

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Význam zaměstnaneckých benefitů v rámci motivačního
procesu ve sledované organizaci**

Bc. Simona NOSKOVÁ

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Simona Nosková

Podnikání a administrativa

Název práce

Význam zaměstnaneckých benefitů v rámci motivačního procesu ve sledované organizaci

Název anglicky

The Importance of Employee Benefits as a Part of the Motivation Process in the Selected Organization

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit význam stávajících zaměstnaneckých benefitů ve vybrané sledované organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních doporučení a závěrů.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části půjde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které budou ve druhé, praktické části, použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Vzhledem k charakteru sledovaných jevů a volbě cílů budou ve vlastní práci zvoleny vybrané postupy jak z oblasti kvalitativního tak kvantitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, výkonnost procesů, výkonnost zaměstnanců, efektivnost procesu motivace.

Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-868-5100-1.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- Bělohávek F.: Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. SAGE Publication, USA, 2010, ISBN 978-1-4129-7488-2
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. 128. ISBN 80-245-0703-X
- STEERS, R. M., PORTER, L. W., BIGLEY, G. A. Motivation and Leadership at Work. McGraw-Hill, 1996. ISBN 0070610312, 9780070610316
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7
-

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 02. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Význam zaměstnaneckých benefitů v rámci motivačního procesu ve sledované organizaci" 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 29.3.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za její svědomité a velice podporující vedení při psaní této diplomové práce a za její cenné rady. Velké díky patří také Mgr. Jitce Roupkové a společnosti Bosch Diesel s.r.o. v Jihlavě za poskytnutí informací a odborných dat. Moje poděkování si taktéž zaslouží zaměstnanci, kteří byli maximálně ochotní při vyplňování dotazníkového šetření.

Význam zaměstnaneckých benefitů v rámci motivačního procesu ve sledované organizaci

Abstrakt

V dnešní náročné době je velmi důležité si udržet dobře zapracované a zkušené zaměstnance, které je třeba řádným způsobem namotivovat k lepším výkonům. Vzhledem k aktuální situaci s minimální nezaměstnaností v posledních letech, je toto tvrzení důležité brát na zřetel. Velkou roli v motivování zaměstnanců hrají motivační systémy, které jsou nastoleny v různých firmách odlišnými způsoby. Důležitou součástí motivačních systémů jsou benefity, které jsou zaměstnancům nabízeny. Způsob nabízení a následné využívání benefitů je pro zaměstnance mnohdy velmi nepřehledné nebo neatraktivní. Proto je velmi důležité, aby si každá organizace vytvořila motivační systém, který bude vyhovovat jejím zaměstnancům, ale také zaměstnavatelům.

Obsahem práce je část teoretická a část praktická. V první části diplomové práce jsou řešena teoretická východiska jako je motivace a motivování zaměstnanců, a především význam zaměstnaneckých benefitů v rámci motivačního procesu v organizaci.

Druhá, praktická část je zaměřena na konkrétní současný stav organizace. Je zde využito kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Tento výzkum sloužil ke zjištění informací, které se týkají nabízených zaměstnaneckých benefitů ve společnosti a spokojenosti s nimi.

Vlastní výzkum odhalil vcelku nečekané a překvapivé skutečnosti v rámci poskytovaných benefitů, které jsou v práci podrobně rozebrány. Autorčino doporučení by mohlo posloužit jako podklad pro management společnosti ke zlepšení dosavadního motivačního systému a zdokonalení nabízení zaměstnaneckých benefitů.

Klíčová slova: Řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, výkonnost procesů, efektivnost procesu motivace, zaměstnanecké benefity

The Importance of Employee Benefits as a Part of the Motivation Process in the Selected Organization

Abstract

In today's challenging times, it is very important to keep well-trained and experienced employees which need to be properly motivated to better performance. Given the current situation with minimum unemployment in recent years, this statement needs to be taken into account. Motivation systems play a major role in motivating employees. These systems are established in different companies in different ways. Benefits offered to the employees are the important part of the motivation systems. For employees, the way in which these benefits are offered and subsequently used is often very confusing or unattractive. Therefore, it is very important for each organization to develop a motivation system that suits its employees as well as the employers.

This thesis consists of theoretical and practical part. The first part deals with the theoretical basis, such as motivation, motivating employees and, most of all, the importance of employee benefits as a part of the motivation process in the organization.

The second part, practical, is focused on the actual situation in the organization. Both qualitative and quantitative research methods are used in this part. The research is used to identify the employee benefits offered in the company and to detect the employee's satisfaction with them.

The research itself revealed quite unexpected and surprising facts about the provided benefits. This thesis contains a detailed analysis of these facts. The recommendations of an author could serve as a basis for the company's management to improve the current incentive system and the way of providing the employee benefits.

Keywords: management, management process, human resources management, personnel management, motivation process, theory of motivation, incentive program, motivation factors, effectiveness of the motivation factors, process performance, efficiency of the motivation process, employee benefits

Obsah

1 Úvod.....	15
2 Cíl práce a metodika	17
2.1 Cíl práce	17
2.2 Metodika	17
3 Teoretická východiska	19
3.1 Management.....	19
3.2 Manažer.....	21
3.2.1 Manažerské funkce	22
3.3 Řízení lidských zdrojů.....	23
3.4 Motivace.....	24
3.4.1 Motiv.....	26
3.4.2 Stimul.....	26
3.5 Teorie motivace.....	27
3.6 Maslowova pyramida potřeb.....	28
3.7 Zdroje motivace	29
3.8 Hodnocení pracovníků	31
3.9 Odměňování	32
3.9.1 Celková odměna	32
3.9.2 Mzda	34
3.9.3 Plat	34
3.10 Zaměstnanecké benefity.....	34
3.10.1 Znaky benefitů	35
3.10.2 Nejčastější benefity v ČR	36
4 Vlastní práce.....	37
4.1 Představení společnosti	37
4.1.1 Hlavní předmět podnikání firmy Bosch Diesel s.r.o.	37
4.1.2 Historie společnosti.....	39
4.1.3 Současné postavení firmy Bosch Diesel s.r.o.	40
4.2 Péče o zaměstnance.....	43
4.3 Nabízené zaměstnanecké benefity	43
4.4 Výsledky řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti.....	49
4.4.1 Dílčí zhodnocení řízených rozhovorů.....	52
4.5 Dotazníkové šetření.....	53
4.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	53
4.5.2 Dílčí zhodnocení dotazníkového šetření.....	74

5	Zhodnocení výsledků a doporučení	75
5.1	Zhodnocení výsledků	75
5.2	Doporučení	77
6	Závěr.....	79
7	Seznam použitých zdrojů.....	81
8	Přílohy	85
8.1	Příloha č. 1: Přepis rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti.....	85
8.2	Příloha č. 2: Dotazník.....	92

Seznam obrázků

Obrázek 1: Soustava cílů a plánů organizace	22
Obrázek 2: Proces motivace	25
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb	28
Obrázek 4: Schéma vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	29
Obrázek 5: Model celkové odměny	33
Obrázek 6: Žebříček benefitů	36

Seznam tabulek

Tabulka 1: Složky celkové odměny.....	33
Tabulka 2: Rozložení pracovního zařazení.....	55
Tabulka 3: Využívání zaměstnaneckých benefitů	58

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb Bosch Diesel s.r.o. v letech 2013 – 2017	41
Graf 2: Výsledek hospodaření v letech 2013 - 2017	42
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 - 2017.....	42
Graf 4: Rozdělení podle pohlaví ve firmě	54
Graf 5: Věkové rozložení pracovníků firmy.....	55
Graf 6: Délka zaměstnání ve firmě	56
Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	57
Graf 8: Využívání zaměstnaneckých benefitů	61
Graf 9: Občasné využívání zaměstnaneckých benefitů	61
Graf 10: Nevyužívání zaměstnaneckých benefitů	62
Graf 11: Nevědomost o nabízených benefitech.....	63
Graf 12: Nejatraktivnější benefity pro zaměstnance firmy.....	64
Graf 13: Nejméně atraktivní benefity pro zaměstnance	65
Graf 14: Návrhy nových benefitů od zaměstnanců firmy.....	66
Graf 15: Informovanost zaměstnanců o benefitech	67
Graf 16: Spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity	68
Graf 17: Porovnání benefitů s konkurencí.....	69
Graf 18: Aktivní využívání Cafeterie	70

Graf 19: Uživatelská příjemnost systému Cafeterie	71
Graf 20: Požadavek na úřední hodiny pro systém Cafeterie.....	72
Graf 21: Nejčastější způsob útraty v Cafeterii	73

Seznam použitých zkratek

- apod. - a podobně
- např. - například
- tj. - to je
- h - hodina
- tzv. - takzvaný/takzvané/takzvaná
- s.r.o. - společnost s ručením omezeným
- viz - podívej se
- tzn. - to znamená
- Min. - minimálně
- Max. - maximálně
- cca - přibližně
- resp. - respektive
- kol. - kolektiv
- tis. - tisíce
- VH - výsledek hospodaření
- ANG - technicko - hospodářští pracovníci
- IND - nepřímí výrobní pracovníci
- DIR - přímí výrobní pracovníci

1 Úvod

Management je věda, kterou se člověk zabývá již od nepaměti. Jak motivovat pracovníky, to je otázka stará již několik století a touto problematikou se zabývali již naši předkové. Management je používán manažery k naplňování jistých cílů dané organizace. K rozvoji docházelo pomocí různých vědních disciplín. Mezi tyto vědní disciplíny můžeme zařadit například: ekonomii, právo, psychologii, apod.

Jednou z nejdůležitějších rolí v podniku plní právě lidé neboli zaměstnanci, kteří oplývají zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi a s tím souvisí jejich správná motivovanost. Na rozdíl od nejmodernějších strojů a největších finančních zdrojů jsou zaměstnanci a jejich loajalita naprosto nepostradatelní. Pokud zaměstnavatelé dokážou své zaměstnance správně a aktivně motivovat, jistě se jim to vrátí v důslednějším a prospěšnějším plnění cílů, které si podnik stanoví. Z toho vyplývá, že zájem a péče o zaměstnance je jednou z nepostradatelných činností k chodu efektivního podniku.

Motivování zaměstnanců a motivační systémy veškerých podniků jsou aktuálním tématem této doby. Jedním z nejdůležitějších článků podniků jsou jejich zaměstnanci. Proto je velice důležité, aby jedním z primárních cílů společností byla důkladná pravidla pro hodnocení a poté odměňování zaměstnanců. K motivaci zaměstnanců přispívají aspekty jejich spokojenosti a nabádají je k lepšímu pracovnímu výkonu. Lepší pracovní výkon vede k větší prosperitě zaměstnavatele,

bez ohledu na velikost firmy.

Cílem diplomové práce je zjistit jaký vliv mají zjištěné zaměstnanecké benefity v rámci motivačního procesu a zhodnotit stávající benefity ve vybrané organizaci. První část je zaměřena na teoretická východiska, která slouží k jasnějšímu pochopení daného tématu. Jsou zde objasněny termíny jako řízení lidských zdrojů, benefity pro zaměstnance, motivace a odměňování zaměstnanců. Je zde také přiblíženo, jaké zaměstnanecké výhody jsou nejčastěji využívány v České republice.

Následující část je zaměřena na analýzu zvolené společnosti Bosch Diesel s.r.o. Jsou zde popsány základní informace, které jsou charakteristikami společnosti. Důležitým bodem je popis současného systému zaměstnaneckých benefitů. Dále je zde zhodnoceno

dotazníkové šetření, které se zabývá zvoleným tématem, a to spokojeností zaměstnanců s aktuálním systémem odměňování.

Třetí a poslední část již popisuje doporučení praktického řešení, kde je zaneseno vylepšení dosavadního systému zaměstnaneckých výhod. Toto doporučení vychází ze zjištěných dat z dotazníkového šetření.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem závěrečné práce je zjistit jaký význam mají zjištěné zaměstnanecké benefity pro stávající motivační proces ve vybrané organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě vyhodnocení vlastního výzkumu formulace vlastních závěrů a doporučení.

2.2 Metodika

Diplomová práce je složena z teoretické a praktické části. První z těchto částí je zaměřena na teoretická východiska, která jsou čerpána z odborné literatury. Literatura byla vypůjčena v mnohých knihovnách. Jsou zde popsána zejména témata zaměřena na management, řízení lidských zdrojů, motivování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody, personalistiku, úlohy manažerů, apod. Dalším důležitým zdrojem pro zpracování teoretické části byly odborné časopisy a články z vybraného podniku. Načerpané znalosti byly využity při tvorbě vlastního výzkumu.

Druhá z částí se zabývá představením společnosti Bosch Diesel s.r.o., kde jsou popsány dosavadní poskytované způsoby odměňování a nastolený systém benefitů v jihlavském závodě. Vlastní práce je představena pomocí řízeného rozhovoru s manažery podniku. Řízené rozhovory byly realizovány s manažerkou personálního oddělení a vedoucím pracovníkem technického oddělení. Rozhovory, které byly provedeny, byly polostrukturovaného charakteru.

Dále je zde zpracováno dotazníkové šetření. Dotazník byl sestaven tak, aby se daly získané informace co nejlépe zpracovat a přinesly užitečné závěry. Otázky v dotazníku byly použity otevřené i uzavřené. Před samotným vyplňováním dotazníků byla provedena pilotáž, která má být nápomocna pro správné a jasné pochopení položených otázek. Pilotáže se zúčastnilo 20 zaměstnanců, kteří byli velmi nápomocni k opravě a lepší srozumitelnosti dotazníku. Dotazníky byly vyplňovány anonymně zaměstnanci firmy – výsledky z nich jsou zobrazeny v grafickém provedení.

Řízený rozhovor, který obsahuje celkem 10 otázek, byl uskutečněn se dvěma vedoucími pracovníky. Z nichž jeden je vedoucí pracovník personálního oddělení a druhý vedoucí skupiny na oddělení reklamací. Otázky byly položeny tak, aby mohlo dojít ke zhodnocení pohledu těchto vedoucích pracovníků na poskytované benefity zaměstnancům. Nejpodstatnější názory obou pracovníků jsou představeny ve vlastní práci. Celé rozhovory jsou přepsány v přílohách této diplomové práce.

Dotazníkové šetření probíhalo v několika etapách. Sběr dat začal během prosince 2018. Poslední výsledky dotazníkového šetření byly obdrženy na začátku března 2019. Dotazník byl v sídle firmy Bosch Diesel s.r.o. předkládán pouze v papírové podobě. S předkládáním dotazníku mi velmi pomohlo personální oddělení, které moje vytištěné dotazníky předložilo jednotlivým vedoucím v závodě. Pro vyplnění bylo vytištěno 650 papírových dotazníků. Vzhledem k anonymitě bylo předpokládáno, že všechny dotazníky nebudou správně a dostatečně vyplněny nebo navráceny.

Dotazník byl složen tak, aby byly zjištěny základní charakteristiky respondenta a následně spokojenost se zaměstnaneckými benefity, které firma poskytuje svým zaměstnancům. Dotazník obsahuje otevřené i uzavřené otázky. Uzavřené otázky zjišťují, jak jsou zaměstnanci spokojeni s poskytovanými benefity. Otevřené otázky jsou formulovány tak, aby respondent mohl poskytnout vlastní názory a nápady na nové benefity. Také je zde řešeno porovnání nabízených zaměstnaneckých výhod s konkurenčními firmami. Aby byla získaná data relevantní, bylo cílem získat alespoň 500 zodpovězených dotazníků, což se také povedlo.

Všechna data, která byla zjištěna pomocí dotazníkového šetření, byla zpracována v programu MS Excel 2016 a také pomocí Google formuláře. Následně z těchto výsledků byly vymodelovány grafy a tabulky pro znázornění zjištěných podstat. Pro zpracování některých získaných dat byl taktéž použit aritmetický průměr a směrodatná odchylka.

V poslední části je vyhotoveno doporučení pro firmu Bosch Diesel, s.r.o., ke kterému byl použit právě aritmetický průměr. Podstatou nového doporučení pro poskytování zaměstnaneckých výhod jsou právě výsledky z dotazníkového šetření, které by měly vést k většímu uspokojení zaměstnavatele i zaměstnanců.

3 Teoretická východiska

První z částí je zaměřena na management, řízení lidských zdrojů, motivaci, odměňování zaměstnanců a definici zaměstnaneckých výhod. Nejdůležitější poznatky pro tuto práci jsou motivování zaměstnanců a také zaměstnanecké benefity, kterým je věnována podstatná část této kapitoly. Jsou zde popsány odborné termíny, které budou v práci používány.

3.1 Management

Ve slovníku cizích slov najdeme slovo management vysvětlené jako systém teoretických a praktických řídicích činností a dovedností nebo mechanismus řízení organizací a funkcí, které provádí řídicí pracovníci neboli manažeři (Šajdlerová, Konečný, 2007).

Management jako takový bychom mohli hledat už v dávné minulosti. Již po tisíce let jsou lidé odpovědní za organizování, plánování, kontrolování a vedení ostatních osob. V průběhu mnoha let ovlivnily rozvoj managementu především dvě události. Prvním z milníků byla publikace od Adama Smitha v roce 1776, kde byla tímto odborníkem vysvětlena dělba práce pro podniky. Druhou událostí ovlivňující management je průmyslová revoluce, jejíž počátek zařazujeme do 18. století v Anglii. Začátkem 19. století se rozšířila i do Ameriky. Nejdůležitějším přínosem zmiňované revoluce bylo začínání používání strojů a nahrazení lidské práce. Důsledkem tohoto dění začali být velmi žádaní pracovníci na manažerských pozicích, kteří dokázali plánovat, organizovat, vést a kontrolovat ostatní pracovníky. Všechny tyto dovednosti byly nezbytné pro efektivní rozvoj (Váchal, Vochozka, 2013).

Velmi často se management překládá do českého jazyka jako řízení. Anglický výraz control je v manažerském pojetí mnohdy spojován s prosazováním a realizací daných úkolů (Veber, 1999).

Řízení lze považovat za jednu z nejpodstatnějších činností vůbec. Aby mohlo být dosaženo stanovených cílů, začali se lidé ve vývoji času sdružovat do skupin a menších skupinek. Pro jednotlivce by bylo velmi spleťité těchto cílů dosáhnout. Proto se stalo řízení nezbytnou činností, díky níž se dá nasměřovat píle a snaha jednotlivých pracovníků nezbytným směrem, jež vede k pozdějšímu plnění vymezených cílů skupiny (Cejthamr, Dědina, 2010).

Problematiku řízení reprezentuje úzce orientovaná činnost, bez které by se všechny společnosti bez ohledu na jejich velikost, v dnešní době zaručeně neobešly. Řízení jako takové se ovšem netýká pouze společností a firem, ale také policie, armády, univerzit a mnoha dalších orgánů (Veber, 1999).

Podle Vebera (1999) lze vysvětlit pojem management různými interpretacemi, které zní například takto:

- Soubor metod, zkušeností řídicích pracovníků, mnohých druhů doporučení a názorů, které jsou využívány manažery ke zvládnutí jistých činností, které v součtu tvoří podnikové cíle
- Management lze chápat jako činnost, jejímž cílem je mobilizovat věcné a lidské činitele při respektování zadaných nákladů, norem a lhůt k dokončení určitého projektu
- Dalším výkladem managementu je umění toho, aby pracovníci vykonali vše, co jim bylo zadáno řídicím pracovníkem

Velmi častou chybou v denní mluvě je zaměňování pojmů řízení a vedení, což je v moderním managementu důležité odlišovat. Pojem, který se používá při zaměření na dosahování konečného výsledku pomocí nástrojů jako je získávání, rozdělování nebo kontrolování zdrojů (peníze, stroje, budovy, vybavení, atd...), nazýváme řízení. Naopak vedení je orientováno na nejdůležitější zdroj, který je ve firmě k dispozici, což je lidský kapitál nebo pracovníci. U vedení se zaměřujeme spíše na motivaci zaměstnanců, předkládání vize a mise nebo získávání důvěry a věrnosti (Armstrong, Stephens, 2008).

Správný management by ovšem nikdy neměl být založen výhradně na příkazování vedoucím pracovníkem podřízeným nebo na důsledné kontrole jasně zadaných úloh, ale je nutné zachovat prostor pro samostatnost, kreativitu a odpovědnost za celkové cíle. Jednoduše tedy můžeme říci, že management představuje dosažení zadaných cílů pomocí dalších pracovníků (Kubátová, 2012).

Je velmi nezbytné si uvědomit, že management je nedílnou součástí každé organizace bez ohledu na její velikost, zaměření nebo místo působení. Je značně viditelné, které firmy jsou řízeny správně na rozdíl od těch, které jsou řízeny špatným způsobem. Mezi nejhlavnější ukazatele můžeme zařadit především výnos a spokojenost zákazníků.

Správně řízené organizace vlastní široký okruh loajálních zákazníků, společnost se rozvíjí, roste a prosperuje. Naopak špatně řízené organizace ztrácejí zákazníky a jejich výnos taktéž klesá (Váchal, Vochozka, 2013).

Úrovně managementu

Nyní lze rozdělit manažery ve společnosti na tři úrovně podle Blažka (2014):

- **Vrcholový management (TOP management)** -> Jedná se o manažera, který přebírá veškerou zodpovědnost za majitele a koordinuje, má vliv na veškeré činnosti.
- **Střední management (MIDDLE management)** -> Do této skupiny zařazujeme velkou škálu pracovníků, kteří jsou na řídicích a vedoucích pozicích, např. vedoucí personálního oddělení, ekonomický vedoucí, apod.
- **Prvoliniový management (LOW management)** -> V této skupině jsou zařazeni vedoucí dílen, mistři, vedoucí pracovních týmů, apod.

3.2 Manažer

V moderním managementu je za manažera považován jistý činitel, který vede společnost k úspěchu. Od jejich postavení se požaduje vedení tzv. manažerských funkcí. Za manažera můžeme pokládat osobu, která je zvolena na toto místo jmenováním, pověřením, ustanovením či zmocněním. Manažer aktivně vede, a především řídí akce, pro které byl opatřen odpovídajícími pravomocemi. Manažery můžeme zařadit do zvláštní skupiny pracovníků, kteří mají na starosti kontrolování a organizování ostatních zaměstnanců a snaží se využít co nejlepších disponibilních zdrojů (Blanchard, 2017).

Aby mohl manažer správně a pečlivě vykonávat svoji práci, je nezbytně nutné mít u podřízených zaměstnanců přirozenou autoritu. Po analýze autorit manažerů lze hovořit o autoritě formální či neformální (Blanchard, 2017).

- **Formální autorita** – tzv. autorita poziční, jedná se o typ autority, kdy byl manažer do své funkce dosazen nebo ustaven (Lojda, 2011).
- **Neformální autorita** – tato autorita je dána schopnostmi a vlastnostmi manažera, kvůli nimž se v očích podřízených zaměstnanců stává neformální autoritou (Lojda, 2011).

3.2.1 Manažerské funkce

Manažer při vykonávání svojí funkce musí vzít na sebe řadu úloh. Některé z těchto úloh budou blíže vysvětleny v následující části.

- **Plánování** – jedná se o proces, v němž manažeři formulují cíle a také cesty k jejich dosažení. Je velmi důležité stanovit si jasné a reálné cíle, které mohou být zrealizovány a povedou k úspěchu firmy. Plánování můžeme dle časového hlediska rozdělit na **strategické** (delší než 3 roky), **taktické** (1-3 roky) a **operativní** (do 1 roku) viz obrázek níže (Fotr, Švecová, 2010).



Obrázek 1: Soustava cílů a plánů organizace

Zdroj: <https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=01>

- **Organizování** – jedná se o vytvoření a uspořádání organizační struktury, která buduje odpovídající prostředí pro efektivitu spolupráce mezi jednotlivci i skupinami při dosahování vymezených cílů.
Při organizování musí být zajištěna odpovědnost za výsledky. Všichni musí vědět, co mají dělat. Musí být vytvořeny rozhodovací a komunikační sítě, aby mohlo docházet k vyřízení očekávaných problémů (Armstrong, 2002).
- **Personalistika** – jedná se o nábor a získávání kvalifikovaných, a především potřebných pracovníků na požadované pozice. Nejdůležitějším faktorem pro podnik jsou schopní a spolehliví pracovníci, kteří oplývají znalostmi a zkušenostmi z podniku. Mezi hlavní personální úlohy zařazujeme výběr pracovníků, zvyšování kvalifikace a udržení pracovníků. Dále do této činnosti spadá následné hodnocení a odměňování zaměstnanců (Šikýř, 2016).
- **Vedení** – lze ho popsat jako cílevědomé ovlivňování lidí za účelem úspěšného splnění stanovených firemních cílů. Stručně lze vedení lidí charakterizovat

jako vedení, stimulování, usměrňování a motivování spolupracovníků. Při vedení lidí rozeznáváme různé styly, např. autokratický, demokratický a liberální (Koubek, 2011).

