

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**Firemní benefity jako činitelé ovlivňující klima firmy**

Bakalářská práce



**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

**Firemní benefity jako činitelé ovlivňující klima firmy**

**Bakalářská práce**

**Obor studia: Sociologie / Andragogika**

**Autor:** Eva Gajdošíková

**Vedoucí práce:** prof. PhDr. Helena Grečmanová, Ph.D.

Olomouc 2017





Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Firemní benefity jako činitelé ovlivňující klima firmy“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

Ve Zlíně dne 31. 3. 2017

Podpis .....

**Poděkování:**

Děkuji své vedoucí práce prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D za odbornou a podnětnou spolupráci a ochotu a vstřícnost při konzultacích a vedení mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům Kovárny VIVA, své rodině a svým nejbližším za trpělivost a toleranci.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Eva Gajdošíková</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní
<b>Obor studia:</b>	<i>Sociologie – andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	<i>2017</i>

<b>Název práce:</b>	<b>Firemní benefity jako činitele ovlivňující klima</b>
<b>Anotace práce:</b>	Cílem mé práce je zjistit, popsat a definovat firemní benefity jako činitele ovlivňující klima organizace. V rámci práce byla navržena řešení, která pomohou optimalizovat nedostatky v oblasti klimatu a péče o zaměstnance ve firmě Kovárna VIVA.
<b>Klíčová slova:</b>	Sociální politika, benefity, klima firmy, lidské zdroje, zaměstnanec
<b>Title of Thesis:</b>	<b>Company benefits as a factor affecting climate firm</b>
<b>Annotation:</b>	The aim of my work is to identify, to describe and to define company benefits as a factor influencing a climate of the organization. As part of the work the solution were proposed that help to streamline gaps in climate and care of employees in the company Kovárna VIVA.
<b>Keywords:</b>	Social policy, benefits, climate businesses, human resources, employee
<b>Názvy příloh:</b>	CD - ROM
<b>Počet literatury a</b>	23
<b>Rozsah práce:</b>	44 normostran, 80 138 znaků



## Obsah

ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST .....	7
1. Cíl teoretické části.....	7
1.1 Vymezení klíčových pojmů.....	7
2. Systém odměňování.....	11
2.1 Benefity zaměstnanců.....	13
2.2 Aktuální situace a historie zaměstnaneckých výhod v České Republice.....	15
3. Klima firmy .....	18
3.1 Klima a atmosféra na pracovišti .....	18
4. Motivace .....	19
4.1 Pracovní motivace .....	21
II. PRAKTICKÁ ČÁST .....	24
5. Cíl praktické části .....	24
5.1 Metodologický výzkum .....	24
5.2 Kvalitativní výzkum .....	25
5.2.1. Charakteristika a představení společnosti Kovárna VIVA .....	25
5.2.2 Zaměstnanecké výhody a firemní kultura v Kovárně VIVA .....	28
5.2.3 Rozhovor a analýza dokumentů.....	29
5.3 Kvantitativní výzkum .....	33
5.3.1 Cíle výzkumu .....	33
5.3.2 Výzkumné otázky .....	33
5.3.3. Realizace kvantitativního výzkumu.....	34
5.3.4. Charakteristika provedení výzkumu .....	36
5.3.5 Výzkumný vzorek a jeho výběr.....	36
5.3.6 Způsob zpracování získaných dat.....	38
5.3.7 Interpretace získaných dat.....	38
6. Závěr .....	59
7. Doporučení pro praxi .....	60
Seznam použité literatury a zdroje .....	61
Seznam grafů .....	62
Seznam obrázků .....	63
Seznam příloh .....	63

# ÚVOD

Moje bakalářská práce se zabývá firemními benefity jako činiteli ovlivňujícími klima firmy. Téma jsem si vybrala na základě svého zaměstnání, které vykonávám na pozici personalisty.

V dnešní době se upřednostňuje práce s moderními technologiemi, ale čím dál častěji se zapomíná na samotného jedince - člověka. Člověk potřebuje k dosahování výsledků, aby mu firma zajistila co nejpříjemnější prostředí, v jejím vlastním zájmu. Zaměstnanec musí znát smysl své práce a vcítit se do něj. K tomu mohou firmám pomáhat benefity. *„Zaměstnanecké benefity se na českém trhu objevují od roku 2001, kdy dostaly přednost před majoritním odměňováním práce mzdou.“* (Pelc, 2009) Se zájmem sleduji aktuální trendy a nabídky firem a jejich vzájemné soupeření v okruhu nabízených benefitů. Věnovat se chci také aktuální situaci a tomu, co nyní pracovníky oslovuje nejvíce.

Cílem mé práce je zjistit odpověď na otázku, zda firemní benefity přispívají ke zdravému klimatu na pracovišti, a jak benefity ovlivňují práci a vztahy v dané firmě. Data, která budou zjištěna, poté mohou sloužit jako podklady pro praxi personálního oddělení dané firmy.

Moje práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části se zaměřím na činitele procesu ovlivňování klimatu na pracovišti a na jevy, které s tím bezprostředně souvisí. Věnovat se budu především problematice lidských zdrojů, přesněji odměňování zaměstnanců a motivaci, což pak úzce souvisí s klimatem, které vzniká na pracovišti.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Cíl teoretické části

Cílem mé práce je zjistit, popsat a definovat firemní benefity jako činitele ovlivňující klima organizace.

V rámci práce budou navržena řešení, která by měla optimalizovat nedostatky v oblasti klimatu a péče o zaměstnance ve firmě Kovárna VIVA.

Cílem teoretické části bakalářské práce je také na základě prostudované literatury specifikovat aktuální pojmy z personálního managementu. Při zpracování teoretické části mé bakalářské práce budu především vycházet z odborných textů autorů Grecmanové, Armstronga, Koubka. V praktické části se zaměřím na činitele procesu ovlivňování klimatu na pracovišti a na jevy, které s tímto bezprostředně souvisí. Následně provedu analýzu těchto jevů, na základě výsledků mého výzkumu.

### 1.1 Vymezení klíčových pojmů

#### **Sociální politika firmy**

Tímto pojmem se v mé práci budu zabývat z důvodu, že sociální politika firmy je jedním z činitelů, které mají zásadní vliv na tvorbu klimatu ve firmě. Jako sociální politiku budu ve své práci označovat vytváření důstojných podmínek pro existenci zaměstnance. Jde o péči, která se snaží zajistit blaho a prospěch zaměstnanců. Může se to týkat vhodného pracovního prostředí i zajištění bezpečnosti na pracovišti a také záruky měsíčního platu. „Cílem vnitropodnikové sociální politiky je regulování chování zaměstnanců v souladu se zájmy firmy a sladění pracovního a rodinného života zaměstnanců.“ (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 29) Společnosti, které nevedou sociální politiku a jsou k ní lhostejné, mají problémy

se skupinami zaměstnanců, které se staví proti vedení organizace. „Naopak společnosti, které si na sociální politice zakládají, disponují větší kreativitou zaměstnanců, zvyšováním jejich spokojenosti a větší podporou týmovosti a loajality vůči firmě. Obecně se sociální náklady týkají zlepšování pracovního místa, zdravotní péče, podpory zájmových organizací.“ (Šigut, 2004, s. 29)

## **Benefity**

Jako benefity neboli zaměstnanecké výhody, budu ve své práci nazývat odměny nad úroveň platu pro zaměstnance, kteří ve firmě pracují, a které většinou nejsou vázány na to, jaké zaměstnanec podává výsledky a výkony. Jsou jednou ze složek odměňování zaměstnanců. Podporují loajalitu k firmě a motivaci k práci. Nejsou vymahatelné, ale záleží na dobré vůli zaměstnavatele, zda je zaměstnanci nabídne. Je to určitá nabídka výhod a liší se dle postavení v organizační struktuře firmy. Každopádně, to co mají benefity společné je, že by měly zaměstnance motivovat tak, aby v krátkodobém i dlouhodobém hledisku odváděl co nejlepší výkony. „Cíle a funkce benefitů mohou být i motivace a udržení kvalitních zaměstnanců a posílení jejich loajality k firmě. Posílení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem firmy. Vytváření positioního obrazu firmy, odlišení od konkurence.“ (Benešová, 2014, s. 10) Benefity mohou být jak peněžité (stravenky, příspěvek na stravování ve firmě), tak materiální (auto pro vlastní účely).

## **Klima firmy**

Pojem klima v kontextu mé bakalářské práce nejlépe vystihuje definice Grecmanové, která uvádí, že *klima je psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů. „Klima nevzniká samo o sobě, nýbrž se vytváří. Jde o dlouhodobý jev. Délkou trvání se liší od atmosféry, která působí krátkodobě a je situačně podmíněná. Také je však závislá na prostředí a na lidském vnímání.“* (Grecmanová, 2008, s. 27) Jak píše

Grecmanová v publikaci *Klima školy*, jde o dlouhodobý jev. Dlouhodobým jevem je klima organizace z toho důvodu, že vzniká na základě opakujících se každodenních situací, které se každý den mění.

Klima organizace vzniká za podmínky minimálně dvou zaměstnanců, kteří jsou na sebe fixováni z pracovního hlediska a jsou nuceni spolu navzájem vycházet. Zdali tedy minimálně dva zaměstnanci spolu déle spolupracují, tvoří se mezi nimi dle mého úsudku navzájem i mezilidské vztahy a klima označuje jejich kvalitu a schopnost spolu vycházet, nebo participovat. Schopnost vycházet spolu a spolupracovat je velmi důležitá pro fungování firmy a dosažení zvolených cílů. Dle mého názoru můžeme participaci a kladné mezi lidské vztahy zařadit mezi faktory ovlivňující pozitivní klima firmy. Participaci a kladné mezilidské vztahy lze označit jako pozitivní klima. Domnívám se, že klima zaměstnance do značné míry ovlivňuje a má dopad na jeho pracovní výkon. Ovlivňuje-li klima pracovníka negativně, pak je třeba včas upravit podmínky tak, aby nedošlo k trvalým ztrátám a nebyl ohrožen zisk firmy.

Důležitou součástí klimatu ve firmě je také kultura. Daniel Denison definuje organizační kulturu jako *„Podprahové hodnoty, přesvědčení a principy, které nám slouží jako základ pro systém managementu v organizaci stejně jako sada manažerských praktik a chování, které zároveň předvádějí a vyžadují tyto základní principy.“* (Denison, 1990, s. 27) Jde tedy o sdílené interní hodnoty firmy, které se v této firemní kultuře odrážejí a často jsou od zaměstnanců očekávány v podobě slušného chování, nebo jiných morálních zásad. Dle mého pokud je firemní kultura vhodně nastavena, může mít pozitivní vliv na zaměstnance a pocítit ji mohou i zákazníci. Kulturu lze prohlubovat společnými akcemi zaměstnanců, večírky, anebo vyhlášením firemní soutěže.

## **Lidské zdroje**

Lidské zdroje jsou základním předpokladem k fungování jakékoliv organizace. Jsou pro tuto organizaci nezbytné a velmi důležité. *„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.“* (Koubek, 2015, s. 18) Řízení lidských zdrojů se rozvinulo z personalistiky, která dle mého osobního názoru zajišťuje především administrativní chod firmy a stará se o vzdělávání členů firmy, péči o ně a také o nábor nových zaměstnanců. Nyní se manažeři lidských zdrojů věnují především náboru zaměstnanců, vzdělávání a administrativním činnostem. *„Nemalou část jejich práce zaplňuje také odměňování zaměstnanců, které by mělo být dimenzováno tak, aby pracovníci měli motivaci podávat maximální výkony. K tomu aby firma mohla úspěšně plnit svůj cíl, je žádoucí, aby byl dosažen soulad mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů.“* (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str. 5) Je tedy žádoucí, aby firma měla nastavenou dosažení požadovaných norem tak, aby byly splnitelné bez větších překážek a na úkor motivace pracovníků.

*„Jako výkonná složka personální práce ve firmě jsou označovány aktivity a činnosti, mezi které patří dle Koubka například vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky, personální informační systém aj.“* (Koubek, 2015, s. 18) Z uvedeného vyplývá, že personální oddělení je neodmyslitelnou součástí firmy jakékoliv velikosti, stejně jako například zaměstnanci firmy.

## **Zaměstnanec**

V mé bakalářské práci budu pojmem zaměstnanec označovat pracovníky firmy Kovárna VIVA zařazené na různých pracovních pozicích (dělnické profese, technickohospodářské profese a manažerské pozice). Dle zákona číslo 262/2006

Sb., část 1, hlava 1, paragraf 6 je „zaměstnancem fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. (...) Zaměstnancem může být pouze fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. Zaměstnanec musí splňovat podmínky pracovněprávní způsobilosti. Jde jednak o podmínku věkovou (dosažení 15 let věku) a také o podmínku ukončení povinné školní docházky z hlediska možnosti výkonu práce v pracovněprávním vztahu. Nyní bych se chtěla zaměřit na definici zaměstnance dle hodnot definovaných firmou Kovárna VIVA, kde budu provádět kvantitativní výzkum a rozhovor s personalistkou. Dle interního časopisu Kovárny VIVA, číslo 33, z roku 2016 firma „usiluje o to, aby všichni zaměstnanci rozuměli své práci, dobře ji ovládali, chápali její význam v rámci společnosti a byli za to spravedlivě ohodnoceni. Vytváříme dobré pracovní podmínky, stavíme na vzájemné spolupráci a vnitřní motivaci zaměstnanců. Chceme, aby pracovní život byl vyvážen se soukromým“. Firma Kovárna VIVA se tedy zaměřuje na individualitu každého zaměstnance, protože si uvědomuje, že spolupráce a vnitřní motivace vzniknou jen za podmínky, že pracovníci rozumí své práci a jsou schopni předat ji dál. Z tohoto poslání firmy je také patrné, že „zaměstnanec není brán jen jako nástroj k dosažení zisku firmy, ale také jako člověk s rodinnou a svými osobními prioritami.“ Tyto informace jsem interpretovala z interního časopisu Kovárny VIVA journal, číslo 34, z roku 2017)

## **2. Systém odměňování**

Systém odměňování patří dle mého názoru mezi nejdůležitější strategické rozhodnutí firmy a také mezi nejstarší práce personálních oddělení ve firmě. Tento systém je jedinečný pro každou jednu firmu, jelikož každá firma disponuje jinými možnostmi, jako jsou například materiální zdroje. Je důležitým jak pro zaměstnavatele, který potřebuje rozvíjet a motivovat své zaměstnance, kteří za určitou odměnu pro něj pracují a pomáhají mu dosahovat

cílů firmy. V momentě dosažení těchto cílů firma dosahuje vyšších zisků než doposud a poté se to může odrazit i v mzdovém ohodnocení pracovníků. Na straně druhé nelze opomenout, že pracovníci potřebují uspokojit a zabezpečit své rodiny a proto by se v systému odměňování měly objevit i výhody vhodné pro rodiny zaměstnanců. Dle mého názoru je toto prostředek k uspokojení zaměstnance.

Na počátku tvoření systému benefitů v každé firmě je třeba si nastolit tři otázky:

- „1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout?
2. Jaký význam mají pro pracovníky různé odměny?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?“

(Koubek, 2015, s. 19)

Otázkou pro vedení firmy tedy je, jaké finanční prostředky jsou ochotni vložit do odměňování pro zaměstnance. Je určitý risk, vložit velké množství financí do vzdělávání zaměstnanců, když tito zaměstnanci nebudou přesvědčeni o tom, že ve firmě chtějí zůstat. Jelikož není zcela jasné, zda bude nastavený systém odměňování zaměstnancům vyhovovat, přistupuje se tedy k odměňování formou dovolených, které vyhovují naprosté většině zaměstnanců.

