

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra práva



Diplomová práce

Péče o zaměstnance, firemní strategie

Bc. Václava Repšová

© 2016/2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Václava Repšová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Péče o zaměstnance, firemní strategie

Název anglicky

Care of Employees, Company strategy

Cíle práce

Cílem diplomové práce je komplexní zpracování problematiky péče o zaměstnance z pohledu platné právní úpravy se zřetelem k historickému vývoji a teoriím péče o zaměstnance, analýze používaných benefitů v podniku CMS s.r.o. a případný návrh pro zavedení doplňkových benefitů – rozšíření benefitů pro zaměstnance v této organizaci.

Metodika

- Shromáždění podkladů pro teoretickou část práce
- Rozbor teoretického prostředí zkoumané problematiky
- Analýza a aplikace zkoumané problematiky v konkrétních podmínkách.
- Vyhodnocení, závěr.
- Formulace poznatků, případná doporučení a návrhy na opatření.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Péče o zaměstnance, firemní benefity, vzdělávání a rozvoj pracovníků

Doporučené zdroje informací

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí : odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Mgr. Ivana Hájková

Garantující pracoviště

Katedra práva

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2016

JUDr. Jana Borská, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 12. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Péče o zaměstnance, firemní strategie" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Ivaně Hájkové za odborné vedení práce a jednatelům firmy CMS s.r.o. za umožnění realizace praktické části práce v této firmě. Dále děkuji personalistce uvedené společnosti, Ing. Veronice Ševčíkové, za poskytnuté konzultace.

Péče o zaměstnance, firemní strategie

Souhrn

Diplomová práce se zabývá jednou z nejdůležitějších personálních činností - péčí o zaměstnance, firemní strategií a analýzou používaných firemních benefitů ve společnosti CMS s.r.o. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části budeme seznámeni s teoretickým východiskem péče o zaměstnance a s historií vývoje této péče, dále se dozvíme o motivech společností, které zaměstnavatele vedou k péči o své zaměstnance. Nastíněn bude i pohled zahraničních společností na tuto problematiku. V neposlední řadě se seznámíme nejen se členěním péče o zaměstnance a se strategiemi firem obecně, ale i konkrétněji se strategií personální.

Praktická část nám představí společnost CMS s.r.o. a její organizační strukturu. Na základě řízeného pohovoru s personalistkou společnosti dojde k provedení analýzy aktuálně používaných zaměstnaneckých benefitů a na základě dotazníkového šetření dojde k vypracování analýzy spokojenosti zaměstnanců s těmito benefity. Z obou provedených analýz budou učiněny a akcentovány závěry, následně zpracován návrh na nápravná opatření zjištěných nedostatků a návrh na doplnění a rozšíření firemních benefitů. V návaznosti na uvedené výsledky provedených analýz bude nastíněna finanční náročnost aktuálně používaných benefitů a předložena předpokládaná finanční náročnost nápravných opatření a nově navrhnutých benefitů.

Klíčová slova: Péče o zaměstnance, firemní benefity, vzdělávání a rozvoj pracovníků, motivace, firemní a personální strategie.

Care of employees, Company strategy

Summary

The thesis deals with one of the most important personal activities – the care of employees, corporate strategy and an analysis of used company benefits at CMS Ltd. The work is divided into two parts, theoretical and practical.

In the theoretical part we will be acquainted with the theoretical basis of care of employees and with the developing of this care, further we will learn about the motives of companies that lead employers to care about their employees. The view of foreign companies on this issue will be outlined. Finally, we will learn not only about divisions of employee care and the strategies of companies in general, but also more specifically about personal strategy.

The practical part will present the company CMS Ltd. and its organizational structure. Based on controlled interviews with company human resource manager we will analyze the currently used employee benefits. On the basis of the survey, an analysis of employee satisfaction with these benefits will be carried out. Both analyses will be proceeded and conclusions will be accentuated and drawn up consequently of suggestion for measures identified deficiencies and the suggestion for complement and extension of company benefits will be proposed. Following these results of the analysis the financial requirements of currently used benefits would be outlined and supposed expenses of corrective actions and newly proposed benefits would be proposed.

Keywords: Care of employees, company benefits, education and development of employees, motivation, company and personnel strategy.

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Péče o zaměstnance, historie a vymezení pojmu	14
3.2 Motivory vedoucí zaměstnavatele k péči o své zaměstnance	17
3.3 Pohled zahraničních společností	19
3.4 Členění péče o zaměstnance	21
3.5 Strategie	24
4 Vlastní práce	29
4.1 Profil společnosti CMS s.r.o.....	29
4.2 Aktuální nabídka benefitů ve společnosti CMS s.r.o.	35
4.3 Finanční náročnost benefitů.....	38
4.4 Dotazníkové šetření.....	39
5 Výsledky dotazníkového šetření	41
5.1 Závěry z analýzy používaných benefitů	57
5.2 Návrh na nápravu nedostatků a doplnění firemních benefitů	59
6 Závěr	67
7 Seznam použitých zdrojů	71
8 Přílohy	73

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Zákony ovlivňující personální oblast.....	25
Obrázek 2 - Personální strategie, oblasti.....	26
Obrázek 3 - Výpis z obchodního rejstříku CMS s.r.o.....	29
Obrázek 4 - Logo společnosti CMS s.r.o.	31
Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti, zkrácená verze.....	31
Obrázek 6 - Celkem % hlasů pro jiné, než aktuálně nabízené benefity, pohled 1	53

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Benefity a jejich daňová uznatelnost.....	38
Tabulka 2 - Návratnost dotazníků	40
Tabulka 3 - Číslování benefitů, pro graf č. 7	49
Tabulka 4 - Číslování benefitů, pro graf č. 8	50
Tabulka 5 - Příslušnost aktuálních benefitů do skupin dle věcného hlediska.....	64
Tabulka 6 - Nový seznam benefitů, příslušnost a způsob poskytování	66

Seznam grafů

Graf 1 - Spokojenost s pracovními podmínkami a pracovním prostředím	41
Graf 2 - Spokojenost mužů s poměrem mezi pracovním a soukromým životem	42
Graf 3 - Spokojenost žen s poměrem mezi pracovním a soukromým životem.....	43
Graf 4 - Spokojenost zaměstnanců s personálním rozvojem	44
Graf 5 - Informovanost o benefitech, spokojenost s finanční odměnou a projeveným uznáním.....	47
Graf 6 - Hlasování o benefitech, počet hlasů k jednotlivým bodům	49
Graf 7 - Počet hlasování o benefitech, souhrn bodů.....	50
Graf 8 - Mám představu o finanční hodnotě mnou využívaných benefitů	51
Graf 9 - Preferoval(a) bych volbu benefitů formou tzv. samoobslužného balíčku	51
Graf 10 - Nabídka benefitů společnosti CMS s.r.o. v porovnání s jinými firmami	52
Graf 11 - Celkem % hlasů pro jiné, než aktuálně nabízené benefity, pohled 2	54
Graf 12 - Pohlaví respondentů.....	55
Graf 13 - Věková kategorie respondentů	55
Graf 14 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	56

Seznam příloh

Příloha 1 - Řízený pohovor s personalistkou společnosti CMS s.r.o.....	73
Příloha 2 - Dotazník spokojenosti	74

1 Úvod

Organizace všech typů potřebují pro své fungování propojit čtyři nejdůležitější typy zdrojů. Jedná se o zdroje finanční, materiální, informační a lidské. První tři uvedené zdroje by neznamenal nic, pokud by je nedaly do pohybu lidské zdroje, které jsou motorem každého podniku. Lidé determinují využívání ostatních zdrojů, z tohoto faktu nám vyplývá klíčový význam lidí v organizaci. Lidské zdroje pro podnik představují jednu z nejnákladnějších položek v rozpočtu, která zároveň rozhodujícím způsobem ovlivňuje úspěšnost a konkurenceschopnost organizace. Pro podniky je tedy velice důležité své lidské zdroje řídit a hospodařit s nimi tak, aby byly motivovány k vysokým výkonům a přitom se cítily spokojeně, naplněně.¹

Zmíněná motivace zaměstnanců je v nynější době otevřeného trhu a bezbřehé konkurence nutností, nikoliv nadstandardem. Motivaci pracovníků a jejich směřování k plnění firemních cílů řídí firemní strategie. Součástí firemní strategie by měla být i strategie řízení lidských zdrojů, péče o zaměstnance a jejich rozvoj. O lidské zdroje a s tím spojené činnosti se stará tzv. personalistika, která řeší stránku administrativní, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Oblast péče o zaměstnance, jejíž hodnota v posledních letech v České republice významně roste, by měla být součástí personální činnosti, resp. personální politiky. Zaměstnavatelé si uvědomují, že využití potenciálu svých zaměstnanců, tedy klíčového zdroje, a péče o ně s cílem zajistit jejich spokojenost, markantně ovlivňuje výsledky firmy a její úspěchy. Vedle odměňování se tedy péče o pracovníky a personální marketing stává hlavním artiklem pro udržení stávajících zaměstnanců, ale i pro získávání pracovníků nových.

Obecně se podnik snaží, aby své lidské, finanční, materiální a informační zdroje využíval co nejefektivněji a tím zvýšil svou produktivitu, při současném zachování nebo dokonce snížení výdajů na tyto nákladové položky. Podnik se za pomoci zvolené firemní strategie zaměří na klíčový lidský zdroj, který se snaží optimálně využívat, efektivně vést, pracovně i sociálně rozvíjet a přitom samozřejmě dodržovat zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. Pro docílení splnění obecných i konkrétních úkolů v oblasti personalistiky se podnik může zaměřit na aktivity, jako je vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů,

¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 13

míst a organizačních struktur, informační systém v organizaci, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy a pomoc pracovníkům i s problémy mimo zaměstnání.²

Výše uvedené činnosti mají být součástí firemní strategie, která se týká dlouhodobých, obecných i konkrétních cílů organizace. Nedílnou součástí strategie jsou představy o cestách a metodách, jak vytyčených cílů dosáhnout. Firemní strategie musí být dobře zformulovaná, stabilní v čase a hlavně srozumitelná pro všechny pracovníky. Ztotožnění pracovníků s firemní strategií má zásadní význam pro úspěšnost a existenci firmy. Případné strategické změny by proto měly být zaměstnancům sdělovány a v úvahu by se měly brát oprávněné připomínky pracovníků. Tímto postupem se zajistí vzájemný soulad v myšlení organizace, provázanost a jednotnost v jednání uvnitř firmy i externě.

² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 30-33

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Teoretická část práce si klade za cíl provést rešerši literatury vč. cizojazyčné a poskytnout teoretické východisko problematiky pro oporu části praktické a to pomocí zpracování problematiky péče o zaměstnance v obecné rovině, z pohledu platné právní úpravy a se zřetelem k historickému vývoji a teoriím péče o zaměstnance.

Cílem praktické části je analýza používaných benefitů v podniku CMS s.r.o., analýza spokojenosti zaměstnanců firmy s aktuálně poskytovanými benefity a na základě provedených analýz a výsledků dotazníkového šetření odhalení případných nedostatků v oblasti péče o zaměstnance v této organizaci a navržení takové firemní strategie a zavedení doplňkových benefitů - rozšíření benefitů pro zaměstnance, která by vedla ke zvýšení spokojenosti stávajících pracovníků firmy a zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu práce, a tím pádem získávání nových zaměstnanců.

2.2 Metodika

Práce byla rozdělena do dvou částí, do části teoretické a části praktické.

Pro teoretickou část práce byla provedena rešerše dostupné literatury. Došlo ke shromáždění podkladů z odborné literatury, norem, internetu, zahraničních a jiných zdrojů, dále byl vytvořen rozbor teoretického prostředí zkoumané problematiky pomocí syntézy a indukce. Teoretická východiska korespondují a vymezují předkládanou diplomovou práci.

V praktické části práce byla provedena analýza zkoumané problematiky v konkrétních podmínkách vybrané organizace. Na základě řízeného pohovoru s personalistkou společnosti byly formulovány poznatky a získána primární data o stávajícím portfoliu poskytovaných benefitů v této organizaci.

Při řízeném pohovoru byly dodrženy zásady techniky sběru dat v tomto typu sociálního výzkumu, to znamená, že bylo postupováno podle předem připraveného krátkého dotazníku a odpovědi respondenta byly tazatelem pečlivě zaznamenány přímo do dotazníku. Záznam nalezneme v příloze č. 1 této práce.

Na základě získaných dat byl sestaven dotazník (příloha č. 2) pro zaměstnance firmy a bylo provedeno dotazníkového šetření. Také zde byl dodržen obecný postup,

kdy byl jednoznačně formulován cíl, a konstrukce testu byla před samotným testováním odzkoušena na vzorku 5 osob. Pro zajištění anonymity byly dotazníky rozeslány pomocí internetového serveru. Po vyplnění dotazníků respondenty (zaměstnanci firmy) došlo k provedení analýzy ze všech vyplněných dotazníků. Všechny navrácené dotazníky byly vyplněny v celém rozsahu, žádný z nich nebyl vyřazen. Výstupy z dotazníkového šetření byly statisticky zpracovány a na základě získaných hodnot byla provedena syntéza (návrh) doplňkových firemních benefitů, vč. návaznosti na finanční nákladovost případného zavedení.

V závěru práce byly sepsány všechny poznatky a vyhodnocení z analytických kroků.

3 Teoretická východiska

3.1 Péče o zaměstnance, historie a vymezení pojmu

„Počátky sociální politiky zaměstnavatelů (podnikové sociální politiky), jejímž hlavním smyslem a cílem v současnosti je rozvoj lidských zdrojů podniku a vytváření příznivého ekonomického a sociálního klimatu, lze nalézt už v 19. Století.“³

Nejprve byla zaváděna opatření k prevenci pracovních úrazů, později došlo k vývoji sociálních činností pro získávání pracovníků. Tyto sociální aktivity pozitivně významně ovlivnily efektivitu práce, což zaměstnavatelé (podniky) rychle pochopily. Na rozvoji této sféry v České republice se negativně odrazila hospodářská krize ve třicátých letech 20. Století. Jen nejsilnější podniky si mohly dovolit nadále rozvíjet sociální systémy (příkladem je Baťa). Začaly se uplatňovat kolektivní smlouvy, později se do sociální politiky podniků začaly iniciovat odbory. Dnes je hlavní úlohou této politiky vytvořit výkonný pracovní kolektiv, který bude spolehlivě plnit zadané úkoly. Sociální politika se zaměřuje na vytvoření příznivých pracovních a životních podmínek pro zaměstnance a na péči o ně.⁴

„Smysl a významový rozsah péče o zaměstnance není jednotný. V širším smyslu zahrnujeme pod tento pojem soubor práv a povinností směřujících k vytvoření optimálních podmínek pro výkon práce.“⁵ Lze sem zahrnout činnosti spojené s přijímáním pracovníků a jejich evidencí, rozvoj odborné způsobilosti, rozvoj úrovně mezilidských vztahů na pracovišti, zlepšování pracovního prostředí, stravování, poradenství s problémy na pracovišti i mimo něj a v neposlední řadě bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Pro zaměstnavatele je potřeba docílit podmínek nezbytných pro výkon práce, tzn. splnit podmínky pro bezpečný výkon práce. Řadíme sem opatření proti rizikům v práci, zdokonalování organizace práce a uplatňování vědeckotechnických poznatků. Zaměstnavatelům podmínky pro bezpečný výkon práce obligatorně ukládá zákon. Je tedy nutné tyto podmínky bez výjimky zajistit. Valná většina podniků se svými zaměstnanci počítá na dlouhodobý pracovní vztah, a proto chce svým zaměstnancům čas strávený na pracovišti usnadnit a zpříjemnit tak, aby u nich docílili pocitu spokojenosti

³ Bělina, M. a kol., *Pracovní právo*, citace s. 362

⁴ Tamtéž, s. 362

⁵ Tamtéž, citace s. 362

a naplněnosti, což pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Některé podniky se dokonce starají i o dobu zaměstnanců strávenou mimo pracoviště. Zařizují rekreace, rehabilitace, sportovní i kulturní vyžití. Opatření pro zpříjemnění pracovního prostředí a pro trávení volnočasových aktivit nejsou dána předpisy, ale mohou být stanovena v kolektivní smlouvě. Pak se pro zaměstnavatele stávají tyto činnosti povinné.⁶ V užším slova smyslu rozumíme péči o zaměstnance pracovní právní vztahy, které upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2007. „*Pracovní právní vztahy jsou jednak individuální (vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, popř. vztahy mezi zaměstnavateli a pozůstalými po zaměstnanci, který zemřel), jednak kolektivní (vztahy mezi zástupci zaměstnanců, kteří reprezentují kolektiv zaměstnanců, a zaměstnavateli, popř. mezi jejich sdruženími).*“⁷

O lidské zdroje se stará a řídí je tzv. personalistika, která se rozpadá do několika úrovní. První úrovní je personální administrativa, zabývá se administrativními procedurami spojenými se zaměstnáváním lidí. Jsou to úkony pasivního typu a význam této činnosti bývá v podnicích nedoceňován. Druhou úrovní je personální řízení. Jedná se o aktivní část práce personalisty. Zabývá se především vnitroorganizačními problémy a má povahu operativního řízení. Poslední, třetí, úrovní personalistiky je řízení lidských zdrojů. Je to nejnovější koncepce personální práce, která se stává jádrem řízení organizace a skutečně se jedná o aktivní řízení lidských zdrojů ve spolupráci s manažery v podniku.⁸

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky následující záležitosti⁹:

- pracovní dobu a pracovní režim
 - rozvržení a délku pracovní doby upravuje zákon č. 262/2006, zákoník práce v platném znění
 - pracovní dobu dělíme na pevnou a pružnou, přesčasovou, směnovou, zkrácenou pracovní dobu, dále můžeme mít smlouvu na roční počet odpracovaných hodin, sdílení pracovního místa a distanční práce

⁶ BĚLINA, M., *Pracovní právo*, s. 363

⁷ MPSV, *Průručka pro personální a platovou agendu, Pracovní právní vztahy a jejich právní úprava* [online]. 2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB001>

⁸ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 15-16

⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 343

- pracovní prostředí
 - prostorové řešení pracoviště – pracovní poloha, optimální zorné podmínky, výška pracovní plochy vzhledem k postavě pracovníka, optimální prostor pro práci rukou a nohou, pohodlný přístup na pracoviště
 - fyzikální podmínky – ovzduší, osvětlení, hluk, úprava pracoviště
 - sociálně psychologické podmínky – zabývá se sociálními vazbami na pracovišti, závisí na tom, zda zaměstnanec pracuje izolovaně, nebo v týmu, v kontaktu s ostatními zaměstnanci
- bezpečnost práce a ochranu zdraví
 - opatření jsou dána právními předpisy, zaměstnavatel je po povinen předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví v pracovním procesu
- personální rozvoj pracovníků
 - řeší kvalifikaci zaměstnanců, její rozšiřování a prohlubování a kariérní růst jednotlivých pracovníků
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti
 - řadíme sem stravování zaměstnanců, možnost občerstvení, příspěvky na rekreaci, na penzijní připojištění, životní pojištění, pořádání kulturních a sportovních akcí, zařízení sloužící k hygieně, oddechu a ukládání věcí, poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek, zajišťování dopravy do zaměstnání, poradenské služby týkající se pracovních záležitostí, firemní školka, a jiné
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
 - v posledních letech je využíván flexibilní benefitní program pro zaměstnance, tzv. cafeteria. Jedná se o systém přidělování bodů za kalendářní rok v závislosti na délce pracovního poměru. Body se pak převádí na peněžní hodnotu, ve které si zaměstnanec prostřednictvím firemní nabídky sám vybere benefit, který mu vyhovuje nejvíce. Oblast takovýchto benefitů bývá obvykle široká, od sportu, přes vzdělávání, kulturu, zdravotní péči po cestování a dovolené.

