

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace zaměstnanců firmy BRANO GROUP, a. s.

Employee Motivation in Company BRANO GROUP, a. s.

Student:

Tomáš Kříž

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Dita Skopalová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Tomáš Kríž**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**

Specializace: **00 Ekonomika podniku**

Téma: **Motivace zaměstnanců firmy Brano Group, a.s.
Employee Motivation in Company Brano Group, a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika firmy Brano Group, a.s.
 4. Analýza současného stavu odměňování
 5. Doporučení a návrh na změny
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 200 s. ISBN 978-80-7478-000-4.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

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

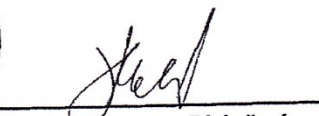
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dita Skopalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

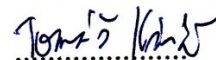


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

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

V Ostravě dne 9. května 2014


.....
Tomáš Kríž

Poděkování

Velice rád bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Ditě Skopalové, Ph.D. za odborné vedení a nápomocné informace s vypracováním této práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti BRANO GROUP, a. s. za spolupráci při zpracování bakalářské práce a poskytnutí potřebných informací.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska motivace zaměstnanců.....	6
2.1	Motivace.....	6
2.1.1	Motiv.....	6
2.1.2	Stimulace.....	7
2.1.3	Stimul.....	7
2.1.4	Motivační nástroje.....	7
2.1.5	Zdroje motivace.....	8
2.1.6	Proč jsou lidé demotivováni.....	9
2.1.7	Motivace při zadání úkolu.....	9
2.2	Motivační teorie.....	10
2.2.1	Hierarchie potřeb A. Maslowa.....	10
2.2.2	Herzbergův dvoufaktorový model.....	11
2.2.3	Teorie X a teorie Y.....	12
2.3	Zaměstnanecké výhody.....	12
2.3.1	Cíle zaměstnaneckých výhod.....	13
2.3.2	Formy poskytování benefitů.....	13
2.3.3	Nejčastější zaměstnanecké benefity.....	13
2.3.4	Dělení benefitů podle zdroje.....	14
2.3.5	Druhy zaměstnaneckých výhod.....	14
2.3.6	Efektivita benefitů.....	15
2.3.7	Typické znaky benefitů.....	16
2.3.8	Obecné trendy.....	16
2.4	Cafeteria systém.....	16
2.4.1	Druhy Cafeteria systému.....	17
2.5	Odměňování zaměstnanců.....	18
2.5.1	Odměna nejsou jen peníze.....	18
2.5.2	Rozdíl mezi mzdou a platem.....	19
2.5.3	Formy odměňování zaměstnanců.....	19
2.5.4	Strategie odměňování.....	20
2.5.5	Politika odměňování.....	20
2.5.6	Funkce odměňování.....	21

2.5.7	Co by se mělo odměňovat	21
2.6	Metoda sběru dat	21
2.6.1	Dotazník	22
2.6.2	Význam dotazníku a konstrukce otázek v dotazníku	22
2.6.3	Písemné dotazování	22
3	Charakteristika firmy BRANO GROUP, a.s.	23
3.1	Představení společnosti	23
3.2	Základní informace	23
3.3	Hlavní výrobní portfolio	24
3.4	Historie společnosti	24
3.5	Současný vývoj společnosti	25
3.6	Pohled do budoucna	25
3.7	Motivace zaměstnanců firmy	26
3.8	Výčet poskytovaných zaměstnaneckých výhod	26
4	Analýza současného stavu odměňování	27
4.1	Metodika výzkumu	27
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	28
5	Doporučení a návrh na změny	46
5.1	Oblast odměňování	46
5.2	Oblast motivace	46
5.3	Oblast zaměstnaneckých výhod	47
5.4	Souhrn doporučení a návrhů na změny	48
5.4.1	Návrh na zavedení Cafeteria systému	48
6	Závěr	51
	Seznam použité literatury	53
	Seznam zkratk	55
	Seznam grafů	
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je motivace zaměstnanců. Do této oblasti patří také zaměstnanecké výhody a odměňování celkově. Hlavním tématem práce jsou však spíše zaměstnanecké benefity. V dnešní moderní době je pro každou dobře fungující firmu důležité, aby měla nadprůměrné a kvalitní zaměstnance, protože tohle je základním kamenem organizace. S tím také souvisí jejich spokojenost, motivovanost a celkový vztah k danému zaměstnání, který firma dosáhne spravedlivým a dostatečným ohodnocením daného pracovníka. Ohodnocení může mít různé formy, ať už peněžní, či nepeněžní. Pro firmu to představuje náklad a zmenšuje se tím zisk, naopak pro zaměstnance to představuje mnohdy jediný zdroj příjmu, na němž je životně závislý. Velké podniky investují do svých personálních oddělení, která mají za úkol docílit celkové spokojenosti zaměstnance. Jak již bylo zmíněno, odměnou nejsou jen peníze, ale také především zaměstnanecké benefity, jež firma poskytuje. Mnohdy jsou výhodné jak pro daný podnik (může si je odepsat z daní), tak i pro pracovníka, který si tím může dobře vykompenzovat svou mzdu. Poskytování benefitů je dnes moderním trendem skoro v každém větším podniku, jelikož si firmy nemohou dovolit vyplácet vysoké mzdy. Nabízené benefity zaměstnanci hojně využívají, ať už na rekreační, sportovní či jinou činnost. Investice do benefitů se podniku vrátí tím, že spokojený a dobře motivovaný pracovník bude odvádět větší množství zadané práce na velmi kvalitní úrovni, než pracovník nemotivovaný a otrávený svou úrovní ohodnocení.

Cílem práce je analyzovat současný systém motivace, tedy zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k práci, zda jsou spokojeni se svým ohodnocením, případně v této oblasti něco změnit či doporučit a hlavně zefektivnit systém poskytování zaměstnaneckých výhod.

První část práce se týká teorie k dané problematice, čili teoretických východisek k motivaci zaměstnanců, k zaměstnaneckým výhodám, k odměňování pracovníků a metodě sběru dat. V praktické části je nejprve představena společnost BRANO GROUP, a.s., jež poskytla potřebná data k vytvoření bakalářské práce. Poté následuje analýza dat z dotazníkového šetření. V závěru práce jsou vyhodnoceny výsledky z dotazníku, který se týká motivace, odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů, včetně návrhů a doporučení.

2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců

Na základě odborné literatury kapitola obsahuje základní teoretická východiska a pojmy, které se týkají motivace zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a zejména zaměstnaneckých výhod. Na konci kapitoly je vymezen způsob sběru dat.

2.1 Motivace

Existuje mnoho definic, co znamená pojem motivace. „Slovo „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání“ (Provazník, 2004, s. 23).

Motivace se zabývá tím, co lidi vede k tomu, aby něco vykonávali, a co ovlivňuje lidi, aby se nějakým způsobem chovali. Motivace je důvod něco dělat, něco vykonávat – dát se určitým směrem. Lidé či zaměstnanci jsou motivováni, když očekávají, že jejich činnost s největší pravděpodobností povede k dosažení nějakého cíle, hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Vskutku kvalitně motivovaní lidé jsou lidé s dobře určenými cíli, kteří podnikají činnosti, od nichž čekají dosažení těchto cílů (Armstrong, 2009).

Mnozí vedoucí pracovníci si stěžují, že jejich zaměstnanci jsou málo motivováni. Správná motivace pracovníků pomáhá řešit celou řadu velmi důležitých problémů, které před řídicími pracovníky stojí:

- jak udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků ve prospěch firmy,
- jak donutit lidi, aby sami hledali možné úspory a zlepšení v pracovním procesu,
- jakým způsobem získat kvalitní odborníky,
- jak dosáhnout, aby lidé byli ochotni pracovat v mimořádné pracovní době, je-li to potřeba.

2.1.1 Motiv

Důležitým pojmem motivace je „motiv“. Můžeme mluvit o motivech určitého rozhodnutí nebo činnosti – o motivech odchodu od dané firmy, o motivech práce mimo pracovní dobu, o motivech vykonávat práci včas a kvalitně.

Motivy mají dvě složky:

- energizující – dodávají sílu a energii jednání pracovníků,
- řídicí – dávají směr činnosti, pracovníci se rozhodují pro danou věc a ne pro věc jinou, určují způsob, jak této věci dosáhnout.

Motivy různých lidí se velice liší. Mnoho manažerů si myslí, že jedinou a největší motivací pracovníků jsou peníze, někdy tomu tak ale není. Mzda má sice velice velký význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kteří si více cení jiných věcí, např. osobního pohodlí, potěšení ze svých zálib. Různé typy pracovníků dávají přednost různým motivům, jimiž mohou být např. peníze, osobní postavení, přátelství, pracovní výsledky, spokojenost, samostatnost, odbornost atd. Chceme-li své zaměstnance správně a kvalitně motivovat, je důležité nejprve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní a důležité (Bělohávek, 2008).

2.1.2 Stimulace

Jak tvrdí Provasník (2004, s. 25) „stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“

Rozdíl mezi motivací a stimulací je ten, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji zapříčiněné činností druhého člověka. Vnější působení na psychickou stránku daného člověka může mít odlišné podoby a formy.

2.1.3 Stimul

Stimul je vlastně jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivování daného člověka. Někdy můžeme rozlišovat tzv. impulsy – tj. vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo myšlení člověka, a tzv. incentive – tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty, které se vztahují naučeně nebo vrozeně k daným impulsům.

2.1.4 Motivační nástroje

Urban (2013) tvrdí, že na každodenní práci zaměstnanců působí velké množství faktorů. K jejich motivaci mají tedy velký vliv motivační nástroje. Základní rozšíření těchto nástrojů spočívá v tom, zda se opírají o vnější nebo vnitřní faktory motivace. Motivace je především

individuální. Co motivuje jednoho pracovníka, nemusí motivovat pracovníka druhého. Někaký návod na motivaci všech proto neexistuje. Co jednotlivé zaměstnance skutečně motivuje ke kvalitní práci, je třeba zjistit buď až v osobním setkání, nebo jejich pozorování při práci.

- **Vnější motivace** – největší zájem je o finanční či další materiální statky, tj. plat, odměny, zaměstnanecké výhody apod. K silné finanční motivaci pracovníků patří nejen zvýšený zájem o to, jakou hmotnou odměnu jim určitá pracovní činnost přinese, ale i sklon očekávat odměnu za jakoukoliv činnost navíc.

K faktorům vnější motivace patří:

- stanovit jasná očekávání výsledků práce,
 - určit a jasně říct, jakou odměnu za dosažené výsledky práce zaměstnanci získají,
 - podpořit vztah všech odměn a prémie k dosaženým výkonům,
 - zvýšit možnost zaměstnance zlepšit výsledky své pracovní činnosti,
 - zavést nepeněžní odměny, kterých můžou zaměstnanci dosáhnout.
- **Vnitřní motivace** – souvisí s velkým profesním zájmem zaměstnanců a potřebou pozitivního sebehodnocení. Tito lidé pracují se značným nasazením, i když za ně nějakou zvláštní finanční odměnu nedostanou. Dokonce v některých případech podávají kvalitní výkony, za něž finančně ohodnoceni nejsou vůbec (Urban, 2013).

K faktorům vnitřní motivace patří potřeba:

- být uznáván a respektován,
- provádět zajímavou, smysluplnou a společensky významnou práci,
- uplatnit své vlastní schopnosti a zkušenosti,
- být na svou vykonanou práci hrdý,
- navazovat přátelské vztahy s dalšími spolupracovníky,
- získávat nové zkušenosti a poznatky.

2.1.5 Zdroje motivace

Abychom správně porozuměli problematice motivace zaměstnanců, musíme také pochopit to, kde se vlastně daná motivace bere, odkud pramení, z čeho vychází, co má vliv na to, že člověk něco chce a naopak něco odmítá a po něčem touží silně, po něčem zase touží méně. Zdrojem motivace označujeme především ty činnosti, které motivaci vytvářejí. Mezi

základní zdroje motivace můžeme řadit např. potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály (Provazník, 2004).

2.1.6 Proč jsou lidé demotivováni

Bělohlávek (2008) ve své literatuře uvádí, že když se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nějaká těžce překonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci může docházet v mnoha případech. Například, když zaměstnanec nedostane požadovanou odměnu, když se práce nepodaří, když mu vedoucí pracovník nedá dovolenou, kterou očekává, nebo když je zaměstnavatel s jeho prací nespokojen. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Pracovníci pak reagují na frustraci mnoha způsoby, např. zvyšují své úsilí, aby danou překážku překonali, vzdávají se svého záměru či hledají jiné cíle. Mnohdy dochází u těchto lidí i k vybití si své nahromaděné energie násilím, či se vracejí k vývojově nižším způsobům uspokojování potřeb.

Uvedené jednání je z hlediska firmy velice nežádoucí. Frustraci a demotivaci pracovníků může způsobit:

- nevědomost manažera k dobrým pracovním výsledkům,
- nevědomost manažera k chybám či nedostatkům pracovníka,
- hrubé chování k pracovníkovi,
- neoprávněná kritika,
- nezájem vedoucího řešit problémy podřízených či
- neoprávněná pochvala spolupracovníka.

2.1.7 Motivace při zadání úkolu

Urban (2013) tvrdí, že způsob, jakým je daný úkol pracovníkovi zadán, je velmi důležitou součástí motivace. Základem motivujícího zadání úkolů je vysvětlení jejich významu. Tedy proč je daný úkol důležitý pro firmu, co jeho správné provedení firmě přinese a proč je důležitý právě pro samotného zaměstnance. Toto vysvětlení rozhoduje o tom, jak pracovník k plnění svého úkolu přistoupí. K podrobnému vysvětlení důvodu, proč je určitý úkol důležitý, by mělo dojít tehdy, je-li úkol složitý, nepříjemný nebo vyžaduje-li od pracovníků změnu dosavadních či navykých postupů.

Efektivní způsob, jak význam úkolu vysvětlit je ten, proč je důležitý z hlediska konkrétního chodu organizace, pro její zákazníky, daného zaměstnance či jeho spolupracovníky. Dalším efektivním způsobem jak správně motivovat pracovníka při zadání úkolu je vysvětlit, proč by měl daný úkol vykonávat právě on. Někdy schází osobní zainteresovanost, tedy co zaměstnanci přinese při správném vykonání úkolu a jaké důsledky by ho mohly dostihnout, kdyby úkol správně nevykonal.

