



Stabilizace a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Lenka Hušková**
Vedoucí práce: Ing. Mgr. Lenka Suková





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lenka Hušková**
Osobní číslo: E16000503
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Mgr. Lenka Suková
Konzultant práce: Mgr. Pavla Benešová
ZF Group, HR Generalista

Název práce: **Stabilizace a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Personální činnosti ve vazbě na motivaci a stabilizaci zaměstnanců.
3. Analýza stabilizace a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.
4. Návrh akčního plánu pro tuzemskou pobočku a popis vybrané položky.
5. Formulace závěrů a zhodnocení doporučení.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

22. 3. 2019

Lenka Hušková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala mé vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Lence Sukové za odborné vedení, cenné rady a podnětné připomínky, které byly hodnotným přínosem při zpracování této bakalářské práce. Současně děkuji také společnosti ZF Group za poskytnuté informace, ochotu a čas, který mi věnovali. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině, která mne po celou dobu studia i tvorby práce podporovala.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na oblast stabilizace a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem práce je vypracovat na základě analýzy dané problematiky návrh akčního plánu pro tuzemskou pobočku společnosti ZF Group a detailněji popsat jednu vybranou položku akčního plánu. Práce se zabývá především problematikou motivace, odměňování a stabilizace zaměstnanců v souvislosti se zaměstnaneckými benefity. Dále je práce zaměřena na společnost ZF Group. Představuje charakteristiku společnosti a zaměstnanecké benefity, které společnost poskytuje svým zaměstnancům. Součástí praktické části je dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení. Závěrečná kapitola bakalářské práce uvádí návrh akčního plánu společnosti, který může napomoci ke zlepšení motivace a stabilizace zaměstnanců v jabloneckém závodě společnosti ZF Group.

Klíčová slova

personální činnosti, motivace, zaměstnanecké výhody, odměňování, stabilizace

Annotation

Stabilization and motivation of employees in a selected company

This bachelor thesis is focused on the area of stabilization and motivation of employees in a selected company. The aim of this thesis is to draw up a proposal for an action plan for the domestic branch of the company ZF Group and to describe in more detail one selected item of the action plan. The thesis deals mainly with issues of motivation, remuneration and stabilization of employees in connection with employee benefits. Furthermore, the bachelor thesis is focused on the company ZF Group. It represents the company's characteristics and employee benefits that the company provides to its employees. Part of the practical part is a questionnaire survey and its evaluation. The final chapter of the bachelor thesis presents a proposal for a company action plan that can help to improve the motivation and stabilization of employees in branch of ZF Group in Jablonec nad Nisou.

Key words

personnel activities, motivation, employee benefits, remuneration, stabilization

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK	11
ÚVOD	12
1 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE	13
1.1 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE	13
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	13
1.3 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	15
2 MOTIVACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 MOTIV, MOTIVACE.....	16
2.2 MOTIVAČNÍ FAKTORY	17
2.3 MOTIVACE A SPOKOJENOST S PRACÍ A VÝKON.....	17
2.4 PRACOVNÍ MOTIVACE	17
3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	19
3.1 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	19
3.2 ÚLOHA ODMĚŇ A POBÍDEK V MOTIVACI.....	20
3.3 CÍLE PODNIKOVÉHO ODMĚŇOVÁNÍ	20
3.4 DRUHY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	21
4 STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ	23
4.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ STABILIZACI ZAMĚSTNANCŮ	23
4.2 VZTAH MEZI STABILIZACÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH MOTIVACÍ A SPOKOJENOSTÍ.....	24
4.3 FLUKTUACE	25
4.4 VZTAH MEZI STABILIZACÍ ZAMĚSTNANCŮ A MZDOU.....	26
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	28
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	28
5.2 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI.....	29
5.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	30
6 MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI	31
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	33
8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	34
8.1 NÁVRH AKČNÍHO PLÁNU.....	46
8.2 POPIS JEDNÉ POLOŽKY AKČNÍHO PLÁNU – MULTISPORT KARTA	47
ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
SEZNAM PŘÍLOH	54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura zaměstnanců společnosti dle pohlaví.....	29
Obrázek 2: Struktura zaměstnanců společnosti dle věku.....	30
Obrázek 3: Počet zaměstnanců společnosti vždy ke konci roku.....	30
Obrázek 4: Výroba – Jsem zaměstnanec kmenový x agenturní.....	34
Obrázek 5: Vývoj – Jsem zaměstnanec kmenový x agenturní.....	34
Obrázek 6: Výroba – Znáte stávající benefity? Zaškrtněte prosím ty, které znáte.....	35
Obrázek 7: Vývoj – Znáte stávající benefity? Zaškrtněte prosím ty, které znáte.....	36
Obrázek 8: Výroba – Znáte stávající benefity? Zaškrtněte prosím ty, které využíváte.....	38
Obrázek 9: Vývoj – Znáte stávající benefity? Zaškrtněte prosím ty, které využíváte.....	39
Obrázek 10: Výroba – Máte zájem o některý z níže nabízených benefitů?.....	41
Obrázek 11: Vývoj – Máte zájem o některý z níže nabízených benefitů?.....	42
Obrázek 12: Výroba – Vlastní návrhy a názory.....	44
Obrázek 13: Vývoj – Vlastní návrhy a názory.....	44
Obrázek 14: Výroba – Odkud nejčastěji čerpáte informace o firemních benefitech?.....	45
Obrázek 15: Vývoj – Odkud nejčastěji čerpáte informace o firemních benefitech?.....	45

Seznam tabulek

Tabulka 1: Akční plán.....47

Tabulka 2: Návrh financování Multisport karty – náklady společnosti.....49

Seznam zkratk

DPČ – dohoda o provedení činnosti

DPP – dohoda o provedení práce

HR – human resources, personální oddělení

KS – kolektivní smlouva

OFI – opportunities for improvement (zlepšovací návrhy)

THP – technickohospodářský pracovník

ZF – Zahnradfabrik (továrna na ozubená kola)

Úvod

Tato bakalářská práce se věnuje motivaci a stabilizaci zaměstnanců. V dnešní době dané téma patří mezi velmi diskutované. Velké množství firem se potýká s častými odchody zaměstnanců, je tedy důležité, snažit se podnikat takové kroky, které danou fluktuaci pracovní síly omezí. Právě motivace patří mezi důležitou součást celkové pracovní spokojenosti. Jelikož jsou lidské zdroje to nejcennější, co zaměstnavatel ve společnosti má, je důležité na motivaci a spokojenost svých zaměstnanců klást důraz. Efektivní motivace zaměstnanců napomůže také k jejich stabilizaci, a to je pro společnost klíčové.

S pracovní motivací se také úzce pojí zaměstnanecké výhody, kterých je v dnešní době napříč firmami nabízeno velké množství. Je důležité, nastavit své firemní benefity tak, aby obstály konkurenčním firmám a zaměstnanci tak kvůli nim neměli nutkání odcházet.

Práce se opírá o teoretické poznatky v oblasti personalistiky, konkrétněji jsou popsány personální činnosti, které jsou stabilizačními prvky – odměňování, motivace zaměstnanců a samotná stabilizace pracovníků. V rámci podkapitol jsou blíže přiblíženy motivační faktory, vztah mezi motivací a spokojeností s prací včetně pracovní motivace. Dále je věnována pozornost problematice podnikového odměňování, faktorům ovlivňujícím stabilizaci zaměstnanců a také fluktuaci, kterou nelze ve vztahu se stabilizací zaměstnanců opomenout.

Práce se z velké části zaměřuje na zaměstnanecké výhody, kterými se autorka zabývá jak v rámci teoretické, tak praktické části, neboť jsou profese, kde kvalitní pracovníci v oboru hledí zejména na systém odměňování, který jim může nová společnost nabídnout. Z tohoto důvodu si autorka v praktické části všímá konkrétních benefitů, používaných v jablonecké pobočce společnosti ZF Group a na základě zjištěných skutečností z dotazníkového šetření se snaží zlepšit a rozšířit dosavadní zaměstnanecké benefity o ty, které jsou mezi zaměstnanci žádané. Dojde tak nejen ke zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců, ale také si tím společnost zvýší preference u nových potenciálních uchazečů o práci.

Cílem práce je navrhnout změny v motivačním programu vybrané společnosti a to na základě analýzy stávajícího stavu zaměstnaneckých benefitů a výsledků dotazníkového šetření. Bakalářská práce je přínosem pro vedení společnosti, které by na základě výsledků dotazníkového šetření mělo upravit a rozšířit zaměstnanecké benefity společnosti.

1 Charakteristika personální práce

Organizace bez lidí nemohou existovat, proto každá organizace musí řídit své lidské zdroje – svůj personál. Od toho je tu personální práce, která zaštiťuje veškeré činnosti, které jsou s lidskými zdroji spojené. Jde o plošný výkon funkce v celé organizaci a týká se základního organizačního stavebního prvku – člověka (Cejthamr, 2010).

1.1 Pojetí a význam personální práce

Personalistika, popřípadě personální práce, označuje jednu z oblastí vedení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Jejím úkolem je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí, s jejichž pomocí bude dosahovat očekávaného výkonu a bude uskutečňovat strategické cíle dané organizace. K naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, které v organizaci zabezpečují především manažeři, obvykle s podporou personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb (Šikýř, 2016).

Koubek (2015, s. 13) definuje personalistiku jako: *„Tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*

Z definic lze tedy říci, že personální práce patří mezi důležitou a klíčovou činnost organizace, kterou by měli vykonávat zkušení a specializovaní personalisté, aby bylo dosahováno zlepšování výkonů jak samotných pracovníků, tak celé organizace.

1.2 Personální činnosti

Personální činnosti jsou výkonnou částí personální práce. Lze se setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí v následující formě:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** – tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
2. **Personální plánování** – tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a s tím spojené plánování personálních činností, personálního rozvoje pracovníků.

3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních pozicích, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů, shromažďování a zkoumání materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace výběru – testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení pracovníka do personální evidence, jeho uvedení na pracoviště aj.
4. **Hodnocení pracovníků** – tj. příprava potřebných materiálů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola opatření.
5. **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru** – tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou pozici, penzionování a propouštění.
6. **Odměňování a motivování pracovníků** – tj. odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání pracovníků** – včetně rozvojových aktivit, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování, hodnocení výsledků a účinnost vzdělávání.
8. **Pracovní vztahy** – především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování stížností, komunikace v organizaci apod.
9. **Péče o pracovníky** – tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb (např. stravování, sociálně hygienických podmínek, kulturních aktivit atd.)
10. **Personální informační systém** – tj. zjišťování, uchovávání, zpracování dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování informací příslušným příjemcům apod.
11. **Průzkum trhu práce** – sledování potenciálních zdrojů pracovních sil, analýza nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj. Snaha o poznání situace a trendů na trhu práce.
12. **Zdravotní péče o pracovníky** – vychází ze zdravotního programu organizace, zahrnuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale také léčbu, první pomoc a rehabilitaci.

13. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – především jde o striktní dodržování ustanovení Zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, práce, odměňování či sociálních záležitostí (Koubek, 2015).

V souvislosti s tématem bakalářské práce, se v následujících kapitolách bude autorka věnovat především personální činnosti spojené s odměňováním a motivováním pracovníků.

1.3 Personální útvar

Výše zmíněné personální činnosti bývají v organizacích vykonávány především personálním útvarem, který je tvořen počtem personalistů. Organizační uspořádání a personální zajištění daného útvaru závisí jak na velikosti organizace, na míře decentralizace činnosti, na typu prováděných prací, tak na typu zaměstnávaných lidí (Armstrong a Taylor, 2015).

Autorka Kocianová (2012) definuje personální útvar jako specializované pracoviště, jehož základním posláním je vytváření, organizace a podpora systému personálního řízení organizace. Zpravidla se jedná o samostatnou jednotku v organizační struktuře, která zajišťuje všechny činnosti v personální oblasti a personální specialisty.

Obecná role personalistů spočívá ve zlepšování schopnosti organizace efektivně dosahovat očekávaných cílů a ve spolupráci s liniovými manažery na dosahování požadovaného výkonu. Základní rolí personalistů je však poskytování již zmíněných personálních činností (Armstrong a Taylor, 2015).

Jak píše Koubek (2015), v souvislosti s odměňováním pracovníků, kterému se bude autorka práce více věnovat v dalších kapitolách, hraje personální útvar také významnou odbornou úlohu, a to při vytváření systému odměňování, jeho zlepšování, dbá na dodržování zákonů a má na starosti správu daného systému. Dále mívají personální útvary odpovědnost za to, aby byl systém odměňování spravedlivý ke všem pracovníkům. S tímto je také spojená archivace všech dokumentů týkajících se odměňování pracovníků a zajištění potřebných toků informací, které se k odměňování vztahují.

2 Motivace a spokojenost zaměstnanců

Motivace a spokojenost zaměstnanců patří mezi jedny z nejhlavnějších věcí, které zaměstnanci na svých pracovištích řeší. Pro zaměstnance je motivace velice důležitá, nacházejí-li ji ve své práci, stane se pro ně práce nejen způsobem obživy, ale také činností, kterou dělají s chutí a radostí, což se také odráží na jejich pracovních výkonech.

Jak uvádí Urban (2017, s. 9): „*Správné používání motivačních nástrojů, finančních a nefinančních, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších úkolů organizace i každého vedoucího.*“

2.1 Motiv, Motivace

Můžeme říci, že motiv je důvod něco dělat – dát se jistým směrem. Lidé jsou motivováni, očekávají-li, že jejich kroky, činnosti povedou k dosažení cíle – uspokojení jejich potřeby. Motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, od nichž dosažení daných cílů očekávají (Armstrong, 2009).

Bělohávek (2008) ve své knize udává, že motivy mají dvě složky:

- **energizující**, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- **řídící**, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak dané věci dosáhnout.

Kocianová (2010) charakterizuje motivaci jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Mezi hlavní motivační síly řadí především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty.

