

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

## **Zaměstnanecké benefity jako součást motivace zaměstnanců**

Employee benefits as part of the employee motivation

**Závěrečná bakalářská práce**

Vypracovala: Jana Vítů, DiS.

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Jihlavě dne 20. 11. 2011

.....

Vlastnoruční podpis

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá zaměstnaneckými výhodami (benefity) jako motivačním nástrojem pro získávání a udržení zaměstnanců. Cílem mé práce je, na základě deskripce a analýzy stávajícího systému zaměstnaneckých výhod ve výrobní společnosti Automotive Lighting, s.r.o. (ALCZ), zjistit případné nedostatky a navrhnout ve stávajícím systému jeho změny případně optimalizaci s ohledem na význam benefitů jako nástroje motivace v rámci personální strategie firmy a tím eliminovat možné bariéry či nedostatky v rámci personálních procesů např. při získávání nových zaměstnanců, udržení a stabilizaci stávajících klíčových zaměstnanců, odstranění negativních projevů chování zaměstnanců jako je zvýšená absence či fluktuace pracovníků.

Hlavní činností při zpracovávání této práce je práce s dokumenty (dostupnou odbornou literaturou, s internetem apod.), deskripce a analýza interních dokumentů.

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with employee benefits as a motivation tool for attracting and retaining employees. The aim of my work is based on the description and analysis of the existing system of employee benefits in the production company Automotive Lighting, Ltd. (ALCZ), identify any shortcomings and propose in the current system change or its optimization with respect to the importance of benefits as a motivation tool in the HR strategy of the company and thus eliminate possible barriers or gaps in the HR processes e.g. recruitment, retention and stabilization existing key employees, the elimination of negative employee behaviors such as increased absenteeism or employee turnover.

The main activity in the processing of this work is to work with documents (available professional literature, Internet, etc.), description and analysis of internal documents.

## **Klíčová slova**

Motivace, zaměstnanec, benefit/výhody, personální strategie, personální cíl, spokojenost zaměstnance, získávání a udržení zaměstnanců

## **Key words**

Motivation, employee, benefits, staffing strategies, personal goal, employee satisfaction, attracting and retaining employees

## Obsah

Úvod .....	5
1 Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod .....	7
1.1 Definice a charakteristika zaměstnaneckých výhod .....	9
1.1.1 Typy zaměstnaneckých výhod a způsoby poskytování .....	10
1.1.2 Cíle zaměstnaneckých výhod .....	12
1.1.3 Výhody a nevýhody poskytování zaměstnaneckých výhod .....	13
1.2 Zaměstnanecké výhody jako nástroj motivace .....	14
1.2.1 Motivy pracovní činnosti .....	15
1.2.2 Teorie pracovní motivace .....	16
1.2.2.1 Teorie pracovní motivace zaměřené na obsah .....	17
1.2.2.2 Teorie pracovní motivace zaměřené na proces .....	20
1.2.3 Motivace v systému zaměstnaneckých výhod .....	21
1.2.4 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance .....	23
1.2.5 Demotivace a její důsledky .....	24
1.3 Význam zaměstnaneckých benefitů .....	25
1.3.1 Získávání nových zaměstnanců .....	26
1.3.2 Stabilizace, udržení a rozvoj zaměstnanců .....	27
1.3.4 Význam firemní kultury a image společnosti .....	29
2 Strategie zaměstnaneckých výhod v ALCZ .....	31
2.1 Charakteristika společnosti .....	31
2.2 Vybrané ukazatele společnosti .....	32
2.2.1 Základní ekonomické ukazatele .....	32
2.2.2 Struktura a počet zaměstnanců .....	32
2.2.3 Fluktuace zaměstnanců .....	33
2.3 Personální strategie společnosti .....	34
2.3.1 Výrobní systém ALCZ .....	35
2.3.2 Personální politika ALCZ .....	35
2.4 Zaměstnanecké výhody poskytované společností.....	36
2.4.1 Systém a struktura zaměstnaneckých výhod ALCZ .....	37
2.4.2 Systém komunikace a informování .....	39
2.4.3 Zjišťování spokojenosti a průzkumy .....	41
2.5 Identifikace bariér v zaměstnaneckých výhodách v ALCZ .....	41
2.6 Návrh optimalizace zaměstnaneckých výhod.....	43
Závěr .....	45
Seznam literatury a ostatních zdrojů .....	47
Seznam obrázků .....	48
Seznam příloh.....	48

## Úvod

Stále více firem si uvědomuje, že lidské zdroje patří k nejdůležitějším prvkům při dosahování cílů každé organizace. Udržet si kvalitní a klíčové zaměstnance, to je problém, který řeší v současnosti většina společností.<sup>1</sup> V běžné praxi nenajdeme všeobecný vzorec, jak správně motivovat zaměstnance. Každý člověk je jiný a má odlišné představy o tom, co od svého zaměstnavatele očekává a co ho motivuje. Koubek uvádí, že pracovníci netvoří homogenní soubor, ale jejich preference v oblasti benefitů jsou ovlivňovány jejich pohlavím, věkem, rodinným stavem, životními podmínkami a prostředím, zázemím pracoviště a bydliště, dobou zaměstnání, povahou vykonávané práce a mnoha dalšími faktory.<sup>2</sup>

Podstatným kritériem pro mnoho zaměstnanců je výše mzdy. Stále více z nás, ale hledá i další aspekty, které firmy nabízejí. Významným motivačním prvkem v současné podobě personálních strategií jsou zaměstnanecké výhody či benefity, které ovlivňují kvalitu, spokojenost a stabilitu zaměstnanců a navenek zlepšují i image zaměstnavatele. Gola uvádí, že, pomocí benefitů se firmy snaží eliminovat negativní projevy chování zaměstnanců jako je zvýšená absence či fluktuace pracovníků, snaží se je motivovat k inovativnímu přístupu, zvyšování výkonnosti a zodpovědnosti za svou práci i výsledky svého týmu.<sup>3</sup>

Poskytování benefitů je podle Pelce způsob odlišení se od konkurence a znamená zvýšení image firmy a atraktivity zaměstnavatele.<sup>4</sup> Jak uvádí Koubek, nedostatek kvalitních lidí na trhu práce nutí zaměstnavatele nabízet stále něco navíc, aby si udrželi své klíčové zaměstnance. Jestliže organizace chce, aby benefity měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat o to, které výhody zaměstnanci preferují. Většinou firmy nabízejí jednotný soubor výhod vybraný personálním oddělením či vedením firmy. Řadoví zaměstnanci však mohou mít zcela odlišné představy a potřeby.<sup>5</sup> Pelc poukazuje na to, že charakter a počet benefitů vychází zejména z možností zaměstnavatele, potřeb pracovníků a ze srovnání s nabídkou obdobných zaměstnavatelů na trhu práce. Firmy se v posledních letech předhánějí v nabídce rozličných benefitů. Jejich poskytování je součástí personální politiky a účinným nástrojem personálního managementu.<sup>6</sup>

Firemní motivační politiku v zásadní míře ovlivnila i ekonomická krize v letech 2009 a 2010. Finanční rozpočty firem jsou omezené a proto zvolit optimální systém motivace a odměňování je zásadním bodem personálních strategií většiny firem.

---

<sup>1</sup> Srov. Gola, P. O práci nerozhodují jen peníze. Práce a mzda, 2011, ročník VI, č. 1, s. 79.

<sup>2</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management press, 2008, s. 321.

<sup>3</sup> Srov. Gola, P. O práci nerozhodují jen peníze. Práce a mzda, 2011, ročník VI, č. 1, s. 79.

<sup>4</sup> Srov. Pelc, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009, s. 13.

<sup>5</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management press, 2008, s. 321.

<sup>6</sup> Srov. Pelc, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009, s. 12–13.

Motivace zaměstnanců, ať už hovoříme o motivaci finanční či nefinanční, je neustálý proces, který musí reagovat na neustále se vyvíjející a měnící se trh, ale i na měnící se potřeby a osobní cíle zaměstnanců. Na tyto změny musí být schopna dostatečně rychle reagovat jak firemní kultura, tak i oblast personálního řízení s maximálním respektováním individuálních potřeb a motivátorů každého zaměstnance.

Cílem mé práce je, na základě deskripce a analýzy stávajícího systému zaměstnaneckých výhod ve výrobní společnosti Automotive Lighting, s.r.o. (ALCZ), zjistit případné nedostatky a navrhnout ve stávajícím systému jeho změny případně optimalizaci s ohledem na význam benefitů jako nástroje motivace v rámci personální strategie firmy a tím eliminovat možné bariéry či nedostatky v rámci personálních procesů např. při získávání nových zaměstnanců, udržení a stabilizaci stávajících klíčových zaměstnanců, odstranění negativních projevů chování zaměstnanců jako je zvýšená absence či fluktuace pracovníků.

## 1 Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod

Úspěch firmy dle Goly závisí především na kvalitě a potenciálu zaměstnanců. Proto by se dobré vedení společnosti mělo snažit vytvářet takové pracovní podmínky a motivační prostředí, které podporuje výkon zaměstnanců, pomáhá udržet stávající a najít nové pracovníky apod.<sup>7</sup>

Personální strategie jsou součástí hlavních cílů a strategie organizace. Kociánová poukazuje na to, že personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které mají pomoci dosažení cílů organizace. Musí reagovat na změny strategie organizace, odpovídat specifikům organizace a respektovat vnější podmínky, v nichž funguje.<sup>8</sup> Koubek uvádí i to, že celková personální strategie se projevuje v řadě dílčích personálních politik, např. získávání a výběru nových zaměstnanců, odměňování, rozvoj zaměstnanců, hodnocení atd. Ty musí být vzájemně provázány a sladěny a zejména se musí podporovat.<sup>9</sup>

Podle Koubka personální strategie tvoří jádro strategie organizace, protože pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem, který má organizace k dispozici. Pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace má zásadní význam dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika.<sup>10</sup> Personální řízení, tedy řízení lidských zdrojů, je dle Kociánové pro organizaci velmi důležité, protože vytváří pro zajištění jejích ekonomických cílů sociální potenciál, tedy kvalifikované zaměstnance. Personální řízení zajišťuje potřebné množství schopných lidí, zajišťuje jejich řízení takovým způsobem, který vede k dosažení stanovených cílů organizace, k dosažení její prosperity a konkurenceschopnosti.<sup>11</sup>

Personální strategie organizace je východiskem pro systém odměňování. Armstrong tvrdí, že to, čím lidé přispívají organizaci, musí být uznáno a odměněno jak peněžní tak nepeněžní formou. V rámci řízení odměňování hovoří kromě peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod, také o nepeněžním a nehmotném odměňování jako je uznání, pochvala, vzdělání a rozvoj zaměstnanců. Podniková strategie determinuje i to, kam by se měla ubírat strategie odměňování, tak aby přispívala k naplňování poslání nebo účelu organizace. Dalšími důležitými hledisky jsou i aspirace, očekávání a potřeby zaměstnanců.<sup>12</sup>

Součástí řízení odměňování jsou i zaměstnanecké výhody, někdy se používá pojem benefity. Armstrong definuje politiku zaměstnaneckých výhod jako směr, jímž se

<sup>7</sup> Srov. Gola, P. O práci nerozhodují jen peníze. Práce a mzda, 2011, ročník VI, č. 1, s. 79.

<sup>8</sup> Srov. Kociánová, R. Personální řízení. 2. vyd. Praha: Mowshe, 2007, s. 20.

<sup>9</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management press, 2008, s. 24.

<sup>10</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management press, 2008, s. 23–24.

<sup>11</sup> Srov. Kociánová, R. Personální řízení. 2. vyd. Praha: Mowshe, 2007, s. 12.

<sup>12</sup> Srov. Armstrong, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 20.

chce organizace ubírat, pokud jde o rozsah a škálu benefitů, které chce poskytnout a o náklady, které na to může vynaložit. Tento systém je základem pro formulování politiky zaměstnaneckých výhod. Ta se týká především typů zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány a to s ohledem na jejich hodnotu pro pracovníky, na náklady s nimi spojené a dále na zajištění konkurenceschopnosti těchto výhod. Dalšími oblastmi jsou velikost a škála benefitů, dále zajištění stejného přístupu a stejných kritérií u všech pracovníků a možnost uplatnění pružných – flexibilních zaměstnaneckých výhod.<sup>13</sup> V rámci této strategie je podle Čornejové s Pelechem rozhodující i to, co chce firma poskytováním benefitů sdělit svým zaměstnancům. Systém zaměstnaneckých výhod by měl motivovat stávající i potenciální zaměstnance a přinášet prospěch nejen jim ale i firmě. Dobře nastavený systém posiluje loajalitu pracovníků a motivuje je k vyššímu pracovnímu výkonu. Existence či neexistence benefitů ve firmě je i důležitým kritériem při hodnocení pozice společnosti na trhu a je velice citlivě vnímána i novými uchazeči o zaměstnání. Navíc zaměstnanecké výhody jsou z pohledu nákladů flexibilnější a snadněji se řídí. Při případných problémech a nutnosti redukovat náklady, jsou úspory v této oblasti pro zaměstnance přijatelnější a prosazují se snadněji než i dočasné snížení mzdy.<sup>14</sup>

Jedním z podstatných hledisek v systému zaměstnaneckých výhod je i finanční dopad poskytovaných benefitů. Každá společnost musí vzít v potaz své možnosti a hledět i na zájmy svých zaměstnanců. Dalším hlediskem je i jejich zákonná úprava. V poskytování zaměstnaneckých výhod se řídíme jednak zákoníkem práce, dále zákonem o daních z příjmů, zákony o pojistném na sociální zabezpečení a pojistném na všeobecné zdravotní pojištění. Za optimálně zvolený systém zaměstnaneckých výhod lze dle Macháčka považovat takové benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově činným výdajem, který snižuje základ daně z příjmu.<sup>15</sup>

Abychom vytvořili v rámci společnosti účinný nástroj personálního managementu, nesmíme opomenout i motivační funkci zaměstnaneckých benefitů. Pelc poukazuje na to, že tvorba a posilování motivace je dlouhodobý nikoliv jednorázový proces. Vyžaduje systematický přístup s dobrou znalostí psychologie a sociologie práce. Kromě toho, že jsou efektivní investicí do zaměstnanců, které zvyšují výkon i loajalitu, firmu odlišují i od konkurence, posilují firemní kulturu a zvyšují image a atraktivitu zaměstnavatele.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Srov. Armstrong, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 382–383.

<sup>14</sup> Srov. Čornejová, H., Pelech, P. Zaměstnanecké výhody. In Abeceda personalisty 2009. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2009, s. 157.

<sup>15</sup> Srov. Macháček, I. Zaměstnanecké benefity. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 3.

<sup>16</sup> Srov. Pelc, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009, s. 12–13.



## 1.1 Definice a charakteristika zaměstnaneckých výhod

V literatuře najdeme celou řadu definic a významů zaměstnaneckých výhod. Mnohdy se také hovoří o benefitech, což je synonymum k pojmu zaměstnanecká výhoda. V podstatě se shodují v tom, že jsou to určité benefity poskytované zaměstnancům, mají motivační a stabilizační charakter, zlepšují image zaměstnavatele, vedou ke zvýšení výkonnosti a kvality práce, vycházejí ze strategie firmy a jsou součástí strategického řízení lidských zdrojů. Pro ilustraci uvádím několik z nich. Koubek definuje zaměstnanecké výhody jako takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům za to, že pro ni pracují a nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka.<sup>17</sup> Pelc uvádí, že v rámci personalistiky daný pojem značí sledování efektu vedoucího k optimalizaci pracovní síly na pracovišti. Stejně jako Koubek poukazuje na to, že jde o výhody, které zaměstnanec získává z titulu pracovního poměru k zaměstnavateli, většinou bez souvislosti s pracovním výkonem, některé jsou poskytovány v souvislosti s pracovním zařazením nebo s délkou pracovního poměru.<sup>18</sup> Podle Armstronga benefity tvoří opatření zaměstnavatele určená pro zaměstnance, která zlepšují jejich blahobyt. Jsou poskytovány navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn.<sup>19</sup>

Pro zaměstnanecké výhody jsou typické určité charakteristiky, které můžeme shrnout následovně:<sup>20</sup>

- nebývají závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura je často spjata s postavením zaměstnance v organizaci případně s délkou pracovního poměru,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- všichni zaměstnanci je nemusí vnímat jako výhodu (některé benefity zaměstnanci nevyužijí a jsou tak pro ně zbytečné),
- jsou zavedeny proto, že kopírují určitý trend nebo morální závazky a chybí zde vazba na racionální analýzu,
- jejich škála bývá širší u velkých a bohatých organizací než u menších firem,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je mohou vnímat spíše jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči,
- mohou pozitivně působit na spokojenost s prací; jestliže je ale jejich přiznávání spravováno nesyrově, dochází k nespokojenosti pracovníků,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní či jiné smlouvy nebo vnitřního předpisu podniku.

<sup>17</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 319.

<sup>18</sup> Srov. Pelc, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009, s. 11–12.

<sup>19</sup> Srov. Armstrong, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 382.

<sup>20</sup> Srov. Dvořáková, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 338.

### 1.1.1 Typy zaměstnaneckých výhod a způsoby poskytování

V současné době existuje značné množství zaměstnaneckých výhod, lze je třídit z řady hledisek různým způsobem např. podle důvodů poskytování, podle cílových skupin, způsobů poskytování, z hlediska daňových dopadů apod. Koubek poukazuje na rozdílné členění v USA a Evropě. V USA jsou rozčleněny do pěti skupin, zatímco v Evropě spíše do tří skupin: výhody sociální povahy, výhody mající vztah k práci, výhody související s postavením v organizaci.<sup>21</sup> Tomuto rozdělení odpovídá i Stýblovo věcné třídění, které člení zaměstnanecké výhody do tří následujících kategorií:<sup>22</sup>

- 1. Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci** jsou poskytované často přímo na pracovišti a k jejich hlavním formám patří příspěvek na stravování ve formě stravenek či závodního stravování, občerstvení na pracovišti s výhodnější cenou pro zaměstnance, pracovní volno navíc (delší dovolená, studijní volno, kratší pracovní doba), vzdělávání a rozvoj pracovníků na rámec potřeb společnosti hrazené zaměstnavatelem (manažerské kurzy, jazykové vzdělávání, PC kurzy), zajištění dopravy do zaměstnání či příspěvek na dopravu.
- 2. Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance**, které slouží i pro jeho osobní potřebu. Často je poskytování navázáno na postavení zaměstnance v organizaci. Nejčastěji zahrnují výpočetní techniku a jiné pracovní pomůcky, mobilní telefony, internetové připojení z domova, osobní automobil k soukromému použití, benzínové karty, příspěvek na oblečení, bezplatné či zvýhodněné bydlení.
- 3. Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy**, k nimž patří například: zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (individuální zdravotní péče, lázeňské či léčebné pobyty a procedury, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže apod.), jesle, školky pro děti zaměstnanců, letní dětské tábory, příspěvky na dovolenou, sportovní, rekreační či kulturní aktivity, finanční pomoc ve formě půjček na bydlení či podpora relokace, pojištění a připojištění (životní, kapitálové, penzijní, úrazové, pojištění pro případ nemoci, pojištění odpovědnosti za škodu), příspěvek na stavební spoření, finanční dorovnání v případě nemoci (tzv. sick days), dárky a dárkové šeky při speciálních příležitostech, zvýhodněné ceny podnikových produktů.

