



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity  
Employee Motivation and Employee Benefits

Student: Petr Fojtík  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student: **Petr Fojtík**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Specializace: 01 Ekonomika podniku

Téma: **Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity**  
**Employee Motivation and Employee Benefits**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Management lidských zdrojů
  3. Personální činnosti ve stavební firmě
  4. Vyhodnocení a návrh doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přeložil Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

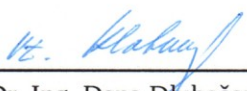
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnil“.

Ve Valašském Meziříčí dne 11. května 2012



.....  
Petr Fojtík

## Obsah

1 Úvod.....	4
2 Management lidských zdrojů .....	6
2.1 Lidské zdroje .....	6
2.2 Motivace.....	6
2.3 Proces motivace.....	7
2.4 Typy motivace.....	7
2.5 Teorie motivace.....	8
2.6 Zjištění spokojenosti zaměstnance .....	12
2.7 Hodnocení motivace.....	13
2.8 Demotivace některých lidí.....	13
2.9 Mzda a odměny jako nástroj motivace.....	14
2.10 Motivace konkrétního zaměstnance .....	14
2.11 Zaměstnanecké benefity .....	15
2.11.1 Důležitost benefitů .....	15
2.11.2 Členění benefitů v Evropě.....	15
2.11.3 Trendy v benefitech.....	16
2.11.4 Cafeteria systém .....	17
2.12 Členění benefitů .....	20
2.13 Benefity a ČR v roce 2011 .....	22
3 Personální činnosti ve stavební firmě.....	24
3.1 Charakteristika společnosti .....	24
3.2 Představení společnosti .....	24
3.3 Poskytované zaměstnanecké benefity .....	28
3.4 Vyhodnocení dotazníků.....	30
4 Shrnutí a návrh doporučení .....	39
4.1 Shrnutí průzkumu.....	39
4.2 Výhody a nevýhody stávajícího systému .....	41
4.3 Návrh doporučení.....	42
5 Závěr.....	47
Seznam použité literatury .....	49
Seznam zkratk.....	51

## 1 Úvod

Jedním z klíčových prvků každé firmy jsou spokojení zaměstnanci. Spokojený zaměstnanec je schopen odvádět vyvážené a kvalitní výkony. Je tedy nezbytně důležité vytvářet takové pracovní podmínky, které budou zaměstnance dostatečně motivovat. Motivace musí zasahovat komplexně všechny struktury a pozice, které se v podniku nacházejí. Jen tak jsou zaručeny základy pro budoucí úspěchy.

Aktuální podmínky pro využití dostatečného množství zaměstnaneckých benefitů a tím zaručení úspěšné motivace, byly a zatím jsou ztíženy hospodářskou recesí, která zasáhla většinu odvětví. Firmy se z tohoto důvodu snaží hledat úspory, a proto se jednotlivé benefity firmám jeví jako první možnost, jak snížit náklady. Takové rozhodnutí se ovšem v budoucnosti nemusí vyplatit, protože rušení zaměstnaneckých výhod s sebou může přinést i odliv kvalitních zaměstnanců. Na řadu by tedy jako první měla přijít optimalizace v oblasti zaměstnaneckých benefitů a v návaznosti na to i zajištění dostatečné motivace všech zaměstnanců.

Důležitá je analýza a poznání potřeb zaměstnanců, jen tak lze zajistit úspěšnou stimulaci a dosahování efektivních výkonů. V průběhu let se totiž potřeby a požadavky zaměstnanců postupně měnily a i nadále se měnit budou. Dnes již není kladen takový důraz na důležitost mzdy nebo platu, ale do popředí se dostávají prvky, jakými jsou pracovní prostředí a možnosti profesního růstu, ale také možnost osobního rozvoje. Rovněž jiné potřeby a priority bude mít například výrobní dělník a zcela odlišné je bude mít vrcholový manažer. Záleží jen na firmě, jakým způsobem se k dané problematice postaví, jaké bude dosahovat efektivnosti v dané oblasti a zdali bude plně dosahováno cílů a poslání firmy.

Bakalářská práce je rozdělena podle jednotlivých klíčových prvků. První část se zabývá samotnou teorií, která je pevně spojená s problematikou lidských zdrojů, jednotlivých prvků motivace, motivačními teoriemi, ale zabývá se také aspekty jednotlivých existujících benefitů. Druhá část je zaměřena na detailní popis samotné společnosti Cobbler s. r. o. Jedná se zejména o její historii, ekonomickou situaci, prováděné činnosti, analýzu personálního složení a na v minulosti realizované projekty, kterých se firma účastnila. V této části se rovněž

nachází popis jednotlivých aktuálně využívaných benefitů a uskutečněné dotazníkové šetření, které proběhlo v samotném podniku. Třetí část je věnována vyhodnocení dotazníkového šetření a následně i návrhům, které povedou k zajištění dostatečné a efektivní motivaci zaměstnanců, stejně jako k optimalizaci stávajícího systému zaměstnaneckých výhod a úsporám finančních prostředků.

Cílem bakalářské práce je komplexní analýza současného stavu v oblasti motivace zaměstnanců a poskytovaných benefitů v dané společnosti. Analýza, která bude prováděna pomocí dotazníkové metody, bude sloužit k rozboru současného stavu, ale také na základě konkrétních zjištění navrhne příslušná doporučení, která povedou ke zlepšení stávající situace.

## **2 Management lidských zdrojů**

Kapitola je zaměřena na objasnění základních pojmů, se kterými se lze setkat v oblasti motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů. Oba tyto nástroje pomáhají malým firmám, ale i velkým korporacím, dosahovat úspěšně svých cílů a zvyšovat produktivitu práce.

### **2.1 Lidské zdroje**

Pro každou úspěšnou organizaci je nezbytně důležité uvědomit si význam a hodnotu lidí, ale také lidských zdrojů. Lidé tvoří samotnou podstatu a bohatství dané organizace. Každé rozhodnutí v oblasti řízení lidí, může rozhodnout o úspěchu nebo neúspěchu organizace. V oblasti řízení lidských zdrojů se organizace musí rozhodnout vždy sama. Vliv státu je zde omezen pouze na zásahy, které vedou k zamezení vzniků případných konfliktů v pracovně právních vztazích. [8]

### **2.2 Motivace**

K zajištění stabilní a vysoké míry výkonnosti lidí je důležitá motivace jich samotných. Stimulace a odměňování zaměstnanců za práci, kterou vykonali, vede k dosažení cílů organizace a požadavkům, o které usiluje vedení.

Zkoumání jednotlivých prvků procesu motivace a způsobu vzniku motivačních prostředků, umožňuje hledat vysvětlení, proč lidé vyvíjejí snahu v daném směru. Vždy je podstatné zajištění usměrnění podstaty jejich snahy ve prospěch organizace, ale nelze opomenout ani jejich vlastní potřeby. Spokojenost s pracovními podmínkami totiž utváří a ovlivňuje pracovní výkon. Rovněž i samotný pracovník má mít možnost si sám rozhodnout, jakou snahu bude chtít vynaložit. Dobrovolnost ve vynakládání úsilí je vždy prospěšná pro výkon organizace. [2]

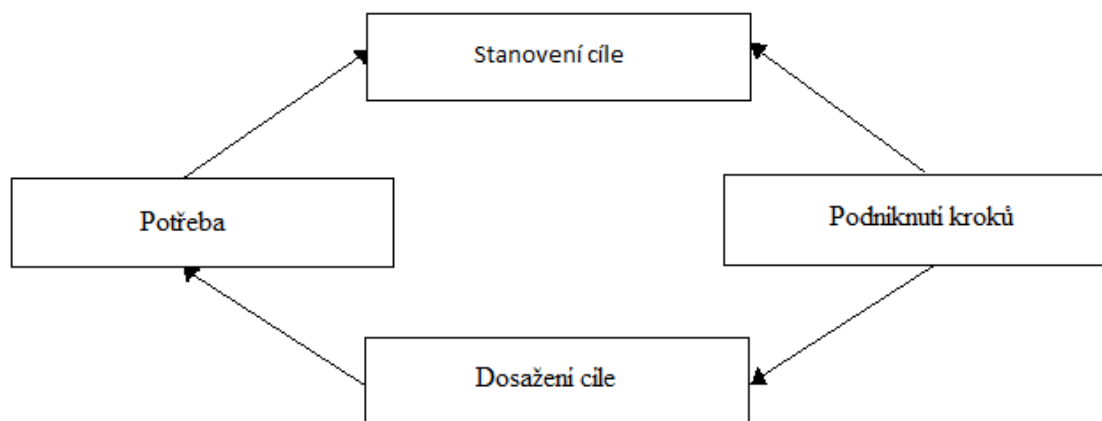


### 2.3 Proces motivace

Proces motivace je založen na uvědomění si neuspokojenosti potřeb. Takové uvědomění může být způsobeno vědomě nebo mimovolně. Proces motivace lze znázornit pomocí obrázku 2.1. Při potřebě a snaze dosažení něčeho nového vzniká přání. Následuje stanovení cílů a příslušných cest, které mají takové přání zajistit. V případě úspěšného splnění lze tyto cesty použít opakovaně, protože je předpoklad, že opětovně bude dosaženo požadovaného cíle. Stejně kroky se s největší pravděpodobností nebudou opakovat, pokud nebylo předem stanovených cílů dosaženo. [2]

Obr. č. 2.1

#### Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

### 2.4 Typy motivace

K úspěšné motivaci vedou dvě rozdílné cesty. Lidé se mohou motivovat sami tak, že se snaží najít a vykonat práci, která je schopna uspokojit jejich vlastní potřeby. Stačí ovšem, když

příslušná práce splní jejich cíle. Jako druhá možnost se jeví využití managementu, který využívá takové metody, jako je kariérní postup nebo odměny.

Dle zjištění Herzberga a jeho kolektivu lze definovat následující typy motivace.

- Vnitřní motivace – motivace probíhá tak, že lidé se především snaží o svou vlastní motivaci a stanovení správného směru. Jednotlivé faktory, které ovlivňují danou činnost, je například možnost vlastní kontroly nebo svoboda v rozhodování. Klíčovým faktorem je i rozvoj vlastní osobnosti, a tak lze mít zaručen náskok v dovednostech a schopnostech.
- Vnější motivace – vede k lepší motivaci jednotlivých zaměstnanců. Snahou je růst mezd a odměn. Stejnou důležitost lze rovněž přisoudit i případným pochvalám a kariérnímu růstu. V případě nesplnění úkolu, ale musí být vzaty v potaz i případné restriktce, jako je snížení mzdy nebo důsledná kontrola. [2]

## **2.5 Teorie motivace**

Důležité je objasnění pojmu motivace. K tomuto účelu lze užít celou řadu samostatných teorií. Vývoj těchto teorií šel ruku v ruce se změnami, které panovaly ve společnosti. Velký podíl zde sehrály myšlenky psychologů, kteří základní teorie, které se vyznačovaly svou jednoduchostí, nepovažovali za akceptovatelné, a proto s postupem času příslušné teorie doznaly značných změn. [1]

### **Teorie instrumentality**

Instrumentalita vyjadřuje takový stav, kdy vykonání jedné věci vyvolává věci jiné. Základním stavebním kamenem je možnost odměny nebo trestu, které jsou pevně spojeny s daným výkonem. Jako klíčovým prvkem se rozumí finanční ohodnocení, pro které jsou lidé schopni udělat cokoliv. Tak lze zaručit efektivitu a správnost chování lidí. Tento systém je značně spjat s kontrolními systémy a nelze se dočkat respektu potřeb, které lidé očekávají. Nebere také v potaz možnost a vznik neformálních vztahů jednotlivých pracovníků. [2]

## **Teorie zaměřené na obsah**

Výchozím prvkem jsou potřeby. Pouze uspokojení potřeby zaručuje stav rovnováhy a nízké napětí. Je tedy nutné analyzovat cíle, jenž vedou k naplnění potřeby. Následuje volba takového přístupu, který zaručí naplnění daného cíle. Motivace je tedy prováděna na základě širokého spektra neuspokojených potřeb lidí, které jsou zcela rozdílné u každého z nich. Mezi danou potřebou a cílem je však velice těžké nalézt přímou souvislost. Pro uspokojení jedné konkrétní potřeby je zde možnost využití nejednoho cíle. Totéž platí i v obráceném vztahu.