*„Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“*

(Armstrong, 2009, s. 442) Na základě toho dochází ke vztahu, který je výhodný pro obě dvě strany. Obě dvě strany čekají fair jednání. Pokud jedna ze stran toto poruší, je velmi těžké vrátit se k původním hodnotám. Základní pilířem systému odměňování je mzda. Ta se vyplácí jak za to, že zaměstnanec práci vykonává, tak za to, že je ochoten řešit problémy na pracovišti a pozitivně



přispívat k chodu firmy. Pokud se pracovník od standardního výkonu práce nějakým způsobem odlišuje, očekává se reakce firmy na jeho pracovní výsledky. V pozitivním případě, může dojít k nadstandardnímu finančnímu ohodnocení, v negativním případě k finančnímu postihu, případně až k jeho propuštění. Je ale třeba zjistit, zda jeho negativní ovlivňování chodu firmy není způsobeno také jinými činiteli, jako například přetíženost pracovníků, nerovnoměrné rozdělení práce.

Je ale nepsaným pravidlem, že pokud firma propouští své zaměstnance velmi často, nejde zde jen o chybu na straně zaměstnanců, ale pochybení může být i na straně firmy. Takovéto firmy pracovníkům slibují benefity a výši mzdy, kterou poté nedokáží a nechtějí splnit. Takovýto zaměstnanec poté firmu v krátkém intervalu opouští a hledá jinou firmu.

*„Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé spíše ne.“ (Koubek, 2015, s. 35)*

Jde o benefity zaměstnanců, kterým bych se nyní chtěla věnovat v následujícím textu.

## **2.1 Benefity zaměstnanců**

Synonymum zaměstnaneckých výhod pochází z latinského slova beneficium, kterým se vyjadřovala práva vyplývající ze zastávaného úřadu. Benefit je odměna pro pracovníka, která není zcela samozřejmá a je nad rámec. Mimo finanční ohodnocení je tedy možné přistoupit i na odměny nefinanční, kterými je vnitřní uspokojení zaměstnanců nebo jejich rodin.

Firemní benefity jsou často používaným lákadlem při náboru nových pracovníků. *„Firmy si jimi zajišťují loajalitu a chuť pracovat svých aktuálních zaměstnanců. Na druhé straně pro nového zaměstnance mohou být důležitým faktorem při rozhodování se mezi více pracovními nabídkami.“ (Koubek, 2015, s. 38)*

Nabídka firemních benefitů je široká – od příspěvků na stravování, přes odpočinkové místnosti na pracovišti, či týden dovolené nad rámec. Je jen na uvážení firmy, který benefit zvolí nejvhodnější pro jejich zaměstnance. Na optimálním výběru benefitů se podílí vrcholový management firmy.

Je také logickým postupem, že firma, která si chce své zaměstnance udržet, se musí neustále zajímat o to, jak zaměstnanci vnímají nabídku a škálu benefitů ve firmě. Benefits zlepšují image společnosti a stávají se součástí firemní kultury. Je třeba také být jako zaměstnavatel flexibilní a přizpůsobovat nabídku benefitů dle ročních období, aktuálních trendů a poptávce. Toto vše se dá vyřešit čipovými kartami, které využívají větší firmy. Tyto karty jsou přednabitě na určitou částku a tuto pak lidé mohou využívat jak ve fitness, tak v kině.

*„Většina pracovníků pozitivně akceptuje a přijímá všechny hmotné a nehmotné složky systému odměňování přinášející jim výhody, zvyšují jejich spokojenost, ale nelze očekávat, že tato skutečnost přivede sama pracovníka k vyššímu výkonu.“* (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 69) Vše co je nad rámec mzdy bývá pracovníky vnímáno jako pozitivní a působí kladně na jejich motivaci.

Benefits se dělí na několik oblastí, ze kterých lze čerpat. Jednou z těchto je oblast kultury, kde se zaměstnancům dostane vstupenek na sportovní utkání anebo také na koncerty známých osobností. Benefit z této oblasti kultury se může týkat více než jen zaměstnance a tak z této výhody může čerpat celá rodina. Naopak benefits, kde jde především o rozvoj soft skills, neboli měkkých dovedností a jazykové schopnosti, se dají považovat jako individuální benefits určené jen pro zaměstnance firmy. Dalšími skupinami benefitů mohou být rekreační místa (hotely) anebo výhodné pojištění pro celé rodiny.

Pomocí benefitů se firmy snaží omezit nežádoucí projevy chování zaměstnanců. Tímto může být především zvýšená absence a hledání příčin proč nepracovat nebo fluktuace kvalitních pracovníků mezi firmami po celé republice. Několik

firem odměňuje právě nejméně absentující zaměstnance, nebo nejvíce výkonné jedince.

## **2.2 Aktuální situace a historie zaměstnaneckých výhod v České Republice**

### **Aktuální situace**

Z průzkumu společnosti Benefits vyplývá, že nejvyužívanější kategorií z pohledů zaměstnanců je podpora zdraví (60 % - masáže, vitamíny), následuje rekreace s 19 % a sport, který vyhledává 10 % zaměstnanců. Co se týče hmotných benefitů, nejčastěji a to 88% zaměstnanců využívá mobilní telefony a to i pro své soukromé účely.

Nejčastěji firmy dle výše uvedeného výzkumu aktuálně nabízejí stravenky, placenou dovolenou a kulturní akce. Co by si ale naopak přáli samotní zaměstnanci, a co je tedy nejžádanějším benefitem, je více jazykových kurzů. Výuka jazyků je žádaná především v nadnárodních firmách, kde jsou často přijímáni zaměstnanci pouze pod podmínkou znalosti jazyka. Výuka jazyka a zvyšování kvalifikace zvyšuje kvalitu pracovníka.

Tyto výsledky byly zveřejněny 28. 2. 2017 na internetových stránkách Finexpert.cz, ve článku Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance? Konkrétní odkaz na tuto stránku uvádím v seznamu použité literatury v závěru mé bakalářské práce.

Zaměstnanecké benefity se v současné době orientují na Cafeteria systém benefitů, což je jeden z nejaktuálnějších systémů výhod na českém trhu. Jde o věrnostní systém, kdy si zaměstnanci zcela sami volí jim vyhovující benefity, za body získané svou prací. Zaměstnavatel stanoví škálu, za co je možné body „utratit“. Při přiřazení těchto bodů, může nadřízený zaměstnanci poděkovat za odvedenou práci a zároveň ho tímto oceněním motivovat do budoucna, popřípadě to lze spojit s přiměřenou vhodně zvolenou kritikou zaměstnance.

Z vlastní zkušenosti v několika personálních agenturách mohu zmínit, že firmy spolu vzájemně soupeří a předstupují na trh práce s neobvyklými benefity, které potencionální zaměstnanci mají přesvědčit, aby pracovali právě v jejich firmě. Ženy přivítají firemní školky, které firmy zřizují. V moderních firmách může být místnost na odpočinek, případně kadeřnické služby, nebo masáže přímo ve firmě.

Co se týče aktuálního klimatu ve firmách, ty se snaží každodenní bytí zaměstnanců na pracovišti zpříjemňovat stejně jako benefity. *„Z řízení lidí se odstraňuje direktivnost, vztah nadřízený-podřízený se mění na nadřízený-spolupracovník, zaměstnanec se stává partnerem, jeho názorům a požadavkům je nasloucháno a bývá informován o všem podstatném, co se týká organizace.“* (Urban, 2013, s. 276) Tito zaměstnanci si poté přijdou potřební ve firmě a jsou mnohem více loajální k zaměstnavateli. Konflikty dokáží řešit s větším klidem a nedělají ukvapené závěry. Dle mého názoru, je v této době mnohem jednodušší zažádat si například o dovolenou navíc. Právě ta jistota, že zaměstnavatel zaměstnanci s touto žádostí vyhoví, dává podnět ke klidu v zaměstnanci, proto je třeba tento klid zaměstnancům na pracovišti nastavit. Tento klid, který v sobě tito zaměstnanci mají, se často rozšíří i do okolí a tyto firmy mají větší poptávku od potencionálních zaměstnanců po práci v jejich firmě. Jednou z prvních věcí, o které se nastupující zaměstnanec zajímá, je, jací jsou kolegové na pracovišti, jaký bude jeho vedoucí, jak organizace zachází se svými zaměstnanci a co vše mu nabízí. Příjemný kolektiv na pracovišti může hodně věcí řešit, jak jsem již zmínila výše. Problémům se dá předcházet a dá se o nich mluvit, dříve než zaměstnanci udělají ukvapené závěry. Dle Koubka (2002) je třeba zdůraznit, že *„sociální klima a mezilidské vztahy na pracovišti výrazně ovlivňuje spravedlnost odměňování pracovníků. Spravedlnost podtrhuje slušné zacházení s pracovníky a je mnohdy důležitější než úroveň odměňování a lidé jsou na ni velmi citliví“*. Jakmile si lidé na pracovišti všimnou nespravedlivého odměňování například, že

kolegové mají nepřiměřeně větší mzdu, nebo požívají větších pravomocí, může to být začátkem velkého konfliktu a odcházení zaměstnanců z firmy.

## **Historie benefitů v ČR**

Historie prvních benefitů, tehdy pouze zaměstnaneckých výhod, sahá až do období Rakouska Uherska. Již tehdy, bylo například zaměstnancům státních drah poskytován stavební materiál, který zbyl z výstavby železnic. Ti s ním mohli nakládat dle svého nejlepšího svědomí. Po válce došlo k rozšíření hromadného stravování se v pracovních jídelnách. Později začaly firmy upřednostňovat stravenky jako benefity a zaměstnanci během obědové pauzy opouštěli pracoviště a odbíhali na oběd. Nyní se začíná přecházet k opětovnému hromadnému stravování, ale v mnohem zdravější podobě a pracovníci si mohou vybírat z mnoha variant.

Nejvíce se systém zaměstnaneckých benefitů rozšířil a začal být používán podnikatelem a hlavně průkopníkem nových účinných metod vedení organizace - Tomášem Bařou, ten nově zavedl do své obchodní strategie i péči o své pracovníky. Tomáš Bařa předběhl svou dobu a jako jeden z mála, na území naší republiky, soustředil svou pozornost na zabezpečení a péči o pracovníky a jejich soukromý život. Tím vybočil z normálu a vytvořil situaci vhodnou pro obě dvě strany. *„Zavedením závodního stravování dosáhl dokonalejšího využívání pracovní doby a vyšší kontroly nad svými zaměstnanci. Věřil, že poskytováním kvalitní stravy přispívá ke zlepšování pracovní kondice a ke snižování nemocnosti zaměstnanců. Jejich zdravotní stav sledoval zavedením preventivních lékařských prohlídek v rámci preventivních lékařských vyšetření.“* (Pelc, 2009, s. 233) Zároveň věřil, že společné stravování pomůže na pracovišti vytvořit více přátelství a pozitivního klimatu, které povede ke zmenšení míry odchodů z firmy. Lékařské prohlídky mohly

pomoci včas zachytit nemoci a pracovníci díky tomu ve firmě cítili rodinnou atmosféru a starost o ně samotné ze strany zaměstnavatele.

Nyní uvedu citát Tomáše Bati „*Podniku, kde podnikatel považuje se za prvního dělníka a přináší největší osobní oběti, jest pokrok ve výrobě zaručen.*“ (Veselý, 2016) Tomáš Baťa dobře věděl, že je třeba ukázat svým zaměstnancům, že je jedním z nich, sám se lidem snažil co nejvíce přiblížit, například chodil mezi své dělníky, nechal si postavit výtah – kancelář, díky které byl neustále ve styku se všemi odděleními.

Výstavbou rodinných domků dokázal ovlivnit a omezit fluktuaci pracovníků. Ti se v tomto městě ustálili a nehledali žádnou změnu místa. Tím, že zvyšoval kvalitu života svých zaměstnanců a jejich rodin, zároveň posiloval jejich věrnost k zaměstnavateli. Strategický postup zvolil zcela poprvé na českém trhu a vše co zavedl, bylo novinkou, přesto se přesvědčil, že je to forma pozitivní motivace zaměstnanců, která je velmi efektivní a zaměstnanci zvyšují svou produktivitu.

### **3. Klima firmy**

#### **3.1 Klima a atmosféra na pracovišti**

Klima firmy je relativně stálý stav nebo hodnota interního prostředí firmy. Je to vztah mezi zaměstnanci a vedením. Pro fungující firmu a dosahování cílů, je třeba na pracovišti nastavit vhodné pracovní podmínky a klima. Velmi důležité je, aby zaměstnanci na sebe necítili přílišný tlak od zaměstnavatele ale i podporu z jeho strany.

Za základní dělení klimatu lze určit klima příznivé a nepříznivé. „*J. E. Sheridan et al. (1984) zkoumali vliv vedení, osobních znaků podřízených a struktury úkolů na výkon. Dospěli k závěru, že vliv vedení na výkon zaměstnanců je omezován klimatem organizace*“ (Grecmanová, 2008) Je-li tedy klima v organizaci trvale nepříznivé, nelze od pracovníků požadovat takové výsledky a normy, jako když je ve firmě výborná kooperace a soudržnost. „*V okamžiku, kdy se více lidí podílí na stejné*

činnosti, vzniká problém dělby činností. V závislosti na složitosti těchto činností dochází k vytvoření komplexů chování.“ (Řezáč, 1998, s. 46) Vedení organizace společně s oddělením lidských zdrojů by tedy mělo vybírat nové zaměstnance tak, aby byli schopni spolu komplexy chování zvládat a nedocházelo ke zbytečným konfliktům.

Jak píše Grecmanová ve své knize *Klima školy*, klima je zakotveno v psychologii na rozdíl od firemní kultury, která může svádět ke srovnávání. Tím, že je zakotveno v psychologii, vztahuje se k vnímání aktuální reality a má sklony k deskriptivnímu popisu situace. „*Od klimatu organizace můžeme očekávat, že podporuje, nebo omezuje projevy její kultury.*“ (Grecmanová, 2008, s. 35)

„*Kultura zahrnuje do jisté míry sdílené normy, přesvědčení, rituály, hodnoty, pravidla. Klima je emoční reakcí na kulturu.*“ (Ježek, 2004, s. 37) Klima je tedy něco, co se tvoří individuálně v každém jedinci, ale navenek se tyto individuality navzájem vyrovnají a vytvoří jedno pozitivní nebo negativní klima.

Dle mého názoru je klima firmy jedinečné a neopakovatelné, jakmile je jednou narušeno, tak se dle mého názoru těžko spravuje. Jakmile jednou zklame, vedoucí management trvá velmi dlouho, než si opět vybudují u podřízených důvěru.

Otázkou ale je, jak moc se firmy na trhu práce snaží být slušné, anebo využívají i nedovolených způsobů k dosahování svých cílů a jdou přes nemožné.

#### **4. Motivace**

Slovo motivace pochází z latinského slova *moveo*, což znamená pohybovat se. Dle Bedrnové „*motivace je soubor psychických procesů, které jsou trvalé, intenzivní a zaměřené na cíl. Podněcuje člověka k cílevědomému jednání, které je intenzivní a stálé. Motivovaný člověk se dokáže přenést i přes překážky a jeho zapálení zůstává neměnné.*“ (Bedrnová, Nový, 1994, s. 37) Motivace úzce souvisí s individualitou

pracovníka. Lubasová uvádí, že motivace je ryzí individuální záležitost a závisí také na kvalitě manažerské práce a na dalších faktorech. „*Motivovaný pracovník dosáhne cíle a jeho emocionální reakci na úspěch, je uspokojení z práce.*“ (Lubasová, 2001, s. 58) Je-li tedy zaměstnanec svou prací uspokojován, jeho produktivita je vyšší.