Odměnou za kvalitní vykonání úkolu může být příznivé hodnocení, které může vést ke zvýšení platu či povýšení. Další formou odměny může být to, že se pracovník při provádění úkolu něco naučí, přinese mu to dobré zkušenosti, dostane se mu odborného uznání a upozorní na sebe i mimo hranice své firmy. Naopak při špatném vykonání úkolu můžou nastat pro zaměstnance finanční dopady, ztráty osobní či odborné prestiže nebo dokonce ztráty zaměstnání (Urban, 2013).

2.2 Motivační teorie

2.2.1 Hierarchie potřeb A. Maslowa

Abraham Maslow, americký psycholog polského původu, se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy, jakým způsobem působí. Základem lidské činnosti je především uspokojování svých potřeb. Podle tohoto psychologa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, tedy od nejnižší po nejvyšší. Uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a přechází do další, vyšší úrovně. Aby bylo možné uspokojit určitou potřebu, je nutné, aby byly nejdříve uspokojeny potřeby nižší úrovně (Bělohlávek, 2008).

Uspořádání potřeb podle Maslowa je následující:

- fyziologické potřeby – potřeby základní, nezbytné pro přežití, jsou to potřeby jídla, vody, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek,
- potřeby jistoty a bezpečí – podmiňují uchování existence i do budoucna, vylučují existenci nebezpečí nebo ohrožení,
- potřeba sounáležitosti – potřeba lásky, přátelství s ostatními lidmi, potřeba začlenit se do nějaké skupiny nebo většího celku lidí,
- potřeba uznání a ocenění – obsahuje respekt a uznání člověka od ostatních lidí,
- potřeba seberealizace – realizování všech svých schopností, zkušeností, talentů a vědomostí.

K tomu, aby firma dostatečně uspokojovala potřeby svých zaměstnanců, je potřeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému potřeb, viz tabulka 2.1.

Tab. 2.1: **Modifikace Maslowy hierarchie potřeb**

Potřeba seberealizace:	kvalitně vedená práce, která pracovníka baví a která mu umožní ukázat své schopnosti, dovednosti, talent, vědomosti.
Potřeba uznání a ocenění:	mzda na úrovni odvedené práce, pochvala od vedoucích pracovníků.
Potřeba sounáležitosti:	utváření dobrých vztahů ve firmě, které pracovníka poutá k firmě – firemní akce, sportovní soutěže.
Potřeby jistoty a bezpečí:	dobře prosperující firma zajišťující zaměstnancům zaměstnání do budoucnosti.
Fyziologické potřeby:	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování nebezpečných a škodlivých jevů na pracovišti.

Zdroj: Bělohlávek, 2008, s. 95

2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie říká, že faktory zvyšující spokojenost s pracovní činností se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s pracovní činností. Herzberg někdy uvádí, že se jedná o motivačně-hygienickou teorii.

Jsou dvě skupiny faktorů. První skupinou jsou motivátory, kteří jsou vlastní práci, pramení z ní, jsou jejími vnitřními faktory. Patří zde úspěch nebo úspěšné splnění úkolu, uznání, pravomoc, odpovědnost či růst. Druhou skupinou jsou hygienické faktory neboli, jak tomu říká Herzberg, „vyhýbání se nespokojenosti“, které jsou z hlediska pracovní činnosti vnějšími faktory. Zde patří peněžní odměna, podniková politika a správa, osobní vztahy, jistota, postavení či bezpečí.

Herzberg také poznamenal, že pocit spokojenosti související se zvýšením mzdy mívá krátkodobější účinek v porovnání s dlouhodobější spokojeností související s prací samotnou. Závěr je tedy ten, že peněžní odměna není motivátorem, s výjimkou svého krátkodobého účinku, i když nespravedlivý systém odměňování může vést k demotivaci. Někdy tato teorie bývá napadána (Armstrong, 2009).

2.2.3 Teorie X a teorie Y

Koncepce zdokumentovaná Douglosem McGregorem pochází z prvních motivačních teorií, jež stály alespoň za zmínku. Autor definoval lidské chování a přístup k životu do dvou protichůdných směrů.

Teorie X je založena na domněnce či názoru, že lidé jsou líní, nemají zájem o nějakou práci a o zodpovědnost. Proto musí být neustále přemlouvání a nucení, aby něco udělali, či vykonali kvalitním a zodpovědným přístupem za pomoci nějaké odměny.

Teorie Y je založena právě na opačném tvrzení. Tvrdí, že lidé chtějí vykonávat pracovní činnost. Mají rádi úspěch, určité uspokojení ze zodpovědnosti a hledají cesty, jak by jim práce přinesla nějaké pozitivní zkušenosti (Forsyth, 2009).

Pravda je v obou názorech. Některá zaměstnání jsou nudná a obyčejná a jiná jsou zase vyloženě zajímavá. Je tedy jasné, že snazší je tedy motivovat ty, kteří dělají to druhé. Výzkum ukazuje, že lidé slyší na to, co dělá jejich vykonávanou práci zajímavější. Byl proveden pokus se dvěma skupinami pracovníků, jež byli uspořádáni kolem pracovního pásu s tím, že tým, který splní daný úkol jako první, zazvoní zvonem umístěným na konci pásu. Žádné bonusy či odměny nebyly nabídnuty, ale produktivita práce se bleskově zvýšila. Pravděpodobně se jednalo o jistý přirozený zájem a lidé reagovali právě takto.

Upřednostnění teorie Y či X značí, že motivace vytváří proces, který chce vytěžit to nejlepší z kterékoliv situace. Některé motivace mají schopnost pomoci přesunout lidi z teorie X do teorie Y. Poté je o mnoho jednodušší vytvořit u pozitivní teorie Y principy k dosažení ještě lepších motivačních pocitů a stále kvalitnějších výkonů (Forsyth, 2009).

2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké benefity představují různé peněžní nebo nepeněžní plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy. Poskytování zaměstnaneckých výhod přispívá k motivaci zaměstnanců, k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami a k posílení pozitivnějšího vztahu zaměstnance k zaměstnavateli. Kvalitně zvolený systém zaměstnaneckých výhod přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců

společnosti. Zaměstnanecké výhody jsou poměrně často pracovníky hodnoceny lépe než motivace výhradně formou mzdy.

Často jsou tato plnění nad rámec mzdy zaměřena i na posílení rovnováhy pracovního a soukromého života zaměstnance. Především se klade důraz i na tzv. volnočasové aktivity. Udržování rovnováhy mezi soukromým životem a prací výrazně zvyšuje motivaci pracovníků, zvyšuje také jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje přístup zaměstnance k práci, k zákazníkovi i k dané firmě. Spokojení, odpočatí a hlavně správně motivovaní pracovníci mají výrazně vyšší výkonnost a produktivitu (Macháček, 2013).

2.3.1 Cíle zaměstnaneckých výhod

Existuje řada cílů či významů, proč zaměstnanecké výhody zaměstnancům poskytovat. Mezi nejdůležitější cíle patří (Čopíková, Horvátová, 2010):

- poskytnout atraktivní a konkurence schopný systém odměn, který umožní získat a udržet kvalitní pracovníky,
- omezit nespokojenost pracovníků,
- zlepšit zaměstnanecké vztahy,
- poskytnout organizaci i zaměstnancům daňové výhody,
- uspokojit osobní a soukromé potřeby zaměstnanců a tím zvýšit jejich výkonnost.

2.3.2 Formy poskytování benefitů

Urban (2013) ve své literatuře uvádí, že zaměstnavatelé mohou poskytovat benefity určené všem zaměstnancům organizace dvěma způsoby:

- **fixní (plošné) benefity** – na základě kolektivní smlouvy zaměstnavatel nabízí výhody všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně zájem mají či nikoliv,
- **flexibilní (pružné) benefity** – zaměstnanec si výhody volí podle svých aktuálních potřeb, volba pracovníka je omezena účtem zaměstnanecký výhod.

2.3.3 Nejčastější zaměstnanecké benefity

Macháček (2013) ve své literatuře uvádí, že z různých studií vyplývá, že nejčastěji poskytovanými benefity v České republice jsou zejména: mobilní telefony alespoň některým

zaměstnancům, služební automobil některým zaměstnancům, 5 týdnů dovolené, občerstvení na pracovišti, penzijní připojištění, stravenky apod. Kompletní tabulka nejčastějších zaměstnaneckých benefitů i s procenty jednotlivých četností je umístěna v příloze č. 1.

2.3.4 Dělení benefitů podle zdroje

Macháček (2013) uvádí, že zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem mohou být:

- **u zaměstnance:**
 - osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti,
 - zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti,
 - nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a na zdravotní pojištění,
- **u zaměstnavatele:**
 - poskytovány na vrub daňově uznatelných nákladů,
 - poskytovány na vrub daňově neuznatelných nákladů,
 - poskytovány z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění.

Za nejlepší a zároveň optimální řešení lze považovat ty zaměstnanecké výhody, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným nákladem, který snižuje základ daně z příjmů.

2.3.5 Druhy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké benefity lze třídit z řady hledisek. K jejich hlavním typům především patří (Urban, 2013):

- **Zaměstnanecké výhody se vztahem k práci** – tvoří součást pracovních podmínek zaměstnance. Patří zde:
 - příspěvek na stravování,
 - občerstvení na pracovišti,
 - nadstandardní pracovní volno,

- vzdělávání a rozvoj poskytované nad rámec potřeb (jazykové či manažerské kurzy),
- zajištění dopravy do zaměstnání,
- příspěvek na dopravu.
- **Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance** – slouží i pro jeho osobní a soukromou potřebu. Nejčastěji zahrnují:
 - osobní automobil i k soukromému použití,
 - notebooky a další výpočetní techniku,
 - služby telefonních operátorů (mobily, internetové připojení z domova),
 - bezplatné či zvýhodněné bydlení,
 - příspěvek na odívání.
- **Zaměstnanecké benefity osobní a sociální povahy** – slouží pro osobní, rodinnou a soukromou potřebu. Patří zde např.:
 - nadstandardní zdravotní péče zaměstnanců a jejich rodin (léčebné pobyty, lázně),
 - péče o děti zaměstnanců (jesle, školky, dětské tábory, kroužky),
 - příspěvek na dovolenou,
 - sportovní, kulturní a rekreační aktivity (permanentky na sportovní akce),
 - finanční výpomoc (půjčky na bydlení),
 - příspěvek na stavební spoření,
 - pojištění a připojištění (životní, kapitálové, penzijní, úrazové),
 - dárky a dárkové šeky při výjimečných událostech (Vánoce, jubileum, narození dítěte).

2.3.6 Efektivita benefitů

Čopíková a Horvátová (2010) tvrdí, že je potřeba neustále zvyšovat efektivitu poskytování benefitů. Ke zvýšení celkové efektivity a motivačního působení benefitů bychom měli:

- stanovit cíle firmy v oblasti motivace a odměňování,
- permanentně zjišťovat požadavky benefitů týkajících se zaměstnanců, jak je hodnotí a využívají,
- zjišťovat úroveň benefitů u konkurence, sledovat nové trendy ve způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod,
- provádět vnitřní audit efektivnosti zaměstnaneckých výhod – posoudit jejich efektivitu, výši rozpočtu a také ověřit, jak jsou zaměstnanci o výhodách informováni.

2.3.7 Typické znaky benefitů

Zaměstnanecké benefity tvoří širokou škálu různých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za které by pracovník musel jinak platit. Jejich forma může mít peněžitou nebo nepeněžitou podobu. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečné výhody pro pracovníka. Pro zaměstnanecké benefity jsou typické tyto znaky (Dvořáková a kol., 2007):

- ne všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý zaměstnanec se moc nezajímá o penzijní připojištění či o nadstandardní zdravotní péči,
- velké a bohaté firmy nabízejí širší škálu benefitů než firmy malé,
- jakmile jsou jednou zavedeny, je obtížné je zrušit,
- nebývají závislé na zásluhách, spíše na postavení zaměstnance a délce jeho pracovního poměru ve firmě,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy nebo nějaké jiné smlouvy, někdy i na základě vnitřního předpisu,
- dosud není jasný důkaz o tom, že přitahují uchazeče o zaměstnání.

2.3.8 Obecné trendy

Některé firmy svěřují administrativu spojenou s benefity zčásti nebo úplně specializované firmě. Výběr jednotlivých benefitů a rozhodnutí o výši rozpočtu samozřejmě zůstává v kompetenci zadávající firmy. Zmiňované organizace, které se zabývají správou systému zaměstnaneckých výhod, nabízejí řadu variant – peněžní poukázky, samoobslužné internetové aplikace, předplacené karty apod. Trendem současnosti jsou již zmiňované volitelné systémy benefitů. Při zavádění systému zaměstnaneckých benefitů nesmíme zapomenout na souhlas zaměstnance se srážkou ze mzdy, na stanovení pravidel při ukončení pracovního poměru a také na ochranu osobních údajů. Zaměstnanecké benefity jsou financovány ze sociálního nebo obdobného fondu, z vrubu daňově či nedaňově uznatelných nákladů zaměstnavatele, z prostředků FKSP nebo z jiných zdrojů (Čopíková, Horvátová, 2010).

2.4 Cafeteria systém

Čopíková a Horvátová (2010) ve své literatuře uvádějí, že se jedná o systém volitelných bloků zaměstnaneckých benefitů, kdy je danému pracovníkovi přiřazen určitý objem bodů

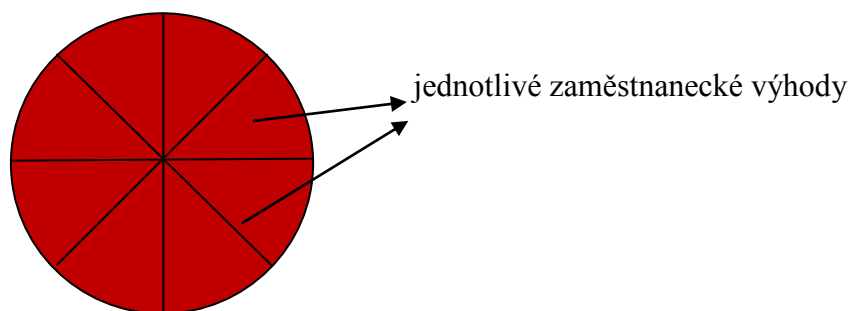
nebo virtuálních peněz, někdy se také uvádí tzv. balíček odměn, za něj během daného období čerpá výhody dle svého přání z široké nabídky.

