

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Bránská** Jméno: **Alena** Osobní číslo: **411106**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Strojní inženýrství**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Personální řízení ve strojírenské společnosti

Název diplomové práce anglicky:

Personnel management of machinery company

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod - zdůvodnění zadání
2. Teoretická část - teorie personálního řízení
3. Analytická část - analýza situace v oblasti personálního řízení
4. Návrhová část - návrhy k úpravám personálního řízení
5. Závěr - celkové zhodnocení

Seznam doporučené literatury:

Milkovich, G.T., Bodreau, J.W.: Řízení lidských zdrojů. Grada. Praha 1993
Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Grada Publishink, a.s., Praha 2002

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Libor Rejf CSc., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **21.04.2017** Termín odevzdání diplomové práce: **28.07.2017**

Platnost zadání diplomové práce: **25.08.2017**

Podpis vedoucí(ho) práce

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze podklady uvedené v příloženém seznamu.

V Praze dne 12. 07. 2017

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Liborovi Rejfovi, CSc. za jeho rady a připomínky během zpracování mojí práce.

Dále chci poděkovat strojírenské společnosti za ochotu a časovou flexibilitu ohledně poskytovaných informací.

Anotace

Cílem diplomové práce je analýza spokojenosti pracovníků vybrané společnosti s aktuálními benefity a průzkum zájmu o benefity nové.

V první části práce bude popsána teorie vztahující s především ke spokojenosti pracovníků a k jejich hodnocení a ohodnocení.

Následující analytická část zahrnuje analýzy z hlediska zaměstnaneckých benefitů a nezaměstnanosti, dále popis vybrané společnosti a její vnitřní analýzu nejen v oblasti personálního řízení.

Poslední část práce, návrhová, obsahuje vlastní vyhodnocení dotazníků, závěry z nich plynoucí a také návrh podmínek k nově nabízeným benefitům.

Klíčová slova: spokojenost, benefity, řízení lidských zdrojů, strojírenství, dotazníky spokojenosti

Annotation

The aim of this thesis is to analyze the satisfaction of the employees of the selected company with the current benefits and to explore the interest in the new benefits.

The first part of the thesis will describe theories related mainly to the satisfaction of the workers and their evaluation.

The following analytical part includes analyzes in terms of employee benefits and unemployment, a description of the selected company and its internal analysis not only in the area of personnel management.

The last part of the thesis, the design, contains the own evaluation of the questionnaires, the conclusions from them, as well as the design of the conditions for the newly offered benefits.

Keywords: satisfaction, benefits, human resource management, engineering, satisfaction questionnaires

Obsah

1.	ÚVOD	6
2.	TEORETICKÁ ČÁST – teorie personálního řízení.....	7
2.1	Řízení lidských zdrojů	7
2.1.1	Role personalisty	7
2.1.2	Specializace v oblasti ŘLZ	8
2.1.3	Strategické řízení lidských zdrojů	9
2.2	Motivace	11
2.2.1	Proces motivace	11
2.2.2	Teorie motivace.....	12
2.2.3	Motivace a peníze.....	15
2.3	Odměňování pracovníků	16
2.3.1	Řízení odměňování.....	16
2.3.2	Celková odměna.....	17
2.3.3	Odměňování dle pracovní pozice	18
2.3.4	Zaměstnanecké výhody.....	20
2.3.5	Zaměstnanecké výhody z daňového hlediska.....	21
3.	ANALYTICKÁ ČÁST – analýza situace v oblasti personálního řízení	25
3.1	Současná situace v oblasti personálního řízení obecně.....	25
3.1.1	Vývoj benefitů	25
3.1.2	Nabízené benefity jiných společností	27
3.1.3	Nezaměstnanost.....	32
3.1.4	Budoucnost oboru strojírenství	34
3.2	Seznámení se strojírenskou společností	37
3.2.1	Stručná charakteristika společnosti	37
3.2.2	Výrobní program společnosti	37

3.2.3	Swot analýza	38
3.2.4	Vyhodnocení SWOT analýzy	39
3.3	Současná situace v oblasti personálního řízení ve společnosti	39
3.3.1	Aktuální benefity	39
3.3.2	Struktura zaměstnanců	41
3.3.3	Získávání nových zaměstnanců	42
3.3.4	Porovnání hrubých měsíčních mezd	42
3.4	Analýza spokojenosti pomocí dotazníku	43
4.	NÁVRHOVÁ ČÁST – návrhy k úpravám personálního řízení	44
4.1	Statistické vyhodnocení dotazníků	44
4.1.1	Identifikace dotazovaných	44
4.2	Vyhodnocení dotazníků a návrhy z nich plynoucí	46
4.2.1	Další připomínky a návrhy respondentů	55
4.2.2	Shrnutí	56
4.3	Návrh podmínek k nově nabízeným benefitům	57
5.	ZÁVĚR – celkové zhodnocení	60
	Bibliografie	62
	Seznam grafů a tabulek	64

1. ÚVOD

Žijeme v době, kdy se čím dál více mluví a investuje do lidského kapitálu. Poptávka po lidském kapitálu je stále vyšší a vyšší a přitom obecně pro společnosti je poslední dobou velmi náročné nalézt adekvátního uchazeče na volné pracovní místo. Spolu s velmi nízkou nezaměstnaností a zvyšováním průmyslové produkce je toto pro Českou republiku tudíž velmi aktuální téma.

V současné době je v České republice nejnižší nezaměstnanost od roku 2000. Proto je dle mého názoru velmi důležité zaměřit se v personálním řízení především na to, abychom si udrželi své stávající, kvalifikované a ověřené zaměstnance. Ti musejí být správně motivováni a odměňováni. A to nejen za jejich výkonnost, ale i za jejich věrnost. I to totiž poskytuje nemalou konkurenční výhodu na trhu práce. Nelze jednoznačně říci, co je v konkrétní společnosti nejdůležitějším motivátorem, protože každý člověk je motivován něčím jiným. Proto musíme zaměstnancům nabídnout širší nabídku benefitů, aby si každý našel něco, co bude pro sebe považovat za přidanou hodnotu. Je velmi důležité, aby byli zaměstnanci celkově spokojeni, abychom tak zamezili jejich zbytečné fluktuaci.

Z výše uvedených důvodů, a také ze závěrů vyplývajících z mnou provedené swot analýzy, se ve své diplomové práci, zpracované ve strojírenské společnosti, zaměřím především na motivaci stávajících zaměstnanců, na analýzu jejich spokojenosti s benefity, které momentálně společnost nabízí a na průzkum toho, jaké další benefity by pracovníci uvítali.

Cílem práce je popis teoretických východisek potřebných pro zpracování diplomové práce, poté analýza situace v oblasti personálního řízení jak obecně, tak i ve vybrané strojírenské společnosti. Dále bude představena společnost, která mi poskytla personální údaje a ve které bude prováděna analýza spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Poté bude provedeno vyhodnocení dotazníků. Po vyhodnocení a shrnutí výsledků dotazníku budou navržena opatření a poskytnuta doporučení na změny v aktuálním personálním řízení.

2. TEORETICKÁ ČÁST – teorie personálního řízení

Teorie k řízení lidských zdrojů je velmi obsáhlá, ne nadarmo jsou na toto téma napsány téměř tisícistránkové knihy. Pro účely této diplomové práce bude však dostačující, zaměřit se na stručný úvod do problematiky personálního řízení a poté se detailněji zabývat motivací a odměňováním zaměstnanců. To jsou podle mého názoru jedny z nejdůležitějších faktorů, proč zaměstnanci jsou či nejsou spokojeni, a proč chtějí ve společnosti zůstat anebo z ní naopak odejít. Analýza spokojenosti zaměstnanců, její zvýšení a snaha zamezit fluktuaci zaměstnanců vybrané společnosti je také hlavním důvodem k napsání této diplomové práci.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Autoři Milkovich a Boudreau vychází při psaní své knihy [2] z předpokladu, že rozhodnutí o nakládání s lidskými zdroji má velmi zásadní důležitost. A to z toho důvodu, že rozhodnutí, která manažeři učiní, budou mít velký vliv na to, jací zaměstnanci budou pro společnost pracovat, jaká bude jejich výkonnost, jestli budou spokojeni se svojí prací a také zda budou mít pocit, že je s nimi čestně jednáno. Lidské zdroje jsou nepostradatelnou složkou úspěchu každé společnosti a měli bychom s nimi nakládat minimálně s takovou péčí, s jakou se staráme o všechny ostatní zdroje.

Podle M. Armstronga [1] (strana 24) je řízení lidských zdrojů „Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů.“

2.1.1 Role personalisty

Přestože řízení lidských zdrojů (ŘZL) by měla být záležitost všech jednotlivých manažerů, nejzásadnější vliv na toto řízení má personalista. Ten má 3 základní role [2].

- Obchodní partner

Tato role obnáší sladění programů rozvoje lidských zdrojů s podnikatelskou strategií. Jednotlivé programy také musí sledovat společné zájmy. Proto musí personalista nejen skvěle ovládat teoretická i technická hlediska řízení lidských zdrojů, ale také dobře znát obchodní a finanční stránku společnosti.

- Poradce

V této roli personalista funguje především jako tlumočnick mezi zaměstnanci a vedoucími manažery. Zaměstnanci přes personalistu mohou vyjadřovat své pocity a názory, proto musí personalistovi důvěřovat. Mimo jiné díky němu získávají informace o dění ve společnosti.

- Obhájce

Snahou je zajistit pro všechny zaměstnance spravedlivé zacházení ve všech ohledech, jako je například rozhodnutí o přijetí nových pracovníků, rozhodování o povýšení, o školení a také politika odměňování. Pokud se zaměstnanec cítí nespravedlivě hodnocen, může to vést ke zhoršení pracovního výkonu, nízké motivaci a ztrátě zájmu o kvalitu výrobků či pověst společnosti a v nejhorších případech i k sabotáži. To vše ovlivňuje náklady, produktivitu a zisky. Proto je i tato role velmi důležitá.

2.1.2 Specializace v oblasti ŘLZ

V knize od Milkoviche a Boudreaux [2] je uvedena specializace v oblasti personálního řízení a zaměstnaneckých vztahů dle definice Societa for Human Resources Management. Toto sdružení umožňuje řídicím pracovníkům stát se autorizovanými specialisty, pokud prokáží znalost v základním souboru vědomostí z ŘLZ. Základní okruhy, které by měl každý personalista ovládat, obsahují témata:

- 1. Formování pracovní síly:** předběžný výběr uchazečů, vedení rozhovorů, nábor, testování, osobní evidence, analýza práce, popisy práce, grafy formování pracovní síly, povyšování a přemísťování zaměstnanců, rozšiřování pracovního pole zaměstnance apod.
- 2. Péče o zaměstnance:** poradenství, hodnocení pracovníků, fluktuace, ochrana zdraví a prevence úrazů, zaměstnanecké výhody a služby apod.
- 3. Pracovní vztahy:** vztahy k pracovním skupinám odborově organizovaných nebo neorganizovaných zaměstnanců, vyjednávání, realizace kolektivních smluv, stížnosti, arbitráž, zapojení třetí strany, dohody o vzájemné pomoci apod.
- 4. Školení, výcvik a rozvoj:** pracovní výcvik, školení mistrů, rozvoj managementu a podnikové exekutivy, vstupní školení, specializované školení a výcvik, rekvalifikace apod.

5. **Stimulace:** běžné přehledy mezd a platů, stimulační mzdové programy, podíly na zisku, vlastnictví akcií, peněžní a nepeněžní stimulace, obohacování obsahu práce, kontrola mezd a platů apod.
6. **Komunikace:** podnikové noviny, zaměstnanecká příručka, kontrola neformální komunikace, naslouchání, průzkumy postojů, morálky a očekávání, analýza zpětných vazeb apod.
7. **Organizace:** návrhy organizační struktury, plánování a hodnocení, inovace, použití formálních a neformálních přístupů k řešení konfliktů, překonávání odporu ke změnám v organizaci apod.
8. **Výkonná funkce:** způsob objasňování a výklad možností vedení pracovníků – autoritativního, poradenského, participativního, samořízení zaměstnanců, spolupráce při zavádění změn apod.
9. **Programy a plánování v personální oblasti:** určování cílů organizace, zásady podnikové strategie a politiky: identifikace, objasňování a harmonizace s personální politikou: prognóza budoucích potřeb lidských zdrojů, volba alternativních postupů apod.
10. **Analýza, audit a výzkum:** záznamy údajů o průběhu programů, hodnocení postupů a programů, ověřování teorií, inovací, experimentů, rozbory nákladů a přínosů apod.

Na uvedeném seznamu je velmi dobře vidět, jak je práce personalisty obsáhlá, neboť uvedený seznam obsahuje pouze základní okruhy dané problematiky, kterou musí personalista bezchybně zvládat.

2.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení vychází z názoru, že pokud rozhodnutí v personální oblasti společnosti dobře "sedí", pozitivně to ovlivní její výkonnost. Snahou strategie je pomoci manažerům při rozhodování o řízení lidských zdrojů, protože správné rozhodnutí působí pozitivně na úspěšnost společnosti.

Dle [2] existují tři hlavní strategie použitelné v oblasti lidských zdrojů. Je to:

1. Stimulování

Tyto společnosti jen pozvolna zavádějí nové technologie. Na trhu se prosazují na základě ceny nebo kvality. Organizační struktura je centralizovaná. Společnost si na zaměstnancích nejvíce cení jejich spolehlivosti a důvěryhodnosti. Práce je přísně kontrolována, bez nutnosti přicházet s inovacemi. Požadovaných výkonů se tu dosahuje pomocí platových podmínek. Další možnosti stimulování, jako jsou pobídkové plány, výkonové odměny nebo podíly na zisku, jsou voleny jako základna pro oceňování výkonů pracovníků. Mzdové náklady bývají často přísně sledovány, což může vést k problémům při formování struktury pracovní síly. Tyto společnosti jsou podle jiného autora nazývány jako „opatrné“

2. Investování

Společnost se v tomto případě spoléhá na jedinečnost svých produktů -> diferenciace tu hraje významnou roli při dosahování zisků. Tento přístup ale zvyšuje citlivost výrobků vůči změnám trhu, proto si investoři jako pojistku drží více zaměstnanců, než potřebují. To společnosti zajistí pružnost, ale za cenu vyšších nákladů. Pro jejich technologie jsou požadováni vysoce kvalifikovaní a novátorští zaměstnanci. Velký důraz se klade na zaměstnanecké vztahy, školení a rozvoj. Řídící pracovník musí zaměstnancům poskytovat podporu a z jeho chování musí zaměstnanci poznat, že se s nimi společnost snaží jednat co nejvíce spravedlivě a že si jejich práce váží. Z tohoto důvodu se v těchto společnostech většinou nevyskytují problémy, proto tu nejsou zapotřebí odbory.

3. Spoluúčast

Při použití této strategie je snaha přesunout většinu rozhodnutí z manažerů či řídicích pracovníků na zaměstnance. Pomocí této spoluúčasti se totiž zaměstnanci cítí zavázání k rozhodnutí, které sami pomohli vytvořit a projevuje se u nich větší iniciativa, pružnost a tvořivost. Ve společnosti je kladen důraz převážně na komunikaci, práci ve skupině a řešení problémů. Problematice zaměstnaneckých vztahů a odměňování není věnována taková pozornost jako v předcházejících strategiích, protože zainteresovanost a spoluúčast zaměstnanců potřebu takových programů minimalizuje.

2.2 Motivace

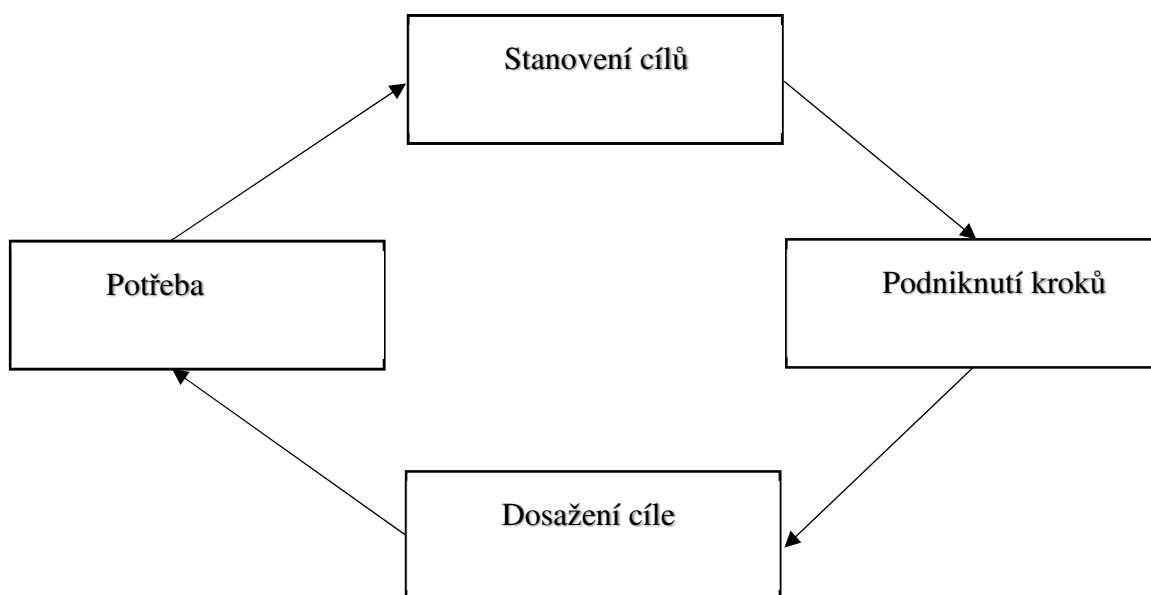
Pokud chce společnost dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu svých pracovníků, musí se aktivně zajímat o to, jak nejvhodněji své pracovníky motivovat. Problematika motivace není zdaleka tak jednoduchá, jak by se na první pohled mohlo zdát. Každý člověk má totiž jiné potřeby a nastavuje si jiné cíle, pomocí kterých své potřeby v budoucnu uspokojí. Z tohoto důvodu je důležité si uvědomit, že nelze nalézt jednotný přístup k motivaci, který bude vyhovovat všem pracovníkům.