Autor Plamínek (2015, s. 11) ve své knize uvádí, že: „*Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. A činíte tak způsobem, aby při tom vše, co má být vykonáno ve Vašem zájmu nebo v zájmu nějakého celku, nemohlo zůstat nepovšimnuto.*“

Z definic lze tedy říci, že motivace má vysoký pozitivní potenciál a je důležité na ni nezapomínat jak v osobním, tak profesním životě.

2.2 Motivační faktory

Motivačních faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci, ať příznivě či nepříznivě, existuje velká řada. Dají se však třídit do určitých společenských skupin, a to z několika hledisek. **Maslowovo třídění** motivačních faktorů se opírá o hierarchický model lidských potřeb. Jedná se o pět skupin potřeb, sahajících od základních potřeb (fyziologických) až po potřeby seberealizace.

Jiné třídění motivačních faktorů, které je dělí na **vnitřní a vnější**, vychází z toho, zda je zdrojem uspokojení potřeb práce jako taková, nebo její výsledek.

Důležitým tříděním je také **Herzbergova dvoufaktorová teorie**, která motivační faktory člení dle toho, zda vyvolají spokojenost nebo nespokojenost. Východiskem teorie je, že okolnosti, které jsou zdrojem pracovní spokojenosti, se od okolností vyvolávajících nespokojenost na pracovišti částečně liší (Urban, 2017).

2.3 Motivace a spokojenost s prací a výkon

Dle autora Armstronga (2009) neexistují žádné důkazy vycházející z výzkumu, že pokaždé existuje nějaký silný a pozitivní vztah mezi spokojeností s prací a výkonem. Lze tedy říci, že spokojený pracovník není nutně vysoce výkonným pracovníkem a vysoce výkonný pracovník nemusí být spokojeným pracovníkem. Spokojenost tedy může vést k dobrému výkonu, ale dobrý výkon může být právě tak příčinou spokojenosti.

Jak uvádí Torrington (2011), spokojenost s prací je také ovlivněna hodnotami a očekáváními daného zaměstnance. Tyto hodnoty jsou formovány samotnou osobností člověka, jeho vlastnostmi a životními zkušenostmi. V průběhu života se tyto hodnoty mohou měnit. Bude-li práce odpovídat daným očekáváním a hodnotám, projeví se to pozitivně na zaměstnancovi spokojenosti s prací.

2.4 Pracovní motivace

Výkonnost zaměstnanců nezávisí jen na jejich znalostech a schopnostech, ale také na jejich pracovním úsilí, vytrvalosti, odhodlání či nadšení, se kterým danou práci vykonávají, tj. na jejich motivaci. Mnoho organizací se opírá o přesvědčení, že jsou-li lidé za práci placeni, měli by být i motivováni (Stýblo et al., 2011). Jak uvádí Gold (2018) veškerá tato pracovní motivace musí vycházet z pozitivních zdrojů.

Kubátová (2013) definuje ve své knize pracovní motivaci jako psychologický proces, který podmiňuje, energetizuje a udržuje aktivitu člověka ve vztahu k práci či úkolu. Dále říká, že motivace pracovníků je významným faktorem jejich pracovní spokojenosti a ochoty využít svých znalostí a schopností ve prospěch zaměstnavatele. Proto je nezbytné pracovní motivaci věnovat dostatečnou pozornost.

Motivace lidí k práci však není jednoduchou záležitostí. Jak uvádí Armstrong (2015), lidé mají různé potřeby. K tomu, aby je uspokojili, si stanovují různé cíle a podnikají kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je tedy mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem zaměstnancům.

Na důležitost motivace upozorňuje ve své knize Armstrong (2017), který utvrzuje fakt o tom, že motivace poskytovaná na pracovišti – kvalita vedení, různé formy uznání a odměňování, pomáhá lidem co nejlépe využít jejich schopností a odvádět svou práci co nejlépe. Naopak nedostatečná motivace k práci, jak tvrdí autor Bělohávek (2008), může být příčinou absencí, podvodů, odbývání práce či v konečné fázi odchodu pracovníka z firmy.

Jak uvádí Stýblo et al. (2011), motivace zaměstnanců, jejich aktivita, pracovní nasazení a dosažené výsledky jsou však z velké části výsledkem toho, jak s nimi jedná jejich manažeři. Bohužel je nutno brát v potaz, že rozvoji motivačních schopností manažerů je ve srovnání s rozvojem znalostí a schopností zaměstnanců zpravidla věnována menší pozornost.

3 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody

Správně nastavený systém odměňování zaměstnanců se podílí na jejich stabilitě. K jeho významu přispívají jak skupinové a individuální bonusy, tak možnost podílet se na firemním zisku. To vše je však závislé na odpovídajícím plnění stanovených cílů organizace. V dnešní době odměňování zaměstnanců zahrnuje širokou škálu kompenzací za odvedenou práci. Organizace nabízejí množství nefinančních benefitů, možností povýšení, práce v zahraničí apod.

3.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody či benefity jsou určitá opatření zaměstnavatele, určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují jejich blahobyt. Poskytují se navíc k peněžní odměně a patří k významné části celkového souboru odměn. Zaměstnanecké výhody patří k nákladné části celkového souboru hmotných odměn, musí být tedy pečlivě plánovány a řízeny. Tyto výhody slouží potřebám pracovníků a jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci. Ne všem zaměstnavatelům však jde o péči a blahobyt jejich pracovníků, ale stejně jako ti, kterým o to jde, nabízejí zaměstnanecké výhody proto, aby si zajistili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn (Armstrong, 2009).

Dle Koubka (2015) jsou zaměstnanecké výhody považovány za součást odměňování pracovníků, na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky, schopnosti či tržní hodnotu pracovníka se však poskytují pracovníkům zpravidla pouze za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru. Poskytují se tedy většinou plošně, u některých z nich se však někdy přihlíží k funkci, k postavení pracovníka ve firmě, k době zaměstnání či zásluhám.

Zaměstnanecké benefity zahrnují širokou škálu požitků – zboží, služeb či forem péče o zaměstnance. Jsou zpravidla poskytovány na základě kolektivní, pracovní či jiné smlouvy, nebo na základě vnitřního předpisu zaměstnavatele (Stýblo et al., 2011).

Jak uvádí Šubrt (2018, s. 19) ve své knize: „*Za součást celkového odměňování zaměstnance lze považovat cokoliv, co jej v souvislosti s jeho zaměstnáním uspokojuje a co je výsledkem či důsledkem činnosti zaměstnavatele.*“ Cílem systému odměňování je vytvořit pozitivní vztah zaměstnance k firmě, stabilizovat jej a pozitivně ho motivovat k aktivitě ve prospěch firemních cílů.

3.2 Úloha odměn a pobídek v motivaci

Odměny představují určitá uznání a ocenění lidí za jejich správné plnění úkolů a přínos organizaci. Jestliže dané odměny mají pro pracovníka určitou hodnotu, jsou dosažitelné a lidé vědí, jak jich mohou dosáhnout, mohou poté působit jako motivátory. Odměny mohou být jak peněžní, tak nepeněžní.

Pobídky slouží k podněcování a jakémusi povzbuzování lidí, aby dosahovali cílů. Smyslem pobídek je zabezpečovat přímé motivování: „*Udělej toto, a my to potom oceníme.*“ Mají obvykle peněžní podobu, ale mohou slibovat i nepeněžní odměny, jako uznání, pochvalu, povýšení apod. (Armstrong, 2009).

3.3 Cíle podnikového odměňování

System odměňování zaměstnanců je součástí personální politiky organizace, podporující její podnikatelskou strategii. Proto by měl efektivní systém odměňování přispívat k naplnění hlavních cílů personální politiky organizace. K těmto cílům patří především:

- umožnit podniku získat a udržet zaměstnance,
- přispívat k růstu výkonu či produktivity zaměstnanců a jejich skupin,
- kontrolovat vývoj mzdových nákladů, mimo jiné zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy,
- zajistit vnitropodnikovou i vnější spravedlivost odměňování,
- dodržovat právní předpisy, resp. závazky plynoucí z kolektivních smluv,
- zajistit efektivitu zpracování mezd (Stýblo et al., 2011).

Při rozhodování o systému odměňování ve firmě, je však také vždy důležité brát v potaz potřeby samotných zaměstnanců a snažit se postavit systém tak, aby se z co největší části dané potřeby pokryly. Mezi klíčové potřeby zaměstnanců Koubek (2011) řadí:

- zabezpečit uspokojování svých potřeb a potřeb své rodiny,
- určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků,
- spravedlnost a srovnatelnost odměňování,
- možnost seberealizace,
- dobré vztahy na pracovišti,
- uznání za práci,
- práci, která je bude uspokojovat.

Zaměstnavatel má velký obsah možností, jak může své pracovníky odměňovat. Výběr správného, tedy přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve firmě však není snadný. Musí být vytvořen tak, aby vyhovoval co nejlépe konkrétní firmě, jejím potřebám a potřebám jejích pracovníků. Systém odměňování však není jen nástrojem určité kompenzace pracovníků za odvedenou práci, ale musí také plnit mnoho dalších funkcí:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání ve firmě,
- stabilizovat pracovníky, které firma potřebuje,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení firmy na trhu práce, být pracovníky akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivování apod. (Koubek, 2011).

3.4 Druhy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody tvoří věcně různorodý okruh statků a služeb poskytovaných z různých důvodů, různým cílovým skupinám zaměstnanců různými způsoby. Dle autorů Stýbla et al. (2011) je lze dělit dle mnoha hledisek.

Z hlediska důvodu poskytování zaměstnaneckých výhod je lze dělit do tří hlavních skupin:

- zaměstnanecké výhody pro zaměstnavatele povinné, vyžadované zákonem nebo jinými obecně platnými předpisy nebo zakotvené v kolektivní smlouvě nadpodnikové úrovni,
- benefity smluvní, zakotvené v kolektivní smlouvě organizace,
- dobrovolné zaměstnanecké výhody, které jsou výrazem cílů personální politiky organizace, nejčastěji její snahy o spokojenost zaměstnanců a získání dobré pověsti či posílení pozice organizace na trhu práce.

Z hlediska cílových skupin, na které zaměstnanecké výhody směřují, je lze dělit na:

- benefity individuální, zaměřené na konkrétní osoby a jejich osobní situace,
- skupinové, poskytované větším skupinám nebo všem zaměstnancům.

Věcné třídění zaměstnaneckých výhod je možné také z řady hledisek. Existuje jejich užitečné dělení do tří skupin:

- zaměstnanecké výhody mající vztah k práci a poskytované často na pracovišti (např. příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nad rámec bezprostředních potřeb organizace, příspěvek na dopravu a další),
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance, sloužící i pro jeho osobní potřebu (např. notebook a další výpočetní technika, pracovní pomůcky, osobní automobil k soukromému použití, výhodné služby mobilních operátorů a další),
- zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy (např. zdravotní péče o zaměstnance, příspěvek na dovolenou, na sportovní a kulturní aktivity, finanční výpomoc, pojištění a připojištění, sickdays, dárky a dárkové šeky, prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny a další) (Stýblo et al., 2011).

Z výše uvedeného dělení můžeme vidět, že některé formy odměn nemají ani hmotnou povahu, ale přesto přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost.

4 Stabilizace zaměstnanců

Aby mohla společnost dosahovat svých stanovených cílů, potřebuje mít k dispozici kvalifikované lidské zdroje. Je tedy zapotřebí, aby se společnost nezaměřovala pouze na to, jak zkušené a způsobilé zaměstnance získat, ale hlavně na to, jak si je udržet „na své lodi“.

Stabilizace zaměstnanců je velmi diskutovaným a v mnoha společnostech klíčovým tématem, kterému je nutné věnovat pozornost. „*Pod pojmem stabilizace zaměstnanců rozumíme snahu, úsilí dané společnosti posilovat stabilizační prvky zaměstnanců za účelem zvyšování jejich loajality vůči společnosti a minimalizovat počet nežádoucích odchodů potřebných zaměstnanců*“ (Němečková, 2013, s. 376). Dále autorka dodává: „*V rozvinutých tržních ekonomikách je stabilizaci zaměstnanců věnována velká pozornost, danou problematikou se zabývají specializované firmy, které poskytují externí poradenství, ale není již neobvyklé, že přímo ve firmách v personálních odděleních působí odborníci, jejichž pracovní náplní je problematika stabilizace.*“

4.1 Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců

Strategie stabilizace zaměstnanců by měla vycházet z poznání a pochopení faktorů, které rozhodují o tom, zda pracovníci zůstanou, nebo z firmy odejdou. Pro zaměstnance v jejich počáteční fázi kariéry (věk 30 let a méně) je důležitá především perspektiva kariéry. Ve střední fázi kariéry pracovníka (věk 31-50 let) je důležitá možnost řídit svou kariéru a nacházet ve své práci uspokojení. Pro zaměstnance v pozdní fázi kariéry (věk nad 50 let) je důležitá hlavně jistota jejich zaměstnání (Armstrong a Taylor, 2015).

Je však důležité pochopit všechny faktory, které stabilizaci ovlivňují. Může jich být velká řada a často bývají odvozené právě od věku, rodinné situace či specifických potřeb samotných pracovníků. Je tedy podstatné brát v potaz, že mladší zaměstnanci mění své zaměstnání mnohem častěji než starší pracovníci a pracovníci zaměstnaní na částečný úvazek jsou méně stabilní než ti, kteří pracují na úvazek plný (Koubek, 2011).

Mezi faktory, jež ovlivňují stabilizaci zaměstnanců dle Armstronga a Taylora (2015) patří také:

- image a pověst organizace,
- efektivita získávání, výběru a rozmístování zaměstnanců – dát lidem práci, která jim vyhovuje,

- styl vedení – lidé přicházejí do organizace a odcházejí od manažerů,
- příležitosti ke vzdělání a kariéře,
- uznání a ocenění výkonu.

