

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Formy sociálních programů a sociální podpory zaměstnanců  
v podnikatelské organizaci**

**Jiří Částka**

**Diplomová práce  
2018**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří Částka**  
Osobní číslo: **E16569**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Formy sociálních programů a sociální podpory zaměstnanců  
v podnikatelské organizaci**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analýza způsobů sociální stimulace zaměstnanců ve vztahu ke stabilizaci pracovních sil v podnikatelské organizaci.

Osnova:

- Formy sociální stimulace zaměstnanců zaměstnavatelem.
- Vliv nestability zaměstnanců na podnikatelskou organizaci.
- Druhy pracovní stimulace a motivace zaměstnanců.
- Analýza sociální stimulace vybraných firem.
- Zhodnocení stimulačních systémů a posouzení jejich účinnosti.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice. 2nd ed. Cambridge, Mass.: MIT Press, c2011.

KRNINSKÁ, R. Motivace a stimulace pracovního jednání. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-343-1.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.

PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Josef Duplinský, CSc.

Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018

doc. Ing. Romana Provázníková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 4. 2018

Bc. Jiří Částka

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce PhDr. Josefu Duplinskému, CSc., ing. Miloši Hurytovi, MBA, Ing. Tereze Formánkové a dalším zaměstnancům firmy Iveco Czech Republic, a.s. za jejich odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se zaměřuje na způsoby sociální stimulace zaměstnanců v podnikatelské organizaci. V práci jsou rozebrány druhy pracovní stimulace i motivace zaměstnanců a vliv jejich nestability na organizaci. Zahrnuje také vývoj sociální stimulace v podniku Iveco Czech Republic, a.s. a jeho zhodnocení a posouzení účinnosti.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Benefity, fluktuace, sociální podpora, zaměstnanecké výhody*

## **TITLE**

Forms of social programs and social support of employees in a business organization

## **ANNOTATION**

*The diploma thesis focuses on ways of social stimulation of employees in business organization. The thesis analyzes the types of work stimulation and motivation of employees and the influence of their instability on the organization. It also includes the development of social stimulants in Iveco Czech Republic, a.s. and its evaluation and effectiveness assessment.*

## **KEYWORDS**

*Employees' benefits, fluctuation, social support for employees*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 MOTIVACE A STIMULACE .....</b>	<b>12</b>
1.1 MOTIVACE .....	12
1.2 VÝKONOVÁ MOTIVACE A ASPIRACE .....	14
1.3 ZDROJE MOTIVACE .....	15
1.4 MOTIVACE A VÝKON .....	16
1.5 VYBRANÉ MODELY MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ .....	16
1.6 STIMULACE .....	19
1.7 PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	20
<b>2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....</b>	<b>23</b>
2.1 SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ V ORGANIZACI .....	23
2.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	23
2.3 VĚCNÉ TRŽDĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	24
2.4 PLOŠNÉ A PRUŽNÉ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	25
2.5 TRŽDĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD Z HLEDISKA DAŇOVÝCH DOPADŮ .....	27
2.6 CÍLE A PROBLÉMY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	28
2.7 PŘEDPOKLADY ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	29
<b>3 NESTABILITA ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI .....</b>	<b>32</b>
3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NESTABILITU ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI .....	33
3.2 EFEKTY NESTABILITY ZAMĚSTNANCŮ NA PODNIK .....	35
3.2.1 <i>Negativa a s nimi spojené náklady nestability zaměstnanců</i> .....	35
3.2.2 <i>Pozitiva a s nimi spojené výhody nestability zaměstnanců</i> .....	37
3.3 ŘÍZENÍ NESTABILITY ZAMĚSTNANCŮ .....	38
<b>4 ANALÝZA STIMULAČNÍCH SYSTÉMŮ .....</b>	<b>41</b>
4.1 O SPOLEČNOSTI IVECO CZECH REPUBLIC, A.S. ....	41
4.2 INFORMACE K DOTAZNÍKOVÉMU ŠETŘENÍ .....	45
4.3 ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	46
4.4 POROVNÁNÍ S FIREMNÍM PRŮZKUMEM .....	55
4.5 ZHODNOCENÍ STIMULAČNÍCH SYSTÉMŮ A POSOUZENÍ JEJICH ÚČINNOSTI .....	58
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>67</b>

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Struktura osobnosti .....	12
Obrázek 2: Proces motivace .....	13
Obrázek 3: Průběh intenzity potřeby v čase .....	13
Obrázek 4: U-křivka .....	16
Obrázek 5: Odchod zaměstnanců z organizace v závislosti na době trvání pracovního poměru .....	32
Obrázek 6: 13 kroků procesu odcizení .....	33
Obrázek 7: Statistika respondentů .....	45
Obrázek 8: Spokojenost s dosavadními benefity.....	46
Obrázek 9: Preference současných benefitů .....	48
Obrázek 10: Preference potenciálních benefitů.....	50
Obrázek 11: Cítíte se motivováni k vykonávané práci.....	51
Obrázek 12: Cítíte se motivováni k vyššímu výkonu.....	52
Obrázek 13: Preference benefitů v roce 2017 .....	55
Obrázek 14: Preference potenciálních benefitů v roce 2017 .....	56



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

B	Chování
ELA	Employee Life Assistant
Hc	Hodnota cíle
JDI	Job description index
M	Motivace člověka
Mn	Motivace napětí
Ps	Subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle
ŘLZ	Ředitelství lidských zdrojů
S	Schopnosti člověka
TH	Technicko-hospodářský
V	Úroveň pracovního výkonu
WCM	World Class Manufacturing

## ÚVOD

Zaměstnanci tvoří nedílnou součást podniku, která přispívá k dosahování vytyčených cílů organizací. Avšak na rozdíl od strojů, finančních prostředků nebo materiálu, lze je rozvíjet a stimulovat. Pracovníci jsou považováni za vysoce ceněná aktiva organizace a jsou zdrojem konkurenční výhody. V aktuální situaci na trhu práce je sice důležité získávat nové pracovníky, ale díky nákladům vynaložených na získání zaměstnanců, neméně podstatnou část pak tvoří i jejich udržování, vytvoření loajality k firmě, zvyšování kvalifikace, angažovanosti i motivace. Důležité je i zjišťování a předvídání jejich potřeb. Právě to je podstatné, pokud chceme udržet ve společnosti dobrou úroveň motivace zaměstnanců k vykonávané práci.

Každý člověk je ochoten plnit pracovní úkoly pouze tehdy, jestliže se cítí být k práci motivován. Motivace spolu se schopnostmi představuje celkový přístup pracovníka k zadaným pracovním úkolům a odráží se v jeho výkonosti. Demotivovaní zaměstnanci mají nízkou produktivitu práce, nízkou morálku, odvádí nekvalitní práci a obvykle jsou mezi prvními, kteří společnosti opouští, což představuje další náklady pro zaměstnavatele. Prvotním motivem zaměstnání je samozřejmě mzda, která je nejnáze převeditelná do uspokojování různých potřeb zaměstnanců. Nepůsobí však stejným motivačním účinkem pro všechny zaměstnance a z dlouhodobého hlediska sahají kořeny motivace převážně do jiných oblastí, než jsou peníze. Pak dochází na stimuly, které představuje například prestiž pracovní funkce, dobrý pracovní tým, dobré pracovní podmínky a pracovní prostředí, možnosti kariérního růstu, dosahování úspěchů, uznání, osobního rozvoje apod. Motivovaný se musí cítit nejen stávající zaměstnanec společnosti, ale také potencionální pracovník, který by se měl cítit motivován vstoupit právě do dané společnosti.

Dnes je cílem každé organizace dosahovat vysoké úrovně výkonnosti, což klade na zaměstnance v podobě jednotlivců i pracovních kolektivů vysoké požadavky. Tím také nabývá motivace a stimulace vyššího významu než dřív. Motivovaný pracovník pracuje lépe, efektivněji a je schopný dosahovat vyšších výkonů. To se odráží na požadavcích i nejnižšího managementu, obvykle představovaného mistry. Ti by mimo jiné měli hledat nejvhodnější motivační prostředky – hmotné i nehmotné stimuly, díky nimž by snáze přiměli své pracovního vyvíjet náležité úsilí k dosahování firemních cílů.

Fluktuace je přirozená součást každého podniku a je důležitá pro jeho rozvoj a růst. Bez ní by podniky stagnovaly a ztrácely by na konkurenceschopnosti. Avšak pro podnik, který nemá výši své fluktuace pod kontrolou, může působit nestabilita zaměstnanců negativně nejen na fungování podniku a jeho výsledků, ale i na zaměstnance, kteří zůstávají v podniku.

K dosažení zadaného cíle – analýze způsobů sociální stimulace zaměstnanců ve vztahu ke stabilizaci pracovních sil v podnikatelské organizaci, byla vybrána společnost Iveco Czech Republic, a.s., jako představitel mezinárodního výrobního podniku s dlouhodobou tradicí. K tomu, aby fungoval takový typ organizace je bezpochyby nutné disponovat kvalifikovanými a výkonnými lidskými zdroji.

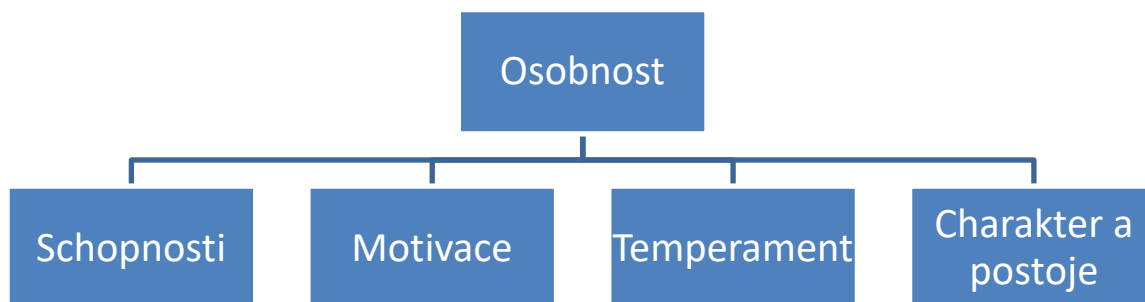
Práce bude rozdělena do čtyř hlavních částí, které se budou týkat motivace a stimulace zaměstnanců, zaměstnaneckých výhod, nestability zaměstnanců v organizaci a analýzy stimulačních systémů ve společnosti Iveco Czech Republic, a.s.

# 1 MOTIVACE A STIMULACE

Klíčovým úkolem každého zaměstnavatele je podle Simona přimět zaměstnance plnit cíle organizace. Pokud chceme být v tomto dlouhodobě úspěšní, poté je třeba řídit zaměstnance pomocí jejich motivace a zapojením se do smysluplné práce. Motivaci lze budovat pouze v souvislosti s komunikací zaměstnanců, vnímáním organizace zaměstnanci, jejich sounáležitostí, oddaností a očekávaným přínosem ve formě odměny za práci pro organizaci. [1]

Jelikož se motivace pojí ke konkrétnímu jedinci a jeho osobnosti, každý jedinec má uspořádanou vlastní hierarchii motivů, která se v průběhu různých životních období a situací mění. [41]

Samotná osobnost je tedy složena z několika dílčích složek, znázorněných na obrázku 1. Pro naše účely je klíčová složka motivace, která určuje kam směřuje jedinec, zatímco ostatní složky jeho osobnosti vypovídají jen o tom, co umí a jaký je. Na rozdíl od motivace, stimulace se zabývá cílevědomým ovlivňováním a usměrňováním člověka.



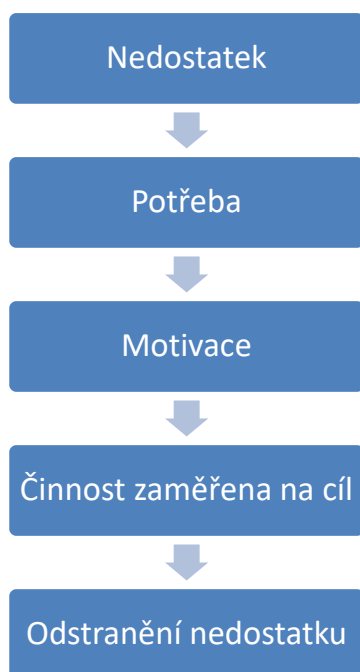
**Obrázek 1:** Struktura osobnosti

*Zdroj: [30]*

## 1.1 Motivace

Původ slova motiv nalezneme v latinském slovu „motus“, tedy hýbat se. [40] Dnes je pod pojmem motiv chápána vnitřní pohnutka, která vede jedince k vytyčenému cíli. [26] Z tohoto slova vznikl pojem motivace, kterým rozumíme nenásilné vytvoření pozitivního přístupu obvykle k určitému výkonu či typu chování. Mimo motivace jako procesu jako celku lze tento pojem chápat i v užším smyslu jako výsledek činnosti; čili skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup). [36]

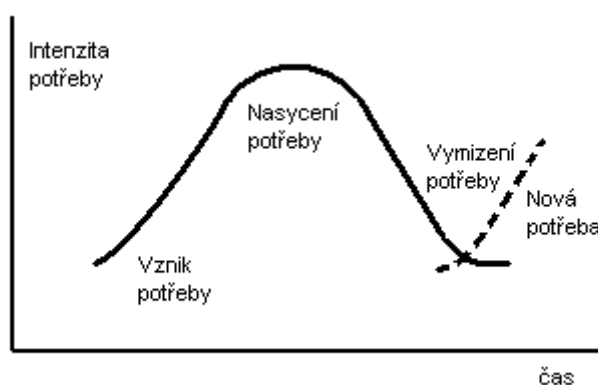
Podle jiných autorů motivace představuje skutečnost, že na člověka působí vnitřní hybné síly (motivy, pohnutky), které formují jeho chování směrem k vytyčenému cíli. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání. Díky motivům lze tedy předpokládat jednání člověka směřující k uspokojení biologických a sociálních potřeb. Tento proces je znázorněn na obrázku 2.



**Obrázek 2:** Proces motivace

*Zdroj: [37]*

Základní motivy tedy tvoří potřeby, které vyjadřují pocit nedostatku. Přírozeným pudem člověka je odstranění těchto nedostatků uspokojením potřeb. Při vzniku potřeb se zvyšuje jejich intenzita a jejich uspokojením napětí klesá či úplně vymizí. Průběh tohoto procesu je znázorněn na obrázku 3:



**Obrázek 3:** Průběh intenzity potřeby v čase

*Zdroj: [37]*

Motivace k dosažení určitých cílů platí pouze za splnění určitých podmínek, které lze vyjádřit Nakonečného rovnicí 1:

$$B = f(Mn, Ps, Hc) \quad (1)$$

kde: B je chování;

Mn – motivace napětí;

Ps – subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle;

Hc – hodnota cíle.

Pokud je hodnota cíle nízká, či pravděpodobnost dosažení cíle nulová, nemusí pak motivace vést k požadovanému chování. [28]

## 1.2 Výkonová motivace a aspirace

Výkonnost člověka je založena na dvou veličinách; a to způsobilostí práce a ochotou tuto práci vykonávat, čili pracovní motivací. Závislost těchto faktorů odráží následující vzorec 2:

$$V = f(SxM) \quad (2)$$

kde: V je úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity i kvality);

S jsou schopnosti člověka – pracovníka;

M je motivace člověka k pracovním výkonům.