2.2.1 Proces motivace

Michael Armstrong ve své knize [1] pokládá otázku „co je motivace?“. Odpověď je jednoduchá – „motiv je důvod pro to, abychom něco udělali“.

„Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“ [1] (strana 205)

V každé společnosti má stěžejní vliv na motivaci manažer, který musí využít své dovednosti tak, aby byli jeho pracovníci ochotní ze sebe vydávat to nejlepší. Proto musí manažeři velmi dobře znát a využívat motivující procesy, které společnost nabízí.



Obr. 1 Model procesu motivace, zdroj [1]

Obrázek znázorňuje, jak model procesu motivace souvisí s potřebami. Za základ je považováno nalezení neuspokojené potřeby, které tvoří přání něčeho dosáhnout, nebo něco získat. Po uvědomění si potřeb, stanovíme cíle, které nám tyto potřeby a přání uspokojí. Poté se volí cesty nebo způsoby chování, u kterých předpokládáme, že nás k dovedou k dosažení vytyčených cílů. V tu chvíli, kdy je cíle dosaženo, je potřeba uspokojena. Očekává se také, že chování, které nás dovedlo k cíli, se bude v podobné situaci, která se v budoucnu vyskytne, znovu opakovat. Tomuto procesu opakování se také říká zákon příčiny a účinku.

Typy motivace

Obecně rozlišujeme dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – lidé motivují sami sebe, například vykonáváním práce, která jim dává smysl, která je naplňuje nebo jim může splnit jejich cíle.
- Vnější motivace – Motivování prostřednictvím managementu, tvoří ji především odměny, pochvaly nebo povýšení.

Vnitřní motivace je na rozdíl od té vnější dlouhodobější, protože ji má konkrétní člověk v sobě zakotvenou.

2.2.2 Teorie motivace

M. Armstrong [1] uvádí 3 nejdůležitější teorie:

1) Teorie instrumentality

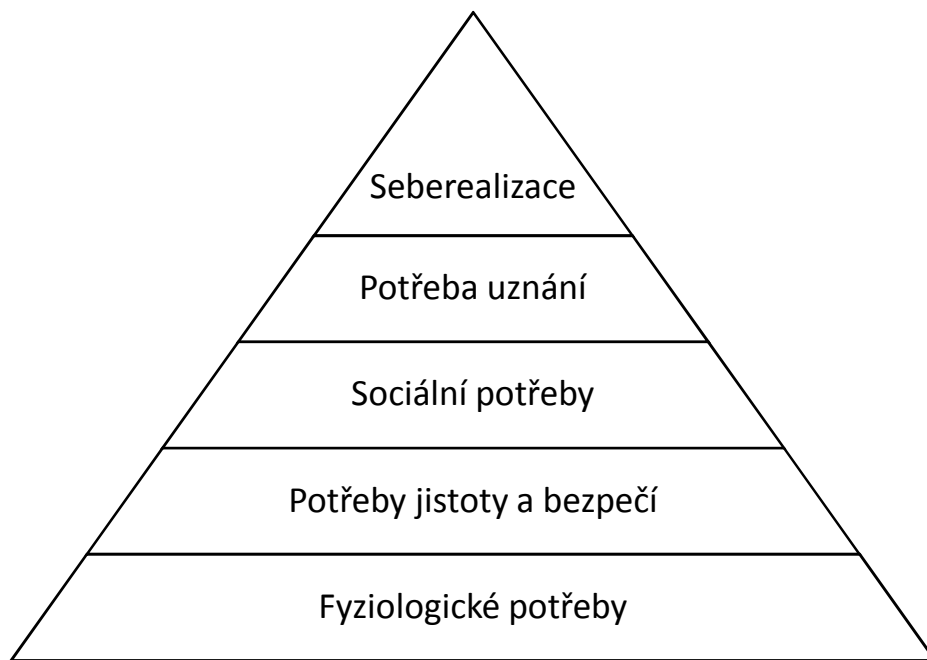
Tato teorie zastává názor, že lidé se chovají žádoucím způsobem jen tehdy, čeká-li je nějaká odměna či trest (také známá jako politika cukru a biče). Zjednodušeně řečeno tato teorie tvrdí, že jediný důvod, proč zaměstnanci pracují, jsou peníze. Teorie má své kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení a je známa již od druhé poloviny 19. století, kdy se společnosti snažily zracionalizovat práci a optimalizovat tak ekonomické výsledky. Je zastáván názor, že pracovník bude motivován jen tehdy, budou-li odměny a tresty závislé na jeho skutečném výkonu.

2) Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřená na obsah motivace. Důležité je podnikat kroky, které vedou k uspokojení potřeb. Neuspokojená potřeba totiž vytváří napětí a nerovnováhu. Jinak známá jako teorie potřeb. Do této kategorie patří Maslow a Herzberg.

a) Maslowova hierarchie potřeb (Maslowova pyramida)

Asi nejznámější klasifikace potřeb, kdy potřeby jsou řazeny do pěti kategorií, které jsou názorně sestaveny v následujícím obrázku.



Obr. 2 Maslowova pyramida, zdroj vlastní zpracování

Fyziologické potřeby- zcela základní potřeby, jako je kyslík, potrava, voda a spánek

Potřeby jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí

Sociální potřeby – potřeba přátelství, lásky, kolektivu

Potřeba uznání – potřeba respektu ostatních i vlastní sebeúcty

Seberealizace – člověk se musí stát tím, čím chce, pomocí rozvíjení svých schopností a dovedností.

Uspokojí-li se nejnižší potřeba v pyramidě, přestává tato potřeba fungovat jako motivátor a tato funkce se přesune na potřebu nadcházející, protože pouze potřeba, která není uspokojena, nás motivuje. Tento proces se stále opakuje, dokud nedospěje ke

konečné fázi seberealizace. Konečná potřeba seberealizace však podle Maslowa nemůže být zcela uspokojena nikdy.

b) Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg a jeho kolegové zkoumali, jaké jsou zdroje nespokojenosti s prací u techniků a účetních. Na základě výsledků pozorování vytvořili dvoufaktorový model *satisfaktorů* (motivátorů) a *dissatisfaktorů* (udržovacích a hygienických faktorů).

Satisfactory (motivátory) jsou pokládány za činitele motivující pracovníky k vyššímu výkonu a úsilí. Objevuje se tu také potřeba rozvíjet odbornost a kvalifikaci.

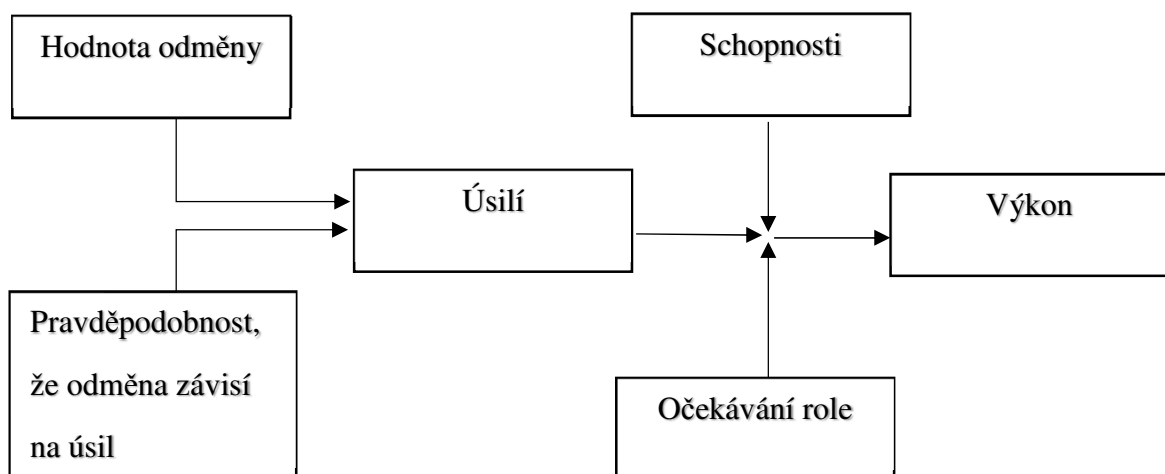
Dissatisfactory popisují prostředí a především slouží k prevenci nespokojenosti pracovníků se svým zaměstnáním, ale velmi málo ovlivňují pozitivní postoj k práci. Slouží jako prevenci nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.

3) Teorie zaměřené na proces

Zaměřeno na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Úzce souvisí s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

a) Expektační teorie

„Expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku. Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.“ [1] (strana 211)



Obr. 3 Model motivace, zdroj vlastní vypracování z [1]

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že existují dva faktory, které určují snahu lidí vkládanou do jejich práce. Je to:

- hodnota odměny pracovníků, do té výše, do jaké uspokojuje jejich potřeby seberealizace, autonomie a společenského uznání
- pravděpodobnost, že výsledky záleží na úsilí tak, jak je vnímáno pracovníky

Do systému dále vstupují dvě proměnné, schopnosti a očekávání role, které ovlivňují pracovníky vynaložené úsilí.

„Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.“ [1] (strana 211)

b) Teorie cíle

Teorie vychází z tvrzení, že motivace a výkon jsou vyšší, když jsou pracovníkům vymezeny specifické cíle. Cíle musí být přijatelné a musí u nich být zpětná vazba na výkon. Stěžejní podmínkou je, aby pracovníci cíle akceptovali a vytvořili si pocit závazku, dané cíle splnit.

c) Teorie spravedlnosti

Základ této teorie spočívá v tom, jak lidé vnímají, jakým způsobem je s nimi jednáno v porovnání s jinými lidmi. Aby bylo toto jednání spravedlivé, musí být s každým jedincem jednáno stejně jako s ostatními. Teorie tvrdí, že pokud se s lidmi bude zacházet spravedlivě, budou patřičně motivováni. V opačném případě se dostaví efekt demotivace.

2.2.3 Motivace a peníze

Peníze patří mezi nejčastější vnější odměnu, poskytují totiž to, co převážná většina lidí chce. I přesto bývá účinnost peněz někdy zpochybňována, protože podle Herzberga jejich nedostatek vyvolá nespokojenost, ale jejich dostatek neznamená trvalou spokojenost a to především u pracovníků s pevným platem. Pokud tito lidé dostanou přidáno, berou to jako projev uznání, ale tento pocit se bohužel rychle ztratí. V každém případě nelze říci, že peníze motivují každého stejně. Zároveň je nesporné, že většina pracovníků hledá nové místo právě podle nabízených peněz a taktéž peníze ovlivňují jejich setrvání ve společnosti.

Na druhou stranu mohou peníze pracovníky i demotivovat, a to v případě, že systém odměňování je nesprávně navržen. Pracovníci se potřebují cítit spravedlivě ohodnoceni a finančně by neměli být příliš zvýhodněni či znevýhodněni oproti svým spolupracovníkům. Touto problematikou se více budu zabývat v následující části práce.

2.3 Odměňování pracovníků

Mzda je pro většinu lidí jejich hlavním, někdy i jediným příjmem, je to ale také naše odměna za kvalitní práci a ukazatel naší životní úrovně.

Pro zaměstnavatele naopak mzda představuje často velmi vysoké náklady, v některých organizacích dosahují tyto náklady i více než 50 % provozních nákladů [2]. Mzda je pro zaměstnavatele také jeden ze způsobů, jak ovlivnit chování a přístup pracovníků a také jedna z možností, jak si pracovníka zavázat, aby si nehledal jiné, lépe placené zaměstnání.

2.3.1 Řízení odměňování

Sytém odměňování musí být navržen tak, aby si pracovníci připadali spravedlivě ohodnoceni, ale také tak, aby si tyto mzdy mohla společnost dovolit dlouhodobě vyplácet a neocitla se díky vysokým mzdám ve ztrátě.

Cíle řízení odměňování [1]

- Odměňovat pracovníky podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit
- Odměňovat pracovníky za hodnotu, kterou vytvářejí
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků
- Motivovat pracovníky a získávat jejich oddanost a angažovanost
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky
- Vytvářet procesy celkového odměňování (peněžní i nepeněžní odměny)
- Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy

- Fungovat spravedlivě, důsledně, transparentně a srozumitelně
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků

2.3.2 Celková odměna

„Celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“ [1] (strana 546)

Celkovou odměnu výstižně znázorňuje následující tabulka.

Transakční odměny	Základní mzda	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Tabulka 1 Složky celkové odměny, zdroj vlastní vypracování z [1]

Transakční odměny jsou hmotné odměny, které plynou z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, týkají se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.

Relační (vztahové) odměny jsou nehmotné a týkají se vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce.

Význam a výhody celkové odměny

Celková odměna se snaží o to, aby odměňování nebylo pouze zasypávání pracovníků penězi a důležitá pro zvládnání problémů, které souvisí se získáváním a stabilizační pracovníků.

Výhodami jsou především:

- **Větší vliv** – poskytování různých typů odměn má hlubší a také dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost pracovníků

- **Zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – koncepce celkového odměňování vede k optimálnímu využívání relačních i transakčních odměn, což pozitivně ovlivňuje pracovníky
- **Řízení talentů** – relační odměny společnost odlišují od ostatních a vytváří obtížněji napodobitelnou složku mzdy, což nám pomáhá udržet si talentované lidi.

Model celkové odměny

Transakční (hmatatelné, hmotné)	
<p>Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> - Základní mzda - Zásluhová odměna - Peněžní bonusy - Dlouhodobé pobídky - Akcie - Podíly na zisku 	<p>Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> - Důchody - Dovolená - Zdravotní péče - Jiné funkční výhody - Flexibilita
<p>Vzdělávání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vzdelávání a rozvoj na pracovišti - Vzdelávání a výcvik - Řízení pracovního výkonu - Rozvoj kariéry 	<p>Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> - Styl a kvalita vedení - Právo pracovníků se vyjádřit - Uznání - Úspěch - Kvalita pracovního života - Rovnováha mezi pracovním a osobním životem
Relační / vztahové (nehmotné)	

Tabulka 2 Model celkové odměny, zdroj vlastní vypracování z [1]

2.3.3 Odměňování dle pracovní pozice

Různé pracovní pozice by měly mít různé systémy odměňování. Jiným způsobem bude určována mzda pro ředitele, pro pracovníky prodeje a pro manuálně pracující.

Protože vybraná společnost je tvořena z většinové části manuálně pracujícími, zaměřím se na tuto oblast odměňování.

Odměňování manuálních pracovníků pomocí:

a) Hodinové sazby

V České republice je asi nejrozšířenější odměňování pomocí hodinových sazeb. Tyto sazby určují pracovníkům pevnou sazbu za hodinu, kterou skutečně odpracují a pracovníci tak vědí, že budou mít stálý a relativně pravidelný příjem. Bohužel tyto sazby pracovníky většinou nemotivují k vyšší výkonnosti, protože základní hodinová sazba není závislá na jejich úsilí nebo výsledcích.

b) Podle výsledků

Tento systém odměňování váží většinou část mzdy pracovníka k vyrobenému počtu položek. Hlavními typy jsou:

- **Úkolová mzda** – odměna je přímo závislá na výstupu, pro zaměstnavatele jednoduché, ale může se vyskytnout problém s kvalitou.
- **Systémy normování práce** – nejdříve je potřebné stanovit normu, abychom mohli porovnávat normu výkonu s výkonem skutečným, což je nevhodné pro zakázkovou výrobu, ale vhodné pro práce, které ve v krátkém cyklu opakují.
- **Mzda s měřeným denním výkonem** – je odměna stanovená nejvyšší sazbou za předpokladu, že se udrží vysoká úroveň výkonu, každý pracovník musí být naprosto oddán své práci.
- **Odměna podle výkonu** – odměna k základní sazbě, která se vztahuje k hodnocení individuálního výkonu bez nutnosti měření či normování práce. Problém může být s objektivitou hodnocení pracovníků.

