi zákazníky patří právnické osoby ze sektoru průmyslu – sypkých materiálů, potravin a chemie, buďto v České republice, Slovensku a jiných zemích EU. Z důvodu zachování smlouvami stanovených obchodních tajemství nelze bohužel jmenovat v této práci zákazníky firmy.

Dodavatelů má firma mnoho. Mezi nejdůležitější patří dodavatelé tahačů, cisteren, náhradních dílů a pohonných hmot. Dodavatelé tahačů a cisteren byli již zmíněni – tj. Mercedes-Benz, Spitzer a Feldbinder. Náhradní díly jsou dodávány několika většinou v regionu působícími společnostmi. Co se týče pohonných hmot, tak firma momentálně využívá několik dodavatelů, protože po dlouholetých zkušenostech s těmito dodavateli našla konečně model dodávek, který jí plně vyhovuje, tj. nebýt zákazníkem pouze jednoho dodavatele pohonných hmot, jelikož ten se pak chová jako monopol a diktuje si podmínky, např.: v případě zkracování splatností.

1.3.3 Analýza konkurence

Na trhu s dopravou sypkých materiálů existuje několik přímých konkurentů, kdy ti největší pochází z ostatních zemí Evropské Unie.

- Poll-Nussbaumer

Firma pocházející z Rakouska, která má pobočku jak rakouskou tak polskou. Zaznamenává růst, ale drží se svých zakázek, tj. nedostává se k zakázkám firmy XX.

- Révész

Tato firma pochází z Maďarska. V posledních letech lze u této firmy pozorovat vysoký nárůst, během pár let se stala obrovskou firmou. Tato firma se dostává k zakázkám, které dříve patřily jiným firmám. Tuto firmu lze považovat za největšího současného konkurenta.

- EGO

Rakouská firma, jejíž destinace jsou po celé Evropě. Je však velice úzce specializovaná, mezi jejich hlavní činnosti patří přeprava plastových granulátů (z 80%) v silech.

- Alfred Talke

Tato německá firma je naprostým gigantem v oboru logistiky. Působí v Evropě, Středním východě a v Asii. Používají jak plachtové návěsy, tak sila.

1.3.4 SWOT analýza

Vnitřní původ

- Silné stránky

Společnost má kvalitní zaměstnance – je zde nízká fluktuace mezi THP. Specializuje se na určitý typ speciální přepravy – neexistuje zde tolik konkurentů. Nezávislá z velké části na jednom dodavateli. Má možnost sledování vlastních aut přes satelit. Existují zde dlouhodobé vztahy se zákazníky. Možnost sama opravovat auta, provozovat školení, mytí, apod.

- Slabé stránky

Dlouhé splatnosti faktur v celém oboru dopravy. Závislá na výkonech v měně EUR, ale převážná část nákladů v měně CZK, tudíž jsou nutné konverze, ve většině případů dochází ke kurzovým ztrátám.

Vnější původ

- Příležitosti

Nové trhy v Evropě, noví zákazníci, spolupráce s ČESMAD Bohemia.

- Hrozby

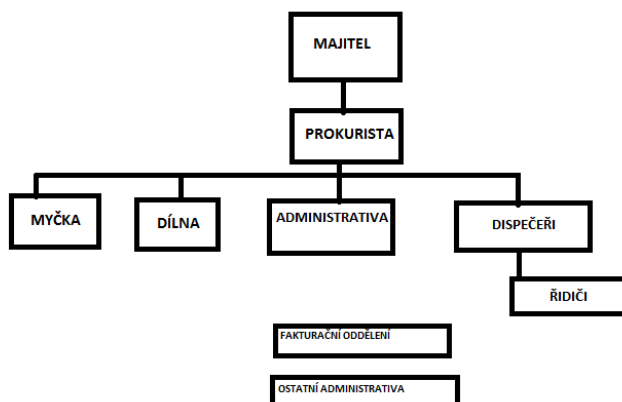
Existuje konkurence, která může přebrat klíčové zákazníky. Největší hrozbou je však růst cen motorové nafty.

1.4 Zaměstnanci společnosti

Zaměstnanci společnosti jsou rozděleni do několika pracovních pozic, jak již bylo zmíněno: vedoucí pracovníci, administrativní pracovníci, dispečeři, díleňští technici, obsluha myčky a řidiči. Ve firmě je celkem 60 zaměstnanců (údaj k 31.1.2012). Toto dělení je důležité pro další práci, protože se bude dále rozdělovat, jak je motivován např. řidič a jak třeba pracovníci v administrativě, protože existuje přesvědčení, že u každého je důležitá jiná složka.

Struktura společnosti

Obr. č. 5: Struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

2 SOUČASNÁ SITUACE VE FIRMĚ Z HLEDISKA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Motivační faktory působící ve firmě

Motivačními faktory můžeme mínit cokoli, co vnitřně nutí či posouvá člověka (pracovníka) k určitému vytouženému cíli (Armstrong, 2007, s. 159). Cílem je pro každého něco jiného. V práci existuje však několik faktorů, které dokážou člověka posunout rychleji či lépe k svému cíli. Motivace zaměstnance je pro firmu důležitá, pokud je firma schopna zaměstnance dostatečně namotivovat, projeví se to pozitivně jejích financích. Mezi hlavní zdroje motivace řadíme: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (Bedrnová, Nový, 1998, s. 226-230).

2.2 Konkrétní zdroje pro aktivaci motivace zaměstnance - odměny podle pozic

Pozice ve firmě jsou následující:

- Administrativní pracovnice – administrativa nutná pro chod kanceláře a firmy
- Dílenský technik – má na starosti opravy, převážně firemních aut
- Obsluha myčky
- Dispečeri – tyto osoby se starají o plány přeprav a shánějí také zakázky (k těm, které jsou již nadefinovány), které jim doplňují plán, tak aby auto bylo dostatečně vytíženo
- Vedoucí pracovníci
- Řidiči

Konkrétní aktivátory motivace lze rozdělit na 4 typy (odměny) podle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 522), tyto slouží k dosažení vytouženého cíle zaměstnance, díky němuž vzniká motivace k práci:

1. Peněžní odměny
2. Zaměstnanecké výhody
3. Vzdělávání a rozvoj

4. Pracovní prostředí

Bude zde také provedena analýza jejich fungování. V této části je nutné brát v potaz nejen odměny, jakými jsou peníze či jiné zaměstnanecké výhody sloužící k dosažení zaměstnaneckých potřeb, ale i skutečnosti jakými jsou vzdělávání a rozvoj či pracovní prostředí. Do pracovního prostředí jsou podle Armstronga (Armstrong, 2007, 524) zahrnovány faktory, jako je např. uznání, míra odpovědnosti či úspěch.

Ve všech přehledech a popisech či zkoumáních se počítá pouze se zaměstnanci zaměstnanými na hlavní pracovní poměr, ostatní jsou uvedeni pouze pro informaci. Pro přehlednost budou současné motivační faktory u všech pozic řešeny tabulkou. Tato tabulka rozděluje odměny podle Armstronga na 4 typy, pod každým typem se skrývá konkrétní položka, která je uplatňována ve firmě, jako nástroj pro motivaci. Ve třetím sloupečku, tj. motivační funkce je popsáno, co tato konkrétní položka přináší zaměstnanci, nebo je jejím fungováním zamýšleno, aby mu přinášela. Popřípadě v poznámce je dodatečná informace.

2.2.1 Administrativa

Do této kapitoly jsou zařazeny, mimo administrativních pracovníků, i pozice jako jsou obsluha myčky, dílejší technici a dispečeri. Ve firmě není uplatňován systém odměn, kterým by se tyto pozice měly lišit. V budoucím motivačním programu však budou požadavky těchto pozic zohledněny dle výsledků průzkumu.

Tabulka č. 1: Motivační faktory – administrativa, dílna, obsluha myčky, dispečeri.

Typ odměny	Položka	Motivační funkce	Poznámka
Peněžní odměny	základní mzda	zaměstnanec si je jistý každý měsíc tímto příjmem	
	prémie	zaměstnanec jej dostává za svůj měsíční výkon	ve firmě funguje jako základní mzda
	odměny	zaměstnanec jej dostává za to, že udělal něco navíc	funguje jako základní mzda
Zaměstnanecké odměny	telefony	uspoření nákladů za telefony	

Typ odměny	Položka	Motivační funkce	Poznámka
Zaměstnanecké odměny	nefixní pracovní doba	možnost vyřízení soukromých věcí kdykoliv	
	neblokované int. stránky	relaxační čas v práci	
	wi-fi zdarma	připojení svého počítače do firemní sítě	
	auto i pro souk. účely	uspořeni nákladů na naftu a opotřebení vlastního auta	
	notebook	uspořeni nákladů za notebook	
Vzdělávání a rozvoj	školení v oblasti působnosti zaměstnance	zvyšování kvality své práce	
Pracovní prostředí	vnímání odpovědnosti	vykonávaná práce má smysl a je pro chod firmy důležitá	
	rovnováha mezi prac. a mimopracovním životem	mít čas na své soukromé aktivity	
	styl a kvalita vedení	zaměstnanec přesně ví, kdo je jeho nadřízeným	
	právo pracovníků se vyjádřit	zaměstnanec se může vyjádřit k daným problémům	
	sociální vyžití na pracovišti	zaměstnanec potřebuje vědět, že někam patří	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

2.2.2 Vedoucí pracovníci

Tabulka č. 2: Motivační faktory - vedoucí pracovníci.

Typ odměny	Položka	Motivační funkce	Poznámka
Peněžní odměny	základní mzda	zaměstnanec si je jistý každý měsíc tímto příjmem	

Typ odměny	Položka	Motivační funkce	Poznámka
Peněžní odměny	prémie	zaměstnanec je hodnocen podle své práce v měsíci	v podniku funguje jako základní mzda
	odměny	zaměstnanec je hodnocen podle toho, co udělal nad svoji práci	v podniku funguje jako základní mzda
	cestovné	zákonné příplatky k dlouhým pracovním cestám	
Zaměstnanecké odměny	telefony	uspoření nákladů za telefony	mají neomezenou výši
	automobil	uspoření nákladů za auto a naftu	
	notebook	uspoření nákladů na koupi notebooku	
	velmi pružná pracovní doba	možnost zpracovat danou práci podle svých potřeb	
	účast na společenských akcích	pocit důležitosti a odpovědnosti za firmu	
Vzdělávání a rozvoj	pouze povinná	bez motivační funkce	
Pracovní prostředí	základní hodnoty společnosti	vize a mise by měla být sama o sobě motivací těchto lidí	

Typ odměny	Položka	Motivační funkce	Poznámka
Pracovní prostředí	uznání	dokáže je nabudit k lepším výkonům	
	úspěch	důležitý k tomu, aby viděli, že práci, kterou dělají, přináší firmě úspěch a tím pádem i jim	
	rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem	Možnost být doma a nebýt přetížen prací	tito lidé pracují pořád

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

2.2.3 Řidiči

Tabulka č. 3: Motivační faktory – řidiči.

Typ odměny	Položka	Motivační funkce	Poznámka
Peněžní odměny	základní mzda	zaměstnanec si je jistý každý měsíc tímto příjmem	
	prémie	zaměstnanec jej dostává za svůj měsíční výkon	počítá se podle odpracovaných týdnů v daném období
	odměny	zaměstnanec je dostává za to, kolik práce v měsíci udělal	počítá se procenty z tržeb
	cestovné	zákonné příplatky k dlouhým cestám	
Zaměstnanecké odměny	telefony	uspořeni nákladů za telefony	
	víkendy doma	více volného času	

Typ odměny	Položka	Motivační funkce	Poznámka
	trvalé zálohy	řidiči neplatí proplácené účty ze svých peněz, ale ze záloh	
Zaměstnanecké odměny	tankovací a platební karty	nemusí mít strach o velký obnos peněz, který by jinak musel nosit sebou	
	rychlé proplacení účtů	řidič ví, že nebude muset používat své peníze	
	vyřízení pojistných událostí	řidič se po nehodě o nic nemusí starat, firma mu vše pomůže zpracovat	
Vzdělávání a rozvoj	pouze povinná	bez motivační funkce	
Pracovní prostředí	vnímání odpovědnosti	práce musí mít smysl - tj, pro řidiče, přináší mu peníze	
	rovnováha mezi prac. a mimopracovním životem	řidiči zůstávají doma přes víkendy	
	sociální přístup	vstřícný přístup administrativy k řidičům	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

2.3 Vyhodnocení průzkumu

Tento průzkum byl proveden na základě vysledovaného současného nastavení motivačního programu ve firmě. Bylo v něm sledováno, jestli určité složky v současném motivačním programu fungují, tak jak mají, jestli je nutné něco změnit.