U jednotlivců se liší závislost jednotlivých faktorů na jejich pracovní výkonnosti. Mikuláščík uvádí, že existuje přímá úměra mezi motivací a pracovním výkonem [30] a podle průzkumů mají zaměstnavatelé s vysoce motivovanými zaměstnanci o 15 % vyšší návratnost pro akcionáře než průměrní zaměstnavatelé. [38] Důležité je však nesnažit se pouze o motivaci zaměstnance, ale současně i o rozvoj jeho schopností. Tím se motivace stává součástí komplexní personální práce. [3] Osobnost tedy popisujeme pomocí tzv. výkonové motivace. Tato osobnostní charakteristika určuje potřebu jednotlivce dosahovat úspěchu či se vyhnout neúspěchu. Obě potřeby jsou zastoupené v každém jednotlivci, avšak rozdílná je jejich intenzita. Síla výkonové motivace je dána vztahem 3:

$$\text{Výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} / \text{potřeba vyhnout se neúspěchu}. \quad (3)$$

Aktivní lidé se vyznačují převažující potřebou dosažení úspěchu. Opakem jsou pasivní lidé, držící se hesla „kdo nic nedělá, nic nezkaží“. Výkonovou motivaci jednotlivců ovlivňují výchovné postupy v mládí, individuálně dosažené zkušenosti jak jednotlivců, tak skupin, ve kterých se jednotlivci nacházejí, národní kultura a další faktory. Značnou roli hraje i úroveň aspirace. Tento pojem podle Pauknerové představuje „osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. Interindividuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec

*v životě klade.*“ [35] Dosahované cíle mohou být vysoké i nízké, dosažení může být snadné i náročné. Po úspěšně vykonávaných činnostech úroveň aspirace stoupá a naopak. [35]

Locke definuje také pracovní motivaci, kterou na základě jeho zkoumání ovlivňují tři faktory: pracovní spokojenost, organizační oddanost a pracovní zapojení. Pracovní spokojenost je podle něj příjemný nebo pozitivní emocionální stav vyplývající z hodnocení něčí práce nebo pracovní zkušenosti. Organizační oddanost odráží smysl pro věrnosti zaměstnanci. Pracovní zapojení udává, do jaké míry přispívá pracoviště vlastními silami k obrazu organizace a splňuje důležité požadavky. [27]

Ač si to zaměstnavatel nemusí uvědomit, může výkonová motivace vyústit v demotivaci. To si lze představit na jednoduchém příkladu, kdy je ve firmě nastavena třístupňová škála odměňování, a to následujícím způsobem:

5 % – příplatek pro velmi dobré pracovníky,

2,5 % – příplatek pro průměrné pracovníky,

0 % – příplatek pro pracovníky, kteří se dopustili nějaké chyby (v extrémním případě například chyby, která v minulém zaměstnání vedla k ukončení pracovního poměru).

Z tohoto příkladu je jasně patrné, že rozdíl mezi velmi dobrým pracovníkem a zaměstnancem dopouštějícím se chyb je téměř nepatrný, což může vést k demotivačnímu účinku u všech zaměstnanců. [30]

### **1.3 Zdroje motivace**

Jako zdroj motivace lze uvést ty skutečnosti, které tuto motivaci vytvářejí. Do těch patří především:

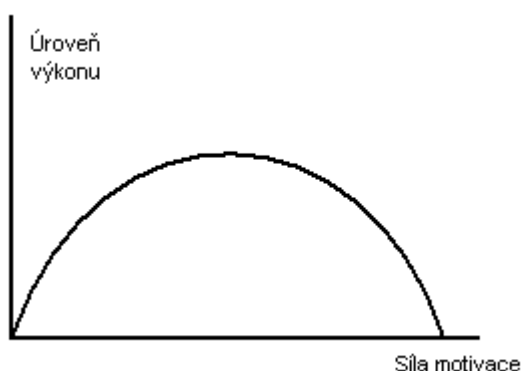
- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály. [32]

Základním zdrojem motivace je potřeba. Ty se dělí do několika stupňů, přičemž nejnámější zpracování uvádí dvě skupiny potřeb. První skupinou jsou potřeby biologické, kam řadíme potřebu potravy, bezpečí a spánku. Mezi vyšší potřeby, které jsou spjaty se společenským začleněním, řadíme např.: poznávací, sociální, výkonové a existencionální potřeby. [15]

## 1.4 Motivace a výkon

Výkon je lidská činnost vedoucí k žádoucímu výsledku. Podle Nakonečného však nezávisí pouze na úrovni motivace, ale i na lidských schopnostech a objektivních možnostech. Můžeme tvrdit, že motivace nezaručuje vysoký výkon, avšak vysokého výkonu nelze dosáhnout bez motivace. [32]

Interakci síly motivace, obtížnosti úkolu a úrovní výkonu vyjadřuje Yerkes-Dodsonův zákon, nazván též jako obrácená U-křivka, znázorněna na obrázku 4:



**Obrázek 4:** U-křivka

*Zdroj: [37]*

Výkon s rostoucí motivací nejprve roste, avšak při dosažení určitého bodu – maxima začíná klesat. Pro každý úkol tedy hledáme optimální výši motivace. Obecně platí, že pro komplikovanější úkoly je optimální nižší úroveň motivace než pro běžné úkoly.

Z jiného hlediska se lze dívat na výkon lidí tak, že lidé se snaží podávat co nejvyšší výkon za všech okolností. Motiv vyjadřuje touhu lidí po úspěchu. Potřeba úspěchu je individuální, u někoho je potřeba úspěchu nahrazena např. minimalizováním neúspěchu. [37]

## 1.5 Vybrané modely motivace pracovního jednání

Motivaci pracovního jednání lze definovat jako přístup pracovníka k pracovním úkolům, či jeho pracovní ochotu. Rozeznáváme pozitivní motivaci, která vede jednotlivce k úspěšnému zvládnutí úkolu a negativní, jejímž důsledkem je nesplnění či vyhýbání se zadanému úkolu. Určitý motiv může na různé lidi působit rozdílně, či averzně.



Následující vybrané modely se zabývají teoriemi pracovního jednání zaměřené na motivaci ve vztahu k výkonnosti pracovníků. Mezi tyto modely patří:

- afilační teorie,
- dvoufaktorová teorie F. Herzberga,
- teorie expektrace,
- teorie spravedlnosti,
- teorie kompetence,
- teorie X a Y.

### **Afilační teorie (S. Schachter)**

Afilační teorie, nebo také motivační teorie sounáležitosti, zdůrazňuje motivační význam sociálních aspektů lidského chování. Lidé se přirozeně sdružují do sociálních skupin, kde sdílí své společné životní (pracovní) prostory, názory, hodnotové orientace, životní styl apod. Z toho můžeme vyvozovat důsledky jako určité zvyklosti na pracovišti, např. pokud je na pracovišti běžné vykonávat práci s plným nasazením, je běžné, že i nový pracovník s nevýraznou pracovní motivací se nebude odlišovat od svých spolupracovníků (čímž by docházelo ke konfliktu).

### **Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace (F. Herzberg)**

Herzbergova dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace patří v managementu k nejčastěji citovaným teoriím. Pro tuto teorii předpokládáme, že člověk chce dosahovat dvou zároveň se vylučujících potřeb: potřeba vyhnout se bolesti a potřeba psychického růstu. Na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí následující dva faktory:

#### Hygienické (vnější) faktory

Pokud hygienické faktory mají nepříznivý charakter, vyvolají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci jednotlivců působí negativně. Avšak pokud tyto faktory působí příznivě, nevyvolávají pracovní spokojenost; pracovníci pouze nejsou nespokojeni (jsou ne-nespokojeni).

#### Motivátory (vnitřní faktory)

Motivátory v nepříznivé podobě nevyvolávají přímo nespokojenost. V opačném případě však faktory vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci. [16]

Ke kritice patří diskutabilní zařazení konkrétních podnikových okolností do jedné ze skupin. Obvykle se do hygienických faktorů řadí především pracovní podmínky (fyzické či sociální) a bezpečnost práce, jistotu trvání zaměstnání, personální a sociální politiku hospodářské organizace, peněžitou odměnu za práci, řídicí činnost vedoucího a mezilidské vztahy v pracovní skupině. Naopak do motivátorů podle Herzberga patří zvláště dosahovaný výkon, uznání poskytované vedením, odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané pracovní činnosti a možnost postupu v pracovních funkcích. Toto řazení však neodráží individuální charakter motivační struktury konkrétních pracovníků, kdy u každého jednotlivce se může zařazení lišit.

Tato teorie má velký význam k uvědomění si souvislosti pracovní motivace s pracovní spokojeností. Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Ta však automaticky nemusí znamenat motivovanost pracovníka. Z dlouhodobého hlediska platí předpoklad, že pro růst pracovní motivace je nutnost, aby byla dosažena jistá míra pracovní spokojenosti.

#### **Teorie expektance (V. H. Vroom)**

Teorie vychází z kognitivních motivačních teorií, které se vyznačují hodnocením zvažovaných skutečností a vytváření představ o budoucím možném vývoji. V tomto modelu úroveň motivace odráží valence a expektance. Valence znamená subjektivní význam očekávaného výsledku a expektance představuje subjektivní pravděpodobnost, že dané jednání povede k očekávanému výsledku.

#### **Teorie spravedlnosti (J.S. Adams)**

Teorie vychází z tzv. fenoménu sociálního srovnání. Jednotlivec srovnává svůj vklad do práce, kam řadíme jeho schopnosti, pracovní vypětí, zkušenosti atd., s vkladem ostatních pracovníků vykonávajících obdobnou práci s efekty, které práce přináší jemu samotnému, a efekty, které přináší práce zmíněným spolupracovníkům. Do těchto efektů zahrnujeme plat, odměny, pochvalu, povýšení apod. Nerovnováha, čili pocit nespravedlnosti, se odráží v pracovním výkonu.

Zjednodušeně lze tedy říci, že pracovník posuzuje vklad do práce s příjmy z vykonané práce. Manažeři obvykle sledují výkonnost pracovníků s úrovní odměn. Při nerovnováze je potřeba řešit pocit nespravedlnosti a aktivně mu předcházet, např. pomocí stanovení kritérií hodnocení a odměňování.

### **Teorie kompetence (R.W. White)**

V této teorii chápeme kompetenci jako potřebu prokázat své schopnosti, svoji profesionální kompetenci. Obvykle ji lze sledovat v přiměřeně náročných situacích. V sociální rovině se míra kompetence srovnává s uznáním a obdivem okolí. Praktická rovina teorie slouží k pověřování pracovníků přiměřeně náročným úkolům, kde jsou schopni prokázat svoji kompetenci a jejich uznání v případě úspěšného splnění zadaného úkolu.

### **Teorie X a teorie Y (D. McGregor)**

Teorie založena na očekávání nadřízeného určitému chování svých podřízených. Pohled na své podřízené se dělí do dvou kategorií.

První z nich je teorie X. Ta předpokládá o podřízeném, že nerad pracuje, vyhýbá se práci. Takový pracovník musí být řízen a k práci nucen např. pomocí finančními pohnutkami tak hrozbami postihu. Takový pracovník chce být direktivně veden, vyhýbá se odpovědnosti, má málo ctižádosti a cení si především bezpečí. Pokud chybí dostatečné vedení, budou pracovníci uspokojovat pouze vlastní potřeby, které však nemusí být v souladu s potřebami organizace.

Druhá teorie Y předpokládá pracovníky jako nezávislé jedince, které touží po seberozvoji a tvořivé práci. Tito pracovníci jsou schopni vidět více do budoucna, přizpůsobovat se novým podnětům. Tito pracovníci upřednostňují zájmy celé organizace. Pracovníci chápou práci jako přirozenou a není třeba je kontrolovat.

Na základě těchto dvou kategorií se manažeři rozhodují, jak budou své pracovníky řídit a jaký druh motivace pracovníků použijí k dosahování vytyčených cílů. [35]

## **1.6 Stimulace**

Na rozdíl od motivace se jedná o souhrn všech vnějších podnětů působících na jedince. Každý člověk má určité hodnoty, zájmy, zkušenosti atd. Čím lépe poznáme tuto strukturu jednotlivce, tím snadněji lze ovlivnit stimulačními podněty. Tento podnět je odlišný pro každého člověka. [37]

Mezi stimulační podněty řadíme podle Bedrnové a Nového:

- hmotnou odměnu,
- obsah práce,
- neformální hodnocení práce a pracovníka,
- atmosféru pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a pracovní režim.

Provazník a Komárková rozšířila podněty o identifikaci s podnikem a externí stimulační faktory, do kterých řadí image, prestiž a pověst podniku.

Stimulací k práci rozumíme úmyslné a cílené ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Jestliže splývají zájmy a potřeby pracovníků se zájmy organizace či podniku, pak je stimulace úspěšná a pracovní motivace zaměstnanců optimální. [34]

K úspěšné stimulaci zaměstnanců je důležité dodržovat základní principy:

- Každý člověk je jiný, to, co jednoho stimuluje, druhého stimulovat nemusí.
- Každý člověk vnímá jinak. Co jednoho motivuje, může druhého demotivovat.
- Na každou situaci a na každého člověka nahlížejme z více pohledů.
- Stimulace může mít různé podoby s různými ovlivněními motivace jedince.
- Lépe stimulujeme, pokud poznáme potřeby, hodnoty a myšlení konkrétního člověka.
- Spolupráce nebývá na věky věků. [22]

## 1.7 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost lze chápat buď jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. Spokojenost v pracovním životě může pro zaměstnance znamenat osobní seberealizace a sebeuspokojení. Zásadními faktory pracovní spokojenosti jsou podle Borkowského samostatnost, zpětná vazba, různé dovednosti, používané při práci, význam práce a pracovní identita. Autonomie podporuje odpovědnost a smysluplnost práce a zpětnou vazbou je zvyšováno povědomí dosahovaných cílů a pracovních výsledků. [6]

Tato spokojenost následně odráží v pracovních postojích vůči společnosti. Podle Herzberga dělíme faktory spokojenosti na vnitřní a vnější. Vnějších faktorů (frustrátorů) si je pracovník vědom pouze v případě, že nejsou v pořádku. Pokud jsou tyto faktory uspokojeny neznamena to však spokojenost, ale pouze ne-nespokojenost.

K měření pracovní spokojenosti se používá světový „job description index“ (JDI), který obsahuje pět aspektů, a to mzdu, možnost kariérního postupu, hodnocení nadřízeného, spolupracovníci a vykonávaná práce. Pro Českou republiku byl index doplněn Bedrnovou a Velehradským o fyzické podmínky k práci, organizaci práce a péči podniku o pracovníky. Běžně užívaným postupem k zjištění úrovně pracovní spokojenosti jsou dotazníkové šetření a řízené rozhovory. Pro tento postup se osvědčila čtyřstupňová škála hodnocení.

## **Obsah a charakter práce**

Druh práce bývá jedním z nejdůležitějších ukazatelů celkové spokojenosti. Ta bývá obvykle vyšší u profesí, které dávají zaměstnancům větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení, např. manažerské profese. Naopak málo atraktivní, monotónní a velmi náročné práce bývají obvykle kompenzovány prostřednictvím dalších aspektů.

## **Mzdové ohodnocení**

Mzda se řadí mezi další z velmi významných ukazatelů spokojenosti, častěji však nespokojenosti. Obvykle nehraje roli absolutní mzda, ale mzdové poměry v dané organizaci.

## **Pracovní perspektivy**

Z průzkumů vyplývá, že zaměstnanci vidí tento aspekt značně omezený. V dnešní době změn se prosadil větší prostor pro uplatnění jednotlivců a snížení jistot. Tyto neohraničené pracovní perspektivy se jeví jako výhodné a pozitivně ovlivňující pracovní spokojenost.

## **Vedoucí pracovník**

Vedoucí pracovník utváří svojí autoritou a stylem řízení sociální klima na pracovišti. Nepříznivě vnímané jsou formy autokratického jednání, ale i nerozhodnost, nespravedlnost, hrubost, nedůslednost apod.

## **Spolupracovníci**

Důležitost tohoto aspektu je dána společenským charakterem vykonávané práce, kdy práce je obvykle vykonávána v pracovních týmech. Spokojenost spolupráce je ovlivněna mnohými podněty, které často překračují potřeby pracovního procesu (např. neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace).

## **Organizace práce**

Obvykle ovlivňuje spíše nespokojenost práce, neboť pracovníci ji považují za aspekt, který oni sami nemohou ovlivnit.

## **Fyzické podmínky práce**

Působí jako zdroj nespokojenosti především tam, kde jsou pracovní podmínky chápány jako nepříznivé až škodlivé. Výjimku mohou tvořit např. kancelářské práce, kde negativně může působit i nízká úroveň uspořádanosti či úklidu pracovního prostoru.

## Úroveň péče o zaměstnance

V posledních letech posiluje především spokojenost s přístupem organizace k zaměstnancům. Řadí se sem např. možnost závodního stravování či stravenek, příspěvek na penzijní připojištění, zdravotní péče, příspěvky na kulturu, sport, možnost využití podnikového rekreačního zařízení, možnost přechodného ubytování zaměstnanců a další.

