

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza systému benefitů a hodnocení jeho vlivu na motivaci zaměstnanců v podniku WITTE Nejdek, s r. o.

Analysis of Benefits System and Evaluation of its Influence on Employee Motivation in WITTE Nejdek, s r. o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

ANTONOVÁ

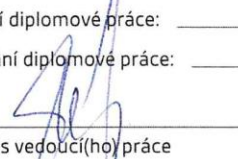

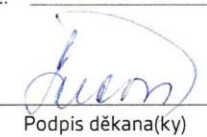
ADÉLA

2021

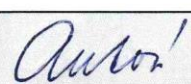
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Antonová	Jméno:	Adéla	Osobní číslo:	4609781
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Analýza systému benefitů a hodnocení jeho vlivu na motivaci zaměstnanců v podniku WITTE Nejdek, s r. o.		
Název diplomové práce anglicky:	Analysis of Benefits System and Evaluation of its Influence on Employee Motivation in WITTE Nejdek, s r. o.		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Analyzovat aktuální benefitní systém a určit vliv nabídky benefitů na pracovní spokojenost zaměstnanců a navrhnout optimalizaci procesů nabídky benefitů. PŘÍNOS: Určit, jaké benefity zaměstnanci nejvíce čerpají a zjistit jaký vliv má nabídka na pracovní spokojenost zaměstnanců a na základě zjištění navrhnout optimalizaci systému. OSNOVA: 1) Úvod 2) Teoretická část: základní pojmy, odměňování zaměstnanců, trendy na trhu 3) Praktická část: představení společnosti, analýza benefitního systému, vyhodnocení získaných dat, návrhy na zlepšení 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : Grada Publishing, 2015. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. vydání.,. Praha: Management Press, s. r. o., 2015 ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:	Ing. Markéta Bakanová, WITTE Nejdek spol. s r. o.		
Datum zadání diplomové práce:	30.11.2019	Termín odevzdání diplomové práce:	30.04.2020
Platnost zadání diplomové práce:	30.9.2021		
Podpis vedoucí(ho) práce		Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	
		Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

15.4.2020	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Antonová, Adéla. *Analýza systému benefitů a hodnocení jeho vlivu na motivaci zaměstnanců v podniku WITTE Nejdek, s r. o.* Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 06. 01. 2021

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., za ochotu, věcné připomínky a odborné rady. Děkuji vedení společnosti WIITTE Nejdek, s r. o., ve které probíhal průzkum pro praktickou část diplomové práce. Závěrem děkuji své rodině, která mě velmi podporovala v průběhu celého studia na vysoké škole.

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce se zabývá zaměstnaneckými benefity, motivací a pracovní spokojeností. Teoretická část je rozdělena na dvě hlavní kapitoly. První kapitola definuje zaměstnanecké benefity a druhá kapitola se zabývá motivační teorií. U druhé kapitoly se autorka věnuje i tématu odměňování zaměstnanců.

Praktická část je zaměřena na analýzu benefitního systému ve společnosti WITTE Nejdek, s r. o. Autorka nejprve společnost představí a následně vysvětlí systém zaměstnaneckých benefitů. Cílem práce je zanalyzovat, zda je benefitní systém společnosti optimální a zda má vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců všech pozic ve společnosti. A to díky osobně zadávanému dotazníkovému šetření a následným otevřeným kódováním odpovědí. Na závěr autorka poskytne výsledky šetření a na základě nich navrhne doporučení na zlepšení systému.

Klíčová slova

Benefity, motivace, pracovní spokojenost, zaměstnanci, podnik, systém odměňování, mzdové tarify

Abstract

This diploma thesis deals with employee benefits, motivation and job satisfaction. The theoretical part is divided into two main chapters. The first chapter defines employee benefits and the second chapter deals with motivation theory. In the second chapter, the author also deals with the topic of employee reward scheme.

The practical part is focused on the benefit system in the company WITTE Nejdek, s r. o. The author first introduces the company and then explains the system of employee benefits. The aim of this diploma thesis is to analyze whether the company's benefit system is optimal and whether it affects the job satisfaction of all employee positions. And that is thanks to a personally entered questionnaire survey and subsequent open coding of answers. Finally, the author provides the results of the survey and based on them proposes recommendations for improving the system.

Key words

Benefits, motivation, job satisfaction, employees, company, remuneration system, wage tariffs

Obsah

Úvod.....	5
1 Zaměstnanecké benefity.....	8
1.1 Definice zaměstnaneckých benefitů	8
1.2 Význam a podstata zaměstnaneckých benefitů	9
1.3 Členění zaměstnaneckých benefitů.....	10
1.4 Výhody a nevýhody zaměstnaneckých benefitů	11
1.5 Trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů.....	12
1.6 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých benefitů	13
2 Motivace a odměňování zaměstnanců.....	16
2.1 Motivační teorie.....	16
2.1.1 Maslowova teorie potřeb.....	18
2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	19
2.1.3 McGregorova teorie X a Y.....	20
2.1.4 McClellandova teorie získaných potřeb.....	21
2.2 Odměňování zaměstnanců	21
2.2.1 Mzdové formy.....	22
2.2.2 Hodnocení práce.....	23
3 Cíl a výzkumné otázky	25
3.1 Metodika průzkumu.....	26
4 O společnosti.....	27
4.1 Historie společnosti.....	28
4.2 Organizační struktura společnosti.....	29
4.3 Ekonomická situace společnosti.....	29
4.4 Zaměstnanci.....	30
4.5 Pracovní doba	30
4.6 Dovolená.....	31
4.7 Systém odměňování.....	31
5 Zaměstnanecké benefity v podniku.....	31
5.1 Systém Cafeterie.....	34
5.1.1 Způsob čerpání Cafeterie benefitů	34

6	Příprava průzkumu	34
6.1	Obsah odborných schůzek	35
6.2	Příprava dotazníkového šetření.....	36
6.3	Harmonogram návštěv	37
7	Dotazníkové šetření	38
7.1	Metoda vyhodnocování dat.....	39
7.2	Dotazníkové šetření DV + DR	39
7.3	Dotazníkové šetření TH.....	53
7.4	Dotazníkové šetření MN	62
7.5	Mzdové tarify	69
8	Interpretace výsledků	73
8.1	Výsledky osobně zadávaného dotazníkového šetření DV + DR.....	73
8.2	Výsledky osobně zadávaného dotazníkového šetření TH	75
8.3	Výsledky osobně zadávaného dotazníkového šetření MN.....	77
8.4	Vyhodnocení výzkumných otázek.....	79
9	Návrhy na zlepšení systému	80
9.1	Doporučení na základě výsledků osobně zadávaného dotazníkového šetření 80	
9.2	Doporučení na základě vyhodnocení odborných schůzek	83
	Závěr	85
	Seznam použité literatury	87
	Seznam zkratk	90
	Seznam obrázků	90
	Seznam tabulek	91
	Seznam grafů	91
	Přílohy	93

Úvod

Zaměstnanecké benefity, jakožto forma odměňování zaměstnance, jsou velmi důležitým tématem dnešní doby. Trendy v této oblasti jsou různé a zaměstnanec i podnik má se zaměstnaneckými výhodami rozdílné zkušenosti, a proto často i jiný pohled na tuto problematiku. V dnešní době je nutností mít v podniku kvalifikované, a především motivované zaměstnance. Toho se dá dosáhnout různými způsoby, a jedním z nich je funkční a motivační benefitní systém společnosti.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat aktuální benefitní systém v podniku WITTE Nejdek, s r. o. a zjistit, jaký má benefitní systém společnosti vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců. Autorka bude zkoumat, zda je benefitní systém společnosti optimální, a to především díky osobně zadávanému dotazníkovému šetření, prováděnému se zaměstnanci napříč všemi pozicemi ve společnosti. Autorka si dále na přání společnosti klade za cíl zjistit konkrétní názory a možná úskalí části mzdového systému odměňování, který se týká pracovní skupiny operátorů výroby.

Teoretickou část autorka rozdělí na dvě hlavní kapitoly. V první kapitole se zaměří na vymezení pojmů týkajících se zaměstnaneckých benefitů. Objasní jejich význam, členění a nabídne porovnání výhod a nevýhod zaměstnaneckých benefitů. V druhé části se bude autorka věnovat motivační teorii, která je důležitá pro pochopení provázanosti mezi benefitním systémem a pracovní spokojeností zaměstnance. Spolu s motivační teorií autorka definuje i odměňování zaměstnanců, aby nabyté poznatky mohla promítnout do části, která se týká mzdového systému odměňování, především mzdových tarifů ve společnosti.

V praktické části autorka uvede společnost WITTE Nejdek, s r. o. a její fungování a v samostatné kapitole kompletně představí benefitní systém společnosti. Autorka zanalyzuje benefitní systém díky znalostem získaných z odborných schůzek a interních materiálů poskytnutých společností. Největším přínosem pro optimalizaci benefitního systému bude dotazníkové šetření, které autorka osobně zadávala k zodpovězení 122 zaměstnancům a 14 zaměstnancům online.

Zpětná vazba od zaměstnanců TH, DV + DR a MN bude zanalyzována za pomoci otevřeného kódování a výstupem bude zjištění spokojenosti s benefitním systémem, jeho optimalizace a zhodnocení vlivu benefitního systému na pracovní spokojenost zaměstnanců. V neposlední řadě autorka zhodnotí mzdový tarifní systém operátorů výroby.

Na počátku práce byly autorkou stanoveny tři výzkumné otázky.

1) Jaké skupiny zaměstnanců WITTE Nejdek, s r. o. mohou benefity čerpat?

Na tuto otázku autorka zjišťuje odpověď dotazováním se na odborných schůzkách. Druhá a třetí otázka byla stanovena již po absolvování odborných schůzek a souvisela s osobně zadávaným dotazníkovým šetřením se zaměstnanci.

2) Preferuje většina zaměstnanců nynější nepeněžní formu poskytování benefitů?

3) Podporují použité benefity pracovní spokojenost zaměstnanců?

Tyto dvě výzkumné otázky autorka vyhodnotí na základě zanalyzování osobně zadávaného dotazníkového šetření.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Zaměstnanecké benefity

V první kapitole teoretické části autorka představí zaměstnanecké benefity a vysvětlí jejich podstatu. Vymezí základní pojmy potřebné k pochopení dané problematiky. Poznatky získané z této části budou využity jako podklad pro sestavení praktické části práce.

1.1 Definice zaměstnaneckých benefitů

Pro správné pochopení zkoumané problematiky je důležité zaměstnanecké benefity vhodně definovat.

Dle Koubka (2007, str. 319) jsou zaměstnanecké výhody formou odměn, které jsou organizací poskytovány zaměstnanci jen za to, že pro ni vykonávají práci. Od mezd a platů se liší tím, že zpravidla nejsou vázány na pracovní výkon zaměstnance. Obvykle se ale přihlíží k funkci, pozici a zásluhám zaměstnance v organizaci.

Zaměstnanecké benefity lze chápat jako něco, co je organizací zaměstnanci poskytováno nad rámec zákona. Spousta prozíravých organizací ale ví, že správně nastavené zaměstnanecké benefity vedou k udržení či získání kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců (Macháček, 2010, str. 1).

Další definice říká, že zaměstnanecké výhody jsou složkou odměny poskytované zaměstnanci navíc k různým formám odměny peněžní. Tyto výhody pak slouží zaměstnanci k osobním potřebám a jsou nástrojem k získání i udržení kvalitních zaměstnanců a zvýšení jejich loajálnosti. Existence a výše zaměstnaneckých benefitů je dána tím, jak je organizace ekonomicky výkonná a do jaké míry považuje benefitní systém za motivační faktor (Bláha a kol., 2013, str. 110).

Zaměstnanecké benefity lze chápat jako dodatečné peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty, které zaměstnanci poskytuje zaměstnavatel v zaměstnání (Šikýř, 2014, str. 123).

Poskytované benefity nejsou odměnou za vykonanou práci, nejsou tedy mzdou a nestimulují krátkodobě. Jejich poskytování souvisí s funkcí, pozicí, nebo délkou zaměstnaneckého poměru zaměstnance v organizaci a jsou součástí důležité péče o zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012, str. 325).

Pro upřesnění Dvořáková (2007, str. 338) uvádí: „Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.“

1.2 Význam a podstata zaměstnaneckých benefitů

Jak bylo nastíněno již v kapitole výše, podstata benefitů by měla spočívat v získání a následném udržení kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců. Při náboru a snaze organizace získat nového zaměstnance hrají benefity podstatnou roli. V dnešní době zaměstnanci hledají nové zaměstnání především na internetu a sociálních sítích. Proto se benefity ukazují jako vhodný nástroj pro zaujetí potenciálního zaměstnance právě na internetu v rámci nabízené pozice v organizaci. Organizace může svůj benefitní systém zveřejnit a zaujmout na první pohled, na rozdíl od mzdy, která často v inzerátech uváděna není a bývá až předmětem osobních pohovorů.

„Poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy různých peněžních nebo nepeněžních plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy, přispívá k motivaci zaměstnanců, k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami u zaměstnavatele a k posílení pozitivního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli.“ (Macháček, 2019, str. 1)

Koubek (2007, str. 320) připomíná, že podstatou zaměstnaneckých výhod je nejen dodatečné zvýhodnění zaměstnance, ale také zlepšení atraktivity a pověsti organizace.

Armstrong (2007, str. 382) jednoduše vysvětluje podstatu benefitů jako:

- možnost získat a udržet zaměstnance,
- uspokojit zaměstnanecké potřeby,
- posílit loajalitu zaměstnance vůči společnosti,
- umožnit snižování nákladů na zaměstnance.

Funkci benefitů objasňuje také Pelc (2011, str. 16):

Motivující – Jedná se o benefity, které vyvolávají u každého zaměstnance individuální pocity. Efektivně nastavený systém benefitů motivuje každého zaměstnance ke kvalitnímu pracovnímu výkonu a vyvolává v něm pocit loajality ke společnosti.

Daňově výhodné – Jedná se o benefity, které mají možnost úlevy od daně z příjmu a jsou osvobozeny od odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný základ a šetří tímto způsobem peníze.

Konkurenceschopnost – V benefitech tkví konkurenční výhoda organizace na trhu práce. Díky kvalitnímu systému benefitů se může organizace velice dobře odlišit od konkurence a přitahovat potenciální zaměstnance.

Zdraví – Zdraví zaměstnanci jsou základem správného fungování celé organizace. Aby produktivita a výkon byli co nejvyšší, zaměstnanci musí být zdraví a odpočatí. Takové benefity lze chápat jako preventivní a jsou výhodou pro zaměstnance i organizaci.

1.3 Členění zaměstnaneckých benefitů

Členění zaměstnaneckých benefitů může být různé, a to vzhledem k velkému množství druhů rozmanitosti nabízených benefitů napříč trhem. Proto lze v literatuře nalézt rozčlenění benefitů z různých úhlů pohledu. Členit zaměstnanecké benefity lze např. z hlediska daňové výhodnosti, charakteru, způsobu poskytování a další.

Benefity lze obecně rozdělit do tří skupin:

Zaměstnanecké výhody jako vybavení k práci (různé pracovní pomůcky). Jedná se o věci nutné pro výkon práce – notebook, internetové připojení, služební mobilní telefon, automobil.

Zaměstnanecké výhody jako zlepšení pracovních podmínek. Tyto benefity se přímo netýkají výkonu práce, ale činí jej do jisté míry pohodlnějším a příjemnějším – závodní stravování, prodloužená dovolená, občerstvení na pracovišti.

Zaměstnanecké výhody osobní. Tyto benefity prohlubují vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a vedou k vyšší loajalitě zaměstnance – příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na dovolenou, zdravotní a lázeňskou péče, sport, kulturu a další (Kislingerová, 2011, str. 295).

Macháček (2019, str. 1) rozděluje benefity do následujících **skupin**:

Benefity zdravotní; benefity důchodové, benefity poskytované na pracovišti; benefity zaměřující se na využití pracovního volna; benefity směřující ke vzdělání; benefity finanční a platové; benefity směřující k vybavení zaměstnance.

Způsob **věcného** členění nabízí Koubek (2007, str. 320). Ten rozlišuje zaměstnanecké výhody dle **sociální výhody**, což může být např. pojištění, dovolená, kultura a rekreace. Dále na **benefity související s prací**, jako je stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání a další. A na **benefity spojené s postavením v organizaci**, což může být služební automobil, mobilní telefon, notebook či příspěvek na reprezentaci.

Další možná varianta členění benefitů je dle **způsobu** poskytování. Tyto způsoby jsou dva: **plošně poskytované benefity** a **pružně poskytované benefity**. Co se týče prvního způsobu poskytování, jedná se o benefity, které jsou zaměstnancům poskytovány bez ohledu na to, zda o ně mají zájem. Tyto benefity jsou tedy automaticky poskytnuty všem zaměstnancům. Jedná se typicky o stravenky, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Pružně poskytované benefity oproti tomu nabízejí zaměstnanci možnost volit si benefity dle své aktuální potřeby. Systém je výhodný především v tom, že uspokojuje rozmanité potřeby zaměstnanců s různými preferencemi výhod. Systém je obecně rozmanitější, a navíc šetří náklady, které jsou spojené s málo požadovanými benefity (Urban, 2017, str. 146).

V organizacích často zmíněné dva způsoby kombinují. Zaměstnanecké výhody, které bývají nejvyužívanější jsou zavedeny plošně (např. stravenky, dovolená). Využívání

konkrétních a specifických benefitů je ponecháno na rozhodnutí zaměstnance, volí si je tedy dle svého uvážení. (Mužík, Krpálek, 2017, str. 144).

Z hlediska **charakteru** benefitu, můžeme dělit dle příjmu na benefit **peněžní** a **nepeněžní**. Peněžní benefit chápeme jako vydané peněžní prostředky zaměstnanci, tedy zaměstnanec přímo obdrží finanční obnos v jakékoliv formě. Nepeněžní forma benefitu lze také označit jako nepřímá odměna, která je zaměstnanci poskytnuta ve formě bezplatné či zvýhodněné službě (Pelc, 2011, str. 19).

1.4 Výhody a nevýhody zaměstnaneckých benefitů

Správně nastavený benefitní systém musí přinášet výhody na straně zaměstnance i zaměstnavatele. Tyto výhody vyplývají z kapitoly 1.2. Pro shrnutí: výhodou pro společnost je spokojený, motivovaný a loajální zaměstnanec, i proto by měla společnost nabídku benefitů stále rozšiřovat. Velkou výhodou je možnost získání kvalifikovaných zaměstnanců, snížení fluktuace či zlepšení image společnosti a vytvoření konkurenční výhody. Důležitým aspektem je posílení vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Z daňového hlediska nepřímé odměňování zvýší příjem, ale nikoliv daň z příjmu (Duda, 2005, str. 128).

Se zaměstnaneckými benefity lze spojit i řadu nevýhod. Daňová hlediska je nutno zvážit i v rámci nevýhod a rizik. Důležité je totiž zároveň dodržet limit pro osvobození od daně. Obecně lze říct, že složitost správného daňového řešení je poměrně vysoká, a tím, že má každý benefit jiné daňové řešení, může dojít ke špatné daňové aplikaci a následné nutnosti dodanění (Pelc, 2011, str. 19).

Problém také může nastat v případě, že zaměstnanec vnímá benefity jako běžnou součást pracovního vztahu, přesto, že se jedná o výhody poskytované zaměstnavatelem nad rámec zákona, tj. o nadstandardní péči. Zaměstnanec se neuvědomí náklady spojené s poskytováním benefitů, pokud by ale mělo dojít k jejich zrušení, bude to vést k jeho nespokojenosti. Systém by měl být tedy správně nastaven tak, aby se zabránilo jeho nedocenění. Urban (2017, str. 148) dále tvrdí, že zaměstnanecké výhody nemají přímý motivační smysl. Podotýká, že zaměstnanec může začít systém vnímat jako standardní součást pracovního vztahu. Zaměstnanec si obvykle na benefity společnosti rychle zvykne a postupně se pro něj stávají méně motivační. Naopak zrušení, by ale ihned vedlo k nespokojenosti a nepokojům mezi zaměstnanci. Je tedy důležité, aby zaměstnavatel správně rozděloval a pracoval s benefity a zajistil, aby byl benefitní systém funkční, jednoduchý, dobře prezentovaný a v co nejvyšší míře motivační.

Může dojít i ke stavu, že zaměstnanec není systémem benefitů dostatečně motivován k výkonu práce či k loajalitě ke společnosti. Při rozdělování benefitů je důležité vyvolání pocitu spokojenosti zaměstnanců. Není možné, aby se zaměstnanci cítili ochuzeni, poškozeni či nedoceni (Duda, 2005, str. 129).

„Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zaměřovat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Často totiž organizace

nabízejí uniformní soubor výhod vybraný personálním útvarem, či vedením organizace. Jenom málokdy je záležitost konzultována s pracovníky. Řadoví pracovníci však mohou mít zcela odlišné představy a potřeby, než jak to vidí personální útvar či vedení organizace. Pracovníci také netvoří homogenní soubor, ale jejich preference v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou ovlivňovány jejich pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, životními podmínkami a životním prostředím v zázemí pracoviště a bydliště, dobou zaměstnání, povahou vykonané práce a mnoha dalšími faktory.“ (Koubek, 2007, str. 321)

Je důležité podotknout, že různé typy benefitů a benefitních systémů mají různé výhody a nevýhody, které jsou shrnuty v následující tabulce.

System	Klady	Zápory
Fixní/ plošný	-jednoduchost -nenáročnost zavedení	-málo efektivní -nepružné -často vnímány jako nespravedlivé
Poukázky	-rychlost a nenáročnost implementace	-málo efektivní -administrativní náročnost (distribuce) -omezená (byť široká) síť dodavatelů
Cafeteria	-efektivní -spravedlivé -větší hodnota pro zaměstnance	-administrativní náročnost -složitější zavedení -náročné na komunikaci
Proplácení účtenek	-zaměstnanec obdrží přímo peníze -relativní neomezenost volby	-daňově nevýhodné -administrativní náročnost

Obrázek 1 - Výhody a nevýhody benefitů – zdroj: <https://ihned.cz>, ©2009, [online]

1.5 Trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Jak již bylo řečeno, správně fungující systém benefitů může vést k získání a udržení kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců. Nabízení benefitů velkými, ale i malými společnostmi je v dnešní době běžná praxe. Společnosti stále častěji nabízejí benefity, zaměřující se na podporu zdraví a sportu zaměstnanců. Uvědomují si totiž, že podpora aktivní relaxace a sportování vede ke snížení nemocnosti a ke zlepšení pracovního výkonu. Je také známo, že o tento typ benefitů je mezi zaměstnanci stále větší zájem. Obvykle poskytované benefity je například nadstandardní délka dovolené, pružná pracovní doba či home office. V současné době patří k oblíbeným benefitům i sick days či Flexi pass (Macháček, 2019, str. 2).

Níže Macháček (2019, str. 4) shrnuje trendy, tedy **nejčastěji** používané benefity poskytované zaměstnavatelem:

Stravenky, nebo jiné příspěvky na stravování; příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců; příspěvky na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků; příspěvky

na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance; příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění; masáže ve zdravotnickém, tělovýchovném nebo sportovním zařízení; pokázky na nákup zdravotnického zboží nebo poskytnutí služby ve zdravotnickém zařízení; úhrada rehabilitace ve zdravotnickém zařízení; zdravotní obuv nebo dioptrické brýle; zakoupení knih dle výběru zaměstnance nebo zaplacení vybraných knih; zvýhodněné zápůjčky; dary k životním a dalším výročím; podpora při živelné pohromě, rodinném neštěstí, dlouhodobé nemoci či špatné finanční či sociální situaci; prodej výrobků či služeb firmy za zvýhodněnou cenu; poskytování nealkoholických nápojů a občerstvení na pracovišti; bezplatné poskytování služebního vozu i pro soukromé účely (manažerský vůz); zajišťování či hrazení dopravy do a ze zaměstnání; bezplatné přechodné ubytování; opční akciové programy pro manažery; podpora přátelských vztahů na pracovišti; zřizování firemních školek; práce z domova, zvláštní úprava pracovní doby; dovolená nad rámec zákonné výměry; příspěvek na hlídání dětí; krátkodobé zdravotní volno (sick days).

Macháček (2017, str. 4) dále uvádí pro porovnání **nejžádanější** benefity zaměstnanci: Jazykové vzdělávání; 13. a 14. plat; 5 týdnů dovolené; flexibilní pracovní doba; home office; stravenky; sick days; vzdělávání a training programy; firemní mobilní telefon; možnost odpracovat si hodiny.

1.6 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých benefitů

V této kapitole autorka blíže charakterizuje vybrané zaměstnanecké benefity. Pro výběr se inspiruje předchozím rozčleněním nejčastěji poskytovaných a nejžádanějších benefitů a zároveň benefity, které se vztahují k analyzované společnosti v praktické části.

Cafeterie systém

V tomto případě se jedná o kompletní systém, který je flexibilním způsobem poskytování benefitů. Systém funguje na bázi firemního balíčku zaměstnaneckých benefitů a stanovení ročního limitu bodů pro každého zaměstnance. Výhodou je, že si zaměstnanec stanoví, který benefit bude z balíčku čerpat. V rámci bodového přidělu tak může zaměstnanec vybrat benefity (Nieto, 2014, str. 106).

Cafeterie (v překladu samoobslužná jídelna) tedy zaměstnancům umožňuje volit si z balíčku benefitů alternativu dle vlastních hodnotových preferencí a aktuálních potřeb. (Kociánová, 2010, str. 165). Nevýhodou může být administrativní náročnost a nákladná implementace celého systému.

„Podstatou Cafeterie systému je vytvoření varianty nabídky nefinančních benefitů. Pracovník si dle svých priorit, potřeb a zájmů volí z této nabídky v rozsahu, který je mu (vzhledem k příslušné pozici, případně na základě hodnotícího procesu) přidělen.

Hlavní výhodou tohoto přístupu je individualizace této části odměňování a tím i silnější stimulační účinek.“ (Pauknerová a kol., 2012, str. 222)

Stravování

Jedná se o jeden z nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Dle Zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zaměstnancům umožnit stravování ve všech směnách. To znamená vytvořit zaměstnanci vhodné podmínky ke stravování, tedy poskytnout pracovní volno na jídlo a oddech, zajistit odpovídající prostory a vybavení. Zvýhodněné stravování díky závodní jídelně, stravenkám aj. je již otázkou benefitů, poskytovaných společností nad rámec zákona (Hůrka, 2018, str. 505).

K nejčastější formě benefitů spojených se stravováním patří stravenky poskytované zaměstnavatelem. Výše nominální hodnoty stravenky není nijak omezena a je v kompetenci zaměstnavatele. Zákonem není ani stanoveno, za jakou částku z nominální hodnoty má být stravenka zaměstnancům prodávána, a tak je možné, že je stravenka poskytována zaměstnanci zcela bezplatně. Stravenky může zaměstnanec využít na nákup hlavního jídla, popř. může libovolně platit stravenkou nákupy v prodejnách potravin, supermarketů apod. (Macháček, 2010, str. 39).

Automobil, mobilní telefon, počítač

Tato skupina věcí je sice nezbytně nutná k výkonu práce, a tak ji nelze považovat za benefity, pokud se ale zaměstnavatel rozhodne poskytnout tyto věci zaměstnanci k soukromým účelům, už se o benefity jedná. V rámci komunikace mezi zaměstnanci bývá často vyjednána speciální tarif u konkrétního operátora (Pelc, 2011, str. 74).

Macháček (2017, str. 104) tvrdí, že o použití firemního vozidla pro osobní účely rozhoduje zaměstnanec a není potřeba žádného dodatečného souhlasu zaměstnavatele o možnosti využití k soukromým účelům.

Home office

Obzvláště v dnešní době nabývá práce z domu nových rozměrů. Zaměstnanci tento benefit žádají stále více a společnosti v České republice na tento trend začínají rychle reagovat. Stále se ale jedná o moderní a flexibilní formu zaměstnání. Jedná se totiž o čistě samořídící schopnost zaměstnance, jehož pracovní výkon je založen na důvěře mezi ním a zaměstnavatelem. Důsledkem je i složitější kontrola pracovního výkonu zaměstnance. Pro tuto formu je samozřejmě nutnost využívat správných komunikačních a technologických zařízení. Nejdůležitější zůstává fakt, že zaměstnanec, který vykonává práci mimo prostory společnosti musí mít dostatek vůle a motivace pro vykonání kvalitní práce (Pemová, Ptáček, 2010, str. 2013).

Dovolená

Minimální poskytovaná doba dovolené v České republice činí 4 týdny. Všechny další dny poskytované navíc jsou nad rámec zákona a jedná se o benefit. Rozhodnutí o prodloužení dovolené v kalendářním roce závisí tak čistě na zaměstnavateli. V posledních letech se do České republiky pomalu rozšiřuje benefit tzv. neomezené dovolené.