Mezi výhody Cafeteria systému můžeme zařadit flexibilitu, tj. průběžnou aktualizaci potřeb pracovníků, transparentnost a informovanost. Dále mezi pozitivní faktory patří konkurenční výhoda a spravedlnost, kdy každý zaměstnanec má svůj balíček, který si obhospodařuje. Každý pracovník má možnost svobodné volby. Naopak častou nevýhodou tohoto systému je náročná administrativa, pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců a vysoká nákladovost.

2.4.1 Druhy Cafeteria systému

Systém „bufetu“ – výčet benefitů, které si může zaměstnanec vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu. Pro přehlednost viz obrázek 2.1.

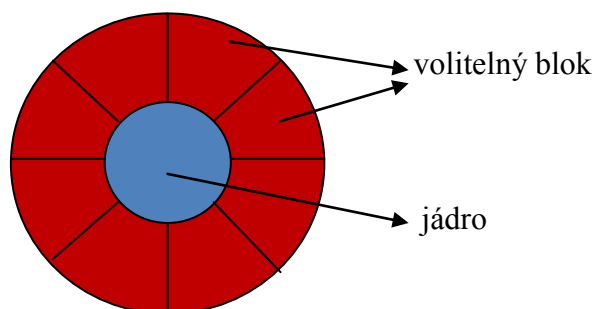
Obr. 2.1: Systém bufetu



Zdroj: Čopíková, Horvátová, 2010, s. 95

Systém „jádra“ – je pevně stanoveno jádro benefitů pro všechny pracovníky a zbývající benefity jsou v nabídce. Pro přehlednost viz obrázek 2.2.

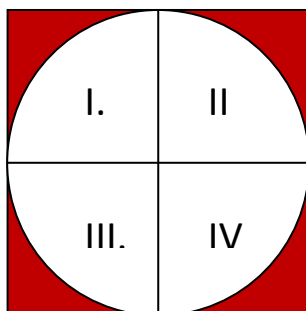
Obr. 2.2: Systém jádra



Zdroj: Čopíková, Horvátová, 2010, s. 95

Systém „bloků“ pro skupiny zaměstnanců – jsou určené skupiny zaměstnanců, např. muži, ženy, mladí pracovníci apod. a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých benefitů podle jejich preferencí, viz níže obrázek 2.3.

Obr. 2.3: **Systém bloků**



Zdroj: Čopíková, Horvátová, 2010, s. 95

2.5 Odměňování zaměstnanců

Armstrong (2007, s. 515) ve své knize píše, že „odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž úkolem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování, jejich cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“

Žufan (2012, s. 95) ve své literatuře píše, že „systém odměňování je jedním z nejdůležitějších nástrojů personálního řízení v organizaci. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o nástroj, kterým prosazuje svoji personální strategii a vyjadřuje jí hmotně svoji organizační kulturu. Z pohledu zaměstnance je to pak zpravidla nejdůležitější nástroj jeho motivace.“

2.5.1 Odměna nejsou jen peníze

Moderní způsob odměňování nespočívá jen v peněžních odměnách (mzda, plat, prémie, bonusy), jež zaměstnanec dostává za svou vykonanou práci, ale zahrnuje také i nepeněžní nebo nehmotné požitky poskytované pracovníkům zaměstnavatelem. Odměňování pracovníků je často záležitostí, která vyvolává spory. Jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v organizaci je oboustranně přijatelný systém odměňování, jenž

usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k zaměstnancům (Koubek, 2011).

Moderní personální práce, či moderní personalistika chápe odměňování z širšího hlediska a zahrnuje do něj také povýšení zaměstnance, vzdělávání pracovníka, zaměstnanecké benefity, pochvalu, pověřování významnými pracovními úkoly, pověřování vést lidi, pozvání na slavnostní oběd, dobré vztahy na pracovišti, rozmanitou a zajímavou práci apod.

2.5.2 Rozdíl mezi mzdou a platem

Pojem mzda se používá spíše pro placení dělníků či odměňování zaměstnanců v soukromoprávním sektoru. „Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“ (Žufan, 2012, s. 96).

Pojem plat se používá spíše pro odměňování úředníků či administrativních pracovníků. „Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba“ (Žufan, 2012, s. 96).

2.5.3 Formy odměňování zaměstnanců

Kaesler a Kaeslerová (2013) uvádějí, že zaměstnavatelé často chtějí vyplácenou mzdu udržet na co možná nejnižší úrovni, protože jim zmenšuje náklady, a naopak zaměstnanci chtějí co možná nejvyšší mzdu. Výše mzdy může být motivací podávat ve firmě kvalitní výkon nebo se dále vzdělávat. Pokud by např. vzdělaný pracovník dostával stejnou mzdu jako pomocný dělník bez vzdělání, vůbec by se o vyšší vzdělání nepokoušel. A pokud by např. obchodní zástupce s televizory dostával stále stejný plat bez ohledu na to, jaké množství televizorů prodá, určitě by se tolik o odbytu nesnažil.

Časová mzda je poskytována podle odpracovaného času. Je součinem určité sazby za hodinu a odpracovaného času za určité období, není závislá na výkonu. Je to jedna z nejčastěji používaných forem odměňování. Používá se především u prací, které nelze odměňovat jiným způsobem (Čopíková, Horvátová, 2010).

Úkolová mzda se používá především u dělnických prací. Daný zaměstnanec je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou vykoná. Odměna či sazba za jednotku nebo

část práce je nejčastěji založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného zaměstnance s přihlédnutím k situaci na trhu práce (Koubek, 2011).

Prémiová mzda je forma odměňování, při níž se k pevné základní mzdě vyplácí dodatečná prémie za zvláštní práci či výkon. Je řada důvodů, proč se zaměstnancům vyplácí prémie. Máme různé druhy prémie, např. termínové prémie, prémie za kvalitu, prémie za návrhy, prémie za úspory atd.

Provize se obvykle vyplácí dodatečně k pevnému základnímu platu a jsou poměřovány na základě prodaných kusů nebo jednotek. Pracovník obdrží procentuální část z obrátu podniku.

Při **podílu na zisku** se pracovníci podílejí na zisku firmy, tedy na dosažených přebytcích. Je podnětem pro pracovníky, aby se snažili o hospodárnost firmy. Zvyšuje se jim tedy běžný příjem a dochází ke zlepšení vztahu mezi zaměstnanci a vedením podniku (Kaesler, Kaeslerová, 2013).

2.5.4 Strategie odměňování

Dvořáková a kol. (2007) říká, že strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Na strategii působí trh, zákonné regulace, organizační kultura, struktura zaměstnanců, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. Strategie odměňování definuje úmysl firmy za co, komu a jak platit. Jejím záměrem je přispět k realizaci cílů organizace. Zabývá se získáváním a udržením klíčových zaměstnanců, definuje mzdové nároky firmy, hledá cestu k vysokému a kvalitnímu pracovnímu výkonu, sleduje rozvíjení mzdových struktur, aby byla konkurenceschopná a stimulovala k práci a snaží se sladit stanovení mzdy s potřebami a očekáváním pracovníků.

2.5.5 Politika odměňování

Politika odměňování se týká obecnějších záležitostí. Poskytuje konkrétnější vodítka pro rozhodování a činnosti v oblasti odměňování. Ukazuje, co se očekává, že firma a její management budou dělat v rámci řízení odměňování a jak se budou chovat za daných okolností. Zabývá se těmito záležitostmi (Armstrong, 2009):

- úrovní odměn,
- zabezpečováním spravedlnosti při odměňování,

- přístupem k celkové odměně,
- rolí liniiových manažerů,
- transparentností (průhledností) při poskytování informací o strukturách odměn a o procesech odměňování zaměstnanců.

2.5.6 Funkce odměňování

System odměňování není jen nástrojem pro kompenzaci zaměstnanců za odvedený výkon, vztah nebo příslušnost k firmě. Musí plnit i řadu jiných funkcí, jako např. (Koubek, 2011):

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání ve firmě,
- odměňovat zaměstnance podle významu a náročnosti vykonávané práce,
- odměňovat pracovníky za všechno, co do firmy pozitivně vnášejí,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- sloužit jako motivace pro zlepšování kvalifikace, vzdělání a schopností pracovníků.

2.5.7 Co by se mělo odměňovat

Mnoho majitelů a manažerů firem tvrdí, že odměny zaměstnanců by se měly odvíjet od jejich pracovního výkonu, protože jen tak jsou pracovníci motivováni k lepší práci. Měření pracovního výkonu je velice náročnou činností, která vyžaduje soustavnou kontrolu pracovního výkonu. Musíme brát v úvahu taky to, že odměna vázaná na určitý výkon může vyvolávat orientaci spíše na množství odvedené práce než na její kvalitu. Tyto a další okolnosti omezují snahu vázat odměnu jen na pracovní výkon zaměstnance.

Koubek (2011) ve své knize uvádí seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu. Do seznamu faktorů můžeme zařadit znalost práce, vzdělání, úsilí, rizikovost práce, obtížnost výkonu, fyzické požadavky, duševní zátěž, hospodaření se zdroji, přesnost, pracovní podmínky a mnoho dalších.

2.6 Metoda sběru dat

Pro sběr dat v bakalářské práci byla vybrána metoda dotazníkového šetření pomocí písemného dotazování.

2.6.1 Dotazník

Kozel (2006) ve své knize píše, že dotazník je nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních dat. Dotazníky představují papírové nebo elektronické formuláře s otázkami, na něž daní respondenti odpovídají, případně obsahují varianty možných odpovědí. Je to způsob psaného řízeného rozhovoru.

2.6.2 Význam dotazníku a konstrukce otázek v dotazníku

Dotazník má velmi velký a široký význam. Získává informace od respondentů, poskytuje strukturu rozhovoru, zajišťuje standardní jednotnou matici pro zapisování dat, ulehčuje zpracování údajů apod.

Neexistuje žádný přesný návod správné konstrukce otázek. Významným měřítkem správného položení otázky je její informační hodnota. Snahou je, aby daný respondent otázkám porozuměl, byl schopen a ochoten na ně odpovědět. Špatně formulovaná otázka patří k hlavním zdrojům nepřesných nebo chybných odpovědí. Zde jsou uvedena některá pravidla pro konstrukci otázek (Kozel, 2006):

- ptát se přímo,
- ptát se jednoduše,
- používat známý slovník,
- tázat se konkrétně,
- uvádět jednovýznamová slova,
- užívat krátké otázky,
- nabízet srovnatelné odpovědi,
- vyloučit nepříjemné otázky,
- umožnit neposkytnout odpověď.

2.6.3 Písemné dotazování

Otázky musí být formulovány jednoduše a přesně, protože se respondent nemá koho dotázat na nějaké nejasnosti. Tazatel u písemného dotazování není přítomen. Vzhledem k nízké návratnosti těchto dotazníků je jejich součástí motivační průvodní dopis.

3 Charakteristika firmy BRANO GROUP, a.s.

V následující části bude představena společnost BRANO GROUP, a. s., s níž je spolupracováno na této bakalářské práci. Kapitola je zpracována na základě informací a dat získaných z interních dokumentů společnosti a na základě konzultace s paní Hahnovou z personálního oddělení společnosti.

Kapitola obsahuje základní informace o firmě, její historii, současný stav a pohled do budoucna. Je zde krátce zmíněno i současné motivování zaměstnanců firmy a poskytované zaměstnanecké výhody.

3.1 Představení společnosti

Společnost BRANO GROUP, a. s. je dynamickou společností vybudovanou na dlouholeté tradici. Je vývojovým partnerem orientujícím se na elektromechanické výrobky, zejména výrobky pro automobilový průmysl, zamykací a zavírací systémy, manipulační techniku a drobné odlitky. Firma působí v České republice hned na několika místech. Její závody a pracoviště jsou v Hradci nad Moravicí, Jablonci nad Nisou, Jilemnicí, Rakovníku, Olomouci, Zubří, Litovli, Ostravě, Jičíně, Novém Boru, Uničově a Praze. Své pobočky a kanceláře má i v zahraničí.

3.2 Základní informace

Název společnosti:	BRANO GROUP, a. s.
Sídlo společnosti:	Opavská 1000, 747 41 Hradec nad Moravicí
Právní forma:	Akciová společnost
Identifikační číslo:	646 09 898
Den zápisu do OR:	13. 12. 1995
Předseda představenstva:	Pavel Juříček
Základní kapitál:	41 000 000 Kč

3.3 Hlavní výrobní portfolio

Mezi její hlavní produkty patří:

- kokpitové systémy – pedálové ústrojí, páky ruční brzdy, automobilové zvedáky,
- dveřní systémy – boční dveře, zadní a přední kapota, zámky sedaček,
- součástky užitkových vozů – tlumiče, houkačky, elektrické příslušenství, topení,
- zvedací zařízení, zavírače dveří,
- slévárenské výrobky do automobilového a stavebního průmyslu.

3.4 Historie společnosti

Branecká historie se začíná psát 28. října 1862, kdy byla založena továrna na výrobu drobného železářského zboží. K zakladatelům firmy patřili Karel Dorasil a spol. Tito pánové koupili 14. září 1862 jednopatrovou budovu přádelny stojící v místě dnešního areálu BRANO v Hradci nad Moravicí a začali společně podnikat. Dne 28. října 1862 byla uzavřena tzv. společenská smlouva, v níž se společníci zavázali, že založí v Brance u Opavy továrnu na hřebíky. Zemský soud v Opavě zapsal firmu pod názvem Branecká strojní továrna na hřebíky pánů Dorasila a Czecha.

Pět let po svém vzniku se z firmy stává veřejná obchodní společnost. V roce 1869 je založena akciová společnost Branecká továrna na drát, plechové zboží a hřebíky. První zavírače dveří opouštějí bránu firmy roku 1909. V době II. světové války se musela výroba přizpůsobit potřebám německé armády. Rok po válce již došlo ke znárodnění společnosti a vznikl národní podnik Branecké železářny. Výroba se soustředila na zadlabávací a visací zámky, stavební kování a odlitky z šedé a temperované litiny. Po komunistickém převratu v únoru 1948 byly do struktury společnosti připojeny další závody z celé republiky. Na počátku padesátých let došlo k rozšíření výroby nábytkového a stavebního kování, zavíračů, litiny a automobilových zámek. S příchodem sedmdesátých let dochází k rozšíření výroby zvedacích zařízení a zavíračů dveří. Rozšiřuje se také výroba v oblasti automobilového průmyslu.

Dne 1. července 1988 vzniká BRANO – Branecké železářny a strojírny, státní podnik. Na základě privatizačního projektu je 1. května 1992 založena BRANO a.s. a začíná se psát novodobá historie této společnosti.