Obecně se považují extrémy ve spokojenosti, tedy jak negativní, tak i pozitivní, za škodlivé. Nežádoucí je však i neutrální vztah k práci, který je chápán jako lhostejnost. Za optimum lze tedy považovat přiměřenou – mírnou spokojenost. Ve vybraných případech lze však za optimální považovat tzv. zdravou nespokojenost, která může být vnímána jako faktor stimulační objektivně potřebné změny. Spokojenost také souvisí s fenomény jako absentérismus a fluktuace a v nejširším smyslu i s fyzickým a psychickým zdravím pracovníků. Je nutné sledovat úroveň spokojenosti a faktory ji ovlivňující a úměrně na ně reagovat. Efektivně prováděné výzkumy spokojenosti v organizaci mohou mít pozitivní vliv na výkon zaměstnanců, jejich stabilitu v podniku, loajalitu a důvěru. [35]

## 2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody, tzv. benefity, je druh nepeněžní odměny za práci, která má za cíl zlepšit spokojenost pracovníků a zároveň představují určitou možnost upřednostňování různých zaměstnanců pracovníkem. Jejich poskytování a řízení patří k neodmyslitelné součásti personálního oddělení firem. [3]

### 2.1 Systémy odměňování v organizaci

Jedním z hlavních činností oddělení lidských zdrojů ve firmě je hodnocení a s tím související odměňování pracovníků. Odměňování je chápáno jako hlavní stimul ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Vhodně zkonstruovaný systém odměňování dokáže odhalit a využít i skryté pracovní rezervy zaměstnanců. Systém odměňování by měl splňovat tyto cíle:

- motivační – mnoho zaměstnanců si podle systému odměn vybírá svého zaměstnavatele, proto je důležitou součástí pro zajištění dostatečné pracovní síly organizace,
- spravedlivý – každý zaměstnanec by měl být hodnocen na základě vlastního výkonu a podle svých zásluh,
- transparentní – systém odměňování by měl být jednoduše pochopitelný. [17]

### 2.2 Zaměstnanecké výhody

Úspěšnost firmy není dána pouze propracovaným výrobním programem, ale mimo jiné také schopností optimálně využívat lidský kapitál. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je správně nakombinovat vzdělávání a motivaci zaměstnancům, a následně jim zajistit úměrné odměňování, a to jak ve formě peněžité, tak i nepeněžité – nazývané jako zaměstnanecké výhody či benefity. Ty jsou v moderním managementu velmi hojně využívány. [9]

Cílem poskytování benefitů zaměstnancům jsou:

- poskytnout atraktivní konkurenceschopný systém celkových odměn, který umožní získat a udržet si kvalitní zaměstnance,
- minimalizovat nespokojenost v práci a s tím související fluktuaci,
- zlepšovat vztahy na pracovišti, týmovou práci, loajalitu a ztotožnění se s organizací,
- daňové výhody pro zaměstnance i organizaci,
- uspokojovat potřeby zaměstnanců a tím stimulovat jejich výkonnost. [17]

## 2.3 Věcné třídění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci a poskytované často na pracovišti, kam řadíme především:

- příspěvek na stravování, ve formě stravenek nebo závodního stravování,
- občerstvení na pracovišti (voda, čaj, káva, bagety, sušenky a další),
- nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, kratší pracovní doba v pátek, studijní volno),
- vzdělávání a rozvoj pracovníků nad rámec bezprostředních potřeb organizace placené zaměstnavatelem (kurzy rozvoje osobnosti, manažerské kurzy, jazykové kurzy, kurzy prohlubující IT znalosti), odborné knihy, časopisy, konference a další aktivity.
- zajištění dopravy do a ze zaměstnání,
- příspěvek na zajištění dopravy do a ze zaměstnání.

Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance sloužící pro osobní potřebu, jejichž poskytování se často váže nejen na pracovní potřebu, ale i postavení zaměstnance v organizaci:

- notebook, tablet, či jiné pracovní pomůcky tohoto typu,
- bezplatné nebo zvýhodněné telefonní služby (mobilní telefon, zvýhodněné mobilní tarify zahrnující hovory, sms a internet),
- osobní automobil k soukromým účelům, pohonné hmoty k soukromým účelům,
- bezplatné nebo zvýhodněné ubytování.

Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy (včetně osobních finančních služeb), kam řadíme především:

- zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, lázeňské a lékařské procedury, nadstandardní péče pro management, výjezdy lékaře do míst zaměstnání nebo bydliště, pojištění stomatologických výkonů, nadstandardní pokoj či péče při hospitalizaci, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže apod.),
- jesle či školky pro děti v místě zaměstnání, pořádání dětských táborů,



- příspěvky na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity (vstup do sportovních klubů a center, plavání, aerobic, squash golf, divadla a další kulturní či sportovní aktivity),
- finanční výpomoc (půjčky pro řešení bytové situace, finanční výpomoc při stěhování do blízkosti zaměstnavatele),
- 13. plat
- pojištění a připojištění (životní, kapitálové životní, penzijní, úrazové, pojištění pro případ pracovní neschopnosti, pojištění odpovědnosti za škodu),
- zvýhodněné hypoteční úvěry nebo příspěvky, zvýhodněné spotřebitelské úvěry, snížené poplatky za vedení účtů,
- kreditní karty (bezúročné období až 52 dní, spotřební úvěr do stanoveného limitu (většinou dvou až třinásobek platu), není nutné mít účet u dané banky),
- finanční, právní a osobní poradenství,
- příspěvek na stavební spoření,
- platové dorovnání v případě nemoci (tzv. sick days),
- dárky a dárkové šeky (kosmetika, restaurace, nákup různého zboží) při speciálních příležitostech (vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba, absolutorium),
- členství v klubech,
- prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny a další.

## **2.4 Plošné a pružné zaměstnanecké výhody**

Plošně poskytované (fixní) benefity – zaměstnavatel poskytuje nebo nabízí stejné zaměstnanecké výhody každému ze svých zaměstnanců, bez ohledu, zda o ně zaměstnanci mají zájem.

Pružný systém poskytování benefitů (kafetérie) – záleží na každém zaměstnanci, které požitky si zvolí z různých možností poskytovaných zaměstnavatelem. Jedná se o individualizaci výhod v závislosti na aktuálních potřebách zaměstnanců. Volba probíhá prostřednictvím účtu zaměstnaneckých výhod, ze kterého si díky finančním bodům vybírá ideální kombinaci zaměstnaneckých výhod. Finanční body se mohou lišit u jednotlivých skupin

zaměstnanců (např. v závislosti na délce zaměstnání, postavení v hierarchické struktuře firmy atp. [28])

Kombinace plošného a flexibilního systému – při správném provedení může šetřit administrativu a s tím spojené náklady u nejžádanějších výhod. Mezi výhody tohoto systému patří především umožnění:

- individualizace přístupu ke stimulaci zaměstnanců pomocí benefitů,
- pružnější reakce na změny preferencí benefitů zaměstnanci,
- rozšíření portfolia nabídky benefitů,
- snížení nákladů vyřazením benefitů, o které zaměstnanci nejeví zájem,
- zvýšit povědomí zaměstnanců o nákladovosti benefitů,
- podpořit participaci zaměstnanců, s cílem identity s podnikem,
- využití informačních technologií k čerpání benefitů a s tím souvisejícímu usnadnění poskytování těchto výhod zaměstnancům.

Mezi hlavní nevýhody patří vysoké investice na zavedení tohoto systému odměňování pracovníků (volba a vymezení benefitů, nasmlouvání dodavatelů, řízení jejich nákladů apod.). Zpravidla bývá administrativně náročnější, proto se nevyužívá v menších firmách, kde by neúměrně vytěžoval administrativní pracovníky. V souvislosti s tímto systémem je třeba vyhotovovat průzkum motivační struktury a potřeb zaměstnanců, sledovat trendy v poskytování benefitů u konkurence, aktualizovat nabídku zaměstnaneckých výhod a informovat o poskytovaných benefitech zaměstnance.

Jednou z variant pružného systému zaměstnaneckých výhod je systém označovaný jako celkové odměňování, který zvyšuje flexibilitu zaměstnaneckých výhod ale i transparentci podnikového systému odměňování. V rámci tohoto systému se se všemi formami odměň a výhod pro zaměstnance pohlíží jako na celek. Jednotlivé formy odměňování jsou převedeny na společnou základnu, ze které si zaměstnanec vybírá. Cílem je zjednodušit odměňování a unifikace systému odměňování mezi různými pobočkami v zahraničí. Z toho vyplývá, že odměny pro zaměstnance jsou tvořeny dvěma komponentami – pevným měsíčním platem a celkovou částkou ročních variabilních odměn či bonusů. Zaměstnanecké výhody pak zaměstnanec získává obětováním části svého ročního platu. Zaměstnanec těží tímto systémem silnějším vztahem mezi výkonem a odměňováním zaměstnanců, lepší konkurenční pozicí na trhu práce a flexibilitou odměny, vyšší možností jejího ovlivnění i vyšší transparentcí celkové

odměny umožňující volit mezi mzdou a benefity v závislosti na preferencích i zaměstnavatelem nabízené ceně benefitů.

## **2.5 Třídění zaměstnaneckých výhod z hlediska daňových dopadů**

Důležitým aspektem při poskytování zaměstnaneckých výhod je jejich daňová účinnost. Náklady na tyto výhody mohou nebo nemusí být pro organizaci nákladem daňově uznatelným, či můžou nebo nemusí být osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Z toho vyplývá, že na výhody se můžeme dívat ze tří hledisek:

- Výhoda je daňově uznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie patří například stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění. Pro osvobození však platí určité limity.
- Výhoda je daňově neuznatelným nákladem ale je osvobozena od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Sem řadíme například příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce, fitness, plavecký bazén, fotbalový zápas, kurz golfu, lyžování v Alpách, nápoje na pracovišti, půjčky a další.
- Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň není osvobozena od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie zahrnujeme například benzínové karty, různé slevy na zboží apod.

Pokud organizace rozhoduje o jednotlivých zaměstnaneckých výhodách, měla by nalézt odpovědi na následující čtyři základní otázky:

- Je náklad daňově uznatelný podle zákona č. 586/1992 Sb.?
- Je zaměstnanecká výhoda osvobozená od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti podle § 6 zákona č. 586/1992 Sb.?
- Jedná se o zaměstnaneckou výhodu, která se zahrnuje do vyměřovacího základu sociálního pojištění podle § 5 zákona č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti?
- Zahrnuje se zaměstnanecká výhoda do vyměřovacího základu zdravotního pojištění podle § 3 zákona č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění?

## 2.6 Cíle a problémy zaměstnaneckých výhod

Hlavní důvody pro poskytování zaměstnaneckých výhod mohou být:

- Lepší pověst a konkurenceschopnost podniku na trhu práce. To může mít za následek snadnější nábor zaměstnanců a stabilitu pracovní síly. Avšak pro společnost může být tato konkurence na trhu práce přitěžující podmínkou, jelikož potenciální zaměstnanci nedoceňují jednotlivé benefity.
- Omezení nespokojenosti zaměstnanců a tím spojenému ukončení pracovního poměru se zaměstnavatelem.
- Podpora relaxace, rozvoje a sociálního zázemí zaměstnanců a s tím i související stimulace jejich výkonnost.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů na pracovišti, podpora loajality a ztotožnění se s organizací či hrdost na zaměstnavatele.
- Přinést podniku i zaměstnancům daňové výhody.
- Snížení nákladů zaměstnavateli i zaměstnancům pořizováním velkého množství výhod za nižší dodavatelskou cenu.
- Nižší citlivost na mzdovou inflaci.
- Zvýšení firemního cashflow díky disponování peněžních prostředků do výplaty benefitů.

Nehledě na výhody, zaměstnanecké benefity se potýkají i se spoustou úskalí. I přes své často značné náklady:

- Nemají přímý motivační význam, čímž ani bezprostředně nepůsobí na výkon pracovníků. Zaměstnanci je často chápou jako fixní část mzdy a nemají je spojeny s nadstandardními náklady. Jakmile podnik jednou zavede zaměstnanecké výhody, je velmi obtížné je zrušit, ba naopak je tlak na jejich zvyšování.
- Při poskytování plošných výhod je sklon k nepružnému poskytování. Tím zaměstnavatel nemůže vyhovovat potřebám všech zaměstnanců (např. mladí zaměstnanci nemají potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče). Díky tomu mohou být tyto benefity méně stimulující než finanční ohodnocení.
- Často se tyto výhody poskytují automaticky na základě porovnání s jinými podniky, kopírováním tržních trendů či na základě doporučení poradenských firem.

Na základě toho nejsou výhody poskytovány na základě individuálních (nebo týmových) výsledků a tím nejsou dostatečně motivující.

- Šíří nespokojenost, pokud nejsou poskytovány na základě spravedlnosti a transparentnosti.

## **2.7 Předpoklady zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod**

Mezi hlavní zásady pro zvýšení motivačního působení i celkové efektivity zaměstnaneckých výhod patří:

- Vytyčení podnikových cílů v oblasti motivace, stabilizace a dalších aspektů v oblasti řízení lidských zdrojů. Na základě toho budou výhody zaměstnancům přiřazovány. Např. pokud podnik trpí nadměrnou nemocností a zdravotních problémů souvisejících s výkonem práce svých zaměstnanců, může svým zaměstnancům platit očkovaní či rehabilitační služby. Pro stimulaci týmové práce se nabízí společné výjezdy zaměstnanců nebo financování kolektivního sportu. V případě jazykových nedostatků může zaměstnavatel využívat jazykové kurzy apod.
- Neustálé zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých výhod. K tomu se nejčastěji využívají dotazníky. Je důležité rozlišovat zaměstnance do několika skupin, a to na základě pohlaví, věku, délky působení v podniku a pracovní pozice. Z těchto analýz následně zjišťujeme, které výhody jsou nejžádanější a které naopak nejsou v portfoliu nabízených výhod nadále žádoucí.
- Pravidelné analýzy zaměstnaneckých benefitů u konkurenčních organizací. Za nejdůležitější se považují firmy v daném odvětví pro hlavní kategorie zaměstnanců, popřípadě v podnicích v daném regionu.
- Zajištění účinné interní i externí komunikace poskytovaných výhod. Bez tohoto bodu nemůžeme maximálně využívat pozitiva přinášející tyto výhody. Jde o jakési „prodávání“ těchto výhod zaměstnancům. Obvykle se stává, že pro komunikaci těchto prostředků nejsou zvoleny vhodné komunikační prostředky (vývěsky, brožury k vyzvednutí) nebo je obsah těžko pochopitelný. Za efektivní se považují adresné zaslání informací o novinkách v oblasti zaměstnaneckých výhod a s tím i připomínání stávajících. Ke komunikaci patří i nákladové vyčíslení výhod včetně daňových dopadů.
- Sledování nových trendů v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod.

- Nezávislý audit zaměstnaneckých výhod za účelem kontroly efektivnosti. Obvykle ho tvoří dvě složky, a to audit rozsahu a struktury poskytovaných benefitů, do kterého se zahrnuje i srovnání s konkurenčními organizacemi, a audit vnitřní organizační efektivnosti při správně poskytování benefitů včetně vztahu se třetími stranami. Tyto audity organizacím umožňují ověřit aktuální zákonné požadavky a podmínky týkající se poskytování zaměstnaneckých výhod a posuzují efektivitu jednotlivých výhod i celkovou výši rozpočtu pro poskytování výhod, včetně určení finančních úspor i úspor lidských zdrojů, ověření informovanosti a spokojenosti zaměstnanců s těmito službami a ověření kvality těchto služeb poskytovaných vnějšími dodavateli.
- Vyhodnocení efektivnosti outsourcingu poskytování těchto výhod. Převedením administrativy v oblasti zaměstnaneckých výhod za účelem snížení nákladů na specializovanou dodavatelskou společnost se může jevit jako efektivní krok především u menších podniků. Při tomto rozhodování hodnotíme především tyto okolnosti:
  - srovnání nákladů vlastní a outsourcované varianty rozložených do počáteční investice, nákladů na údržbu správu a rozvoj systému apod.,
  - ucelenost poskytovaných služeb outsourcovatelem – dodavatel by měl nabízet jak správu zaměstnaneckých výhod, tak i poradenství v dané oblasti při nastavování hodnotícího systému, benchmarking a průzkum trhu,
  - outsourcing by měl zahrnovat systém poskytování výhod včetně sítě dodavatelů a správu smluv s nimi,
  - daňovou optimalizaci benefitů či spolupráci s daňovými poradci při jejich pojištění,
  - ochrana osobních údajů a bezpečnost systému při outsourcingu,
  - pružnost outsourcingu – umožnění rozšíření nabídky a sítě poskytovatelů zaměstnaneckých výhod,
  - garance doby dodání zaměstnaneckých výhod,
  - existence výměny části mzdy za body využívané v systému kafetérie, včetně daňového ošetření tohoto postupu,
  - způsob čerpání benefitů (poukázky, čipové karty, distribuce cenin apod.),

- snadnost využívání systému zaměstnaneckých výhod jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele,
- součást outsourcované oblasti i poskytování poradenských služeb zaměstnancům,
- časová náročnost implementace outsourcovaného systému,
- daňové dopady outsourcingu (např. pokud životní či penzijní při/pojištění neplatí přímo zaměstnavatel, stává se výdaj daňově neuznatelný). [44]

### 3 NESTABILITA ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI

Nestabilita zaměstnanců v organizaci označovaná termínem fluktuace (z latiny pohybovat se sem a tam) označuje pohyb zaměstnanců z a do organizace. [4] Podle jiných autorů si však tento pojem můžeme vyjádřit pouze jako odchod zaměstnanců (employee/labor turnover). [42] Fluktuace svědčí o nízké organizační oddanosti, kterou podle Ellemerse lze definovat jako smysl pro loajalitu a závazek zaměstnance, který se cítí motivován ke sledování kolektivních cílů organizace spíše než vlastních výsledků. [13] Podle Lockeho klíčový faktor stability zaměstnanců tkví v pracovní spokojenosti, který uvádí, že spokojení zaměstnanci často zůstávají v pracovním poměru se stávajícím zaměstnavatelem i přes vyšší finanční nabídku od jiné organizace a preferují v tomto případě jistotu a stabilitu. [27] Tyto poznatky podporují i výsledky získaných empirickým sledováním. Ty uvádí, že nejvíce zaměstnanců odchází brzy po nástupu do zaměstnání. Naopak čím déle zaměstnanec pracuje v dané organizaci, tím menší je riziko odchodu. To lze přisoudit právě působení stimulace zaměstnavatelem a zaměstnancovu spokojenost skloubenou s jistotou a stabilitou získanou časem stráveným v zaměstnání. Situace je znázorněna na obrázku 5.