„*Obecně platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyúsťující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován vnitřně nebo vnějšně.*“ (Nakonečný, 2014, s. 15) Vnitřně iniciovaná motivace vychází z psychických aspektů jedince, kdy tento jedinec se řídí svými city a emocemi a usiluje o dosažení cíle. Motivem lze označit, proč člověk zvolí určité chování ke zvolení cílů. Důvodem k dosažení cílů může být například uspokojení základních lidských pudů a potřeb, které v roce 1943 ve své pyramidě sepsal Abraham Harold Maslow. Podle této teorie potřeb má každý člověk pět základních potřeb. (Maslow, 2014). Já bych se ale chtěla věnovat jen potřebě uznání a seberealizace. To je to, co nás motivuje denně pracovat. Denní práci si zaměstnanec může vydělat peníze a ty potom slouží jako prostředek k uznání a úctě.



Obr. č. 1 – Maslowova pyramida potřeb



Dle Maslowa je motivace lidí závislá na hierarchii potřeb, které jsou uspořádány od základních, instinktivních funkcí potřeb k potřebám vyššího řádu, jako je úcta, uznání. Maslow dal těmto potřebám určité pořadí, v němž člověk sám sebe uspokojuje a neustále chce více. (Maslow, 2014). Motivovaný nikdy nechce zůstat v jednom bodě. Když není potřeba uspokojena, vyvolává v člověka úsilí dosáhnout jí a motivuje ho dělat i jindy nepřijatelné věci, jako je jít za hranici zákona.

Můžeme konstatovat, že jsou-li uspokojeny fyziologické potřeby a naplněna potřeba jistoty a bezpečí, má jedinec tendenci k rozvoji svých znalostí a schopností.

#### **4.1 Pracovní motivace**

Dle Herzbergovy teorie dvou faktorů, kam spadá také teorie motivace, tkví klíč ke zlepšování motivace pracovníků v navozování pocitu uspokojení z práce. (Thomson, 2007) Činitelé, kteří nejvíce přinášejí uspokojení pracovníků na pracovišti, jsou pro něj zároveň i motivační. Zde je pro ně jejich vnitřní motivací především uspokojení rodiny, jídlo a popřípadě další, ne již tolik potřebné statky. Jde o tzv. „obohacování práce“, kterého lze dle Herzberga dosáhnout tím, že se bude snižovat míra kontroly na pracovišti, nebo pracovníkům přibude nových pravomocí. Ve chvíli, kdy bude zaměstnanec dostatečně spokojen, může nastat krizový bod, protože pracovník přestane být motivovaný dále pracovat. Proto je potřeba si držet neustálý odstup od vrcholu uspokojení z práce. *„Lidé musejí cítit, že mají schopnost dané úkoly splnit, že jejich výkon bude mít vliv na odměnu a tato odměna bude mít pro ně hodnotu“* (Hospodářová, 2008, s. 105) Jestliže tedy budou cíle firmy na další období příliš nedosažné, může se stát, že pracovníci ztratí motivaci a nebudou se již dále snažit překonávat překážky. To potom povede k odchodu zaměstnanců.

Druhy motivace mohou být, co se týče pracoviště, dva. První je motivací vykonávání práce, kterou dostali pracovníci přidělenou a která vede k uspokojení jejich potřeb. Zaměstnanec tuto práci vykonává pravidelně, jelikož je si vědom, že mu trvale přináší užitek a zaměstnavatel mu za ni vyplácí mzdu. Tento pracovně právní vztah je ve vzájemné dohodě. Druhou motivací může být vyšší stimul, například možnost povýšení zvýšení platu nebo nabídka různých benefitů, které lze dosáhnout za podmínky, že pracovník něco splní, nebo po určitý časový úsek vykonává práci velmi uspokojivě.

Důležitou složkou pracovní motivace je pravidelná zpětná vazba na pracovníkův výkon. Výkon je nedílným činitelem, který odpovídá na to, zda zaměstnanec obdrží benefity, nebo nikoliv. Každý zaměstnanec by měl vědět, jak je zaměstnavatel s jeho výkonem spokojen, aby popřípadě odstranil v krátké době své chyby. Takovýmto hodnocením zaměstnanců vyšších pozic bývá 360tistupňové hodnocení, tzv. zpětná vazba, které firmy provádí zpravidla jednou za 2 roky. Jedná se o metodu zpětné vazby, kdy je jednomu zaměstnanci poskytováno hodnocení více respondenty. Jde o pomyslný kruh, kdy hodnocený stojí uprostřed něj a hodnotí ho jak kolegové, tak podřízení a nadřízení. K hodnoceným sférám patří schopnost řešit problémy, taktně upozorňovat na chyby nebo jít příkladem v kritických situacích. Výstup z tohoto musí být vždy anonymní a důvěrný aby nebylo možné postihovat respondenty za kritické hodnocení. Díky výstupu lze odhalit silné a slabé stránky pracovníka a seznámením ho s pozitivními výsledky hodnocení lze dosáhnout ještě větší motivace k pracovnímu výkonu.

Naopak je-li hodnocení neuspokojivé, lze se zaměstnancem probrat, zdali je na pracovišti nějaký problém a popřípadě ho odstranit, čímž lze dosáhnout zvýšení motivace nejen u jednoho pracovníka. V závislosti na výkony pracovníků by měly být nastaveny benefity ve zdravě fungující firmě. Dle

mého názoru by v takovéto firmě měly být benefity rozdělovány dle zásluh a míry výkonu zaměstnanců.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### 5. Cíl praktické části

Cílem mé praktické části je na základě kombinovaného (kvantitativního a kvalitativní) výzkumu získat a vyhodnit závěry plynoucí z provedeného dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnanci firmy. Během realizace výzkumu se zaměřím na odpovědi zaměstnanců, získané z dotazníků, týkající se zaměstnaneckých výhod a klimatu na pracovišti. Vyhodnocení a závěry z této mé bakalářské práce budou poskytnuty personálnímu oddělení Kovárny VIVA ve Zlíně k případnému dalšímu využití. Poznatky z bakalářské práce bych chtěla využít také pro svou současnou práci personalistky ve firmě Lapp Kabel s.r.o..

V praktické části se budu opírat o texty autorů Dismana a Chrásky. V úvodu praktické části mé bakalářské práce představím firmu, kde budu provádět výzkum, tedy firmu Kovárnu VIVA. Popíši hodnoty firmy a přiblížím její kulturu, protože právě kultura vypovídá o klimatu organizace. V této části je také nutno osvětlit, proč jsem si vybrala k výzkumu právě tuto firmu a čím mě zaujala. Poté se zaměřím a vyhodnotím realizovaný výzkum, dotazník, popíši proces sběru dat a jejich získávání.

#### 5.1 Metodologický výzkum

Vzhledem ke konzultaci s profesorkou Grecmanovou, jsem se rozhodla pro vedení výzkumu kombinovaného, zvolila jsem tedy metodu kvalitativní metodou – technika rozhovor s personalistkou firmy a kvalitativní metodou – dotazníky distribuované mezi zaměstnance Kovárny Viva. Domnívám se, že tímto způsobem dosáhnu objektivnějších podkladů pro zpracování praktické části mé bakalářské práce.

## 5.2 Kvalitativní výzkum

Mým cílem je zjistit na základě rozhovoru s personalistkou firmy Kovárna VIVA, jaká je aktuální situace ve firmě Kovárna VIVA, co se týče problematiky benefitů a popsat tuto situaci. Dále také zjistit, jak firemní benefity ovlivňují klima firmy. Na základě provedeného výzkumu získat a vyhodnit závěry plynoucí z provedeného šetření – rozhovoru a doplnit těmito informacemi dotazníkové šetření, o kterém se zmíním později. Během realizace výzkumu se zaměřit na názory a popisy problémů týkající se zaměstnaneckých výhod a benefitů a činitelů ovlivňujících klima firmy.

Rozhovor bude vytvořen polostrukturovaně, což znamená, že budu mít předem připraveny zformulované otázky, které předložím a přečtu zástupci personálního oddělení, který bude mít dostatek času na promyšlení a zodpovězení těchto otázek.

Ze získaných rozhovorů nejdříve odstraním nadbytečná sdělení a provedu základní rozdělení dat. Rozhovor, provedený se zástupkyní personálního oddělení budu opakovaně procházet a hledat souvislosti mezi výzkumnými otázkami a odpověďmi slečny personalistky. Budu provádět kódování a také kategorizaci shromážděných dat. Pokusím se najít souvislosti mezi výpověďmi personalistky a odpověďmi respondentů odpovídajících na dotazníky, kterým se budu věnovat v následující části kvantitativního výzkumu. Výsledky rozhovoru budu publikovat objektivně a v souvislostech s mou výzkumnou otázkou.

### 5.2.1. Charakteristika a představení společnosti Kovárna VIVA

V úvodu praktické části bych chtěla vysvětlit, proč jsem vybrala k dotazníkovému šetření právě tuto firmu. Zvolila jsem si ji především z toho důvodu, že s Kovárnou VIVA spolupracuji již déle a prostředí firmy je mi

blízké a známé. Definitivní rozhodnutí k spolupráci s touto firmou na bakalářské práci pro mě bylo zjištění, že Kovárna VIVA uspěla v roce 2014 na 2. místě v soutěži „Zaměstnavatel Zlínského kraje do 500 zaměstnanců“. To mě přesvědčilo, že personální procesy v této firmě jsou velmi dobře nastaveny a stejně dobře funguje i péče o zaměstnance. Zajímalo mě tedy, které faktory pozitivně nebo negativně determinují klima na pracovišti a jejich zaměstnance, jaké jsou nabízeny benefity a jak moc jsou využívány. Především se zaměřím na problematiku firemních benefitů, které jsou jedním z nepostradatelných motivačních prostředků k dosažení cílů firmy.

Kovárna VIVA a.s. je přední česká průmyslová kovárna. Je jednou z nejmodernějších kováren střední Evropy. Pro špičky světového průmyslu navrhuje a vyrábí širokou paletu dílů z ušlechtilých ocelí. Její vizitkou jsou unikátní řešení a prvotřídní kvalita. Specializuje se na výrobu zápusťkových výkovků z legovaných, mikrolegovaných, uhlíkových a konstrukčních ocelí. Svým zákazníkům poskytuje komplexní výrobní servis pro výrobu zápusťkových výkovků až po jeho finální zpracování, obrábění výkovků, povrchové úpravy a logistické služby v dobrém poměru ceny a kvality. Výkovky této firmy se používají například v automobilech (převodovky, podvozkové díly) hydraulice, zemědělství. Tyto informace byly čerpány z interního časopisu Kovárny VIVA, číslo 33, rok 2016.

Zajímá mě systém, jakým funguje Kovárna VIVA a také to, jak si například dokáže udržet zaměstnance i přes problémy související s náročným prostředím a těžkou prací. Každý nový zaměstnanec je při nástupu seznámen se čtyřmi hodnotami, o kterých bych se nyní chtěla zmínit.

V následujícím textu tyto „4Z hodnoty“ popíšu detailněji. Informace k těmto 4 hodnotám jsem čerpala z rozhovoru s personalistkou a z materiálů firmy.

Dle výše uvedených zdrojů první hodnotou, která je důležitá pro každou distribuuující firmu, je zákazník. Zákazník zosobňuje pro tuto firmu základní hodnotu, která přináší prostředky a znalosti, díky nimž se firma může rozvíjet. Zákazník je partnerem, kterému se snaží naslouchat. Firma flexibilně reaguje na každý nový nápad a inovaci, ať už ze strany zákazníka, nebo svých zaměstnanců. Nevyhýbají se spolupráci s náročnými zákazníky – právě ti jim pomůžou stát se excelentní kovárnou.

Druhou hodnotou je zaměstnanec, o kterého je důležité pečovat a respektovat jej při úspěšném vedení firmy. Kovárna VIVA usiluje o to, aby všichni zaměstnanci rozuměli své práci, dobře ji ovládali. Toto dokazuje i úprava adaptačních procesů, která v Kovárně aktuálně probíhá., kdy každý nový zaměstnanec dostane při nástupu svého mentora, který nového zaměstnance zaškolí. Kovárna vytváří dobré pracovní podmínky a vnitřní motivaci zaměstnanců. Firma se snaží, aby pracovní život byl vyvážen se soukromým. To potvrzuje také to, že velkou část benefitů mohou využít i rodinní příslušníci zaměstnanců a může tedy dojít k vyvážení soukromého života s pracovním.

Třetí hodnotou je *zodpovědnost*, která je v této firmě vnitřním závazkem a u každého zaměstnance se očekává.

Poslední hodnotou je *zlepšování*. To je nedílnou částí každého ze zaměstnanců. Bez inovace nelze firmu nikam posunout. I na toto mají v Kovárně VIVA nástroj pro zaměstnance a to tzv. kapříky, což jsou nápady týkající se inovací, za které může zaměstnanec získat bonus ke mzdě.

Těmito hodnotami se Kovárna VIVA řídí a zaměstnancům jsou stále na očích. A možná právě díky těmto hodnotám a nastaveným pravidlům etiky ve firmě, se umístila Kovárna VIVA na 2. Místě v soutěži „Sodexo Zaměstnavatel roku 2014“ do 500 zaměstnanců, kdy byla vyzdvihnuta především práce jejich personálního oddělení. Právě i pro toto umístění mě firma zaujala a rozhodla

jsem se svou bakalářskou prací napsat právě zde. V této soutěži dosáhnou na ocenění Zaměstnavatel roku pouze firmy, které nejen investují do svých zaměstnanců formou mezd a vzdělávání, ale jsou také společensky zodpovědné a konkurenceschopné na trhu.

### **5.2.2 Zaměstnanecké výhody a firemní kultura v Kovárně VIVA**

V kovárně VIVA jsou zaměstnanci podle firemní strategie považováni za jednu ze základních hodnot a to se také odráží v nastavené péči o zaměstnance. Tato společnost poskytuje svým zaměstnancům mnohé bonusy a benefity k jejich mzdě navíc. Zde uvádím některé z nich:

- 25 dnů dovolené
- mimořádné bonusy a podíly na zisku
- příplatky za směny nad rámec zákona
- placené přesčasy u většiny profesí
- pevné výplatní termíny
- širokou možnost vzdělávání a osobního růstu
- příspěvky na penzijní připojištění
- příspěvky na rekreaci
- regenerační masáže přímo ve firmě
- plně hrazenou lázeňskou péči
- zvýhodněné ceny za lázeňské pobyty
- bezúročné půjčky

Zajímavým benefitem dle personálního oddělení je také odměna 10 000 Kč za zprostředkování příchodu nového zaměstnance, nebo 700 Kč měsíčně příspěvek na penzijní připojištění.



## **Firemní kultura**

Firemní kultura je neoddelitelnou součástí pracovního prostředí Kovárny VIVA. Tato kovárna úzce spolupracuje se středními a vysokými školami především ve zlínském kraji. Studenti, kteří do této firmy přichází na praxi, se často stávají později zaměstnanci společnosti. VIVA „podporuje vybrané neziskové organizace a společensky prospěšné akce ve Zlínském kraji. Den řemesel navštíví každoročně více než tisícovka hostů. VIVA je také hlavním partnerem Mezinárodního festivalu filmů pro děti a mládež ve Zlíně. Tento festival je nejstarší, největší a nejvýznamnější filmovou přehlídkou svého druhu na světě. Jedná se o mezinárodní událost. Kromě toho podporuje další vybrané projekty z oblasti vzdělání, kultury i historie průmyslu města Zlína a regionu.“ Tyto informace jsem čerpala z interního časopisu Kovárny VIVA, číslo 33, 2016.