Vzhledem k tomu, že se jedná o střední podnik, tak pro každou pozici bude přesně vypsán počet respondentů (pracujících na HPP) a jejich odpovědi, k tomu, aby byla analýza lépe pochopena.

Ve výsledcích průzkumu budou zmíněny pouze odpovědi, které byly respondenty v otázce vybrány. Celý dotazník je součástí přílohy.

Součástí průzkumu je také otázka, kde zaměstnanec označuje podle něj nejdůležitější ocenění jeho práce na škále od 1 do 5 (od nejlepší po nejhorší). Může vybírat z následujících možností: „peníze, uznání, volný čas, nějaká akce, oblíbená práce, pracovní postup, samostatnost, osobní růst, zábava, ceny“(Nelson, 2000, s. 35). Tato část dotazníku říká, co je pro danou pozici nejdůležitější a nejméně důležité.

Vyhodnocení průzkumu je pro přehlednost opět vytvořeno tabulkou, která v prvním sloupci zmiňuje danou otázku, v druhém vybranou odpověď, ve třetím procentuální shodu a čtvrtý sloupec říká, jestli je něco v rozporu se současným motivačním programem, a jestli je tudíž nutné tuto odpověď nějakým způsobem promítnout do budoucího motivačního programu.

2.3.1 Průzkum – administrativa

Celkový počet respondentů byl 6. Odpovědi byli následující:

Tabulka č. 4: Vyhodnocení průzkumu – administrativa.

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. programu?
S výší své peněžní odměny jsem:	spokojen	100	ne
Moje peněžní odměna by měla být:	část závislá na výkonu a část pevná	66,6	ano
	neměnil by	16,7	ne
	závislá jen na výkonu v měsíci	16,7	ano

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
Se zaměstnaneckými benefity jsem:	spokojen	100	ne
Mezi mé nejoblíbenější zaměstnanecké benefity patří:	možnost využívání mobilního telefonu do výše 1000-1500 Kč/měsíc bezplatně	16,7	ne
	auto, počítač	33,3	ne
	pohyblivá pracovní doba	50	ne
Rád bych zahrnul do svých zaměstnaneckých benefitů tyto	oběd na pracovišti	66,6	ano
	příplatek za přesčas	16,7	ano
	stravenky	16,7	ano
Je pro vás další rozvoj či vzdělávání na pracovišti motivující?	ano - školení v oblasti mého působení	16,7	ano
	ano - výuka cizího jazyka	50	ano
	ne	33,3	ne
Pracovní atmosféra na pracovišti je pro mě:	příjemná	66,7	ne
	neutrální	33,3	ne
Potřebujete cítit odpovědnost za svou práci?	ano	100	ne
Odpovědnost, kterou máte momentálně za svou práci, je pro vás dostatečná?	ano	83,3	ne
	ne	16,7	ano

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
Potřebujete slyšet v práci uznání za odvedenou práci	ne	83,3	ne
	ano	16,7	ne
Máte pocit, že vaše práce byla v poslední době dostatečně oceněna?	ano	83,3	ne
	ne	16,7	ano
Je pro vás zachována na vaší pracovní pozici rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem?	ano	100	ne
Vyhovuje vám to?	ano - vyhovuje	100	ne
Kdo je vašim nadřízeným?	prokurista	16,7	ano
	majitel	33,3	ano
	nejsem si jistý	50	ano
Hodnocení ocenění práce na škále 1-5	peníze - 1	83,3	ano
	peníze - 4	16,7	ano
	oblíbená práce - 2	50	ano
	oblíbená práce - 3	50	ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Peněžní odměny

Zaměstnanci jsou s vyšší peněžní odměny spokojeni, avšak 66,6% by si přálo, aby část odměny byla pevná a část závislá na výkonu, 16,7% by si přálo, aby byla odměna pouze závislá na výkonu.

Zaměstnanecké odměny

Všichni jsou se zaměstnaneckými benefity spokojeni. Mezi nejvíce ceněné patří pohyblivá pracovní doba (50%), auto a počítač k dispozici (33,3%), možnost využívat telefon bezplatně (16,7%). Nejčastější odpovědí na to, které nové benefity by si přáli, byla možnost dát si oběd přímo na pracovišti (66,6%), následovaly stravenky (16,7%) a příspěvek za přesčas (16,7%).

Vzdělávání a rozvoj

Pro 33,3% není vzdělávání na pracovišti motivující. Celkem 50% by si přálo výuku cizího jazyka a 16,7% by si přálo školení v oblasti jejich působení.

Pracovní prostředí

Pracovní atmosféra je pro 66,7% pracovníků příjemná a pro 33,3% neutrální. Všichni se shodli na tom, že potřebují za svou práci cítit odpovědnost, pouze jednomu současná odpovědnost nestačí. 83,3% zaměstnanců nepotřebuje v práci slyšet uznání, a stejné procento si myslí, že jejich práce byla v poslední době dostatečně oceněna, tj. 16,7% si myslí, že práce dostatečně oceněna u něj nebyla. Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem je pro všechny zachována a vyhovuje jim to tak. Celých 50% si není jisto, kdo je jejich nadřízeným, dále si 16,7% myslí, že prokurista a 33,3%, že majitel. Pro hodnocení na škále nedošlo k žádné 100% shodě, lze však zmínit, že došlo ke shodě 83,3% u peněz (1) a pak 16,7% peníze (4), dále došlo k 50% shodě u oblíbené práce (2) a pak (3).

2.3.2 Průzkum – dílna

Celkem z této pracovní pozice odpovídali 4 respondenti.

Tabulka č. 5: Vyhodnocení průzkumu – dílna.

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
S výší své peněžní odměny jsem:	spokojen	100	ne
Moje peněžní odměna by měla být:	část závislá na výkonu a část pevná	100	ano
Se zaměstnaneckými benefity jsem:	spokojen	75	ne
	nespokojen	25	ano
Mezi mé nejoblíbenější zaměstnanecké benefity patří:	možnost využívání mobilního telefonu do výše 1000-1500 Kč/měsíc bezplatně	50	ne
	auto, počítač	25	ne
	pohyblivá pracovní doba	25	ne
Rád bych zahrnul do svých zaměstnaneckých benefitů tyto	příspěvek na penzijní připojištění	50	ano
	stravenky	25	ano
	příplatek za přesčas	25	ano
Je pro vás další rozvoj či vzdělávání na pracovišti motivující?	ano - školení v oblasti mého působení	50	ano
	ne	50	ne
Pracovní atmosféra na pracovišti je pro mě:	příjemná	75	ne
	neutrální	25	ne

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
Potřebujete cítit odpovědnost za svou práci?	ano	75	ne
	ne	25	ne
Odpovědnost, kterou máte momentálně za svou práci, je pro vás dostatečná?	ano	100	ne
Potřebujete slyšet v práci uznání za odvedenou práci	ne	75	ne
	ano	25	ne
Máte pocit, že vaše práce byla v poslední době dostatečně oceněna?	ano	50	ne
	ne	50	ano
Je pro vás zachována na vaší pracovní pozici rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem?	ano	50	ne
Vyhovuje vám to?	ano - vyhovuje	50	ne
	ne	50	ano
Vyhovuje vám to?	ne - nevyhovuje	50	ano
Kdo je vaším nadřízeným?	prokurista	50	ano
	majitel	50	ano

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
Hodnocení ocenění práce na škále 1-5	ceny - 3	100	ano
	nějaká akce - 5	100	ano
	peníze - 3	50	ano
	peníze - 2	50	ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Peněžní odměny

Výše peněžní odměny je podle průzkumu nastavena správně, zaměstnanci by si však přáli, aby část jejich výplaty byla pevná a část závislá na jejich výkonu.

Zaměstnanecké odměny

Se současnými zaměstnaneckými benefity je 75% zaměstnanců spokojeno, pouze 25% není. Mezi nejoblíbenější patří možnost využívání telefonů do výše 1000-1500 Kč/měsíc bezplatně – odpovědělo tak 50% zaměstnanců, další oceňují auto a počítač k dispozici a pohyblivou pracovní dobu. Celkem 50% zaměstnanců by si přálo příspěvek na penzijní připojištění, další stravenky a příplatek za přesčas.

Vzdělávání a rozvoj

Pro 50% zaměstnanců není vzdělávání na pracovišti vůbec motivující. Pro 50% zaměstnanců je vzdělávání na pracovišti motivující a nejradši by se vzdělávali školeními, které zasahují do oblasti jejich působení.

Pracovní prostředí

Pro 75% pracovníků je atmosféra na pracovišti příjemná, pro 25% neutrální. Za svou práci potřebuje cítit odpovědnost 75% pracovníků, pro všechny 4 zaměstnance je prozatímní odpovědnost dostačující. Celých 75% zaměstnanců nepotřebuje v práci slyšet uznání. 50% se domnívá, že jejich práce nebyla v poslední době dostatečně

oceněna a 50%, že ano. Pro 50% pracovníků je zachována rovnováha mezi jejich pracovním a mimopracovním životem a vyhovuje jim to, pro zbytek tato rovnováha zachována není a nejsou s tím spokojeni. 50% zaměstnanců se domnívá, že jejich nadřazeným je prokurista a zbytek, že majitel. Dochází zde k rozporu, jelikož tito pracovníci mají jednoho nadřazeného. V hodnocení na škále došlo k 100% shodě v cenách (3), nějaké akci (5). K 50% shodě došlo v penězích – 50% hodnotilo číslem 2 a zbytek číslem 3.

2.3.3 Průzkum – obsluha myčky

Celkem z této pracovní pozice odpovídali 2 respondenti.

Tabulka č. 6: Vyhodnocení průzkumu – obsluha myčky.

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. programu?
S výší své peněžní odměny jsem:	spokojen	100	ne
Moje peněžní odměna by měla být:	neměnil bych strukturu své peněžní odměny	100	ne
Se zaměstnaneckými benefity jsem:	spokojen	100	ne
Mezi mé nejoblíbenější zaměstnanecké benefity patří:	pohyblivá pracovní doba	100	ne
Rád bych zahrnul do svých zaměstnaneckých benefitů tyto	příspěvek na penzijní připojištění	50	ano
	stravenky	50	ano
Je pro vás další rozvoj či vzdělávání na pracovišti motivující?	ano - výuka cizího jazyka	50	ano
	ne	50	ne

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
Pracovní atmosféra na pracovišti je pro mě:	příjemná	100	ano
Potřebujete cítit odpovědnost za svou práci?	ano	100	ne
Odpovědnost, kterou máte momentálně za svou práci, je pro vás dostatečná?	ano	100	ne
Potřebujete slyšet v práci uznání za odvedenou práci	ano	100	ne
Máte pocit, že vaše práce byla v poslední době dostatečně oceněna?	ano	50	ne
	ne	50	ano
Je pro vás zachována na vaší pracovní pozici rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem?	ano	100	ne
Vyhovuje vám to?	ano - vyhovuje	100	ne
Kdo je vašim nadřízeným?	prokurista	50	ano
	majitel	50	ano

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
Hodnocení ocenění práce na škále 1-5	uznání - 1	100	ano
	peníze - 2	100	ano
	osobní růst - 3	100	ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Peněžní odměny

Tito zaměstnanci jsou spokojeni s výší své peněžní odměny i s její strukturou.

Zaměstnanecké odměny

Současné benefity jsou vyhovující. Mezi nejoblíbenější současné benefity patří pohyblivá pracovní doba – došlo zde k 100% shodě. Jeden zaměstnanec by rád zahrnul do svých benefitů příspěvek na penzijní připojištění a druhý stravenky.

Vzdělávání a rozvoj

Pro jednoho zaměstnance není důležité vzdělávání na pracovišti. Druhý zaměstnanec to bere jako motivující a rád by se vzdělával v cizím jazyce.