Daná teorie ve své podstatě pochází již z doby, kdy na ní pracoval Maslow (1954), protože on jako první vytvořil základní hierarchii. Následoval jej Herzberg (1957) se svým dvoufaktorovým modelem, kde definoval další základní potřeby, ale v jeho případě se nejedná o zcela plnohodnotný model. Další rozměr přinesl Aldefer (1972), který definoval existenční potřeby, růst a potřeby týkající se vztahů. Základní a nejvýznamnější zůstává stále teorie, kterou vypracoval Maslow. [2]

**Maslowova hierarchie potřeb** – patří mezi nejslavnější a nejvíce používané. Všechny potřeby rozdělil do pěti klíčových kategorií. Tyto potřeby lze považovat za rozhodující, protože je mají společné všichni lidé. Potřeby byly seřazeny následovně:

1. potřeby fyziologické – tekutiny, strava, kyslík a sex,
2. potřeba bezpečí a jistoty – zajištění bezpečí a potřeb fyziologických,
3. potřeby sociálního charakteru – určitá příslušnost a sounáležitost,
4. potřeba uznání – sebereflexe a respekt,
5. potřeba seberealizace – snaha stát se schopným a užitečným. [2]

**Herzbergův dvoufaktorový model** – jedná se o model, kde rozhodujícími slovy jsou satisfaktor a dissatisfaktor. Analýzou odlišných období, tedy období spokojenosti a nespokojenosti, které pracovníci zažili, a jakých nabyli dojmů, se podařilo zjistit, že

pracovní náplň patřila převážně do období spokojenosti. Naopak povinnosti a úkoly spojené s mimopracovní náplní se u zaměstnanců nesetkaly s dobrým ohlasem. Nejčastěji se zde vyskytovaly aspekty spojené s vedením podniku a pracovními podmínkami. Problém tkví v odlišnosti myšlení zaměstnanců. Jedna část požaduje osobní rozvoj, ale druhá část spíše ohleduplné zacházení a lepší poměrů panujících na pracovišti. Vyšší uspokojení přání druhé části zaměstnanců nevede k lepším výkonům, protože spíše směřuje v důsledku jen k jejich lepším pocitům, které zažívají při samotném výkonu pracovních povinností.

Výsledkem byly tedy již zmíněné satisfaktory, které vedou k lepší motivaci a kvalitnějším pracovním výkonům. Opačný konec tvoří dissatisfaktory, jejichž úkolem je předcházet vzniku nenaplněnosti a nízké spokojenosti zaměstnanců. Takové faktory lze v medicínské terminologii označit za hygienické. [2]

**Aldeferovo řešení lidských potřeb** – jedná se o upravené řešení původních Maslowových názorů. Aldefer (1972) odmítl přijmout i výchozí tvrzení, že pokud se potřeba uspokojí, tak přichází o svůj význam. Původních pět jednotlivých úrovní se podařilo zkrátit na pouhé tři:

1. existenční potřeby – jedná se o takové potřeby, které mají přímou souvislost s potřebami pro zachování života a materialismem,
2. potřeba vztahů – jde především o vyjádření pocitů a chování k ostatním lidem, které mají přímou souvislost s psychikou člověka,
3. růstové potřeby – jsou zaměřeny na rozvoj osobnosti, ale také na rozvoj pracovního i mimopracovního života. [4]

### **Teorie zaměřené na proces**

Tyto teorie se zaměřují na procesy, a to zejména z oblasti psychologie nebo sil, které mohou ovlivnit motivaci. Jedná se o teorie poznání, neboť zkoumají vlivy pracovních podmínek, ale také různorodé pocity lidí v návaznosti na dané skutečnosti, protože lze definovat odlišné interpretace a pochopení jednotlivců.

Tyto teorie lze považovat za více přínosné, protože na rozdíl od předchozí teorie zaměřené na potřeby jsou více komplexní. Lze tak lépe zachytit reálnou situaci a možnosti, jak motivovat jednotlivce nebo celou skupinu. Vybrané procesy, které se týkají této problematiky, jsou:

- **expektační teorie** – jedná se o vyjádření souvislosti mezi snahou nebo akcemi, které vedou k definovanému výsledku. Dle stanovené definice Vrooma (1964), je volba mezi možnostmi vždy spojena s konsekvencí chování, kde je brána v potaz určitá pravděpodobnost, že takový stav nastane.

Navíc se zde objevuje možnost čerpání na základě předchozích situací, ale s pravidelnou kontinuitou se objevují neustále nové problémy a otázky, které musí jednotlivci řešit. V takovém případě mohou nastat situace, kde motivovanost strmě klesá a je velice obtížné tuto situaci operativně vyřešit. Nedílnou součástí každé činnosti je rovněž jasný pocit vazby, který je mezi příčinou a důsledkem. Jen tak je možno dosáhnout maximální efektivity ve snaze navýšit snahu jedince.

- **teorie dosažení cíle** – pouze jasně definovaný cíl je možností, jak dosahovat dostatečné motivovanosti a výkonnosti. Cíle musí být vždy definovány reálně a musí být dosažitelné, ale zároveň musí být dostatečně náročné. Nedílnou součástí je kooperace v oblasti definování takového cíle, protože je zde možnost, jak cíl za souhlasu ostatních udělat dostatečně náročný. Správný tok zpětných informací, které dostaneme od zaměstnanců, zaručí správný přehled o naplňování cílů stávajících a následně vhodné stanovení těch budoucích. Původ této teorie je možné datovat až do šedesátých let, ale v této době neslavila žádné větší úspěchy. Jedním z důvodů byla i minimální zpětná vazba a špatná odbornost manažerů v oblasti dané problematiky. Aktuálně je tato teorie hojně využívána v oblasti optimalizace výkonu práce.
- **teorie spravedlnosti** – se zaměřuje na pocity lidí a jejich způsob chápání jejich okolí. Jednání s jednotlivcem musí být totožné jako jednání s celým kolektivem nebo člověkem na stejné úrovni. Nelze ovšem ke všem přistupovat stejným způsobem, neboť určití lidé si zasluhují odlišné návyky z oblasti chování a jednání. Vyšší motivaci si je možno získat a zaručit spravedlivým přístupem ke každému jedinci. V opačném případě se takový jedinec cítí být poškozen a jeho výkony neodpovídají

reálným možností. Dle Adamse (1965) lze na spravedlnost nahlížet dvěma způsoby a formami. První je distributivní, jenž je spojena s pocity dostatečného ohodnocení a užitečnosti, a druhá je procedurální, která poukazuje na skutečné pochopení správných a spravedlivých metod, které se vyskytují ve firmě. [2]

## 2.6 Zjištění spokojenosti zaměstnance

Každá použitá aplikace, která měla vést ke zvýšení motivace, musí být zpětně ověřena. Nejlepším způsobem, jak zjistit její účinnost, je analýza panující atmosféry na pracovišti, zejména pak u jednotlivých pracovníků. To, jak se zaměstnanec cítí, nám může věrohodně ukázat stav a úspěšnost použitých motivačních prvků, které byly aplikovány. Rozhodující je správné načasování, protože lze případnému poklesu výkonnosti předejít. V takovém případě je rozhodující aktivita a akceschopnost manažera. Zaměstnanec by se neměl obávat vyjádřit svou nespokojenost, neměl by skrývat a utajovat pocity nedostatku a podléhat případným tlakům ze strany kolegů. Nedostatečná informovanost manažerů může mít fatální vliv na případný pokles činnosti a výkonnosti pracovníků. V takovém případě je náprava velice nákladná, dokonce se může stát, že je již nemožná. [5]

Pro správnou analýzu spokojenosti lze využít tyto čtyři základní metody.

1. Strukturovaný dotazník – takový dotazník mohou dostat všichni zaměstnanci nebo pouze předem vybrané profesní skupiny. Nejčastěji se využívá standardizovaný dotazník, který je upraven a doplněn o otázky, které považuje firma za klíčové. Výhodami tohoto dotazování je relativně nízká finanční náročnost a velice dobrá zpracovatelnost získaných výsledků.
2. Rozhovor – je nezbytně důležité klást otázky, na které lze nalézt odpovědi. Vhodné je stanovení základních otázek, které lze postupně doplňovat v průběhu rozhovoru. Lepší a kvalitnější odpovědi lze získat od jednotlivců, protože v případě skupiny nelze zaručit dostatečnou míru objektivitu.

3. Kombinace – se týká propojení písemné části s ústní, kde je použit nejprve dotazník, ale takový dotazník je doplněn ještě o rozhovor. Díky této kombinaci lze zaručit dostatečně objektivní odpovědi od dotazované skupiny nebo jednotlivce.
4. Diskutující skupiny – jedná se o zaměření na určitou část kolektivu. Takový ucelený a reprezentativní vzorek může přinést dostatek potřebných informací, které lze později na daný vzorek aplikovat. [2]

## **2.7 Hodnocení motivace**

System musí být nastaven tak, aby účelně zachytil a zaznamenal předchozí hodnotící stanoviska, ale zejména musí být nápomocen při budoucím možném rozhodování. Maximalizace výkonu a motivace je prioritou při sestavování motivačních strategií, ale každá taková strategie musí být rovněž správnými a účinnými metodami vyhodnocena. Dalším rozhodujícím faktorem je samotný hodnotitel. Ten musí správně analyzovat a vybírat reprezentativní vzorek mezi zaměstnanci firmy. Takovým hodnotitelem může být nadřizený daného zaměstnance, ale také to může být někdo jiný, protože takový hodnotitel není podjatý. Nejčastěji mají hodnocení na starost personalisté nebo celé personální útvary. Ideálním hodnotitelem je někdo, kdo působí mimo samotnou firmu. Hodnotitel musí následně získané údaje správně zpracovat, interpretovat a případně navrhnout opatření, která povedou k nápravě aktuální nevyhovující situace. [7]

## **2.8 Demotivace některých lidí**

Jednoduše by se dalo říci, že je způsobena tím, protože jsou lidé frustrováni. Odměny a výhody, se kterými již počítali za odvedenou práci, bohužel nedorazily a v zaměstnancích vzniká pocit nedůvěry. Každá překážka, která se objeví, znamená, že k cíli se nelze úspěšně a bez problému dostat. Následující reakce se pak velice různí. Někteří volí strategii úniku od problému, jiní se snaží sublimovat své aktivity, nebo si jen problémy nepřipouštějí. Pro firmu je poté velice těžké demotivovaného zaměstnance opakovaně motivovat tak, aby byl znovu

schopen odvádět plnohodnotné výkony. Proto se jeví jako nezbytný prvek prevence a předcházení vzniku demotivujících prvků a faktorů. [4]

## **2.9 Mzda a odměny jako nástroj motivace**

Správným nastavením mzdových a platových podmínek lze dosáhnout požadovaných výsledků od zaměstnanců. Nevýhodou je, že v případě potřeby další motivace je nutné vynakládat další peněžní prostředky, jako například na finanční odměny zaměstnancům, kde je jakákoliv změna velice citlivá. Mnohdy se nepodaří dosáhnout takového výsledku, který byl očekáván, a efektivnost případných odměn ztrácí své opodstatnění. Je důležité, aby byl vždy zaměstnanci jasný vztah a viděl přímou souvislost mezi takovou odměnou a jeho výkonem. Rovněž by mu měl manažer nebo vedoucí jasně vysvětlit, za co případnou odměnu dostal. Zaměstnanci musí být jasně dáno na vědomí, že za dobré výkony bude moci dostat stejnou odměnu jako jeho kolega na obdobné pozici. Manažeři navíc musí nastavit jasná pravidla pro udělení odměn, nebo možný rozsah pohybu v oblasti pohyblivé složky mzdy. Výše odměn musí být stanovena tak, aby byla prospěšná k motivaci zaměstnanců, ale také stanovena tak, aby nepřenášela neúměrnou zátěž do rozpočtu firmy. [4]

## **2.10 Motivace konkrétního zaměstnance**

Je velice náročné stanovit správný a účinný postup motivace jednotlivce. Každý jedinec totiž může reagovat zcela odlišně a neočekávaně. Zatímco jednoho je možné motivovat pochvalou, druhého lze vybičovat k lepším výkonům za pomoci kritiky a vytýkání jeho chyb. Úspěchy nám může přinést práce v týmech a týmová odpovědnost, protože za výsledky musí odpovídat pracovní tým, ve kterém se přirozeně projeví prvky soupeření, ale také aktivní přenos zkušeností těch zkušenějších na ty méně zkušené. Některé jedince dokáže povzbudit i rozšíření jejich kompetencí. Takový zaměstnanec pociťuje větší pocit odpovědnosti a sounáležitosti s firmou. Záleží vždy na vedoucím pracovníkovi nebo manažerovi, jak se rozhodne, a jestli to bude správně nebo špatně. [3]



## **2.11 Zaměstnanecké benefity**

Důležité je objasnění pojmu benefit. Toto slovo má původ v minulosti, ale důležitější je objasnění jeho významu v aktuálním pojetí. Jedná se o výhody, které jsou poskytovány zaměstnancům. Takovéto výhody mohou být daňově zvýhodněny, což se příznivě projevuje v rozpočtech firem, protože se snižuje objem peněz v daňových odvodech. Možnost využití výhod pro zaměstnance je zcela v kompetenci firmy a jejího vedení. Rozdělení příslušných výhod je pak na jednotlivých manažerech. Firmy vynakládají ze svých příjmů přibližně 10 % na oblast benefitů pro své zaměstnance. Benefity jsou schopny udržet potřebné zaměstnance a pro firmy jejich užití může znamenat i značnou konkurenční výhodu. [9]

### **2.11.1 Důležitost benefitů**

Vždy je důležité oddělit od sebe fixní složku platu a případnou variabilní. Do této variabilní, neboli pohyblivé části, je možné právě zařadit výhody, které může zaměstnavatel využít pro odměny svých pracovníků. Pro zaměstnavatele benefity znamenají daňové úlevy a v zaměstnancích probouzejí pocit dobře odvedené práce. Dostatečně odměněný zaměstnanec nemá důvod odvádět nekvalitní práci a roste jeho pracovní výkon, ale mezi výkonem a zaměstnaneckými výhodami nelze hledat přímý vztah. Rovněž si lze tímto způsobem udržet nejdůležitější a nejkvalitnější zaměstnance, kteří by případně mohli firmu opustit. Budování systému odměn tak, aby byl maximálně efektivní, není snadnou záležitostí. Vyžaduje dostatečnou přípravu a komplexní propočty, které musí být provedeny dříve, než dojde k samotné aplikaci a užití. Aby nedocházelo ke zneužití benefitů, je nezbytně důležité nastavit jasná a přesně vykladatelná pravidla pro jejich udělení. Musí se zamezit případné diskriminaci jednotlivce nebo skupiny. [9]

### **2.11.2 Členění benefitů v Evropě**

Výhody lze rozčlenit standardně na tři nejdůležitější seskupení, ale u některých autorů je možné se setkat se i se čtyřmi následujícími skupinami.