Firemní kultura prohlubuje a tvoří přátelské vztahy nejen na pracovišti, ale i mezi rodinami zaměstnanců. Tyto rodiny se mohou setkat například u vyhlášených akcí, které Kovárna VIVA pořádá. Mezi ně patří Kovářská pětka, což je tradiční podzimní běžecký závod na 5 km, který pořádá od roku 2012 Kovárna VIVA. „Koná se v ulicích v centru Zlína, přímo v industriálním prostředí baťovského areálu. V roce 2015 Kovárna VIVA také založila svůj nadační fond, který podporuje umění, sport, vzdělávání, tradiční řemesla a handicapované. Prostředky uvolněné z fondu přispívají také k zachování a rozvoji historického dědictví a kultury v městě Zlíně a ve zlínském regionu.“ Tyto informace jsem čerpala také z interního časopisu Kovárny VIVA, číslo 33, 2016.

### **5.2.3 Rozhovor a analýza dokumentů**

#### **Rozhovor s personalistkou**

Na základě rozhovoru s personalistkou slečnou Hanou Fojtáškovou, se kterou jsem se setkala v rámci předmětu Andragogický seminář v listopadu 2016. Rozhodla jsem se spolupracovat při zpracovávání bakalářské práce právě s firmou Kovárna VIVA a.s., kde tato slečna již 5 let pracuje a nyní dělá vedoucí celého personálního oddělení.

Nyní bych chtěla shrnout nejdůležitější odpovědi a myšlenky obsažené v tomto rozhovoru.

Na úvod jsem se zaměřila na otázku, která měla ověřovací charakter a to, jak dlouho pracuje tato personalistka ve firmě. Touto otázkou jsem se chtěla ujistit, že je vhodným respondentem, kvůli své 5leté praxi k zodpovězení mých otázek a dané problematice rozumí a denně se v ní pohybuje.

Z rozhovoru se slečnou Fojtáškovou vyplynulo, že firma má 430 zaměstnanců a je velmi výraznou na českém i mezinárodním trhu. Podotkla také, že Kovárna VIVA se zařadila v roce 2014 v soutěži „Nejlepší zaměstnavatel v České republice“ společnosti Sodexo na 2. místo ve Zlínském kraji v kategorii do 500 zaměstnanců. Slečna Fojtášková uvedla, že co se týče péče o rozvoj zaměstnanců, ani tady není Kovárna pozadu. V roce 2015 přesáhly výdaje na vzdělávání 6 miliónů korun. Od roku 2015 je úspěšně rozvíjena spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati, jejíž absolventi mohou absolvovat stáž v této firmě a poté je možnost, že dostanou pracovní nabídku.

V roce 2017 se personální oddělení zaměřuje na úpravu adaptačních procesů. Jednou z těchto úprav je možnost získat odměnu za mentorství. Což znamená, že při nástupu nového zaměstnance je z řad zkušenějších kolegů vybrán pracovník, který se o něj po dobu prvních 3 měsíců stará. Zaměstnanci tyto benefity hojně využívají a navazují tak nové cenné známosti a stabilizují tak atmosféru na pracovišti.

Jelikož práce probíhá v těžkém a náročném prostředí, zajímalo mě, zda je vysoká míra fluktuace jejich zaměstnanců. Míra fluktuace je i přes tyto adaptační procesy vysoká, jak uvádí personalistka firmy slečna Fojtášková, pohybuje se okolo 19%. V neprospěch hraje ztížené pracovní prostředí, směnný provoz a situace na pracovním trhu. Zaměstnanci si mohou vybírat jiné pracovní nabídky v lepším prostředí a na jednu či dvě směny.

Zajímalo mě také, jaké nové benefity Kovárna VIVA nabízí. Nejnovějším benefitem je odměna za plný fond pracovní doby a rozšířili možnosti lázeňské péče o spolupráci se společností Lázně Luhačovice, kam mohou jezdit zaměstnanci za zvýhodněné ceny.

Lázeňskou péči zaměstnanci využívají, uvedla Fojtášková. Jezdí opakovaně každý rok. Zjistili, že si v lázních skutečně odpočinou a procedury jim pomáhají. Velmi důležité pro můj výzkum je zjištění, že zaměstnanci jezdí na tyto pobyty společně. Většinou jezdí dva až tři kolegové či kolegyně dohromady se svými rodinami. Navíc lázeňský areál v Kostelci je v létě otevřen veřejnosti, takže se stává, že se mnoho zaměstnanců domluví a odpoledne se potkají u bazénu. Díky tomuto lze říct, že benefity pomáhají lepšímu klimatu na pracovišti. Zaměstnanci si poté v práci ukazují své fotografie a popisují místa, která při dovolené procestovala.

Kovárna VIVA organizuje pro zaměstnance také akce většího rozsahu. Jde například o společné bruslení, Dětský den, výlet na kolech, Den řemesel a společenský večer. Tyto akce jsou pořádány minimálně jedenkrát za čtvrt roku. I tyto akce jsou pro jejich zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Zaměstnanci se na těchto akcích navzájem setkávají a často se domlouvají a chodí na tyto akce společně, uvedla Fojtášková.

Dobré klima je na pracovišti nezbytné. Zaměstnanci pracují v týmech a jejich spolupráce je nezbytná. Tímto je výrazně determinováno a formováno pracovní klima. Na každém ze zaměstnanců závisí výkon celého týmu. Aby podpořili týmového ducha, uskutečnili v Kovárně VIVA v loňském roce výjezdní školení pro všechny zaměstnance, s podtitulem Jsme na jedné lodi, aby si uvědomili svou důležitost pro firmu a nezbytnost vzájemné spolupráce.

V rámci zjišťování spokojenosti zaměstnanců využívají v Kovárně šetření spokojenosti, kdy se zaměstnanci mohou vyjádřit téměř ke všemu. Na výjezdní školení jezdí vždy zástupce vedení, který diskutuje s kolegy o situaci ve firmě, sbírá jejich náměty a připomínky a spolu s kolegy z managementu se těmito náměty zabývají.

### **Analýza dokumentů**

V rámci seznámení se s chodem firmy Kovárna VIVA jsem prostudovala výroční zprávy a interní časopisy z posledních 5 let fungování firmy. Také jsem pročetla provozní řád a organizační strukturu. Provedla jsem analýzu těchto dokumentů a získané informace jsem využila při zpracování praktické části mé bakalářské práce. Všechny tyto související prostudované dokumenty jsou uvedeny v seznamu literatury.

## **5.3 Kvantitativní výzkum**

### **5.3.1 Cíle výzkumu**

Mým cílem je zjistit, jaká je aktuální situace ve firmě Kovárna VIVA a popsat ji. Dále také zjistit jak firemní benefity ovlivňují klima firmy. Na základě kvantitativního výzkumu získat a vyhodnit závěry plynoucí z provedeného šetření. Během realizace výzkumu se zaměřit na názory a představy zaměstnanců týkající se zaměstnaneckých výhod a formující klima na pracovišti. Z důvodu vyšší objektivity výzkumu jsem se po dohodě s vedoucí práce rozhodla provést kombinovaný výzkum, využiji tedy jak kvalitativní, tak kvantitativní metodu výzkumu. Chci tedy také zjistit situaci ve firmě z druhého pohledu, a to z pohledu personálního oddělení, které právě tyto benefity vyhodnocuje a navrhuje.

Vyhodnocení a závěry z této mé bakalářské práce budou poskytnuty personálnímu oddělení Kovárny VIVA ve Zlíně k případnému dalšímu využití.

### **5.3.2 Výzkumné otázky**

Cílem této práce je zodpovědět výzkumnou otázku, která zní: „Ovlivňují firemní benefity klima firmy?“ Aby mohla tato výzkumná otázka být zodpovězena, je třeba položit si ještě další doplňující výzkumné podotázky.

1. Využíváte firemní benefity?
2. Naplňují tyto benefity Vaše potřeby?
3. Cítíte se motivovaný k pracovním výkonům?
4. Spolupracujete se svými kolegy na pracovišti?
5. Jaké panuje na pracovišti klima?
6. Stýkáte se se svými spolupracovníky i mimo pracovní dobu?

Do svého výzkumného nástroje, tedy dotazníku jsem zvolila celkem 21 otázek. Tyto otázky byly jak uzavřené, tak otevřené. Prvními čtvrtinou otázek jsem se pokusila zjistit demografické údaje o respondentovi, jako je pohlaví, nebo délka pracovního poměru v této firmě. Délka pracovního poměru napoví, zda jsou podmínky ve firmě vyhovující a odpoví také na otázku fluktuace. Je-li totiž zaměstnanec ve firmě spokojen a pracuje zde alespoň 5 let, nemá potřebu přecházet do jiné firmy a hledat lepší podmínky. Tudíž je pro něj nastavená péče o zaměstnance vyhovující. Snažila jsem se ale stále respektovat otázku anonymity a proto musely být některé otázky v přípravné fázi vyškrtnuty, jako například přibližný věk respondentů, který by již mohl razantně vyčlenit některé tomu odpovídající jedince a ti by tak byli vyčleněni ze zkoumaného vzorku lidí.

### **5.3.3. Realizace kvantitativního výzkumu**

Při realizaci kvantitativního výzkumu budu vycházet z odborné literatury, především z publikace Miroslava Chrásky, *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*.

S žádostí o provedení výzkumu jsem oslovila firmu Kovárna VIVA, která mi umožnila provést výzkum pro účely méj bakalářské práce v jejich firmě. Volbu výzkumného vzorku jsem konzultovala s personalistkou, šlo mi o to získat nejširší počet respondentů.

Tento výzkum jsem zvolila proto, abych zjistila, jací činitelé ovlivňují klima na pracovišti ve firmě Kovárna VIVA. Tímto výzkumem bych chtěla zjistit, zda firemní benefity úzce souvisí se stavem klimatu na pracovišti a zda jsou ovlivňujícím determinanem. Zaměřím se převážně na výzkum u dělnických profesí a výsledky porovnam s odpověďmi několika zástupců vyššího managementu.

Samotnou distribuci dotazníků mi pomohlo po předchozí domluvě zprostředkovat personální oddělení, které mi také umožnilo vytisknout materiály neboli dotazníky k výzkumnému šetření a setkat se s respondenty, kteří mé dotazníky vyplňovali. V rámci představení se a požádání o vyplnění jsem vysvětlila pojmy, které se v dotazníku objevovaly, a ujistila respondenty o anonymitě dotazníků. Zvolila jsem anonymní formu z toho důvodu, že *„anonymním dotazníkem většinou získáváme pravdivější údaje, na druhé straně však anonymní dotazník může svádět k nezodpovědnému vyplňování nebo dokonce k recesi.“* (Chráska, str. 169) Důvodem anonymity je samozřejmě i ochrana osobních údajů.

Vysvětlila jsem vyplňujícím, k čemu budou výsledky použity, a jak bude s těmito dotazníky po vyhodnocení naloženo. V rámci výzkumu bylo rozdáno 80 kusů. Vyplněno a vráceno zpět bylo 45 kusů. 35 kusů, které jsem neobdržela zpět, nebyly vyplněny pravděpodobně z důvodu, že v Kovárně VIVA byly podobné výzkumy již v minulosti několikrát realizovány a zaměstnanci mohou mít pocit, že pro ně výzkum nemá žádnou přínosnou hodnotu. Podle sdělení několika zaměstnanců podobné výzkumy nemají žádný zásadní vliv na průběh jejich pracovního procesu.

Druhou technikou výzkumu byla realizace rozhovoru se zástupkyní top managementu firmy, vedoucí personalistkou Hanou Fojtáškovou. Tento rozhovor jsem použila jako doplňkovou techniku pro zvýšení objektivitu mého výzkumu a pro podpoření relevantnosti získaných údajů. Doplňkový výzkum byl proveden polostrukturovaný rozhovorem, kdy jsem si předem připravila dotazy na vedoucí personalistku, ale průběh rozhovoru jsem přizpůsobila aktuálně sdělenému interview.

#### **5.3.4. Charakteristika provedení výzkumu**

Pro svůj výzkum jsem si zvolila metodu dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor s vedoucí personalistkou Hanou Fojtáškovou. (viz. Příloha č. 2). Dotazník jsem zvolila z toho důvodu, že je u něj vysoká možnost zaručení anonymity a je časově méně náročný, než například rozhovor s každým zaměstnancem. Tento dotazník byl vypracován v elektronické podobě a poté vytištěn a předán na personální oddělení Kovárny VIVA, která mi následně umožnila osobní kontakt se skupinou respondentů. Při této příležitosti jsem jim vysvětlila smysl prováděného výzkumu a také základní pojmy a definice, které se v dotazníku objevují. Samozřejmě jsem respondenty ujistila, že se všemi údaji bude nakládáno citlivě a v souladu s ochranou osobních údajů. Těmito pojmy je myšleno například atmosféra na pracovišti a pozitivní a negativní klima. Pro ono srovnání jsem rozdala další dotazníky i mezi management, ovšem ne všichni byli svolní mi tento dotazník vyplnit. Část respondentů z top managementu své doplněné dotazníky vůbec nedodala. Dotazník bude následně vyhodnocen a všechny informace zásadní pro můj výzkum budou zaznamenány do grafů, nebo vyhodnoceny jinak.

Dotazník, který jsem vyhotovila, se skládá z 21 otázek a tyto otázky byly sepsány tak, aby odpověděly na hlavní výzkumnou otázku a to, zda ovlivňují firemní benefity klima ve firmě Kovárna VIVA.

#### **5.3.5 Výzkumný vzorek a jeho výběr**

Výzkum byl prováděn v průmyslové firmě Kovárna VIVA. Vzorek respondentů byl vybrán zcela náhodně. Na mé dotazníky odpovídali zaměstnanci pracující jako dělníci a obráběči, ale také zástupci managementu,



jako byli personalisté. Jednalo se o náhodně vybranou směnu zaměstnanců. Vzorek byl vybrán zcela náhodně především kvůli tomu, aby byla možnost srovnání potřeb jednotlivých pozic. Pohled z druhé strany na tuto problematiku jsem získala díky rozhovoru s personalistkou této firmy, který je popsán v předchozí kapitole kvalitativní výzkum.

Domnívám se, že tento rozhovor vhodně doplní můj výzkum. Respondenty jsem vybírala pouze na základě kritéria, zda jsou v současné době v zaměstnaneckém poměru ve firmě Kovárna VIVA. Pro můj výzkum není třeba nijak omezovat a filtrovat zaměstnance. Jde o celostní šetření ve firmě, proto výpovědi top managementu i dělnických pozic jsou rovnocenné.

Výzkum provedu dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci firmy Kovárna VIVA. Předem připravené dotazníky budou předloženy zaměstnancům s žádostí o jejich vyplnění. Dotazníkové šetření jsem vybrala především proto, že dotazník patří mezi časově úspornější šetření, kdy mohou zaměstnanci vyplňovat materiály dohromady. Důležité také je, že tyto dotazníky se dají archivovat a později lze jejich výpovědi dohledat. V dotaznících využiji převážně uzavřené otázky, ale pro přesnější výpovědi použiji i otázky otevřené a škálové. *„Hlavní výhodou uzavřených otázek v dotazníku je, že podstatně zjednodušují vyhodnocení.“* (Chráška, str. 169) Nevýhodou ovšem je, že při zodpovídání dotazů do dotazníku se respondent nemůže více otevřít a jeho odpověď je velmi stručná než na rozdíl od rozhovorů. V dotazníku se objeví položky zjišťující fakta, položky zjišťující znalosti a položky zjišťující postoje. Co se týče položek zjišťujících postoje, zde se vyhnu veškerým vlastním tendencím k postojům a otázky budu pokládat zcela nezáujatě.