- péče o životní prostředí
 - podniková sociální politika se zabývá i vytvořením příznivých pracovních podmínek, zdokonalování životních podmínek zaměstnanců a na péči o určité skupiny zaměstnanců.

3.2 Motivy vedoucí zaměstnavatele k péči o své zaměstnance

„Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.“¹⁰

Vedle odměňování je právě péče o pracovníky tou oblastí, kterou potencionální pracovníci nejvíce porovnávají mezi jednotlivými organizacemi. V oblasti zákonné péče velké rozdíly nenajdeme, ale pokud se podíváme na oblast dobrovolné péče o pracovníky, nalezneme zde velké rozdíly jak mezi malými, tak i mezi velkými organizacemi. Dobrovolná péče z určité části vytváří tzv. zaměstnaneckou pověst o organizaci a je využívána jako nástroj personálního marketingu. Péči o pracovníky členíme do tří druhů zájmů, respektive cílů:

➤ celospolečenské zájmy a cíle

Jedná se o zájmy státu pro zajištění prosperity a stability společnosti. Pomocí zákonných i podzákonných norem stát chrání své občany, zejména pak jejich život, zdraví a občanská práva. V neposlední řadě se zabývá i rozvojem osobnosti zaměstnanců a pomáhá dialogu mezi nimi a zaměstnavatelem. V tomto smyslu má stát za cíl vytvářet správnou a včasnou legislativu a příznivé podmínky pro obě strany.

➤ zájmy a cíle zaměstnavatele

Cílem zaměstnavatelů je získat potřebné pracovní síly, které budou svoje úkoly plnit efektivně. Společnosti se v rámci personální činnosti starají o rozvoj pracovníků, udržení a prohloubení jejich pracovních schopností, o prohloubení jejich kvalifikace, vytváří příjemné pracovní prostředí a snaží se o nastavení správných sociálních vazeb v podniku, například pomocí podnikových zájmů.

¹⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, citace s. 343

➤ **individuální zájmy a cíle**

Touto oblastí rozumíme zájmy a cíle zaměstnance jako osobnosti a uspokojování jeho potřeb. Patří sem příznivé pracovní prostředí, adekvátní odměna za odvedenou práci a hlavně podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, informace a pravidelná školení o rizicích i dostupnost ochranných pracovních pomůcek. Se zaměstnancem by se nemělo jednat diskriminačně, měl by mít právo na dialog se svým nadřízeným, uzavírat kolektivní smlouvy, nebo možnost vyjednat si pro sebe lepší pracovní podmínky.

Výše uvedené zájmy se navzájem ovlivňují, jsou propojené. Zájem zaměstnance je vždy alespoň z části ztotožněn s cílem zaměstnavatele i s cíli celospolečenskými. Čím více se tyto tři aspekty prolínají, tím více jsou spokojeny všechny strany. Spokojený zaměstnanec pracuje efektivně, jeho produktivita stoupá, tím pádem se i výsledky hospodaření podniku zlepšují, což v konečném důsledku pozitivně ovlivní i celou společnost. Když vezmeme situaci obráceně, se shora dolů, stát nařizuje podnikům zajistit bezpečnost práce a příjemné pracovní prostředí. Podnik splněním zajistí zlepšení kvality práce a tím příznivý ekonomický dopad na své hospodaření a zároveň se i zaměstnanec ve své pozici bude cítit dobře.

3.3 Pohled zahraničních společností

Zajímavý pohled je na názor zahraničních společností, které jsou obecně napřed v péči o zaměstnance (bohužel u nás došlo k určitému utlumování v 90. letech z důvodu, že některé aktivity byly považovány za výraz socialistického paternalismu). Za velice důležité zahraniční společnosti považují to, aby se jejich zaměstnanci cítili pro společnost cenní a patřičně ohodnocení (mimo mzdové ohodnocení). Prostřednictvím přímého nadřízeného, obvykle manažera, by měl být zaměstnanec vhodně začleněn do týmu, měl by se cítit jako jeho přínos a plnohodnotný člen. Při splnění tohoto nelehkého úkolu se pracovníci budou cítit na svých pozicích šťastněji. Pokud se tento úkol nezadaří, člen týmu nebude úzce spolupracovat, bude stát jakoby mimo řetězec a významně se sníží, v nejhorším případě se úplně vytratí efekt synergie pracovního týmu. Propojení manažera a jednotlivých členů týmu může být pro někoho velkou výzvou. Základní rada pro docílení zní: „Prostě ukažte, že máte zájem“. Jako prostředek k propojení manažera a pracovního týmu může sloužit následujících 11 cest:¹¹

- Jděte nad rámec, pomozte jim osobně – pokud budete mít oči otevřené, rozpoznáte nejen pracovní, ale i osobní problémy. Zapojit se můžete aktivní pomocí, ale slovy pochopení. Tímto přístupem vytvoříte loajalitu, kterou lze jen těžko zlomit.
- Spojte se s nimi – nepůsobte, jako byste byl nad nimi. Pokud jsou speciální parkovací místa a nadměrná privilegia pro manažery, podřízený získá pocit, že se sám manažer neumí postarat o sebe, natož o něj jako podřízeného. Není vhodné stát jako na podstavci, ale vcítit se, ukázat i svou zranitelnost a nedokonalost, pomozte jim ukázat, jak se vyrovnávat s problémy.
- Ukažte, že vám záleží na jejich osobním životě – vyvarujte se však přílišné vlezlosti. Oceňte například to, že podřízený odložil rodinnou oslavu a zůstal dodělat práci v kanceláři, náhradou mu můžete uspořádat malé překvapení přímo v kanceláři. Tím získáte u zaměstnanců pocit, že je neberete jenom jako pracovní včelky.

¹¹ Forbes, HALL, J., *11 Simple Ways To Show Your Employees You Care* [online]. 2014 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z <http://www.forbes.com/sites/johnhall/2014/03/10/11-simple-ways-to-show-your-employees-you-care/#6894f1c67e17>

- Projevte zájem o jejich blízké – v zahraničí je obvyklé, že na vánoční večírky berou zaměstnanci i své partnery. Práce je mnohem jednodušší, pokud máte podporu svých blízkých, proto je vhodné tímto způsobem projevit vděčnost i jim.
- Kryjte jim záda – pokud máte klientskou politiku „bez děr“, může se váš zaměstnanec spolehnout na to, že se při problému s klientem, bez ohledu na to, kolik klient platí, za něj postavíte. Pokud má talentovaný zaměstnanec podporu, přinese toho mnohem více, než by mohl i ten největší klient nabídnout.
- Dělejte věci, která vás odliší – kreativita je někdy zdlouhavější, ale nemusí být nákladná. Prostě ukažte, že přemýšlíte o svých zaměstnancích o něco více. To vám dá šťávu a vynese to vaši firmu mezi ty, co nabízí jedinečné výhody pro zaměstnance.
- Mluvte pravdu a buďte transparentní – pokud zaměstnanci dáváte zpětnou vazbu, buďte upřímní. Neznamená to být krutý, ale polopravdy ublíží jak zaměstnanci, tak vaší společnosti. Pravda může být doprovázena nepříjemným rozhovorem, ale ukáže to zaměstnancům, že vám na nich záleží natolik, abyste jim řekli pravdu, což by měli ocenit. Bonus pravdivých zpětných vazeb budou lepší výsledky pro vaši společnost.
- Udělejte si na ně čas – pokud si neuděláte čas na jednoduchý rozhovor s vašimi podřízenými, bude pro ně těžké cítit se ocenění. Pokud budete příliš zaneprázdňen, i tak si čas od času udělte prostor pro konverzaci se svým týmem. Budou se cítit ocenění a respektovaní.
- Na maličkostech záleží – krátký email po úspěšném projektu, nebo email pro povzbuzení vám v dlouhodobém horizontu udělá velký pozitivní efekt.
- Vytvářejte příležitosti pro nové zkušenosti – pokud váš zaměstnanec projeví zájem o jiné odvětví v podniku, věnujte tomu pozornost a podpořte ho. Rozšíří mu to obzory a osvěží to jeho přístup k práci.
- Buďte si vědomi očekávání, které jste nastavili – můžete dělat vše, co můžete a přesto se může stát, že to bude k ničemu. Je nutné nastavit správná a reálná očekávání – cíle. Pokud stanovíte cíle příliš vysoko a nereálně, způsobí to týmové rozpory i přes všechny správné kroky výše uvedené.

3.4 Členění péče o zaměstnance

Odborná literatura uvádí mnoho definic pro oblast péče o zaměstnance, neexistuje definice univerzální. Ani pojetí této péče není jednotné. Různé země, různé zvyklosti, různé možnosti a různé zákony ovlivňují míru a způsob péče podniků o své zaměstnance. Obecný trend v péči je nabídka stále širších služeb a také větší pestrost forem. Péči o zaměstnance dělíme do třech základních skupin:

➤ **povinná**

Povinná péče je dána nad úrovní podniku, je ukotvena v zákonech, předpisech a kolektivních smlouvách na vyšší úrovni. Jedná se o péči obligatorní, která zahrnuje například tyto povinnosti¹²:

- *„Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance pracovnílékařské služby.*
- *Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání.*
- *Zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit; zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména*
 - *zaškolení a zaučení,*
 - *odbornou praxi absolventů škol,*
 - *prohlubování kvalifikace,*
 - *zvyšování kvalifikace.*
- *Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby.*

¹² Zákoník práce 2017, ČÁST DESÁTÁ, PÉČE O ZAMĚSTNANCE [online]. 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>

- *Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování; tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.*
- *Povinnosti zaměstnavatelů k zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením a k vytváření potřebných pracovních podmínek pro ně stanoví zvláštní právní předpisy.*¹³

➤ **smluvní**

Smluvní péče je na úrovni podniku. Je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni společnosti. V případě existence těchto smluv se opatření v této smlouvě uvedená stávají pro zaměstnavatele povinná a jsou vymahatelná. Řadíme sem např. mimopracovní zájmové aktivity, příspěvky zaměstnavatele na relaxační programy, cestovní šeky, atp.

➤ **dobrovolná**

Tato skupina péče o zaměstnance není nikde a ničím vázaná, bývá ale součástí firemní strategie podniků. Oblast, která tuto část řídí, nazýváme personální politika zaměstnavatele. Zlepšování a zkvalitňování různých forem péče o zaměstnance, včetně jejich motivace, určuje konkurenční výhodu na trhu práce. V posledních letech je tato oblast nejvíce se rozvíjející a stává se poměrně důležitým přesvědčovacím argumentem při boji o kvalitního zaměstnance mezi podobnými pozicemi na trhu práce.

Dobrovolná činnost zaměstnavatelů se odvíjí především od jejich finančních možností. „K tomu účelu slouží v organizačních složkách státu, ve státních příspěvkových organizacích a v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP) a u zaměstnavatelů provozujících podnikatelskou činnost sociální fond. FKSP je vytvářen u výše uvedených zaměstnavatelů povinně a způsob jeho použití se řídí obecně závazným předpisem, vyhláškou č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb. Pokud u takového zaměstnavatele působí odbory, mají právo spolurozhodování o tvorbě a použití FKSP. U zaměstnavatelů, kteří jsou podnikatelskými subjekty, je vytváření sociálních fondů nepovinné“¹⁴

¹³ Zákoník práce 2017, ČÁST DESÁTÁ, PÉČE O ZAMĚSTNANCE [online]. 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>

¹⁴ Zdravotnictví a medicína, *Jak pečovat o zaměstnance?*, [online]. 2014 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z <http://zdravi.euro.cz/clanek/sestra/jak-pecovat-o-zamestnanec-474155>

Žebříček deseti nejčastějších zaměstnaneckých benefitů:

- stravenky/příspěvek na stravování,
- bonusy/prémie,
- firemní akce,
- mobilní telefon,
- občerstvení na pracovišti,
- notebook,
- závodní stravování,
- sleva na firemní výrobky/služby,
- příspěvek na sport/kulturu/volný čas,
- zdravotní volno/sickday¹⁵.

Do popředí zájmu se v poslední době dostávají tzv. volnočasové zaměstnanecké benefity. Jejich možnosti a využití definuje zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. §6, odst. 9, písm. d). „*Současná daňová legislativa umožňuje firmám poskytnout výše zmíněné volnočasové benefity za následujících podmínek: na straně zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad, tedy zaměstnavatel z takto vynaložených prostředků odvede 19 % daň z příjmu, ale na rozdíl od peněžní odměny (mzdy) z nich zaměstnavatel neodvádí zákonné sociální a zdravotní pojištění. Na straně zaměstnance pak při obdržení těchto nepeněžních benefitů nedochází ani ke zdanění, ani k odvodům pojistného. Lze si tedy snadno spočítat, že za stejné prostředky vynaložené zaměstnavatelem dostane zaměstnanec v případě nepeněžních benefitů o 32 % vyšší reálnou hodnotu, než v případě mzdy. A naopak, aby zaměstnanec dostal stejnou reálnou hodnotu, představují nepeněžní benefity pro firmu oproti mzdě o 24 % nižší výdaj.*“¹⁶

¹⁵ Personalista, *Jaké jsou nejčastější zaměstnanecké benefity*, [online]. 2016 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/jake-jsou-nejcastejsi-zamestnanecke-benefity.html>

¹⁶ Finexpert, *Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?*, [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné <http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>

Mezi daňově výhodné zaměstnanecké benefity řadíme:

- zdraví – např. lékárny, masáže, aktivní odpočinek, zdravotní péče, očkování,
- rekreace – s ročním limitem 20 000 Kč / zaměstnanec, jsou to např. služby cestovních kanceláří, slevové portály, hotely a penziony v ČR, lázně, sport – aktivity ve fitness centrech, bowling, bazény, lyžařská střediska,
- kultura – kina, divadla, lístky na koncerty, sportovní utkání
- vzdělávání – jazykové kurzy a odborné kurzy, autoškola, kurz rétoriky.¹⁷

3.5 Strategie

Strategické řízení – strategie – souvisí s cíli, které společnost sleduje. Přesněji strategie vyjadřuje představy o tom, jakými postupy, způsoby a prostředky bude cílů dosaženo. Strategické rozhodování má osm základních atributů:

- míří do vzdálenější budoucnosti,
- měla by firmě přinést specifickou konkurenční výhodu,
- určuje základní parametry podnikání (výrobky a jejich objem, služby, trhy),
- měla by vést k souladu aktivit firmy a jejím prostředím,
- má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech,
- měla by vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů pro realizaci strategie,
- zásadně určuje úkoly na taktické a operativní úrovni řízení,
- má zohledňovat firemní hodnoty a firemní kulturu.¹⁸

Velmi důležité je správné vymezení cílů ve třech krocích. Od obecných cílů, přes formulaci cílů specifických a následné stanovení priorit a nastavení významnosti jednotlivých cílů. Dalším důležitým procesem je rozhodnutí, jakou strategii společnost zvolí. Je nutné zvážit mnoho variant a okolností a mělo by být posouzeno hledisko vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. Všechny firemní strategie by měli mít hierarchickou strukturu a mělo by se postupovat systémem shora dolů, přičemž postupným zpracováním nadřazených strategických cílů na úrovni nižších se zároveň plní zpětná vazba zdola nahoru.¹⁹

¹⁷ Finexpert, *Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?*, [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>

¹⁸ KERKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 7-8, 129

¹⁹ Tamtéž, s. 18-22

➤ Personální strategie

Je proces plánování dlouhodobých, obecných i komplexně pojatých cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. Strategie obsahuje představy o cestách a metodách, jak vytyčených cílů dosáhnout. Personální strategie je ovlivněna, respektive navazuje na celkovou podnikovou strategii. Personální oblast je do značné míry limitována zákony navazujícími předpisy (vyhlášky a nařízení vlády), které je třeba brát na zřetel při formulaci jednotlivých strategií a cílů. Mezi nejdůležitější zákony patří:

Obrázek 1 - Zákony ovlivňující personální oblast

Zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů. Upravuje pravidla pro kolektivní vyjednávání mezi orgány odborových organizací a zaměstnavateli.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. Upravuje mj. zprostředkování zaměstnání, hmotné zabezpečení uchazečů o zaměstnání (podpory v nezaměstnanosti), rekvalifikace a další otázky související se zaměstnáváním a řešením nezaměstnanosti.

Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.