1. Výhody sociálního charakteru – jedná se o podporu v oblasti důchodového a životního pojištění. Dále se pak nabízí možnost využití půjček, které mohou být i bezúročné, ale také různé formy zvýhodněných pobytů pro děti zaměstnanců atd.
2. Výhody ve vztahu k práci – jedná se zejména o možnost firemního stravování, vzdělávací kurzy, ale také o možnost využití firemního ubytování pro zaměstnance se vzdálenějším trvalým bydlištěm atd.
3. Výhody spojené s efektivním využitím volného času – možnost využití sportovních zařízení nebo zábavné a kulturní programy pro rodiny, ale také jednotlivce atd.
4. Výhody dle postavení v dané organizaci – především se jedná o možnost využití služebních automobilů, mobilních telefonů, ale také příspěvky na reprezentativní oblečení atd. [6,8]

### **2.11.3 Trendy v benefitech**

Benefity se v jednotlivých státech liší dle daňové výhodnosti jak pro zaměstnance, tak zejména pro zaměstnavatele. Česká republika se poněkud odlišuje od západních sousedů, kde se více zaměřují na benefity, které mají zajistit budoucí životní úroveň člověka. Češi více spoléhají na benefity, jenž mohou okamžitě využít. Velkou oblibu proto mají stravenky nebo možnost mít delší dovolenou. Ovšem i čeští zaměstnanci si postupem času začínají uvědomovat důležitost takových věcí, jako jsou například finanční zajištění na stáří, ale také nutnost lépe a zdravěji trávit svůj volný čas. Značný rozmach zažívá volitelná skladba benefitů dle individuálních preferencí každého zaměstnance. Firmy pro změnu přenechávají a přenášejí odpovědnost na jiné firmy, které se v problematice odměňování zaměstnanců lépe orientují a jsou schopny takovému zaměstnanci poskytnout širokou škálu benefitů, ze kterých si může vybírat. Dalším významným hráčem je v oblasti benefitů stát. Ten se vzhledem k problémům panujícím při sestavování státního rozpočtu, snaží jakákoliv daňová zvýhodnění spíše omezovat než rozvíjet. Jde tedy přesně proti tomu, co požadují zaměstnavatelé. [9]

#### 2.11.4 Cafeteria systém

Organizace není schopna relevantně analyzovat a řešit jednotlivé potřeby každého zaměstnance. Manažeři na personálním úseku nejsou schopni úspěšně rozlišit, zdali má jeden zaměstnanec stejnou potřebu jako druhý. Z tohoto důvodu je vhodnější zvolit takový systém, který bude účinně plnit svou funkci. Jedním z nástrojů, jak toho dosáhnout, je nechat možnost volby na samotném pracovníkovi. On sám si z několika možných variant, případně vybraného uceleného spektra, může vybrat tu nejvhodnější variantu pro něj. Samozřejmě má i tu možnost, že v případě změny jeho preferencí, bude moci zvolit a užívat jiné výhody, než ty, které užíval doposud. Skladba a možnost užití jednotlivých výhod je zcela v kompetenci organizace. Výhody tohoto systému lze shrnout v několika následujících bodech.

1. Růst podílu výhod pro zaměstnance na jeho celkovém příjmu celosvětově roste. Volný výběr umožňuje vyšší efektivitu vynakládaných prostředků a lepší možnosti následné analýzy využitelnosti.
2. Preference zaměstnanců se postupem času měnily a měnit se budou i v budoucnu. Motivační efekt starých výhod klesá a je potřebná rychlá modernizace a přechod k novějším trendům. Zaměstnanec si sám určí, co jej pro něj aktuálně prioritní záležitostí, a zbavuje tak organizaci problému s vhodnou volbou použitelných výhod.
3. Systém zaručuje široký výběr a individualizaci. Náklady spojené s odměnami jsou tak lépe a beze zbytku využity.
4. Zaměstnanci si sami hlídají možné varianty aktuálně poskytovaných výhod. Díky tomu mají kvalitnější přehled a jsou lépe informovaní.
5. Možnost volby může přilákat nové kvalitní zaměstnance a dopomáhá udržet ty stávající.
6. Výběr výhod dává zaměstnancům větší pocit zodpovědnosti, protože jen oni sami mohou rozhodnout, co si vyberou.

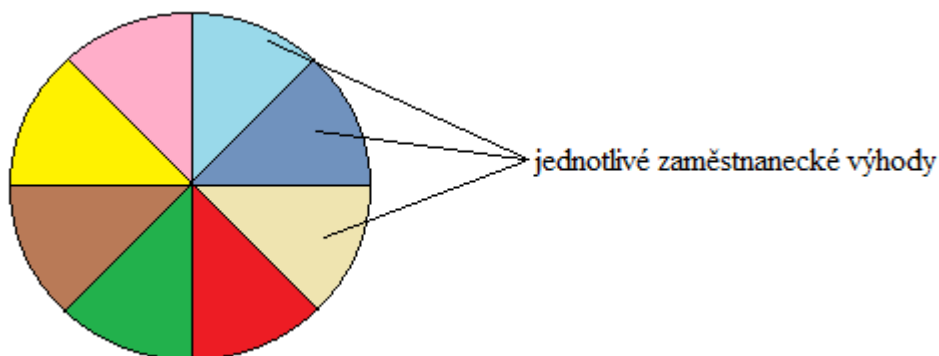
7. Evidence využitých výhod umožňuje kontrolu efektivity využití. Stejně tak má každý zaměstnanec přehled o aktuálně čerpaných výhodách a možnostech adaptace.
8. Daňový efekt, který ovlivňuje daňové zatížení zaměstnance, může ovlivnit jeho výběr z příslušného spektra poskytovaných výhod tak, aby byl pro zaměstnance co nejvýhodnější.

Mezi nevýhody tohoto systému patří náročnější řízení, zejména pak administrativa. Změny výběru nemůže provádět zaměstnanec každý den. Pokud se tedy špatně rozhodne, bude muset využívat vybranou kombinaci výhod až do doby, kdy bude možná další změna. V tomto případě se může dokonce zaměstnanec cítit ukřivděn, protože nemá možnost okamžité změny a organizace mu to odmítá umožnit. [8]

**Systém „bufetu“** – selekce z přípustných variant až do limitu zaměstnaneckého konta viz obr. č. 2.2

Obr. č. 2.2

### Systém „bufetu“

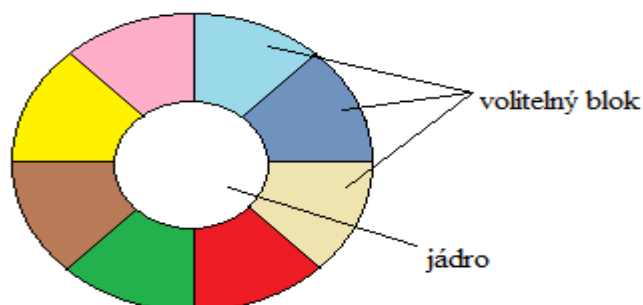


Zdroj: HORVÁTOVÁ, Petra a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

**System „jádra“** – základ je stejný pro všechny, ale existuje možnost doplnění dle vlastních preferencí viz obr. č. 2.3

Obr. č. 2.3

### System „jádra“

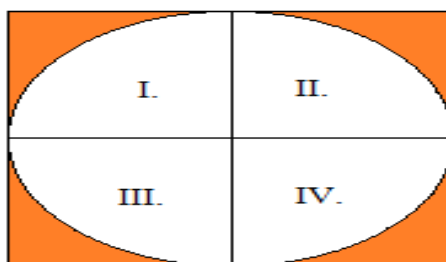


Zdroj: HORVÁTOVÁ, Petra a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systemy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

**System „bloků“** – předem stanovené skupiny výhod, kde je vybíráno dle zařazení zaměstnance viz obr. č. 2.4

Obr. č. 2.4

### System „bloků“



Zdroj: HORVÁTOVÁ, Petra a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systemy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

## **2.12 Členění benefitů**

V základu lze rozčlenit benefity na finanční a nefinanční. Rozhodujícím faktorem je rovněž možnost odlišného daňového zvýhodnění benefitů. Proto je nezbytně důležité nahlížet na benefity a jejich daňové výhody jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance.

### **Penzijní a životní pojištění**

Pro zaměstnavatele se tento benefit v jeho účetnictví projevuje jako daňově uznatelný výdaj. Rozhodujícím prvkem je plnění takového benefitu na základě platné smlouvy. Smlouva může být sepsána i na základě kolektivního vyjednávání nebo lze užít vnitřní předpis. Ze strany zaměstnavatele se jedná v případě penzijního připojištění o částky placené ve prospěch zaměstnance do stanovených penzijních fondů pojišťoven a v případě životního pojištění o částky placené ve prospěch pojišťoven. Rozhodující je ze strany pojišťoven v případě plnění platby penzijního připojištění minimální věk 60 let pojištěného a období pro vyplacení pojistné částky je 60 měsíců. Při spoření na důchod pomocí penzijních fondů lze získat státní příspěvek v rozmezí 50 až 150 Kč měsíčně, tj. 1 800 Kč ročně. Příspěvek se odvíjí od výše měsíční úložky klienta. Pro vyhnutí se placení daně z příjmů fyzických osob je rozhodující roční částka 24 000 Kč. V případě překročení této zákonem stanovené výše musí být případná nadlimitní částka zahrnuta do základu daně příslušné fyzické osoby. Limit 24 000 Kč je společný pro oba typy pojištění a stanovení příslušného poměru využití je zcela závislé na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. [9,11]

### **Příspěvky na nápoje a stravování**

Firmy mohou využívat vlastních jídelen nebo využít externí poskytovatele stravovacích služeb v prostorách firmy. Pro tyto účely lze využít sociální fond. Do výdajů se zahrnují veškeré náklady spojené s příslušným provozem stravovacího zařízení, vyjma ekvivalentní částky zaplacené zaměstnanci za poskytnutou stravu. Relevantní veličinou je rovněž čas trvající směny, ten stanovuje, jestli lze poskytnout stravování jako daňově uznatelný výdaj. Nedílnou součástí je i možnost zdarma požívat vybrané nápoje. Další alternativou je poskytování stravenek zaměstnancům. Jedná se o služby, které jsou poskytovány externími firmami. Jako výdaj lze uznat až 55 % z ceny jednoho jídla, nebo finanční výše stravenky.

Finanční částka je stanovena k 1. 1. 2012 na hodnotu 53,20 Kč. [9,12]

### **Využití pracovního oblečení**

Jedná se o možnost využít takového oblečení, které je nutné k výkonu dané profese nebo činnosti. Užívání jednotného oblečení musí být jasně stanoveno ve smlouvě nebo příslušných předpisech. Oblečení musí být jednoznačně identifikovatelné a nezaměnitelné s běžným oblečením. Možné je i získat příspěvek na ošatné, což je finanční podpora na zakoupení standardního oblečení, které je určené k běžnému nošení. [9]

### **Příspěvek na dopravu**

Přípustných variant pro poskytování tohoto benefitu je více. Zaměstnavatel má možnost využít svůj vozový park, požádat na základě smlouvy o zajištění přepravy dopravce nebo může proplácet jízdenky, které mu předá zaměstnanec. Základem pro uznání příslušného nákladu jako daňového je uzavření smlouvy na základě kolektivního vyjednávání, stanovení v interním předpise, ale je zde také možnost uzavřít smlouvu pouze s konkrétním zaměstnancem. Pro zaměstnance je ovšem nevýhodou to, že daný příjem není od daně z příjmu osvobozen. [9]

### **Delší dovolená**

Zaměstnanec může získat i několik týdnů dovolené navíc, pokud mu to zaměstnavatel umožní. Takové prodloužení dovolené musí být sjednáno ve smlouvě, případně napsáno v předpisech organizace. Z daňového hlediska se jedná u zaměstnance o běžný příjem z jeho činnosti. [9]

### **Dary pro zaměstnance**

V tomto případě se může jednat o formu nepeněžního daru. To jsou například různé druhy slevových a nákupních karet apod. Druhou variantou jsou dary peněžní, které si zaměstnanec může nárokovat. Dary, poskytnuté v rámci FKSP dle stanovených pravidel, lze považovat za daňově uznatelné. U zaměstnanců se stávají součástí jejich příjmu. [9]

## **Možnost využívat služební automobil**

Jedná se o možnost, kdy zaměstnanec může používat automobil i k jiným než pracovním účelům. Takovou možnost mohou využívat především zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích. Zaměstnanci se zahrnuje do jeho daňového základu 1 % ze vstupní ceny automobilu, nejméně však 1 000 Kč, a to za každý měsíc. [9]

## **Školení a vzdělávání zaměstnanců**

Možnost školení a vzdělání svých zaměstnanců může organizace provádět sama, nebo má možnost využít pro tyto účely služeb jiných subjektů. Klíčové je splnění podmínky pro daňovou uznatelnost takového školení, kterou je, že příslušné školení musí souviset s činností příslušné organizace. [9]

### **2.13 Benefity a ČR v roce 2011**

V České republice jsou alespoň základní benefity u většiny společností samozřejmostí. Při sledování průměrného počtu poskytovaných benefitů českými společnostmi se dostaneme na velice slušné číslo tři. V minulých letech velice oblíbené stravenky v poslední době ztrácejí na oblíbenosti a do popředí se dostávají nové benefity, jakými jsou penzijní připojištění nebo možnost dalšího vzdělání. U stravenek je v procentním vyjádření pokles 7 % proti předchozímu roku 2010. Je to zapříčiněno i tím, že ministerstvo financí plánuje daňovou reformu, která výhodnost stravenek ukončí. Útěchou má být vyšší možný odpočet slevy pro zaměstnance na dani z příjmu. Firmy se tak již nyní snaží hledat alternativní řešení tak, aby případné změny zaměstnance zasáhly co nejméně.