3.5 Současný vývoj společnosti

Firma dlouhodobě spolupracuje s předními českými a hlavně zahraničními společnostmi (Škoda, GENERAL MOTORS, Suzuki, Volvo, Ford, Fiat, Alfa Romeo). Vyrábí různé výrobky pro potřeby Armády ČR. V roce 2012 společnost dosáhla 3,5 miliardy Kč obratu. V současné době, konkrétně ke dni 30. 9. 2013, zaměstnává ve všech závodech a pobočkách celkem 1 980 zaměstnanců. Téměř 75 % produkce jde na export, převážně do evropských zemí, má ale zákazníky rovněž v USA, Mexiku, Číně a Japonsku.

Obr. 3.1: Logo společnosti



Zdroj: Interní dokumenty společnosti

S rokem 2012 přichází spolupráce na jemném otevírání okna 5. dveří pro vozy Porsche, nominace na zámky 5. dveří pro vozy koncernu Volkswagen v Číně a pracuje se také na zámcích sedaček pro Renault, Nissan, Jaguar a VW.

Společnost je držitelem certifikátů norem TS 16 949 a ISO 14 001. Pravidelně se zúčastňuje mezinárodních veletrhů a výstav ve Frankfurtu nad Mohanem, EQUIP AUTO v Paříži nebo AUTOSALON v Brně.

3.6 Pohled do budoucna

V budoucnosti si chce firma udržet pozici spolehlivé, procesně řízené společnosti, která v oblasti automobilového, stavebního a strojírenského průmyslu se snaží být konkurenceschopným vývojovým partnerem i v třetím tisíciletí. Posláním společnosti je naplňovat očekávání obchodních partnerů odpovědným přístupem všech zaměstnanců a budovat strategické vztahy na globálním trhu.

Vize společnosti:

„BRANO GROUP je dravý, úspěšný tým s tradicí, který chce být před konkurencí a o krok blíž k zákazníkovi.“

Její strategií je aktivní globální politika s efektivním vynakládáním zdrojů, dynamickým rozvojem užitečných vlastností svých výrobků a trvalé zlepšování k upevnění stávajících a získávání nových trhů.

3.7 Motivace zaměstnanců firmy

Firma BRANO na své lidi nezapomíná. Jen samotná kolektivní smlouva zaručuje zaměstnancům řadu výhod, které ne vždy lze označit za běžný standard. Každý rok se můžou zaměstnanci pobavit na reprezentačním plese, také o sportovní vyžití není nouze. Braneckým pracovníkům slouží také sauna a bazén.

Počátkem roku 2011 dochází k prvnímu vyhlášení Činu měsíce, kdy každý měsíc vedení BRANO vybere z podaných zlepšovacích návrhů ten nejlepší a autory odmění. Cílem je nejen zvýšit zájem o zlepšování, ale také zvýšit motivovanost zaměstnanců.

3.8 Výčet poskytovaných zaměstnaneckých výhod

Následující výhody firma BRANO v současnosti poskytuje svým zaměstnancům:

- příspěvek na penzijní připojištění (300 Kč měsíčně),
- příspěvek na soukromé životní pojištění (500 Kč měsíčně),
- odměna při pracovním výročí (10 let 2 500 Kč, 15 let 3 100 Kč a za každých dalších 5 let 1 000 Kč navíc)
- odměna při dovršení 50 let věku (490 Kč za každý opracovaný rok),
- odměna při odchodu do důchodu (600 Kč za každý odpracovaný rok),
- odměna při poskytnutí účinné pomoci (1 000 Kč – 5 000 Kč podle rozsahu pomoci),
- stravování zaměstnanců v podniku (na ranní a odpolední směně, úhrada 55 % z ceny jídla, maximálně 34 Kč za každé jídlo),
- poskytování stravenek (jen na noční směně, úhrada 34 Kč z 65 Kč stravenky),
- příspěvek na sportovní činnosti (70 Kč / 3 krát ročně),
- příspěvek dětem zaměstnanců na kulturní a společenskou činnost,
- příspěvek na rekreační činnost,
- zvýhodněný tarif mobilního operátora,
- vzdělávání zaměstnanců (kurzy cizích jazyků).

4 Analýza současného stavu odměňování

V této kapitole bude nejprve zmíněna metodika výzkumu, která obsahuje základní informace o výzkumu ve firmě BRANO, oslovované závody a časový harmonogram výzkumu. Následuje vyhodnocení dotazníkového šetření, jenž zahrnuje informace o dotaznících, konkrétní počty dotazníků a jejich návratnost. Před samotnou analýzou jsou stanoveny 4 hypotézy. Poté už následuje samotná analýza dat z dotazníků. Nejprve jsou rozebrány identifikační otázky, po nich následují otázky zabývající se hlavním tématem této bakalářské práce.

4.1 Metodika výzkumu

Pro bakalářskou práci je vybrána metoda dotazníkového šetření z toho důvodu, že hlavní výhodou je anonymita při vyplňování. Respondenti se tudíž nemusí obávat odpovědět pravdivě na všechny otázky.

Dotazník byl vytvořen na základě znalostí, informací z literatury a na základě informací, které byly obdrženy ve společnosti BRANO. Otázky jsou položeny srozumitelně a jednoduše, aby žádný respondent neměl při vyplňování potíže. Dotazník na začátku obsahuje průvodní dopis, v němž je představen autor a je zmíněn důvod sestavení a rozesílání tohoto dotazníku mezi zaměstnance. V dotazníku je i uvedeno, že přínosem ke správnému vyplnění může být zlepšení podmínek odměňování, kdy se jedná o snahu zaměstnance motivovat. Vyhodnocení dat z dotazníku bylo provedeno prostřednictvím Microsoft Excel, kde byla vypočítána absolutní a relativní četnost pro každou otázku. Tabulka četností je v příloze č. 3.

Jelikož je společnost BRANO velkou firmou, která má okolo 2 000 zaměstnanců, bylo by značně obtížné a možná i nereálné oslovit všechny pracovníky, jelikož má firma asi 12 závodů, které jsou rozmístěny po celé České republice. Po konzultaci s personálním oddělením firmy bylo dotazníkové šetření uskutečněno celkem ve 4 závodech, a to v závodě ZZ v Hradci nad Moravicí, CV v Jilemnici, CS v Rakovníku a PL v Zubří. V závodě v Hradci nad Moravicí byly dotazníky předány osobně vedoucím pracovníkům, kteří je rozdali zaměstnancům. V závodech v Jilemnici, v Zubří a v Rakovníku byly dotazníky poslány emailem jednotlivým personalistům, ti je vytiskli a rozdali zaměstnancům. Vyplněné dotazníky pak byly zpět poslány poštou do sídla společnosti v Hradci nad Moravicí. Analýza

a vyhodnocení dotazníku je provedena za všechny čtyři závody dohromady. Následující tabulka 4.1 uvádí časový harmonogram výzkumu pro potřeby bakalářské práce ve společnosti BRANO.

Tab. 4.1: Časový harmonogram výzkumu

Činnost	Datum
Navázání spolupráce s firmou BRANO	Říjen 2013
Sestavení dotazníku	7. 1 2014 – 30. 1. 2014
Rozeslání dotazníků zaměstnancům	13. 2. 2014
Obdržení první části vyplněných dotazníků	24. 2. 2014
Obdržení druhé části vyplněných dotazníků	5. 3. 2014

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník obsahuje celkem 22 otázek, z nichž je 20 otázek uzavřených a 2 otázky otevřené. Je rozdělen na dvě části, kde první část obsahuje 17 otázek z oblasti odměňování pracovníků, motivace a zaměstnaneckých benefitů. Z toho jsou tři otázky sestaveny formou tabulky, kde měli respondenti vybírat z řad možností a dvě otázky jsou určeny na vyplnění podle jednotlivých pozic ve firmě. V druhé části dotazníku je uvedeno celkem 5 identifikačních otázek, u nichž bylo zjišťováno pohlaví, věk, vzdělání, výše mzdy a pracovní pozice.

Mezi zaměstnance bylo rozesláno celkem 442 dotazníků, odevzdáno bylo celkem 227 vyplněných dotazníků. Návratnost je tedy 51 %. Z 227 odevzdaných dotazníků je správně vyplněno 170 dotazníků, se kterými je dále pracováno na analýze odměňování ve společnosti. Pro přehlednost jsou všechna čísla uvedena v následující tabulce.

Tab. 4.2: Dotazníky

Dotazníky	Celkem
Rozeslaných	442
Odevzdaných	227
Návratnost	51 %
Správně vyplněných	170
Nesprávně vyplněných	57

Zdroj: vlastní zpracování

Na začátku analýzy, kdy ještě nebyla známa žádná data ani výsledky, jsou sestaveny následující hypotézy. V průběhu analýzy pak budou hypotézy porovnány s konkrétními výsledky. Poté můžeme vidět, zda a v jakém rozsahu se od sebe odlišují.

Hypotéza č. 1 *58 % zaměstnanců upřednostní volitelný systém poskytování zaměstnaneckých benefitů.*

Hypotéza č. 2 *Nejvíce bude pracovníky v zaměstnání motivovat výše mzdy.*

Hypotéza č. 3 *80 % zaměstnanců označí poskytovaný benefit příspěvek na penzijní připojištění jako velmi důležitý.*

Hypotéza č. 4 *Nejčastějším benefitem, který by zaměstnanci nově využívali, je příspěvek na dopravu do zaměstnání.*

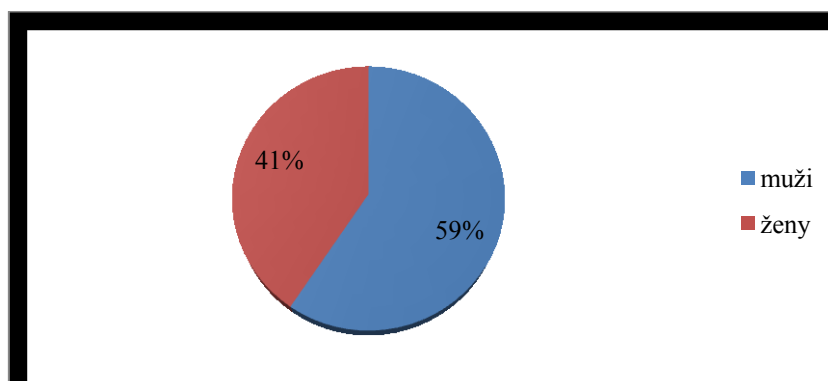
A) Identifikační otázky

V následující analýze jsou nejprve rozebrány identifikační otázky, které vystihují charakteristiky zaměstnanců, i když v dotazníku jsou umístěny na konci. Uvedené grafy a tabulky byly vytvořeny v programu Microsoft Excel.

Pohlaví

Z celkového počtu zaměstnanců BRANO, kteří se zúčastnili výzkumu, je 59 % mužů a 41 % žen. Převaha mužů je logická, neboť se jedná o strojírenskou firmu, kde je velké množství práce vysoce fyzicky náročné. Typickou prací je obsluha výrobního stroje nebo zařízení. I když 41 % žen není žádné malé číslo. Relativně velké množství žen je zapříčiněno specifickou prací, která se vyznačuje vysokou precizností, detailností, vyžaduje se u ní velká trpělivost a zároveň není nijak fyzicky náročná. Takovou práci mnohdy zvládají lépe ženy než muži. Viz graf 4.1.

Graf 4.1: Pohlaví

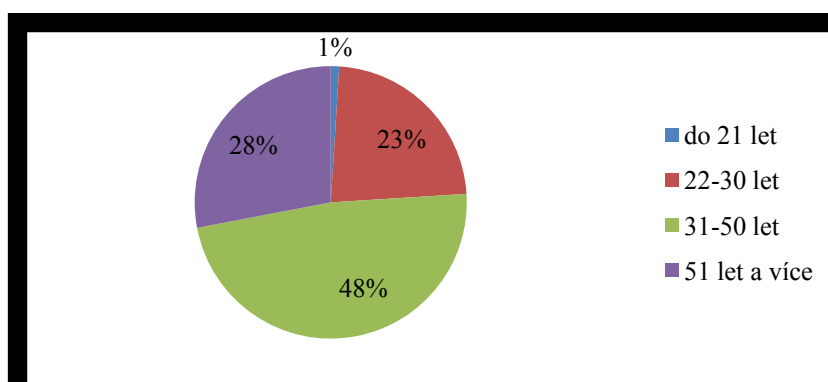


Zdroj: vlastní zpracování

Věk

Z grafu 4.3 je zřejmé, že největší počet zaměstnanců je ve skupině od 31 let do 50 let, konkrétně jich je 81. Firma BRANO spoléhá na zkušené pracovníky ve středním věku, což je logická volba. Druhá v pořadí je věková skupina od 51 let a více, celkem 48 zaměstnanců. Z toho můžeme usuzovat, že společnost nepropouští lidi po padesátce, jak tomu bývá v dnešní moderní době časté, jejich bohaté zkušenosti jsou určitě k nezaplacení. Na třetím místě jsou zaměstnanci v kategorii od 22 let do 30 let, konkrétně 39 pracovníků. Společnost zaměstnává dostatek mladých perspektivních lidí, které si postupně vychovává k obrazu svému. Do společnosti vkládají potenciál a nové nápady na zlepšení. Nejméně pracovníků, kteří se účastnili výzkumu, je ve věkové skupině do 21 let, jen 2 zaměstnanci.

Graf 4.2: Věk



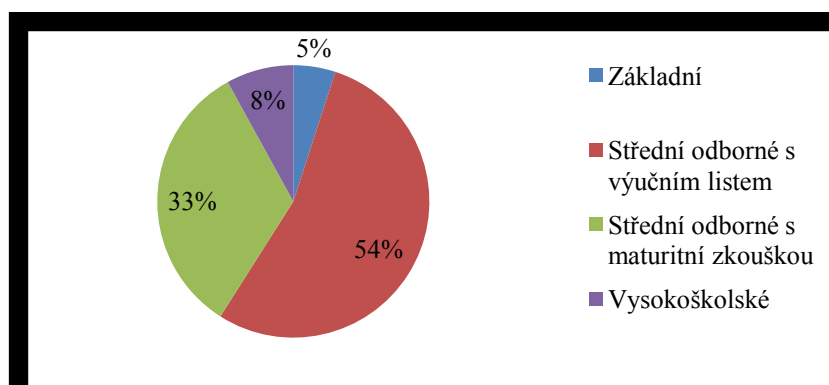
Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělání

Dle grafu 4.3 můžeme vidět, že nejvíce zaměstnanců označilo jako nejvyšší dosažené vzdělání střední odborné s výučním listem, konkrétně 54 %. Jelikož je BRANO společností

zabývající se strojírenským průmyslem, která má velký počet dělnických profesí, je toto dosažené vzdělání odpovídající. 33 % dotazovaných pracovníků disponuje vzděláním zakončeným maturitní zkouškou. Jedná se především o TH zaměstnance, kteří pracují v administrativě či jako vedoucí zaměstnanci ve výrobě, tzv. mistři. S tímto vzděláním se určitě najde i nemalý počet z řad dělníků. 8 % účastníků výzkumu jsou pracovníci s vysokoškolským vzděláním. Jsou to zejména vysoce postavení zaměstnanci, kteří figurují v rozsáhlém vedení společnosti. Do toho počtu se řadí např. ředitelé jednotlivých výrobních závodů, personálních oddělení apod. Se základním vzděláním se potýká celkem 5 % oslovených zaměstnanců. V této skupině se nachází pracovníci s nejnižšími pozicemi ve firmě, jako jsou uklízečky, údržbáři, vrátní apod.