Faktory působící na mzdu [2]

- **Vnější vlivy** – ekonomické podmínky společnosti, vztah k odborům, typ zaměstnanců
- **Ekonomika: výrobek + trhy práce** – poptávka po výrobcích a službách = vyšší počet pracovních míst a zvyšování mezd pro udržení pracovníků

- **Konkurence** – vyšší konkurence znamená snahu snížit cenu výrobků i za předpokladu snížení mzdy pracovníkům
- **Vládní regulace** – přímá (zákony a nařízení) a nepřímá (sociálně ekonomická politika)
- **Odbory** – vedou ke zdokonalení mzdového systému a zlepšení pracovních podmínek
- **Vnitropodnikové faktory** – cíle, strategie, podniková kultura

2.3.4 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou“ [1] (strana 647)

Z historického hlediska byly jisté zaměstnanecké výhody, také známé jako zaměstnanecké benefity, známy a poskytovány již v 18. století, největší nárůst ovšem nastal až v době druhé světové války. V této době byl značný nedostatek pracovních sil, který byl často v kombinaci s kontrolou zvyšování mezd ze strany státu (především problematika USA). Proto se společnosti snažily vymyslet nové možnosti, jak udržet a přilákat pracovníky pomocí stimulů, které vláda nemohla regulovat. Tato vlna zaměstnaneckých výhod začala především ve formě zařizování životních pojištění, přispívání na závodní stravování a proplácení účtů za lékaře, často i rodinným příslušníkům daného zaměstnance. Navíc většina těchto výhod pro zaměstnance znamená nezdánitelný příjem a pro zaměstnavatele odečitatelnou položku za zdanitelného základu. [2]

Cíle zaměstnaneckých výhod:

- Posilovat oddanost a pocit závazku zaměstnanců vůči společnosti
- Poskytovat zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny
- Poskytovat atraktivní soubor odměn, které získají i udrží zaměstnance
- Uspokojovat osobní potřeby pracovníků

Zaměstnanecké výhody musí být:

- Konkurenceschopné oproti ostatním společnostem
- Nákladově efektivní
- Co nejvíce přizpůsobeny jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnancům
- V souladu se zákony

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod:

- **Penzijní systémy** – v ČR nejsou příliš časté, setkáváme se spíše s příspěvkem na důchodové pojištění
- **Osobní jistoty** – výhody formou pojištění – zdravotního, životního, úrazového
- **Finanční výpomoc** – půjčky, slevy na zboží či služby poskytované či vyráběné podnikem
- **Osobní potřeby** – dovolená na zotavenou, mateřská dovolená, finanční poradenství, posilovny a rekreační zařízení
- **Podnikové automobily** – benefit, který je nabízen pouze vybraným zaměstnancům
- **Jiné výhody** – dotovaná strava, mobilní telefon
- **Nehmotné výhody** – takové, které přispívají ke kvalitě pracovního života a společnost tak činí atraktivním zaměstnáním.

2.3.5 Zaměstnanecké výhody z daňového hlediska

Zaměstnanecké benefity mohou mít formu peněžní a nepeněžní. Pokud zaměstnavatel poskytne zaměstnanci finanční obnos, jedná se o peněžní benefit (příspěvky na kulturu, sport, dopravu, vzdělávací kurzy atd.). U nepeněžních benefitů, jako je navýšení počtu dní dovolené, sickdays, homeoffice, poskytnutí automobilu k soukromým účelům, se nedá přesně určit jejich finanční hodnota. Obecně se dá říci, že většina peněžních benefitů je daňově neuznatelný náklad a pro zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, který podléhá odvodům pojistného. Nepeněžní benefity lze často uznat do daňových nákladů a nejsou pro zaměstnance zdanitelným příjmem a nepodléhají odvodům pojistného. Více informací obsahuje následující tabulka. [21]

Benefit	Daňově uznatelný náklad zaměstnavatele	Zdanitelný příjem zaměstnance	Platba zdravotního a soc. pojištění
Stravenky (55% z hodnoty)	ANO	NE	NE
Stravování ve vlastním zařízení zdarma pro zaměstnance	ANO (kromě hodnoty potravin)	NE	NE
Peněžní příspěvek na stravování	NE	ANO	ANO
Pitná voda (balená neperlivá, neochucená)	ANO	NE	NE
Peněžní příspěvek na kulturu, sport, rekreaci	NE	ANO	ANO
Nepeněžní příspěvek na kulturu, sport, rekreaci	NE	NE (max. 20 000Kč za daňové období u příspěvku na rekreaci)	NE (pokud jsou osvobozeny od daně z příjmu)
Preventivní zdravotní péče	ANO	NE	NE
Nepeněžní příspěvek na odborný rozvoj související s předmětem činnosti zaměstnavatele	ANO	NE	NE
Nepeněžní příspěvek na odborný rozvoj nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele	NE	NE	NE
Peněžní příspěvek na odborný rozvoj související s předmětem činnosti zaměstnavatele	ANO	ANO	ANO
Peněžní příspěvek na odborný rozvoj nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele	NE	ANO	ANO

Benefit	Daňově uznatelný náklad zaměstnavatele	Zdanitelný příjem zaměstnance	Platba zdravotního a soc. pojištění
Příspěvek na dopravu	ANO	ANO	ANO
Doprava do a ze zaměstnání zajištěná zaměstnavatelem	ANO	ANO (příjem stanoven ve výši ceny obvyklého jízdného)	ANO
Příspěvek na penzijní připojištění	ANO	NE	NE
Příspěvek na soukromé životní pojištění	ANO	NE	NE
Peněžní dary zaměstnancům (+ nepeněžní dary nad rámec 2000)	NE (pokud se nejedná o reklamní předměty do 500 Kč)	ANO	ANO
Odměny zaměstnancům v rámci vyhlášky	ANO	ANO	ANO
Odstupné	ANO (i nad rámec zákonného minima)	ANO	NE
Dovolená nad rámec zákona	ANO	ANO	ANO
Použití firemního automobilu i pro soukromé účely	ANO (náklady spojené s provozem)	ANO (1% ze vstupní ceny vozidla za každý kalendářní měsíc)	ANO

Tabulka 3 Benefity z daňového hlediska, zdroj vlastní vypracování z [21]

Tabulka přehledně zobrazuje daňové hledisko u nejpoužívanějších benefitů. Pokud společnost benefity může zahrnout do daňově uznatelných nákladů, může v celkovém součtu velmi slušně ušetřit. Zaměstnanci taktéž jistě ocení, pokud za benefit nemusí platit daň z příjmu a odvádět zdravotní a sociální pojištění. Proto je tato tabulka důležitým prvkem při rozhodování společnosti při výběru nabízených benefitů.

Flexibilní zaměstnanecké výhody

Asi nejznámější představitel flexibilních výhod je tzv. Cafeteria Plan, také někdy nazýván jako pružný systém zaměstnaneckých výhod [1]. Je to systém „samoobsluhy“, ve které si každý zaměstnanec vybere to, co je pro něj nejpřínosnější výhodou. Společnost plošně poskytuje pouze minimum zaměstnaneckých výhod, další výhody si poté zaměstnanci vyzvednou pomocí „kreditů“. Je předem dáno, jak a kolik těchto kreditů každý zaměstnanec dostane. Různým možnostem výhod odpovídá různá cena kreditů. Například každý rok je zaměstnanci poskytnuto 5000 kreditů = 5000 Kč. Při významných událostech či jako odměna může být zaměstnanci přidělen bonusový kredit v určité výši. Během roku si z těchto kreditů zaměstnanec může vybrat, zda je chce využít na vstup do kina, na permanentku do bazénu, na poukaz na masáž či jiné nabízené možnosti.

Tento systém uspokojuje široké spektrum zaměstnanců, kteří si mohou vybrat opravdu z početné nabídky výhod. Využívané výhody lze v průběhu roku různě kombinovat či měnit, není nikde dáno, že pokud si zaměstnanec vybere benefit ubytování, musí každý rok využívat benefit stejný. Pro společnost je tento systém ale bohužel časově velmi náročný, nejen z organizačních, ale také u účetních důvodů. Částečným usnadněním těchto problémů je spolupráce s poradenskou společností, jako je například společnost Edener CZ, s.r.o., která je v České republice známá především díky poskytování stravenek.

Například poskytovatel této služby Edener [20] nabízí:

- Cestování
- Autoškoly
- Jazykové kurzy
- Dopravu
- Optiku
- Sport a kulturu
- Ubytování
- Vzdělávání
- Wellness
- Zážitky
- Zdravotní péči

3. ANALYTICKÁ ČÁST – analýza situace v oblasti personálního řízení

V této části práce budu nejdříve analyzovat obecný stav. Především vývoj benefitů v čase, četnost nabízených benefitů v České republice a příklady nabízených benefitů ve strojírenských společnostech. V další části představím společnost, ve které budu provádět průzkum zaměstnanecké spokojenosti s benefity a zjišťovat, jaké další benefity by zaměstnanci uvítali. Poté bude následovat analýza současného personálního řízení ve vybrané společnosti, především zmíněných benefitů. Na závěr analytické části se dostanu k dotazníku spokojenosti

3.1 Současná situace v oblasti personálního řízení obecně

Kapitola obsahuje statistické údaje týkající se benefitů, procentuální vývoj benefitů v průběhu 5 let a průzkum benefitů, které nabízejí různé strojírenské společnosti. Dále obsahuje analýzu nezaměstnanosti v České republice a také vývoj uchazečů a absolventů strojírenských oborů.

3.1.1 Vývoj benefitů

Obecně platí to, že čím větší společnost je, tím více benefitů svým zaměstnancům poskytuje. NN pojišťovna a penzijní společnost provedla v roce 2015 průzkum mezi 110 společnostmi v České republice [8]. Z výzkumu NN vyplývá například:

- Malé společnosti nabízí v průměru 9 zaměstnaneckých benefitů
- Společnosti nad 250 zaměstnanců nabízí až 13 benefitů
- Zvyšuje se zájem o dlouhodobé benefity (příspěvky na finanční produkty apod.)
- Klesá zájem o stravenky
- V Praze dávají společnosti nejméně benefitů
- Naopak na Moravě je nabízených benefitů nejvíce (až 13)

Následující tabulka ukazuje, kolik finančních prostředků za rok je vynaloženo na benefity pro jednotlivé pracovní pozice v závislosti na jednotlivých regionech.

Region	Řadový zaměstnanec	Nižší management	Střední management	Top management
Praha	10 – 15 tisíc Kč	10 – 15 tisíc Kč	15 – 20 tisíc Kč	20 – 30 tisíc Kč
Čechy	10 – 15 tisíc Kč	10 – 15 tisíc Kč	15 – 20 tisíc Kč	20 – 30 tisíc Kč
Morava	10 – 15 tisíc Kč	20 – 30 tisíc Kč	30 – 30 tisíc Kč	40 – 50 tisíc Kč

Tabulka 4 Náklady na benefity, zdroj vlastní zpracování na základě [12]

Na první pohled je patrné, že zaměstnanci na Moravě dostávají benefity po finanční stránce značně vyšší než zaměstnanci v ostatních regionech. Tento rozdíl se nejvíce projeví u středního a top managementu.

V následující tabulce je patrný vývoj toho, kolik procent společností nabízí, jaké benefity a jak se četnost těchto benefitů projevuje v čase. Sledované období jsou roky 2010-2015. Výzkum byl realizován opět NN pojišťovnou a penzijní společností a to v 110 společnostech v ČR.

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Změna 2010/2015
Mobilní telefon	80%	84%	75%	87%	89%	88%	+10%
Vzdělávání	70%	78%	82%	85%	81%	83%	+18,6%
Pitný režim	71%	79%	71%	82%	75%	81%	+14%
Příspěvek na penzijní pojištění	60%	71%	74%	68%	68%	77%	+28%
Služební automobil	75%	80%	75%	76%	74%	73%	-2,7%
Stravenky	75%	68%	81%	82%	74%	72%	-4%

Věcné dary	57%	64%	64%	71%	71%	66%	+15,8%
Příspěvek na životní pojištění	39%	54%	43%	53%	49%	60%	+53,8%
13. plat	32%	37%	37%	39%	39%	47%	+46,9
Příspěvek na kulturu	29%	28%	33%	41%	35%	42%	+44,8%
Zaměstnanecké půjčky	31%	32%	36%	38%	34%	40%	+29%
Zdraví (vitamíny, rehabilitace)	24%	31%	35%	36%	39%	36%	+50%
Sport	33%	32%	39%	40%	42%	35%	+6%
Očkování proti chřipce	24%	28%	25%	35%	27%	31%	+29.2%
Příspěvek na dovolenou	20%	24%	28%	32%	27%	30%	+50%
Flexi – poukázky	14%	13%	12%	24%	26%	24%	+71,4%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%	20%	15%	22%	20%	14%	0%

Tabulka 5 Procentuální znázornění nabízených benefitů v čase [8]

Z výzkumu je patrné, že mezi nejčastěji poskytované benefity patří mobilní telefon, příspěvek na vzdělávání a pitný režim na pracovišti. V porovnání roku 2010 a 2015 se ukázalo, že služební automobil a stravenky klesají na popularitě. Naopak na silném vzestupu jsou Flexi – poukázky, příspěvek na dovolenou, příspěvek na zdraví (vitamíny, rehabilitace), 13. plat a příspěvek na životní pojištění. Dle průzkumu [8] je obecně znatelný propad benefitů jako jsou stravenky, dary či jednorázové odměny. Zaměstnanci je často vnímají jako samozřejmost a nedokáží je patřičně ocenit, asi i z důvodu jejich krátkodobé hodnoty.

3.1.2 Nabízené benefity jiných společností

V následující části práce uvedu příklad několika společností figurujících na českém trhu. Jedná se o velké a většinou známé strojírenské společnosti.

Benefity nabízené společností ŠKODA AUTO a.s. [9]

Benefity v této společnosti jsou rozděleny do 8 skupin:

„Týden dovolené navíc“

- Jak již název napovídá, obsahuje tento balíček týdenní dovolenou navíc, dále výhodné cestovní pojištění nebo příspěvek na rekreaci.

„Jedeme v tom s vámi“

- Jedná se o podporu v důležitých životních situacích. Společnost například zaměstnancům poskytne auto na jejich svatbu, či dá finanční příspěvek při narození potomka.

„Střecha nad hlavou“

- Tento program je vhodný pro ty, kteří stále nemají vlastní bydlení -> zaměstnanci v takovém případě mohou využít výhodné firemní ubytování. Dále nabídka obsahuje příspěvek na pořízení, modernizaci, výstavbu či přestavbu nemovitosti.

„Zdraví je na prvním místě“

- Přímo v prostorách závodu v Mladé Boleslavi je umístěno zdravotnické centrum, které svým zaměstnancům poskytuje nejen preventivní, ale i rehabilitační a rekondiční zdravotní programy.

„Nové příležitosti“

- Zaměstnanci mají přístup na interní burzu práce, kde mohou přednostně najít řadu zajímavých pracovních příležitostí, nejen v České republice, ale i v zahraničí.

„Rozvoj pro každého“

- Tento benefit nabízí možnost zúčastnit se ŠKODA Akademie, která nabízí řadu programů, které prohlubují profesní znalosti a dovednost, ale také zajímavé jazykové kurzy.

„Technická podpora“

- Zahrnuje výhodný paušál a slevy na pořízení výpočetní techniky nebo softwaru. Tato nabídka se netýká pouze zaměstnanců společnosti, ale také jejich rodinných příslušníků.

„Jídlo za hubičku“

- Zahrnuje nejen obědy, ale také snídaně a svačiny. K obědu je výběr z 6 jídel, včetně minutek, salátů a dezertů a to pro zaměstnance za velmi výhodné ceny.

Benefity nabízené společností BOSCH GmbH [10]

Nadnárodní společnost, která má 350 dceřiných a regionálních společností ve více než 50 zemích světa. Její specializaci můžeme rozdělit na 4 hlavní odvětví. Mobility solutions, Domácnost, Průmysl a řemeslo a Softwarová řešení. I pro tuto společnost platí, že své benefity dělí do skupin. Skupiny jsou v tomto případě 4.

„Základní benefity“

- Obsahují následující podskupiny:
 - o Flexibilní pracovní doba
 - o 5 týdnů dovolené
 - o Možnost Home-office
 - o Zkrácené pracovní úvazky
 - o Stravenky
 - o Podpora vzdělávání včetně jazykových kurzů

„Pomoc s vašimi dětmi“

- Tento benefit se týká zaměstnanců v Českých Budějovicích. Pro ně byla vytvořena firemní mateřská škola, kde je zajištěn profesionální dohled.