O úspěšnosti strategie stabilizace rozhodují především informace. Je tedy důležité, aby firma soustavně zkoumala a analyzovala, co její pracovníci chtějí, co oceňují, co se jim líbí a nelíbí, co nabízejí konkurenční firmy, jaká jsou možná rizika odchodu zaměstnanců z dané firmy a jaký by byl pro firmu dopad těchto odchodů. Na základě získaných informací a analýz je poté potřeba podnikat odpovídající kroky. Tyto kroky mohou být zaměřeny na oblast odměňování, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, formování pozitivního vztahu k práci a firmě, podporování zdravých pracovních vztahů a sociálních vazeb, používání efektivních a nediskriminujících postupů při získání, výběru, rozmíst'ování, popřípadě povyšování a hodnocení pracovníků, nebo použití efektivních postupů ve vzdělávání a adaptaci nových zaměstnanců za účelem omezení ztrát lidí, kteří se nemohou přizpůsobit své nové práci. Nelze také opomenout snahu o zlepšení rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem vytvořením politiky obsahující flexibilní pracovní režimy a flexibilní způsoby zaměstnávání lidí respektující mimopracovní potřeby pracovníků. Dále je také důležité zaměřit se na odstraňování, či alespoň omezování nepříznivých pracovních podmínek nebo přílišného vystavení zaměstnanců stresu. Nejdůležitější je však vybírat, informovat a vzdělávat manažery a vedoucí týmů takovým způsobem, aby si uvědomovali pozitivní přínos, kterým mohou přispět ke zlepšení stabilizace zaměstnanců tím, že zvolí správný způsob vedení svých týmů. Je totiž důležité mít na paměti, že lidé často opouštějí spíše své nadřízené než firmy (Koubek, 2011).

4.2 Vztah mezi stabilizací zaměstnanců a jejich motivací a spokojeností

Neexistuje žádný jednoznačný návod, jak si udržet chtěné zaměstnance, ale je užitečné věnovat pozornost motivaci lidí a jejich pracovní spokojenosti. Je možno předpokládat, že budou-li kvalitní lidé, které firma má, spokojeni s prací a jejími podmínkami a s možnostmi seberealizace, spíše zůstanou, než když to bude naopak (Kocianová, 2010).

Dle autorky Dvořákové (2012) je u motivovaného pracovníka možné předpokládat větší náklonnost ke stabilizaci, čímž se snižuje pravděpodobnost jeho odchodu z organizace než u pracovníka, jehož motivace je malá. Na onu důležitost motivace pracovníků ve vztahu ke stabilizaci zaměstnanců upozorňuje i sama autorka Němečková (2013), která uvádí, že

právě motivovaní a stabilizovaní zaměstnanci se stávají jedním z aktiv společnosti, tím, co ji může podstatně odlišit od konkurence a může tak být i její konkurenční výhodou.

Samotnou úroveň spokojenosti zaměstnanců lze zkoumat pomocí různých anket. Existují čtyři metody jejich realizace:

- **použití strukturovaného dotazníku.** Mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být standardizované (univerzální), nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou firmu,
- **použití rozhovorů.** Může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem, rozhovory jdoucí do hloubky či polostrukturované rozhovory, využívající určitý seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat. V praxi se dává přednost individuálním rozhovorům před skupinovými,
- **kombinace dotazníku a rozhovoru.** Ideální způsob, jelikož kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů,
- **využití diskusních skupin.** Diskusní skupina, zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem zaměstnanců, jejichž názory a postoje týkající se dané společnosti a jejich práce se šetří. Znaky takové skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost (Armstrong, 2010).

4.3 Fluktuace

Slovo fluktuace pochází z latinského „fluctuare“, což v překladu znamená „houpat se na vlnách“ či „pohybovat sem tam“. V managementu lidských zdrojů se tento pojem uvádí nejen jako odchod zaměstnance z firmy ze subjektivních příčin, kdy na uvolněné místo nastoupí někdo jiný, ale také jako odchod zaměstnance z dané firmy ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.

Můžeme rozlišovat tři druhy fluktuace:

- přirozená – smrt zaměstnance, odchod do důchodu, atd.,
- v rámci organizace – změna pracovního umístění, povýšení, atd.,
- ven z organizace – všechny odchody, které jsou iniciovány výpovědí zaměstnance.

Stabilizace zaměstnanců s pojmem fluktuace úzce souvisí. Jak bylo řečeno, jedná se o odchod pracovníka z firmy. Často tedy bývá chápána jako negativní faktor, který

ovlivňuje personální zajištění ve firmě. Je tedy logické, že se organizace snaží udržovat co nejmenší možnou míru fluktuace (Vnoučková, 2013).

Chceme-li vědět, proč lidé odcházejí, musíme nejdříve zjistit, co je v práci drží. Existuje řada modelů potřeb, motivace a skupinového chování. Autor Bednář (2018) se však drží následujícího modelu, který se skládá z kombinace tří důvodů:

1. protože lidé potřebují prostředky pro svou existenci (tj. pro peníze),
2. protože chtějí být s lidmi, s nimiž se jim dobře pracuje (tj. kvůli lidem),
3. protože chtějí být užiteční, dělat práci, která má smysl, přinášet prospěch.

Z výše uvedeného je tedy vidět, že peníze hrají pro zaměstnance velkou roli a pokud si chceme své zaměstnance udržet, je důležité, snažit se obstát ve své konkurenci a nabízet minimálně srovnatelné mzdové ohodnocení jako konkurenční společnosti. V nemenším měřítku je to také kolektiv, který zaměstnance v práci udržuje. Pokud si je tedy vedoucí vědom, že na jeho pracovišti mezi zaměstnanci není něco v pořádku, měl by tomu věnovat pozornost a snažit se daný problém mezi lidmi vyřešit, aby předešel případnému odchodu některého z potřebných zaměstnanců. Nutno však podotknout, že v některých případech je odchod problémového zaměstnance tím nejlepším řešením.

Jak píše Kocianová (2010), traduje se také maximálně únosná doba zaměstnání u jedné společnosti, a to sedm let, s tím, že pracovník je po této době již „vyhořelý“, společnosti nic nepřináší a působení v organizaci již pracovníka neuspokojuje. I tento fakt tedy může být důvodem, proč zaměstnanec danou firmu opouští.

4.4 Vztah mezi stabilizací zaměstnanců a mzdou

Jak bylo zmíněno, velkou roli v souvislosti se stabilizací zaměstnanců hrají peníze, respektive různé části mzdy, příplatky a zaměstnanecké výhody. Jedná se o hlavní formy odměňování, jak je popisuje ve své knize Stýblo et al. (2011):

- **základní či pevná (tarifní či smluvní) mzda**, která se opírá o podnikové hodnocení prací, resp. pracovních míst, představuje zaručenou část individuální mzdy,
- **pevná či polopevná složka mzdy** vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance, např. ve formě osobního ohodnocení zaměstnance. Stimuluje ke zvýšení osobních schopností, kvalifikace a dlouhodobé kvality práce,

- **pohyblivá motivační, resp. výkonová složka**, vyplácená v podobě výkonových odměn či bonusů, podílu na zisku, provize apod. Stimuluje ke zvýšení a zlepšení individuálního, skupinového a firemního výkonu,
- **mzdové příplatky**, odrážející mimořádné podmínky pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance. Např: příplatky za práci přesčas, práci ve svátek, za práci v noci apod.,
- **zaměstnanecké výhody**, vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci, případně na hierarchické postavení v ní. Tvoří je již zmíněné výrobky a služby poskytované zaměstnancům, popřípadě finanční příspěvky a cenová zvýhodnění poskytovaná zaměstnancům s cílem zvýšit jejich pracovní stabilitu a spokojenost.

Na každého zaměstnance tyto složky v různých poměrech působí odlišně. Je nutno brát v potaz rozdílnost určitých preferencí zaměstnanců méně kvalifikovaných, kvalifikovaných a takzvaných expertů. Níže je možné vidět účinek různého typu odměňování na samotné pracovníky:

- méně kvalifikovaní lidé:
 - vysoká míra pevné složky = tendence ke stabilizaci, malá ochota pracovat na výkon,
 - vysoká míra pohyblivé složky = tendence k výkonu, riziko odchodu části zaměstnanců,
- kvalifikovaní zaměstnanci (střední třída, THP):
 - vysoká míra pevné složky = tendence ke stabilizaci, ale části (mladším, výkonnějším) to může vadit,
 - vysoká míra pohyblivé složky = tendence k výkonu na úkor posilování stresu. Možnost vzniku vnitřní konkurence, především u uzavřených pracovišť. Na druhé straně mnoha kvalifikovaným zaměstnancům převaha pohyblivé složky mzdy vyhovuje a motivuje je,
- špičkoví zaměstnanci (experti):
 - pevnou složku považují za základ, klíčová je pro ně pohyblivá složka. Menší vliv benefitů na motivaci než u ostatních skupin, protože nevnímají jejich hodnotu a snadno si je mohou koupit sami (Bednář, 2018).

5 Charakteristika společnosti

Společnost ZF Group, založena v roce 1915, je celosvětově jedním z největších dodavatelů automobilového průmyslu. Mezi nejznámější produkty patří automatické převodovky, komponenty brzd, řízení, asistenčních a parkovacích systémů, prvků aktivní a pasivní bezpečnosti a další části, používané předními světovými výrobci automobilů. ZF nedodává díly pouze pro osobní automobily, ale také pro nákladní a užitková vozidla, letadla, lodě, zemědělské stroje a větrné elektrárny.

ZF působí ve 40 zemích světa s celkem 230-ti pobočkami. V České republice se nachází 4 vývojová centra a 6 výrobních závodů. K roku 2018 zaměstnávala společnost přes 146 000 zaměstnanců po celém světě.

Závody v České republice:

- ZF Openmatics (vývoj)
- ZF Frýdlant (výroba)
- ZF Jablonec nad Nisou (vývoj a výroba)
- ZF Klášterec nad Ohří (výroba)
- ZF Plzeň (vývoj)
- ZF Staňkov (výroba)
- ZF Stará Boleslav (výroba)
- ZF Žatec (výroba)

Tato práce se bude konkrétněji zabývat pobočkou v Jablonci nad Nisou.

Jablonecký závod se soustředí na vývoj a výrobu diskových brzd, mechanických ručních brzd, elektrických parkovacích brzd, předních diskových brzd, elektrických a mechanických aktuátorů a pístů pro osobní automobily na celém světě.

ZF Jablonec má v současnosti okolo 1 100 zaměstnanců a pozemek závodu se rozléhá na 81 000 m².

5.1 Historie společnosti

Historie výroby brzd vznikla v Jablonci nad Nisou v roce 1952 založením národního podniku Autobrzdy, který navazoval na tehdy již více než čtyřicetiletou tradici kovovýroby. Již od začátku vzniku se společnost zabývá konstrukcí, testováním a výrobou brzdových systémů pro osobní automobily.

V roce 1993 vstoupil do společnosti první zahraniční partner, Lucas Industries. V roce 1999 převzala většinový podíl společnost TRW.

Od roku 2010 vystupuje firma v Čechách pod obchodním názvem TRW Automotive Czech s. r. o.

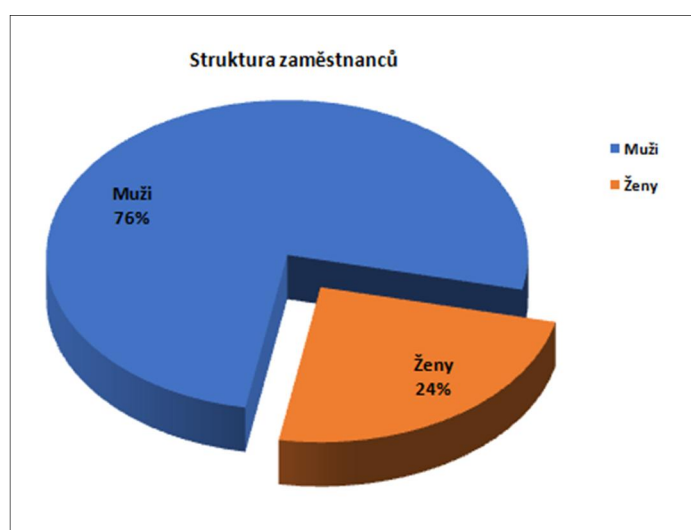
V roce 2015 převzal společnost TRW Automotive celosvětový dodavatel pro automobilový průmysl – společnost ZF Group. Vznikla tak silná globální společnost, jejímž cílem je posouvat hranice v oblasti autonomního řízení automobilů.

Dnes s brzdami z Jablonce jezdí a brzdí vozy značek jako VW, Daimler, Audi, BMW, Renault, Opel, Škoda, Ford, Hyundai a další.

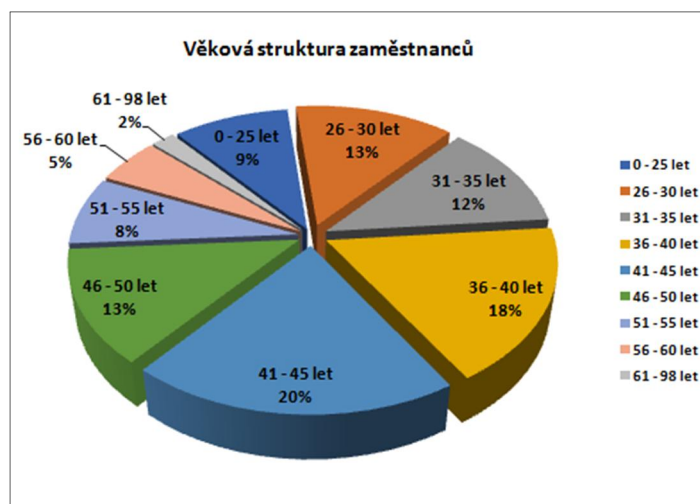
5.2 Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost ZF měla ke konci roku 2018 celkem 1 107 zaměstnanců. Jedná se o počet jak kmenových, tak agenturních zaměstnanců, včetně vývoje a pracovníků zaměstnaných na práci konanou mimo hlavní pracovní poměr, nejčastěji na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Pro přesnější představu, kmenových zaměstnanců, pracujících na hlavní pracovní poměr za závod a vývoj bylo k datu 31. 12. 2018 celkem 960, agenturních pracovníků 121 a brigádníků pracujících na DPP či DPČ celkem 26. V průběhu roku se tato čísla často mění, v průběhu letních prázdnin je například číslo brigádníků až dvojnásobné.