České firmy pouze minimálně vyžívají benefitů, které nejsou daňově zvýhodněné. Jedná se zejména o třináctý plat, kde vlivem nepříznivé finanční situace mnohých firem docházelo a dochází k poklesu udělování této výhody. Ani týden dovolené navíc se ve většině případů neposkytuje, protože takové zvýhodnění využívá pouze jedna dvacetina českých firem.



Zaměstnancům tak nezbyvá než doufat, že se finanční situace firem v následujících letech zlepší a oni budou moci čerpat nové výhody. Jediné, co by příznivý rozvoj benefitů mohlo zhatit je tak další případná krize nebo politika ministra financí, která rozvoji na čerpání výhod moc nepřispívá. [10]

### 3 Personální činnosti ve stavební firmě

Tato část je zaměřena na prezentaci společnosti Cobbler s. r. o., analýzu hlavních činností a popis vzniku samotné společnosti.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Název společnosti:	Cobbler s. r. o.
Sídlo:	Zašová – Luhy 633, 756 61 Zašová
Identifikační číslo:	46578463
Daňové identifikační číslo:	CZ46578463
Základní kapitál:	2 700 000 Kč
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	poskytování služeb v oblasti stavebnictví a dřevovýroby
Jednatelé:	Ing. Dalibor Švec Ing. Pavel Plešek

#### 3.2 Představení společnosti

Společnost Cobbler s. r. o. působí v oblasti stavebnictví již od roku 1992. Původními zakladateli byli tři lidé. Jednalo se o pana Ing. Dalibora Švece, pana Ing. Pavla Pleška a pana Petra Janyšku. Společnost byla zapsána do Obchodního rejstříku 16. 4. 1992. Důvodem založení společnosti Cobbler s. r. o. byl vysoký potenciál na trhu, protože se jednalo o období po pádu komunismu. Trh a s ním spojené možnosti se zcela otevřely, a proto byla situace pro založení stavební společnosti zcela ideální. Postupem času docházelo k nárůstu počtu společníků. V současné době jich má společnost celkem osm. Jedním z důvodů proč tomu tak bylo, byl i nutný rozvoj společnosti, který s sebou nesl požadavky i na růst kapitálu společnosti. Svou oblast činností firma rozšířila v roce 2000, kdy se začala věnovat dřevovýrobě. Za tuto dobu si společnost vybudovala pevnou pozici mezi obdobně zaměřenými firmami ve Zlínském kraji a získala několik certifikátů kvality.

## **Aktivity společnosti**

Společnost se zaměřuje na budování inženýrských sítí, výstavbu budov pro komerční a zemědělské účely. Nedílnou součástí jsou i činnosti spojené s případnou rekultivací a přípravou ploch pro výstavbu. Rovněž se podílí na činnostech v oblasti budování komunikací, které jsou určeny jak pro motorová vozidla, tak pěší, ale své aktivity směřuje také k úpravám vodních toků. Vysokou úroveň prováděných služeb zajišťují i certifikáty, které zaručují vysokou míru jakosti. Takovými certifikáty jsou například ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN EN ISO 9001:2009 nebo ČSN OHSAS 18001.

V oblasti dřevovýroby se tato společnost zaměřuje na výrobu a následný prodej speciálně lepených hranolů, které jsou dále zpracovávány. Z hranolů jsou následně vyráběny profily, které slouží k výrobě oken a dveří různých velikostí a specifikací. Většina produkce původně směřovala do Německa, ale vývoj posledních let změnil podmínky panující na trhu, a tak aktuálně většina produkce končí v tuzemsku. Dále pak zajišťuje pořez řeziva a je schopna zajistit a dodat široké spektrum řeziva a materiálů ze dřeva pro stavební účely. Lze rovněž zajistit a využít služeb, jako jsou například sušení řeziva ve speciálních sušičkách, ale i další různorodé procesy zpracování dřeva. Kvalita prováděných činností je opět zaručena, protože firma je držitelem certifikátů ČSN EN ISO 9001:2001, ale také ČSN EN ISO 14001:1997. V oblasti dřevovýroby se rovněž podařilo realizovat projekt v rámci evropských fondů, který měl za úkol zvýšit podíl automatizace při výrobě a zajistit růst efektivity výroby.

Díky širokému technickému zázemí a obsáhlému vozovému parku je společnost rovněž schopna zajistit přepravu speciálních a nadrozměrných nákladů. Jedná se zejména o přepravu těžké stavební techniky a materiálu, který je určen pro stavební účely, jako jsou posypové materiály atd. Existuje i možnost pronájmu jednotlivé techniky, která je k dispozici. V portfoliu takové techniky lze nalézt opravdu široké spektrum různorodých strojů a zařízení. Jedná se zejména o bagry rozličných velikostí a jejich specifického zaměření. Dále jsou nabízeny nákladní automobily a tahače, které jsou určeny pro transport těžkých a rozměrných nákladů. Zajímavá je i nabídka menších strojů, kde lze zařadit přenosná zařízení, jako jsou různá elektrická kladiva, elektrocentrály atd. Firma rovněž disponuje i plně vybaveným nákladním automobilem, který slouží jako středisko pro opravy jednotlivé techniky. Jelikož společnost disponuje i odborně školeným personálem, který se zaměřuje na údržbu a opravy

stavební, ale také transportní techniky, může si dovolit poskytovat služby v této oblasti i externím zákazníkům. Tyto služby využívají menší stavební podniky, které si nemohou dovolit disponovat vlastním servisním zázemím.

### **Ekonomická situace**

Cobbler s. r. o. stabilně dosahuje uspokojivých ekonomických výsledků. Roční obrat se pohybuje okolo čtvrt miliardy korun. Také zisk se daří držet na velice slušné úrovni, přičemž například v roce 2010 zisk po zdanění přesáhl částku 25 mil. Kč. Dosahování takových výsledků je velice náročné. Oblast stavebnictví utrpěla vlivem ekonomické a hospodářské krize nemalé ztráty. Proto se společnost snaží o maximálně efektivní využití všech finančních prostředků tak, aby nejlépe vyhověla klientům. Nelze také opomenout fakt, že s ohledem na zachování kvality musí i nadále investovat do techniky a rozvoje firemního zázemí. Další vyhlídky nejsou rovněž ideální, protože se od roku 2012 zvýšila snížená sazba DPH z 10 % na 14 %. To se opět velmi dotkne oblasti stavebnictví, protože se jednotlivé činnosti prodraží. Lze tedy očekávat pokles poptávky. Snahou tak zůstává alespoň možnost se zapojit do projektů, které jsou financovány v rámci různých evropských fondů a dotací, které směřují do jednotlivých měst a obcí.

### **Zaměstnanci**

Počet zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru, se v průměru pohybuje okolo čísla 136. Na aktuální výši se významně podílí zejména sezonnost prací, protože stavebnictví je přímo závislé na meteorologických podmínkách, které v danou chvíli panují. Část prací je prováděna na základě dohod o provedení práce. To umožňuje pružnou reakci na nastalou situaci, kdy je potřeba vyššího počtu pracovní síly.

Jednotlivé oblasti výkonu činnosti, lze rozdělit do několika částí. Část zaměstnanců pracuje v budově, kde společnost sídlí. Jedná se zejména o TH pracovníky zabezpečující administrativu a chod podniku. Další pracují v budovách uvnitř rozsáhlého areálu. Jedná se zejména o zaměstnance, kteří mají na starost jednotlivé sklady, údržbu techniky a případné opravy. V areálu se taktéž nachází oddělení dřevozpracující a dřevovýroby. Menší skupina zaměstnanců pracuje v oddělení, které zajišťuje transport stavebně technických materiálů

a osob. Největší podíl zaměstnanců však pracuje na jednotlivých stavebních projektech. Valná většina se přesouvá podle aktuální potřeby jednotlivých profesí z jednoho místa realizace na druhé. Díky tomu je operativně zajištěna vysoká kvalita jednotlivých prováděných činností. Jednotlivá oddělení podniku jsou tato:

- vedení společnosti
- sekretariát
- obchodní oddělení
- finanční a personální oddělení
- projektové a stavební oddělení
- oddělení dřevovýroby
- technické oddělení
- zásobování a sklady

### **Realizované zakázky**

Společnost Cobbler s. r. o. realizovala a realizuje opravdu velice obsáhlé spektrum zakázek. Proto zde není možné uvést všechny. Mezi významné realizované stavby patří například výrobní a správní budovy pro společnost Arsil Crystal, a. s. v obci Zašová, a dále pak pro společnosti Brose CZ spol. s. r. o. a Bosch s. r. o. v Rožnově pod Radhoštěm. Mezi další výčet postavených budov lze nalézt například budovu velkoobchodu nebo polyfunkční stavbu pro komerční účely, ale také celou řadu sportovišť, která dnes a denně využívají sportovci v mnoha městech a obcích. Významné projekty je možno nalézt i v oblasti budování vodovodů, plynovodů a kanalizací, které byly realizovány v celé řadě obcí Zlínského kraje. Cobbler s. r. o. se rovněž aktivně podílel na projektu Čistá řeka Bečva, který byl spolufinancován Evropskou unií a stál více než jednu miliardu korun. K stěžejním aktivitám podniku se řadí i výstavba silnic, přičemž takovou silnici pro motorová vozidla je možno nalézt například mezi Rožnovem pod Radhoštěm a Zubřím. Jako velice významný projekt se jeví pro oblast mikroregionu Rožnovska cyklostezka údolím Rožnovské Bečvy, kde společnost Cobbler s. r. o. realizovala úsek mezi Horní Bečvou a Rožnovem pod Radhoštěm. Nespočet zakázek byl realizován v oblasti úpravy a rekultivace terénu, stejně tak u demoličních a sanačních prací. [13]

### **3.3 Poskytované zaměstnanecké benefity**

#### **Stravenky**

Stravenky jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu jejich pracovního zařazení. Zaměstnanci náleží stravenka za každý řádně odpracovaný den. Stravenky jsou odebírány od společnosti Le Chèque Déjeuner s. r. o. Takovou stravenkou je možno zaplatit za služby v restauračních zařízeních nebo za nákup potravin ve vybraných obchodech. Provozovny, které tento typ stravenek přijímají, jsou řádně označeny a informují zákazníka o možnosti platby vybraným kuponem. Cobbler s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům stravenky v nominální hodnotě 60 Kč. V tomto případě zaměstnavatel hradí 33 Kč a zaměstnanec 27 Kč z celkové hodnoty.

#### **Penzijní připojištění**

Zaměstnanci si mohou zažádat a následně mají možnost získat příspěvek na penzijní připojištění. Firma spolupracuje se společností Komerční banka, a. s. V tomto případě jim společnost bude přispívat částkou ve výši 100 Kč. Další část sjednaného pojištění si zaměstnanci stanovují a hradí sami.

#### **Životní pojištění**

Dalším možným benefitem je životní pojištění. Toto pojištění je kombinací ochrany zdraví a případného rizika smrti. Je zde i možnost volby investování do rozdílných fondů. Možnosti případného výnosu z investice se odvíjí od rizika jednotlivých variant, které jsou nabízeny. Zde mohou vybraní zaměstnanci získat příspěvek od zaměstnavatele až ve výši 300 Kč.

#### **Služební automobil**

Tuto výhodu nečerpají všichni zaměstnanci, ale pouze ti, u kterých je to nutné a výhodnější využívat automobil rovněž k soukromým účelům. Jedná se zejména o benefit, který je výhodný a žádoucí vzhledem k výkonu jejich pracovní náplně. Jedná se zejména o zaměstnance na vyšších pracovních pozicích. Pro běžného zaměstnance se zde objevuje

klíčová nevýhoda, neboť poměrná část z hodnoty automobilu, přesněji 1 % z ceny pořízení včetně DPH započítává do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění. Zaměstnanec zaplatí v tomto případě také vyšší daň z příjmu.