Obrázek 5: Odchod zaměstnanců z organizace v závislosti na době trvání pracovního poměru

*Zdroj: [2]*

V případě fluktuace rozeznáváme dobrovolnou, tedy kdy se samotný zaměstnanec rozhodne pro odchod např. z důvodu lepší pracovní nabídky či nespokojenosti v dosavadní práci. Pod pojmem nedobrovolná fluktuace si vybavujeme odchod zaměstnance z podnětu zaměstnavatele

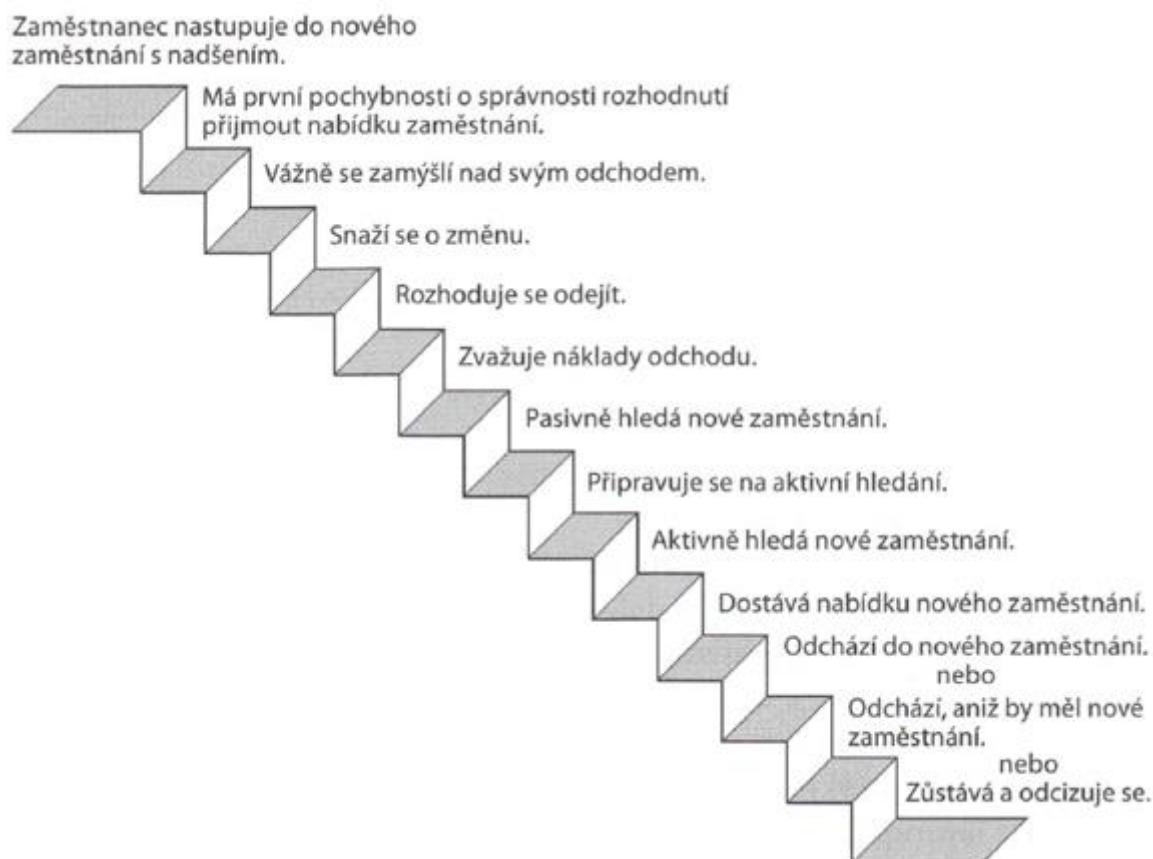


obvykle z důvodu porušení kázně, slabého pracovního výkonu nebo reorganizace. Někteří autoři sem řadí i odchod do starobního důchodu či ze zdravotních důvodů.

Další druh dělení je na vnitřní a vnější mobilitu. Pod vnitřní mobilitou se rozumí povýšení či převedení pracovníka na jinou práci. Vnější mobilita může být aktivní, tedy proces získávání, výběru, přijímání a rozmisťování pracovníků. Pasivní mobilita představuje propouštění, penziování, rezignaci či úmrtí pracovníka. [25] Zvláštním typem vnější mobility je časná fluktuace, která představuje odchod zaměstnanců do 12 měsíců od nástupu do práce. Její vysoká míra může poukazovat na závažné problémy uvnitř podniku. [39]

### 3.1 Faktory ovlivňující nestabilitu zaměstnanců v organizaci

Fluktuace zaměstnanců může být ovlivněna mnoha faktory jak na straně zaměstnance, zaměstnavatele či z vnějšího prostředí. Z vnějších faktorů je například významná hospodářská konjunktura, kde se dobrovolná fluktuace zaměstnanců zvyšuje díky větším možnostem, které jim je schopen trh práce nabídnout. [31] Dalším častým důvodem k fluktuaci je rozhodnutí pracovníka mít dítě, přestěhovat se za partnerem či lepší pracovní nabídka. To jsou faktory, které nemůže zaměstnavatel ovlivnit a nazývají se pull factors.



Obrázek 6: 13 kroků procesu odcizení

Zdroj: [7]

Průběh zabývající fluktuací zanalyzovali Sousa-Pozy a Henneberg a nazývá se proces odcizení. Zahrnuje prvotní úvahy o odchodu z práce až po samotné ukončení pracovního závazku u určitého zaměstnavatele (pokud tak zaměstnanec učiní). [42] První fáze tohoto procesu se dá poznat podle určitých indikátorů, mezi které Branham zahrnuje absentismus, nedochvilnost a chování se se zvýšenou negativitou, které obvykle vzniká jako reakce na určitou přelomovou událost v pracovním poměru a vede ke změně oddanosti danému zaměstnavateli. Touto událostí může být opomenutí povýšení, změna pracovních podmínek, konflikt s nadřízenými nebo spolupracovníky, nabídka zvenčí či spousta dalších. Proces odcizení je znázorněn na obrázku 4. [7]

Sousa-Pozy a Henneberg rozdělují faktory do tří kategorií – demografické, pracovní a subjektivní faktory. Mezi demografické faktory, které zaměstnavatel není schopen ovlivnit, řadíme:

- pohlaví – muži častěji mění zaměstnání,
- věk – s rostoucím věkem klesá pravděpodobnost změny zaměstnání,
- rodinný stav – založení vlastní rodiny snižuje pravděpodobnost změny zaměstnavatele, úměra však není empiricky dokázána,
- vzdělání – s vyšším vzděláním roste možnost změny zaměstnavatele, avšak tato korelace není empiricky doložena

Do pracovních faktorů, které zaměstnavatel přímo ovlivňuje, patří:

- pracovní doba – fluktuaci může zvyšovat jak delší pracovní doba v podobě nedobrovolných přesčasů, tak i kratší pracovní doba ve formě zkráceného úvazku, která se odráží v nižší integraci pracovníka do společnosti,
- členství v odborech – odbory mohou poskytovat svým členům lepší pracovní podmínky, což snižuje fluktuaci,
- výše příjmu – přímo úměrná s pravděpodobností změny zaměstnavatele,
- další – např. sociální benefity, flexibilní pracovní doba, vyhlídky na povýšení, specifická firemní školení, velikost firmy apod.

Třetí kategorií jsou subjektivní faktory, mezi které patří:

- pracovní spokojenost,
- jistota práce,
- příležitosti ke kariérnímu růstu,
- příležitosti na trhu práce,
- firemní sounáležitost.

### **3.2 Efekty nestability zaměstnanců na podnik**

Fluktuace velkou měrou ovlivňuje fungování. Její řešení patří do hlavní náplně práce oddělení řízení lidských zdrojů. Toto oddělení vidí na fluktuaci jak negativa, tak i pozitiva. Podle Tziner a Biratiho je pozitivní fluktuace označována za funkční a špatná za dysfunkční. Do dobré fluktuace řadí odchod zaměstnanců s nízkým pracovním výkonem. Ty následně nahradí kvalitnějšími pracovníky. Naopak disfunkční fluktuace obvykle znamená celou řadu dodatečných nákladů souvisejících nejen s odchodem zaměstnance, ale také s přijímáním nového a dočasným snížením výkonu organizace jako celku.

#### **3.2.1 Negativa a s nimi spojené náklady nestability zaměstnanců**

Nejčastěji skloňovaným negativem v oblasti fluktuace je ztráta znalostí a schopností odcházejícího zaměstnance, do kterého podnik investoval finanční prostředky a čas na jeho rozvoj. V krajních případech si tento pracovník sebou může přetáhnout i některé zákazníky, čímž se ztráty společnosti ještě prohloubí. O zákazníka společnost však může přijít díky neschopnosti dodání zboží v dané kvalitě a do sjednaného termínu z důvodu nedostatku pracovních sil a jejich přetěžování v důsledku nízké výrobní kapacity. Odchod pracovníka se může projevit také demotivací jeho spolupracovníků či nadřízených. V krajním případě může podnik získat pověst špatného zaměstnavatele, což by zkomplikovalo přijímání nových zaměstnanců.

Některé náklady na fluktuaci jsou zjevné na první pohled, jiné si zaměstnavatelé často ani neuvědomují. Podle Blisse rozlišujeme tyto náklady na fluktuaci: [5]

- náklady na odcházejícího zaměstnance:
  - náklady na dočasné zaměstnance nebo přesčasy zaměstnanců, kteří dělají dočasně práci i za odcházejícího,
  - náklady na ztrátu produktivity v souvislosti s neobsazeným místem,
  - náklady na výstupní pohovor (čas personalisty i pracovníka),
  - administrativní náklady (vymazání ze mzdových systémů, papírování apod.),
  - náklady na čas manažera, který musí pochopit problém, který vznikl na pracovišti v důsledku odchodu pracovníka, a musí jej řešit,
  - náklady na školení odcházejícího zaměstnance a příspěvky, které mu podnik poskytl na další vzdělávání,
  - náklady z dopadu na celé oddělení – práce odchozího ovlivňuje práci jeho spolupracovníků, může dojít k nedodržování termínů,
  - náklady na ztrátu znalostí, dovedností a kontaktů odcházejícího zaměstnance,
  - náklady na ztrátu zákazníků.

Od sumy nákladů na odcházejícího zaměstnance se odečítají mzdové náklady, které by společnost vyplatila pracovníkovi, pokud by neodešel dobrovolně (odstupné).

- náklady na nábor nového pracovníka:
  - náklady na inzerování volného místa v médiích,
  - náklady na přípravu personalisty na nábor,
  - náklady na zpracování všech žádostí a naplánování pohovorů,
  - náklady na výběr kandidáta – čas manažerů a vedoucích pracovníků na přezkoumání žádosti, vedení pohovorů a finální výběr,
  - administrativní náklady na odpovědi na žádosti,
  - náklady na pohovor v případě interního náboru – čas personalisty, vedoucího pracovníka a uchazeče, který stráví pohovorem místo práce,
  - náklady na testování uchazeče – schopnosti, dovednosti, nadání, chování, hodnoty...

- náklady na zaučení:
  - náklady na orientaci nového zaměstnance – mzda, čas jeho školitele a další,
  - náklady na útvárové zaškolení, včetně mzdy nového zaměstnance,
  - náklady na školitele a materiál potřebný k zaškolení – manuály, výpočetní technika apod.,
  - náklady vedoucího pracovníka na dohled nad školením.
  
- náklady na ztrátu produktivity:
  - nižší produktivita nového zaměstnance<sup>1</sup>
  - náklady na spolupracovníky, kteří mu pomáhají při zaučování,
  - náklady na chyby nového pracovníka,
  - náklady ztráty produktivity celého oddělení z důvodu chybějícího vedení v případě odchodu zaměstnance na manažerské pozici
  - náklady negativního dopadu na projekt v případě odchodu zaměstnance pracujícího na projektu v týmu,
  - náklady na sníženou produktivitu manažera, v případě odchodu zaměstnance pracující na pozici asistenta manažera
  
- náklady na nového zaměstnance:
  - administrativní náklady – zavedení do databází, založení kont na PC a emailové adresy, vydání identifikační karty a další náležitosti,
  - náklady na čas, než manažer získá důvěru v práci nového zaměstnance.

### **3.2.2 Pozitiva a s nimi spojené výhody nestability zaměstnanců**

Pokud chce organizace využívat pozitiv spojených s fluktuací, musí fluktuaci chápat jako přirozený jev ekonomiky, který stimuluje trh práce a snažit se ji zahrnout do personálních plánů a rozhodování. [12]

Nejčastěji vnímané pozitiva představují nové myšlenky, které do organizaci noví pracovníci přinesou. Více využívané je toto pozitivum na kreativních pracovních pozicích, nebo na vedoucích postech, kdy tato změna může být impulsem k rozvoji a růstu organizace. [29]

---

<sup>1</sup> Podle Murtagha dosahuje pokles produktivity první 4 týdny 25 % produktivity plně zaučeného zaměstnance, další 4 týdny 50 % a během dalších 4 týdnů 75 %.

Nový pracovník však může sebou přinést nové znalosti, schopnosti a dovednosti. Odchod stávajícího zaměstnance může odhalit problémy, které byly ostatním zaměstnancům skryty. Vyšší fluktuace také nutí podniky k lepšímu dokumentování veškerých podnikových procesů a informací, přičemž u podniků s nízkou fluktuací bez zavedené dokumentace může dojít ke ztrátě znalostí procesů.

Jak již bylo řečeno, pokud firma vnímá fluktuaci jako přirozený projev ekonomiky, definuje klíčové zaměstnance a pozice ve firmě, což do budoucna zajistí kontinuitu fungování organizace i za předpokladu odchodu těchto pracovníků. Dále tak dokáží vypracovat jakousi mapu kariérního růstu zaměstnanců. [18]

Odchod zaměstnance také může být iniciativou pro reorganizaci podniku. O těchto změnách většinou rozhoduje nadřízený, který zvažuje, zdali je nutné držet stávající množství zaměstnanců se stávajícími pracovními úkoly, či zda je možné práci optimalizovat do nižšího počtu zaměstnanců. [10]

### **3.3 Řízení nestability zaměstnanců**

Smyslem řízení fluktuace není ji zcela eliminovat, neboť, jak již bylo řečeno, by to mohlo vést ke stagnaci rozvoje podniku. Řízením tedy rozumíme kontrolovat a ovlivňovat její výši a strukturu. Zaměstnavatel v procesu řízení fluktuace by měl sledovat tyto čtyři aspekty:

- **Prostředí** – pokud chce zaměstnavatel udržet nízkou míru fluktuace, měl by vybudovat pro pracovníky příjemné prostředí, splňující jejich požadavky. Do těch obvykle patří příjemná pracovní atmosféra, nízká hladina stresu, teamový duch a cit pro spolupráci, zprostředkovávání nových pracovních výzev a další.
- **Struktura a nezávislost** – struktura ve smyslu standardů, průvodců procesy a další podporou při plnění pracovního výkonu. Na druhou stranu zaměstnanci touží i po jisté nezávislosti ve vykonávání jejich práce, např. jejich vlastními inovacemi či iniciativou pro změnu pracovních postupů.
- **Pracovní a osobní život** – zaměstnavatel by měl být schopen poskytnout rovnováhu v pracovním a osobním životě vlastních zaměstnanců.
- **Kariérní růst** – poskytnutí zaměstnancům vidinu nejen finančního, ale i profesního růstu. [33]

Nejlépe se fluktuaci vyhýbá prevencí, tedy přísným výběrem nových zaměstnanců. To však může být problematické např. v oblasti dělnických profesí, kde je v současné době málo kvalitních zájemců o tuto práci. [11]

Nábor kvalitních zaměstnanců lze nejlépe zvládnout pomocí strukturovaného procesu náboru. [14]

Podle Branhama je důležité upřednostňovat obsazování vzniklých pozic z vnitřních zdrojů, čímž lze nejen snížit náklady, ale také zhodnotit dosavadní investice do rozvoje těchto zaměstnanců. Mezi další jeho doporučení je poskytnutí odměn zaměstnancům za doporučení nového – kvalitního zaměstnance, kteří podle průzkumů vykazují nižší fluktuaci oproti zaměstnancům získaných jinými způsoby. [8]

K dalším důležitým nástrojem snižování fluktuace je efektivní školení zaměstnanců, které by nemělo zajišťovat rozvoj pouze tvrdých dovedností [14], ale v mnoha případech i stmelování kolektivu a integraci zaměstnanců do společnosti.