Struktura zaměstnanců podle pohlaví a věku je znázorněna na obrázcích 1 a 2.



Obrázek 1: Struktura zaměstnanců společnosti dle pohlaví
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

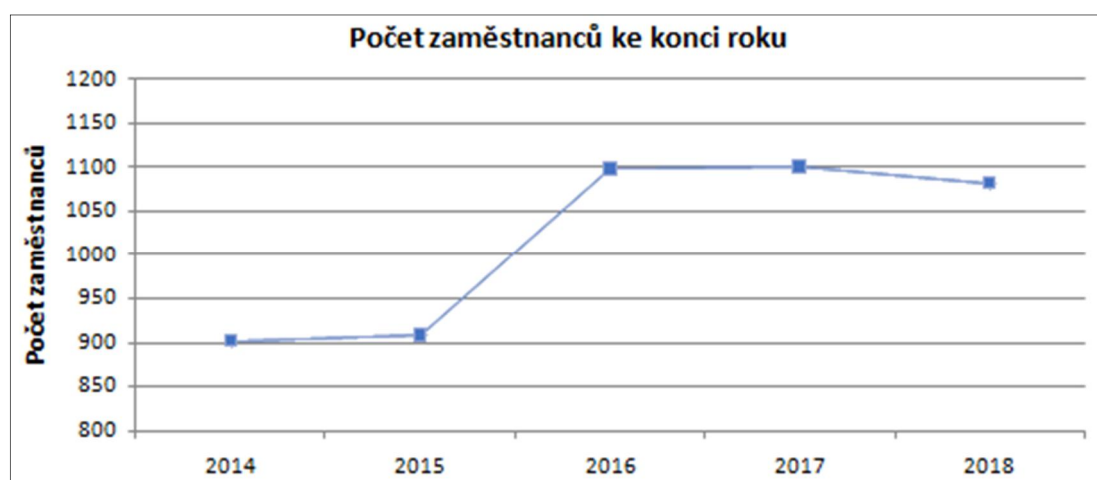


Obrázek 2: Struktura zaměstnanců společnosti dle věku
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z výše zobrazených grafů lze vidět, že ve společnosti jsou z větší části zaměstnáváni muži. Toto rozložení mužů na pracovišti je logické, neboť se jedná o výrobní podnik a dělnické pozice nejsou vždy vhodné pro ženy. Jejich zastoupení je převážně na kancelářských pozicích, ve výrobě je jich v porovnání s muži značně méně. Co se týká věkové struktury zaměstnanců, největší zastoupení mají zaměstnanci v rozmezí 41 – 45 let.

5.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, společnost ZF měla ke konci roku 2018 celkem 1 107 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců, bez zahrnutí zaměstnanců pracujících na DPP a DPČ od roku 2014 je znázorněn na obrázku 3. Ve sledovaném období docházelo do roku 2017 k navyšování počtu zaměstnanců. Mírný pokles společnost zaznamenala až v roce 2018.



Obrázek 3: Počet zaměstnanců společnosti vždy ke konci roku
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6 Motivační program společnosti

V rámci firmy jsou zaměstnancům poskytovány různé zaměstnanecké benefity a výhody. Zavádění těchto benefitů se odvíjí od postupného rozvoje společnosti a od její ziskovosti.

Pracovní doba

Pracovní doba zaměstnanců je stanovena na 37,5 hodin týdně. Zaměstnanci mají nárok na jeden týden dovolené nad rámec Zákoníku práce – tj. dovolená je vyměřena na 25 dní v roce. Dále náleží zaměstnancům v nepřetržitém provozu na 3 směny rehabilitační volno (3 dny v roce). U TH pozic je dále stanovena pružná pracovní doba. Pevný blok je dán mezi 8:00 – 14:00. V tomto čase musí být zaměstnanci přítomni na svých pracovištích, avšak čas příchodu a odchodu je čistě na rozhodnutí a potřebách samotných zaměstnanců. Samozřejmě musí být dodržena pracovní doba 7,5h denně.

Stabilizační odměny

Zaměstnancům náleží odměny při pracovním výročí, a to za každých 5 let u společnosti. Výše odměny se odvíjí dle KS společnosti. Neopomenutelným benefitem je také odměna při odchodu do starobního důchodu. Za každý odpracovaný rok u společnosti náleží zaměstnanci 1 000 Kč, počínaje 5 lety zaměstnání.

Finanční benefity

Finanční odměny jsou zaměstnancům poskytovány nad rámec jejich mzdy. Jedná se o měsíční bonus, bonus za splnění individuálních cílů, roční bonus a odměny za zlepšovací návrhy. Výše jednotlivých odměn jsou dány dle Kolektivní smlouvy společnosti. O benefitech jsou zaměstnanci obeznámeni nejpozději při podpisu pracovní smlouvy a přesně tedy vědí, za jakých podmínek jim budou odměny vyplaceny.

Nefinanční benefity

Mezi nefinanční benefity patří každoročně rozdávané vánoční balíčky zaměstnancům a firemní ples, který je nejen pro zaměstnance, ale také pro jejich rodiny a přátele. Dále společnost pořádá různé doprovodné akce pro zaměstnance, jako jsou třeba Family days a dny otevřených dveří.

Sociální příspěvky

Firma nabízí příspěvky na penzijní připojištění či doplňkové penzijní připojištění ve výši dle aktuální KS zaměstnancům, kteří ve firmě pracují déle než 1 rok. Dále jsou poskytovány zaměstnanecké půjčky do výše 35 000 Kč, příspěvky na rekreaci zaměstnanců, na kulturní akce, dětské tábory a na pronájem sportovišť pro firemní akce. Neopomenutelnou složkou jsou také placené firemní skupinové jazykové kurzy, placený den volna pro rodiče na doprovod dítěte do 1. třídy, 2 placené dny na péči o dítě do 12ti let věku a další placené dny nad rámec Zákoníku práce při událostech v rodině.

Zdravotní benefity

Jablonecký závod ZF má přímo v areálu firmy vlastní zdravotní středisko, zajišťující komplexní zdravotní péči pro své zaměstnance. Dále zaměstnavatel zajišťuje prostřednictvím vlastního zdravotního střediska bezplatnou péči o zaměstnance v podobě preventivního očkování proti chřipce, fyzioterapii a poradenskou činnost v oblasti kouření a drogových závislostí.

Stravování

Zaměstnancům je k dispozici v areálu společnosti od pondělí do pátku závodní jídelna s kantýnou. Zaměstnanci náleží příspěvek na stravu hrazený zaměstnavatelem ve výši dle platné Kolektivní smlouvy. Dále jsou v prostorách firmy rozmístěny stravovací automaty.

Výhody v rámci marketingových nabídek

Firma nabízí v rámci marketingových nabídek zaměstnanecké tarify u telefonní společnosti T-mobile, slevy v obchodech LionSport, u cestovní kanceláře Alexandria a také možnost založení vlastní karty do Makro obchodů pod společností ZF.

7 Dotazníkové šetření

V bakalářské práci autorka k analýze současného stavu zaměstnaneckých benefitů společnosti použila metodu písemného dotazování – dotazník. Konkrétně bylo využito interního dotazníku zaměřeného na benefity (viz Příloha A). Dotazníkové šetření bylo zaměřeno jak na stávající zaměstnanecké výhody nabízené společností, tak na samotné návrhy zaměstnanců na benefity nové, mezi zaměstnanci žádané. Dotazník byl ve firmě distribuován poprvé, nelze tedy jeho výsledky srovnávat s minulostí.

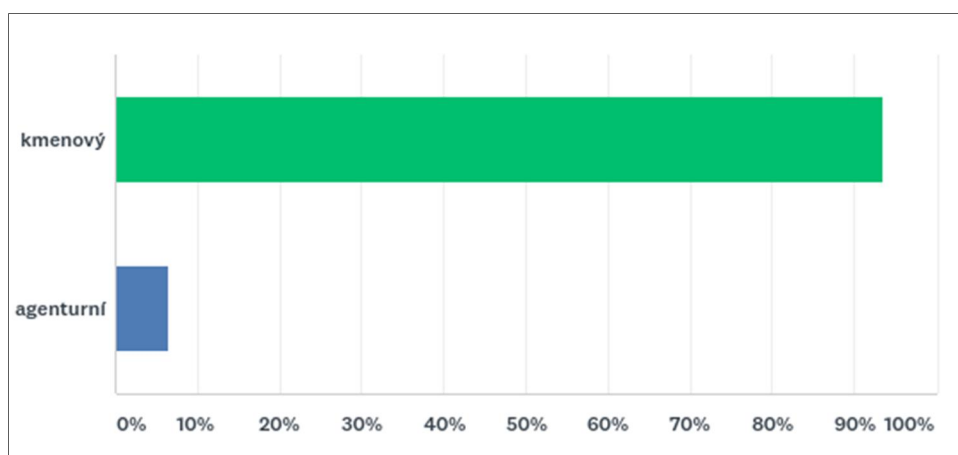
Dotazování probíhalo anonymně v průběhu měsíce října 2018. Dotazníky byly k dispozici všem zaměstnancům firmy jak v papírové, tak elektronické podobě. Odevzdávány však byly pouze v tištěné podobě, a to na personálním oddělení, do schránek umístěných ve výrobě a na vrátnici či přímo do rukou personálních asistentek ve výrobě. Celkově bylo odevzdáno 393 dotazníků. Vyplněné dotazníky byly děleny na dvě části – část z výroby a část z vývoje. Jak již autorka zmínila, v závodě v Jablonci je totiž nejen výrobní část ZF, ale také vývojové centrum. Z tohoto důvodu je vyhodnocení dotazníkových otázek vždy ve dvou variantách a porovnáváno mezi sebou.

Hrubá data získaná z vyplněných dotazníků byla zpracována pomocí webového portálu Survey Monkey, který slouží firmě ZF ke zpracování většiny interních dotazníkových šetření.

8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

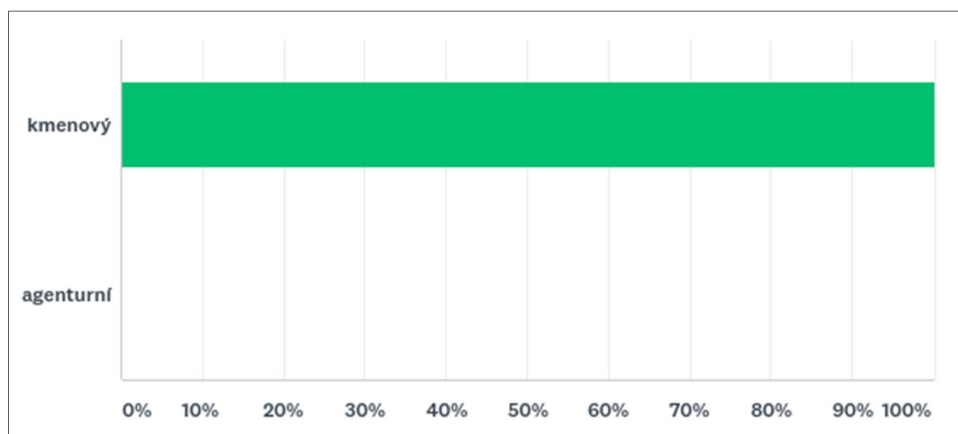
V této části práce se autorka práce věnuje vyhodnocení samotného dotazníkového šetření. Výsledné odpovědi jsou jednotlivě vyhodnoceny formou grafů s následným komentářem. Zároveň je každá otázka vyhodnocena dvakrát, a to z důvodu rozdělení dotazníkového šetření na dvě části, první sběr se konal mezi zaměstnanci z výrobní části společnosti a druhý sběr mezi zaměstnanci z vývoje.

VÝROBA - Otázka č. 1: Jsem zaměstnanec kmenový x agenturní.



Obrázek 4: Výroba - Jsem zaměstnanec kmenový x agenturní.
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

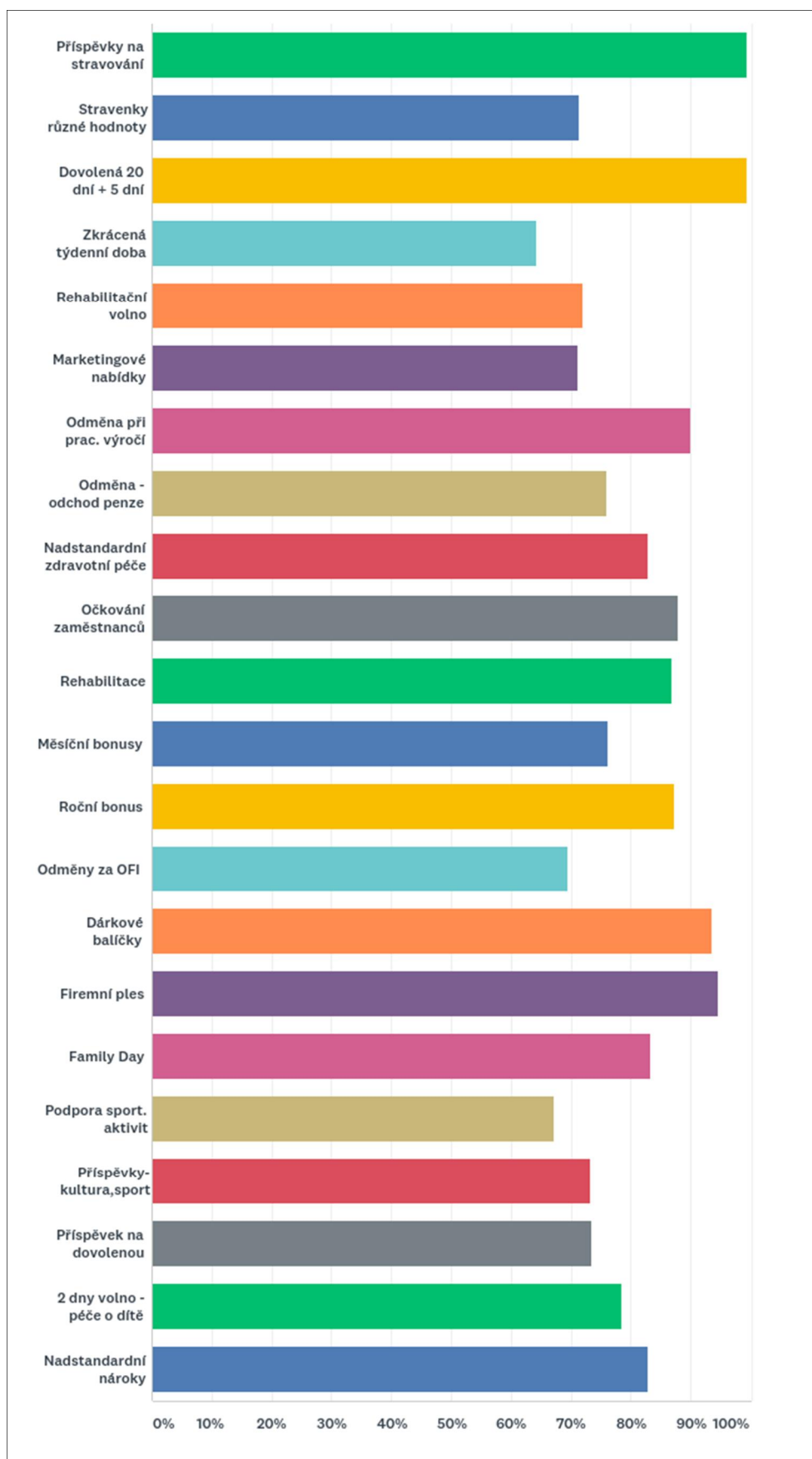
VÝVOJ - Otázka č. 1: Jsem zaměstnanec kmenový x agenturní.