Graf 4.3: Vzdělání

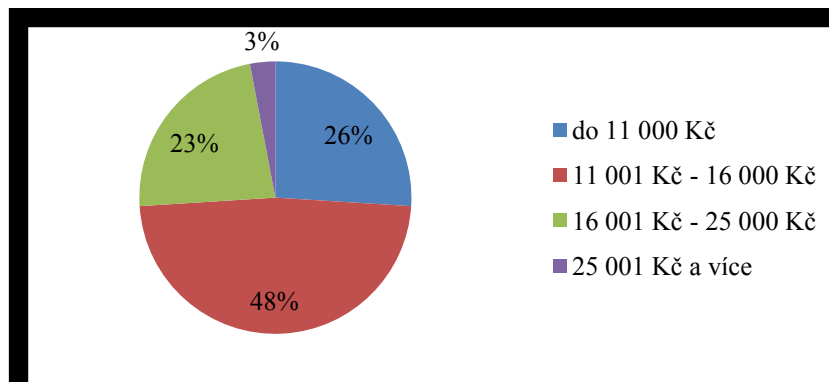


Zdroj: vlastní zpracování

Mzda

Celkem 48 % dotazovaných se pohybuje v mzdovém rozpětí od 11 001 Kč do 16 000 Kč. Poněvadž má společnost BRANO největší počet dělnických profesí s výučním listem, je tato mzda úměrná. V rozmezí do 11 000 Kč řadíme 26 % pracovníků. Tato mzda odpovídá nejnižším pracovním pozicím. Od 16 001 Kč do 25 000 Kč si vydělá celkem 23 % účastníků výzkumu. Z grafu 4.4 je vidět, že mzdu 25 001 Kč a výše bere nejméně dotazovaných, konkrétně 3 % odpovídajících zaměstnanců.

Graf 4.4: Mzda



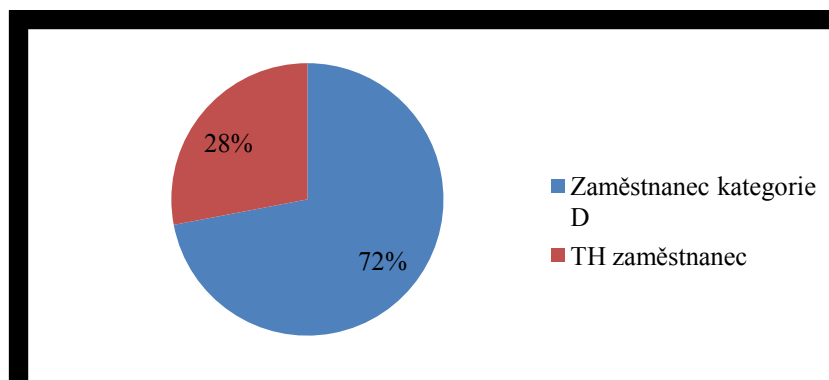
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě další analýzy je zjištěno, že zaměstnanci v nejnižším mzdovém rozmezí mají v 89 % základní vzdělání nebo střední odborné s výučním listem. Pracovníci se mzdou od 11 001 Kč do 16 000 Kč většinou disponují výučním listem nebo maturitní zkouškou (94 %), v rozmezí od 16 001 Kč do 25 000 Kč se pohybují respondenti s výučním listem nebo maturitou (80 %) a ve 20 % s vysokoškolským vzděláním. Mzdu 25 001 Kč a výše bere 80 % zaměstnanců s vysokou školou.

Pracovní pozice

Ze 170 vyplněných dotazníků vyplynulo, že největší část zaměstnanců je na pozici zaměstnanec kategorie D neboli dělník ve výrobě. Do této skupiny řadíme i pracovníky úklidu, ostrahy, vrátné, řidiče apod. Konkrétně se jedná o 72 % pracovníků. Celkem 28 % zaměstnanců pracuje na pozici TH zaměstnanec, což jsou všichni administrativní pracovníci a vedoucí ve výrobě.

Graf 4.5: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

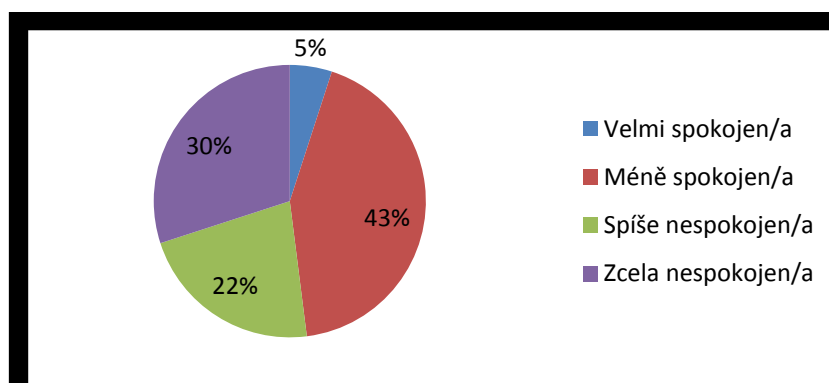
B) Otázky problematiky motivace

Dále jsou v analýze rozebírány otázky problematiky motivace. První 3 otázky jsou z oblasti mzdového ohodnocení, další 4 otázky se týkají tématu motivace a posledních 10 otázek se zabírá hlavním tématem této práce, tzn. zaměstnaneckými benefity. V mnoha případech zaměstnanci vybírali z několika možností odpovědí, ve dvou případech měli vyjádřit svůj názor napsáním krátké odpovědi.

Otázka č. 1: Jak jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?

Je důležité říci, že nikdo nikdy nebude naprosto spokojen se svou mzdou, každý by chtěl víc a víc. I přesto jsou tyto výsledky v grafu 4.6 velmi zajímavé. Menší polovina odpověděla kladně a větší polovina záporně. Jen 5 % respondentů je velmi spokojeno a 43 % už méně spokojeno. Hůře to vypadá u druhé poloviny odpovědí. 22 % dotazovaných je se svou mzdou spíše nespokojeno a 30 % je nespokojeno vůbec. Na tyto zaměstnance by se firma měla určitě zaměřit.

Graf 4.6: Spokojenost s platovým ohodnocením



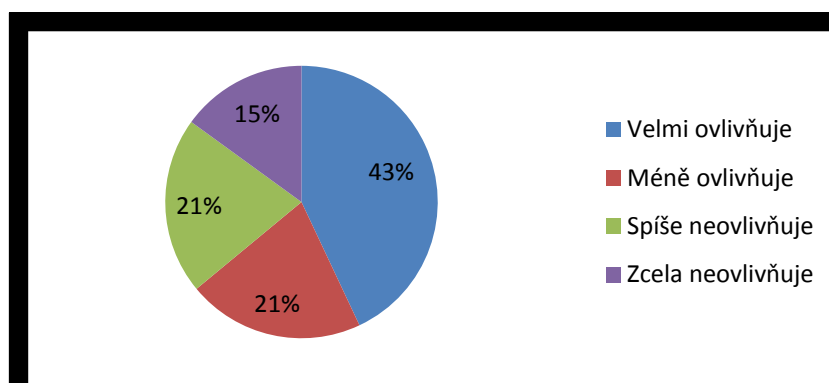
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných dat je ještě zjištěno, jak jsou spokojení zaměstnanci se mzdou podle toho, jaké mají nejvyšší dosažené vzdělání. 69 % vysokoškolsky vzdělaných je relativně spokojeno, odpovědělo kladně, čili velmi nebo méně spokojení. Zaměstnanci s maturitní zkouškou jsou spokojení ve 48 % případů a zaměstnanci se vzděláním zakončeným výučním listem ve 42 % případů. Zaměstnanci BRANO se základním vzděláním jsou spokojení se svou mzdou jen ve 36 % případů. Je to logické, neboť výše mzdy se obvykle odráží od dosaženého vzdělání.

Otázka č. 2: Ovlivňuje Vaše mzda Váš pracovní výkon?

Z grafu 4.7 je zjevné, že výše mzdy zaměstnanců ovlivňuje jejich pracovní výkon. Alarmující je hodnota 64 % případů, ve kterých mzda pracovní výkon ovlivňuje, konkrétně 43 % velmi ovlivňuje a 21 % méně ovlivňuje. V této otázce odpovědělo kladně jen 36 % dotazovaných, to znamená, že výše mzdy jejich pracovní výkon neovlivňuje.

Graf 4.7: Vliv mzdy na pracovní výkon



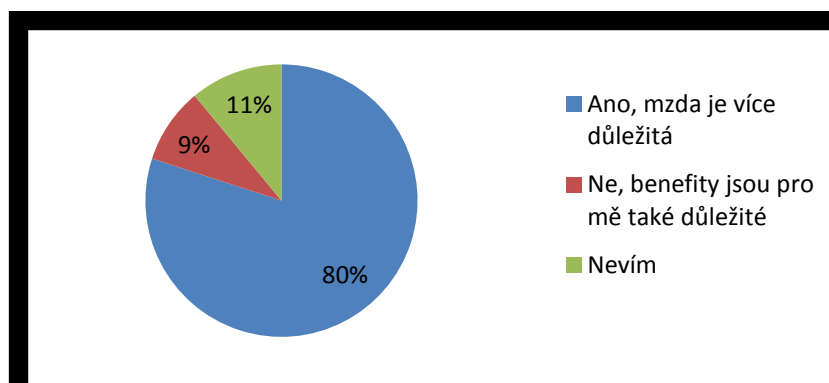
Zdroj: vlastní zpracování

Doplňující analýzou v této otázce můžeme zjistit, zda výše mzdy ovlivňuje pracovní výkon s ohledem na to, v jaké věkové skupině se zaměstnanci nacházejí. U pracovníků ve věku 51 let a více, přesně v 50 % odpovědí, výše mzdy výkon neovlivňuje. Dotazovaní ve skupině od 31 let do 50 let odpověděli v 35 % případů, že výše mzdy jejich výkon neovlivňuje a zaměstnanci ve věku od 22 let do 30 let takto odpověděli jen ve 26 % případů. Dotazované do 21 let nebereme v úvahu, protože v této skupině se nacházejí jen 2 dotazovaní. Z těchto výsledků je jasné, že spíše u starších zaměstnanců neovlivňuje výše mzdy jejich pracovní výkon. Můžeme usuzovat z toho, že tito pracovníci jsou už zaběhlí a disciplinovaní.

Otázka č. 3: Upřednostnil/a byste navýšení mzdy před poskytováním zaměstnaneckých výhod?

Výsledky této otázky v grafu 4.8 jsou poměrně jasné. Pro většinu zaměstnanců firmy BRANO je důležitější navýšení mzdy než poskytování benefitů od zaměstnavatele. Celkem 80 % účastníků výzkumu odpovědělo, že mzda je pro ně důležitější. Jen 9 % tvrdí, že by neupřednostnilo navýšení mzdy před poskytováním benefitů, neboť jsou pro ně benefity také důležité. U 11 % odpovědí respondenti zadrželi odpověď nevím, neboť nevěděli, co má u nich větší přednost. Pro firmu z toho plyne, že by se měla zaměřit spíše na mzdy pracovníku než na poskytování výhod pro zaměstnance, případně výrazně zlepšit úroveň benefitů.

Graf 4.8: Upřednostnění navýšení mzdy před poskytováním zaměstnaneckých výhod

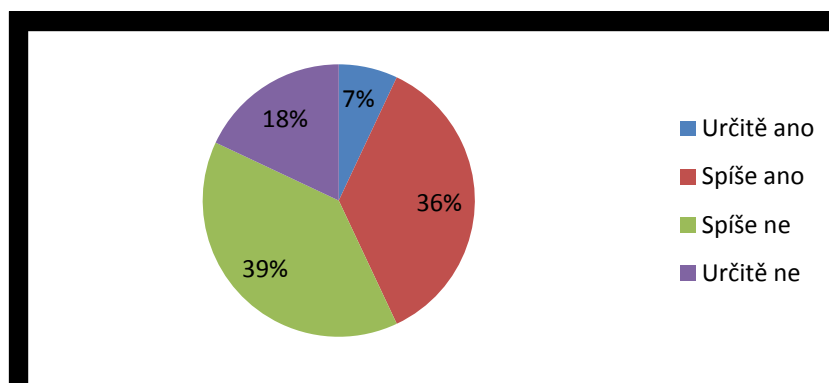


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jste ve svém zaměstnání dostatečně motivováni?

Nic není pro firmu lepšího, než správně motivovaný zaměstnanec. V tomto případě ve většině odpovědí (39 %) respondenti odpověděli, že motivovaní spíše nejsou a v 18 % dokonce, že určitě nejsou. V grafu 4.9 vidíme 43 % kladných odpovědí, ale z toho jen 7 % zaměstnanců je dostatečně a správně motivováno, 36 % už je motivováno méně. Pro firmu BRANO to znamená, že by se nad otázkou motivace zaměstnanců měla zamyslet. Motivovat je něčím jiným, novým, co by motivovanost v řadách zaměstnanců zvýšilo.

Graf 4.9: Motivovanost zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavá je analýza motivace zaměstnanců z pohledu pohlaví. Dle zjištěných výsledků jsou ve firmě BRANO lépe motivováni muži než ženy. 47 % odpovědí mužů bylo kladných oproti 36 % kladných odpovědí žen.

Otázka č. 5: Které věci Vás v zaměstnání motivují?