Zaměstnanec má v tomto případě možnost čerpat dovolenou v neomezeném množství, za předpokladu, že tato dovolená nezasahuje do jeho pracovních povinností. Fried a Heinemeier (2019, str. 36) ale namítají, že neomezená dovolená je stresující benefit, protože není skutečně neomezená. Nikdo si totiž nejspíš nemůže skutečně vzít čtyři, tři nebo dva měsíce volna. A nejednoznačnost vždy vede k nespokojenosti.

Flexibilní pracovní doba

Pružná pracovní doba je mezi zaměstnanci stále oblíbenější a vyžadovanější. Možnost využití flexibilní pracovní doby je samozřejmě podmíněna splněním odpracování 40 hodin za týden.

„Flexibilita pracovní doby se projevuje jak v délce, tak v umístění pracovní doby, nejčastěji jde o kombinaci obou těchto faktorů.“ (Dvořáková a kol., 2012, str. 181)

Vzdělávání

Osobní rozvoj a odborné vzdělávání je zaměstnanci vysoce žádaný benefit. Rozvoj je často spjat právě s odměňováním, třeba tím, že v mnohých společnostech je vzdělávání správně pojato jako benefit pro vlastní zaměstnance, nikoliv jako samozřejmost (Hroník, 2007, str. 14).

Mužík (2012, str. 123) tvrdí, že vzdělávání je „investice do lidských znalostí a dovedností, a může podporovat ekonomický růst, zvyšovat produktivitu a mít pozitivní vliv na rozvoj zaměstnance.“ I proto se jedná o benefit, který společnost musí nabízet v co nejvyšší možné míře.

Penzijní připojištění

Zaměstnanců využívající příspěvek na penzijní připojištění je stále více. V České republice má zaměstnavatel možnost přispívat zaměstnanci na tento benefit neomezeně. Celkem však nesmí tento příspěvek překročit hranici 50 000 Kč ročně, aby zaměstnavatel nemusel následně dodanit rozdíl nad 50 000 Kč zaměstnanci ve mzdě. I zaměstnanec musí splnit podmínky, pokud nechce, aby mu vznikla povinnost platby daní. Tady platí, že vyplacení penzijního připojištění musí proběhnout až po 60 letech věku a po 60 měsících (Macháček, 2014, str. 60).

Sport a zdraví

Oblíbený benefit na straně zaměstnavatele i zaměstnance. Zaměstnanec může svůj volný čas strávit oblíbenou aktivitou. Zaměstnavatel tím podporuje zdraví, imunitu a snižuje nemocnost zaměstnance (Macháček, 2019, str. 2). Poskytnutí benefitu může proběhnout formou peněžní i nepeněžní (např. zakoupení vstupenek a poukazů (Pelc, 2009, str. 94).

Rekreace

Ze zákona může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci maximální roční příspěvek na rekreaci 20 000 Kč. Pokud se jedná o nepeněžní příjem ve zmíněné maximální výši, nezapočítává se zaměstnanci do vyměřovacího základu.

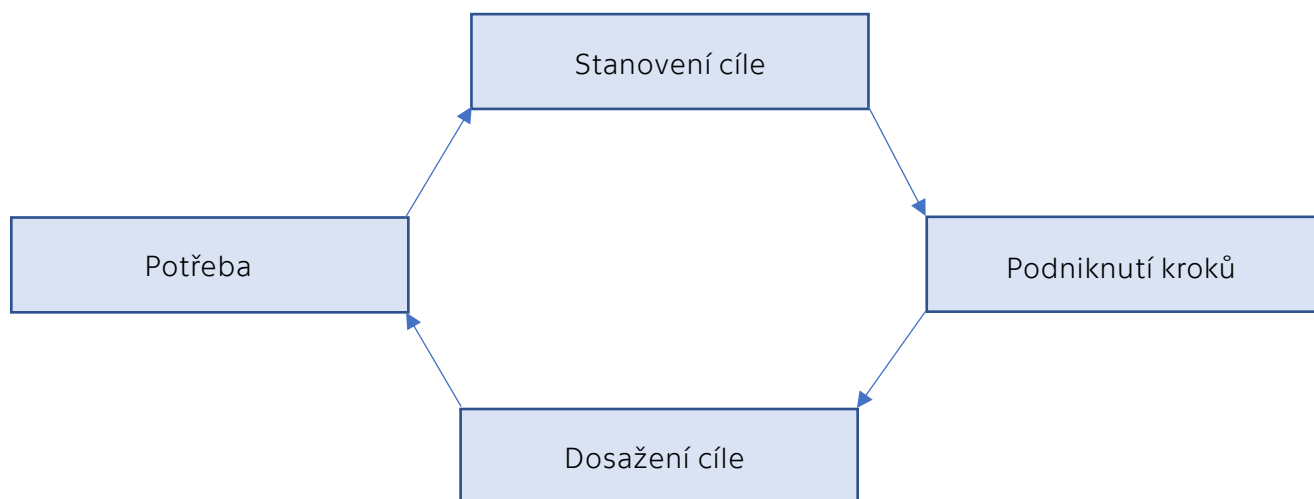
2 Motivace a odměňování zaměstnanců

Aby byli v dnešní době zaměstnavatelé schopni přilákat kvalifikované zaměstnance, které si následně chtějí udržet, je důležité zaměstnance motivovat a dostatečně ocenit jejich pracovní výkon. Motivace a odměňování zaměstnanců v dnešní době správně stále více nabývá na důležitosti. Zaměstnavatelé se svým zaměstnancům snaží nabízet co nejlepší pracovní podmínky a co možná nejzajímavější výhody. Obsáhlé benefiční systémy ve společnosti vedou k pozitivnímu působení na motivaci zaměstnanců, na což samotná mzda zkrátka nestačí.

2.1 Motivační teorie

Teorie motivace se zabývá vším, co vede lidi k tomu, aby něco dělali. Tedy co ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem. Poučuje o faktorech, které vedou k určitému úsilí, které lidé vkládají do práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.

Motiv je důvod něco dělat, tj. vydat se určitým směrem. Lidé bývají motivováni, když tuší, že jejich kroky povedou k dosažení očekávaného cíle. Správně motivováni lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky k dosažení očekávaného cíle (Armstrong, 2015, str. 109).



Obrázek 2 - Model motivace, zdroj: vytvořeno dle Armstrong (2009, str. 109)

Obrázek výše ukazuje, jak motivace funguje. Princip je založený na upevňování či posilování očekávání a na teorii potřeb.

Mezi základní pojmy spojené s motivací patří **motiv** a **stimul**.

Motiv

Motiv chápeme jako určitou jednotlivou psychologickou sílu, tedy pohnutku, popud. Může se jednat o psychologickou příčinu či důvod daného chování a jednání člověka. Motiv individualizuje prožívání člověka a dává jeho činnosti smysl (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 242).

Stimul

Stimul oproti tomu představuje vnější působení na psychiku člověka. V důsledku tohoto působení pak dohází ke změnám jeho činnosti na základě změny psychických procesů, a to především změny jeho motivace (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 243).

Daigeler (2008, str. 64) dále vysvětluje dělení **motivace** na **vnitřní** a **vnější** motivaci. Motivы vytvářejí vnitřní motivaci a stimuly vnější motivaci.

U vnitřní motivace hovoří o motivu, který vyvolává jednání, v osobě a vztahuje se k obsahu a cílům úkolu. Důležitým předpokladem pro motivaci je tedy zjistit, co sám pracovník chce a co považuje za důležité. Dlouhodobá motivace pak vzniká díky tomu, že existuje souvislost mezi vlastními podněty a cíli společnosti. Vnější motivace znamená to, pokud zaměstnanec pohánějí k jednání podněty zvenčí. Pokud se ale vytratí podnět zvenčí, je pryč i motivace. To pak znamená, že vnější motivace nepůsobí trvale.

Hekelová (2012, str. 73) dělení rozšiřuje o **finanční** a **nefinanční** motivaci.

Při finanční motivaci je důležité, aby vedoucí finančně vyjádřil rozdíl mezi průměrnými a nadprůměrnými pracovními výkony zaměstnanců. Nefinanční motivace je často opomíjena, a přitom je důležitější než finanční. Její aktivní využívání bývá ponecháno v rukou řídicího pracovníka, protože nebývá spojena s žádnými finančními výdaji.

Dle Armstronga (2002, str. 159) motivace zahrnuje tři dimenze. Jedná se o **směr**, **úsilí** a **vytrvalost**.

První dimenze, tedy **směr**, je to, co se daný člověk snaží udělat a čeho chce dosáhnout. **Úsilí** znamená to, s jakým nasazením člověk činnost provádí. **Vytrvalostí** je chápán čas, který je člověk ochotný činnosti obětovat.

Bedrnová a kol. (2007, str. 798) podotýká, že různé motivы působí současně a vzájemně se od sebe mohou lišit v jednotlivých dimenzích způsobem, které nazývá a definuje následovně.

Dimenze směru: Motivace má svůj cíl, kterého chceme dosáhnout. Tato rovina naznačuje cestu, kam vede lidské snažení a jakým směrem pak motivace působí.

Dimenze intenzity: Vystihuje objem energie, kterou člověk vynakládá k dosažení cíle. Čím silněji je pak člověk motivovaný, tím větší úsilí do dané činnosti vkládá. Slabá motivace má za následek nechuť k vykonávání činnosti a vyhýbání se jí.

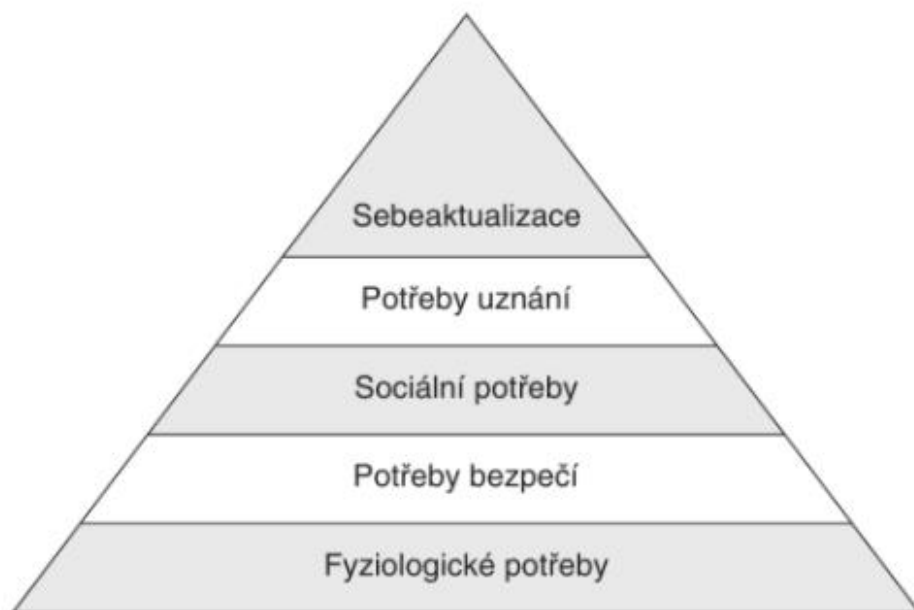
Dimenze perzistence: Charakterizuje schopnost jedince překonávat překážky, které se mohou vyskytnout v průběhu motivované činnosti. Ukazuje možnost jedince odporovat blokádam mařící jeho úsilí.

2.1.1 Maslowova teorie potřeb

Jedná se o jednu z neznámějších teorií motivace. Autorem této teorie je Abraham Maslow, poprvé ji publikoval v roce 1954. Teorie vychází z poznání, že hybnou silou chování jsou potřeby lidí.

„Předpokládá, že pocit potřeby, jako jisté nerovnováhy mezi stávajícím a žádoucím stavem, vede ke vzniku přání člověka dosáhnout určitých cílů. Vědomí cílů vzbuzuje napětí, které vyvolává aktivity směřující k jejich dosažení. Důsledkem dosažení těchto cílů je uspokojení.“ (Blažek, 2014, str. 163)

Lidské potřeby jsou rozčleněny dle této teorie do pěti hierarchicky uspořádaných skupin. Též označováno jako Maslowova pyramida.



Obrázek 3 - Maslowova pyramida, zdroj: Tureckiová, 2004, str. 59

Potřeby jsou uspořádány do pěti vzestupujících skupin. Fyziologické potřeby a potřeby bezpečí jsou často označovány jako potřeby nejnižší, tedy nedostatkové, zbylé tři skupiny potřeb jsou tzv. potřeby vyšší neboli růstové (Tureckiová, 2004, str. 59).

Teorie principiálně funguje tak, že lidé nejprve uspokojují nižší potřeby s tím, že naplnění těchto potřeb vede k vyvolání potřeb vyšších (růstových). Zprvu jsou tedy naplňovány fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, dále potřeby sociální, uznání a sebeaktualizace. Naplněním potřeby nižší však nedojde k jejímu vymizení, ale pouze ke snížení motivačního účinku. Potřeba, která je uspokojená přestává člověka motivovat.

2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Autorem této teorie je Frederick Herzberg. Pojetí této teorie vysvětlil v roce 1959. Herzberg v rámci teorie definuje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, přičemž faktory jedné skupiny ovlivňují **pracovní spokojenost** a faktory druhé skupiny **pracovní nespokojenost**. V první skupině nalezneme motivátory. Fungují tak, že jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost a negativní účinek jako nespokojenost. V druhé skupině nalezneme tzv. **frustrátory** (neboli hygienické vlivy). V případě frustrátorů jejich negativní účinek přináší nespokojenost, ale jejich pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti (Blažek, 2014, str. 165).

Herzberg tedy vymezil dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivaci zaměstnance k práci. Konkrétně faktory, které podporují pracovní spokojenost, a díky tomu vedou k posílení pozitivní motivace, popř. slouží jako prevence pracovní nespokojenosti (Tureckiová, 2014, str. 62).

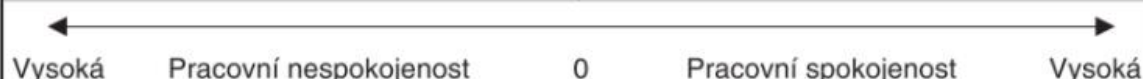
Zmíněné faktory, které působí na pracovní spokojenost se také označují jako **faktory vnitřní a vnější**.

Faktory vnitřní (motivátory)

Mezi tyto faktory patří mzda, pracovní podmínky, personální řízení, jistota pracovního místa, firemní politika.

Faktory vnější (hygienické vlivy)

K motivátorům řadíme uznání, odpovědnost, rozvoj, pracovní úspěch, možnost kariérního růstu (Dvořáková, 2012, str. 228).

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none">– firemní politika– kompetentnost nadřízených pracovníků– vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými– pracovní podmínky– mzda– jistota pracovního místa– bezpečnost a ochrana zdraví při práci	<ul style="list-style-type: none">– pracovní úspěchy– možnost odborného a kariérního růstu– uznání– odpovědnost– osobní rozvoj
	
Vysoká	Vysoká

Obrázek 4 - Shrnutí Herzbergovy teorie, zdroj: Tureckiová, 2004, str. 61

Horská (2009, str. 46) říká, že z Herzbergovy teorie vyplývá, že vnější faktory (hygienické) mají živočišný základ a pomáhají organismu vyhnout se diskomfortu. Zatímco vnitřní faktory (motivátory) mají čistě lidský základ a týkají se psychologického růstu.

Pracovní spokojenost

Definice pracovní spokojenosti není v teorii vymezena jednotně, a to především z důvodu, že na ni působí více proměnných. Pracovní spokojenost je však významným aspektem při řízení společnosti a pozornost se jí věnuje v souvislosti s pracovní motivací, výkonností zaměstnanců, pracovní stabilizací aj. Pracovní spokojenost se vymezuje v závislosti na uspokojování potřeb zaměstnanců či v souvislosti s postojem k práci (Kociánová, 2010, str. 35).

Někteří autoři uvádí jako totožné pojmy pracovní spokojenost a postoj k práci. Jiní vnímají tyto dva pojmy odlišně.

Rüssel (1960 in Kollárik, 1986) považuje pracovní spokojenost za souhrn postojů, který člověk k práci má.

Oproti tomu Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, str. 61) definují pracovní spokojenost jako důsledek pracovních postojů. Zároveň uvádějí, že vytvořené postoje vytvářejí spokojenost a motivují, nebo naopak vyvolávají negativní jevy.

Důležité je také podotknout, že nelze zaměňovat pojmy pracovní spokojenost a motivace. Pracovní spokojenost totiž vzniká v důsledku pozitivní motivace. Pracovní spokojenost patří k základním charakteristikám a projevům motivace a vyjadřuje především vztah k práci v konkrétní organizaci (Tureckiová, 2004, str. 67).

2.1.3 McGregorova teorie X a Y

Tuto teorii vyvinul americký psycholog Douglas McGregor v roce 1960. Jedná se o teorii pracovní motivace lidí, která popisuje dva velmi odlišné názory na motivaci zaměstnanců. Z nich pak vycházejí modely řízení. McGregor pracoval s předpokladem, že v organizacích je uplatňován buď jeden nebo druhý přístup. **Teorie X** vychází z předpokladu, že je potřeba zaměstnance do práce nutit. Předpokládá se, že zaměstnanec má nechuť k práci a pracuje pouze z důvodu zajištění obživy. Dle této teorie se zaměstnancům nedá důvěřovat a je nutné nad nimi mít neustále dohled. Je nutné zaujmout z hlediska vedoucího pracovníka tvrdý postoj, zadávat přesné termíny a neustále zaměstnance kontrolovat. Zároveň je nezbytné zavést systém pobídek, díky kterým je možné zaměstnance snáze motivovat. **Teorie Y** vychází z přesného opaku. Motivovat zaměstnance k práci je jednoduché, protože má k práci přirozené sklony. Jedná se o zaměstnance, kteří na sebe rádi přebírají odpovědnost. Práce je pro ně možností uplatnění a jsou schopni garantovat kvalitu své práce. Pokud mají možnost kontrolu své práce vedou ve svojí režii (Horská, 2009, str. 26).

Výše zmíněné je v podstatě výchozí kritérium pro postoj manažerů k zaměstnancům. Postoj každého manažera je do jisté míry fixní, jedná se ale o to, která ze zmíněných stran převažuje. Především na tom posléze závisí způsob práce s lidmi a stupeň jejich motivace (Mikuláščík, 2015, str. 16).

2.1.4 McClellandova teorie získaných potřeb

David C. McClelland byl americký psycholog, který definoval teorii získaných potřeb (teorie tří potřeb). Jeho úvahou je, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. A liší se v tom, jaký mají vnitřní žebříček těchto potřeb.

Achiever – ten, který si klade náročné cíle, má tendenci excelovat a cíle je schopen splnit. Raději se vyhýbá riziku, ze kterého nemusí být zisk, nebo pravděpodobnost úspěchu není příliš vysoká.

Affiliation seeker – ten, který chce především někam patřit. Vyhledává harmonické vztahy, nejdůležitější jsou pro něj přátelské vztahy na pracovišti. Spíše, než uznání vyhledává souhlas.

Power seeker – ten, který má silnou potřebu moci a má tendenci k ovládání lidí. Je to typické především pro vedoucí pracovníky. Musí dosáhnout vytyčených cílů. Nevyhledává uznání, stačí mu pouze souhlasná dohoda (Šamánková, 2011, str. 29).

2.2 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnavatelé mohou působit zejména na vnější motivaci zaměstnanců. Benefity jakožto jeden typ odměn již autorka představila v první kapitole teoretické práce, vzhledem k tomu, že se jedná o hlavní téma diplomové práce. Odměňování zaměstnance může být finanční, nefinanční a v podobě benefitů. V následující kapitole tedy autorka definuje odměňování zaměstnanců finanční a nefinanční odměnou a blíže objasní problematiku mzdových tarifů, které jsou předmětem zkoumání a analyzování ve vybrané společnosti v praktické části diplomové práce.

„Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků.“ (Koubek, 2007, str. 283)

V moderním pojetí neznamena odměňování pouze mzdu nebo plat, či jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace zaměstnanci za vykonanou práci. Odměňování zahrnuje povýšení, uznání a zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu.

Systém odměňování musí především vycházet ze strategie firmy a podporovat všechny její klíčové prvky. Výsledkem by měl být funkční, transparentní a motivující systém, který naplňuje princip spravedlivé odměny za práci (Bláha a kol., 2005, str. 157).

S finančním odměňování souvisí především pojmy **mzda** a **plat**. **Mzda** vyjadřuje protihodnotu za vykonanou práci zaměstnance pro zaměstnavatele. Zaměstnanci je poskytována ve výši odpovídající náročnosti, odpovědnosti, dle dosahovaných výsledků aj.

Plat je odměna náležící zaměstnanci, jehož zaměstnavatelem je stát, územně samosprávním celem, státním fondem či rozpočtovou organizací.

Pro potřeby diplomové práce bude využíváno definování **mezd**.

2.2.1 Mzdové formy

Různé mzdové formy vedou ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance. Všechny mzdové formy mají ocenit odvedenou práci, chování a jednání zaměstnance. Mezi základní mzdové formy poskytované zaměstnancům patří následující formy mezd.

Časová mzda

Jinak také mzda základní. Může být stanovena hodinově, týdně i měsíčně. Nezáleží na tom, jaký pracovní výkon zaměstnanec podá, ale kolik času prací stráví. Pro činnosti ohodnocené časovou mzdou nejsou vypracovány výkonové normy. Nejčastěji bývá využívána k odměňování zaměstnanců na dělnických pozicích v pomocných a obslužných procesech a technickohospodářských pracovníků (Srpková, Řehoř a kol., 2010, str. 280).

Úkolová mzda

Využívá se na pracovištích, kde jsou určeny přesné technologické a pracovní postupy a na základě toho stanovené výkonové normy. Efektivní je v rámci odměňování dělníků, kteří vykonávají značný podíl práce ručně. Tato mzda je závislá na množství odpracovaného výkonu, který je vyjádřen plněním výkonových norem v kusech či normohodinách. Jedná se o vysoce pobídkovou mzdu proto, že je založena na jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným odpracovaným výkonem (Dvořáková, 2007, str. 335).

Podílová (provizní) mzda

„Při podílové mzdě, uplatňované v obchodní činnosti, či v některých službách, je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části závislá na prodaném množství. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.“ (Koubek, 2007, str. 312)

Smíšená mzda

Tato forma mzdy kombinuje více mzdových forem. A to měsíční mzdu s provizní mzdou, či časovou mzdu s úkolovou (Šubrt, 2016, str. 41).

2.2.2 Hodnocení práce

V Zákoníku práce je zakotven princip rovného zacházení zaměstnavatelů se všemi zaměstnanci, co se týče jejich pracovních podmínek, odměňování za práci a poskytování jiných plnění.

Ve velkých a středních podnicích slouží k vypracování odůvodněného podkladu pro vnitřní mzdovou strukturu hodnocení práce. Jeho hlavním účelem je identifikovat rozdíly mezi pracovními činnostmi vykonávanými v organizaci. V závislosti na tom je možné odstupňovat mzdové tarify.

Tarifní mzda

K politice tarifní mzdy tíhnou velké a zavedené společnosti, které díky tarifní mzdě zajišťují u kvalitních a kvalifikovaných pracovníků a nižších manažerů spravedlivou diferenciaci odměňování (Dvořáková, 2012, str. 315).

Tarifní stupnice

Tarifní stupnici tvoří stupně, které jsou oceněny mzdovými tarify. Ty jsou diferenciovány s cílem zohlednit rozdíly pracovních činností v organizaci. Tarifní stupnice plní různé funkce: demonstrace cíle strategie lidských zdrojů; srovnání vnitropodnikové a vnější mzdové relace; mzdově oceňuje standardní pracovní výkon zaměstnanců; je základem pro informování zaměstnanců o vývoji mez a mzdové diferenciaci (Dvořáková a kol., 2012, str. 315)

Při volbě organizace uplatňovat mzdové tarify je nutné mít dostatek informací o povaze práce na jednotlivých pracovních pozicích a o hodnotě práce pro organizaci. Hodnocení práce pak usnadňuje a zefektivňuje rozhodování a vyjednávání o odměňování zaměstnanců (Koubek, 2015, str. 171).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Cíl a výzkumné otázky

Cílem práce je analyzovat aktuální benefitní systém společnosti a určit, jaký vliv má nabídka benefitů na pracovní spokojenost zaměstnanců v průmyslovém podniku WITTE Nejdek, s r. o. V práci bude autorka zkoumat, jestli je nabídka benefitů optimální, a to především díky zpětné vazbě od stávajících zaměstnanců, kteří jsou ve firmě několik let, i těch, kteří jsou krátce po nástupu. Analýza bude tvořena pro pracovní skupiny dělníků, technicko-hospodářských pracovníků a manažerů. Definované analýzy v teoretické části budou použity jako podklad pro vypracování praktické části. Na základě analýz bude autorka navrhnout možná vylepšení systému, která budou společnosti WITTE Nejdek, s r.o. předloženy.

V praktické části diplomové práce jsou využity podklady, které autorka rozdělila do skupin dle jejich formy:

Interní dokumenty společnosti WITTE Nejdek, s r. o.

Jedná se o dokumenty, které autorka práce získala od společnosti v elektronické formě (Power Point prezentace, Excel). Dále dokumenty v papírové podobě, které autorce byly poskytnuty jako materiály k prostudování pro správné pochopení problematiky benefitů (potažmo systému odměňování) ve společnosti.

Elektronická podoba: Power Point prezentace: O__Firme__WITTE, 2019,
WITTE personální oddělení

Excel: WITTE__Čerpání, 2019, WITTE personální oddělení

Papírová podoba: Směrnice WITTE benefity, 2020, WITTE personální oddělení

Směrnice WITTE odměňování, 2020, WITTE personální oddělení

Odborné schůzky ve společnosti WITTE Nejdek, s r. o.

Autorka využívá v praktické části práce poznatků, které získala při odborných konzultacích se zaměstnankyněmi společnosti WITTE Nejdek, s r. o., které působí na personálním oddělení a zabývají se oblastí benefitů. Tyto konzultace probíhaly od prosince roku 2019 do března roku 2020. Od června 2020 probíhaly další odborné schůzky s vedoucím výroby společnosti WITTE Nejdek, s r. o.

Osobně zadávané dotazníkové šetření

Autorka zpracovává pro potřeby získání názoru a zpětné vazby na benefitní systém od zaměstnanců dotazníkové šetření. Dotazníky se lehce liší pro různé skupiny pracovníky. A to pro pozice dělnické (DV) a režijní (DR), pro technicko-hospodářské pracovníky (TH) a pro manažerské pozice (MN).

Výzkumné otázky:

Jaké skupiny zaměstnanců WITTE Nejdek, s r. o. mohou benefity čerpat?

První výzkumná otázka se týká samotné segmentace zaměstnanců a tedy zjištění, jaké skupiny zaměstnanců mohou ve společnosti WITTE Nejdek, s r. o. benefity čerpat. Odpověď na tuto výzkumnou otázku autorka zodpoví díky poznatkům nabytých z osobních odborných schůzek ve společnosti a díky prostudování dokumentů poskytnutých společnostmi WITTE Nejdek, s r. o.

Preferuje většina zaměstnanců nynější nepeněžní formu poskytování benefitů?

Druhá výzkumná otázka se zabývá formou poskytovaných benefitů. Po vyhodnocení dotazníků a následnou komparací odpovědí jednotlivých pracovních pozic, autorka vyhodnotí, zda je zaměstnancům bližší aktuální nepeněžní plnění, nebo peněžní.

Podporují použité benefity pracovní spokojenost zaměstnanců?

Třetí výzkumná otázka souvisí s druhou částí diplomové práce, a to s motivací zaměstnanců. Po vyhodnocení osobně zadávaného dotazníkového šetření autorka vyhodnotí, do jaké míry jsou benefity ve společnosti pro zaměstnance motivační.

3.1 Metodika průzkumu

Autorka práce pečlivě prostudovala **dokumenty**, které jí byly poskytnuty v elektronické i papírové podobě. Vytvářela si z nich svoje podklady, které následně konzultovala na odborných schůzkách se zaměstnankyní personálního oddělení, která má na starost fungování benefitů ve společnosti WITTE Nejdek, s r. o. Tyto podklady využila pro zpracování praktické části, především jejího úvodu, k informacím o společnosti a systému benefitů.

Dále se autorka zúčastnila pěti **odborných organizovaných schůzek**. První schůzka proběhla v říjnu 2019 s vedoucí personálního týmu. Druhá schůzka proběhla v prosinci, již společně s vedoucí personálního týmu a personální referentkou, která má na starosti systém benefitů. Následující dvě schůzky probíhaly v únoru a březnu 2020 s personální referentkou (benefity) a to v podobě konzultací a benefit poraden, které personální referentka vede. Benefit poradna je každý den v konkrétních hodinách otevřena k návštěvě zaměstnancům, kteří potřebují poradit s konkrétním problémem týkajícím se benefitů. I z benefit poraden, kterých se autorka zúčastnila, čerpala informace díky námětům a dotazům zaměstnanců. Každá tato konzultace spojena s benefit poradnou probíhala 2-3 hodiny. Na páté schůzce, která proběhla na začátku června 2020, již autorka konstruktivně s vedoucím úseku výroby vymýšlela vzorek zaměstnanců, se kterými měla provádět průzkum v podobě osobně zadávaného dotazníkového šetření, a vzorek zaměstnanců, kterým měla zaslat dotazník elektronicky. Tato schůzka trvala přibližně 2 hodiny.