Důležité pro zamezení odchodu pracovníků je i spravedlivý a transparentní systém odměňování, jehož role není zanedbatelná v rámci fluktuace. Toto odměňování by mělo být tvořeno jak individuální, tak týmovou složkou a měli by umožnit jednotlivcům i týmům další motivaci do pracovního nasazení a sounáležitost se společností. [23]

Nezanedbatelný vliv samozřejmě mají i vedoucí pracovníci, jejich styl řízení, hodnocení a následné odměňování. Ti by měli vést své pracovníky k dosahování pracovních i osobních cílů.

K sounáležitosti s organizací vede i dobrá znalost její vize, cílů, plánů a změn, které ji v nejbližší budoucnosti čekají. Pro společnost je důležité projevovat zájem o názory jejich zaměstnanců, čímž dosahují pocit důležitosti. [24]

V samotném ukončení pracovního úvazku je důležité provádět výstupní pohovory, které mohou pomoci rozklíčovat aktuální problémy v organizaci. Tento pohovor by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky:

- Proč zaměstnanec odchází?
- Čím oslovil pracovníka nový zaměstnavatel?
- Existuje něco, co společnost mohla vykonat, aby zabránila rozhodnutí pracovníka opustit organizaci?
- Dostávalo se zaměstnanci adekvátního školení pro výkon pracovních úkonů?
- Dostávalo se zaměstnanci dostatek uznání a zpětné vazby?
- Které benefity hodnotí zaměstnanec jako smysluplné?
- Byl zaměstnanec spokojený s platovým ohodnocením?
- Odpovídá úroveň řízení na zaměstnancovu pozici?
- Jaký vliv na spokojenost zaměstnance měly vztahy s nadřízenými a kolegy?
- Měl zaměstnanec problémy s podmínkami pro výkon práce?

O tomto pohovoru je vhodné zaměstnance informovat s předstihem, aby měl dostatek času na přípravu odpovědí, čímž informace vytěžené z rozhovoru budou mít lepší vypovídající schopnost. Pohovor by měl být standardizovaný, aby bylo možné porovnávat výsledky s ostatními pracovníky, vyhodnocovat trendy a následně adekvátně reagovat. [43]



## 4 ANALÝZA STIMULAČNÍCH SYSTÉMŮ

Analytická část této práce bude zaměřena na výzkum sociální stimulace ve firmě Iveco Czech Republic, a.s. (dále jen Iveco). Další společnosti tohoto druhu však nebyly nakloněny ke spolupráci ani výzkumu, proto nebude možné srovnávat výsledky s dalšími podniky.

### 4.1 O společnosti Iveco Czech Republic, a.s.

Firma Iveco Czech Republic, a. s., která nyní je součástí skupiny CNH Industrial, je prosperující firma s dlouhodobou tradicí, která se datuje k roku 1895. Společnost je významným zaměstnavatelem mikroregionu Vysokomýtsko, jednak pozic ve výrobní části, tak i administrativních profesí. Zabývá se výrobou autobusů, které exportuje do celé Evropy. Výroba se vyznačuje ruční manufakturou s nízkým množstvím automatických strojů. Její prosperita je patřičně oceněna tituly jako např. Zaměstnavatel roku, či Národní cenou kvality.

V České republice dosáhl prodej za rok 2017 382 autobusů, to představuje 43 % tržní podíl. Ve Slovenské republice pak prodej za minulý rok činí 280 vozidel a tržní podíl 48,4 %. Ve zbytku střední a východní Evropy bylo mimo ČR a Slovenska prodáno 512 vozů. Ve zbytku Evropy (především západ a sever) bylo pod skupinou Iveco Bus realizován prodej 3 245 vozů, mimo Evropu pak 57 autobusů bylo dodáno na ruský trh a 401 do Kazachstánu. Další významnou oblast tvoří poprodejní služby, které jsou z České republiky poskytovány do střední a východní Evropy, a to jak v oblasti autobusové dopravy, tak díly pro nákladní automobily. Zároveň sklad situovaný ve Vysokém Mýtě zásobuje náhradními díly skupiny CNH.

Výroba autobusů v roce 2017 opět dosáhla nového historického rekordu počtem 4 104 kompletních autobusů, což znamená meziroční nárůst výroby o 5,64 %. Produkce v loňském roce zahrnovala především vozy řady Crossway (meziměstské, příměstské i městské dopravy) a Evadys pro dálkovou dopravu. Na podporu a zlepšení produkce a pracovního prostředí bylo investováno 384 mil. Kč do projektů spojených s rozšiřováním kapacit závodu, zaváděním nových modelů do výroby. Z této sumy směřovalo 24,7 mil. Kč do zlepšení pracovních podmínek a ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Většina investic však byla směřována zejména do rozšiřování kapacit a modernizace prvovýroby a svařovny, do navýšení kapacit lakovny a do logistiky. Nedílnou součástí denních aktivit jsou pak projekty orientované na štihlou výrobu, a to ve všech výrobních oblastech a logistiky.

Nákupní obrat za položky nakupované od třetích stran činil rekordních 8,598 mld. Kč od 470 dodavatelů z 21 zemí Evropy. Z české republiky bylo dodáno 40 % zboží, dále dodávky tvořili pak zejména Německo, Itálie a Francie.

Velkou změnou v oblasti financí bylo převzetí aktivit spojených s nákupem a prodejem nákladních automobilů značky Iveco na českém trhu. Tato situace se významně promítla do finančních výsledků s účinností od 1.7.2017. Roční tržby činily 21 696 mil. Kč, což je 26 % nárůst oproti roku 2016 a dosažený zisk tvoří 2 551 mil. Kč, po zdanění pak 2 185 mil Kč. To je významný růst oproti výsledku z roku 2016 ve výši 1 678 mil. Kč. Hodnota zásob k 31. 12. 2017 dosáhla úrovně 1 112 mil. Kč, pohledávky vzrostly na 4 128 mil. Kč a veškerá činnost pro rok 2017 byla financována z vlastních zdrojů.

Aktuální produktová řada vozů společnosti disponuje městskými autobusy Urbanway, z linkových autobusů pak Crossway Low Entry, Crossway Low Entry 14,5m, Crossway Low Entry CNG, Crossway, Crossway POP, Arway a Evadys a z dálkových autobusů pak Magelys.

K 31. 12. 2017 společnost zaměstnávala 2 381 zaměstnanců. Tím společnost dosáhla meziročního zvýšení o 128 zaměstnanců, kde většina těchto zaměstnanců byla původně agenturních pracovníků. Věkový průměr dosáhl 41,3 let, přičemž u mužů 40,9 let a u žen 42,3 let. Kvalifikační struktura zaměstnanců je z 7,5 % tvořena zaměstnanci vysokoškolského vzdělání, 33 % středoškolského, 55 % zaměstnanců je vyučeno a pouze 4,5 % má základní vzdělání. Zajištění dalšího pracovního kapitálu je obstaráváno přes certifikované pracovní agentury, které za loňský rok poskytly v průměru 1 102 zaměstnanců v požadovaném čase a v požadovaných profesích. V oblasti nedostatku specializovaných konstrukčních kapacit spolupracovala společnost s odbornými externími společnostmi. Agenturní zaměstnávání a využívání expertních týmů externích společností značnou měrou přispělo ke splnění náročných úkolů, a to zejména v souvislosti s rostoucí výrobní kadencí a vyčerpaným trhem práce. Celková absence vzrostla na 4,75 % (nemoci 4,75 %, pracovní úrazy 0,08).

V roce 2017 došlo k 68 úrazům, z toho 24 bylo s následnou pracovní neschopností. V rámci bezpečnosti práce je využíván program, zavedený v souladu s normou OHSAS 18001 a využívání nástrojů a metod procesu WCM. Vzhledem k požárním rizikům, firma disponuje vlastním hasičským záchranným sborem. Největší nebezpečí požáru plyne z výroby vozů poháněných zemním plynem. V rámci risk managementu byl proveden audit, kde byl zjištěn vyhovující stav zabezpečení požární ochrany.

Do vzdělání a rozvoje zaměstnanců bylo investováno 5 391 136 Kč přímých nákladů, tj. nákladů za lektory. Vzdělávacích akcí se zúčastnilo 3 038 zaměstnanců a v nejrůznějších formách vzdělávání bylo realizováno 27 067 školících hodin. Témata jednotlivých požadavků na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vyplývala ze strategie a cílů společnosti a současně vycházela z výstupů celoročního hodnocení zaměstnanců a z hodnocení středního a vyššího

managementu společnosti, které bylo, tak jako v letech předchozích, provedeno v souladu s hodnotícím programem skupiny nazývaným „Performance and Leadership 2017“. Plán vzdělávání byl v roce 2017 zaměřen na zvládnutí požadovaných metod a technik potřebných k prohloubení znalostí a dovedností v programu WCM, zvýšení technických znalostí a na rozvoj manažerských dovedností napříč organizací s důrazem na work life balance jednotlivých zaměstnanců. Vzdělávací akce ve výrobním závodě byly orientovány na trvalé zvyšování výkonu zaměstnanců, na zvýšení jejich zapojení do programu zlepšování a cestou podávání malých zlepšení a jejich realizace. Tak, jako v letech předchozích, tak i v roce 2017 se proces budování podniku světové třídy WCM stal jedním z klíčových indikátorů školicích aktivit určených zejména dělnickým profesím. [20]

K prioritám řízení lidských zdrojů výrobního závodu patří pro následující roky přizpůsobení počtu a struktury zaměstnanců potřebám výrobního závodu, zdokonalení procesů výběru nových zaměstnanců a náborových aktivit s přihlédnutím k velmi nízké míře nezaměstnanosti jak v České republice (3,8 %), tak v Pardubickém kraji (2,8 %). Dále pak stabilizovat a optimalizovat počet kmenových zaměstnanců splňujících požadované kvalifikační a výkonnostní požadavky, pokračování převodů zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců agentur práce do kmenových stavů výrobního závodu a udržení zdravého poměru mezi oběma skupinami pracovníků. Další priority tvoří sledování funkčnosti a efektivity principů nastavených dle WCM parametrů, zjištěné nedostatky zapracovat do tréninkových plánů a programů zlepšování pracovního výkonu manažerů výrobního závodu, mistrů, tým leaderů, interních školitelů a zvyšování jejich motivace. Mezi další plánované činnosti patří přijímat opatření a nastavovat programy směřující k neustálému zvyšování kvality, efektivity a produktivity výroby v celém výrobním procesu. Cíleně působit na výrobní i nevýrobní procesy s cílem eliminovat jejich ztráty. Systematicky snižovat míry rizik na pracovištích a počtu pracovních úrazů a trvalé zlepšování pracovních podmínek na pracovišti firmy. Snižovat zátěže životního prostředí zlepšováním parametrů procesů, které jej ovlivňují. Zvyšovat zapojení zaměstnanců firmy na programech trvalého zlepšování.

V souvislosti s požadavky na zvyšování odborné úrovně všech činností v oblasti technologie výrobního procesu, kvality, logistiky, ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce a řízení rizik bude i nadále zajišťováno permanentní vzdělávání a rozvoj všech skupin zaměstnanců dle stanovených kritérií a cílů. Kromě zvyšování odborné způsobilosti bude kladen důraz na zvyšování manažerských dovedností klíčových zaměstnanců, zejména liniových manažerů, mistrů, týmových expertů a interních školitelů. Všechny vzdělávací aktivity budou cíleně

zaměřené a budou současně vycházet z výstupů celoročního hodnocení zaměstnanců a hodnocení manažerů v rámci programu Iveco tzv. „Performance and Leadership 2017“.

Společnost Iveco Czech Republic, a. s., svým podnikáním a aktivitami zaměřenými do regionu výrazně ovlivňuje také život v samotném městě Vysoké Mýto. Tato skutečnost se odráží v udržení a trvalém upevňování politiky udržitelnosti pracovních míst, zvyšování zaměstnanosti a naplňování závazků sjednaných s odborovou organizací ve všech částech kolektivní smlouvy Projevem společensky odpovědného podnikání firmy budou i v dalších letech akce zaměřené na inkluzi a diverzitu v pracovním procesu, na ochranu životního prostředí a zvyšování osobního zapojení zaměstnanců do bezpečné práce a trvale udržitelného etického podnikání v souladu se strategií vlastníka, očekáváním zákazníků a veřejnosti. [19]

Sociální oblast společnosti se rozděluje do dvou oblastí. První z nich je upravena podle kolektivní smlouvy. Do druhé části spadají věci, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ergonomie, vitamínové balíčky, pitný režim, poskytování ochranných pracovních pomůcek apod.

Kolektivní smlouva společnosti Iveco Czech Republic, a.s. je uzavřená s odborovou organizací OS KOVO KAROSA, a.s. sídlící ve Vysokém Mýtě. Předmětem této kolektivní smlouvy je úprava individuálních a kolektivních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci společnosti, zastoupenými zmíněnou odborovou organizací, týkajících se pracovních, mzdových a sociálních nároků, práv a povinností smluvních stran, kterou se zavazují účastníci kolektivní smlouvy dodržovat dle dohody a nad rámec zákonných úprav.

Uzavírání kolektivní smlouvy a případné kolektivní spory o jejím plnění vychází ze zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání v platném znění, zákona č. 120/1990 Sb., kterým se upravují některé vztahy mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli v plném znění, Zákoníku práce, Zákona o zaměstnanosti, ratifikovaných a vyhlášených mezinárodních smluv a ostatních obecně závazných právních předpisů. Cílem kolektivní smlouvy je závazek obou smluvních stran, že v zájmu upevnění pozitivního vztahu, mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, a seriózního partnerského vztahu mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací budou vzniklé problémy řešit jednáním s cílem dosažení dohody. Účelem smlouvy je také přispívání k sociálnímu smíru u zaměstnavatele.

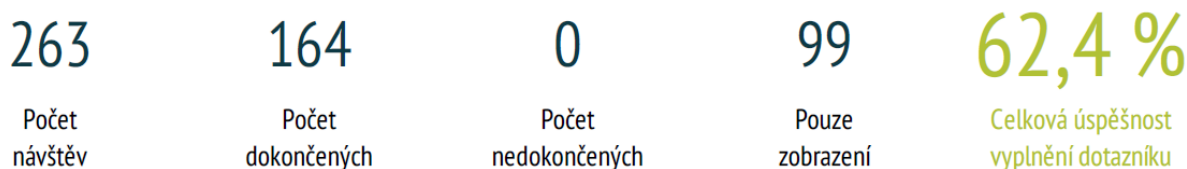
V kolektivní smlouvě jsou upravena práva na spolurozhodování, informace, projednávání, kontroly; zaměstnanost a pracovní právní vztahy, které definují ochranu pracovních míst, ukončení pracovního poměru, pracovní dobu a dovolenou, mzdovou oblast, která v sobě zahrnuje mzdy, mzdové tarify, odměny, příplatky a odstupné. Sociální oblast kolektivní

smlouvy zahrnuje zdraví a lázeňskou péči, program seniority, ozdravně-rekondiční program, sport a kulturu, stravování, vitamínové balíčky, pitný režim, sociální fond a další péči o zaměstnance.