„Sportovní a společenské akce“

- Pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky v Jihlavě je k dispozici bezplatné využívání vybraných sportovišť. Pro zaměstnance mimo Jihlavu jsou k dispozici příspěvky na sportovní a kulturní akce.

„Předdůchodový program“

- Velmi zajímavý benefit, se kterým jsem se doposud ještě nesetkala. Jedná se o nabídku zaměstnancům ve výrobě, kteří mají 3 roky do důchodu. Těmto zaměstnancům je nabídnuta možnost zkrátit si pracovní dobu o 50 %, ale přitom stále brát mzdu odpovídající 100% pracovní doby.

Benefity nabízené společností DAIKIN [11]

Japonská společnost působící v Brně, známá především díky výrobě klimatizačních zařízení. Nabízí následujících 11 benefitů:

- 1) 5 týdnů dovolené
- 2) 13. mzdu rozdělenou do dvou půlročních bonusů
- 3) Příspěvek na stravování v závodní jídelně
- 4) Péči o zaměstnance – pracovní oděv, lékařskou péči atd.
- 5) Příspěvek na penzijní pojištění
- 6) Možnost dalšího rozvoje a odborných školení
- 7) Zvýhodněné mobilní tarify
- 8) KAIZEN benefity (odměny za tvůrčí nápady a patenty)
- 9) 5ti a 10ti letý věrnostní bonus
- 10) Systém flexibilních benefitů – Kafeterie
- 11) Zaměstnanecké akce

Benefity nabízené společností BENEŠ a LÁT a.s. [18]

Jedná se o středně velkou českou společnost vyrábějící strojírenské výrobky z plastů a neželezných kovů. Jejich nabízené benefity jsou:

- 1) Bonusy/prémie
- 2) Sleva na podnikové výrobky/ služby
- 3) Příspěvek na penzijní/ životní pojištění
- 4) Flexibilní začátek/ konec pracovní doby

- 5) 5 týdnů dovolené
- 6) Vlastní rekreační zařízení
- 7) Vzdělávací kurzy, školení
- 8) Závodní stravování
- 9) Zvýhodněné půjčky zaměstnancům
- 10) Vyhrazený čas na inovace

Benefity nabízené společností LINET s.r.o. [19]

Společnost LINET s.r.o. je součástí skupiny LINET Group Se, předního výrobce zdravotnických lůžek. Společnost je známa díky svým inovacím, zkvalitňující úroveň zdravotní péče. Společnost poskytuje benefity prostřednictvím kafeterie. To znamená, že každý zaměstnanec si může vybrat, jaký benefit chce. Pracovníci za konkrétní úkoly dostávají určitý počet bodů a ty se pak mohou vyměnit za určitý benefit.

V jejich nabídce najdeme:

- 1) Podporu sportovních aktivit
- 2) Příspěvky na penzijní připojištění
- 3) Příspěvky na stravování
- 4) Příspěvky na jazykové kurzy
- 5) Péče o zdraví-vyšetření krve, zraku, fyzioterapeutická prohlídka či výživová poradna

Vyhodnocení nabízených benefitů

Porovnání nabízených benefitů výše uvedených 5 společností potvrzuje tvrzení, že čím větší společnost tím více benefitů poskytuje. Větší společnosti také nabízení různorodější benefity.

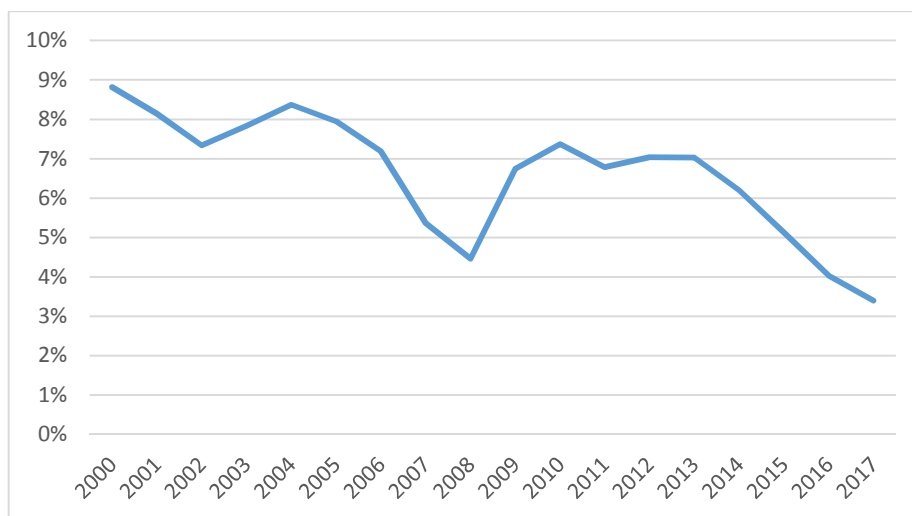
3.1.3 Nezaměstnanost

S problematikou benefitů a zaměstnanecké spokojenosti rozhodně souvisí i situace na trhu práce. Pokud je vysoká nezaměstnanost, tak se dá téměř říci, že nás nemusí tolik trápit, pokud nám některý zaměstnanec odejde. Pokud totiž ano, relativně jednoduše za něj najdeme náhradu. Ovšem v této době je nezaměstnanost velmi nízká [5] a proto považují za vhodné se tu o ní v krátkosti zmínit.

Nezaměstnanost je definována jako stav na trhu práce, kdy část obyvatelstva není schopna nebo ochotna najít si placené zaměstnání. Nelze ale jednoduše napsat, že každý, kdo není v zaměstnaneckém poměru, je automaticky považován za nezaměstnaného. V zaměstnaneckém poměru totiž nejsou například důchodci, rodiče na rodičovské dovolené, podnikatelé anebo živnostníci. Dále se za nezaměstnaného nepovažuje ani ten, kdo zaměstnání nehledá. Na základě toho můžeme napsat, že nezaměstnaná je každá osoba, která je registrovaná na úřadu práce jako uchazeč o zaměstnání.

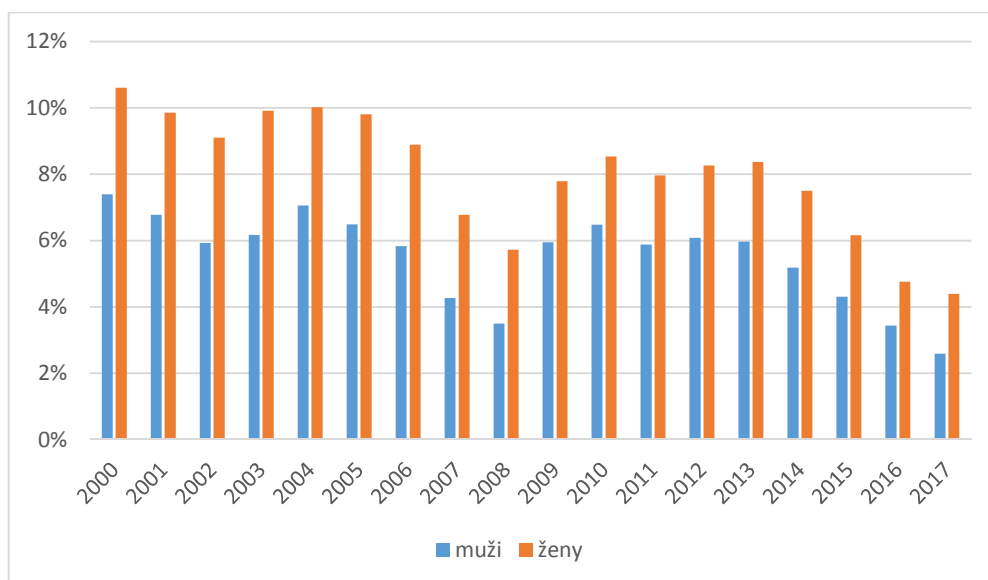
Problematika nezaměstnanosti velmi úzce souvisí s náborem nových pracovníků, a i s motivací těch stávajících. V této době, kdy se trend nezaměstnanosti stále snižuje [5], je velmi obtížné najít nového, kvalifikovaného pracovníka, který by hledal práci. Proto se ve společnosti neustále musíme snažit udržet si stávající zaměstnance a zamezit jejich zbytečné fluktuaci z důvodu jejich nespokojenosti. [5], [6]

Následující grafy jsou zpracovány dle údajů nalezených na oficiálních stránkách Českého statistického úřadu a obsahují průměrné roční hodnoty v období let 2000 - duben 2017. [7]



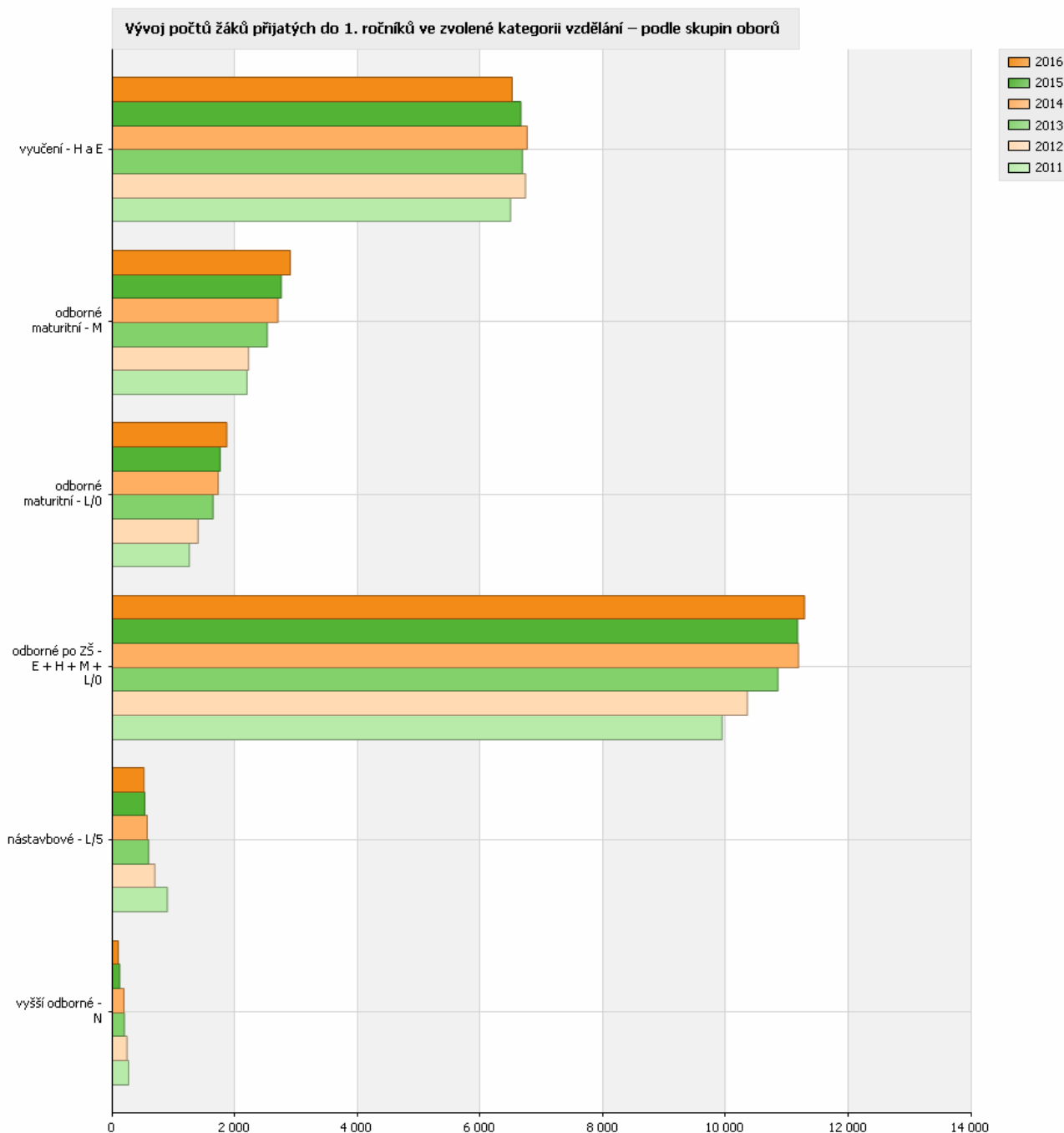
Obr. 4 Trend vývoje celkové nezaměstnanosti.

Na prvním grafu je zobrazený trend nezaměstnanosti. Na grafu je patrný velký nárůst nezaměstnanosti v období 2008 - 2010, což přisuzují za následek hospodářské krizi 2008. Poté, od roku 2013 nezaměstnanost stále klesá a v roce 2017 je na nejnižší úrovni za posledních 17 let. V dubnu 2017 byla nezaměstnanost v ČR 3,3 % [5]



Obr. 5 Porovnání nezaměstnanosti muži x ženy

Druhý graf znázorňuje, jaká je nezaměstnanost mužů v porovnání s nezaměstnaností žen. Pro každý rok se ukázalo, že nezaměstnaných žen je přibližně o 1-3 % více než nezaměstnaných mužů.



Obr. 6 Vývoj počtu žáků [15]

Na obrázku můžeme vidět, jak se v čase vyvíjí počet přijatých žáků do 1. ročníků zvolených kategorií. Za poslední 3 roky je patrný mírný pokles zájmu o vyučení s výučním listem (vyučení H a E). Dalšího poklesu si můžeme povšimnout nástavbového a vyššího odborného studia. Naopak střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou (M) a střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou a odborným výcvikem (L/0) je každým rokem na vzestupu. Při posuzování grafu je velmi důležité uvědomit si, že každý rok na nižší počet žáků než rok předešlý. Viz. Následující tabulka.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Střední vzdělání s výučním listem - H, E	33 547	31 082	27 588	27 972	27 310	24 994	23 564	22 929	21 346
Střední vzdělání (bez MZ a výučení) - J	63	57	46	59	41	54	72	78	49
Gymnaziální vzdělání - K	24 284	24 499	24 198	23 862	23 888	22 686	21 138	20 533	20 221
Střední odborné vzdělání s MZ - M	45 298	44 980	43 372	40 679	39 825	39 033	32 697	29 798	27 421
Střední OV s MZ a odb. výcvikem - L/O	7 367	7 161	7 241	5 607	5 524	5 070	4 206	3 707	3 149
Celkem z oborů po ZŠ	110 559	107 779	102 445	98 179	96 588	91 837	81 677	77 045	72 186

Obr. 7 Počty absolventů SOŠ [16]

Z tabulky je patrný velký úbytek absolventů. Během let 2008 - 2016 se jejich celkový počet snížil více než o 38 000, tj. o 35%. Na tato čísla má vliv nejen výrazný pokles počtu žáků v populačním ročníku, ale také státní maturitní zkouška.

Přesný

počet absolventů v oboru strojírenství a strojírenská výroba [16]

- 1) Střední vzdělání s výučním listem – 4 738 absolventů
- 2) Střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou a odborným výcvikem – 767 absolventů
- 3) Maturitní vzdělání – 1 440 absolventů
- 4) Nástavbové obory – 149 absolventů
- 5) Obory VOŠ – 83 absolventů

Celkový počet absolventů ve strojírenství a strojírenské výrobě je roven 7 177 absolventů za rok 2016. Vezmeme-li v úvahu, že Česká republika má 14 krajů, v průměru to znamená, že na jeden kraj připadá 513 absolventů za rok. Na to, že Česká republika je průmyslovou zemí, a i z historického hlediska patří mezi významné strojírenské státy, je to celkem nízké číslo, které se časem bude s největší pravděpodobností stále snižovat. Potřeba strojírensky vzdělaných pracovníků je v ČR značná, jen ŠKODA AUTO jich v roce 2016 zaměstnává bezmála 30 000 a to je jen jedna z mnohým velkých strojírenských společností u nás. [17]

3.2 Seznámení se strojírenskou společností

Tato diplomová práce bude zpracována na základě interních informací a analýz ze strojírenské společnosti. Aby mi tato společnost mohla poskytnout potřebné podklady, a především i důvěrné informace týkající se zaměstnanců, zavázala jsem se jméno společnosti utajit. Proto budu o této společnosti nadále psát pouze jako o společnosti.

V následující části práce popíši společnost, její výrobní program, finanční výsledky a provedu hodnocení za pomoci swot analýzy. Dále zhodnotím aktuální stav personálního řízení ve společnosti.

3.2.1 Stručná charakteristika společnosti

Jedná se o akciovou společnost, fungující na českém trhu již od roku 2002. Základní kapitál společnosti ve výši 2 000 000 Kč je rozdělen na 20ks jmenovitých listinných akciích na majitele. Společnost je dle definice, kterou na svých stránkách uvádí CzechInvest [4], malá, s počtem zaměstnanců méně než 50. Přibližně 66 % zaměstnanců pracuje ve výrobě.