Dále autorka využila **dotazníkové šetření**, které připravila především pro využití k osobnímu dotazování se zaměstnanců. Autorka kladla každému vybranému zaměstnanci otázku z připraveného dotazníku a odpovědi zaznamenávala do programu Excel. Otázky v dotazníkovém šetření byly zvoleny tak, aby po jeho vyhodnocení, byla autorka schopna určit, jak jsou se systémem a nabídkou benefitů zaměstnanci spokojeni, co nejvíce využívají, co je pro ně motivační a co by se mělo v systému změnit. Autorkou byly vytvořeny tři typy dotazníků, které se mírně odlišovaly dle toho, pro jakou pracovní pozici byly určeny – a to pro skupinu pozic operátorů výroby (DV) a režijních pracovníků, pro pozice technicko-hospodářských pracovníků (THP) a pro manažerské pozice (MN).

Dotazování ve formě osobních pohovorů prováděla autorka ve společnosti WITTE Nejdek, s r. o. v polovině června roku 2020 a trvalo čtyři dny. Za čtyři dny proběhlo osobní dotazování se 122 zaměstnanci. Z toho bylo 60 operátorů výroby, 10 režijních pracovníků, 43 technicko-hospodářských pracovníků a 9 manažerů. Každé osobní dotazování trvalo přibližně 8-10 minut.

Dalších 14 respondentů bylo vybráno pro vyplnění dotazníků elektronickou formou, jednalo se o THP+MN pozice. Dotazníky vyplňovali elektronicky především z důvodu, že některé tyto konkrétní pozice byly na homeoffice kvůli koronavirové pandemii. Jedná se tedy o vzorek zaměstnanců, kteří dotazníky vyplňovali sami, bez osobního kontaktu s autorkou (tazatelkou). Vzorek respondentů byl vybrán vedoucím výroby, který autorce připravil harmonogram návštěv v určených dnech a časech. Respondenti byly voleni dle časových možností jednotlivých pracovních pozic a týmů. Čím větší je zastoupení pracovní skupiny v podniku, tím větší vzorek vedoucí výroby autorce poskytl. Na všechny otázky mohli zaměstnanci odpovídat otevřeně, bez jakékoliv nabídky variant odpovědí. Jednalo se tedy o otevřené otázky. K následnému vyhodnocení dotazníkového šetření autorka využila více technik. Způsoby získávání odpovědí na výzkumné otázky tak byly různé. Otázky, které i přes možnost otevřených odpovědí měly v podstatě jasný výčet odpovědí, autorka vyhodnotila statisticky. Otázky, u kterých se dalo odpovědět volně a zaměstnanec mohl říct cokoliv, využila vyhodnocení za pomoci otevřeného kódování.

4 O společnosti

Společnost WITTE Automotive s hlavním sídlem v německém Velbertu se řadí mezi průmyslové technologické lídry v oblasti mechatronických zamykacích systémů. WITTE Automotive je označením pro závody v Německu, České republice, ve Francii a v Bulharsku. V globálním pohledu spadá společnost WITTE Automotive pod alianci VAST v Asii, Jižní a Severní Americe. V České republice má společnost zastoupení v podobě dceřiných závodů: WITTE Nejdek, s r. o., WITTE Nejdek, s r. o. - vývojová kancelář Plzeň a WITTE ACCESS TECHNOLOGY, s.r.o; WITTE Paint Application, s.r.o – Ostrov (Struktura firmy, ©2020, online).

Společnost WITTE Nejdek, s r. o., kterou se bude autorka v praktické části zabývat, je největším závodem skupiny WITTE Automotive. WITTE Nejdek, s r. o. má cca 2000 zaměstnankyň a zaměstnanců, a jedná se o druhého největšího zaměstnavatele v Karlovarském kraji s potenciálem být brzy největším zaměstnavatelem. Zaměstnankyně a zaměstnanci závodu v Nejdku disponují rozsáhlými kompetencemi v sériové montáži. V Nejdku najdeme úsek vstříkovny plastů, nástrojárnu, vzorkovnu, zkušebnu a vlastní vývoj.

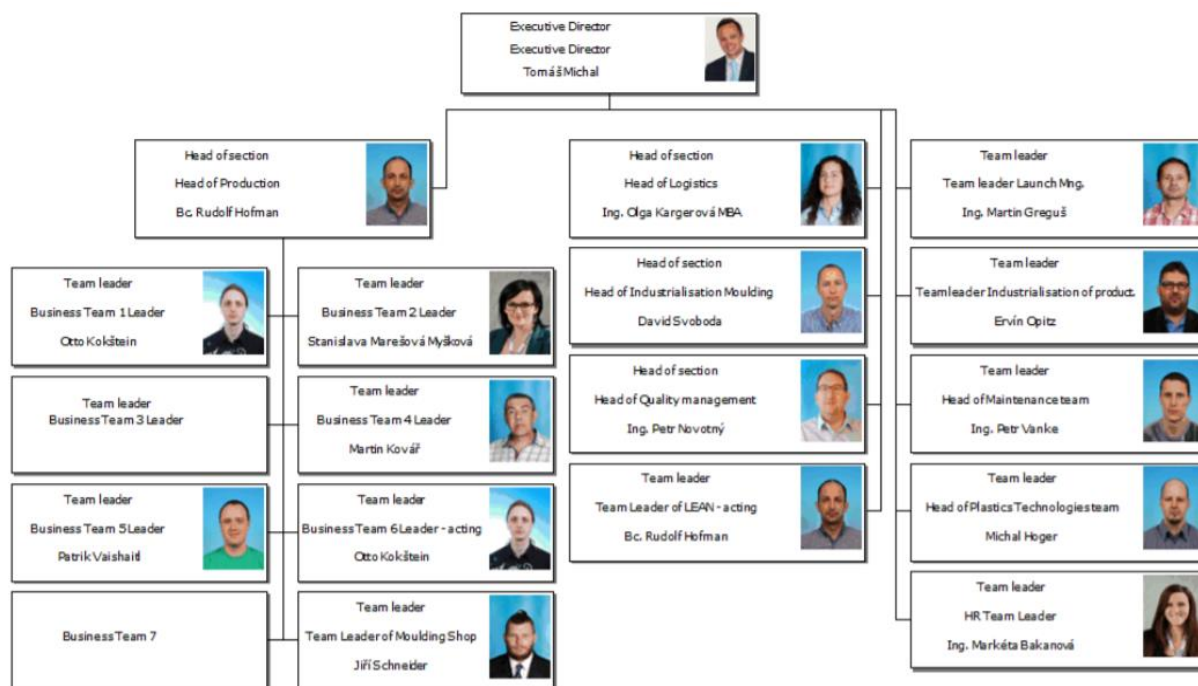
4.1 Historie společnosti

V roce 1899 založil společnost WITTE ve Velbertu pan Ewald Witte. Nejprve se WITTE zaměřovalo na výrobu zámků do kufrů. Než začala 2. světová válka, začalo se s výrobou kování pro automobily. Později se VW „Brouk“ jako první vůz proháněl po světě s komponenty vyrobenými společnostmi WITTE. V 50. letech se portfolio produktů WITTE značně rozrostlo, o automobilový průmysl začal být čím dál větší zájem. Rodila se tak spolupráce s dalšími evropskými zákazníky. V 70. letech se produkce podniku WITTE rozšířila na veškeré komponenty zamykacích systémů do automobilů.

V roce 1992 bylo založeno WITTE Nejdek, s r. o. v České republice, a tím se podnik stal konkurenceschopný na mezinárodním trhu. WITTE se díky akvizicím a většinovým podílům v dalších firmách rozrostlo v podnikatelskou skupinu s obrovským spektrem technologií a kompetencí. V roce 1993 WITTE uzavřelo dohodu s tchaj-wanskou společností a tento základ rozšířila VAST Aliance s americkými partnery. Roku 2010 byla zahájena výroba v Bulharsku a v roce 2014 v Ruse byl otevřen vlastní závod. Další člen do rodiny WITTE přibyl v roce 2016, a to WITTE Automotive Sweden v Gooteborgu. V témže roce se otevřel nový závod v Ostrově, kde můžeme najít nejmodernější linku na vnější lakované kliky na světě. Nyní WITTE vyvíjí a vyrábí pro nejslavnější automobily zamykací systémy pro přední i zadní kapoty, zamykací systémy dveří a bezpečnostní systému u sedadel.

4.2 Organizační struktura společnosti

Pro představu o hierarchickém uspořádání vztahů ve společnosti WITTE Nejdek, s r. o. autorka poskytla k náhledu organizační strukturu. V čele společnosti stojí jako jednatel pan Tomáš Michal, který má pod sebou hierarchicky zařazené lídry jednotlivých týmů. S těmito týmy a některými vybranými lídry, autorka prováděla průzkum v podobě osobně zadávaného dotazníkového šetření.



Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti, zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis>, ©2020, [online]

4.3 Ekonomická situace společnosti

Nejnovější dostupná ekonomická data týkající se největšího závodu skupiny WITTE Nejdek jsou za rok 2018. WITTE Nejdek vykazovalo k poslednímu prosinci 2018 čistý obrát ve výši 8 078 363 tis. Kč. Dle serveru Detail.cz je společnost WITTE Nejdek výjimečně úspěšná. Takových obrátů totiž dosahuje jen 0,5 % firem v České republice. Situace se v budoucnu pravděpodobně bude měnit, především z důvodu koronavirové pandemie, která v ČR vypukla v březnu 2020. Vývoj WITTE a potažmo celého automobilového průmyslu bude korona krizí dozajista ovlivněn. Společnost WITTE se snaží současnou situaci využít k posílení konkurenční výhody a snaží se dál podporovat vývoj a investice. A to třeba díky nejvýznamnější nabídce v historii společnosti, kterou získala právě v polovině března 2020. Nejnovější automobily značky Mercedes budou vybaveny klíčky, zpětnými kamerami a sedačkovými zámky od společnosti WITTE. (Jak ovlivnil koronavirus nejvýznamnějšího zaměstnavatele našeho kraje?, ©2020, online).

4.4 Zaměstnanci

WITTE Nejdek, s r. o. čítá cca 2000 zaměstnankyň a zaměstnanců. Zaměstnanecká struktura WITTE Nejdek, s r. o. je složena z pozic technicko-hospodářských pracovníků (THP), operátorů výroby (DV) a režijních pracovníků (DR).

1.1.2018 – 31.12.2018	Počet
Zaměstnanci	1 829
Z toho	
THP	623
DV	810
DR	396
Vedení společnosti	26
Celkem	1 855

Tabulka 1 - Počet zaměstnanců WITTE Nejdek, s r.o., zdroj: vytvořeno dle Sbírka listin, ©2012-2015, online

V tabulce výše vidíme přesný počet zaměstnanců analyzované společnosti v roce 2018. I nyní je počet zaměstnankyň a zaměstnanců cca 2000, větší nárůst ale zaznamenaly pozice operátorů výroby, které byly do začátku roku 2020 v automobilovém průmyslu stále více žádané. Bohužel v období koronavirové krizi se stav, především operátorů výroby, ve společnosti dočasně snížil pro nedostatek požadavků na výrobu z celého světa. Stav operátorů výroby se snížil v době koronaviru přibližně na polovinu. Nicméně po dobu autorčina průzkumu ve společnosti počet operátorů výroby, a zaměstnanců obecně, počínal kontinuálně růst. Společnost se snaží postupně umožnit, díky různým rotacím na výrobních linkách, dalším operátorům výroby začít pracovat.

4.5 Pracovní doba

Týdenní pracovní doba v podniku WITTE Nejdek, s r. o. je 37,5 hodiny. Pracovní je rozvržena následovně:

- ranní směna od 6.00 do 14.00 hodin,
- odpolední směna od 14.00 do 22.00 hodin,
- noční směna od 22.00 do 6.00 hodin.

V podniku se využívá dvousměnný, třisměnný i nepřetržitý pracovní režim. V provozech se směnným pracovním režimem je pracovní doba rozvržena do kalendářů směn, se kterými jsou zaměstnanci seznámeni nejpozději dva týdny před začátkem příslušného období. (Odborné schůzky se zaměstnankyněmi personálního oddělení, říjen 2019 – březen 2020).

Zkrácená pracovní doba je jedním z fixních benefitů, na které má každý zaměstnanec nárok.

4.6 Dovolená

Zaměstnanci podniku WITTE Nejdek, s r. o. mají ročně nárok na 5 týdnů dovolené + tzv. 5 dní osobního volna, neboli free days. Zaměstnanci náleží free days po vyčerpání 5 týdnů dovolené. Celkem má tedy zaměstnanec nárok na 6 týdnů odpočinku – což je další z fixních benefitů podniku.

4.7 Systém odměňování

Mzda zaměstnance je složena ze základní mzdy a variabilní složky mzdy. Variabilní složka mzdy může být ovlivněna docházkou, odvedenou prací v dostatečné kvalitě apod., vedoucí může s touto složkou pracovat, odvíjí se také od splněných cílů podniku a podílu zaměstnance na nich. Fixní složka mzdy u operátorů výroby je udávána tzv. tarifovými třídami 1, 2 a 3. Po nástupu do společnosti začíná operátor výroby v tarifu 1. Pro posun do vyššího mzdového tarifu musí zaměstnanec splnit více podmínek. Jako jsou například úměrné zkušenosti, odpracovaná léta a následně zvládnutá certifikace.

Formou odměny v podniku jsou vedle mezd právě benefity, které společnost zaměstnancům poskytuje nad rámec stanovený zákoníkem práce a jejichž fungování si v následujících kapitolách budeme dopodrobna představovat.

5 Zaměstnanecké benefity v podniku

V následující kapitole autorka práce představí systém zaměstnaneckých benefitů, který funguje v podniku WITTE Nejdek, s r. o. Informace níže uvedené vychází ze směrnice, tj. dokument zaznamenávající nejen fungování zaměstnaneckých benefitů v podniku WITTE Nejdek, s r. o.

Ve společnosti se rozlišují tři základní druhy zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci jsou zaříděni (segmentace) do jednotlivých skupin benefitů na základě kritérií určených zaměstnavatelem.

a) FIXNÍ

Tyto zaměstnanecké výhody jsou dostupné všem zaměstnancům za stejných podmínek. Výše benefitů se neliší podle segmentace jednotlivých zaměstnanců.

Do této kategorie patří tyto benefity:

- Pracovní doba 37,5 hodiny/týdně
- 5 dnů osobního volna (tzv. Free days)
- Příplatky nad rámec zákona
- Závodní jídelna v areálu firmy – zaměstnavatel hradí polévku + hlavní chod
- Odborné kurzy pořádané firmou v průběhu roku s odborným nebo specializovaným zaměřením

b) FLEXIBILNÍ

Jedná se o zaměstnanecké výhody, ze kterých může zaměstnanec libovolně čerpat v Cafeterii WITTE benefitů, a to dle výše bodového (finančního) limitu na vlastním účtu. Bodový stav vyplývá z jeho zařazení v rámci segmentace. Nárok na čerpání z Cafeterie vzniká zaměstnanci po prvním odpracovaném roce ve firmě.

CAFETERIE

- **Penzijní připojištění**
Zaměstnanec má možnost čerpat dle svého bodového a finančního limitu na penzijní připojištění u smluv uzavřených u jakéhokoliv penzijního fondu. Jde z benefitů podle domluvy – 100 Kč měsíčně jde jako srážka ze mzdy zaměstnanci (minimálně, může být i víc) Platí, že jeden bod benefitu odpovídá 1Kč.
- **Pojištění odpovědnosti za škodu**
Zaměstnanec má možnost čerpat WITTE benefity do svého dle svého bodového a finančního limitu na příspěvek zaměstnavatele na pojištění odpovědnosti za škodu. Platí, že jeden bod benefitu odpovídá 1Kč.
- **Vzdělávání**
Firma nabízí jazykové kurzy německého a anglického jazyka v nabídce Cafeterie, dle výše bodového a finančního limitu zaměstnance. Platí, že jeden bod benefitu odpovídá 1Kč.
- **Zdravotnické služby**
Firma nabízí zaměstnanci možnost využít rehabilitace, masáže, lázeňské pobyty, nákup v lékárnách, očních optikách atd. dle nabídky Cafeterie a dle výše jeho bodového a finančního limitu. Platí, že jeden bod benefitu odpovídá 1Kč.
- **Rekreace**
Zaměstnanec má možnost dle svého bodového a finančního limitu využít rekreačních pobytů a zájezdů z nabídky Cafeterie, a to do výše daňového limitu 20 000 Kč ročně. Platí, že jeden bod benefitu odpovídá 1Kč.
- **Sport**
Zaměstnanec může využívat dle nabídky Cafeterie sportovní zařízení, fitness centra apod. do výše svého bodového a finančního limitu. Platí, že jeden bod benefitu odpovídá 1Kč.
- **Kultura**
Zaměstnanec má možnost dle svého bodového a finančního limitu navštěvovat kulturní zařízení, koncerty a jiné akce dle nabídky Cafeterie.

WITTE Jubilea

- Pracovní (Jedná se o dotace jednorázového bodového bonusu zaměstnanci za odpracování každých 5 let ve společnosti WITTE a to následovně:
- Za 5 odpracovaných let obdrží zaměstnanec 500 bodů, za 10 let 1000 bodů, za 15 let 2000 bodů, za 20 let 3000 bodů, za 25 let 4000 bodů a za 30 let 5000 bodů, které mu budou v měsíci jubilea načteny na bodové konto.
- Pracovní (Za 10, 15, 20 a 25 odpracovaných let náleží zaměstnanci věčný dar – např. dárkový koš, kazeta)
- Životní (Za 50, 60 a 70 let věku, odchod do důchodu náleží zaměstnanci věčný dar)

Seznam WITTE benefitů, které mohou zaměstnanci v rámci Cafeterie čerpat, naleznou zaměstnanci v internetové aplikaci benefitů <http://online.benefit.cz>. V této aplikaci má každý zaměstnanec vlastní účet, kde vidí zároveň svůj bodový stav.

c) INDIVIDUÁLNÍ

Jedná se o zaměstnanecké výhody, které budou schvalovány a přidělovány na základě zatřídění konkrétní profese a systému odměňování, popř. individuálně konkrétním osobám na základě podané žádosti, a to dle rozhodnutí vedení společnosti a v rámci stanovených limitů a v závislosti na hospodářském výsledku firmy. Individuální zaměstnanecké výhody náleží především vedoucím zaměstnancům, ne však výhradně.

Jedná se například o tyto benefity:

- a) Podpora přechodného bydlení (Jedná se o individuální nabídku, která musí být schválena jednatelem, může být zajištěna např. ubytovna v Nejdku, nebo i vyšší příspěvek na bydlení dle pozice a priorit firmy)
- b) Firemní vůz (Jen pro vedoucí pozice, žádost od vedoucího jde k jednatelem, oceňuje výjimečný přínos zaměstnance)
- c) Pracovní stáže
- d) Odborné jazykové stáže a kurzy (zahraniční, nebo nadstandardní v tuzemsku)
- e) Dorovnání mzdy do průměrného výdělku v případě dlouhodobé jednorázové pracovní neschopnosti trvající méně než 21 pracovních dnů. Doplatek poskytuje firma maximálně za dobu 3 měsíců pracovní neschopnosti.
- f) Hlídkání předškolních dětí zaměstnanců/-kyň se zaměstnancům/-kyním po návratu do zaměstnání z rodičovské dovolené, a to po dobu 1 roku s možností prodloužení.
- g) Příspěvek na dopravu zaměstnancům zajišťovanou zaměstnavatelem prostřednictvím vybraných autobusových spojů.

5.1 Systém Cafeterie

Níže jsou v tabulce zaneseny bodové příspěvky pro rok 2020, které náleží zaměstnanci dle toho, kolik let má odpracovaných. Určitý bodový příspěvek se zaměstnanci načte poprvé po roce od jeho nástupu do firmy. Následně pak při každém „výročí“ svého pracovního poměru obdrží na své benefitní konto body, které se rovnají ročnímu příspěvku. A to v takové výši, do které skupiny dle odpracovaných let patří.

Počet odpracovaných let	Měsíční příspěvek (body)	Roční příspěvek (body)
1. skupina (do 1 roku)	0	0
2. skupina (1,01 – 3 let)	450	5.400
3. skupina (3,01 – 5 let)	850	10.200
4. skupina (5,01 – 10 let)	1.250	15.000
5. skupina (10,01 – 20 let)	1.700	20.400
6. skupina (20,01 – více let)	2.100	25.200

Tabulka 2 - Bodové příspěvky, zdroj: vytvořeno dle: Směrnice WITTE benefity, 2020, WITTE personální oddělení

Výše uvedené bodové příspěvky **nemohou** čerpat tyto skupiny zaměstnanců:

- zaměstnanci na dohodu o pracovní činnosti a zaměstnanci na dohodu o provedení práce
- zaměstnanci v prvním roce zaměstnaneckého poměru (Na fixní benefity nárok mají)

5.1.1 Způsob čerpání Cafeterie benefitů

Cafeterie benefity si zaměstnanci mohou hledat, vybírat a čerpat v internetové aplikaci firmy BENEFITY, a.s. A to konkrétně na webové stránce www.online.benefit.cz. Zaměstnanec se přihlásí pod jménem (číslo Benefit karty) a pod heslem (udělený PIN kód).

Vybranou službu z nabízených benefitů je také možné objednat přímo u dodavatele na jeho internetových stránkách.

Posledním způsobem, jak lze Cafeterie benefity čerpat, je osobní návštěva dodavatele v kamenném obchodu. Lze čerpat přímo z načtené Benefit karty.

6 Příprava průzkumu

Autorka se musela na průzkum důkladně připravit, aby následně mohla uskutečnit osobně zadávané dotazníkové šetření a navrhnout zlepšení stávajícího konceptu benefitního systému. V následujících podkapitolách bude popsáno, jak se autorka na průzkum připravovala, včetně obsahu odborných schůzek, kde se autorka dotazovala a seznamovala se systémem benefitů ve společnosti WITTE Nejdek, s r.o.

Odborné schůzky sloužily k tomu, aby autorka pronikla do firemní problematiky benefitů a měla všechny informace ke konstruktivnímu sestavení dotazníkového šetření, a byla velmi dobře schopna reagovat na jakékoliv podněty a dotazy zaměstnanců, které přicházely při osobně zadávaném dotazníkovém šetření.

Autorka si dále připravila tři výzkumné otázky, na které chtěla díky průzkumům získat odpovědi.

- 1. Jaké skupiny zaměstnanců WITTE Nejdek, s r. o. mohou benefity čerpat?**
- 2. Preferuje většina zaměstnanců nynější nepeněžní formu poskytování benefitů?**
- 3. Podporují použité benefity pracovní spokojenost zaměstnanců?**

6.1 Obsah odborných schůzek

První, především informativní schůzka se uskutečnila v říjnu 2019. Schůzka proběhla ve WITTE Nejdek, s r. o. mezi autorkou práce a vedoucí personálního týmu. Šlo především o to ujasnit si, jaký je záměr průzkumu a analýzy, a jak bude práce následně využitelná. Během listopadu se prostřednictvím e-mailu a telefonických hovorů vyřešily konkrétní detaily a možné situace spojené s prací. V prosinci 2019 následovala druhá schůzka, již společně s vedoucí personálního týmu a personální referentkou, která má benefitní systém v podniku na starosti.

Schůzky v únoru a březnu 2020 již nabývaly pracovního charakteru. Autorka práce se soustředila na pochopení benefitního systému ve společnosti, aby byla schopna splnit cíl práce, a to analyzovat a vylepšit současný benefitní systém. Čerpala nejen z konzultací s personální referentkou, ale také dotazů zaměstnanců, kteří přicházeli pro rady do benefit poradny, jejíž součástí autorka práce několikrát byla.

Autorka zanalyzovala obsah odborných schůzek a benefit poraden, kde se objevily některé zajímavé informace, které autorka následně použila pro analýzu systému a případnou optimalizaci procesů spojenou s benefity. Poznatky jsou následující:

Propagace benefitů

Neprobíhají velké náborové kampaně týkající se benefitů. Benefity se mimo společnost tolik nepropagují.

Procesy spojené s benefity

Pokud zaměstnanec zajímá dodavatel, který v nabídce není, má možnost přijít do benefit poradny a poprosit personální referentku o zařazení dodavatele do nabídky. Pro personální referentku to znamená, že připraví žádost o zařazení nového dodavatele a zašle na Benefits.cz. Společnost se pokusí s dodavatelem vyjednat zasmluvnění. Pokud se dohodnou, personální referentka dostává informaci o úspěšném zařazení dodavatele do systému a zaměstnanec již může čerpat.

Mnoho ruční práce je například s reportem jubileí, kdy personální referentka každý měsíc filtruje v systému ty zaměstnance, kteří mají v následujících měsících výročí jejich spolupráce se společností. Na základě toho pak informuje systém Benefits.cz a poprosí je o nabití benefit bodů na jejich konto. Dalším procesem spojeným s benefity je samotné objednávání benefit karet. Personální referentka má na starosti reportovat pravidelně ze SAPu ty zaměstnance, kteří mají ve společnosti hlavní pracovní poměr již 1 rok a mají tak právo na spuštění benefit konta. Tento report provádí vždy v polovině

měsíce, aby měla dostatek času na objednání benefit karty a zaměstnanci přišla přesně v den jeho výročí 1.roku ve společnosti. Poměrně složitý proces souvisí s ukončováním pracovního poměru zaměstnance ve společnosti. Zaměstnanci se totiž načítají benefit body na konto vždy při jejich výročí dalšího roku ve společnosti. Když se tedy zaměstnanec rozhodne pro ukončení pracovního poměru, ale benefit body nabitě na rok již vyčerpал, nebo přečerpал a neodpovídají jeho právu na určitý počet měsíců, musí se provádět přepočítávání bodů a srážky ze mzdy.

HR portál

Jedná se o portál, který není součástí Cafeterie. Zaměstnanci zde vidí aktuální nabídky benefitů, na které se ale neuplatňují benefit body. Jedná se o partnery, u kterých může využívat zaměstnanec výhody ihned po nástupu do zaměstnání. V tomto případě se totiž jedná o slevy nasmlouvané u daného partnera. Zaměstnanec, který se u této společnosti prokáže jako zaměstnanec společnosti WITTE, má na slevu nárok. Vzhledem k tomu, že tento HR portál vidí pouze ti zaměstnanci, kteří mají svůj WITTE pracovní účet a e-mail, nedostane se tato nabídka ke všem. Operátoři výroby jsou skupinou pracovníků, kteří nemají přístup k HR portálu a nemají tak 100% informace o možnosti dalších benefitů. O těchto benefitech se tedy dozví pouze náhodou.

Benefity navíc

Některé benefity nebyly zmíněné v představení benefitního systému podniku, protože jsou tzv. navíc a nejsou tak evidované ve směrnici. Někteří zaměstnanci se vzdělávají formou kurzů. Pokud kurz zaměstnanec úspěšně dokončí a získá certifikát, z týmu vzdělávání přijde e-mail personální referentce s prosbou o navýšení bodového konta zaměstnanci. Přesně se jedná o 500 bodů za každý certifikát. Zaměstnanec pak může využívat body jako obvykle k nákupu v Cafeterii. Další možností navýšení bodového konta zaměstnance je mentoring, tj. odměna pro mentora, zlepšovací návrhy zaměstnanců a tzv. Najdi si svého spolupracovníka. Poslední zmíněné je program pro podporu nábory nových potenciálních zaměstnanců. Za doporučení potenciálního zaměstnance získává doporučitel finanční odměnu a navýšení bodového konta o 500 benefit bodů. To je potřeba dělat několikrát do měsíce, podle data vzniku nároku.

6.2 Příprava dotazníkového šetření

Na páté schůzce ve WITTE Nejdek, s r.o. která z důvodu koronavirové pandemie a karantény proběhla až v červnu 2020, autorka společně s vedoucím úseku výroby WITTE Nejdek, s r. o. vymýšlela vhodný vzorek zaměstnanců pro průzkum. Došlo k představení Zadání diplomové práce a nápadům z obou stran, jak průzkum provést. Autorka zároveň představila typy dotazníků, které měla připravené pro skupiny pracovníků, a které měla vypracované dle nastudované literatury, firemních směrnic, a především nabytých poznatků a informací z předchozích odborných schůzek. Vedoucího úseku výroby průzkum zaujal. Zajímal ho především výstup spojený s motivací jeho podřízených, jak jsou benefitním systémem motivováni a jak jsou spokojeni potažmo s celým systémem odměňování. Pro komparaci bylo domluveno zajištění různých skupin zaměstnanců. Mělo se jednat o osobně zadávané dotazníkové šetření, které by autorka prováděla s cca 60 operátory výroby, 10 režijními pracovníky, 40 technicko-hospodářskými pracovníky a manažery či vedoucími v rámci jednotek. Autorka se dohodla na čtyřech dnech, které měla ve společnosti strávit prováděním průzkumu.