Pracovní prostředí

Současná pracovní atmosféra na pracovišti je příjemná. Tito zaměstnanci potřebují za svou práci cítit odpovědnost a tu, kterou současně mají je vyhovující. Také potřebují slyšet uznání za práci. 50% zaměstnanců necítí, že jejich práce byla v poslední době dostatečně oceněna, a zbytek ano. Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem je podle nich zachována a vyhovuje jim. Jeden zaměstnanec se domnívá, že jeho nadřízeným je majitel a druhý, že prokurista. V hodnocení na škále došlo k 100% shodě v bodech: uznání (1), peníze (2) a osobní růst (3).

2.3.4 Průzkum - dispečeri

Celkem odpovídali z této pracovní pozice 2 respondenti.

Tabulka č. 7: Vyhodnocení průzkumu – dispečeri.

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
S výší své peněžní odměny jsem:	spokojen	100	ne
Moje peněžní odměna by měla být:	neměnil bych strukturu své peněžní odměny	100	ne
Se zaměstnaneckými benefity jsem:	spokojen	100	ne
Mezi mé nejoblíbenější zaměstnanecké benefity patří:	možnost využívání mobilního telefonu do výše 1000-1500 Kč/měsíc bezplatně	50	ne
	pohyblivá pracovní doba	50	ne
Rád bych zahrnul do svých zaměstnaneckých benefitů tyto	příspěvek na penzijní připojištění	50	ano
	výkonnostní odměny	50	ano
Je pro vás další rozvoj či vzdělávání na pracovišti motivující?	ano - výuka cizího jazyka	100	ano
Pracovní atmosféra na pracovišti je pro mě:	neutrální	100	ne

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
Potřebujete cítit odpovědnost za svou práci?	ano	100	ne
Odpovědnost, kterou máte momentálně za svou práci, je pro vás dostatečná?	ano	100	ne
Potřebujete slyšet v práci uznání za odvedenou práci	ano	50	ne
	ne	50	ne
Máte pocit, že vaše práce byla v poslední době dostatečně oceněna?	ano	100	ne
Je pro vás zachována na vaší pracovní pozici rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem?	ano	50	ne
Vyhovuje vám to?	ano - vyhovuje	50	ne
	ne	50	ano
Vyhovuje vám to?	ne - nevyhovuje	50	ano
Kdo je vašim nadřízeným?	nejsem si jistý	100	ano

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
Hodnocení ocenění práce na škále 1-5	nějaká akce - 5	100	ne
	samostatnost - 1	100	ano
	osobní růst - 1	100	ano
	ceny - 3	100	ne

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Peněžní odměny

Z tohoto průzkumu je zcela zřejmé, že peněžní odměny jsou nastaveny správně. Zaměstnanci jsou spokojeni s její výší, i s nastavenou strukturou. Avšak v otázce č. 6 došlo u odpovědi ohledně benefitů, k žádosti o výkonnostní odměnu. Shoda je zde v 50%, odpověděl tak 1 člověk. Je nutné tuto odpověď zvážit ve vytváření motivačního programu, jelikož výkonnostní odměna, tj. odměna za to, jaké nové zakázky či zákazníky dispečer přinesl, může dispečera motivovat k získávání dalších. Při vytváření této odměny je však nutné zvážit i platební schopnost zákazníka, kterého dispečer přivedl.

Zaměstnanecké odměny

Se současnými benefity jsou spokojeni. Mezi nejoblíbenější patří možnost využívání telefonů do výše 1000-1500 Kč/měsíc bezplatně a pohyblivá pracovní doba. Jeden zaměstnanec by do svých zaměstnaneckých benefitů zařadil příspěvek na penzijní připojištění a jeden již zmíněné výkonnostní odměny.

Vzdělávání a rozvoj

Pro tyto zaměstnance je motivující vzdělávání a další rozvoj na pracovišti. A nejvíce by je potěšilo, kdyby na pracovišti mohli využívat výuku cizího jazyka.

Pracovní prostředí

Atmosféra na pracovišti se těmito zaměstnancům zdá neutrální. Potřebují za svou práci cítit odpovědnost a tu, kterou momentálně mají, je pro ně dostačující. Jeden zaměstnanec odpověděl, že potřebuje slyšet uznání za odvedenou práci, druhý že nepotřebuje. Zaměstnanci mají pocit, že v poslední době byla jejich práce dostatečně oceněna. Jeden zaměstnanec má pocit, že rovnováha mezi jeho pracovním a mimopracovním životem není zachována a nevyhovuje mu to. Druhý zaměstnanec má rovnováhu a vyhovuje mu to. Zaměstnanci došli k 100% shodě v tom, že si nejsou jistí, kdo je jejich nadřízeným. Pro hodnocení ocenění na škále došlo k 100% shodě, že nejdůležitější jsou samostatnost a osobní růst (1), dále ceny (3) a na posledním místě nějaká akce (večírek) (5).

2.3.5 Průzkum – vedoucí pracovníci

Tabulka č. 8: Vyhodnocení průzkumu – vedoucí pracovníci.

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
S výší své peněžní odměny jsem:	spokojen	100	ne
Moje peněžní odměna by měla být:	část závislá na výkonu a část pevná	100	ano
Se zaměstnaneckými benefity jsem:	spokojen	100	ne

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
Mezi mé nejoblíbenější zaměstnanecké benefity patří:	možnost využívání mobilního telefonu do výše 1000-1500 Kč/měsíc bezplatně	50	ne
	pohyblivá pracovní doba	50	ne
Rád bych zahrnul do svých zaměstnaneckých benefitů tyto	oběd na pracovišti	50	ano
	příspěvek na penzijní připojištění	50	ano
Je pro vás další rozvoj či vzdělávání na pracovišti motivující?	ano - výuka cizího jazyka	100	ano
Pracovní atmosféra na pracovišti je pro mě:	příjemná	100	ne
Potřebujete cítit odpovědnost za svou práci?	ano	100	ne
Odpovědnost, kterou máte momentálně za svou práci, je pro vás dostatečná?	ano	100	ne
Potřebujete slyšet v práci uznání za odvedenou práci	ano	100	ne
Máte pocit, že vaše práce byla v poslední době dostatečně oceněna?	ano	100	ne

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
Je pro vás zachována na vaší pracovní pozici rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem?	ano	100	ne
Vyhovuje vám to?	ano - vyhovuje	100	ne
Kdo je vašim nadřízeným?	majitel	50	ano
	nejsem si jistý	50	ano
Hodnocení ocenění práce na škále 1-5	pracovní postup -1	100	ano
	samostatnost -1	100	ano
	osobní růst - 1	100	ano
	peníze - 3	100	ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Peněžní odměny

Zaměstnanci jsou spokojeni s výší své odměny, ocenili by však, kdyby odměna byla částečně pevná a částečně závislá na výkonu.

Zaměstnanecké odměny

S benefity jsou zaměstnanci spokojeni. Mezi nejoblíbenější patří pohyblivá pracovní doba a možnost využívání mobilního telefonu. Rádi by zahrnuli do svých benefitů i příspěvek na penzijní připojištění a možnost dát si oběd přímo na pracovišti.

Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj je důležitý, přáli by si výuku cizího jazyka.

Pracovní prostředí

Pracovní atmosféra je příjemná. Tito zaměstnanci potřebují za svou práci cítit odpovědnost a současná odpovědnost je pro ně dostatečná. Také potřebují slyšet uznání a domnívají se, že poslední dobou byla jejich práce dostatečně oceněna. Je pro ně zachována rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem a vyhovuje jim to. Jeden si myslí, že nadřízený je majitel, druhý neví – tato otázka je však irelevantní jelikož oba jsou zde vedoucími pracovníky a de facto nemají vedoucího. Nejdůležitější pro hodnocení na škále od 1 do 5 je pracovní postup (1), samostatnost (1), osobní růst (1) a dále peníze (3).

2.3.6 Průzkum – řidiči

Tabulka č. 9: Vyhodnocení průzkumu – řidiči.

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
S výší své peněžní odměny jsem:	spokojen	30%	ne
	nespokojen	70%	ano
Moje peněžní odměna by měla být:	pevně stanovená	10%	ano
	část závislá na výkonu a část pevná	50%	ne
	závislá jen na mém výkonu v daném měsíci	20%	ano
	neměnila bych strukturu peněžní odměny	20%	ne
Se zaměstnaneckými benefity jsem:	spokojen	40%	ne
	nespokojen	60%	ano

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. progra mu?
Mezi mé nejoblíbenější zaměstnanecké benefity patří:	možnost využívání mobilního telefonu do výše 1000-1500 Kč/měsíc bezplatně	60%	ne
	pohyblivá pracovní doba	40%	ne
Rád bych zahrnul do svých zaměstnaneckých benefitů tyto	příspěvek na penzijní připojištění	50%	ano
	stravenky	30%	ano
	příplatek za přesčas	20%	ano
Je pro vás další rozvoj či vzdělávání na pracovišti motivující?	ano - výuka cizího jazyka	60%	ano
	ne	40%	ne
Pracovní atmosféra na pracovišti je pro mě:	příjemná	30%	ne
	neutrální	70%	ne
Potřebujete cítit odpovědnost za svou práci?	ano	80%	ne
	ne	20%	ano
Odpovědnost, kterou máte momentálně za svou práci, je pro vás dostatečná?	ano	100%	ne
Potřebujete slyšet v práci uznání za odvedenou práci	ano	100%	ne
Máte pocit, že vaše práce byla v poslední době dostatečně oceněna?	ano	30%	ne
	ne	70%	ano

Otázka	odpověď	shoda v %	změna do motiv. programu?
Je pro vás zachována na vaší pracovní pozici rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem?	ano	50%	ne
Vyhovuje vám to?	ano - vyhovuje	50%	ne
	ne	50%	ano
Vyhovuje vám to?	ne - nevyhovuje	50%	ano
Kdo je vaším nadřízeným?	prokurista	30%	ano
	majitel	50%	ano
	nejsem si jistý	20%	ano
Hodnocení ocenění práce na škále 1-5	samostatnost -1	50%	ne
	samostatnost - 2	40%	ne
	peníze - 1	40%	ne
	uznání - 3	70%	ne

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Peněžní odměny

Z výsledků jasně vyplývá, že 70% dotazovaných není spokojeno s výší své peněžní odměny. O struktuře peněžní odměny si 10% myslí, že by měla být pevná – nezávislá na jejich výkonech, 50% si myslí, že by měla být část závislá na výkonu a část pevná – takto je to praktikováno dosud a 20% by strukturu neměnilo – tj. je to stejná odpověď jako u předchozí odpovědi, kdy odpovídalo 50% dotazovaných. 20% by si přálo, aby jejich peněžní odměna byla závislá pouze na jejich výkonech.

Zaměstnanecké odměny

Existuje zde 60% nespokojenost se současnými benefity. Mezi nejvíce oceňované benefity ze současných patří: možnost využívání mobilního telefonu – 60% a pak

pohyblivá pracovní doba – 40%. Mezi nové benefity by rádi zahrnuli z 50% příspěvek na penzijní připojištění, z 30% stravenky a z 20% příplatek za přesčas.

Vzdělávání a rozvoj

Celých 60% dotazovaných označilo rozvoj či vzdělávání na pracovišti za motivující a rádi by využili možnost učit se cizí jazyk. Zbýlých 40% označilo rozvoj či vzdělávání na pracovišti za nemotivující.

Pracovní prostředí

Pro 30% zaměstnanců je atmosféra na pracovišti příjemná, pro zbytek je neutrální. Odpovědnost za svou práci potřebuje cítit 80% z dotazových a pro celých 100% respondentů je dosavadní odpovědnost dostačující. Všichni respondenti potřebují slyšet uznání za odvedenou práci. Pouze 30% má však pocit, že jejich práce byla v poslední době dostatečně oceněna, 70% se tak nedomnívá. Pro 50% je zachována rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem a vyhovuje jim to, pro zbytek rovnováha zachována není a nevyhovuje jim to. Pro 30% je nadřazeným prokurista, pro 50% majitel a 20% si není jisto. Jako nejdůležitější faktor je oceňována samostatnost (1) pro 50% a samostatnost (2) pro 40%. Peníze (1) jsou důležité pouze pro 40%. Uznání (3) je důležité pro celých 70%.

3 NÁVRH NOVÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU A PŘEDPOKLAD JEHO VÝSLEDKŮ

V této části práce dojde k zohlednění provedeného průzkumu mezi zaměstnanci a vytvoření motivačního programu, který bude více zapadat do zaměstnaneckých potřeb, hlavně uvidíme změny v zaměstnaneckých pozicích a jejich konkrétních motivačních faktorech.