Společnost se snaží neustále rozvíjet co do počtu zaměstnanců, tak i do objemu výroby a do velikosti výrobní haly. Od roku 2002 se počet zaměstnanců přibližně zpětinásobil a výrobní hala byla již potřetí rozšířena. Čím dál vyšší počet aktuálních i potenciálních pracovníků je také důvodem k tomu, proč se společnost chce více zaměřit a zdokonalit v personálním řízení.

3.2.2 Výrobní program společnosti

Hlavním výrobním programem je:

- výroba svařovaných komponentů pro energetiku
- výroba a údržba speciálních dílců pro vodní elektrárny
- výroba a údržba speciálních dílců pro tepelné elektrárny
- výroba pro automobilový průmysl
- strojírenství
- výroba komponent pro přesná měřidla
- zakázková výroba obecně

3.2.3 Swot analýza

Pro vyhodnocení současné pozice společnosti na trhu jsem se rozhodla vypracovat SWOT analýzu, která porovnává silné a slabé stránky uvnitř podniku a příležitosti a hrozby, které k podniku přicházejí z jeho okolí. Zvolená SWOT analýza je jedním ze základních strategických nástrojů používaných při analýze podnikového prostředí a velmi jednoduše a v rychlosti na ní lze ukázat současný stav společnosti a navrhnout základní řešení a opatření pro jednotlivé úseky.

SWOT analýza	
<p>Strengths (silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none">- dlouholeté zkušenosti akcionářů- velký podíl stálé klientely- spolupráce se zprostředkovateli- zkušený personál ve výrobě- silná kooperace s výrobními partnery- mnoho kontaktů- společnost není omezena jen na český trh	<p>Weaknesses (slabé stránky)</p> <ul style="list-style-type: none">- zastaralost některých strojů- čistě zakázková výroba- pomalejší zavádění nových technologií z důvodu omezených financí- nespokojenost zaměstnanců s benefity
<p>Opportunities (příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none">- růst trhu, expanze na nové trhy- uzavírání dlouhodobých smluv- cena pozemku při případném rozšiřování- nové technologie	<p>Threats (hrozby)</p> <ul style="list-style-type: none">- další finanční krize- výrazné kurzové ztráty- predátorské ceny konkurence- ztráta významného odběratele- nové zákony či nařízení- nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce

Tabulka 6 SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

3.2.4 Vyhodnocení SWOT analýzy

Za nejsilnější stránku společnosti bych považovala dlouholeté zkušenosti akcionářů a zkušené zaměstnance výrobního oddělení. Tyto zkušenosti se odrážejí ve vysoké kvalitě a nízké zmetkovosti výroby, což velmi pozitivně působí na odběratele, kteří to dokáží ocenit v podobě další spolupráce se společností. Dále je to neustálá snaha vyhovět zákazníkovi, ať po termínové či cenové stránce. Také oceňuji to, že společnost se nesnaží vše dělat sama, ale dokáže správně odhadnout a využít toho, že je možné na zakázce spolupracovat i s jinou společností, která má potřebné vybavení či technologii a ve finále tato kooperace může být dokonce i finančně výhodnější.

Největší příležitostí společnosti bych viděla v možnosti růstu trhu a expanzi na trhy nové, čímž se upevní pozice na trhu. Přeci jen platí, čím více spokojených zákazníků, tím více pozitivních recenzí a lepší jméno společnosti, protože nic není lepší reklamou než právě spokojený zákazník, který má pozitivní zkušenosti a ohlasy.

Jako nejaktuálnější hrozba společnosti se nyní jeví situace na trhu práce. Je velký problém najít kvalifikovaného a zkušeného pracovníka do výroby, a to především z důvodu, že míra nezaměstnanosti se dle údajů Českého statistického úřadu neustále snižuje, předběžný odhad pro 1. čtvrtletí 2017 je pouhých 3,4% [5].

Ze swot analýzy považuji za nejdůležitější zaměřit se na slabé stránky společnosti, a to konkrétně na nespokojenost zaměstnanců s benefity. Při dlouhodobější nespokojenosti zaměstnanců by mohlo společnosti hrozit to, že někteří její kvalifikovaní zaměstnanci odejdou. A jak vyplývá z předchozího odstavce, najít nového zaměstnance je v poslední době velmi náročné. Proto se ve svojí práci zaměřím mimo jiné i na analýzu spokojenosti a možnosti zavedení nových benefitů či jiných zvýhodnění pro zaměstnance.

3.3 Současná situace v oblasti personálního řízení ve společnosti

Tato kapitola je zaměřena na analýzu vybrané společnosti a obsahuje přehled a popis současných benefitů, struktury zaměstnanců ve společnosti a také to, jak společnost získává nové zaměstnance a také tabulku hrubých měsíčních platů vybraných profesí ve společnosti v porovnání s průměrným hrubým měsíčním platem pro Českou republiku.

3.3.1 Aktuální benefity

V současné době společnost poskytuje svým zaměstnancům následující benefity:

Příspěvek na celozávodní stravu

- Všichni zaměstnanci společnosti mohou využít možnosti stravování v jídelně, kterou společnost provozuje ve svých prostorech, a ve které je každý pracovní den výběr ze 6 jídel. Společnost na toto stravování přispívá ve výši 50 %. To činí přibližně 600 Kč měsíčně.

Příspěvek na důchodové a životní pojištění

- Každý zaměstnanec dostává měsíční příspěvek se výši 400 Kč

Příspěvek na dopravu

- Přestože společnost sídlí ve městě, velký počet zaměstnanců do ní dojíždí z okolních měst či vesnic. Aby bylo zaměstnání atraktivní i pro dojíždějící, společnost poskytuje na dopravu příspěvek 1Kč/Km. Tzn., že pokud zaměstnanec dojíždí denně 10 km do zaměstnání a 10 km ze zaměstnání domů, dostane příspěvek 20Kč. Což za měsíc (20 odpracovaných dní) dělá 400 Kč.

Odměny za „nenemocnost“

- Tento benefit si společnost zavedla z toho důvodu, aby motivovala zaměstnance vyřizovat si návštěvy u lékaře mimo pracovní dobu. V případě, že během měsíce si zaměstnanec nevybere propustku k lékaři, či není nemocný, dostává automaticky bonus k své hodinové mzdě ve výši 10Kč/hodinu. V průměru tento bonus dělá až 1 600Kč/měsíc.

Vánoční balíčky

- Každoročně zaměstnanci v období Vánoc dostávají dárkové balíčky. Tyto balíčky jsou přibližně v hodnotě 500Kč.

Vánoční bonus

- Pokud si společnost vede po finanční stránce dobře, jsou každý rok uvolněny určité finance, které jsou dle zásluh rozděleny mezi zaměstnance. Tyto částky nejsou fixní, nejedná se o 13. plat, ale jsou odvíjeny od hodnocení zaměstnanců, na kterém se podílí vedení spolu s mistry. V hodnocení se mimo jiné přihlíží ke kvalitě odvedené práce,

k ochotě pracovníka pracovat v případě nutnosti přes čas, k jeho šikovnosti a k tomu, jaký počet zmetků vyprodukoval.

Pokud vezmeme v úvahu hlavní 3 benefity, na které má nárok každý a které jsou poskytovány každý měsíc (celozávodní stravování, důchodové + životní pojištění, nenemocnost), zaměstnanci měsíčně dostávají zhruba 2 600Kč ve formě benefitů.

Společnost dále dbá o vhodné pracovní podmínky, a to především ve výrobní hale, kde je nainstalováno odsávací zařízení, zabezpečující bezprašnost na pracovišti. Zaměstnanci jsou také, dle svého pracovního zařazení, vybavení odpovídajícími ochrannými pomůckami, které jsou jim pravidelně přidělovány.

3.3.2 Struktura zaměstnanců

Pro velmi jednoduché členění můžeme říci, že společnost se skládá ze zaměstnanců pracujících ve výrobní hale, ze zaměstnanců pracujících v administrativní části budovy a z režijních zaměstnanců. Celkový počet zaměstnanců je 47. Pro názorné zobrazení struktury jsem dělení zaměstnanců uspořádala do následující tabulky

Pracovní zařazení	Pohlaví	Počet	Podíl všech zaměstnanců	
Výroba	Muži	29	62%	66%
	Ženy	2	4%	
Administrativa	Muži	9	20%	26%
	Ženy	3	6%	
Režijní pracovníci	Muži	3	6%	8%
	Ženy	1	2%	
Σ		47	100%	100%

Tabulka 2 struktura zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování z podnikových informací)

Největší podíl pracovníků zastávají muži ve výrobě (62%), druhou největší skupinu tvoří muži pracující v administrativní budově (20%), do této skupiny patří například technici, mistři, zásobovač, ale také řídicí pracovníci. Režijní skupina pracovníků sestává z uklízečky, dvou řidičů nákladních automobilů a jednoho řidiče vysokozdvížného vozíku. V souhrnu má společnost 13 % ženských zaměstnanců a 87% mužských zaměstnanců.

3.3.3 Získávání nových zaměstnanců

Společnost je malá, a proto nemá speciální oddělení pro personalistiku, ale tato činnost spadá pod ekonomický útvar. Nábor nových zaměstnanců probíhá především přes:

- 1) Pracovní úřad a zaměstnanecké agentury – jedná se zejména o pomocné síly
- 2) Přijetí uchazečů, kteří sami přijdou do společnosti poptávat práci
- 3) Na základě doporučení stávajících pracovníků

Společnost pro získávání nových zaměstnanců téměř nikdy nepoužívá internetové portály.

3.3.4 Porovnání hrubých měsíčních mezd

V tabulce je uvedena hrubá měsíční mzda ve vybrané společnosti za rok 2016, tyto hodnoty byly poskytnuty personálním útvarem a porovnání průměrných hrubých měsíčních mezd pro ČR [14]

Pracovní pozice	Vybraná společnost rok 2016	Průměr ČR 2016	Rozdíl
Frézař	20 690 Kč	21 010 Kč	-1,5%
Frézař – CNC 5-osé	27 010 Kč	21 816 Kč	+23,8%
Programátor CNC	34 040 Kč	26 047 Kč	+30,7%
Seřizovač CNC	29 319 Kč	23 260 Kč	+26,0%
Soustružník	25 152 Kč	21 061 Kč	+19,4%
Strojní zámečnick	20 290 Kč	20 549 Kč	-1,3%
Svářeč	22 483 Kč	22 348 Kč	0,6%
Technik	26 216 Kč	24 282 Kč	8,0%
Technolog	36 962 Kč	27 223 Kč	35,8%

Tabulka 7 Porovnání hrubých mezd

V případě, že budeme průměrnou hrubou mzdou v ČR brát jako základ pro výpočty, ukazuje poslední sloupec tabulky rozdíl mezi průměrnou hrubou mzdou (dále PrHM) v ČR a PrHM ve vybrané společnosti. Dvě profese mají ve společnosti menší PrHM, ale to jen o necelá 2%, což je celkem zanedbatelná částka. Zbývajících 7 profesí má vyšší PrHM, některé dokonce i více než o třetinu. Nejlépe placená profese ve společnosti na základě tohoto rozdílu je technolog, programátor CNC a seřizovač CNC. Nadstandartní výše

PrHM těchto pracovních pozic je způsobena především vysokou poptávkou konkurence po uvedených profesích v okolí společnosti.

3.4 Analýza spokojenosti pomocí dotazníku

Pro analýzu spokojenosti zaměstnanců nejen se stavem benefitů jsem zvolila formu dotazníkového šetření. Dotazník jsem sestrojila sama, na základě údajů poskytnutých ze společnosti a poté po konzultaci ve společnosti drobně upravila do finální podoby (viz příloha č. 1).

Dotazníky jsem zvolila z toho důvodu, že zaměstnanec má dostatek času i soukromí na zodpovězení otázek a odpoví pouze na ty otázky, na které odpovědět chce. Protože zaměstnanec není vystaven osobnímu dotazování, kdy by jeho odpovědi mohl ovlivnit tazatel, a také proto, že dotazník je anonymní, jsou jeho odpovědi, dle mého názoru, upřímnější a uváženější. Každý zaměstnanec vybrané společnosti dostane dotazník sebou domů, aby měl dostatek času na jeho prostudování a vyplnění. Všem pracovníkům budou na poradě vedením společnosti vysvětleny jednotlivé otázky a ve stručnosti popsány celkové významy nově nabízených benefitů.

První část vytvořeného dotazníku se zabývá stručným shrnutím aktuálně nabízených benefitů a požádáním pracovníků o ohodnocení spokojenosti s těmito benefity.

V další části jsou poté zaměstnanci vyzváni k tomu, aby zvolili pro ně maximálně 5 nejvýznamnějších motivátorů, mezi motivátory jsou zahrnuty například měsíční mzda, benefity, jistota práce přístup nadřízených, atmosféra na pracovišti a 5 dalších.

Dále mají zaměstnanci z vybraného seznamu 10 benefitů označit ty, o které nové benefity by měli zájem, kdyby je společnost zavedla. Následuje série otázek na celkovou spokojenost s prací ve společnosti.

Poslední, nepovinná, část dotazníku je zaměřena na statistické údaje, jako věkové rozpětí, pohlaví, dosažené vzdělání, pracovní zařazení a počet odpracovaných let ve společnosti. Na konci dotazníku je také prostor pro vlastní poznámky či připomínky pracovníků.

Pracovníci mají na vyplnění dotazníků přibližně 1 týden. Vyplnění dotazníků není povinné, proto odhaduji jejich návratnost přibližně na 60 %.

4. NÁVRHOVÁ ČÁST – návrhy k úpravám personálního řízení

Návrhová část obsahuje statistické, grafické a slovní vyhodnocení zaměstnanci vyplněných dotazníků, návrhy na zlepšení či úpravy z nich plynoucí, shrnutí provedeného vyhodnocení a návrh vnitropodnikových směrnic, které by se k eventuálně novým benefitům vztahovaly.

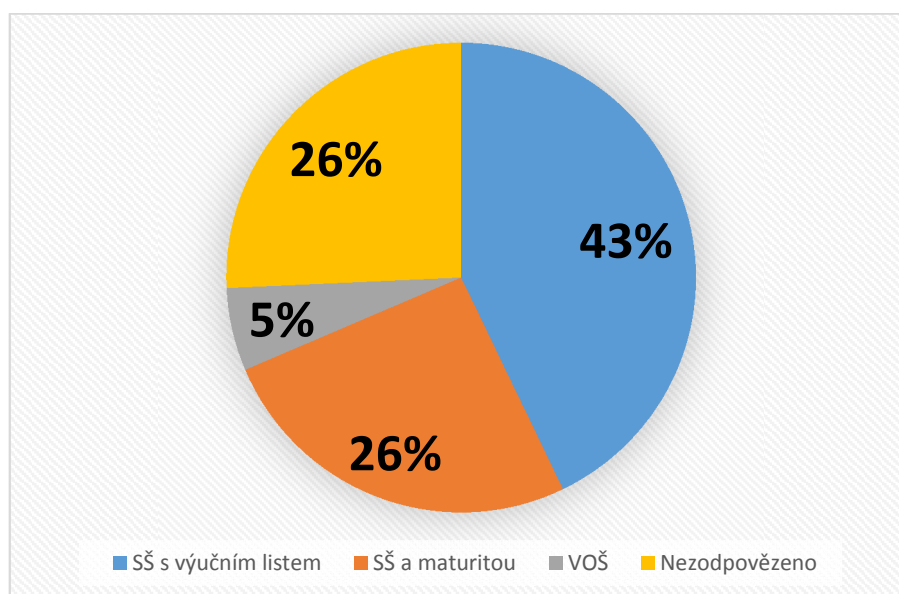
4.1 Statistické vyhodnocení dotazníků

V této části je provedeno statistické vyhodnocení návratnosti dotazníků spolu s identifikací dotazovaných, dosaženého vzdělání a délky pracovního poměru pracovníků ve společnosti.

4.1.1 Identifikace dotazovaných

Z celkového počtu 47 rozdaných dotazníků se navrátilo 35. Návratnost je téměř 75 %. Dotazníkového šetření se tedy zúčastnilo 5 žen (14 %) a 30 mužů (86 %). Nejpočetnější věková skupina byla v rozmezí 36-50 let (37 %), dále ve stejném počtu byly zastoupeny skupiny 21-35 let a 50 let a více (23 %). Zbytek respondentů nechtělo svůj věk uvést.