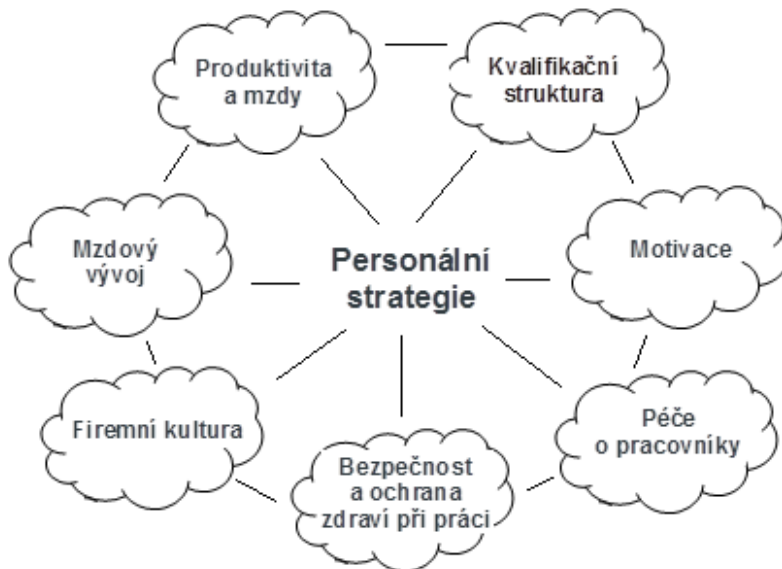
Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zdroj: HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L., *Personální strategie: krok za krokem*, s. 62

Podniková personální strategie má dva základní aspekty – Co? (strategické cíle) a Jak? (cesty k naplnění cílů). Strategii je třeba systematicky promyslet a vhodně naplánovat pro jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů. V úvahu se musí brát i objem kapitálu potřebný k její realizaci a kapitálová návratnost.

Personální strategie významně formulují kulturu firmy, sociální vazby a v konečném důsledku i hospodářskou úspěšnost firmy. Pro lidské zdroje v rámci personální strategie můžeme uvažovat o následujících oblastech, které jsou níže podrobněji popsány.

Obrázek 2 - Personální strategie, oblasti



Zdroj: E-learningový portál strategického řízení, *Obsah strategie lidských zdrojů*, [online]. 2015 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/obsah-strategie-lidskych-zdroju>

Oblasti personální strategie²⁰

- kvalifikační struktura
 - druh potřebných pracovních pozic a počty zaměstnanců, s ohledem na zajištění chodu firmy, náklady a finanční možnosti,
 - kvalifikace a kompetence pracovníků, jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti i osobnostní charakteristika a dopad jejich vlivu na celkové klima a kulturu ve firmě,
 - získávání pracovníků (trh práce, jak si firma vybrané zaměstnance sama vychová),
 - výběr organizační struktury s ohledem na fungování firmy, rozhodnutí mezi členěním podle funkčních oblastí, divizionální

²⁰ E-learningový portál strategického řízení, *Obsah strategie lidských zdrojů*, [online]. 2015 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/obsah-strategie-lidskych-zdroju>

strukturou s geografickým členěním, produktové členění nebo jiný přístup.

- motivační systém
 - vytvoření motivačního systému v návaznosti na potřeby a přání zaměstnanců,
 - otázka stimulujícího prostředí, cítí se jednotliví zaměstnanci v týmu dobře, mají týmy a jednotlivci v nich podporu?,
 - motivační systém a jeho návaznost na finanční odměny
 - logika finanční motivace, její nastavení pro jednotlivé pozice, s ohledem na jejich charakter,
 - jaké jiné motivace budeme využívat,
 - způsob hodnocení zaměstnanců, nastavení srozumitelných a dosažitelných výkonnostních cílů tak, aby byly motivační.
- péče o zaměstnance
 - program benefitů, zda zavádět, za jakých podmínek,
 - při zavádění hledět na očekávání zaměstnanců, nutno posilovat jejich loajalitu a spokojenost, zvážit reálné finanční možnosti firmy,
 - způsob sledování spokojenosti zaměstnanců a celkového klimatu ve společnosti,
 - systém dalšího vzdělávání a zvyšování kompetencí zaměstnanců.
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
 - řídí se charakterem naší činnosti, otázka speciálních požadavků na bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnanců při práci,
 - regulace legislativou a zákonnými normami,
 - výkon nad rámec těchto požadavků,
 - naplnění očekávání zaměstnanců v tomto ohledu.
- firemní kultura
 - sdílíme ve firmě společné hodnoty, máme společné rituály nebo mimo-firemní aktivity?,
 - jsou tyto aktivity v souladu s firemní strategií a budeme je tedy dále rozvíjet?.

- odměňování a mzdový vývoj
 - systém odměňování pracovníků,
 - strategie odměňování a její funkčnost,
 - klíčové pozice pro naši organizaci, které jsou lehce a které hůře nahraditelné?,
 - zajištění její finanční flexibility.
- produktivita a mzdy
 - současná produktivita práce, jaké produktivity práce bychom s ohledem na konkurenceschopnost chtěli dosáhnout,
 - podporuje firemní kultura kromě jiného i růst produktivity práce?,
 - Nastavení a optimalizace postupů, procesů, operací a činností firmy.²¹

²¹ E-learningový portál strategického řízení, *Obsah strategie lidských zdrojů*, [online]. 2015 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/obsah-strategie-lidskych-zdroju>

4 Vlastní práce

4.1 Profil společnosti CMS s.r.o.

Společnost byla založena 11. 10. 1999 pod spisovou značkou C 71817, vedená u Městského soudu v Praze. CMS s.r.o. má od svého založení dva jednatele, každý zastupuje společnost samostatně. Základní kapitál je 3 700 000,- Kč.

Obrázek 3 - Výpis z obchodního rejstříku CMS s.r.o.

Výpis	
z obchodního rejstříku, vedeného Městským soudem v Praze oddíl C, vložka 71817	
Datum zápisu:	11. října 1999
Spisová značka:	C 71817 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	CMS s.r.o.
Sídlo:	Nádražní 296/7, Mladá Boleslav III, 293 01 Mladá Boleslav
Identifikační číslo:	261 19 684
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení
Statutární orgán:	
 jednatel:	Ing. MICHAL SOUČEK, dat. nar. 11. dubna 1967 Mladská 393/4, Benátky nad Jizerou II, 294 71 Benátky nad Jizerou
 jednatel:	Ing. VĚROSLAV HÁJEK, dat. nar. 26. prosince 1966 Prostřední 51, Mladá Boleslav III, 293 01 Mladá Boleslav Den vzniku funkce: 16. prosince 2003
Počet členů:	2
Způsob jednání:	Každý jednatel zastupuje společnost samostatně.
Společníci:	
 Společník:	Ing. VĚROSLAV HÁJEK, dat. nar. 26. prosince 1966 Prostřední 51, Mladá Boleslav III, 293 01 Mladá Boleslav
 Podíl:	Vklad: 1 850 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 50% Druh podílu: základní Kmenový list: nevydává se
 Společník:	Ing. MICHAL SOUČEK, dat. nar. 11. dubna 1967 Mladská 393/4, Benátky nad Jizerou II, 294 71 Benátky nad Jizerou
 Podíl:	Vklad: 1 850 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 50% Druh podílu: základní Kmenový list: nevydává se
Základní kapitál:	3 700 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Údaje platné ke dni: 16. února 2017 06:53

1/1

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, eJustice, *Výpis z obchodního rejstříku*, [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=368272&typ=PLATNY>

CMS s.r.o. je ryze českou společností, poskytuje kompletní služby pro automatizaci technologických procesů. Doménou činnosti jsou zejména kompletní dodávky řízení dopravníkových systémů pro automobilový a strojírenský průmysl. Společnost je systémovým integrátorem GE Intelligent Platforms (dodavatel programovatelných automatů a informačních nadstaveb) a autorizovaným distributorem a servisem systémů LJU Automatisierungstechnik GmbH (dodavatel řídicích systémů pro trolejové, válečkové i indukční dráhy). Obsahem práce jsou řídicí a vizualizační systémy pro průmyslovou automatizaci a zajištění efektivnosti a bezpečnosti technologických procesů²².

„Firma zaměstnává 50 zkušených pracovníků, společně s kvalitním technickým zázemím poskytuje profesionální služby v následujících oblastech:

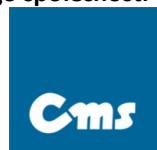
- *PLC řízení technologických zařízení na bázi systémů Siemens, GE*
- *Decentrální periferie na platformách Profinet, Profibus, Ethernet/Modbus, Genius*
- *Frekvenčně řízené pohony SEW-EURODRIVE, Siemens*
- *Řízení závěsných dopravníků LJU Automatisierungstechnik*
- *Aplikace strojní bezpečnosti s komponenty PILZ, SICK, EUCHNER, SCHMERSAL, Schneider-electric*
- *Robotizovaná pracoviště s využitím robotů KUKA, ABB*
- *Vizualizace technologických procesů na bázi systémů Siemens, GE*
- *Systémy pro sledování výroby: kvalitativní a informační systémy/andony, elektronické karty*
- *Programování aplikací v jazycích C#, Java, Visual Basic*
- *Programování databázových systémů na bázi SQL*
- *Kamerové systémy (pro snímání výrobků, 2D a čárových kódů)*²³

Společnost CMS s.r.o. získala v roce 2010 certifikaci ISO 9001:2009, která potvrzuje kvalitu poskytovaných služeb a systém řízení jakosti vyhovující mezinárodním standardům.

²² CMS s.r.o., *Úvod*, [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://www.cmsys.cz/>

²³ CMS s.r.o., *O společnosti*, [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://www.cmsys.cz/o-spolecnosti>

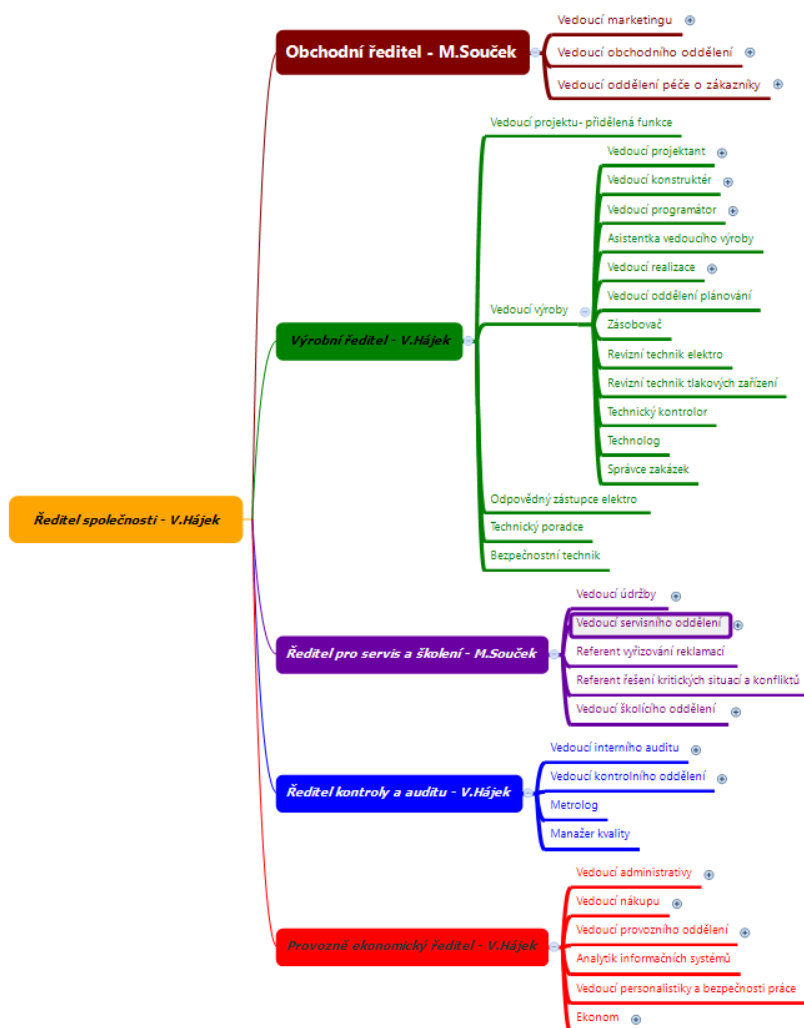
Obrázek 4 - Logo společnosti CMS s.r.o.



Zdroj: interní zdroje společnosti CMS s.r.o.

Organizační struktura společnosti si drží svou linii od samotného počátku organizace. Podrobně byly jednotlivé pozice popsány v roce 2008, kdy se firma začala významně rozrůstat. Ředitelské posty zastávají jednatelé, resp. majitelé společnosti, vedoucí pozice jednotlivých oddělení zastávají zaměstnanci firmy. Organizační strukturu a popis funkcí ředitelských pozic nalezneme níže:

Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti, zkrácená verze



Zdroj: interní zdroje společnosti CMS s.r.o.

Stručný popis ředitelských funkcí²⁴:

- ředitel společnosti – jeho hlavní činností je vedení, motivace a koordinace svých podřízených – vedoucích jednotlivých oddělení, dále stanovení dlouhodobých strategických cílů organizace, nasměrování inovačních a vývojových procesů, strategické řízení podnikatelských procesů. Do jeho kompetencí patří také rozvoj a optimalizace činností podřízených oddělení a komunikace s ostatními odděleními.
- obchodní ředitel – nese odpovědnost za návrh a implementaci obchodní a marketingové strategie, za výsledky oddělení, strategický rozvoj obchodních činností, procesů a struktury obchodu. Zastupuje firmu při klíčových obchodních jednáních, reprezentuje ji. Kvartálně vyhodnocuje činnosti vlastního oddělení na základě zpětné vazby na zakázky od zákazníků a komunikuje s ostatními odděleními, zejména s oddělením výroby.
- výrobní ředitel – hlavním úkolem je vedení, motivace a koordinace svých podřízených v oddělení výroby. Provádí analýzy rizik výrobního procesu a připravovaných procesních změn. Zodpovídá za dodržování požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, za plynulý chod a řízení výrobního oddělení a dodržování termínu zakázek. Dále navrhuje realizaci preventivních a nápravných opatření ve výrobě, optimalizuje výrobní procesy a efektivnost práce, plánuje výrobní kapacity a zdroje, k čemuž je zapotřebí neustálá komunikace s vedoucími jednotlivých oddělení.
- ředitel pro servis a školení – zajišťuje realizaci a návrhy kvalitních školení pro své podřízené, řídí ekonomiku servisu, zajišťuje technický rozvoj a rozvoj komunikace servisního oddělení. Zodpovídá za zvyšování kvality servisu, optimalizaci činností a vede komunikaci s ostatními odděleními.
- ředitel kontroly a auditu - dozoruje provoz všech běžných kontrolních činností firmy. Je odpovědný za rozvoj a optimalizaci kontrolních postupů, a postupů auditu, řídí kontrolu a analýzu přijatých opatření a kontroluje plnění přijatých opatření. Zpracovává ekonomické informace o chodu organizace, zajišťuje financování organizace.

²⁴ IS/STAG pro VŠRR, REPŠOVÁ, V., Bakalářská práce, *Komunikační proces ve vybrané organizaci*, [online]. 2015 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <https://stag-vsrr.zcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html>

- provozně ekonomický ředitel – hlavní odpovědností je zabezpečení provozu všech běžných podpůrných činností firmy, jako jsou činnosti z ekonomického a administrativního úseku, nákupu, správy a údržby majetku, budov a IT a personálního oddělení. Zpracovává ekonomické informace o chodu organizace, zajišťuje financování svých činností a komunikuje s ostatními odděleními ohledně jejich potřeb.²⁵

Velice důležitými osobami ve společnosti CMS s.r.o., kromě ředitelských postů, které vykonávají jednatelé/majitelé firmy, jsou manažeři ve druhé linii - vedoucí jednotlivých oddělení.

Níže nalezneme popis hlavních činností vedoucích jednotlivých oddělení a jejich odpovědnost:

- vedoucí obchodního oddělení – udává obchodní strategii firmy, komunikuje s významnými zahraničními i domácími zákazníky, dohlíží, resp. schvaluje tvorbu nabídek a cenových kalkulací. Vedoucí tohoto oddělení má zároveň na starosti péči o zákazníky obecně a stará se o marketing společnosti.
- vedoucí kontrolního oddělení – tvoří a kontroluje dodržování metodiky při jednotlivých postupech kontroly a při kontrolních mechanismech, dohlíží na správnost a úplnost kontrolních formulářů.
- vedoucí personalistiky a bezpečnosti práce – má zodpovědnost za nábor a vzdělávání zaměstnanců, podílí se na tvorbě HR procesů, kontroluje dodržování BOZP, organizuje zákonná a periodická školení pro zaměstnance firmy. Je zodpovědná za péči o zaměstnance a podílí se na tvorbě firemní strategie.
- vedoucí nákupu a administrativy – hlavní náplní je včasná a plynulá dodávka materiálu pro výrobní oddělení, přičemž se dbá na vyjednávání o ceně. Náplní je také vyhledávání nových dodavatelů a péče o stávající dodavatele. Vedoucí tohoto oddělení dohlíží a kontroluje náležitosti přijatých a vydaných dokladů.

²⁵ Interní zdroje CMS s.r.o., *Podrobný popis pracovních pozic*

- vedoucí provozního oddělení – deleguje své přímé podřízené a úkoluje je v oblasti správy budovy a majetku firmy. Je odpovědný za včasné odhalení problémů a plynulé vyřizování nedostatků.
- vedoucí výroby – vede výrobní oddělení, plánuje výrobní kapacity s ohledem na jejich optimální využití, koordinuje činnost se subdodavateli, odpovídá za kompletnost předávané dokumentace zákazníkovi.
- vedoucí projektant – nese zodpovědnost za kvalitu prací projekčního oddělení, za plnění interních termínů pro pracovní verzi dokumentace a dále archivuje finální verzi dokumentace dle nastaveného systému.
- vedoucí elektro – zajišťuje kapacity dle požadavků vedoucího výroby, má odpovědnost za kvalitu výrobních elektro procesů a za vypracování revizních zpráv elektro.
- vedoucí programátor – hlavní náplní je plánování kapacit v rámci svého oddělení, zajištění vhodného školení pro své podřízené - znalost nových zařízení, archivuje finální zálohy SW dle nastaveného systému.
- vedoucí projektu – tato funkce je přidělená, může jím být každý zaměstnanec firmy v týmu oddělení výroby. Tato osoba je klíčová pro řízení přiděleného projektu, stará se o kontrolu dodávek materiálu, komunikaci se zákazníkem, dodržování termínů prací, dodržování kvality, kontroluje vyplňování montážního deníku a dodržování BOZP na pracovištích v terénu (mimo budovu firmy).²⁶

Z pohledu záběru práce a odpovědnosti, je nejdůležitější osobou z řadových zaměstnanců vedoucí výroby. Výroba a celé toto oddělení je to, co firmu CMS s.r.o. živí. Všechna podpůrná oddělení jsou velice důležitá a jsou nedílnou součástí výrobního procesu, bez nich by si výroba sama o sobě nevystačila. Všem zaměstnancům je udělována každý měsíc finanční odměna, v závislosti na úspěšně dokončených projektech (zakázkách). Je to určitý motivační prvek, který napomáhá ochotě spolupracovat a táhnout za jeden provaz. Další motivační prvky, odměny a benefity, si představíme níže.