<sup>21</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 320.

<sup>22</sup> Srov. Stýblo, J., Urban, J., Vysokajsová, M. Personalistika 2009–2010. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009, s. 358–359.

Dle Pelce lze zaměstnanecké výhody členit i z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele na finanční (zaměstnavatel na benefit vydává finanční prostředky, např. příspěvek na dovolenou) a nefinanční (kdy zaměstnavatel s benefitem nemá finanční výdaje, např. poskytování služebního vozidla pro soukromé účely). Další možností je rozdělení podle formy příjmu na straně zaměstnance na výhody peněžní a nepeněžní. V případě peněžního benefitu zaměstnanec obdrží přímo příslušnou finanční částku, zatímco u formy nepeněžní jde o naturální plnění, ke kterým řadíme např. bezplatné či zvýhodněné služby v oblasti zdravotní, rekreační, sportovní kulturní apod.<sup>23</sup>

Z hlediska cílových skupin, na které jsou benefity zaměřené, lze dělit benefity na:<sup>24</sup>

- 1. individuální** – zaměřené na konkrétní osoby a jejich osobní situace. O této formě hovoříme v případě péče o zaměstnance při nemoci, úmrtí blízké osoby, rodinných problémech či problémech v zaměstnání.
- 2. skupinové** – poskytují se větším skupinám nebo všem zaměstnancům případně určitým kategoriím zaměstnancům. Nárok na benefity je vázán na určité segmenty jako je délka zaměstnání, postavení ve firmě atd.

Zaměstnanecké výhody lze poskytovat formou:<sup>25</sup>

- **Fixní/plošnou** – v tomto případě jsou stanoveny v kolektivní smlouvě či vnitřním předpise zaměstnavatele základní benefity s určením pro všechny zaměstnance.
- **Flexibilní/pružnou** – v tomto případě zaměstnavatel stanoví firemní balíček benefitů a rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance. Ten si vybírá takové benefity, které mu nejvíce vyhovují. Tuto formu označujeme jako cafeteria systém. Tento systém umožňuje uspokojit potřeby zaměstnanců s různými preferencemi, pružněji reagovat na změny v poptávce pracovníků po benefitech, rozšířit jejich povědomí o nákladech na zaměstnanecké benefity, podpořit participaci a aktivizaci zaměstnanců v oblasti hospodaření podniku.<sup>26</sup>

Další variantou je kombinace plošného a flexibilního systému. V rámci tohoto systému jsou základní benefity určeny pro všechny zaměstnance, o které projevují všeobecný zájem. Zbývající benefity si vybírají pracovníci na základě individuálních potřeb. Flexibilitu zaměstnaneckých výhod můžeme podle Armstronga zvýšit i v rámci celkového odměňování tzv. total compensation. Jeho podstatou je zacházení se všemi formami odměn a výhod jako s celkem. Tato strategie pak má značný vliv v rámci

<sup>23</sup> Srov. Pelc, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009, s. 15.

<sup>24</sup> Srov. Stýblo, J., Urban, J., Vysokajsová, M. Personalistika 2009–2010. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009, s. 357–358.

<sup>25</sup> Srov. Macháček, I. Zaměstnanecké benefity. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 3.

<sup>26</sup> Srov. Stýblo, J., Urban, J., Vysokajsová, M. Personalistika 2009–2010. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009, s. 360.

získávání a stabilizace zaměstnanců a zároveň poskytuje nástroj na ovlivňování pracovního chování, protože využívá kromě standardních prvků, jako je mzda, variabilní složky mzdy a zaměstnanecké benefity, o nepeněžní prvky, jako je možnost profesního či kariérního růstu, vzdělávání a rozvoje, kvalita pracovního života.<sup>27</sup> Jednotlivé formy peněžního i nepeněžního odměňování jsou dle Stýbla řešeny v rámci celkové roční odměny čili totální kompenzaci. Její celková výše je tvořena pouze pevnou měsíční mzdou a celkovou částkou ročních variabilních odměn či bonusů. Zaměstnanecké výhody pracovník získává výměnou za část své celkové roční mzdy. Tímto zaměstnanec získává větší možnost individuální flexibility a ovlivnění dle jeho potřeb.<sup>28</sup>

To jaký firma zvolí systém v poskytování benefitů, má podle Pelce vliv i na to, jak jí její zaměstnanci vnímají a čím se odlišuje od konkurence. Možnost individuální volby dle vlastních potřeb a zájmů zlepšují spokojenost zaměstnanců.<sup>29</sup>

### 1.1.2 Cíle zaměstnaneckých výhod

Milkovich a Boudreau tvrdí, že stejně jako všechny formy stimulace musí být poskytované zaměstnanecké výhody především v souladu s cíli a strategií organizace. Některé zaměstnanecké výhody mohou mít krátkodobé účinky, např. poskytování dovolených nad rámec zákona či možnost využívat firemního rekreačního zařízení, a zároveň mohou pomoci zaměstnavateli, který je orientovaný na rozvoj firmy, získat nové zaměstnance. Důraz lze klást i na zaměstnanecké výhody, které mají dlouhodobé účinky, mezi něž patří zajištění bezpečnosti práce, podpora stabilizace a participace zaměstnanců.<sup>30</sup>

Armstrong uvádí základní cíle, které by měly typické zaměstnanecké výhody splňovat.<sup>31</sup>

- poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného souboru celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak udržet vysoce kvalitní zaměstnance,
- uspokojování osobních potřeb zaměstnanců,
- posilování oddanosti a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci,
- poskytování daňově zvýhodněného způsobu odměny některým zaměstnancům.

<sup>27</sup> Srov. Armstrong, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 42–43.

<sup>28</sup> Srov. Stýblo, J., Urban, J., Vysokajsová, M. Personalistika 2009–2010. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009, s. 361.

<sup>29</sup> Srov. Pelc, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009, s. 15.

<sup>30</sup> Srov. Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, s. 641–642.

<sup>31</sup> Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 595.

K tomu, aby benefity sloužily jako efektivní nástroj odměňování či péče o zaměstnance, je podle Stýbla nutné, již v rámci stanovování firemních cílů, brát v potaz to, čeho chceme jejich prostřednictvím dosáhnout v oblasti motivace, stabilizace či dalších aspektů řízení lidských zdrojů.<sup>32</sup> Navíc jak uvádí Milkovich a Boudreau na rozhodování o zaměstnaneckých výhodách působí i to, zda jsou srovnatelné s těmi, co poskytuje konkurence na trhu práce. Pokud některé organizace nabízí odlišné a daleko zajímavější zaměstnanecké výhody, pak ti zaměstnavatelé, kteří nenabízejí něco podobného, mohou být v nevýhodě.<sup>33</sup>

### 1.1.3 Výhody a nevýhody poskytování zaměstnaneckých výhod

Důvodů, proč zaměstnavatelé benefity svým zaměstnancům poskytují a neřeší vše v rámci mzdy, je několik. Odměňování formou benefitů je dle Macháčka výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance díky úsporám mzdových nákladů s ohledem na daňové úlevy a odvody na sociální a zdravotní pojištění.<sup>34</sup> Podle Bukače jde o účinný nástroj personálního managementu přispívající ke zvýšení loajality, motivace a produktivity, snížení fluktuace i ostatních negativních jevů a s tím souvisejících nákladů. Stabilizační a motivační efekt vhodně zvolených a zaměstnancům prezentovaných benefitů může být vyšší, než kdyby se vše řešilo v rámci mzdy.<sup>35</sup> Pelc upozorňuje na to, že poskytování benefitů je obvyklé u většiny zaměstnavatelů a jejich absence by mohla být při získávání a stabilizaci zaměstnanců vnímána jako konkurenční nevýhoda. Jejich poskytování tak přispívá ke zvýšení image a atraktivity společnosti zaměstnavatele.<sup>36</sup>

Z pohledu zaměstnanců mohou být zaměstnanecké výhody pozitivně vnímány jako možnost ke své mzdě získat atraktivních finanční i naturální prostředky jimi zvolenou formou, které nejsou daňově zatížené. Při dobrém provázání firemního systému benefitů s bonusovými programy získá zaměstnanec přímou kontrolu nad částí svých příjmů v závislosti na svém výkonu.<sup>37</sup>

Poskytování zaměstnaneckých výhod je často finančně nákladné a má celou řadu svých úskalí respektive nevýhod. Zaměstnanci tyto výhody chápou jako nárok případně přirozenou součást pracovního vztahu, nikoli jako nadstandardní péči, nedá se tak podle Stýbla hovořit o bezprostředním vlivu na výkon zaměstnance či přímém motivačním dopadu. Navíc si neuvědomují náklady na jejich poskytování, mají často

<sup>32</sup> Srov. Stýblo, J., Urban, J., Vysokajsová, M. Personalistika 2009–2010. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009, s. 363.

<sup>33</sup> Srov. Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, s. 644–645.

<sup>34</sup> Srov. Macháček, I. Zaměstnanecké benefity. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 3.

<sup>35</sup> Srov. Bukač, P. Využíváte zaměstnanecké výhody? [online]. 2005, [cit. 2011-09-18]. Dostupné z [www:http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/](http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/).

<sup>36</sup> Srov. Pelc, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009, s. 13.

<sup>37</sup> Srov. Druhy zaměstnaneckých benefitů [online]. [cit. 2011-09-18]. Dostupné z [www:http://www.asistentka.cz/node/544](http://www.asistentka.cz/node/544).

tendenci je podceňovat, ale i přesto se jejich požadavky na ně neustále zvyšují. Již jednou zavedené benefity je obtížné zrušit.<sup>38</sup> Koubek upozorňuje na to, že pokud má firma nastavené plošné poskytování zaměstnaneckých benefitů, nemusí jejich škála vyhovovat všem zaměstnancům a tak se stává jejich nabídka neefektivní.<sup>39</sup> V případě, že jsou poskytovány jen na základě srovnání s jinými podniky či kopírování daných trendů a nevycházejí ze specifických potřeb organizace, přestávají být účinným nástrojem odměňování. V neposlední řadě mohou být vnímány jako nespravedlivé vůči některé skupině zaměstnanců a mohou vést k nespokojenosti.<sup>40</sup>

V současné době se řada výhod stává běžným standardem, např. mobilní telefon, notebook, které zaměstnanci jako benefit nevnímají. Zaměstnavatelé tak musí svou nabídku přizpůsobovat a hledat nové varianty. Podle Koubka totiž firmy často nabízejí soubor výhod vybraný personálním útvarem, či vedením organizace. Jenom málokdy je záležitost konzultována se zaměstnanci. Řadový pracovníci však mohou mít zcela odlišné představy a potřeby než jak to vidí personální útvar či vedení organizace. Preference pracovníků v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou ovlivňovány jejich pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, životními podmínkami, dobou zaměstnání, povahou vykonávané práce a mnoha dalšími faktory.<sup>41</sup> Čornejová a Pelech upozorňují na to, že je nutné se v rámci poskytování benefitů vyvarovat jednostranných opatření ze strany firmy, které zaměstnanci nevyužijí či dokonce nechťejí. Je potřeba provádět pravidelné interní průzkumy ohledně potřeb a zájmů svých zaměstnanců. Rovněž komunikace o poskytovaných benefitech je důležitá. Tím se zaměstnavatel vyvaruje investování do zaměstnaneckých výhod, kterých si zaměstnanci nebudou vážit a které je nebudou motivovat. Dále poukazují na to, že zaměstnavatel by neměl akceptovat všechny požadavky, ale měl by se spíše snažit o rozumné skloubení možností a cílů firmy s potřebami a zájmy zaměstnanců.<sup>42</sup>

## 1.2 Zaměstnanecké výhody jako nástroj motivace

Na úvod této kapitoly považuji za důležité vysvětlit základní pojmy motivace a motiv. Nakonečný definuje motivaci jako proces, který aktivuje a usměrňuje naše chování a jednání k dosažení určitého cíle a dává mu účel a směr. Motivace vyjadřuje

---

<sup>38</sup> Srov. Stýblo, J., Urban, J., Vysokajsová, M. Personalistika 2009 – 2010. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009, s. 362.

<sup>39</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 321

<sup>40</sup> Srov. Stýblo, J., Urban, J., Vysokajsová, M. Personalistika 2009 – 2010. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009, s. 362.

<sup>41</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 321.

<sup>42</sup> Srov. Čornejová, H., Pelech, P. Zaměstnanecké výhody. In: Abeceda personalisty 2009. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2009, s. 160.

psychologické příčiny jednání či chování vůbec. Je spojena s očekáváním, že konkrétní jednání povede k dosažení určitého cíle.<sup>43</sup>

Motiv pak podle Bedrnové a Nového představuje příčinu, psychologickou pohnutku, důvod určitého lidského chování. Vzniká na základě vnitřních popudů a vnějších podnětů, které působí na člověka. Motivy nebývají stejně silné, ale působí různou intenzitou. Ta závisí na tom, jak vysokou subjektivní hodnotu připisuje jedinec vytyčenému cíli. Na člověka většinou působí několik motivů současně, ty se buď vzájemně posilují a potom vedou k lepším výkonům, nebo naopak, protikladně orientované motivy se vzájemně oslabují a komplikují dosažení vytyčeného cíle.<sup>44</sup> Bělohlávek tvrdí, že právě motiv je klíčovým pojmem motivační teorie. Jde o motivy určitého rozhodnutí nebo aktivity – jako je odchod z firmy, práce nad rámec pracovní doby atd. V rámci motivování zaměstnanců je potřeba řešit zásadní problémy, které stojí před vedením firem, a to např. jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy, jak najít schopné odborníky, jakým způsobem udržet kvalitní zaměstnance, jak je přesvědčit, aby hledali úspory či zlepšení v pracovních procesech či aby pracovali na rámec pracovní doby.<sup>45</sup>

Brooks poukazuje na to, že právě motivace zaměstnanců je jednou z nejspornějších, ale i nejdůležitějších a nejvíce diskutovaných otázek. Motivace se týká jak manažerů tak jejich podřízených a má zásadní ekonomický i společenský význam. Málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, zatímco motivovaní jednotlivci většinou pracují s vyšším pracovním nasazením a dosahují vyšší produktivity. Kromě toho jsou také spokojenější se svou prací a pracovním prostředím.<sup>46</sup>

Každý zaměstnanec má jiné potřeby a zájmy, motivují ho různé věci. Výše mzdy i nabízené firemní benefity jsou důležitým kritériem pro mnoho zaměstnanců, většina z nich ale považuje za důležité i seberealizaci, svůj rozvoj, pracovní prostředí, pracovní dobu apod. Čornejová s Pelechem uvádí zaměstnanecké benefity jako dobrou formu ke zlepšení motivace, spokojenosti zaměstnanců a získání jejich sounáležitosti s firmou. Navíc přispívají k vytváření podmínek pro sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců a ke zlepšení podmínek pracovníků s povinnostmi k rodině. Systém zaměstnaneckých výhod by měl být nastavený takovým způsobem, aby byl motivující pro stávající i potenciální zaměstnance a přinášel prospěch firmě i zaměstnancům. Příkladem může být systém podpory dalšího vzdělávání, dále podpora

<sup>43</sup> Srov. Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 1.

<sup>44</sup> Srov. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 363–364.

<sup>45</sup> Srov. Bělohlávek, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000, s. 39.

<sup>46</sup> Srov. Brooks, I. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 42.

týmové spolupráce či snaha kompenzovat vysoké pracovní nasazení nebo posílení pocitu jistoty a bezpečí svých zaměstnanců.<sup>47</sup>

### 1.2.1 Motivy pracovní činnosti

Bedrnová s Novým hovoří o pracovní činnosti jako o cílevědomé, záměrné a systematicky vykonávané činnosti, tj. činnosti motivované.<sup>48</sup> Tureckiová definuje motivaci k pracovní činnosti jako vyjádření přístupu jedince k práci, a ochoty pracovat, který vychází z vnitřních pohnutek – motivů. Současně hovoří o postojích člověka k práci jako takové, tedy obecném postoji, a k práci v určité firmě nebo typu organizace ve smyslu pracovní spokojenosti.<sup>49</sup>

Nakonečný rozlišuje dvě skupiny motivů k pracovní činnosti:<sup>50</sup>

- 1) Motivy související s prací samou, tzv. motivy přímé (vnitřní nebo intrinsické):  
potřeba práce jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, seberealizaci apod.
- 2) Motivy ležící mimo vlastní práci, tzv. motivy nepřímé (vnější nebo extrinsické):  
potřeba peněz – tj. mzda a jiné výhody, potřeba jistoty, uplatnění se, potřeba uplatnění vlastní důležitosti.

Dědina s Cejthamrem poukazují na to, že chování člověka závisí na tom, co ho motivuje. Výkon určuje kombinace schopností a motivace. Pokud je zaměstnanec nedostatečně motivovaný, nepodává optimální pracovní výkon a nepřináší zaměstnavateli očekávaný přínos. Proto lze nejdůležitější úkol pracovní motivace, v dnešní vysoce konkurenční společnosti zaměřené na výkon, spatřovat v ovlivňování pracovního jednání zaměstnanců žádoucím směrem, v souladu s cíli a posláním firmy. Vedení firmy se snaží využívat různých odměn, stimulů a pobídek tak, aby na straně zaměstnanců vznikala žádoucí aktivita a tato přetrvávala určitou dobu. Motivování zaměstnanců a pracovní činnosti se tak stává jedním z nejdůležitějších a nejsložitějších úkolů managementu a nedílnou součástí manažerské funkce vedení.<sup>51</sup>

### 1.2.2 Teorie pracovní motivace

Motivační teorie dle Armstronga zkoumají proces motivování a proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí

---

<sup>47</sup> Srov. Čornejová, H., Pelech, P. Zaměstnanecké výhody. In: Abeceda personalisty 2009. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2009, s. 157.

<sup>48</sup> Srov. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 383.

<sup>49</sup> Srov. Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 52.

<sup>50</sup> Srov. Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 123.