6.3 Harmonogram návštěv

Vedoucí úseku výroby zajistil zaměstnance, kteří se měli osobně zadávaného dotazníkového šetření zúčastnit. Jednalo se o čtyři červnové dny, konkrétně 8.6-11.6. 2020, kdy autorka společnost navštěvovala a průzkum prováděla. Harmonogram návštěv pro čtyři dny průzkumů je shrnut v následující tabulce.

Pondělí – 8.6.2020		
Tým	Čas	Počet zaměstnanců
PCT 2	8:30 – 9:45	7
BT mon.	9:45 – 10:30	4
PCT 1	10:30 – 12:00	8
PCT 5	12:30 – 13:30	6
PCT 4	14:00 – 15:30	9
Úterý – 9.6.2020		
PCT 2	8:00 – 8:20	2
PCT 3	8:30 – 9:45	7
BT mon.	9:45 – 10:30	3
PCT 5	10:30 – 11:00	3
BT vstříkovna	11:10 – 12:00	5
PCT 3	12:30 – 13:15	4
Středa – 10.6.2020		
Logistika	8:00 – 12:00	20
PCT 1	12:30 – 12:45	2
PCT 2	12:50 – 13:10	2
PCT 5	13:10 – 13:30	2
PCT 4	14:00 – 14:20	2
PCT 3	14:30 – 14:50	2
Čtvrtek – 11.6.2020		
HR, PI CO	8:00 – 9:00	5
TH QM, logistika	9:00 – 10:00	5
Vedoucí PCT, BT Nástrojárna	10:00 – 11:30	9
Logistika, TOV, TTP, IE, QM	12:30 – 15:00	15

Tabulka 3 - Harmonogram návštěv, zdroj: vlastní vypracování

První a druhý den průzkumu autorka prováděla osobně zadávané dotazníkové šetření v týmech ve výrobě, tedy s operátory výroby. Vždy v blízkosti výrobní linky konkrétního zaměstnance. Třetí den autorka prováděla průzkum s částí operátorů výroby a režijními pracovníky. Čtvrtý den autorka zpovídala vedoucí a manažery týmů z předchozích dnů. Během posledních dnů byly také zaslány elektronicky dotazníky vytipovaným zaměstnancům na home-office.

7 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření autorka navrhla po prostudování směrnic, účasti na odborných schůzkách, benefit poradnách a po konzultacích s personalistkami a vedoucími. Cílem dotazníkového šetření bylo od zaměstnanců zjistit zpětnou vazbu na spokojenost s benefity, podíl na jejich motivaci a z důvodu proměnlivého období v automobilovém průmyslu i celkovou spokojenost ve společnosti. Autorka sestavila dotazníky pro operátory výroby (DV) a režijní pracovníky a pro pozice technicko-hospodářských pracovníků (THP) a manažerské pozice (MN). Z větší části byly dotazníky stejné. Autorka zaslala dotazníky na začátku března 2020 ke schválení personálnímu týmu a po kontrole zůstaly dotazníky beze změn. Kvůli následné koronavirové pandemii a zakázaným návštěvám, se autorka dostala do společnosti až v červnu 2020. To už s vedoucím úseku výroby zkonzultovala dotazníkové šetření, doplnila některé specifické otázky, např. týkající se mzdového systému, a požádala o vzorek zaměstnanců, se kterým by měl být průzkum prováděn. Autorka se dohodla s vedoucím na cca 70 pozic DV + DR, 40 THP, 10 MN a několik zaměstnanců na homeoffice, kterým by byl dotazník zaslán elektronicky. Průzkum měl trvat čtyři dny. Již ten den obdržela autorka práce e-mail, ve kterém byl uveden rozpis, s jakými zaměstnanci a kdy bude provádět osobně zadávané dotazníkové šetření, viz předchozí podkapitola Harmonogram návštěv.

Autorka si připravila své dotazníkové šetření do programu Excel pro všechny respondenty.

První den autorka začala s průzkumy ve výrobě. Jedno osobně zadávané dotazníkové šetření, které probíhalo mnohdy i formou příjemného osobního pohovoru, trvalo přibližně 10 minut. Druhý a třetí den průzkumů probíhal stejně. Čtvrtý den již autorka prováděla s vedoucími a manažery průzkum ve své či jejich kanceláři. Na některých odděleních dokonce autorka prováděla průzkum i formou meetingu, který vedla a získávala tak odpovědi, náměty a připomínky k benefitnímu systému od několika vedoucích a manažerů najednou. Můžeme říct, že se jednalo o formu brainstormingu, který byl určitě specifický příjemnou a přátelštější atmosférou a spoustou skupinových nápadů.

Všechny otázky v dotaznících, byly tzv. otevřené. Zaměstnanec mohl tedy odpovědět v podstatě jakkoliv, nebyl limitován žádnými možnostmi odpovědí. To ve většině případů vedlo k plnohodnotné a kvalitní výpovědi zaměstnance. V málo případech to vedlo k neúplnému pochopení otázky a potřebě autorčina podrobnějšího vysvětlení. Z osobně zadávaného dotazníkového šetření ve formě otevřených otázek autorka získala mnoho názorů a poznatků zaměstnanců, pravděpodobně mnohem více, než kdyby byli zaměstnanci omezeni možnostmi volby.

7.1 Metoda vyhodnocování dat

Z důvodu využití otevřených otázek bylo vyhodnocení osobně zadávaného šetření rozděleno do několika částí. Jedna část byla vyhodnocována statisticky, konkrétně tak byly vyhodnocovány ty otázky, které i přesto, že byly otevřené, byl na ně v podstatě jasný výčet odpovědí. Otázky, kde mohl být zaměstnanec kreativní a mohl odpovědět jakkoliv, byly vyhodnocovány za pomoci otevřeného kódování. Odpovědi z dotazníkového šetření autorka pro každou skupinu zaměstnanců zanalyzovala. Došlo k označování a kategorizaci pojmů za pomoci pečlivého studia informací a údajů (Strauss, Corbinová, 1999, str. 43).

Dle Strausse (Strauss, Corbinová, 1999, str. 45) se jedná o seskupování pojmů, které přísluší stejnému jevu. Otevřené kódování by tedy mělo být složené z pojmů, které spolu nějak souvisí, nejčastěji, že jsou si významově podobné (Miovský, 2006, str. 129). Na základě kódování jednotlivých odpovědí, si vytváříme seznam kódů a jakmile jej máme vytvořený, je možné začít systematicky kategorizovat (Švaříček, Šedová, 2014, str. 221).

Autorka práce si všechny dotazníky se zaznamenanými odpověďmi vytiskla a začala analyzovat. Našla opakující se jevy, seskupila pojmy a díky tomu vytvořila kategorie.

7.2 Dotazníkové šetření DV + DR

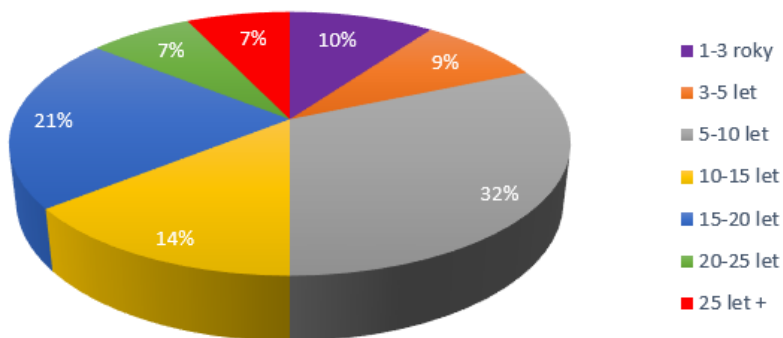
Respondentů této kategorie, tedy operátorů výroby a režijních pracovníků, bylo přesně 70. Na začátku průzkumu autorka pokládala identifikační otázky, na které bylo potřeba získat odpovědi před hlavní částí dotazníkového šetření. Autorka tedy začala klást otázky týkající se pracovní pozice, doby pracovního poměru ve společnosti a zaznamenala si pohlaví a věk respondentů.

V následujících grafech jsou shrnuty výsledky identifikace zaměstnanců, kteří jsou na pozicích výrobních operátorů a režijních pracovníků.



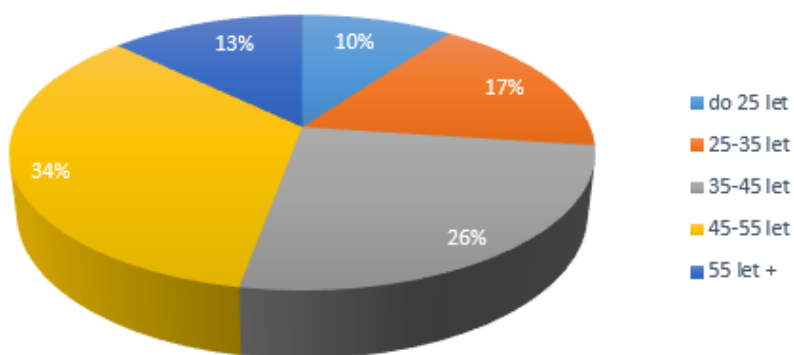
Graf 1 - Pracovní pozice respondentů, zdroj: vlastní vypracování

Jak dlouho jste ve společnosti WITTE Nejdek, s r. o. zaměstnaní?



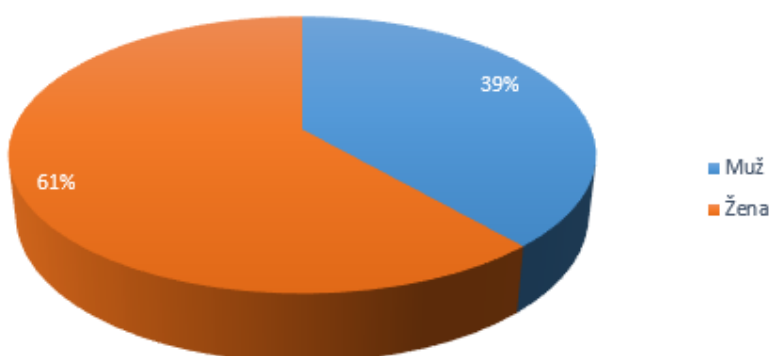
Graf 2 - Délka zaměstnaneckého poměru respondentů, zdroj: vlastní vypracování

Věková kategorie



Graf 3 - Věk respondentů, zdroj: vlastní vypracování

Pohlaví



Graf 4 - Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní vypracování

První otázku, kterou autorka položila každému ze 70 dotazovaných zaměstnanců, bylo, zda znají benefitní systém ve společnosti WITTE Nejde, s r. o. **100 %** dotazovaných odpovědělo **ANO**.

Druhá otázka, kterou autorka zaměstnancům pokládala, byla tzv. otázka filtrační. Na dvě otázky, které po filtrační otázce následovaly, tedy měla odpovídat jen určitá část respondentů. Otázka byla konkrétně určena těm, kteří jsou ve společnosti relativně krátce (<3 roky). Z této početné kategorie se jednalo pouze o 7 respondentů, kteří jsou ve společnosti kratší dobu než 3 roky.

Filtrační otázka a na ni navazující dvě otázky zněly:

„Pokud jste ve společnosti relativně krátce (cca <3 roky), byly benefity rozhodující pro to, když jste se ucházeli o zaměstnání?“

„Pokud ano, které?“

„Pokud jste vyjmenoval/a některé benefity, kde jste o nich slyšel/a?“

Pro 3 respondenty benefity nebyly rozhodující faktor, ale při rozhodování brali benefitní systém jako výhodu. Všichni tito respondenti věděli o benefitech od svých příbuzných, kteří měli předchozí zkušenost ve společnosti. Zbylí 4 respondenti bohužel o benefitech nevěděli vůbec. Ve všech případech se jednalo o respondenty věkové kategorie 25-35 let.

Třetí otázka se zabývala tím, jaké benefity zaměstnanci na pozicích DV + DR nejvíce čerpají, jaké benefity je zajímají. Autorka seskupila pojmy z výpovědí zaměstnanců a na základě nich určila kategorie. Do těchto kategorií zařadila zaměstnance, kteří dle svých odpovědí do určité kategorie patří. Zaměstnanci mohli odpovědět úplně otevřeně, mohli vyjmenovat libovolné druhy benefitů a libovolné množství.

Kategorie 0 - Fixní benefity

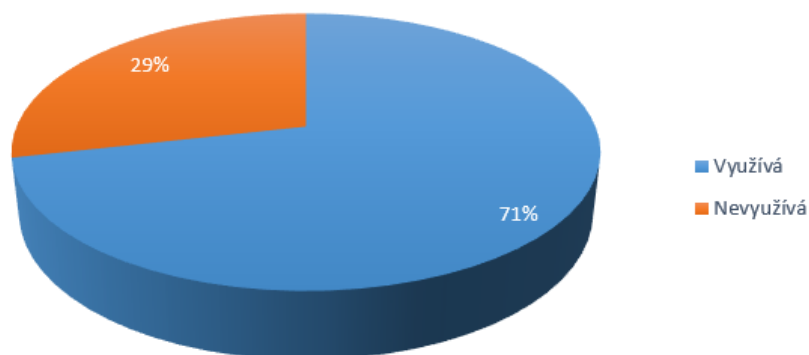
Jedná se o kategorii, do které spadají všichni respondenti. Každý z nich totiž využívá alespoň jeden benefit z fixních benefitů. Tedy zkrácenou 37,5 h pracovní dobu, stravování v jídelně zdarma či dopravu zdarma z vybraných lokalit. Tyto benefity mohou využívat zaměstnanci všech pracovních skupin bez ohledu na dobu zaměstnaneckého poměru ve společnosti či pozici.

Kategorie 1 - Zdraví (Výběr z Cafeterie)

Do této kategorie autorka zařadila ty zaměstnance, kteří zmínili, že benefity využívají na nákupy v lékárnách, optikách, zdravé výživě, popř. drogeriích.

Z osobně zadávaného dotazníkového šetření se autorka dozvěděla, že až 71 % respondentů využívá své benefit body pro nákup zdravotních produktů a drogistického zboží.

Čerpání benefit bodů v kategorii Zdraví



Graf 5 - Čerpání benefit bodů - Zdraví, zdroj: vlastní vypracování

Důležité je také rozlišit jaké věkové kategorie čerpají benefity na zdravotní, lékárenské a drogistické pomůcky. Předpokladem je, že nejstarší věková kategorie čerpá nejvíce. Následující tabulka shrnuje, jestli určité věkové kategorie čerpají benefit body pro nákup v kategorii Zdraví či nikoliv.

Věková kategorie	Čerpá v kategorii Zdraví	
	ano	ne
do 25 let	71,4 %	28,6 %
25 - 35 let	83,3 %	16,7 %
35 - 45 let	50 %	50 %
45 - 55 let	54,2 %	45,8 %
55 let +	100 %	-

Tabulka 4 - Čerpání benefit bodů v kategorii Zdraví u jednotlivých věkových kategorií

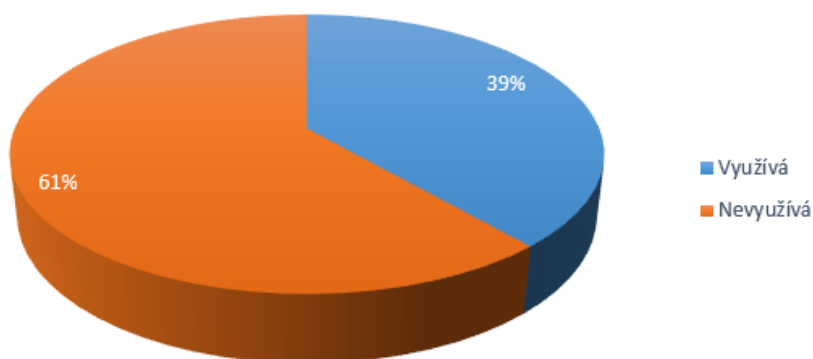
Při zkoumání Tabulky 4 je důležité vzít v úvahu i počet respondentů dané věkové kategorie viz Graf 3.

Kategorie 2 - Relaxace

Do této kategorie autorka zařadila ty zaměstnance, kteří zmínili, že benefity využívají pro nákup rekreačních, relaxačních a poznávacích zájezdů.

Grafické znázornění ukazuje, že 39 % respondentů DV + DR využívá své benefit body k nákupu různých druhů relaxace a rekreace.

Čerpání benefit bodů v kategorii Relaxace



Graf 6 - Čerpání benefit bodů - Relaxace, zdroj: vlastní vypracování

Následující tabulka shrnuje, jestli určité věkové kategorie čerpají benefit body pro nákup v kategorii Relaxace či nikoliv.

Věková kategorie	Čerpá v kategorii Relaxace	
	ano	ne
do 25 let	28,6 %	71,4 %
25 - 35 let	33,3 %	66,7 %
35 - 45 let	44,4 %	55,6 %
45 - 55 let	37,5 %	62,5 %
55 let +	44,4 %	55,6 %

Tabulka 5 - Čerpání benefit bodů v kategorii Relaxace u jednotlivých věkových kategorií

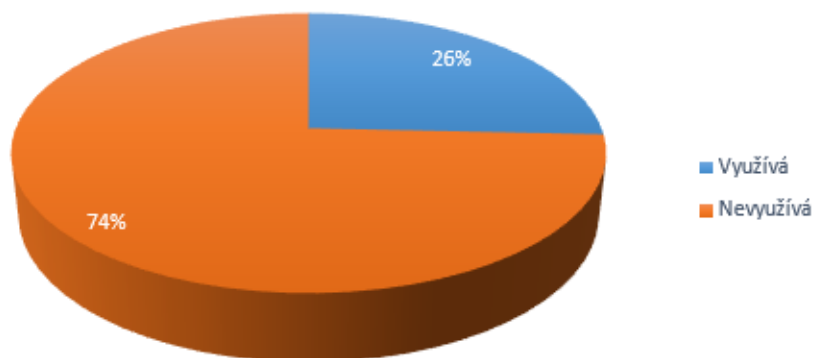
Při zkoumání Tabulky 5 je důležité vzít v úvahu i počet respondentů dané věkové kategorie viz Graf 3.

Kategorie 3 - Sportovní a kulturní aktivity

Do této kategorie autorka zařadila ty zaměstnance, kteří uvedli, že benefity využívají k nákupu sportovního vybavení, zážitků, vstupenek na divadelní představení apod.

V grafu níže můžeme vidět, že 26 % respondentů využívá své benefit body pro nákup v oblasti sportu a kultury.

Čerpání benefit bodů v kategorii Sportovní a kulturní aktivity



Graf 7 - Čerpání benefit bodů - Sportovní a kulturní aktivity, zdroj: vlastní vypracování

Následující tabulka shrnuje, jestli určité věkové kategorie čerpají benefit body pro nákup v kategorii Sportovní a kulturní aktivity či nikoliv.

Věková kategorie	Čerpá v kategorii Sportovní a kulturní aktivity	
	ano	ne
do 25 let	14,3 %	85,7 %
25 - 35 let	41,7 %	58,3 %
35 - 45 let	22,2 %	77,8 %
45 - 55 let	29,2 %	70,8 %
55 let +	-	100 %

Tabulka 6 – Čerpání benefit bodů v kategorii Sportovní a kulturní aktivity u jednotlivých věkových kategorií

Výše uvedené kategorie byly zvoleny pro analýzu především proto, že jejich zastoupení v odpovědích většiny věkových kategorií bylo v podstatě největší. Autorka zaznamenávala i další benefity, které zaměstnanci čerpají, ale není pro ně zvláštní kategorie, protože se neobjevovaly v odpovědích tak často. Jednalo se například o penzijní připojištění, obuv, či potřeby do domácnosti.

U **čtvrté** otázky šetření ve skupině pracovníků DV + DR autorka zjišťovala, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni ve společnosti, co se jim líbí, popř. nelíbí, nebo co by změnili. Jedná se o otázky s velmi subjektivními odpověďmi. Zde autorka použila otevřené kódování, aby byla schopna uspořádat a následně interpretovat velké množství názorů. V průběhu zkoumání odpovědí respondentů si autorka zaznamenávala pojmy a vytvářela si tak seznam kódů, které následně dle významové podobnosti seskupila. Z těch potom vytvořila několik kategorií, které vždy specifikuje jejich název a následný popis kategorie. Do kategorie vždy specifikovala odpovědi zaměstnanců, kteří svým názorem do dané kategorie spadají.

Autorka našla významové kategorie, které představují nejvýznamnější témata v autorčích datech. Tedy témata, která respondenti často spojovali s položenou otázkou ohledně spokojenosti.

Zajímavá data získaná z osobně zadávaného dotazníkového šetření, v rámci otázky spokojenosti ve společnosti, autorka rozdělila do následujících osmi kategorií:

Kategorie 1 - Spokojenost

Do této kategorie zařadila autorka zaměstnance, jejichž odpověď byla ve skutečnosti velice obecná. Jednalo se o respondenty, kteří byli méně sdílní. Většinou se totiž jednalo o krátké odpovědi typu: „*Jsem celkově spokojený.*“

„*Práce tady se mi líbí.*“

„*Nic bych neměnil.*“

Objevovaly se i názory typu:

„*Nestěžuji si.*“

„*Jsem průměrně spokojený.*“

„*Neřeším, jsem tu už dlouho.*“

Někteří respondenti zastávali obecně negativní postoj:

„*Je tu všechno špatně.*“

„*Dřív to bylo lepší, teď to stojí za nic.*“

„*Jsem nespokojená, kdybych nemusela, nepracuji tu.*“

Kategorie 2 - Komunikace

Do této kategorie byly zahrnuty názory těch respondentů, kteří se při otázce ohledně spokojenosti zaměstnanců zaměřili na komunikaci ve společnosti. Jednalo se o hojně probírané téma. Většina respondentů zmínila jako problém ve společnosti právě špatnou komunikaci.

Příklad výpovědí respondentů, kteří se zaměřili na komunikaci:

„*Nelíbí se mi, že chaotické jednání ve firmě.*“

„*Často se cítím velmi dezinformovaný.*“

„Myslím, že komunikace mezi vedením a dělníky je velmi slabá.“

„Komunikace je tady 30% v porovnání s jinými firmami. Informační TV jsou možná OK, my ale chceme přímou komunikaci se svými nadřízenými.“

„Chci změnu v oblasti komunikace, všechno se dozvídáme jako poslední, a to ještě k tomu stylem jedna paní povídala“.

„Nelíbí se mi (ne)komunikace.“

„Měl by se tu změnit systém komunikace, proč nám nemůže přijít sms s upozorněním na určitou situaci ve společnosti, když je to závažné? K informační TV na lávce se dělník ani nedostane.“

„Komunikace tady celkem vážne.“

Kategorie 3 - Nadřízení, vedení

V rámci spokojenosti ve společnosti, se zaměstnanci často zaměřovali na vztahy nadřízenosti a podřízenosti a zmiňovali se o vedení společnosti. Respondenti si obvykle stěžovali na nejasnost kompetencí, změnu vedení či přístup.

Příklady odpovědí, které se týkaly této kategorie jsou následující:

„Chování některých nadřízených není adekvátní.“

„Nadřízení řeší zbytečnosti, které nemají vliv na výrobu.“

„Vedoucí s námi málo komunikují.“

„Kompetence nejsou jasné, nevím, kdo co řídí a kdo má co na starosti.“

„Nelíbí se mi změna ve vedení, dřív byla struktura jasná.“

„Kdyby to šlo, rád bych změnil vedoucího.“

Kategorie 4 - Benefity

Když se autorka začala dotazovat na spokojenost, častým tématem byly benefity poskytované společností. Benefity, byly totiž jednou z věcí, kterou respondenti uvedli jako něco, co jim vyhovuje a co se jim ve společnosti líbí.

Příklady odpovědí, které zahrnovaly názor na benefiční systém společnosti:

„Líbí se mi, že se tu mohu stravovat zdarma.“

„Velké plus jsou obědy a doprava zdarma.“

„Benefity tady jsou na opravdu dobré úrovni.“

„Ve WITTE se mi líbí hlavně to, že se o lidi starají v oblastní benefitů, máme opravdu spoustu možností.“

„Takové benefity jako tady, v jiných firmách nejsou, to se mi líbí.“

Kategorie 5 - Možnost práce

Do této kategorie autorka práce zařadila názory na spokojenost spojené s tématem možnosti pracovat. Zaměstnanci se ve výpovědích o možnosti pracovat lišili. Jednalo se v podstatě o odpovědi dvojího typu:

„Jsem rád, že mám v této době vůbec práci.“

„Nelíbí se mi nemožnost pracovat, i přesto, že vím, že se nejedná o chybu společnosti.“

Kategorie 6 - Mzda a mzdové tarify

Respondenti často v rámci této otázky zmiňovali své mzdové ohodnocení. Někteří v pozitivním, jiní v negativním smyslu.

„Mám celkem slušné platové ohodnocení.“

„Práce mě baví, ale nemyslím si, že jsem za ni správně ohodnocena.“

„Nelíbí se mi mé platové ohodnocení.“

„Určitě by to chtělo vyšší plat.“

Někteří dotazovaní při otázce ohledně spokojenosti zmiňovali mzdové tarify. Jedná se o tzv. mzdové zařazení do tarifových tříd 1, 2, 3. Zařazení do tarifové třídy se odvíjí podle různých kritérií. Jasně daná je první třída, do které se operátor výroby dostane při nástupu do společnosti. Vyšší tarifové třídy může zaměstnanec dosáhnout například certifikací.

Někteří z respondentů při dotazování na spokojenost zmínili právě nespokojenost s tarify.

„Určitě se mi nelíbí zařazení do tarifů.“

„Tarify nejsou spravedlivé.“

„Úplně bych změnil systém odměňování, vždyť to není vůbec logické.“ apod.

Mzdové zařazení za pomoci tarifů zaměstnanců DV + DR je ve společnosti často probíraným tématem. Na požadavek společnosti autorka přidala do dotazníku právě dotazování na tarifové třídy. Tarifové třídy tak budou následně předmětem samostatného zkoumání.

Kategorie 7- Pracovní prostředí

Někteří zaměstnanci si dotazování ohledně spokojenosti spojili s pracovním prostředím ve společnosti. Ti, kteří pracovní prostředí zmínili, hovořili pozitivně.

„Je určitě fajn, že kolem linky máme čisto, úklid je ve WITTE pravidelný.“

„Líbí se mi, že je tu všude uklizeno, např. toalety atd., nikdy nebyl problém.“

„Jsem rád za nadstandardní bezpečnostní prvky, které máme při práci k dispozici.“

Kategorie 8 - Náplň práce

Respondenti se také zaměřovali na výpověď ohledně náplně jejich práce. Obecně lze říct, že ti, kteří se o náplň práce zmínili, jsou s ní spokojeni. Výpovědi zněli například:

„Co se mi tu líbí? – No asi to, že mě manuální práce baví.“

„Líbí se mi, že práce není jednotvárná, celkem často rotuji na více výrobních linkách.“

„Je dobré, že v rámci své práce se můžu posouvat a učit se novým věcem.“

Další otázka se zaměřovala na benefity, které zaměstnancům chybí. Nejčastěji se objevovaly tyto názory:

- **Spotřebiče, elektronika**

Na této odpovědi se shodlo nejvíce respondentů. Zaměstnancům chybí možnost využít benefit body na spotřebiče do domácnosti či elektroniku. Bohužel z povahy tohoto benefitu ve většině případů nelze využít benefit body právě na tuto kategorii. *„Kdyby to bylo jen na nás, rádi vám nabídneme celý náš sortiment. Ale respektujeme přání benefitních společností, aby na některé zboží nebylo možné benefity uplatnit. A ty zase respektují zákonný požadavek, abyste si ze zaměstnaneckých benefitů pořídili zboží pro osobní regeneraci po náročné práci. A každá benefitní společnost to vidí trochu jinak, které zboží do této kategorie spadá a které už ne.“* (Co u nás za benefity nekoupíte?, ©2020, online).

- **Nabídka rekreace**

Někteří respondenti si stěžovali na omezenost výběrů zájezdů a dovolených. V nabídce jsou pouze zasmluvněné cestovní kanceláře, u kterých je ale zájezd mnohdy dražší než u konkurenčních cestovních kancelář, které v nabídce nejsou. Jiným respondentům zase chybí možnost zakoupit si pouze letenky, bez koupi zájezdu.

- **Doprava, auta, leasing**

I přesto, že doprava u více vybraných spojů je do zaměstnání i ze zaměstnání zdarma, někteří respondenti s tím nejsou zcela spokojeni. V případě, že na jejich spojení doprava zdarma není, popř. cesta hromadnou dopravou je zdlouhavá a nenavazuje na jejich směny, musí využít osobního automobilu. Rádi by uvítali alespoň částečný příspěvek na benzín. Respondenti, kteří využívají dopravu zdarma se dále potýkají s problémem uschovávání jízenek k následnému zaúčtování. Pro vybrané spoje mají zaměstnanci čipovou kartu, pro jiné ne. Respondenti by dále uvítali možnost využití na autodíly, leasingy apod.

- **Nábytek**

Především respondentky si stěžovaly na to, že jim chybí v nabídce vybavení do domácnosti v podobě nábytku.