²⁶ Interní zdroje CMS s.r.o., *Podrobný popis pracovních pozic*

4.2 Aktuální nabídka benefitů ve společnosti CMS s.r.o.

Firma od svého počátku poskytuje svým zaměstnancům různé výhody, kromě finančního ohodnocení. Primárním důvodem bylo to, že majitelé (jednatelé) chtěli své zaměstnance ocenit o něco více, než jen výplatou. Postupem času, a rozšiřováním firmy, se rozšířila i nabídka benefitů, které se stali jedním z prostředků pro získávání pracovníků. Na základě řízeného rozhovoru s personalistkou společnosti byly získány podklady a data o aktuálně poskytovaných zaměstnaneckých benefitech v této firmě. Ty jsou následující:

- stravenky - firma poskytuje každému zaměstnanci za každý odpracovaný den papírové stravenky Ticket Restaurant v hodnotě 90 Kč / den, z čehož si sám zaměstnanec platí 40 Kč, zaměstnavatel platí 50 Kč. Stravenky zaměstnanci používají nejčastěji jako platidlo za oběd. Společnost poskytující Ticket Restaurant má nejširší síť partnerských provozoven, v Mladé Boleslavi, kde firma CMS s.r.o. sídlí. Neexistuje snad ani jedna restaurace, kde by tyto stravenky nepřijímali. Kromě obědů se za stravenky dá nakupovat v síti prodejen Albert a Coop a v některých masnách.
- příspěvek na penzijní připojištění – jako další bonus je všem zaměstnancům, kteří mají založené penzijní připojištění, poskytován měsíční příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500 Kč.
- příspěvek na pojištění odpovědnosti z výkonu povolání – vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců pracuje v oddělení výroby a aktivně se pohybují na různých pracovištích, kde vždy nějaké riziko způsobení škody hrozí (ať už škoda způsobená přímo výkonem povolání - zásahem do řídicího systému a následně možným způsobením prostoje výroby, nebo škoda způsobená nějakou nepozorností, neopatrností), bylo zaměstnancům doporučeno uzavření pojištění odpovědnosti z výkonu povolání. Zaměstnavatel má právo za způsobenou škodu zaměstnanci předeplatit k úhradě 4,5 násobek hrubé mzdy, k čemuž však firma přistupovat nechce, zároveň však nechce mít náklady spojené se ztrátou či poničením svěřené věci (zařízení). Vedení společnosti má zájem, aby pracovníci byli při výkonu svého povolání

chránění a každému zaměstnanci, který toto pojištění uzavřené má, zaměstnavatel přispívá ve výši 50 % pololetní platby.

- občerstvení (káva, čaj je k dispozici z firemních zdrojů) – na každém patře v sídle firmy je k dispozici kuchyňka se základním vybavením. K vybavení patří lednice s mrazákem, mikrovlnná trouba, rychlovarná konvice, talíře, příbory, misky a přístroj Soda Stream se speciálními lahvemi, do kterých se točí voda z kohoutku a pomocí Soda Streamu se voda nasytí. Do kuchyňek se z firemních zdrojů pravidelně nakupuje zásoba čajů, kávy a mléka.
- jazykové vzdělávání – majitelé firmy považují za důležité, aby se jejich zaměstnanci ve znalostech řečí zdokonalovali. Proto zajistili docházku lektorů z místní renomované firmy Skřivánek. Firma Skřivánek se zabývá překlady a jazykovou výukou. U nás vyučují německý a anglický jazyk, dva zaměstnanci se účastní lekcí češtiny (tito zaměstnanci pochází s Ukrajiny a Slovenska).
- 13. plat – je vyplácen každému zaměstnanci, který u firmy pracuje déle jak 3 měsíce, částka se odvíjí dle vykonávané pozice a podle doby zaměstnaneckého poměru ve společnosti. Vyplácená částka je rozložena do dvou plateb, první polovina 13. platu je vyplácena v květnu, druhá polovina v listopadové výplatě.
- odměny za mimořádný výkon – každý nadřízený může svému podřízenému prostřednictvím standardizovaného formuláře navrhnout udělení mimořádné odměny. Tyto jsou ve firmě CMS s.r.o. udělovány za nadstandardní výkon nebo zásluhy. Schvalování odměny jde přes vedoucího oddělení a přes jednatele (majitele) firmy, kteří posoudí, zda je navržená odměna na místě a zda navržená výše odměny odpovídá zásluhám.

- služební telefon / notebook – tento druh benefitu je poskytován zaměstnancům na vedoucích pozicích a všem řadovým pracovníkům ve výrobě v oddělení elektro, SW a v oddělení projekce. Tito pracovníci jsou totiž často v terénu a pro řádné plnění zadaných úkolů jsou tyto nástroje nutností. Pro vedoucí pracovníky je ta výhoda, že si přes VPN připojení v notebooku mohou své resty dopracovat z domova.
- zvýšená odměna za práci přesčas – při časově náročnějších úpravách zařízení, které nejdou z důvodu přerušení a ohrožení výroby, provést v týdnu, musí zaměstnanci tyto práce provádět o odstavkách výrobních programů. Musí se podřídít výrobním plánům, respektive výrobním odstavkám jednotlivých podniků. Za práce provedené v těchto časech je zaměstnancům navýšena odměna o 50 %.

4.3 Finanční náročnost benefitů

V této části práce se budeme zabývat rámcově náklady, které společnost CMS s.r.o. vynakládá na poskytování benefitů. Největším nákladem jsou pro firmu výplaty 13. platů a výplaty za práci přesčas, nejnižším nákladem jsou příspěvky na penzijní připojištění.

Obecně se benefity dělí z hlediska daňové a odvodové výhodnosti na mimořádně výhodné a částečně výhodné. Mimořádně výhodný benefit je takový, který je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a zároveň je u zaměstnance osvobozen od daně z příjmu fyzických osob a nezahrnuje se do vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Částečně výhodný benefit je takový, který je daňovým výdajem a snižuje daňový základ firmy, nebo prohlubuje daňovou ztrátu. Na straně zaměstnance je příjem z benefitu nezdaňovaný příjem, tedy nezvyšuje základ daně poplatníka.²⁷

Všechny z aktuálně nabízených benefitů ve společnosti CMS s.r.o. jsou daňově uznatelné, níže je vložen seznam benefitů a jejich daňová uznatelnost:

Tabulka 1 - Benefity a jejich daňová uznatelnost

Druh benefitu	plně daňově uznatelný	částečně daňově uznatelný
13. plat	X	
Jazykové vzdělávání	X	
Občerstvení (káva, čaj je k dispozici z firemních zdrojů)	X	
Odměny za mimořádný výkon	X	
Příspěvek na penzijní připojištění		X
Příspěvek na pojištění odpovědnosti z výkonu povolání		X
Služební telefon / notebook	X	
Stravenky		X
Zvýšená odměna za práci přesčas	X	

Zdroj: výsledky řízeného pohovoru s personalistkou firmy CMS s.r.o., vlastní zpracování

²⁷ Informační portál i–poradce, *Zaměstnanecské benefity-motivace zaměstnanců*, [online]. 2016 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=91740>

4.4 Dotazníkové šetření

Analýza aktuálně používaných benefitů, jejich oblíbenost a preference a celková spokojenost zaměstnanců byla provedena na základě výsledků z dotazníkového šetření. Jednotlivé otázky v dotazníku byly konzultovány s personalistkou firmy CMS s.r.o. a byly odsouhlaseny jednatelem (majitelem) firmy.

Otázky byly rozděleny do čtyř sekcí. První jsou pracovní podmínky a pracovní prostředí, druhou je personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, třetí představují zaměstnanecké výhody a poslední sekcí jsou osobní údaje.

- Pracovní podmínky a pracovní prostředí – zde se dozvíme názor zaměstnanců na pracovní prostředí, na spokojenost poměrů mezi pracovním a soukromým životem a na spokojenost se spolupracovníky v rámci oddělení a mimo rámec oddělení.
- Personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců- v této části zjistíme, co si zaměstnanci myslí o možnosti pravidelných školení na firmě, o motivaci, kterou jim zaměstnavatel poskytuje, a zjistíme, zda pracovníky firmy práce naplňuje.
- Zaměstnanecké výhody - stěžejní část průzkumu, vypoví o informovanosti a spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity, dále se dozvíme, zda se pracovníci cítí dostatečně ohodnoceni finančně i mimo finanční rámec, zjistíme jaké benefity lidé ve společnosti preferují (ze stávající nabídky), a zda mají představu, jakou finanční hodnotu využívané benefity jim jako jednotlivcům přinášejí. Zjistíme o jaké jiné benefity by zaměstnanci měli zájem a zda jim dle jejich názoru firma nabízí v porovnání s ostatními podniky dostatečně obsáhlý balíček zaměstnaneckých výhod.
- Osobní údaje - poslední tři otázky jsou věnovány osobním údajům. Dozvíme se zde pohlaví, kategorii věku a nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Z výsledků níže uvedených je patrné, že pohlaví má na určité preference benefitů vliv. Věk respondentů a jejich vzdělání nebyly v jednotlivých odpovědích detailněji sledovány, žádná z odpovědí nenasvědčovala tomu, že by tyto dva faktory odpovědi významně ovlivňovaly.

Respondenti měli na valnou většinu otázek možnost odpovědět jednou variantou z pěti možných, nabízených variant:

- rozhodně ano - s tvrzením, možností rozhodně souhlasím,
- spíše ano – s tvrzením, možností spíše souhlasím,
- spíše ne – s tvrzením, možností spíše nesouhlasím,
- rozhodně ne – s tvrzením, možností rozhodně nesouhlasím,
- nevím, je mi to jedno – respondent nemá názor, nebo pro něj daná oblast není důležitá.

Některé z otázek byly výběrové (výběr z možných variant odpovědí, případně možnost obodování předem určeným počtem bodů). Jediná otázka byla otevřená a to poslední otázka v oblasti zaměstnaneckých výhod, kdy byla dána možnost vepsat benefit o který by zaměstnanci měli zájem, mimo aktuálně nabízené benefity.

Dotazník byl rozeslán všem 46 zaměstnancům na všech úrovních řízení firmy, včetně jednatelů. Pro vyplňování byl využit server survio.cz, čímž se zajistila naprostá anonymita respondentů. Základní vyhodnocení proběhlo také prostřednictvím tohoto serveru, podrobnější vyhodnocení bylo provedeno v tabulkovém editoru Microsoft Excel. Z celkového počtu zaměstnanců (46) dotazník vyplnilo 40 lidí. Návratnost po zaokrouhlení činí 87 %. Všechny níže uvedené výpočty odpovědí jsou brány k číslu 40, tedy k celkovému počtu navrácených respektive vyplněných dotazníků. Žádný z vyplněných dotazníků nebyl vyřazen.

Tabulka 2 - Návratnost dotazníků

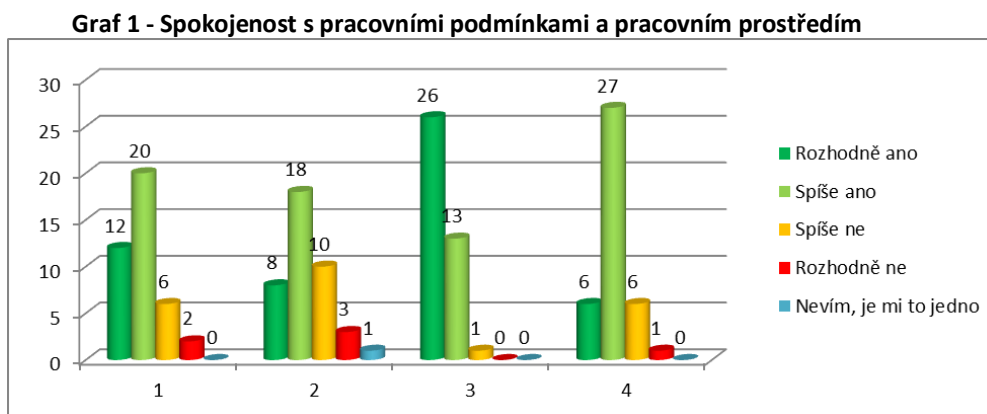
Celkový počet zaměstnanců	Počet vyplněných dotazníků	Návratnost
46	40	86,96%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

5 Výsledky dotazníkového šetření

➤ PRVNÍ SEKCE - Pracovní podmínky a pracovní prostředí

První část otázek se týká spokojenosti s pracovními podmínkami a pracovním prostředím, obsahuje čtyři otázky, v grafu označeny čísly 1 – 4 posloupně (1 – fyzické pracovní prostředí; 2 – poměr mezi pracovním a soukromým životem; 3 – spokojenost s týmem v rámci oddělení; 4 – spokojenost s týmem mimo rámec oddělení). V této části dopadly výsledky velmi dobře, zaměstnanci jsou rozhodně, nebo spíše spokojeni.

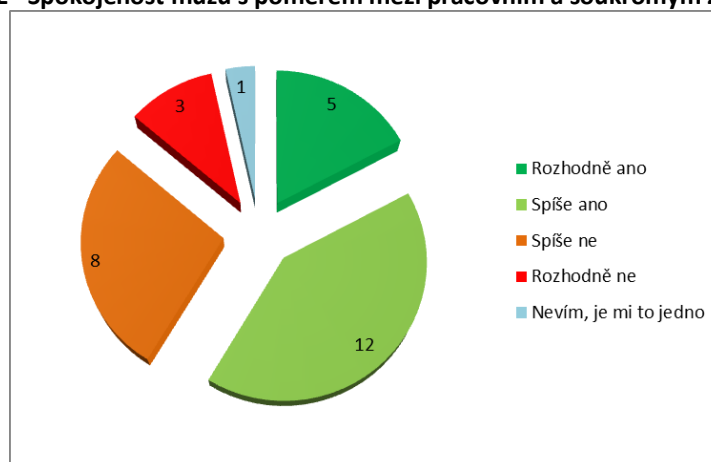


Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

- Otázka č. 1 - Fyzické pracovní prostředí (osvětlení, větrání, dodržování hygienických limitů, prašnost, limity pro fyzickou zátěž, aj.) je přiměřené typu práce, kterou vykonávám.
 - Ve 32 případech ze 40 odpovědí jsou zaměstnanci spíše nebo rozhodně spokojeni s fyzickým pracovním prostředím. Znamená to tedy, že v 80 % shledávají fyzické pracovní podmínky jako vyhovující. Dva zaměstnanci se vyjádřili záporně, fyzické pracovní podmínky jim rozhodně nevyhovují. Jedná se o jedince, u kterých by se bližším dotazováním muselo zjistit, co konkrétně jim nevyhovuje a jaká konkrétní náprava by měla být zřízena. Vzhledem k tomu, že dotazníky byly vyplňovány anonymně, nelze určit, o které zaměstnance se jedná.

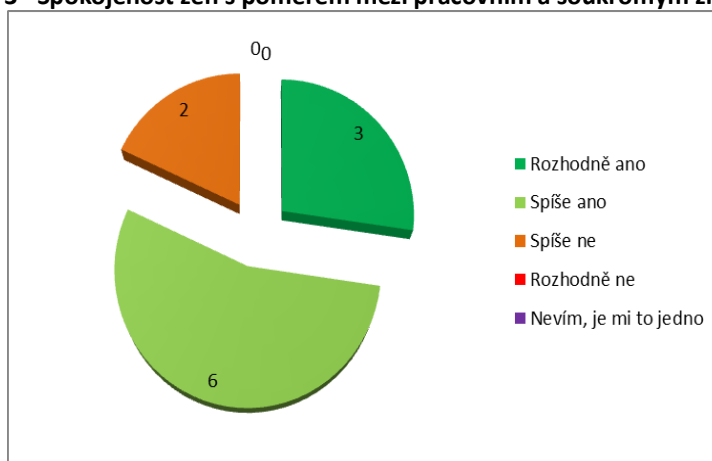
- Otázka č. 2 - V této společnosti mi vyhovuje poměr mezi mým pracovním a soukromým životem.
 - Nadpoloviční většina respondentů (26 lidí = 65 %) je s poměrem mezi pracovním a soukromým životem spokojena. 13 zaměstnanců (32,5 %), je spíše nebo rozhodně s tímto poměrem nespokojena. Zajímavé je, že jednoho zaměstnance tento podíl nezajímá, je mu jedno. O důvodu se dá pouze spekulovat, proto se tímto případem nebudeme dále zabírat. Naopak bližší zkoumání si zaslouží poměr mezi v tomto ohledu spokojenými a nespokojenými zaměstnanci. Protože firmu dobře znám, odhaduji, že většina záporně hodnotících budou muži, vzhledem k tomu, že charakter jejich práce si vyžaduje jejich přítomnost mimo výrobní program společnosti, kde projekty realizují (důvodem je činnost, kterou firma provádí - eliminace rizika ohrožení výroby). Domněnku, že z větší části jsou s poměrem pracovního a soukromého života nespokojeni muži, si můžeme ověřit tím, že odpovědi na tuto otázku vyhodnotíme zvlášť u žen a zvlášť u mužů.