### 5.3.6 Způsob zpracování získaných dat

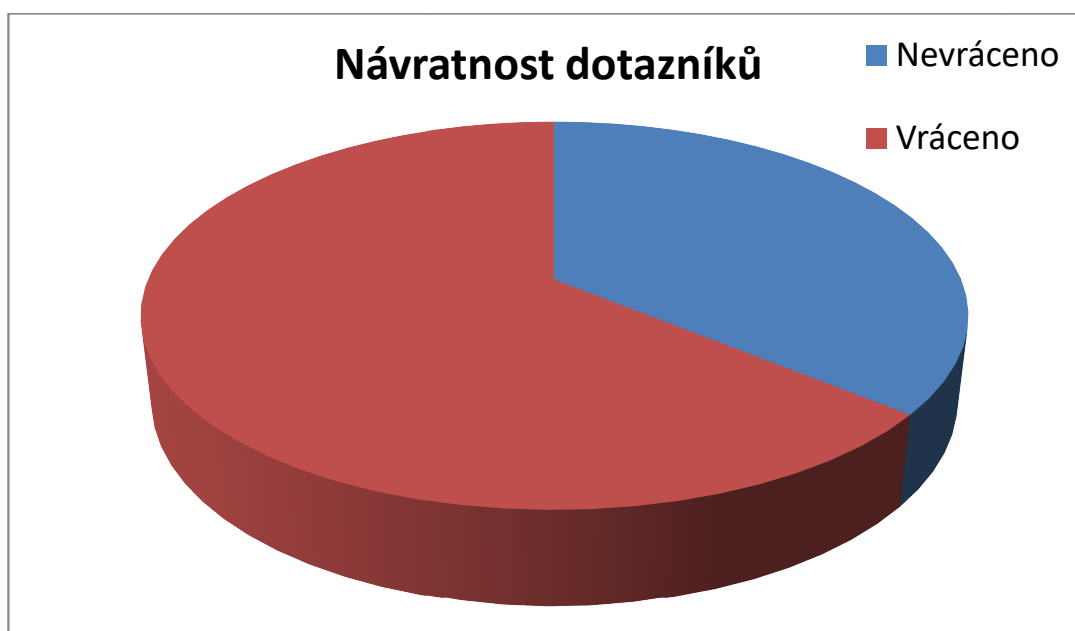
Zpracováním výzkumných dat budou vyhodnoceny jednotlivé otázky z dotazníku, odpovídající na hlavní otázku, zda benefity ovlivňují klima v organizaci. Při vyhodnocení formulaci závěrů musím zohlednit výsledky dotazníkového šetření a přihlédnout k analýze rozhovorů s personalistkou firmy.

### 5.3.7 Interpretace získaných dat

Celkem bylo rozdáno do Kovárny VIVA 80 dotazníků. Zpět k vyhodnocení jsem obdržela zpět k vyhodnocení 45 dotazníků.

Na základě počtu vrácených dotazníků jsem došla k závěru, že toto číslo je dostačující pro vyhodnocení a zodpovězení výzkumné otázky.

Graf č. 1



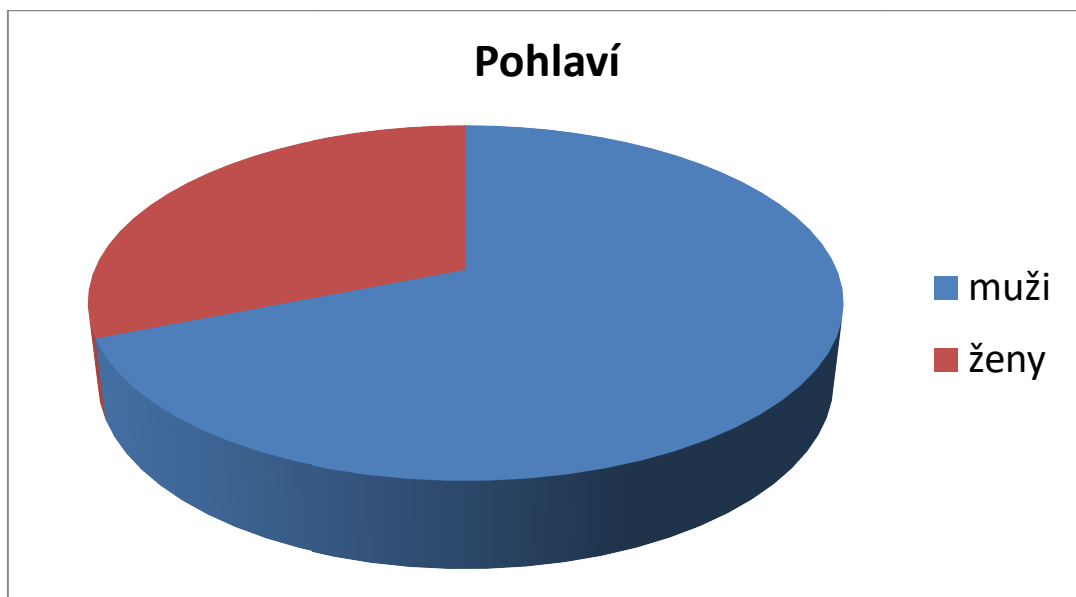
## 1. Pohlaví respondenta

Tato otázka byla jako jediná otázka osobního charakteru položena zaměstnancům. „Prvé otázky rozhovoru musí být snadné, musí získat důvěru dotazovaných osob, ale měly by být pro respondenta také zajímavé“ (Disman, 2002, str. 158)

Ve firmě Kovárna VIVA pracuje více mužů než žen, jak je také z tohoto grafu patrné. Odpovídajících respondentů na mé dotazníky bylo 31 mužů a 14 žen.

V Kovárně VIVA je vykonávána velmi těžká a náročná práce, což se také odráží na vzorku zaměstnanců, kde je v dvojnásobném množství zastoupeno pohlaví mužů.

Graf č. 2

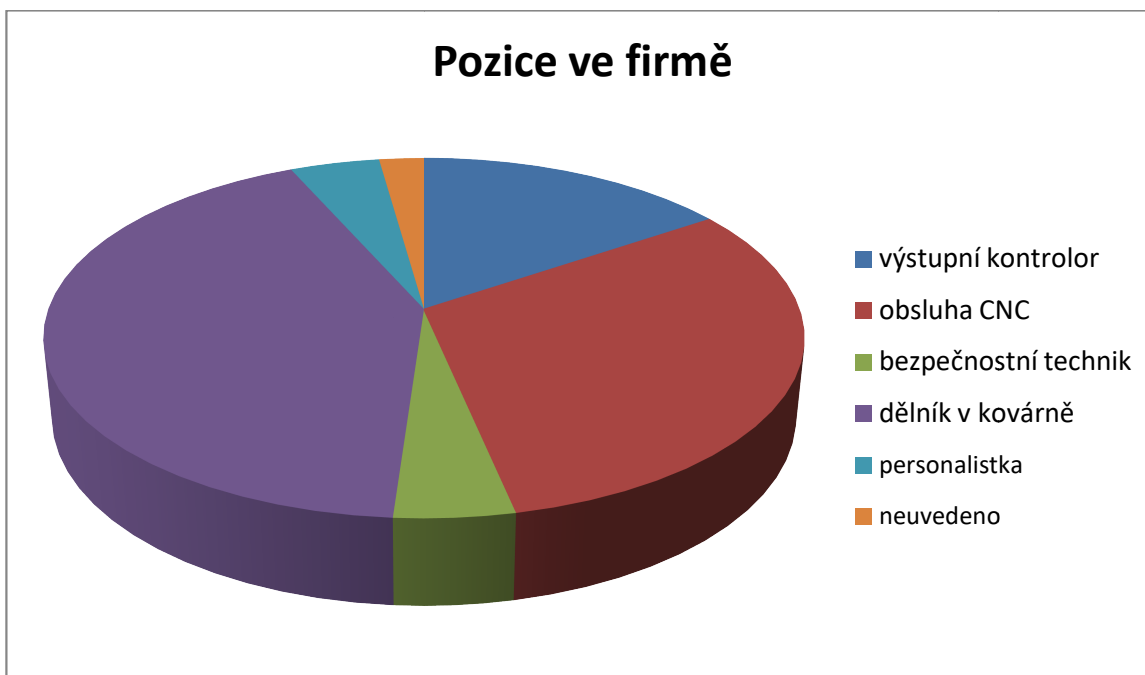


## 2. Označení pracovní pozice

Tato otázka byla položena otevřenou formou a směřovala k tomu, aby respondent napsal název své pozice. Otevřenou formou jsem získala možnost rozdat tyto dotazníky většímu okruhu zaměstnanců, jelikož nebylo nijak omezeno, kdo se smí a kdo ne zúčastnit tohoto dotazování.

Z grafu je patrné, že nejvíce respondentů, kteří zodpovídali mé dotazníky, pracuje na pozici dělník (19 osob) a dále také na pozici obsluha CNC. Dotazník vyplnili mimo jiné i 2 personalisté.

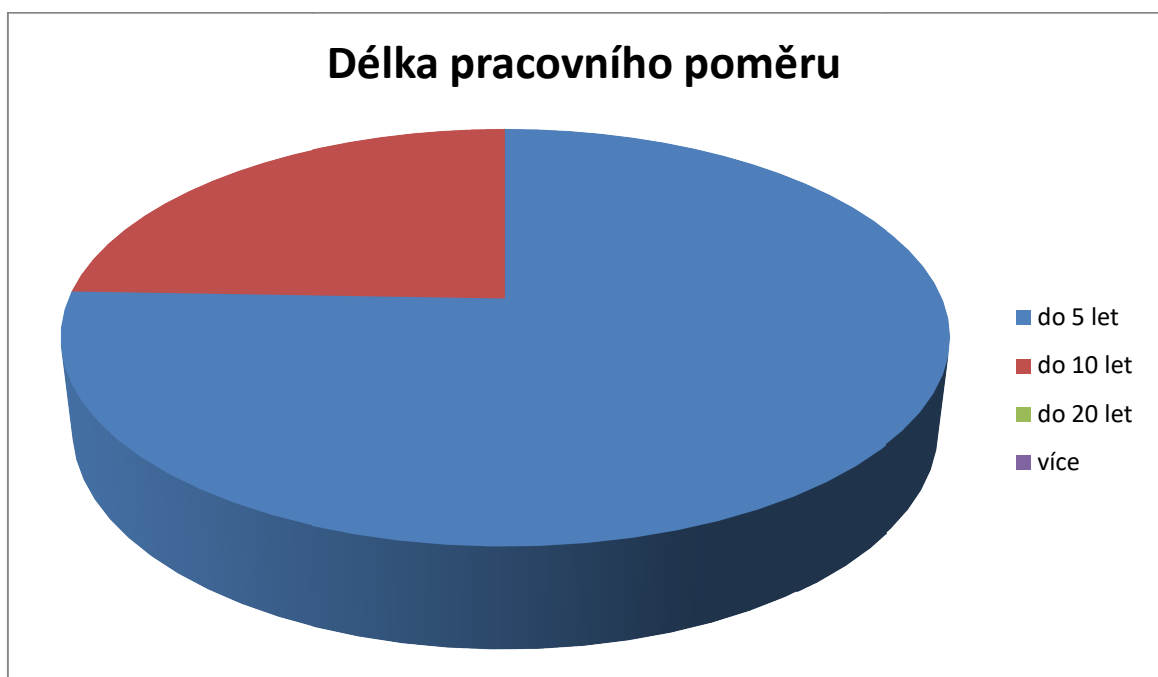
Graf č. 3



### 3. Jak dlouho již pracujete v Kovárně VIVA?

Otázkou, jak dlouho pracují v této firmě, se dozvím informaci, zda a jak závažný je problém fluktuace firmy. Většina odpovídajících zaměstnanců pracuje ve firmě do 5 let. To také úzce souvisí s fluktuací ve firmě, která aktuálně dosahuje 19%, což znamená, že každý 5 člověk odchází z firmy během prvních 3 měsíců pracovní doby. Úspěchem firmy ale je, že 11 z 45 respondentů uvedlo, že pracují ve firmě 5-10 let. Toto číslo již svědčí o kvalitě péče o zaměstnance a o zkušenosti zaměstnanců.

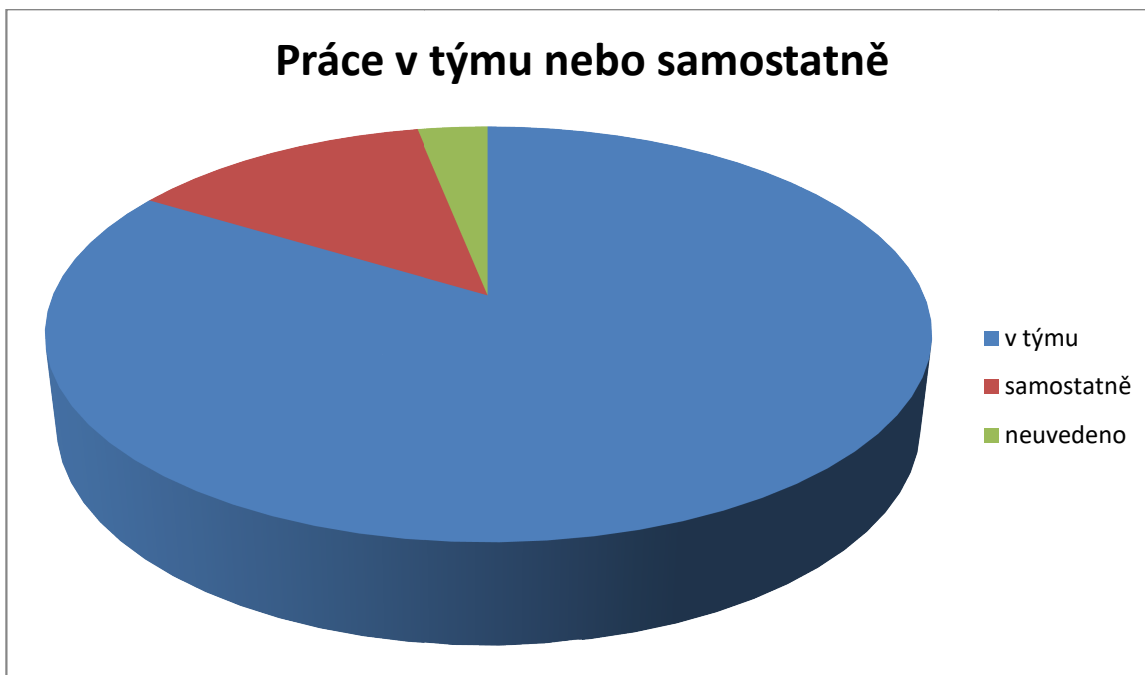
Graf č. 4



#### 4. Pracujete v týmu nebo samostatně?

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, kolik zaměstnanců považuje způsob své práce za práci v kolektivu. Mnohdy se stane, že dělník pracuje v kolektivu 10 lidí, ale necítí se včleněn. 38 respondentů uvedlo, že pracuje v týmu, což nasvědčuje kooperaci na pracovišti.