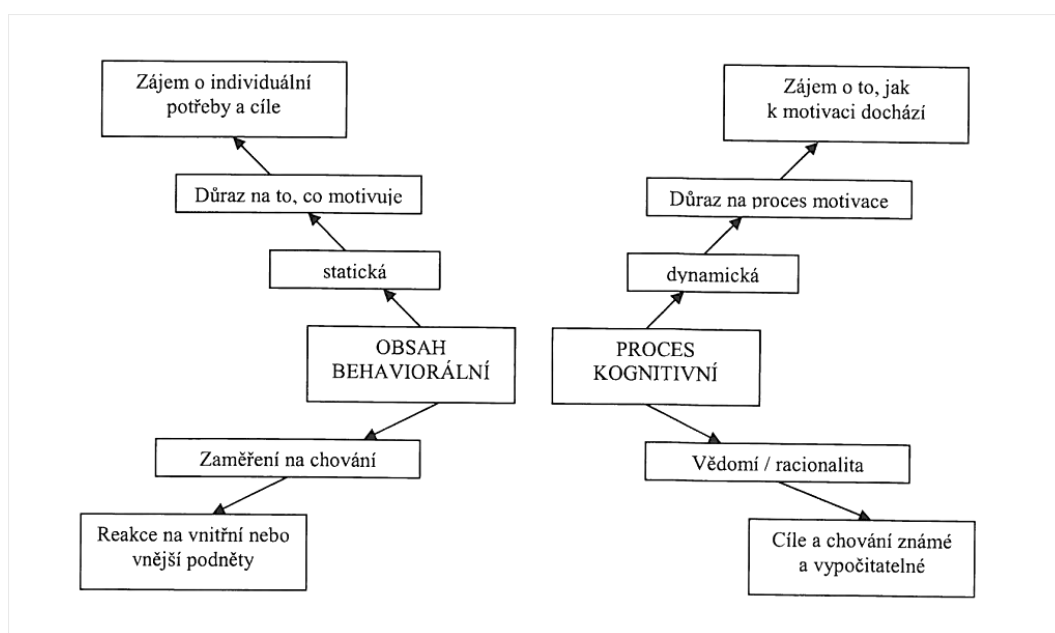
<sup>51</sup> Srov. Dědina, J., Cejthamr, V. Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 142.



určité úsilí v konkrétním směru. Dále popisují to, co mohou organizace dělat pro povzbuzování svých zaměstnanců, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.<sup>52</sup>

Existují různé přístupy k motivačním teoriím a jedním z možných členění jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Brooks uvádí, že teorie obsahu se snaží identifikovat a vysvětlit faktory, které lidi motivují a dávají jim energii. Teorie procesu se zaměřují na to, jak různé osobní faktory na sebe navzájem působí a ovlivňují lidské chování. Kromě toho teorie motivace čerpají buď z tradic behaviorismu, podle něhož je lidské chování pouhou reakcí na určité pozitivní či negativní podněty z prostředí, chování je tedy reflexivní a instinktivní, nebo z kognitivního přístupu. V tomto přístupu se předpokládá, že lidé jednají racionálně a s jasným účelem, protože jsou si vědomi svých cílů a svého chování.<sup>53</sup>

Obr. č. 1 Brooksova klasifikace motivačních teorií:<sup>54</sup>



### 1.2.2.1 Teorie pracovní motivace zaměřené na obsah

Jejich základem je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří stav napětí a nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je potřeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Neuspokojené potřeby tak motivují každé chování. Ne všechny potřeby jsou stejně důležité pro danou osobu – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí k dosažení cíle než jiné. Tuto skutečnost ovlivňuje celá řada

<sup>52</sup> Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 219.

<sup>53</sup> Srov. Brooks, I. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 41.

<sup>54</sup> Srov. Brooks, I. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 42.

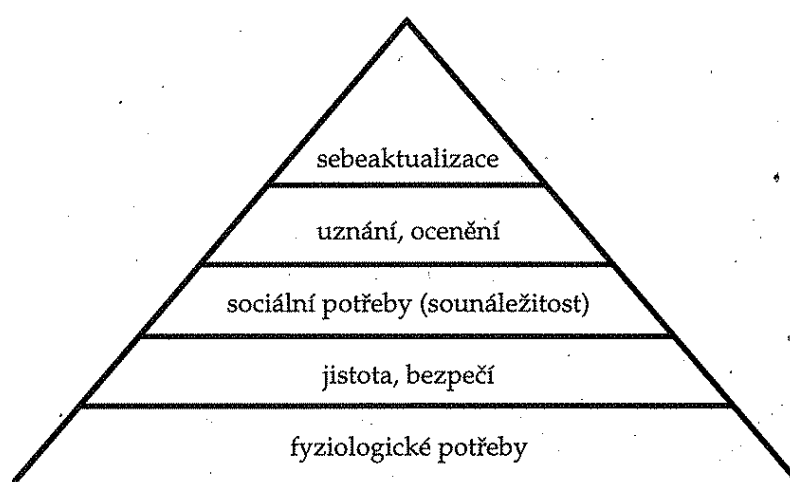
faktorů – prostředí, ze kterého daná osoba vyšla, výchova, dosavadní průběh života, současná situace.<sup>55</sup>

Nyní se pokusím blíže specifikovat nejnámější teorie pracovní motivace, které bývají mezi vedoucími pracovníky všeobecně využívány, zejména díky své srozumitelnosti a možnosti širokého použití. Mezi teorie zaměřené na obsah řadíme Maslowovu teorii hierarchie potřeb, Alderferovu teorii ERG, Herzbergovu dvoufaktorovou teorii a McClellandovu teorii potřeby dosažení úspěchu.

### Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tato teorie vychází z předpokladu, že nejdůležitější je uspokojení základních potřeb a pak teprve potřeb vyšších. Na tomto základě pak sestavil pětistupňovou pyramidu potřeb – fyziologické potřeby (kyslík, potrava, voda, sex), bezpečí a jistota, sociální potřeby (láska, přátelství, být součástí nějaké skupiny), úcta a uznání a sebeaktualizace (potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti).<sup>56</sup> S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další vyšší úroveň. K tomu, aby se mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Z tohoto důvodu, je člověk motivován neustále.<sup>57</sup> Armstrong tvrdí, že k rozvoji člověka dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale nemusí to být vždy pohyb přímočarý. Nižší potřeby neustále existují, i když jako motivátory v danou chvíli nepůsobí, protože lidé se k nim soustavně vracejí. Nejsilnějším motivačním stimulem je pak uznání a sebeaktualizace, protože i když jsou tyto potřeby uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby s uspokojením oslabují.<sup>58</sup>

Obr. č. 2 Maslowova pyramida potřeb<sup>59</sup>



<sup>55</sup> Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 223.

<sup>56</sup> Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 223 –224.

<sup>57</sup> Srov. Bělohlávek, F. Organizační chování. 1. vyd. Praha: Rubico, 1996, s. 172–173.

<sup>58</sup> Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 224.

<sup>59</sup> Srov. Bělohlávek, F. Organizační chování. 1. vyd. Praha: Rubico, 1996, s. 172.

## **Alderferova teorie ERG: existence – vztahy – růst**

Alderfer vyšel z Maslowovy teorie potřeb. Redukoval však pět úrovní potřeb pouze na tři:

- Potřeby existenční, které zajišťují lidskou existenci a přežití, pokrytí fyzických a materiálních potřeb.
- Potřeby vztahové, které zahrnují vztahy k sociálnímu prostředí, lásku i přátelství, mezilidské vztahy na základě jistoty a lásky.
- Potřeby růstu spočívají v rozvoji potenciálu, seberealizaci a sebeúctě.

Alderfer se na rozdíl od Maslowa domnívá, že spíše než o hierarchii jde o přímku, protože ve stejném čase může být aktivováno více potřeb. Potřeby na nižší úrovni nemusí být uspokojeny před tím, než potřeby vyšší úrovně.<sup>60</sup>

## **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Tato teorie byla založena na dotazování inženýrů a účetních v obchodní oblasti, kdy se při své práci cítili velmi dobře nebo velmi špatně. Na základě získaných dat se ukázalo, že existuje určitý druh situací, v nichž jsou lidé spokojeni, a jiný typ situací, jež vyvolávají nespokojenost. Výsledkem této analýzy byly dva typy faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci:<sup>61</sup>

- faktory působící na nespokojenost tzv. faktory hygienické či disatisfactory, mají charakter faktorů vnitřních a souvisejí s obsahem práce: pracovní pravidla, technické vedení, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, spolupracovníkům, mzda, odměny,
- faktory vyvolávající spokojenost tzv. faktory motivační neboli satisfactory mají vnější charakter a jsou spojeny s kontextem dané práce: výkon, uznání, práce samotná, růst, služební postup, odpovědnost.

Herzbergova teorie ukazuje souvislost mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností. Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však automaticky nemusí znamenat motivovanost pracovníka. Teorie ukazuje, že některé charakteristiky mají vliv pouze na spokojenost (hygienické faktory), jiné ovlivňují jak spokojenost a do jisté míry i motivaci (např. odměny). Nevýhodou této teorie je skutečnost, že nerespektuje individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků, ale zobecňuje příčiny nespokojenosti a motivy chování. Faktor, který vyvolává spokojenost a podněcuje motivaci u jednoho člověka, nemusí stejně působit u jiného člověka.<sup>62</sup>

<sup>60</sup> Srov. Dědina, J., Cejthamr, V. Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 146.

<sup>61</sup> Srov. Bělohlávek, F. Organizační chování. 1. vyd. Praha: Rubico, 1996, s. 176–177.

<sup>62</sup> Srov. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 384–387.

## McClellandova teorie potřeb dosažení úspěchu

Tato teorie identifikuje tři základní potřeby, které si lidé vytvoří a získají ze životních zkušeností:

- dosahování cílů
- sounáležitost
- moc

U lidí se vytváří dominantní sklon k jedné z těchto potřeb, např. lidé s vysokou potřebou dosahování cílů mají sklon vyhledávat situace, v nichž mají osobní zodpovědnost za řešení problémů, řízení projektů či celkový výkon organizace, kde funguje rychlá a jasná zpětná vazba.<sup>63</sup>

### 1.2.2.2 Teorie pracovní motivace zaměřené na proces

V těchto teoriích je kladen důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují jak motivaci, tak základní potřeby. Rovněž jsou známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby jak je chápou a interpretují. V rámci těchto teorií Armstrong označuje tři základní procesy motivace.<sup>64</sup>

- očekávání
- dosahování cílů
- pocity spravedlnosti

Procesními teoriemi motivace se zabývalo mnoho autorů, pro potřeby mé práce budou dostatečné Vroomova teorie expektance, Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání a Adamsova teorie spravedlnosti.

### Vroomova teorie expektance

Tato teorie se významně uplatňuje při výkladu motivů, které vedou k pracovnímu jednání. Klíčovou roli v této teorii hrají dva základní pojmy expektance a valence. Pracovní činnost je chápána jako prostředek či nástroj k dosažení pro člověka významné hodnoty. Vyjádření expektanční teorie:  $M = f(V, E)$ , kde M je úroveň motivace. Valence (V) je subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede. Expektance (E) je subjektivně pravděpodobné očekávání, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> Srov. Brooks, I. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 52.

<sup>64</sup> Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 224.

<sup>65</sup> Srov. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 388.

## **Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání**

Základní model očekávání dále rozvinuli Porter a Lawler, s pomocí dalších realistických proměnných a zdůrazněním určitých potenciálních manažerských důsledků. Osvětluje povahu vztahu mezi uspokojením zaměstnance a jeho výkonem. Přidávají k předchozí teorii názor, že výkon není pouze výsledkem úsilí, ale také schopností a charakteristiky jednotlivce společně s jeho vnímáním své role. Výkon tak vede ke dvěma možným typům odměny:<sup>66</sup>

- vnitřní odměna je nehmataelná, zahrnuje pocit dosažení pokroku nebo výsledku s vědomím vyšší zodpovědnosti,
- vnější odměna je hmatatelná, zahrnuje mzdu a pracovní podmínky.

## **Adamsova teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak je s nimi jednáno v porovnání s ostatními. Lidé očekávají určité výstupy výměnou za určité příspěvní či vstupy. Mezi vstupy můžeme zařadit např. vzdělání, zkušenosti, dovednosti, praxi, věk, vynaložené úsilí, vztah k organizaci. K výstupům patří mzda, příplatky, benefity, pracovní prostředí, osobní rozvoj, uznání, dobrý vedoucí, povýšení, kariéra a další. Tato teorie ukazuje, jak důležité je pro motivaci spravedlivé odměňování. Lidé používají k hodnocení různá kritéria, která plynou z jejich osobních preferencí.<sup>67</sup> Brooks uvádí, že pokud jednatel cítí, že výstupy, které získává od organizace výměnou za svůj konkrétní vklad, jsou stejné nebo vyšší než u ostatních pracovníků, bude tuto skutečnost vnímat jako odpovídající nebo výhodnou a to ho motivuje, zatímco opačný efekt může mít za následek pocit nespravedlnosti a následnou nespokojenost, nižší pracovní morálku a výkon či demotivaci.<sup>68</sup>

### **1.2.3 Motivace v systému zaměstnaneckých výhod**

Armstrong poukazuje na to, že mezi cíle zaměstnaneckých výhod by neměla být zařazována přímá motivace zaměstnanců. Odůvodňuje to tím, že tyto výhody mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje zaměstnanců k firmě, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.<sup>69</sup>

V rámci motivace však Bedrnová s Novým hovoří o stimulačních podnětech, mezi které spadají vnější podněty, pobídky, popudy a pohnutky. Stimulací rozumí vnější záměrné působení na motivaci člověka. Stimulem může být vše, co má pro pracovníka zásadní význam a vše, co může organizace svým zaměstnancům nabídnout. Za hlavní

<sup>66</sup> Srov. Brooks, I. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 47.

<sup>67</sup> Srov. Bělohávek, F. Organizační chování. 1. vyd. Praha: Rubico, 1996, s. 192–194.

<sup>68</sup> Srov. Brooks, I. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 49.

<sup>69</sup> Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 595.

stimulační prostředek považují hmotnou odměnu, protože je důležitou součástí existenčních zdrojů pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, odměny za výkon), ale i řadu dalších podob, které však mohou být velmi účinné. Mezi ně spadají právě různé formy zaměstnaneckých benefitů. Jejich přínos spatřují v tom, že mají významnou subjektivní hodnotu pro daného příjemce a pokud je přesně cílená na aktuální situaci, podněcuje víc než peníze.<sup>70</sup>

Sabáček upozorňuje na to, že velmi významným aspektem v rámci poskytování zaměstnaneckých benefitů je zejména jejich souvislost se strategií a cíli společnosti. Při vytváření programu zaměstnaneckých výhod by mělo hrát důležitou roli i to, co chce firma v této oblasti ovlivnit.<sup>71</sup> Podle Bedrnové a Nového je pak celkový motivační systém kombinací různých prostředků a faktorů, které by měly přispívat ke spokojenosti zaměstnanců a motivovat je k dosahování vyšších výkonů v souladu s požadavky zaměstnavatele. Motivační program je nástrojem personální politiky firmy, který si klade za cíl nejen motivovat zaměstnance k vyšším výkonům, ale mimo jiné i stabilizovat pracovní tým, snižovat fluktuaci zaměstnanců, zvyšovat spokojenost s prací, vytvářet větší prostor k seberealizaci, posilovat loajalitu zaměstnanců vůči firmě a zároveň pomoci firmě uplatnit se na trhu.<sup>72</sup>

Existují různé přístupy a možnosti jak tento program vytvořit. Ke spokojenosti zaměstnanců podle Sabáčka přispívají standardní zaměstnanecké výhody, jejichž prostřednictvím zaměstnavatel nastavuje vztah k zaměstnanci, doplňuje jimi systém odměňování a vytváří svou image a atraktivitu na trhu pracovních sil. Jako příklad můžeme uvést zkrácenou pracovní dobu, prodloužení dovolené, omluvenou a hrazenou absenci bez lékařského potvrzení či pracovní neschopnost, stavební spoření, penzijní, životní připojištění, závodní stravování, poskytnutí pracovního oblečení, různé finanční příspěvky při životních či pracovních výročích. Organizace výrazně zaměřená na výkon s cílem vytvářet flexibilní prostředí či různé organizační struktury a podporovat soutěživost a produktivitu, bude tyto snahy podněcovat například rozvojem a vzděláváním zaměstnanců, nadstandardní zdravotní péčí, kompenzací nákladů spojených s dojížděním či ubytováním a dalšími formami výhod poskytovanými jako ocenění úspěchu při pracovních soutěžích apod.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Srov. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 399–401.

<sup>71</sup> Srov. Sabáček, V. Optimalizace programu zaměstnaneckých výhod. [online]. 2004, [cit. 2011-09-28]. Dostupné z [www: http://www.hrportal.cz/optimalizace-programu-zamestnaneckych-vyhod-cid83969/](http://www.hrportal.cz/optimalizace-programu-zamestnaneckych-vyhod-cid83969/).

<sup>72</sup> Srov. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 410–412.

<sup>73</sup> Srov. Sabáček, V. Optimalizace programu zaměstnaneckých výhod. [online]. 2004, [cit. 2011-09-28]. Dostupné z [www: http://www.hrportal.cz/optimalizace-programu-zamestnaneckych-vyhod-cid83969/](http://www.hrportal.cz/optimalizace-programu-zamestnaneckych-vyhod-cid83969/).

### 1.2.4 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnance

V souvislosti s motivací zaměstnanců bývá uváděna i pracovní spokojenost. Armstrong definuje spokojenost s prací jako postoje a pocity, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Spokojenost s prací signalizují pozitivní a příznivé postoje, zatímco negativní a nepříznivé postoje jsou pak ukazateli nespokojenosti s prací. Úroveň spokojenosti ovlivňují vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení, sociální vztahy v pracovní skupině a míra úspěšnosti či neúspěšnosti v práci.<sup>74</sup>

Bedrnová a Nový poukazují na to, že definice pojmu pracovní spokojenost bývá v literatuře zřídka jasně specifikována. Spokojenost lze chápat jako kritérium hodnocení personální politiky organizace, tedy spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami. Dalším pohledem je pracovní spokojenosti jako podmínka efektivního využívání potenciálu zaměstnanců ve smyslu vnitřního uspokojení ze smysluplné práce. Může se také jednat o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů – zaměstnanec se nesnaží dosahovat vyšších cílů, protože jemu stačí nižší cíle.<sup>75</sup> Vodáček a Vodáčková upozorňují i na to, že tyto rozličné významy pojmu spokojenost jsou důležité pro pochopení vztahu mezi spokojeností a motivací. Pracovní podmínky v tomto případě odpovídají té skutečnosti, že hybnými silami motivačního chování lidí dle Maslowa jsou jejich potřeby. Konkrétní poznání těchto potřeb umožňuje jejich využití jako motivačního motoru pro cílově orientované chování. Jak bylo uvedeno v kapitole 1.2.2.1, ani při uspokojivém naplnění potřeb nižší úrovně tyto potřeby nemizí. Při určité změně pracovních podmínek pracovníka se některá z dříve relativně uspokojených nižších potřeb může opět stát dominantní. V podobných případech však u zaměstnance mohou vznikat po určité období demotivační prvky zklamání a nespokojenosti.<sup>76</sup> Bedrnová s Novým tvrdí, že rovněž spokojenost s vnějšími podmínkami nemusí být nutně motivujícím faktorem. Pokud jsou podle Herzbergerovy teorie (viz kapitola 1.2.2.1) vnější podmínky práce v pořádku, lidé to chápou jako samozřejmost a to je nijak zvlášť nemotivuje. Zatímco v opačném případě však dochází k nespokojenosti s vnějšími podmínkami a to může působit demotivačně.<sup>77</sup>

Míru pracovní spokojenosti podle Armstronga zjišťujeme v oblasti dílčích stránek práce a pracovního zařazení i spokojenosti celkové. K ověření její úrovně se používají různá dotazníková šetření nebo řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím zaměstnanci

<sup>74</sup> Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 228.