Obrázek 5: Vývoj - Jsem zaměstnanec kmenový x agenturní.
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

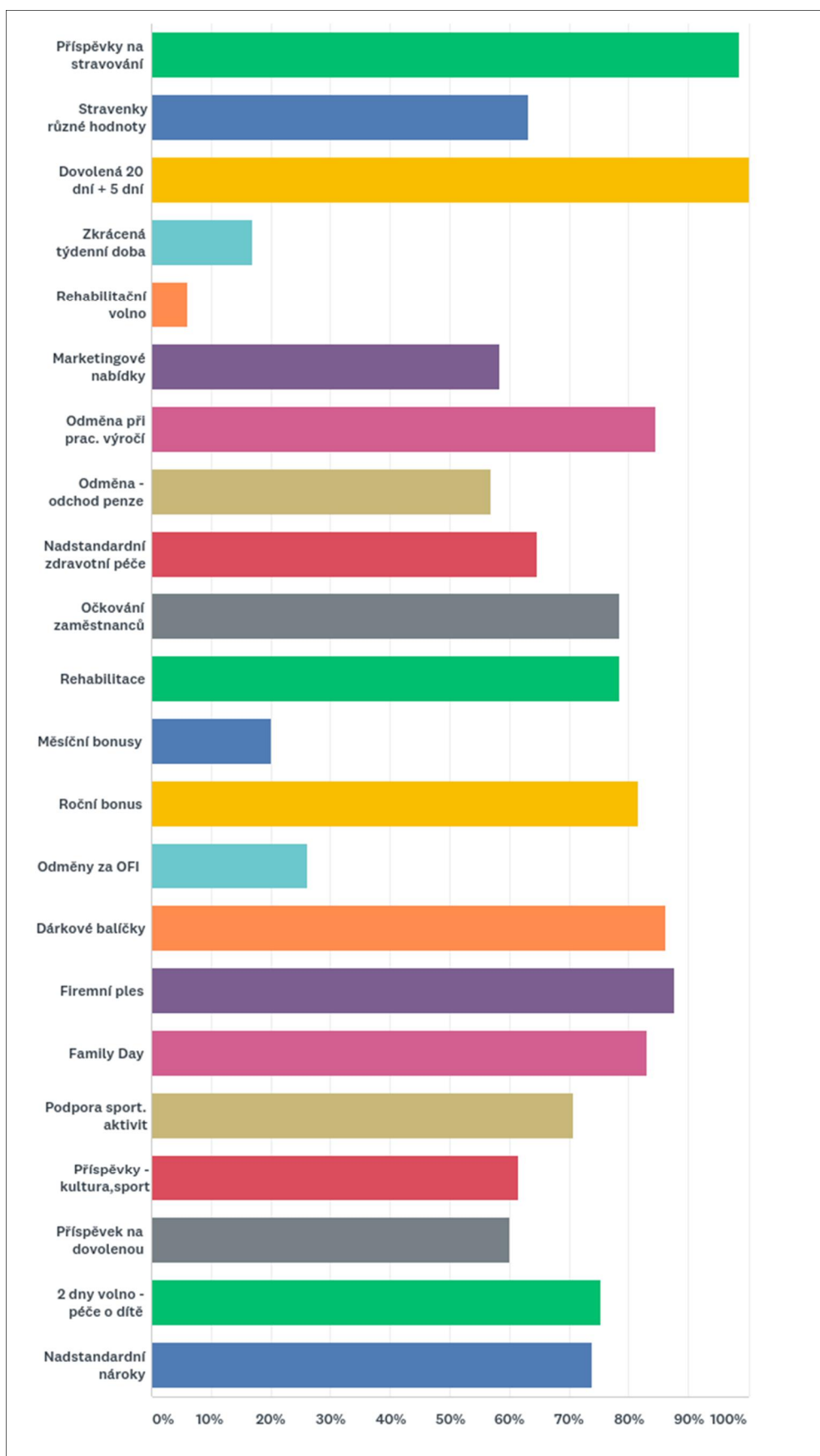
Z první otázky lze vidět, že na dotazník odpověděli ve výrobní části převážně kmenoví zaměstnanci. Lze to logicky vysvětlit tím, že agenturní zaměstnanci na velkou část firemních benefitů nemají nárok, tudíž dotazník mířený na benefity nebrali jako přínosný. Co se týká vývoje, respondenti byli pouze kmenoví zaměstnanci, jelikož ve vývojovém centru agenturní zaměstnanci nepracují.

VÝROBA – Otázka č. 2: Znáte stávající benefity? Zaškrtněte prosím ty, které znáte.



Obrázek 6: Výroba - Znáte stávající benefity? Zaškrtněte prosím ty, které znáte.
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

VÝVOJ – Otázka č. 2: Znáte stávající benefity? Zaškrtněte prosím ty, které znáte.

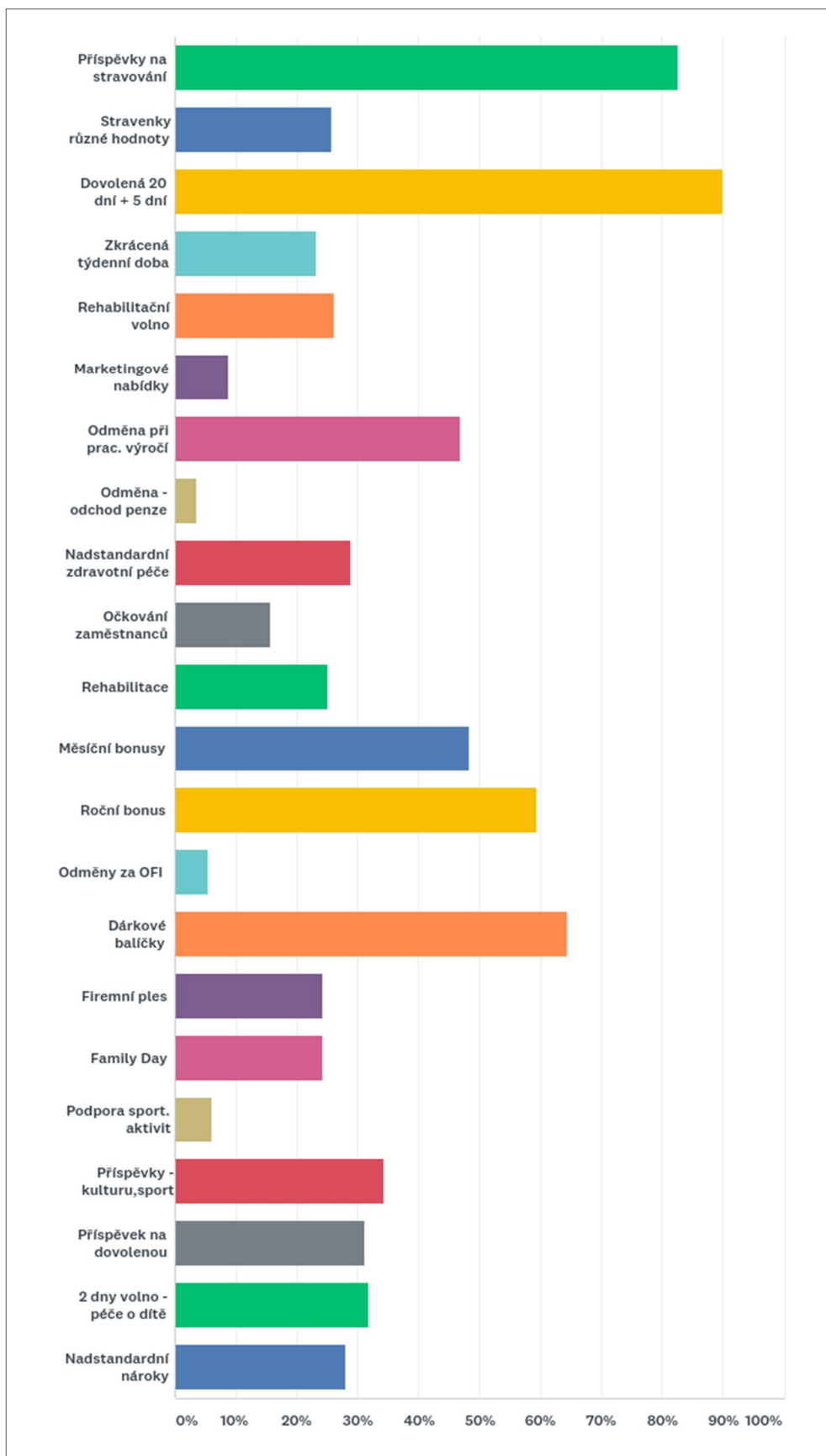


Obrázek 7: Vývoj - Znáte stávající benefity? Zaškrtněte prosím ty, které znáte.
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z druhé otázky, mířené na benefity z pohledu povědomí o nich, lze vidět, že zaměstnanci o poskytovaných benefitech povětšinou vědí. Je zde však znatelný rozdíl v některých položkách benefitů mezi výrobními a vývojovými zaměstnanci.

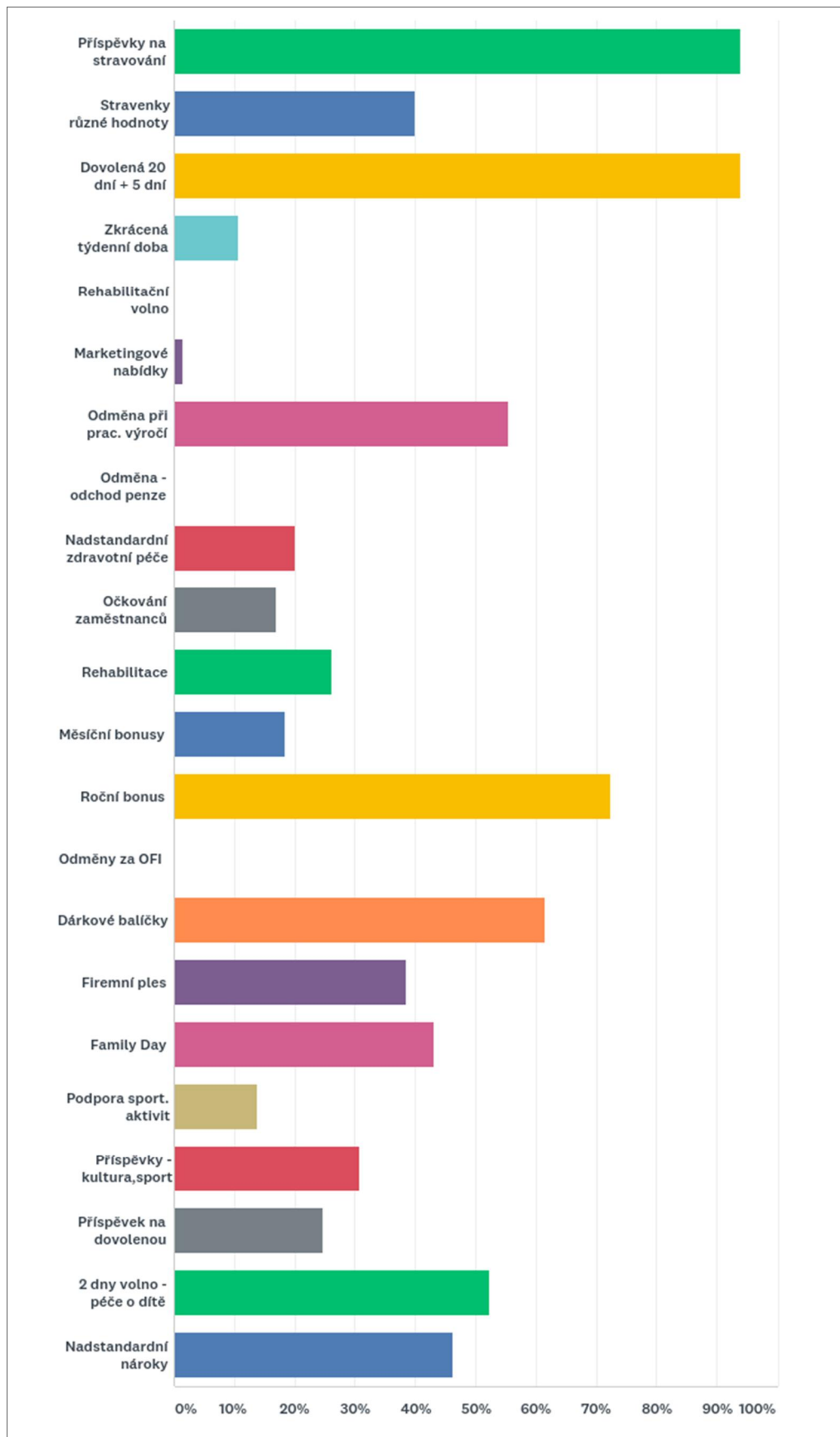
Tento rozdíl je snadno vysvětlitelný, například u rehabilitačního volna, měsíčních bonusů a odměn za OFI (odměny za zlepšovací návrhy). Tyto benefity jsou totiž mířené právě na výrobní zaměstnance. Není tedy překvapivé, že pracovníci z vývoje o nich povětšinou nevědí, jelikož rehabilitační volno slouží pro lidi pracující na směny a na měsíční bonusy a odměny za OFI mají právo ve velké míře převážně zaměstnanci z výroby. Celkové zhodnocení první otázky je kladné, zdá se, že informace o benefitech se mezi lidmi distribuují správnými a účinnými zdroji.