Graf č. 5



**Otázku číslo 5 (Co si pod pojmem benefit vybavíte?) a 6 (Vyjmenujte 3 benefity, které Vás jako první napadnou?) pro účely mé bakalářské práce vyhodnotím společně.**

V otázce 5 jsem nejprve zjišťovala, co si zaměstnanci firmy Kovárny VIVA představí pod pojmem benefit a v následující otázce jsem chtěla vyzkoumat, které 3 benefity je jako první napadnou. Záměrně jsem v této otázce respondentům neposkytla výběr, chtěla jsem totiž zjistit, co se jim automaticky vybaví jako první, bez souvislostí s benefity jim dosud nabízenými.

Pojem benefit je všem více méně zřejmý, je vnímán jako určitá výhoda. Někteří respondenti dle mého výzkumu uvedli, že je to „ možnost využít něčeho navíc „, případně „výhoda ze strany zaměstnavatele pro zaměstnance mimo mzdy“, nebo také „prostředky, kterými si zaměstnavatel chce udržet své zaměstnance“.

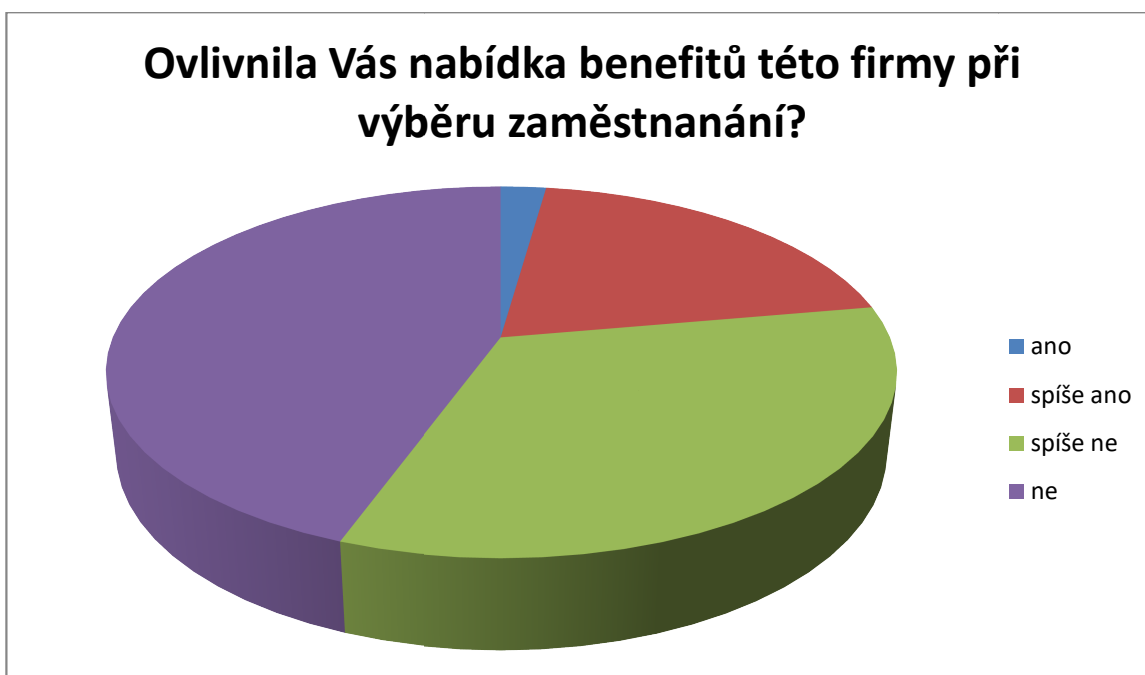
Co se týká otázky číslo 6, nejvíce zaměstnanců uvedlo mezi 3 nejčastěji zmiňovanými odpověďmi příspěvek na stravování, dovolenou navíc a penzijní připojištění. Objevily se však také benefity jako například poukázky Flexipass, 13.-14. plat, mimořádné odměny, placené přesčasy, masáže, poukazy do fitness a vitamíny, nebo také příspěvek na cestování do zaměstnání.

Z tohoto je patrné, že Kovárna VIVA dokáže velmi přesně a konkrétně svým zaměstnancům plnit přání a nabízet pracovní výhody, protože některé z těchto benefitů jsou firmou již nabízeny dlouhodobě. (placené přesčasy, příspěvek na stravování, masáže) Některé benefity, které zaměstnanci navrhli, nejsou dle mého názoru na tolik zásadní, aby výrazněji ovlivnily klima ve firmě. (například příspěvek na cestování do zaměstnání, nebo poukaz do fitness).

## 7. Ovlivnila Vás nabídka benefitů při výběru zaměstnání?

Na základě tohoto grafu lze vyčíst, že většina zaměstnanců při volbě svého povolání nevybírала firmu dle aktuálně nabízených benefitů. Lidé na těchto pozicích, jsou většinou zaměřeni především na výši platu a prostředí nebo kolektiv, kde pracují.

Graf č. 6



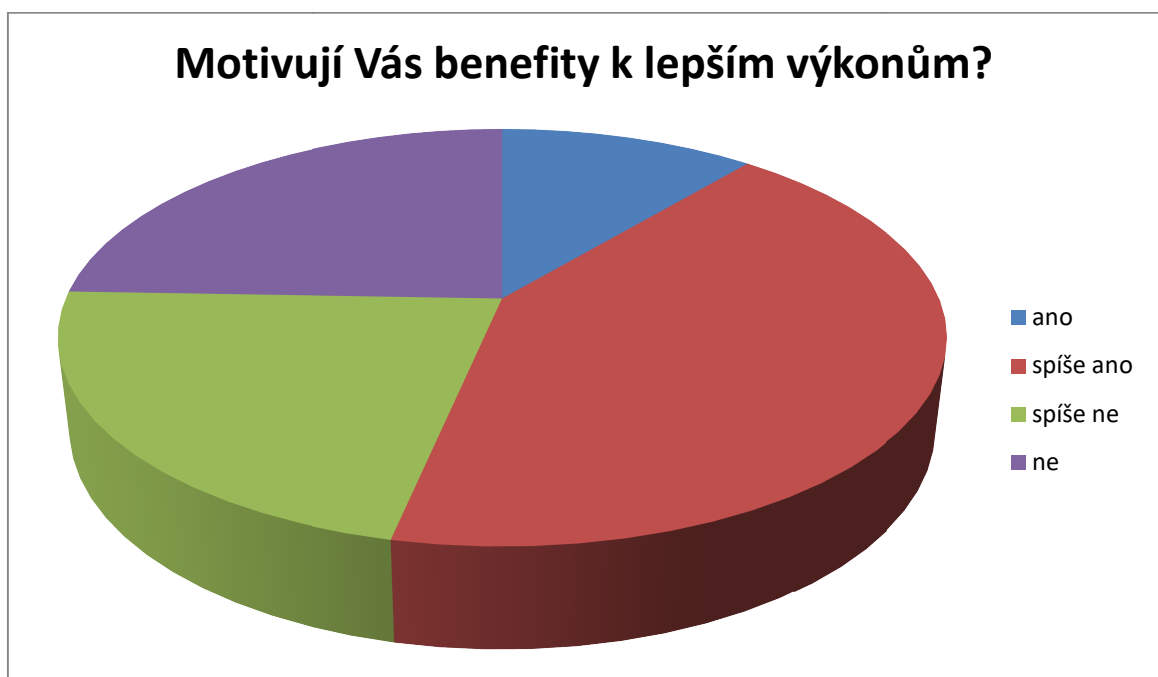


## 8. Motivují Vás benefity na pracovišti k lepším výkonům?

Otázka byla položena, aby zjistila, zda zaměstnance motivuje získávání benefitů za výborné pracovní výsledky a bezchybné výrobky. 19 zaměstnanců uvedlo, že je toto motivuje k lepším výsledkům a snaží se takto zlepšovat svoji finanční situaci.

Tento výsledek je velmi překvapivý, předpokládala jsem, že bude mít jasnější vypovídající hodnotu o potřebnosti benefitů. S celkovými výsledky bude seznámen zástupce vedení firmy a výsledky budou poskytnuty k dalšímu případnému využití.

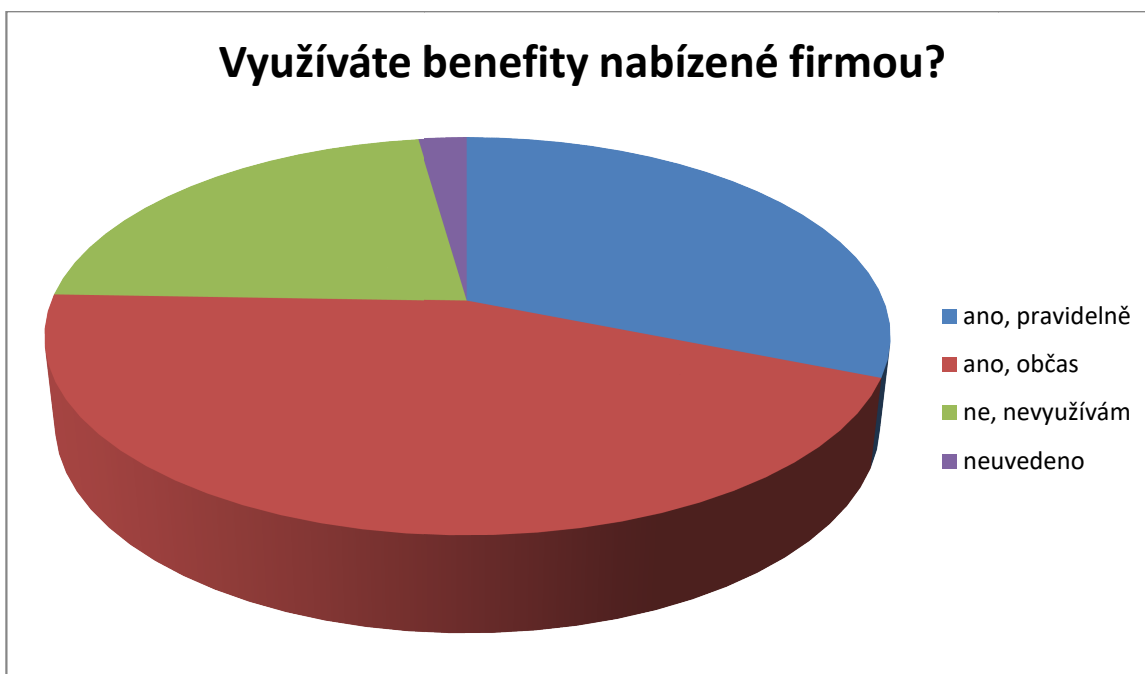
Graf č. 7



9. Využíváte benefity firmy, jako jsou například – masáže, lázeňská péče, zvýhodněné vstupenky?

Většina kladných odpovědí evokuje, že zaměstnanci i na těchto pozicích využívají benefity, jako je lázeňská péče, nebo dny pro rodinu. Tyto benefity, které zaměstnanci spolu využívají, poté pomáhají tvořit pozitivní klima na pracovišti pro zaměstnance a jejich kolegy.

Graf č. 8



## 10. Účastníte se akcí pro zaměstnance?

Většina respondentů odpověděla, že se účastní akcí pro zaměstnance (38 zaměstnanců) Pozitivním zjištěním je, že zde není nijak vymezována hierarchie a každý je brán na stejné úrovni, což z firmy dělá jeden velký kolektiv.

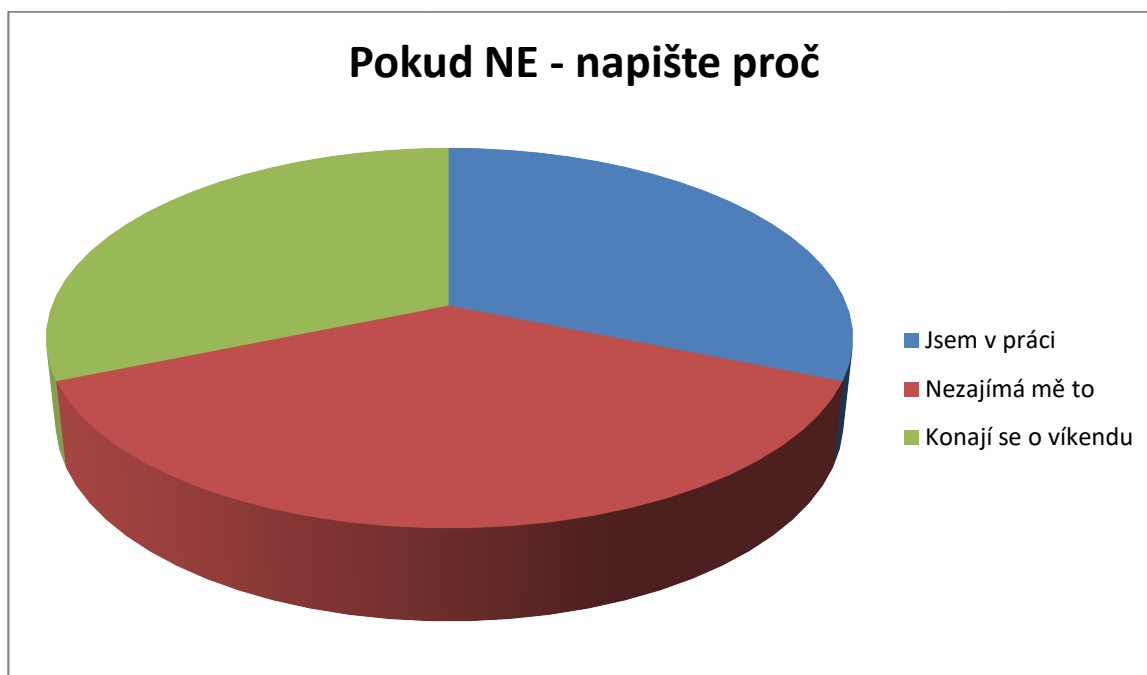
Graf č. 9



## 11. Pokud NE – napište proč?

Ze 45 dotazníků na tuto otázku odpovědělo celkem na tuto otázkou pouze 10 respondentů. Nejvíce častěji uvedli, že se těchto akcí neúčastní lidé, kteří se nemohou akcí účastnit o víkendu. Jsou to rodiče malých dětí, nebo chtějí přes víkend být bez pracovního prostředí. Je zde také procento lidí (33 %), kteří uvádějí, že v době konání těchto akcí pracují a tudíž se nemohou zúčastnit.

Graf č. 10



## 12. Jaká panuje atmosféra na těchto akcích?

32 respondentů uvedlo, že na těchto akcích panuje přátelská atmosféra. Tato atmosféra je navozena i pocitem, že každý zaměstnanec do firmy patří a mezi zaměstnanci nejsou dělány žádné rozdíly. 7 zaměstnanců uvedlo, že tyto akce nenavštěvují. Důvodem může být pravděpodobně dojíždění zaměstnanců z okolí Zlína.

Graf č. 11



**13. Jak si myslíte, že firemní akce (např. Kovářská pětka aj...) přispívá k příznivému klimatu ve firmě?**

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda jsou firemní akce vnímány pozitivně, nebo negativně 95% zaměstnanců uvedlo, že firemní akce klima ovlivňují příznivě, což má dopad i na každodenní pracovní prostředí. Tyto akce jsou hodnoceny a probírány a všechny skupiny zaměstnanců jsou zvány na prezentaci fotek a oficiální vyhlášení výsledků.