<sup>75</sup> Srov. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 392.

<sup>76</sup> Srov. Vodáček, L., Vodáčková, O. Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 125–126.

<sup>77</sup> Srov. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 392–393.

vyjadřují na určené škále míru své spokojenosti či nespokojenosti.<sup>78</sup> Pauknerová uvádí, že nejčastěji se v oblasti pracovní spokojenosti zjišťují následující skutečnosti: charakter a obsah práce, mzdové ohodnocení, pracovní perspektiva, vedoucí pracovník, spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky práce, úroveň péče o zaměstnance. V rámci úrovně péče o zaměstnance se posuzuje přístup firmy k této oblasti a hodnotí se i zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje.<sup>79</sup> Stýblo v této souvislosti upozorňuje i na význam zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců právě v oblasti zaměstnaneckých výhod a pravidelné ověřování toho, jak zaměstnanci poskytované benefity hodnotí. Ke zvýšení motivačního působení i celkové efektivity lze využívat např. anonymních dotazníkových šetření mezi zaměstnanci zaměřených na zjištění toho, kterých benefitů si zaměstnanci cení, které nevyužívají či postrádají.<sup>80</sup>

Podle Pauknerové je zjišťování pracovní spokojenosti citlivým měřítkem vztahu pracovníka k práci a jeho pracovnímu zařazení, do kterého se výrazně promítají rovněž celospolečenské vlivy, pozitivní i negativní změny ve společnosti. Z výsledků průzkumů spokojenosti firmy dostávají velmi důležité informace, na jejichž základě můžou sledovat a reagovat na různé fenomény související s úrovní spokojenosti jako je například absentérismus či fluktuace. Efektivně a pravidelně prováděné výzkumy spokojenosti v organizaci mohou mít pozitivní vliv nejen na výkon zaměstnanců, ale i jejich stabilitu, loajalitu a důvěru.<sup>81</sup>

### 1.2.5 Demotivace a její důsledky

Dle Urbana mohou špatně zvolené manažerské postupy vést k nedosahování podnikových cílů, zvyšování nákladů, snižování produktivity či omezování flexibility dané firmy. S nedostatečnou nebo chybně zaměřenou motivací Urban spojuje negativní důsledky mající vliv na postoje zaměstnanců, jejich spokojenost, důvěru a loajalitu k podniku. Konečným důsledkem pak mohou být vyšší náklady nebo nižší výkon organizace. Demotivace zaměstnanců má pak přímý vliv i na produktivitu jejich práce, dodržování pracovních předpisů a pravidel, pracovní morálku, zvýšení absencí a nemocností, či ochotu setrvat v dané společnosti.<sup>82</sup>

Právě odchody – fluktuace kvalifikovaných, kvalitních a klíčových zaměstnanců patří mezi časté problémy, které firmy musí řešit. Fluktuace je velice nákladná záležitost. Na každou uvolněnou pozici musí být vybrán včas vhodný uchazeč, jehož přijetí a zaškolení představuje pro každou firmu další náklady. Navíc pokud se nově

<sup>78</sup> Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 229–230.

<sup>79</sup> Srov. Pauknerová, D. a kolektiv. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 182–186.

<sup>80</sup> Srov. Stýblo, J., Urban, J., Vysokajsová, M. Personalistika 2009 – 2010. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009, s. 363.

<sup>81</sup> Srov. Pauknerová, D. a kolektiv. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 182–186.

<sup>82</sup> Srov. Urban, J. 10 nejdražších manažerských chyb. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 12–16.



přijatý zaměstnanec neosvědčí, tak se celý proces opakuje. Firma přichází o přínos, který by zaměstnanec měl přinášet. U vysokých manažerských pozic se tato ztráta může pohybovat v hodnotách několika set tisíc korun.

Armstrong tvrdí, že je důležité znát skutečné důvody odchodů zaměstnanců, které by měly být zjišťovány při výstupních pohovorech. Analýzy mohou pomoci určit příčiny odchodů a rozpoznat možné způsoby odstranění nebo jejich zmírnění a přispět k tvorbě plánů stabilizace zaměstnanců. Armstrong řadí důvody odchodu do následujících skupin: vyšší mzda nebo plat jinde, lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde, větší jistota zaměstnání jinde, více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde, špatné vztahy s vedoucími, se spolupracovníky, pronásledování, týrání, obtěžování, osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování apod.<sup>83</sup> Branham uvádí i faktory nákladů vyvolané odchodem zaměstnanců: mzdové náklady odcházejícího pracovníka, náklady na nábor a výběr nových zaměstnanců (inzerce, pohovory, náklady spojené s časem personalistů a manažerů stráveného na získávání a vybírání náhradníků), náklady na zapracování, adaptaci a vzdělávání náhradníků (vstupní kurzy, zaškolování), ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují. Kromě finančních dopadů, jako jsou dodatečné náklady na přijímání, adaptaci a školení nováčků, je důležité zohlednit i demotivaci a větší pracovní zátěž zaměstnanců, kteří musí nahradit chybějící kolegy.<sup>84</sup>

### 1.3 Význam zaměstnaneckých benefitů

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.2 Zaměstnanecké výhody jako nástroj motivace, každý zaměstnanec má jiné potřeby a zájmy, motivují ho různé věci a výše mzdy i nabízené firemní benefity jsou důležitým kritériem pro mnoho z nich.

Poskytování zaměstnaneckých výhod má podle Pelce v zaměstnancích vzbudit pocit sounáležitosti s firmou a snahu odvádět pro ni co nejlepší práci. Jako nástroj personálního managementu přispívají.<sup>85</sup>

- k získávání a udržení kvalitních a klíčových zaměstnanců zejména na konkurenčních pracovních trzích,
- ke zvýšení motivace, produktivity a loajality pracovníků k zaměstnavateli,
- ke stabilizaci kvalifikovaných a výkonných zaměstnanců a tím snižují fluktuaci a její negativní důsledky a související náklady,
- ke zvýšení spokojenosti při práci, zlepšení pracovních podmínek a výkonu např. pomocí rozvoje a vzdělávání,
- k získání konkurenční výhody na trhu práce a odlišení se od konkurence,

<sup>83</sup> Srov. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 318.

<sup>84</sup> Srov. Branham, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 10.

<sup>85</sup> Srov. Pelc, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009, s. 12–13.

- k posílení firemní kultury a podnikové reputace,
- ke zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele,
- k řešení určitých negativních jevů – např. zvýšená nemocnost
- k úspoře nákladů, získání daňových výhod.

Na základě tohoto Pelcova výčtu se v následujících kapitolách zaměřím na souvislosti mezi zaměstnaneckými benefity a následujícími personálními procesy: získávání nových zaměstnanců, jejich stabilizaci, udržení a rozvoj, firemní kulturu a image zaměstnavatele.

### 1.3.1 Získávání nových zaměstnanců

Důvodem pro poskytování benefitů je podle Macháčka rovněž rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců, a proto firmy využívají poskytování zaměstnaneckých výhod k získání a přilákání těchto zaměstnanců. Balíček poskytovaných benefitů patří k jednomu z významných rozhodovacích faktorů pro ty zaměstnance, kteří zvažují více pracovních nabídek.<sup>86</sup>

Koubek definuje získávání nových pracovníků jako činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečný počet odpovídajících uchazečů o tato místa s ohledem na přiměřené náklady a žádoucí termín. V rámci moderní personalistiky tento proces znamená především získávání pracovníků pro zájmy a cíle společnosti, zaměstnanců zaujatých a motivovaných, jejichž individuální zájmy a potřeby se co nejvíce přibližují zájmům organizace a jejichž hodnoty jsou v souladu s hodnotami dané společnosti a její kulturou.<sup>87</sup>

V procesu získávání nových zaměstnanců Kociánová považuje za podstatnou výměnu informací mezi organizací, která nabízí volnou pracovní pozici, a mezi potenciálními uchazeči o práci. Pro různé typy pozic se používají různé metody, aby vhodní zájemci reagovali na nabídku zaměstnání. Cílem získávání zaměstnanců je použít takovou komunikaci, která zajistí dostatečný počet vhodných kandidátů na tuto nabídku.<sup>88</sup> Koubek doplňuje, že odezvu na nabídku zaměstnání ovlivňuje nejen sama nabídka (obsah a způsob informování o volném pracovním místě) a vnitřní podmínky organizace, ale i vnější podmínky, které organizace ovlivnit nemůže – např. podmínky demografické, ekonomické v rámci národního hospodářství, sociální, technologické či politicko-legislativní. Vnitřní podmínky souvisejí s konkrétním pracovním místem (např. povaha a obsah práce, hierarchie postavení pozice v rámci organizace, požadavky na pracovníka rozsah pravomocí, odpovědnosti a povinností, organizace práce a pracovní doby, místo výkonu práce, pracovní podmínky – odměna, pracovní prostředí či *zvláštní*

<sup>86</sup> Srov. Macháček, I. Zaměstnanecké benefity. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 1.

<sup>87</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 126–127.

<sup>88</sup> Srov. Kociánová, R. Personální řízení. 2. vyd. Praha: Mowshe, 2007, s. 79.

zaměstnanecké výhody) a dále s organizací (význam a úspěšnost společnosti, prestiž a pověst organizace, úroveň a spravedlnost v odměňování ve srovnání s ostatními společnostmi, úroveň péče o zaměstnance a všeobecné zaměstnanecké výhody v porovnání s ostatními organizacemi, možnost vzdělávání a rozvoje, sociální klima a mezilidské vztahy), která zaměstnání nabízí.<sup>89</sup>

Kociánová upozorňuje i na význam personálního marketingu jako účinného nástroje pro získávání nových zaměstnanců a jejich následnou stabilizaci ve firmě. Jedná se o aktivity, které vytváří dobrou a atraktivní pověst zaměstnavatele, jež ovlivňuje zájem lidí získat zaměstnání v dané společnosti.<sup>90</sup> Koubek uvádí, že personální marketing zdůrazňuje zaměstnavatelské kvality společnosti a má i výrazný motivační efekt. K vytváření dobré pověsti zaměstnavatele lze využít celé řady nástrojů, které společnost má k dispozici. Patří mezi ně zejména respektování zájmů a potřeb zaměstnanců, péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí, systém odměňování, program zaměstnaneckých výhod, programy rozvoje zaměstnanců, jejich vzdělávání, firemní kultura, komunikace a vztahy v organizaci, sociální politika, systém prezentace organizace a její mediální politika, spolupráce se školami i dalšími organizacemi apod.<sup>91</sup>

K tomu, abychom vybraného uchazeče získali a celý proces nebyl jen zbytečnou ztrátou času, finančních nákladů či dalších vhodných kandidátů, je nutné mít mimo jiné i jasně stanovené a prezentované zaměstnanecké výhody, které firma nabízí a které mohou přispět k přijetí dané nabídky zaměstnání. Podle Dale jsou některé zaměstnanecké výhody natolik běžné, že jsou považovány potencionálními uchazeči za samozřejmost, jiné mohou být naopak právě tím rozhodujícím faktorem, na jehož základě se pracovník rozhodne nabídku přijmout. V současné době existuje široká škála v nabídce zaměstnaneckých benefitů a dané spektrum zaměstnaneckých programů může připadat samozřejmě těm, kteří jsou na ně zvyklí, naopak těm, co takové výhody nikdy nemohli čerpat, přijde tato možnost velmi přitažlivá. Navíc nabídka dané firmy vypovídá o tom, jakým typem zaměstnavatele daná firma je.<sup>92</sup>

### **1.3.2 Stabilizace, udržení a rozvoj zaměstnanců**

Podle Tureckiové patří mezi základní cíle strategicky orientovaného řízení lidí ve firmě stabilizace, udržení a rozvoj vysoce výkonných a loajálních zaměstnanců, kteří dokáží v různé míře, třeba i účelově, propojit své profesní a osobní cíle s cíli firmy.<sup>93</sup>

<sup>89</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 127–128.

<sup>90</sup> Srov. Kociánová, R. Personální řízení. 2. vyd. Praha: Mowshe, 2007, s. 89.

<sup>91</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 160.

<sup>92</sup> Srov. Dale, M. Vybíráme zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 32.

<sup>93</sup> Srov. Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 51.

V současné době je těžké najít toho správného zaměstnance a mnohdy je obtížné získat požadovaný či optimální pracovní výkon. Je třeba si uvědomit, že v pozicích zaměstnance jsou lidské bytosti se svými starostmi, radostmi a problémy, které mají své touhy, představy, plány a chtějí dosáhnout svých cílů. Proto je dle Novotného třeba včas dbát na to, aby nám zaučený a zapracovaný zaměstnanec nepřešel ke konkurenci. Měl by to být právě zaměstnavatel, kdo hledá rovnováhu v požadavcích na pracovní výkon a motivaci zaměstnance k jeho realizaci. Prvků motivace je celá řada a každý z těchto prvků má pro různé profese, prostředí, věk a místo různý význam a různou váhu. Stabilizační prvky jsou takové prvky, které motivují zaměstnance k setrvání a rozvíjení své profese u stávajícího zaměstnavatele. Nejčastějšími stabilizačními prvky jsou: jistota a důvěra ve vedení firmy, perspektiva mzdového a profesního růstu, rozmanitost práce, příjemné pracovní prostředí a pozitivní atmosféra, zaměstnanecké benefity - jejich rozmanitost či možnost volby, půjčky zaměstnancům.<sup>94</sup> Sabáček uvádí jako příklad stabilizujících zaměstnaneckých výhod např. příspěvek na stavební spoření, penzijní připojištění, finanční nebo nepeněžní příspěvky při životních nebo pracovních výročích.<sup>95</sup>

Koubek považuje za základ podnikání a úspěšnosti organizace její flexibilitu a připravenost na změny. Tu však vytvářejí právě flexibilní zaměstnanci, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale zároveň jí přijímají a podporují. Proto se péče o formování pracovních schopností stává nejdůležitějším úkolem personální práce. V systému formování těchto schopností rozlišujeme obvykle tři oblasti: oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. Oblast rozvoje definuje Koubek jako získávání širší palety znalostí a dovedností, než které jsou nezbytné pro výkon dosavadní pracovní pozice. Rozvoj je více orientován na kariéru zaměstnance, formuje jeho pracovní potenciál a vytváří z něj adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost pracovníka tak, aby lépe přispíval k plnění cílů firmy a ke zlepšování mezilidských vztahů. K důvodům, proč se firmy musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků patří i to, že se zvyšuje potřeba vzdělávání díky změnám v hodnotové orientaci zaměstnanců a orientaci na kvalitu jejich pracovního života a dále i to, že úroveň péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.<sup>96</sup>

V této souvislosti uvádí Sabáček jako efektivní metodou v oblasti zaměstnaneckých výhod, která stabilizuje a motivuje zaměstnance se zájmem o vlastní

---

<sup>94</sup> Srov. Novotný, J. Stabilizace pracovníka. [online]. 2008, [cit. 2011-10-02]. Dostupné z www: <http://www.pomocpodnikateli.cz/stabilizace-pracovnika>.

<sup>95</sup> Srov. Sabáček, V. Optimalizace programu zaměstnaneckých výhod. [online]. 2004, [cit. 2011-09-28]. Dostupné z www: <http://www.hrportal.cz/optimalizace-programu-zamestnaneckych-vyhod-cid83969/>.

<sup>96</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 252–257.

profesní či kariérní růst, podporu rozvoje a vzdělávání např. jazykové kurzy, počítačová gramotnost, zahraniční stáže, manažerské rozvojové programy apod.<sup>97</sup>

### 1.3.3 Význam firemní kultury a image organizace

Přesné vymezení pojmu organizační (firemní nebo podniková) kultura je velmi obtížné, existuje řada pohledů a definic různých autorů, kteří se touto problematikou zabývají. Podle Bedrnové a Nového se nejčastěji objevuje v odborné literatuře základní definice E. H. Scheina, který organizační kulturu chápe jako vzorec základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které určitá skupina našla, vytvořila či rozvinula a které se osvědčily tak, že jsou chápány jako všeobecně platné. Od zaměstnanců (včetně nových) se očekává, že budou tyto hodnoty nejenom respektovat a jednat v souladu s nimi, ale budou je i dále rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury.<sup>98</sup> V tomto smyslu pak firemní kultura podle názoru Tureckiové působí jako významný stimulační faktor a přispívá k efektivnímu řízení a rozvoji zaměstnanců v organizaci a vytvoření pozitivního obrazu společnosti navenek.<sup>99</sup> Bedrnová s Novým považují za rozhodující nástroj či prostředek organizační kultury symboly. Mají totiž komplexní významový obsah snadný k pochopení a představují základní prvek i nejjednodušší komunikace, která by nebyla možná bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky. Důležité jsou zejména verbální symboly (slovní historky, příběhy, mýty), symbolická jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály), symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura).<sup>100</sup>

Jak již bylo zmíněno, organizační kultura představuje především sdílené hodnoty, zájmy, přesvědčení, rituály a tradice, které sjednocují pracovníky v dané společnosti. Bedrnová s Novým poukazují na to, že firemní kultura má velmi těsný vztah i k řídicím procesům v organizaci a svým vlivem na rozhodování a jednání pracovníků usnadňuje průběh a realizaci těchto procesů.<sup>101</sup> Vodáček s Vodáčkovou považují za podstatné v rámci těchto procesů to, do jaké míry jsou uvedené prvky firemní kultury sdíleny pracovníky organizace a přispívají k pochopení jejího významu, a to jak v rámci společnosti, tak i mimo tento rámec. Firemní kultura společnosti usnadňuje jejím zaměstnancům pochopit, jak si jich firma cení, jaká zde vládne etika a morálka, o co vedení organizace usiluje, jakých prostředků k dosažení svých cílů používá. Významně ovlivňuje motivační prostředí pro iniciativu, podnikavost a dosahování výsledků. Svými

<sup>97</sup> Srov. Sabáček, V. Optimalizace programu zaměstnaneckých výhod. [online]. 2004, [cit. 2011-09-28]. Dostupné z [www: http://www.hrportal.cz/optimalizace-programu-zamestnaneckych-vyhod-cid83969/](http://www.hrportal.cz/optimalizace-programu-zamestnaneckych-vyhod-cid83969/).

<sup>98</sup> Srov. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 431.

<sup>99</sup> Srov. Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 134.

<sup>100</sup> Srov. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 446.