Graf 2 - Spokojenost mužů s poměrem mezi pracovním a soukromým životem



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Graf 3 - Spokojenost žen s poměrem mezi pracovním a soukromým životem



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

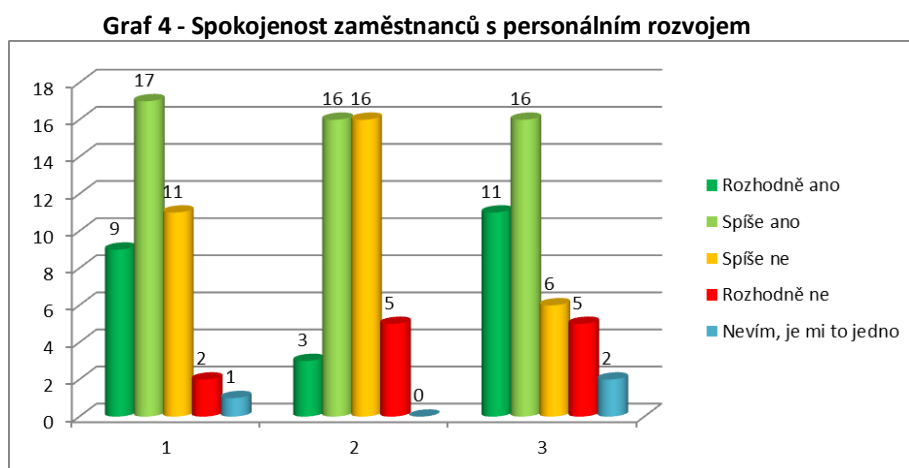
Na základě dvou výše umístěných grafů můžeme potvrdit domněnku, že nespokojenost mezi pracovním a soukromým životem projevují zejména muži, a to z 38 % (11 mužů z 29), zatímco ženy tuto nespokojenost pocítují pouze z 18 % (2 ženy z 11). Návrh na kompenzaci tohoto nedostatku je součástí návrhové části této práce (kapitola 5.2).

- **Otázka č. 3 - Pracovní tým, se kterým úzce spolupracuji (v rámci oddělení) jsem spokojen(a).**
 - Z odpovědí vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců jsou rozhodně, nebo spíše spokojeni s kolegy v rámci svého oddělení, jedná se o 98 % spokojených pracovníků. Pouze jedna osoba odpověděla, že se svými kolegy v oddělení spokojena není. Blíže tento fakt nebudeme zkoumat, protože se může jednat odpověď v momentální nespokojené náladě respondenta (například drobné nedorozumění s kolegy).

- Otázka č. 4 - Pracovní tým, se kterým spolupracuji v širším okruhu (mimo rámec oddělení) jsem spokojen(a).
 - Zde jsou výsledky z dotazníku, tak jako v předchozí otázce, velmi kladné, ale nedosahují tak vysokého procenta spokojenosti. 82,5 % respondentů uvádí, že je s kolegy mimo svůj pracovní tým spíše, nebo rozhodně spokojeno. Nespokojenost se projevila u sedmi pracovníků, což činí 17,5 %. Toto číslo není nijak závratné, přesto se v návrhové části práce, (kapitola 5.2), pokusíme najít vhodnou kompenzaci k odstranění nespokojenosti.

➤ **DRUHÁ SEKCE - Personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Druhá část o třech otázkách se věnuje personálnímu rozvoji a jeho vnímání zaměstnanci firmy. V grafu jsou otázky označeny čísly 1 – 3 (1 – spokojenost s pravidelnými školeními; 2 – pocit motivace k plnění úkolů; 3 – pocit naplnění z práce). Výsledky jsou v celku dobré, zaměstnanci jsou s personálním rozvojem spíše spokojeni, avšak motivace k plnění úkolů se podle výsledků z dotazníkového šetření nezdá na vysoké úrovni.



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

- Otázka č. 1 - Společnost mi poskytuje pravidelná školení potřebné pro výkon zaměstnání.
 - Nadpoloviční většina zaměstnanců (29 osob = 65 %) je s pravidelnými školeními spíše nebo rozhodně spokojena.

Jedna třetina respondentů (13 lidí = 32,5 %) je opačného názoru, se školeními, které potřebují pro výkon zaměstnání spíše nebo rozhodně spokojeni nejsou. Tato skutečnost by si zasloužila bližší zkoumání. V návrhové části, (kapitola 5.2), se tomuto problému budeme věnovat blíže. Jednoho zaměstnance školení nezajímají, je mu to jedno. Dalo by se to brát jako známka nezájmu o rozšiřování svých znalostí, může se ale jednat i o momentální náladu respondenta v době vyplňování dotazníku.

- Otázka č. 2 - Společnost mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil(a) nad očekávání.
 - Vyhodnocení odpovědí na tuto otázku vypovídá o nespokojenosti více než poloviny zaměstnanců firmy (52,5 %). Jako spíše nespokojen, s motivací ze strany společnosti plnit své úkoly nad očekávání, odpovědělo celkem 16 respondentů, což činí 40 %, rozhodně nespokojeno je 5 zaměstnanců (12,5 %). S motivací je spíše spokojeno 16 respondentů (40 %) a rozhodně spokojeni jsou pouze 3 lidé (7,5 %). V návrhové části práce (kapitola 5.2), se tomuto problému budeme věnovat a bude navrženo možné řešení.

- Otázka č. 3 - Ze své práce mám pocit naplnění.
 - Zajímavé výsledky, v porovnání s výsledky z předchozí otázky, nám dává tato část. Přesto, že se více jak polovina zaměstnanců necítí být společností motivována k plnění úkolů nad očekávání, má více jak polovina respondentů (67,5 %) ze své práce pocit naplnění. Jedná se o 27 lidí, kteří se cítí být prací naplněni, a dokonce 11 osob má rozhodně pocit naplnění. Jako spíše, nebo rozhodně nenaplnění se cítí 7 osob (17,5 %), dva lidé svůj pocit naplnění neřeší, je jim jedno.

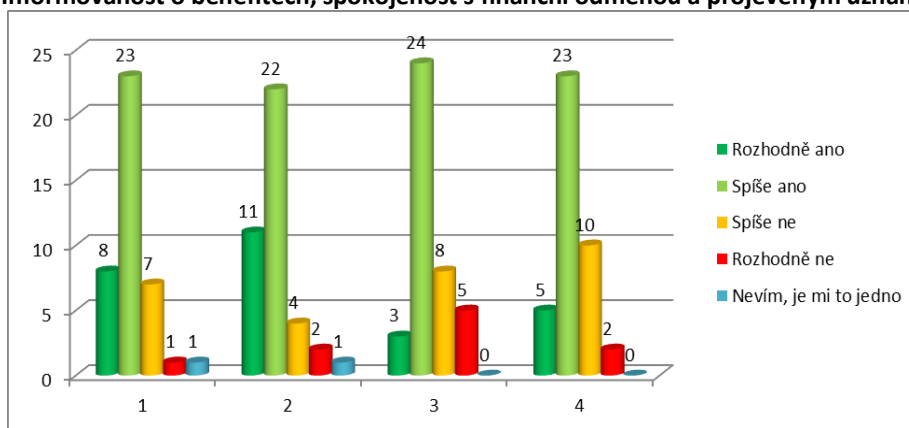
➤ TŘETÍ SEKCE - Zaměstnanecké výhody

Nyní si představíme výsledky ze stěžejní části dotazníkového šetření - zaměstnanecké výhody a spokojenost zaměstnanců společnosti s jejich nabídkou a poskytováním. Otázky byly rozděleny do šesti oblastí, každá oblast obsahuje 1 – 4 otázky.

V jednotlivých oblastech se dozvíme, jak pracovníci vnímají svou informovanost o poskytovaných benefitech a jejich čerpání, zda jsou s nabídkou spokojeni, dále zda jejich mzda a uznání jim projevované je dle jejich názorů odpovídající vzhledem k přínosům, které pro společnost znamenají. Budeme se zde zabývat aktuálně poskytovanými benefity ve společnosti CMS s.r.o. a jejich oblíbenosti u zaměstnanců. Dozvíme se, zda mají zaměstnanci firmy představu, jakou finanční hodnotu ročně jim poskytované benefity představují a zda by raději preferovali jiný, vlastní výběr z aktuálně poskytovaných výhod. Odhalíme vnímání společnosti zaměstnanci z hlediska rozsahu poskytovaných výhod vzhledem k ostatním společnostem, a zda by zaměstnanci měli zájem o jiný benefit, než firma momentálně nabízí.

Zaměstnanecké výhody, oblast 1. - na základě detailního rozboru odpovědí (graf č. 6, otázky 1 až 4) na jednotlivé otázky lze obecně říci, že zaměstnanci jsou s informovaností o poskytovaných benefitech a s možnostmi jejich čerpání spíše spokojeni. Stejně tak jsou toho názoru, že jejich finanční odměna odpovídá přínosu, který pro firmu mají. Na poslední dvě otázky této části zaměstnanci odpověděli, že za svůj přínos a pracovní úspěchy nedostávají odpovídající finanční odměnu a kromě finanční odměny by jim mělo být projevováno více uznání. Na podrobný rozbor odpovědí na jednotlivé otázky se můžeme podívat pod grafem č. 6.

Graf 5 - Informovanost o benefitech, spokojenost s finanční odměnou a projeveným uznáním



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

- Oblast 1., otázka č. 1 - Cítím se dobře informován(a) o všech zaměstnaneckých výhodách a možnostech jejich čerpání.
 - Více než dvě třetiny zaměstnanců (31 osob = 77,5 %) jsou spíše nebo rozhodně spokojeni s informovaností o zaměstnaneckých výhodách a možnostech jejich čerpání. Spíše nespokojeno se cítí 7 pracovníků (17,5 %), rozhodně nespokojen se cítí jeden zaměstnanec a jednomu je to jedno, neví.
- Oblast 1., otázka č. 2 - Jsem spokojen(a) s balíčkem zaměstnaneckých výhod, které mi zaměstnavatel nabízí.
 - Naprostá většina zaměstnanců je s nabídkou firemních benefitů spíše nebo rozhodně spokojena (33 lidí = 82,5 %). Spíše nespokojeni se cítí čtyři zaměstnanci (10 %), dva zaměstnanci (5 %) svou spokojenost hodnotí jako rozhodně nespokojený(á). Jednomu je to jedno, neví.
- Oblast 1., otázka č. 3 - Moje mzda (finanční odměna) odpovídá mému přínosu této společnosti.
 - Nadpoloviční většina respondentů (27 osob = 67,5 %) je se svou mzdou spíše nebo rozhodně spokojeno, s uvážením jejich přínosu společnosti. 32,5 % zaměstnanců (13 osob) je se svou mzdou s ohledem na svůj přínos společnosti spíše nebo rozhodně nespokojeno. Tomuto bodu se budeme věnovat v návrhové části práce.

- Oblast 1., otázka č. 4 - Za svůj přínos a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání (kromě finanční odměny).
 - Více než polovina zaměstnanců, 28 lidí (70 %), je s uznáním za svou práci a přínos spíše nebo rozhodně spokojena. Téměř třetina osob (12 lidí = 30 %) ale s uznáním za své pracovní úspěchy a přínos spíše nebo rozhodně spokojeno není. Tomuto bodu se budeme věnovat v návrhové části práce (kapitola 5.2).

Zaměstnanecké výhody, oblast 2. – v této části měli zaměstnanci firmy na stupnici 1 – 5 ohodnotit benefity podle toho, jakou radost jim přináší (jak vysoce si ho cení), přičemž hodnota 1 byla nejnižší oblíbenost a hodnota 5 nejvyšší oblíbenost. Možné bylo označit jen jednu hodnotu pro daný benefit. Respondenti si mohli vybrat z následujících, aktuálně firmou poskytovaných, benefitů: Stravenky (1), Příspěvek na penzijní připojištění (2), Příspěvek na pojištění odpovědnosti z výkonu povolání (3), Občerstvení (káva, čaj je k dispozici z firemních zdrojů) (4), Jazykové vzdělávání (5), 13. Plat (6), Odměny za mimořádný výkon (7), Služební telefon / notebook (8), Zvýšená odměna za práci přesčas (9).

V grafu č. 7, na stránce 48, vidíme firemní výhody s celkovým počtem hlasování k jednotlivým bodům. Jednoznačně nejvíce oceňovaným benefitem je 13. plat, který hodnotilo 24 zaměstnanců pěti body. Po pěti bodech dostaly vysoký počet hlasů (13) také stravenky, odměny za mimořádný výkon a zvýšená odměna za práci přesčas. Z toho je patrné, že lidé ve společnosti CMS s.r.o. nejvíce oceňují finanční benefity.

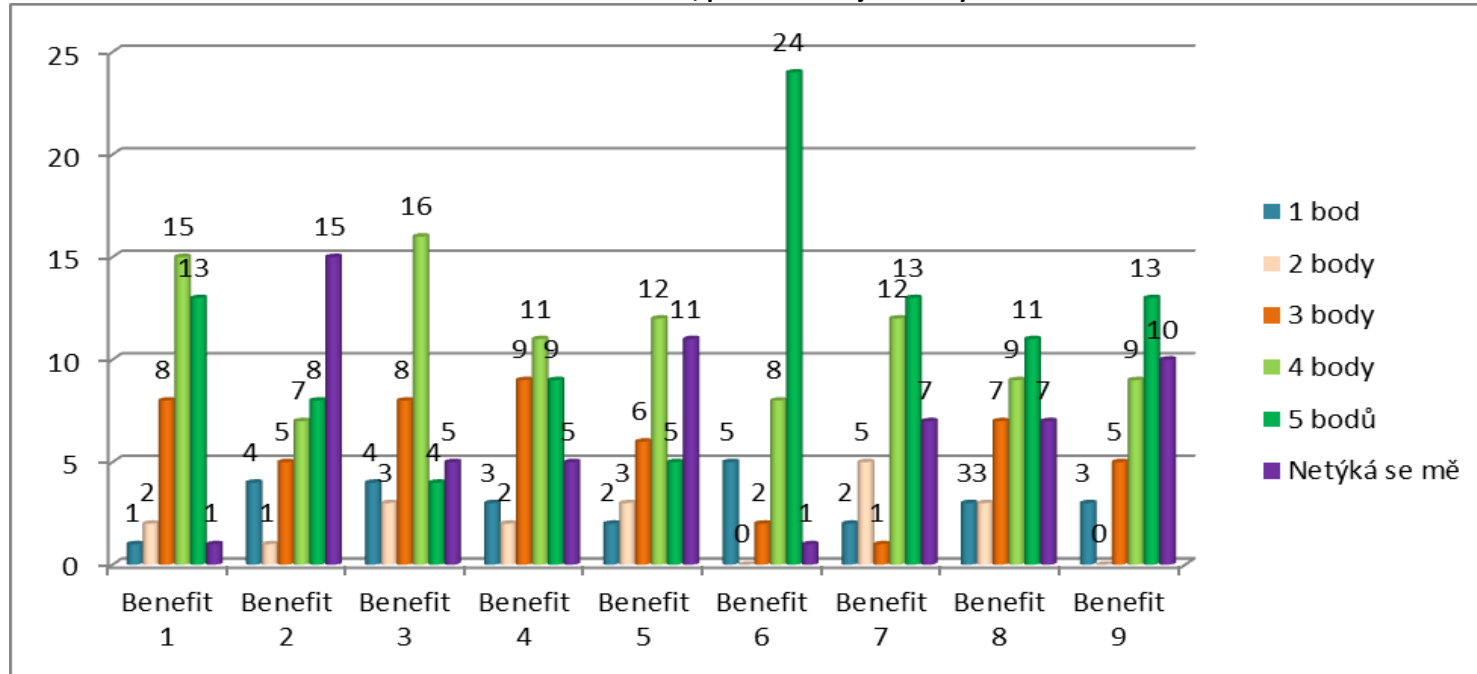
Čtyřmi body byl nejvíce hodnocen (16 zaměstnanců) příspěvek na pojištění odpovědnosti z výkonu povolání. Čtyřmi body hlasovalo pro stravenky 15 respondentů.

Tři body dostaly všechny aktuálně poskytované benefity v celkem poměrné části. Pro každý z nich hlasoval 1 až 9 pracovníků. Nejvíce hlasů (9) na této úrovni hodnocení dostalo občerstvení (káva, čaj je k dispozici z firemních zdrojů).

Dvěma a jedním bodem zaměstnanci hodnotili zřídka (maximálně 4 hlasy), znamená to, že si zaměstnanci poskytovaných benefitů cení.

Benefit, který se netýká nejvíce zaměstnanců je penzijní připojištění (15 osob), jazykové vzdělání (11 osob) a zvýšená odměna za práci přesčas (10 osob).

Graf 6 - Hlasování o benefitech, počet hlasů k jednotlivým bodům



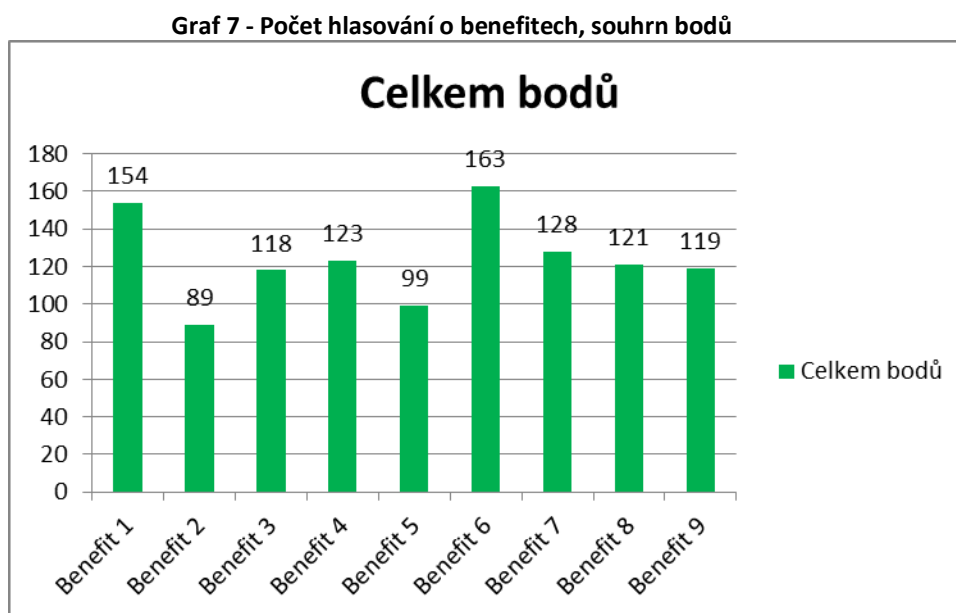
Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Tabulka 3 - Číslování benefitů, pro graf č. 7

Benefit 1	Stravenky	Benefit 6	13. plat
Benefit 2	Příspěvek na penzijní připojištění	Benefit 7	Odměny za mimořádný výkon
Benefit 3	Příspěvek na pojištění odpovědnosti z výkonu povolání	Benefit 8	Služební telefon / notebook
Benefit 4	Občerstvení (káva, čaj je k dispozici z firemních zdrojů)	Benefit 9	Zvýšená odměna za práci přesčas
Benefit 5	Jazykové vzdělávání		

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 8 vidíme jednotlivé firemní výhody s celkovým počtem získaných bodů. Jedná se o jiný pohled na výsledky odpovědí zaměstnanců. Nejvíce bodů (163) získal benefit č. 6, což je 13. plat, na druhém místě jsou stravenky (154 bodů celkem) a benefitem s třetím nejvyšším součtem bodů jsou odměny za mimořádný výkon. Stejně jako při prvním pohledu na hlasování, z pohledu počtu hlasů k jednotlivým bodům, se i v tomto druhém pohledu na výsledky, umístily na prvních pozicích benefity finančního charakteru.