3.1 Návrh nového motivačního programu

V této části jsou motivační skupiny rozděleny podle pozic. Podle průzkumu bude u každé pozice popsán motivační nesoulad se současným motivačním programem. Jako celek se zde bude mít za to, že současný motivační program zůstává a do něj budou implementovány změny, které budou zmíněny a detailně popsány u každé pozice. V poslední části práce bude zhodnoceno, jestli je finančně možné zavést u všech pozic změny v motivačním programu – tj. bude posouzeno ekonomicky, jestli je přínos natolik velký, že se změna vyplatí. V této části bude definitivně odsouhlaseno, jestli bude motivační faktor do motivačního programu opravdu zahrnut.

3.1.1 Administrativa

Na této pracovní pozici je nutné zahrnout do motivačního programu následující skutečnosti, které vyplývají z provedeného průzkumu, a které by se měly změnit. V následujících odstavcích budou shrnuty.

Peněžní odměny

Většina zaměstnanců si přeje část mzdy pevnou a část závislou na svém výkonu.

Zaměstnanecké výhody

Do této části by se měl zahrnout oběd na pracovišti, příspěvek za přesčas a stravenky.

Vzdělávání a rozvoj

Pro zájemce by měli existovat kurzy cizího jazyka a pak také školení v oblasti jejich působení.

Pracovní prostředí

U jednoho zaměstnance není míra odpovědnosti dostačující, bude nutné toto zohlednit. Z průzkumu je také vidět, že část si myslí, že jejich práce nebyla v poslední době dostatečně oceněna. Je také vidět, že pracovníce administrativy nejsou schopni všichni říci, kdo je jejich nadřízeným. Při hodnocení došlo k největší shodě v penězích – nejdůležitější a následovala oblíbená práce.

Do nového motivačního programu by tak bylo vhodné zahrnout změnu v peněžním ohodnocení, kdy by zaměstnanec měl část pevnou a pak část, kterou by tvořili např.: odměny, které by závisely na jeho práci v měsíci. U těchto zaměstnanců je však velice těžké posoudit, jak je za daný měsíc ohodnotit pohyblivou částí mzdy závislou na výkonu. Důvod je tento, že tito zaměstnanci nevykonávají činnost, která by byla přímo svázána s vytvářením tržeb společnosti. Peněžní odměna je pro pracovníky nejdůležitější, bude tedy nutné, aby její výše a struktura byla i v budoucnosti dostačující.

Ze zaměstnaneckých benefitů bude přidán oběd na pracovišti, příspěvek na penzijní připojištění a stravenky.

Co se týče vzdělávání a rozvoje, tak na firmě se začne vyučovat cizí jazyk – je to častý požadavek i u ostatních pozic.

Některým zaměstnancům bude přidána míra odpovědnosti. Manažerům bude také doporučeno, aby častěji oceňovali práce administrativních pracovníků, protože některým to může chybět. Pokud odvede úkol pracovník správně, tak jej pochválit, ocenit takto jeho práci. Často by také měli vykonávat práci, kterou mají rády – to byl hned druhý nejdůležitější faktor po penězích. Jako největší problém je styl vedení, kdy zaměstnanci nevědí, kdo je jejich nadřízený. Tento problém by se měl vyřešit jasným nadefinováním okruhu pravomocí manažerů.

3.1.2 Dílna

Peněžní odměny

Zaměstnanci by si přáli, aby část jejich platu byla závislá na výkonu a část pevná.

Zaměstnanecké výhody

Část zaměstnanců není spokojena se současnými benefity. Přáli by si příspěvek na penzijní připojištění, stravenky a příplatek za přesčas.

Vzdělávání a rozvoj

Tito zaměstnanci by si přáli pouze školení v oblasti jejich působení.

Pracovní prostředí

Polovina zaměstnanců má pocit, že jejich práce nebyla v poslední době dostatečně oceněna. Pro část není zachována rovnováha mezi jejich pracovním a mimopracovním životem a nevyhovuje jim to. Opět, jako u administrativy zde dochází k neshodě, kdo je jejich vedoucí. Mezi nejdůležitější faktory patří peníze, nejméně důležité je uspořádání nějaké firemní akce.

Část mzdy bude pevná a část závislá na výkonu. U těchto zaměstnanců bude zohledňována jejich měsíční výkonnost v počtu opravených aut, kolik času strávili v práci a také poruchovost opravených aut. U každého opravovaného auta, nebo jeho části bude přidělen člověk, dále se bude sledovat, jaká byla poruchovost a podle toho bude odměněn navíc k základnímu platu. Toto hledisko je důležité, protože zaměstnanec bude mít evidentní zájem na tom, aby auto opravil, co nejlépe. Bude určitá část výplaty pohyblivá – pokud vše opravené v měsíci, jezdí další celý měsíc, dostane zaměstnanec plnou část. Nadále se mu bude plat zmenšovat podle poruchovosti. Peníze patří mezi nejdůležitější motivační faktor.

Zaměstnancům bude dán příplatek na penzijní připojištění, práce za přesčas a stravenky.

Do vzdělávání budou zahrnuty různé odborné kurzy, které se budou týkat školení ohledně oprav nákladních automobilů, používaných dílů, apod.

Zaměstnanci budou častěji oceňováni za svou práci, kterou vykonají v dílně. Mohou dělat chyby, ale aby byli dostatečně motivováni, tak budou chváleni. Jelikož necítí část z nich rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem, tak bude nutné, umožnit těmto pracovníkům nepracovat např.: o víkendech. Bude zde nutné opět určit jednoho vedoucího. Zde bude lepší, když personál dílny bude mít jednoho vedoucího, který tam

dnes existuje, pouze nemá pravomoci, které by mít měl. Nově by měl být odpovědný svému nadřízenému, ale ostatní budou odpovědní pouze vedoucímu dílny.

3.1.3 Obsluha myčky

Peněžní odměny

Je zde spokojenost s peněžními odměnami.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci by si přáli jako nové benefity stravenky a příspěvek na penzijní připojištění.

Vzdělávání a rozvoj

Zaměstnanec si přeje zavedení kurzů cizího jazyka.

Pracovní prostředí

Část zaměstnanců nemá pocit, že by v poslední době byla dostatečně oceněna za práci, kterou dělá. Zde je opět neshoda v tom, kdo je jejich vedoucí. Uznání tyto zaměstnanci hodnotí jako nejdůležitější, po penězích následuje osobní růst.

Na peněžní odměně se nic měnit nebude. Pouze z výplatní pásky zmizí části jako prémie a odměny. Peníze jsou zde druhým nejdůležitějším faktorem.

Do zaměstnaneckých výhod bude zahrnut příspěvek na penzijní připojištění a stravenky.

Budou také zavedeny kurzy cizího jazyka.

Bude nutné zaměstnance častěji odměňovat za jejich práci, jelikož uznání hodnotí jako nejdůležitější, že všech nabízených faktorů, a navíc jeden zaměstnanec má pocit, že v poslední době nebyl dostatečně oceněn. Dále bude nutné určit jednoho vedoucího. Tím bude jeden z týmu myčky, který bude pak odpovědný svému vedoucímu.

3.1.4 Dispečeri

Peněžní odměny

Existuje zde spokojenost s výší odměny, avšak, měly by zde vzniknout jakési výkonnostní odměny.

Zaměstnanecké výhody

Zde bude zahrnut příspěvek na penzijní připojištění.

Vzdělávání a rozvoj

Zaměstnanci si přejí výuku cizího jazyka.

Pracovní prostředí

Pro část zaměstnanců není zachována rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem a nevyhovuje jim to. Dále si tito zaměstnanci nejsou jisti, kdo je jejich nadřízeným. Mezi nejdůležitější skutečnosti patří samostatnost a osobní růst, následují ceny a skoro nulovou důležitost má nějaká firemní akce.

Peněžní odměny zůstanou stejné, avšak vznikne jakási část prémie, která bude závislá na tom, co za zakázky v daném měsíci dispečer přinesl. Bude se vypočítávat procenty z dané dopravy, když bude jasně prokazatelné, že přepravu přinesl dispečer. Konkrétně se bude vypočítávat jeho podíl procentem z fakturovaných částek – 1,5%, dále se však bude také hodnotit platební morálka daného zákazníka, dispečerovi budou tyto prémie připsány až po tom, co zákazník zaplatí, tj. většinou je to 60 dní po realizaci dopravy. Firma tak bude tímto předcházet tomu, aby dispečer nabíral velké množství zakázek u firem, které neplatí, a tak bude mít zájem na tom, aby platily.

Do zaměstnaneckých benefitů přibude příspěvek na penzijní připojištění.

Zaměstnanci se budou vzdělávat v cizím jazyce.

Opět je zde nejasnost, kdo je vedoucím, toto bude vyřešeno, jednou nadřízenou osobou. Také lze zde pozorovat, že u jednoho zaměstnance není rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, což mu nevyhovuje. U této pozice je to jasné, tito lidé jsou stále na telefonu a k dispozici, lze tedy udělat to, že k dispozici budou jen tehdy, pokud mají službu. U těchto zaměstnanců je důležité, aby měli velkou část samostatnosti a osobního růstu, význam pro ně nemají firemní akce.

3.1.5 Vedoucí pracovníci

Peněžní odměny

Část odměny si přejí mít závislou na výkonu a část pevnou.

Zaměstnanecké výhody

Zde bude zahrnut příspěvek na penzijní připojištění a oběd na pracovišti.

Vzdělávání a rozvoj

Tito zaměstnanci chtějí výuku cizího jazyka.

Pracovní prostředí

Zajímavostí je, že tito zaměstnanci nepocítují nerovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem. Je to velmi překvapivé, protože pracují, i když nejsou fyzicky v práci. Oba vedoucí nemají nad sebou dalšího vedoucího, takže otázka o vedoucím nemá žádný význam. Mezi nejdůležitější skutečnosti patří: pracovní postup, samostatnost, osobní růst a na střední cestě jsou peníze.

Část odměny bude pevná a část této odměny bude závislá na hospodářských výsledcích firmy, tj. je velice těžko určitelné a zkrslující dávat zaměstnancům odměny podle hospodářského výsledku v měsíci, tudíž se zde bude počítat s celým rokem, pokud firma bude mít zisk, dostanou z něho procenta.

Bude zaveden oběd na pracovišti a příspěvek na penzijní připojištění.

Zavede se také výuka cizího jazyka pro tuto pracovní pozici.

Zaměstnanec bude mít prostor na pracovní postup, samostatnost a osobní růst.

3.1.6 Řidiči

Peněžní odměny

Existuje nespokojenost s výší peněžní odměny. Struktura by měla zůstat stejná, ale existují i přání jako peněžní odměna závislá pouze na výkonu nebo peněžní odměna pevná. Peníze jsou pro 40% respondentů hodnoceny na škále číslem 1.

Zaměstnanecké výhody

Zahrne se zde příspěvek na penzijní připojištění, stravenky a příplatek za přesčas.

Vzdělávání a rozvoj

Firma by měla těmto zaměstnancům poskytovat kurzy cizího jazyka.

Pracovní prostředí

Celých 70% zaměstnanců nemá pocit, že by jejich práce byla v poslední době dostatečně oceněna. Pro 50% není zachována rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem a není to vyhovující. Také je zde opět jasné, že zaměstnanci si nejsou jisti, kdo je jejich nadřízeným. Mezi nejdůležitější faktory patří samostatnost a uznání.

Podle průzkumu by firma měla zvýšit řidičům platy, což však nejspíše není v současné době finančně možné. Struktura peněžní odměny by měla zůstat stejná, kdy část je závislá na výkonech v daném měsíci a část zůstává pevná. Z průzkumu však vyšly i názory, které si přály buďto jen pevnou peněžní odměnu nebo jen závislou na výkonech. Tyto názory jako menšinové nebudou zohledněny, protože motivační program se musí brát jako celek a je zde jasně převládající názor, kdy současná struktura peněžní odměny je vyhovující.

Nejvíce se řidiči přikláněli k příspěvku na penzijní připojištění, stravenky a příspěvek za přesčas, toto by mělo být zavedeno nově do benefitů.

Pro část těchto zaměstnanců bude také spuštěna výuka cizího jazyka, mělo by se začít se základy, které jsou nutné pro to, aby se domluvili na cestách.