V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je při odborové organizaci zřízena Komise BOZP odborové organizace, která sama aktivně přispívá k řešení a zlepšování pracovních podmínek a je v pravidelném kontaktu s odborným útvarem firmy. Společně řeší připomínky zaměstnanců a diskutují připravované návrhy na zlepšení dané oblasti. Ve firmě ve spolupráci s externí firmou pracovního lékařství je zpracována interní procedura, která řeší rozsah, četnost a nutnost přidělování ochranných pracovních pomůcek na jednotlivá pracoviště.

## 4.2 Informace k dotazníkovému šetření

Dotazníkové šetření představovalo prostředek pro získání dat k analýze sociální stimulace ve firmě Iveco CR. Průzkum probíhal od 16. do 30. března tohoto roku, a to jak v papírové formě, která je k nahlédnutí v příloze A, tak i elektronické. Během tohoto data probíhala jak distribuce pilotní verze, tak i zpracování poznatků z této verze do finální podoby dotazníku a jeho distribuci. Pro elektronickou formu byly zvoleny webové stránky <https://www.survio.com/>, které umožňují po zpřístupnění prémiových funkcí sběr až 1000 odpovědí a zároveň disponují analytickými funkcemi, které zprostředkovávají přehledné výsledky pro jednotlivé odpovědi, a následně dovolí export do formátu PDF a XLXS. Tyto grafy jsou převzaté i pro účely práce, kde obvykle jsou výsledkem procentuální zastoupení respondentů ke každé odpovědi, výjimečně, v závislosti na otázce, i výsledky formou pořadí. Díky této funkci byly po dokončení sběru dat převedeny vyplněné papírové dotazníky do podoby elektronické. Export dat z elektronické podoby dotazníku dále umožňuje funkce jako počet návštěv a z toho dokončených, nedokončených či pouze zobrazených dotazníků, či čas strávený vyplňováním dotazníku. Tato statistika však byla narušena převodem papírových dotazníků do elektronické formy, což znamená, že výstupy mají zkreslenou hodnotu. Návštěvnost a úspěšnost dotazníku je znázorněna na obrázku 7.



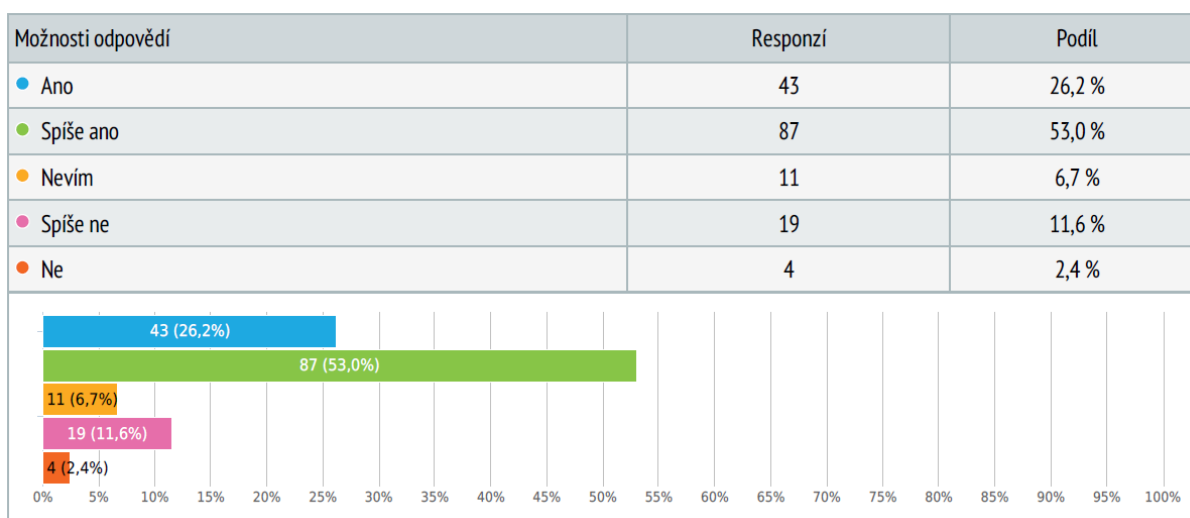
**Obrázek 7:** Statistika respondentů

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 4.3 Zpracování dotazníkového šetření

Průzkumu se zúčastnilo 164 kmenových zaměstnanců společnosti Iveco CR, z nichž 77,4 % tvořila mužská část a zbylých 22,6 % zastupovaly ženy. Nejpočetnější věkovou kategorií tvořilo rozmezí 35-44 let s 60 odpověďmi, významně zastoupené byly i věkové skupiny 25-34 a 45-54 let. Zbylé dvě kategorie činili pouze 15 % respondentů. Nejvíce respondentů dosáhlo maturitního a vysokoškolského vzdělání, což se odráží i v profesním zastoupením respondentů. Dotazník vyplnilo a odevzdalo celkem 20 dělníků ve výrobě a 144 technicko-hospodářských zaměstnanců, do kterých byli zahrnuti např. účetní, konstruktéři, technologové, projektanti, logisticy, vedoucí pracovníci, mistři na dílnách apod. Důvodem členění právě na tyto skupiny byla možnost porovnání této analýzy s průzkumem z minulých let, což je zároveň i důvod, proč jsou některé otázky převzaté právě z již zmíněného průzkumu. Dělníci byli osloveni především tištěnou formou, kde byla výrazně nižší návratnost dotazníků. Podle počtu odpracovaných let 60 % dotázaných působí ve společnosti déle než 10 let, zbylé tři kategorie jsou rovnoměrně zastoupené.

Pouze 25 % zaměstnanců vnímalo zaměstnanecké výhody jako kritérium při výběru práce. Naopak 67 % zaměstnanců benefity nepovažovalo za rozhodovací kritérium pro volbu zaměstnání. I přes to dosahuje celková spokojenost s poskytovanými benefity zaměstnancům firmy Iveco CR necelých 80 %, což znázorňuje obrázek 8. Jistým zkreslujícím faktorem se stala možnost rozvinutí záporné odpovědi, která mohla vést k pozitivní odpovědi nebo odpovědi „nevím“. To však na druhou stranu dokáže identifikovat faktory, které negativně působí na stimulaci zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod a dovolí tak reagovat zaměstnancům firmy Iveco CR na nespokojenost svých zaměstnanců.



Obrázek 8: Spokojenost s dosavadními benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Pro vyhodnocování následujících otázek je důležité se seznámit se současně nabízenými benefity ve firmě Iveco CR. Zaměstnavatel poskytuje následující paletu zaměstnaneckých výhod svým pracovníkům:

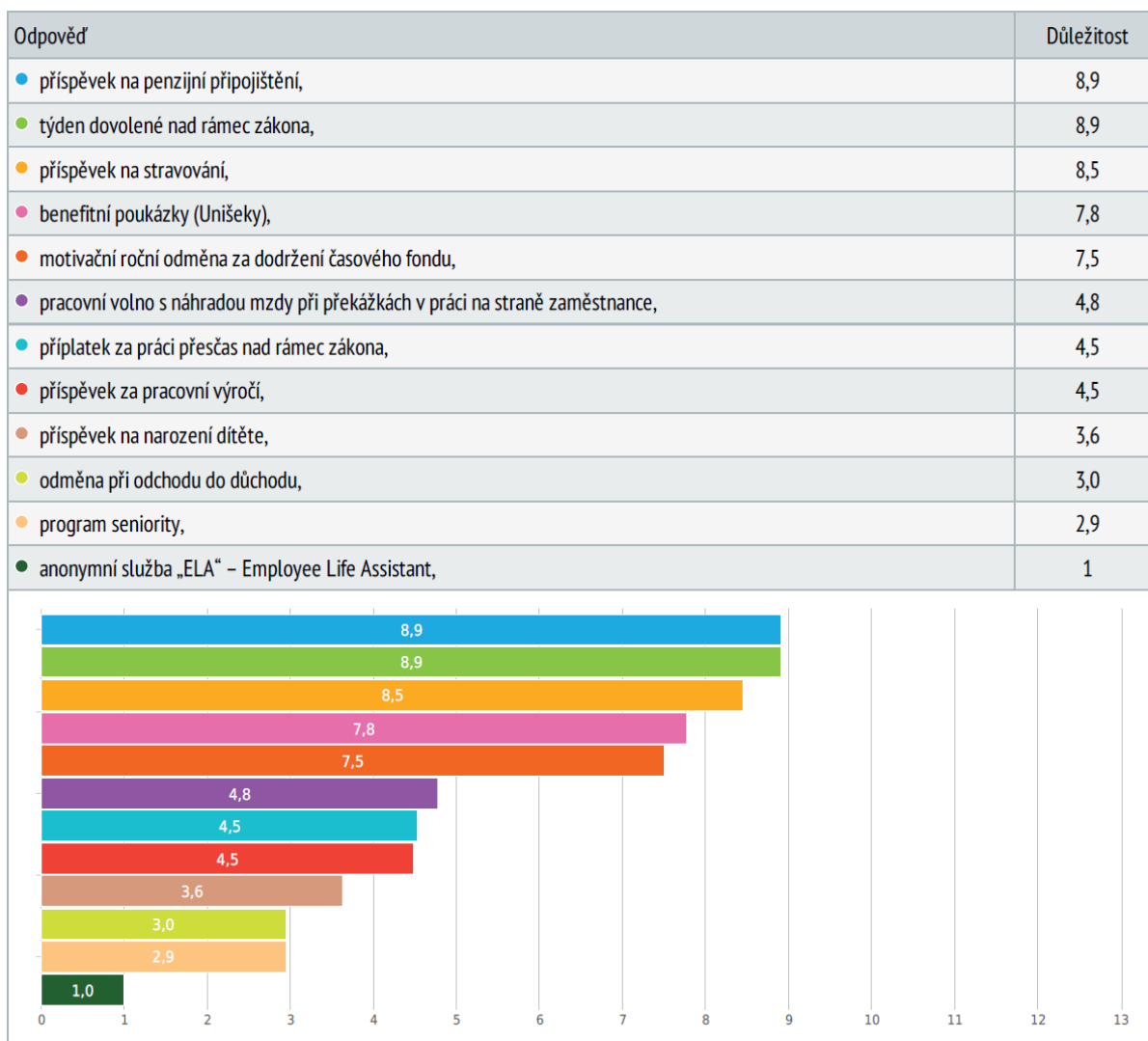
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek při narození dítěte,
- odměna za pracovní výročí,
- benefitní poukázky (Unišecky),
- příspěvek na stravování,
- odměna při odchodu do důchodu,
- pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance,
- týden dovolené nad rámec zákona,
- program seniority,
- motivační roční odměna za dodržení časového fondu,
- příplatek za práci přesčas nad rámec zákona,
- anonymní služba „ELA“ – Employee Life Assistant.

Nespokojenost zaměstnanců tkví především v absenci příspěvků na dopravu do zaměstnání nebo jejím zajištění zaměstnavatelem. Dále několik respondentů podotýkalo ne příliš kvalitní pitný režim (pití z prášku). V rámci stravování by TH pracovníci preferovali více možností dotovaných stravovacích zařízení, ne pouze stravování v zařízení společnosti Eurest, nebo místo smluvních zařízení poskytování stravenek. Více zaměstnanců se také shoduje na stanovení finanční částky, která by byla buď vyplacena, nebo která by představovala určité body, na základě nichž by si zaměstnanec mohl vybírat pouze ty benefity, které preferuje. Dále se pro matky s malými dětmi jeví nevýhodná motivační odměna za odpracovaný časový fond, na kterou nedosahují díky hlídání nemocných dětí. Dalším zaměstnancům nepříjde výše motivační odměny motivující.

Mezi další návrhy benefitů, vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců patří vícekrát uváděné Sick Days, příspěvek na dovolenou, pružná pracovní doba, práce z domova, příspěvek na penzijní připojištění po uplynutí kratší doby, než je tomu doposud (2 roky), nízká uplatnitelnost Unišeků, zbytečné poskytování služeb ELA. Zajímavým se jeví názor na Unišecky

a příspěvek na pitný režim s nízkou kvalitou, který někteří zaměstnanci považují za plýtvání a preferovali by jejich proplacení v peněžních jednotkách.

Úkolem respondentů v další otázce bylo seřadit výše zmíněné poskytované benefity podle jejich vnímané důležitosti. Výsledky této otázky, znázorněné na obrázku 9, naznačují, že zaměstnanci preferují příspěvek na penzijní připojištění, týden dovolené nad rámec zákona, příspěvek na stravování, benefiční poukázky (Unišecky), motivační roční odměna za dodržení časového fondu, pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance, příplatek za práci přesčas nad rámec zákona, příspěvek za pracovní výročí, příspěvek na narození dítěte, odměna při odchodu do důchodu, program seniority, anonymní služba „ELA“ – Employee Life Assistant,



**Obrázek 9:** Preference současných benefitů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Zároveň můžeme tvrdit, že jako přebytečný benefit se jeví anonymní služba ELA, což potvrzují i další odpovědi. Její opodstatnění však hájí ŘLZ této organizace tím, že tento benefit je důležitý až v momentě, kdy člověk potřebuje pomoc (zdravotní, právní, finanční). Proto zástupci ŘLZ jsou na jednu stranu rádi, že tento benefit není středem pozornosti mnohých



zaměstnanců. Do budoucna však připouští, že je potřeba zaměstnancům dále ukazovat smysl tohoto benefitu a více ho propagovat a dostat pracovníkům do povědomí, jelikož mnoho zaměstnanců stále nezná celou šíři užití této poskytované výhody. Dále se jedná o příspěvek za pracovní výročí, program seniority, pitný režim v prášku (spouště lidí nechutná, nepovažují ho za zdravý atp.), motivační odměna za dodržení časového fondu pro TH pracovníky, kteří nepracují na základě časové mzdy a Unišeky. Tyto zmiňované benefity budou provázet celou analytickou částí práce.

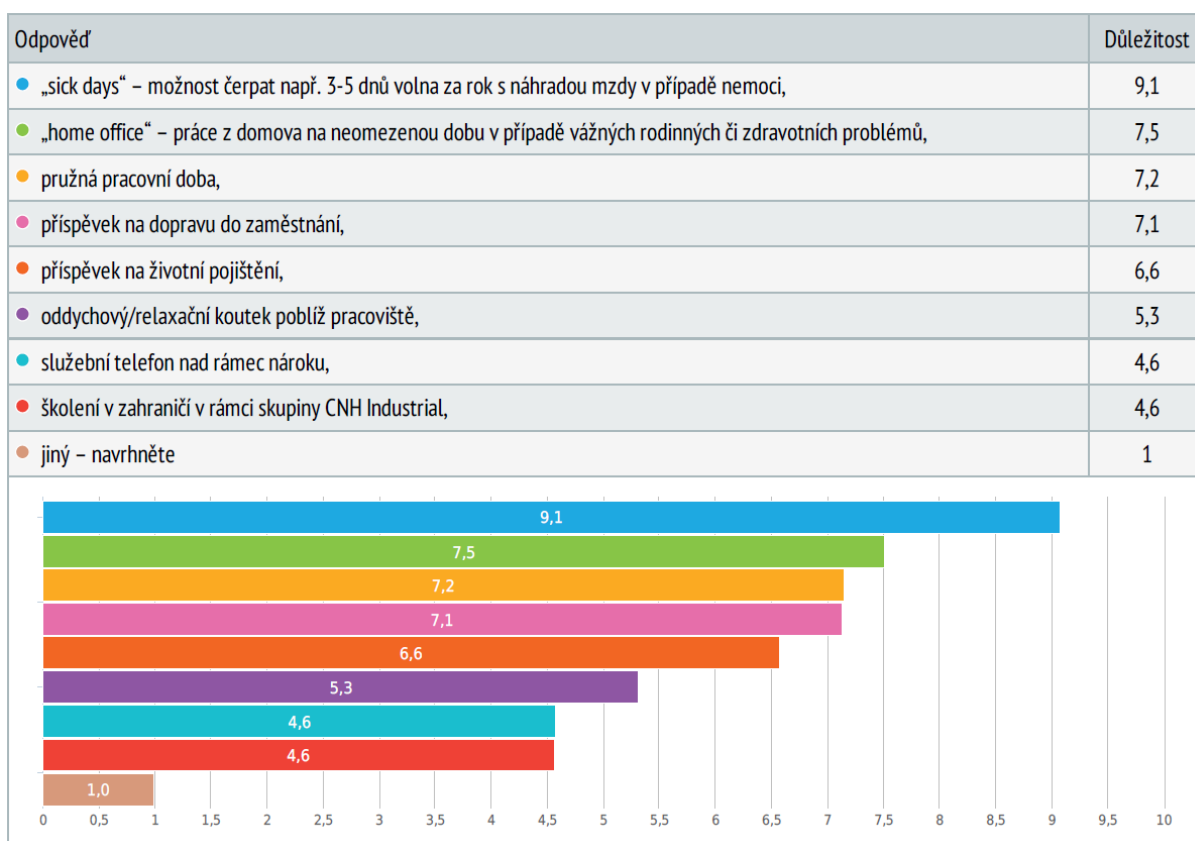
Následující otázka byla zaměřena na začlenění nových benefitů do stimulační struktury společnosti. Zaměstnanci měli seřadit vybrané benefity podle důležitosti, kterou by jim benefit poskytoval, pomocí číselné škály. Na výběr bylo z těchto zaměstnaneckých výhod:

- „sick days“ – možnost čerpat např. 3-5 dnů volna za rok s náhradou mzdy v případě nemoci,
- „home office“ – práce z domova na neomezenou dobu v případě vážných rodinných či zdravotních problémů,
- pružná pracovní doba,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- příspěvek na životní pojištění,
- oddychový/relaxační koutek poblíž pracoviště,
- služební telefon nad rámec nároku,
- školení v zahraničí v rámci skupiny CNH Industrial,
- jiný – dotazovaný navrhně.