- **Kontrola** – hlavním smyslem kontroly je objektivní hodnocení vykonané práce vzhledem k určeným cílům. Podstatou je napravování a zlepšování pracovních postupů, aby docházelo k nejefektivnějšímu dosahování stanovených cílů. V první fázi dochází k získávání a sběru informací nadále k ověřování skutečností. Dalším bodem je hodnocení kontrolovaných procesů, náprava odchylek od plánu. Proces končí zpětnou vazbou, a především realizací navržených opatření (Fotr, Švecová, 2010).

Paralelně musí manažer vykonávat ještě další funkce. Mezi ně řadíme:

- **Rozhodování** – jedná se o volbu nejvhodnější varianty a také řešení. Tato funkce je taktéž dobrá k hodnocení buď pozitivního nebo negativního dopadu na jednotlivé varianty řešení.
- **Analýza řešených problémů** – hlavní úlohou je především pochopení podstaty problému (Lojda, 2011).

3.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako strategický a logicky promyšlený postoj k řízení nejcennějších statků, kterými organizace disponuje. To představuje jednotlivé pracující nebo kolektivy pracujících, kteří přispívají k dosažení stanovených cílů (Armstrong, 2002).

Základem fungování jakékoliv organizace jsou spolu s finančními, materiálními a informačními zdroji, zdroje lidské. Tudíž je velice důležité věnovat plánování, výběru, rozvoji a odměňování zaměstnanců velkou pozornost. Je třeba tyto zdroje správně propojit, shromáždit a uvést do pohybu. Jedním z hlavních cílů řízení lidských zdrojů je řízení odměňování, kde se jedná o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti svých zaměstnanců. To je spravováno zavedením politiky, aby lidé byli hodnoceni podle úrovně znalostí a dovedností, kterými disponují (Koubek, 2011).

Jednoduchou charakteristikou řízení lidských zdrojů je řízení lidí v podniku. Jde o předem promyšlený a racionální přístup k řízení zaměstnanců, kteří se podílejí na dosahování stanovených cílů organizace (Armstrong, 1999).

Řízení lidských zdrojů má vědní základ v psychologii, sociologii, pedagogice a sociální psychologii (Armstrong, 2002).

Lidské zdroje jsou velice významnou oblastí, kterou lze ovlivnit investováním. Lidské zdroje uvádějí do pohybu všechny ostatní a vymezují jejich využívání. Velmi často se jedná o nejdražší zdroje. Řízení lidských zdrojů na veškerých úrovních organizace tvoří tzv. jádro a nejdůležitější oblast celého řízení (Koubek, 2011).

Na úspěšnost všech firem v oblasti konkurenčního prostředí a hospodářství má nejvýznamnější vliv kvalita fungování lidského faktoru. Personální řízení je již od původu formování nedílnou součástí procesu řízení lidských zdrojů a případné nedostatky dokážou ovlivnit fungování celé organizace (Kleibl, 2001).

Jedním z cílů řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativního hlediska lidských zdrojů, např.: množství nebo věk a profesní struktura nebo kvalifikace zaměstnanců. Druhým cílem je kvalitativní zabezpečení lidských zdrojů především výkon, motivování, tvořivost a sounáležitost s cíli organizace (Kleibl, 2001).

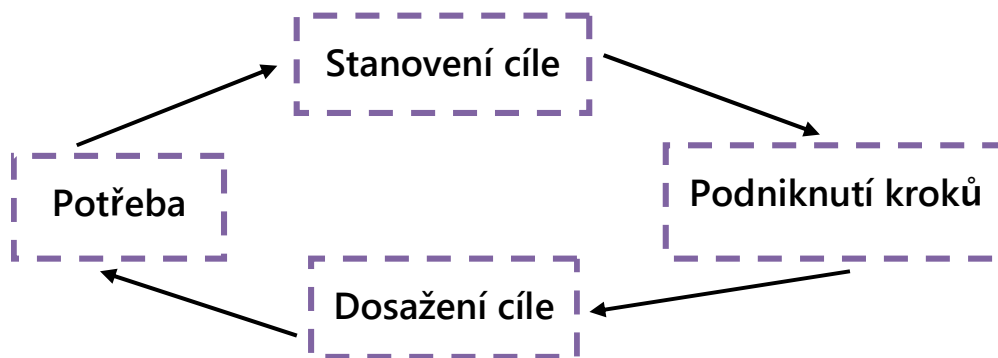
Velmi důležitou činností, která musí být naplněna, aby mohly organizace splnit stanovené cíle, je dosažení požadované harmonie mezi misí a strategií organizace, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů. Je zjevný taktéž požadavek na soulad mezi lidskými zdroji a strategií organizace. Tímto by mohlo dojít k situaci, kdy lidský kapitál (lidské zdroje) bude pozitivním faktorem, tzn. bude schopen realizovat nové přístupy vycházející z dané strategie. Nebo se naopak stane kritickým faktorem, kdy může dojít k odmítání a nerealizovatelnosti změn vlastního chování a postojů (Kleibl, 2001).

3.4 Motivace

Pojem motivace není jasně stanoven, u různých autorů lze nalézt různá vysvětlení.

Motivace je odvozena od latinského slova „motus“, což v překladu znamená **pohyb**. Jedním z vysvětlení motivace je proces zahájení a následné regulace činnosti, kdy má být dosaženo rovnováhy. To bývá velmi často následováno pocitem uspokojení (Forysth, 2000).

Pokud budou zaměstnanci správně motivováni, může to znamenat velký přínos pro zaměstnavatele v podobě konkurenční výhody při udržování kvalifikovaných pracovníků. Hlavním elementem spokojeného zaměstnance je loajalita společnosti (Stýblo, 1992).



Obrázek 2: Proces motivace

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, 2002

Schéma výše nám demonstruje, že pokud lidé zaznamenají neuspokojené potřeby, je vyvolána motivace za účelem dosáhnout a získání jejich přání. Dalším krokem je stanovení cílů, které jsou třeba k uspokojení těchto potřeb. Po dosažení cílů dochází také k uspokojení potřeb. Pokud se osvědčí chování, které vedlo k cíli, je velmi pravděpodobné, že dojde k repetici tohoto postupu. Pokud není cíl zdolán úspěšně, pravděpodobnost opakování tohoto postupu je velice mizivá (Stýblo, 1992).

Dělení motivace jsou taktéž odlišná, ale za základní dělení můžeme považovat vnitřní a vnější motivaci nebo finanční či nefinanční.

- **Vnitřní motivace** – vnitřní motivaci rozumíme takovou, která vychází ze samotné práce. Tuto motivaci vytvářejí zaměstnanci sami. Lze ji spatřit, pokud lidé mají pocit, že práce, kterou vykonávají, je důležitá a podnětná a vzbuzuje v ostatních pocit autority. Také získávají pocit, že mohou dosáhnout úspěchu a vysněné kariéry (Daigeler, 2008).
- **Vnější motivace** – to jsou naopak opatření, která jsou vyvíjena, aby byli lidé motivováni. K tomu jsou především využívány odměny a stimuly, jako je zvýšení mzdy, udělení pochvaly apod. Tato opatření vyvíjejí firmy pro své zaměstnance. Klasickými podněty jsou tituly, peníze, pracovní podmínky a privilegia (Daigeler, 2008).
- **Finanční motivace** – důležitým faktorem pro vedoucího týmu je vyjádření rozdílu mezi podprůměrnými a nadprůměrnými výkony podřízených pracovníků.

- **Nefinanční motivace** – je o mnoho podstatnější než motivace finanční, avšak bývá často zapomínána a podceňována. Většinou není spojena s finančními výdaji a je v pravomoci nadřízených pracovníků.

3.4.1 Motiv

Motivem jsou označovány vnitřní potřeby nebo také touhy. Důležitým cílem, aby byl motiv naplněn, je dosažení vnitřního uspokojení a také správného psychického stavu nasycení. Pojem motiv můžeme definovat celkem jednoduše. Jedná se o popud k uspokojení určitých potřeb a přání, který vychází z tendence vylepšit daný stav. Tento stav pramení dle Bedrnové (1998) z:

- **Nedostatku** – lidé pocítují prázdnotu - velmi často chtějí zvýšit finanční ohodnocení nebo se vzdělávat
- **Přetlaku** – naopak se lidé chtějí s něčím rozloučit nebo to odevzdat – odreagovat se, vybit vztek apod.

Motivy můžeme rozdělit na **primární** a **sekundární**. Zatímco primární motivy jsou spíše fyziologické potřeby (např. jídlo, pití, kyslík), sekundární jsou spojeny s mozkovou aktivitou.

Dělení motivů:

- **Biologické motivy** – jedná se o motivy primární
- **Psychické motivy** – jedná se o motivy sekundární
- **Sociální (kulturní) motivy** – taktéž se jedná o motivy sekundární, které usměrňují mezilidské vztahy. Můžeme sem zařadit např. úspěšnost, intimita (Výrost, Slaměník, 2008)

3.4.2 Stimul

Stimul a také stimulace jednoznačně souvisí s motivováním a motivem lidí. Na rozdíl od motivace je stimulace zaměřena na vnější působení na psychiku člověka. Stimulace vede ke změnám činnosti vlivem změny psychických procesů – tedy změny motivace. Stimul nevede k jednoznačnému uspokojení motivu.

Stimuly jsou rozlišeny na endogenní a exogenní. Endogenní stimuly můžeme nazývat **impulsy**, které jsou příznakem změny v těle (vnitřní). Dobrým příkladem může být bolest břicha, která nás donutí dojít si k doktorovi (tzn. vyvolá motiv). Exogenní stimuly můžeme také nazvat **incentivy**, které nejsou vyvolány zevnitř, naopak z vnějšku. Názorným příkladem je zvýšení pracovního výkonu při očekávání lepšího hodnocení či odměny (Provazník, 1996).

Je velmi důležité si uvědomit, že jeden určitý stimul může probíhat a projevovat se u rozdílných osob naprosto odlišně. Tato situace může nastat i v případě stejného stimulu u jednoho člověka v různých situacích (Plamínek, 2015).

Pojmy stimulace a motivace se často zaměňují. Rozdílem mezi nimi můžeme shledat v tom, že stimuly působí na psychiku osobnosti z vnější strany a velmi často jsou vyvolány činnostmi dalšího člověka. Reálně stimul je libovolný podnět, jež dokáže vyvolat transformace v motivaci jedince (Forysth, 2000).

3.5 Teorie motivace

Nejvlivnější teorie motivace jsou podle Armstronga (2002) tři:

Teorie instrumenality

U této teorie je předpokládáno, že lidé jsou namotivováni pouze tehdy, když jsou očekávány spravedlivé odměny a tresty, které se odvíjejí od jejich pracovního výkonu. Jedním z extrémů u této teorie také může být, že lidé pracují pouze za účelem získání peněz. V této teorii je naprosto vypuštěna vnitřní motivace.

Principem této teorie je působení kontroly z vnějšku bez respektu ostatních lidských potřeb. Důležitým aspektem je odměna a trest (politika cukru a biče), která slouží k požadovanému stylu chování.

Teorie zaměřené na proces

Psychologické procesy jsou základním podnětem v teoriích zaměřených na proces. Tyto procesy jsou velkým působitelem na motivaci. Zaměření této teorie je především na to, jak lidé vnímají pracovní prostředí, ve kterém působí. Teorie zaměřené na proces jsou o mnoho užitečnější pro manažery, protože jsou reálnější než teorie potřeb. Můžeme sem zařadit např. teorii cílů, teorii spravedlnosti a expektační teorii.

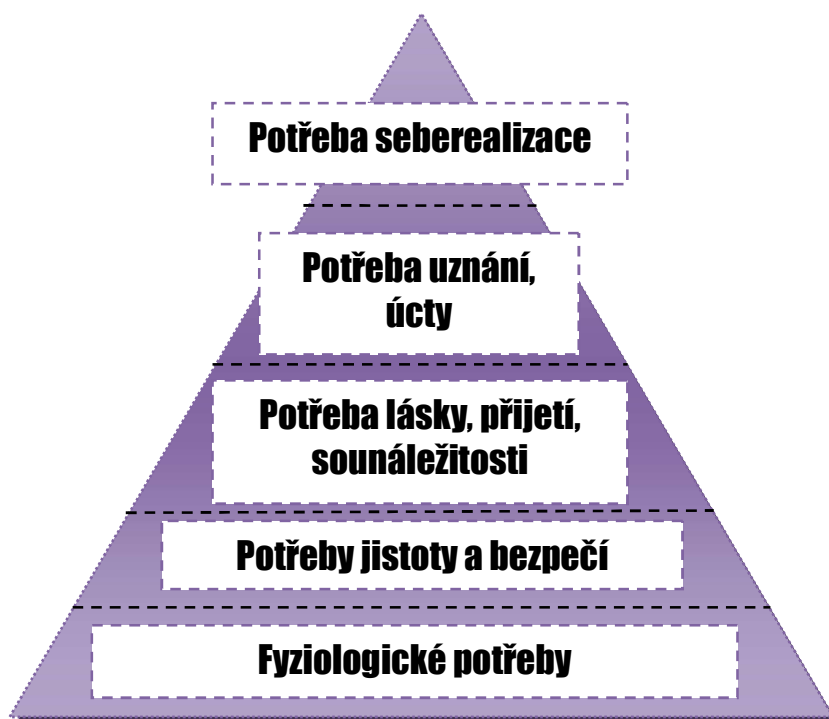
Teorie zaměřené na obsah

Hlavním předpokladem této teorie je myšlenkový pochod, že napětí, které je způsobeno stavem nerovnováhy, přináší neuspokojená potřeba. Tato teorie je zaměřená především na obsah motivace, která zásadně ovlivňuje chování.

Důležité je uvědomění, že každá osoba má různé potřeby a vykazuje jiné úsilí na dosažení vytyčených cílů, které mohou být pro každého jedince naprosto odlišné. Tyto potřeby vycházejí z odlišnosti při výchově či rozdílném prostředí. Potřeby jsou taktéž ovlivněny aktuální situací jedince. Jednoduše řečeno tisíce cílů lze uspokojit tisícem způsobů.

3.6 Maslowova pyramida potřeb

Je hojně využívána při motivaci lidí v organizaci. Vychází ze základů Abrahama Maslowa, který pyramidu sestavil již v roce 1943. Tato motivační struktura je odvozena od potřeb lidí. Jsou zde identifikovány úrovně potřeb, které jsou uspořádány do pyramidy, jež je složena z pěti částí. Teorie této motivace je založena na předpokladu, jestliže je uspokojena potřeba, která se nachází níže, na povrch vyplívá potřeba umístěná ve vyšší poloze pyramidy. Nejdůležitější potřebou je podle amerického psychologa potřeba seberealizace. Proto je tato potřeba umístěna v samém vrcholku pyramidy (Říčan, 2010).



Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb
Zdroj: vlastní zpracování dle Říčan, 2010

Z této teorie vychází jednoduché pravidlo. Je třeba nejdříve uspokojit potřeby na nižších úrovních (např. dostatečná odměna, prosperující práce, správná ergonomie na pracovišti apod.) a až poté začít uspokojovat vyšší potřeby zaměstnanců (např. uznání od vedení, rozšíření kvalifikace apod.). Pokud se bude zaměstnavatel řídit tímto pravidlem, mělo by docházet k zvyšování motivace pracovníků a tím větší prosperitě společnosti (Říčan, 2010).

3.7 Zdroje motivace

Motivace je vyvolána některými aspekty. Mezi ně můžeme zařadit:

Potřeby (pocit nedostatku)

Potřeby jsou považovány za stav přání a žádosti, které dokážou vyvolat jisté chování, jež vede k motivaci, a tudíž k určité aktivitě. Potřeby jsou hlavní dodávkou energie pro člověka, nadále dochází k určitému chování za účelem dosažení cíle. Lze je vnímat jako pocity nedostatku nebo naopak nadbytek biologických a sociálních faktorů.

Potřebu také můžeme označit jako napětí, které se snažíme odstranit (tj. odstranění nedostatku či nadbytku). Při nalezení jistého cíle daným subjektem dochází k saturaci potřeby. Schématické znázornění je zobrazeno na obrázku č. 4 (Bedrnová, 1998).



Obrázek 4: Schéma vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnová, 1998

Hodnoty

Hodnoty mohou být pro jedince vše, čeho si dokáže vážit. Je samozřejmé, že každá osobnost je jedinečná, a tudíž se odlišuje hierarchie hodnot v závislosti na typu jedince.

Hodnoty jsou příkladem pro to, co lidé ve svém životě preferují. Vypovídají také o obsahu života jedince (např. zdraví, rodina, práce atd.). Jestliže jsou hodnoty v souladu se stylem života, dochází k uspokojení člověka. To způsobuje větší motivovanost k aktivitám, které jsou v harmonii s jeho hodnotovým systémem (Buchtová, 1999).

Návyky

Automatické opětné jednání člověka v konkrétní situaci je považováno za návyk. Lze je nalézt ve všech oblastech lidské činnosti. Taktéž je můžeme charakterizovat jako naučené vzorce chování, které mohou být motivem ke konkrétní situaci (Provazník, 1996).

Návyky mohou vzniknout učením neboli opakováním a jsou spojovány s určitou situací. Pro člověka je snazší si osvojit návyk, který odpovídá charakteristice osobnosti než ten, který je v jejím odporu (Plevová, 2012).

Jedním ze škodlivých a nežádoucích návyků jsou zlozvyky. Některé z návyků lze vnímat jako chorobné. Mezi tyto návyky můžeme zařadit například závislost na alkoholu nebo drogách nebo také chorobné lhaní (Bedrnová, 1998).

Zájmy

Zájmy lze vymezit jako neustálé zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečností. Od potřeb je můžeme odlišit získanými motivačními dispozicemi (Buchtová, 1999). Intenzita a hodnota přístupu jedince k jednotlivým druhům činností je udávána právě zájmy člověka. Zájmy jsou velkým stimulem pro ovlivňování a působení na charakteristiku jedince. Zájmy napomáhají k větší aktivitě člověka.

Hodnocení zájmů je založeno na různorodosti stránek zájmů. Mezi základní stránky lze zařadit ustálení či činnost zájmů a také jejich hloubka a šířka. Zájmy můžeme dělit mnoha způsoby. Zájmy mohou být charakteru sportovního, sběratelského, kulturního, výtvarného, technického atd. Zájmy mohou být spojeny jakýmkoliv druhem působení (Bedrnová, 1998).

Ideály

Ideál – tento pojem lze definovat jako vzor, který má být návodem na veškerá konání člověka. Ideál jedince klade důraz na věci či činnosti, které jsou pro něj obzvláště významné nebo naopak čeho mají nedostatek. Ideály jsou formovány pod obzvlášť mocným společenským vlivem. Ideály mohou být také chápány jako představa nějaké subjektivní věci, kterou žádáme nebo o ni usilujeme (Provazník, 1996).

3.8 Hodnocení pracovníků

Nejdůležitější pro všechny zaměstnavatele je vědomí, jaké zaměstnává pracovníky, jakým způsobem vykonávají svoji práci, jak se chovají a jaké je jejich celkové přispění ke konečnému výsledku organizace nebo její pověsti. Tento princip má oboustranný efekt, kdy zaměstnanci chtějí vědět, zda je zaměstnavatel s jejich prací spokojen a jakým způsobem je na pracovníka ve firmě nahlíženo. Právě k tomuto účelu se používá hodnocení pracovníků (Koubek, 2011).

K hodnocení pracovníků se využívá měření výkonů pracovníků. Tento proces je velmi důležitý k vedení a rovněž řízení. Některý z manažerů může tento proces považovat za svoji noční můru a považuje hodnocení za nepotřebné a nepříjemné. Nejvýznamnějším smyslem celkového hodnocení je porovnání reality od očekávaného výkonu. K hodnocení dochází velmi často v nevhodných podmínkách, jelikož firma nemá přesně formulované cíle, podle kterých by měli být pracovníci hodnoceni vedoucími manažery. Aby bylo hodnocení pracovníků co nejobjektivnější je nutné si předem jasně stanovit cíle, které mají být naplněny (Plamínek, 2009).

Hodnocení pracovníků můžeme podle Koubka (2011) dělit na dva způsoby:

- **Neformální hodnocení** – jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným vedoucím během pracovního výkonu. Jde spíše o hodnocení na základně momentálního pocitu a nálady nadřízeného pracovníka, který hodnocení provádí, než na přímých, podložených výsledcích sledovaného pracovníka. Obyčejně nebývá neformální hodnocení zaznamenáváno, taktéž nebývá podkladem k personálnímu rozhodnutí vedoucího. Jednoduše by se dalo říci, že se jedná o každodenní vztah mezi podřízeným a vedoucím pracovníkem.
- **Formální hodnocení** – většinou je prováděno periodicky, tzn. opakuje se v pravidelných intervalech. Má zadaná určitá pravidla, která se ovšem mohou znatelně lišit mezi jednotlivými organizacemi nebo různými odděleními. Toto hodnocení je obvykle zaznamenáváno do jistého dokumentu, který je narozdíl od neformálního hodnocení důležitým podkladem pro další personální činnosti. Oproti neformálnímu hodnocení jsou zde lépe odhaleny silné a slabé stránky hodnoceného pracovníka. Také je zabezpečen rovnoměrný přístup k všem pracovníkům.

Hodnocení pracovníků je silně spjata s odměňováním pracovníků. Je jisté, že konečná odměna nemůže vycházet pouze z hodnocení daného zaměstnance, ale pravidelně se hodnocení promítá do odměňování. Hodnocení zaměstnanců má taktéž rozvojovou funkci. Tento pojem nám dává najevo, že zpětná vazba pro zaměstnance je důležitým aspektem a umožňuje mu zlepšit svoje nedostatky, které jsou výsledkem hodnocení (Hroník, 2006).

3.9 Odměňování

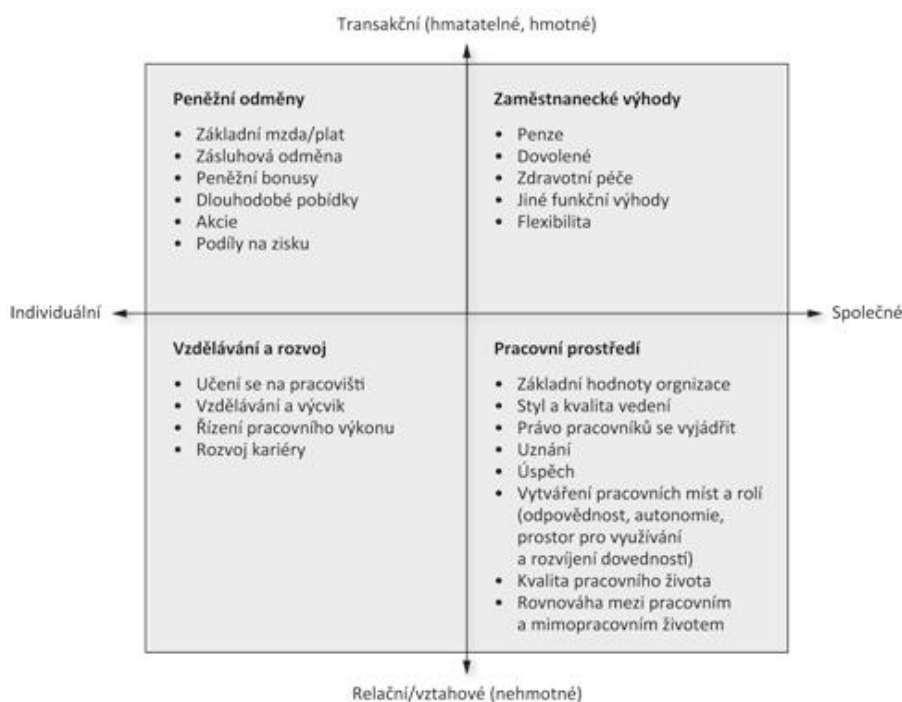
Za odměňování se již v této době nepovažuje pouze plat nebo mzda či jiná forma peněžního plnění, která je poskytována zaměstnavatelem zaměstnanci jako odměna za odpracované úkoly. Odměňování jako takové má v dnešní, velice moderní, době mnohem širší záběr. Jsou v něm zaneseny pojmy jako je povýšení, formální pochvala nebo zaměstnanecké benefity. Tyto benefity jsou poskytovány všem pracovníkům jisté organizace a vyplývají pouze z pracovního poměru. V této době je čím dál častějším trendem poskytování vzdělávání, které je také považováno za jistou odměnu. Veškeré tyto odměny se nazývají jako tzv. „vnější odměny“ (Koubek, 2011).