VÝROBA - Otázka č. 3: Znáte stávající benefity? Zaškrtněte prosím ty, které využíváte.



Obrázek 8: Výroba - Znáte stávající benefity? Zaškrtněte prosím ty, které využíváte. Zdroj: vlastní zpracování. 2018

VÝVOJ - Otázka č. 3: Znáte stávající benefity? Zaškrtněte prosím ty, které využíváte.



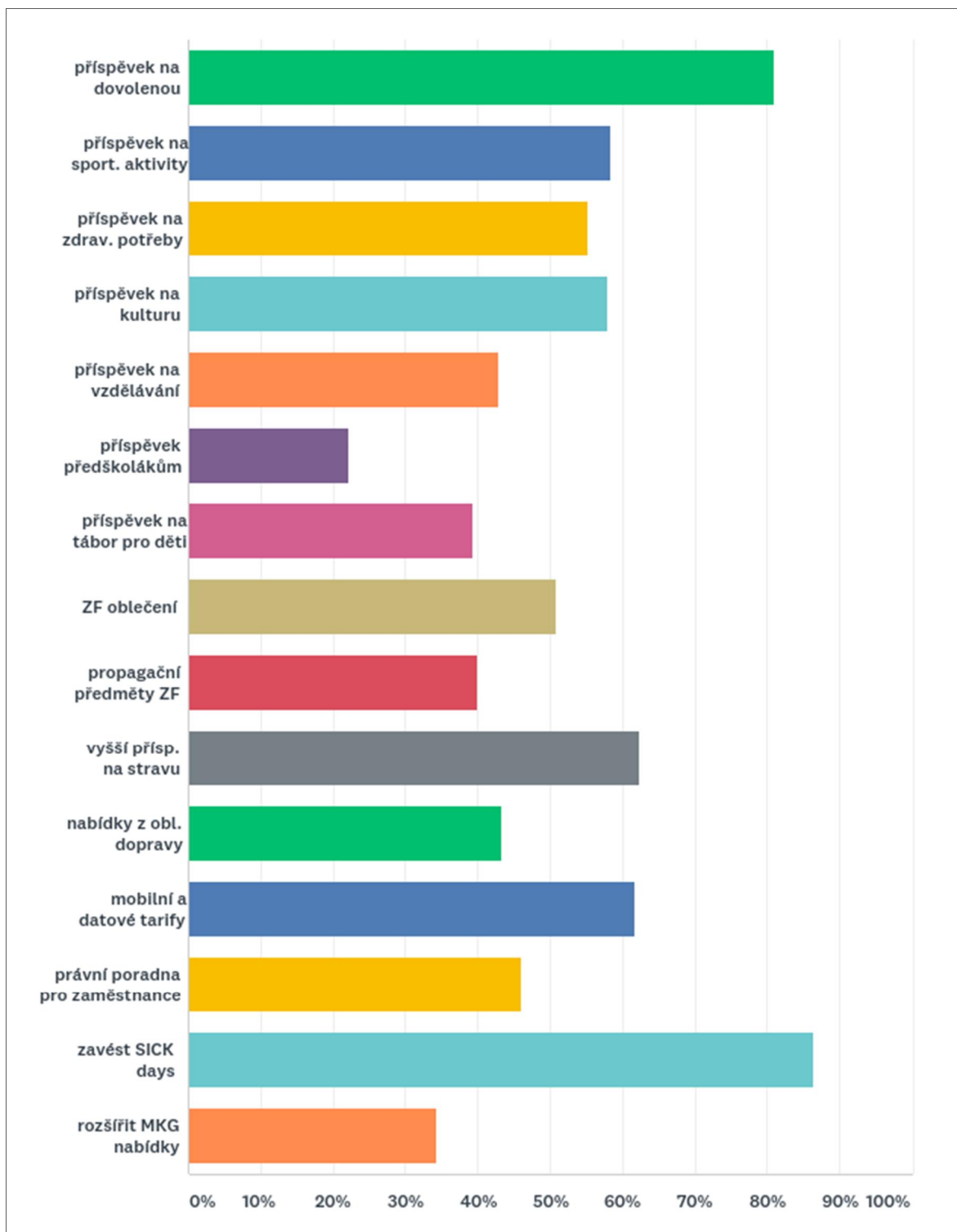
Obrázek 9: Vývoj - Znáte stávající benefity? Zaškrtněte prosím ty, které využíváte.
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Co se týká konkrétního využívání daných benefitů, grafy přinášejí už mnohem pestřejší informace, a to v celku překvapivé. Zdá se, že zaměstnanci o benefitech sice vědí, ale zdaleka ne všichni je využívají.

Mezi nejméně využívaný benefit v obou grafech vyšla odměna při odchodu do penze. Tento výsledek však nelze brát jako špatný, vyplývá to logicky z toho, že zaměstnanci daný benefit doposud nemohli využít. Jako další méně využívaný benefit jsou brány marketingové nabídky nabízené firmou svým zaměstnancům. V rámci jabloneckého závodu ZF však není nabízeno příliš mnoho atraktivních nabídek pro zaměstnance, není tedy divu, že tento benefit nepatří mezi často využívaný. Pokud by společnost chtěla docílit většího zájmu o marketingové nabídky, bylo by nutné se zaměřit na zlepšení nabízených produktů a výhod partnerských společností.

Dle celkového zhodnocení druhé otázky lze říci, že některé benefity nejsou ze strany zaměstnanců využívány tak, jak by se očekávalo a bylo by dobré se zamyslet nad tím, zda by se od nich nemělo upustit. Na místo daných méně využívaných benefitů by bylo dobré zavést benefity nové, které si zaměstnanci sami mohli vybrat v otázce číslo 4 a 5.

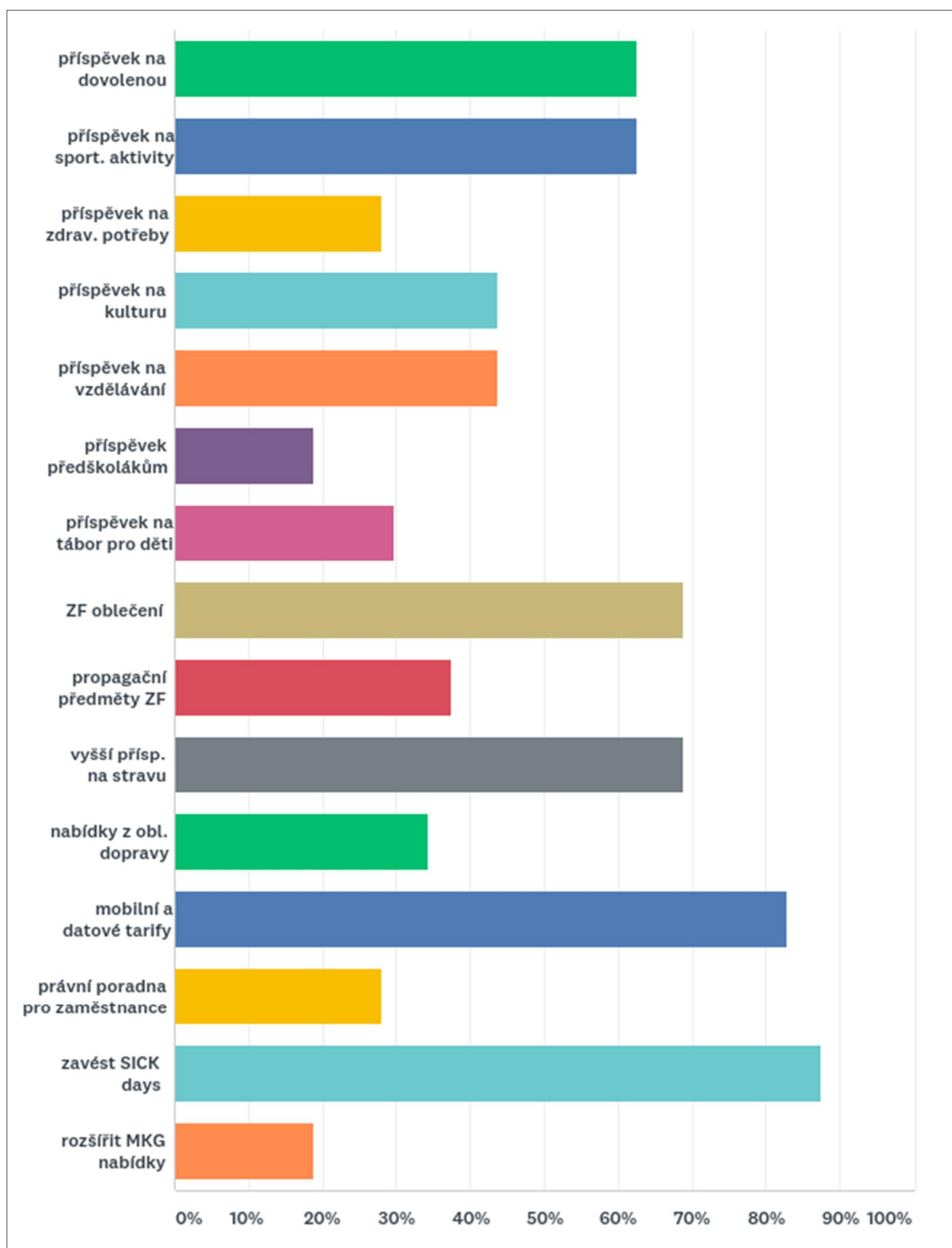
VÝROBA – Otázka č. 4: Máte zájem o některý z níže nabízených benefitů?



Obrázek 10: Výroba - Máte zájem o některý z níže nabízených benefitů?

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

VÝVOJ – Otázka č. 4: Máte zájem o některý z níže nabízených benefitů?



Obrázek 11: Vývoj - Máte zájem o některý z níže nabízených benefitů?

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z výše uvedených grafů lze vyvodit, že mezi zaměstnanci se jeví zájem o zavedení hned několika nabízených benefitů.

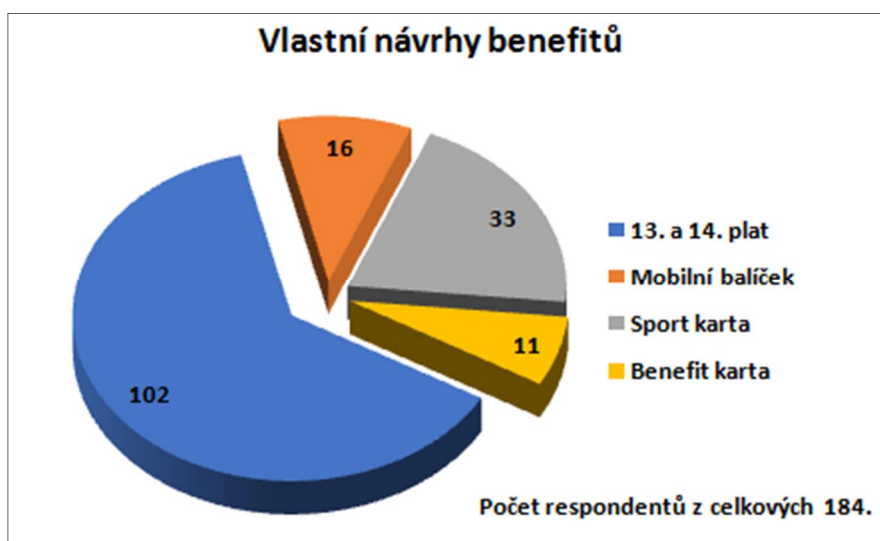
Co se týká výrobní i vývojové části, největší úspěch mělo u zaměstnanců zavedení tzv. sick days. Jedná se o firemní benefit, který umožňuje několik volných dní, které si může zaměstnanec ročně vybrat (většinou to bývá 3-5 dní za rok), pokud se zaměstnanec necítí dobře. Bývá využíván v době, kdy pár dní volna stačí k vyléčení nemoci a bylo by tedy zbytečné chodit k lékaři pro neschopenku. V případě sick days záleží na samotném zaměstnavateli, kolik dní ročně svým zaměstnancům dovolí, v Zákoníku práce totiž sick days nejsou nijak popsány.

Další často zmiňovanou položkou bylo zajištění mobilního a datového balíčku. V tomto směru se nejedná tak úplně o nový benefit. Společnost ZF svým zaměstnancům již mobilní balíček poskytuje. Po průzkumu trhu a dle interních informací z konkurenčních firem se však nejedná o příliš výhodné mobilní a datové balíčky. Tato položka dotazníku byla tedy spíše orientační, zda by lidé stáli o zajištění výhodnějších balíčků, popřípadě od jiného mobilního operátora, než s kterým společnost spolupracuje.

Neopomenutelnou částí byl také požadavek na zvýšení příspěvku na stravování. V momentální době je toto téma velmi aktuální, jelikož od února 2019 došlo k navyšování cen jednotlivých jídel v průměru o 10,- na porci. Mezi zaměstnanci to vyvolalo nespokojenost a požadavky na zvýšení příspěvku jsou tedy mezi zaměstnanci zřejmě ještě větší, než v době sběru dotazníkového šetření.