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

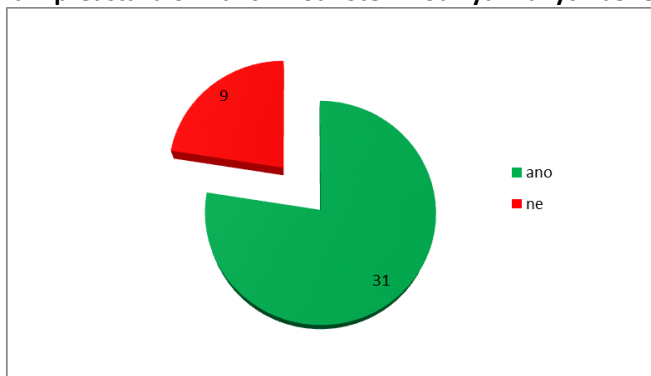
Tabulka 4 - Číslování benefitů, pro graf č. 8

Benefit 1	Stravenky
Benefit 2	Příspěvek na penzijní připojištění
Benefit 3	Příspěvek na pojištění odpovědnosti z výkonu povolání
Benefit 4	Občerstvení (káva, čaj je k dispozici z firemních zdrojů)
Benefit 5	Jazykové vzdělávání
Benefit 6	13. plat
Benefit 7	Odměny za mimořádný výkon
Benefit 8	Služební telefon / notebook
Benefit 9	Zvýšená odměna za práci přesčas

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecké výhody, oblast 3. – na otázku „Mám představu, jakou finanční hodnotu za rok představují mnou využívané benefity“, respondenti ze 77,5 % (31 zaměstnanců) odpověděli, že tuto představu mají. Devět osob (22,5 %) odpovědělo, že představu o finanční hodnotě jimi využívaných benefitů nemají.

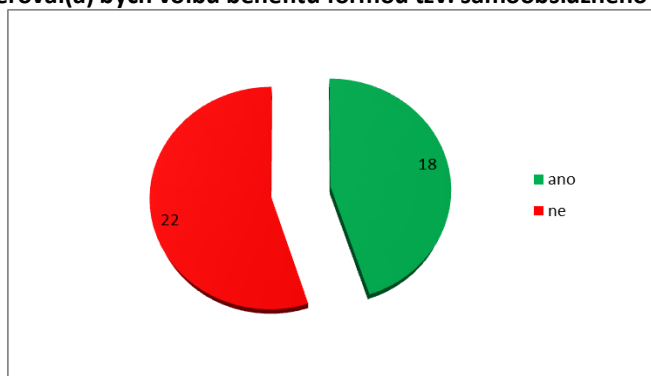
Graf 8 - Mám představu o finanční hodnotě mnou využívaných benefitů



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Zaměstnanecké výhody, oblast 4. – na otázku „Preferoval(a) bych, aby zaměstnanecké výhody byly raději poskytovány formou „samoobslužného balíčku“ (možnost čerpání finančních prostředků podle vlastního uvážení)“, jsou odpovědi vyvážené. Menší část, 45 % respondentů by vlastní výběr benefitů preferovalo, 55% zaměstnanců by si ale vlastní volbu odměn nepřálo. Názory pracovníků se nikam výrazně nepřevážily, ale v návrhové části (kapitola 5.2) se tomuto faktu, tedy možnosti výběru benefitů, budeme detailněji věnovat.

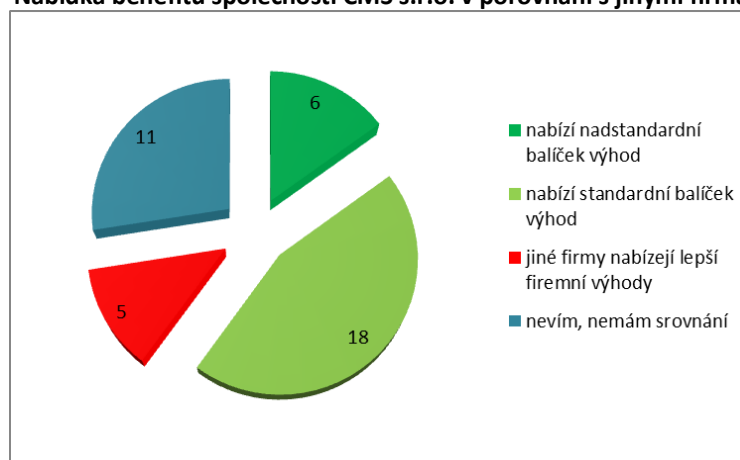
Graf 9 - Preferoval(a) bych volbu benefitů formou tzv. samoobslužného balíčku



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Zaměstnanecké výhody, oblast 5. – cílem této části bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí nabídky zaměstnaneckých výhod společnosti CMS s.r.o. v porovnání s jinými firmami. Pokud vyloučíme 11 osob (27,5 %), které nemají srovnání s jinou firmou, než s touto, vyjdou nám velmi hezká čísla ve prospěch firmy CMS s.r.o. budeme tedy počítat s 29 respondenty, z nichž 24 osob (83 %, po zaokrouhlení) považuje nabídku firemních benefitů standardní či dokonce nadstandardní oproti jiným firmám. Pouhých 5 lidí (17 %) si myslí, že jiné firmy nabízejí lepší firemní výhody.

Graf 10 - Nabídka benefitů společnosti CMS s.r.o. v porovnání s jinými firmami



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

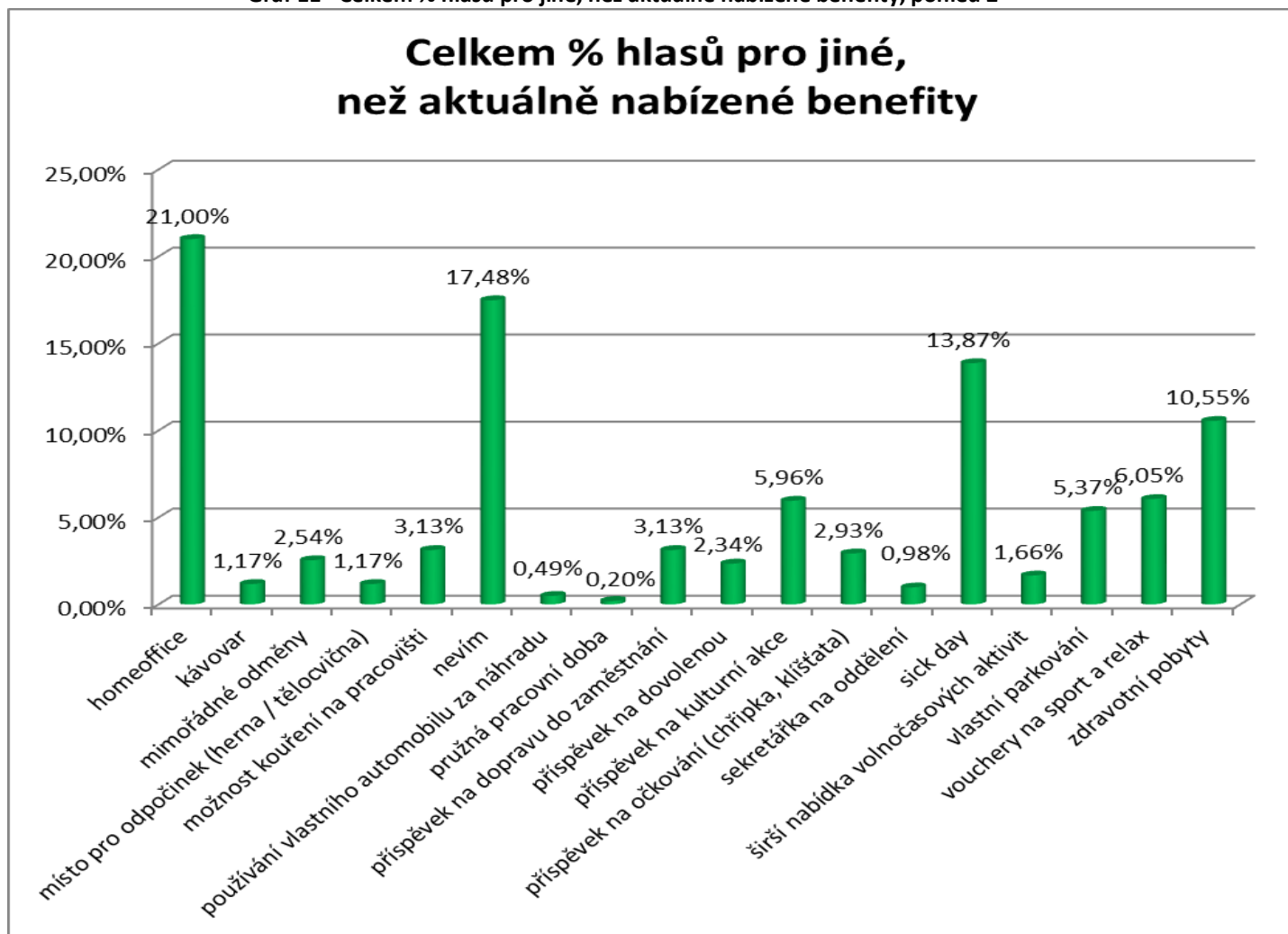
Zaměstnanecké výhody, oblast 6. – tato otázka byla jediná otevřená z celého dotazníku. Pracovníci měli možnost uvést o jaký jiný benefit, než aktuálně firma nabízí, by měli zájem. V tabulce č. 4 a následně i v grafu č. 11 můžeme vidět, že největší procento respondentů, téměř 21 %, by mělo zájem o tzv. homeoffice (práci z domova). Velké procento zaměstnanců (17,4 %) žádný jiný benefit, v době vyplňování dotazníku, nenapadl. Druhý v pořadí by si pracovníci firmy přáli sick days (13,8 %). Jako třetí by zaměstnanci společnosti ocenili zdravotní pobyty, toto přání projevilo 10,5 % lidí. Za zmínku stojí ještě čtvrtá a pátá pozice zájmu. Jedná se o vydávání voucherů na sport, relax a příspěvky na kulturní akce. Těmito návrhy a možnostem pro případné poskytování firmou CMS s.r.o. se budeme blíže zabírat v návrhové části této práce (kapitola 5.2). Další vepsané možnosti o poskytování benefitů jsou přání spíše jedinců, než skupiny lidí, nemá tedy větší smysl se jimi, z hlediska přínosu, detailněji zabývat.

Obrázek 6 - Celkem % hlasů pro jiné, než aktuálně nabízené benefity, pohled 1

Popisky řádků	Součet z poř.č.
homeoffice	21,00%
nevím	17,48%
sick day	13,87%
zdravotní pobyty	10,55%
vouchery na sport a relax	6,05%
příspěvek na kulturní akce	5,96%
vlastní parkování	5,37%
možnost kouření na pracovišti	3,13%
příspěvek na dopravu do zaměstnání	3,13%
příspěvek na očkování (chřipka, klíšťata)	2,93%
mimořádné odměny	2,54%
příspěvek na dovolenou	2,34%
širší nabídka volnočasových aktivit	1,66%
místo pro odpočinek (herna / tělocvična)	1,17%
kávovar	1,17%
sekretářka na oddělení	0,98%
používání vlastního automobilu za náhradu	0,49%
pružná pracovní doba	0,20%
Celkový součet	100,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Graf 11 - Celkem % hlasů pro jiné, než aktuálně nabízené benefity, pohled 2



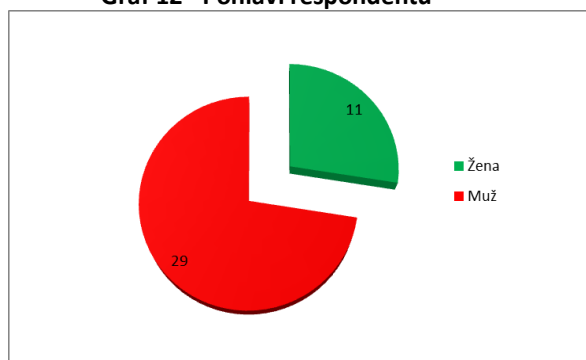
Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

➤ ČTVRTÁ SEKCE - Osobní údaje

Poslední část dotazníku je spíše informativní. Tato část obsahuje otázku na pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných. Výsledky z vyplněných dotazníků byly pro kontrolu porovnány s interním seznamem zaměstnanců. Uvedený věk, pohlaví i vzdělání souhlasily s informacemi v interním seznamu zaměstnanců. Na základě tohoto faktu se dá předpokládat, že i ostatní, předchozí, otázky zaměstnanci vyplňovali pozorně a pravdivě.

Na grafu č. 12 vidíme poměr mužů a žen, kteří dotazník vyplnili. Mužů jsou téměř dvě třetiny (29 osob = 72,5 %), žen je 11 (27,5 %). Toto procento odpovídá i celkovému rozložení zaměstnanců ve firmě CMS s.r.o.

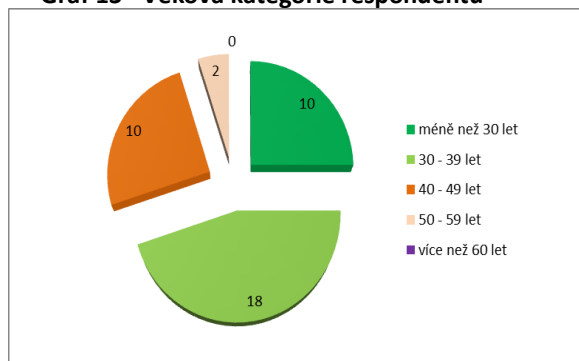
Graf 12 - Pohlaví respondentů



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Věková kategorie, graf č. 13, nám ukazuje, že 45 % (18 osob) zaměstnanců je ve věku mezi 30 – 39 lety. Po 25 % (10 osob) je zastoupena věková hranice méně než 30 let a věkové rozmezí 40 – 49 let. Pouze dvěma zaměstnancům (5 %), je nad 60 let. Pracovní základna je tedy spíše mladší, tj. do 39 let věku.

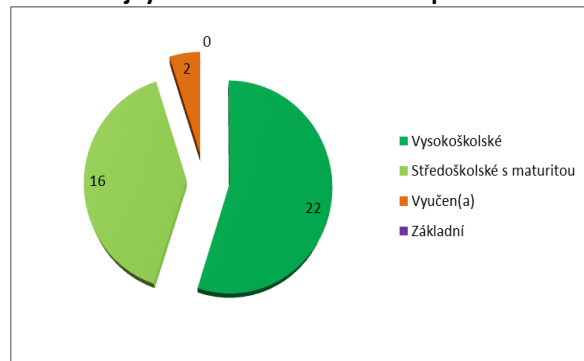
Graf 13 - Věková kategorie respondentů



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Graf č. 14 vypovídá o vzdělanosti zaměstnanců firmy. Více než polovina pracovníků (22 osob = 55 %) dosáhlo vysokoškolského vzdělání, což odpovídá požadavkům na odborné profese, které jsou ve firmě zastoupeny. Jedná se především o pracovníky v manažerských pozicích (jednatelé a vedoucí oddělení), dále o pracovníky projekce a lidi v oddělení SW. Středoškolské vzdělání s maturitou má 40 % zaměstnanců (16 osob), vyučení jsou jen dva zaměstnanci (5 %). Nikdo ze zaměstnanců nemá pouze základní vzdělání.

Graf 14 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření, vlastní zpracování

5.1 Závěry z analýzy používaných benefitů

V této kapitole si představíme závěry ze čtyř sekcí, do kterých byly otázky v dotazníku rozděleny. Jedná se o kategorie: pracovní podmínky a pracovní prostředí, personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a poslední kategorií jsou osobní údaje.

➤ **Pracovní podmínky a pracovní prostředí**

Dle odpovědí na otázky v této části můžeme říci, že zaměstnanci firmy jsou spíše spokojeni nebo rozhodně spokojeni s fyzickým pracovním prostředím, poměrem mezi pracovním a soukromým životem, s týmem v rámci i mimo rámec svého oddělení.

Výraznější procento spíše nespokojených se objevilo u poměru mezi pracovním a soukromým životem, kdy jsme si pomocí detailního průzkumu odpovědí potvrdili hypotézu, že tuto nespokojenost neprojevují ženy, ale projevila ji část mužů, kteří díky charakteru své práce, musí svůj čas řídit podle odstavek výrobních programů u zákazníka, kde projekt (úpravy) realizují. V návrhové části, (kapitola 5.2), se pokusíme najít vhodnou kompenzaci pro tyto pracovníky.

Malá nespokojenost se projevila u spokojenosti s pracovním týmem mimo rámec oddělení. Číslo nespokojených sice není vysoké, ale vzhledem k tomu, že při realizaci projektů je zapotřebí úzké a hladce probíhající spolupráce všech oddělení firmy, pokusíme se i zde najít vhodné řešení.

➤ **Personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Odpovědi z této části dotazníkového šetření byly méně pozitivní, než v části předchozí. Zaměstnanci mají z jedné třetiny pocit, že se jim nedostává pravidelné a potřebné školení, potřebné pro výkon jejich povolání. Dále nám z odpovědí vyplynulo, že více než polovina zaměstnanců se necítí být motivována plnit zadané úkoly nad očekávání, což může být do budoucna problém v tom, že firma začne stagnovat, nebude inovativní, a to může mít v konečném důsledku dopad na kvalitu realizace projektů a na spokojenost zákazníků. Z těchto důvodů se těmito dvěma problémům budeme věnovat v návrhové části práce, (kapitola 5.2), a pokusíme se najít vhodná řešení.