### **Služební telefon**

Tuto výhodu mohou využívat především vedoucí zaměstnanci, protože je nezbytně nutné, aby měli u sebe mobilní telefon. Jde zejména o možnost rychlé komunikace jak s podřízenými, nadřízenými, ale také s lidmi mimo firmu. Držitel takového služebního telefonu jej může využívat i k soukromým hovorům, ovšem pouze v omezené míře. Firmy poskytující telefonní služby, se kterými má společnost uzavřenou rámcovou smlouvu, se mění dle aktuální nabídky jednotlivých mobilních operátorů.

### **Týden dovolené navíc**

Společnost Cobbler s. r. o. svým zaměstnancům standardně poskytuje týden dovolené nad rámec běžných 4 týdnů. Firma se takto rozhodla i vzhledem k fyzické náročnosti vykonávaných profesí ve stavebnictví. Zaměstnanci tak získají týden na lepší regeneraci a jsou následně schopni podávat vyváženější a lepší pracovní výkony.

### **Školení zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou pravidelně školeni jednak v oblasti bezpečnosti práce, ale také pro jednotlivé technologické postupy, které jsou nezbytně nutné pro kvalitní provedení práce. Zaměstnanci budou moci využívat nového školicího střediska v areálu firmy, které je již ve fázi dokončovacích prací.

### **Pracovní oděvy**

Zaměstnanci kromě zákonem stanovených ochranných pomůcek, jako jsou například ochranné helmy, chrániče sluchu, ochranné brýle a pracovní obuv, dostávají i další oděvy, jako jsou kupříkladu trička nebo mikiny. Takovéto oděvy jsou vždy jasně označeny firemním logem společnosti.

## **Pití na pracovišti**

Jak v sídle společnosti, tak na jednotlivých místech výkonu práce, tj. na stavbách, mají zaměstnanci vždy možnost se napít nealkoholických nápojů. V létě se jedná převážně o nápoje chlazené a naopak v chladnějších pracovních podmínkách, které běžně panují na stavbách, jsou poskytovány nápoje teplé.

## **Podíly ze zisku**

V případě kladného hospodářského výsledku se firma rozhodla vyplácet svým zaměstnancům podíl na zisku. Jeho výše se mění v závislosti na ekonomické situaci podniku. Nejedná se tedy o stabilní procentní podíl. Záleží zde pouze na rozhodnutí vedení společnosti. Výhodou tohoto řešení je přímý podíl zaměstnanců, kteří svou efektivní prací mohou získat dodatečnou finanční odměnu.

## **Lékařské prohlídky**

Samozřejmostí jsou vstupní prohlídky pro nově příchozí zaměstnance. Dále se pravidelně provádí preventivní prohlídky. Lze rovněž provést mimořádnou prohlídku na žádost zaměstnavatele, ale také zaměstnance. [13]

### **3.4 Vyhodnocení dotazníků**

Pro získání objektivního přehledu byla použita dotazníková metoda. Aby byl zaručen dostatečně reprezentativní vzorek, bylo mezi zaměstnance rozdáno celkem sto dotazníků. Otázek obsažených v dotazníku bylo celkem patnáct. Bylo přihlédnuto k maximální možné míře přehlednosti a možnosti rychlého vyplnění. Otázky jsou zejména směřovány tak, aby byla zjištěna například:

- úroveň využití benefitů,
- motivovanost zaměstnanců,
- spokojenost se stávajícími benefity,



- atmosféra na pracovišti,
- míra obeznámení s firemní politikou.

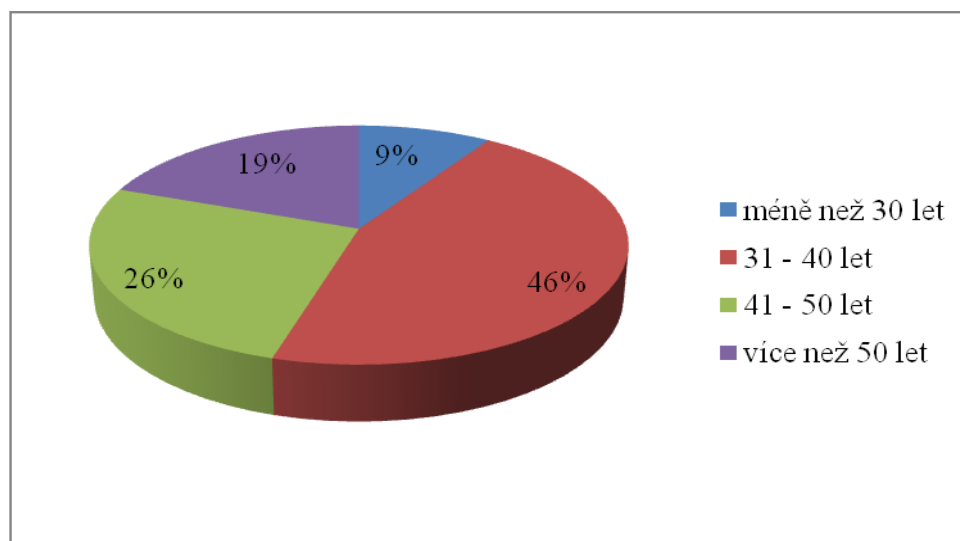
Dotazníky byly rozdány na jednotlivá pracoviště v tištěné podobě. Úspěšně se k následnému zpracování z celkové stovky rozdaných dotazníků navrátilo 88. Všechny odevzdané dotazníky byly řádně vyplněny.

Z průzkumu vyplynulo, že z celkového počtu respondentů bylo 64 mužů, což v procentním vyjádření znamená 73 %. Žen bylo 24, to tedy odpovídá úrovni 27 %. Převaha mužů je zapříčiněna zejména faktem, že se jedná o stavební firmu, kde muži zastávají stěžejní roli.

Struktura věkového složení zaměstnanců je názorně vidět v grafu č. 3.1, odkud jasně vyplývá, že nejvíce zaměstnanců je v rozmezí 31 – 40 let věku. Nejméně zastoupenou skupinou jsou pracovníci mladší 30 let. Jak je vidět, většina zaměstnanců je ve věku, kdy je schopna plnit náročnou fyzickou práci spojenou s prací ve stavebnictví. Navíc je v tomto středním věku zaručena již jejich dostatečná zkušenost.

Graf č. 3.1

#### Věkové složení zaměstnanců v %

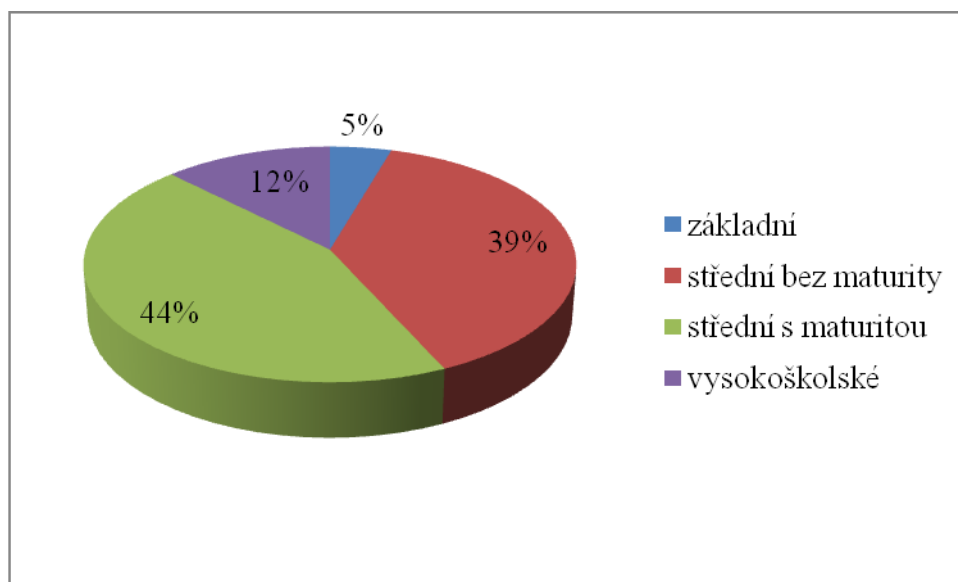


Zdroj: vlastní zpracování

Dalším důležitým a rozhodujícím prvkem je úroveň dosaženého vzdělání zaměstnanců. Dle úrovně jejich vzdělání lze samozřejmě posoudit i úroveň a náročnost jejich vykonávané činnosti, stejně jako zařazení v organizační struktuře. Rovněž je možné očekávat i odlišné nahlížení na důležitost jednotlivých benefitů. Jednotlivé rozložení úrovně vzdělání názorně a věrohodně zobrazuje graf č. 3.2. Bez zajímavosti určitě není ani to, že při detailním porovnání rozdílnosti v úrovni vzdělání mezi muži a ženami jasně vyplynulo, že zatímco u mužů převažuje středoškolské vzdělání bez maturity, tak zcela naopak je tomu u žen, kde drtivá většina respondentek je držitelkami maturitního vysvědčení. Je to dáno tím, že většina mužů vykonává dělnickou profesi, zatímco ženy mají ve společnosti na starost především administrativní úkony.

Graf č. 3.2

### Úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání v %



Zdroj: vlastní zpracování

Následovala otázka týkající se délky pracovního poměru, tedy jak dlouho už zaměstnanec pracuje ve společnosti Cobbler s. r. o. Pouze 9 zaměstnanců (10 %) pracuje ve společnosti méně než dva roky. Dalších 20 zaměstnanců (23 %) jsou pracovníky firmy více než dva roky, ale méně než pět let. Zbývajících 59 pracovníků (67 %) pracuje ve společnosti více než pět

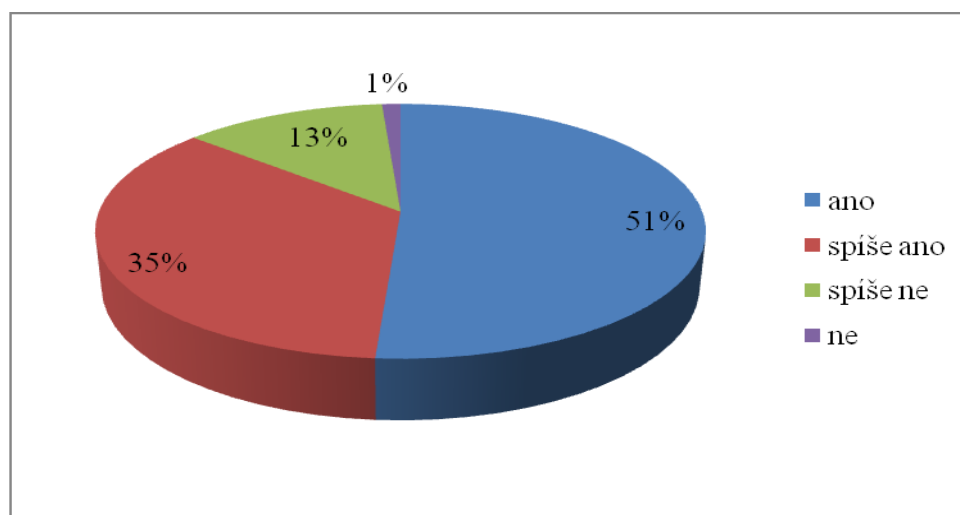
let. Z toho jasně vyplývá, že zaměstnanci pracují ve stabilní firmě, ve které se cítí být spokojeni a nemají důvod uvažovat o změně. Dle osobního zjištění jsou někteří zaměstnanci ve společnosti již od doby jejího založení, lze tedy předpokládat, že nepocítují potřebu případné změny a hodlají zde v ideálním případě pracovat až do odchodu do důchodu. Fluktuace pracovníků tedy není nikterak velká, což přináší jak své výhody, tak také nevýhody.

Další otázky již byly zaměřeny na konkrétní dotazy týkající se problematiky motivace a aktuální úrovně motivace širokého spektra zaměstnanců. Všechny otázky byly stanoveny tak, aby dokázaly efektivně zachytit aktuální stav, ale aby zároveň nepůsobily příliš osobně.

Pátá otázka byla směřována k pocitu dostatečné motivace. Zaměstnanci mohli vybírat ze čtyř odstupňovaných variant odpovědí. Přesné výsledky jsou zachyceny v grafu č. 3.3, ze kterého vyplývá, že valná většina z nich je spokojena s tím, jak jsou motivováni. Najdou se samozřejmě i jedinci, kteří nejsou spokojeni a představovali by si lepší snahu o motivaci ze strany zaměstnavatele. Nespokojen byl pouze jeden jediný zaměstnanec. Samozřejmě lze namítnout, že v případě této otázky se jedná převážně o subjektivní dojem, ale i ten je pochopitelně velice důležitý a je potřeba jej zahrnout do celkové analýzy stávajícího stavu.

Graf č. 3.3

#### Dostačující úroveň motivovanosti v %



Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavým zjištěním skončilo vyhodnocení v pořadí šesté otázky. Tato otázka se týkala zájmu dotazovaných o firemní politiku. Odpověď byla zcela jednoduchá, protože bylo možné odpovědět pouze ano nebo ne. Zde odpovědělo kladně pouze 36 dotázaných, což v procentním vyjádření znamená přibližně 41 %. Ostatních 52 respondentů (59 %) odpovědělo záporně. Zajímavým faktem je, že při porovnání odpovědí zástupců obojího pohlaví se ukázala informovanost žen dvakrát vyšší než v případě mužů. Za tímto výsledkem může stát to, že muže daná problematika nezajímá nebo se problematice nevěnují. V každém případě se nejedná o nic pozitivního jak z hlediska podniku, tak z hlediska samotných zaměstnanců. Firemní politika a strategie je totiž základním stavebním kamenem každého podniku.