Naopak tzv. „vnitřní odměny“ nemívají hmotnou povahu. Takovéto odměny jsou přímo souvislé se spokojeností pracovníka v jeho práci, kterou svědomitě vykonává, s prožitky a pocity štěstí z vykonané práce, pocitu být užitečný a prospěšný, pracovního postavení, neformální pochvaly apod. Takto situované odměny jsou ve shodě s osobností člověka, jeho potřebami, hodnotami a zájmy. Odměny nejsou poskytovány vždy jen peněžní formou, ale také velmi často nepeněžní, kterou někdy lze vyčíslit v penězích, avšak někdy nikoliv. Veškeré výše uvedené odměny jsou zahrnuty do tzv. celkové odměny (Koubek, 2011).

3.9.1 Celková odměna

Do celkové odměny zařazujeme všechny druhy odměn. Patří sem odměny vnější i vnitřní, což představují všechny prostředky, jenž zaměstnavatel může nabídnout a používá je ke zlepšování a získávání cenných pracovníků, k motivování a naplňování jejich potřeb. Do výhod celkové odměny zařazujeme: **zvýšení vlivu** (více typů odměn -> větší motivace), **zlepšení zaměstnaneckých vztahů** (správné využití individuálních složek odměn), **flexibilita v uspokojení jednotlivých potřeb** (orientace na individuální

požadavky) a řízení talentů (konkurenční výhody při náboru zaměstnanců) (Armstrong, 2002).



Obrázek 5: Model celkové odměny

Zdroj: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani->

Transakční odměna a relační odměna, to jsou dvě části, ze kterých je složena celková odměna. Do transakční odměny zařazujeme základní plat či mzdu, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké výhody. Výsledkem tohoto seskupení je celková hmotná odměna. Relační odměna je tvořena vzděláním, rozvojem pracovníků a zkušeností z práce – nepeněžní/vnitřní odměna (Armstrong, 1999).

Tabulka 1: Složky celkové odměny

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong (2007)

3.9.2 Mzda

Mzda je vyplácena zaměstnancům, kteří mají za zaměstnavatele podnikatelský subjekt, jehož hlavní činností je dosažení zisku. Zákoníkem práce a prováděcími předpisy jsou stanoveny pouze obecné principy odměňování. Veškeré pravidla a principy jsou stanoveny zaměstnavatelem, který si vymezí formu i výši mzdy, kterou pokládá za odpovídající při splnění očekávaných výsledků (Armstrong, 2002).

3.9.3 Plat

Je poskytován zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru u zaměstnavatele, jenž je ve veřejných službách a správě. Zaměstnavatel je financován především z veřejných zdrojů. Tím je zákoníkem práce a prováděcím právním předpisem upraveno závazné pravidlo pro odměňování, které nelze žádným způsobem měnit (Armstrong, 2002).

3.10 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity můžeme taktéž nazývat výhodami. Jsou velice důležitým nástrojem pro získávání a udržování motivace zaměstnanců. Tyto výhody jsou poskytovány jako něco navíc k peněžnímu ohodnocení. V benefitech jsou také zahrnuty složky, které nelze nazývat přímo odměnou (Armstrong, 2002).

Zaměstnanecké výhody bývají nejčastěji upraveny v kolektivní či pracovní smlouvě a jsou ujednané nad rámec zákoníku práce. Benefity jsou výhodné pro obě strany pracovního poměru. Výdaje na zaměstnanecké výhody jsou zařazeny do nákladů zaměstnavatele. Benefity zapadají do stimulačních instrumentů, které mají přispět k e zvýšení požadovaného výkonu (Toth, 2010).

V dnešní době se společnosti předhánějí v množství nabízených výhod a jejich heterogenitě. Počet a stavba nabízených benefitů je velice různorodá a závislá především na finančních či jiných možnostech zaměstnavatele nebo na přáních zaměstnanců. Nárok na získání benefitu vzniká v době vzniku pracovního poměru (Sutton, 2017).

Ojedinelým důvodem, proč výhody vznikly, je zvyšování oddanosti pracovníků jejich organizaci. Představují péči zaměstnavatele o blahobyt a štěstí zaměstnanců. Mezi hlavní účely poskytování benefitů zařazujeme: posílení oddanosti pracovníků, snížení

fluktuace, získávání a udržování kvalitních pracovníků, zvyšování konkurenceschopnosti, zvyšování spokojenosti zaměstnanců, zlepšení image organizace, motivování pracovníků apod. (Toth, 2010)

Hlavní typy benefitů:

- **Osobní pojištění** – jedná se o výhody, kdy je posilována forma zdravotního, nemocenského, úrazového a životního pojištění
- **Penzijní systémy** – jedná se o jeden z nejdůležitějších benefitů
- **Finanční pomoc** – půjčky poskytované zaměstnavatelem, slevy na zboží či nabízené služby poskytované organizací, pomoc při koupi domu nebo bytu
- **Osobní potřeby** – péče o děti, dovolená na zotavenou, rekreační zařízení, posilovny, kariérní přerušování (čas, kdy zaměstnanec přerušuje pracovní poměr kvůli mateřství či studiu a následně je vrácen na stejnou pozici)
- **Automobily a pohonné hmoty** – velice oblíbená a ceněná zaměstnanecká výhoda
- **Jiné výhody** – příplatky na ošacení či praní pracovních oděvů, dotované stravování, sjednání telefonních tarifů, mobilní telefony, notebooky
- **Nehmotné výhody** – charakteristiky podniku, které jsou prospěšné pro image firmy a vytvářejí přitažlivé pracovní prostředí, kde chtějí být všichni zaměstnanci

(www.ipodnikatel.cz, 2019)

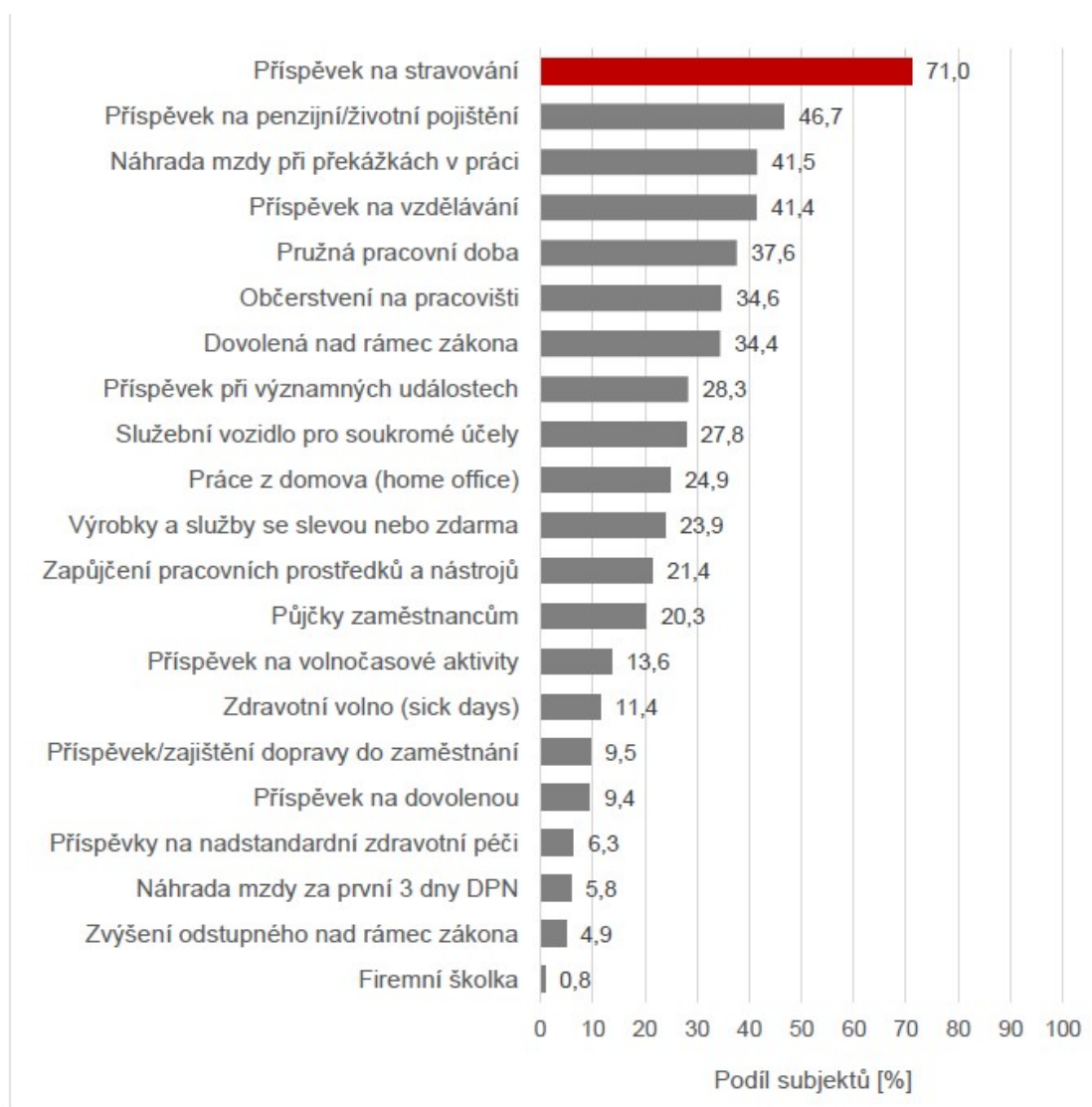
3.10.1 Znaky benefitů

Hlavní znaky, které můžeme zařadit k zaměstnaneckým výhodám:

- Důležité je brát na vědomí, že každý **zaměstnanec má různé potřeby a přání** a tím pádem jsou pro různé jedince výhodné jiné benefity.
- Je vcelku logické, že **větší firmy disponují větším množstvím nabízených benefitů** než firmy menšího rozsahu.
- Po zavedení benefitů je **velice těžké dosáhnout jejich zrušení**, neboť pro pracovníky je to již běžná součást jejich pracovního vztahu.
- Pokud jsou **výhody používány spravedlivě**, jejich působení je velmi pozitivní na spokojenost zaměstnanců (Dvořáková, 2012)

3.10.2 Nejčastější benefity v ČR

Většina zaměstnavatelů v České republice poskytuje svým zaměstnancům alespoň jeden zaměstnanecký benefit. Průměrně bylo v roce 2016 zaměstnavateli nabízeno osm zaměstnaneckých benefitů. Z průzkumu viz níže, který byl proveden firmou Trexima, vyplývá, že nejoblíbenějším a nejčastějším benefitem je jednoznačně příspěvek na stravování. Tato výhoda byla nabízena 71 % zaměstnavateli mzdové sféry (www.trexima.cz, 2019).



Obrázek 6: Žebříček benefitů poskytovaných ve mzdové sféře České republiky v roce 2016

Zdroj: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

K dalším velmi oblíbeným benefitům v roce 2016 můžeme zařadit životní pojištění, příspěvek na vzdělávání, dovolená nad rámec zákona, pružná pracovní doba nebo například využívání pracovního vozidla pro soukromé účely (www.trexima.cz, 2019).

4 Vlastní práce

Pro zpracování vlastní části této diplomové práce byla zvolena firma, která se nyní angažuje v automobilovém průmyslu. Jedná se o společnost, která má na trhu již dlouhodobě známé jméno, silné postavení, a především výbornou pověst. Hlavním důvodem pro výběr této organizace byl ten, že autorka práce již několik let pracuje v této společnosti na pozici praktikantky. Tím pádem je jisté, že byl udržován trvalý kontakt s touto společností a tím jednodušší bylo získání důležitých a interních informací, které byly nezbytné pro vytvoření této práce. Bez spolupráce firmy by byly tyto informace velmi těžce dostupné.

4.1 Představení společnosti

Firma Bosch Diesel s.r.o. v Jihlavě byla zapsána do obchodního rejstříku 4.ledna 1993. Její sídlo je vedeno na adrese: Pávov 121, 586 01 Jihlava. Hlavním předmětem podnikání této společnosti je výroba součástí motorových vozidel. Základním kapitálem organizace je 150 000 000 Kč. Tato firma je v plném vlastnictví společností Robert Bosch Investment Nederland B.V., která je zapsaná v Nizozemí. Mateřskou společností celé skupiny je ovšem společnost Robert Bosch GmbH, která je zapsaná ve Spolkové republice Německo. Jednatelé firmy jsou dva pánové, a to Stefan Hamelmann a Ralph Klaus Carle. Bosch Diesel s.r.o. patří k největším zaměstnavatelům a investorům v Kraji Vysočina (Výroční zpráva, 2019).

4.1.1 Hlavní předmět podnikání firmy Bosch Diesel s.r.o.

Firma v Jihlavě vyrábí ve třech výrobních závodech komponenty pro dieselový vstříkovací systém „Common Rail“. Do výrobků společnosti zařazujeme:

- **Vysokotlaké čerpadlo CPN5** – toto čerpadlo se využívá pro těžká užitková vozidla a Jihlava se v roce 2014 stala mateřským závodem pro tento komponent.
- **Vysokotlaké čerpadlo CP4** – toto čerpadlo je určeno pro osobní a užitkové automobily jejichž výkon motoru není vyšší než 350 kW. V Jihlavě dochází k výrobě tělesa čerpadla a příruby, rovněž je zde čerpadlo rovnou montováno.

- **Vysokotlaké diesellové čerpadlo CP3** – toto čerpadlo lze použít pro osobní a nákladní vozidla. Taktéž je zde vyráběno těleso a drobné dílce, které jsou následně montovány do celku.
- **Vysokotlaký zásobník RAIL** – dochází k výrobě malé i velké série těles railu a také zde probíhá celková montáž jednotlivých komponentů.
- **Přetlakový ventil PLV** – jde o přídatný prvek railů, který je určen pro vozidla s diesellovým motorem. Hlavní funkcí ventilu je zabezpečení railu při příliš vysokém tlaku a také zajištění nouzového režimu při překročení tlaku v palivové soustavě.
- **Tlakový regulační ventil DRV** – jedná se o další součást systému Common Rail. V jihlavském závodě jsou současně vyráběny tři generace těchto ventilů.
- **Sériové opravy SIS** – již od vzniku firmy v roce 1993 jsou zde prováděny sériové opravy. Dochází k opravě vstřikovacích čerpadel, které jsou odebírány ze značkových opraven Bosch a následně jsou plně demontovány a kontrolovány veškeré součástky. Následně dochází k opětovnému sestavení čerpadla a seřízení parametrů, aby mohla být znovu používána.
- **Injektor pro vstřikování paliva CRI** – od roku 2017 zde dochází k provádění sériových oprav injektorů CRI1, které se používají k dopravování paliva v přesně stanoveném čase, množství do válců vznětového motoru.
- **Zpětné vedení paliva FRL** – také s výrobou palivového potrubí pro zpětné vedení paliva začal jihlavský závod v roce 2017. Tento komponent slouží k odvodu přebytečného paliva ze vstřikovačů CRI zpět do palivové soustavy. Jedná se o funkční prvek pro vstřikovače.
- **Vysokotlaké čerpadlo CPN6** – jedná se o následovníka čerpadla CPN5 pro těžká nákladní vozidla. U tohoto čerpadla je vylepšen způsob regulace dodávky pomocí elektricky řízeného sacího ventilu.

Vyprodukované výrobky společnosti Bosch Diesel s.r.o. mají povinnosti splňovat velmi přísná kritéria kvality. Tyto produkty jsou dodávány více než 30-ti předním světově známým automobilovým výrobcům.

(Interní dokumenty firmy, 2019)

4.1.2 Historie společnosti

V roce 2017 činil průměrný počet zaměstnanců firmy 4007. A tím se již několikátým rokem drží na první příčce zaměstnavatele Kraje Vysočina. Firma Bosch Diesel s.r.o v Jihlavě se skládá ze tří závodů (Výroční zpráva, 2018).

- **závod I. „Humpolecká“** – do roku 2017 byl závod I. znám především pro sériové opravy SIS (Serien-Instandsetzung). Nyní zde dochází k výrobě palivového potrubí pro zpětné vstřikování FRL.
- **závod II. „Na Dolech“** – tento závod se zabývá výrobou vysokotlakých zásobníků a ventilů DRV a taktéž vyrovnávacích tlakových ventilů PLV
- **závod III. „Pávov“** – v tomto největším závodě lze nalézt výrobu CP3 čerpadel, CP4 čerpadel a taktéž výrobu čerpadel CPN5

Dceřiná společnost Bosch Diesel s.r.o. se sídlem v Jihlavě byla založena již v roce 1993, kdy byla sepsána smlouva se společností Motorpal a.s. se sídlem v Jihlavě a německou společností Robert Bosch GmbH se sídlem ve Feuerbachu. Jihlava jako místo nové výroby byla zvolena takticky, jelikož firma Motorpal v této době vyráběla vstřikovací zařízení. Cílem bylo získání pracovníků s cennými zkušenostmi. Vlastnictví společnosti Robert Bosch GmbH činilo 76 % s vložením peněžitého vkladu a staršího strojního vybavení do nově vznikající spolupráce. Motorpal do společnosti vložil rozestavěnou halu a jeho vlastnictví činilo zbylých 24 % (Lessing, 2007).

V září roku 1996 došlo k ukončení spolupráce tím, že společnost Robert Bosch GmbH odkoupila veškerý podíl od firmy Motorpal a.s. a tím došlo k tomu, že Bosch Diesel s.r.o. se stal 100 % vlastníkem společnosti.

Novou výrobou světel do osobních automobilů se začala firma Bosch Diesel s.r.o. v Jihlavě zabývat v roce 1997. Do firmy vstoupil v roce 1999 nadnárodní holding Automotive Lighting, jež je součástí divize Magneti Marelli italského koncernu FCA (Fiat Chrysler Automobiles). V roce 2003 se stal výhradním vlastníkem výroby světlometů právě Automotive Lighting, jehož sídlo najdeme dodnes v Jihlavě přímo vedle firmy Bosch Diesel s.r.o.

Mezi první výrobky společnosti zařazujeme jednoválcové čerpadlo PFM, které bylo vyráběno v letech 1993 až 2003 a držák trysek, jehož výroba probíhala od roku 1993 do roku 1996. Primárním projektem se stala výroba řadových čerpadel v roce 1994, která probíhala po dobu pěti let. Postupně došlo k nahrazení této výroby produkcí čerpadel PDM a výrobou balicích strojů. Dalším přírůstkem se stal program na sériovou opravu čerpadel a vstřikovacích jednotek. V roce 1999 byla spuštěna výroba součástí pro systém Common Rail, který dnes můžeme označit za primární a nejdůležitější produkci jihlavské společnosti. Prvním výrobkem pro tento systém bylo čerpadlo CP1. Veškeré tyto procesy byly spuštěny a vykonávány na závodě I.

V roce 2000 došlo k otevření nového závodu II. Na Dolech a také začala výstavba posledního a dnes největšího závodu III. na Pávově. Závod III. byl zkolaudován v roce 2002 a došlo k navýšení zaměstnanců z původních 1 100 bezmála na 4 500. Tímto krokem se stal Bosch Diesel s.r.o. v Jihlavě jedním z největších závodů Robert Bosch GmbH.

S otevřením závodu II. v roce 2000 byla spuštěna výroba čerpadel CP3, která byla posléze v roce 2002 přemístěna na závod III., kde ji lze nalézt dodnes. Závod II. se v této chvíli zabývá výrobou regulačního ventilu DRV1, DRV2, DRV3, také výrobou tlakového zásobníku LRW a tlakového ventilu PLV5.

V roce 2002 byla na závodě III. zahájena výroba čerpadel CP3. O tři roky později tedy v roce 2005 byla zahájena také výroba čerpadel CP1H, která byla ovšem v roce 2011 ukončena. Od roku 2008 se na tomto závodě taktéž začaly sériově vyrábět čerpadla CP4, kdy se Jihlava společně s Feuerbachem stali jedinými závody vyrábějícími tato čerpadla. Od roku 2012 dochází na tomto závodě také k výrobě nejnovější generace čerpadel CPN5 a CPN6.

(Interní dokumenty firmy, 2019)

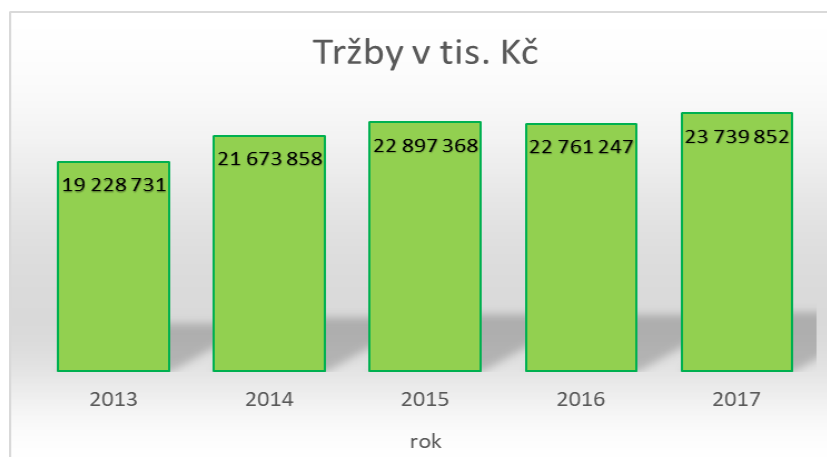
4.1.3 Současné postavení firmy Bosch Diesel s.r.o.

Firma Bosch Diesel s.r.o. má již několik let významné postavení v automobilovém průmyslu, které se snaží přinejmenším udržet na stejné hodnotě. Mezi nejsilnější stránky této společnosti patří nejvyšší kvalita, vynikající výsledky, flexibilní výroba a také pozice uznávaného partnera. Těchto kvalit se snaží společnost dosáhnout nulovou chybovostí,

rychlými reakcemi, novými produkty a procesy, optimalizací nákladů, flexibilitou, důvěrou zaměstnanců, odpovědností a kreativitou. Hodnoty, na kterých se firma snaží stavět, jsou orientace na budoucnost a tvorbu zisku, odpovědnost a trvalá udržitelnost, iniciativa a důslednost, otevřenost a důvěra, vzájemná slušnost a poctivost, spolehlivost, dodržování zákonů a rozmanitost. Největší motivací pro organizaci je slogan „*Excellence z Vysočiny: Jsme volbou č. 1 pro zákazníky, Bosch a zaměstnance.*“ (Interní dokumenty firmy, 2019)

Ve firmě dochází k neustálému vývoji, a především ke zvyšování tržeb, což můžeme vidět na grafu, který je uvedený níže. Graf zobrazuje vývoj tržeb od roku 2013 do roku 2017. Až na minimální pokles v roce 2016 je viditelné, že firma své tržby neustále zvyšuje. Ke zvyšování tržeb dochází především růstem poptávky po komponentech pro automobilový průmysl. Tyto informace byly zjištěny z veřejných Výročních zpráv z let 2013 – 2017.

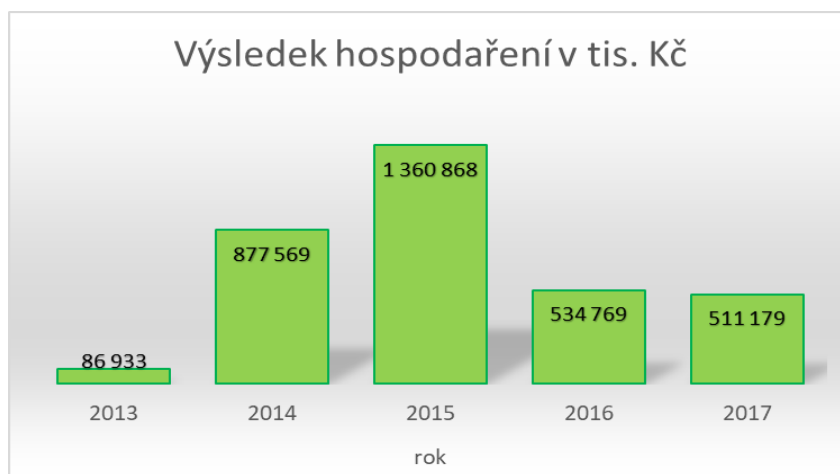
Graf 1: Vývoj tržeb Bosch Diesel s.r.o. v letech 2013 – 2017



Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitým posláním každé firmy je dosahování kladného výsledku hospodaření tzn. dosahovat zisku. V následujícím grafu jsou zobrazeny výsledky hospodaření v letech 2013 – 2017. Je viditelné, že výsledné hodnoty vcelku značně kolísají, nicméně velmi pozitivní zprávou je, že výsledky jsou neustále kladné. To nám představuje nepřetržité dosahování zisku. Nejvyššího výsledku hospodaření bylo dosaženo v roce 2015, kdy se hodnota vyšplhala na 1 360 868 tis. Kč. Naopak nejnižšího výsledku hospodaření bylo dosaženo v roce 2013 a to 86 933 tis. Kč. Po hlubším zkoumání bylo zjištěno, že většinová část zisků je převáděna do mateřské instituce. Tyto informace byly zjištěny z Výročních zpráv z let 2013 – 2017.