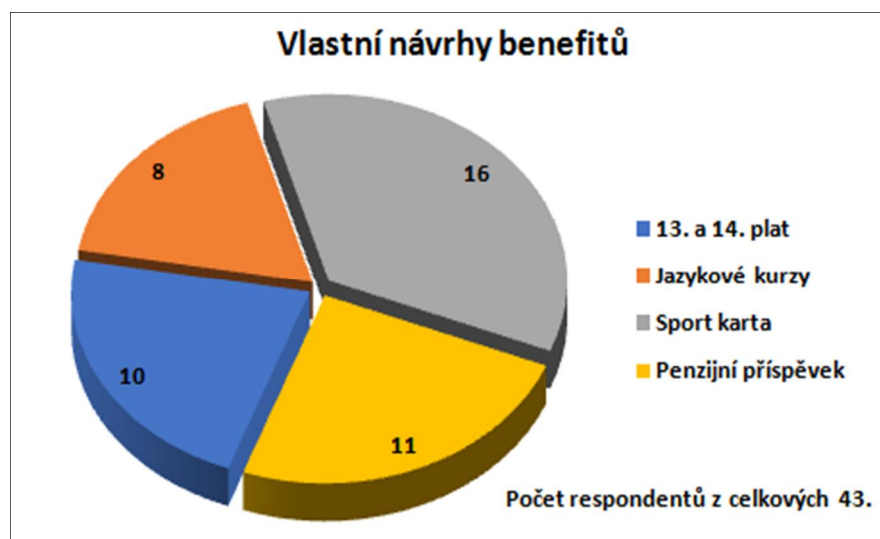
Dále zaměstnanci dle grafu jeví velký zájem o příspěvky na dovolenou, firemní ZF oblečení a dárkové předměty a příspěvky na sportovní aktivity. Naopak je vidět, že benefity ve formě příspěvku pro předškolní děti zaměstnanců a rozšíření marketingových nabídek nejsou mezi zaměstnanci velmi chtěné a není tedy potřebné se na ně zaměřovat.

VÝROBA – Otázka č. 5: Vlastní návrhy a názory.



Obrázek 12: Výroba - Vlastní návrhy a názory.
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

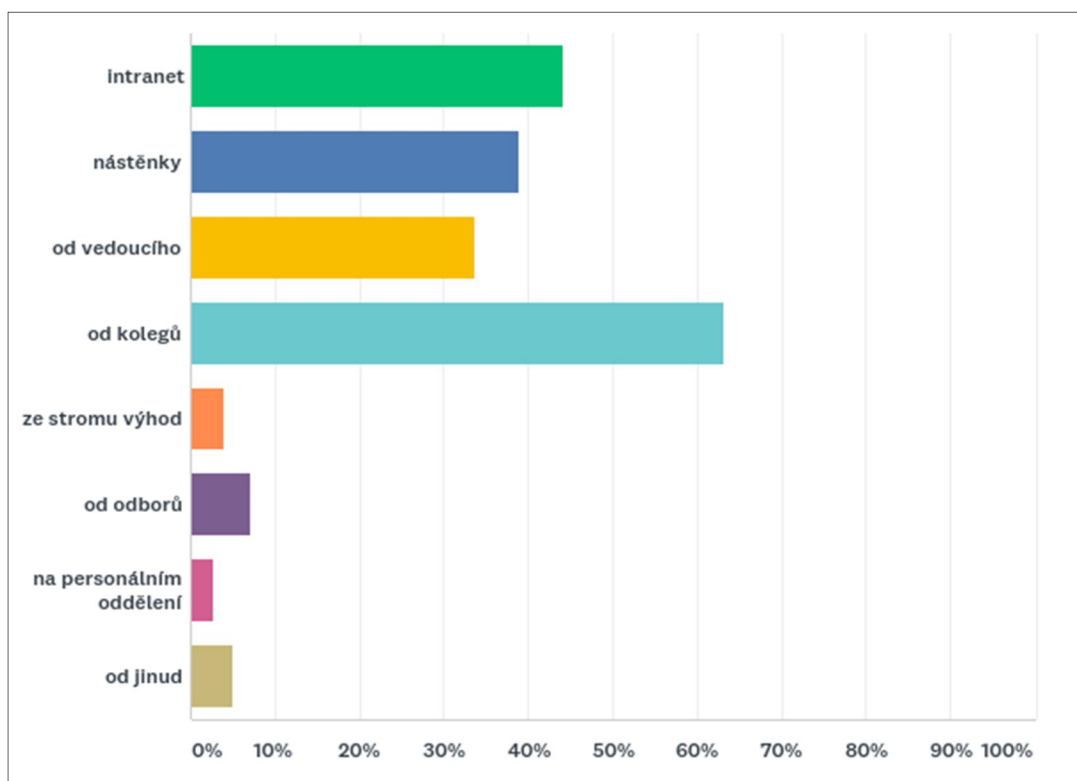
VÝVOJ – Otázka č. 5: Vlastní návrhy a názory.



Obrázek 13: Vývoj - Vlastní návrhy a názory.
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Mezi vlastními názory zaměstnanci z výroby nejčastěji zmiňovali zavedení 13. a 14. platu, jakožto benefitu nabízeného mnoha konkurenčními firmami. Druhým často zmiňovaným benefitem u obou skupin byla takzvaná Sport karta, neboli Multisport karta. U zaměstnanců z výroby byl dále často navrhován výhodnější mobilní a datový balíček a benefit karta. Zaměstnanci z vývoje by uvítali více možností jazykových kurzů a vyšší příspěvky na penzijní připojištění. Je zde vidět, že každá skupina má jiné preference.

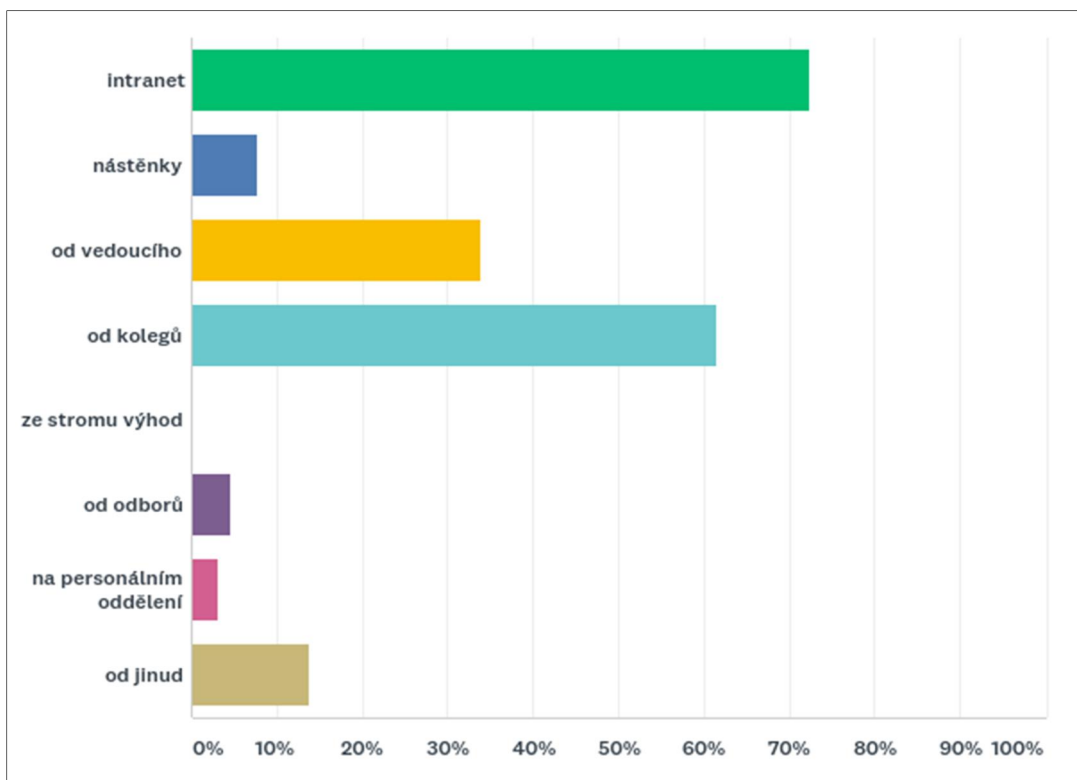
VÝROBA – Otázka č. 6: Odkud nejčastěji čerpáte informace o firemních benefitech?



Obrázek 14: Výroba - Odkud nejčastěji čerpáte informace o firemních benefitech?

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

VÝVOJ – Otázka č. 6: Odkud nejčastěji čerpáte informace o firemních benefitech?



Obrázek 15: Vývoj - Odkud nejčastěji čerpáte informace o firemních benefitech?

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Poslední otázka byla věnovaná zdrojům, ze kterých zaměstnanci čerpají informace o stávajících či nově zaváděných benefitech. Z dotazníku vyplývá, že pracovníci často čerpají informace o firemních benefitech od svých kolegů na pracovišti, nebo z firemního intranetu, na kterém je k dispozici soupis veškerých poskytovaných benefitů společnosti. Na intranet však nemají přístup všichni pracovníci, především výrobní dělníci, kteří nemají na pracovišti přístup k PC, využívají ke své informovanosti právě zmíněné kolegy či své vedoucí, nebo se o novinkách dozvídají prostřednictvím nástěnek umístěných ve výrobě a na vrátnici.

Mezi komunikační kanál společnosti se zaměstnanci co se benefitů týká, patří také takzvaný firemní strom výhod. Původní vyobrazení znázorňovalo jabloň, která měla v každém svém jablku jeden firmou poskytovaný benefit. Novější verze připomíná obrys stromu, ale je pojata více moderně. Daný strom výhod je vystaven ve výrobě, v průchodu do jídelny a na personálním oddělení. Novější verze byla také otištěna v jednom z čísel firemního časopisu. Jak se zdá, nejedná se však o příliš užitečný informační kanál. Společnost však plánuje jeho vyhotovení ve více interaktivní podobě, což by mohlo přimět zaměstnance k upoutání jejich pozornosti.

8.1 Návrh akčního plánu

Pro sestavení akčního plánu je nutné si nejdříve stanovit jeho cíle, které reflektují nedostatky a problémy, které se týkají benefitů jablonecké pobočky ZF a jež je nutné řešit. V předchozí kapitole se autorka zabývala analýzou benefitů v dané společnosti a vymezila, jaké benefity by dle zájmu zaměstnanců měly být vylepšeny či zcela nově zavedeny. V následující části se tedy autorka pokusí najít řešení na zlepšení stavu benefitů a zároveň zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejžádanějšími benefity jsou 13. a 14. plat a určité příspěvky či podpora sportu. Návrhy na zlepšení však byly také často kladeny na benefit již zavedený - mobilní a datové balíčky. Po dohodě s vedením společnosti se bude autorka v rámci akčního plánu věnovat již zmíněným benefitům mířeným na podporu zaměstnanců při sportu a dále mobilním a datovým balíčkům. Benefit ve formě 13. a 14. platu není v současné době vedením společnosti podporován.

Pro vedení společnosti je žádoucí zvolit si takové cíle, které pomohou firmě zvýšit nejen spokojenost svých pracovníků se zaměstnaneckými benefity, ale také jejich celkovou pracovní spokojenost a motivaci.

Jednotlivé cíle a s nimi související akce, pomocí nichž je možné cílů dosáhnout, jsou popsány v následující tabulce akčního plánu.

Tabulka 1: Akční plán

Položka	Žádaný benefit	Cíle	Akce	Zodpovídá
1	Příspěvky na sport, sportovní aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení Multisport karty • Pořádání sportovních dnů pro zaměstnance • Akademie zdraví 	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking trhu • Finanční analýza nákladů spojených s jednotlivými cíly • Festival zdraví • Týmové hry mezi firmami 	Tým zdravé firmy, Management
2	Mobilní a datové balíčky	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení nového dodavatele mobilních služeb • Výhodnější balíčky pro zaměstnance v porovnání s nynějšími 	<ul style="list-style-type: none"> • Rešerše nabídek mobilních a datových balíčků u mobilních operátorů • Analýze situace v konkurenčních společnostech 	HR oddělení, oddělení Nákupu

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

8.2 Popis jedné položky akčního plánu – Multisport karta

V rámci práce se autorka bude věnovat detailnějšímu popisu jedné položky akčního plánu, a to konkrétně první položce týkající se sportu.

Benefity mířené na sport jsou v dnešní době velmi aktuálním tématem. Lidé si zakládají na zdravém životním stylu, snaží se sportovat, jíst zdravě a dělat věci pro své zdraví. Ve firmě doposud není zavedeno příliš benefitů, které by byly na sport zaměřeny. V současné době se jedná pouze o příspěvky na firemní sportovní aktivity či permanentku na badminton, která je ve firmě k dispozici od září 2018.

Ve společnosti ZF byl v rámci projektu POP – People of potencial vytvořen tým Zdravé firmy, který se od září 2018 zabývá problematikou, jak již název napovídá – zdravé firmy. Tým se během své práce zaměřil na tři klíčová témata, a to na akademii zdraví, pracovní prostředí a aktivní životní styl. Právě pod tématem aktivního životního stylu se členové týmu zaměřili na Multisport kartu. Autorka práce nebyla oficiálním členem týmu, ale podílela se na přípravách a jednáních týkajících se zavedení Multisport karty.

V souvislosti s akčním plánem se autorka blíže zaměří právě na Multisport kartu, která byla přímo zaměstnanci v dotazníkovém šetření často zmiňována. Daná karta je poskytována na trhu stejnojmennou společností Multisport. Produktem této společnosti, která v České republice působí od roku 2010 je partnerská síť nasmlouvaných pohybových a relaxačních zařízení, kterou lze volně navštěvovat s kartou Multisport v rámci České a Slovenské republiky. Další nabízenou službou společnosti Multisport jsou různé eventy na téma zdravého životního stylu, které pořádá její oddělení Multisport events nejen pro firmy odebírající karty Multisport, ale i pro ostatní zájemce na trhu. V současné době využívá Multisport karty více jak 3800 společností v České a Slovenské republice (Multisport, 2019).