Jak můžeme vidět, tak nejčastější odpověď je u položky mzda. Zaměstnanci v 55 % odpověděli, že je velmi motivuje. Druhou nejčastější věcí, které zaměstnance velmi motivuje, je pracovní kolektiv (54 %). Pracovníky také velmi motivují pracovní podmínky (39 %), dále pak pochvala od nadřízeného (33 %) a až na posledním místě zaměstnanecké benefity (23 %). Pro přehlednost udává hodnoty následující tabulka 4.3.

Tab. 4.3: Nejčastější motivační faktory všech zaměstnanců

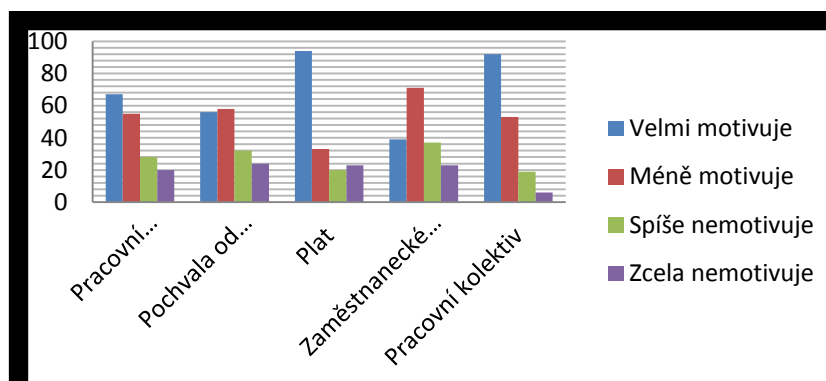
Motivační faktory	Počet	Podíl v %
Mzda	94	55 %
Pracovní kolektiv	92	54 %
Pracovní podmínky	67	39 %
Pochvala od nadřízeného	56	33 %
Zaměstnanecké výhody	39	23 %

Zdroj: vlastní zpracování

Hypotéza č. 2, ve které je uvedeno, že nejvíce bude pracovníky motivovat mzda, potvrzuje zjištěné výsledky. I když jen o 1 % méně respondenty nejvíce motivuje také pracovní kolektiv.

Z grafu 4.10 je patrné, že zaměstnance nejvíce nemotivují zaměstnanecké výhody, kdy 35 % respondentů odpovědělo záporně, čili spíše nemotivuje nebo vůbec nemotivuje. Druhou nejzápornější odpovědí je pochvala od nadřízeného (33 %), dále pracovní podmínky (29 %), mzda (26%) a pracovní kolektiv (14 %). Z pohledu společnosti BRANO je žádoucí především zkvalitnění zaměstnaneckých výhod.

Graf 4.10: Nejčastější motivační faktory všech zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 a 7: Co Vás konkrétně nejvíce motivuje k dosahování vyšších výkonů a tím i vyšší mzdy, tedy i kariérního růstu?

V této otázce dotazovaní odpovídali podle pracovní pozice. Zaměstnanci na pozici dělník vybírali z těchto možností: odborná školení, nové výrobní stroje, lepší výrobní technologie anebo výroba nových zajímavých výrobků.

Z tabulky 4.4 vyplývá, že respondenty na těchto pozicích by motivovala k vyšším výkonům především lepší výrobní technologie (40 %). Dále by byla pro dělníky motivací výroba nových zajímavých výrobků (26 %), práce na nových výrobních strojích (19 %) a až naposled motivace formou odborných školení (15 %). Lze z toho soudit, že pracovníci nejsou spokojeni s dosavadní výrobní technologií a chtěli by pracovat s něčím novým a modernějším. Láká je také výroba nových výrobků. Firma by se měla zaměřit na obnovu stávajících výrobních zařízení a navrhnout propracovanější technologii výroby. Naopak k dosahování vyšších výkonů je nemotivují odborná školení. Pro přehlednost uvádí všechny čísla následující tabulka.

Tab. 4.4: Nejčastější motivační faktory dělníků k dosahování vyšších výkonů

Motivační faktor	Počet	Podíl v %
Lepší výrobní technologie	49	40 %
Výroba nových zajímavých výrobků	32	26 %
Nové výrobní stroje	24	19 %
Odborná školení	18	15 %

Zdroj: vlastní zpracování

TH zaměstnanci měli v této otázce na výběr z následujících možností: služební automobil, služební telefon, služební notebook a moderně vybavená kancelář.

Zúčastnění zaměstnanci odpovídali následovně. Největším motivačním faktorem, jak můžeme vidět v tabulce 4.5, je podle většiny moderně vybavená kancelář (57 %). Až s velkým odstupem se zařadily odpovědi služební telefon (19 %), služební auto (15 %) a jako poslední motivační faktor služební notebook (9 %). Pro firmu BRANO z toho vyplývá, že svojí pozornost by měla spíše zaměřit na zlepšení pracovního prostředí pro tyto zaměstnance. O poskytování služebního telefonu, auta a notebook není v této sortě lidí příliš velký zájem.

Tab. 4.5: Nejčastější motivační faktory TH zaměstnanců k dosahování vyšších výkonů

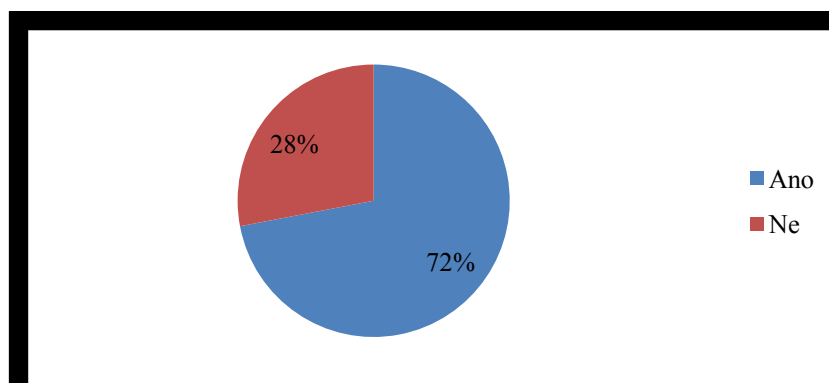
Motivační faktor	Počet	Podíl v %
Moderně vybavená kancelář	27	57 %
Služební telefon	9	19 %
Služební automobil	7	15 %
Služební notebook	4	9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Obdrželi jste dostatečné informace o všech zaměstnaneckých výhodách Vaší společnosti?

V této otázce pracovníci odpovídali v 78 % případů kladně. Tento výsledek značí, že společnost BRANO své zaměstnance dostatečně informuje o všech zaměstnaneckých výhodách, které jim firma poskytuje. Nejpodrobnější informace jsou obsaženy v kolektivní smlouvě, kterou zaměstnanci mají k dispozici aktualizovanou pro každý rok. I přesto se našlo 28 % případů, kdy pracovníci nebyli dostatečně o výhodách informováni. Tomu můžeme usuzovat špatný přístup zaměstnanců k pročtení kolektivní smlouvy, viz graf 4.11.

Graf 4.11: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách

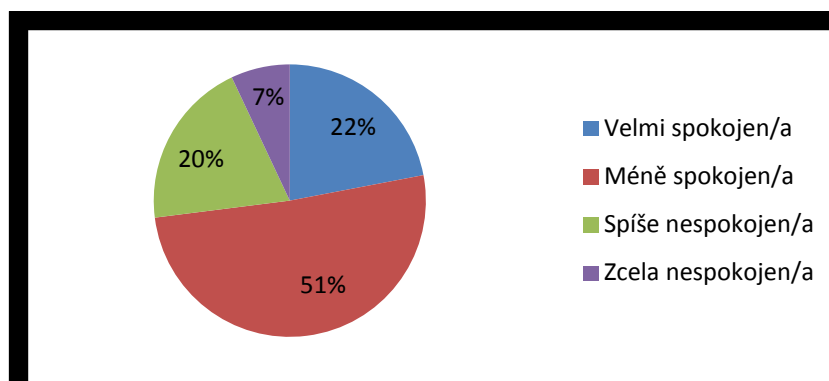


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám poskytuje Vaše firma?

Níže uvedený graf 4.12 uvádí, že skoro 2/3 dotazovaných odpovědělo na tuto otázku kladně, to znamená, že jsou s benefity spokojeni. Konkrétně 22 % je velmi spokojeno, 51 % méně spokojeno. 20 % respondentů je spíše nespokojeno a 7 % je zcela nespokojeno.

Graf 4.12: Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými benefity



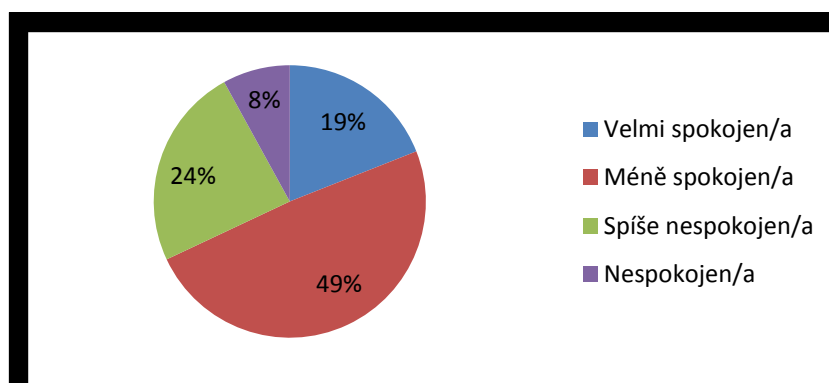
Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavou informací je, že ženy i muži jsou relativně stejně spokojeni s poskytovanými výhodami. 74 % žen odpovědělo kladně a 73 % mužů odpovědělo kladně. U této otázky byla provedena ještě jedna analýza. Z té vyšlo najevo, že dělníci jsou méně spokojeni než TH pracovníci. Jen v 70 % případech dělníci odpověděli, že jsou spokojeni s benefity oproti 83 % případů TH zaměstnanců.

Otázka č. 10: Jste spokojení s dosavadním způsobem poskytování zaměstnaneckých benefitů?

U této otázky účastníci výzkumu odpovídali podle grafu 4.13 následovně: 19 % uvedlo odpověď velmi spokojen/a. V těchto případech by dotazovaní způsob poskytování výhod určitě neměnili. Což je nízké číslo. Téměř polovina je s tímto způsobem méně spokojena (49 %), naopak skoro čtvrtina zaměstnanců je spíše nespokojena (24 %) a 8 % odpovědělo, že spokojeni zcela nejsou. Z této analýzy vyplývá, že 32 % zaměstnanců je nespokojeno a možná by nějakou změnu ve způsobu poskytování uvítali.

Graf 4.13: Spokojenost s dosavadním způsobem poskytování výhod



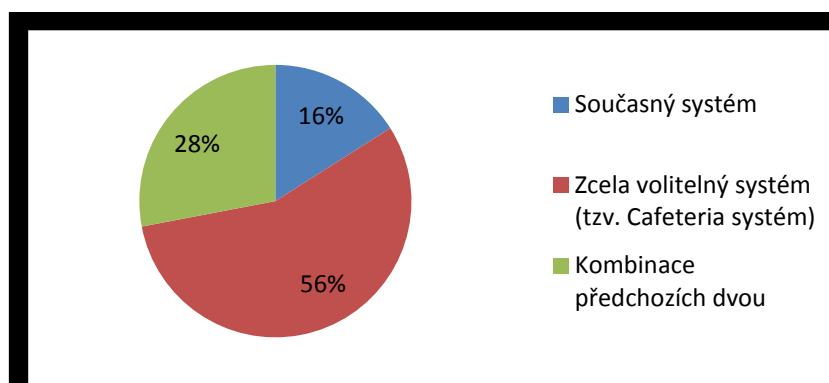
Zdroj: vlastní zpracování

Doplňující analýzou je zjištěno, jak jsou spokojeni s dosavadním způsobem poskytování výhod zaměstnanci na pozici dělník a TH pracovníci. Z výsledků vyplývá, že TH pracovníci jsou více spokojeni než dělníci. 66 % respondentů na pozici dělník odpovědělo kladně a 75 % TH pracovníků odpovědělo kladně.

Otázka č. 11: Jaký systém poskytování zaměstnaneckých výhod byste upřednostnil/a?

Jak vidíme v grafu 4.14, tak 16 % všech dotazovaných vyhovuje současný systém poskytování benefitů, ale více jak polovina respondentů, konkrétně 56 %, by upřednostnilo volitelný systém, tzv. Cafeteria systém, kde by si zaměstnanci vybírali do určitého limitu z nabídky benefitů, které každému vyhovují podle svých představ. Čtvrtina by souhlasila s kombinací Cafeteria systému a současného systému.

Graf 4.14: Míra uspokojení potřeb zaměstnanců zaměstnaneckými benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných dat se také můžeme dozvědět, že dělníci i TH pracovníci mají přibližně stejné preference. 57 % dělníků si přeje Cafeteria systém a 53 % TH pracovníků totéž.

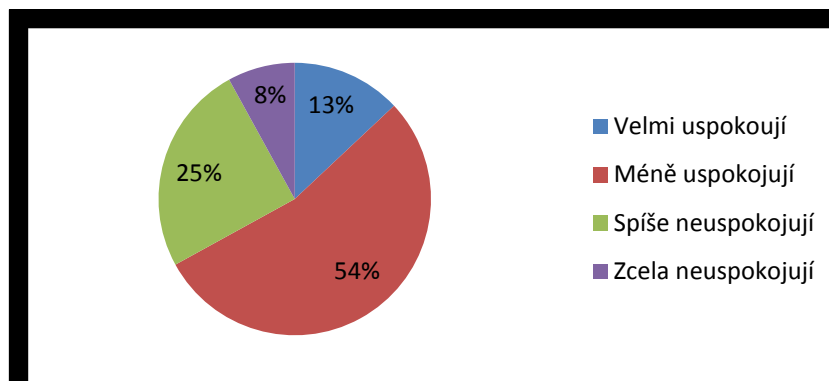
V počáteční hypotéze je uvedeno, že 58 % zaměstnanců by upřednostnilo volitelný systém poskytování benefitů. Z výsledků analýzy můžeme vidět, že tzv. Cafeteria systém by upřednostnilo 56 % respondentů, rozdíl je tedy 2 %. Hypotéza se nepotvrdila.

Otázka č. 12: Jak uspokojují poskytované zaměstnanecké výhody Vaše potřeby?