<sup>101</sup> Srov. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 453–454.

nepsanými pravidly působí na chování a loajalitu lidí k organizaci buď pozitivně, nebo negativně.<sup>102</sup> V rámci motivace pracovního jednání organizační kultura podle Bedrnové s Novým nezvyšuje jen pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, ale v mnoha souvislostech má i stimulační funkci, kdy iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu zaměstnanců. Toto je možné ukázat v případě motivační teorie ERG C. P. Alderfer (viz kapitola 1.2.2.2), kdy silná a funkční firemní kultura může působit současně a účinně na všechny tři úrovně (existence – vztahy – růst) a podpořit jednotlivé motivační činitele.<sup>103</sup>

Image firmy úzce souvisí s pojmem firemní identita, která charakterizuje komplex specifických parametrů firmy. Bedrnová s Novým definují firemní identitu jako cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace společnosti v tržním prostředí. Firemní identita vyjadřuje specifičnost, originalitu a nezaměnitelnost s jinými, i obdobně orientovanými firmami. Tvoří jí zejména komunikace v organizaci a s jejím okolím, organizační design a jednání společnosti se zaměstnanci i navenek. Firemní identita umožňuje prostřednictvím těchto prvků vytvořit v očích veřejnosti velmi příznivý obraz společnosti. Tento obraz, který si vytváří vnější okolí o celé organizaci, se nazývá image firmy.<sup>104</sup>

V této souvislosti Koubek upozorňuje na to, že je třeba dbát na vytváření celkové pověsti společnosti. To, do jaké míry firma dodržuje pravidla slušnosti s ohledem na svou firemní kulturu při získávání nových a stabilizaci pracovníků i dalších aktivitách v rámci řízení lidských zdrojů, spoluvytváří její pověst a image.<sup>105</sup> Ta může pomoci firmě např. při personálních potížích – vysoké fluktuaci zaměstnanců, nedostatku kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. Kociánová s dobrou pověstí zaměstnavatele spojuje i prezentaci organizace na trhu práce, která zahrnuje i sponzoring, mediální politiku, způsoby získávání zaměstnanců – např. inzerce, spolupráce se školami, personálními agenturami atd., ale i způsob komunikace jak s uchazeči o zaměstnání, tak stávajícími zaměstnanci.<sup>106</sup> Příkladem zaměstnaneckých benefitů podporujících firemní kulturu a image jsou např. poskytování pracovního oblečení či stejnokrojů, nadstandardní zdravotní péče či podpora účasti zaměstnanců na sportovních a kulturních akcích.<sup>107</sup>

---

<sup>102</sup> Srov. Vodáček, L., Vodáčková, O. Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 241.

<sup>103</sup> Srov. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 457–458.

<sup>104</sup> Srov. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 459–463.

<sup>105</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 159.

<sup>106</sup> Srov. Kociánová, R. Personální řízení. 2. vyd. Praha: Mowshe, 2007, s. 89.

<sup>107</sup> Srov. Sabáček, V. Optimalizace programu zaměstnaneckých výhod. [online]. 2004, [cit. 2011-09-28]. Dostupné z [www: http://www.hrportal.cz/optimalizace-programu-zamestnaneckych-vyhod-cid83969/](http://www.hrportal.cz/optimalizace-programu-zamestnaneckych-vyhod-cid83969/).

## 2 Strategie zaměstnaneckých výhod v ALCZ

### 2.1 Charakteristika společnosti<sup>108</sup>

Svoje první světlomety společnost vyrobila na podzim roku 1997 ještě jako firma Bosch Diesel Jihlava. V České republice Automotive Lighting s.r.o. (dále jen ALCZ) existuje od 1. května 1999, kdy vznikla jako joint venture německé firmy Robert Bosch GmbH a italské společnosti Magneti Marelli. Od roku 2003 je jediným vlastníkem společnosti Automotive Lighting společnost Magneti Marelli z koncernu Fiat a je součástí jednoho z největších nadnárodních holdingů vyrábějících automobilovou světelnou techniku.

ALCZ se zabývá výrobou předních světlometů, mlhovek a ukazatelů směru pro sériovou výrobu i pro náhradní díly do osobních i nákladních automobilů a užitkových vozidel a motocyklů. Mezi zákazníky patří: BMW, Mercedes, Renault, Honda UK, General Motors, VW Group, Hyundai, Magneti Marelli, Automotive Lighting (Německo, Itálie, Malajsie, Polsko, Francie).

Součástí jihlavského závodu je i předvýroba, která se zabývá výrobou plastových dílů, které následně slouží pro montáž světlometů. Na počátku se předvýroba skládala pouze z provozů lisovna a pokovení – souhrnně termoplastové dílce, v roce 2003 byla rozšířena o výrobu a lakovnu polykarbonátových krycích skel (předních částí světlometů) a k těmto technologiím přibyla v roce 2004 lisovna, pokovení a lakovna reflektorů – souhrnně duroplasty. Firma se orientuje i na další důležité oblasti, jakými jsou výzkum a vývoj, testování, analýzy a měření a další obchodní činnosti.

Firma je certifikovaná ISO/TS 16949 Systém řízení jakosti (splňující požadavky automobilového průmyslu), EN ISO 14001 Systém řízení ochrany životního prostředí, OHSAS 18001 systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Posláním organizace je dosažení úspěchu v oblasti vývoje a výroby nejmodernějších světlometů. Cílem ALCZ je být uznávaným vzorem ve výrobě a její organizaci nejen v rámci koncernu Automotive Lighting, ale i výrobních závodů Magneti Marelli a celé skupiny Fiat. Společnost prosazuje a dodržuje hodnoty, které jsou společné všem závodům skupiny Fiat. Nejdůležitějšími hodnotami jsou otevřenost, přímá komunikace, vzájemný respekt, přijímání osobní odpovědnosti, aktivní přístup zaměstnanců a podpora jejich růstu, týmová spolupráce, snaha o každodenní zlepšování a podpora rozvoje lidských zdrojů.

ALCZ se snaží vyrábět produkty světové třídy – tj. být nejlepší jak technologicky, tak i v klíčových ukazatelích kvality, výroby. Zlepšování procesů a výrobků je

---

<sup>108</sup> Srov. [http://www.al-lighting.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=600675&id=1099&p1=55](http://www.al-lighting.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=600675&id=1099&p1=55).

samozřejmou součástí práce všech zaměstnanců a přináší pozitivní výsledky firmě i jejím zákazníkům. Díky tomu firma dokáže udržet podíl u High-Tech (založený na špičkových technologiích) zakázek a prestižních klientů. Další rozšíření vývojového týmu, včetně vývoje elektroniky, vznik skupiny „industrial development“ podporující i ostatní závody je součástí nového konceptu pro období let 2012–2015, kdy dojde k navýšení nových projektů, objemu výroby, ale hlavně ke změně stávajícího programu výroby, tj. přechod na plně LED (Light Emitting Diode – světlo vyzařující dioda) světlomety. Nová obchodní strategie pro období let 2012–2015 je velkou výzvou, díky, které společnost může potvrdit a vylepšit svou pozici jak na trhu, tak i v rámci koncernu AL. Aby firma byla schopna zajistit výrobu podle nového obchodního plánu, musí zásadně upravit industriální strategii, změnit layout firmy a daleko více zapojit dodavatele. Klíčové bude též zvládnout nové technologie, procesy a naučit své stávající zaměstnance spoustě nových dovedností. Bude muset rozšířit a posílit stávající tým – „mít správné lidi na správných pozicích.“

## **2.2 Vybrané ukazatele společnosti<sup>109</sup>**

V této kapitole se zaměřím na ukazatele společnosti, které budou ilustrovat současný stav ve společnosti a plánovaný výhled dle nového obchodního plánu.

### **2.2.1 Základní ekonomické ukazatele**

ALCZ dosáhl v roce 2010 tržeb z prodeje vlastních výrobků ve výši přesahující 0,5 miliardy korun. Zároveň došlo ke značným investicím do modernizace a nových projektů ve výši 252 milionů korun a na výzkum a vývoj nových výrobků bylo vydáno přes 82 milionů korun. V roce 2011 se očekává nárůst tržeb zhruba o 10% díky náběhu nových projektů a nárůstu High-Tech produktů.

V roce 2010 bylo vyrobeno celkem 4,1 milionů světlometů. V letošním roce je plánováno v rámci sériové výroby (přímé dodávky zákazníkům) vyrobit 3,8 milionů světel. V roce 2013 se dostane roční sériová výroba nad 4 miliony a o rok později nad 5 milionů světlometů. Další vybrané ukazatele charakterizující vývoj ALCZ jsou uvedeny v Příloze 1.

### **2.2.2 Struktura a počet zaměstnanců**

Firma Automotive Lighting má k 1. 10. 2011 v evidenčním stavu 1 343 kmenových zaměstnanců a 58 agenturních zaměstnanců, z toho 53 % z celkového počtu zaměstnanců tvoří muži. ALCZ má tři úrovně managementu a jeho složení je

---

<sup>109</sup> Srov. Interní firemní zdroje.



následující: 13 členů top managementu, 37 zaměstnanců ve středním managementu, 31 zaměstnanců v liniovém managementu.

Pracovníci jsou rozděleni do 3 kategorií: DIR, INDIR a THP. Kategorii DIR tvoří výrobní dělníci, kteří se přímo podílejí výrobě a tvoří přibližně 70 % z celkového počtu zaměstnanců. INDIR jsou pracovníci, kteří se podílí na výrobě nepřímo, například zaměstnanci v logistice, kvalitě nebo technickém servisu. Poslední skupinu tvoří THP pracovníci, kam spadají např. technici, mistři, konstruktéři, technologové atd.

Počet zaměstnanců dle kategorií k 1. 10. 2011:

- 274 Technici – THP
- 897 Dělníci výrobní – DIR
- 173 Dělníci nevýrobní – INDIR
- 58 Agenturní zaměstnanci

S budoucím rozvojem a obchodní strategií ALCZ souvisí i nárůst počtu zaměstnanců, kdy se předpokládá, že v roce 2014 by měl dosáhnout celkový počet zaměstnanců 2100. Značný podíl budou činit pracovníci v oblasti engineeringu a vývoje se zaměřením na oblast elektrotechniky (viz Příloha 2).

Průměrný věk všech zaměstnanců společnosti je 37 let, průměrný věk u mužů je 35,24 roků a u žen 39,37 let. Nejčtenější je zastoupení pracovníků ve věkové struktuře mezi 21 – 40 lety, které činí 64 % z celkového počtu zaměstnanců. U THP pracovníků do této věkové struktury spadá dokonce 79 % z celkového počtu THP zaměstnanců.

V rámci vzdělanostní struktury organizace je nejvíce zastoupené střední odborné vzdělání s vyučením, které činí 51,14 % z celkového počtu zaměstnanců, což koreluje s faktem, že nejvíce zaměstnanců pracuje na pozici montážních dělníků ve výrobě. Úplné střední odborné vzdělání s maturitou má 30,17 % zaměstnanců a 12,66 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, což je nárůst zaměstnanců v tomto stupni vzdělání o 3 % proti roku 2009 a o 5,4 % proti roku 2008. Pouze 6,02 % z celkového počtu zaměstnanců má pouze základní vzdělání.

### 2.2.3 Fluktuace zaměstnanců

ALCZ si uvědomuje důležitost stabilizace a udržení výkonných a loajálních zaměstnanců (viz kapitola 1.3.2) a možných negativních projevů chování v důsledku nevhodně zvolených motivačních prostředků (viz kapitola 1.2.5). Z tohoto důvodů rovněž provádí sledování klíčových indikátorů v této oblasti, např. míra fluktuace (viz Příloha 3), nemocnost apod. Pro výpočet odchodů firma využívá nejběžnější metody:

počet pracovníků, kteří během určitého období odešli  
----- x 100  
průměrný počet pracovníků v tomtéž období

Míru fluktuace do jisté míry ovlivňují i výkyvy trhu, objemy výroby, požadavky zákazníků a postupy při zavádění nových projektů. Na základě sledování měsíčních údajů je zřejmé, že průměrná měsíční hodnota fluktuace ve všech kategoriích zaměstnanců činila v roce 2010 0,4 % a v období leden až září 2011 0,62 %. Nejvyšší fluktuace se projevuje na dělnických profesích (kategorie DIR), kde v roce 2010 dosáhla průměrné hodnoty 0,65 % na montážních linkách a 0,69 % v předvýrobě. V období leden až září 2011 činí průměrná fluktuace 0,54 % na montážích a 0,8 % v předvýrobě.

ALCZ neprovádí analýzy důvodů odchodů svých zaměstnanců ani žádné finanční analýzy nákladů spojených s fluktuací, v tomto případě se budou finanční náklady týkat přijímání nových zaměstnanců na místa, která lidé opouštějí, tzn. náklady spojené s náborovými aktivitami včetně nákladů na náборы přes personální agentury a samotné administrativy, dále zaškolování a zapracování nových pracovníků včetně nižšího pracovního výkonu.

V oblasti fluktuace se může ALCZ pochlubit velmi nízkým počtem odchodů během zkušební doby v kategorii THP, což dokazuje fungování funkčního a pečlivého systému náboru nových zaměstnanců (viz kapitola 2.3.2). Během ledna až října 2011 ALCZ přijal celkem 36 nových pracovníků v kategorii THP a 20 z nich do oblasti vývoje a engineeringu. V roce 2010 nastoupilo do technických pozic 22 nových zaměstnanců, z toho 13 z nich do oddělení vývoje a engineeringu, žádný z nich k 1. 10. 2011 neukončil pracovní poměr.

### **2.3 Personální strategie**

Jak bylo uvedeno v kapitole 1, významnou úlohu v systému personálního řízení hraje stanovení personální strategie podniku. Vedení firmy ALCZ si uvědomuje důležitost strategického řízení lidských zdrojů jako nástroje ekonomického a společenského rozvoje firmy. Jak uvádí Koubek, personální řízení se stává nezastupitelnou činností managementu, která zahrnuje především řízení následujících oblastí: plánování, získávání a rozmisťování nových zaměstnanců, zaškolování a další vzdělávání, hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců.<sup>110</sup> Způsob získávání, podpory a rozvoje zaměstnanců se odráží na celkovém úspěchu či neúspěchu firmy. A právě úspěch či neúspěch firmy na trhu se projevuje i při získávání nových, motivaci a stabilizaci stávajících zaměstnanců. Koncepte personální politiky je v souladu se zákony ČR, interními předpisy a Etickým kodexem skupiny Fiat, který kromě jiného definuje i pravidla pro zajištění stejných pracovních příležitostí, udržování dobrých

---

<sup>110</sup> Srov. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management press, 2008, s. 24.

pracovních podmínek, ochranu zdraví a bezpečnosti svých zaměstnanců a životního prostředí.

### **2.3.1 Výrobní systém ALCZ**

V rámci koncernu Fiat, tedy i v ALCZ, probíhá zavádění výrobního systému vycházejícího z Toyota production system. World Class Manufacturing (výroba světové úrovně) je integrovaný systém, pomocí kterého firma chce zlepšovat procesy a kvalitu, redukovat náklady a spolu s rostoucí flexibilitou naplnit očekávání zákazníků. A to prostřednictvím zapojení lidí – zaměstnanců, jejich rozvoje a standardizace. Neustálé snižování výrobních nákladů, zdokonalování bezpečnostních standardů, profesionální a autonomní údržba, zvyšování kvality či rozvíjení lidských zdrojů vytvářejí kompletní souhrn aktivit programu World Class Manufacturing (dále jen WCM). Systém působí napříč celou organizací, je postaven na 10 technických a 10 manažerských pilířích, které jsou zaměřeny na veškeré oblasti řízení organizace.

Stávající personální procesy byly doplněny nebo rozšířeny některými aktivitami, které jsou zaměřené zejména na vzdělávání, rozvoj a zapojení zaměstnanců. V oblasti vzdělávání došlo k zavedení vzdělávacího systému, který je postaven na zmapování současných znalostí a stanovení požadovaných znalostí pro jednotlivé zaměstnance. Kromě obecných požadavků, specifických znalostí a dovedností jsou rovněž definovány znalosti nástrojů a metod z oblasti WCM. Důležitou součástí je i zapojení lidí a jejich motivace. Tato činnost probíhá například formou podpory a odměňováním Kaizenů (drobné zlepšovací návrhy), kdy zaměstnanec za jednotlivé předložené a schválené návrhy získává body, které si potom může vyměnit za odměny dle katalogu. Počty a druhy Kaizenů jsou sledovány, vyhodnocovány a jsou důležitým kritériem pro auditové ohodnocení, nejen počtem, ale hlavně získanou úsporou případně zlepšením.

Další aktivity jsou zaměřené jak na zlepšování pracovních podmínek, bezpečnosti, tak i na zjišťování spokojenosti zaměstnanců, zavádění zlepšovacích návrhů do praxe, zkvalitnění informovanosti a komunikace se zaměstnanci (shromáždění, nástěnky, brožury, nástěnky) či různé firemní akce pro naše zaměstnance (vánoční večírek, Mikulášská besídka, oceňování nejlepších Kaizenů měsíce apod.).

### **2.3.2 Personální politika ALCZ**

Personální politika ALCZ klade důraz na rozvoj a odborný i kariérní růst svých zaměstnanců, na utváření bezpečného a inovativního pracovního prostředí, od zaměstnanců očekává, že budou v maximální míře využívat svých znalostí a schopností, budou ochotni se učit novým věcem. Firemní kultura (viz kapitola 1.3.4) se vyznačuje pozitivní a přátelskou atmosférou a lidmi, kteří aktivně předkládají a realizují

nové nápady a návrhy, čímž přispívají ke zvyšování produktivity. Zaměstnanci ALCZ jsou motorem změn, které jsou běžnou součástí života firmy.<sup>111</sup>

ALCZ se snaží být vyhledávaný zaměstnavatel a má definovanou svou personální politiku (viz Příloha 4). V souvislosti s budoucím rozvojem a směřováním firmy se musí ALCZ nyní zaměřit především na získávání kvalifikovaných odborníků (viz kapitola 1.3.1), což vyžaduje, aby praxe, firemní politika, personální procesy a strategie podporovaly atraktivitu zaměstnavatele navenek i uvnitř jako potencionálního zaměstnavatele a tím maximálně přispívali k přilákání správných lidí do svých řad. Právě v této oblasti v ALCZ proběhl na jaře letošního roku projekt zaměřený na posouzení efektivity a úrovně stávajících systémů a procesů naboru, personálního marketingu, jehož cílem bylo nalezení silných a slabých stránek procesu naboru a návrh doporučení ke zlepšení, který realizovala společnost Deloitte Česká republika.