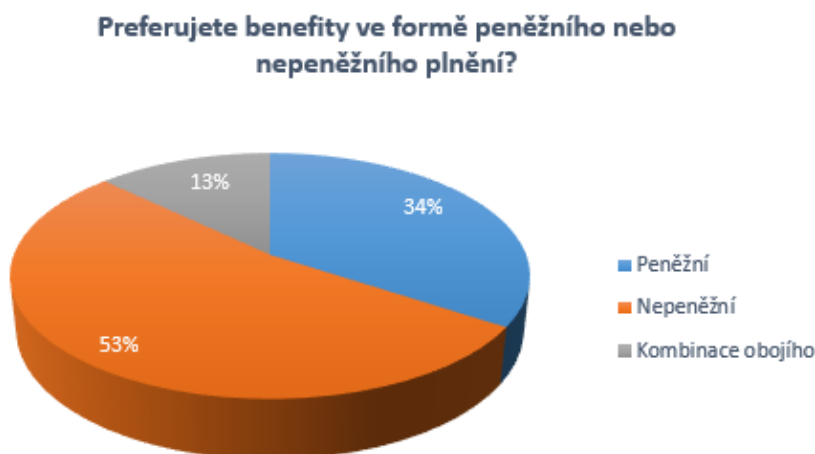
- **Sport**

I přesto, že v nabídce jsou sportovní aktivity, respondentům chybí spíše nabídka sportovního vybavení, možnost uplatnit benefit body v cyklo-servisech. Či by stáli o širší využití volnočasových aktivit v Karlovarském kraji, většina nabídek je prý k využití jen v Praze.

- **Salóny**

Respondentkám chybí v nabídce benefitů fyzioterapeuti, maséři, kosmetičky, kadeřnice a solárium.

Otázka, která následovala, měla za úkol zjistit, zda respondenti DV + DR upřednostňují nyní způsob nepeněžního poskytování benefitů, nebo by uvítali jiný způsob.



Graf 8 - Forma benefitů, zdroj: vlastní vypracování

Z průzkumu autorky se prokázalo, že není souvislost mezi věkovou kategorií a upřednostňovanou formou benefitů. Autorka naopak našla korelaci mezi otázkou zabývající se tím, jaké benefity ve společnosti respondentovi chybí a mezi formou benefitů.

V případě, kdy respondent uvedl, že mu v nabídce chybí nějaký pro něj podstatný benefit, v otázce o formě benefitů odpovídal, že by upřednostnil peněžní. Logicky by chtěl tedy peníze (př. 13. plat atd.) využít na nákup zmíněného benefitu. Respondenti, kteří uvedli, že jim žádný z benefitů nechybí, většinou volili jako vyhovující nyní nepeněžní formu. Ti dále uvedli, že upřednostňují nepeněžní formu také proto, že se tato odměna nedaní, nebo, že to alespoň neutratí za něco jiného. Někteří by dokonce uvítali kombinaci peněžního a nepeněžního plnění.

Dále autorka s respondenty hovořila o jejich aktuální **motivaci**, zajímalo ji, co zaměstnanec motivuje k výkonu práce. Jednalo se o subjektivní názory různých druhů, a tak autorka opět otevřeně kódovala a kategorizovala.

Kategorie 1 - Mzda

V této kategorii lze najít názory respondentů, kteří uvedli jako motivační svou mzdu. Často se objevovaly pozitivní názory na to, že mzdu mají vždy včas na svém kontě a mají tedy jistotu stálého příjmu. Respondenti, kteří mzdu zmínili jako motivační faktor také uváděli, že jejich mzda je odpovídající náročnosti jejich práce. Obecně nejčastější odpověď byla, že je zkrátka motivuje jen to, že dostávají peníze – tj. jsou uspokojeny jen jejich fyziologické potřeby (dle Maslowova). Motivace je ale spojována především s potřebami dosud neuspokojenými, viz Teoretická část práce.

Kategorie 2 - Náplň práce

Respondenty spadající do této kategorie motivuje samotná práce. Baví je, že je jejich práce vidět a jsou toho názoru, že dobře odvedená práce motivuje je i tým. Respondenti uváděli, že je baví nabírat zkušenosti a kariérně se rozvíjet a zvládat např. více linek, a být v práci stále potřebnější. Dle Maslowova se jedná o zaměstnance, kteří začínají uspokojovat svou nejvyšší potřebu, seberealizování.

Kategorie 3 - Kolektiv

Tyto respondenty motivuje především kolektiv lidí, ve kterém má možnost pracovat. Často se objevovaly názory typu, že pokud by v jejich týmu určití lidé, se kterými si rozumí a podporují se, nebyli, vážně by uvažovali o odchodu ze zaměstnání.

Kategorie 4 - Benefity

I z důvodu povahy práce autorka pozitivně vnímá fakt, že respondenti uvedli jako motivační nastavený benefitní systém ve společnosti. Vnímají to jako něco navíc a jejich náhled je takový, že společnost se o ně v tomhle směru stará dobře. Respondenti znovu uvedli i výčet benefitů a uvedli je jako motivační nástroje. Například koupit zájezd by si za normálních okolností dovolit nemohli. Proto je pro ně opravdu motivační vidina toho, že pracují, aby si například jednou za rok mohli rekreaci užít. Několik respondentů dokonce uvedlo, že je motivuje to, že mají každý den oběd zdarma a rádi tak přijdou do práce, protože nemusí utrácet za jídlo jinde.

Kategorie 5 - Vděčnost za práci

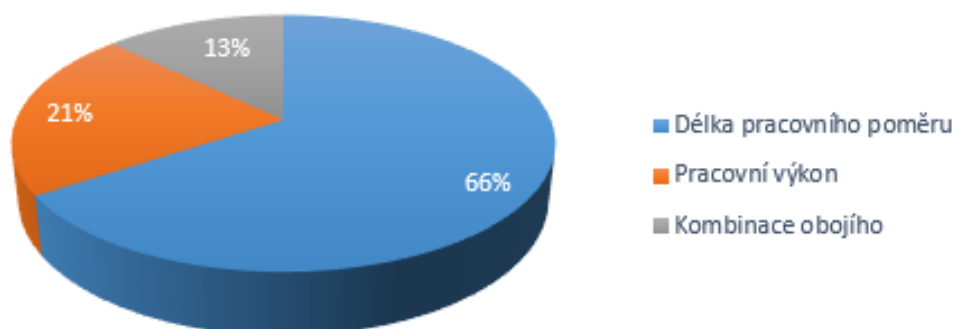
V době koronavirové pandemie, ve které průzkum probíhal, mnoho respondentů motivuje hlavně to, že práci mají. Zmiňovali, že si svoji práci chtějí co nejdéle udržet, a že si váží možnosti chodit do práce, protože ne každý kolega takové štěstí měl.

Kategorie 6 - Demotivace

Do poslední kategorie autorka zařadila respondenty, které dle jejich výpovědí aktuálně nemotivuje nic. Zaměstnanci, kteří takto odpovídali, byli velmi demotivovaní a obecně měli velmi negativní postoj. Shodovali se v odpovědích typu, že už musí jen vydržet do důchodu, že kariérní postup je nemožný a jsou tu jenom proto, že pracovat musí. Zajímavou souvislost našla autorka při porovnání dotazování se na spokojenost ve společnosti. Respondenti, kteří uvedli jako problém špatnou komunikaci, v naprosté většině případů uvedli, že je v práci aktuálně nic nemotivuje. Často to byli také ti respondenti, kteří dříve uvedli, že se necítí dostatečně ohodnoceni za vykonanou práci.

Další otázkou bylo, zda se respondentům zdá více motivující, když se množství a hodnota benefitů zvyšuje s délkou pracovního poměru ve společnosti, nebo kdyby se měnila v závislosti na jejich pracovním výkonu.

Je pro vás více motivující, když se množství a hodnota Vašich benefitů zvyšuje s délkou pracovního poměru ve společnosti, nebo kdyby se měnila v závislosti na Vašem pracovním výkonu?

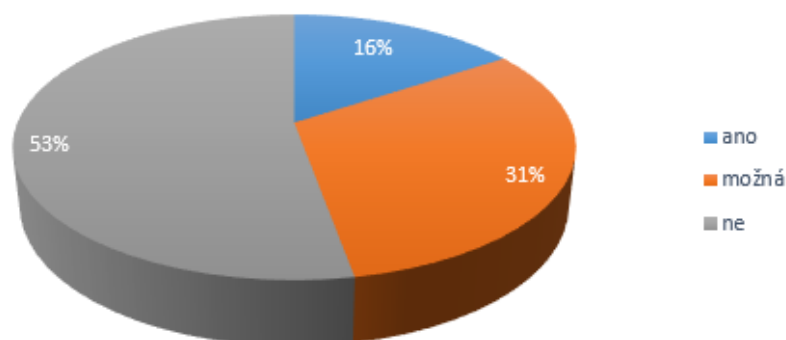


Graf 9 - Množství a hodnota benefitů, zdroj: vlastní vypracování

Z Grafu 6 lze vyčíst, že většina respondentů souhlasí s nynějším systémem, tedy, že by se měly benefity zvyšovat podle toho, jak je zaměstnanec ve společnosti dlouho. Souvislost lze najít mezi tím, jak dlouho je zaměstnanec ve společnosti a co je pro něj více motivující – dle délky pracovního poměru, či dle pracovního výkonu. Zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti 10 let a více, se přiklánějí k názoru, že je více motivační, když se benefity zvyšují s délkou pracovního výkonu. Autorčinou domněnkou je, že zaměstnanci spíše než motivačně, vnímají tento systém z hlediska výhodnosti pro ně.

Předposlední otázka zněla následovně: „Pokud by společnost nenabízela benefity, mohl by to pro Vás být důvod pro změnu zaměstnání?“

Pokud by společnost nenabízela benefity, mohl by to pro Vás být důvod pro změnu zaměstnání?



Graf 10 - Důvod pro změnu zaměstnání v případě, že by společnost nenabízela benefity, zdroj: vlastní vypracování

I přesto, že respondenti často uváděli, jak jsou pro ně benefity motivační, a že jejich systém je funkční a výhodný, většina z nich by své zaměstnání v případě zrušení benefitního systému pravděpodobně nezměnila. U respondentů se často objevovaly názory typu:

„Byl bych naštvaný, ale asi bych kvůli tomu jinou práci nehledal.“

„Je to něco navíc, takže kdyby mi to vzali, co by se dalo dělat.“

„Asi bych neodešel, já upřednostňuji stálý plat, benefity jsou výhoda“.

Poslední otázka šetření měla sloužit k porovnání zaměstnaneckých benefitů ve zkoumané společnosti a jiných společnostech, s jejichž benefitními systémy mají zaměstnanci zkušenost.

Většina respondentů se shodla, že benefitní systém společnosti WITTE Nejdek, s r. o. nemohou porovnávat s jinými společnostmi. A to z těchto důvodů:

- ve společnosti jsou již tak dlouho, že jiný systém benefitů ani neznají,
- u společností, ve kterých dříve působili, žádný benefitní systém nefungoval, nebo byl minimální.

Menšina respondentů zmínila, že může částečně porovnat systém benefitů ve WITTE Nejdek, s r. o. a v jiné společnosti:

- v jiných společnostech jim nabídli jen stravenky,
- v jiných společnostech dostávali 13. plat,
- v jiných společnostech měli hrazené lázeňské pobyty,
- nikdo z nich nezažil, že by měl obědy a dopravu zdarma.

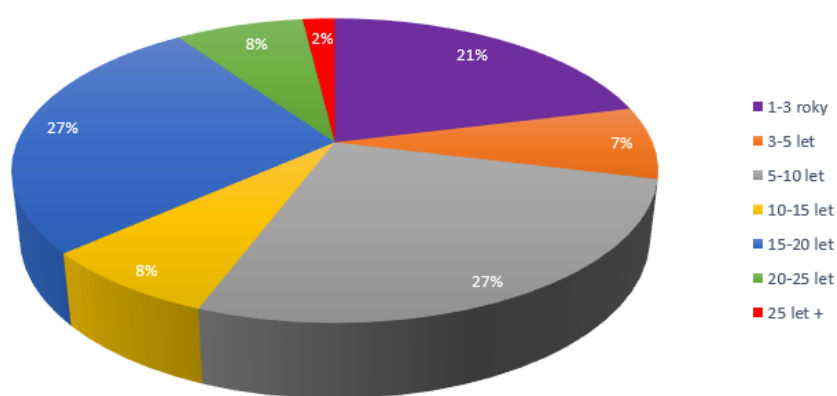
Obecně lze říct, že respondenti si při odpovídání na poslední otázku uvědomili, že systém benefitů ve společnosti WITTE není obvyklý, ale nadstandardní, a sami to ve většině případů potvrdili.

7.3 Dotazníkové šetření TH

Autorka prováděla osobně zadávané dotazníkové šetření se 43 zaměstnanci této kategorie. Dalších 9 TH pracovníků vyplnilo autorčino dotazníkové šetření elektronicky. Celkem se tedy průzkumu zúčastnilo 52 TH pracovníků. I u této kategorie byla potřeba zjistit odpovědi na identifikační otázky. Autorka zjišťovala délku pracovního poměru, věkovou kategorii a pohlaví respondentů.

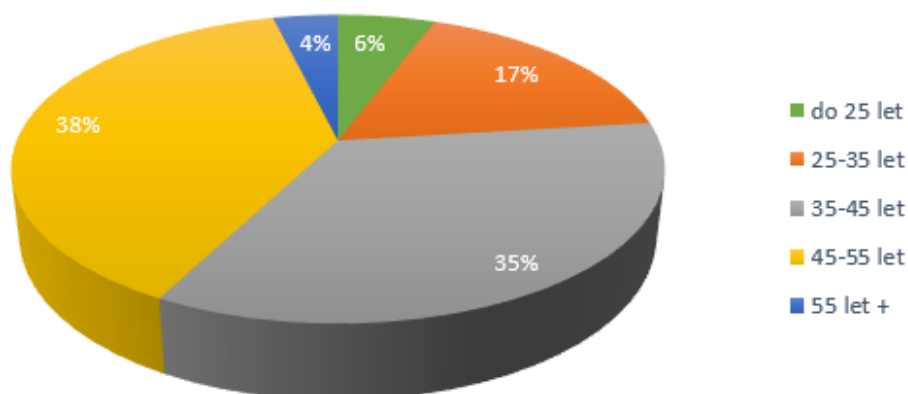
Výsledky identifikačních otázek jsou shrnuty v následujících grafech.

Jak dlouho jste ve společnosti WITTE Nejdek, s r. o. zaměstnaní?



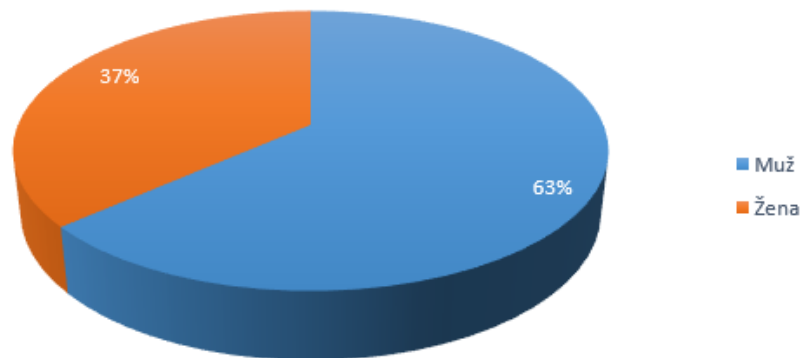
Graf 11 - Délka zaměstnaneckého poměru, zdroj: vlastní vypracování

Věková kategorie



Graf 12 - Věk respondentů, zdroj: vlastní vypracování

Pohlaví



Graf 13 - Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní vypracování

První otázkou hlavního šetření bylo, zda respondent zná benefitní systém, ví jak a kde využívat. Všichni respondenti odpověděli **ANO**.

Druhá otázka, kterou autorka zaměstnancům pokládala, byla tzv. otázka filtrační. Na další dvě otázky, které po filtrační otázce následovaly, tedy měla odpovídat jen určitá část respondentů. Otázka byla konkrétně určena těm, kteří jsou ve společnosti relativně krátce (<3 roky). Do této kategorie spadalo 11 TH pracovníků.

Stejně jako u kategorie DV + DV, zněla filtrační otázka a na ni navazující dvě otázky takto:

„Pokud jste ve společnosti relativně krátce (cca <3 roky), byly benefity rozhodující pro to, když jste se ucházeli o zaměstnání?“

„Pokud ano, které?“

„Pokud jste vyjmenoval/a některé benefity, kde jste o nich slyšel/a?“

Z 11 TH zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti kratší dobu než 3 roky, 5 respondentů odpovědělo, že fungování benefitního systému ve společnosti mělo poměrně velký vliv na to, aby se pro pracovní nabídku ve společnosti rozhodli. Vnímali to jako velké plus a jeden z důvodů proč do společnosti nastoupit. Tito respondenti věděli o nabízených benefitech z kariérních stránek a z doslechu od přátel.

Zbylých šest respondentů se o systému benefitů dozvědělo, až při přijímacím řízení. Shodli se ale na tom, že vliv na jejich nástup do společnosti, byť ne hlavní, benefity měly.

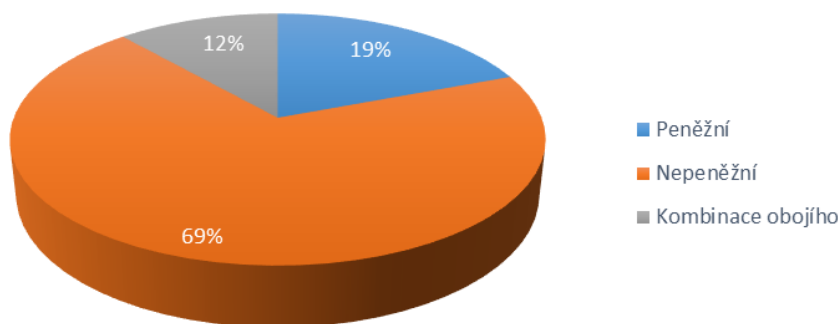
Třetí otázka se zabývala nastaveným systémem benefitů ve společnosti, a to konkrétně spokojeností s ním. TH pracovníci se mohli procentuálně vyjádřit, jak jsou s benefitním systémem společnosti spokojeni. Pokud na škále zvolili méně než 65 %, autorka se doptávala, co by udělali jinak. Průměrná spokojenost dotázaných TH pracovníků s benefitním systémem společnosti je 73,8 %.

Pokud spokojenost respondentů se systémem byla nižší než 65 %, mohli uvést, co by udělali v rámci benefitního systému jinak. Objevovaly se tyto náměty:

- přehlednější aplikace v mobilu,
- rozšíření využití benefitů na Plzeň,
- využití benefit bodů k placení pobytu v hotelech po ČR,
- půlhodinová docházka nekoresponduje s flexibilní pracovní dobou,
- lepší řešení příspěvku na penzi.

Čtvrtou otázkou chtěla autorka zjistit, zda technicko-hospodářští pracovníci upřednostňují nynější způsob nepeněžního poskytování benefitů, nebo by uvítali jiný způsob.

Preferujete benefity ve formě peněžního nebo nepeněžního plnění?

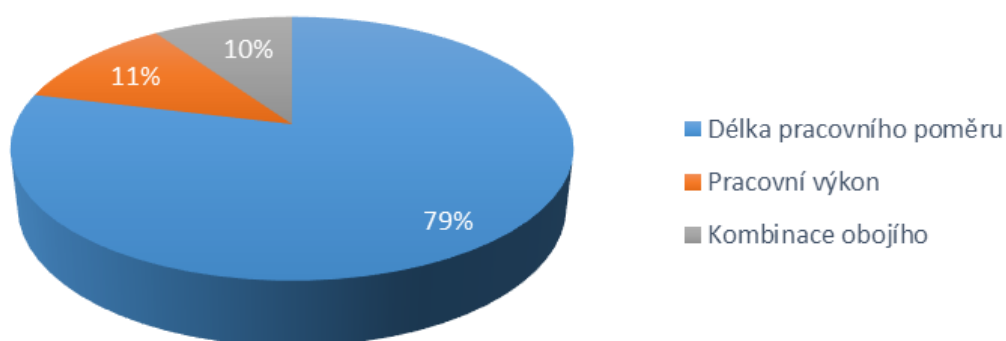


Graf 14 - Forma benefitů, zdroj: vlastní vypracování

Většinové upřednostnění nepeněžní formy benefitů je spojeno s uvědoměním si TH pracovníků, že peněžní forma benefitů by byla podstatně daňově zatížena. Zmiňovali se, že raději budou čerpat benefity v plné výši, která jim náleží, tj. bez povinných odvodů, a vyberou si z dané nabídky benefitů. Ti, kteří byli pro peněžní formu, naráželi především na možnost dostávat od podniku stravenky, které by mohli čerpat kdekoliv, a ne pouze na stravování v závodní jídelně.

I v této zaměstnanecké skupině autorka zjišťovala, zdá se respondentům zdá více motivující, když se množství a hodnota benefitů zvyšuje s délkou pracovního poměru ve společnosti, nebo kdyby se měnila v závislosti na jejich pracovním výkonu.

Je pro vás více motivující, když se množství a hodnota Vašich benefitů zvyšuje s délkou pracovního poměru ve společnosti, nebo kdyby se měnila v závislosti na Vašem pracovním výkonu?



Graf 15 - Množství a hodnota benefitů, zdroj: vlastní vypracování

V Grafu můžeme vidět, že pro naprostou většinu respondentů TH pracovníků je více motivující, když se hodnota benefitů zvyšuje s tím, jak jsou ve společnosti dlouho.

Další otázka se zabývala tím, jaké benefity TH zaměstnanci nejvíce čerpají, jaké benefity je zajímají. Autorka opět seskupila pojmy z výpovědí zaměstnanců a na základě nich určila kategorie. Do těchto kategorií zařadila zaměstnance, kteří dle svých odpovědí do určité kategorie patří. Zaměstnanci mohli odpovědět zcela otevřeně, mohli vyjmenovat libovolné druhy benefitů a libovolné množství.

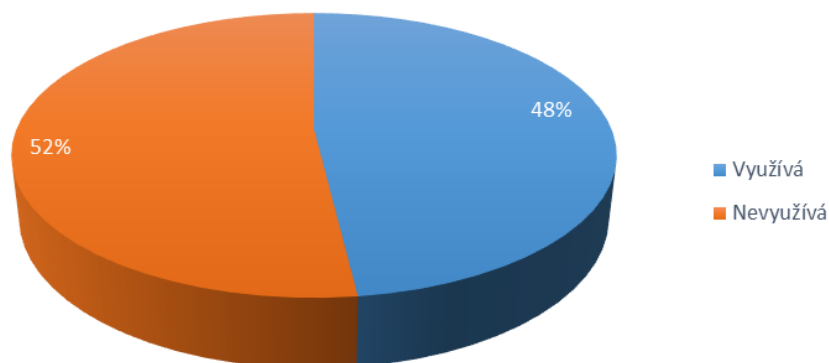
Kategorie 0 - Fixní benefity

Do této kategorie patří všech 52 respondentů TH. Každý z nich totiž využívá alespoň jeden benefit z benefitů fixních, výjimečně individuálních. Jedná se opět o zkrácenou 37,5 h pracovní dobu, stravování v jídelně zdarma či dopravu zdarma z vybraných lokalit.

Kategorie 1 - Zdraví (Výběr z Cafeterie)

Do této kategorie autorka zařadila ty zaměstnance, kteří zmínili, že benefity využívají na nákupy v lékárnách, optikách, zdravé výživě, popř. drogeriích.

Čerpání benefit bodů v kategorii Zdraví



Graf 16 - Čerpání benefit bodů - Zdraví, zdroj: vlastní vypracování

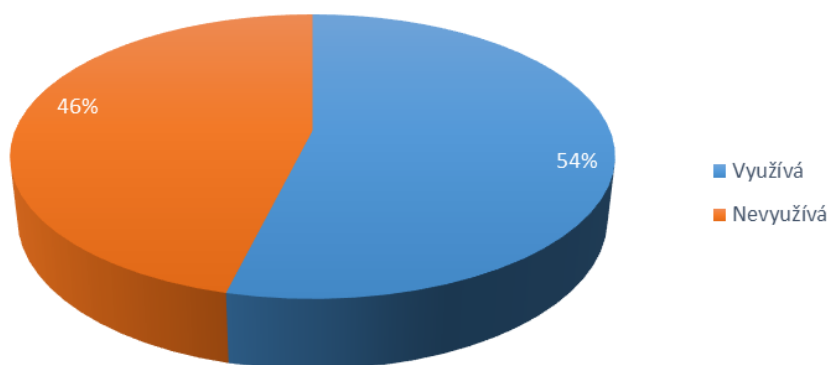
Věková kategorie	Čerpá v kategorii Zdraví	
	ano	ne
do 25 let	33,3 %	66,7 %
25 - 35 let	44,4 %	55,6 %
35 - 45 let	44,4 %	55,6 %
45 - 55 let	55 %	45 %
55 let +	50 %	50 %

Tabulka 7 - Čerpání benefit bodů v kategorii Zdraví u jednotlivých věkových kategorií

Kategorie 2 - Relaxace

Jedná se o kategorii, kam autorka zařadila odpovědi těch respondentů, kteří zmínili, že benefity využívají pro nákup rekreačních, relaxačních a poznávacích zájezdů.

Čerpání benefit bodů v kategorii Relaxace



Graf 17 - Čerpání benefit bodů - Relaxace, zdroj: vlastní vypracování

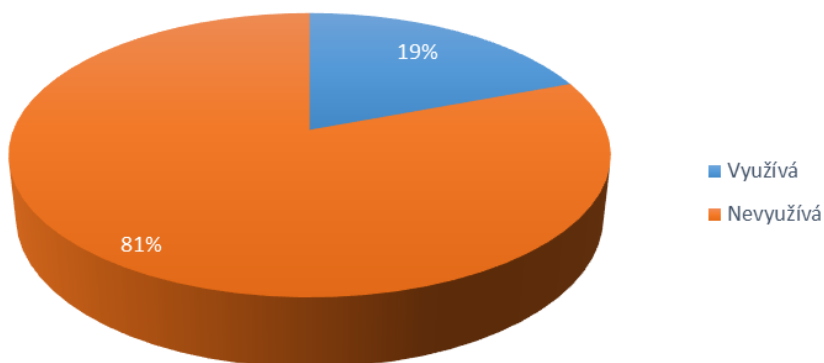
Věková kategorie	Čerpá v kategorii Relaxace	
	ano	ne
do 25 let	33,3 %	66,7 %
25 - 35 let	33,3 %	66,7 %
35 - 45 let	66,7 %	33,3 %
45 - 55 let	55 %	45 %
55 let +	50 %	50 %

Tabulka 8 - Čerpání benefit bodů v kategorii Relaxace u jednotlivých věkových kategorií

Kategorie 3 - Sportovní a kulturní aktivity

Do této kategorie autorka zařadila ty zaměstnance, kteří uvedli, že benefity využívají k nákupu sportovního vybavení, zážitků, vstupenek na divadelní představení apod.

Čerpání benefit bodů v kategorii Sportovní a kulturní aktivity



Graf 18 - Čerpání benefit bodů - Sportovní a kulturní aktivity, zdroj: vlastní vypracování

Věková kategorie	Čerpá v kategorii Sportovní a kulturní aktivity	
	ano	ne
do 25 let	-	100 %
25 - 35 let	37,5 %	62,5 %
35 - 45 let	20 %	80 %
45 - 55 let	15 %	85 %
55 let +	-	100 %

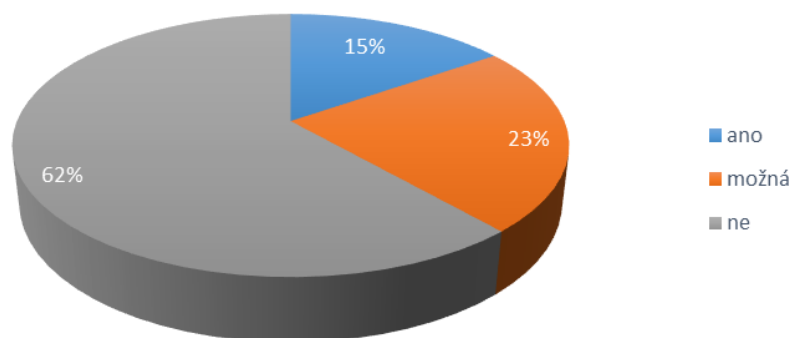
Tabulka 9 - Čerpání benefit bodů v kategorii Sportovní a kulturní aktivity u jednotlivých věkových kategorií

Následovala otázka, která si kladla za úkol zjistit, které benefity TH pracovníkům WITTE Nejdek, s r. o. chybí. Nejčastěji se objevovaly tyto názory:

- **Spotřebiče, elektronika**
Tento návrh měl u respondentů opět početné zastoupení. I TH pracovníci si stěžovali na nemožnost využít benefit body k nákupu elektrospotřebičů a jiné elektroniky. O skutečnosti, že ve většině případů nelze ze zákona benefit body na tento segment využít, ale již věděli.
- **Nabídka rekreace**
Respondenti by uvítali možnost širšího využití v rámci výběrů rekreačních pobytů a zájezdů. Mnohokrát nemají šanci koupit zájezd od cestovní kanceláře, kterou jsou obvykle zvyklí využívat. Nebo je nabídka zájezdů příliš malá.
- **Sport**
Respondentům chybí možnost uplatnit své benefity na sportovní vybavení a oblečení. Nabídka je dle nich nedostačující v různých sportovních odvětvích.
- **Pojištění**
Respondenti by si představovali možné uplatnění v rámci sektoru pojišťovnictví. Zároveň by někteří obměnili systém využití na penzijní připojištění.