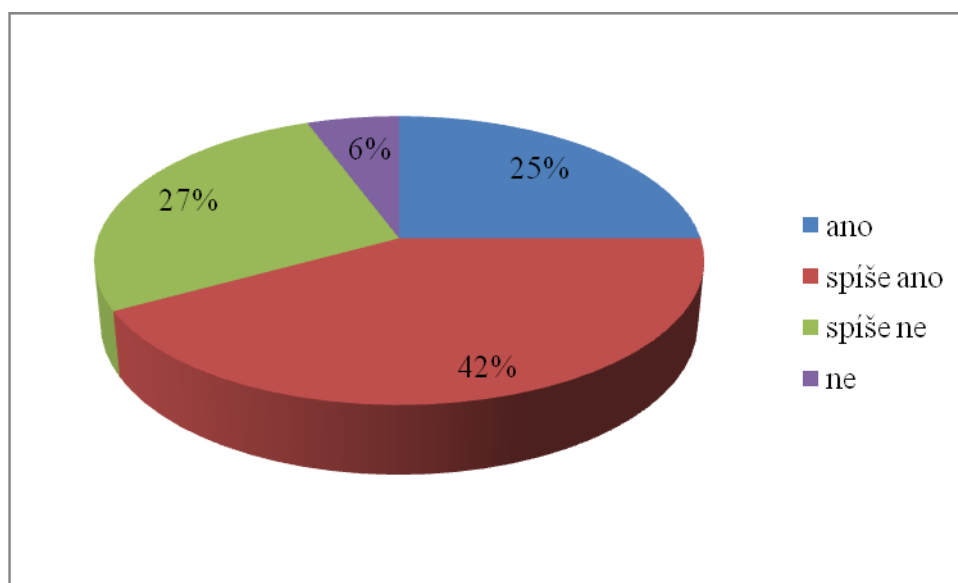
Otázka číslo sedm byla zaměřena na spokojenost s atmosférou panující na daném pracovišti. Z celkového počtu dotazovaných odpovědělo celkem 48 dotázaných (55 %), že atmosféra je přátelského charakteru. Za neutrální ji považuje 35 lidí (40 %). V napjatém prostředí pracují 2 zaměstnanci (2 %) a zbývající 3 pracovníci (3 %) odpověděli, že ani oni sami neví, jaká aktuálně panuje atmosféra na jejich pracovišti. Z výsledků je zcela patrné, že většina zaměstnanců je relativně spokojená. Podstatná část pracuje podle svého mínění ve standardním pracovním prostředí, kde panuje zcela pracovněprávní vztah.

Následovala otázka, která měla zjistit, zdali se zaměstnancům za dobře odvedenou práci dostává uznání. V případě, že odpověděli ano, následoval dotaz, jakou formu takové uznání má. Kladně se vyjádřilo 59 respondentů (67 %) a zápornou odpověď volilo 29 z dotázaných (33 %). V případě kladné odpovědi, následovala otevřená část pro doplnění odpovědi, kde z dotazníku vplynuly pouze dvě odpovědi. První forma je finanční, přičemž takovou formou je v případě úspěšně odvedené práce odměněno 80 % zaměstnanců. Zbývajících 20 % se dočká pochvaly od svého nadřízeného.

Neméně důležitou je otázka číslo devět, kde byl položen dotaz na případnou kritiku při pracovním neúspěchu dotazovaného. Zaměstnanci si opět mohli zvolit jednu ze čtyř předem stanovených odpovědí. Přehled odpovědí je znázorněn v grafu č. 3.4.

Graf č. 3.4

### Riziko kritiky při neúspěchu v %



Zdroj: vlastní zpracování

Podstatnou roli v pohledu zaměstnance na svého zaměstnavatele a zejména nadřízeného pracovníka rovněž hraje možnost sdělit svůj názor. Na tuto problematiku se zaměřila další z dotazníkových otázek. Z výsledků vyplynulo, že 61 z celkového počtu dotázaných (69 %) se může bez problému se svým názorem na nadřízeného obrátit a sdělit mu jej. Naproti tomu na názor pouhých 7 pracovníků (8 %) nebude brán zřetel a zaměstnanci mají v tomto případě smůlu. Zbývajících 20 respondentů (23 %) se o své názory s nadřízeným nedělí, a proto jejich odpověď zněla, že neví, jestli danou možnost vůbec mají.

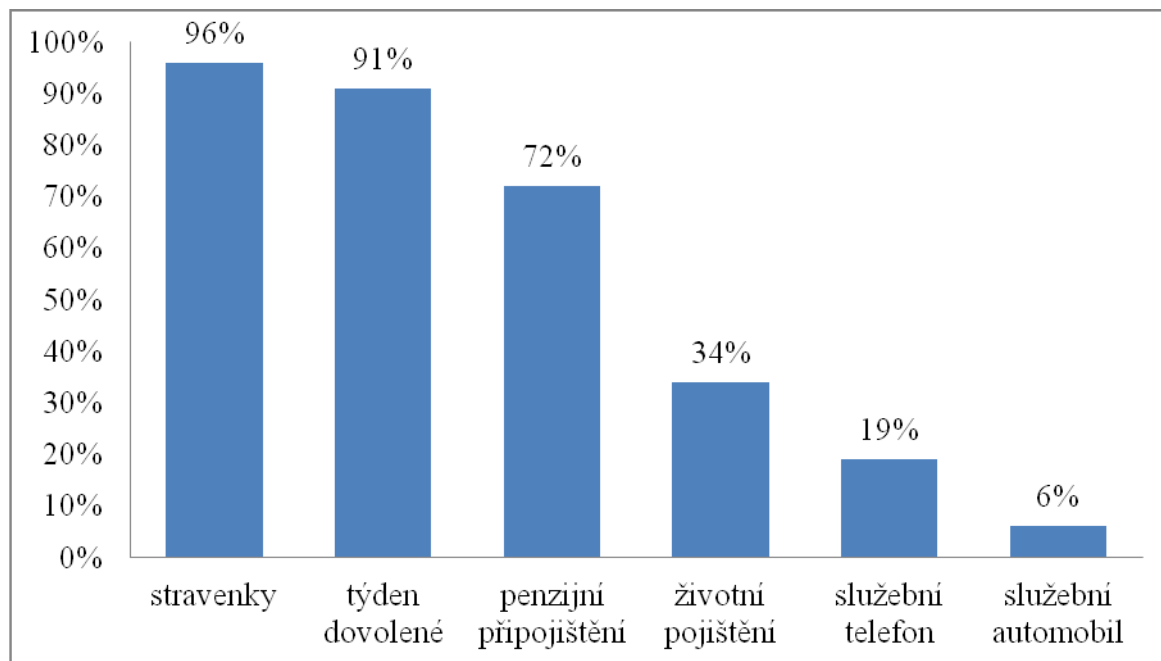
Následovala série otázek, které byly zaměřeny na analýzu aktuálně využívaných benefitů ve společnosti a také na spokojenost s aktuálně stanoveným systémem odměňování ve formě uváděných benefitů.

Takovým šetřením se například zabývala otázka, zda zaměstnanec využívá některý z poskytovaných benefitů. V případě kladné odpovědi, napsal o jaký benefit nebo benefity se jedná. Záporně neodpověděl ani jeden ze zaměstnanců. Takže je zde veliký předpoklad, že některý z benefitů využívají všichni zaměstnanci. Důležitějším aspektem zůstává složení

a struktura využitých zaměstnaneckých výhod. Přehled všech zaměstnaneckých výhod a jejich četnost, které zaměstnanci uvedli, je uveden v následujícím grafu č. 3.5. Názorně je vidět, kolik procent zaměstnanců využívá uvedený benefit. S nejvyšší četností dominují stravenky, které patří mezi hojně využívané benefit i v ostatních firmách. Společnost všem svým zaměstnancům bez rozdílu poskytuje dovolenou v délce trvání 5 týdnů místo běžných 4 týdnů. Mezi často využívanými zaměstnaneckými výhodami lze nalézt i penzijní připojištění, které v posledních letech získává na oblibě. Na chvostu se umístil služební automobil, což je logické, protože jej využívá pouze úzké spektrum pracovníků. Je možné mírné zkreslení skutečného stavu, protože s velkou pravděpodobností ne všichni zaměstnanci uvedli všechny benefity, které využívají. Je dosti možné, že na některou z výhod, které jim firma poskytuje, zapomněli, nebo ji pouze nemuseli považovat za benefit.

Graf č. 3.5

**Počet zaměstnanců využívajících daný benefit v %**



Zdroj: vlastní zpracování

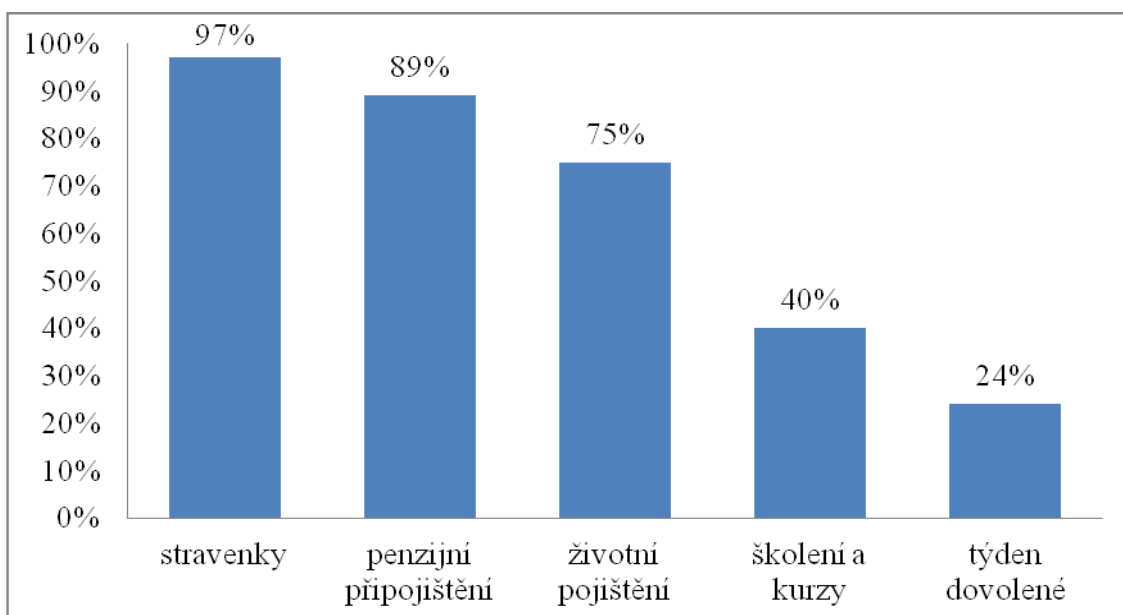
Ke zkreslení v předchozí otázce mohlo docházet i kvůli faktu, že zaměstnanci nejsou řádně seznámeni se všemi existujícími benefity, které firma Cobbler s. r. o. poskytuje. Na to, jak jsou zaměstnanci informováni, byla zaměřena otázka číslo dvanáct. Přehled o všech dostupných benefitech má pouze 60 z nich, což odpovídá hodnotě 68 %. Zbývajících 28 (32 %) není dostatečně obeznámeno se všemi dostupnými benefity, tedy je ani nemohou případně využívat a to i přes to, že může být pro takového jedince vybraný benefit velice zajímavý. Tento fakt nepříznivě ovlivňuje prováděný výzkum, protože zaměstnanec, který netuší, že některý z možných benefitů je k dispozici, jej stěží může zahrnout do celkového hodnocení. Zároveň to však poukazuje na prostor ke zlepšení stávající situace.

Na otázku míry spokojenosti se stávajícími benefity odpovídali zaměstnanci následovně. Stávající systém plně vyhovuje 23 z celkového počtu dotazovaných (26 %). Tito jedinci necítí tedy potřebu jakékoliv změny a jsou zcela spokojeni. Dalších 43 respondentů (49 %) považuje systém za uspokojivý, ale zároveň vidí možnost případného vylepšení. Spíše negativně se k aktuálním možnostem staví 18 zaměstnanců (20%). V jejich případě je aktuální stav nevyhovující a je z jejich pohledu nutné doznat určitých změn. Pouze 4 jedinci (5 %) považují stávající systém zaměstnaneckých výhod, který je aktuálně zaveden, za zcela nepřijatelný a vyžadují komplexní přestavbu aktuálně využívaného systému.

Priority v jednotlivých benefitech, tak jak je vidí jednotliví zaměstnanci, patří k nejdůležitějším ukazatelům pro zaměstnavatele. K tomuto objektivnímu náhledu na celkovou potřebu zaměstnanců byla využita otázka s pořadovým číslem čtrnáct. Zde mohli zaměstnanci vybírat z několika předpřipravených variant, ale také měli možnost zatrhnout kolonku jiný a uvést právě ten z benefitů, který oni považují za jeden z nejdůležitějších. Této možnosti využila přibližně čtvrtina dotazovaných a shodně dopsala, že jako důležitá zaměstnanecká výhoda se jim jeví týden dovolené nad rámec standardní výměry. Drtivá většina dotazovaných zatrhla vždy více než jednu z možností. Přesný přehled v kolika procentech se vyskytly jednotlivé varianty je znázorněn v grafu č. 3.6.