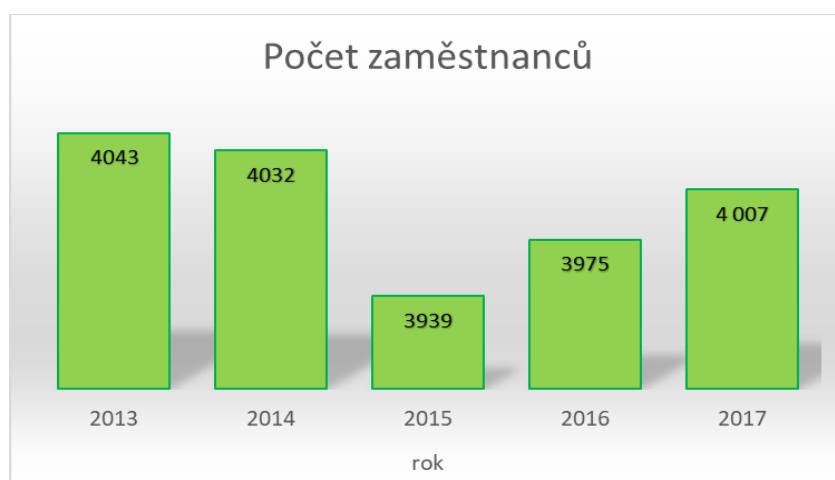
Graf 2: Výsledek hospodaření v letech 2013 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi hlavní cíle společnosti patří výroba a vývoj komponentů pro pohonné jednotky automobilů a také zajištění atraktivních pracovních míst v Jihlavě. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2013 do roku 2017 je zobrazen v grafu níže. Z grafu lze vyčíst, že počet zaměstnanců v roce 2013 byl nejvyšší s počtem 4043. Během následujících dvou let docházelo k poklesu zaměstnanců, které bylo způsobeno vývojem robotizace a automatizace ve firmě. V roce 2015 byl počet zaměstnanců snížen na 3939. V následujících letech docházelo opět k navyšování zaměstnaných pracovníků díky nově zavedeným výrobám v jihlavských závodech. V roce 2017 se počet zaměstnanců vyšplhal na 4007, což je téměř totožné s roky 2013 a 2014. Tyto informace byly zjištěny z veřejných Výročních zpráv z let 2013 – 2017.

Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Péče o zaměstnance

Je samozřejmé, že všichni zaměstnanci jsou plně seznámeni s mzdovými předpisy při podpisu smlouvy. Ve smlouvě je jistě příjemně překvapí, že firma dbá na včasné plnění svých závazků a k vyplácení mzdy za práci dochází vždy nejdéle 10. den v následujícím měsíci. Výjimku tvoří měsíce červenec a srpen, kdy dochází k vyplácení mzdy 12. kalendářní den v následujícím měsíci. Velmi příjemným faktem je také, že průměrná mzda v této společnosti je vyšší, než je průměrná mzda v kraji Vysočina. Také velmi příjemnou výhodou je 13. a 14. mzda jako prémie za výsledek firmy.

Velkou předností je také možnost velmi pestrého proškolení zaměstnanců. V jihlavském závodě pracuje mnoho specialistů, kteří se věnují různým aktivitám. K samozřejmému požárnímu školení, školení bezpečnosti práce lze přiřadit i školení pro zacházení s vysokozdvihnými vozíky, strojní průkazy apod. Součástí firmy je také zaměstnanecká škola, do které se mohou přihlásit pracovníci, kteří si chtějí zvýšit kvalifikaci ve strojním a technickém průmyslu. Tento způsob výuky je dobrovolný a probíhá po skončení pracovní doby.

Důležitý a svědomitý přístup k vedení svých zaměstnanců firma dokazuje tím, že do vedoucích pozic většinou nejsou přijímáni pracovníci zvenčí. Pro společnost je velmi důležité, aby podřízení zaměstnanci byli vedeni zkušenými, a především prověřenými pracovníky, kteří se povětšinou rozvíjejí z řadových zaměstnanců. Na tyto vyšší THP pozice jsou přijímáni noví zaměstnanci opravdu jen zřídka, a to v případě, že o pozici není zájem nebo není nalezen kvalifikovaný pracovník pro toto volné místo. Kariérní postup je otevřen pro všechny zaměstnance.

(Kolektivní smlouva, 2019)

4.3 Nabízené zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou v této organizaci vnímány jako výhoda nebo spíše bonus pro všechny své zaměstnance. Tyto benefity jsou zaznamenány v mzdovém předpise a kolektivní smlouvě. Občasně jsou některé z benefitů vypsány nad rámec uzavřených smluv a jsou zaměstnancům sdělovány prostřednictvím intranetu či

kiosků a nástěnek. Zřídka jsou příležitostné výhody sdělovány pouze nadřízenými pracovníky svým podřízeným (Kolektivní smlouva, 2019).

V této firmě se lze setkat s opravdu velkou škálou nabízených zaměstnaneckých benefitů. Většina základních benefitů je nabízena všem kmenovým zaměstnancům společnosti. Firemní automobily, služební mobilní telefony a pracovní notebooky jsou k dispozici vedoucím pracovníkům a jednatelům firmy.

Podle Mzdového předpisu (2019) společnost nabízí svým zaměstnancům následující výhody:

- **Závodní stravování** – firma Bosch Diesel s.r.o. zajišťuje svým zaměstnancům závodní stravování ve vlastních prostorách. Všichni zaměstnanci mají možnost se stravovat během určených přestávek na oběd a oddech. Každý zaměstnanec má nárok na jeden dotovaný oběd či večeři za jednu odpracovanou směnu (nárok na příspěvek vzniká, pokud jsou odpracovány alespoň 3 hodiny za směnu). Jednotlivé pokrmy jsou dotovány ze 75 % společností Bosch Diesel s.r.o. Na výběr mají zaměstnanci ze 4 druhů, kdy jedno z jídel je vždy vegetariánské. Zaměstnanci, kteří již odešli přímo do starobního nebo invalidního důchodu, se mohou také stravovat ve firmě za stejných finančních podmínek.
- **Zápůjčky zaměstnancům** – nad rámec zákoníku práce poskytuje společnost svým zaměstnancům bezúročné finanční zápůjčky. Aby mohl zaměstnanec tento benefit využít, musí být zaměstnán u společnosti delší dobu než 5 let. Výše půjčky je limitována výší ročního hrubého příjmu jednotlivých zaměstnanců. Nicméně maximální částka, která bude zaměstnanci zapůjčena je **300 000 Kč**. Doba, kterou lze zápůjčku splácet, je maximálně 6 let. Splácení půjčené částky se provádí formou srážek ze mzdy.
- **Home office (práce z domu)** – po domluvě s nadřízeným pracovníkem vzniká všem technicko-hospodářským pracovníkům nárok na práci z domova. Tento zaměstnanecká výhoda se řídí vnitropodnikovou směrnicí.

- **Výuka cizích jazyků** – všichni zaměstnanci, kteří ke svojí práci potřebují cizí jazyky, mohou navštěvovat individuální jazykové kurzy, popřípadě kurzy v menších skupinách pro 2 – 4 osoby. Jazykové kurzy jsou v plné výši hrazeny zaměstnavatelem. Doba trvání kurzu a počet lekcí je velmi individuální a je určen nadřízeným pracovníkem dle potřeby jedince. Pro zaměstnance, kteří nesplňují výše určené podmínky, jsou určeny volnočasové skupinové kurzy určené pro 5 – 8 osob. Tyto kurzy jsou vypisovány dvakrát ročně a jsou opět zcela hrazeny zaměstnavatelem. Zvolit si zaměstnanci mohou buď anglický nebo německý jazyk v různých jazykových úrovních.
- **Bazén, fitness, bruslení** – vzhledem k tomu, že do firmy za prací dojíždí mnoho zaměstnanců z celého kraje Vysočina, zajistila společnost pro své pracovníky možnost využití plaveckého bazénu, wellness a fitness ve třech různých městech v kraji Vysočina. Zaměstnanci tento benefit mohou využít v Jihlavě, Třebíči a také Havlíčkově Brodě. Vždy jeden den o víkendu má firma vyhrazený čas v jednotlivých zařízeních. V této době jsou tato zařízení přístupna pouze zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům. Všechny náklady, které jsou spojeny s touto volnočasovou aktivitou jsou hrazeny zaměstnavatelem. Mezi další benefity, které firma pro své zaměstnance zařídila, je možnost bruslení na zimním stadionu v Jihlavě. Opět je tato výhoda zařízena na jeden den o víkendu v určeném čase a je plně hrazena zaměstnavatelem. Tyto volnočasové aktivity jsou také poskytovány všem agenturním zaměstnancům firmy Sodexo. Tato najatá společnost v jihlavských závodech zajišťuje závodní stravování.
- **Příspěvek na doplňkové penzijní spoření** – všichni tarifní zaměstnanci, zaměstnanci s manažerskou smlouvou a zaměstnanci s pracovní smlouvou na dobu neurčitou, kteří jsou ve firmě zaměstnáni nejméně 3 roky, mají nárok na měsíční příspěvek na doplňkové penzijní spoření. Tohoto benefitu mohou využít i zaměstnanci, kteří mají pracovní smlouvu na dobu určitou a odpracovali ve firmě nejméně 3 roky nepřetržitě. Na příspěvek mají nárok také pracovníci či pracovnice, kteří jsou zrovna na mateřské nebo rodičovské

dovolené. Příspěvek je přímo připisován na účet fondu, u kterého jsou sjednané smlouvy o doplňkovém penzijním spoření.

- **Placené volno pro matky nebo otce samoživitele** – pro matky a otce samoživitele, kteří pečují o své dítě mladší 10 let, je zaměstnavatelem poskytnuto nad zákonný rámec pracovní volno, za které přísluší náhrada mzdy po dobu až 2 dnů za kalendářní rok. Jedná se o volno, které je poskytováno za účelem obstarání záležitostí, jež jsou spojeny s výchovou dítěte.
- **Cafeterie (poukázky Edenred)** – od roku 2017 je všem zaměstnancům měsíčně připisováno 500 Kč do transparentního systému cafeterie. Každému zaměstnanci je v tomto systému vytvořen účet, ve kterém může sledovat pohyb finančních prostředků a také nabídku, ze které lze vybírat. V této nabídce jsou uvedeni všichni smluvní partneři České republiky, kde lze čerpat přidělené prostředky. Pro zaplacení mohou zaměstnanci využít čipovou benefiční kartu Ticket Benefits, elektronické nebo papírové poukázky Edenred nebo mohou přímo zaplatit z cafeterie v partnerských e-shopech. Tento benefit vznikl za účelem náhrady za příspěvek na preventivní zdravotní péči. Tento příspěvek byl měsíčně připisován ke mzdě a činil 500 Kč hrubého. Systém cafeterie umožňuje zaměstnanci příspěvek čerpat v plné výši bez jakýchkoliv srážek. Při používání cafeterie firma ušetří 15 % a zaměstnanci až 31 %. To vše díky daňovému zvýhodnění benefitů.
- **Parkování u závodu** – firma Bosch Diesel s.r.o. vybuodovala pro své zaměstnance velkoplošná parkoviště u každého závodu. Každý zaměstnanec může libovolně parkovat své auto přímo u závodu. Tato parkoviště byla zbudována pouze pro zaměstnance firmy a jsou zcela bezplatná. Ke zvyšujícímu počtu výrob na závodě I. bylo toto parkoviště rozšířeno v roce 2018 o 64 míst.
- **Poskytování příspěvků – letní tábory** – zaměstnanci mohou využít nabídku poslat svoje potomky na letní tábory, kdy jim je poskytován příspěvek ve výši

2 500 Kč. Společnost nabízí mnoho tematických letních táborů, kdy prvním 150-ti přihlášeným dětem je poskytnut výše zmíněný příspěvek na tábor.

- **Volnočasové aktivity** – firma každý rok pořádá pro své zaměstnance volnočasové aktivity. Dle názvu lze vytušit, že tyto aktivity probíhají mimo pracovní dobu. Tyto aktivity jsou rozděleny do tří kategorií: **pohyb/cvičení**, **rozvoj osobnosti a poznání** a **praktické dovednosti**. Z první kategorie **pohyb/cvičení** lze vybrat např: jóga proti stresu, bodystyling, TRX apod. V druhé kategorii **rozvoj osobnosti a poznání** jsou nabízeny aktivity např. Jak se z toho nezbláznit a nevyhořet, Civilizace a její katastrofy apod. V poslední kategorii **praktické dovednosti** vybírat např. Kurz střihání videa pro začátečníky, kurz vaření apod. Všechny tyto aktivity jsou plně hrazeny zaměstnavatelem.
- **Zvýhodněné sazby u mobilního operátora** – pro své zaměstnance a také jejich rodinné příslušníky společnost připravila ve spolupráci s poskytovatelem mobilních služeb paušální tarif, který zahrnuje výhodné ceny za hlasové a datové služby. Na jednoho zaměstnance připadá možnost pořídit si maximálně 3 SIM karty pro mobilní telefony, 5 datových SIM karet a 3 SIM karty pro doplňkový tarif.
- **Slevy u ostatních partnerů** – vzhledem k významnému postavení v kraji Vysočina společnost byla schopna sjednat slevy u různých partnerských obchodů pro své zaměstnance. Obvyklá výše slevy je 10 %, ale někteří partneři nabízejí i slevu ve výši 30 %. Za poskytnutí slevy jsou tito partneři představováni na firemním intranetu, nástěnkách, ve firemním časopisu. Nyní je sleva sjednána přibližně se stovkou obchodních partnerů. Slevy jsou sjednány s velkou škálou partnerů jako jsou např.: obchody se sportovní tematikou, sportoviště, obchody se zaměřením na auta, gastronomie, obchody se stavebním materiálem, klenotnictví, kulturní zařízení apod.
- **Odměny za dlouholetou práci pro podnik** – jako projev uznání a ocenění náleží každému zaměstnanci odměna za dlouholetou činnost pro zaměstnavatele. Aby tato odměna mohla náležet zaměstnanci musí trvat

nepřetržitý pracovní poměr zaměstnance alespoň pět let. Tato odměna je vyplácena vždy v pětiletém intervalu.

- **Odměna při dosažení životního jubilea** – při dosažení 50. roku věku a také při prvním odchodu do starobního důchodu (nebo plně invalidního důchodu) nebo do předdůchodu náleží zaměstnanci jednorázová odměna. Výše odměny je závislá na nepřetržitém trvání pracovního poměru pracovníka.
- **Příplatek na pohřeb** – pokud dojde k úmrtí zaměstnance z jiných než pracovních důvodů, poskytne zaměstnavatel nad zákonný rámec příplatek pozůstalým ve výši 10 000 Kč. Tento příplatek je určen na úhradu nákladů, které jsou spojené s pohřbem. Další jednorázovou odměnou pro pozůstalé je v tomto případě poskytnutí 1,5 násobku průměrného měsíčního výdělku zaměstnance.
- **Odměna pro dárce krve** – s darováním krve je podle zákoníku práce spojena možnost na pracovní volno s plnou náhradou mzdy a také snížení daně z příjmu. Jako bonus nabízí Bosch Diesel s.r.o. svým zaměstnancům, kteří jsou v době pracovního poměru odměněni jakoukoliv plaketou Dr. Jánského eventuelně držitelům Zlatého kříže, jednorázovou odměnu, jejíž výše se odvíjí od daného ocenění.
- **Firemní školka** – od začátku školního roku 2019/2020 začne fungovat Mateřská škola Na Dolech. Tato školka bude mít možnost internátního provozu. Výhoda je v „celodenním“ provozu a možností přespání dětí ve školce. Firma Bosch Diesel s.r.o. pro své zaměstnance přichystala benefit v tom, že 75 míst z celkových 100 je určeno právě pro děti zaměstnanců společnosti. Firma bude přispívat na provoz školky po dobu 10 let, kdy právě po tuto dobu jsou místa ve školce zajištěna pro zaměstnance Bosch Diesel s.r.o. Pro děti bude ve školce zabezpečen bohatý vzdělávací program, nejmodernější hračky a způsoby výuky. Cílem je zaopatření polytechnického vzdělávání a tím nadchnutí dětí pro techniku a technické oblasti.

4.4 Výsledky řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti

Tato kapitola je věnována řízeným rozhovorům, které byly uskutečněny se dvěma vedoucími pracovníky, z nichž jeden je vedoucí pracovník technického oddělení a druhou je vedoucí pracovnice z personálního oddělení. Oba dva dotazovaní byli velmi ochotní odpovědět na 10 předem připravených otázek. Všechny otázky byly formulovány tak, aby byl zjištěn jejich názor na význam benefitů ve společnosti, jejich vliv na motivovanost s cílem zvýšit pracovní výkon zaměstnanců a také na výběr jednotlivých výhod pro zaměstnance. Nejdůležitějším cílem těchto rozhovorů bylo pochopení systému benefitů zkoumané organizace a jejich postavení a důležitost pro vedoucí pracovníky. Celé rozhovory jsou přepsány v příloze č. 1. V této části jsou sepsány jen nejdůležitější poznatky.

Myslíte si, že máte nějaký klíč, podle kterého vybíráte a nabízíte firemní benefity?

Vedoucí technického oddělení se omluvil, že na tuto otázku bohužel nezná odpověď, neboť tento úkol není v jeho pravomoci. Na položenou otázku mi dokázala odpovědět pouze vedoucí personálního oddělení, která odpověděla, že o výběr benefitů se v jihlavském závodě starají 3 kmenoví zaměstnanci plus jedna praktikantka, která dochází do firmy cca dvakrát do týdne. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou firmu, která zaměstnává přes 4 tis. pracovníků, je systém benefitů sestaven již od počátku. Hlavní úlohou, kterou mají na starosti zmiňovaní 4 zaměstnanci, je oprava, obnova a vylepšování nastoleného systému benefitů. Výhody pro zaměstnance jsou sestavovány také podle názorů zaměstnanců, kteří se k tomuto tématu mohou vyjádřit například prostřednictvím emailu nebo Ankety spokojenosti, která je ve firmě uskutečňována každé dva roky. Hlavním cílem je vyhledávání nových příležitostí, které by byly pro zaměstnance nějakým způsobem lákavé a atraktivní.

Jaký je Váš cíl při motivování zaměstnanců? Co Vám pomáhá k motivování vašich podřízených (máte nějaké osvědčené tipy)?

Oba tázání zaměstnanci odpovídali na tuto otázku totožně. Hlavním cílem je samozřejmě dosáhnout nejvyšší produktivity, při co nejvyšší kvalitě tzn. dosáhnout co nejlepších výsledků. Nejlepším předpokladem pro motivování zaměstnance je osobní

autorita vedoucího zaměstnance a zároveň dobrá nálada v kolektivu. Dobré zkušenosti s motivováním pomocí pochval za dobře odvedenou práci mají také oba tázaní. Důležité je vést otevřenou konverzaci, a přitom si plně důvěřovat. Ve společnosti jsou všichni vedoucí pracovníci školeni na motivování svých podřízených a je na to ve firmě kladen velký důraz. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni a dobře namotivovaní, produkují se lepší výsledky a obecně jsou všichni spokojenější. Ani jednomu z dotazovaných se neosvědčilo používání trestů.

Myslíte si, že jsou motivační složky ovlivněny tím, že se jedná o firmu s německým majitelem?

Částečně ano, některé benefity ze základu vycházejí z mateřské společnosti. Každopádně veškeré výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány, musejí být následně upraveny a přizpůsobeny daným pracovníkům. Nikdy nelze převzít celý motivační systém nebo systém benefitů a nastolit ho v jiné zemi s jinými zaměstnanci. Většina benefitů je však zcela originálních a vymyšlena přímo na míru zaměstnanců v jihlavských závodech. Jedná se také o to, jaké jsou možnosti a nabídky v určitém regionu, kde se firma nachází.

Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni o výhodách, které mohou využít?

Vedoucí technického oddělení se přiklání k netradiční odpovědi a to, že je na zaměstnance hrnuto až příliš informací o nabízených benefitech. Má dojem, že jsou zaměstnanci zbytečně zatěžováni informacemi, než aby je to motivovalo k práci. Zatímco vedoucího personálního oddělení měla zcela odlišný názor. Občas se totiž setkává s tím, že zaměstnanci ani nevědí, co všechno je jim nabízeno. Možná je to způsobeno tím, že jsou zaměstnanci zvyklí na vysoké standardy a neuvědomují si, že některé věci nejsou u všech zaměstnavatelů samozřejmostí. Výčet benefitů je uveden na firemním intranetu, na nástěnkách, v kioscích, ve firemním časopisu a někdy jsou dokonce připomínány prostřednictvím emailů a firemních sdělení.

Jaké jsou Vaše zkušenosti se spokojeností zaměstnanců s doposud využívanými benefity (máte dojem, že jsou spokojeni, nebo naopak)?

K této otázce se oba vedoucí pracovníci vyjadřovali velmi podobně. Možná je to trochu způsobeno českou povahou, ale občas se setkávají i s negativními reakcemi na nabízené benefity. Setkávají se i s názory, že konkurenční firmy nabízejí lepší výhody pro své zaměstnance. Bohužel, někteří zaměstnanci opravdu netuší, co všechno jim je nabízeno. Prozatím nenabyla velké popularity tzv. cafeterie, která nepodléhá zdanění, a tudíž jsou zaměstnancům vypláceny vyšší prostředky. Oba tázaní se shodují na tom, že firma Bosch Diesel s.r.o. nabízí opravdu pestrou škálu a obrovský počet benefitů. Ve firmě panuje dojem, že až na výjimky je většina zaměstnanců s dosavadními benefity spokojena.

Máte v plánu do budoucna implementovat nějaké nové motivační benefity?

Další motivační benefity jsou určitě v plánu. Snaha o vylepšování motivačního systému benefitů v průběhu celého roku. Největším a nejbližším benefitem nyní bude otevření Materské školy Na Dolech. Do této školy již nyní mohou zaměstnanci nahlašovat svoje děti. Školka bude mít jako jediná v kraji Vysočina internátní provoz, což by mělo být velmi nápomocné pro dělníky, kteří chodí na směny. Dalším benefitem, který by se měl objevit ve firemní nabídce je tzv. „Restaurant card.“ Tato karta by měla být obdobou cafeterie a měla by se dát využít k zaplacení v různých restauracích a jiných stravovacích zařízeních. Opět by u takto získaných finančních prostředků nebyly sráženy žádné poplatky.

Je nějaký benefit, o kterém víte, že je oblíbený (víte o něm, že má efekt)?

Jasnou jedničkou je závodní stravování, které využívá opravdu mnoho zaměstnanců. Velkým plusem je, že jídelny, kde se mohou zaměstnanci najíst, se nacházejí přímo ve všech třech závodech. Další velmi oblíbenou nabízenou činností je návštěva bazénů, fitness a bruslení. Tento benefit mohou využívat zaměstnanci spolu se svými rodinami. Výborné ohlasy jsou také na doplňkové penzijní spoření, příspěvek na letní tábor pro děti.

Používáte i nějaké tresty a pohružky a přijde vám to efektivní?

Oba dva tázaní se zásadně shodli na tom, že tresty ani pohružky nepoužívají. Setkali se spíše s negativními výsledky, pokud byl nějaký trest nebo pohružka použita. Není třeba trestat, spíše jen lehce usměrnit a navést správným směrem. K usměrňování ovšem není třeba využívání trestů ani ničeho podobného. Důležitější je vzájemný respekt a loajalita.

Používáte pochvalu pro zaměstnance?

Naopak naprostá shoda panovala právě u této otázky. Pochvalu oba vedoucí pracovníci používají často. Shodují se na tom, že pochvala je velmi důležitá a dobrá k namotivování svých podřízených. Pochvala má velmi pozitivní vliv. Někdy pomáhá i pochválit před ostatními z kolektivu. Nejlepší je se zaměstnanci otevřeně mluvit a vést je k lepším výkonům a k tomu samozřejmě patří i řádné pochválení.

Jak Vám pomáhá firemní nástroj motivačních benefitů k tomu, aby se Vám lépe vedl Váš tým (co k tomu používáte)?

Při nespokojenosti nebo negativním myšlení se snaží oba tázaní připomenout, jaké výhody jsou pro ně připraveny. Některé z benefitů se taky dají využít k setkání kolegů mimo pracovní dobu, což také napomáhá stmelovat kolektiv.

4.4.1 Dílčí zhodnocení řízených rozhovorů

Vlastní výzkum začal prostřednictvím rozhovoru se dvěma vedoucími pracovníky společnosti. Z rozhovorů vyplynulo, že oba vedoucí si velmi dobře uvědomují, že pracovní nasazení značně ovlivňuje právě správná motivace zaměstnanců. Oba přiznávají, že někdy je pro dobré namotivování potřeba pouze obyčejná pochvala, která je mnohdy platnější než například navýšení platu. Oba dva dbají na časté rozhovory s podřízenými a případné neshody se snaží vyřešit pouze debatou a vysvětlením řešeného problému.