Na třetí otázku této části, zda pracovníci ze své práce cítí pocit naplnění, odpověděly téměř dvě třetiny respondentů kladně, tedy spíše nebo rozhodně cítí pocit naplnění. Toto

zjištění je důležité. Vidíme, že nedostatky, které vyplývají z předchozích dvou odpovědí, zatím neovlivnily chuť do práce, a proto si můžeme být téměř jistí, že pokud se tyto nedostatky včas a vhodně napraví, mělo by vše být v pořádku a celková atmosféra a spokojenost by se měla v této oblasti zlepšit.

➤ **Zaměstnanecké výhody (benefity)**

Z odpovědí na otázky v této části vyplývá, že zaměstnanci jsou převážně dobře informováni o zaměstnaneckých výhodách a možnostech jejich čerpání, i když malé zlepšení informovanosti by bylo ku prospěchu. S balíčkem nabízených výhod jsou z velké části spokojeni. Třetina zaměstnanců by si však za svůj přínos pro společnost představovala vyšší mzdu a také by rádi cítili větší uznání (kromě finanční odměny). Na možné varianty zlepšení se budeme blíže věnovat v návrhové části práce (kapitola 5.2).

Co se týče aktuálně nabízených benefitů, s velkým předstihem vedou ty, které jsou spojeny s finančním plněním. Jedná se o vyplácení 13. platu, příspěvek na stravenky, odměny za mimořádný výkon a zvýšená odměna za práci přesčas. Nejméně bodů, ale rozhodně ne málo, získal příspěvek na penzijní připojištění a jazykové vzdělávání. Žádný z benefitů nezískal výrazně nižší bodování, z toho lze usoudit, že si zaměstnanci poskytovaných benefitů váží.

Valná většina zaměstnanců má představu, jakou finanční hodnotu za rok jimi využívané benefity představují. Z odpovědí je patrné, že téměř polovina zaměstnanců by preferovala vlastní výběr benefitů před pevně nastaveným čerpáním. Na toto přání se v návrhové části, (kapitola 5.2), pokusíme nastavit systém možného výběru. Pracovníci firmy mají pocit, že firma CMS s.r.o. nabízí standardní nebo dokonce nadstandardní balíček výhod, v porovnání s jinými firmami.

➤ **Osobní údaje**

Zde byl zjištěn poměr mužů a žen, kteří ve společnosti CMS s.r.o. pracují, jejich vzdělanost a věkové rozložení. Navíc bylo ověřeno, že zaměstnanci odpovídali pravdivě a pozorně, a to pomocí srovnání vyplněných údajů a údajů v interním seznamu zaměstnanců. Vyplněné údaje odpovídaly údajům z interního seznamu.

5.2 Návrh na nápravu nedostatků a doplnění firemních benefitů

V první polovině návrhové části se budeme věnovat zjištěným nedostatkům z dotazníkové ho šetření a jejich možnému odstranění. Jedná se o nedostatky, které z názorů 40 zaměstnanců firmy v oblasti firemních benefitů, vyplynuly.

➤ V první sekci, pracovní podmínky a pracovní prostředí, se jedná o dva nedostatky:

- část zaměstnanců, mužů, není zcela spokojena s poměrem mezi pracovním a soukromým životem
 - řešení: na základě celkového součtu přesčasových hodin by mělo být možno předem daným poměrem, klíčem, určitou část hodin vybrat formou náhradního volna tak, aby byl zaměstnanec spokojený a zároveň to nebránilo dalším pracovním úkonům zaměstnance, například v přípravě na realizaci dalšího projektu (úprav)
 - náklady: malé, na výše uvedené řešení není zapotřebí vynakládat žádné speciální náklady. V tomto případě se bude jednat pouze o práce administrativního pracovníka z interních zdrojů společnosti, pravděpodobně práce asistentky personalistky, která provede detailní evidenci přesčasových hodin, a evidenci hodin, které budou určeny pro náhradní volno a které budou proplaceny do mzdy. Práce personalistky bude sestavení klíče (výpočtu) pro stanovení maximálního možného počtu hodin, které se budou moci čerpat jako náhradní volno. Hranice maximálního počtu hodin bude spíše nižší, z důvodu nenarušení dalších pracovních závazků zaměstnance.
- nespokojenost s pracovním týmem mimo rámec oddělení, ve kterém respondent pracuje
 - řešení: v tomto případě by bylo vhodné použít formu anonymního dotazování s velmi konkrétními otázkami, které by měly za cíl zjistit jaká oddělení mezi sebou a přesně v jakém rozsahu a závažnosti mají problémy. Na základě výsledků by se provedla další analýza, která by se skládala z pozorování a prověření

získaných výsledků z anonymních dotazníků. Následně by mělo dojít k porovnání výsledků obou metod a teprve pak by se přistoupilo ke konkrétním řešení daných problémů.

- náklady: střední, také v tomto případě se využijí interní lidské zdroje, pro sestavení anonymního dotazníku a jeho vyhodnocení, kde by se dalo opět využít administrativních pracovníků pro návrh dotazníku, vedení firmy a vedoucí oddělení by tento dotazník, v čele s personalistkou, před odesláním k vyplnění, schválilo. Pro zajištění anonymity se dá využít jeden z mnoha serverů, které jsou určeny právě pro tyto účely, tedy pro anonymní vyplnění dotazníků a jejich následné vyhodnocení. Pro druhou část řešení, pozorování chodu firmy a ověření získaných výsledků z dotazníků, by mohlo být využité oddělení kontroly, které má ke splnění tohoto úkolu, vzhledem k náplni práce, nejbližší. Po vyhodnocení a vytvoření závěrů dojde k odhalení skutečných problémů a pravděpodobně i k jejich příčině, což zajistí už relativně snadný návrh pro eliminaci konkrétních problémů.

➤ **Ve druhé sekci, personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, jsme narazili na následující problémy:**

- zaměstnancům se nedostává pravidelného a potřebného školení pro výkon jejich povolání
 - řešení: pro každé oddělení zvlášť (personalistika, obchodní oddělení, administrativa, elektro, projekce, software, oddělení IT, kontrola) bude vypracován plán pravidelných školení a v pravidelných periodách (například 2x ročně) by měla být zmapována nabídka školení vhodná pro jednotlivá oddělení.
 - náklady: pravidelná školení – vyšší, v desítkách tisíc korun ročně; speciální školení – vysoké náklady, až do výše sta tisíc korun ročně. Na pravidelná školení mohou být náklady v řádech desítek tisíc korun, vzhledem k tomu, že se u tohoto typu školní nepředpokládá velká náročnost na přípravu a získávání poznatků a tvorbu podkladů pro účastníky, tato školení jsou zpravidla podobná, nicméně

potřebná. Navíc některé druhy periodických školení se dají realizovat z interních zdrojů, například periodické školení na procesy jednotlivých oddělení mohou školit vedoucí jednotlivých oddělení, kteří procesy spolu s řediteli tvoří a schvalují. Co se týká jiných, neperiodických školení, zde budou náklady firmy podstatně vyšší. Odvětví, ve kterém společnost CMS s.r.o. podniká, je specifické (průmyslová automatizace). Náročnost a nákladnost specifických školení bude pro každé oddělení různá. Nejnížší náklady se dají předpokládat na školení pro administrativu, která je zpravidla ve všech firmách, a tak i speciální školení jsou častější a obsazovanější a tedy i jejich cena je nižší (poptávka po nich je vyšší). Nejvyšší náklady na speciální druhy školení se dají předpokládat v oddělení software, kdy je při uvedení nového produktu na trh, nebo po upgrade software, potřeba školení absolvovat z důvodu znalosti všech nových funkcí produktu a správné logiky programování. Poptávka a účast na těchto typech školení není zdaleka tak častá, jako například v již zmíněné administrativě. Kurzovné je mnohem nákladnější. Při absolvování takového školení s několika zaměstnanci může náklad dosáhnout i sta tisíc korun za rok. V rámci úspor lze na školení vyslat vždy pouze jednoho až dva zaměstnance, kteří s novými poznatky zodpovědně seznámí ostatní kolegy.

- zaměstnanci necítí motivaci plnit zadané úkoly nad očekávání
 - řešení: motivace lidí je velmi složitá problematika, která se nedá vyřešit v krátkém časovém období jedním krokem. Každá osoba vnímá jako impuls k motivaci jiné věci. Můžeme předpokládat, že pokud se dobře nastaví řešení problémů, které jsou zmíněny v první a třetí sekci této návrhové části, a zároveň dojde k rozšíření zaměstnaneckých benefitů o níže navržené, tak by se celková atmosféra a motivace k plnění úkolů nad očekávání měla zlepšit.
 - náklady: v tento okamžik žádné náklady na tuto část nemáme, v této fázi bychom měli nechat zapůsobit důsledky z řešení problémů

v ostatních částech a v případě přetrvávání problému by se muselo přistoupit k bližšímu zkoumání příčin chybějící motivace a to pravděpodobně individuálním přístupem ke každému zaměstnanci. Vzhledem k velikosti firmy to není nereálné.

➤ **Ve třetí, stěžejní sekci v dotazníku, která se týkala přímo zaměstnaneckých benefitů, jsme zjistili několik věcí, které by bylo vhodné napravit. Jedná se o:**

- část zaměstnanců není informována o všech poskytovaných benefitech a o možnostech jejich čerpání
 - řešení: personalistka firmy zpracuje seznam všech poskytovaných benefitů včetně možností jejich čerpání. Poté s tímto seznamem všechny zaměstnance firmy. V případě dalších dotazů či pozdějších nejasností bude tento seznam připraven k nahlédnutí u ní osobně.
 - náklady: minimální, vzhledem k obsahu této diplomové práce, má personalistka seznam aktuálně poskytovaných benefitů a jejich popis připravený. K dopracování bude soupis možností čerpání každého jednotlivého benefitu. Náklady na doplnění soupisu jsou pouze interní, jedná se o práci v řádu hodin.
- pracovníci projeví zájem o zvýšení mzdy a zvýšení uznání za svoje přínosy pro firmu
 - řešení: zvýšení mzdy není jen otázkou rozhodnutí jedné strany. Pracovník, v případě že má pocit nedostatečné finanční odměny, bude mít nově k dispozici formulář, kterým bude mít možnost oficiálně svého vedoucího o zvýšení platu, požádat. Formulář bude mít kromě identifikačních údajů i kolonku, kde zaměstnanec vypíše důvody, proč se domnívá, že si zvýšení platu zaslouží. Vedoucí daného pracovníka bude mít povinnost se do určité lhůty k tomuto návrhu vyjádřit. V případě, že vedoucí žádost o navýšení platu vyhodnotí jako oprávněnou, postoupí ji vedení firmy a personalistce. Ti návrh ještě jednou projednají a případně přistoupí k patřičným krokům pro zajištění navýšení platu zaměstnance. Zvýšení pocitu

uznání se zajistí zaměstnancům aplikací navrhnutých benefitů, které jsou uvedeny ve druhé části této kapitoly.

- náklady: minimální, vytvoření standardizovaného formuláře a jeho schválení je otázkou několika hodin práce, formulář vytvoří interně oddělení IT, schválen bude vedením firmy vedoucími jednotlivých oddělení.
- zaměstnanci by preferovali vlastní výběr benefitů, než pevně stanovený balíček poskytovaných zaměstnaneckých výhod
 - řešení: ve stávajícím složení poskytovaných benefitů není velký prostor na volný výběr, zaměstnanec na některé z benefitů buď nárok ze své pozice má, nebo nemá. Předpokládejme, že dojde k rozšíření portfolia firemních benefitů, dle návrhu ve druhé části této kapitoly. Pak bude prostor pro vlastní výběr využívaných benefitů. Bude zapotřebí sestavení celkového nároku zaměstnance za měsíc. V úvahu bude brána zastávaná pozice, délka pracovního poměru a osobní hodnocení pracovníka. Od celkového nároku se odečtou benefity, které jsou zaměstnanci přiděleny díky postavení ve firmě (fixní benefity) a zbývající hodnotu si bude moci rozdělit mezi ty benefity, které osobně preferuje (flexibilní benefity).
 - náklady: malé, bude potřeba vést agendu pro každého zaměstnance, ve které bude patrný jeho celkový nárok na benefity, jaká část z celkového nároku je čerpána přidělenými benefity a jaká částka zaměstnanci zbývá na čerpání dle vlastního výběru. Tato agenda bude spravována a vedena interně, pravděpodobně asistentkou personalistky.

➤ **Čtvrtá sekce, osobní údaje, je pouze informativního rázu,**

zde nebylo cílem zjišťovat problémy. Autorka využila získané informace, které porovnála s interními údaji (seznamy zaměstnanců) a bylo zjištěno, že vyplněné informace jsou pravdivé a odpovídají skutečnému stavu pracovníků firmy.

Ve druhé polovině této části dojde k návrhu na doplnění firemní, resp. personální strategie v oblasti poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Budou doporučeny takové benefity, které se ve firmě zatím neposkytují a některé z těch, o které respondenti v dotaznících projeví zájem. Pro snadnější přehled o nabízených benefitech, které by bylo vhodné doplnit, provedeme jejich kvantifikaci do skupin podle věcného hlediska. Z tohoto pohledu zaměstnanecké výhody dělíme do tří skupin:

- zaměstnanecké výhody mající vztah k práci – k hlavním formám patří příspěvky na stravování, občerstvení na pracovišti, nadstandardní placené volno, manažerské a jazykové kurzy, doprava do zaměstnání anebo příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance – nejčastěji zahrnuje notebook a jinou výpočetní techniku, mobilní telefon, automobil k soukromým účelům, příspěvek na odívání, zvýhodněné bydlení,
- výhody osobní a sociální povahy – patří k nim především zdravotní péče o zaměstnance, rehabilitace, vitamíny, školka pro děti, příspěvky na dovolenou a na kulturní akce, příspěvky na pojištění a připojištění, dárkové šeky, členství v klubech, zvýhodněné spotřebitelské úvěry, aj.²⁸

Společnost CMS s.r.o. poskytuje širokou škálu benefitů a své zastoupení mají ve všech výše uvedených skupinách. V tabulce č. 5 jsou uvedeny aktuálně poskytované benefity a jejich příslušnost ke skupinám.

Tabulka 5 - Příslušnost aktuálních benefitů do skupin dle věcného hlediska

Druh benefitu	Příslušnost
Příspěvek na penzijní připojištění	výhody osobní a sociální povahy
Příspěvek na pojištění odpovědnosti z výkonu povolání	výhody osobní a sociální povahy
Jazykové vzdělávání	výhody mající vztah k práci
Občerstvení (káva, čaj je k dispozici z firemních zdrojů)	výhody mající vztah k práci
Stravenky	výhody mající vztah k práci
Služební telefon / notebook	hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance
13. plat	finanční odměna, nemá věcné zařazení
Odměny za mimořádný výkon	finanční odměna, nemá věcné zařazení
Zvýšená odměna za práci přesčas	finanční odměna, nemá věcné zařazení

Zdroj: vlastní šetření a zpracování

²⁸ Danarionline, *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita*, [online]. 2005 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

Vzhledem k tomu, že všechny skupiny podle věcného rozdělení jsou určitými benefity již zastoupeny, a navíc jsou ve společnosti poskytovány i benefity finančního charakteru bez věcného zařazení, budeme návrh na doplnění firemních benefitů vztahovat k výsledkům dotazníkového šetření. Zde měli zaměstnanci možnost vypsát benefity, které by rádi využívali, kromě těch aktuálně poskytovaných. Nejvíce uváděnými benefity byly homeoffice (práce z domova) a sick days (zdravotní volno, placené dny nemoci, obvykle 3 – 5 dnů). Dalšími výhodami, které zaměstnanci často ve svých odpovědích zmiňovali, bylo poskytování zdravotních pobytů nebo příspěvků na ně, vouchery na sportovní aktivity a relaxaci a příspěvky na kulturní akce.

O práci typu homeoffice se v minulosti na firmě již mluvilo, ale s ohledem na převážnou většinu odborných profesí je potřeba, aby tito lidé byli přítomni přímo v kancelářích a to z důvodu konzultací s ostatními kolegy, při realizaci náročnějšího projektu. Tyto konzultace je vždy výhodnější realizovat „face to face“, zaměstnanci mají ihned zpětnou vazbu, v případě nedorozumění v terminologii nebo nepochopení problému, který chce druhá strana vyřešit, dochází k téměř okamžitému odstranění těchto nepochopení. Problematika firemní činnosti je velmi specifická, proto vedení firmy preferuje své zaměstnance přímo na pracovištích, tento benefit tedy zavádět nebudeme.

Co se týče sick days, tento benefit nově do zaměstnaneckých výhod zařadíme. Z důvodu, že se finančně nevyplatí zůstat doma – první 3 dny nemoci nejsou propláceny, pracovníci chodí do zaměstnání nachlazení, čímž si dobu léčení prodlužují tím, že si neodpočinou a nejsou v klidu, ale také tím mohou své zdraví poškodit (například komplikace u chřipky). Dalším ohrožením, které tím způsobí, je nakažení svých spolupracovníků. Hrozí zde sice jisté riziko zneužití sick days, například si zaměstnanec bude chtít prodloužit víkend a v pátek nahlásí nevolnost, ale s tímto rizikem se prostě musí počítat. Avšak ve společnosti CMS s.r.o. pracují lidé zodpovědní a poctiví a proto se markantního zneužívání tohoto benefitu obávat nemusíme.

Příspěvky na pobyty v lázeňských střediscích, na permanentky do různých sportovních studií, na masáže nebo na vstupenky na rozličné kulturní akce nově do benefitů také zařadíme. Tento benefit bude pružný, tedy každý zaměstnanec bude moci využít ten příspěvek, který mu bude nejlépe vyhovovat. Výše měsíčního příspěvku bude fixní a pro všechny zaměstnance, napříč strukturou firmy, stejný. Proplácení bude fungovat

tak, že poté, co zaměstnanec zaplatí za určitou svou aktivitu, prokáže platbu platným dokladem a na základě toho mu bude příspěvek vyplacen. Tyto náklady jsou daňově uznatelné, jsou výhodné jak pro zaměstnance, který bude nyní více spokojen, ale i pro zaměstnavatele, který si výši příspěvků odečte z daňového základu.