Autorka opět zjišťovala, jak by se respondenti zachovali, kdyby došlo ke zrušení benefitů.

Pokud by společnost nenabízela benefity, mohl by to pro Vás být důvod pro změnu zaměstnání?



Graf 19 - Důvod pro změnu zaměstnání v případě, že by společnost nenabízela benefity, zdroj: vlastní vypracování

Z výše uvedeného grafu vidíme, že většina TH pracovníků by zaměstnání neopustila z důvodu, že by společnost benefity nenabízela. Tvrdí totiž, by se muselo stát víc než jen zrušení benefitů, aby uvažovali o změně zaměstnání.

Další otázka šetření měla sloužit k porovnání zaměstnaneckých benefitů ve zkoumané společnosti a jiných společnostech, s jejichž benefitními systémy mají zaměstnanci zkušenost.

Odpovědi autorka analyzovala dle toho, jak si respondenti otázku vyložili a jak na ni reagovali.

Respondenti, kteří se shodli, že benefitní systém společnosti WITTE Nejdek, s r. o. nemohou porovnávat s jinými společnostmi, odpovídali takto:

- ve společnosti jsou již tak dlouho, že jiný systém benefitů ani neznají,
- v jiných společnostech takové systémy benefitů nejsou.

Ostatní respondenti pozitivně hodnotili nastavení benefitního systému ve WITTE Nejdek, s r. o.

- v Karlovarském kraji je nabídka benefitů nejlepší ve WITTE,
- benefity jsou tady na mnohem vyšší úrovni než jinde,
- systém je tady funkční, jinde to bylo spíše nahodilé.

Dále autorka s respondenty hovořila o jejich aktuální motivaci, zajímalo ji, co zaměstnanec motivuje k výkonu práce. Jednalo se o subjektivní názory různých druhů, a tak autorka otevřeně kódovala a kategorizovala.

Kategorie 1 - Mzda

Do této kategorie patří výpovědi respondentů, kteří zmínili, že je k výkonu práce motivuje jejich mzda. Respondenty, které motivuje jejich finanční ohodnocení, motivují i další faktory z kategorií níže.

Kategorie 2 - Kolektiv

Tyto respondenty motivuje kolektiv lidí kolem nich, především jejich tým. Kdyby kolem sebe tyto kolegy neměli, dle jejich výpovědí ztrácí značnou část motivace, díky které práci vykonávají. Pro tým by se obětovali a rádi řeší s kolegy i osobní záležitosti. Přátelství je pro ně na prvním místě.

Kategorie 3 - Jistota

Takto odpovídali respondenti, kteří si uvědomovali vážnost situace a jsou vděční za to, že mohou svoji práci vykonávat. Stálost, kterou jim WITTE Nejdek, s r. o. nabízí je pro ně motivační.

Kategorie 4 - Náplň práce

Do této kategorie jsou zařazeny odpovědi respondentů, kteří si s motivací spojili přímo výkon své práce. Hovořili o tom, jak je práce baví, jak rádi vylepšují, co nefunguje a přispívají svými dovednostmi a znalostmi k cíli. Tito respondenti také oceňují, že je jejich práce různorodá.

Kategorie 5 - Benefity

I respondenti TH pozic motivuje k jejich výkonu systém benefitů v podniku WITTE Nejde, s r. o. Hovořili o tom, že benefity jsou pro ně přidaná hodnota, která se dá nazvat jako motivační. Je to něco, co jim podnik přináší navíc, tj. kdyby nechtěl, nemusí to dělat. Vysvětlují: „*To přece je motivační, když pro Vás někdo udělá něco jen tak, aniž by musel. To pro mě znamená, že si mě váží, a to mě motivuje.*“

Kategorie 6 - Seberealizace

Tyto respondenty motivuje, když mohou rozvíjet svůj potenciál. Motivuje je jejich kariéerní postup a možnost změny pozice.

Kategorie 7 - Demotivace

I u respondentů TH se objevují negativní postoje. Respondenti nejsou spokojeni s fungováním společnosti, ale ani s fungováním kolektivu. Jsou demotivováni často lidmi, kteří je v týmu obklopují, popř. nejsou spokojeni s nadřízenými. Tyto respondenty nemotivuje téměř nic a práci vykonávají s nechutí, a proto, že musí.

Nakonec autorka zjišťovala, co se TH pracovníkům v podniku líbí/nelíbí, jak jsou spokojeni, popřípadě co by změnili. Autorka postupovala stejně jako u DV+DR kategorie. Použila otevřené kódování, aby byla schopna uspořádat a následně interpretovat velké množství názorů. V průběhu analyzování odpovědí respondentů si autorka zaznamenávala pojmy a vytvářela si tak seznam kódů, které následně dle významové podobnosti seskupila. Z těch potom vytvořila několik kategorií, které vždy specifikuje jejich název a následný popis kategorie. V kategoriích jsou následně zařazeny zaměstnanci a jejich odpovědi, které lze významově zařadit do dané kategorie.

Kategorie 1 - Komunikace

Technicko-hospodářští pracovníci, jejichž názory autorka zařadila do této kategorie, zmiňovali při otázce ohledně spokojenosti komunikaci. A především v negativním smyslu. Respondenti velmi často poukazovali na špatnou komunikaci ve společnosti, která může být zapříčiněna různými faktory.

Odpovědi respondentů byly následující:

„Způsob vedení komunikace mezi týmy je velmi slabý.“

„Komunikace vážne, a to hlavně proto, že komunikujeme s celým světem. Patří sem faktor časového posunu, nebo jiné pracovní doby.“

„Špatný tok informací tady často vede k dezinformaci.“

„U nás v týmu plyne největší nejistota z toho, že máme špatné nebo žádné informace.“

Kategorie 2 - Vedení

V této kategorii se objevují názory TH pracovníků, kteří se zaměřili na téma vedení společnosti.

Objevovaly se názory tohoto typu:

„Panuje zde matoucí organizace lidí, co nás řídí.“

„Jsem spokojen s přístupem firmy k lidem.“

„Nejsem spokojen s komplikovaností firmy, především od managementu dolů.“

Kategorie 3 - Benefity

Respondenti se také při této otázce odkázali na téma benefitů společnosti. Všichni, kteří se o benefitech zmínili, hovořili pozitivně.

„Benefity jsou tady na TOP úrovni, jsem se systémem velmi spokojený.“

„Jsem určitě spokojený s benefity, je jich tu velká škála.“

„Lepší motivační systém jsem nikde nezažil.“

Kategorie 4 - Značka

Do této kategorie autorka zahrнула názory těch respondentů, kteří při této otázce hovořilo přímo o společnosti WITTE jako takové.

„Líbí se mi, že WITTE něco znamená, že má ve světě jméno.“

„Líbí se mi produkty naší společnosti a to, že se na jejich vývoji mohu podílet.“

„Obdivuji neustálé investice společnosti do inovací.“

Kategorie 5 - Mzda

Při dotazu ohledně spokojenosti, či změn, zaměstnanci také hovořili o svém finančním ohodnocení.

„Líbí se mi, že moje mzda je úměrná tomu, co dělám.“

„Jistota mzdy, to je pro mě základ, peníze jsou na účtu tak, jak mají být.“

„Změnil bych svoji mzdu, není odpovídající.“

Kategorie 6 - Pracovní prostředí, Náplň práce

Respondenti při dotazu na spokojenost zmiňovali často také pracovní prostředí či práci samotnou.

„Co se týče náplně práce, je toho moc, na našem oddělení na to zkrátka nestačíme.“

„Baví mě moje práce, rád se v ní zlepšuji.“

„Pracovní prostředí se někdy zdá trochu neuzpůsobené.“

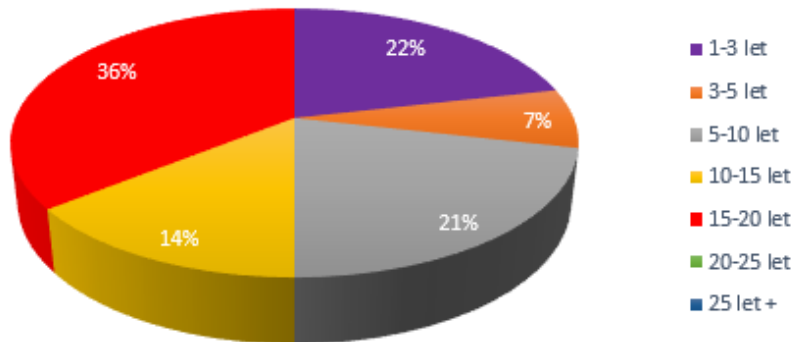
„Společnost dbá na to, aby se člověk cítil při své práci komfortně.“

7.4 Dotazníkové šetření MN

Respondentů kategorie manažerů bylo celkem 14. Z toho s 9 manažery proběhlo osobně zadávané dotazníkové šetření osobně a 5 manažerů vyplnilo dotazník elektronicky. Identifikační otázky se opět zaměřovaly na dobu manažera v zaměstnaneckém poměru, věkovou kategorii a pohlaví.

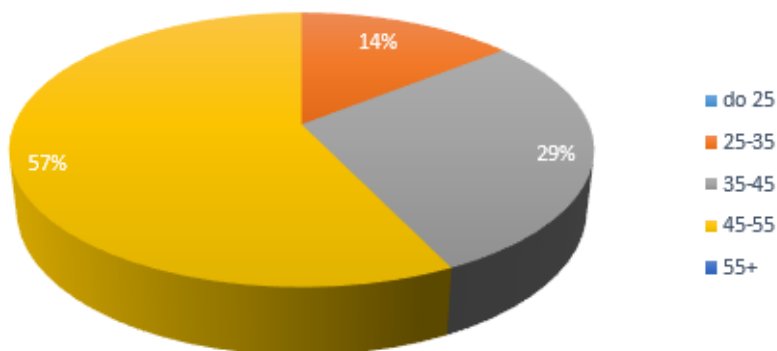
Výsledky identifikačních otázek jsou shrnuty v následujících grafech.

Jak dlouho jste ve společnosti WITTE Nejdek, s r. o. zaměstnaní?



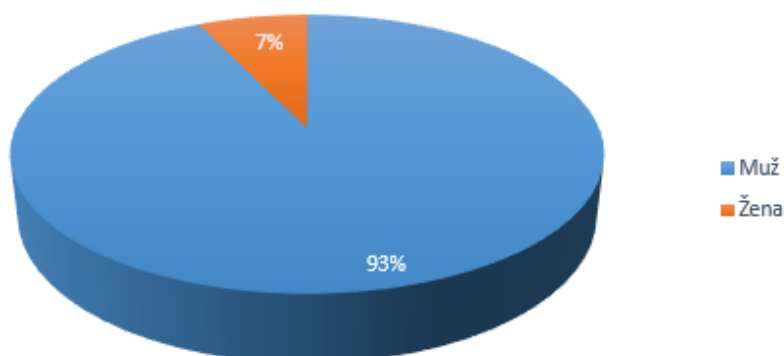
Graf 20 - Délka zaměstnaneckého poměru, zdroj: vlastní vypracování

Věková kategorie



Graf 21 - Věk respondentů, zdroj: vlastní vypracování

Pohlaví



Graf 22 - Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní vypracování

První otázkou hlavního šetření bylo, zda respondent zná benefiční systém, ví jak a kde využívat. Všichni respondenti odpověděli ANO.

Druhá otázka, kterou autorka manažerům pokládala, byla tzv. otázka filtrační. Na další dvě otázky, které po filtrační otázce následovaly, tedy měla odpovídat jen určitá část respondentů. Otázka byla konkrétně určena těm, kteří jsou ve společnosti relativně krátce (<3 roky). Do této kategorie spadaly tři manažeři.

Stejně jako u předchozích kategorií, zněla filtrační otázka a na ni navazující dvě otázky takto:

„Pokud jste ve společnosti relativně krátce (cca <3 roky), byly benefity rozhodující pro to, když jste se ucházeli o zaměstnání?“

„Pokud ano, které?“

„Pokud jste vyjmenoval/a některé benefity, kde jste o nich slyšel/a?“

Všichni tři manažeři, kteří jsou ve společnosti krátce, věděli o fixních benefitech, které společnost nabízela, a pro dva z nich byla tato skutečnost faktorem pro rozhodnutí se nastoupit do společnosti. O benefitech, které dávají zaměstnancům možnost čerpat benefit body z Cafeterie benefitů, se ale dozvěděli až v rámci nástupních dnů.

Další otázka se zabývala tím, jak jsou manažeři spokojeni s nastaveným systémem benefitů. Vyjádřit svoji spokojenost mohli za pomoci procentuální škály 0 % - 100 %. V případě, že některý z manažerů zvolil na škále méně než 65 %, měl uvést, co by změnil.

„Jak jste spokojeni s nastaveným systémem zaměstnaneckých benefitů?“ (Škála 0 % - 100 %)

„Pokud jste zvolil/a méně než 65 %, co byste udělal/a jinak?“

Průměrná spokojenost dotazovaných manažerů s benefičním systémem je 75,36 %. Ti, kteří uvedli na škále méně než 65 % odpovídali takto:

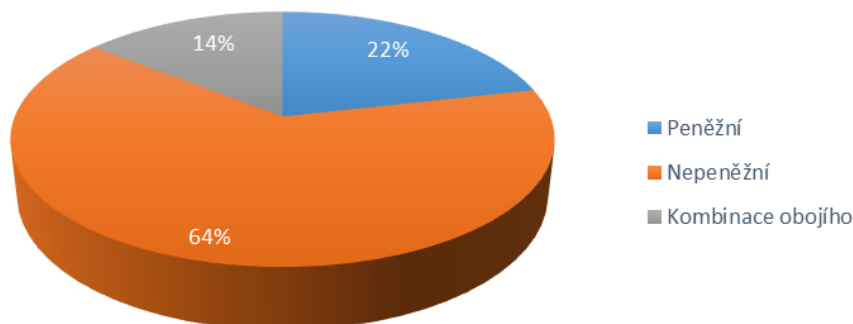
„Dřív byl dle mého systém lepší, fungoval na základě pracovní pozice zaměstnance, a ne dle odpracovaných let.“

„Jako limitaci vidím omezené možnosti uplatnění benefitů, výběr je hodně specifický.“

„Uvítal bych více sportovních nabídek a možností uplatnění celkově ve sportovním odvětví.“

Dále se autorka práce zajímala, zda manažeři společnosti upřednostňují nyní nejší nepeněžní formu poskytování benefitů, nebo by uvítali formu peněžního plnění.

Preferujete benefity ve formě peněžního nebo nepeněžního plnění?

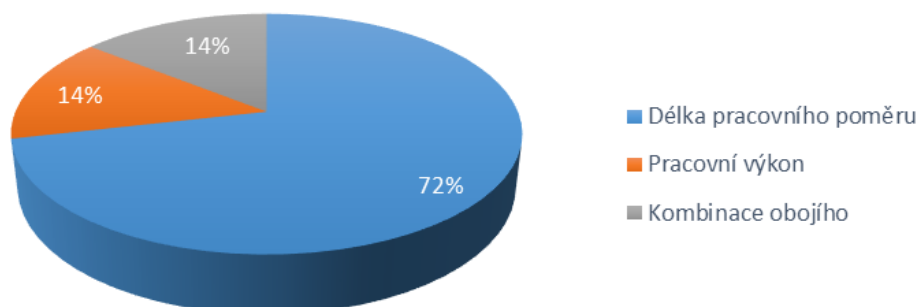


Graf 23 - Forma benefitů, zdroj: vlastní vypracování

Graf výš naznačuje, že samotní manažeři jsou s aktuální formou poskytování benefitů z většiny spokojeni. Manažeři upozorňují, že v případě peněžního plnění může docházet k rychlejšímu a nekontrolovatelnému utrácení peněz zaměstnanců. K dalším důvodům patří daňové zatížení, které se nepeněžních benefitů netýká.

Následující otázkou chtěla autorka docílit zjištění, zda manažeři vnímají jako více motivující, když se množství a hodnota benefitů zvyšuje s délkou pracovního poměru ve společnosti, nebo kdyby se měnila v závislosti na pracovním výkonu.

Je pro vás více motivující, když se množství a hodnota Vašich benefitů zvyšuje s délkou pracovního poměru ve společnosti, nebo kdyby se měnila v závislosti na Vašem pracovním výkonu?



Graf 24 - Množství a hodnota benefitů, zdroj: vlastní vypracování

Z grafu výše lze jasně vidět, že většina manažerů zastává názor, že nyní nejší forma určování výše bodového příspěvku benefitů dle délky pracovního výkonu je nejvíce motivující. Manažeři zmiňují, že benefity jsou dlouhodobý motivátor a mzda krátkodobý. Zároveň upozorňují, že pro ohodnocení pracovního výkonu má fungovat variabilní složka mzdy, nikoliv benefity.

V **další** otázce se autorka zajímala, jaké benefity manažeři společnosti nejvíce využívají, a jaké benefity je především zajímají. Protože i manažeři měli možnost odpovědět zcela otevřeně bez omezení výběru odpovědi, využila autorka otevřeného kódování. Z odpovědí seskupila pojmy a termíny, díky kterým následně vytvořila a pojmenovala kategorie. Do těchto kategorií následně zařadila zaměstnance a jejich výpovědi, které svými znaky charakterizují danou kategorií.

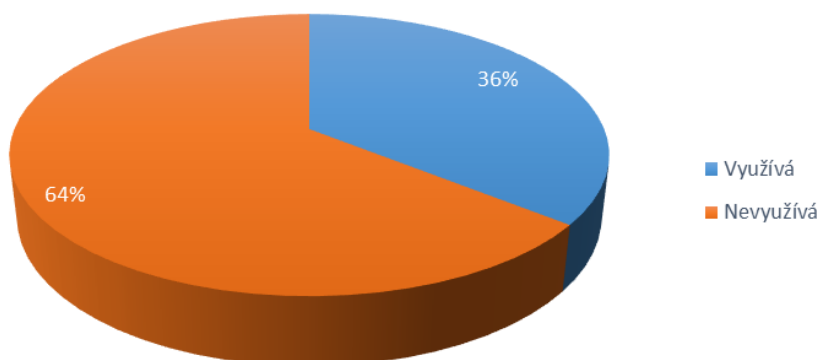
Kategorie 0 - Fixní benefity, Individuální benefity

Všichni dotazovaní manažeři využívají v různých mírách fixní či individuální benefity. Využívají především obědů zdarma, často také zmiňovali týden dovolené navíc. U manažerů nejsou výjimkou benefity individuální formy, kdy nejhojněji využívané jsou firmní vozy.

Kategorie 1 - Zdraví (Výběr z Cafeterie)

Do této kategorie autorka řadí ty manažeři, kteří své benefit body využívají pro nákup sortimentu z lékáren, zdravé výživy, popř. drogeriích.

Čerpání benefit bodů v kategorii Zdraví



Graf 25 - Čerpání benefit bodů - Zdraví, zdroj: vlastní vypracování

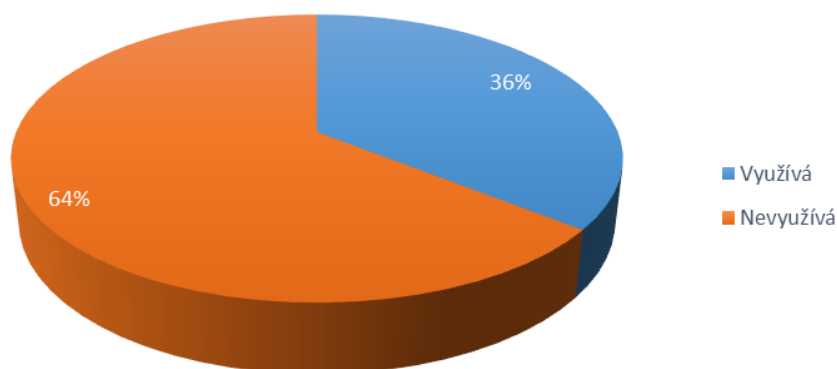
Věková kategorie	Čerpá v kategorii Zdraví	
	ano	ne
do 25 let	-	-
25 - 35 let	-	100 %
35 - 45 let	25 %	75 %
45 - 55 let	50 %	50 %
55 let +	-	-

Tabulka 10 - Čerpání benefit bodů v kategorii Zdraví u jednotlivých věkových kategorií

Kategorie 2 - Relaxace

Autorka vytvořila kategorii Relaxace, kam zařadila manažery, kteří své benefit body využívají k rekreaci, rekonvalescenci a cestování.

Čerpání benefit bodů v kategorii Relaxace



Graf 26 - Čerpání benefit bodů - Relaxace, zdroj: vlastní vypracování

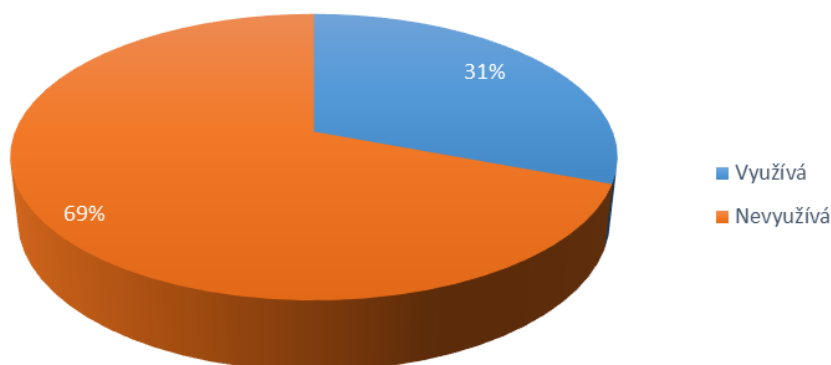
Věková kategorie	Čerpá v kategorii Relaxace	
	ano	ne
do 25 let	-	-
25 - 35 let	-	100 %
35 - 45 let	50 %	50 %
45 - 55 let	37,5 %	62,5 %
55 let +	-	-

Tabulka 11 - Čerpání benefit bodů v kategorii Relaxace u jednotlivých věkových kategorií

Kategorie 3 - Sportovní a kulturní aktivity

Manažeři dále uplatňují své benefit body na nákup sportovního vybavení a sportovních akcí. V neposlední řadě navštěvují divadelní představení, či nakupují jiné vstupenky na kulturní akce.

Čerpání benefit bodů v kategorii Sportovní a kulturní aktivity



Graf 27 - Čerpání benefit bodů - Sportovní a kulturní aktivity, zdroj: vlastní vypracování

	Čerpá v kategorii Sportovní a kulturní aktivity	
Věková kategorie	ano	ne
do 25 let	-	-
25 - 35 let	50 %	50 %
35 - 45 let	25 %	75 %
45 - 55 let	37,5 %	62,5 %
55 let +	-	-

Tabulka 12 - Čerpání benefit bodů v kategorii Sportovní a kulturní aktivity u jednotlivých věkových kategorií

Manažeři dále jako velkou výhodu možnosti čerpání bodů v Cafeterii uváděli příspěvek na penzijní připojištění, který ve zvolené výši hojně využívají.

Následovala otázka, díky které měla autorka zjistit, jaké benefity manažerům společnosti chybí. Nejčastěji se objevovaly názory týkající se sportovního a odpočinkového využití na pracovišti. Dále by manažeři rádi využívali možnost zvýhodnění tarifů pro ně a jejich blízké. Někteří chybí ve společnosti možnost Sick days.

Dále autorka hovořila s manažery o jejich aktuální motivaci. V odpovědích se opakovaly tyto motivátory:

- Kariérní posun
- Finanční ohodnocení
- Pocit dobře odvedené práce
- Benefity
- Tým
- Náplň práce

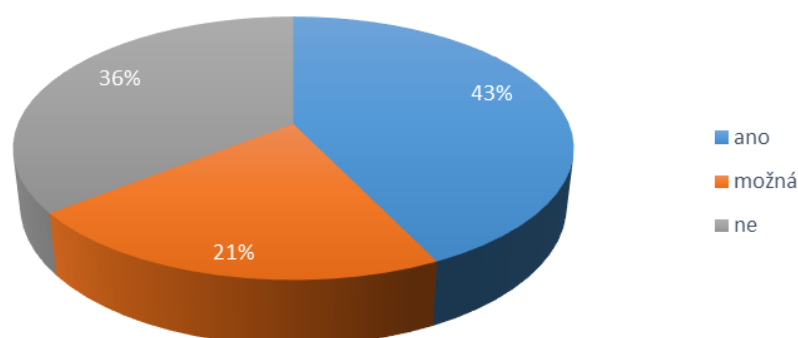
Další otázka šetření měla sloužit k porovnání zaměstnaneckých benefitů ve zkoumané společnosti a jiných společnostech, s jejichž benefitními systémy mají manažeři společnosti zkušenosti.

Odpovědi manažerů byly:

- systém Cafeterie jsem jinde nezažil, vždy se jednalo spíše o benefity jednorázového typu, žádnou jinou osobní zkušenost nemám,
- často jsem se setkával se stravenkami.
- jinde nemají benefitní systém na tak vysoké úrovni,
- jsem tu tak dlouho, že porovnávat nemohu.

Následující otázkou autorka zjišťovala, zda by manažeři přemýšleli o změně zaměstnání v případě, že by společnost přestala benefity nabízet, popř. kdyby došlo k razantnímu omezení benefitů.

Pokud by společnost nenabízela benefity, mohli by to pro Vás být důvod pro změnu zaměstnání?



Graf 28 - Důvod pro změnu zaměstnání v případě, že by společnost nenabízela benefity, zdroj: vlastní vypracování

Z grafu lze vidět, že poměrově větší část manažerů by zvažovala opuštění zaměstnání v případě, že by benefity ve společnosti dále nabízeny nebyly. Důležité je zmínit, že manažeři mají nabídku benefitů rozšířenou o individuální benefity, které mohou po schválení čerpat. Tyto benefity byly často zmiňované jako podstatná součást manažerských benefitů obecně. Manažeři dodávali, že pokud by právě tyto benefity již nadále nebyly, byl by to podstatný důvod pro rozhodování se o možné změně zaměstnání.

Na závěr autorka zjišťovala, jak jsou manažeři spokojeni ve společnosti, popř. co by změnili. Níže jsou uvedené typy názorů, které 14 manažerů uvádělo:

- celkově jsem spokojený, ale zamyslel bych se nad nedostatkem parkovacích míst pro osobní vozy,
- uvítal bych větší možnost se specializovaně vzdělávat v oboru,
- je za potřebí více komunikace a setkávání se s různými odděleními
- práce mě baví, jsem spokojený, ale pracovní prostředí se mi zdá neuzpůsobené,
- měly by být lépe určeny kompetence, někdy není jisté, kdo je za co zodpovědný,
- uvítal bych zjednodušení penzijního připojištění, aby si každý mohl nastavovat sám.

7.5 Mzdové tarify

Jak bylo zmíněno výše, na požadavek společnosti, bylo do dotazování se respondentů přidáno hodnocení mzdových tarifů z pohledu pozic DV (které do tarifů spadají) a jejich manažerů.

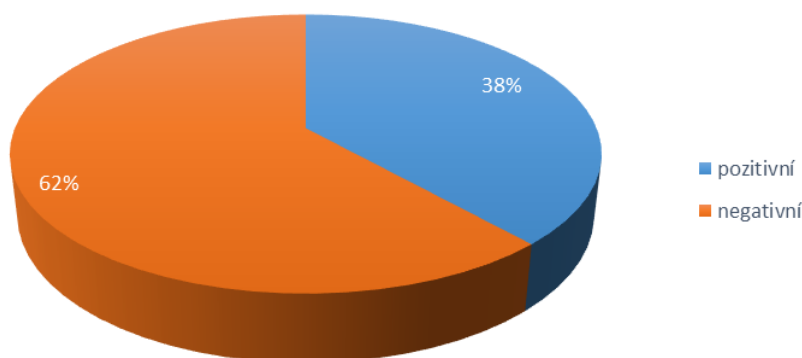
Otázka zněla takto:

„Zhodnoťte zařazení do mzdových tříd dle tarifů 1,2 a 3. (DV)“

Autorka položila respondentům DV jednu otázku, která se přímo týkala názoru na zařazení do mzdových tříd dle mzdových tarifů. Dotazováno na tuto konkrétní otázku bylo ve třech dnech průzkumu 60 DV pracovníků. Čtvrtý den byla otázka položena manažerům a vedoucím DV pracovníků, kteří byli dotazováni v předchozích dnech.

První jednoduché vyhodnocení provedla autorka statisticky. Autorka zanalyzovala odpovědi dotazovaných pracovníků DV a zhodnotila, zda dotazovaní zaujímají k zařazení do mzdových tříd dle tarifů **pozitivní** nebo **negativní** postoj. Jedná se o první obecné vyhodnocení, které nám pomůže na první pohled zjistit, jak zkoumaný vzorek DV pracovníků tarify vnímá.