V grafu 4.15 můžeme vidět převahu odpovědi, kdy benefity v 54 % méně uspokojují potřeby zaměstnanců. Téměř podobně dopadla i otázka č. 9, tedy jak jsou zaměstnanci spokojeni s výhodami, které jim firma poskytuje, kdy rovněž více jak polovina odpověděla, že je méně spokojena. Z toho usuzujeme, že potřeby zaměstnanců z části uspokojují zaměstnanecké výhody a také z části jsou s nimi spokojeni, ale přeci jen by to chtělo ze strany

firmy něco nového, zajímavějšího, co by zaměstnance nadchlo. V 13 % případů nabízené benefity velmi uspokojují potřeby zaměstnanců. A naopak čtvrtina dotazovaných tvrdí, že spíše neuspokojují. 8 % dokonce zatrhllo odpověď, že zcela neuspokojují.

Graf 4.15: **Potřeby zaměstnanců a zaměstnanecké benefity**



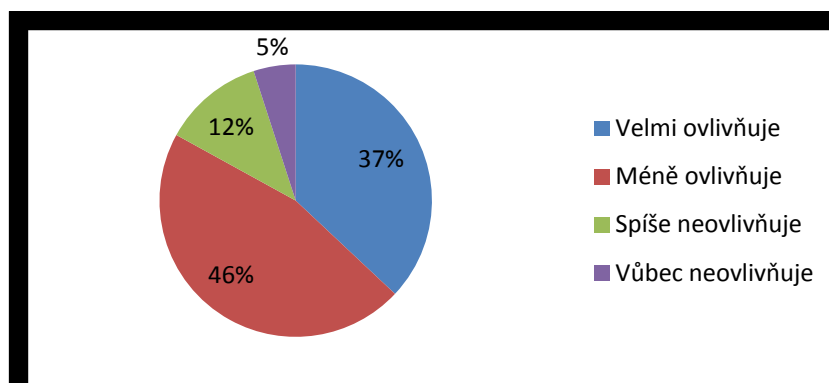
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce potřeby zaměstnanců uspokojují poskytované benefity z řad dotazovaných ve věkové skupině od 31 let do 50 let, kdy odpovědělo 70 % respondentů kladně, čili velmi nebo méně uspokojují. Naopak nejméně uspokojují benefity zaměstnance od 22 let do 30 let, jen z 62 %. Z toho vyplývá, že tyto nabízené výhody spíše vyhovují starším než mladším pracovníkům. Firma by měla zohlednit mladé perspektivní zaměstnance a motivovat je pestřejší a modernější nabídkou benefitů.

Otázka č. 13: Ovlivňuje Vaši celkovou spokojenost v zaměstnání nabídka zaměstnaneckých výhod?

Většina dotazovaných zaměstnanců odpověděla, že méně ovlivňuje (46 %), 37 % respondentů nabídka benefitů velmi ovlivňuje. Jen u 12 % zaměstnanců celkovou spokojenost v práci nabídka benefitů spíše neovlivňuje a 5 % vůbec neovlivňuje, viz graf 4.16. Z analyzovaných dat je patrné, že pro zaměstnance firmy BRANO je důležité, jaké zaměstnanecké výhody jim vedení firmy nabízí, protože relativně ovlivňují jejich celkovou spokojenost v práci. Proto je nezbytné se na zaměstnanecké výhody zaměřit a poskytovat je v co nejlepší kvalitě. Spokojený pracovník je pro každou firmu mnohem výhodnější než nespokojený pracovník

Graf 4.16: Vliv benefitů na celkovou spokojenost v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Vedlejší analýzou je zjištěno, že nabídka zaměstnaneckých benefitů celkovou spokojenost v práci o něco více ovlivňuje u žen než u mužů. 84 % žen odpovědělo velmi nebo méně ovlivňuje, oproti 81 % mužů.

Otázka č. 14: Jaké zaměstnanecké výhody, které Vám firma poskytuje, jsou pro Vás důležité?

U této otázky v dotazníku měli zaměstnanci u každé zaměstnanecké výhody, které jim firma momentálně poskytuje, zatrhnout, do jaké míry je daná výhoda pro ně důležitá. Měli na výběr z následujících možností: Velmi důležité, Méně důležité, Spíše nedůležité a Zcela nedůležité.

Ze zjištěných výsledků v tabulce 4.6 vyplývá, že pro zaměstnance je nejdůležitějším benefitem příspěvek na penzijní připojištění, což označilo 68 % respondentů jako velmi důležité. Jako druhý nejdůležitější pracovníci zvolili poskytování stravenek na noční směně (65 %) a dále pak stravování zaměstnanců v podniku na ranní a odpolední směně (60 %). Čtvrtý nejčastější zatrhnutý benefit je příspěvek na soukromé životní pojištění (58 %), poté odměna při pracovním výročí (51 %), odměna při odchodu do důchodu (47 %), odměna při dovršení 50 let věku (41 %), příspěvek dětem zaměstnanců na kulturní a společenskou činnost (40 %), zvýhodněný tarif mobilního operátora (39 %), příspěvek na rekreační činnost (38 %), odměna při poskytnutí účinné pomoci (36 %), vzdělávání zaměstnanců (34 %) a jako poslední příspěvek na sportovní činnost (29 %). Společnost by měla minimálně prvních 5 výhod nadále poskytovat, neboť je s nimi spokojena více jak polovina účastníků výzkumu. Nad zájmem o poskytování dalších výhod je třeba se zamyslet - jestli není lepší poskytovat menší počet benefitů, avšak ve větším rozsahu a kvalitě.

Tab. 4.6: Pořadí stávajících nejdůležitějších benefitů

Zaměstnanecký benefit	Počet	Podíl v %
Příspěvek na penzijní připojištění	115	68 %
Poskytování stravenek na noční směně	111	65 %
Stravování zaměstnanců v podniku na ranní a odpolední směně	102	60 %
Příspěvek na soukromé životní pojištění	99	58 %
Odměna při pracovní výročí	87	51 %
Odměna při odchodu do důchodu	80	47 %
Odměna při dovršení 50 let věku	70	41 %
Příspěvek dětem zaměstnanců na kulturní a společenskou	68	40 %
Zvýhodněný tarif mobilního operátora	67	39 %
Příspěvek na rekreační činnost	65	38 %
Odměna při poskytnutí účinné pomoci	61	36 %
Vzdělávání zaměstnanců (cizí jazyky)	57	34 %
Příspěvek na sportovní činnost	50	29 %

Zdroj: vlastní zpracování

V hypotéze č. 3 je napsáno, že 80 % zaměstnanců označí poskytovaný benefit příspěvek na penzijní připojištění jako velmi důležitý. V tomto případě se tato hypotéza nepotvrdila, neboť příspěvek na penzijní připojištění označilo za velmi důležitý jen 68 % zaměstnanců.

Naopak z grafu, který je v příloze č. 4, je vidět, že nejčastější zápornou odpovědí, to znamená pro zaměstnance spíše nedůležitý nebo zcela nedůležitý benefit, je vzdělávání zaměstnanců (32 %). Dále zvýhodněný tarif mobilního operátora (28 %) a odměna při poskytnutí účinné pomoci (27 %).

Otázka č. 15: Jaké jiné benefity využíváte u svého zaměstnavatele?

Tato otázka je jedna ze dvou otevřených otázek, na které respondenti odpovídali. Ve většině případů, když respondenti na tuto otázku odpověděli, uváděli, že jiné benefity nevyužívají. Někteří respondenti uváděli benefity, které jsou shodné s benefity v předchozí otázce. Např. příspěvek na bazén, příspěvek na masáž, rekreace na podnikové chatě atd., což můžeme zařadit do již zmíněného benefitu příspěvek na sportovní nebo rekreační činnost. Velká většina dotazovaných neodpověděla vůbec.

Otázka č. 16: Jaké zaměstnanecké výhody, které Vám firma momentálně neposkytuje, byste rád využíval/a a byly by pro Vás důležité?

Otázka je obdobná otázce č. 12, jen zde zúčastnění zaměstnanci vybírali z nových benefitů, které jim firma momentálně neposkytuje. U každého nabízeného benefitu měli vybrat z následujících možností: Rád využíval a velmi důležité, Méně využíval a méně důležité, Spíše nevyužíval a spíše nedůležité, Zcela nevyužíval a zcela nedůležité.

Tabulka 4.7 znázorňuje, že dotazovaní zaměstnanci mají největší zájem o pětítýdenní dovolenou, kdy v 83 % případů odpověděli, že by jí rádi využívali a je pro ně velmi důležitá. Druhý největší zájem je o poskytování příspěvku na dovolenou (64 %) a třetí nejžádanější zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na dopravu do zaměstnání (59 %). Více jak polovina respondentů má také zájem o poskytování občerstvení na pracovišti (54 %) a příspěvek na zdravotní péči (52 %). Méně jak polovina zaměstnanců pak má zájem o vánoční dárky (41 %), zaměstnanecké půjčky (38 %), nadstandardní zdravotní péči (36 %), služební telefon (32 %), prodej firemních výrobků za zvýhodněné ceny (25 %) a provoz firemní mateřské školky (18 %). Na základě těchto výsledků by se společnost BRANO měla rozhodnout, zda nezvýší motivovanost zaměstnanců právě poskytováním nových zaměstnaneckých výhod, o které je mezi zaměstnanci největší zájem.

Tab. 4.7: Pořadí nových nejdůležitějších benefitů

Zaměstnanecký benefit	Počet	Podíl v %
Pětítýdenní dovolená	141	83 %
Příspěvek na dovolenou	108	64 %
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	101	59 %
Poskytnutí občerstvení na pracovišti (nápoje)	92	54 %
Příspěvek na zdravotní péči	88	52 %
Vánoční dárky	70	41 %
Zaměstnanecká půjčka (bezúročná či s velmi nízkým úrokem)	65	38 %
Nadstandardní zdravotní péče (lázeňské a léčebné pobyty)	60	36 %
Služební telefon	55	32 %
Prodej firemních výrobků za zvýhodněné ceny	42	25 %
Provoz firemní mateřské školky	31	18 %

Zdroj: vlastní zpracování

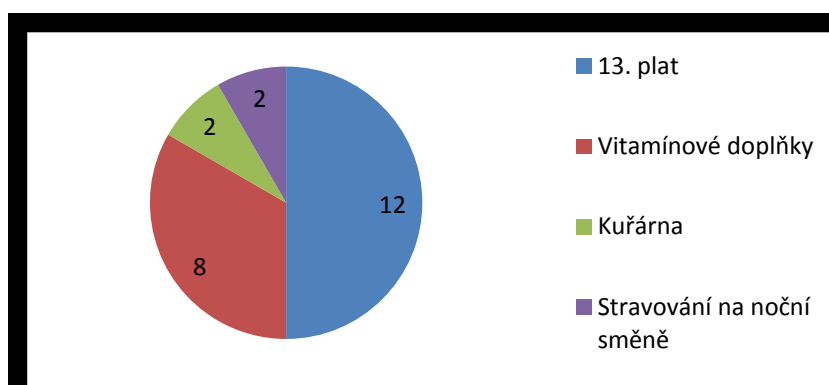
Zjištěné výsledky vyvrátily hypotézu č. 4, tedy že nejčastějším benefitem, který by zaměstnanci nově využívali, je příspěvek na dopravu do zaměstnání, neboť by nově nejraději využívali pětítýdenní dovolenou.

Na základě grafu v příloze č. 5 je jasné, že by zaměstnanci nejčastěji nevyužívali firemní mateřskou školku (57 %), prodej firemních výrobků za zvýhodněné ceny (50 %), služební telefon (40 %), vánoční dárky (31 %) a zaměstnaneckou půjčku (30 %). Toto jsou nejčastější záporné odpovědi.

Otázka č. 17: Zde uveďte jiné zaměstnanecké výhody, které byste rád využíval/a a zaměstnavatel je Vám neposkytuje:

V následující druhé otevřené otázce respondenti většinou neodpověděli. Ze 170 dotazníků na tuto otázku odpovědělo jen 24 dotazovaných zaměstnanců. Z toho 12 respondentů odpovědělo, že by chtěli jako nový benefit 13. plat, 8 respondentů by mělo zájem o vitaminové doplňky od zaměstnavatele, 2 zaměstnanci požadují vybudování kužárny a 2 dotazování by měli zájem o stravování zaměstnanců i na noční směně. Zmiňované údaje uvádí graf 4.17. Jelikož na tuto otázku odpovědělo jen 14 % respondentů, mají zmiňované odpovědi jen malou vypovídací schopnost. Je na uvaženu, zda by se těmito návrhy měla společnost BRANO vůbec zabývat.

Graf 4.17: Návrhy benefitů od zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

5 Doporučení a návrh na změny

Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření jsou sestavena doporučení a návrhy na změny, které by zvýšily motivaci zaměstnanců ve společnosti BRANO. Doporučení a návrhy rozdělíme do 3 částí. První část se bude zabývat doporučením a návrhem na změny v oblasti odměňování. V druhé části budou doporučeny návrhy na změny v problematice motivace pracovníků a poslední část se bude zabývat změnami v oblasti zaměstnaneckých benefitů ve společnosti BRANO. Na závěr této kapitoly je vypracován návrh na zavedení nového způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů.

5.1 Oblast odměňování

Jedná se o nejméně rozsáhlou část v dotazníku. Týkají se jí otázky č. 1, 2 a 3. Dotazníkovým šetřením vyplynulo, že menší polovina dotazovaných je relativně spokojena se svým mzdovým ohodnocením a větší polovina spíše nespokojena. Podrobnější analýzou jsme zjistili, že čím vyšší mají zaměstnanci BRANO vzdělání, tím více jsou se svou mzdou spokojeni. Autor navrhuje **zaměřit se na mzdy zaměstnanců, hlavně u nejnižších pracovních pozic**. S tím souvisí i skutečnost, že u téměř 2/3 oslovených pracovníků ovlivňuje výše mzdy jejich pracovní výkon. Možným zlepšením může být **zavedení motivačních prémie za mimořádně vysoké pracovní výkony**. Příkladem může být vyhlášení Činu měsíce, který již byl zmíněn ve 3. kapitole, kdy jsou zaměstnanci odměňováni za zlepšovací návrhy. To znamená **více takových motivačních soutěží pro zaměstnance**. Poslední informací plynoucí z analýzy je zjištění, že 80 % oslovených zaměstnanců společnosti BRANO by **upřednostnilo navýšení mzdy před poskytováním zaměstnaneckých výhod**.

5.2 Oblast motivace

Touto problematikou se zabývali otázky č. 4, 5, 6, a 7. Z analýzy vyplynulo, že **větší polovina zaměstnanců není v práci dostatečně motivována**. Pro firmu BRANO z toho plyne, že by se měla otázkou motivace svých zaměstnanců více zabývat. Analýzou bylo zjištěno, že zaměstnance nejvíce motivuje mzda, a to v 55 % případů, a v 54 % případů pracovní kolektiv. Doporučení je následující: **Zvýšit zaměstnancům mzdu, protože je největším motivačním faktorem, a organizovat společné firemní akce pro své zaměstnance, které by utužovaly vztahy mezi pracovníky**. Naopak nejméně je motivují právě zaměstnanecké výhody, na kterých, jak už bylo řečeno, je potřeba něco změnit.