Co se týče zaměstnaneckých benefitů, domnívají se oba vedoucí pracovníci, že jsou všichni zaměstnanci dostatečně informováni o nabídce. Čas od času se ovšem setkávají s tím, že někteří zaměstnanci nejsou s nabídkou benefitů ve společnosti spokojeni a mají pocit, že konkurenční firmy nabízejí lepší zvýhodnění. Při otázce na nejoblíbenější benefity bylo oběma pracovníky odpovězeno jednomyslně, že mezi velmi oblíbené benefity jistě patří závodní stravování a také výhodný příspěvek na doplňkové penzijní spoření.

Potřeby a přání zaměstnanců hrají velkou roli při výběru nových benefitů nebo jejich zlepšování. Na otázku, zda se firma chystá zavádět nějaké nové benefity pro své zaměstnance, bylo odpovězeno, že se rozhodně nové změny chystají. Největší novinkou bude spuštění provozu firemní školky, o kterou je velký zájem. Mezi další připravované

benefity také patří Restaurant card (obdoba Cafeterie). Nové benefity by měly vést k větší spokojenosti všech zaměstnanců.

4.5 Dotazníkové šetření

Tato část práce je věnována dotazníkovému šetření, které probíhalo ve firmě Bosch Diesel s.r.o. v Jihlavě a bude použito k analýze situace v podniku. Na základě výsledků budou vytvořena doporučení, která by měla sloužit ke zlepšení situace. Začátek dotazníkového šetření je datován na prosinec 2018 a konec na první polovinu března 2019. Veškeré dotazníky byly respondentům předkládány jejich vedoucími, k nimž byly doručeny za pomoci personálního oddělení společnosti. Celkem bylo vytištěno a rozdáno 650 papírových dotazníků. Správně vyplněných dotazníků se nazpět navrátilo celkem 530. Některé navrácené dotazníky byly vyplněny špatně nebo jen z poloviny, a proto se dále nedaly využít v hodnocení. Celková návratnost je tedy 81,5 %.

Dotazník je složen ze 12 otázek. Otázky jsou různých typů. Nacházejí se v něm např. otázky otevřené, uzavřené a výběrové, kde má být vybrána vždy jedna odpověď z nabídky. Do dotazníku byla také zakomponována otázka, která má zjistit 3 nejvýznamnější benefity pro zaměstnance individuálně.

4.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

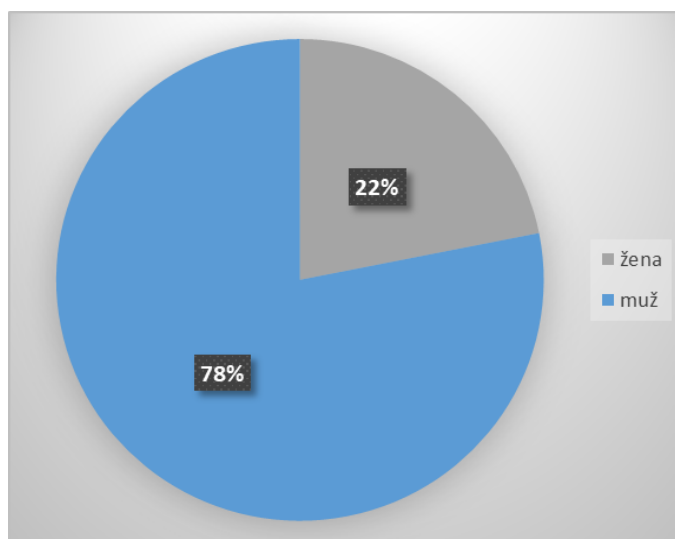
Celá následující část se zabývá dotazníkovým šetřením, které bylo provedeno ve společnosti Bosch Diesel, s.r.o. Dotazníky byly vyplněny velmi ochotnými zaměstnanci firmy. K vyhodnocení a lepšímu znázornění je většina otázek znázorněna grafy a tabulkami. Avšak některé z otázek jsou zpracovány pouze slovně.

Osobní údaje respondentů

Prvních blok otázek v dotazníku je mířen na zjištění charakteristik a složení dotazovaného celku. Všechny otázky v tomto bloku jsou pouze uzavřeného typu a respondenti měli vždy vybírat z nabízených možností. Celkový počet otázek v prvním bloku je pět.

Otázka číslo jedna z prvního bloku je jednou z nejzákladnějších a měla zjistit rozdělení mužů a žen ve společnosti. Z grafu lze vyčíst, že více jak tři čtvrtiny pracujících jsou muži a pouze necelá jedna čtvrtina jsou ženy. Z 530 odpovědí bylo 22 % (116 respondentů) žen a zbývajících 78 % (414 respondentů) mužů.

Graf 4: Rozdělení podle pohlaví ve firmě



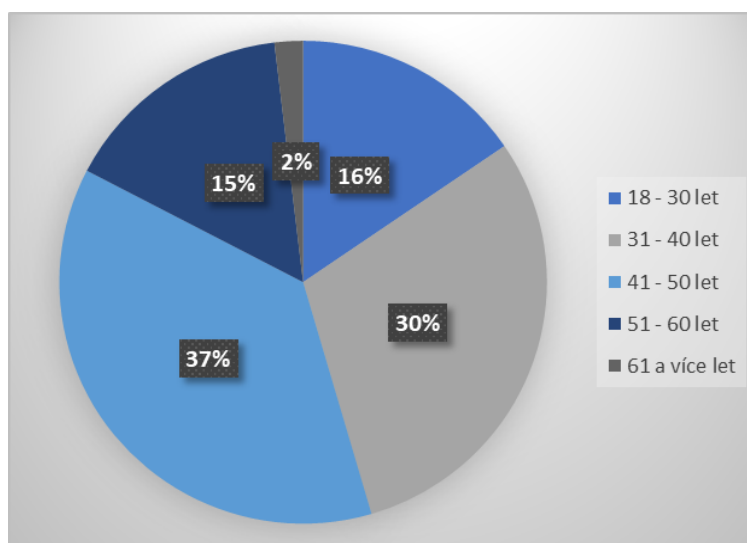
Zdroj: Vlastní zpracování

Toto zjištění není nikterak zvláštní, neboť se jedná o strojírenskou firmu, která se zabývá výrobou komponentů do automobilů. V této firmě je tedy potřebná spíše mužská síla, která je důležitá pro plnění cílů podniku.

Druhá otázka z prvního bloku směřovala k věkovému rozdělení zaměstnanců ve společnosti. Věkové roztržení zaměstnanců v podniku by mělo napovědět, zda si firma snaží udržet zkušenější pracovníky nebo se raději dává příležitost mladým a méně zvěhlým zaměstnancům, kteří by mohli do podniku vnést nové a kreativní nápady. Nejlepším rozdělením pracovníků ve firmě je poměrně vyrovnaná situace mezi zvěhlými a zkušenými zaměstnanci a naopak mladými a méně zkušenými.

Parametry, které byly pro toto rozložení nastaveny, jsou tyto: 18 - 30 let, 31 - 40 let, 41 - 50 let, 51 - 60 let a 61 a více let. Výsledky, které byly zjištěny z dotazníkového šetření jsou viditelné v následujícím grafu.

Graf 5: Věkové rozložení pracovníků firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší zastoupení respondentů ve firmě Bosch Diesel s.r.o. je ve věku od 41 do 50 let. Celkový počet dotazovaných v této kategorii je 37 % (198 respondentů). Druhou největší skupinou jsou lidé ve věku od 31 do 40 let a to 30 % (159 respondentů). Vcelku vyrovnaný počet respondentů a to 16 % (82 respondentů) je v rozmezí od 18 do 30 let a v rozmezí od 51 do 60 let, což je 15 % (81 respondentů). Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci ve věku 61 let a více. Jedná se o 2 % (10 respondentů). Z grafu je viditelné, že ve firmě jsou zaměstnáváni lidé především ve zralejším věku s většími zkušenostmi v produktivním období. Nicméně lze také vyčíst, že mladším zaměstnancům je dána rovněž šance ve firmě působit a získat tak potřebné informace od zkušenějších kolegů.

Třetí otázka z prvního bloku směřovala ke zjištění pracovního zařazení zaměstnanců. Ve firmě jsou zaměstnanci rozděleni do třech pracovních profesí. První z nich jsou technicko-hospodářští pracovníci (ANG), do druhé kategorie spadají nepřímí výrobní pracovníci (IND) a poslední jsou přímí výrobní pracovníci (DIR).

Tabulka 2: Rozložení pracovního zařazení

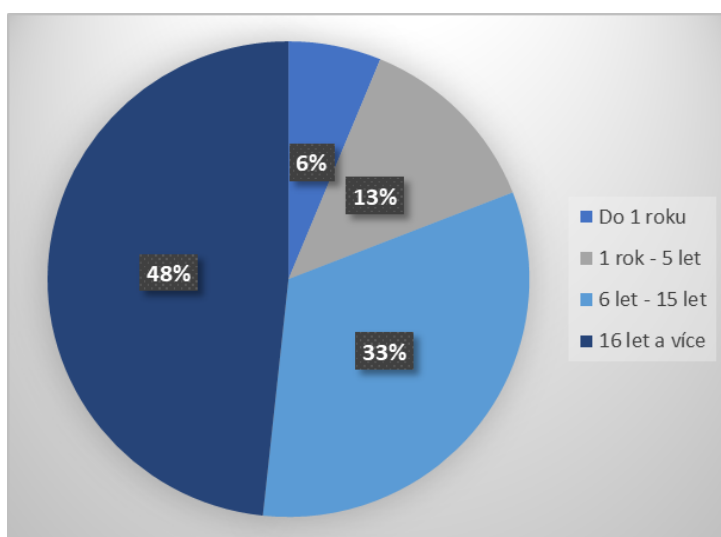
Pracovní zařazení	Počet zaměstnanců	Procentuální vyjádření
ANG (technicko-hospodářští pracovníci)	217	41 %
IND (nepřímí výrobní pracovníci)	95	18 %
DIR (přímí výrobní pracovníci)	218	41 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst, že zastoupení ANG pracovníků (217 respondentů) je téměř vyrovnané s DIR pracovníky (218 respondentů). V obou případech odpovídal stejný procentuální počet zaměstnanců a to 41 %. Zbýlých 18 % (95 respondentů) je IND pracovníků. Z tabulky je viditelné, že ve firmě je více dělnických pozic. Jedná se o společnost, kde jsou obsluhovány montážní linky dělníky, kterých je potřeba opravdu hodně. Technicko-hospodářští pracovníci se starají především o nákup, objednávání materiálu, zajištění personálních činností a vývoj výroby apod.

Čtvrtou otázkou z prvního bloku mělo být zjištěno, jak dlouho jsou pracovníci u podniku zaměstnání a tím měla být vypátrána loajalita a spokojenost zaměstnanců ke společnosti. Výsledky lze vidět v následujícím grafu.

Graf 6: Délka zaměstnání ve firmě

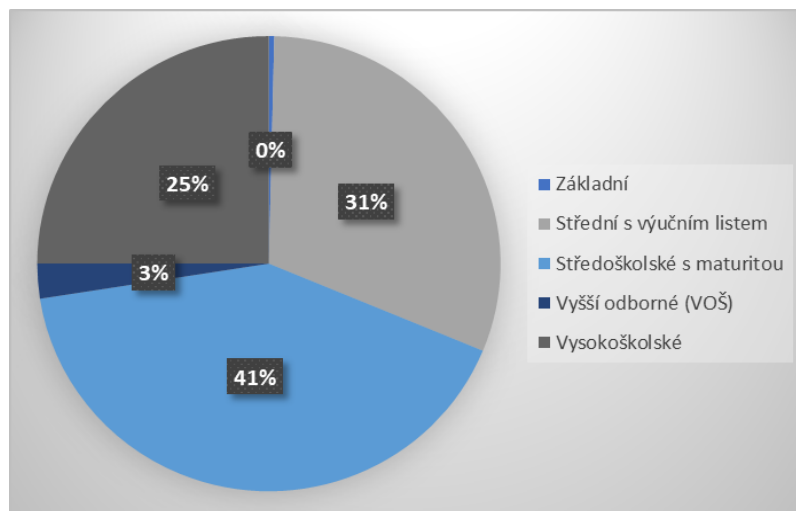


Zdroj: Vlastní zpracování

Opravdu výbornou vizitkou pro podnik jsou výsledky, které lze vyčíst z grafu výše. Neuvěřitelných 48 % (256 respondentů) pracuje ve společnosti 16 let a více. O něco menší 33 % (173 respondentů) je počet zaměstnanců, kteří jsou zaměstnaní od 6 do 15 let ve firmě Bosch Diesel s.r.o. Již menší počet respondentů 13 % (68 respondentů) je ve společnosti zaměstnán po dobu jednoho roku až pěti let. Pouhých 6 % (33 respondentů) je v podniku zaměstnán méně než 1 rok. Tato čísla jsou opravdu skvělou známkou toho, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni, protože trvání pracovního poměru je nejčastěji 16 let a více. Firma si velmi cení nabytých zkušeností a dovedností, a proto se snaží zaměstnance neměnit příliš často.

Poslední otázka prvního bloku byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Z následujícího grafu lze vyčíst výsledky.

Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Úplně nejmenší počet zaměstnanců ve společnosti má základní vzdělání. Při zaokrouhlení na celá čísla bylo zjištěno, že se jedná o 0 % (2 respondenti). Druhým nejmenším zastoupením jsou zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním 3 % (13 respondentů). Naopak nejvyšší čísla získali zaměstnanci 41 % (218 respondentů), kteří vystudovali střední školu zakončenou maturitní zkouškou. Zaměstnanci, kteří mají vzdělání střední s výučním listem 31 % (163 respondentů), jsou druzí nejvíce zastoupení. Vysokoškolsky vzdělaných respondentů je ve společnosti 25 % (132 respondentů). Vzhledem k tomu, že podnik nabízí nejvíce pozic na manuální práce, je racionálním vyústěním nejčastější zaměstnávání středoškolsky vzdělaných pracovníků. Většina vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním vykonává pozice technicko-hospodářské.

Systém benefitů nabízený v podniku

Další část je zaměřena přímo na poskytované benefity společnosti, spokojenost s nimi a využívání zaměstnanci. Pro zhodnocení byla v dotazníku vytvořena tabulka, která obsahovala název benefitu a respondenti měli na výběr z několika možností: využívám, občas využívám, nevyžívám, vím o benefitu, ale nemám možnost využívat, o benefitu nevím. Využívání nebo opačné nevyužívání je zobrazeno v následujících grafech a tabulce,

kteřá zahrnuje aritmetický průměr a směrodatnou odchylku. K jednotlivým odpovědím byly přiřazeny hodnoty od 1 do 3, přičemž 1 – nejvíce využívaný benefit. Možnost využívat byla ohodnocena známkou 1, občas využívat známkou 2 a nevyužívat známkou 3.

Tabulka 3: Využívání zaměstnaneckých benefitů

BENEFIT	Využívám (1)	Občas využívám (2)	Nevyžívám (3)	Aritmetický průměr	Pořadí podle aritmetického průměru	Směrodatná odchylka
Závodní stravování	459	52	18	1,17	1	0,45
Zápůjčky zaměstnancům	98	69	302	2,43	9	0,81
Home office	46	89	231	2,51	10	0,71
Výuka cizích jazyků	101	69	300	2,42	8	0,82
Bazén, fitness, bruslení (Jihlava, Třebíč, Havlíčkův Brod)	99	180	222	2,25	7	0,76
Příspěvek na doplňkové penzijní spoření	435	4	45	1,19	2	0,59
Placené volno pro matky nebo otce samoživitele	10	4	402	2,94	15	0,32
Cafeterie (poukázky Edenred)	360	74	80	1,46	4	0,75
Parkování u závodu	373	30	99	1,45	3	0,80
Poskytování příspěvků – letní tábory	38	24	400	2,78	11	0,58
Volnočasové aktivity						
Pohyb cvičení (jóga, pilates, TRX, aj.)	24	41	414	2,81	12	0,50
Rozvoj osobnosti a poznání (Tvorba rodokmenu, aj.)	8	17	424	2,93	14	0,32
Praktické dovednosti (kurzy vaření, pletení košíků, aj.)	10	21	452	2,92	13	0,35
Slevy u obchodních partnerů						
Zvýhodněné sazby u mobilního operátora	384	8	117	1,48	5	0,84
Slevy u ostatních partnerů	103	227	164	2,12	6	0,72

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro vyhodnocení pořadí využívání benefitů byl použit aritmetický průměr. Jednotlivé odpovědi respondentů byly zprůměrněny. Výsledný ukazatel aritmetického průměru pomohl k vytvoření a sestavení žebříčku od 1 do 15 podle četnosti využívání jednotlivými pracovníky společnosti. Dalším ukazatelem, který byl vypočten je směrodatná odchylka, která má vypovídací hodnotu o tom, v jaké míře se od sebe liší

jednotlivé odpovědi. Jestliže má malou hodnotu, zkoumané prvky jsou navzájem podobné. V opačném případě vypovídá o velkých odlišnostech.

Při rozhovoru s vedoucími pracovníky bylo oběma zmíněno, že závodní stravování je v podniku opravdu hojně využíváno. To se také potvrdilo a v tabulce výše můžeme spatřit, že zmíněné poskytování stravy v závodech se umístilo na prvním místě. Celkem 459 respondentů odpovědělo, že tento benefit využívá, 52 respondentů využívá občas a pouze 18 odpovědí bylo negativních. To ukazuje, že lidé jsou se závodním stravováním nejspíš spokojeni.

Druhé místo obsadil příspěvek na doplňkové penzijní spoření, které dle výsledků využívá 435 respondentů. Občasné využívání vybrali jen 4 respondenti. A 45 respondentů přiznalo, že toto zvýhodnění nevyužívá. O tomto benefitu se taktéž zmínila vedoucí personálního oddělení, která si myslí, že tato výhoda patří k jedné z nejvyužívanějších a z výsledků výše je jasné, že se nemýlí.

Třetím nejvyužívanějším benefitem ve společnosti je parkování u závodu, které podle výsledků využívá 373 zaměstnanců. Z celkového počtu 530 respondentů uvedlo 99, že parkování u závodu nevyužívají. Z toho můžeme předpokládat, že většina z těchto zaměstnanců do práce dojíždí hromadnou dopravou, a proto by mělo vedení zvážit zavedení příspěvku na dopravu.

Čtvrté místo obsadila Cafeterie, která je v podniku zavedena od ledna 2017. V tomto případě uvedlo 360 respondentů, že tento systém aktivně využívá a 74 respondentů, že občasně využívá. To je pro společnost vcelku dobré zjištění, neboť při rozhovoru s vedoucími pracovníky byla vznesena obava o využívání všemi zaměstnanci. Je zřejmé, že úplně všichni tento benefit nevyužívají, ale čtvrté místo se zdá jako velmi pozitivní. Nicméně samotná Cafeterie je řešena v práci dále.

Páté a šesté místo obsadily slevy u obchodních partnerů, kdy vyšší pozici zabraly zvýhodněné sazby u mobilního operátora. Slevy u ostatních partnerů získaly místo šesté. Další místa obsadily bazén, fitness, bruslení, výuka cizích jazyků a zápůjčky zaměstnancům.

Naopak vcelku překvapivé bylo umístění benefitu home office, které skončilo až za druhou polovinou a to na 10. místě. Avšak tento jev je způsoben tím, že veškerým dělnickým pozicím nelze umožnit práci z domova. Tato výhoda je pro DIR pracovníky nereálná a neproveditelná. Vzhledem k tomu, že je ve firmě zaměstnána nadpoloviční většina DIR pracovníků, není tento výsledek až tolik zarážející.

Na posledních příčkách se umístili všechny VOLNOČASOVÉ AKTIVITY. To je velmi zarážející. Společnost se snaží pro své zaměstnance vymyslet různé nové aktivity, jako je pohyb, vaření apod. Z výsledků je evidentní, že tento benefit není pro zaměstnance atraktivní a bohužel ho většina vůbec nevyužívá, proto by firma měla zvážit zrušení tohoto benefitu a nahrazení například zavedením příspěvku na dopravu, který by byl zaměstnanci jistě žádanější.

Naprosto beznadějně na posledním místě skončilo placené volno pro matky nebo otce samoživitele. Celkem 402 respondentů odpovědělo, že tento benefit vůbec nevyužívá a pouhých 10 zaměstnanců uvedlo, že benefit využívá. Toto umístění je nejspíše způsobeno tím, že tento benefit nemohou využít úplně všichni zaměstnanci. Někteří z pracovníků například nemají vůbec děti nebo nejsou samoživiteli. S tím je spojen i benefit, který skončil na 11. místě poskytování příspěvků na letní tábory, který mohou taktéž využít pouze zaměstnanci s dětmi.

Konečné výsledky nasvědčují tomu, že vedoucí pracovníci mají vcelku dobrý přehled o svých podřízených a jejich potřebách. Většina názorů se shoduje s konečnými výsledky a umístěním jednotlivých benefitů. První příčky využívání obsadilo závodní stravování, příspěvek na doplňkové penzijní spoření a parkování u závodu. Naopak poslední příčky zaplnily VOLNOČASOVÉ AKTIVITY a placené volno pro matky nebo otce samoživitele. Společnost by se tedy měla zamyslet nad poskytováním volnočasových aktivit, které jsou velmi málo využívány. Ušetřené finanční prostředky by mohly být využity na jiné a atraktivnější benefity.

V následujících pěti grafech jsou zobrazeny výsledky, které mají vyjádřit hodnotu využívání, občasného využívání, nevyužívání, nevědomosti o benefitech a právo na využívání benefitů.

Graf 8: Využívání zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu výše lze vyčíst, že nejvíce respondentů označilo využívání závodního stravování. Následujícím nejvíce využívaným benefitem (435 respondentů) byl označen příspěvek na doplňkové penzijní spoření. Tyto výhody se také shodují s předchozím vyhodnocením a pořadí zůstává stejné. Třetím benefitem, který byl označen jako využívaný (384 respondentů) jsou zvýhodněné sazby u mobilního operátora. Další hojně využívané benefity jsou parkování u závodu (373 respondentů) a Cafeterie (360 respondentů). Naopak nejméně respondentů zvolilo volnočasové aktivity a placené volno pro matky nebo otce samoživitele.

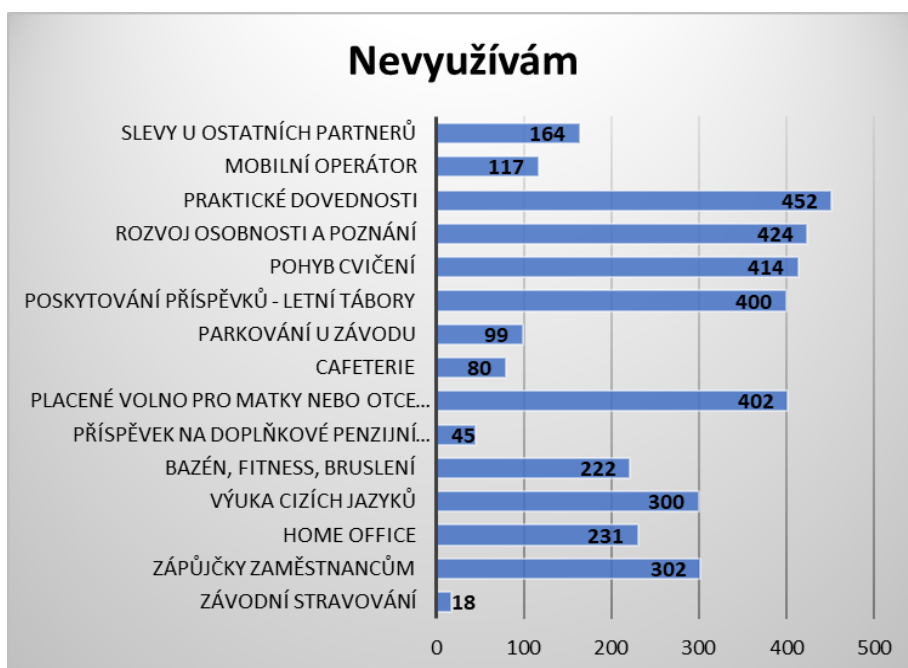
Graf 9: Občasné využívání zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu na předchozí straně lze vidět, že nejvíce občasně využívány jsou slevy u obchodních partnerů (227 respondentů). Je logické, že respondenti u tohoto benefitu zvolili právě možnost občas využívat, neboť nakupovat většina lidí nechodí denně, ale pouze občas. Dalším benefitem, který zaměstnanci využívají občasně je návštěva bazénu, fitness a ledové plochy (180 respondentů). K dalším nejvíce občasně využívaným benefitům patří home office (89 respondentů) a Cafeterie (74 respondentů).