Do této otázky se dostali zaměstnanecké výhody, které byly prokonzultovány se zastupiteli ŘLZ v této organizaci a shledány jako potencionálně možné k zavedení do výše zmíněného systému odměňování zaměstnanců. Zde se jako nejžádanější jeví „sick days“, další preference jsou znázorněny na obrázku 10. Omezujícím faktorem je pružná pracovní doba, která lze zavádět pouze u vybraných zaměstnanců, jejichž pracovní doba nemá návaznost na další pracovní dobu zaměstnanců (směnný provoz). Obdobně příspěvek na dopravu do zaměstnání zdůrazňují pouze zaměstnanci, kteří nebydlí v místě firmy. Do volného pole pro další možné benefity byly vyplněny následující možnosti:

- kratší pracovní doba (podle severní Evropy),

- relaxační pobyty v léčebných zařízeních,
- bezúroční půjčka na bydlení (obdoba automobilky Škoda a její půjčka na automobil),
- třináctý plat nevázaný na nemocnost,
- teambuildingové akce,
- příspěvek na dovolenou,
- zajištění dopravy do zaměstnání,
- vzdělávací kurzy,
- delší dovolená,
- stravenky,
- kafeterie,
- služební vozidlo,
- masáže.



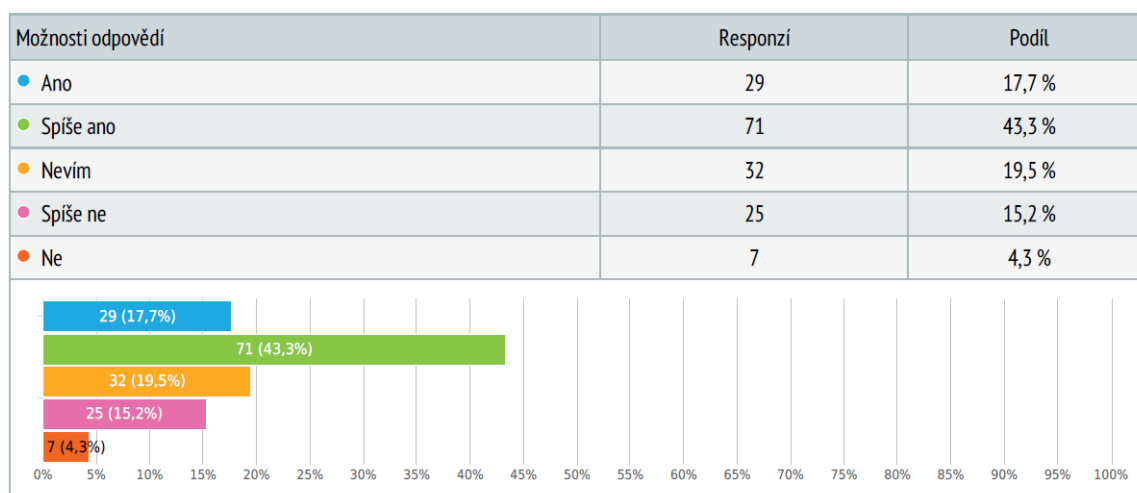
**Obrázek 10:** Preference potencionálních benefitů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jako potencionálně důležitý faktor při motivaci zaměstnanců se může jevit uvědomění si, jak velkou část jejich odměny za práci tvoří zaměstnanecké výhody. 60 % z dotazovaných si myslí, že zná hodnotu jemu poskytovaných benefitů. Odhady této částky se různí od 400 Kč až po 20 000 Kč za měsíc, avšak nejčastěji uváděná hodnota se pohybuje v rozhraní 2000 až 3000 Kč, kterou uvedlo 72 respondentů. Tato částka byla zkontrolována se zaměstnanci, kteří se touto problematikou zabývají. Podle nich měsíční hodnota poskytovaných výhod činí 3 160 Kč. V této částce je započítána pouze hodnota poskytovaných benefitů, které náleží všem zaměstnancům. Sem spadá příspěvek na penzijní připojištění, týden dovolené nad rámec zákona, příspěvek na stravování, benefiční poukázky a motivační odměna za dodržení časového fondu.

Zaměstnanci hodnotí stávající systém zaměstnaneckých výhod se spokojeností. Nespokojenost zaměstnanců je pouze ve 12 % případů. Zároveň vyplývá, že se pracovníci cítí dostatečně informováni o možnostech poskytování benefitů. Avšak sešlo se několik návrhů, které by mohli tento systém zlepšit, mezi které patří:

- sumář benefitů, částek a kontaktů kde o příslušný benefit žádat,
- informace o možnostech využití ELA,
- proškolení vedoucích zaměstnanců, aby mohl šířit informace o těchto poskytovaných výhodách,
- informace zahrnout do interního časopisu „Karosář“, vyvěšovat na nástěnkách, šířit prospekty a informační emaily s přehledem benefitů,
- každý rok výpis benefitů + podmínky pro dosažení na jednotlivé výhody.



**Obrázek 11:** Cítíte se motivováni k vykonávané práci

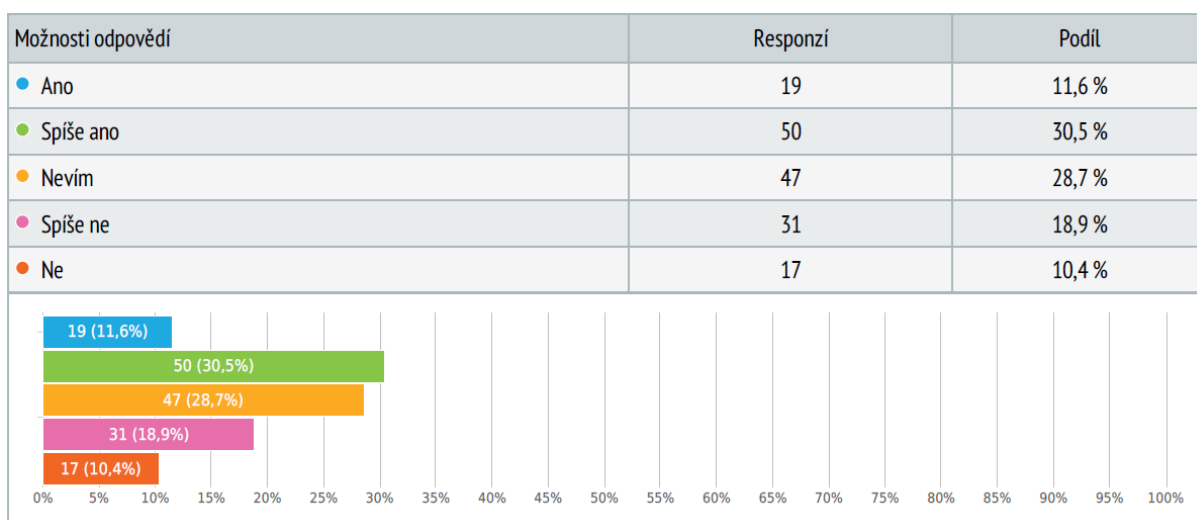
*Zdroj: vlastní zpracování*

Závěr dotazníku tvořili nejpodstatnější otázky průzkumu. Podle 60 % zaměstnanců působí poskytované benefity jako motivace k vykonávané práci, což je znázorněno na obrázku 11.

Nejčastější důvody, proč benefity nepůsobí jako motivace k vykonávané práci, jsou tyto:

- neúměrná hodnota benefitů vůči vykonávané práci,
- odměna za dodržení časového fondu je motivace k docházce, ale ne k vykonávané práci,
- doplňková mzda dělníků se neodvívá od plnění cílů, ale od odpracovaného času,
- benefity nejsou brány jako podněcování k vyššímu výkonu, nýbrž jako nezávislá část mzdy,
- benefity jsou pouze malou motivací, a to pouze v případě, kdy neexistuje jiný motivační podnět,
- poskytované výhody nejsou vázány na dosahované výsledky, ani nejsou založeny na výkonu,
- více motivující je vyšší mzda za odpracovaný čas,
- více motivující je růst mzdy a zlepšování pracovních podmínek,
- nízká hodnota benefitů.

V současném tlaku na společnost k vyšší produkci byl hledán i stimul k vyšší výkonnosti zaměstnanců. Motivací ke zvýšení výkonnosti vidí 42 % zaměstnanců v poskytování současných zaměstnaneckých výhod, což lze pozorovat na obrázku 12.



**Obrázek 12:** Cítíte se motivováni k vyššímu výkonu

*Zdroj: vlastní zpracování*

Příklady faktorů, které by vedli ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců, jsou následující:

- vyšší finanční hodnocení,
- lepší pracovní prostředí,
- vyšší hodnota poskytovaných benefitů,
- odměňování na základě odvedené práce, ne na základě plnění časového fondu
- budování loajality k firmě,
- stejná pravidla pro všechny zaměstnance,
- méně byrokracie,
- zefektivnění procesů,
- větší pocit zodpovědnosti,
- pozitivní nálada v pracovním týmu,
- propáčení benefitů v peněžních jednotkách,
- omezení demotivujícího vlivu cizojazyčných agenturních zaměstnanců s nízkou pracovní dovedností,
- pružná pracovní doba,
- možnost neformálního setkávání se se zaměstnanci ostatních oddělení,
- dobře odvedená práce nad rámec povinností se bere za normální (přestože by za ni mohla být alespoň pochvala), špatně odvedená práce je penalizována,
- možnost meziměsíčního posouvání časového fondu při nemoci.

Poslední, avšak zásadní otázku tvořili náměty, připomínky a návrhy ke zlepšení. Tyto nápady se obvykle opakují nebo vychází z předchozích zjištění a patří sem:

- zavedení navrhovaných benefitů, v případě potřeby na úrok vyřazení méně žádaných,
- spravedlivější rozdělování doplňkové mzdy,
- individuální odměňování na základě výkonnosti,
- jazykové a odborné vzdělávání v pracovní době,
- zvýšení hodnoty Unišeků,

- zlepšení pracovních podmínek,
- pravidelné setkávání vedoucích zaměstnanců z celé společnosti,
- stejný přístup pro zaměstnance v přímé výrobě („Plant“) a dalších pracovníků („Site“),
- větší důraz na řešení pracovních záležitostí osobně,
- profesionálnější a slušnější přístup vedoucích zaměstnanců,
- obsazování vedoucích pozic nejlepšími pracovníky,
- zvýšení mzdy alespoň nad úroveň firem v okolí,
- vyšší zvýhodnění noční práce,
- stejné hodnocení kmenových i agenturních zaměstnanců,
- příspěvek na dopravu do práce,
- motivace k návrhům na zlepšování a následná odměna za určité návrhy,
- rozdělení motivační odměny za splnění časového fondu do dvou výplatních termínů v roce,
- investice do moderního vybavení,
- možnost vyzkoušení si práce na jiné pracovní pozici,
- zrušení dotaci na pitný režim a ušetřené peníze investovat jinam,
- zaměřit se na systém práce – od obchodníků po výrobu – správné objednání vozů, dodržování termínů uzavření objednávek, delší čas na zpracování konstrukční dokumentace, prodloužit čas mezi objednávkami složitých autobusů,
- vyšší motivační odměna za odpracovaný časový fond,
- zlepšení komunikace v týmech a pracovních skupinách,
- zlepšení systému WCM
- vyšší mzdy společně s tvrdším režimem (metoda cukru a biče),
- zrušení kolektivního zvyšování mezd, zaměřit se na individuální část (demotivující účinek).

#### 4.4 Porovnání s firemním průzkumem

Průzkum, který probíhal ve firmě v únoru 2017, byl stěžejní pro tvorbu dotazníku, jako formy sběru dat pro vlastní analýzu. Tento průzkum byl iniciován na základě bakalářské práce s názvem Význam komunikace v procesu motivace zaměstnanců v Iveco Czech Republic, a.s., na kterém se podíleli zastupitelé ŘZL firmy Iveco Czech Republic, a.s. a měl za cíl nalezení nových forem motivace, které by ještě více podporovaly stabilizaci, spokojenost a zájem o vykonávanou práci zaměstnanců pro tuto společnost. Tento dotazník se nachází v příloze B. Tento průzkum bude sloužit jako porovnání stavů mezi rokem 2017 a 2018 a za tímto účelem také otázky obou průzkumů byly zformulovány ve stěžejní části stejně. [21]

Tento průzkum sesbíral 500 odpovědí od kmenových zaměstnanců společnosti Iveco CR avšak, oproti průzkumu v rámci této práce, více než 50 % respondentů tvořili dělníci. Srovnatelně tvořilo 73 % odpovědí muži, zbylých 27 % připadlo na ženy.

V průzkumu prováděném společností Iveco v roce 2017 se cítilo motivováno k vykonávané práci 56 % respondentů, k vyššímu výkonu pak 49 %. To znamená nárůst o 5 % motivace k vykonávané práci a pokles o 7 % motivace k vyššímu výkonu. Rozdíly mohou plynout nejen ze zlepšení/zhoršení stimulačních systémů podniku, ale také ze získání odpovědí jiného vzorku respondentů, kdy na aktuálním průzkumu se více podílí TH pracovníci.

V rámci preferencí benefitů zaměstnanci firmy Iveco CR se utvořili veliké odlišnosti. Výsledky preferencí jsou znázorněny na obrázku 13.



Obrázek 13: Preference benefitů v roce 2017

Zdroj: [21]

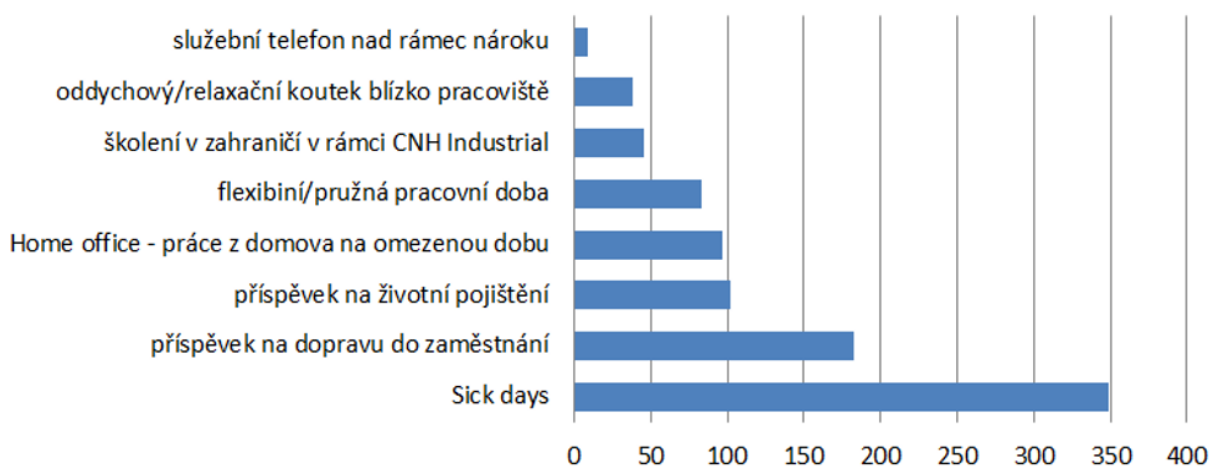
V tomto případě je důvod odlišnosti s největší pravděpodobností metoda sběru odpovědí. Ve výzkumu z prováděného společností Iveco CR byla otázka založena na volbě maximálně

dvou preferovaných benefitů. Ve stěžejním průzkumu pro tuto práci byla zvolena jiná, podle mého názoru objektivnější metodiku, která poskytne výstižnější výsledky, se kterými lze lépe pracovat v aplikaci na stimulační systémy společnosti. V současném průzkumu se tak s výraznou preferencí umístili:

- příspěvek na penzijní připojištění,
- týden dovolené nad rámec zákona,
- příspěvek na stravování,
- benefitní poukázky (Unišecky) a
- motivační roční odměna za dodržení časového fondu.