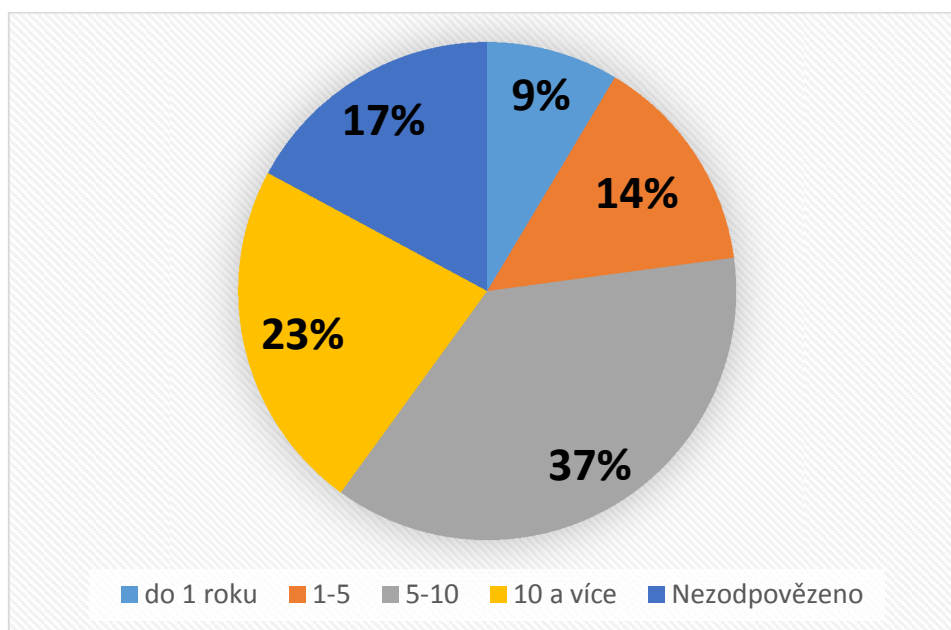
Dosažené vzdělání pracovníků



Obr. 8 Vzdělanost pracovníků, zdroj vlastní analýza dotazníků

Další část statistického úseku dotazníku byla zaměřena na dosažené vzdělání. Nejčastější vzdělání ve společnosti je střední škola s výučním listem 43 % (15 respondentů), poté střední škola s maturitou 26 % (9 respondentů), vyšší odborné vzdělání mají 2 respondenti (6 %) a zbylých 26 % (9 respondentů) si nepřálo odpovědět.

Délka pracovního poměru



Obr. 9 Délka pracovního poměru ve společnosti, zdroj vlastní analýza dotazníků

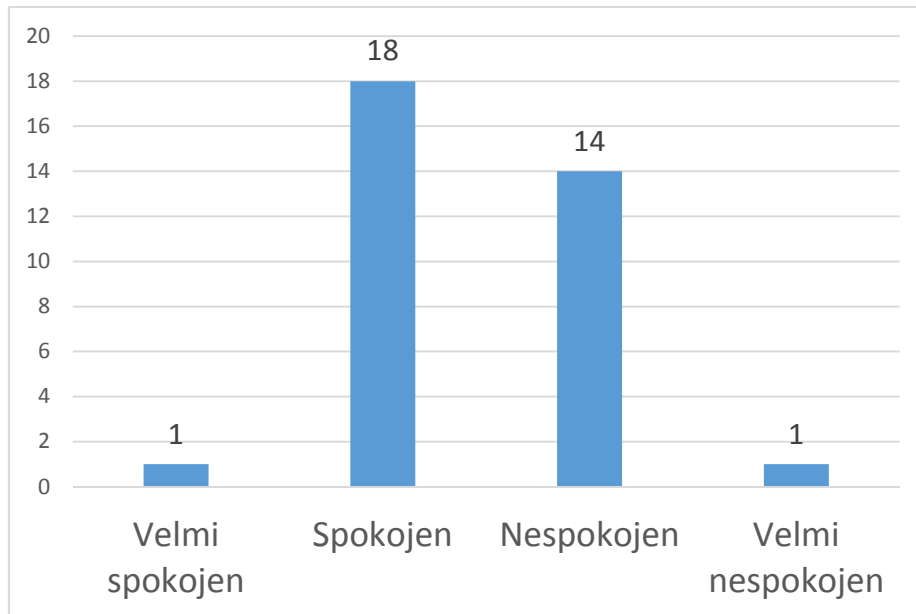
Z grafu je patrné, že společnost má vysoký počet stálých a věrných zaměstnanců. To by mělo být patřičně oceněno a také odměněno.

- Nejčetnější skupina zaměstnanců je ve společnosti 5-10 let (37 % = 13 respondentů).
- Na druhém místě v četnosti jsou zaměstnanci, kteří pro společností pracují více než 10 let (23 % = 8 respondentů)
- 14 % (5 respondentů) pracuje ve společnosti do 5 let a
- 9 % (3 respondenti) jsou ve společnosti méně než 1 rok.
- Zbylých 17 % (6 pracovníků) si na tuto otázku nepřálo odpovědět.

4.2 Vyhodnocení dotazníků a návrhy z nich plynoucí

Bude provedeno vyhodnocení a okomentování osmi okruhů otázek, každá otázka bude obsahovat i grafickou podobu vyhodnocení pro lepší názornost.

Otázka 1: Jak jste spokojen/a se současnými zaměstnaneckými benefity?

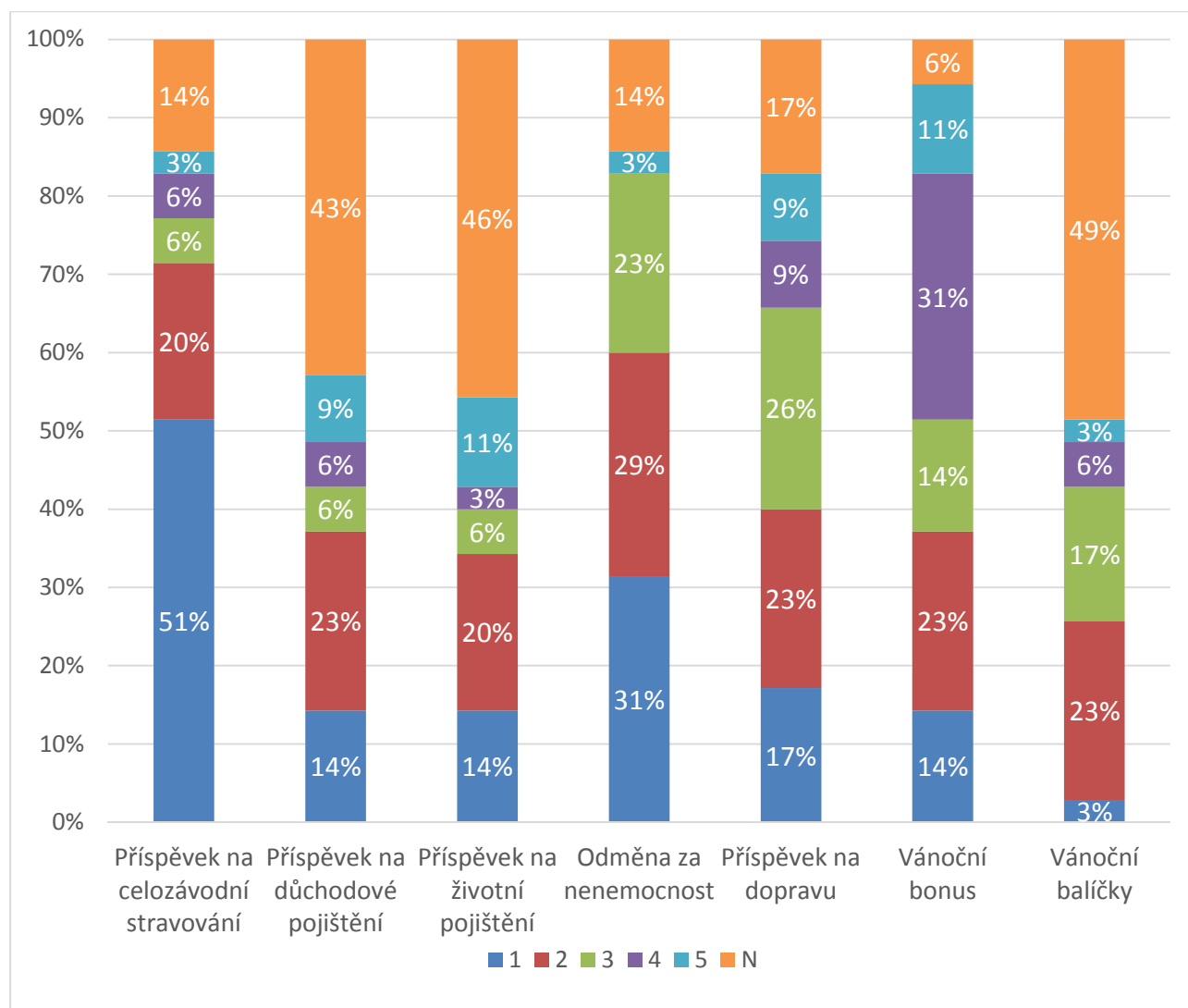


Obr. 10 Celková spokojenost s benefity, zdroj vlastní analýza dotazníků

Svislá osa znázorňuje počet respondentů. Respondenti měli hodnotit, jak jsou celkově spokojeni s aktuálními benefity. Byly nabídnuty 4 stupně hodnocení - velmi spokojen, spokojen, nespokojen a velmi nespokojen. Z grafu můžeme vyčíst, že nejpočetnější skupinou (18) jsou respondenti, kteří jsou s benefity spokojeni. Poté je 14 respondentů, kteří jsou nespokojeni. 1 respondent je velmi spokojen a 1 respondent je naopak velmi nespokojen se stávajícími benefity. 1 respondent na tuto otázku neodpověděl.

Nadpoloviční většina respondentů je s benefity spokojena, ale i tak zbývá společnosti velký prostor na to, spokojenost zbývajících zaměstnanců zlepšit. Jak tuto spokojenost zlepšit ukáží následující výsledky hodnocení.

Otázka 2- jednotlivé benefity: Ohodnoťte prosím, jako ve škole, jak jste s následujícími benefity spokojeni.



Obr. 11 Hodnocení benefitů, zdroj vlastní analýza dotazníků

Jednotlivé barvy grafu zastupují známky, které měli zaměstnanci přiřazovat k jednotlivým aktuálním benefitům. Hodnocení probíhalo jako ve škole, 1 = nejlepší, 5 = nejhorší. Pro graf je použita barevná stupnice, kde tmavě modrá barva = 1 = nejlepší a světle modrá = 5 = nejhorší. Poslední varianta N = nehodnoceno = oranžová, je použita v případě, že zaměstnanec na benefit nemá nárok, nechce ho pobírat anebo na otázku nechce odpovědět. Nejlepšího kladného hodnocení dosáhl příspěvek na celozávodní stravování a dále odměna za nenemocnost. Naopak nejvíce negativních hodnocení dostal benefit příspěvek na životní pojištění a vánoční bonus. Tyto benefity hodnotilo 11 % zaměstnanců známkou 5. Veškeré zde uvedené benefity byly podrobněji popsány v analytické části práce.

Druh benefitu	Průměrná spokojenost	Nejčastější hodnocení (modus)
Příspěvek na celozávodní stravování	1,70	1
Příspěvek na důchodové pojištění	2,50	2
Příspěvek na životní pojištění	2,58	2
Odměna za nemocnost	2,00	1
Příspěvek na dopravu	2,62	3
Vánoční bonus	3,03	4
Vánoční balíčky	2,67	2

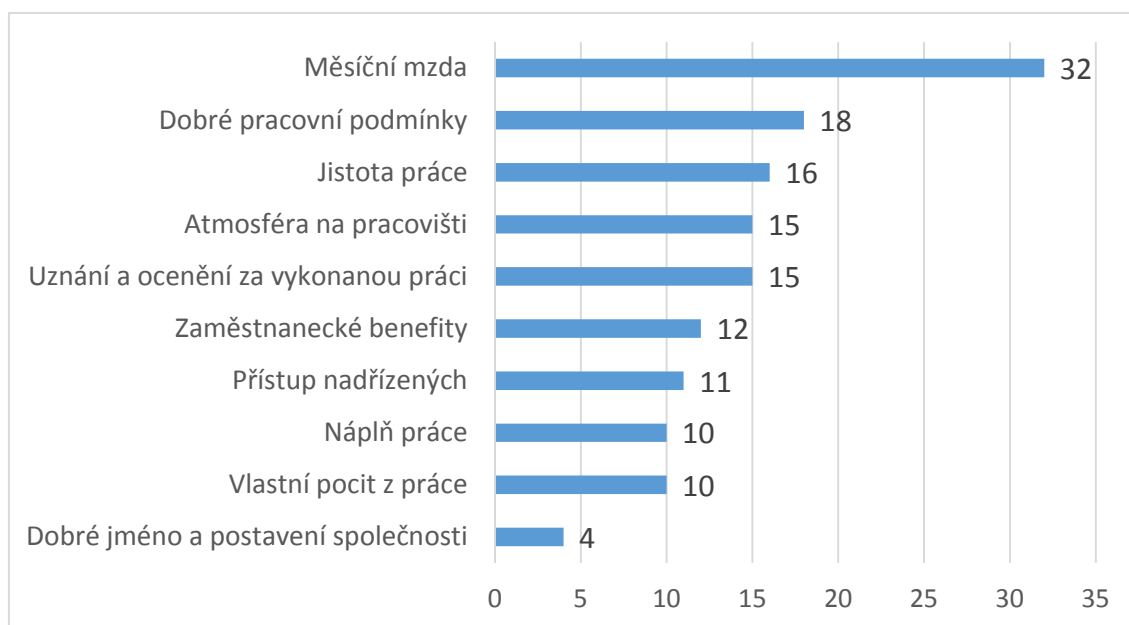
Obr. 12 Průměrná spokojenost s benefity, zdroj vlastní analýza dotazníků

Z tabulky jednoznačně vyplývá, že v průměru nejoblíbenějším benefitem je příspěvek na celozávodní stravování, a to i přes připomínky několika respondentů, kteří by namísto celozávodního stravování preferovali stravenky. Pro tuto malou společnost bohužel není možné polovině zaměstnancům zařizovat celozávodní stravování a polovině zaměstnancům poskytovat stravenky. Společnost, která poskytuje denně teplé obědy, by při tak malém počtu odběratelů svoje dodávky zrušila. V místě sídla společnosti není dostupná žádná restaurace, do které by zaměstnanci mohli ze zaměstnání v době přestávky na oběd docházet.

Mezi dotazovanými je nejméně oblíbený benefit vánoční bonus, který mezi všemi benefity dostal nejčastěji hodnocení 4 a 5. Tento bonus není pro pracovníky zcela fixní, ale odvíjí se především od celkové částky, kterou každý rok uvolní vedení společnosti ze zisku, dále v závislosti na výkonu zaměstnance a na individuálním osobním ohodnocení, které zaměstnanci udělí jeho nadřízený. Z tohoto důvodu je možná některými zaměstnanci hodnocen negativně, protože si bonusem nepřipadají patřičně ohodnoceni. Pro jeho zlepšení bych navrhovala určit alespoň minimální základní fixní částku, kterou dostane každý zaměstnanec nezávisle na jeho výkonu a hodnocení.

Zbylé benefity si v průměru udržují neutrální hodnocení.

Otázka 3 - motivátory: Označte max. 5 nejvýznamnějších motivátorů.



Obr. 13 Hodnocení motivátorů, zdroj vlastní analýza dotazníků

Jednotlivé motivátory jsou seřazeny na základě četnosti odpovědí. Každý zaměstnanec měl vybrat maximálně 5 odpovědí.

Zaměstnance vybrané společnosti nejvíce motivuje:

- měsíční mzda, tuto možnost vybralo 32 dotazovaných
- dobré pracovní podmínky (18 dotazovaných)
- jistota práce (16 dotazovaných).

Nejméně motivující je:

- dobré jméno a postavení společnosti (4 dotazování)

Pro 15 osob hraje stejně důležitou roli atmosféra na pracovišti a uznání a ocenění za vykonanou práci. To jsou motivátory, které zaměstnavatele nic nestojí, a přesto jsou vysoce hodnoceny. Proto by bylo vhodné na ně upozornit a podporovat je u všech řídicích pracovníků a mistrů.

Zaměstnanecké benefity momentálně motivují jen 12 pracovníků, což je o jednoho pracovníka více než u přístupu nadřízeného. Vlastní pocit z práce a náplň práce byly za motivátor označeny 10x. Dobré jméno a postavení společnosti motivuje pouze 4 zaměstnance.