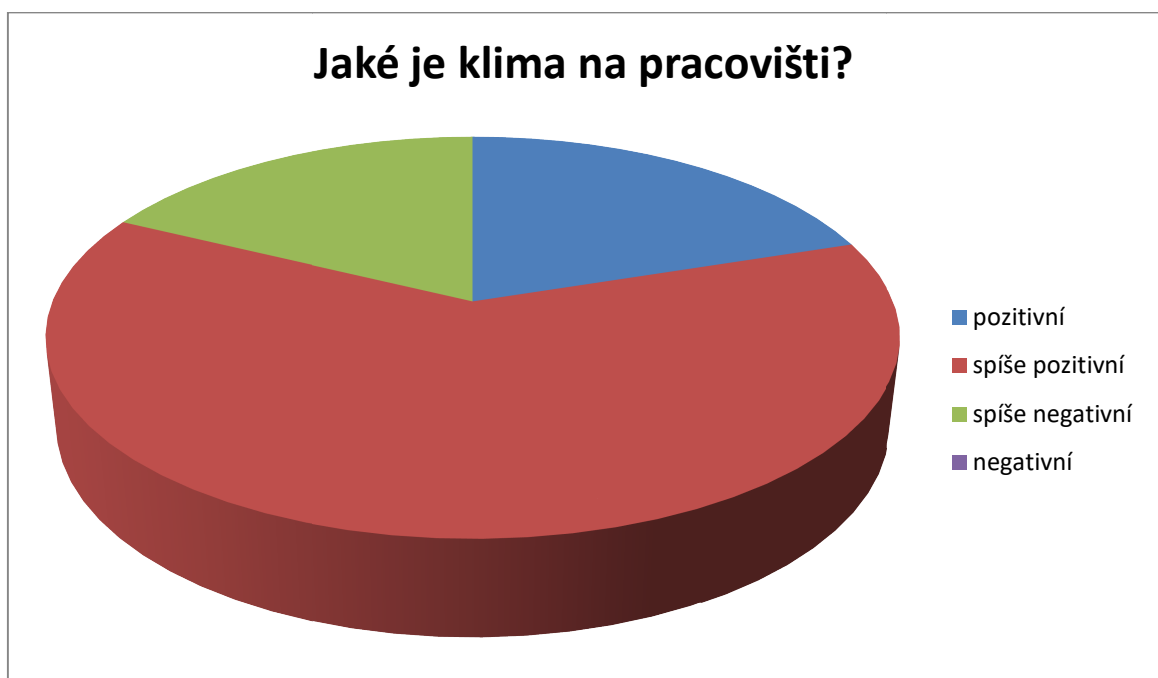
Graf č. 12



#### 14. Jaké je podle Vás klima na pracovišti?

Klima na pracovišti je spíše pozitivní, ale zajímavé je také zjištění, že 8 zaměstnanců uvedlo klima jako spíše negativní. Žádnému zaměstnanci nepřipadá klima na pracovišti negativní. Za pozitivní označuje klima na pracovišti 9 pracovníků.

Graf č. 13



**15. Máte možnost se více podílet na chodu firmy? (např. navrhopat vylepšení pracovních postupů)**

Tato otázka odpovídá na to, zda se klade důraz na názory zaměstnanců a jak je s nimi nakládáno. Velká část zaměstnanců (23) zvolila, že nemají možnost se podílet na chodu firmy. Je možné, že tito zaměstnanci patří do skupiny dělníků, kteří ještě neměli tu možnost zúčastnit se výjezdní porady s některým ze zástupců vedení. Zbylých 22 zaměstnanců odpovědělo kladně, což znamená, že jsou spokojeni a nebojí se dát najevo svůj názor, který je brán v potaz.

*Graf č. 14*

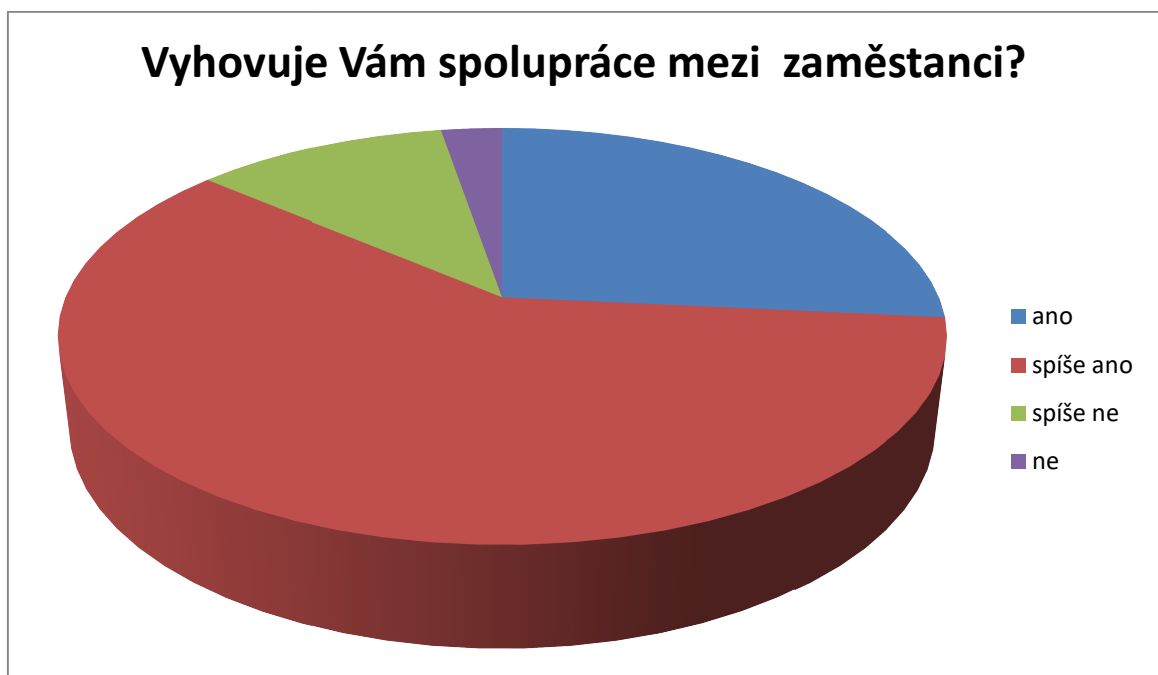




## 16. Vyhovuje vám spolupráce mezi zaměstnanci?

13 respondentů odpovědělo na tuto otázku kladně, 27 zaměstnanců odpovědělo, že jim spolupráce spíše vyhovuje. Celkem se tedy kladně vyjádřilo 90 % respondentů. Tato vyhovující spolupráce může být podpořena především systémem adaptace nových zaměstnanců – kdy tito noví zaměstnanci dostanou mentora, který je zaškolí a usnadní jim zapojení do pracovního kolektivu.

Graf č. 15



### 17. Zažíváte na pracovišti přátelské vztahy?

Celkové vyhodnocení této výzkumné otázky, kterou jsem chtěla zjistit, zda spolupráce přerůstá i do vyšší fáze, tedy do přátelství na pracovišti. 42 respondentů ze 45 zaměstnanců, kteří mi odpovídali na dotazníky, zodpovědělo, že na pracovišti zažívají, nebo spíše zažívají přátelské vztahy. Toto zjištění potvrzuje pozitivní atmosféru, která dle tohoto grafu na pracovišti převažuje.

Graf č. 16



### 18. Stýkáte se s některými spolupracovníky i mimo pracovní dobu?

Většina zaměstnanců potvrzuje, že se se svými kolegy setkávají i mimo pracovní dobu. V této souvislosti lze zmínit akce, které k těmto setkáním vybízejí. Jde o akce, jako jsou relaxační víkendy v lázních Luhačovice, kde se zaměstnanci mohou odpoledne spolu sejít.

36 zaměstnanců uvedlo, že se scházejí i mimopracovní dobu se svými kolegy.

Graf č. 17



## 19. Jste se svou prací spokojen/a?

Pokud je zaměstnanec se svou prací spokojen, vyhovuje mu i aktuální situace na pracovišti. 39 zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku kladně. O spokojenosti práce ve firmě svědčí to, že jsou procesy v péči o zaměstnance správně nastaveny a o zaměstnance je pečováno. Nadřízené zajímají všechny názory, které zaměstnanci mají. Velmi k této spokojenosti přispívá nová akce, která se v letošním roce bude konat již po druhé a to výjezdní porada dělnických pozic, kde je pokaždé přítomen i zástupce top managementu a je otevřen jakékoliv debatě.

Graf č. 18



**20. Škála benefitů – vyhodnoťte, jak ovlivňují benefity klima na pracovišti?  
(1 = negativně, 5= pozitivně)**

V tabulce benefitů, v závěrečné otázce mého dotazníku, jsem chtěla zjistit, jak jsou lidé spokojeni se svou prací a odměnami a jak je tyto odměny motivují k tomu pracovat v této firmě a odvádět dobré výsledky.

Nejvíce pozitivně vnímaným benefitem je příspěvek na stravu, která je vydávána v místní jídelně a respondenti ocení, že si nemusí nosit svou vlastní stravu, ale za minimální peníze si denně pořídí obědy. Stejně tak je to i s penzijním připojištěním, na něž přispívá Kovárna a pro zaměstnance je pojistkou do budoucna. Negativně ovlivňující klima je například benefit parkování, který zaměstnance dle výsledku výzkumu velmi trápí a je nezbytné tuto problematiku v budoucnu řešit.

## **21. Jaké benefity na pracovišti postrádáte a přivítal/a byste jeho zavedení?**

Nejvíce zaměstnanců se zmínilo, že by přivítalo delší dovolenou. Z toho lze usuzovat, že tato práce je velmi náročná ať psychicky nebo fyzicky a proto je velmi důležité, aby zaměstnanci měli dostatek času na regeneraci. Zajímavým zjištěním je fakt, že všichni respondenti, kteří uvedli, že by chtěli delší dovolenou, byly ženy. Toto je možné dávat do souvislosti s péčí o děti.

Naopak benefit - příspěvek na dopravu pro dojíždějící zvolili převážně muži. Firemní školka a permanentka do fitness jsou 2 benefity, které jsou méně obvyklé, jsou to benefity, které vyhovují jen velmi úzké skupině osob.

Velkým problémem na pracovišti Kovárny VIVA je nedostatek parkovacích míst. Zaměstnanců je ve firmě celkem 430 a kapacity parkovišť jsou omezené. V posledních 5 letech přibýlo zaměstnanců ve firmě a parkovací prostory na to nejsou dimenzovány. Domnívám se však, že tento požadavek zaměstnanců není pro celkové klima ve firmě zásadní, což v průběhu rozhovoru uvedla i slečna Fojtášková.

## 6. Závěr

Z mého výzkumu vyplynulo, že benefity ovlivňují klima ve firmě a jsou využívány ve velké míře. Zaměstnanci jsou výborně informováni o aktuálních benefitech. Důkazem toho, že benefity ovlivňují klima je fakt, že zaměstnanci, kteří čerpají firemní benefity ve formě lázeňských pobytů, se hojně setkávají i během těchto dovolených a tráví spolu svůj volný čas. Tyto dovolené jsou zcela dobrovolné a lze zcela jednoznačně říci, že tyto akce pozitivně ovlivňují klima ve firmě a na pracovišti. Mým provedeným výzkumem bylo potvrzeno, že personální procesy jsou v Kovárně VIVA nastavené správně a naplňují potřeby zaměstnanců. Z výzkumu se dá také usuzovat, že negativní reakce některých respondentů, kteří na většinu dotazů odpověděli pouze záporně, se dají přisuzovat spíše osobním charakteristikám těchto zaměstnanců, jelikož se tyto negativní odpovědi objevují v každém grafu stejně často. Zaměstnanci se cítí motivováni a se svými kolegy na pracovišti vhodně kooperují. Navzájem si pomáhají a tím tvoří pozitivní klima na pracovišti.

Personální ocenění, které Kovárna VIVA získala v nedávné době, jsou výbornou reklamou, a proto byl v této firmě po udělení ocenění zaznamenán velký nárůst zájemců o práci. Toto ocenění může podpořit můj výzkum.

## 7. Doporučení pro praxi

Na základě vyvozených závěrů z praktické části musím podotknout, že o zaměstnance v této firmě je výborně postaráno a procesy nastavené personálním oddělením jsou více než účinné. Zaměstnanci hojně využívají benefitů a tyto benefity jim pomáhají s adaptací ve firmě. Navzájem kooperují a nebojí se požádat o pomoc. Jediným problémem a tudíž doporučením pro praxi je práce s fluktuací, která je momentálně na 19%, což znamená, že každý 5 člověk z firmy odchází během prvních 3 měsíců. Navrhovala bych tedy zavést zkušební den tzv. náhledový den, kdy se zaměstnanci seznámí s prostředím a vyhodnotí, zda je pro ně schůdné zde pracovat, nebo nikoliv. Tímto lze předejít zdlouhavým personálním a administrativním postupům, které zaberou čas, který by se poté mohl věnovat například náboru jiného zaměstnance. Myslím ale, že v hlučném a fyzicky náročném prostředí jakékoliv kovárny, je třeba v oblasti dělnických profesí počítat s určitým procentem fluktuace zaměstnanců vždy. Co se týče parkovacích míst, které zaměstnanci postrádají, navrhla bych vedení firmy ještě jednou přehodnotit tento problém, protože požadavek na navýšení počtu parkovacích míst se v dotaznících opakovaně vyskytoval. A tudíž se dá předpokládat, že toto je pro zaměstnance reálný problém.



## Seznam použité literatury a zdroje

1. Janoušková, Kolibová. (2005). *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada.
2. Šigut, Z. (2004) *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha
3. Grecmanová, H..(2008) *Klima školy*. Olomouc:: Hanex.
4. Bedrnová, E. Nový I. (1994) *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum.
5. Lubasová, A. (2001). *Personální analýza, plánování a strategie*. Brno.
6. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha.
7. Kleibl, J. Dvořáková, Z.(2001) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
8. Nakonečný, M. (2014) *Motivace chování*. Praha: Triton.
9. Hospodářová, I.(2008) *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada.
10. Armstrong, M. (2009) *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
11. Pelc, V. (2009) *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde.
12. Urban, J. (2013) *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR
13. Chráška, M. (2016) *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada.
14. Denison, D. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
15. Řezáč, J. (1998) *Sociální psychologie*. Brno: Paido.
16. Veselý, V. (2016) *600 hesel Baťa*. Zlín: Nadace Tomáše Bati.
17. Thomson, R. (2007). *Řízení lidí*. Praha: ASPI.
18. Maslow, A. H.. (2014) *O psychologii bytí*. Praha: Portál.
19. Disman, M..(2000) *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.

Interní zdroje:

20. 2016. VIVA Journal, *Podnikový časopis pro partnery a zaměstnance Kovárny VIVA a.s.*, číslo 33.

21. 2017. VIVA Journal, *Podnikový časopis pro partnery a zaměstnance Kovárny VIVA a.s.*, číslo 34.

Zákon

22. Česko. (2014). Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Citováno 1.4.2017. Praha.

Internetový odkaz

23. FinExpert.cz (2017) Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance? Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>

## **Seznam grafů**

Graf 1 - návratnost dotazníků

Graf 2 - Pohlaví

Graf 3 – Pozice ve firmě

Graf 4- Délka pracovního poměru

Graf 5 – Práce v týmu nebo samostatně

Graf 6 - Ovlivnila Vás nabídka benefitů této firmy při výběru zaměstnání?

Graf 7 – Motivují Vás benefity k lepším výkonům?

Graf 8 - Využíváte benefity nabízené firmou?

Graf 9 – Účastníte se firemních akcí?

Graf 10 – Pokud NE, napište proč?

Graf 11 – Jaká panuje atmosféra na těchto akcích?

Graf 12 - Jak si myslíte, že firemní akce ovlivňují klima ve firmě?