Graf č. 3.6

### Přehled nejdůležitějších benefitů v %



Zdroj: vlastní zpracování

Závěrečná otázka byla věnována aktuální problematice. Přesněji se jednalo o dotaz, zdali zaměstnanci souhlasí s plánovaným zrušením daňového zvýhodnění stravenek. Zde odpovědělo všech 88 dotázaných (100 %), že s případným zrušením zásadně nesouhlasí. Jednotnost v této odpovědi jasně ukázala na důležitost stravenek v systému benefitů, které jsou poskytovány.



## 4 Shrnutí a návrh doporučení

Kapitola se zaměřuje na souhrn dat získaných od zaměstnanců, porovnání výhod a nevýhod stávajícího systému, ale také na výčet konkrétních doporučení pro daný podnik.

### 4.1 Shrnutí průzkumu

Průzkumu ve společnosti, který byl prováděn pomocí dotazníkové metody, se celkem zúčastnilo 88 zaměstnanců. Původně byla dána k dispozici rovná stovka těchto dotazníků, přičemž část, přesněji devět dotazníků, se vrátilo nevyplněných a zbývající část, tedy tři dotazníky se již nepodařilo úspěšně doručit.

Z celkového počtu dotazovaných byla převážná většina mužů. Nejrozšířenější věkovou skupinou jsou pracovníci ve věku 31 – 40 let. Co se týká úrovně nejvyššího dosaženého vzdělání, tak nejvíce zaměstnanců má ukončenou střední školu bez maturity. Zaměstnanců se základním vzděláním vzhledem k odborně vykonávaným činnostem je minimum. Délka trvání nepřetržitého pracovního poměru je u převážné většiny delší než 5 let. Tento fakt svědčí o solidní stabilitě a zázemí, které společnost Cobbler s. r. o. svým zaměstnancům poskytovala a poskytuje.

V oblasti dostatečné úrovně motivovanosti se většina zaměstnanců vyjadřuje veskrze kladně. Najde se samozřejmě i několik méně spokojených jedinců, ale těch, kteří by byli zcela bez motivace, je zanedbatelné minimum. V oblasti znalosti firemní politiky, a tedy i případné strategie a budoucího vývoje společnosti, jsou na tom zaměstnanci již podstatně hůře. Rovných 59 % dotázaných nemá tušení, jaká hesla a priority firma razí, nebo kam chce v budoucnosti směřovat. Naopak je nutné podotknout, že většina je spokojena s atmosférou, která panuje na jejich pracoviště, což zcela nepochybně příznivě ovlivňuje jejich pracovní výkony. Za dobře odvedenou práci jsou zaměstnanci ohodnoceni především finančně. Stimulace pomocí finanční odměny má samozřejmě své výhody i nevýhody. Menší část dotazovaných je za svou práci pochválena.

Případný neúspěch znamená v naprosté většině případů kritiku ze strany nadřízených. Pouze pět zaměstnanců nepocítuje, že jsou za případně způsobený problém pokáráni. Kritika je samozřejmě žádoucí, ale musí být užívána v přiměřené míře. Na druhé straně je při případných úspěších nutná minimálně pochvala i případná finanční odměna. Co se týká možnosti sdělit svůj názor nadřízenému, tak většina pracovníků v této oblasti nemá problém. Část se ovšem svůj názor sdělit nepokouší, ale je tu možnost, že i nechtějí.

Z otázek týkajících se oblasti benefitů jasně vyplynulo, že všichni dotázaní některý z benefitů využívají. V drtivé většině se jedná o stravenky, které by dle následného zjištění v účetním oddělení měli pobírat všichni zaměstnanci. Všem zaměstnancům je poskytován i benefit v podobě 1 týdnu dovolené navíc, ale ne všichni jej uvedli. Těsně za delší dovolenou se umístilo penzijní připojištění, kde je názorně vidět, že lidem není lhostejné jejich zajištění na stáří. Trochu za očekáváním zůstalo využití životního pojištění, což je vzhledem k faktu rizika zranění ve stavebnictví poněkud překvapivé. Možným zdůvodněním je, že opravdu kvalitní pojištění je pro zaměstnance sice na jednu stranu důležité, ale na druhou stranu se jeví jako poněkud drahé.

Celkový přehled o poskytovaných benefitech mezi zaměstnanci můžeme vyhodnotit jako průměrný až mírně podprůměrný. Jedná se zejména o muže, kteří jsou podstatně méně informováni o výhodách a obeznámeni s jejich využíváním než ženy. Za tímto faktem může stát nezájem ze strany mužů, ale také fakt, že ženy mezi sebou více komunikují a jsou tedy schopny si lépe předat potřebné informace.

V oblasti spokojenosti se stávajícím systémem benefitů se převážná většina respondentů vyjádřila kladně. Je zde ovšem i část, která vidí možnosti, jak zavedený systém obměnit nebo rovnou změnit. Ale takových je vzhledem k celkovému počtu málo.

Na dotaz týkající se priority jednotlivých benefitů odpovídali v klíčových benefitech dle očekávání. Jasně zvítězily stravenky, penzijní připojištění a životní pojištění. Rovných 40 % zaměstnanců považuje za přínosné i různé druhy školení a kurzů. Pouhá čtvrtina všech dotázaných považuje o týden delší dovolenou za důležitou. Toto zjištění je poněkud zarážející, ale je zde možnost, že zaměstnanci to spíše považují za samozřejmost, protože prodlouženou dovolenou dostávají automaticky. Překvapivým zjištěním je, že zaměstnanci se

nezmínili například o přidělení mobilních telefonů nebo využívání služebních vozů. Zjevně v jejich žebříčku hodnot nezaujímají tyto benefity natolik významné místo, aby se o nich zmínili.

Naprosto dle očekávání dopadla závěrečná otázka, kde odpovědělo 100 % dotázaných, že nesouhlasí se zrušením daňového zvýhodnění stravenek. Zaměstnanci ve společnosti Cobbler s. r. o. považují stravenky za klíčový prvek v oblasti benefitů. Případný zánik znamená nejen ztrátu pro zaměstnance, ale s problémy se také bude potýkat zaměstnavatel. Ten bude muset najít vhodnou náhradu, která vzniklou mezeru zacelí.

#### **4.2 Výhody a nevýhody stávajícího systému**

V oblasti motivace stávající praxe funguje efektivně a stabilně. Zaměstnanci se cítí být dostatečně motivovaní a není potřeba případných změn. Za svou práci jsou minimálně pochváleni, ale také velice často i finančně odměněni. Dostává se jim, až na výjimky, přiměřené kritiky ze strany nadřízených při případném neúspěchu, což je rovněž zcela v pořádku.

Stávající systém benefitů je nastaven tak, že se snaží minimalizovat finanční zatížení jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Přináší to samozřejmě své výhody v podobě případné úspory finančních prostředků, ale také nevýhody v možnostech zaměstnancům nabídnout něco zajímavého. Dalším nesporným faktem je jednodušší administrativa, která není natolik zatížena evidencí a složitými propočty, jako je sledování stavu využití jednotlivých benefitů apod.

Zaměstnanci mají pouze omezenou možnost výběru. Výhoda omezení možných variant je částečně přínosem, protože zaměstnanec nemusí přemýšlet nad tím, který z benefitů si vybere, ale dostane v podstatě automaticky ten, na který má v danou chvíli nárok. Jak vyplynulo z průzkumu provedeného mezi zaměstnanci, tak většině tento systém nikterak zvlášť nevadí. Odpadají i případné potíže, které jsou spojeny s tím, že se pracovník využívající určitý benefit, rozhodne pro změnu, protože mu ten stávající nevyhovuje. Uspoří se nejen čas, který

je přímo svázán s penězi na potřebnou administrativní změnu, ale i případná nespokojenost ze strany zaměstnance, který v danou chvíli bude systém považovat za nepružný.

Výraznou nevýhodou je špatná informovanost o možnostech, které mohou zaměstnanci využít. Není jich sice mnoho, ale přeci jen ne všichni tuší, jaké výhody jim případný benefit, který nevyužívají, může přinést.

Špatnou zprávou pro společnost je především neznalost firemní politiky ze strany zaměstnanců. Zaměstnanec, který netuší, o co firma usiluje a co od svých zaměstnanců požaduje, většinou nepocítuje osobní a bližší vztah k dané organizaci. Pocit, který zaměstnanci říká, že je s organizací přímo spojen, dokáže to, že zaměstnanec se snaží pracovat více v zájmu takové organizace a taková práce se stává většinou i efektivnější.

#### **4.3 Návrh doporučení**

Je nezbytně nutné provést opravná opatření, která povedou k lepšímu seznámení zaměstnanců s firemní politikou. Vedoucí pracovníci musí být dokonale obeznámeni s příslušnou problematikou a své znalosti následně racionálně a úspěšně přenášet na své podřízené. V případě příchodu nového pracovníka je nezbytné, aby byl takový pracovník důsledně seznámen se společností, její historií, příslušnými pravidly a principy, ale také s možným budoucím vývojem. Jen tak lze zaručit pevné vztahy a vazby pracovního charakteru mezi vedením podniku a podřízenými.

Zbývající doporučení se týkají oblasti zaměstnaneckých výhod, tedy návrhům zpracovaných na reálných základech, které stávající systém zefektivní a optimalizují.

Zaměstnanci musí být nezbytně lépe informováni, protože 32 % zaměstnanců nemá přehled o aktuálních možnostech, které poskytuje systém benefitů ve společnosti. Aktuální informace musí být přehledně umístěny a uspořádány na stávajících nástěnkách, které jsou v prostorách, kde prochází většina pracovníků. Také zaměstnanci v účetním oddělení by měli jednotlivé zaměstnance upozornit na možnosti, které mají k dispozici. Ideální situace nastává při přebírání výplatních pásek, kdy dochází k přímému kontaktu.

## Stravenky

V oblasti týkající se jídelních kuponů, tedy stravenek, se jako nejlepší varianta vedoucí k růstu úspor jak na straně zaměstnavatele, tak také zaměstnance, jeví možnost navýšit stávající hodnotu stravenky. Stávající legislativa umožňuje maximální nominální hodnotu stravenky na úrovni 96 Kč. Ve společnosti Cobbler s. r. o. jsou aktuálně využívány stravenky s hodnotou pouze 60 Kč. V případě odhadované průměrné hrubé mzdy 26 000 Kč je možnost výrazného navýšení výhodnosti. Přehled pro jednoho zaměstnance ukazuje tabulka č. 4.1.

Tabulka č. 4.1

### Přehled výhodnosti jednotlivých kuponů v Kč

Úspora na:	Hodnota kuponu	
	60	96
straně zaměstnance za měsíc	211	347
straně zaměstnavatele za měsíc	236	377
straně zaměstnance za kalendářní rok	2 532	4 164
straně zaměstnavatele za kalendářní rok	2 832	4 524
<b>Celková úspora pro obě strany</b>	<b>5 364</b>	<b>8 688</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky č. 4.1, je roční rozdíl v úspoře pro zaměstnavatele u jednoho pracovníka 1 692 Kč. Ve společnosti pracuje v průměru 136 zaměstnanců. V případě, že stravenky využívají všichni zaměstnanci, což dle zjištění ve výkazech firmy využívají, činí již roční úspora na celou firmu nezanedbatelnou částku 230 112 Kč. Pochopitelně uspoří i zaměstnanci, přičemž na jednoho je rozdíl v roční úspoře 1 632 Kč.

Aplikace tohoto řešení je velice jednoduchá. Stačí pouze zažádat o změnu hodnoty stravenky a od příštího měsíce může již zaměstnavatel, ale stejně tak i zaměstnanec, začít získávat výhodnější podmínky, které umožňuje stávající legislativa. Nespornou výhodou je také to, že

nedochází ke změně v náročnosti administrativních úkonů spojených s vydáváním takového benefitu.

### **Poukázky**

Bezpochyby zajímavou alternativou, kterou nelze opomenout, jsou i různé druhy šeků a poukázek, které společnost Le Chèque Déjeuner s. r. o., se kterou Cobbler s. r. o. spolupracuje, nabízí. Jedná se o různé druhy a typy, které lze využít například pro cestu na dovolenou, kde zaměstnanec může čerpat částku až 20 000 Kč, přičemž tato částka je osvobozena od daně z příjmu, nebo vstupné na různé kulturní a sportovní akce. Existuje zde také možnost čerpání finančních prostředků z FKSP. Seznam provozoven, které šeky a poukázky přijímají, je velice obsáhlý a je veliký předpoklad, že zaměstnanec si najde ideální možnost využití volného času.