Postoj pracovníků DV ke mzdovým tarifům



Graf 29 - Postoj respondentů ke mzdovým tarifům, zdroj: vlastní vypracování

Z výše uvedeného grafu lze jednoduše vyvodit, že postoj dotazovaných pracovníků DV ke mzdovým tarifům je spíše negativní. Více než nadpoloviční většina není se systémem z různých důvodů spokojená. Konkrétnější vyhodnocení autorka provede otevřeným kódováním.

Při otevřeném kódování odpovědí na otázku ohledně zhodnocení zařazení do mzdových tříd dle mzdových tarifů, autorka postupovala tak, že si v odpovědích nejprve našla opakující se jevy. Postupně seskupila pojmy a na základě těch vytvořila kategorie, které jsou charakteristické pro jednotlivé odpovědi zaměstnanců.

Kategorie 1 - Spokojenost

Respondenti jejichž názor na mzdové tarify byl pozitivní, jsou zařazeni právě do této kategorie. Odpovědi, kterých se autorce dostalo, byly následující:

„Tarify jsou spravedlivé.“

„Když někdo umí víc, proč by nemohl jít do vyššího tarifu.“

„Myslím, že tarify jsou oprávněné.“

„Je to v pořádku, otázky, které jsou v testu při certifikaci by měl vědět každý.“

„Mám motivaci k tomu posouvat se v práci dál.“

„Je to dobré pro mladé lidi.“

Kategorie 2 - Nespokojenost

V této kategorii jsou názory těch respondentů, kteří nejsou se systémem mzdových tarifů spokojeni. Zaujímají vůči němu obecně negativní až velmi negativní postoj.

Nutno podotknout, že tato kategorie a kategorie následující, jsou dle zařazených odpovědí bohužel nejpočetnější.

Objevovaly se následující výpovědi:

„Posuzovat schopnosti by měl předák a podle toho by měl člověka zařadit do tarifu – ten totiž přesně ví, kdo co umí.“

„Při zařazování do tarifů je důležitý individuální přístup, který při posuzování trochu chybí.“

„Zařazování do tarifů je extrémně chaotické. Nevím jak a na základě čeho někdo může být povýšen. Proč to není jasně dané? Kdy se kdo může posunout?“

„Mezi tarify 1 a 2 není velký finanční rozdíl. Někdo je stále nemocný a je v 1, jiný je ve 2, má větší odpovědnost, v práci je stále a není za to vůbec oceněn. Člověk toho ovládá na vyšších stupních mnohem víc a finančnímu rozdílu to zkrátka neodpovídá.“

Kategorie 3 - Nespravedlnost

Respondenti, které autorka zařadila do této kategorie, vnímají tarify jako nespravedlivé. Naprostá většina z nich navrhuje, že by zařazení do mzdových tarifů mělo být dle **odpracovaných let a pracovního výkonu**.

Objevovaly se tyto názory:

„Tarify nejsou spravedlivé, proč to není podle odpracovaných let?“

„Mělo by to být podle pracovního výkonu a zkušeností.“

„Pracuji tady již takovou dobu, a ještě jsem neměla šanci se dostat výš.“

„Chci jít do vyššího tarifu, připomínám se, ale nikdo nereaguje a nenavrhne mě.“

„Lidé, kteří jsou v tarifu 3, toho mnohdy umí méně než lidé v tarifu 2. Neovládají práci dostatečně, nejsou schopni samostatně vykonávat činnost a tím spíš zastat předáka.“

„Každý nadřízený tady má své oblíbence, podle toho pak jednoho doporučí k certifikaci, jiného ne. Tohle zkrátka není fér.“

„Jsem si jistý, že v této firmě ovládám spoustu činností, ale jsem stále v tarifu 1, proč mě nikdo nedoporučí k certifikaci?“

Kategorie 4 - Testy (certifikace)

Respondenti, jejichž odpovědi autorka zařadila do této kategorie, pomýšleli přímo na testování a certifikaci.

Jejich výpovědi byly následující:

„Testy nehodnotí, co lidi skutečně umí, ale co se naučí do testu.“

„Testy jsou příliš jednoduché a nevypovídající, udělá to každý.“

„Do testu by mělo být zařazeno víc zkoušení z praxe.“

„Pro mě, v mém věku, je nemožné naučit se tolik teoretických otázek, svoji práci ovládám velmi dobře, bohužel ale nemám šanci testem projít.“

Stejná otázka byla položena manažerům a vedoucím respondentů DV. Měla za úkol zjistit, jak nadřízení operátorů výroby vnímají jejich zařazení do mzdových tříd dle mzdových tarifů.

„Zhodnotte zařazení DV do mzdových tříd dle tarifů 1,2 a 3. (MN, vedoucí)“

Stejná otázka byla položena manažerům a vedoucím respondentů DV. Měla za úkol zjistit, jak nadřízení operátorů výroby vnímají jejich zařazení do mzdových tříd dle mzdových tarifů.

Tato otázka byla položena 6 manažerům, popř. vedoucím, a to těm, kteří mají přímou nebo nepřímou nadřízenost nad pracovníky na pozici DV. Z důvodu malého počtu těchto respondentů je níže uvedený výčet všech odpovědí a názorů.

- 1) *„Nejvíce lidí mám v tarifu 2, do tarifu 3 může pracovníka doporučit supervizor. Pracovník musí u nás splnit více podmínek, jako jsou třeba i odpracované roky. Bohužel i tak, zařazení do tarifů není zkrátka příliš vypovídající a odpovídající tomu, jaké má člověk schopnosti a zkušenosti.“*
- 2) *„Dřív to bylo tak, že postupování mezi tarifovými třídami určitého zaměstnance navrhoval předák, teď už to tak není. Obecně, myslím si, že teď to má zkrátka nízké a špatné PR směrem k lidem ve firmě.“*
- 3) *„Do vyššího tarifu se operátor výroby dostane na základě zkušeností a certifikace. Na dotyčného by mělo být spolehnutí. Bohužel, na testy se naučí každý, měly by v nich být minimálně nějaké větší záležitosti pro zjištění pravých schopností operátora.“*
- 4) *„Nedokážu říct, jak jsou s tím DV spokojeni, nikdo to nikdy nezkoumal.“*
- 5) *„V tarifu 3 téměř nikoho nemám. Do vyššího tarifu má ale nárok dostat se každý. Navíc, není to nic složitějšího.“*
- 6) *„Co se týče tarifů, mělo by se hledět na ekonomickou stránku. Kdo obsluhuje nejsložitější, a hlavně nejvýdělečnější stroje, měl by být ve vyšším tarifu. Není důležité, jak je kdo ve firmě dlouho. Zaměstnanec, co nastoupí do firmy a jeho ekonomický přínos je pro nás vysoký, má jít do vyššího tarifu okamžitě.“*

8 Interpretace výsledků

V rámci této kapitoly bude autorka komentovat výsledky analyzovaných osobně zadávaných dotazníkových šetření a vyhodnotí tři výzkumné otázky, které stanovila na počátku diplomové práce. Z důvodů otevřených otázek autorka vyhodnotila některé otázky za pomoci otevřeného kódování. Otázky, které byly otevřené, ale přesto na ně byly možnosti odpovědí v podstatě omezené, vyhodnotila autorka statisticky. Cílem osobně zadávaného šetření bylo zjistit, jaká je mezi jednotlivými pracovními skupinami spokojenost s benefitním systémem, jaký podíl tvoří benefity na motivaci zaměstnanců. Dále si autorka kladla za cíl zjistit celkovou spokojenost ve společnosti a na požadavek zjistit spokojenost zaměstnanců s mzdovými tarify, které jsou součástí systému odměňování operátorů výroby (DV).

8.1 Výsledky osobně zadávaného dotazníkového šetření

DV + DR

Všichni respondenti této kategorie jsou dle výpovědí znalí a seznámení s tím, jak funguje systém benefitů ve společnosti WITTE Nejdek, s r. o. Nejčastěji čerpanými benefity v této skupině respondentů jsou benefity z kategorie **Zdraví**. Zaměstnanci jsou velice spokojeni s tím, že svoje benefit body mohou v Cafeterii benefitů využít na nákup zdravotnických či drogistických potřeb. Benefit body pro nákup těchto potřeb celkem využívá **71 %** respondentů. Dalším zjištěním bylo, že respondenti, kteří do společnosti nastupovali poměrně nedávno, ve většině případů nevěděli o benefitním systému před nástupem do zaměstnání. Jiní o něm zaslechli jen od přátel či rodiny, kteří ve společnosti již působili.

Celková spokojenost respondentů ve společnosti se velmi různí. Otevřené kódování výpovědí zaměstnanců pomohlo k uspořádání všech názorů do skupin dle významově podobného obsahu. Jejich výpovědi byly zařazeny do různých kategorií. Respondenti si stěžují na velmi špatnou komunikaci napříč společnostmi. Jsou velmi spokojeni s benefitním systémem, vděční za možnost pracovat, či spokojeni s náplní práce a kvalitním pracovním prostředím. Někteří respondenti této kategorie byli velmi nespokojeni se špatným řízením ze strany manažerů a vedoucích, především kvůli nejasnostem v kompetencích. Respondenti v rámci spokojenosti v pozitivním či negativním smyslu uváděli svou mzdu a někteří poukázali na nespokojenost se mzdovými tarify.

Respondentům chybí jen několik specifických benefitů v benefitním systému společnosti. Vždy se jedná o benefity související s WITTE Cafeterií benefitů – tedy flexibilními benefity. Jedná se například o možnosti využít benefit body na spotřebiče a elektroniku. Tyto benefity, ale lze ze zákona čerpat jen výjimečně u určitých dodavatelů benefitních systémů, ve většině případů pak vůbec. Další výtkou ze strany respondentů byla omezená nabídka v rámci rekreace. Zaměstnancům chybí možnost využít benefit

body k nákupu letenek, či využít u jiných než zasmluvněných cestovních kancelářích. Někteří zaměstnanci si stěžují na to, že jejich trasa (směr) do a ze zaměstnání je vyjmuta z hrazených cest do a ze zaměstnání. Ti, kteří z důvodů špatných spojení veřejnou dopravou cestovat nemohou a musí využít osobního automobilu, by přivítali alespoň částečný příspěvek na pohonné hmoty.

Dle výsledků **53 %** dotazovaných operátorů výroby a režijních pracovníků upřednostňuje nynější **nepeněžní** formu poskytování benefitů. **34 %** respondentů by formu změnilo na **peněžní** a **13 %** by uvítalo kombinaci obojího. Autorka našla vztah mezi chybějícími benefity a upřednostňovanou formou plnění. Pokud respondentovi chyběl nějaký pro něj důležitý benefit, uvedl, že by uvítal peněžní plnění, nebo alespoň jeho kombinaci. A to proto, aby využil obdržené peněžní prostředky třeba pro nákup postrádané služby či zboží.

Autorka si kladla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci ve společnosti **motivovaní** a jaký je vliv benefitního systému na jejich **pracovní spokojenost**. Respondenti nejčastěji uváděli, že je nejvíc motivuje mzda, i přesto, že dle Herzbergovy teorie je mzda jasným hygienickým faktorem. Pokud bychom tedy uvažovali dle této teorie, je jasné, že se jedná spíše o prevenci pracovní nespokojenosti. Pokud by zaměstnanci mzdu nedostávali, vyvolalo by to nepokoje. Při konkrétní otázce, co je nyní v práci motivuje, se ale mzda objevovala často. Někteří respondenti dokonce konkretizovali a uváděli, že mzda je to jediné, co je nyní motivuje. Dle Koubka (2007, str. 283) je ale odměňování jako celek jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců. Pokud je tedy systém odměňování (včetně zmíněných mezd) přiměřený, transparentní a spravedlivý, je i motivující.

Respondenty dále motivuje samotná náplň práce, jsou spokojeni, když odvedou správně svoji práci a posune je to dál. Chtějí se kariérně posouvat a rozvíjet. Dle Maslowovy teorie uspokojují tito zaměstnanci svoji nejvyšší potřebu seberealizace.

Respondenti často uváděli jako motivující nastavený benefitní systém ve společnosti. Někteří z nich si velmi dobře uvědomují, že se jedná o velice rozsáhlý a komplexní systém, ze kterého si zaměstnanec vždy vybere vhodný benefit. Zaměstnanci považují systém za motivující i z důvodu, že nikde jinde v Karlovarském kraji není tolik poskytovaných benefitů, jako je právě ve společnosti WITTE Nejdek, s r. o. Velice často poukazovali na to, že si díky benefitům mohou dovolit jednou ročně rekreovat, a že zmíněná vidina dovolené je pro ně motivační. Poukazují na možnost se zdarma stravovat, či jezdit zdarma do a ze zaměstnání. Díky tomu, že jsou tímto systémem zaměstnanci pozitivně motivováni, vede to následně k jejich pracovní spokojenosti. Vliv takového systému na pracovní spokojenost zaměstnanců je pozitivní.

Benefity jsou často služby či zboží, co by si zaměstnanci na svůj vlastní účet nepořídili, a proto je zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci na přilepšenou, aby si dopřál i službu či zboží, které není obvykle primární potřebou. Tyto služby pak přispívají k pracovní a životní spokojenosti zaměstnance. A to z důvodu lepších pracovních, zdravotních či rodinných podmínek, relaxačního využití atd. Zaměstnanci mohou ale časem začít

system vnímat jako samozřejmost a na výhody si rychle zvyknout, tím dojde k negativnímu dopadu na motivaci. I proto Urban (2013, str. 144) tvrdí, že benefity nemají přímý motivační význam. Pokud by se ale zavedený systém benefitů měl zrušit, začne docházet k vlně nepokojů mezi zaměstnanci. Zároveň může dojít k situaci, že benefity jsou pro zaměstnance méně, než kariérní růst a zaměstnanci mohou začít hledat novou práci, kde nemusí jít o benefitní systém, ale právě o kariérní rozvoj. Zaměstnavatel tedy musí umět s benefitním systémem správně pracovat, rozšiřovat ho, neustále o něm informovat a spravedlivě benefity rozdělovat, aby ke zmíněné ztrátě motivace nedošlo, a benefity se nestaly samozřejmostí. Díky tomu, že systém je ve společnosti velmi nadstandardní a individualizovaný, tato situace dle autorky nenastává.

Zaměstnanci dále uvedli, že pro 66 % z nich je motivující, když se hodnota jejich benefitů zvyšuje podle délky pracovního poměru ve společnosti, tedy tak, jak je nastaven nynější systém. K této variantě se přiklánějí zejména ti, kteří jsou ve společnosti déle než 10 let.

Z průzkumu autorka zjišťovala, jak by se zaměstnanci zachovali, pokud by společnost benefity nenabízela. I přesto, že často uváděli benefity jako motivační, pokud by došlo k jejich zrušení, většina z nich by zaměstnání neopustila. Konkrétně 53 % zaměstnanců určitě ne, 31 % by o odchodu uvažovalo a 16 % by odešlo.

Pro respondenty, jejichž výše flexibilních benefitů je často až 20.000 Kč ročně, tzn. jsou ve společnosti i více než 20 let, už je ale tato suma poměrně zratelná. K tomu si zaměstnanec připočítá dopravu a obědy zdarma a další benefity, a pohybuje se ve vyšších částkách. Tito respondenti, by ale zaměstnání, dle jejich výpovědí, nezměnili hlavně proto, že jsou již vyšší věkové kategorie, a tak by jiné zaměstnání hledali jen těžko.

Operátorů výroby se týká zařazení do mzdových tarifů dle tarifových tříd. Respondenti – operátoři výroby, vnímají mzdový systém spíše jako nespravedlivý. Konkrétně 62 % z nich zaujímá negativní postoj ke mzdovým tarifům. Systém vnímají jako nespravedlivý či jsou s ním nespokojeni z dalších důvodů. Zmiňují certifikaci, která je pro některé nevyhovující, pro jiné naopak náročná a nepřilíš praktická.

8.2 Výsledky osobně zadávaného dotazníkového šetření

TH

Všichni respondenti této kategorie znají systém a vědí, jak ho správně využívat. Někteří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti poměrně krátce zmínili, že benefity měli vliv na to, že do společnosti nakonec nastoupili. Další se o benefitním systémem dozvěděli až při přijímacím řízení.

Za pomoci procentuální škály autorka zjistila, že průměrná **spokojenost** s benefitním systémem technicko-hospodářských pracovníků je **73,8 %**. Ti, kteří volili méně než 65% spokojenost, měli k benefitnímu systému výtky ohledně nepřehledné aplikace, rozšíření benefitů do více českých měst aj.

Dle výsledků **69 %** TH pracovníků upřednostňuje nynější **nepeněžní** formu poskytování benefitů. **19 %** respondentů by formu změnilo na **peněžní** a **12 %** by uvítalo **kombinaci** obojího. Většinové upřednostnění nepeněžní formy benefitů je spojeno s uvědoměním TH pracovníků, že peněžní forma benefitů by byla podstatně daňově zatížena. Zmiňovali se, že raději budou čerpat benefity v plné výši, která jim náleží, tj. bez povinných odvodů, a vyberou si z dané nabídky benefitů. Ti, kteří byli pro peněžní formu, poukazovali především na možnost dostávat od podniku stravenky, které by mohli čerpat kdekoliv, a ne využívat jídel jen závodní jídelny.

I v této skupině respondentů jsou nejčastěji čerpanými benefity z kategorie **Zdraví**. Zaměstnanci jsou velice spokojeni s tím, že svoje benefit body mohou v Cafeterii benefitů využít na nákup zdravotnických či drogistických potřeb. Benefit body pro nákup těchto potřeb celkem využívá **48 %** respondentů.

Respondentům chybí jen několik specifických benefitů v benefitním systému společnosti. Vždy se jedná o benefity související s WITTE Cafeterií benefitů – tedy flexibilními benefity. I TH pracovníkům chybí možnost využít benefit body na spotřebiče a elektroniku, o zákonných podmínkách ale vědí. Dále by uvítali rozšíření nabídky rekreace. Chtěli by uplatňovat benefity k nákupu sportovního vybavení. Respondentům také chybí uplatnění benefitů v rámci sektoru pojišťovnictví.

Celkovou spokojenost respondentů autorka zjistila díky využití otevřeného kódování jejich výpovědí. I u TH pracovníků je míra spokojenosti velmi individuální. Respondenti velmi často poukazovali na špatnou komunikaci ve společnosti, nelíbí se jim způsob komunikace, nebo že nemají nikdy ucelené informace – z toho pak pramení nejistota. V pozitivním i negativním smyslu zaměstnanci zmiňují svoji mzdu či vedení společnosti jako takové. Zaměstnanci pozitivně hovoří o benefitním systému, se kterým se doposud jinde nesešli. Někteří jsou spokojeni se společností obecně, respondenti oceňují, že WITTE neustále inovuje a investuje, má na trhu dobré jméno. Baví je náplň práce a jsou spokojeni s pracovním prostředím, které je většinou správně uzpůsobené.

Autorka si kladla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci ve společnosti **motivovaní** a jaký je vliv benefitního systému na jejich **pracovní spokojenost**. Otevřeným kódováním zjistila následující názory. Respondenti opět uváděli, že je nejvíce motivuje jejich mzdové ohodnocení. Nikdy se ale nejednalo jen o mzdu, vždy přidali další faktor, který byl skutečně motivační. Opět, dle teorie mzda samotná není motivátor, ale hygienický faktor. Motivační je pro TH pracovníky kolektiv, především jejich pracovní tým. Rádi s kolegy spolupracují a řeší s nimi i jiné než pracovní záležitosti. Další respondenti vypovídali o náplni práce, která je motivuje. Oceňují především, že je jejich práce různorodá. Respondenti často hovořili o tom, že benefity ve společnosti jsou pro ně přidaná hodnota, kterou by označili za motivační. Váží si toho, že společnost pro ně dělá něco nadstandardního a velmi dobře si uvědomují svoje výhody. Respondenty motivuje, že mohou rozvíjet svůj potenciál. Motivuje je jejich kariérní postup a možnost změny pozice. Mají dobrý pocit z toho, když jsou užiteční a mají za sebou dobře odvedenou práci. Dle

Maslowa je uspokojení této potřeby to nejvíc, co může být. Tohoto uspokojení totiž docílí pouze 1 % lidí.

Zaměstnanci dále uvedli, že pro 79 % z nich je motivující, když se hodnota jejich benefitů zvyšuje podle délky pracovního poměru ve společnosti, tedy tak, jak je nastaven nynější systém. Respondenti, kteří vidí jako více motivující zvyšování benefitů na základě let, upozorňují, že k ohodnocení pracovního výkonu slouží jiná motivační složka, a to variabilní složka mzdy. Naopak ti, kteří uvedli jako více motivující zvyšování benefitů dle pracovního výkonu, či alespoň jeho kombinaci, jsou částečně nespokojeni s nabídkou benefitů ve smyslu, že by rozhodně přivítali rozšíření možnosti uplatnění.

Autorka zjišťovala, zda by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnání, pokud by společnost benefity nenabízela. Konkrétně 62 % zaměstnanců určitě ne, 23 % by o odchodu uvažovalo a 15 % by odešlo. Respondenti tvrdí, že by se muselo stát více než jen zrušení benefitů, aby uvažovali o změně zaměstnání. Ti, kteří by hledali jiné zaměstnání, nebo by o tom alespoň uvažovali, zmiňují, že výše jejich benefitů je taková, že zrušení benefitů by pro ně představovalo razantní změnu v jejich ohodnocení, a byl by to dozajista důvod k hledání jiného zaměstnání.

8.3 Výsledky osobně zadávaného dotazníkového šetření

MN

Všichni respondenti této kategorie znají systém a vědí, jak ho správně využívat. Manažeři, kteří jsou ve společnosti poměrně krátce, uvedli, že před přijímacím řízením věděli o fixních (popř. individuálních) benefitech společnosti, o flexibilních se ale dozvěděli až v nástupní den. Pro dva ze tří manažerů byl benefitní systém jedním z faktorů pro nástup do zaměstnání. Za pomoci procentuální škály autorka zjistila, že průměrná **spokojenost** s benefitním systémem manažerů je **75,36 %**. Ti, kteří volili méně než 65% spokojenost, měli k benefitnímu systému připomínky k fungování benefitního systému dle pozice, nikoliv dle odpracovaných let, či upozorňovali na to, že i přes širokou škálu benefitů je výběr v Cafeterii benefitů omezený.

Dle výsledků **64 %** manažerů upřednostňuje nynější **nepeněžní** formu poskytování benefitů. **22 %** respondentů by formu změnilo na **peněžní** a **14 %** by uvítalo **kombinaci** obojího. Ti, kteří jsou zastánci nepeněžní formy namítají, že pokud by forma poskytování benefitů byla peněžní, došlo by k rychlejšímu a nekontrolovatelnému utrácení peněz u zaměstnanců.

V této skupině respondentů jsou nejčastěji čerpanými benefity z kategorie **Zdraví**, ve stejném zastoupení se přidává kategorie **Relaxace**, benefity těchto kategorií čerpá **36 %** manažerů.

V rámci benefitů manažerům chybí odpočinkové či sportovní vyžití na pracovišti.

Pro zjištění celkové spokojenosti autorka tentokrát nemusela využívat otevřeného kódování, a to z důvodu nízkého počtu respondentů této kategorie. Hodnocení spokojenosti tedy mohla uvést přímo výčtem názorů. Manažeři jsou ve společnosti spokojeni, ale uvítali by větší možnost se vzdělávat. Stejně jako jiné skupiny zaměstnanců, i je trápí složitá a špatná komunikace či nejasné kompetence.

Autorka zjišťovala, co manažery motivuje. Manažeři uváděli následující faktory. Za motivační považují kariérní posun, kompletní finanční ohodnocení, pocit dobře odvedené práce. Benefity považují za motivující, protože s tak kvalitním a komplexním systémem doposud neměli zkušenost. Připomínají, že kdo si benefity dobře propočítá, zjistí, že se nejedná o zanedbatelné přilepšení. Manažery motivuje jejich tým a cíl, kterého chtějí společně dosáhnout.

Manažeři dále uvedli, že pro 72 % z nich je motivující, když se hodnota jejich benefitů zvyšuje podle délky pracovního poměru ve společnosti, tedy tak, jak je nastaven nynější systém. Zmiňují, že forma určování výše bodového příspěvku benefitů dle délky pracovního výkonu, je nejvíce motivující. Někteří z nich ale namítají, že skupiny, které jsou vytvořeny pro zařazení zaměstnance dle toho, kolik má odpracovaných let jsou příliš rozptýlené. Stejný bodový příspěvek (pro možnost čerpání v Cafeterii) má tedy tím pádem zaměstnanec, který je v zaměstnání 5 i 10 let. Dále upozorňují, že pro ohodnocení pracovního výkonu má fungovat variabilní složka mzdy, nikoliv benefity.

Autorka zjišťovala, zda by manažeři uvažovali o změně zaměstnání, pokud by společnost benefity nenabízela. Konkrétně 36 % zaměstnanců určitě ne, 21 % by o odchodu uvažovalo a 43 % by odešlo.

Manažeři takto uvažují zejména proto, že nabídka jejich benefitů je rozšířena o individuální benefity, které mohou po schválení čerpat. Tyto benefity byly často zmiňované jako podstatná součást manažerských benefitů obecně, a tedy i faktor pro rozhodování se o možném odchodu v případě zrušení benefitů.

I manažerů se týkalo dotazování se na mzdové tarify z důvodu nadřazenosti pracovníkům, kteří jsou na základě mzdových tarifů ohodnoceni. Konkrétně bylo dotazováno 6 manažerů (ti, kteří mohou hodnotit mzdové tarify) ze 14. Ani u manažerů se mzdové tarify nesetkávají s úplným pochopením. Často poukazovali na to, že certifikace, díky které se pracovníci mohou dostat do vyššího tarifu, je příliš jednoduchá a nevypovídající. Dále upozorňují na to, že pracovníci nejsou dostatečně seznámeni s tím, jak systémem funguje.

8.4 Vyhodnocení výzkumných otázek

Na počátku práce si autorka stanovila výzkumné otázky, na které v průběhu průzkumů hledala odpovědi.

Výzkumné otázky:

Jaké skupiny zaměstnanců WITTE Nejdek, s r. o. mohou benefity čerpat?

Zaměstnanecké benefity ve společnosti WITTE Nejdek, s r. o. mohou čerpat zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti na hlavní pracovní poměr. Každému zaměstnanci vznikem pracovního poměru vzniká právo na čerpání fixních benefitů společnosti (viz kapitola 5.). Po 1. roce pracovního poměru vzniká zaměstnanci nárok na poskytnutí benefit karty. Na tu se mu přesně k 1. roku výročí načtou první benefit body a může začít čerpat v Cafeterii benefitů. Individuální benefity jsou schvalovány a přidělovány na základě žádosti a konkrétní profese zaměstnance. Tyto benefity jsou především pro vedoucí zaměstnance.

Preferuje většina zaměstnanců nynější nepeněžní formu poskytování benefitů?

Dle výsledků osobně zadávaného dotazníkového šetření autorka zjistila, že všechny zkoumané skupiny zaměstnanců ve většině preferují nynější nepeněžní formu poskytování benefitů. S nynější formou souhlasí 53 % DV + DR, 69 % TH pracovníků a 63 % manažerů.

Podporují použité benefity pracovní spokojenost zaměstnanců?

Po vyhodnocení osobně zadávaného dotazníkového šetření autorka zjistila, že benefitní systém společnosti podporuje pracovní spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci si uvědomovali, že benefitní systém ve společnosti je velmi obsáhlý a výhodný. Za motivací stojí také to, že žádný podnik v okolí, potažmo v západní části České republiky, takový systém nenabízí. Je důležité tedy znovu podotknout, že se jedná o nadstandardní systém a zaměstnanci si to velmi dobře uvědomují.

9 Návrhy na zlepšení systému

V této kapitole autorka nabídne společnosti možné návrhy a doporučení pro vylepšení především benefitního systému. Dále se bude věnovat doporučení, které se váže k výsledkům ohledně spokojenosti a motivace zaměstnanců a mzdovým tarifům.

9.1 Doporučení na základě výsledků osobně zadávaného dotazníkového šetření

V této podkapitole autorka navrhne doporučení, která souvisí s výpověďmi zaměstnanců v rámci osobně zadávaného dotazníkového šetření.

Po analýze a kompletním vyhodnocení benefitního systému lze říct, že je systém společnosti nadstandardní. Zaměstnancům je poskytováno mnoho výhod, které jim jsou umožněny nad rámec zákona, a většina zaměstnanců si tuto skutečnost uvědomuje. I přesto autorka našla nedostatky, na kterých je možné zapracovat a udělat tak systém ještě více motivační a spravedlivý.