Další možností, jak zvýšit motivaci zaměstnanců, je **obnova stávajících výrobních zařízení za novější a modernější, která by zajistila lepší a jednodušší výrobní technologii a jednodušší práci s nimi**, neboť pro zaměstnance na pozici dělník je nejčastějším motivačním faktorem k dosahování vyšších výkonů právě lepší výrobní technologie, toto uvedlo 40 % respondentů. Pro zaměstnance na pozici TH pracovník je nejčastějším motivačním faktorem k dosahování vyšších výkonů moderně vybavená kancelář (57 %). Prostředí, ve kterém pracují, je pro ně velice důležité. Vedení společnosti by mělo popřemýšlet o **modernějším vybavení kanceláří**. Nemusí se vždy jednat o nákup nejmodernější a nejdražší elektroniky, ale i **každá menší změna ve vybavenosti na těchto pracovních místech bude určitě vítána**. Pouhá výmalba už je změnou.

5.3 Oblast zaměstnaneckých výhod

Oblastí zaměstnaneckých výhod se zabývala většina otázek v dotazníku, konkrétně otázky č. 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 a 17. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou ve většině případů **dostatečně informováni** o všech zaměstnaneckých výhodách, které jim firma BRANO poskytuje. Zaměstnanci uvedli, že ve více jak polovině případů jsou s poskytovanými benefity méně spokojeni a každý 4. zaměstnanec je spíše nebo vůbec nespokojen s nabízenými výhodami. Na toto zjištění navazuje i fakt, že v 54 % případů benefity potřeby zaměstnanců méně uspokojují a více jak třetině pracovníků benefity jejich potřeby neuspokojují. Z toho usuzujeme, že **zaměstnanci mají zájem o nové a zajímavější benefity**, které by jim více vyhovovaly. Podobné výsledky vyšly i v otázce na spokojenost s dosavadním způsobem poskytování benefitů, kdy je nespokojena více jak třetina zaměstnanců a polovina je méně spokojena. Autor doporučuje **změnit dosavadní způsob poskytování benefitů**. Tomuto zjištění přispívá i fakt, že více jak polovina dotazovaných zaměstnanců, konkrétně 56 %, by upřednostnila volitelný systém poskytování zaměstnaneckých výhod, tzv. Cafeteria systém. Z toho vyplývá následující doporučení: **Zavést ve společnosti Cafeteria systém poskytování zaměstnaneckých výhod**.

Zaměstnanci si zvolili jako nejdůležitější benefit, který momentálně využívají, příspěvek na penzijní připojištění. Dále je pro dotazované nejvíce důležité poskytování stravenek na noční směně, stravování zaměstnanců v podniku na ranní a odpolední směně, příspěvek na soukromé životní pojištění a odměna při pracovním výročí. Ostatní výsledky byly již zmíněny výše. Autor navrhuje, aby **minimálně těchto prvních pět nejžádanějších**

benefitů ponechala, neboť jsou pro více jak polovinu dotazovaných pracovníků velmi důležité.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření mají respondenti z nabídky nových zaměstnaneckých benefitů největší zájem o pětidenní dovolenou a dále o příspěvek na dovolenou, příspěvek na dopravu do zaměstnání, poskytování občerstvení na pracovišti (především nápoje) a příspěvek na zdravotní péči. Všech těchto 5 benefitů by rádo využívalo také více jak polovina dotazovaných zaměstnanců. Autor práce doporučuje **zařadit do stávající nabídky zaměstnaneckých benefitů minimálně těchto pět nových nejžádanějších výhod.**

5.4 Souhrn doporučení a návrhů na změny

Pro upřesnění a přehlednost jsou zde vypsána nejdůležitější doporučení a návrhy na změny, které vyplynuly pro společnost BRANO z dotazníkového šetření a následné analýzy:

- zavést ve společnosti volitelný, tzv. Cafeteria systém poskytování zaměstnaneckých výhod,
- ze stávajících a nových benefitů ponechat jen ty nejžádanější,
- obnova stávajících výrobních zařízení za novější a modernější, které by zajistily lepší a jednodušší výrobní technologii a práci s nimi,
- snaha o modernější či lepší vybavení kanceláří nebo alespoň nějaká nová změna v tomto pracovním prostředí,
- zajistit více motivačních soutěží pro zaměstnance – poskytování prémie za mimořádně vysoké a kvalitní pracovní výkony,
- pořádání společenských programů k utužení pracovního kolektivu,
- zvýšení mezd všem zaměstnancům, případně alespoň u nižších pracovních pozic.

5.4.1 Návrh na zavedení Cafeteria systému

Na základě výše zjištěných výsledků otázky č. 11 z dotazníku více jak polovina zaměstnanců žádá volitelný systém poskytování benefitů, tzv. Cafeteria systém. Současný systém poskytování zaměstnaneckých výhod je netransparentní a zaměstnanci nejčastěji označili právě benefity jako nemotivující. V dnešní době je Cafeteria systém ve velkých společnostech ukázkou prestiže a v některých případech i samozřejmostí. Ve firmě BRANO

by byl vhodný systém jádra, kdy je pevně stanoveno jádro benefitů pro všechny pracovníky a ostatní benefity si může každý zaměstnanec zvolit sám podle vlastní potřeby do stanovené měsíční výše tak, aby jej opravdu motivovaly. Tento systém je pro všechny zaměstnance spravedlivý, všichni čerpají své výhody do stejného limitu.

Pevný blok zaměstnaneckých výhod obsahuje:

- příspěvek na penzijní připojištění ve výši 300 Kč měsíčně,
- příspěvek na soukromé životní pojištění ve výši 500 Kč měsíčně,
- stravování zaměstnanců v podniku na ranní a odpolední směně ve výši příspěvku 34 Kč na jedno jídlo,
- poskytování stravenek při práci na noční směně, v sobotu, v neděli a ve svátek ve výši příspěvku 34 Kč na 1 stravenku,
- týden dovolené navíc,
- jednou ročně příspěvek na dovolenou ve výši 600 Kč
- možnost využít jednou za 3 roky bezúročnou zaměstnaneckou půjčku ve výši 20 000 Kč s 5 rovnoměrnými splátkami.

U volitelného bloku výhod je potřeba stanovit výši měsíční částky, tzv. měsíční budget, do níž může zaměstnanec čerpat své volitelné benefity. Autor navrhuje měsíční částku 500 Kč na jednoho zaměstnance.

Volitelný blok zaměstnaneckých výhod obsahuje:

- příspěvek dětem zaměstnanců na kulturní a společenskou činnost ve výši 100 Kč měsíčně,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání ve výši 300 Kč měsíčně,
- poskytnutí nápojů na pracovišti ve výši 100 Kč měsíčně,
- příspěvek na zdravotní péči (masáže, sauna, parní lázeň apod. ve firemním zrekonstruovaném zařízení) ve výši 200 Kč měsíčně,
- vánoční dárek v měsíci prosinci ve výši 300 Kč,
- možnost využívání zvýhodněného tarifu mobilního operátora ve výši 200 Kč měsíčně,
- příspěvek na rekreační činnost (lázeňské a léčebné pobyty apod.) ve výši 200 Kč měsíčně.

Odměnu při pracovním výročí, odměnu za dovršení 50 let věku a odměnu při odchodu do důchodu jako benefity ve společnosti BRANO autor navrhuje ponechat. Nezahrnovat je do pevného ani do volitelného bloku zaměstnaneckých výhod, avšak firma by měla brát poskytování těchto 3 výhod jako samozřejmost. Tímto ukazuje, že si váží svých zaměstnanců.

Naopak je žádoucí neposkytovat benefity, o které ve firmě BRANO není zájem, a pro zaměstnance jsou neperspektivní. Jsou to právě tyto: příspěvek na sportovní činnost, vzdělávání zaměstnanců (cizí jazyky), odměna při poskytnutí účinné pomoci, provoz firemní mateřské školky, prodej firemních výrobků za zvýhodněné ceny a poskytování služebního telefonu.

Při aplikaci tohoto systému poskytování benefitů je potřeba vytvořit IT oddělení firmy ve spolupráci s personálním oddělením firmy jednoduchý interní software, ve kterém si zaměstnanci po uvedení svého uživatelského jména a hesla vyberou, které benefity si z volitelného bloku na daný měsíc vyberou. Volbu je nutné udělat nejpozději 15. den předchozího měsíce na následující měsíc. Systém umožní jednoduchý přehled, za jaké benefity zaměstnanci utrácejí.

6 Závěr

Je velice důležité, když firma disponuje velkým bohatstvím v podobě finančních prostředků, kvalitního materiálu a špičkového technického vybavení. Avšak neméně důležité je také mít schopný, profesně znalý a zodpovědný lidský faktor, který toto velké bohatství firmě přinese. A s tím souvisí dané lidi správně motivovat, ať už vyšší mzdy či kvalitním benefitním systémem, protože jen dobře motivovaní zaměstnanci budou chtít pro firmu, tedy pro svého zaměstnavatele, jen to nejlepší. Přestože je v tomto století všechno postaveno na moderní technice, pořád tuto techniku musí někdo obsluhovat a řídit.

V teoretické části jsou vymezena teoretická východiska k danému tématu bakalářské práce, tzn. základní pojmy k motivaci zaměstnanců, motivační nástroje a motivační teorie. Dále tato kapitola zahrnuje teorii k zaměstnaneckým výhodám, jejich formy poskytování, dělení, popsání Cafeteria systému. Na závěr kapitoly je něco uvedeno celkově k odměňování a metodě sběru dat.

V další části práce jsou nejprve uvedeny základní informace o společnosti BRANO GROUP, a.s., jejich výrokové portfolio, historie, současný vývoj a informace o současné motivaci jejich zaměstnanců.

V praktické části se autor zabývá analýzou současného stavu odměňování v organizaci. Jsou zde uvedeny základní informace o sestavení dotazníku, časovém harmonogramu výzkumu a návratnosti dotazníku. Následuje samotné vyhodnocení dotazníkového šetření, kdy na začátku jsou vyhodnocena data z identifikačních otázek a poté z otázek problematiky motivace.

Cílem práce bylo analyzovat současný systém motivace, případně v něm něco změnit či doporučit a také zefektivnit systém poskytování zaměstnaneckých výhod.

Závěr práce obsahuje doporučení a návrh na změny vyplývající z výsledků dotazníků, kde se autor snažil společnosti doporučit nějaké změny v oblasti odměňování, motivace a zaměstnaneckých benefitů, které by zaměstnance více motivovaly k práci v dané firmě. Motivovanost pracovníků by zvýšilo mírné zvýšení jejich mezd, obnova stávajících výrobních zařízení za novější a modernější, novější a lepší vybavení administrativních prostor, či zajistit více motivačních soutěží pro zaměstnance. Dále je zde navržena změna ve způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů, kdy autor doporučuje zavést ve společnosti Cafeteria

system. Tento navrhovaný systém zahrnuje také nové zaměstnanecké výhody, které si zaměstnanci vybrali na základě dotazníkového průzkumu.

Seznam použité literatury

a) Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, a. s., 2008, 120 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, EKf, 2010. 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Přel. J. Novotná. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*. Přel. J. Mužik. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 144 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. akt. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. 200 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

b) Interní zdroje společnosti BRANO

POSPÍŠIL, Miroslav. *BRANO 150 let s námi*. Hradec nad Moravicí, 2012.

POSPÍŠIL, Miroslav. *KOLEKTIVNÍ SMLOUVA BRANO a. s. na rok 2013*. Hradec nad Moravicí, 2013.

Seznam zkratk

a. s.	akciová společnost
CS	cockpit systems (kokpitové systémy)
CV	commercial vehicles (užitkové vozy)
FKSP	fond kulturních a sociální potřeb
IT	informační technologie
obr.	obrázek
PL	plastics (plastové díly)
s.	strana
tab.	tabulka
TH	technicko-hospodářský
ZZ	zvedací a zavírací zařízení

Seznam grafů

Graf 4.1: Pohlaví	30
Graf 4.2: Věk	30
Graf 4.3: Vzdělání	31
Graf 4.4: Mzda	32
Graf 4.5: Pracovní pozice	32
Graf 4.6: Spokojenost s platovým ohodnocením	33
Graf 4.7: Vliv mzdy na pracovní výkon	34
Graf 4.8: Upřednostnění navýšení mzdy před poskytováním zaměstnaneckých výhod	35
Graf 4.9: Motivovanost zaměstnanců	35
Graf 4.10: Nejčastější motivační faktory všech zaměstnanců	36
Graf 4.11: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách	38
Graf 4.12: Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými benefity	39
Graf 4.13: Spokojenost s dosavadním způsobem poskytování výhod	39
Graf 4.14: Míra uspokojení potřeb zaměstnanců zaměstnaneckými benefity	40
Graf 4.15: Potřeby zaměstnanců a zaměstnanecké benefity	41
Graf 4.16: Vliv benefitů na celkovou spokojenost v zaměstnání	42
Graf 4.17: Návrhy benefitů od zaměstnanců	45

Seznam obrázků

Obr. 2.1: Systém bufetu	17
Obr. 2.2: Systém jádra	17
Obr. 2.3: Systém bloků	18
Obr. 3.1: Logo společnosti	25

Seznam tabulek

Tab. 2.1: Modifikace Maslowy hierarchie potřeb	11
Tab. 4.1: Časový harmonogram výzkumu	28
Tab. 4.2: Dotazníky	28
Tab. 4.3: Nejčastější motivační faktory všech zaměstnanců	36
Tab. 4.4: Nejčastější motivační faktory dělníků k dosahování vyšších výkonů	37

Tab. 4.5: Nejčastější motivační faktory TH zaměstnanců k dosahování vyšších výkonů	38
Tab. 4.6: Pořadí stávajících nejdůležitějších benefitů.....	43
Tab. 4.7: Pořadí nových nejdůležitější benefitů.....	44

Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen 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).

V Ostravě dne 9. května 2014

Tomáš Kratoch
.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1	Nejčastější poskytované zaměstnanecké výhody podle Macháčka
Příloha č. 2	Dotazník
Příloha č. 3	Datová matice
Příloha č. 4	Graf důležitosti současných poskytovaných benefitů
Příloha č. 5	Graf důležitosti nově nabízených benefitů