### **Penzijní připojištění a životní pojištění**

K růstu bonifikace by bylo vhodné přistoupit i v oblasti penzijního připojištění a životního pojištění, protože příspěvek od zaměstnavatele je relativně nízký. Peněžní částka vynaložená na případné zajištění v důchodovém věku není v žádném případě zbytečná a tento fakt je pro stále větší počet zaměstnanců důležitější než kdykoliv předtím. Je tedy vhodné přistoupit ke kolektivnímu vyjednávání, přičemž následně je nutné případné změny zanést do jednotlivých smluv nebo vnitřního předpisu. Zaměstnanec totiž až do výše 24 000 Kč za kalendářní rok nemusí takovou částku zahrnout do svého daňového základu. Aktuálně však v případě penzijního připojištění dostává pouze 100 Kč. Na případné životní pojištění získá ze strany zaměstnavatele příspěvek ve výši 300 Kč. To ukazuje na to, že i když dostane možnost využít obě varianty současně, za kalendářní rok nezíská více než 4 800 Kč. Jak je vidět, rezerva je tedy více než dostatečná. Přesněji v hodnotovém vyjádření je to částka 19 200 Kč, kterou lze využít ve prospěch zaměstnance.

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Jak vyplynulo z průzkumu prováděného na půdě společnosti, pro 40 % zaměstnanců je důležitý osobní rozvoj, tedy možnost se vzdělávat na různých typech školení a kurzů. Je nutné

analyzovat historii již uskutečněných školení a v rámci finančních možností nabídnout zaměstnancům i nové atraktivní možnosti, mezi které se řadí různá školicí centra a vybrané organizace, které jsou schopny tuto činnost provádět. Část školení mají na starost i vlastní zaměstnanci, kteří své poznatky následně předávají ostatním. Je výhodné minimálně proškolit tyto jednotlivce a následně zajistit účinnou aplikaci jak v pracovních podmínkách na vlastním, stejně jako na ostatních pracovištích. Potenciál pro kvalitní možnost realizace výuky přináší i nové školicí středisko, které bude firma již zanedlouho využívat.

### **Telefonní služby**

Společnost Cobbler s. r. o. nemá výhradního poskytovatele mobilních služeb. Z toho samozřejmě plynou i jisté nevýhody. Časté změny mezi jednotlivými operátory na první pohled přinášejí úspory, protože se vždy přechází k tomu poskytovateli, který za poskytnuté služby nabídne nižší cenu. Ovšem praxe v České republice ukazuje, že vytrvalým vyjednáváním se v naprosté většině případů podaří dosáhnout minimálně stejné ceny i u stávajícího poskytovatele a odpadá tedy nutná změna. Každá změna operátora totiž znamená i značnou administrativní náročnost.

Nevyužitý potenciál lze nalézt i v případném poskytování telefonních služeb všem zaměstnancům společnosti a jejich rodinným příslušníkům. Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci by v takovém případě získali podstatně výhodnější ceny za volání. K takovému kroku již úspěšně přistoupila celá řada firem a úspora nákladů se výrazně projevila. Celková výše využitých služeb v takovém případě výrazně vzroste a díky tomu jsou poskytovatelé ochotni přistoupit na podstatně výhodnější podmínky. Uspoří tak nejen firma, ale zaměstnanci získají velice zajímavý benefit v podobě výhodných cen za volání.

### **Přehled navrhovaných řešení**

Navržená řešení, která povedou k zefektivnění a vylepšení stávajícího systému benefitů a vyšší motivaci zaměstnanců ve společnosti Cobbler s. r. o., je možné shrnout do několika následujících bodů:

- lépe seznamovat zaměstnance s firemní politikou a strategií,

- navýšení nominální hodnoty jednoho jídelního poukazu na maximální možnou zákonem stanovenou hranici 96 Kč,
- pokusit se nalézt dostatek finančních prostředků pro aplikaci a využívání šeků a poukázek, které nabízí společnost Le Chèque Déjeuner s. r. o.,
- navýšit příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění,
- zajistit nové, prospěšné a zajímavé kurzy a školení, které přinesou užitek nejen zaměstnancům, ale i firmě,
- nabídnout zaměstnancům firemní nabídku mobilního volání a vyjednat nové podmínky u poskytovatele telefonních služeb.



## 5 Závěr

Je nezbytně nutné držet se faktu, že motivovaný zaměstnanec odvádí kvalitnější a hodnotnější výkony než ten, který se cítí být demotivován. Nejen že správně motivovaný člověk se stává přínosem pro firmu, ale rovněž je u něj vytvářen pocit sounáležitosti. Zajistit si motivovanost a loajalitu pouze za pomoci finančních odměn by bylo velice krátkozrakým řešením. Budování pevných vazeb je dlouhodobou otázkou, kde na případném úspěšném konci stojí spokojený zaměstnavatel a ještě spokojenější zaměstnanec. Vytváření vhodných pracovních podmínek na jednotlivých pracovištích, ale také budování dobrých pracovních vztahů mezi zaměstnanci a vedením podniku, dopomáhá rovněž k pocitu spokojenosti.

Vhodně sestavený systém zaměstnaneckých výhod přispívá k růstu uspokojení potřeb jednotlivých pracovníků, kteří vybrané výhody využívají. Jako problém se jeví značné omezení finančních prostředků, které jsou firmy ochotny vkládat do tohoto systému. Je to pochopitelně spojeno i s prováděnými úspornými opatřeními, ke kterým byly podniky nuceny přistoupit kvůli nepříznivým vlivům ekonomické a hospodářské krize. Klíčové jsou tedy alespoň ty prostředky, které se už vedení nebo management rozhodne uvolnit a vynaložit tak, aby byla zaručena maximální efektivita a daňová výhodnost jak pro zaměstnavatele, tak zejména pak pro samotného zaměstnance. Zajímavý systém benefitů pomáhá nejen udržet si stávající kvalitní zaměstnance, ale může také vést k snadnějšímu získání případných nových pracovních sil.

Pro objektivní zhodnocení stavu, který v současnosti panuje ve společnosti Cobbler s. r. o., bylo využito dotazníkové metody. Zaměstnanci tak měli možnost zcela anonymně vyjádřit svůj názor a spokojenost. Dle vysoké návratnosti vyplněných dotazníků lze předpokládat, že zaměstnanci byli potěšeni takovou možností a plně ji využili.

Z výsledků zcela jasně vyplynulo, že v oblasti motivace není potřeba provádět zásadní změny. Jak se zdá, vedoucí pracovníci až na výjimky odvádějí svou práci velice dobře. Vztahy, které panují na jednotlivých pracovištích, se zdají být rovněž uspokojivé.

Značné rezervy však existují v oblasti informovanosti a povědomí o firemní politice. Jediným možným řešením jak zlepšit a zvýšit znalost dané problematiky mezi zaměstnanci je neustálé

připomínání firemních priorit a kvalit, na kterých byla firma vybudovaná, a díky nimž si za 20 let své existence získala pevné místo na poli stavebních a obchodních firem.

V případě zaměstnaneckých benefitů existují určité možnosti, jak stávající systém vylepšit. Zaměstnanci jsou však převážně spokojeni s tím, co firma aktuálně nabízí a nemají potřebu nějaké zásadní změny.

Chvályhodné je poskytování nadstandardní délky dovolené, která určitě svou měrou přispívá k dostatečnému odpočinku zaměstnanců při výkonu náročných profesí. Určitou možnost skýtá rozšíření o některý z nabízených produktů, jakými jsou šeky a poukázky, které mohou zaměstnanci následně využívat například v kulturních a sportovních zařízeních. Aktivní trávení volného času je vždy přínosem. Za zvážení stojí i zvýšení příspěvku na životní pojištění a penzijní připojištění, které většina zaměstnanců využívá a považuje jej za důležité. Případné roční úspory určitě nejsou zanedbatelné a využití takové možnosti určitě stojí za zvážení. Nové školení a kurzy zajistí i v budoucnu odbornou vzdělanost, a tím i vysoký standard prováděných prací. Nové školicí středisko, do kterého firma investovala, je toho zdárným příkladem. Společnost má nevyužitý potenciál v oblasti poskytování firemního volání, které může následně nabídnout bez rozdílu všem svým zaměstnancům, tak případně i jejich rodinným příslušníkům. Na tuto problematiku se musí zaměřit, protože je zde potenciál k dosažení značných úspor a zároveň je to ideální možnost, jak zaměstnancům nabídnout další velice užitečný benefit.

Cíl této bakalářské práce se podařilo beze zbytku naplnit. Podařilo se úspěšně zanalyzovat současnou situaci, která panuje v oblasti motivace zaměstnanců, stejně jako stávající systém poskytovaných benefitů. Navrhnutá doporučení zcela nepochybně zvýší efektivitu stávajícího systému zaměstnaneckých výhod a zajistí dostatečnou motivaci všech zaměstnanců bez rozdílu jejich profese. Společnosti Cobbler s. r. o. v případě aplikace přinesou finanční úsporu, přičemž uspořené finanční prostředky může podnik dále investovat. Tím bude zajištěna stabilita uvnitř podniku, spokojenost všech zúčastněných osob a nic nebude bránit dalším úspěchům, kterých společnost Cobbler s. r. o. v budoucnu zcela jistě dosáhne.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [5] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [6] HORVÁTOVÁ, Petra a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systemy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- [7] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. doplň. vyd. Praha: Management Press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

## Internetové zdroje

- [10] HOVORKA, Jiří. Stravenky jsou na ústupu, firmy preferují jiné benefity [online] mesec.cz cit. [2011-02-24]. Dostupný z WWW: <http://www.mesec.cz/clanky/stravenky-jsou-na-ustupu-firmy-preferuji-jine-benefity/>
- [11] Státní příspěvek penzijního připojištění [online] finance.cz cit. [2011-02-23]. Dostupný z WWW: <http://www.finance.cz/duchody-a-davky/penzijni-pripojisteni/abeceda-penzijniho-pripojisteni/statni-prispevek-penzijniho-pripojisteni/>
- [12] Stravenky Gastro Pass [online] sodexo.cz cit. [2011-02-21]. Dostupný z WWW: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/stravovani/stravenky/stravenky.asp>

## Ostatní zdroje

- [13] Interní materiály společnosti Cobbler s. r. o.

## Seznam zkratk

a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
DPH	daň z přidané hodnoty
EN	Evropská norma
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
Ing.	Inženýr
ISO	International Organization for Standardization
Kč	česká koruna
obr.	obrázek
OHSAS	Occupational Health and Safety Advisory Services
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
TH	technicko – hospodářský
tj.	to jest

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 11. května 2012



Petr Fojtík

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek č. 2.1	Proces motivace
Obrázek č. 2.2	System „bufetu“
Obrázek č. 2.3	System „jádra“
Obrázek č. 2.4	System „bloků“
Graf č. 3.1	Věkové složení zaměstnanců v %
Graf č. 3.2	Úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání v %
Graf č. 3.3	Dostačující úroveň motivovanosti v %
Graf č. 3.4	Riziko kritiky při neúspěchu v %
Graf č. 3.5	Počet zaměstnanců využívajících daný benefit v %
Graf č. 3.6	Přehled nejdůležitějších benefitů v %
Tabulka č. 4.1	Přehled výhodnosti jednotlivých kuponů v Kč

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1	Fotodokumentace významných projektů společnosti Cobbler s. r. o.
Příloha č. 2	Dotazník



## Příloha č. 1

### Fotodokumentace významných projektů společnosti Cobbler s. r. o.



## Příloha č. 2

### DOTAZNÍK – COBBLER s.r.o.

Vážení zaměstnanci,

žádám vás o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Tento dotazník je součástí bakalářské práce. Všechny otázky jsou zaměřeny na téma „Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity.“ Všechny odpovědi jsou zcela anonymní a nebudou poskytnuty třetím stranám.

Děkuji za vyplnění a odevzdání dotazníku.

Petr Fojtík

- 1) Pohlaví
  - Muž  Žena
  
- 2) Věk
  - méně než 30 let
  - 31 – 40 let
  - 41 – 50 let
  - více než 50 let
  
- 3) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - základní  střední s maturitou
  - střední bez maturity  vysokoškolské
  
- 4) Jak dlouho pracujete ve společnosti Cobbler s.r.o.?
  - méně než 2 roky
  - 2 – 5 let
  - více než 5 let
  
- 5) Cítíte se být dostatečně motivováni?
  - ano  spíše ne
  - spíše ano  ne

6) Jste seznámeni s firemní politikou?

- ano                       ne

7) Jaká panuje atmosféra na vašem pracovišti?

- přátelská     neutrální     napjatá     nevím

8) Dostává se vám uznání za dobře odvedenou práci? Pokud ano, uveďte jakou formou.

- ano .....

- ne

9) Jste kritizováni při vašem případném neúspěchu?

- ano                               spíše ne

- spíše ano                       ne

10) Máte možnost sdělit svůj názor vašemu nadřízenému?

- ano                               ne                       nevím

11) Využíváte některé zaměstnanecké benefity? Pokud ano, uveďte které to jsou.

- ano .....

- ne

12) Máte přehled o všech benefitech, které společnost poskytuje?

- ano                               ne

13) Jste spokojeni se stávajícím množstvím a formami poskytovaných benefitů, které společnost poskytuje?

- ano                               spíše ne

- spíše ano                       ne

14) Které z benefitů jsou pro vás nejdůležitější?

- stravenky

- penzijní připojištění

- životní pojištění

- školení a kurzy

- jiný (uveďte) .....

15) Souhlasíte s plánovaným zrušením daňového zvýhodnění stravenek?

ano