K posílení pozice ALCZ, jako jednoho z nejatraktivnějších zaměstnavatelů na Vysočině, je zapotřebí zefektivnit naborovou strategii a zavést účinný personální marketing. Osvědčenou cestou k úspěšnému naboru je dlouhodobé budování dobrého jména zaměstnavatele v kombinaci s vhodným a pružným nastavením HR procesů zejména v oblastech:

- plánování pracovních sil na základě střednědobé a dlouhodobé strategie firmy, kvalifikačních požadavků, demografie pracovní interní síly (např. věkový průměr klíčových zaměstnanců),
- naborových programů zaměřených na různé cílové skupiny kandidátů,
- dlouhodobých programů vztahů a spolupráce se školami a studenty,
- využívání širší škály naborových metod, sledování a vyhodnocování naborových ukazatelů apod.<sup>112</sup>

## **2.4 Zaměstnanecké výhody poskytované společností**

Vzhledem k současné situaci je na trhu práce k dispozici omezený počet kvalitních pracovníků s odbornou technickou znalostí v odvětví, ve kterém působí ALCZ, na trhu roste poptávka po těchto profesích, chybí relevantní absolventi vysokých a středních škol technických oborů, část z nich odchází do jiného sektoru. Je nutné takové lidi najít, získat a snažit se uspokojit jejich požadavky, tzn. odměňovat zaměstnance na/nad úrovni trhu, ale také nabízet nadprůměrné výhody jako součást celkové odměny a šanci na kariéru, odborný růst, práci s moderními technologiemi, stabilitu pracovního prostředí a jistotu zaměstnání.<sup>113</sup> Dále je nutné se zaměřit i na to, aby nabízené

---

<sup>111</sup> Srov. Interní dokumenty HR strategie.

<sup>112</sup> Srov. Závěrečná zpráva projektu zpracovaná firmou Deloitte pro Automotive Lighting pro oblast procesu naboru.

<sup>113</sup> Srov. Interní materiály Automotive Lighting.

zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci, výkonnost, spokojenost a stabilitu stávajících zaměstnanců.

V souladu s personální strategií ALCZ věnuje nemalou pozornost péči o zaměstnance včetně systému zaměstnaneckých výhod. Při poskytování zaměstnaneckých benefitů bere vedení společnosti v úvahu nejenom zájmy společnosti, ale zároveň i to, aby nabízené výhody byly v souladu s vyznávanými hodnotami firmy a staly se tak součástí firemní kultury a navíc pomohly budovat dobré jméno a atraktivitu ALCZ. Rovněž se snaží uspokojovat zájmy zaměstnanců tak, aby vybrané benefity plnily i svou motivační funkci. Jako společnost, která usiluje o světovou úroveň ve výrobě, si uvědomuje vliv benefitů na spokojenosti, loajalitu a angažovanost svých zaměstnanců.

#### **2.4.1 Systém a struktura zaměstnaneckých výhod ALCZ**

V ALCZ se zaměstnanecké benefity poskytují plošným systémem, tzn., že všichni zaměstnanci mají nárok na všechny zaměstnanecké výhody (viz kapitola 1.1.1). Některé výhody jsou závislé na vykonávané pozici např. služební automobil, délce pracovního poměru např. příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, některé na odpracované době např. příspěvek na zdravotní preventivní péči, jiné čerpají všichni zaměstnanci automaticky od vzniku pracovního poměru např. týden dovolené navíc. Další jsou poskytovány individuálně na základě daných podmínek např. podpora relokace, jazykové vzdělávání či zahraniční stáže.

Vzhledem k tomu, že v současné době existuje značné množství zaměstnaneckých výhod, které lze třídit různým způsobem, použijí pro popis aktuálně nabízených zaměstnaneckých výhod ve společnosti Automotive Lighting věcné třídění rozdělené do tří kategorií uvedených v kapitole 1.1.1: zaměstnanecké výhody mající vztah k práci, hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance a zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy. Uvedené složení zaměstnaneckých výhod se v ALCZ vyvíjelo postupně jako reakce na aktuální situaci a potřeby firmy. Společnost nemá samostatně zpracovaný motivační program a systém zaměstnaneckých výhod. Poskytování některých benefitů a jejich parametry jsou popsány v Kolektivní smlouvě, neboť ve firmě ALCZ působí odborová organizace, která ovšem nemá ve firmě moc silnou pozici. Dále jsou výhody řešeny ve vnitřních směrnících společnosti, např. mzdový předpis nebo pracovní řád. Následující přehled obsahuje základní členění s výčtem jednotlivých benefitů, které ALCZ nabízí.<sup>114</sup> Podrobnější popis jednotlivých zaměstnaneckých výhod obsahuje Příloha 6.

---

<sup>114</sup> Srov. Interní směrnice firmy Automotive Lighting.

<b>Výčet zaměstnaneckých výhod poskytovaných v ALCZ</b>				
<b>Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci</b>				
<i>druh benefitu</i>	<i>varianty</i>	<i>výše</i>	<i>specifika</i>	<i>podmínky nároku</i>
Pracovní doba	*zkrácená délka směny 7,5 hod *pružná pracovní doba			*všichni zaměstnanci *zaměstnanci THP
Závodní stravování	na pracovišti	14,- Kč/ 23,-Kč	1 dotované jídlo denně/ při noční směny zdarma	všichni zaměstnanci, kteří v dané směně odpracují alespoň 4 hod.
Občerstvení na pracovišti	voda nápojové automaty občerstvovací automaty		zvýhodněné ceny pro zaměstnance ALCZ	všichni zaměstnanci
Pracovní volno navíc	*dovolená na zotavenou *pracovní volno kvůli důležitým osobním překážkám	5 týdnů navýšení dnů nad rámec zákoníku práce		všichni zaměstnanci
Příspěvek na dopravu		1 000,- Kč/měs.	dojezdová vzdálenost cca 35 km	krátí se dle odpracované doby
Odměna za doporučení zaměstnance		15 000,- Kč	u daných pozic, kde je odměna stanovena	netýká se pracovníků HR a top managementu
Třináctá mzda	2x ročně	50 % smluvní či tarifní mzdy		vázána na délku zaměstnání a odpracovanou dobu
Nepeněžní dary	*věcné dary *nepeněžní poukázky	do 2 000,- Kč/ ročně		mimořádné odměny za výkon, ocenění zaměstnanců, týmové soutěže
Odborné vzdělávání a rozvoj	*odborný rozvoj *zvyšování a prohlubování kvalifikace *jazykové vzdělávání *manažerské vzdělávání			výstupy z ročního hodnocení a plánování rozvoje, specifikace dle pozic
<b>Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance</b>				
Pracovní pomůcky a vybavení	*výpočetní technika *notebooky *mobilní telefony *technické pomůcky	stanovení limitů pro pořizovací cenu, případně limity pro měsíční paušály		dle pracovního zařazení

Služební automobil	i pro soukromé použití	limit pro pořizovací cenu		top management
Pracovní oblečení	pracovní oděvy obuv, ochranné pracovní pomůcky	pořízení i údržba je hrazena ALCZ		dle pracovního zařazení
<b>Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy</b>				
Příplatek na penzijní připojištění	penzijní fond dle výběru zaměstnance	3 % z hrubé mzdy/ měsíčně		po roce trvání pracovního poměru
Finanční odměna spojená s dárcovstvím krve	jednorázové finanční odměny dle počtu odběru	1 000,- až 2 000,- Kč		v rámci trvání prac. poměru
Odměny za dlouholetou práci pro podnik	při životních výročí padesáti let věku a prvním odchodu do starobního a plně invalidního důchodu	kombinace finanční odměny a dárcových poukázek		dle délky trvání prac. poměru
Zdravotní péče o zaměstnance	*závodní preventivní péče *příspěvek na preventivní zdr. péči *očkování *masáže *bazén	*1500,- Kč/měsíčně		dle interních norem
Sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance	*v případě úmrtí zaměstnance z důvodu pracovního úrazu *při úmrtí zaměstnance	*trojnásobek průměrné měsíční mzdy * 4 000,- Kč		dle interních norem
Půjčky zaměstnancům	k překlenutí tíživé (nebo mimořádné) sociální situace zaměstnance (např. bytové problémy)	maximálně 100 000,- Kč	splatnost půjčky 5 let	podmínka 2 let pracovního poměru
Podpora relokace	*zajištění ubytování na 6 až 8 měsíců *kompenzace finančních nákladů			pro nově nastupující zaměstnance u daných typů pozic
Zvýhodnění bankovních služeb a produktů	zvýhodněné bankovní úvěry, hypotéky, snížené poplatky za vedení účtů			zaměstnancům ALCZ, kteří u ČSOB mají sjednané penzijní připojištění.
Zvýhodněné ceny podnikových produktů	slevy na automobily v koncernu Fiat			
Akce pro zaměstnance a rodinné příslušníky	kulturní, sportovní, firemní akce			

## 2.4.2 Systém komunikace a způsob informování

ALCZ se snaží rozvíjet aktivity na podporu dobrého jména zaměstnavatele a zlepšovat svoji image jako respektovaného a perspektivního zaměstnavatele. Tyto informace jsou veřejnosti dostupné zejména na webových stránkách firmy, které jsou neustále aktualizovány. Společnost využívá symbolických hmotných prvků firemní kultury, které byly uvedeny v kapitole 1.3.4, jako je firemní logo, barvy, fotografie z prostředí firmy apod., k jasné a nezaměnitelné identitě ALCZ. V rámci svých firemních webových stránek rovněž prezentuje své hodnoty, postoje, záměry, vize a dále se zaměřuje i na získání nových zaměstnanců zveřejňováním volných pracovních míst a stručným výčtem zaměstnaneckých benefitů.

Pro vnější komunikaci jsou využívány i tiskové zprávy případně články v tisku zejména na regionální úrovni, které především informují o významných událostech, změnách, úspěších nebo slouží jako podpůrná technika pro nábor nových zaměstnanců. ALCZ používá pro zveřejňování volných pozic internetové portály konkrétně servery [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a [www.prace.cz](http://www.prace.cz), kde rovněž prezentuje nabídku zaměstnaneckých benefitů.

Pro rodinné příslušníky zaměstnanců, pro uchazeče o zaměstnání, pro bývalé zaměstnance, studenty, regionální politiky, obchodní partnery organizuje ALCZ každé dva roky Den otevřených dveří, kde mají návštěvníci příležitost prohlédnout si výrobní prostory a dozvědět se podstatné informace o výrobě a fungování firmy. Poslední Den otevřených dveří pořádal ALCZ v září 2011 a zúčastnilo se ho přes 2 000 lidí. Společnost rovněž umožňuje exkurze pro studenty středních a vysokých škol, začíná připravovat účast na veletrzích pracovních příležitostí na vysokých školách, prezentace na vysokých školách, nabízí možnost stáží, praxí, spolupráci při psaní diplomových prací apod. V Příloze 8 jsou k dispozici současné prezentační materiály ALCZ, kde o těchto formách spolupráce informuje. Tyto všechny aktivity přispívají ke zviditelnění firmy, budování dobrého jména ALCZ a image zajímavého zaměstnavatele.

ALCZ podporuje formou sponzorských darů různé organizace v regionu Vysočina, např. Oblastní charitu v Jihlavě, nemocnici, sociální zařízení, školy a sportovní aktivity mládeže a běžecký tým ALCZ, který se účastní i mezinárodních závodů v maratonu.

Co se týče informovanosti zaměstnanců, dbá ALCZ na to, aby zaměstnanci získávali pravidelně důležité informace o aktuálním dění ve firmě. Proto se uskutečňují nejen porady jednotlivých oddělení, ale i pravidelná měsíční setkání top managementu se zaměstnanci, které se staly součástí firemní kultury a napomáhají k lepší atmosféře. Na setkáních zaměstnanci získají informace o současném stavu, výhledu do budoucna



a zároveň mohou zaměstnanci vznést své dotazy přímo nebo bývají k dispozici boxy, kam mohou své dotazy vhazovat.

K lepší informovanosti zaměstnanců přispívají také firemní nástěnky, které jsou rozmístěny na několika místech v závodě. Zde jsou např. zveřejňovány aktuální pozice ve firmě, důležité informace, aktuální nabídky zvýhodněných produktů apod. Podobnou funkci také plní firemní intranet, na němž jsou zveřejňovány podstatné informace jednotlivých oddělení, volné pracovní pozice, sdělení a oznámení a zároveň jsou zde také umístěny různé dokumenty a formuláře v systémové dokumentaci. Další možností, jak mohou zaměstnanci získat informace je e-mailová komunikace a nově také televizní systém, který se skládá z 15 televizorů umístěných různě po firmě, kde poběží různé prezentace, sdělení atd.

### **2.4.3 Zjišťování spokojenosti a průzkumy**

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.2.4, velmi důležité je i provádění průzkumů spokojenosti, z nichž firmy získávají velmi důležité informace, na jejichž základě můžou sledovat a reagovat na různé fenomény související s úrovní spokojenosti. V rámci ALCZ probíhají 2 typy průzkumů spokojenosti. Prvním z nich je zaměstnanecký průzkum mezi zaměstnanci celé skupiny Magneti Marelli, je realizován každé dva roky a aktuálně probíhá v listopadu 2011. Menší průzkumy spokojenosti provádí ALCZ sám a realizují ho např. studenti vysokých škol, kteří jsou ve společnosti na praxi, případně ho použijí pro svou diplomovou práci. V rámci těchto průzkumů nebyly řešeny zaměstnanecké benefity a spokojenost s nimi, z tohoto důvodu shledávám dané výsledky nepodstatné pro tuto práci.

ALCZ se snaží o srovnání s ostatními organizacemi v oblasti úrovně poskytovaných benefitů v daném odvětví. Příkladem může být účast v průzkumu Best Employers České Republiky 2009, jež poskytuje společností v České republice nástroje ke zjištění aktuální personální situace uvnitř firmy a porovnání s trhem a v průzkumu společnosti AON Hewitt v roce 2011, který je zaměřen na analýzu peněžního odměňování a četnosti výskytu zaměstnaneckých výhod, příspěvků a dlouhodobých stimulů pro jednotlivé pozice.

### **2.5 Identifikace bariér v zaměstnaneckých výhodách v ALCZ**

Z výše uvedeného popisu systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod ve společnosti ALCZ vyplývá, že je věnována této oblasti značná pozornost a má široce propracovaný systém zaměstnaneckých výhod, ale i přesto se vyskytují určité nedostatky, které mohou ovlivňovat spokojenost, loajalitu a výkon stávajících

zaměstnanců a vytvořit bariéry při hledání zaměstnanců nových. Cílem mé práce je tyto nedostatky identifikovat a u vybraných navrhnout změny, které pomohou uvedené nedostatky odstranit. Vzhledem k rozsahu této práce nemám v úmyslu přepracovat stávající systém poskytování zaměstnaneckých výhod, ale navrhnout možné kroky, jež by mohly přispět k efektivnějšímu využívání benefitů jako účinného personálního nástroje.

V průběhu své práce jsem zjistila následující nedostatky:

### **1) Při využití zaměstnaneckých výhod jako nástroje motivace zaměstnanců:**

Hmotná odměna včetně benefitů, pracovní podmínky a vybavení patří podle Herzbergovy teorie mezi tzv. hygienické faktory. Některé benefity, mohou zaměstnanci ALCZ přestat vnímat jako motivační, ale právě jako hygienické faktory. Poskytování závodního stravování, pracovní vybavení a pomůcek, poskytování pracovního oblečení a jeho údržba jsou brány jako samozřejmá opatření ze strany zaměstnavatele. Naopak jejich absence může vést k nespokojenosti (viz kapitola 1.2.2.1). Zaměstnanci si neuvědomují jejich náklady, nároky na organizaci či zajištění vhodných dodavatelů, dodržení technických a jiných parametrů apod., často si rovněž myslí, že zaměstnavatel jim je musí poskytovat a neberou jejich rozsah ani formu jako nadstandardní péči o zaměstnance, což není firmou jasně formulováno a prezentováno.

Některé zaměstnanecké benefity jsou navázány na výkon určité profese a jsou nabízeny pouze určitým zaměstnancům např. pobyty v zahraničí či jazykové kurzy. To může být ostatními pracovníky na obdobných nebo dokonce stejných pozicích, kterým tento benefit nebyl poskytnut, vnímáno jako nespravedlivé. Podle Adamsovy teorie spravedlnosti lidé vnímají, jak je s nimi jednáno v porovnání s ostatními a očekávají spravedlivé podmínky (viz kapitola 1.2.2.2).

### **2) Při zjišťování faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců a srovnání stávajícího systému s ostatními společnostmi:**

Provedené průzkumy spokojenosti, které byly ve firmě ALCZ uskutečněny, nebyly podle mého názoru dostatečně zaměřené na průběžné zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů a verifikace, toho jak je zaměstnanci hodnotí (viz kapitola 1.2.4). Tyto průzkumy byly zaměřeny obecně na spokojenost se mzdou, pracovními podmínkami, či vedením společnosti.

ALCZ se účastní v omezené míře průzkumů zjišťujících srovnání s ostatními organizacemi v oblasti úrovně poskytovaných benefitů, jedná se spíše o obecné

průzkumy zaměřené na celou Českou republiku a ne na dané odvětví, ve kterém ALCZ působí a rovněž chybí srovnání s přímou konkurencí a s konkurencí na regionální úrovni.

### **3) Při využití zaměstnaneckých výhod v rámci firemní kultury a image společnosti:**

Ačkoliv společnost ACLZ, podle mého názoru nabízí širokou škálu zajímavých benefitů, které jsou rovnoměrně zaměřeny na všechny oblasti, chybí zde účinná prezentace těchto výhod jak interní tak externí formou. Zaměstnanci jsou informováni o změnách e-maily nebo na interních nástěnkách, ale chybí zde ucelený a jednotný přehled všech benefitů, které firma nabízí a zajímavá vizualizace. Zaměstnanecké benefity jsou různě popsány a definovány v interních směrnicích – kolektivní smlouvě, mzdovém předpisu či pracovním řádu, jenže většina zaměstnanců nemá přístup k intranetu, kde jsou zveřejněny. V tištěné formě jsou k dispozici na personálním oddělení firmy případně u vedoucích. S tím souvisí i to, že není vyčíslený finanční přínos u některých benefitů a pracovníci ALCZ je pak berou jako samozřejmost a ne jako něco, co firma poskytuje navíc.

Stále více uchazečů o zaměstnání používá při hledání nového zaměstnání internet k získání podrobnějších informací o dané společnosti. ALCZ se na svých webových stránkách prezentuje dostatečně, nicméně systém zaměstnaneckých výhod je zde pouze výčtem některých z nich a není dostatečně atraktivní. Zároveň pro získávání absolventů z řad vysokoškoláků i středoškoláku chybí základní marketingové a prezentační materiály.

## **2.6 Návrh optimalizace v systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod**

Cílem mé práce není vytvoření nového systému v poskytování zaměstnaneckých výhod, ale návrh doporučení pro stávající systém ALCZ. Z tohoto důvodu se u jednotlivých zjištěných bariér zaměřím na vytvoření návrhu možných řešení či změn, které se mohou stát podkladem pro zefektivnění současné personální strategie společnosti ALCZ v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Při využití zaměstnaneckých výhod jako nástroje motivace zaměstnanců je nutné si uvědomit, že každý zaměstnanec má jiné potřeby a zájmy, motivují ho různé věci. Jak bylo uvedeno v kapitole 1.2, systém zaměstnaneckých výhod by měl být nastavený takovým způsobem, aby byl motivující a zajímavý pro stávající i potenciální zaměstnance a přinášel prospěch firmě i zaměstnancům. V současné době se spousta

výhod stává v očích pracovníků běžným standardem a nevnímají jí jako nadstandardní péči, navíc si neuvědomují finanční náklady s nimi spojené.