Vedoucím pracovníkům bude doporučeno, aby častěji oceňovali práci řidičů. Co se týče nerovnováhy pracovního a mimopracovního života, tak by mohla být přidána dovolená navíc. Dále bude jasně určen vedoucí, pod kterého spadají řidiči. Dle poslední otázky z průzkumu zmiňující jako samostatnost vysoce hodnocenou velkým počtem zaměstnancům by také mělo být dbáno na to, aby měli na toto prostor.

3.2 Shrnutí nových řešení u všech pozic

Shrnutí je řešeno tabulkou, první tabulka nám říká, co ze současného motivačního programu bude odebráno a druhá a třetí, co bude přidáno. Druhá tabulka obsahuje nové benefity a vzdělávání. Třetí tabulka se bude zabývat pouze pracovním prostředím. K tomuto rozdělení došlo pro větší přehlednost.

Tabulka č. 10: Odebrané motivační faktory ze současného motivačního programu.

pozice	peněžní odměny	peněžní prémie
Administrativa	x	x
Dílna	x	
Obsluha myčky	x	x
Dispečeri	x	
Vedoucí pracovníci	x	
Řidiči		

Zdroj: Vlastní zpracování 2012.

Tabulka č. 11: Nové benefity a vzdělávání do nového motivačního programu

pozice	oběd na prac.	stravenky	přípl. za přesčas	příspěvek na penz. Připojištění	kurzy cizího jazyka	školení v oblasti působení
Administrativa	x	x	x		x	x
Dílna		x	x	x		x
Obsluha myčky		x		x	x	
Dispečeri				x	x	
Vedoucí pracovníci	x			x	x	
Řidiči		x	x	x	x	

Zdroj: Vlastní zpracování 2012.

Tabulka č. 12: Pracovní prostředí pro zohlednění v motivačním programu

pozice	zvýšení míry odpovědnosti	častější oceňování práce	vykonávání oblíbené práce	vymezení jasného vedoucího	více volného času na rodinu	samostatnost	osobní růst	pracovní postup
Administrativa	x	x	x	x				
Dílna		x		x	x			
Obsluha myčky		x		x				
Dispečeri				x	x	x	x	
Vedoucí pracovníci				x		x	x	x
Řidiči								

Zdroj: Vlastní zpracování 2012.

3.3 Předpokládané výsledky nového motivačního programu

Peněžní odměny – Změnou peněžních odměn, které budou mít ve většině případů pouze základní mzdu-bez odměn a prémie, dojde jen k jakési administrativní úpravě, jelikož předtím byly odměny a prémie neměnné každý měsíc a chovaly se jako pevná část platu, tj. zaměstnanec neměl žádné pouto mezi jím vykonanou prací a prémie či odměnami, které dostával. U některých pracovních pozic dokonce toto pouto nelze dostatečně najít, jako např.: administrativní pracovníci. Odměny budou tedy ubrány u všech pozic mimo řidičů. U řidičů je důležité, aby byl vidět rozdíl, tj. prémie – za počet týdnů v měsíci a odměny – procenta z odjeté dopravy. Prémie zůstanou dispečerům a dílenským technikům, avšak jejich výše nebude pevná a bude záležet na daném výkonu v měsíci – jak bylo výše popsáno. To zajistí spokojenost na straně zaměstnanců i zaměstnavatele. Měla by se zvýšit výkonnost těchto zaměstnanců a zaměstnavateli by se

měl začít zvyšovat zisk. Na druhou stranu zaměstnanci budou motivováni tak, že pokud si budou chtít přivydělat ke své mzdě, tak budou muset pracovat kvalitně.

Benefity

Oběd na pracovišti - Tím, že přidáme zaměstnancům oběd na pracovišti, tak pravděpodobně zvýšíme jejich spokojenost. Kdyby měli zaměstnanci oběd na pracovišti, tak čas, který by jim zabrala cesta do restaurace, využijí pravděpodobně pro práci. Také tím vzniká mnohem větší pohodlí pro zaměstnance.

Stravenky - Zapojením stravenek dostanou zaměstnanci možnost využívat část své mzdy pouze na jídlo, zaměstnavatel si navíc může dát část z ceny stravenky do daňových nákladů.

Příplatek za přesčas – Příplatkem za přesčas budou motivováni zaměstnanci, aby pokud je po nich požadována nějaká práce nad rámec jejich povinností, tak je bude tento příplatek motivovat k tomu, aby práci dělali tak kvalitně jako v normální pracovní době.

Příspěvek na penzijní připojištění – Tím, že zaměstnanec bude dostávat tento příspěvek, tak se mu zvedne částka, která mu bude vyplacena při ukončení penzijního připojištění. Navíc si zaměstnavatel může dát přispívanou částku do určité výše do svých daňových nákladů.

Vzdělávání a rozvoj

Jazykové kurzy - Zavedením jazykových kurzů dojde k vyšší vzdělanosti v jazycích a také spokojenosti zaměstnanců. Tito zaměstnanci budou schopni odpovídat sami na telefonáty či e-maily od zahraničních partnerů a nebudou tak závislí na jednom člověku, který ovládá např.: angličtinu. Řidiči budou schopni bez problémů ovládat základy cizího jazyka.

Školení v oblasti pracovní působnosti – Díky těmto školením se zvýší pravděpodobnost toho, že zaměstnanec bude dělat méně chyb ve věcech, o kterých by bez školení nevěděl, navíc si bude připadat ve své práci jistější. Zaměstnavatel tak může předejít případným ztrátám, které mohou nastat v souvislosti s chybovostí neškolených zaměstnanců.

Pracovní prostředí

Zvýšení míry odpovědnosti – Pouze jeden zaměstnanec si toto přeje, může mu být vyhověno tak, že nebude tolik kontrolován, nebo spíše to bude vypadat tak, že není tolik kontrolován, ale bude. Tím se předejde zvýšené chybovosti a odstraní se tato nespokojenost zaměstnance.

Častější oceňování práce – Častější oceňování, pokud bude slovní, firmu nestojí nic. Zaměstnanec to však nejspíše nastartuje k lepším výkonům, a bude si častěji uvědomovat, jak je jeho práce důležitá.

Vykonávání oblíbené práce – Výsledkem tohoto bodu bude vyšší spokojenost, avšak je velice těžké určit u každého, co je jeho oblíbená práce a navíc většina lidí musí v práci dělat i to, co ráda opravdu nemá. V extrémním případě by vyhovění tohoto bodu vedlo k přezaměstnanosti ve firmě, když by každý dělal jen to, co ho baví.

Vymezení jasného vedoucího – Jasným nadefinováním okruhu pravomocí manažerů bude dosaženo toho, že lidé budou vědět, kdo je jejich nadřízený a jaký mají sami okruh pravomocí. Dojde k zefektivnění procesů ve firmě a k jejich urychlení.

Více času na rodinu – Zaměstnanec bude více spokojený a může to vyvolat jeho vyšší výkonnost v práci, avšak nebude nejspíše ochoten dělat přesčasy, takže pro firmu to mohou být ve výsledku náklady navíc (např.: bude muset přibrat dalšího člověka).

Samostatnost – Je nutné dát zaměstnancům prostor na samostatné jednání, avšak ne v takové míře, aby např.: bez kontroly přibývaly chyby.

Osobní růst – Souvisí s rozvojem či vzděláváním, je tedy nutné dát zaměstnanci prostor k tomu, aby mohl navštěvovat např.: jazykové kurzy a měl možnost toho se nějak dále vyvíjet. Avšak toto je velice individuální, protože pro každého je osobní růst něco jiného.

Pracovní postup – Tento zaměstnanec očekává pracovní povýšení, ale v takto velké organizaci jakou firma je, ji prozatím nelze očekávat. Může to tedy mít dopad na to, že zaměstnanec, který očekává pracovní postup, odejde nebo nebude motivován k práci, firmě se mohou snižovat zisky, pokud bude tento člověk sedět na nesprávné pozici. Zaměstnanec by měl tedy mít možnost, alespoň teoreticky, na pracovní postup.

Celkovým očekáváním zavedení tohoto motivačního programu je zvýšení spokojenosti zaměstnanců za ne příliš vysokých nákladů pro firmu a do budoucna zvýšení efektivity práce zaměstnanců pro firmu, a tím dosažení jejich nejvyššího možného podílu na zvyšování tržeb.

4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

V této části budou zhodnoceny změny do motivačního programu. Budou zvaženy jejich náklady ku předpokládaným přínosům. Následkem toho budou vytvořena konečná doporučení ohledně motivačního programu společnosti XX. Tato doporučení budou mít za cíl zefektivnění prováděné práce v podniku.

4.1 Peněžní odměny

Náklady na základní mzdu zůstávají stejné dle tarifů. Proto o nich v této kapitole nebudou žádné další zmínky. U řidičů však existuje ve větší míře nespokojenost s výší peněžní odměny, je však velice problematické hledat z čeho by se měl řidičům zvedat plat. Současný systém je nastaven tak, že záleží jen na konkrétním řidiči, co je schopen zvládnout za daný měsíc, a podle toho dostává k základnímu platu odměnu, což jsou procenta z tržeb doprav, které za měsíc realizoval.

Pouze u administrativy a obsluhy myčky jsou celkově odebrány odměny a prémie a přidány do základní mzdy. Takže částka, která bude jako základní mzda, naroste měsíčně přibližně o 30 000 Kč, ale je to pouze přesun částky pod jiný název součástí mzdy.

Dílenský technik – Tato pozice bude dostávat svojí odměnu podle počtu opravených aut a jejich následné poruchovosti. Plán je následující: opravený automobil musí ukázat, že je pojízdny celý další měsíc, pokud se tak neukáže, tak se prémie dílenskému technikovi krátí. Tj. technik v únoru opraví automobil, ten musí být celý březen schopný jezdit bez opětovné opravy stejné části, pokud tomu tak je, prémie je technikovi připsána za měsíc březen do mzdy. Pokud ne, prémie je procentuálně zkrácena, pokud auto není schopno žádného výjezdu, zůstává technikovi z částky 10% - za to, že vůbec opravu provedl-tj. zamezí se tím tomu, aby vznikla demotivace k provádění oprav. Vedoucím dílny bude vytvořena tabulka náročnosti oprav a podle toho bude ke každé přidělena částka, která za její zvládnutí náleží dílenskému technikovi. Tyto částky by se neměly rozcházet se současnými prémie a odměnami, které tito technici dostávají. Pro firmu by toto opatření mělo mít za následek zmenšení poruchovosti automobilů kvůli chybovosti dílenských techniků. Očekává se, že mzdové

náklady by se pro tuto pozici neměly změnit, jelikož prémiové částky za opravy by měly vycházet ze současných odměn a prémieí.

Dispečer – Vyčíslení přesné prémie bude záležet na tom, kolik nových zakázek, či již běžících zakázek dispečer firmě přinesl, a jaký je jejich objem a také to, jaký tvoří společnosti zisk. Zde momentálně nejdou vyčíslit náklady, můžeme však říci, že náklady budou tvořit procento z čistého zisku dané zakázky. Firma na tomto způsobu nebude trvat, protože za 1.) Zakázka musí přinášet kladný zisk, 2.) Zákazník musí zaplatit včas. Při splnění těchto dvou podmínek bude pro firmu každá nová zakázka tohoto typu pouze přínosem, a proto je dobré obětovat procentuální část ze zisku této zakázky. Mělo by zde dojít ke zvýšení zisku společnosti a hlavně k růstu portfolia likvidních zákazníků.

Vedoucí pracovník – Prémie bude činit procento z čistého ročního zisku. Vedoucí pracovník bude dostávat 2% z celkového zisku. Bude se tak snažit vést firmu k zisku, protože to bude v jeho vlastním zájmu. Pro firmu toto není rizikem, když bude mít zisk, dá vedoucímu pracovníkovi tyto 2%, která budou zakotvena v pracovní smlouvě, pokud však firma mít zisk nebude, tak zaměstnanec nedostane nic. Riziko je zde tedy nulové a přínos je v tom, že společnosti by jednáním vedoucího pracovníka měly narůst tržby.

Řidič – Nastavení odměn a prémieí u této pozice zůstává stejné, tento současný systém je považován za vysoce funkční, jelikož zde existuje úzké propojení odměny a prémie s měsíčním výkonem řidiče a řidiči toto úzké propojení také vnímají. Toto vyplývá také z dotazníku, kde si větší část přála, aby tento systém fungoval i nadále a vyhovuje jim.