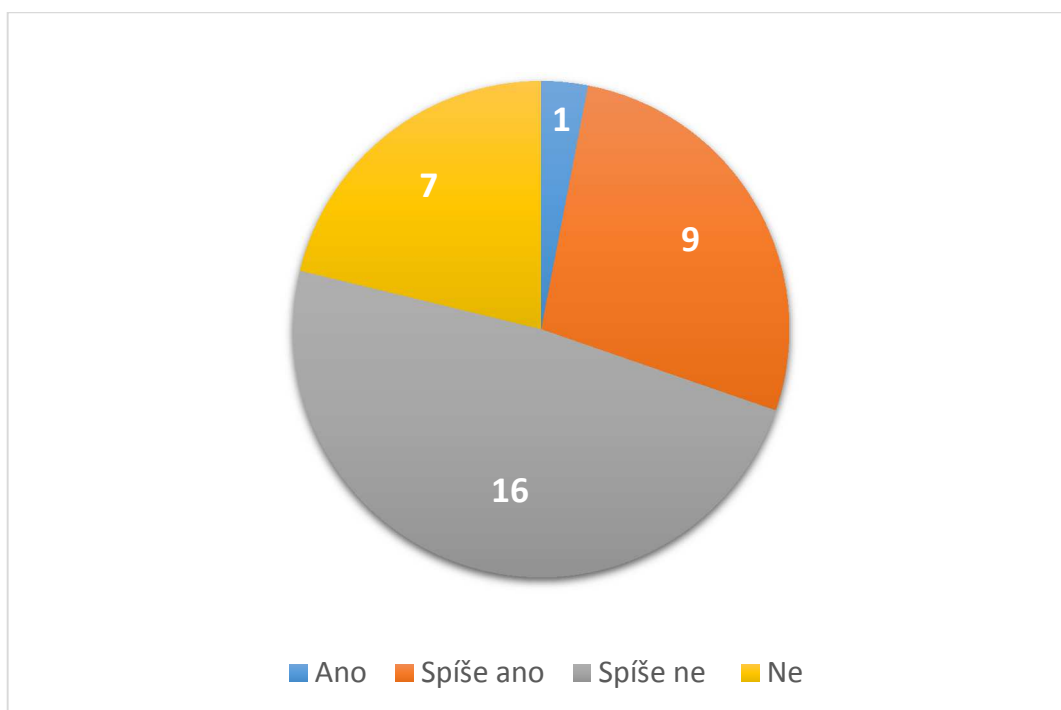
Otázka 4 - nové benefity: O jaké z uvedených benefitů byste měli nově zájem? Označte maximálně 5 možností.



Obr. 14 Zájem o nové benefity, zdroj vlastní analýza dotazníků

Pracovníci měli v tomto případě označit maximálně 5 možností. Většina pracovníků využila možnosti a vybrala 5 benefitů, někteří ale označili například jen 2-3 benefity. Z předchozího grafu je patrné, že 31 z celkových 35 pracovníků by mělo zájem o příspěvek na letní dovolenou. Druhý nejčastěji označovaný benefit je bonus za věrnost. Zaměstnanci by si přáli, aby byli odměněni za odpracované roky ve společnosti. To dává zaměstnavateli najevo, že pracovníci mají zájem pracovat ve společnosti dlouhodobě a mělo by to být oceněno. 16 hlasů získaly jednorázové příspěvky k významným životním událostem, jako je svatba, životní jubileum či narození dítěte a také kaizen benefity, čímž je myšlena odměna za tvůrčí nápady nebo vylepšení technologií. Odměna za nezbytně nutnou přesčasovou směnu nad zákonný rámec získala 15 hlasů z 35. To nám dává najevo, že pracovníci nechtějí odměny zadarmo, ale jsou ochotni si je zasloužit svými nápady či nabídnutí své práce nad povinný rámec. V průměru 4-7 hlasů získaly benefity v podobě jazykových kurzů, příspěvků na nákup vitamínů a rehabilitací, příspěvek na sportovní či kulturní akce a zaměstnanecké bezúročné půjčky. O příspěvek na očkování by měl zájem pouze 1 pracovník.

Otázka 5 - motivace: Motivuje Vás váš vedoucí či nadřízený k vyššímu výkonu?



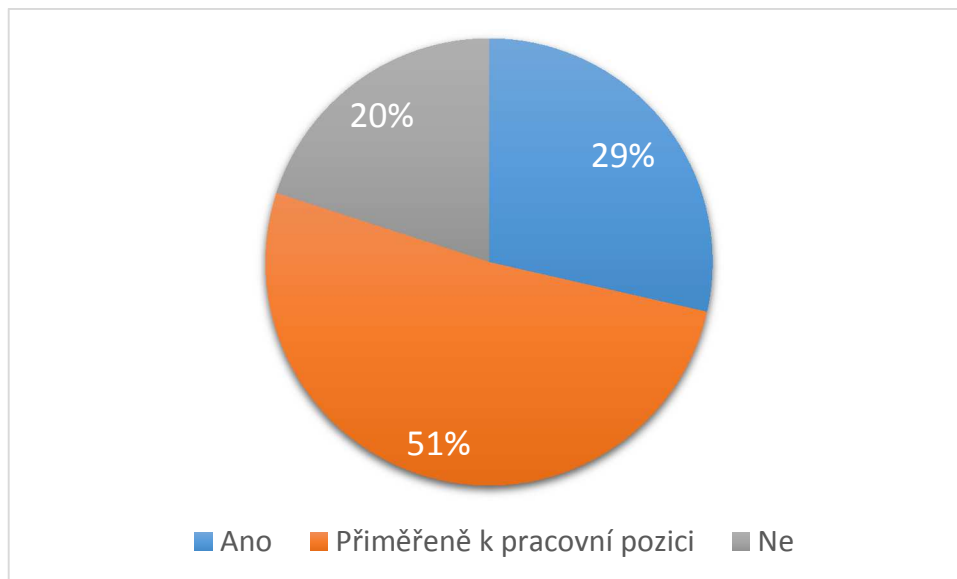
Obr. 15 Motivace nadřízeným, zdroj vlastní analýza dotazníků

Z grafu je patrné, že většina pracovníků (16) si spíše nepřipadá motivována svým nadřízeným. Pouze 1 pracovník si připadá zcela motivován, 9 pracovníků si připadá spíše motivováno a 7 pracovníků jejich nadřízený nemotivuje vůbec. Nadřízený pracovník by měl naslouchat každému pracovníkovi, a pokud je to možné, vyjít mu vstříc. To spolu s jeho chováním a vlastní prací ostatní pracovníky motivuje.

Pro společnost by bylo výhodné zařídit pro vedoucí pracovníky školení či seminář, na kterém by se naučili, jak lépe motivovat své pracovníky.

Motivace přeci nemusí být finančně náročná záležitost, lze najít spoustu případů, kdy na motivování nemusíme vynaložit finance, ale pouze trochu času. V některých případech mnohem více motivuje slovní pochvala, rada, podpora nebo přínosná konzultace.

Otázka 6 - stres: Připadáte si během pracovní doby ve stresu?



Obr. 16 Stres pracovníků, zdroj vlastní analýza dotazníků

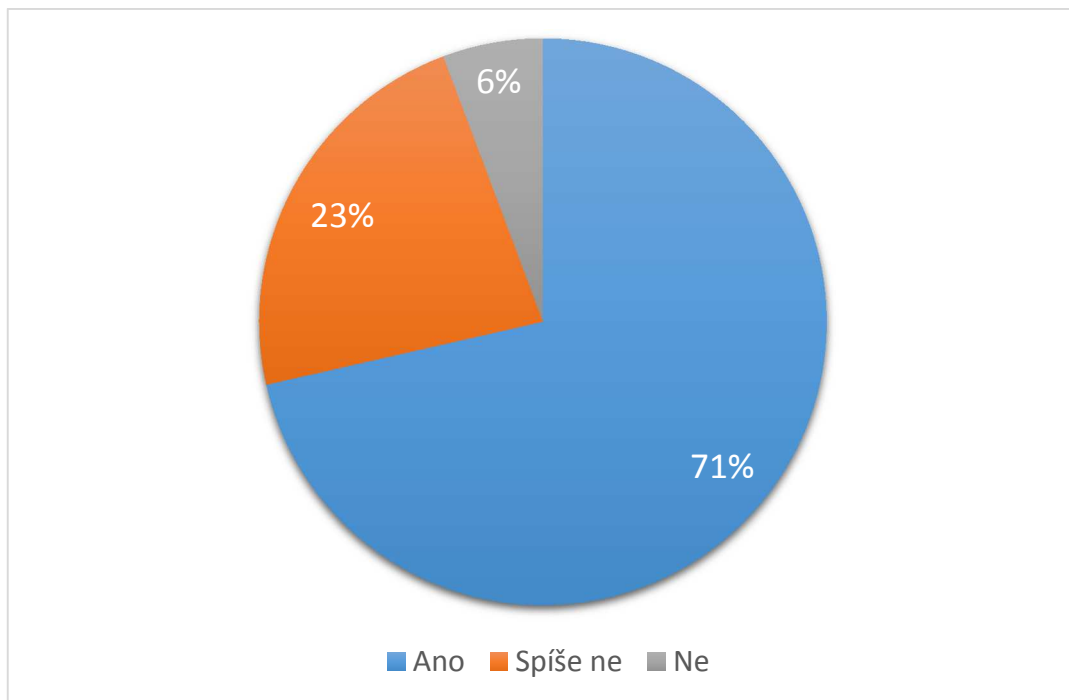
Pracovní stres je v poslední době velmi často používané slovo. Stresu se přisuzují zdravotní problémy, ale i nemoci, proto bychom mu měli u pracovníků, pokud možno předcházet.

Z 35 respondentů se pouze 20 % pracovníků necítí být během pracovní doby ve stresu. Nadpoloviční většině připadá, že stres, který pociťují, je přiměřený k pracovní pozici a 29 % pracovníků si připadá ve stresu. Z dodatečných připomínek respondentů vyšlo najevo, že častým spouštěčem stresu je:

- a) nestíhání plánovaných termínů výroby
- b) atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti je důležitá i z hlediska motivace pracovníků (viz. Otázka 3 – motivátory). Pro zmírnění pocitu stresu by bylo vhodné najít způsob, jakým zpříjemnit atmosféru na pracovišti. Na toto téma bych doporučovala udělat další dotazník, či se svolat poradou, na které by se tato problematika řešila, ideálně pomocí diskuse.

Otázka délka pracovní doby: Jste spokojeni s délkou pracovní doby?



Obr. 17 Délka pracovní doby, zdroj vlastní analýza dotazníků

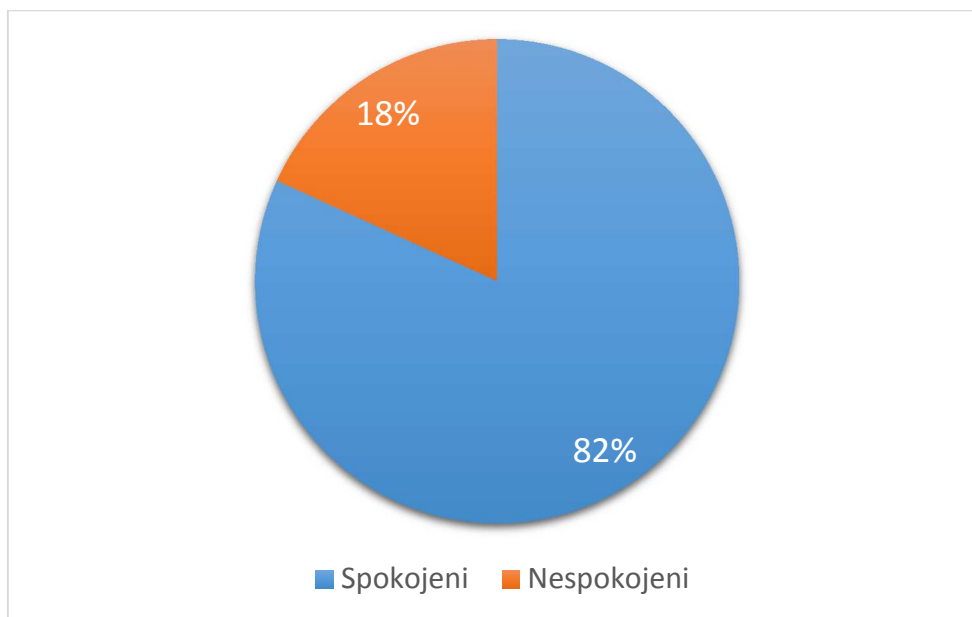
Otázka se zabývala spokojeností respondentů s délkou jejich pracovní doby. Z celkového počtu odpovědí je 71 % respondentů spokojených s délkou pracovní doby, 23 % ne spíše nespokojených a pouze 6 % (2 respondenti) jsou nespokojeni.

Zaměstnancům, jejichž místo výkonu práce je z větší části kancelář, by bylo možné nabídnout například:

- částečný home office
- nabídnout zkrácené pracovní úvazky
- flexibilnější pracovní dobu

Spíše nespokojeni a nespokojeni byli ovšem pracovníci ve výrobě, pro které individuální nastavení pracovní doby bohužel příliš není reálné. Zaměstnanci by měli mít alespoň čas od času možnost vybrat si, zda budou chtít pracovat na ranní či odpolední směně.

Otázka celková spokojenost: Jak jste celkově spokojeni s prací ve společnosti?



Obr. 18 Celková spokojenost, zdroj vlastní analýza spokojenosti obecně

Pozitivní zprávou je, že 82 % respondentů (27 pracovníků) je obecně spokojeno s prací ve společnosti. Žádný pracovník není velmi spokojen, ale ani velmi nespokojen. Pouze 6 pracovníků je nespokojeno.

Těchto 6 pracovníků, kteří udali, že jsou nespokojeni, jsou muži ve věku 21-50 let. 4 z nich si připadají ve stresu, zbývající 2 přiměřeně ve stresu. Většinou jsou spokojeni s délkou pracovní doby, ale nepřipadají si motivováni nadřizným. Jejich nejčastěji uváděným motivátorem je měsíční mzda a dobré pracovní podmínky.

Dotazník byl anonymní, proto je obtížné pro 6 neznámých pracovníků upravit měsíční mzdu, ale zlepšit pracovní podmínky obecně by bylo pozitivně vnímáno všemi pracovníky. 6 nespokojených pracovníků do poznámek uvedlo, že by si například přáli více pracovního oblečení za rok, méně stresující atmosféru na pracovišti a stěžovali si na horší kvalitu ovzduší ve svařovně, kterou považují nevhodnou i přes zabudovaný odsávací systém.

4.2.1 Další připomínky a návrhy respondentů

V dotazníku byl prostor pro vlastní vyjádření návrhů či připomínek zaměstnanců. Tohoto prostoru využilo 25 zaměstnanců pro vyjádření svých názorů, některé názory, především ohledně 13. platu a pátého týdne dovolené se často opakovaly. U těch požadavků, kde není v závorce uveden počet respondentů, je tento počet roven 1. Zaměstnanci především požadovali:

- 5 týdnů dovolené (19 respondentů)
- 13. plat (9 respondentů)
- Stravenky namísto příspěvku na celozávodní stravován (5 respondentů)
- Vyšší vánoční bonus (3 respondenti)
- Každoroční navýšení mzdy o 3-5 % (2 respondenti)
- Převádějící se fond přesčasových hodin pro THP pracovníky (2 respondenti)
- Sick days (2 respondenti)
- Lepší pracovní podmínky a přístup k zaměstnancům
- Lepší postavení dlouhodobých a dobrých zaměstnanců
- Pitný režim na pracovišti
- Pracovní oblečení více než 1x ročně
- Méně stresující atmosféru na pracovišti
- Lepší kvalita ovzduší ve svařovně
- Celozávodní dovolená 2 týdny
- Obnovení více detailů na výplatních páskách
- Klouzavá pracovní doba
- Vyšší příspěvek na důchodové spoření
- Nevyvážená vytíženost dělníků (například svařovna x CNC)

4.2.2 Shrnutí

Na základě předchozího vyhodnocení dotazníků jsem zjistila, že ve společnosti je 15 zaměstnanců, kteří s aktuálními benefity nejsou zcela spokojeni, ale pouze 6 z nich je ve společnosti celkově nespokojeno. U těchto šesti pracovníků byly analyzovány jejich jednotlivé odpovědi, bylo zjištěno, co je nejvíce motivuje a z jejich poznámek bylo vypsáno, co by si přáli ve společnosti změnit k lepšímu.

Dále bylo porovnáváno, co respondenti považují za největší motivátory, a především bylo zjištěno, o jaké z nově nabízených benefitů by zaměstnanci společnosti měli zájem.

Mezi nejpopulárnější benefity z uvedené nabídky se zařadil:

- příspěvek na letní dovolenou
- odměna za věrnost
- kaizen benefity
- jednorázové příspěvky k významným životním událostem

V prostoru pro vlastní připomínky bylo nejčastěji požadováno:

- 5 týdnů dovolené
- 13. plat
- stravenky namísto příspěvku na celozávodní stravování
- vyšší vánoční bonus

Vánoční bonus je zaměstnanci často mylně chápán jako 13. plat, proto někteří respondenti uváděli, že si přejí vyšší 13. plat. Společnost tento vánoční bonus záměrně neuvádí jako 13. plat, a to z důvodu, že v této formě odměny je možné promítnout i osobní ohodnocení pracovníků.