Graf 10: Nevyužívání zaměstnaneckých benefitů

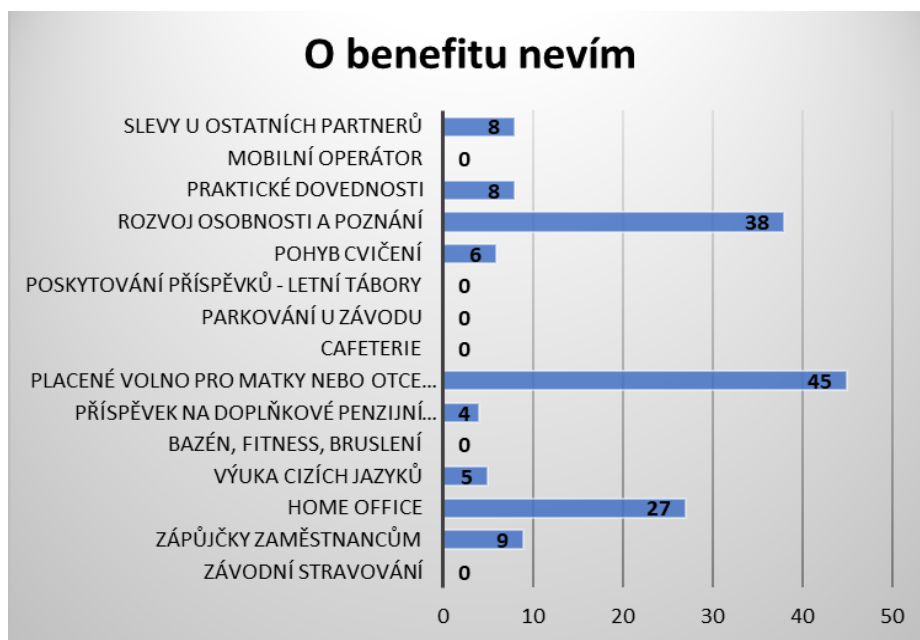


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf výše znázorňuje odpovědi respondentů na nevyužívání poskytovaných benefitů. Největší počet odpovědí získaly veškeré volnočasové aktivity, kdy nejhůře skončily praktické dovednosti (452 respondentů). V těsném závěsu na druhém místě skončil rozvoj osobnosti a poznání (424 respondentů). Třetí příčku získal pohyb/cvičení (414 respondentů). Toto pořadí také koresponduje s vyhodnocením pořadí využívání. Ve vyhodnocení se na posledním místě umístilo placené volno pro matky nebo otce samoživitele, které v tomto grafu skončilo na místě čtvrtém (402 respondentů). Naopak nejméně hlasů získalo závodní stravování (18 respondentů), které získalo první příčku ve využívání poskytovaných benefitů zaměstnanci.

Následující graf vyjadřuje výsledky, které mají zjistit povědomí zaměstnanců o nabízených benefitech. Všechny benefity jsou totiž všem zaměstnancům nabízeny spravedlivě a stejným způsobem. Jedinou výjimkou je home office, který nelze umožnit DIR pracovníkům.

Graf 11: Nevědomost o nabízených benefitech

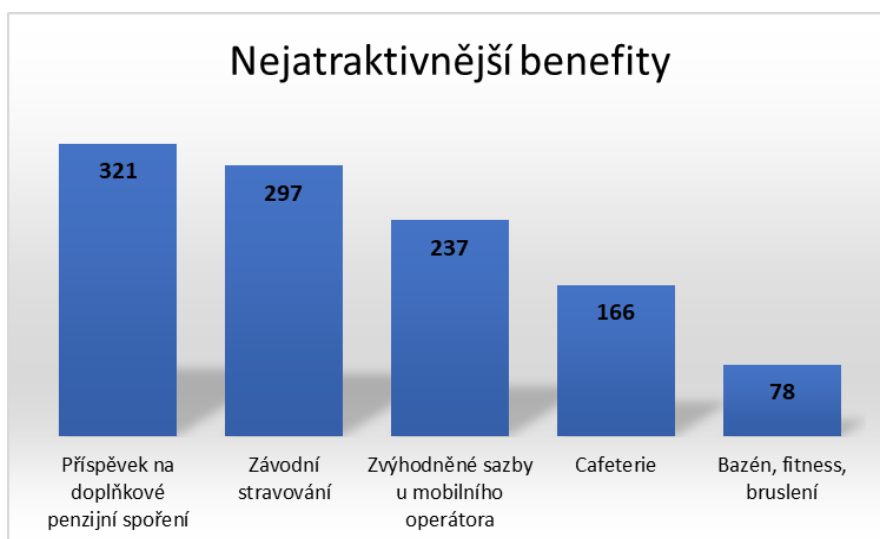


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků v grafu výše lze vyčíst, že neznalost benefitů ve firmě je opravdu malá. Vypadá to, že zaměstnanci, kteří mají na starosti benefity ve společnosti, odvádějí vskutku skvělou práci a informovanost zaměstnanců je opravdu na vysoké úrovni. Nejčastější výskyt odpovědí na neznalost benefitu získalo placené volno pro matky nebo otce samoživitele (45 respondentů). Tento fakt může být způsoben tím, že tuto možnost zvolili lidé, kteří nemají děti. Vcelku často se totiž stává, že lidské stvoření naprosto přehlíží věci, které se přímo netýkají jeho osoby. Tímto by mohla být právě způsobena neznalost tohoto benefitu. I tak je ale počet takto volících respondentů velmi malý. Dalším benefitem, o kterém lidé nevědí, že jim je nabízen, je volnočasová aktivita na rozvoj osobnosti a poznání. Tento aspekt se zdá velmi zvláštní, neboť ostatní volnočasové aktivity takové hodnoty nezískaly, i když jsou propagovány naprosto stejným způsobem. Třetí místo získalo home office. Opět je velmi pravděpodobné, že je tento výsledek spojen s tím, že DIR pracovníci home office nemohou využít. Zbytek hodnot je tak malý, že je opravdu zanedbatelný a celková znalost benefitů je tedy opravdu vysoká.

Další z otázek měla objasnit, které z benefitů jsou pro zaměstnance nejzajímavější. Otázka byla sestavena tak, aby respondenti zakroužkovali tři pro ně nejatraktivnější benefity, které jsou sepsány v uvedené předchozí tabulce. V následujícím grafu je uvedeno pět nejčastějších odpovědí.

Graf 12: Nejatraktivnější benefity pro zaměstnance firmy



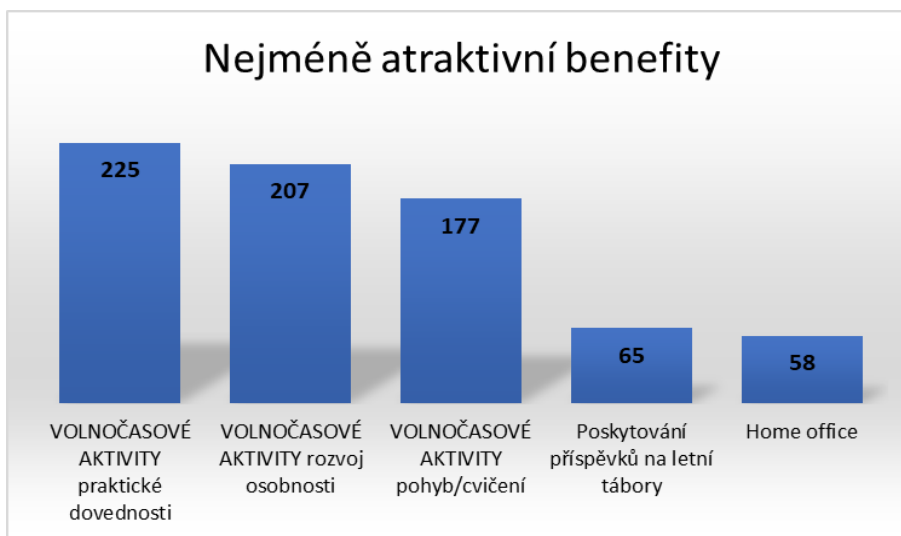
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf je seřazen sestupně podle nejobvyklejších odpovědí respondentů. Nejčastější odpovědí na otázku atraktivity a zajímavosti benefitu byl *Příspěvek na doplňkové penzijní spoření*, který zvolilo 321 respondentů (61 %) z 530. Druhou nejčastější odpovědí byl poskytovaný benefit *Závodní stravování*. Tuto výhodu bere 297 respondentů (56 %) jako velmi atraktivní. Třetí příčku s 237 respondenty (45 %) zabraly *Zvýhodněné sazby u mobilního operátora*. Mezi další oblíbené benefity patří *Cafeterie*, která získala 166 odpovědí od respondentů (31 %). Poslední uvedený benefit *Bazén, fitness, bruslení* zvolilo 78 respondentů (15 %) jako velmi atraktivní. Když byly vedeny řízené rozhovory s vedoucími pracovníky, oba dva zmínili že určitě velmi oblíbeným benefitem je závodní stravování, které využívá většina zaměstnanců a také možnost využívání bazénu a ledové plochy. A to se potvrdilo i z výsledků dotazníkového šetření, kdy se závodní stravování a návštěva bazénu a zimního stadionu umístila mezi nejoblíbenějšími pěti benefity. Vedoucí personálního oddělení se také zmínila, že hojně využívanou a oblíbenou výhodou je příspěvek na doplňkové penzijní spoření, které v průzkumu získalo první místo. Z výsledků je jasně vidět, že vedoucí pracovníci mají představu o tom, které z benefitu

jsou u zaměstnanců oblíbené, a proto je mohou přizpůsobovat potřebám a přáním pracovníků.

Následující otázka byla sestavena tak, aby bylo zjištěno, které z benefitů přijdou zaměstnancům zbytečné a nevyužívají je. Respondentům byl nechán prostor, aby sami mohli napsat, které z benefitů jsou podle jejich názoru přebytečné. Do následujícího grafu níže bylo zaznamenáno 5 nejčastějších odpovědí.

Graf 13: Nejméně atraktivní benefity pro zaměstnance



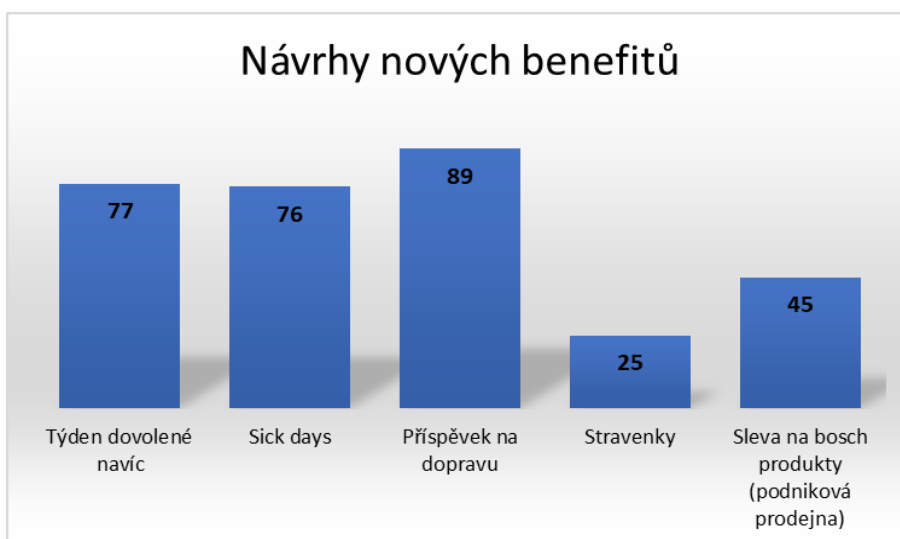
Zdroj: Vlastní zpracování

Opět jsou v grafu řazeny výsledky sestupně podle počtu odpovědí respondentů. Největší nespokojenost nebo spíše zbytečnost se projevila u benefitu *VOLNOČASOVÉ AKTIVITY – praktické dovednosti*. Z 530 respondentů odpovědělo 225 (42 %) zaměstnanců, že jim tento benefit přijde nejméně atraktivní. Veškeré volnočasové aktivity, které jsou nabízeny firmou Bosch Diesel s.r.o. zaměstnancům jako benefity, se umístily v průzkumu jako nejméně zajímavé. Po praktických dovednostech byly zvoleny další *VOLNOČASOVÉ AKTIVITY – rozvoj osobnosti* 207 respondenty (39 %) jako málo přitažlivé. Následovaly poslední *VOLNOČASOVÉ AKTIVITY – pohyb/cvičení*, které označilo 177 respondentů (33 %) jako málo lákavé a zbytečné. Do tabulky nejméně atraktivních benefitů se také zařadilo *Poskytování příspěvků na letní tábory*, které zvolilo 65 respondentů (12 %). Posledním benefitem, který se zaměstnancům zrovna příliš nezamlouvá je *Home office* s počtem 58 respondentů (11 %). Tento fakt velmi úzce souvisí s tím, že veškerí DIR pracovníci nemají možnost tento benefit využít. Jedná se o to, že je

třeba, aby odváděli manuální práci přímo na pracovišti a bohužel nelze zařídit pro tyto zaměstnance možnost pracovat z domu. Proto byla tato výhoda zvolena mezi nejméně atraktivní, i když se to může na první pohled zdát velmi zvláštní.

Následující otevřená otázka dala možnost zaměstnancům vyjádřit se, jaký nový benefit by uvítali v nabízených výhodách. Respondenti měli možnost napsat jakékoliv svoje vlastní nápady, které by ocenili a více je namotivovali. Je zajímavé, že možnost napsat nový návrh dostali všichni odpovídající, ale této příležitosti využilo pouze 354 zaměstnanců. V ostatních případech převažovalo prázdné nevyplněné okénko. Z následujícího grafu lze vyčíst pět nejčastějších odpovědí.

Graf 14: Návrhy nových benefitů od zaměstnanců firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

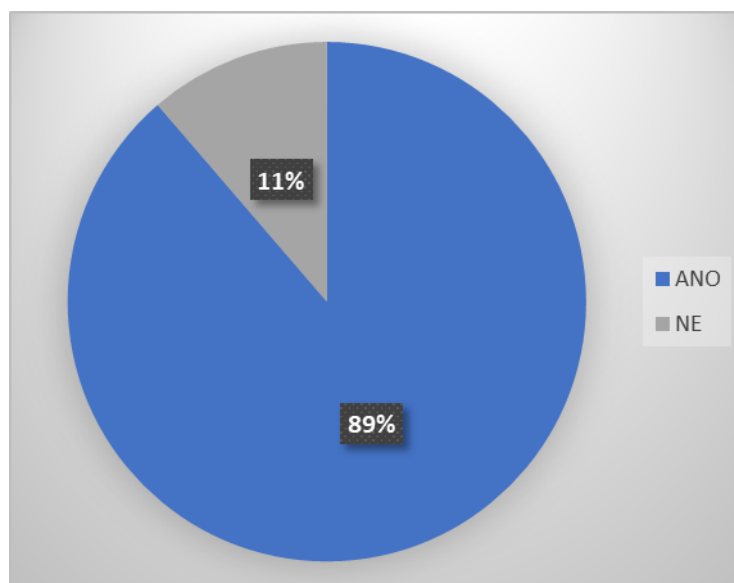
Od respondentů plynulo velké množství nápadů. Některé by však nebylo pro společnost možné vyplnit. V grafu jsou zobrazeny myšlenky, které se opakovaly nejčastěji.

Nejvíce odpovídajících 89 respondentů by si přálo jako novinku v systému benefitů *Příspěvek na dopravu*. Je pravdou, že firma podporuje své zaměstnance tím, že pořádá každoročně soutěž „Jezdi do práce na kole,“ kde je možné vyhrát elektrokolo. Nicméně lidé, kteří dojíždějí vzdálenost okolo 30 km a více, by určitě velmi rádi přivítali příspěvek na dojíždění. Dalšími velmi zmiňovanými výhodami jsou *Týden dovolené navíc* (77 respondentů) a *Sick days* (76 respondentů). Firma zaměstnancům již nabízí jako benefit 5 dní dovolené nad rámec, avšak v dnešní době některé společnosti již nabízejí 10 dní navíc.

U stále více populárních sick days se jedná o to, že zaměstnancům je proplacené zdravotní volno, které nemusí být doloženo jakýmkoliv potvrzením. Tento benefit je u některých firem již dlouho zavedeným standardem a jistě zvyšuje loajalitu zaměstnance k zaměstnavateli, který ukazuje, že svým podřízeným důvěřuje. Dalším benefitem, který by zaměstnanci uvítali je *Sleva na Bosch produkty (podniková prodejna)*. Podniková prodejna byla několik let v podniku zavedena, nicméně návštěvnost této prodejny byla velmi nízká, a proto došlo před dvěma lety ke zrušení této pobočky. Je vidět, že zaměstnanci s touto změnou však nesouhlasí a rádi by využívali produkty firmy, ve které pracují. Posledním benefitem, který není ve firmě zaveden a 25 respondentů by ho ocenilo, jsou *Stravenky*. Ty ve společnosti nejsou nabízeny kvůli tomu, že je k dispozici závodní stravování, které má nahradit hodnotu stravenek. Každopádně lidé, kteří nevyužívají závodního stravování nezískají žádnou výhodu. Proto by měla firma uvažovat nad kompenzací lidem, kteří se nechodí stravovat do závodních jídelen. Bohužel ani o jednom ze zmiňovaných benefitů prozatím managementem firmy není uvažováno.

Další otázka měla vypátrat, zda si zaměstnanci myslí, že jsou dostatečně informováni o nabízených benefitech. Tato otázka byla záměrně zařazena po otázkách, které nabízené benefity představují. Výsledky, které byly zjištěny jsou viditelné v následujícím grafu.

Graf 15: Informovanost zaměstnanců o benefitech

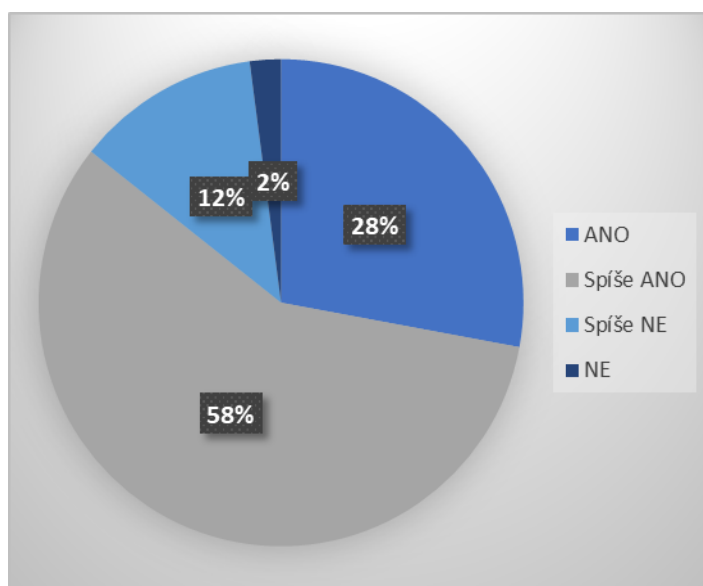


Zdroj: Vlastní zpracování

Opravdu uspokojivým číslem pro společnost Bosch Diesel je to, že 89 % (470 respondentů) odpovědělo, že jsou dostatečně informováni o nabízených benefitech. Pouhých 11 % (60 respondentů) si myslí, že informovanost o nabízených výhodách není dostačující. Tyto výsledky se shodují také s názory vedoucích pracovníků, kteří při rozhovoru zmínili, že si myslí, že informovanost zaměstnanců je v podniku vysoká. Nicméně vedoucí personálního oddělení přiznala, že ví o tom, že někteří zaměstnanci nevědí a neznají celou škálu benefitů. Každopádně 11 % je opravdu nízké číslo, tudíž firma může brát toto zjištění za správně odvedenou práci při informování svých podřízených.

Otázka, která následuje, byla v dotazníku položena proto, aby byla získána data o spokojenosti zaměstnanců s nabídkou benefitů. Otázka nabízela respondentům 4 možnosti, ze kterých měli vybírat odpověď. Spokojenost zaměstnanců s nabízenými výhodami je zobrazen v následujícím grafu.

Graf 16: Spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity



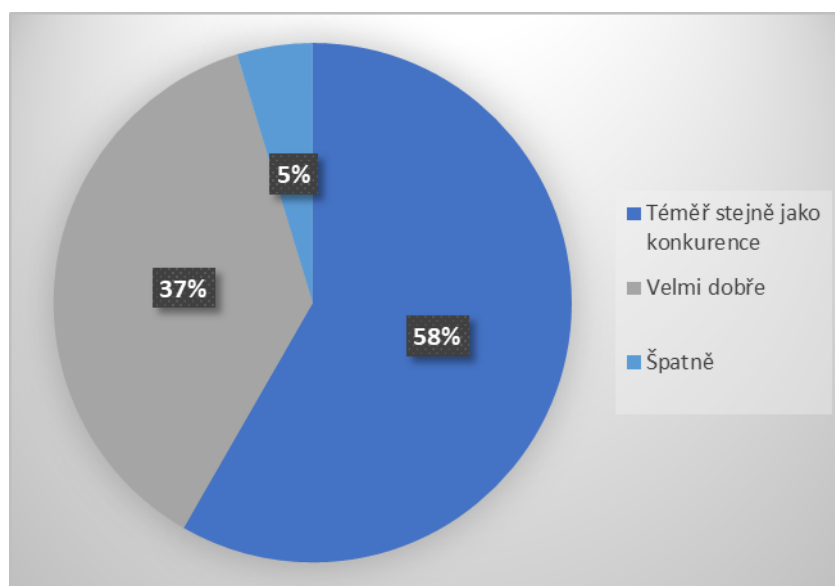
Zdroj: Vlastní zpracování

Výborným impulsem pro management a zaměstnance, kteří se o nabídku benefitů starají, jsou velmi příznivé výsledky, které jsou vidět v grafu výše. Celkem uvedlo 28 % (148 respondentů), že jsou s nabídkou velmi spokojeni. Další velmi pozitivní skupinou odpovídajících zaměstnanců 58 % (306 respondentů) uvedlo, že s nabídkou benefitů jsou spíše spokojeni. Tzn. že celkově 86 % (454 respondentů) vnímá nabízené výhody pozitivně a jsou s tímto systémem spokojeni. Pouhých 12 % (65 respondentů) uvedlo, že s nabídkou

spíše nejsou spokojeni. Poslední skupinou, která se ke spokojenosti vyjádřila je nejméně početná 2 % (11 respondentů). Tito respondenti uvedli, že s nabídkou nejsou vůbec spokojeni. Výrazně převládající spokojenost zaměstnanců je velmi dobrou vizitkou pro podnik, a především pro lidi, kteří se o benefity starají a snaží se vyhovět co největší skupině zaměstnanců.

Další otázka, která byla v dotazníku položena, směřovala na porovnání benefitů ve firmě Bosch Diesel s.r.o. s konkurencí. Na otázku mohli respondenti odpovídat výběrem jedné ze tří nabízených možností. Cílem položené otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají nastolený systém benefitů oproti konkurenci. Výsledky jsou patrné v následujícím grafu.

Graf 17: Porovnání benefitů s konkurencí



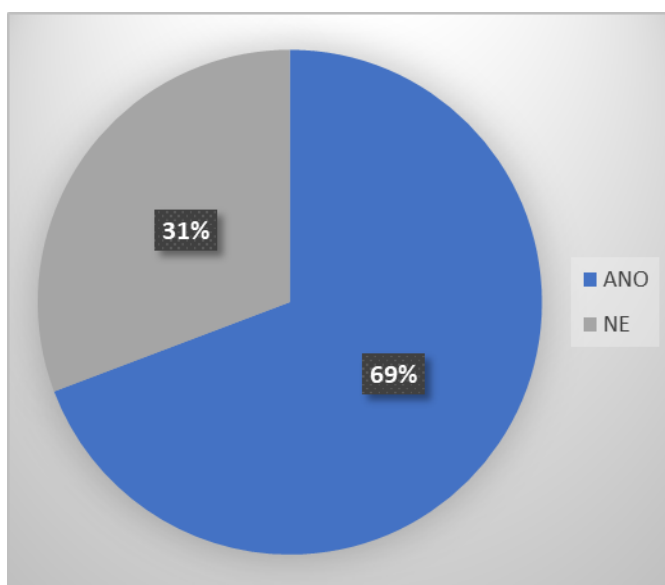
Zdroj: Vlastní zpracování

Velmi dobrou reputaci je pro firmu zjištěný výsledek, který je opravdu značně pozitivní. Protože pouhých 5 % (25 respondentů) si myslí, že Bosch Diesel s.r.o. si v porovnání s konkurencí stojí v nabízení benefitů svým zaměstnancům špatně. Je jasné, že ne vždycky se jde všem zaměstnancům zavděčit a vyhovět úplně ve všem. To potvrzují i rozhovory s vedoucími pracovníky, kteří přiznali, že se občas setkávají s nespokojeností podřízených zaměstnanců. Avšak 5 % je opravdu nízké číslo a spokojenost či rovnováha s konkurencí převládá, a to je pro společnost velmi pozitivní. Celkem 37 % (196 respondentů) si naopak myslí, že si firma v porovnání s konkurencí stojí velmi dobře.