Celkovým přínosem tedy bude to, že firmě by se měla snížit chybovost dílenských techniků a dále by se také měly zvýšit tržby za zakázky a následně by se mělo rozšířit portfolio likvidních zákazníků. Celkovým cílem je tedy zvýšení zisku. Náklady na zavedení změn v systému budou minimální, jelikož ve většině případů dojde pouze k formálnímu transformování základní mzdy, odměn či prémieí. Dále však dojde k celkovému zvýšení nákladů na mzdy u dispečerů a vedoucích pracovníků, ty jsou ale velice pevně navázány na zisk společnosti, takže na druhou stranu by společnost zavedením těchto částí mzdy neměla prodělávat, ale vydělávat.

4.2 Benefits

Budou zde uváděny pouze ty benefity, které pro firmu znamenají náklad a následně generují firmě nějaký přínos.

Současné náklady na benefity (celkové):

- Možnost využívání mobilního telefonu – **40 000 Kč/měsíčně**. Velká výhoda je, že v rámci firemních čísel si všichni volají zadarmo. Před přibližně 5 lety byly náklady na tento benefit 150 000 Kč/měsíčně. Přínosem je pro firmu hlavně volání zdarma v rámci čísel, která patří do rodiny firemních čísel, tím tak firmě odpadají např.: vysoké náklady na volání mezi dispečery a řidiči. Tito pracovníci si mezi sebou musejí často volat, kvůli zadávání práce a řešení dalších skutečností. Společnost má nízké ceny či volání zdarma od operátora hlavně z důvodu velikosti firemní flotily čísel. Nabízí se však otázka, jestli je nutné mít tolik telefonů a platit je řidičům a dispečerům. Je to nutné, protože by firma bez nich v dnešní konkurenci nemohla přežít.
- Využívání automobilu (Škoda Fabia 1,9 TDI) – tento benefit sestává z několika složek, a tou jsou odpisy automobilu, náklady na naftu a servis či opravy, které firma platí. Náklady na naftu se měsíčně pohybují okolo 4 000,- Kč. Odpisy těchto automobilů se již neúčtují, protože tyto automobily jsou celkově odepsány (byly pořízeny v roce 2006). Opravy na těchto automobilech jsou přibližně 12 000 Kč/ročně a zahrnují též servisní prohlídky, výměny oleje a výměny dalších dílů u takto starých aut. V průměru tedy firma vynakládá měsíčně na tento benefit na automobil 5 000,- Kč. Fabie jsou ve firmě celkem 3, tedy průměrně **15 000,- Kč** měsíčně.
- Notebook – je jen pro zaměstnance na odpovídajících pozicích pro usnadnění práce doma či v kanceláři, nakupuje se přibližně 1 notebook za rok v průměrné ceně 20 000,- Kč; tj. měsíční náklady jsou **1666,67,- Kč**.
- Víkendy doma – jako náklad lze použít ušlý zisk, avšak ten je velice těžko kvantifikovatelný, navíc o víkendech většina průmyslových závodů nepracuje. Můžeme sem však započíst i např.: náklady na cestu, které je potřeba vynaložit,

když se pro nějakého řidiče jede. Za měsíc se průměrně najezdí 2 100 kilometrů, automobily jejichž spotřeba dosahuje průměrně 6 l/100 km.

Přínosem pro firmu je to, že díky tomuto opatření má nižší fluktuaci mezi řidiči, snižují se jí tak náklady na zaškolování nových lidí. V tomto oboru je praxe většinou taková, že řidiči zůstávají několik týdnů v zahraničí, v tomto má tedy firma velkou výhodu oproti ostatním firmám.

- Trvalé zálohy – týkají se pouze řidičů. Každý řidič dostává zálohu 200 EUR a 120 polských zlotých, tato záloha je vrácena při ukončení pracovního poměru. Firmě, tak nevznikají náklady, ale leží jí zde peníze, které by bylo možné využít i jinak. Celkem tak má firma u řidičů při jejich počtu – 36 řidičů na trvalých zálohách:

(EUR a PLN - přepočteno kurzem ČNB k 1.3.2012=24,89 Kč/EUR a 6,049 Kč/PLN)

$36 \times 200 = 7\,200 \text{ EUR} = 179\,208,- \text{ Kč}$

$36 \times 120 = 4\,320 \text{ PLN} = 26\,131,68,- \text{ Kč}$

Tj. celková částka = 205 339,68,- Kč

- Tankovací karty – zde se platí pouze za zřízení karet, které jsou vedeny dvou dodavatelů, karet je přibližně 101 a jejich cena za zřízení 110 Kč. Celkem jsou tedy náklady na tyto karty – 11 110,- Kč/2 roky. Tj. měsíční náklady jsou **463,- Kč**. Přínosem pro firmu je zde hlavně to, že nafta není placena okamžitě. Pokud by řidiči platili hotově, tak by musely být často vybírány peníze z banky, což by znamenalo poplatek za 1 výběr 50,- Kč. Také by se pravděpodobně musel pořídit trezor, který je pojistitelný na vyšší množství peněz, které jsou v něm uloženy. Největší výhodou je to, že peníze nemusí být okamžitě vynaložené, a splatnost faktur je přibližně 21 dní, tudíž peníze, které byly k dispozici 1. den, mohou být použity na jiné věci a tato faktura může být zaplacená až 21 den.
- Platební karty – 50 Kč/měsíc/kartu a za provoz účtu, který se váže k těmto kartám je 400 Kč, měsíční náklady na provoz platebních karet jsou **2 400,- Kč**. Přínosem je zde to, že firma nemusí nutně vybírat více peněz a nerostou jí tak

náklady na bankovní poplatky, ale může poslat peníze řidiči na kartu a ten s ní může zaplatit např.: opravu.

- Vyřízení pojistných událostí – náklady na mzdu zaměstnance, který toto zařizuje (nemá na to celou pracovní dobu, stráví u toho tak 4 hodiny týdně – záleží na tom, kolik nehod se stane a jak moc jsou vážné). Náklady na mzdu tohoto zaměstnance se tak měsíčně pohybují okolo **2 000,- Kč** pro vyřizování pojistných událostí. Přínosem pro firmu je zde to, že zaměstnanec si nemusí brát dovolenou pro to, aby si pojistku šel vyřídit, a generuje tak pro firmu zisk, díky tomu by tak firma přišla o jednodenní tržbu, která se pohybuje v řádech desítek tisíců. Tím, že by firma nevytvořila 2 000,- Kč na zaměstnance, který vyřizuje pojistné události, tak by přišla na tržbách měsíčně přibližně o 50 000,- Kč. Ekonomickým přínosem je zde tedy tržba, která by jinak byla ztracena.

Předpokládané náklady na nové benefity:

- Oběd na pracovišti – Zaměstnavatel bude přispívat zaměstnancům na oběd, který bude dovážen z nedaleké restaurace. Restaurace si bude účtovat za 1 oběd 100,- Kč včetně dopravy. Z těchto 100,- Kč bude daňově uznatelných 53,20,- Kč, zbylých 46,80,- Kč daňově uznatelnými nebude. Pro toto dělení na daňové a nedaňové náklady jsou důležité zákonné podmínky stejně jako u stravenek (viz. níže, z čehož také vychází výpočet). Celkově tedy bude při průměrném počtu pracovních dní (tj. 22) firma vynakládat 26 400,- Kč měsíčně, z toho daňovými náklady bude 14 045,- Kč.
- Stravenky – Dle §24 odst. 2 písm. j.) zákona 586/1992 Sb., o daních z příjmu lze uznat 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu „...maximálně však do výše 70% stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin“ (zákon 586/1992, o daních z příjmu) jako daňový výdaj pro firmu, zaměstnanec musí v práci strávit při směně minimálně 3 hodiny, další stravenky lze použít jako uznatelný daňový výdaj po 11 hodinách na pracovišti.

V současnosti je maximální možnou hodnotou použitelnou pro výpočet jako uznatelného daňového nákladu přesně 76,- Kč, daňově uznatelnými náklady na

jednu stravenku je tedy 53,20,- Kč (70% z výše zmíněné částky). Tj. celková stravenka při plném využití daňových nákladů (55% = 53,20,-Kč) by měla mít částku 96, 73,- Kč, tj. zaokrouhleně je doporučena částka při plném využití 96,- Kč. Daňově neuznatelný náklad je tak při využití stravenek s cenou 96,- Kč – 42,80 Kč.

Stravenky by byly dávány těmto pracovním pozicím: administrativní pracovníce, dílenský technik, obsluha myčky a řidič, podle průzkumu, si je tyto pozice přejí. V těchto pozicích je celkem 48 osob, pokud by se počítalo s průměrným pracovním měsícem 22 dní, tak by se mělo vydat celkem 1 056 stravenek měsíčně, pokud bychom chtěli plně využít daňově uznatelný náklad, tak celková částka vynaložená na stravenky měsíčně by měla být 101 376,- Kč. Z toho jako daňově uznatelný náklad je 56 179,20,- Kč. Tato částka je však příliš vysoká, pokud jí zohledníme v horizontu jednoho roku a přihlédneme k velikosti společnosti a jejímu zisku. Řešením by tak bylo snížit celkový počet stravenek, např.: na polovinu nebo na čtvrtinu. Došlo by tak ke snížení sice daňových nákladů, ale i celkových. Pokud by se již stravenky zaváděly, tak by nebylo možné, aby je dostával na určité pracovní pozici pouze vybraný pracovník, mohlo by pak docházet k demotivaci ostatních, kteří je nedostávají. Dalším problémem zde je to, že řidiči dostávají při svých dlouhých cestách cestovné, tudíž stravenky se pak nevyplácí v plné výši, musí se danit zaměstnanci i zaměstnavateli.

- Příplatek za přesčas – celkové náklady pro firmu za přesčasy budou, tedy pokud by je zaměstnanec vykonal: hrubá mzda + 34%. Ekonomicky je však mnohem výhodnější to, aby zaměstnanec odešel některý den dříve z práce a dodržel tak pracovní dobu 40 hodin týdně. Firmu to nestojí nic, navíc práci, kterou má zaměstnanec na starosti musí za měsíc udělat všechnu a je na něm, jak si čas rozvrhne.
- Příspěvek na penzijní připojištění – je možné zaměstnancům připívat až 24 000 Kč/ročně a tento příjem je pro ně osvobozen od daně z příjmu, pokud by to bylo nad tuto částku, tak je nutné je zdanit. Navíc si zaměstnavatel může tuto částku

dát do daňových nákladů a tím si tak snížit svůj základ daně. Avšak toto musí být podloženo smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Pokud by si mohla firma vybrat mezi stravenkami a příspěvkem na penzijní připojištění jako novou formu benefitů, tak by bylo 100% výhodnější pro firmu přispívání na penzijní připojištění, kdyby se rozhodla dát příspěvek všem zaměstnancům, kteří projeví zájem, tj. přibližně 20 zaměstnanců, pokud by se každému přispívalo 400 Kč/měsíčně, tak celková suma by byla 96 000 ročně pro všechny zaměstnance a tento náklad by se mohl v celkové výši uplatnit jako daňový. Příspěvek by dostávali pouze ti, kteří mají penzijní připojištění zavedeno, tj. nedocházelo by zde k demotivaci ostatních, kteří připojištění nemají, a tudíž žádný příspěvek od společnosti nedostávají.

4.3 Vzdělávání a rozvoj

Výuka cizího jazyka – O výuku cizího jazyka byl největší zájem ze vzdělávacích aktivit. Firma by měla zvolit angličtinu, jelikož je to globální jazyk, na druhém místě by však byla němčina, jelikož firma často obchoduje s německými či rakouskými společnostmi. Jazyk bude vyučován 1,5 hodiny jeden den v týdnu po pracovní době ve firemní zasedací místnosti. Jedna takováto hodina vyjde podle předběžného průzkumu na trhu s dostupnými školami na 1 000,- Kč. Tyto hodiny budou nabízeny všem, kteří měli o ně zájem – tj. administrativní pracovníce, obsluha myčky, vedoucí pracovníci, dispečeři a řidiči, jelikož firma je často v kontaktu se zahraničím, tudíž každý z těchto zmíněných pozic potřebuje umět pro důstojné vykonávání své práce alespoň základy pro domluvení se cizím jazykem. Měsíčně toto firmu vyjde na **4 000 – 5 000 Kč**. Pro firmu to znamená lepší a snazší komunikaci se zákazníky a dodavateli, a také to, že díky jazyku se může dostat k jiným, možná výhodnějším zakázkám ze zahraničí, tímto si tak společnost může zvyšovat zisk. Nelze však vyčíslit přesně.