K odstranění této bariéry by mohla přispět změna stávajícího plošného systému poskytování těchto výhod na kombinaci pružného s plošným, kdy by některé benefity byly poskytovány všem zaměstnancům a určitou část výhod by si zaměstnanci volili sami. Tento systém by mohl přispět i k odstranění nespravedlivého vnímání benefitů, které jsou poskytovány individuálně nebo jsou navázány na výkon určité profese (podpora relokace, jazykové kurzy, atd.).

V souladu s nejmodernějšími trendy by flexibilita zaměstnaneckých výhod mohla být zvýšena i zavedením systému celkového odměňování tzv. total compensation (viz kapitola 1.1.1). Jeho podstatou je zacházení se všemi formami odměn a výhod jako s celkem, tj. následovným způsobem: peněžní odměny (mzda + náhrady mzdy + příplatky + odměny + osobní ohodnocení a prémie + další peněžité plnění) + zaměstnanecké výhody + nehmotné odměny (pochvala, kritika, veřejné uznání, projevy úcty, možnost studia apod.). Význam celkového odměňování nám může pomoci vysvětlit i Vroomova teorie očekávání (viz kapitola 1.2.2.2). Podle této teorie člověk reguluje mimo jiné i své pracovní úsilí vedoucí k určitému výsledku podle toho, jaká je očekávaná hodnota odměny za dosažený výsledek.

Tato změna by však vyžadovala značný zásah do stávajícího systému odměňování. Nejprve by musela být provedena důkladná analýza nákladů a finančních dopadů na ALCZ a také průzkum zaměřený na zjištění potřeb zaměstnanců a jejich spokojenost se stávajícím stavem. Nově nadefinovaná škála odměn by měla být vytvořena i na základě porovnání běžné praxe v odměňování konkurence. Vytvořený celkový soubor odměn i pro specifické skupiny zaměstnanců by měl označen souhrnně např. pod názvem „Motivační program“, jeho součástí musí být stanovená pravidla a způsoby pro poskytování odměn včetně k tomu potřebných zdrojů. Dalším důležitým bodem je i vhodně zvolená komunikace ohledně této změny vůči zaměstnancům včetně vysvětlení dopadů na jejich celkovou odměnu.

Při zjišťování faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců a srovnání stávajícího systému s ostatními společnostmi si ALCZ musí opatřit informace o tom, jak zaměstnanci vnímají a jsou spokojeni s nabídkou firemních zaměstnaneckých výhod a dále jaká je praxe v odměňování na trhu práce v oblasti našeho podnikání. K tomu lze například využít kromě pravidelných celoplošných šetření i individuální mzdové průzkumy, které jsou prováděné specializovanými institucemi a agenturami na míru podle potřeb organizace, zde je však nutné počítat s vyššími finančními náklady. Tyto informace lze získávat i díky vzájemné výměně informací mezi „spřátelenými“ personalisty z různých podniků, zkoumáním nabídek různých firem v personální inzerci

v regionu a u konkurence, či získáváním informací od uchazečů o zaměstnání během výběrových řízení.

Pro posílení firemní kultury, image společnosti je nutné vytvořit souhrnný popis nabízených benefitů, který bude snadno dostupný všem zaměstnancům, propagační materiály popisující jednotlivé benefity, dále vytvořit speciální složku na firemním intranetu, kde budou zaměstnanecké výhody jasně a strukturovaně rozčleněny, popsány, včetně finančních nákladů spojených s jejich poskytováním.

Pro externí prezentaci společnosti na webových stránkách, pracovních portálech, prezentaci firmy na vysokých školách by se ALCZ měl zaměřit na jednotný ráz marketingových materiálů s využitím stávajících znaků firemní kultury. Materiály a webové stránky by měly působit profesionálně, poskytnout co nejvíce relevantních informací a zároveň musí být atraktivní a zajímavé pro nové zaměstnance. K inspiraci mohou pomoci materiály a sledování webových stránek konkurenčních společností jak v oblasti předmětu podnikání, tak v regionu.

## **Závěr**

Význam zaměstnaneckých výhod jako důležité součásti strategického řízení lidských zdrojů je značný. Benefity ovlivňuje kvalitu, spokojenost a stabilitu zaměstnanců a navenek zlepšují image a atraktivitu zaměstnavatele.

Cílem mé práce bylo, na základě analýzy současného systému zaměstnaneckých výhod ve výrobní společnosti Automotive Lighting, s.r.o., zjistit případné nedostatky a navrhnout ve stávajícím systému jeho změny s ohledem na význam benefitů jako nástroje motivace v rámci personální strategie firmy a tím eliminovat možné bariéry či nedostatky v rámci personálních procesů.

První část práce vychází z teoretických východisek, které jsou zaměřeny na postavení zaměstnaneckých výhod v rámci personální strategie firmy, jejich dělení a význam v souvislosti s pracovní motivací.

Druhá část je pak popisem aktuální situace a systému zaměstnaneckých benefitů v ALCZ, následně jsem tuto deskripci porovnala s teoretickou částí. Na základě této deskripce a analýzy systému zaměstnaneckých výhod v ALCZ jsem zjistila tyto tři nedostatky:

- 1) Některé benefity, mohou zaměstnanci přestat vnímat jako motivační, ale jako běžné, ale v případě, že by byly zrušeny, povede tato situace k jejich nespokojenosti. V souvislosti s poskytováním individuálních výhod, může docházet k pocitu nespravedlnosti u benefitů, které jsou poskytovány individuálně nebo jsou navázány na výkon určité profese. K odstranění této

bariéry by mohla přispět změna stávajícího plošného systému poskytování těchto výhod na kombinaci pružného s plošným, případně na přechod na systém celkového odměňování.

- 2) Nedostatečně prováděné průzkumy spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity a srovnávání stávajícího systému s ostatními společnostmi, nemohou firmě poskytnout důležité informace o aktuální situaci jak na trhu práce, tak ve firmě.
- 3) Pro využití zaměstnaneckých výhod při posilování firemní kultury a image společnosti je nedostatečně využíváno zdrojů, které má firma k dispozici a interní i externí prezentace benefitů je pouze stručným výčtem, nikoli zajímavou a atraktivní marketingovou aktivitou. Forma prezentace společnosti a interní komunikace v této oblasti může přispět k vytvoření účinného nástroje personálního managementu přispívající ke zvýšení loajality, motivace a produktivity, snížení fluktuace i ostatních negativních jevů a s tím souvisejících nákladů a samozřejmě k přilákání nových zaměstnanců.

Závěrem mohu konstatovat, že společnost ALCZ klade velký důraz na svou personální strategii a věnuje dostatek prostředků na oblast zaměstnaneckých výhod, nicméně existují ještě určité bariéry, které mohou do jisté míry ovlivnit personální procesy např. oblast nábora nových zaměstnanců. Pokud však bude společnost ALCZ využívat všech dostupných možností v oblasti zaměstnaneckých výhod, přispěje k výrobní a ekonomické prosperitě firmy díky stabilním a spokojeným zaměstnancům.

### **Seznam literatury:**

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Rubico, 1996.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007.
- BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004.
- BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003.
- ČORNEJOVÁ, H., PELECH, P. Zaměstnanecké výhody. In *Abeceda personalisty* 2009. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2009.
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007.
- GOLA, P. *O práci nerozhodují jen peníze*. *Práce a mzda*, 2011, ročník VI, č. 1, s. 79.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Mowshe, 2007.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. roz. vyd. Praha: Management press, 2008.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992.
- PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006.
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009.
- STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJSOVÁ, M. *Personalistika 2009–2010*. 1. vyd. s. 356 – 357. Praha: ASPI, 2009.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.
- URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.
- VODACEK, L., VODACKOVA, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006.

### **Internetové zdroje:**

- BUKAČ, P. *Využíváte zaměstnanecké výhody?* [online]. 2005, [cit. 2011-09-18].  
Dostupné z [www:http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/](http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/).

*Druhy zaměstnaneckých benefitů* [online]. [cit. 2011-09-18]. Dostupné z www: <http://www.asistentka.cz/node/544>.

NOVOTNÝ, J. *Stabilizace pracovníka*. [online]. 2008, [cit. 2011-10-02]. Dostupné z www: <http://www.pomocpodnikateli.cz/stabilizace-pracovnika>.

SABÁČEK, V. *Optimalizace programu zaměstnaneckých výhod*. [online]. 2004, [cit. 2011-09-28]. Dostupné z www: <http://www.hrportal.cz/optimalizace-programu-zamestnaneckych-vyhod-cid83969/>.

### **Další zdroje:**

Kolektivní smlouva organizace

Interní směrnice a předpisy společnosti

Etický kodex zaměstnanců skupiny Fiat

Závěrečná zpráva projektu zpracovaná firmou Deloitte pro Automotive Lighting pro oblast procesu náboru.

Internetové a intranetové stránky ALCZ

### **Seznam obrázků:**

Obr. č. 1 – Brooksova klasifikace motivačních teorií str. 17

Obr. č. 2 – Maslowova pyramida potřeb str. 18

### **Seznam příloh:**

Příloha 1: Klíčové ukazatele vývoje ALCZ str. 49

Příloha 2: Očekávaná zaměstnanost na technických pozicích a vývoj zaměstnanosti v rámci oddělení vývoje Automotive Lighting str. 50

Příloha 3: Roční sledování fluktuace v období 2008 – 2011 str. 51

Příloha 4: Cíle a záměry ALCZ v oblasti personální politiky str. 52

Příloha 5: Přehled a podmínky v poskytovaných zaměstnaneckých výhodách ALCZ str. 53

Příloha 6: Přehled poskytovaných příplatků v ALCZ str. 58

Příloha 7: Ukázka informačního materiálu o týmové soutěži str. 59

Příloha 8: Prezentační materiály pro studenty a absolventy vysokých škol str. 60

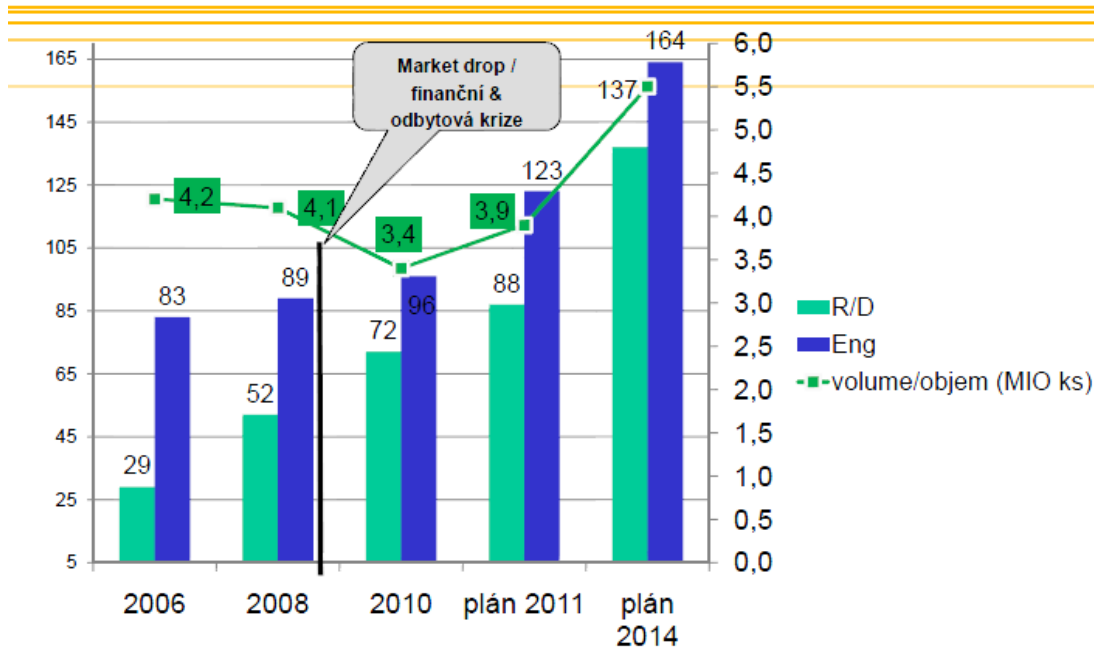


Příloha 1: Klíčové ukazatele vývoje ALCZ

	<b>1997</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Čistý zisk (v mil. EUR)	1	114	200	209	324	174	207
Počty montážních linek	2	14	18	22	24	28	29
Počty vstříkolisů	-	12	20	37	41	41	43
Počty lakovacích modulů	-	-	1	2	3	4	5
Vyrobené světlometry- sériová výroba (tisíce/rok)	5	2400	3890	3775	4761	2830	3379
Vyrobené světlometry- aftermarket (tisíce/rok)	-	-	-	-	650	638	768
Investice (v mil. EUR)	2	18	21	15	14	5,4	11,7
Počty zaměstnanců	114	983	1034	1489	1841	1209	1259

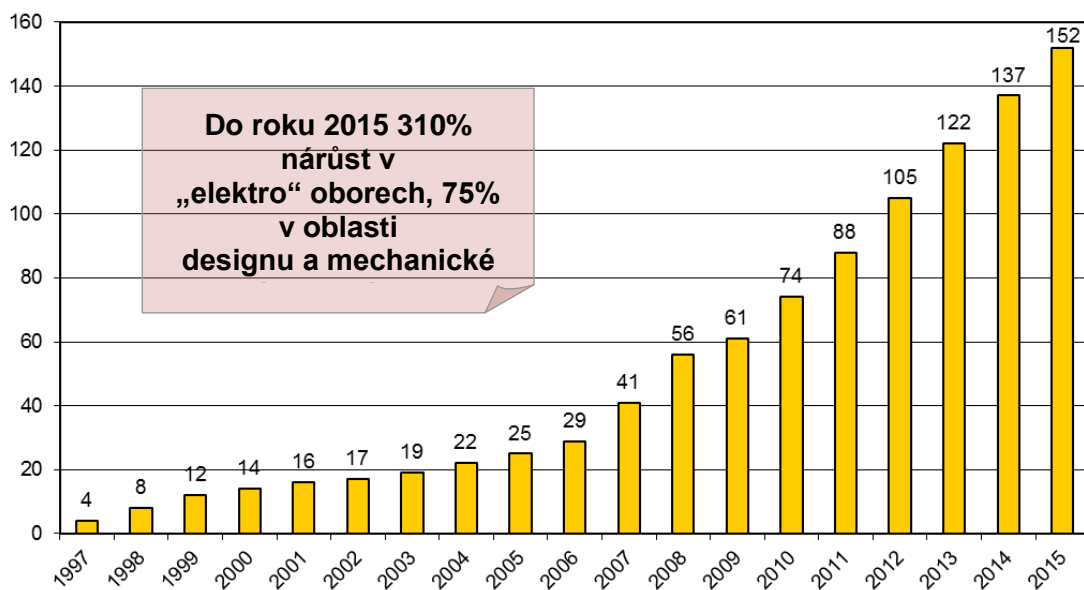
Příloha 2: Očekávaná zaměstnanost na technických pozicích a vývoj zaměstnanosti v rámci oddělení vývoje Automotive Lighting

ALCZ - Očekávaná zaměstnanost na „technických / Eng“ pozicích

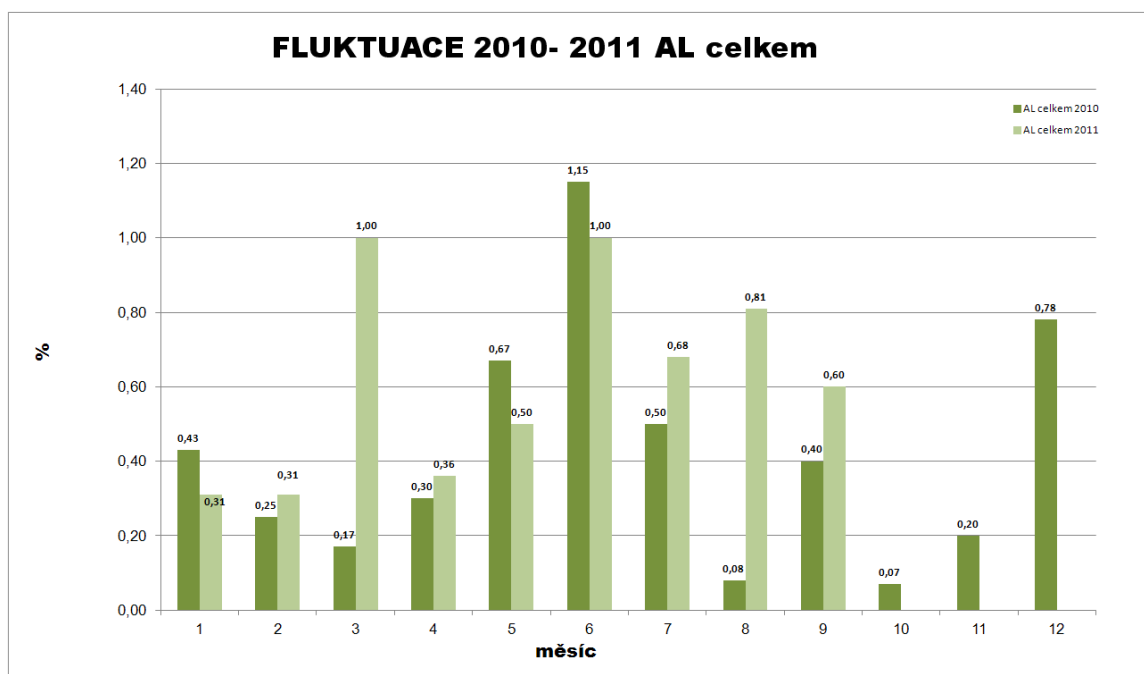
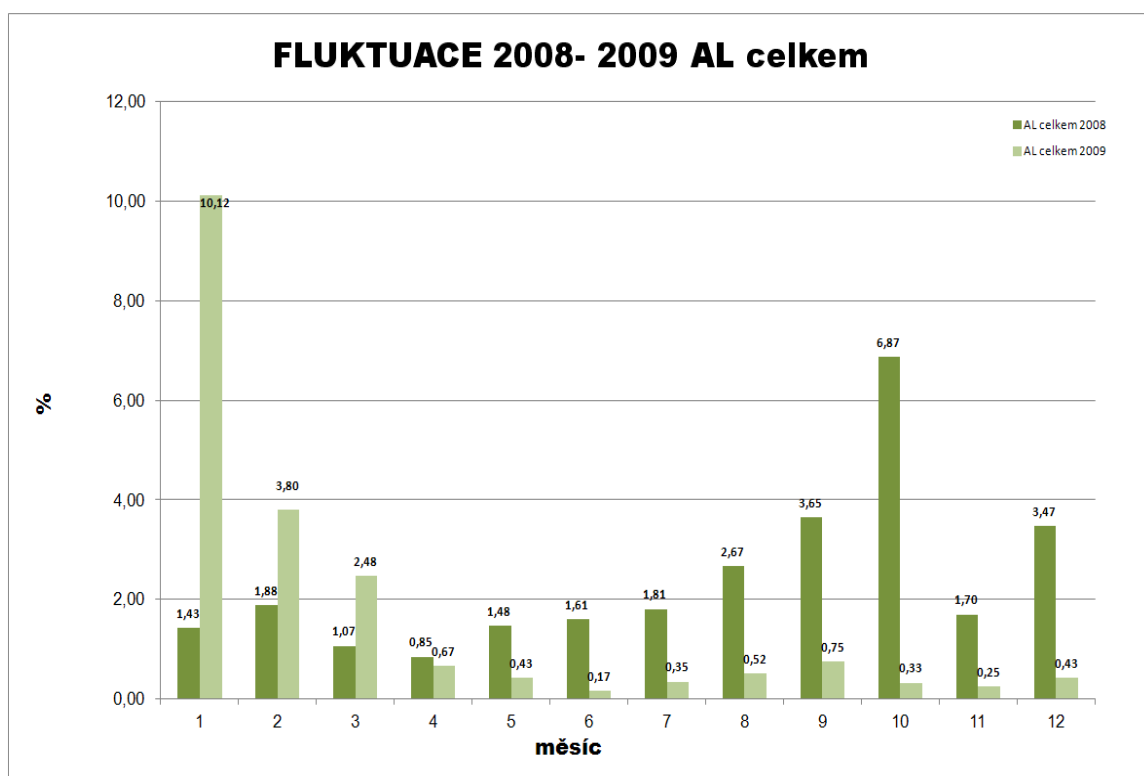


Eng = engineering

ZAMĚSTNANOST VE VÝZKUMU A VÝVOJI (R/D) V ALCZ



Příloha 3: Roční sledování fluktuační v období 2008 – 2011



Příloha 4: Cíle a záměry ALCZ v oblasti personální politiky.<sup>115</sup>

- pravidelná a přímá komunikace v rámci společnosti, možnost přímého kontaktu každého zaměstnance s manažery,
- podpora rozvoje zaměstnanců, zvyšování odbornosti,
- aktivní plánování kariéry zaměstnanců a jejich seberealizace,
- nárůst motivovanosti zaměstnanců, plánování a realizace opatření dle výsledků zaměstnaneckých průzkumů,
- týmová atmosféra a korektní vztahy na pracovišti,
- možnost se vypracovat do nadnárodních, centrálních pozic,
- propojení firmy a „rodiny“ mimopracovními aktivitami,
- společnost je aktivním subjektem v životě Vysočiny s důrazem na spolupráci se školami.