Bohužel v malých výrobních podnicích je 5 týdnů dovolené celkem náročným benefitem, nejen z finančního hlediska, ale především z důvodu kapacity a vytíženosti strojů/pracovišť. Ve společnosti jsou ve výrobní hale pracovní pozice, které často zaujímají jen dva, či dokonce jen jeden pracovník, kterého nelze jednoduše v době dovolené nahradit.

4.3 Návrh podmínek k nově nabízeným benefitům

Nelze jednoduše říci, že od následujícího měsíce zavedeme nový benefit a tím bude vše vyřízeno. Vše musí mít stanovena určitá pravidla, podmínky a omezení. Tato část práce obsahuje návrh podmínek a omezení ke všem eventuálně novým benefitům, vyjma příspěvku na očkování, o který nebyl zájem.

Příspěvek na letní dovolenou

Ze zákona není možné, aby zaměstnavatel dal zaměstnanci peníze na uhrazení dovolené předem, jednalo by se totiž o odměnu k řádné mzdě, která by musela být zdaněna.

Příspěvek na dovolenou ve společnostech stanovené výši proto zaměstnavatel po splnění dovolené proplatí na základě zaměstnancem předložené faktury.

Jedná se například o:

- účet z ubytovacího zařízení
- fakturu od cestovní kanceláře
- doklad o zakoupení jízdenky či letenky

Věrnostní bonus za odpracované roky ve společnosti

Pro tento benefit připadají v úvahu 2 různé návrhy.

1. Návrh

Společnost bude poskytovat jednorázové finanční odměny za každých x odpracovaných let ve společnosti. Například:

- 5 odpracovaných let= jednorázový bonus 5 000Kč
- 10 odpracovaných let= jednorázový bonus 10 000Kč atd.

2. Návrh

Společnost poskytne každých x let určité procentuální navýšení základní hodinové mzdy. Například:

- 5 let= 5 % k základní hodinové mzdě
- 10 let= 10 % k základní hodinové mzdě

Kaizen benefity

Návrhy zaměstnanců musí být **realizovatelné a přínosné**.

Oblasti podávání návrhů:

- Kvalita
- Efektivita či snižování nákladů
- Životní prostředí
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Jednorázové příspěvky k významným životním událostem

Za významné životní události je považováno:

- Narození dítěte
- Svatba
- Významné životní jubileum
- Odchod do důchodu

Odměna za nezbytně nutnou přesčasovou směnu nad zákonný rámec

Společnost stanoví, že za nezbytně nutnou přesčasovou práci přísluší zaměstnancům příplatek x % nad zákonný rámec.

Tato práce přesčas musí být požadována či schválena nadřízeným pracovníkem nebo vedením společnosti. Není možné, aby si zaměstnanci úmyslně plánovali přesčasové hodiny v případech, kdy to nebude nezbytně nutné.

Jazykové či jiné kurzy

Společnost zpětně proplatí zaměstnanci 50 % nákladů na absolvovaný jazykový kurz za předpokladu, že zaměstnanec předloží potvrzení o úspěšném absolvování kurzu, ideálně složením zkoušky. Zvolení jazyk musí být předem společností schválen jako jazyk

užitečný vzhledem k pracovní pozici zaměstnance. Jazykové kurzy musí zaměstnanec absolvovat ve svém osobním volnu, není možné navštěvovat kurzy v pracovní době.

Příspěvek na nákup vitamínových přípravků, rehabilitace

Pro nákup vitamínových přípravků a důležité, aby se opravdu jednalo o vitamínové přípravky, například pro chřipkové období. Jedná se především o přípravky s obsahem vitamínů C, D, E, tedy přípravky určené k prevenci onemocnění. Není možné do tohoto benefitu zahrnovat doplňky stravy.

Příspěvek na sportovní aktivity nebo kulturní akce

Společnost stanoví maximální roční částku příspěvku na x Kč. Tato částka může být použita v libovolné kombinaci na sportovní aktivity a kulturní akce. Zaměstnanec má povinnost zaměstnanci přinést originální daňový doklad potvrzující zaplacení dané aktivity.

Zaměstnanecké bezúročné půjčky

Zaměstnanci může být, na základě rozhodnutí vedení společnosti, poskytnuta bezúročná půjčka na základě individuálního posouzení žádosti zaměstnance. Společnost rozhodne o maximální výši bezúročné půjčky.

Základní podmínky:

- Zaměstnanec je v pracovním poměru minimálně 1 rok
- Na zaměstnancův plat není uvalena exekuce
- Zaměstnanci nebylo uděleno žádné napomenutí či výstraha
- Zaměstnanci bude automaticky měsíčně strháváno x % z jeho platu, do doby splacení celé půjčky
- Po dobu splácení půjčky zaměstnanec neukončí zaměstnanecký poměr ve společnosti

5. ZÁVĚR – celkové zhodnocení

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit spokojenost zaměstnanců se stávajícími benefity vybrané strojírenské společnosti. Jednalo se o malou společnost, s počtem zaměstnanců do 50. Hodnocení spokojenosti bylo prováděno pomocí anonymních dotazníků, které zaměstnanci vyplnili a donesli do společnosti. Dotazník byl zaměřen především na spokojenost s benefity a okrajově na celkovou spokojenost ve společnosti.

Návratnost dotazníků byla přibližně 75 %. Dotazníky byly vyhodnoceny po jednotlivých otázkách, které byly graficky a slovně popsány. V první části jsem provedla statistické vyhodnocení, které zahrnuje vzdělání pracovníků a délku pracovního poměru. Nejčetnější skupina pracuje ve společnosti 5-10 let, druhá nejčetnější skupina 10 a více let. Z tohoto důvodu by společnost měla uvažovat o jisté odměně pracovníkům za jejich věrnost společnosti.

Otázky týkající se spokojenosti s aktuálními benefity zjistily, že 18 zaměstnanců je s benefity spokojeno, 14 nespokojeno, 1 respondent je velmi spokojen, 1 velmi nespokojen a 1 respondent na tuto otázku neodpověděl. Další otázka se zabývala spokojeností s konkrétními benefity. Zaměstnanci opět hodnotili na stupnici od 1 do 5 a to jednotlivě pro všech 7 nabízených benefitů. Nejlepší hodnocení dostal příspěvek na celozávodní stravování. Naopak nejhůře dopadl Vánoční bonus.

Z nabídky 10 nových benefitů si nejvíce zaměstnanců přeje příspěvek na letní dovolenou, věrnostní bonus za odpracované roky ve společnosti, kaizen benefity a jednorázové příspěvky k významným životním událostem. Nejmenšího zájmu se dočkal příspěvek na očkování, který zajímal pouze jednoho respondenta.

Další, obecné otázky se týkaly motivace pracovníků, stresu, spokojenosti s pracovní dobou a celkovou spokojeností ve společnosti, kde se zjistilo, že 82 % dotazovaných je spokojených.

V dotazníku byl také prostor na vlastní připomínky a návrhy respondentů. Jejich nejčastějším požadavkem (19 respondentů) byl týden dovolené navíc a dále 13. plat (9 respondentů).

Dále byly v této části práce vypracovány předběžné návrhy podmínek k nově nabízeným benefitům tak, aby byla jasně stanovená pravidla jejich použití.

V zájmu zvýšení spokojenosti zaměstnanců s benefity a celkové spokojenosti ve společnosti bych doporučovala zavedení minimálně 2 – 3 nových benefitů. Celkový počet benefitů by poté byl 9 – 10, což by odpovídalo i průměru nabízených benefitů jiných malých společností. Dalším krokem ke zvýšení spokojenosti by měla být společná diskuse vedení se všemi pracovníky nad problematikou atmosféry na pracovišti, ke které se někteří respondenti vyjádřili, že by mohla být méně stresová. Ve stresu si totiž připadá 29 % pracovníků.

Bibliografie

Knižní zdroje:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
3. REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2.

Internetové zdroje:

4. Definice malého a středního podnikatele. *CzechInvest* [online]. 2014 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
5. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
6. Trh práce a nezaměstnanost. *Www.finance.cz* [online]. [cit. 2017-06-05]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/nezamestnanost/>
7. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - duben 2017. *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-06-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-duben-2017>
8. Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni. *NN group* [online]. 2015 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>
9. BENEFITY. *ŠKODA Kariéra* [online]. [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/benefity>
10. Pracovní a osobní život. *BOSCH* [online]. [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: http://kariera.bosch.cz/cs/cz/prace_u_bosche/pracovni_a_osobni_zivot/standard_page_type_2_with_left_marginal_column_24.html
11. DAIKIN jako zaměstnavatel. *Daikin Brno* [online]. [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://www.daikinbrno.cz/index.php?page=job&menu=zamestnavatel>

12. Moravané dostávají od firem více benefitů než Pražané. *NN group* [online]. [cit. 2017-06-19]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/moravane-dostavaji-od-firem-vice-benefitu-nez-prazane.html>
13. Nezaměstnanost v EU byla nejnižší za 8 let. Premiantem zůstává Česko, zaměstnaných ale přestává přibývat. *Hospodářské noviny* [online]. 2017 [cit. 2017-06-20]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65714470-nezamestnanost-v-eu-byla-nejnizsi-za-8-let-premiantem-zustava-cesko-nezamestnanych-ale-prestava-ubyvati-varuji-statistici>
14. Platy v kategorii: Strojírenství. *Platy.cz* [online]. [cit. 2017-06-20]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/strojirenstvi>
15. Oborová struktura žáků v SŠ a VOŠ. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce* [online]. 2016 [cit. 2017-06-25]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/0-0-02/Oborova-struktura-zaku-v-SS-a-VOŠ?Oblast=1&dv=-999&so=33&p=1¶mName=so>
16. Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce* [online]. [cit. 2017-06-25]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08>
17. ŠKODA dosáhla v roce 2016 rekordních výsledků. *ŠKODA AUTO* [online]. [cit. 2017-06-25]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/news/2017-03-22-rekordni-vysledky-2016>
18. Technolog. *Najděte si práci, kterou budete milovat* [online]. [cit. 2017-06-25]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/rpd/1193035055/?rps=0>
19. Co nabízíme. *LINET* [online]. [cit. 2017-06-25]. Dostupné z: <http://kariera.linnet.cz/pro-specialisty/co-nabizime/>
20. Katalog benefitů. *Benefity Café* [online]. [cit. 2017-07-16]. Dostupné z: <http://www.cafeteria.benefitycafe.cz/>
21. Novinky. *E-consulting* [online]. [cit. 2017-07-18]. Dostupné z: <https://www.e-cons.cz/novinky/152-jak-na-penezni-a-nepenezni-benefity.html>

Seznam obrázků a tabulek

Obrázky

Obr. 1 Model procesu motivace, zdroj [1]	11
Obr. 2 Maslowova pyramida, zdroj vlastní zpracování	13
Obr. 3 Model motivace, zdroj vlastní vypracování z [1]	14
Obr. 4 Trend vývoje celkové nezaměstnanosti.....	32
Obr. 5 Porovnání nezaměstnanosti muži x ženy.....	33
Obr. 6 Vývoj počtu žáků [15]	35
Obr. 7 Počty absolventů SOŠ [16]	36
Obr. 8 Vzdělanost pracovníků, zdroj vlastní analýza dotazníků	44
Obr. 9 Délka pracovního poměru ve společnost, zdroj vlastní analýza dotazníků .	45
Obr. 10 Celková spokojenost s benefity, zdroj vlastní analýza dotazníků.....	46
Obr. 11 Hodnocení benefitů, zdroj vlastní analýza dotazníků	47
Obr. 12 Průměrná spokojenost s benefity, zdroj vlastní analýza dotazníků.....	48
Obr. 13 Hodnocení motivátorů, zdroj vlastní analýza dotazníků	49
Obr. 14 Zájem o nové benefity, zdroj vlastní analýza dotazníků	50
Obr. 15 Motivace nadřízeným, zdroj vlastní analýza dotazníků	51
Obr. 16 Stres pracovníků, zdroj vlastní analýza dotazníků.....	52
Obr. 17 Délka pracovní doby, zdroj vlastní analýza dotazníků.....	53
Obr. 18 Celková spokojenost, zdroj vlastní analýza spokojenosti obecně.....	54

Tabulky

Tabulka 1 Složky celkové odměny, zdroj vlastní vypracování z [1]	17
Tabulka 2 Model celkové odměny, zdroj vlastní vypracování z [1].....	18
Tabulka 3 Benefity z daňového hlediska, zdroj vlastní vypracování z [21].....	23
Tabulka 4 Náklady na benefity, zdroj vlastní zpracování na základě [12]	26
Tabulka 5 Procentuální znázornění nabízených benefitů v čase [8]	27
Tabulka 6 SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování).....	38
Tabulka 7 Porovnání hrubých mezd	42

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník spokojenosti	67
---------------------------------------	----

DOTAZNÍK – BENEFITY, SPOKOJENOST

Vážení zaměstnanci společnosti,

stále se snažíme o zvyšování vaší spokojenosti. Vyplňte nám prosím následující krátký formulář, abychom byli schopni lépe pochopit vaše přání a mohli se jim tak přizpůsobit.

Víte, že v současné době Vám poskytujeme až 7 benefitů? (Příspěvek na celozávodní stravování, důchodové + životní pojištění, příspěvek na dopravu, odměny za „nenemocnost“, vánoční balíčky a vánoční bonus).

A. Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Velmi spokojen/a Spokojen/a Nespokojen/a Velmi nespokojen/a

Pokud vezmeme v úvahu hlavní 3 benefity, na kterých může dosáhnout každý, které jsou poskytovány měsíčně a nezávisle na pracovním ohodnocení (stravování, důchodové + životní pojištění, nemocnost), měsíčně dostanete zhruba **2 600Kč** ve formě benefitů.

Ohodnoťte prosím, jako ve škole, jak jste s následujícími benefity spokojeni.

Otázky benefity		1	2	3	4	5	N
1.	Příspěvek na celozávodní stravování ve výši 50%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Příspěvek na důchodové pojištění ve výši 400Kč nebo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Příspěvek na životní pojištění ve výši 400Kč	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Odměna za „nenemocnost“ ve výši 10Kč/hodinu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Příspěvek na dopravu 1Kč/Km	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Vánoční bonus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Vánoční balíčky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bodování: (1 – nejlepší, 5 – nejhorší a N – nehodnoceno)

Označte prosím maximálně 5 pro Vás nejvýznamnějších motivátorů		
1.	Měsíční mzda	<input type="checkbox"/>
2.	Zaměstnanecké benefity	<input type="checkbox"/>
3.	Jistota práce	<input type="checkbox"/>
4.	Přístup nadřízených	<input type="checkbox"/>
5.	Dobré pracovní podmínky	<input type="checkbox"/>
6.	Dobré jméno a postavení společnosti	<input type="checkbox"/>
7.	Náplň práce	<input type="checkbox"/>
8.	Atmosféra na pracovišti	<input type="checkbox"/>
9.	Vlastní dobrý pocit z práce	<input type="checkbox"/>
10.	Uznání a ocenění za vykonanou práci	<input type="checkbox"/>

O jaké z uvedených benefitů byste měli nově zájem? Označte max. 5 možností		
1.	Příspěvek na očkování	<input type="checkbox"/>
2.	Příspěvek na nákup vitamínových doplňků, rehabilitace	<input type="checkbox"/>
3.	Kaizen benefity (odměny za tvůrčí nápady, vylepšení technologie, procesu výroby)	<input type="checkbox"/>
4.	Věrnostní bonus za odpracované roky ve společnosti	<input type="checkbox"/>
5.	Jednorázové příspěvky k významným událostem (narození dítěte, životní jubileum, svatba)	<input type="checkbox"/>
6.	Příspěvek na sportovní aktivity nebo kulturní akce	<input type="checkbox"/>
7.	Odměna za nezbytně nutnou přesčasovou směnu nad zákonný rámec	<input type="checkbox"/>
8.	Zaměstnanecké bezúročné půjčky	<input type="checkbox"/>
9.	Příspěvek na letní dovolenou	<input type="checkbox"/>
10.	Jazykové či jiné kurzy	<input type="checkbox"/>

B. Motivuje Vás váš vedoucí či nadřízený k vyššímu výkonu?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

C. Připadáte si během pracovní doby ve stresu?

- Ano Přiměřeně k pracovní pozici Ne

D. Jste spokojení s délkou pracovní doby?

- Ano Spíše ne Ne

E. Jak jste celkově spokojeni s prací ve společnosti?

- Velmi spokojen Spokojen Nespokojen Velmi nespokojen

F. Pohlaví

- Žena Muž Nechci uvést

G. Hlavní místo výkonu práce

- Kancelář Dílna Nechci uvést

H. Věk

- Do 20 21-35 36 - 50 více 50 a více Nechci uvést

I. Dosažené vzdělání

- SŠ SŠ s maturitou VOŠ VŠ Nechci uvést

J. Délka pracovního poměru ve společnosti

- Do 1 roku 1-5 let 5-10 let 10 a více let Nechci uvést

Poznámky či připomínky:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....