Školení v oblasti pracovního působení – Tato školení jsou zaměřená především pro administrativu na legislativní změny, jako např.: přednášky o cestovním, o daních nebo o pojištění (sociální či zdravotní). Jeden takový kurz vyjde na 1500 Kč a lze počítat se dvěma kurzy ročně. Měsíční náklady jsou tedy: **250,- Kč**. Dále je požadavek na toto školení od dílenských techniků – školení v oblasti nových technologií a jejich používání

pro zefektivnění práce. Cena školení je 1 500 Kč a probíhalo by 1x ročně pro 2 osoby, tj. 3 000,- Kč ročně – **250,- Kč** měsíčně. Dojde ke snížení nákladů, které vyplývají z chybovosti, pokud by daný zaměstnanec nebyl školen. Tyto náklady bohužel nejde přesně vyčíslit.

4.4. Pracovní prostředí

Výhodou této části motivačních faktorů je to, že ve většině případů nemají pro firmu žádné náklady a přesto mohou způsobit to, že se může ve firmě zvýšit motivace k práci. Zde je také nutné říci to, že u těchto faktorů nelze vyčíslit, jaký dopad by jejich zavedení či zintenzivnění mělo na firmu.

Lze zavést všechny nabízené faktory z této skupiny, tedy: zvýšení míry odpovědnosti, častější oceňování práce, samostatnost, osobní růst bez jakýchkoliv připomínek. Vykonávání oblíbené práce je nutné zvážit do té míry, aby to nebylo na úkor snižování zisku společnosti. Vymezení jasného vedoucího je velice důležité, zaměstnanci tak budou mít jasně nadefinováno, komu se mají zodpovídat, což by mělo mít za následek maximální využití jejich času a potenciálu. Více času na rodinu je velice sporná věc, protože při pracovní době 40 hodin týdně, nelze tolerovat žádné další snižování pracovní doby, pokud se nejedná o matku s malým dítětem. Pracovní postup je velice teoretickou skutečností ve společnosti jako je tato, je totiž podnikem s malým počtem zaměstnanců a nelze očekávat možnost pracovního postupu.

4.5 Konečná doporučení a ekonomické vyhodnocení přínosů

V této části budou finálně doporučeny, které novinky by měla společnost do svého motivačního programu přijmout. U peněžních odměn budou nejmenší změny, tudíž bude formulován obecný závěr. Dále bude nabídnuto několik kombinací benefitů a vzdělávání a rozvoje. Na konec bude zmíněno pracovní prostředí.

Současné benefity zůstanou, jelikož jejich nastavení je považováno za výhodné a firma většinu navíc potřebuje vůbec k tomu, aby fungovala – jako např.: telefony. Z ekonomických důvodů nelze žádný ze současných benefitů vyjmout z navrhovaného motivačního programu.

4.5.1 Doporučení zahrnující peněžní odměny

Toto doporučení je obecné pro jakoukoliv další kombinaci benefitů, vzdělávání či pracovního prostředí.

Peněžní odměny by se neměly zvyšovat, jelikož mimo řidičů jiná pracovní pozice nevyslovila nespokojenost s výší odměny. U těchto pozic by mělo dojít pouze k transformaci odměn a prémie do základní mzdy, či vyškrtnutí pouze prémie nebo pouze odměn, jak již bylo doporučeno dříve.

Dle průzkumu řidiči vyslovili s výší odměny nespokojenost. Jakékoliv zvyšování jejich odměn však není pro firmu finančně uskutečnitelné, protože jejich peněžní odměna je silně navázána na jejich pracovní výkon v měsíci, vyjádřená procentuálně částí z tržby. Tato procentuální část je vypočítána tak, aby firma na uskutečněných dopravách neprodělávala tím, že řidiči zaplatí příliš. Jestliže tedy pracovní výkon řidiče v měsíci roste, rostou společnosti tržby a řidiči roste peněžní odměna, jestliže výkon řidiče v měsíci klesá, firmě klesají tržby a řidič dostává nižší peněžní odměnu. U této pozice je nemožné nespojovat výkon a finanční odměnu, protože na tomto závisí zisk celé společnosti.

Při dodržení těchto doporučení by firmě neměly narůst náklady na mzdy, ale mělo by dojít ke zvýšení funkčnosti motivace určitých částí mzdy. Pokud by však náklady na mzdy vzrostly, tak by tento nárůst byl pevně navázán na zisk – jako prémie dispečerů, dílenských techniků či vedoucích pracovníků.

4.5.2 Kombinace 1

První nabízenou kombinací bude zachování všech současných benefitů, zavedení stravenek a výuky cizího jazyka.

Stravenky by byly zavedeny pro 48 osob, tj. všichni lidé na pozicích, které si je přáli. Bohužel však z hlediska motivace nelze uplatnit to, že by je dostávali jen vybraní lidé na stejných pozicích, způsobilo by to demotivaci těch, kteří je nedostávají – tj. i těch, kteří nechtěli stravenky a chtěli např.: příspěvek na penzijní připojištění. Lidé by měli pocit nespravedlivého odměňování. Lze určit, že každý zaměstnanec dostane měsíčně navíc ke svému platu 10 stravenek v celkové hodnotě 960,- Kč.

Výuka cizího jazyka by měla probíhat 2x týdně, jednou pro všechny pracovní pozice, které si výuku přály, mimo řidičů, a jednou pro řidiče o víkendu, nejlépe v sobotu. Tj. očekávané měsíční náklady by vzrostly z předpokládaných 4 000 – 5 000,- Kč na 8 000-10 000,- Kč.

Měsíční náklady

Současné benefity - 61 530,67,- Kč

Stravenky – 46 080,- Kč (z toho daňové = 25 536,- Kč, nedaňové = 20 544,- Kč)

Výuka cizího jazyka – 10 000,- Kč měsíčně

Celkové měsíční náklady tak oproti současnému nastavení motivačního programu vzrostou o 56 080,- Kč, z toho nedaňové 20 544,- Kč. Firma si tak může ročně snížit daňový základ pro daň z příjmu právnických osob o 426 432,- Kč, avšak daňový základ nelze snížit o zbylých 246 928,- Kč. Firma by měla zvážit, jestli má pro ni cenu vkládat takovouto částku ročně do svých zaměstnanců, za cenu snížení daňového základu, ale nárůstu nákladů. Je zde otázkou, jestli toto posílí motivaci zaměstnanců. Tato kombinace se však nejeví jako nejlepší, jelikož zde vznikají nedaňové náklady. Stravenky však nelze momentálně přesně vyčíslit z hlediska daňového a nedaňového, protože řidiči musí od firmy dostávat cestovné, stravenky se pak musejí procentuálně krátit.

4.5.3 Kombinace 2

Dochází zde k zachování všech současných benefitů, k zavedení příspěvku na penzijní připojištění, k zavedení výuky cizích jazyků a školení v oblasti pracovníkova působení.

Příspěvek na penzijní připojištění by se přispíval všem zaměstnancům, kteří o něj požádají, v současnosti se týká asi 20 osob, přispívalo by se 400,- Kč/měsíčně/zaměstnanec. Výuka cizího jazyka by zůstala řešena stejně jako u předchozí kombinace. Školení v oblasti pracovníkova působení by se týkaly pouze administrativních pracovníků a dílenských techniků.

Měsíční náklady

Současné benefity - 61 530,67,- Kč

Příspěvek na penzijní připojištění – 8 000 Kč měsíčně

Výuka cizího jazyka – 10 000,- Kč měsíčně

Školení v oblasti pracovníkova působení - 500,- Kč/měsíc

Celkové roční náklady by tak vrostly o 222 000,- Kč, avšak vše by bylo daňově uznatelné. Nevýhodou je to, že všichni zaměstnanci nemají penzijní připojištění, tudíž by příspěvek dostávalo jen několik zaměstnanců. Avšak pro zaměstnance by to znamenalo zhodnocení peněžních prostředků na stáří. Jazykový kurz by znamenal vylepšení jazykových dovedností, které jsou ve firmě velice důležité, pro všechny pracovníky. Školení v oblasti pracovníkova působení zvyšuje efektivitu jeho práce a dodává mu jistotu v dané problematice, tím by se mělo vše promítnout v tom, že pracovník správně pracuje.

4.5.4 Kombinace 3

Do této kombinace budou zahrnuty současné benefity, oběd na pracovišti a příplatky za přesčas, kde se bude počítat s 12,5 hodinami za předpokládaný přesčas u 8 osob za předpokladu využití maxima, které lze v kalendářním roce od zaměstnance vyžadovat dle §93 odst. 2, zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, tj. 150 hodin bez domluvy se zaměstnancem. Dále bude v této kombinaci zahrnuto školení v oblasti zaměstnancova působení.

U příplatků za přesčas se bude počítat s průměrným výdělkem osob za poslední čtvrtletí roku 2011 navýšený o 25%, jak následuje:

$$(72,1 + 88,6 + 100,7 + 76,7 + 79,8 + 98,2 + 75,6 + 76,7) \times 1,25 = 835,5,- \text{ Kč/hod/8 osob}$$

Měsíční náklady

Současné benefity - 61 530,67,- Kč měsíčně

Oběd na pracovišti – 26 400,- Kč měsíčně

Příplatky za přesčas – Při využití 12,5 hodin měsíčně na osobu pro všech 8 osob jsou náklady 10 444,- Kč měsíčně hrubého. Celkové měsíční náklady (superhrubá mzda = 13995,- Kč).

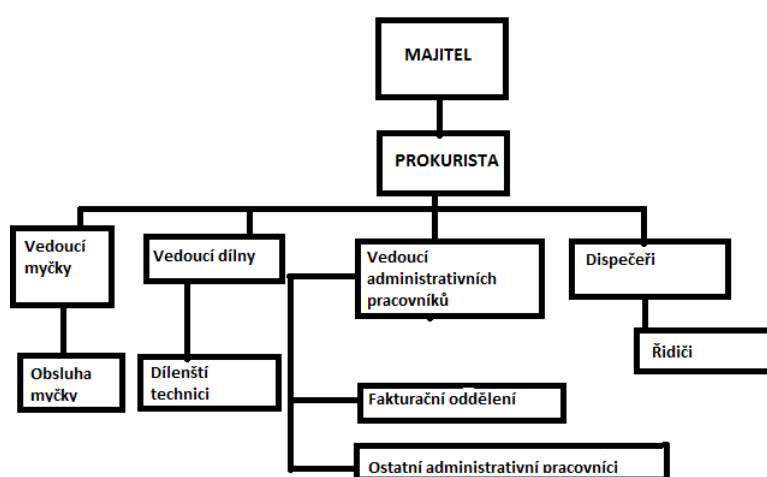
Školení v oblasti pracovníkova působení - 500,- Kč/měsíc

Celkový roční nárůst nákladů na benefity oproti původním je 490 740,- Kč, z toho daňově uznatelnými je 342 480,-Kč. U příplatků za přesčas do nákladů vstupuje superhrubá mzda, tedy hrubá mzda zvýšená o 34%, tj. 25% sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem a 9% zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem. Tato varianta není doporučována, z ekonomických důvodů je nejméně výhodná, jelikož oběd na pracovišti není celý daňově uznatelný a z příplatků za přesčas vzrostou náklady na zaměstnance natolik (odvody na soc. a zdr. pojištění a daň), že by bylo rozumnější je zhodnotit jinak, např.: příspěvkem na penzijní připojištění.

4.5.5 Doporučení zahrnující pracovní prostředí

Pracovní prostředí jako faktor nelze ekonomicky zhodnocovat. Jedno z hlavních doporučení pro firmu ohledně pracovního prostředí je nutnost nadefinování pravomocí vedoucího pracovníka. Problémem je neprůhledná organizační struktura, rezervy v manažerském vedení, nejasnosti při vedení či nejasně definované kompetence pracovníků. Zaměstnanci se v neprůhledné organizační struktuře nedokážou orientovat a to je může demotivovat. Je nutné ustanovit jasně vymezená pravidla podřízenosti a nadřízenosti a kompetence pro jednotlivé pracovní pozice ve firmě. Pro přehlednost je navržena nová organizační struktura. Kdy prokurista či majitel bude jednat pouze s vedoucími oddělení, a jim bude přidělovat úkoly či je hodnotit.