Multisport kartu zprostředkovává zaměstnanci jeho zaměstnavatel s tím, že mu jí buď plně hradí, nebo se na jejím financování podílí, případně si ji pracovník platí sám. Její cena se také odvíjí od příspěvku zaměstnavatele. V případě, že zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům nechce, cena Multisport karty je pro zaměstnance ve výši 700 Kč za měsíc. Pokud se však zaměstnavatel rozhodne svým zaměstnancům přispívat, cena závisí na výši jeho příspěvku a pohybuje se poté mezi 550 – 700 Kč. Dále má zaměstnanec možnost ke své kartě přibýt karty doprovodné, a to jak pro dospělé osobu za 820 Kč, tak pro děti do 15 let za 400 Kč na měsíc. Platnost karty je vždy jeden měsíc. Během daného měsíce má zaměstnanec možnost navštívit každý den jedno z vybraných sportovišť, se kterým společnost Multisport spolupracuje. Karta je vystavována na jméno, používat ji tedy může pouze její vlastník. Zároveň karta nabízí určité výhody také pro doprovod vlastníka karty, většinou v podobě snížení vstupného.

Pro společnost se jedná o velmi atraktivní benefit, který umožňuje jejím zaměstnancům sportovat formou, jakou chtějí a podle toho, co jim vyhovuje nejvíc. Volnočasové aktivity kompenzují lidem pracovní vytížení. Jedná se o určitou prevenci před nemocnostmi, chronickými onemocněními či dokonce syndromem vyhoření. Firma tím tak získá zdravějšího, výkonnějšího a spokojenějšího zaměstnance. Zároveň si tím vybuduje image pečujícího zaměstnavatele, který se snaží vyvážit pracovní a osobní život svých zaměstnanců. Firma si tím může získat určitou prestiž a zavést tato opatření jako součást firemní kultury.

Mezi další výhody, které spolupráce se společností Multisport přináší, patří velký výběr sportovišť, na kterých se dá karta využít, dále nabídka dělaná na míru konkrétním

potřebám a možnostem společnosti, flexibilní spolupráce – smlouva na dobu neurčitou s měsíční výpovědí a možnost kdykoliv upravit podobu spolupráce.

Jak již bylo zmíněno, cena Multisport karty se odvíjí od rozhodnutí zaměstnavatele. Je totiž zcela na něm, zda se rozhodne svým zaměstnancům na daný benefit přispívat a popřípadě v jaké výši. Ve společnosti ZF tým Zdravé firmy spolu s autorkou připravili pro management návrh, jak by dané financování mohlo být nastaveno. Dle informací od společnosti Multisport kartu využívá vždy okolo 30 – 40 % zaměstnanců firmy. Finanční analýza se tedy vytvořila na základě těchto údajů, přepočtených na počet našich zaměstnanců. Dle Tabulky 2 níže lze vidět, že odhadovaný počet potenciálních uživatelů Multisport karty ve společnosti ZF je v rozmezí 240 – 480 zaměstnanců. Konkrétní výše nákladů vychází z varianty, kdy se cena Multisport karty dělí mezi zaměstnance a zaměstnavatele rovným dílem, a to ve výši 300 Kč pro obě strany. Pro zaměstnance příspěvek firmy znamená nepeněžní příjem, neodvádí se z něho tedy sociální a zdravotní pojištění, ani daň z příjmu. Pro zaměstnavatele daný příspěvek představuje daňově neuznatelný náklad.

Tabulka 2: Návrh financování Multisport karty – náklady společnosti

			Příspěvek ZF 300 Kč měsíc 12 €		Příspěvek zaměstnanec 300 Kč měsíc	
			Náklady ZF Month		Náklady ZF Year	
			CZK	EUR	CZK	EUR
Min	20%	240	72 000 Kč	2 880 €	864 000 Kč	34 560 €
Med 1	30%	360	108 000 Kč	4 320 €	1 296 000 Kč	51 840 €
Med 2	35%	420	126 000 Kč	5 040 €	1 512 000 Kč	60 480 €
Max	40%	480	144 000 Kč	5 760 €	1 728 000 Kč	69 120 €
Předpokládaný průměr nákladů			Měsíc		Rok	
			118 800 Kč	4 752 €	1 425 600 Kč	57 024 €

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V Tabulce 2 jsou vypočítány čtyři varianty nákladů, odvíjející se od počtu potenciálních zaměstnanců využívajících Multisport kartu. Při příspěvku zaměstnavatele ve výši 300 Kč měsíčně by průměrné měsíční náklady společnosti byly ve výši 118 800 Kč, což znamená v průměru 1 425 600 Kč za rok.

V lednu 2019 navázal tým Zdravé firmy kontakt se společností Multisport. V průběhu měsíce ledna také proběhla schůzka se zástupkyní společnosti Multisport, na které byli členové Zdravé firmy seznámeni s fungováním Multisport karty, možnostmi financování,

obdrželi veškeré potřebné materiály ve formě prezentace s nabídkou přímo pro společnost ZF a dále byly zástupkyní společnosti Multisport předány informační materiály v papírové formě. Následná komunikace probíhala již pouze v elektronické a telefonní formě.

Na konci měsíce února 2019 byl projekt Zdravé firmy prezentován managementu společnosti. V rámci prezentace obdrželi všichni manažeři Multisport kartu na měsíc zdarma. Měli tedy možnost si ji na vlastní kůži vyzkoušet a zhodnotit jejich spokojenost s reálným využíváním dané karty. Zároveň jim byl představen plán financování viz Tabulka 2 výše a byli seznámeni s veškerými potřebnými informacemi, které jsou se zavedením karty spojeny. Vedení společnosti se k návrhu zavedení Multisport karty přiklání, realizace projektu je však plánována nejdříve v průběhu druhé poloviny roku 2019.

Administrativní náročnost s Multisport kartou je velmi jednoduchá. Po schválení karty a jejího financování vedením společnosti následuje podpis smlouvy a poskytování služeb. Karty se objednávají v klientské zóně Multisport a jsou posílány separátně v obálkách, ve kterých jsou uvedeny také podmínky jejich používání. V případě přispívání zaměstnavatele na karty, je nutné po jejich objednání nezapomenout nastavit zaměstnancům stanovenou srážku ze mzdy. Elektronická faktura je ze společnosti Multisport odesílána vždy 5. den v měsíci. V případě jakýchkoliv změn ohledně karet na následující měsíc, je lze provést v klientské zóně vždy do 18. dne předchozího měsíce. Zároveň klientská zóna nabízí možnost aktivaci starých a deaktivaci stávajících karet, vše z pohodlí kanceláře. Za veškerou administrativu by bylo zodpovědné oddělení HR.

Vedle stávajících firemních benefitů disponuje Multisport karta výhodou v podobě zaměření se na zdraví člověka. V dnešní hektické době patří sport či relaxace mezi důležité činnosti v životě lidí. Pomáhá nejen odbourat stres či vyčistit mysl, ale hlavně udržuje lidi v dobré kondici a slouží jako účinná prevence nemocnosti. Jedná se zároveň o benefit, který zvyšuje pracovní spokojenost a motivaci a zaměstnavatel jím dává najevo, že mu záleží na zdraví svých zaměstnanců.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem stabilizace a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti ZF Group, působící v automobilovém průmyslu. Hlavním cílem této práce bylo navrhnout akční plán zaměřený na zlepšení současného motivačního programu společnosti, a to na základě analýzy současných zaměstnaneckých benefitů nabízených společností a na základě vyhodnocení dotazníkového šetření. V rámci práce byla dále detailněji popsána jedna položka akčního plánu.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společností nabízené benefity jsou zaměstnanci v převážné míře využívány. Jsou zde však jisté prostory pro zlepšení, a to například u nabízených marketingových nabídek, které v dotazníkovém šetření, co se využívání týká, vyšly jako benefit, který by potřeboval jisté oživení a atraktivnější nabídky. V další části dotazníku měli zaměstnanci možnost navrhnout benefity, které by chtěli nově ve společnosti zavést. Na základě zaměstnaneckých odpovědí byl nejčastěji zmíněn benefit ve formě 13. a 14. platu, který však vedení společnosti v současné době nepodporuje. Druhý nejčastěji navrhovaný benefit byl zaměřen na sport a další na výhodnější mobilní a datové balíčky. Na základě tohoto zjištění byl akční plán vytvořen právě na podporu a zavedení zmíněných aktivit spojených se sportem a na zvýhodnění nabídek mobilních a datových balíčků. V práci byla dále podrobněji rozebrána položka akčního plánu mířená na sport, konkrétně Multisport karta. Implementace tohoto benefitu je v současné době otevřená, prozatím proběhla prezentace managementu společnosti a čeká se na vyjádření jednotlivých manažerů. Zavedení tohoto benefitu by mělo přínos pro společnost nejen v podobě vyšší spokojenosti zaměstnanců, ale také v podobě posílení jejich celkové stabilizace a zdraví. Každý zaměstnavatel by si měl být vědom toho, že motivovaní a spokojení zaměstnanci dělají svou práci s mnohem větší radostí a plní energie. Zaměstnanec, který je motivován, je pro daný podnik užitečnější a efektivnější.

Autorka práce došla k závěru, že motivační program je v dané společnosti nastaven na dobré úrovni. I přesto se však podařilo zanalyzovat určité prostory ke zlepšení, které jsou v dnešní době silné konkurence v oboru očekávané. Vybraná společnost musí mít na paměti, že potřeby a nároky zaměstnanců se s dobou zvyšují a je tedy nutné nezapomínat motivační program aktualizovat a přizpůsobovat dnešním požadavkům zaměstnanců. Především se tak potenciálním odchodům zaměstnanců ke konkurenci a spokojenost a motivace zaměstnanců v organizaci bude stabilizována.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9994-5.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2008. *Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. 2010. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GOLD, Ben. 2018. Why employee motivation matters. Recognition and Engagement Excellence Essentials [online]. Canada: Aurora. [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2158009357?accountid=17116>.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8.
- KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a doplněné vyd.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-7083-3.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. 2013. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3961-7.
- MULTISPORT. 2019. Pro zaměstnavatele [online]. www.multisport.cz [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://multisport.cz/pro-zamestnavatele/>.

- NĚMEČKOVÁ, Iveta. 2013. *Úloha mzdy v motivaci a stabilizaci zaměstnanců finančního sektoru v České republice ve vztahu k Herzbergově teorii dvou dimenzí motivace k práci. Politická ekonomie, 61(3), 373–392. DOI: 10.18267/j.polek.903.*
- PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.*
- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. 2011. *Personalistika. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-735-7627-1.*
- ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.*
- ŠUBRT, Bořivoj. 2018. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-755-4138-3.*
- TORRINGTON, Derek. 2011. *Human resource management. 8th ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-0-273-73232-7.*
- URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.*
- VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart. ISBN 978-80-904645-9-9.*

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník benefitů.....	55
-----------------------------------	----

Příloha A – Dotazník benefitů



Vážení kolegové,

chtěli bychom Vás požádat o vyplnění anketních otázek z oblasti firemních benefitů.

Vaše názory, získané pomocí této ankety, budou použity jako základ pro úpravu a rozšíření aktuálních firemních benefitů. Anketa má ukázat, zda zaměstnanci benefity znají, které z nich využívají a které by využívat chtěli.

Jsem kmenovým zaměstnancem ZF:

Jsem zaměstnancem agentury:

Část I. Znáte stávající benefity? Zaškrtněte prosím ty, které znáte a které využíváte...

	znám	vyžívám
Příspěvky na stravování nebo na chlazená jídla z automatů (KNL Catering. s.r.o.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stravenky různé hodnoty (v případě výpadku kantýny)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovolená 20 dní +5dní nad rámec zákona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zkrácená stanovená týdenní doba - 18 směnných modelů – bez krácení dovolené.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rehabilitační volno – 3 směny/rok – v nepřetržitém provozu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výhody v rámci marketingových nabídek (slevy, akce – Lion Sport, Alexandria,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odměna při pracovním výročí – každých 5 let u společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odměna při odchodu do starobního důchodu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadstandardní zdravotní péče – závodní lékařka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Očkování zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rehabilitace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Měsíční bonusy – za odpracovanou hodinu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Roční bonus – min. 1 % z objemu vyplacených mezd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odměny za OFI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dárkové balíčky (vánoční, velikonoční,...).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní ples	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Family Day 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podpora zájmových a sportovních aktivit (aktivita "Jdeme do toho s Vámi!")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvky na kulturu a sport přerozdělované přes odbory.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na dovolenou přerozdělované přes odbory.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 dny volno na péči o dítě dle kolektivní smlouvy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadstandardní nároky (paragrafy) na volno dle kolektivní smlouvy (pro osamělé rodiče, narození dítěte, úmrtí, svatba sourozenců, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Část II. Máte zájem o některý z níže nabízených benefitů? Opět prosím zaškrtněte...

- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na sportovní aktivity
- příspěvek na léky, zdravotnické potřeby.....
- příspěvek na kulturu.....
- příspěvek na vzdělávání
- příspěvek na předškolní vzdělávání
- příspěvek na tábor pro děti
- ZF oblečení –např. volnočasová, funkční trika, bundy, kšiltovky.....
- drobné propagační předměty s logem ZF – deštníky, flashky, klíčenky, reflexní pásky.....
- vyšší příspěvek na stravování
- nabídky z oblasti dopravy – zvýhodnění jízdného, cestovné,.....
- mobilní tarify a datové tarify
- právní poradna pro zaměstnance
- zavést SICK days(placené volno pro případ krátké nemoci – bez neschopenky)
- rozšířit oblast marketingových nabídek

Část III. Vlastní návrhy. Napište nám prosím níže Vaše vlastní návrhy nebo názory...

Odkud nejčastěji čerpáte informace o firemních benefitech?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| intranet nástěnky | od vedoucího | od kolegů | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ze stromu výhod | od odborů | na personálním odd. | jinde: |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Vyplněné anketní lístky předejte prosím Vaší personální asistentce nebo do anketního boxu na osobní vrátnici – nejdéle do 15.10.2018.

Děkujeme za Váš zájem...