Ostatní benefity ponecháme jako fixní, je možné, že v budoucnu vedení firmy s personalistkou ještě některé z aktuálně poskytovaných benefitů označí jako pružné tak, aby zaměstnanci měli ještě větší možnost výběru. Nová tabulka přehledu benefitů a jejich příslušnost bude po rozšíření nabídky benefitů vypadat následovně:

Tabulka 6 - Nový seznam benefitů, příslušnost a způsob poskytování

Druh benefitu	Příslušnost	Způsob poskytování
Příspěvek na penzijní připojištění	výhody osobní a sociální povahy	fixní
Příspěvek na pojištění odpovědnosti z výkonu povolání	výhody osobní a sociální povahy	fixní
Sick days	výhody osobní a sociální povahy	pružný
Příspěvky na kulturní akce	výhody osobní a sociální povahy	pružný
Příspěvky na sportovní aktivity a relax	výhody osobní a sociální povahy	pružný
Příspěvky na zdravotní pobyty (lázně atp.)	výhody osobní a sociální povahy	pružný
Jazykové vzdělávání	výhody mající vztah k práci	fixní
Občerstvení (káva, čaj je k dispozici z firemních zdrojů)	výhody mající vztah k práci	fixní
Stravenky	výhody mající vztah k práci	fixní
Služební telefon / notebook	hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance	fixní
13. plat	finanční odměna, nemá věcné zařazení	fixní
Odměny za mimořádný výkon	finanční odměna, nemá věcné zařazení	fixní
Zvýšená odměna za práci přesčas	finanční odměna, nemá věcné zařazení	fixní

Zdroj: vlastní šetření a zpracování

Personální strategie bude nově obsahovat přehled všech nabízených firemních benefitů včetně jejich věcné příslušnosti a bude zřejmé, které ze zaměstnaneckých výhod jsou fixní a které jsou pružné. Kombinací fixních a pružných zaměstnaneckých benefitů bychom měli docílit větší spokojenosti pracovníků, čímž se zvýší i jejich motivace k plnění úkolů ve vyšší kvalitě, než požadované. Konečný efekt bude v ideálním případě velmi pozitivní pro firmu. Díky iniciativě pracovníků může dojít na zlepšení některých procesů a postupů. Personální strategie také přesně popíše postup, podle jakých kritérií je využívání benefitů řízeno, nebo komu jsou za jakých podmínek příspěvky propláceny.

6 Závěr

V rámci této práce byla zmapována poměrně široká oblast péče o zaměstnance. Zákoník práce a na něj navazující předpisy upravují nejen péči o zaměstnance a životní podmínky zaměstnanců, ale i jejich rozvoj, kvalifikaci, vytváření pracovních podmínek, odstraňování překážek a rizik v práci, jejich stravování, ukládání svršků, zabezpečení v pracovní neschopnosti a ve stáří a další. Do této široké oblasti spadají i tzv. nadstandardní zaměstnanecké výhody, které společnosti poskytují svým pracovníkům nad rámec právních předpisů. Poskytování těchto benefitů je pro zaměstnance silně motivující. Motivace je přímo úměrná inteligenci, takže v mnoha profesích jen finanční odměňování nestačí. Zde nastupuje poskytování výhod jako například příspěvky na stravování, nadstandardní volno, vzdělávání a rozvoj pracovníků nad rámec bezprostředních potřeb organizace, služební notebooky, telefony, automobily, zdravotní péče, příspěvky na zdravotní pobyty, relaxační procedury, nebo sportovní a kulturní vyžití.

Bez ohledu na velikosti firmy je v současné době již nutností mít zavedený systém poskytování zaměstnaneckých výhod, a to vzhledem k otevřenému tržnímu prostředí v oblasti získávání pracovníků a jejich odměňování. Zaměstnanecké benefity se stávají velkým artiklem, který napomáhá firmám získávat nové kvalitní zaměstnance, nebo si stávající pracovníky udržet, starat se o ně a rozvíjet je. Personální strategie firmy, která obsahuje koncepci péče o zaměstnance, má být součástí strategie firemní. Jedině tak budou nastaveny všechny cíle této dílčí strategie správně a na míru danému podniku. Každý podnik má jiné prostředí, jinou strukturu zaměstnanců a má tedy i jiné preference na poskytování firemních benefitů. Vhodnou firemní, resp. personální strategií a odměňováním pracovníků zajistíme jejich spokojenost a motivaci k plnění zadaných úkolů v požadované, nebo vyšší, kvalitě. Ve společnosti, kde je tímto způsobem motivace podporována, jsou zaměstnanci spokojeni, dodržují kvalitu práce a jsou inovativní. Společnost tak produkuje kvalitní produkty a služby, je silně konkurenceschopná, nehrozí jí nedodržení finančních plánů atp. Odpovědnost za strategii péče o zaměstnance má personalistka společnosti.

V teoretické části jsme na základě rešerše literatury seznámili se základními pojmy a tříděním péče o zaměstnance, o obecných motivech, které firmy vedou k poskytování

nadstandardní péče svým zaměstnancům. Také jsme se seznámili s pravidly sestavování firemní strategie a strategie personální.

Praktická část nás nejdříve obeznámila se společností CMS s.r.o., na které byla praktická část aplikována. Tuto společnost si autorka vybrala proto, že v ní pracuje již devátým rokem. Zná tedy dobře místní prostředí a poměry a ráda se zapřičiní o zlepšení motivace svých kolegů i své vlastní a přispěje tak k celkově lepší atmosféře v organizaci.

Hlavním cílem práce byla analýza aktuálně používaných benefitů v této společnosti, náprava případných nedostatků, návrh na doplnění portfolia firemních benefitů včetně finančního odhadu nákladů na odstranění nespokojenosti zaměstnanců vyplývajících z dotazníkového šetření a odhad nákladů spojených se zavedením nových benefitů. Všechny uvedené cíle byly v této práci splněny. Na základě pohovoru s personalistkou firmy byly zjištěny aktuálně používané benefity a následně bylo provedeno dotazníkové šetření, kde se zaměstnanci vyjádřili pozitivně i negativně k následujícím sekcím: pracovní podmínky a pracovní prostředí, personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a k aktuálně nabízeným benefitům, kde měli možnost napsat benefit, který by rádi využívali, mimo stávajících. Poslední sekcí dotazníku byly osobní údaje, které měly funkci informativní. Uvedené osobní údaje byly pro zajímavost porovnány s interním seznamem zaměstnanců. Údaje souhlasily. Na tomto základě se můžeme domnívat, že i v předchozích částech dotazníku zaměstnanci odpovídali pravdivě.

V sekci pracovní podmínky a pracovní prostředí zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s poměrem mezi pracovním a soukromým životem. Bylo navrženo řešení formou výběru náhradního volna v určitém procentu napracovaných hodin. Náklady na toto opatření budou malé, jedná se pouze o interní administrativu spojenou s evidencí přesčasových služeb a počtu vybraných hodin na náhradní volno. Druhým problémem v této části je nespokojenost s pracovním týmem mimo rámec oddělení, kde daný pracovník pracuje. Řešením by mohlo být bližší dotazování a pozorování komunikačních vazeb mezi odděleními. Na základě těchto dvou metod by se přijala konkrétní opatření. Náklady na toto opatření mohou být až středního rázu, kdy bližší dotazování tak nákladné nebude, ale vyčlenění jednoho pracovníka z oddělení kontroly, na pozorování komunikace a vazeb mezi odděleními může být náročnější vzhledem k tomu, že tento proces pozorování by měl být dlouhodobějšího charakteru. Nicméně se stále jedná pouze o interní náklady.

Ve druhé sekci, personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, bylo navrženo řešení problému, že se zaměstnancům se nedostává pravidelného a potřebného školení pro výkon jejich povolání. Pro každé oddělení ve firmě bude vypracován plán pravidelných školení a v pravidelných periodách dojde ke zmapování školení speciálních, neperiodických. Na pravidelná školení se předpokládají náklady v desítkách tisíc korun, na školení speciální se u určitých specializovaných profesí tato školení mohou dostat až na sto tisíc korun ročně. Druhý problém v této sekci vyvstal v souvislosti s nedostatečnou motivací plnit zadané úkoly nad očekávání. Otázka motivace je velmi složitá a docílit většinové spokojenosti zaměstnanců není jednoduchým úkolem. Vzhledem k tomu, že tato práce, resp. navržení opravných opatření k ostatním zjištěným nedostatkům a navržení doplňkových benefitů, by mělo docílit větší spokojenosti a větší motivace zaměstnanců firmy, není zde řešení jako takové navrženo. Po implementaci zmíněných opatření a nových benefitů by se po čase mělo dotazníkové šetření zopakovat, aby se zjistilo, zda se motivace a spokojenost pracovníků podle očekávání opravdu zvýšila.

Ve stěžejní, třetí, sekci dotazníkového šetření, která se zabývala zaměstnaneckými benefity bylo zjištěno, že část zaměstnanců není informována o všech poskytovaných benefitech a o možnostech jejich čerpání. Řešením je dopracování personální strategie, kde bude seznam všech poskytovaných benefitů včetně možností jejich čerpání. Náklady jsou interní a minimální, doplnění strategie by nemělo zabrat více, než několik hodin. Dalším zjištěním je zájem zaměstnanců o zvýšení mzdy a zvýšení uznání za svoje přínosy pro firmu. Doposud ve firmě neexistovala oficiální cesta, jak si o zvýšení platu požádat. Pracovník, který chce o zvýšení platu požádat, nově vyplní standardizovaný formulář, který odešle svému nadřízenému, který žádost spolu s vedením firmy a personalistkou vyřídí, kladně, nebo záporně. Náklady na standardizovaný formulář jsou minimální, interně ho vytvoří oddělení IT. Zvýšení uznání by měla přinést implementace doplňkových firemních benefitů a náprava zjištěných nedostatků. Posledním nedostatkem, který se zde projevil, je nemožnost vlastního výběru v čerpání benefitů. Řešením je doplnění personální strategie o nové benefity, které budou poskytovány flexibilně (pružně). Náklady na evidenci celkového nároku na benefity, čerpání fixních a čerpání pružných benefitů jsou malé, interně je bude vést pravděpodobně asistentka personálního oddělení.

Diplomová práce bude dle dohody předána do rukou personalistiky, která spolu s vedením firmy a vedoucími jednotlivých oddělení navrhnuté úpravy prodiskutují a případně zahájí jejich implementaci ve společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo. 4., dopl. a přeprac. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy právnické učebnice. ISBN 9788074001864.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071795643.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

Právní předpisy:

Zákoník práce 2017, ČÁST DESÁTÁ, PÉČE O ZAMĚSTNANCE [online]. 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>

Elektronické zdroje:

CMS s.r.o., *Úvod, O společnosti*, [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://www.cmsys.cz/>

Danarionline, *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita*, [online]. 2005 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

E-learningový portál strategického řízení, *Obsah strategie lidských zdrojů*, [online]. 2015 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/obsah-strategie-lidskych-zdroju>

Finexpert, *Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?*, [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>

Forbes, HALL, J., *11 Simple Ways To Show Your Employees You Care* [online]. 2014 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z <http://www.forbes.com/sites/johnhall/2014/03/10/11-simple-ways-to-show-your-employees-you-care/#6894f1c67e17>

Informační portál i–poradce, *Zaměstnanecké benefity-motivace zaměstnanců*, [online]. 2016 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=91740>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, eJustice, *Výpis z obchodního rejstříku*, [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=368272&typ=PLATNY>

Integrovaný portál MPSV, *Příručka pro personální a platovou agendu, Pracovněprávní vztahy a jejich právní úprava* [online]. 2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB001>

IS/STAG pro VŠRR, REPŠOVÁ V., *Bakalářská práce, Komunikační proces ve vybrané organizaci*, [online]. 2015 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <https://stag-vsrr.zcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html>

Personalista, *Jaké jsou nejčastější zaměstnanecké benefity*, [online]. 2016 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/jake-jsou-nejcastejsi-zamestnanecke-benefity.html>

Zdravotnictví a medicína, *Jak pečovat o zaměstnance?*, [online]. 2014 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z <http://zdravi.euro.cz/clanek/sestra/jak-pecovat-o-zamestnance-474155>

Interní zdroje CMS s.r.o.:

Logo firmy

Organizační struktura firmy

Podrobný popis pracovních pozic

8 Přílohy

Příloha 1 - Řízený pohovor s personalistkou společnosti CMS s.r.o.

CMS s.r.o.

Zápis z řízeného pohovoru s personalistkou společnosti, pro potřeby DP

Datum schůze: 24. 1. 2017

Přítomni: Tazatel: Bc. Václava Repšová

Respondent: Ing. Veronika Ševčíková

SEZNAM OTÁZEK A PŘÍMÝ ZÁPIS ODPOVĚDÍ

I. Které konkrétní benefity firma aktuálně nabízí a jaká je jejich daňová uznatelnost?

13. platy	P
čtyřměsíční odměna za práci přesčas	P
průjezd	P
stravenky	V
Občerstvení	C
Průj. odpovědnosti	P
Průj. penzijní	V
Odměny za minulý rok	P

II. Jaké pozice zastávají majitelé (jednatelé) firmy a co je jejich hlavní náplň práce?

Zastávají různé řídicí/koordinátorské pozice, rozdělené a náplň práce majitelů v dokumentu "Podroby" popis pracovních pozic"

III. Významnými pracovníky společnosti jsou i vedoucí jednotlivých oddělení. Mohla bys mi k nim říci něco bližšího, jaká je jejich hlavní náplň práce a jejich odpovědnost?

Vedoucí řídí své útvary a jsou podřízeni ředitelům. Pro výřadby, která v této chvíli je nejdelší, je nejvíce osobou vedoucí úřady. Náplň jedné prac. najdu v dokumentu "Podroby popis prac. pozic".

Příloha 2 - Dotazník spokojenosti

Analýza spokojenosti s pracovními podmínkami, personálním rozvojem a zaměstnaneckými benefity.

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

Se souhlasem vedení firmy se na Vás obracím s laskavou prosbou o zodpovězení několika otázek v podobě dotazníku, který naleznete níže.

Úkolem je zjistit, jak jste spokojeni s pracovními podmínkami, personálním rozvojem a zaměstnaneckými benefity v naší firmě. Dotazník je anonymní a jeho elektronická forma umožňuje snadné zodpovězení otázek, které Vám nezabere více než 10 minut času. Dotazník bude použit pro praktickou část mojí diplomové práce na CZU v Praze.

Prosím o vyplnění dotazníku Vámi všemi, na které se obracím, neboť pro účelné vyhodnocení je nutné získat co nejvíce odpovědí. Výsledky mohou sloužit i ke zvýšení Vaší informovanosti a zlepšení podmínek na Vašem pracovišti. Prosím o vyplnění dotazníku do 31.1.2017.

Děkuji za ochotu a spolupráci, s přáním pěkného dne

Bc. Václava Repšová | Kontrola, správce firemního webu

CMS s.r.o. | Nádražní 296 | 293 01 Mladá Boleslav | Czech Republic tel: +420 326 700 626 | +420 773 377 781 | fax: +420 326 700 613 repsova.vaclava@cmsys.cz | www.cmsys.cz | www.cmscomputers.cz

1 PRACOVNÍ PODMÍNKY A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, je mi to jedno
Fyzické pracovní prostředí (osvětlení, větrání, dodržování hygienických limitů, právnost, limity pro fyzickou zátěž, aj.) je přiměřené typu práce, kterou vykonávám.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V této společnosti mi vyhovuje poměr mezi svým pracovním a soukromým životem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní tým, se kterým úzce spolupracuji (v rámci oddělení) jsem spokojen(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní tým, se kterým spolupracuji v širším okruhu (mimo rámec oddělení) jsem spokojen(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 PERSONÁLNÍ ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, je mi to jedno
Společnost mi poskytuje pravidelná školení potřebná pro výkon zaměstnání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost má možnost k tomu, abych své úkoly plnil(a) nad očekávání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ze své práce mám pocit naplnění.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, je mi to jedno
Cítím se dobře informován(a) o všech zaměstnaneckých výhodách a možnostech jejich čerpání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen(a) s balíčkem zaměstnaneckých výhod, které mi zaměstnavatel nabízí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje mzda (finanční odměna) odpovídá mému přínosu této společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za svůj přínos a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání (kromě finanční odměny).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4

Na stupnici od 1 - 5 oceňte benefit, který Vám nejvíce přináší radost, který nejvíce oceňujete. Přičemž 1 je hodnota nejnižší oblíbenosti a 5 je hodnota nejvyšší oblíbenosti. V každém řádku označte jedno políčko.

	1	2	3	4	5	Netýká se mě
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na pojištění odpovědnosti z výkonu povolání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení (káva, čaj je k dispozici z firemních zdrojů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykové vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměny za mimořádný výkon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služební telefon / notebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýšená odměna za práci přesčas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5

Mám představu, jakou finanční hodnotu za rok představují mnou využívané benefity.

- Ano
- Ne

6

Preferoval(a) bych, aby zaměstnanecké výhody byly raději poskytovány formou „samoobslužného balíčku“ (možnost čerpání finančních prostředků podle vlastního uvážení).

- Ano
- Ne

7

Jak vnímáte svého zaměstnavatele z hlediska nabídky zaměstnaneckých výhod v porovnání s jinými firmami.

- nabízí nadstandardní balíček výhod
- nabízí standardní balíček výhod
- jiné firmy nabízejí lepší firemní výhody
- nevím, nemám srovnání

8

Jaké zaměstnanecké výhody, které Váš podnik nenabízí, byste rád(a) využil(a)?

Zbývá 1589 znaků

9

Pohlaví.

- Žena
- Muž

10

Věk (vyberte kategorii do které spadáte).

- méně než 30 let
- 30 - 39 let
- 40 - 49 let
- 50 - 59 let
- více než 60 let

11

Nejvyšší dosažené vzdělání.

- Základní
- Vyučen(á)
- Středníškolské s maturitou
- Vysokoškolské