Nadpoloviční většina 58 % (309 respondentů) je ovšem přesvědčena, že je podnik na téměř stejné úrovni jako konkurence. To potvrzují i slova vedoucího technického oddělení, který přiznává, že společnost nenabízí veškerá zvýhodnění jako konkurenční firmy, avšak v nabídce má i jiné benefity, které byste u konkurence hledali jen marně. Bohužel nikdy nejspíše nebudou na 100 % spokojeni všichni zaměstnanci současně.

Následující 4 otázky byly zaměřeny pouze na systém Cafeterie, který je ve firmě nastolen od začátku roku 2017. Každému zaměstnanci přijde každý měsíc 500 Kč na účet v Cafeterii. Velkou výhodou je to, že vyplacená odměna nepodléhá zdanění a tím pádem je pro zaměstnance nejvýhodnějším způsobem odměny. Po rozhovoru s vedoucí personálního oddělení vplynuly na povrch pochyby, zda všichni tento systém využívají a jsou s ním plně seznámeni. Proto je poslední část otázek zaměřena právě na tento problém. První otázka z tohoto bloku měla zjistit, zda zaměstnanci systém Cafeterie aktivně využívají, nebo nikoli. Výsledky této položené otázky jsou viditelné v následujícím grafu.

Graf 18: Aktivní využívání Cafeterie



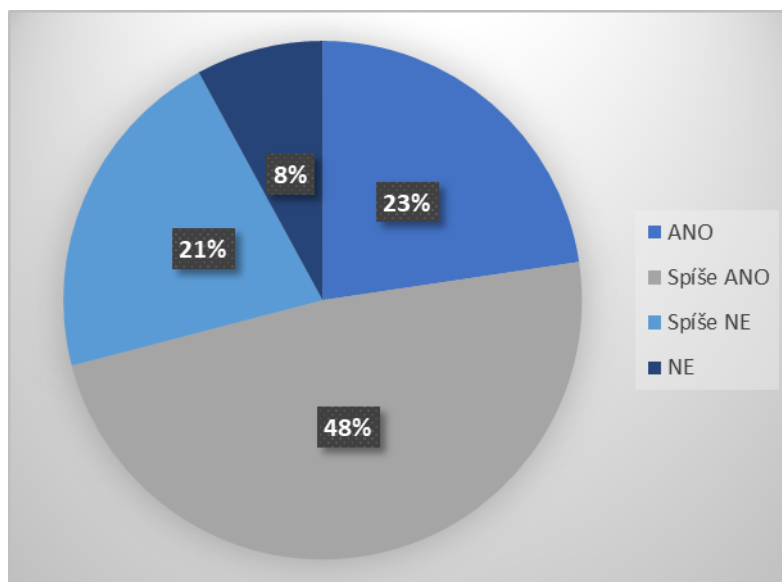
Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů v grafu výše lze vyčíst, že neuvěřitelných 31 % (163 respondentů) vůbec nevyužívá zmiňovaný systém Cafeterie. To se jeví jako obrovský problém. Firma tento benefit prezentuje společně s pěti dny dovolené navíc, jako jeden z hlavních taháků pro budoucí zaměstnance. Zjištění, že třetina zaměstnanců tento benefit vůbec nevyužívá, je opravdu negativní. O tomto problému se zmínila vedoucí personálního

oddělení, která se domnívá, že především zaměstnanci pokročilejšího věku nevědí, jak tento benefit využít. Sice 69 % (367 respondentů) odpovědělo, že tento systém používají, ale to jsou pouze dvě třetiny všech zaměstnanců. Toto zjištění je velmi zarážející a jistě se promítne v doporučení na zlepšení systému benefitů.

Následuje otázka, která byla sestavena tak, aby bylo zjištěno, zda je systém Cafeterie pro zaměstnance uživatelsky příjemný a přehledný. Respondenti mohli vybírat ze čtyř předem připravených možností. V grafu níže jsou zobrazeny výsledky, které byly zjištěny pro tuto otázku.

Graf 19: Uživatelská příjemnost systému Cafeterie

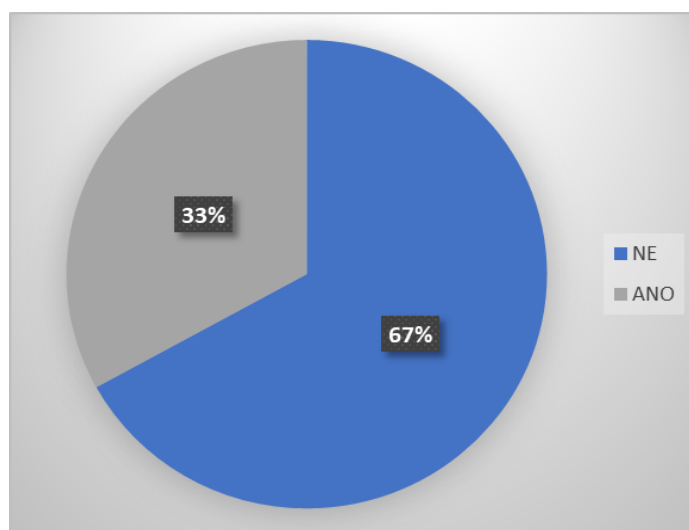


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky, které jsou vidět v grafu výše souvisejí s předchozí otázkou a potvrzují, že pro třetinu zaměstnanců není systém Cafeterie uživatelsky příjemný. Každopádně 23 % (120 respondentů) odpovědělo, že zmíněný systém je pro ně přehledný a příjemný. Největší skupina zaměstnanců 48 % (256 respondentů) odpověděla, že je pro ně systém Cafeterie spíše uživatelsky příjemný. Z toho vyplývá že celkem 71 % (376 respondentů) je se systémem spokojeno a je pro ně tento systém přehledný. Naopak 21 % (112 respondentů) přiznalo, že je pro ně systém spíše uživatelsky nepříjemný. Zbylých 8 % (42 respondentů) označilo možnost, že systém je zcela nepříjemný a nepřehledný. Tuto skutečnost je třeba nějakým způsobem změnit a především napravit.

Po rozhovoru s vedoucí personálního oddělení byla do dotazníku přidána následující otázka, která by měla vyjasnit, zda by měli zaměstnanci zájem o tzv. „úřední hodiny“. Tato doba by pro zaměstnance znamenala, že se mohou přijít poradit nebo si nechat vysvětlit nejasnosti, se kterými si nevědí rady. Odborně proškolený pracovník by byl k dispozici pro všechny zaměstnance a pomáhal by například s přihlášením či převodem bodů na kartu. Z grafu níže lze vyčíst zjištěné hodnoty.

Graf 20: Požadavek na úřední hodiny pro systém Cafeterie



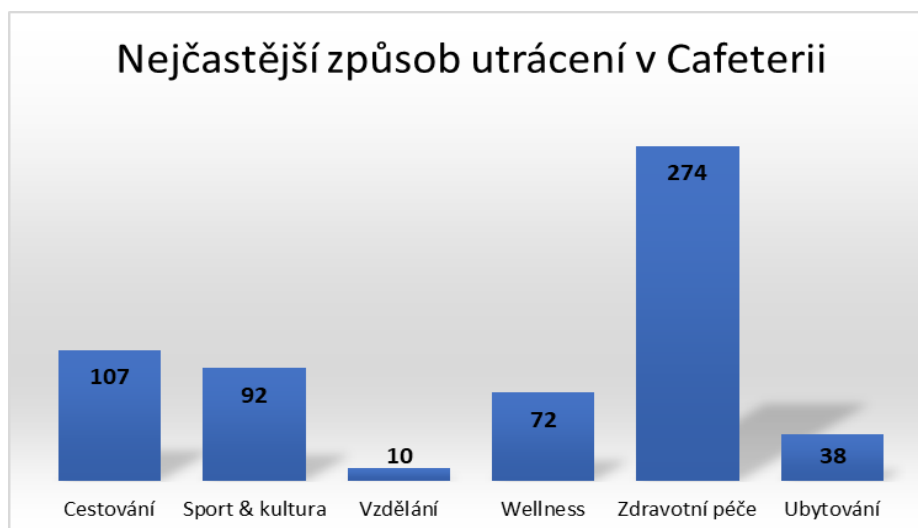
Zdroj: Vlastní zpracování

Je evidentní, že tato otázka souvisí s předchozími dvěma položenými dotazy. Opět se výsledky pohybují v podobných hladinách. Je předpokladem, že lidé, kteří systém Cafeterie doposud nevyužívají, by „úřední hodiny“ přivítali. Podobný počet 33 % (175 respondentů) by podle odpovědí uvítalo možnosti pomoci s uživatelským systémem Cafeterie. Zbýlých 67 % (355 respondentů) „úřední hodiny“ pro objasnění nepotřebuje. Každopádně i pro třetinu zaměstnanců by bylo vhodné nějakým způsobem zaopatřit možnost rady. Při rozhovoru s vedoucí personálního oddělení jsem byla ujištěna, že vedení by s tímto nápadem nemělo žádný problém, a naopak by ocenili to, že mohou lidem poradit a vysvětlit jim veškeré nesrovnalosti nebo neznalosti. Z výsledků tedy vyplývá, že by se management nad touto skutečností měl opravdu zamyslet a nějakým způsobem tento problém vyřešit.

Poslední otázka v dotazníku je určena pouze pro zaměstnance, kteří aktivně využívají systém Cafeterie. Dotaz měl vyzkoumat za jakým účelem pracovníci nejvíce utrácejí

nastřádané peníze. Na výběr bylo z pěti možností: cestování, sport & kultura, vzdělání, wellness, zdravotní péče a ubytování. Respondenti mohli označit více možností. Tato otázka byla do dotazníku vložena proto, aby mohlo vedení zpracovat na rozšíření možností a nasmlouvání nových partnerů v odvětvích, která budou mít právě nejpříznivější čísla. Výsledky, které vyplynuly z dotazníkového šetření lze vidět na grafu níže.

Graf 21: Nejčastější způsob útraty v Cafeterii



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejčastější způsob utrácení peněz v systému Cafeterie zvolilo 274 respondentů *Zdravotní péči*. Toto stanovisko není žádným překvapením, neboť peníze z Cafeterie lze uplatnit v různých lékárnách a podobných zařízeních a léky nebo lékárnické pomůcky občas potřebuje každý člověk. K dalším významným odvětvím, ve kterých jsou peníze z Cafeterie utráceny je *Cestování* (107 respondentů) a *Sport & kultura* (92 respondentů). *Wellness*, jako nejčastější způsob útraty v systému Cafeterie, označilo 72 respondentů. Za *Ubytování* utrácí peníze pouze 38 respondentů. A naprosto nejmenší počet získalo *Vzdělání*, které zvolilo pouhých 10 respondentů. Z výsledků vyplývá, že by bylo vhodné nějakým způsobem zpracovat na možnosti utrácení peněz za vzdělání, které je v životě velmi důležité a potřebné.

Z celkového zhodnocení dotazníkového šetření vyplývá, že vedoucí pracovníci mají vcelku správný přehled o tom, jak jejich zaměstnanci vnímají nastolený systém benefitů. Důležitým poznatkem je také to, že benefity jsou nedílnou součástí motivačního programu a zaměstnanci neustále srovnávají nabízené výhody s konkurencí.

4.5.2 Dílčí zhodnocení dotazníkového šetření

Pro druhou část výzkumu bylo využito dotazníkového šetření. Do dotazníkového průzkumu se celkem zapojilo 530 zaměstnanců společnosti. Ze všech respondentů, kteří vyplnili dotazník, bylo celkem 78 % mužů a zbylých 22 % žen. Největší zastoupení 37 % mají ve zkoumaném vzorku lidé mezi 41 až 50 lety. Naopak nejméně zastoupenou skupinou jsou lidé ve věku 61 let a více. Výbornou vizitkou pro společnost je zjištění, že 48 % tázaných zaměstnanců pracuje ve firmě 16 let a více. Největší převahu ve společnosti mají středoškolsky vzdělaní pracovníci, kterých je celkově 41 %. Největší spokojenost, a především četnost využívání byla zaznamenána u závodního stravování, které využívá 96 % respondentů. Dalším velmi využívaným benefitem je příspěvek na doplňkové penzijní spoření, který využívá 83 % tázaných respondentů. Naopak nejhorší příčky obsadily volnočasové aktivity, jejichž průměrné využití je okolo 20 zaměstnanců a placené volno pro matky nebo otce samoživitele, které využívá pouhých 14 respondentů. Za nejatraktivnější benefity, které firma nabízí, zaměstnanci považují příspěvek na doplňkové penzijní spoření (321 respondentů), závodní stravování (297 respondentů), zvýhodněné sazby u mobilního operátora (237 respondentů), Cafeterie (166 respondentů) a bazén, fitness, bruslení (78 respondentů). Naopak za nejméně atraktivní jsou považovány veškeré VOLNOČASOVÉ AKTIVITY, které získaly největší počet hlasů za nadbytečnost. Při otázce na návrhy nových benefitů bylo zjištěno, že nejvíce lidí by si jako novou výhodu přálo zavedení příspěvku na dopravu, týden dovolené navíc a sick days. Dále by si zaměstnanci přáli získávat slevy na produkty firmy Bosch a stravenky. Celkem 89 % zaměstnanců uvedlo, že jsou dostatečně informováni o dostatečných benefitech. Spokojenost s nabídkou benefitů je také značně vysoká, kdy celkově 86 % respondentů uspokojení přiznalo. Celkově 58 % tázaných odpovědělo, že nabídka je téměř stejná jako u konkurenčních firem. Dalších 37 % uznává, že Bosch Diesel s.r.o. si stojí v nabídce benefitů oproti konkurenci velmi dobře. Necelá třetina 31 % respondentů uvedla, že vůbec systém Cafeterie nevyužívají. Podobný počet odpovídajících 29 % také uvedlo, že je pro ně systém Cafeterie uživatelsky nepříjemný a nepřehledný. Následující výsledek je spojen s předchozími dvěma dotazy a uvádí, že 33 % respondentů by uvítalo tzv. „úřední hodiny“, ve kterých by byla nabídnuta pomoc s používáním Cafeterie. Nejčastějším způsobem využívání systému Cafeterie je útrata peněz za zdravotní péči, kterou označilo 274 dotázaných respondentů.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Tato část práce se zabývá zhodnocením výsledků. Veškeré informace, které jsou v této části hodnoceny, byly získány pomocí řízeného rozhovoru se dvěma vedoucími pracovníky a také prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 530 zaměstnanců firmy.

5.1 Zhodnocení výsledků

Při řízených rozhovorech s vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že pro motivování zaměstnanců je velmi důležitá pochvala, která má mnohdy větší účinek než hmotná odměna. Toto tvrzení dokládají také nejnovější trendy stylu vedení, kdy se již vůbec nevyužívají tresty, ale shledané problémy se řeší pomocí otevřených rozhovorů, kde je snaha vyřešit vzniknutý problém. To potvrzuje i přístup obou zpovídaných vedoucích pracovníků, kteří se snaží s podřízenými pracovníky vést debatu a vše si vysvětlit. Motivace je také velmi důležitá pro pracovní nasazení zaměstnanců.

Velmi důležitou součástí pro vedení týmu a podřízených zaměstnanců je také autorita. Ať se jedná o autoritu formální či neformální, obě jsou pro výkon funkce vedoucího pracovníka velmi důležité. Správně uchopená autorita napomáhá ke správné motivaci podřízených pracovníků. Při rozhovorech bylo potvrzeno oběma tázanými pracovníky, že autorita je jedním z nejdůležitějších aspektů pro jejich správné fungování.

O zaměstnanecké benefity se ve firmě starají 4 pracovníci, kteří se snaží nabízené výhody přizpůsobit konkrétním potřebám a přáním zaměstnanců. Při rozhovorech bylo oběma vedoucími zaměstnanci zmíněno, že mají dojem, že zaměstnanci jsou o benefitech dobře informováni, což také dokazuje dotazníkové šetření, kde téměř 90 % respondentů odpovědělo, že o nabízených benefitech jsou dostatečně informováni. Nicméně oba dva čas od času narážejí na nespokojenost podřízených pracovníků, kteří se domnívají, že konkurence nabízí lepší výhody. Tato poznámka se také v dotazníkovém šetření potvrdila, neboť 5 % respondentů si myslí, že nabídka benefitů ve společnosti Bosch Diesel s.r.o. je špatná. Většinový názor ovšem je, že firma je na tom téměř stejně jako konkurence, s čímž korespondují názory obou zmíněných vedoucích pracovníků.

Mezi nejoblíbenější a nejvyužívanější stávající benefity nabízené společnostmi patří závodní stravování a příspěvek na doplňkové penzijní spoření. Toto tvrzení potvrzují výsledky dotazníkového šetření i odpovědi pracovníků, se kterými byl veden rozhovor. Naopak mezi nejhůře hodnocené benefity patří podle respondentů veškeré volnočasové aktivity, což je překvapivým zjištěním, o kterém se žádný z vedoucích pracovníků nezmínil.

Při výběru nových benefitů pro zaměstnance je nejdůležitější dbát na přání konkrétních zaměstnanců, o což se velmi produktivně v organizaci snaží pověřeni zaměstnanci. Jako nejnovější benefit se chystá otevření firemní školky, o kterou je již nyní u zaměstnanců obrovský zájem. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že velký zájem by byl o příspěvek na dopravu, týden dovolené navíc a sick days. Tyto poznatky se promítají v doporučení na zlepšení.

Celková spokojenost s aktuální nabídkou zaměstnaneckých výhod je vysoká a dokládá ji především dotazníkové šetření a také názory vedoucích pracovníků. Největším prokazatelným důkazem je opravdu vysoká dlouhodobá zaměstnanost pracovníků, kdy skoro polovina respondentů uvedla, že ve společnosti pracuje 16 let a více. Toto zjištění jistě souvisí se spokojeností ve společnosti a nejspíše i se spokojeností s nabízenými benefity.

Při rozhovoru s vedoucí personálního oddělení bylo naraženo na vnímaný problém se systémem Cafeterie. Byly vyjádřeny obavy ohledně nízkého využívání tohoto systému. Tento nemilý fakt byl také potvrzen v dotazníkovém šetření, kdy bylo zjištěno, že skoro třetina zaměstnanců tento systém vůbec nevyužívá. Po společném zamyšlení byl navržen nápad s „úředními hodinami“, ve kterých by byla zaměstnancům nabízena podpora s používáním systému. Tento problém je zaznamenán a řešen v doporučení na zlepšení.

Pro organizaci je důležité zjištění, že názory vedoucích pracovníků firmy se často velmi značně shodují s názory zaměstnanců. Při dotazníkovém šetření bylo totiž častokrát naraženo na problém, o kterém vedoucí pracovníci vědí nebo alespoň o tom mají tušení. Na toto zjištění také navazuje vcelku vysoká spokojenost pracovníků, kterou lze dokázat z výsledku vysokého procenta dlouhodobé práce zaměstnanců pro firmu.

5.2 Doporučení

Při rozhovoru s vedoucími pracovníky vyšlo najevo, že ani v jejich pozici nemají žádnou zvláštní pravomoc, kterou by dokázali ovlivnit výši odměny, složky platu nebo jakékoliv zvláštní prémie. Je téměř jisté, že největší povědomí o chování a přístupu podřízených zaměstnanců, by měl mít právě jejich nadřízený pracovník. Doporučením by pro firmu bylo změnit pevnou složku odměny na pohyblivou, kterou by mohl sám zaměstnanec ovlivnit a za výši odměny by zodpovídal pověřený vedoucí pracovník. Odměna by se odvíjela od pracovních výkonů.

Drobný problém byl zaznamenán u lidí, kteří se nestravují v závodní jídelně. Tento benefit je všeobecně ve firmě velmi oblíbený, ovšem lidé, kteří závodní stravování nevyužívají (např. kvůli bezlepkové dietě), tak nezískávají žádnou výhodu. Dle názoru autorky by bylo ideální zavést ve firmě stravenky, které by splňovaly náhradu za nevyzvednuté jídlo v závodní jídelně. Každý zaměstnanec by tedy měl na výběr, zda si dojít na dotované jídlo v závodní jídelně, nebo si nechat vyplatit stravenku ve výši ceny jednoho jídla.

Jako jeden z nejatraktivnějších benefitů označili zaměstnanci využívání zvýhodněných sazeb u mobilního operátora. Mnoho zaměstnanců se v dotazníkovém šetření ovšem vyjádřilo, že mohou mít na svoje jméno pouze 3 simkarty, a to leckdy nestačí pro všechny členy rodiny. Ideálním způsobem, jak tuto situaci vyřešit, by bylo nasmlouvání lepších podmínek u mobilního operátora a rozšířit tak možnost pořízení alespoň 5-ti simkaret pro jednoho zaměstnance.

Vedení společnosti by mělo pečlivě zvážit poskytování některých nabízených benefitů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že volnočasové aktivity jsou nejméně využívaným benefitem ve společnosti. Nabídka je složena ze tří celků volnočasových aktivit. Podle průzkumu bylo zjištěno, že tyto činnosti aktivně využívá přibližně 20 zaměstnanců z kontrolovaného vzorku. Proto by bylo lepší zvážení omezení těchto aktivit a za ušetřené finanční prostředky zavedení nových a pro pracovníky zajímavějších benefitů. Nebo naopak zatraktivnění nabídky volnočasových aktivit, které by měly větší potenciál oslovit širší skupinu zaměstnanců.

Největší problém byl shledán v poskytování benefitu Cafeterie. Jak již bylo zmíněno tento benefit aktivně využívají pouze dvě třetiny zaměstnanců. Zbývající třetina se do systému pravděpodobně ještě nikdy ani nepřihlásila. Jedná se o zásadní problém, neboť firma bere tento benefit jako jeden z nejdůležitějších, kdy částka, která je zaměstnancům měsíčně posílána na účet Cafeterie, nepodléhá žádnému zdanění. Výhodné je to tudíž jak pro zaměstnavatele, tak především pro zaměstnance. Nejvhodnějším by bylo zavedení tzv. „úředních hodin“, ve kterých by probíhala odborná pomoc a vysvětlení, jak se systémem pracovat. Pro zavedení úředních hodin hlasovalo 33 % respondentů. Tím by mělo dojít k lepšímu pochopení systému i starší generací zaměstnanců a aktivní využívání by mělo stoupnout na vyšší procenta.

Posledním doporučením pro management společnosti je zvážení zavedení nových benefitů, které si zaměstnanci přejí. Nejčastějším návrhem na zavedení nového benefitu je příspěvku na dopravu. Tento problém by se dal vyřešit jednorázovým příspěvkem při předložení dokladu z hromadné dopravy. Tento příspěvek by mohl být poskytován lidem, kteří do práce dojíždějí více jak 20 km nebo dojíždějí městskou dopravou. Dalším velmi žádaným zvýhodněním jsou sick days, které jsou dnes již v mnohých firmách standardem. Poskytnutí alespoň 3 dnů za rok pro každého zaměstnance by neměl být velký problém a určitě by vedlo k navýšení motivace pracovníků.

6 Závěr

V této době je jednou z nejdůležitějších parametrů, kterých by měl zaměstnavatel dosáhnout, spokojenost a loajálnost zaměstnanců. Opravdu velký důraz by měl být kladen na správný výběr zkušených a vhodných zaměstnanců, kteří by měli být pro podnik přínosem. S tímto tvrzením úzce souvisí také termín efektivního vedení, který je dnes taktéž nepostradatelným elementem každé dobře fungující společnosti. Velmi moderní je v dnešní době používání demokratického stylu vedení, který je založený na vyjádření svého názoru a výborné komunikaci. K tomu zásadně patří motivace zaměstnanců.

Motivace je strašně důležitá kvůli tomu, že správně motivovaný člověk chce dosáhnout nových a lepších výsledků a neustále se snaží posunout kupředu. Dobře motivovaný zaměstnanec vykazuje pro firmu pozitivní výsledky a splňuje větší a důležitější cíle společnosti. Motivace není pro pracovníky pouze hnacím motorem dopředu, ale činí zaměstnance také spokojenějšími, což má velmi pozitivní vliv na loajalitu k podniku. Velmi důležitou složkou pro dobrou motivaci zaměstnanců je správně nastavený motivační systém, který splňuje přání a potřeby jednotlivých pracovníků. Jestliže je motivační program správně nastaven dochází ke spokojenosti zaměstnavatele i zaměstnance. Tuto situaci mohou podpořit i benefity, které jsou součástí motivačního systému.