---

<sup>115</sup> Srov. [http://www.al-lighting.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=600675&id=1099&p1=55](http://www.al-lighting.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=600675&id=1099&p1=55).

### **1) Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci**

Pracovní doba pro všechny zaměstnance činí 37,5 hod. týdně, v THP pozicích je nastavená pružná pracovní doba s tím, že pracovník musí být na pracovišti od 10,00 do 14,00 hod., pokud zaměstnanci pracují ve směnném nebo nerovnoměrně rozvrženém modelu pracovní doby, je tato skutečnost zohledněna v navýšených příplatcích za práci ve směnách, o víkendu a dalšími příplatky nad rámec zákoníku práce (viz Příloha 6).

Závodní stravování je zajišťováno přímo v prostorách ALCZ prostřednictvím dvou stravovacích firem, každý zaměstnanec má nárok na jedno dotované jídlo denně pokud odpracuje alespoň čtyři hodiny v dané směně. Cena jídla pro zaměstnance je 14,- nebo 23,- Kč, zbylou část hradí ALCZ. Vzhledem k tomu, že ALCZ má směnný provoz, je jídlo zajišťováno i během odpolední či noční směny, případně při práci o víkendu. Noční jídlo je pro zaměstnance plně hrazeno firmou.

Občerstvení na pracovišti – k dispozici je voda, nápojové či prodejní automaty s výhodnější cenou pro zaměstnance ALCZ.

#### Pracovní volno navíc

Dovolená na zotavenou – základní výměra dovolené činí pět týdnů v kalendářním roce, tj. pět pracovních dnů nad základní výměru stanovenou Zákoníkem práce. V případě, že zaměstnanec neodpracoval celý kalendářní rok, má nárok na poměrnou část za odpracovanou dobu.

Pracovní volno kvůli důležitým osobním překážkám v práci je zvýšeno nad rámec stanovený v Zákoníku práce. Namátkou uvádím např. sedm dnů volna při úmrtí manžela nebo životního druha, tři dny při úmrtí jednoho z rodičů a dalších rodinných příslušníků, tři dny na vlastní svatbu, dva dny na svatbu dítěte, dva dny při narození dítěte apod.

Příspěvek na dopravu – nárok na tento příspěvek mají všichni zaměstnanci ve výši 1 000,- Kč měsíčně ode dne vzniku pracovního poměru. Příspěvek na dopravu je přiznán pro okruh zaměstnanců, jejichž trvalé bydliště popř. stálé bydliště u cizích státních příslušníků je cca 35 km od sídla ALCZ. Příspěvek se krátí za neodpracovanou dobu, tzn., náleží pouze za odpracované dny.

Odměna za doporučení zaměstnance – nárok na odměnu vzniká zaměstnanci v případě, že jím doporučený zaměstnanec, je přijat do pracovního poměru. Týká se pouze pozic, které jsou interně prezentovány. Odměna zaměstnanci ve výši 15 000,-

Kč náleží tehdy, pokud doporučený zaměstnanec setrvá v pracovním poměru i po uplynutí zkušební doby.

Třináctá mzda – ALCZ poskytne třináctou mzdu a to ve dvou částech: 50 % z pevné měsíční mzdy nebo tarifní mzdy bude vyplacena každému zaměstnanci, jenž bude v měsíci květnu nebo listopadu přísl. kalendářního roku zaměstnancem ALCZ a jeho pracovní poměr k firmě potrvá alespoň 6 měsíců.

Nepeněžní dary za mimořádnou práci nad rámec pracovních povinností a drobné zlepšování poskytuje ALCZ jako uznání a ocenění pracovní činnosti zaměstnance formou dárkových poukázek v různých finančních hodnotách, které lze využít u sjednaných partnerů pro nákup či slevu vybraného zboží nebo služeb. V rámci drobného zlepšování zaměstnanci za podané návrhy získávají body, za které si potom mohou vybrat hmotné odměny dle katalogu těchto odměn. Dále jsou tyto poukázky používány v rámci firemních týmových soutěží např. v oblasti kvality, bezpečnosti či docházky (viz Příloha 7).

Odborné vzdělávání a rozvoj – je realizováno na základě výstupů z ročních hodnotících pohovorů, jejichž součástí je plán vzdělávání a rozvoje na další rok. ALCZ nabízí svým zaměstnancům možnost vzdělávání a rozvoje v mnoha oblastech a různými způsoby. Kromě obecně závazných předpisů jako je např. školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, odborná školení povinná ze zákona apod., je v systému vzdělávání pamatováno i na odborné vzdělávání zejména specifické znalosti a dovednosti pro dané pozice včetně prohlubování znalostí nástrojů využívaných v systému WCM (viz kapitola 2.3.1). Dále je řešeno i vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků na všech úrovních managementu, včetně kariérního vzdělávání a rozvoje pro klíčové pracovníky a pracovníky zařazené do personálních rezerv pro pozice v managementu. Klíčovými zaměstnancům, jako jsou pracovníci v oddělení vývoje, přípravy a realizace nových projektů nebo kvality, jsou umožňovány i pobyty v ostatních závodech koncernu Fiat nebo u zákazníků ALCZ pro získávání a rozšiřování jejich odborných znalostí a dovedností. Pro ty zaměstnance, kteří jednají se zákazníky, dodavateli, centrálou apod., zajišťuje ALCZ i bezplatné jazykové kurzy formou individuální či skupinové výuky v prostorách firmy nebo zahraniční jazykové kurzy. Ostatní zaměstnanci mohou využít otevřených jazykových kurzů v několika jazykových školách působících v Jihlavě, ve kterých jsou sjednány výhodnější ceny pro zaměstnance ALCZ. Důležitou součástí firemního vzdělávání je i adaptace a zapracování nových zaměstnanců.

## 2) Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance

V rámci ALCZ jsou stanovena pravidla pro poskytování pracovních pomůcek a vybavení, které jsou rozděleny dle kategorií zaměstnanců a případně jejich manažerské úrovně. Nejčastěji se jedná o notebooky, výpočetní techniku a jiné technické pracovní pomůcky, mobilní telefony s možnostmi použití i pro soukromé účely dle stanových limitů, internetové připojení z domova, osobní automobil i k soukromému použití pro úroveň top managementu. ALCZ rovněž zajišťuje pracovní oděvy a jejich údržbu svým zaměstnancům. Pro podporu firemní kultury existují i firemní trika s logy a jmény THP zaměstnanců.

## 3) Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy

Příplatek na penzijní připojištění – zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na penzijní připojištění ve výši 3% z vyměřovacího základu na sociální pojištění maximálně však 2000,- Kč. Nárok na tento příspěvek vzniká zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru alespoň jeden rok.

Finanční odměna spojená s dárcovstvím krve – zaměstnancům ALCZ, kteří obdrží v době trvání pracovního poměru bronzovou plaketu Dr. Jánského, je vyplácena jednorázová odměna ve výši 1000,- Kč, držitelům stříbrné plakety 1 500,- Kč, a držitelům zlaté plakety 2000,- Kč.

Odměny za dlouholetou práci pro podnik – jako uznání a ocenění dlouhodobé pracovní činnosti zaměstnance pro zaměstnavatele při osobních a pracovních výročích zaměstnance poskytuje ALCZ jednorázové odměny formou kombinace dárkových šeků a finanční částky. Při životních výročích padesáti let věku a prvním odchodu do starobního a plně invalidního důchodu při nepřetržitém trvání pracovního poměru v ALCZ:

6měsíců – 10 let: 1 500,- Kč + poukázka v hodnotě 2 000,- Kč

11 a více let: 2 500,- Kč + poukázka v hodnotě 2 000,- Kč.

Zdravotní péče o zaměstnance je zajišťována v rámci závodní preventivní péče v prostorách ALCZ. Dále zaměstnanci mohou využívat bezplatného očkování proti chřipce, masáže nebo krytý bazén v Jihlavě 1x týdně. V letošním roce byla společnost oceněna cenou ministerstva zdravotnictví Podnik podporující zdraví.<sup>116</sup> Každý zaměstnanec má v rámci této péče nárok na zvláštní příplatek na preventivní zdravotní

---

<sup>116</sup> Soutěž o titul Podnik podporující zdraví vyhlašuje Ministerstvo zdravotnictví České republiky. V roce 2011 šlo již o sedmý ročník. Předmětem hodnocení je úroveň péče o zdraví zaměstnanců v organizaci a to jak povinná součást této péče daná legislativou České republiky, tak součást nadstavbová, což jsou opatření na podporu zdraví na pracovišti.

péči ve výši 1 500,- Kč měsíčně, který je vázán na nepřítomnost v zaměstnání z důvodu nemoci nebo návštěvy lékaře apod. V případě, že pracovník v daném období překročí stanovený limit hodin je mu tento příplatek dle daných pravidel krácen nebo o něj přichází úplně.

Sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance je poskytována v případě úmrtí zaměstnance z důvodu pracovního úrazu ve smyslu zákoníku práce nebo nemoci z povolání, za kterou nese odpovědnost ALCZ, dostanou pozůstalí, kromě odškodnění podle zákona ještě sociální podporu. Obvyklá výše příspěvku činí trojnásobek průměrného měsíčního příjmu. Vedení společnosti může rozhodnout i o vyšším příspěvku. V případě úmrtí zaměstnance poskytne ALCZ pozůstalým příplatek k vyrovnání pohřebních nákladů ve výši 4000,- Kč. Příplatek může být dle rozhodnutí společnosti vyšší.

Půjčky zaměstnancům ALCZ může poskytnout za těchto podmínek:

- doba pracovního poměru zaměstnance musí být delší než 2 roky,
- výše půjčky nesmí překročit výši ročního příjmu zaměstnance max. 100 000,- Kč,
- splatnost půjčky je 5 let, srážky splátek budou prováděny srážkou ze mzdy,
- půjčka je bezúročná,
- půjčka bude poskytnuta jen k překlenutí tíživé (nebo mimořádné) sociální situace zaměstnance (např. bytové problémy).

Od roku 2009 jsou tyto půjčky zaměstnancům pozastaveny, pouze dobíhají splátky již poskytnutých půjček.

Podpora relokace je určena pro nově nastupující zaměstnance u daných typů pozic (např. vývojáři, technologové, inženýři kvality apod.), kteří nejsou z regionu Vysočina nebo se sem vrací. Zahrnuje možnost ubytování na dobu 6 – 8 měsíců v pronajatých bytech, kdy náklady spojené s nájemným a službami hradí ALCZ nebo kompenzaci finančních nákladů spojených s přestěhováním do místa výkonu práce. Výše kompenzace je řešena individuálně dle pozic do maximální výše dvojnásobku základní měsíční mzdy.

Zvýhodnění bankovních služeb a produktů u ČSOB, která nabízí zvýhodněné bankovní úvěry, hypotéky, spotřebitelské úvěry, snížené poplatky za vedení účtu, kreditní karty zaměstnancům ALCZ, kteří u ní mají sjednané penzijní připojištění. Od listopadu 2011 mají zaměstnanci možnost využít bankomat této banky přímo v areálu závodu. V souvislosti se spuštěním bankomatu proběhla přímo ve společnosti Poradenský den



s ČSOB. Informace o této akci zaměstnanci obdrželi formou hromadného e-mailu a na informačních nástěnkách HR a letáčích distribuovaných v rámci ALCZ.

Zvýhodněné ceny podnikových produktů – zvýhodněný nákup vozidel z koncernu Fiat. Pracovníci ALCZ mohou získat slevy při koupi na vybrané typy automobilů u vybraných prodejců. Zaměstnanci mají možnost využít i dalších zvýhodněných produktů či slev celé řady firem, které nabízejí své služby v oblasti zdraví, kultury, relaxace a sportu. Informace o těchto skutečnostech zaměstnanci získávají prostřednictvím informačních e-mailů a nástěnek, případně letáků.

Akce pro zaměstnance a rodinné příslušníky – ALCZ každoročně pořádá různé sportovní a kulturní akce, které podporují a reprezentují firemní kulturu, např. vánoční večírek, mikulášská besídka pro děti zaměstnanců ALCZ, fotbalový turnaj AL CUP a mnoho dalších.

Příloha 6: Přehled poskytovaných příplatků v ALCZ

<b>Druh příplatků</b>	<b>Sazba</b>
<b>Příplatky z průměrného výdělku:</b>	
Přesčas	<b>35%</b>
Příplatek za práci v sobotu a neděli – všechny kategorie	<b>50%</b>
Příplatek za práci ve svátek	<b>100% (SO,NE)</b> <b>200% (Pracovní dny)</b>
Pohotovost doma - víkend	<b>13%</b>
Pohotovost doma – všední den	<b>10%</b>
<b>Příplatky stanovené pevnou částkou:</b>	
Příplatek za odpolední směnu	<b>7,- Kč/hod.</b>
Příplatek za noční směnu	<b>32,- Kč/hod.,</b> nejméně 10% průměrného výdělku
Příplatek za práci v nerovnoměrně rozvrženém provozu	<b>1 000,- Kč/měsíc</b>
Příplatek za práci o sobotách a nedělích mimo rozvrh směn	<b>27,- Kč/hod,</b> nejméně však 10% průměrného výdělku

**BEST TEAM ABSENCE**



**Sbírejte hodiny za váš team a VYHRAJTE!**

Vyhlašujeme soutěž pro delnické profese o „NEJ-TEAM“ v docházce. Chceme vědět kdo je **NEJ!**

Vítěz = 1 TEAM s nejvyšším počtem odpracovaných hodin.

**Odměna** = různé druhy materiální odměny 😊

**Pravidla:**

- počítá se poměr **ODPRACOVANÝCH** vs **NEODPRACOVANÝCH** hodin vždy za ukončený měsíc
- vyhodnocování za jednotl. Oddělení provádí HR/PER

**Odpracované hodiny** - odpracované hodiny, přesčasy, dovolená, překážky na straně zaměstnavatele (60% /100%)

**Neodpracované hodiny** - soud, stěhování, nemoc, PÚ, OČR, absence, neplacené volno  
Svatba, pohřeb, narození dítěte a darování krve se do evidence nepočítají.

Bližší informace na HR / PER.

**AUTOMOTIVE LIGHTING**

**BEST OF TEAM**

**Posviťte si  
na svoji kariéru...**



**Automotive Lighting Jihlava,**  
člen skupiny Magneti Marelli a Fiat,  
přední výrobce světelné automobilové techniky posiluje svůj tým  
o absolventy technických oborů na pozice:

**Vývojový konstruktér světlometů**      **Technolog lisování plastů**  
**Projektový manažer**      **Elektronik-testování řídicích jednotek**  
**Elektronik – vývoj DPS řídicí elektroniky**      **Technolog projektant**  
**Inženýr kvality/péče o zákazníky**      **Technolog montážních linek**

**Zajímá Vás...**

- možnost podílet se na vývoji, designu a výrobě špičkových produktů?
- práce s moderními technologiemi?
- odborné vzdělávání a profesní rozvoj?
- příležitost budovat kariéru v motivujícím prostředí?

**...pak hledáme právě Vás!**

Nabízíme podporu relokace, perspektivní zaměstnání v silné nadnárodní společnosti, zajímavou a dynamickou práci v moderním pracovním prostředí, transparentní a otevřený přístup managementu, důkladné zaškolení při nástupu a další vzdělávání, profesní růst a širokou škálu zaměstnaneckých výhod.

Pokud Vás naše nabídka zaujala, zašlete svůj aktuální životopis v českém a anglickém nebo německém jazyce na adresu: [kariera@al-lighting.com](mailto:kariera@al-lighting.com), +420 567 562 415 Více informací o pozicích najdete na <http://www.al-lighting.cz>



**Posviť si**  
**na svoju kariéru...**



**Automotive Lighting Jihlava,**  
**člen skupiny Magneti Marelli a Fiat,**  
přední výrobce světelné automobilové techniky posiluje svůj tým  
o absolventy a studenty elektrotechniky, strojařiny a dalších technických oborů.

**Zajímá Tě...**

- možnost podílet se na vývoji, designu a výrobě špičkových produktů
- práce s moderními technologiemi
- příležitost osobního a kariérního růstu

**Máš chuť...**

- učit se něco nového a profesně růst
- uplatnit své nápady v praxi

**... pak hledáme právě Tebe.**

**Nabízíme:**

- pracovní pozice pro absolventy
- brigády, trainee programy
- stáže a praxe
- bakalářské a diplomové práce

Automotive Lighting, Jihlava, [kariera@al-lighting.com](mailto:kariera@al-lighting.com), [www.al-lighting.cz](http://www.al-lighting.cz)