Obr. č. 6: Návrh nové struktury společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Ostatní skutečnosti vyplývající z průzkumu již nejsou natolik alarmující, aby musela být ohledně nich vytvořena doporučení. Snad jen to, aby byli pracovníci na všech pozicích více chváleni za práci, kterou odvedli.

4.5.6 Zhodnocení nabízených kombinací v rámci finančních možností firmy

Společnosti je jako nejvýhodnější doporučeno, aby i vzhledem ke své velikosti a současným finančním možnostem, které jsou omezeny, jelikož se jedná o střední podnik, využila kombinaci 2. Navíc v současné době se většina firem v oboru dostává ještě z následků, které jí přinesla finanční krize a také z vysokých nárůstů cen motorové nafty, které jsou zaznamenávány v poslední době. Firma má největší náklady na motorovou naftu, náhradní díly a leasingy. Proto pro ni není nejlepším řešením, aby v současné době, kdy ceny nafty výrazně rostou, vynakládala více peněz do svého motivačního programu. Pokud by však do motivačního programu investovat chtěla, tak se jako nejvýhodnější zdá kombinace č. 2, všechny náklady v ní jsou daňově uznatelné, kdežto např.: kombinace č. 1 má daňově uznatelnou jen část nákladů. V kombinaci č. 3 jsou myšleny příplatky za přesčas, kdy zaměstnanec dostane hrubou mzdu, avšak zaměstnavatel zaplatí o 34% více – na zdravotním a sociálním pojištění. Navíc dostane zaměstnanec čistou mzdu z hrubé, která je ponížena o daň a zdravotní a sociální pojištění. Proto by bylo dobré využít jednu z kombinací na plno pro zaměstnance i firmu, tj. firma bude moci 100% nákladů odepsat z daní a zaměstnanec nebude muset odvádět daň, zdravotní a sociální pojištění. Z tohoto pohledu se kombinace č. 2 jeví jako nejlepší.

5 ZÁVĚR

Tato práce byla zaměřena na prozkoumání současného nastavení motivace v podniku a jejím následném vyhodnocení a ekonomickém zhodnocení. Ekonomické přínosy u pracovní motivace jsou velice těžko kvantifikovatelné, lze však velice dobře vyčíslit jejich náklady, a poté je na firmě zda nabízenou variantu vyzkouší či ne.

Současný motivační program ve firmě lze označit za velice dobře nastavený. Zaměstnanci by však ocenili i jiné benefity či vzdělávání.

Společnost byla představena, i její vnější a vnitřní prostředí, dále bylo zmapováno současné nastavení motivačního programu a poté byl proveden průzkum k tomuto současnému motivačnímu programu mezi zaměstnanci. Vše, co z průzkumu vyplynulo, bylo následně hodnoceno a komentováno, co konkrétně to firmě přinese. Cílem změny a posouzení motivačního programu by mělo být zefektivnění práce zaměstnanců a tím tak zvýšení jejich nejvyššího možného podílu na generování zisku firmy.

Na závěr tak bylo vytvořeno několik doporučení pro firmu vyplývajících z průzkumu a jeho dalšího zkoumání. Ohledně peněžních odměn bylo vytvořeno pouze obecné doporučení pro všechny pozice a ekonomické zhodnocení. Dále bylo vytvořeno několik kombinací benefitů a vzdělávání, které by se mohly v novém motivačním programu společnosti objevit. Na závěr bylo vytvořeno doporučení ohledně pracovního prostředí.

Současný motivační program firmy je dobře nastavený, avšak zaměstnanci by si přáli více, pro firmu by to však znamenalo zvýšení nákladů. Avšak jedna část, která by pro firmu neznamena zvýšení nákladů je pracovní prostředí a v něm má firma nejvíce nedostatků, co se týče současného motivačního programu. Na toto by se společnost měla nejvíce začít soustředit, a vytyčit si cíle a pravidla, kterých by se měla držet. Tím by se mělo dosáhnout také vyšší spokojenosti zaměstnanců. Nelze říci, jestli by se motivace zaměstnanců zvýšila, avšak určitě by se předcházelo jejich demotivaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČESMAD	České sdružení mezinárodních automobilových dopravců
ČR	Česká republika
DKV	Německá karetní společnost, jejichž karty lze využívat pro tankování či platby mýta.
EU	Evropská unie
EUR	Měna Euro
GMP 4.1+	Certifikace pro přepravu krmiv
HPP	Hlavní pracovní poměr
PLN	Měna polský zlotý
THP	Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. č. 1: Průměrné náklady bez DPH na litr motorové nafty za roky 2004-2011	11
Obr. č. 2: Evropská Unie: Sazby spotřebních daní na 1000 litrů motorové nafty k 1. červenci 2010, v eurech	12
Obr. č. 3: Tankování motorové nafty v litrech v zahraničí leden-prosinec 2011	13
Obr. č. 4: Tankování motorové nafty v litrech v ČR za leden-prosinec 2011	13
Obr. č. 5: Struktura společnosti	17
Obr. č. 6: Návrh nové struktury společnosti	67
Tabulka č. 1: Motivační faktory – administrativa, dílna, obsluha myčky, dispečeri.....	19
Tabulka č. 2: Motivační faktory – vedoucí pracovníci.....	21
Tabulka č. 3: Motivační faktory – řidiči.....	22
Tabulka č. 4: Vyhodnocení průzkumu – administrativa.....	24
Tabulka č. 5: Vyhodnocení průzkumu – dílna.....	27
Tabulka č. 6: Vyhodnocení průzkumu – obsluha myčky.....	30
Tabulka č. 7: Vyhodnocení průzkumu – dispečeri.....	33
Tabulka č. 8: Vyhodnocení průzkumu – vedoucí pracovníci.....	36
Tabulka č. 9: Vyhodnocení průzkumu – řidiči.....	39
Tabulka č. 10: Odebrané motivační faktory ze současného motivačního programu.....	48
Tabulka č. 11: Nové benefity a vzdělávání do nového motivačního programu.....	49
Tabulka č. 12: Pracovní prostředí pro zohlednění v motivačním programu.....	49

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

NELSON, B. *1000+1 Návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: PRAGMA, 2000. ISBN 80-7205-765-0.

ŠEVČÍK, M., ROD, A. *Odborná studie: Spotřební daň z pohonných hmot v České Republice – Když více znamená méně*. Praha: Vysoká škola ekonomická: Národohospodářská fakulta, 2010.

EGO [online] Vídeň: EGO, [cit. 2012-01-11]. Dostupné na [www: <http://www.ego.co.at/web/frontend/view.php?MENUEID=67&USERNAME=&TEMPID=&CLOSE-LAYER=>](http://www.ego.co.at/web/frontend/view.php?MENUEID=67&USERNAME=&TEMPID=&CLOSE-LAYER=>)

zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmu

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Interní faktury společnosti XX od společnosti MYTO CZ

Interní záznamy společnosti XX

Monitoring médií ČESMAD Bohemia ze dne 13.1.2012 - strana 3

Monitoring médií ČESMAD Bohemia ze dne 17.1.2012 – strana 2

Monitoring médií ČESMAD Bohemia ze dne 23.1.2012 – strana 2

SEZNAM PŘÍLOH

A: Dotazník

Dotazník

Dobrý den, jsem studentkou Západočeské Univerzity v Plzni, Fakulty ekonomické. Chtěla bych vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku. Je naprosto anonymní a poslouží jen a pouze pro účely mé bakalářské práce. **U každé otázky zaškrtněte pouze jednu odpověď. U poslední je nutné ohodnotit důležitost daných skutečností od 1 do 5.**

Děkuji Martina Květoňová

1. Pracovní zařazení:
 - a. Administrativa
 - b. Dispečer
 - c. Vedoucí pracovník
 - d. Dílna
 - e. Obsluha myčky
 - f. Řidič
2. S výší své peněžní odměny jsem:
 - a. Spokojen/a
 - b. Nespokojen/a
3. Moje peněžní odměna by měla být:
 - a. Pevně stanovená – nezáleží na tom, jak moc pracuji
 - b. Část peněžní odměny by měla být závislá na mém výkonu a část by měla být pevná
 - c. Závislá jen na mém výkonu v daném měsíci
 - d. Neměnil/a bych strukturu peněžní odměny
 - e. Změnil/a bych strukturu peněžní odměny následovně:
.....
4. Se zaměstnaneckými benefity jsem:
 - a. Spokojen/a
 - b. Nespokojen/a
5. Mezi mé nejoblíbenější zaměstnanecké benefity patří:
 - a. Možnost využívání mobilního telefonu do výše 1000-1500 Kč/měsíc bezplatně
 - b. Počítač, auto k dispozici
 - c. Pohyblivá pracovní doba
 - d. Jiné:
6. Rád/a bych zahrnul/a do svých zaměstnaneckých benefitů tyto:
 - a. Příspěvek na penzijní připojištění
 - b. Stravenky
 - c. Možnost dát si oběd přímo na pracovišti
 - d. Příplatek za přesčas
 - e. Jiné:
7. Je pro vás další rozvoj či vzdělávání na pracovišti motivující?
 - a. Ne
 - b. Ano: jmenujte jaké by vás nejvíce potěšilo: např.: výuka cizího jazyka, pravidelná návštěva školení v oblasti mého působení, možnost stáže v jiné firmě, jiné:.....
8. Pracovní atmosféra na pracovišti je pro mě:
 - a. Příjemná
 - b. Nepříjemná
 - c. Neutrální

9. Potřebujete cítit odpovědnost za svou práci?
- Ano
 - Ne
10. Odpovědnost, kterou máte momentálně za svou práci je pro vás dostatečná?
- Ano
 - Ne
11. Potřebujete slyšet v práci uznání za odvedenou práci?
- Ano
 - Ne
12. Máte pocit, že vaše práce byla v poslední době dostatečně oceněna?
- Ano
 - Ne
13. Je pro vás zachována na vaší pracovní pozici rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem?
- Ano
 - Ne
14. K odpovědi u otázky č. 13: Vyhovuje vám to?
- Ano
 - Ne
15. Kdo je Vaším nadřízeným?
- Prokurista
 - Majitel
 - Nejsem si jistý/á, který z těchto dvou
16. Prosim o ohodnocení následujících ocenění práce od zaměstnavatele od nejdůležitější po nejméně důležitou pro vás – hodnocení na škále od 1 do 5 (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)
- Volný čas
- Nějaká akce (večírek)
- Pracovní postup
- Samostatnost
- Osobní růst
- Peníze
- Uznání
- Ceny
- Zábava
- Oblíbená práce

ABSTRAKT

KVĚTOŇOVÁ, M. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku.*
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 73 s., 2012

Klíčová slova: motivace, motivační faktor, motivační program, pracovní pozice

Bakalářská práce pojednává o motivačním programu společnosti XX, současně analyzuje motivační trendy působící ve společnosti a ukazuje několik variant, ke kterým je možné přistoupit jako k novým částem motivačního programu. Počáteční část práce představuje společnost XX a charakterizuje její vnitřní a vnější prostředí. Další část analyzuje současné motivační faktory ve společnosti a zabývá se výzkumem mezi zaměstnanci, který ukazuje potřeby či přání zaměstnanců v práci. Z průzkumu jsou vytvořeny varianty, které lze použít jako součásti nového motivačního programu podniku. Následně došlo ke zhodnocení přínosů a nákladů nabízených variant a finálnímu rozhodnutí, jestli by měly být použity jako změny v motivačním programu podniku. Na závěr práce jsou uvedena doporučení týkající se motivačního programu společnosti a nabízených variant pro jeho změnu.

ABSTRACT

KVĚTOŇOVÁ, M. *Economic assessment of benefits in a company motivational program*. Bachelor thesis. Plzeň: Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen, 73 pp., 2012

Key words: motivation, motivational factor, motivational program, job position

The bachelor thesis deals with motivational program of company XX, currently analyzes motivational trends in the company and shows several variations, which can be proceeded as new parts of the motivational program. The initial part of the thesis presents company XX and characterizes its internal and external environment. The next part analyzes current motivational factors in the company and deals with research among employees, which shows the needs and desires of the employees in work. There are made variations based on the research, which can be used as new parts of the company motivational program. Subsequently, the benefits and costs of proposed variations were evaluated and then it was finally decided, if they should be used as changes in the company motivational program. At the end of the thesis are given recommendations concerning company motivational program and proposed variations for its change.