Neustále se měnící potřeby a požadavky zaměstnanců a zaměstnavatelů je třeba pořád sledovat a věnovat jim dostatečnou pozornost. Jelikož se změnou doby se mění i trendy zájmu o zaměstnanecké výhody, měl by každý zaměstnavatel neustále inovovat a zlepšovat svůj motivační systém. Zaměstnanecké benefity neboli výhody jsou velice různorodé a proměnlivé. V jedné chvíli mohou vyhovovat jak zaměstnavateli, tak zaměstnanci, ale po určité době může být situace zcela odlišná. Například se může jednat o neustále se měnící daňový zákon, který je směrodatný pro zdaňování jednotlivých benefitů. To může vést ke zvýšení nákladů pro firmu a tím se některé benefity stávají pro zaměstnavatele nežádoucími. Naopak se může stát, že doposud opomíjený benefit bude nyní o dost výhodnějším a odpovídajícím požadavkům zaměstnavatelů i zaměstnanců.

Cílem diplomové práce, jejíž název je „Význam zaměstnaneckých benefitů v rámci motivačního procesu ve sledované organizaci“, bylo vypátrat, jaký význam mají zjištěné

zaměstnanecké benefity pro stávající motivační proces ve společnosti Bosch Diesel s.r.o. v Jihlavě. Pro zjištění nabízených benefitů ve společnosti bylo za prvé využito dvou rozhovorů s vedoucími pracovníky podniku. Druhým způsobem pro zjištění požadovaných informací bylo využito dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci organizace. Při rozhovorech došlo k pochybnostem o efektu některých firmou nabízených benefitů, které se potvrdily v dotazníkovém šetření.

Velmi dobrou a pozitivní vizitkou je pro podnik to, že zaměstnanci jsou ve společnosti nejspíše spokojeni, neboť dotazníkové šetření dopátralo, že 48 % zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno 16 let a více, což není v dnešní době zcela obvyklým jevem. V dotazníkovém šetření bylo dále potvrzeno, že většina pracovníků je dobře seznámena s poskytovaným balíčkem zaměstnaneckých benefitů, což potvrdili oba dotazovaní vedoucí zaměstnanci. Za největší obtíž v systému benefitů můžeme brát Cafeterii, kterou vůbec aktivně nevyužívá skoro jedna třetina zaměstnanců. V dotaznících se také shodlo 33 % respondentů, že by uvítali možnost seznámení se s programem a případnou pomoc. V tomto směru by jistě bylo zapotřebí nějakým způsobem zapracovat a pokusit se zaměstnancům vyhovět a pomoci s používáním. Dalším negativním zjištěním je to, že některé z poskytovaných benefitů jsou využívány opravdu jen zanedbatelně. Dotazníkové šetření potvrdilo, že například volnočasové aktivity nejsou moc využívány, a proto bylo navrženo pro tento problém zlepšení. Důležitým poznatkem je to, že názory vedoucích pracovníků se více méně shodovaly se zjištěnými výsledky, a to je jistě pro firmu velmi pozitivní, že nadřízení znají zájmy svých podřízených.

Výsledkem práce je zjištění, že motivační systém je pro firmu zásadní a většinou se od něj odvíjí výsledky organizace. Důležitou součástí je pochvala zaměstnance ve správnou chvíli, která má častokrát větší význam než peněžitá odměna. Nedílnou součástí jsou nabízené zaměstnanecké benefity, které častokrát mohou ovlivnit i výběr zaměstnání. Mezi zaměstnanci dochází k neustálému srovnávání s konkurencí. Správně zvolená nabídka benefitů dokáže ovlivnit motivaci zaměstnanců, kdy je důležité dbát na přání a potřeby konkrétních pracovníků. Úroveň nabídky benefitů ve společnosti Bosch Diesel s.r.o. je určitě nadprůměrná, to dokazuje také spokojenost zaměstnanců. Pokud si alespoň z části vezme vedení firmy k srdci doporučení, jež bylo vytvořeno na základě dotazníkového šetření, může vést k většímu uspokojení zaměstnanců i samotné organizace.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-802-4714- 073.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-802-4721-774.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLANCHARD, Kenneth. *Leadership a Minutový manažer*. Praha: Edice Knihy Omega, 2017. 120 s. ISBN 978-80-7390-073-1.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 9788074003479.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-722-6386-2.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. 126 s. ISBN 8024714582.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KLEIBL, Jiří a jiní. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-717-9389-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024738239.

KOUDELKA, Jan. *Spotřební chování a segmentace trhu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 227 s. ISBN 80-86730-01-8.

KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. Action Learning - praktický management. ISBN 9788072612574.

LESSING, Hans-Erhard. *Robert Bosch*. Rewolth TB, 2007. 158 s. ISBN 3499505940.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. 182 s. ISBN 9788024739021.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 136 s. ISBN 9788024729442

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1

PLEVOVÁ, Ilona a kol. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

RUE, Leslie W. and LLOYD, Byars L. *Management: Skills and Application*. 13. vyd. Boston: McGraw-Hill Education, 2009. ISBN 978-0073381503.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 9788025119594.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-856-0305-5. 25.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

SUTTON, Brian. *Delivering Benefit*. BCS Learning & Development Limited, 2017. Technical leadership capabilities. ISBN 978-1780173986.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TUO, 2007. ISBN 978-80-248-1520-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktul. a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOTH, Daniel. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010. 474 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 688 s. ISBN 9788024746425.

VEBER, Jaromír. *Základy managementu pro střední školy*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 1999. 136 s. ISBN 80-7168-654-9.

VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 416 s. ISBN: 978-80-247-1428-8.

Podnikové zdroje

BOSCH DIESEL s.r.o. *Kolektivní smlouva*. Jihlava: Bosch Diesel s.r.o., 2019.

BOSCH DIESEL s.r.o. *Mzdový předpis*. Jihlava: Bosch Diesel s.r.o., 2019.

BOSCH DIESEL s.r.o. *Diesel Report – Cafeterie*. Jihlava: Bosch Diesel s.r.o., 2017.

BOSCH DIESEL s.r.o. *Výroční zpráva 2017*. Jihlava: Bosch Diesel s.r.o., 2018.

BOSCH DIESEL s.r.o. *Výroční zpráva 2016*. Jihlava: Bosch Diesel s.r.o., 2017.

BOSCH DIESEL s.r.o. *Výroční zpráva 2015*. Jihlava: Bosch Diesel s.r.o., 2016.

BOSCH DIESEL s.r.o. *Výroční zpráva 2014*. Jihlava: Bosch Diesel s.r.o., 2015.

BOSCH DIESEL s.r.o. *Výroční zpráva 2013*. Jihlava: Bosch Diesel s.r.o., 2014.

BOCH DIESEL s.r.o. *Interní dokumenty firmy*. [online]. Jihlava: Bosch Diesel s.r.o., 2019 [cit. 2019-02-22].

Internetové zdroje

MNAGEMENTMANIA. Personalistika a řízení lidských zdrojů. [online]. *Managementmania.com*. 2016 [cit. 2018-10-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

PUBLI. Charakteristika manažera, jeho činnosti, role a požadavky na něj kladené. [online]. *Publi.cz*. 2016 [cit. 2018-12-13]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/04.html>

IPODNIKATEL. Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. [online]. *Ipodnikatel.cz*. 2011 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>

TREXIMA. Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování. [online]. *Trexima.cz*. 2017 [cit. 2018-12-13]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

8 Přílohy

8.1 Příloha č. 1: Přepis rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti

Rozhovor s: Vedoucím týmu technického oddělení

Myslíte si, že máte nějaký klíč, podle kterého vybíráte a nabízíte firemní benefity?

Na tuto otázku Vám bohužel nemůžu odpovědět, jelikož tato problematika není v mojí kompetenci. Sortiment a různorodost zaměstnaneckých výhod je řešen pouze na personálním oddělení, kde jsou pro tento úkol definovány jisté pracovní pozice. Zaměstnaneckými benefity v naší společnosti v jihlavských závodech se zabývají přibližně 3 zaměstnanci, jejichž popisem práce je vyhledávání nových výhod a starost o dosavadní benefity.

Jaký je Váš cíl při motivování zaměstnanců? Co Vám pomáhá k motivování vašich podřízených (máte nějaké osvědčené tipy)?

Cílem je samozřejmě dosáhnout nejvyšší produktivity, při co nejvyšší kvalitě. Řekl bych, že k motivování mých podřízených pomáhá nejvíce osobní autorita, protože nic dalšího v mé pozici se využít nedá, protože všechno ostatní je direktivně nařízeno z personálního oddělení. Nyní nemám téměř žádný vliv na nějaké odměny, složky platu nebo něco podobného.

Myslíte si, že jsou motivační složky ovlivněny tím, že se jedná o firmu s německým majitelem?

Částečně ano, je pravda, že některé z benefitů vycházejí z mateřské společnosti v Německu. Nicméně vždy musejí být všechny benefity přizpůsobeny daným zaměstnancům. Sice se u nás nabízejí některé benefity, které se přibližují těm, které jsou nabízeny také v Německu, ale je to vždy specifikováno na českou firmu. Je jisté, že se můžeme setkat s rozdílnou mentalitou a společenským způsobem života. Nelze brát výhody, se kterými jsou spokojeni naši zahraniční kolegové, jako bernou minci i pro naše zaměstnance. Je evidentní, že například čínští zaměstnanci společnosti Bosch Diesel s.r.o.

mají zcela jiné požadavky na výhody, už kvůli danému prostředí, ve kterém se firma nachází, tak také z potřeb a zájmů lidí, kteří mají jiné zvyky a nároky.

Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni o výhodách, které mohou využít?

Podle mě je těch informací někdy až příliš. Zbytečně je to lidem otloukáno o hlavu. Spíše jsou zaměstnanci zatěžováni informacemi o nabízených benefitech, než aby je to motivovalo k práci. Zdá se mi, že je zbytečně zdůrazňováno, co všechno mohou zaměstnanci využívat. Veškeré informace o nabízených výhodách pro všechny zaměstnance jsou dostupné na intranetu, nástěnkách a v kioscích, kde si to mohou zaměstnanci kdykoliv vyhledat.

Jaké jsou Vaše zkušenosti se spokojností zaměstnanců s doposud využívanými benefity (máte dojem, že jsou spokojeni, nebo naopak)?

Jsme v české firmě. Každý správný Čech je podle mého názoru věčně nespokojen. I přes obrovskou škálu nabízených benefitů se setkávám s tím názorem, že by někteří ze zaměstnanců chtěli nové a další benefity. Často se mi stává, že slyším od zaměstnanců, že některé konkurenční firmy nabízejí jiný atraktivnější benefit, bohužel si však neuvědomují, že jim zase chybějí jiné benefity, které naše firma ovšem nabízí. Ovšem mně se zdá nabídka benefitů s konkurenčními firmami v rovnováze, naopak bych řekl, že naše společnost se o své zaměstnance stará opravdu nad míru ochotně. Škála benefitů je obrovská a velmi štedrá.

Máte v plánu do budoucna implementovat nějaké nové motivační benefity?

Bohužel, stejně jako na otázku č. 1, Vám na tuto otázku nedokážu odpovědět. Tento proces nedokážu ze své pozice, jakkoliv ovlivnit. Ale vím o tom, že teď v září se bude spouštět provoz Mateřské školy, což je velmi zajímavé. Bohužel se obávám, že 75 míst bude nedostačujících. Určitě je to pro zaměstnance částečná pomoc.

Je nějaký benefit, o kterém víte, že je oblíbený (víte o něm, že má efekt)?

Oblíbené je určitě závodní stravování, jelikož do závodní jídelny chodí skoro každý zaměstnanec. Určitě je to velká úleva pro zaměstnance, že si nemusejí donášet svá vlastní

jídla z domu nebo se nemusejí za stravou někam složitě dopravovat. Na jídlo si mohou dojít přímo v závodě, a dokonce mají na výběr ze 4 jídel, což si myslím, že je nadstandardní. Tento benefit je velmi využíván. Je pravda, že mnozí ze zaměstnanců si ani neuvědomují, že závodní stravování je benefit. Dalším, podle mého názoru hojně využívaným benefitem, je možnost návštěvy bazénu a ledové plochy. Je to výborné v tom, že se lidé aktivně pohnou po práci. Výhodou je, že bazény a bruslení mohou navštěvovat také děti a rodinní příslušníci, tudíž pohyb je zaručen také pro ně.

Používáte i nějaké tresty a pohružky a přijde vám to efektivní?

V mém kolektivu v zásadě trestat není nijak zásadně důležité. U nás to funguje tak, že jsme schopni se domluvit na tom, co je potřeba udělat a kdy. Nepotřebuji nikoho trestat nebo alespoň moji lidé to nepotřebují. Je jisté, že potřebují usměrnit, to je něco jiného. Ale k usměrňování nepotřebuji jakýkoliv trest. Pokud řeknu, že se něco musí udělat, tak nikdo nemá problém s tím, že by to neudělal.

Používáte pochvalu pro zaměstnance?

Pokud je tím myšlena pochvala písemná, tak tu nějakým způsobem u nás na oddělení neřešíme. Pokud jste měla na mysli pochvalu ústní, třeba za vykonanou práci, tak ty samozřejmě používám. Snažím se s mými lidmi mluvit a vést je k lepším výkonům. Součástí této promluvy je, že je pochválím za to, co udělali dobře, a naopak je jim vytknuto, co udělali špatně. Spíše je tedy navést na to, co dělali špatně než jim to vytknout, aby to pochopili sami.

Jak Vám pomáhá firemní nástroj motivačních benefitů k tomu, aby se Vám lépe vedl Váš tým (co k tomu používáte)?

Zkrátka můžu někdy připomenout některý z benefitů, který je ve firmě nastolen a lidi si ho neuvědomují. Samozřejmě neustále slychám, kde mají co lepšího.

Rozhovor s: Vedoucí týmu personálního oddělení

Myslíte si, že máte nějaký klíč, podle kterého vybíráte a nabízíte firemní benefity?

Je jasné, že v takto velké společnosti je zadaný způsob výběru zaměstnaneckých benefitů. Touto úlohou se v našem jihlavském závodě celkově zabývají 3 kmenoví zaměstnanci včetně mě. Na výpomoc se základními a jednoduššími věcmi máme tady na oddělení praktikantku, která dochází několikrát týdně. Vzhledem k dlouholeté působnosti v Jihlavě je v naší společnosti již nějakou dobu systém benefitů sestaven. Naším hlavním úkolem je tento systém spravovat, obnovovat a vylepšovat. Jsme otevřeni pro všechny naše zaměstnance a jejich názory, které nám mohou sdělit prostřednictvím emailu nebo například Ankety spokojenosti, která je ve firmě prováděna každé dva roky. Snažíme se vyzorovat, o které benefity by mohl být mezi našimi zaměstnanci zájem a poté se snažíme vyjednat výhodné podmínky s partnery. Mapujeme celý Kraj Vysočina a snažíme se vypátrat nové příležitosti, které by byly pro naši firmu a naše zaměstnance nějakým způsobem zajímavé a atraktivní.

Jaký je Váš cíl při motivování zaměstnanců? Co Vám pomáhá k motivování vašich podřízených (máte nějaké osvědčené tipy)?

Jasným cílem při motivování lidí je dosáhnout co nejlepších výsledků. Nejlepší podnět pro motivaci mých podřízených je dle mého názoru zachování co nejlepší nálady v kolektivu, otevřený přístup a také využívání pochval za výborně odvedenou práci. Snažím se být upřímná a snažím se vytvořit příjemnou náladu. Pokud se někomu z mých podřízených něco nepovede, vedu s ním velmi otevřenou konverzaci, kde se snažíme přijít na to, kde se stala chyba. Naopak pokud je práce odvedena dobře, nezapomínám chválit a děkovat za skvěle odvedenou práci. Rozhodně se mi neosvědčilo využívání trestů ani nějakých napomenutí. Většinou se lidé pak spíše vyděsí a nejsou v takové pohodě, aby odváděli svoji práci bez chyb. Důležitým faktorem je také důvěra na pracovišti. Pokud mi moji podřízení zcela důvěřují, nebojí se za mnou přijít, když mají nějaké námitky nebo problémy. Firma pro nás vedoucí pracovníky zařídila mnohá školení, která náš učí, jak své podřízené motivovat. Snažím se některé tyto rady brát opravdu k srdci a řídit se podle nich.

Myslíte si, že jsou motivační složky ovlivněny tím, že se jedná o firmu s německým majitelem?

Řekla bych, že částečně ano. Některé z benefitů, které jsou u nás k dispozici, opravdu vycházejí z již nastolených výhod v zakládající společnosti. Nicméně všechny benefity musejí být následně upraveny a přizpůsobeny pro naše zaměstnance. Nelze převzít celý systém benefitů z mateřské firmy a nastolit ho u nás. Je důležité se zabývat potřebami a přáními našich zaměstnanců, které bývají často velmi specifické. Mnohé benefity jsou naprosto rozdílné a byly vymyšleny přímo na míru našich zaměstnanců.

Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni o výhodách, které mohou využít?

Podle mého názoru jsou informovaní dostatečně. Veškeré nabídky benefitů jsou zaznamenány na firemním intranetu, na nástěnkách, v kioscích, ve firemním časopisu. Mnohé z benefitů jsou ještě připomínány prostřednictvím emailů a firemních sdělení. Bohužel se setkávám s tím, že někteří zaměstnanci nevědí, co všechno jim je nabízeno. Nebo spíše jsou již zvyknutí na tak vysoké standardy, že si mnohdy ani neuvědomují, že například parkování u závodu je benefit, který není u každého zaměstnavatele samozřejmostí.

Jaké jsou Vaše zkušenosti se spokojností zaměstnanců s doposud využívanými benefity (máte dojem, že jsou spokojeni nebo naopak)?

Jak jsem již zmiňovala, mnozí zaměstnanci ani netuší, že poskytované benefity jsou výhodami a ne samozřejmostí. Snažíme se pro naše zaměstnance vymýšlet a realizovat stále nové výhody, ale bohužel se občas nese setkáváme s pozitivními reakcemi. Naneštěstí se obávám, že příspěvek na preventivní zdravotní péči, který byl do roku 2016 připisován ke mzdě a tím pádem podléhal zdanění, jež je nyní nahrazen кафетеріі a zdanění nepodléhá, byl více oblíbený dříve. Nebo alespoň mám takový pocit, že si lidé neuvědomují, jaké zvýhodnění pro ně кафетеріі nabízí. Ale myslím si, že většina zaměstnanců je celkově spokojena s naší nabídkou výhod pro zaměstnance. Vím, že hodně oblíbené jsou návštěvy bazénů a bruslení a nemusím snad ani zmiňovat obrovskou návštěvnost závodní jídelny.

Máte v plánu do budoucna implementovat nějaké nové motivační benefity?

Určitě máme. O to se snažíme vlastně průběžně během celého roku. Nejnovějším benefitem teď bude otevření Mateřské školy Na Dolech, kde jsme sjednali 75 míst pro děti našich zaměstnanců. O firemní školku registrujeme zájem již několik let, ale až teď se nám podařilo tento proces realizovat. Během následujících 10-ti let budeme školku finančně podporovat a ta nám na oplátku zajistí místa právě pro naše zaměstnance. Dalším novým benefitem, který bych ráda zavedla je obdoba cafeterie. Nicméně by se jednalo o tzv. „Restaurant card,“ která by se dala využívat ve sjednaných restauracích a jiných stravovacích zařízeních. Stejně jako u cafeterie by prostředky na této kartě nemusely podléhat zdanění, tudíž by to pro naše zaměstnance bylo výhodnější.

Je nějaký benefit, o kterém víte, že je oblíbený (víte o něm, že má efekt)?

Vím, že velmi oblíbené je závodní stravování. Ve všech třech jihlavských závodech se nacházejí jídelny, kam si mohou zaměstnanci pohodlně dojít ve své pauze na jídlo. Dalším velmi oblíbeným benefitem je využívání bazénu, fitness a bruslení. Tento benefit je velmi oblíbený, jelikož všechny zařízení mohou zaměstnanci navštěvovat spolu se svými rodinnými příslušníky. Také se setkávám s velmi pozitivními reakcemi na příspěvek na doplňkové penzijní spoření. Pokud mají zaměstnanci na tento benefit nárok, většinou ho všichni využijí. Také je velký zájem o poskytování příspěvku na letní tábory pro děti. Takto bych mohla pokračovat ještě dlouho, vím, že mnohé benefity jsou opravdu oblíbené a hojně využívané.

Používáte i nějaké tresty a pohrůžky a přijde vám to efektivní?

Trestům a pohrůžkám se snažím zcela vyhnout. V mém kolektivu jsem se setkala spíše s negativními výsledky, pokud byla nějaká pohrůžka využita. Je jisté, že je potřeba vzájemný respekt a loajalita, nicméně se nesnažím dosáhnout lepších výsledků právě pomocí trestů.

Používáte pochvalu pro zaměstnance?

Ano, pochvalu používám vcelku často. Tento nástroj je pro moje vedení velmi důležitý, a především potřebný pro motivaci mých podřízených. Pokud jsem spokojená s odvedenou prací, nezapomínám poděkovat a pochválit. Věřím, že pochvala má na zaměstnance velmi pozitivní vliv. Kvůli větší motivovanosti občas používám i veřejně

pochválení před ostatními z kolektivu. Vím, že pochválení ve správnou chvíli může být někdy mnohem pozitivnější pro dobrý výkon než například zvýšení mzdy.

Jak Vám pomáhá firemní nástroj motivačních benefitů k tomu, aby se Vám lépe vedl/a Váš tým (co k tomu používáte)?

Pokud slyším nějakou nepatrnou nespokojenost, snažím se připomínat, jak moc se snažíme, aby byli všichni spokojeni. Některé benefity jsou také výborné pro setkání kolegů i mimo pracovní dobu.

8.2 Příloha č. 2: Dotazník

Dotazník

Vážení zaměstnanci,
jsem studentka posledního ročníku navazujícího magisterského studia a píše diplomovou práci, která se zabývá zaměstnaneckými výhodami v této společnosti. Tímto bych Vás ráda požádala o spolupráci a vyplnění zcela anonymního dotazníku. Vyplnění Vám nezabere více než 10 minut a moc mi pomůže při zpracování výsledků. **Dotazník je určen pouze pro kmenové zaměstnance.**

Moc děkuji za Vaši účast
Simona Nosková

1. Osobní údaje respondenta

Pohlaví:

- Muž
- Žena

Věk:

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 a více let

Zaměstnanec:

- ANG** (technicko-hospodářští pracovníci)
- IND** (nepřímí výrobní pracovníci)
- DIR** (přímí výrobní pracovníci)

Trvání pracovního poměru:

- Do 1 roku
- 1 rok - 5 let
- 6 let -15 let
- 16 let a více

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní
- Střední s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné (VOŠ)
- Vysokoškolské

2. Využíváte benefity současně poskytované zaměstnavatelem, případně slevy u partnerů? (označte vždy jednu nejvýstižnější odpověď)

BENEFIT	Využívám	Občas využívám	Nevyužívám	Vím o benefitu, ale nemám možnost využít	O benefitu nevím
Závodní stravování					
Zápůjčky zaměstnancům					
Home office					
Výuka cizích jazyků					
Bazén, fitness, bruslení (Jihlava, Třebíč, Havl. Brod)					
Příspěvek na doplňkové penzijní spoření					
Placené volno pro matky nebo otce samoživitele					
Cafeterie (poukázky Edenred)					
Parkování u závodu					
Poskytování příspěvků - letní tábory					
Volnočasové aktivity					
Pohyb/cvičení (jóga, pilates, TRX, aj.)					
Rozvoj osobnosti a poznání (Tvorba rodokmenu, aj.)					
Praktické dovednosti (kurzy vaření, pletení košíků, aj.)					
Slevy u obchodních partnerů					
Zvýhodněné sazby u mobilního operátora					
Slevy u ostatních partnerů					

3. V tabulce na předchozí straně zakroužkujte 3 pro Vás nejatraktivnější položky.

4. Které z benefitů jsou pro Vás nejméně atraktivní (nevyžíváte je)?

.....

5. Ocenil/a byste nějaký nový benefit? Jaký? (Vlastní nápady)

.....

6. Řekl/a byste, že jste dostatečně informován/a o benefitech?

- ANO
- NE

7. Jste spokojen/a s aktuální nabídkou benefitů?

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše Ne
- NE

8. Jak si podle Vašeho názoru stojí Bosch s benefity v porovnání s konkurencí?

- Velmi dobře
- Téměř stejné jako konkurence
- Špatně

9. Využíváte aktivně systém caterie?

- ANO
- NE

10. Je pro Vás systém cafeterie přehledný a uživatelsky příjemný?

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE

11. Uvítal/a byste „úřední hodiny“, kde by Vám bylo vysvětleno, jak cafeteria funguje, případně pomoc s přihlášením či převodem bodů na kartu?

- ANO
- NE

12. Za co nejvíce utrácíte peníze v Cafeterii? (Můžete vybrat více možností)

- Cestování
- Sport & kultura
- Vzdělání
- Wellness
- Zdravotní péče
- Ubytování