Graf 13 – Jaké je klima na pracovišti?

Graf 14 - Máte možnost se více podílet na chodu firmy? (

Graf 15 – vyhovuje Vám spolupráce mezi zaměstnanci?

Graf 16 – Zažíváte na pracovišti přátelské vztahy?

Graf 17 – Stýkáte se s některými spolupracovníky i mimo pracovní dobu?

Graf 18 – Jste se svou prací spokojen/a?

### **Seznam obrázků**

Obr. č. 1 – Maslowova pyramida potřeb

### **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – dotazník

Příloha č. 2 – rozhovor s personalistkou

Příloha č. 1

### **Dotazník**

Dobrý den, jmenuji se Eva Gajdošíková, jsem studentkou Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, oboru Sociologie/Andragogika.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění anonymního dotazníku k bakalářské práci.

Téma mé práce je: **Firemní benefity jako činitelé ovlivňující klima firmy.**

Výsledky dotazníku budou sloužit výhradně pro účely mé bakalářské práce a jsou zcela **anonymní**.

Děkuji Vám předem za poskytnuté informace a ochotu spolupracovat.

**Pokyny pro vyplnění dotazníku:** U jednotlivých otázek označte prosím čitelně Vámi vybranou možnost. Pokud chcete u jakékoliv otázky něco dopsat, využijte k tomu prosím, volné místo na pravé straně.

#### **1. Zatrhněte prosím Vaše pohlaví:**

- muž
- žena

#### **2. Napište Vaši pozici prosím:**

.....

#### **3. Jak dlouho již pracujete ve firmě Kovárna VIVA?**

- do 5 let
- do 10 let
- do 20 let
- více

**4. Pracujete v týmu nebo samostatně?**

- v týmu
- samostatně

**5. Co si pod pojmem benefit vybavíte?**

.....

**6. Vyjmenujte 3 benefity, které Vás jako první napadnou.**

.....

**7. Ovlivnila Vás nabídka benefitů, tedy zaměstnaneckých výhod této firmy, při výběru zaměstnání?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**8. Motivují Vás benefity na pracovišti k lepším výkonům?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**9. Využíváte benefity firmy, jako jsou například – masáže, lázeňská péče, zvýhodněné vstupenky?**

- Ano, pravidelně
- Ano, občas
- Ne, nevyužívám

**10. Účastníte se akcí pro zaměstnance? (Den řemesel, Kovářská pětka)**

- Ano
- Ne

**11. Pokud NE – napište proč?**

.....

**12. Jaká panuje atmosféra na těchto akcích?**

- Přátelská a příjemná
- Spíš příjemná
- Spíše nepříjemná
- Tyto akce nenavštěvuji

**13. Jak si myslíte, že firemní akce (např. Kovářská pětka aj...) přispívá k příznivému klimatu ve firmě?**

- Příznivě
- Nepříznivě

**14. Jaké je podle Vás klima na pracovišti?**

- Pozitivní
- Spíše pozitivní
- Spíše negativní
- Negativní

**15. Máte možnost se více podílet na chodu firmy? (např. navrhopvat vylepšení pracovních postupů, sdělit vedení své připomínky)**

- Ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

**16. Vyhovuje vám spolupráce mezi zaměstnanci?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**17. Zažíváte na pracovišti přátelské vztahy?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**18. Stýkáte se s některými spolupracovníky i mimo pracovní dobu?**

- Ano
- Ne

**19. Jste se svou prací spokojen/a?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Škála benefitů – vyhodnoťte, jak ovlivňují benefity klima na pracovišti? (1 = negativně, 5= pozitivně)

Benefit	1	2	3	4	5
Příspěvek na stravování					
Penzijní připojištění					
Příspěvek na nápoje					
Příspěvek při narození dítěte					
Bezúročné půjčky					
Příspěvek na rekreaci					
Masáže přímo v Kovárně VIVA					
Akce pro zaměstnance					
Parkování zdarma					

21. Jaké benefity na pracovišti postrádáte a přivítal/a byste jeho zavedení?

.....

*Děkuji Vám za Váš čas při vyplňování mého dotazníku, a přeji Vám plno osobních i pracovních úspěchů.* Gajdošíková Eva



**Dotazník pro personalistku**

- 1. Dobrý den, na začátek bych se Vás chtěla zeptat, jak dlouho již v této firmě pracujete?**

Ve výrobní společnosti Kovárna VIVA a.s. pracuji 5 let. Nastoupila jsem na pozici personalisty a postupně jsem se vypracovala na aktuální pozici vedoucí personálního oddělení.

- 2. Jak velká je vaše firma, kolik máte zaměstnanců?**

Společnost má 430 zaměstnanců a patří mezi přední české průmyslové kovárny. V loňském a předloňském roce jsme dosáhli miliardového obrát.

- 3. Čím se vaše firma zabývá?**

Kovárna VIVA a.s. je přední česká průmyslová kovárna. Je jednou z nejmodernějších kováren střední Evropy. Pro špičky světového průmyslu navrhuje a vyrábí širokou paletu dílů z ušlechtilých ocelí. Její vizitkou jsou unikátní řešení a prvotřídní kvalita. Specializuje se na výrobu zápusťkových výkovků z legovaných, mikrolegovaných, uhlíkových a konstrukčních ocelí. Svým zákazníkům poskytuje komplexní výrobní servis pro výrobu zápusťkových výkovků až po jeho finální zpracování, obrábění výkovků, povrchové úpravy a logistické služby v dobrém poměru ceny a kvality. Výkovky této firmy se používají například v automobilech (převodovky, podvozkové díly) hydraulice, zemědělství.

#### **4. Jaká je historie Vaší firmy a kdy byla Kovárna VIVA a.s. založena?**

V roce 1932 vznikla společnost jako součást firmy Baťa ve Zlíně, která v té době ovládala veškerý trh ve Zlínském kraji. 27.10.1992, byla společnost Kovárna VIVA Zlín založena. Firma měla v té době 36 zaměstnanců a 3 výrobní linky. Již v roce 1993 získala svého prvního zahraničního zákazníka. Kovárně VIVA se nevyhnula ani hospodářská krize v letech 2008 a 2009, kdy vzhledem k poklesu výroby se snížil počet zaměstnanců ze zhruba 270 na v roce 2008 na 180 v roce 2009. Po překonání krize firma opět začala narůstat dnes jsme na rekordním počtu zaměstnanců, který je 430.

#### **5. Kovárna VIVA se zařadila v soutěži „Nejlepší zaměstnavatel v České republice“ společnosti Sodexo na 2. místě ve Zlínském kraji v kategorii do 500 zaměstnanců, byl pro Vás (Vaše oddělení) tento výsledek překvapením?**

Ano, v této soutěži jsme byli v roce 2014 absolutním nováčkem, zabodovali jsme v konkurenci 152 firem, které se přihlásily a musely splnit řadu kritérií. Získali jsme jak již zmiňované ocenění, tak jsme se ve stejné kategorii umístili celorepublikově na 5. místo. V roce 2016 jsme úspěch v této soutěži zopakovali. Pro nás jsou obě ocenění v této prestižní soutěži důkazem, že personální procesy máme nastavené správně. A cesta, na kterou jsme se před dvěma lety v této oblasti vydali, má opravdu dobrý směr. Moc si toho vážíme a považujeme to za úspěch. Dalším oceněním, kterého si velmi vážíme, je získání britského standardu Investors in people, kde jsme získali na konci roku 2014 stříbrné ocenění.

**6. Přispělo vaše 2. místo v soutěži Zaměstnavatel roku Zlínského kraje k nárůstu zájmu práce ve vaší společnosti?**

Ano, tato ocenění se určitě projevila v zájmu uchazečů o zaměstnání u nás. Je to výborná reklama.

**7. Zaujaly mě vaše 4 hodnoty, které mají zaměstnanci neustále na svých firemních úborech. Proč to není logo firmy, ale právě tyto hodnoty?**

Tyto 4 čtverce symbolizují základní hodnoty, jimiž se při našem každodenním snažení řídíme, a které máme na paměti. Říkáme jim 4Z, protože jsou to hodnoty: Zákazník, Zaměstnanec, Zlepšování, Zodpovědnost.

**8. V dnešní době je velmi aktuální péče o rozvoj zaměstnanců, jak k tomuto tématu přistupuje Kovárna VIVA?**

Každá firma, která chce udržet krok s konkurencí, se snaží trvale vzdělávat své zaměstnance a Kovárna VIVA není v tomto ohledu výjimkou. Vkládáme do rozvoje zaměstnanců nemalé prostředky - v roce 2015 přesáhly výdaje na vzdělávání 6 miliónů korun. Požadavky na vzdělávání vycházejí z firemní strategie a realizovaná školení pomáhají jednotlivým útvarům a zaměstnancům dosáhnout stanovených cílů. Od roku 2015 úspěšně rozvíjíme spolupráci se středními školami ve Zlíně a také s Univerzitou Tomáše Bati, jejíž absolventi u nás mohou absolvovat stáž a poté je možnost, že naše spolupráce bude dále pokračovat.

V letošním roce jsme se hodně zaměřili na úpravu adaptačních procesů. Zhruba 50% nových zaměstnanců rekvalifikujeme, což vyžaduje značnou pozornost. Proto jsme pro nováčky připravili tréninkové centrum, kde jim

předáváme základní informace o firmě, základní názvosloví, zákonná školení. Učíme je, jak zacházet s měřidly a v ruční kovárně, je připravujeme na těžké a náročné prostředí naší společnosti.

#### **9. Jaké benefity jsou ve Vaší firmě aktuálně nejnověji zavedeny?**

Nejnovějším benefitem je odměna za plný fond pracovní doby a rozšířili jsme možnosti lázeňské péče o spolupráci se společností Lázně Luhačovice, kam mohou jezdit zaměstnanci za zvýhodněné ceny.

#### **10. Který benefit je upřednostňován a nejvíce využíván?**

To nelze jednoznačně říci, kolegové využívají celé portfolio našich benefitů. Naopak firma se již nadále nebude zabývat navýšení parkovacích míst, jelikož se domníváme, že aktuální počet parkovacích míst je již dostačující a navíc umístění firmy je velmi dobře dostupné, jak MHD, tak od autobusu a vlaku.

#### **11. Jaká je míra fluktuace vašich zaměstnanců?**

Míra fluktuace je u nás bohužel, vysoká. V loňském roce to bylo kolem 19%. Z toho důvodu jsme se také více zaměřili na adaptační proces nováčků. V náš neprospěch hraje ztížené pracovní prostředí, které je s kovárnou našeho typu neodmyslitelně spjato, směnný provoz a situace na pracovním trhu, kdy je nezaměstnanost ve Zlínském kraji 4,9% a přímo ve Zlíně 3,9%. Zaměstnanci si mohou vybírat jiné pracovní nabídky v lepším prostředí a na jednu či dvě směny.

**12. Nabízíte jako benefit lázeňskou péči pro zaměstnance. Jak moc je tento benefit využíván například dělnickými profesemi?**

Lázeňskou péči kolegové využívají. Jezdí opakovaně každý rok. Zjistili, že si v lázních skutečně odpočinou a procedury jim pomáhají.

**13. Stane se, že by se zaměstnanci vydali společně na některý z pobytů, díky spřátelení se ve firmě?**

Ano, to je běžnou praxí. Většinou jezdí dva až tři kolegové či kolegyně. Navíc lázeňský areál v Kostelci je v létě otevřen veřejnosti, takže se stává, že se kolegové domluví a odpoledne se potkají u bazénu.

**14. Jak často pořádáte akce pro zaměstnance? Mohou se na tyto akce připojit i rodiny zaměstnanců?**

Větší akce pro zaměstnance – společné bruslení, Dětský den, výlet na kolech, Den řemesel (což je den otevřených dveří) a společenský večer, pořádáme minimálně jedenkrát za čtvrt roku. Občas navíc uspořádáme výlet na muzikál do Prahy, či máme volné akreditace na Zlínský filmový festival. Ano, samozřejmě tyto akce jsou pro naše zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, či známé.

**15. Účastníte se jako firma, nějaké akce, kde by se vydal celý firemní tým? Například sportovní turnaje?**

Ne, je mi líto, ale při naší velikosti již není možné uspořádat akci, kam se dostaví všichni zaměstnanci. Největší takovou společnou akcí je společenský

večer pro zaměstnance, kam chodí i s partnery, či partnerkami. Účast na této akci je kolem 500 lidí.

**16. Je během výkonu práce dělnických profesí kladen důraz na týmovost pracovníků, kooperaci a vzájemnou pomoc?**

Samozřejmě. Kolegové pracují v týmech a jejich spolupráce je nezbytná. Na každém z nich závisí výkon celého týmu. Abychom podpořili týmového ducha, uskutečnili jsme v loňském roce výjezdní školení pro všechny zaměstnance, s podtitulem Jsme na jedné lodi, aby si uvědomili svou důležitost pro firmu a nezbytnost vzájemné spolupráce.

**17. Prochází nový zaměstnanec při nástupu nějakými adaptačními kolečky, aby byl schopen lépe se začlenit do kolektivu?**

Ano, již jsem zmiňovala dříve.

**18. Jak motivujete své zaměstnance k lepším výkonům?**

Nabízíme jim náš systém benefitů. Navíc dostávají odměny za vykonanou práci. Pro tyto odměny jsou stanoveny jasná pravidla. Na některých provozech visí denně informace, kolik si kolegové za předchozí den vydělali navíc.

**19. Pořádáte nějaké vícedenní akce pro management, jako je teambuliding apod.?**

Ano, vedení jezdí pravidelně na tyto akce. Jednou ročně vyjíždí také mistři výroby. V loňském roce takové školení absolvovali všichni zaměstnanci D kategorie.

## **20. Jsou tyto akce dobrovolné anebo povinné?**

Jedná se o povinné akce, ale také je mají všichni zaměstnanci řádně zaplacený. Pokud by nebyly povinné, žádní zaměstnanci, kromě managementu a THP zaměstnanců by na toto školení nejeli. Po jeho prvním absolvování ovšem svůj názor z pravidla mění a přicházejí nám říct, jak si to užili a kdy pojedou zase.

## **21. Mají na těchto akcích zaměstnanci možnost zažít i jiné doprovodné akce? Například vinné sklepy, divadelní vystoupení?**

Ano, snažíme se zajistit zajímavé místo a doprovodný program. Pobyť ve wellness či bowling.

## **22. Mají vaši zaměstnanci v rámci benefitů možnost navštívit zvýhodněně kino, divadlo,...?**

Ano, pro naše zaměstnance zajišťujeme vstupenky na kulturní akce. Cena pro zaměstnance je zvýhodněna, část ceny hradí firma.

## **23. Řešíte někdy spory mezi zaměstnanci?**

I tato neoblíbená činnost spadá do naší náplně práce. Naštěstí takto vyhrocených konfliktů, které potřebují k řešení třetí stranu, není mnoho.

## **24. Kdo tyto spory řeší a jakým způsobem?**

Záleží na závažnosti konfliktu. Řeší je buď přímý nadřízený, vedoucí provozu a zástupce personálního oddělení se účastní jako taková nezávislá pozorovatelská strana.

**25. Využívají zaměstnanci možnosti podílet se na chodu firmy? V jaké míře, a byly tyto nápady na inovaci někdy využity v praxi?**

Využíváme šetření spokojenosti, kdy se kolegové mohou vyjádřit téměř ke všemu. Na výjezdní školení jezdí vždy zástupce vedení, který diskutuje s kolegy o situaci ve firmě, sbírá jejich náměty a připomínky a spolu s kolegy z managementu se těmito náměty zabývají.