Především respondenti kategorie operátorů výroby a režijních pracovníků vytýkali nedostatky benefitu, který se týká proplácení cesty veřejnou dopravou do a ze zaměstnání. Zaměstnanci nejsou spokojeni s tím, že právě jejich směr není ve vybraných proplácených směrech. V úvahu tedy připadá rozšíření o další směry, ze kterých, zejména operátoři výroby a režijní pracovníci dojíždějí a kteří vnímají nespravedlivě, že na jejich trasy nepřipadá hrazená doprava. Alternativou je příspěvek na cestovní náklady v podobě příspěvku na pohonné hmoty. Zaměstnanci, kteří i přesto, že je jejich trasa veřejnou dopravou zaměstnavatelem hrazena, si stěžují, že jim z důvodu vícesměnného provozu nevyhovuje čas odjezdu či příjezdu do zaměstnání. Využívají tak osobní automobily a přivítali by možnost příspěvku právě na pohonné hmoty. Hlavním účelem tohoto příspěvku je motivovat zaměstnance k tomu, aby pro ně dojíždění do práce bylo příjemné a cestování pro ně nebylo překážkou. Proto je důležité, aby v maximální možné míře byl tento benefit poskytován plošně.

Respondenti všech kategorií často namítali, že přesto, že je nabídka především v Cafeterii benefitů široká, i přesto je omezená. Často zmiňovali benefity týkající se rekreace. Chybí jim v nabídce Cafeterie další cestovní kanceláře, které jsou zvyklí využívat. Někteří zaměstnanci by rádi využili benefit body na rekreaci, ale bez cestovní kanceláře. Autorka doporučuje přidat do Cafeterie benefitů nové dodavatele v podobě různých cestovních kanceláří. Dále doporučuje umožnit zaměstnancům výběr rekreace, který není v režii žádné cestovní kanceláře, tedy aby benefit body by mohli uplatnit přímo na letenky do chtěné destinace. Je důležité podotknout, že zaměstnanci sami mohou podat návrh na založení nového dodavatele. Při průzkumu byla tato skutečnost respondentům připomenuta, nebo osvětlena, pokud o ní zaměstnanec nevěděl.

I přesto, že respondenti uváděli, že benefitní systém společnosti znají a vědí jak funguje, často se v průběhu průzkumu ukázalo, že ne se vším jsou nebo byli zcela seznámeni. Ukázalo se, že benefity obecně jsou v Karlovarském kraji málo propagovány. Zaměstnanci, kteří v posledních třech letech nastupovali do společnosti ve většině případů nevěděli o benefitech vůbec, nebo jen o jejich části. Vzhledem k tomu, že benefitní systém společnosti je rozsáhlý a skutečně kvalitní, zastává autorka názoru, že by se mělo více investovat do jeho propagování. Dle zjištěných informací se reklama na benefitní systém společnosti objevuje pouze v malém množství na několika autobusech a jedné dodávce. Autorka proto přichází s návrhem umístění nejlepších benefitů společnosti na billboard ve větších městech v Karlovarském kraji. Nejlépe tedy v Karlových Varech, Ostrově, Chebu či Sokolově. Průměrná cena pronájmu billboardu v uvedených městech je 5000 Kč za měsíc. Billboardy umístěné v blízkosti nákupních center se pohybují v řádech desetitisíců. (Billboardy Karlovy Vary, ©2020, online)

Operátoři výroby by rádi věděli a byli informováni i ve výrobě. I přesto, že jsou na chodbách společnosti umístěny televizní obrazovky pro nejnovější informace. Namítají, že nemají možnost se za svou pracovní směnu dostat až k těmto obrazovkám. Pro tyto účely by mohl sloužit vytvořený leták, který by operátoři měli k nahlédnutí ve svém svačínovém koutě. Tam totiž mimo pracovní dobu tráví nejvíce času. Na tomto letáku by kromě nejnovějších informací napříč společností měli být nejnovější přidané benefity, o kterých se jinak zaměstnanci dozví jen náhodou. Tyto letáky by mohly být vydávány jednou měsíčně a mohly by být současně vyvěšeny v jídelně pro všechny zaměstnance. Zároveň autorka doporučuje nastupujícím zaměstnancům poskytnout tzv. adaptační balíček, ve kterém, mimo jiné, bude vysvětlen benefitní systém, objasněn nárok na čerpání především flexibilních benefitů, nabídnut kontakt pro rady ohledně systému a poskytnut přehled nejčerpánějších a nejvyužívanějších benefitů. Podobný letáček by měl mít každý manažer u sebe pro nastupující pracovníky.

Autorka doporučuje na základě připomínek všech respondentů rozšířit nabídku sportovního vybavení a vyžití v rámci Cafeterie benefitů. Zaměstnanci zmiňují, že sportovní či odpočinkové aktivity jim chybí i na pracovišti. V rámci obědové či jiné pauzy by se rádi odreagovali. Vzhledem k tomu, že se v podniku nachází tzv. WITTE kavárna, která je uzpůsobena pro odpočinek a scházení zaměstnanců, lze tomuto požadavku vyhovět za minimálních nákladů. Autorka navrhuje zaměstnancům v jedné části zmíněné místnosti vyhradit tzv. hrací koutek, jehož součástí může být například oblíbený kulečnick. Náklad je jednorázový, a to cca do 20 000 Kč dle druhu kulečnicku. Rozšiřovat hrací koutek je možno postupně, například o šachové stolky kuželky či stolní fotbal, podle toho, jak se koutek osvědčí. Tento prostor je dobře využitelný i při menším teambuildingu, například v rámci jednoho pracovního týmu. Není neobvyklé, že společnosti poskytují benefity tohoto typu. Takové kreativní vyžití na pracovišti zvyšuje koncentraci, uklidňuje a přispívá k příjemnému pracovnímu prostředí.

Respondenti všech kategorií ve svých výpovědích často řešili problém komunikace. Vždy se ke komunikaci vyjadřovali při otázce ohledně spokojenosti ve společnosti. Špatná komunikace, která může být zapříčiněna různými faktory, vede u zaměstnanců k velké nespokojenosti a nejistotě. Špatný tok informací může být způsoben velikostí podniku, komunikací v cizím jazyce napříč světem, ale i špatně nastaveným systémem mezi nadřízenými a podřízenými. Komunikaci by měly zlepšovat televizní obrazovky ve společných prostorách, i přesto zaměstnanci namítají, že vyžadují přímou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, a tu forma obrazovek nenahradí.

Zaměstnanci vyžadují být informovaní o tom, co se ve společnosti děje, chtějí být v obraze a nepřejí si být dezinformováni či neinformováni. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně velký problém, rozhodla se autorka poskytnout možné řešení či zlepšení situace ohledně komunikace. Toto téma je zapotřebí efektivně řešit především proto, že z nekomunikace pramení nejistota a z té pracovní nespokojenost. Autorka nabízí možné řešení za pomoci komunikační platformy Slack.

Slack je účinný nástroj komunikace ve společnosti. Je určený pro týmovou komunikaci a funguje v mobilu, počítači i tabletu. Je rychlý, flexibilní a můžete díky němu vytvořit různé pracovní kanály pro komunikaci mezi zaměstnanci. Hodí se pro každodenní update a aktuální informace třeba ve veřejných kanálech pro celou společnost. Personální oddělení tak může díky veřejné skupině, do které se může přidat libovolný zaměstnanec, informovat o benefitech či jiných novinkách. Skupiny na Slacku mohou být soukromé, veřejné, nebo je možné komunikovat soukromě přímo s konkrétní osobou. Účinné je také vytvoření kanálu pro konkrétní projekt ve společnosti, na kterém se podílí více zaměstnanců z různých týmů. Slack je zkrátka aplikace, která usnadňuje a zlepšuje týmovou komunikaci prostřednictvím internetu. Počáteční investice není vysoká. Pro vyzkoušení lze zavést aplikaci v týmech zcela zdarma (FREE verze), která má omezení například v počtu zobrazených zpráv v historii.

Slack	
Verze	Měsíční částka za aktivního člena při roční fakturaci
FREE	0 Kč
STANDARD	160 Kč
PLUS	302 Kč

Tabulka 13 - Cena za aplikaci Slack, zdroj: vytvořeno dle: <https://www.dsl.cz/clanky/chcete-byt-produktivnejsi-vtymove-praci-stahnete-si-slack>, © 2020, [online]

Cena vyšších verzí se dále fakturuje měsíčně za každého aktivního člena a pohybuje se v řádech stokorun, viz Tabulka 13. Ve standardní verzi je možné sdílet obrazovku, volat s více kolegy najednou, zprávy navíc zůstávají archivovány. Nejvyšší verze nabízí export veškerých komunikací a systém jednotného přihlášení, tzv. SSO. (Chcete být produktivnější v týmové práci? Stáhněte si Slack, © 2020, online)

Autorka na základě získaných názorů od skupin respondentů DV + MN nabyla dojmu, že se mzdovými tarify jsou zaměstnanci spíše nespokojeni. Často se objevovaly

názory, že je systém odměňování kvůli mzdovým tarifům nespravedlivý a netransparentní. Operátoři výroby si nejsou jisti tím, co přesně mají udělat pro to, aby se do vyššího tarifu dostali, protože systém je nekonkrétní. Autorka navrhuje, aby byl vytvořen formulář, díky kterému zaměstnanec podloží svůj zájem o vyšší tarif. Dojde tím k většímu závazku nadřízeného vůči podřízenému, který se může tímto projevem zájmu dál zabývat. Pak už je na zvážení nadřízeného, zda podřízeného k možnosti posunu do vyššího tarifu doporučí. Co se týče certifikace, kterou musí zaměstnanec navrhnout do vyššího stupně podstoupit, mělo by dojít k její revizi. Operátor výroby se musí prokázat především kvalitně odváděnou prací na vlastní lince či na dalších, které obsluhuje. Testy by měly probíhat tedy ve výrobě a měly by zahrnovat praktické úkoly, které musí zaměstnanec pro přechod do vyššího stupně ovládat.

Dle slov zaměstnanců jsou rozdíly mezi jednotlivými tarify, a tím co musí zaměstnanec v různých tarifech ovládat a vykonávat vysoké, ale finanční rozdíl je nízký.

Pro správnou tvorbu mzdových tarifů, je dle literatury nutné správně převést zjištěnou hodnotu práce na pracovním místě do mzdového tarifu a zohlednit přitom možnosti organizace i vnější faktory. Tarify pak musí poskytovat spravedlivé odstupňování dle hodnoty práce, vnějších faktorů, charakteristiky výkonu a schopností a dovedností zaměstnance (Koubek, 2007, str. 299).

9.2 Doporučení na základě vyhodnocení odborných schůzek

V této podkapitole autorka navrhne doporučení, která souvisí s poznatky nabytými díky odborným schůzkám ve společnosti, které probíhaly s vedoucí personálního týmu a personální referentkou.

Zaměstnanci společnosti mají právo i na benefity, na které se neuplatňují body. Jedná se o slevu, kterou zaměstnanec dostane, když u zasmluvněného dodavatele prokáže, že je zaměstnanec společnosti. Tyto slevy zaměstnanci vidí na HR portále, který ale není přístupný pro všechny. Do tohoto portál se dostanou pouze zaměstnanci, kteří mají vlastní WITTE účet a e-mail. Operátoři výroby se tedy o těchto benefitech dozvědí pouze náhodou. Především je tomu možné i díky výše zmíněným návrhům v podobě aktuálních letáčků. Další variantou je zřídit operátorům výroby přístup s omezeným přístupem. Popřípadě autorka navrhuje v součinnosti s IT zprostředkovat přístup na některém ze stávajících počítačů přímo v zaměstnání.

Některé další dodavatelé v HR portálu je možné zasmluvnit také do Cafeterie benefitů, aby zaměstnanci mohli využívat i své bodové konto. Například vstupy do bazénů jsou pouze zlevněné a nabízené v HR portálu, ale není na ně možné uplatnit své benefit body.

V rámci zjednodušení procesů autorka navrhuje rozšířit čipové karty pro zaměstnance, kteří využívají hrazenou dopravu do a ze zaměstnání. Pokud zaměstnanci není poskytnuta čipová karta, musí celý měsíc sbírat jízdenky, které následně poskytuje

k vyúčtování. Ze strany zaměstnance, který jízdenky sbírá, i ze strany zaměstnance, který následně procesuje, se jedná o nepříjemnou činnost, mnohdy spojenou se ztrátou jízdenek a následnou nemožností proplacení. Tato inovace není spojena s vysokými počátečními náklady, protože je již na některých trasách zavedena. Náklady jsou spojené pouze s fyzickým vystavením čipové karty, jejíž cena je obvykle v řádech desítek korun. Pokud zaměstnanec využívá veřejnou dopravu jen nárazově, ponechala by autorka na zvážení zaměstnance i personální referentky, zda čipovou kartu využívat či nikoliv. Pro zaměstnance doporučuje připravit formulář Žádanka na čipovou kartu, kterým by zaměstnanec projevil zájem o využívání čipové karty. V tomto formuláři zaměstnanec zároveň potvrzuje, že souhlasí se sankcí v případě ztráty.

V procesech se zdá být dále neefektivní nabíjení benefit konta v případě, že si zaměstnanec našel svého spolupracovníka. Za to je oceněn 500 body pro čerpání v Cafeterii benefitů. Tato situace může nastat několikrát měsíčně a personální referentka dle data, kdy získá zaměstnanec nárok, žádá Benefits.cz o nabití bodů. Návrhem je postupovat stejně jako u jubileí. Personální referentka by vyexportovala sestavu a získala report ze SAPU, kde budou uvedeni ti zaměstnanci, kteří v daném měsíci získali nárok. Práce s žádostí o připsání bodů tak proběhne pouze jednou měsíčně.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat aktuální benefitní systém společnosti a určit, jaký vliv má nabídka benefitů na pracovní spokojenost zaměstnanců v průmyslovém podniku WITTE Nejdek, s r. o. Autorka dále zkoumala, zda je nabídka benefitů optimální. A to díky zpětné vazbě od stávajících zaměstnanců a poznatkům nabytých z odborných schůzek ve společnosti. Na požadavek společnosti autorka zjišťovala spokojenost se mzdovými tarify, které jsou součástí systému odměňování operátorů výroby.

V teoretické části autorka vymezila a objasnila pojmy související se zaměstnaneckými benefity. Zamyslela se nad výhodami a nevýhodami benefitů a charakterizovala vybrané benefity. Dále se věnovala motivaci a představila nejznámější motivační teorie. Součástí druhé části teoretické části bylo i definování odměňování zaměstnanců, pro správnou analýzu mzdových tarifů v části praktické.

Pro relevantní analýzu benefitního systému, jeho optimalizaci a zjištění pracovní spokojenosti zaměstnanců, autorka využila poznatků nabytých z odborných schůzek, interních materiálů poskytnutých společností a osobně zadávaného dotazníkového šetření se 122 zaměstnanci a 14 zaměstnanci online. U osobně zadávaného dotazníkového šetření se jednalo o pracovní skupiny 60 operátorů výroby, 10 režijních pracovníků, 43 technicko-hospodářských pracovníků a 9 manažerů. Online dotazníkové šetření vyplňovalo z důvodu home-office 9 technicko-hospodářských pracovníků a 5 manažerů. V některých pracovních skupinách autorka na požadavek společnosti zkoumala spokojenost se mzdovými tarify.

Na počátku práce si autorka stanovila soubor výzkumných otázek, které v praktické části práce zodpovídala. První otázka se týkala zjištění, jací zaměstnanci mohou zaměstnanecké benefity ve společnosti čerpat. Na tuto otázku získala autorka odpověď díky prostudování směrnic, interních dokumentů společnosti a dotazování na odborných schůzkách. Autorka zjistila, že nárok na benefity mají zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Na fixní benefity vzniká nárok zaměstnanci ihned po nástupu do zaměstnání, na čerpání flexibilních benefitů k výročí 1. odpracovaného roku ve společnosti. Na druhou a třetí výzkumnou otázku autorka odpověděla díky osobně zadávanému dotazníkovému šetření, které prováděla 4 dny ve společnosti se zaměstnanci různých pracovních pozicí. Druhá výzkumná otázka, která byla přímo součástí dotazníkového šetření: „*Preferuje většina zaměstnanců nynější nepeněžní formu poskytování benefitů?*“ vedla ke statistickému vyhodnocení, při kterém autorka došla ke zjištění, že všechny pracovní skupiny ve většině upřednostňují nynější formu poskytování benefitů, a to nepeněžní. Konkrétně se zachováním této formy souhlasí 53 % DV + DR, 69 % TH pracovníků a 63 % manažerů. U vyšších pracovních pozicí ve společnosti častěji docházelo k uvědomění, že peněžní forma souvisí s daňovými odvody, či rychlejším utrácením peněžních prostředků. Třetí výzkumná otázka: „*Podporují použité benefity*

pracovní spokojenost zaměstnanců?“ byla vyhodnocena pomocí otevřeného kódování, které autorka využívala v případě, že odpovědi na otázky byly velmi subjektivní, a potřebovala tak kvůli velkému množství seskupit názory do kategorií dle jejich významové podobnosti. Přesto, že nelze kvantifikovat, jak velký vliv má systém benefitů na pracovní spokojenost zaměstnanců, autorka díky otevřeně kódovaným odpovědím respondentů vyhodnotila, že vliv benefitů na pracovní spokojenost zaměstnanců je pozitivní. Autorka hledala odpověď na tuto otázku za pomoci několika nepřímých otázek, které byly součástí dotazníkového šetření. Respondenti často uváděli, že nastavený systém benefitů je pro ně motivující a velice dobře si uvědomují, že je tento systém nadstandardní. Často respondenti jmenovali druhy benefitů, které jinde než ve WITTE Nejdek, s r. o. poskytovány nejsou, a o to víc si jich váží. Na základě podrobných analýz, které autorka v průběhu práce provedla, lze říct, že zaměstnanci jsou systémem pozitivně motivováni, a to následně vede k jejich pracovní spokojenosti.

Autorka zároveň provedla vyhodnocení spokojenosti se mzdovými tarify operátorů výroby. Na tento systém 62 % operátorů výroby nahlíží negativně. Stejně jako většina manažerů ho vnímají jako nespravedlivý, nekonkrétní a netransparentní. Autorka opět díky otevřenému kódování odpovědí zjistila, že systém vyžaduje revizi.

Všechny provedené analýzy byly poskytnuty společnosti WITTE, Nejdek s r. o.

V závěru práce autorka nabízí společnosti doporučení a návrhy na zlepšení benefitního systému, procesů, pracovní spokojenosti zaměstnanců a zkvalitnění mzdového systému operátorů výroby.

Závěrem lze říct, že cíle práce byly naplněny.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002, 586 stran, 2. vydání, ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

DUDA, Jiří. Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců: Employee benefits in the system of employee motivation : monografie. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 80-7157-895-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. v Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. 2019. V práci nemusí být blázin. V Brně: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-086-6.

HEKELOVÁ, Zuzana. Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.

HORSKÁ, Viola. Koučování ve školní praxi. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.

HŮRKA, Petr. Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.3.2018. 4. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, [2018]. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-132-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. Nová ekonomika: nové příležitosti?. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, Teodor. Spokojenost v práci. Bratislava: Práca, 1986.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 8072612883.

MACHÁČEK, Ivan, 2017. Zaměstnanecké benefity a daně. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 256 s. ISBN 978-80-7552-514-7.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-361-9.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

MUŽÍK, Jaroslav. Profesionální vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-807-3577-384.

- NIETO, M., 2014. Human Resource Management. 23rd ed. London: Macmillan Education Uk.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-80-7201-754-6.
- PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80- 8721-266-0.
- PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4699-9.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 80-85834-60-X.
- ŠAMÁNKOVÁ, Marie. Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3223-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1
- ŠUBRT, Bořivoj. Obsluha mzdy a platu. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, [2016]. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-008-9.
- ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela a Oldřich ŠULEŘ. Řízení a rozvoj lidí ve firmách: plánování a realizace. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

[online]. [cit.2020-6-10] Dostupné z: <https://www.lekarna.cz/benefity-vyjimky/?fbclid=IwAR2GEF-RC5WkFiuV3vc1r40PIInsouw1ZH7GXQxjfSzBNtBv-TfqOsQ4GT8>

[online]. [cit.2020-10-04] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis>

[online]. [cit.2020-10-12] Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-20976060-cile-problemy-efektivita>

[online]. [cit.2020-11-09] Dostupné z: <https://plakatov.cz15&search=karlovy+vary&back=eazg4>

[online]. [cit.2020-11-09] Dostupné z: <https://www.dsl.cz/clanky/chcete-byt-produktivnejsi-vtymove-praci-stahnete-si-slack>

[online]. [cit.2020-5-08] Dostupné z: <https://www.detail.cz/>

[online]. [cit.2020-6-10] Dostupné z: <https://doporucujeme.denik.cz/doporucujeme/jak-ovlivnil-koronavirus-nejvyznamnejsiho-zamestnavatele-naseho-kraje-20200515.html>

Seznam zkratk

1. DV – operátor výroby
2. DR – režijní pracovník
3. TH – technicko-hospodářský pracovník
4. MN – manažer

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Výhody a nevýhody benefitů – zdroj: https://ihned.cz , ©2009, [online]...	12
Obrázek 2 - Model motivace, zdroj: vytvořeno dle Armstrong (2009, str. 109).....	16
Obrázek 3 - Maslowova pyramida, zdroj: Tureckiová, 2004, str. 59	18
Obrázek 4 - Shrnutí Herzbergovy teorie, zdroj: Tureckiová, 2004, str. 61	19
Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti, zdroj: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis , ©2020, [online].....	29

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Počet zaměstnanců WITTE Nejdek, s r.o., zdroj: vytvořeno dle Sbírnka listin, ©2012-2015, online	30
Tabulka 2 - Bodové příspěvky, zdroj: vytvořeno dle: Směrnice WITTE benefity, 2020, WITTE personální oddělení.....	34
Tabulka 3 - Harmonogram návštěv, zdroj: vlastní vypracování.....	37
Tabulka 4 - Čerpání benefit bodů v kategorii Zdraví u jednotlivých věkových kategorií	42
Tabulka 5 - Čerpání benefit bodů v kategorii Relaxace u jednotlivých věkových kategorií	43
Tabulka 6 – Čerpání benefit bodů v kategorii Sportovní a kulturní aktivity u jednotlivých věkových kategorií	44
Tabulka 7 - Čerpání benefit bodů v kategorii Zdraví u jednotlivých věkových kategorií	57
Tabulka 8 - Čerpání benefit bodů v kategorii Relaxace u jednotlivých věkových kategorií	58
Tabulka 9 - Čerpání benefit bodů v kategorii Sportovní a kulturní aktivity u jednotlivých věkových kategorií	58
Tabulka 10 - Čerpání benefit bodů v kategorii Zdraví u jednotlivých věkových kategorií	66
Tabulka 11 - Čerpání benefit bodů v kategorii Relaxace u jednotlivých věkových kategorií	67
Tabulka 12 - Čerpání benefit bodů v kategorii Sportovní a kulturní aktivity u jednotlivých věkových kategorií	68
Tabulka 13 - Cena za aplikaci Slack, zdroj: vytvořeno dle: https://www.dsl.cz/clanky/chcete-byt-produktivnejsi-vtymove-praci-stahnete-si-slack , © 2020, [online]	82

Seznam grafů

Graf 1 - Pracovní pozice respondentů, zdroj: vlastní vypracování	39
Graf 2 - Délka zaměstnaneckého poměru respondentů, zdroj: vlastní vypracování	40
Graf 3 - Věk respondentů, zdroj: vlastní vypracování	40
Graf 4 - Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní vypracování.....	40
Graf 5 - Čerpání benefit bodů - Zdraví, zdroj: vlastní vypracování	42
Graf 6 - Čerpání benefit bodů - Relaxace, zdroj: vlastní vypracování.....	43
Graf 7 - Čerpání benefit bodů - Sportovní a kulturní aktivity, zdroj: vlastní vypracování	44
Graf 8 - Forma benefitů, zdroj: vlastní vypracování	49
Graf 9 - Množství a hodnota benefitů, zdroj: vlastní vypracování.....	51

Graf 10 - Důvod pro změnu zaměstnání v případě, že by společnost nenabízela benefity, zdroj: vlastní vypracování.....	51
Graf 11 - Délka zaměstnaneckého poměru, zdroj: vlastní vypracování.....	53
Graf 12 - Věk respondentů, zdroj: vlastní vypracování.....	53
Graf 13 - Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní vypracování.....	54
Graf 14 - Forma benefitů, zdroj: vlastní vypracování.....	55
Graf 15 - Množství a hodnota benefitů, zdroj: vlastní vypracování.....	56
Graf 16 - Čerpání benefit bodů - Zdraví, zdroj: vlastní vypracování.....	57
Graf 17 - Čerpání benefit bodů - Relaxace, zdroj: vlastní vypracování.....	57
Graf 18 - Čerpání benefit bodů - Sportovní a kulturní aktivity, zdroj: vlastní vypracování.....	58
Graf 19 - Důvod pro změnu zaměstnání v případě, že by společnost nenabízela benefity, zdroj: vlastní vypracování.....	59
Graf 20 - Délka zaměstnaneckého poměru, zdroj: vlastní vypracování.....	63
Graf 21 - Věk respondentů, zdroj: vlastní vypracování.....	63
Graf 22 - Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní vypracování.....	63
Graf 23 - Forma benefitů, zdroj: vlastní vypracování.....	65
Graf 24 - Množství a hodnota benefitů, zdroj: vlastní vypracování.....	65
Graf 25 - Čerpání benefit bodů - Zdraví, zdroj: vlastní vypracování.....	66
Graf 26 - Čerpání benefit bodů - Relaxace, zdroj: vlastní vypracování.....	67
Graf 27 - Čerpání benefit bodů - Sportovní a kulturní aktivity, zdroj: vlastní vypracování.....	67
Graf 28 - Důvod pro změnu zaměstnání v případě, že by společnost nenabízela benefity, zdroj: vlastní vypracování.....	69
Graf 29 - Postoj respondentů ke mzdovým tarifům, zdroj: vlastní vypracování.....	70

Přílohy

Příloha 1 – Osobně zadávané dotazníkové šetření pro pracovníky DV + DR

Rozřazovací otázky – Pracovní pozice; ve WITTE od roku; Pohlaví; Věk

1. Znáte benefitní systém ve společnosti WITTE? – Víte, jak funguje?
ano 100 %
2. Pokud jste ve společnosti relativně krátce (cca <1 rok), byly benefity rozhodující pro to, když jste se ucházeli o zaměstnání?

Pokud ano, které?

Pokud jste vyjmenoval/a některé benefity, kde jste o nich slyšel/a (propagace) ?

3. Jaké benefity nyní aktivně využíváte/čerpáte, jaké jsou pro Vás nejzajímavější?
4. Jak jste celkově spokojen/a ve společnosti WITTE? (Co se Vám líbí/nelíbí?)
5. Jaké benefity Vám ve WITTE chybí a co byste změnili? (může být ohledně benefitů, ale i obecně)
6. Preferujete benefity ve formě peněžního nebo nepeněžního plnění?
7. Co Vás nejvíce motivuje k výkonu práce?
8. Je pro vás více motivující, když se množství, a hodnota Vašich benefitů zvyšuje s délkou pracovního poměru ve společnosti, nebo kdyby se měnila v závislosti na Vašem pracovním výkonu?
9. Pokud by společnost nenabízela benefity, mohl by to pro Vás být důvod pro změnu zaměstnání?
10. Můžete porovnat zaměstnanecké benefity ve společnosti WITTE s benefity v jiné společnosti, např. ve které jste dříve působil/a? Krátce okomentujte

Příloha 2 - Osobně zadávané dotazníkové šetření pro TH pracovníka + MN

Rozřazovací otázky – Pracovní pozice; ve WITTE od roku; Pohlaví; Věk

1. Znáte benefiční systém ve společnosti WITTE Nejdek, s r. o.?
2. Pokud jste ve společnosti relativně krátce (cca <1 rok), byly benefity rozhodující pro to, když jste se ucházeli o zaměstnání?

Pokud ano, které?

Pokud jste vyjmenoval/a některé benefity, kde jste o nich slyšel/a?
3. Jak jste spokojeni s nastaveným systémem zaměstnaneckých benefitů? (Škála 0 % - 100 %)
Pokud jste zvolil/a méně než 65 %, co byste udělal/a jinak:
4. Preferujete benefity ve formě peněžního nebo nepeněžního plnění?
5. Je pro vás více motivující, když se množství a hodnota Vašich benefitů zvyšuje s délkou pracovního poměru ve společnosti, nebo kdyby se měnila v závislosti na Vašem pracovním výkonu?
6. Jaké benefity nyní aktivně využíváte/čerpáte, jaké jsou pro Vás nejzajímavější?
7. Co Vás nejvíce motivuje k výkonu práce?
8. Můžete porovnat zaměstnanecké benefity ve společnosti WITTE s benefity v jiné společnosti, např. ve které jste dříve působil/a? Krátce okomentujte
9. Jaké benefity Vám ve WITTE Nejdek, s r. o. chybí?
10. Pokud by společnost nenabízela benefity, mohl by to pro Vás být důvod pro změnu zaměstnání
11. Napadá Vás, co byste ve WITTE Nejdek, s r. o. změnili? (Nemusí se týkat pouze benefitů, ale i pracovního prostředí, náplně práce atd.)