Propad lze tedy zaznamenat u benefitních poukázek, ke kterým se též sesbíralo v tomto roce nemalé množství připomínek.

Vyhodnocení preference možných poskytovaných benefitů se také v aktuálním průzkumu setkala se změnou metody sběru dat, kdy respondenti opět řadili možné benefity podle jejich vnímané významnosti. Výsledky průzkumu z firemního průzkumu z minulého roku jsou znázorněny na obrázku 14.



**Obrázek 14:** Preference potencionálních benefitů v roce 2017

*Zdroj: [21]*

Oba výzkumy vychází ze stejných možných poskytovaných benefitů. Zavedení jakéhokoli benefitu však není proces, který by byl zvládnutelný ze dne na den, k čemuž je nutné přihlédnout při návrzích opatření. Výsledky aktuálního průzkumu se shodují na preferenci „sick days“. V aktuálním průzkumu se na dalších pozicích postupně, podle preferencí zaměstnanců, umístili „home office“, pružná pracovní doba, příspěvek na dopravu do zaměstnání a příspěvek na životní pojištění.



Aktuálně je výraznější propad příspěvku na dopravu do zaměstnání. Opět se však domnívám, že tato odchylka je způsobena změnou metodiky průzkumu. Na druhou stranu „home office“ má výrazně omezenou účinnost a zároveň lze tvrdit, že v určité podobě již funguje v organizaci. Obdobný problém, jak již bylo několikrát zmíněno, se týká i pružné pracovní doby, kterou není možné poskytnout mnoha zaměstnancům.

I minulý rok byl průzkum více zaměřen na využívání služby ELA. Zde 69 % respondentů uvádí, že o službu nemají zájem, dalších 21 % neví o této službě, 8 % využilo tuto službu alespoň jednou a pouze 2 % ji využili vícekrát. Službu využívají především ženy na pozicích TH zaměstnanců. Analýza společnosti Iveco CR však došla závěru, že zaměstnanci službu nevyužívají především z důvodu, že v jejich životě dosud nenastala situace, kdy by ji bylo potřeba využít. Obdobně je tomu i v aktuálním průzkumu, což je důvodem, proč se organizace snaží ponechat benefit v nabízených službách a zároveň se snaží o její větší propagaci.

Doporučení z analýzy, která probíhala ve společnosti minulý rok, sloužící jako podklad pro bakalářskou práci, jsou následující:

- Více dbát na to, aby mistři a teamleadři sdělovali informace dělníkům včas, více s pracovníky komunikovali, chovali se k nim více dle pravidel slušného chování a odměňovali je dle výkonů, nikoliv dle oblíbenosti.
- Redukovat množství informací na vizualizačních tabulích, zanechat pouze jasné, stručné a srozumitelné informace v českém jazyce, které jsou pro výrobu potřebné. Důležitá sdělení oznamovat prostřednictvím mistrů a teamleaderů, nebo elektronicky.
- Snažit se odměňovat pracovníky, kteří udělají práci navíc, jelikož v opačném případě nejsou zaměstnanci motivováni ke zvyšování svého pracovního výkonu.
- Zavedení benefitu „Sick days“, o který je značný zájem, poskytování stravenek pro zaměstnance, kteří se nestravují v Eurestu (celiaci).
- Nadále poskytovat službu ELA, která je pro pracovníky důkazem, že společnosti záleží i na osobním životě zaměstnanců. Prostřednictvím silnější propagace této služby se jí snažit dostat do podvědomí zaměstnanců, jelikož se mezi nimi najde velký počet těch, kteří o ní doposud neslyšeli.

## 4.5 Zhodnocení stimulačních systémů a posouzení jejich účinnosti

V této kapitole se pokusím shrnout poznatky a sepsat doporučení pro společnost Iveco Czech Republic, a.s. Za klíčové považuji následujících 6 oblastí, seřazených podle důležitosti:

- odměňování na základě výkonnosti a plnění cílů,
- pochvala a další způsoby motivování za dobře odvedenou práci, za práci odvedenou navíc,
- zavedení příspěvku na dopravu,
- zavedení „sick days“,
- informovanost zaměstnanců o službě ELA a
- systém odměňování – kafeterie.

Odměňování na základě výkonnosti bylo vícekrát zmíněným problémem zaměstnanců. Ve firmě prozatím funguje odměňování nad rámec hodinové mzdy prostřednictvím motivační roční odměny za dodržení časového fondu. Jak z názvu vyplývá, na tento příspěvek mají nárok ti zaměstnanci, kteří odpracují v daném měsíci stanovený počet hodin. Tento benefit byl do společnosti zaveden za účelem snížení absence. Tato výhoda však diskriminuje např. ženy, které se starají o malé děti. Dále, a co je důležitější, nemotivuje to k lepším výsledkům, či vyšší výkonnosti. To potvrzují i zaměstnanci ve svých odpovědích. Pokud firma plánuje dosahovat vyšší výkonnosti, měla by přehodnotit podmínky na dosažení dodatkové mzdy, a to ideálně formou, založenou na dosahování cílů a výsledků jednotlivých zaměstnanců, či pracovních skupin nebo týmů. Otázkou však zůstává, jak rychle a jaké náklady by stály za zavedením tohoto opatření do stimulačního systému organizace.

Druhý zmíněný návrh navazuje na odměňování na základě výkonnosti a plnění cílů. Pokud pomineme odměnu finanční, obvykle následují benefity (v tomto případě nad rámec poskytovaných – např. nárok na určité vzdělání zdarma, poskytnutí „bodů“, za které si může vybrat ze stávající palety zaměstnaneckých výhod některý benefit navíc). Těch se týkala celá práce a budou se jí týkat i další řádky, nyní bych se však chtěl zaměřit na další možnosti. Do těch pak spadá pochvala, poděkování, uznání, náhradní volno, poskytnutí kompetencí, kariérní růst apod. Jedná se tedy o benefity, které se do finanční stránky podniku můžou projevit jen minimálně a záleží u nich především na přístupu vedoucích. I ten byl v několika málo případech kritizován, což by mohl být impuls pro společnost ke zlepšení. Další odměňování, například zmíněné bodování nebo vzdělávání, je už pro společnost větší finanční výdaj a určitě

je důležité přistupovat k případnému zavedení těchto opatření jako k investici a posoudit přínosy a náklady.

Třetí a čtvrtý bod klíčových poznatků výzkumu tvoří příspěvek na dopravu a „sick days“. Podle mého názoru se jedná o dva benefity, které jsou největšími kandidáty na zavedení do stimulačního systému společnosti Iveco CR. Tento názor je podložen jak vlastním průzkumem, na kterém je tato práce založena, tak i průzkumem z minulého roku. V obou případech se zaměstnanci shodují, že právě toto jsou dva základní benefity, které by uvítali. Příspěvek na dopravu je dnes standardní výhodou, poskytovanou i v daleko menších společnostech v České republice. Ve společnosti pracuje téměř 3 500 zaměstnanců z celého kraje, což je jen další důvod, pro zavedení tohoto opatření. Problematickým ze strany HR oddělení se však jeví fiktivní stěhování a nárokování si tak neoprávněného příspěvku na dopravu do zaměstnání. Jelikož se však jedná o společnost, která produkuje autobusy, jeví se tu kromě možnosti příspěvku na dopravu také zavedení vlastní dopravy. To by však byl daleko rozsáhlejší a nákladnější projekt, jehož zavedení by potřebovalo daleko více času. Zásadním problémem je však potřeba licence k provozování takového druhu podnikání. Tím odůvodňuje vedení společnosti, proč v nejbližší době nechtějí zavádět vlastní dopravu zaměstnanců do zaměstnání. Druhým potenciálním benefitem je „sick days“, který představuje několik, obvykle 3-5 dní, volna s náhradou mzdy v případě nemoci. Tento benefit se v obou průzkumech ukazuje jako nejžádanější, a to především proto, že ho mohou využít všichni zaměstnanci, na rozdíl od příspěvku na dopravu do zaměstnání.

Další klíčovou oblastí analýzy je poskytování služby ELA – Employee Life Assistant. I přes silnou kritiku zaměstnanců jak v tomto, tak i předešlém roce, společnost Iveco CR neuvažuje o zrušení této zaměstnanecké výhody. Zde jsou dva důvody nízké oblíbenosti této výhody. První z nich je vznik situace, kdy je potřeba využít tuto službu. Jelikož služba v sobě zahrnuje zdravotní, právní, finanční a další odvětví, jedná se především o situace, do kterých se člověk dostat nechce. Proto společnost negativní postavení zaměstnanců vůči tomuto benefitu vidí pozitivně. Vyplývá pro ni z toho, že mnoho jejich zaměstnanců se nedostává do situace, ve které potřebují tuto službu. Druhým poznatkem, založeným na provedené analýze, je to, že lidé nemají dostatečné informace o možnostech využití této služby. Proto je zásadní dostat tuto službu více do povědomí. To si uvědomuje i společnost samotná. Současně tak všechny nové zaměstnance detailněji seznamuje se službou při nástupu do zaměstnání, dále je zahrnuje do interního časopisu „Karosář“, či informuje své zaměstnance o této službě na nástěnkách. Důležitým krokem je i řádné proškolení personálního oddělení, aby bylo schopno podat přesné informace potenciálním zájemcům o tuto službu.

Jako zajímavý, avšak časově i finančně náročný projekt, se jeví zavedení bodového systému odměňování (tzv. kafeterie), čili poskytování určitých bodů, které si následně může zaměstnanec převést do benefitů, které si sám zvolí. To by vedlo zcela jistě k individualizaci uspokojování potřeb a tím i vyšší motivaci k vykonávané práci. Tento systém může a měl by být zavedený na základě výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, což by posílilo smysl zavedení tohoto systému do stimulačního systému společnosti. Efektem takto vytvořeného systému by pak bylo zcela jistě zvýšení efektivity podniku. Tento krok by však znamenal velké finanční náklady jak ve formě investic do benefitů, tak především obstarání pokrytí lidskými zdroji, a také by zavedení tohoto systému bylo velmi časově náročné.

Mezi další návrhy patří zvážení poskytované výhody ve formě pitného režimu, který spousta zaměstnanců nevidí jako kvalitní. Tento nedostatek však netvoří zásadní zlom ve stimulačním systému společnosti. Na pitný režim jsou však také kladeny určité požadavky, kterými jsou například určité nutriční hodnoty nápoje. To je, mimo finančního, další z důvodů, proč pitný režim netvoří např. nápoje značky Red Bull, který zaměstnanci uváděli v průzkumech. S tím souvisí i, podle některých zaměstnanců, nedostatečně kvalitní stravovací zařízení, které by mohlo být řešené poskytováním stravenek, či sjednáním dalších nebo jiných stravovacích zařízení. U stravenek však zaměstnavatel nemá kontrolu nad jejich využitím, a jelikož podnik dbá o své zaměstnance v podobě nutričně kvalitní stravy, trvá na nynějších podmínkách stravování.

Pro specifickou část zaměstnanců, tím se rozumí TH pracovníci, se naskýtají další možnosti zaměstnaneckých výhod. Mezi ně lze zařadit „home office“ a pružnou pracovní dobu. Tyto výhody mají značné omezení, lze je tedy poskytovat pouze zaměstnancům, kteří nepotřebují speciální vybavení, popřípadě si lze toto vybavení vzít domů (např. notebooky) v případě „home office“ a v případě pružné pracovní doby nejen že nesmí na jejich práci navazovat směnnost dalších zaměstnanců, ale ani se nesmí jednat o pracovní pozice, které jsou využívány běžně lidmi jako jejich zákazníky, např. oddělení lidských zdrojů, které slouží pro zaměstnance, a je tedy potřeba, aby v určitých hodinách byly zaměstnanci tohoto oddělení přítomni na místech k tomu určených. Díky tomuto omezení si myslím, že se nejedná o podstatné zaměstnanecké výhody, které by vedli k úměrné zvýšení spokojenosti.

Zajímavostí, vyplývající z provedené analýzy, je relativně nízké hodnocení příplatků za práci přesčas nad rámec zákona. Tento příspěvek ze zákona činí 10 % z průměrné hodinové mzdy zaměstnance, přičemž firma nabízí 30 % průměrného hodinového výdělku. Dále výsledky uvádí propad oblíbenosti Unišeků. V rámci tohoto benefitu byla kritizována především

nízká uplatnitelnost a nízká hodnota tohoto benefitu. Jelikož se však uplatnitelnost ani hodnota v čase nezměnila, lze tedy dojít k závěrům že tato výhoda sama o sobě nezaznamenala snížení kvality, a naopak lze změnou preferencí vypozařovat zvýšení kvality a oblíbenosti dalších benefitů. Dalším postřehem je i fakt nízkého hodnocení příspěvku za pracovní výročí, programu seniority a odměnou při odchodu do důchodu, což je však nejspíš způsobeno nízkým počtem respondentů, dosahujících na tuto výhodu. Obdobný je i případ příspěvku na narození dítěte.

Posledním, avšak zajímavým postřehem je snížení byrokracie ve společnosti a budování loajality k firmě. Relativně vysoká byrokracie zde má své opodstatnění – a to ve vlastnické struktuře organizace. Ta samotná je členem skupiny CNH Industrial, kam mimo jiné patří značky jako NEW HOLLAND, IVECO nebo CASE IH. Dále je to dáno i mateřskou společností sídlící v Itálii. Z tohoto důvodu nelze docílit pružnosti jako u organizace s 50 zaměstnanci působící na regionální úrovni. Posilování loajality ke společnosti je podle mého jedním z hlavního faktoru úspěšnosti organizace. Loajální lidé, kteří věří, že svojí prací dělají smysluplnou činnost a věří svému vedení a společnosti, jsou jednodušeji stimulováni k vyšším výkonům, a to vše pak přináší menší náklady pro společnost. Pravdou však zůstává, že budování loajality k výrobnímu závodu právě v tomto období je mnohem obtížnější, než je tomu v jiných případech, např. při výrobě osobních automobilů.

I přes všechny výše uvedené poznatky je důležité připomenout, že celková spokojenost s aktuálně poskytovanými zaměstnaneckými výhodami je téměř 80 % a díky benefitům se cítí přes 60 % zaměstnanců motivováno k vykonávané práci. Pokud však společnost bude chtít zvýšit výkonnost svých zaměstnanců, může v rámci stimulačních systémů zvážit zavedení některých návrhů z této práce podložených dotazníkovým průzkumem.

## ZÁVĚR

Motivace a stimulace zaměstnanců představují klíčový faktor úspěšnosti a prosperity každé organizace, a proto patří mezi hlavní témata, jimiž se management každé organizace musí zabývat. Obecně platí, že pouze motivovaný pracovník může být kvalitním zaměstnancem, který je základem k dosahování vytyčených cílů. Dnes v době nízké zaměstnanosti musí firmy nabírat i méně kvalifikované lidi, ale také lidi, kteří jsou méně motivováni k výkonu práce. Proto se firmy musí ještě více zaměřit na stimulaci svých zaměstnanců, bez které by společnosti nebyly schopny dosahovat vytyčených cílů.

S problematikou nízké nezaměstnanosti je spojené i vyšší riziko fluktuace, kdy nově nabraní zaměstnanci často ze společnosti odchází do jednoho roku. Díky tomuto problému je potřeba se zaměřit na řízení lidí manažery ještě intenzivněji, než tomu bylo dosud. Zde se opět dostáváme k termínu motivace, jako smyslu práce vedoucích zaměstnanců, což však patří k nejsložitějším řídicím úkolům managementu.

Úvod práce se zabývá seznámením se pojmem motivace a jejím vztahem k výkonnosti, a stimulací. Dále práce popsal různé systémy odměňování v organizaci a druhy jednotlivých zaměstnaneckých výhod, které může zaměstnavatel nabídnout a jejich dopad na daně z právnických osob. Důležitou součástí práce tvořila i kapitola o nestabilitě zaměstnanců v organizaci, faktory, které ji ovlivňují, pozitivní i negativní efekty které z ní vyplývají a možnosti její řízení. Závěr práce byl věnován analýze stimulačních systémů ve společnosti Iveco Czech Republic, a.s.

Prostředkem pro získání dat k analýze byl dotazníkový průzkum a výsledná data byla porovnána i s průzkumem z loňského roku, čímž je naznačen trend budoucího vývoje situace v organizaci. Na provedenou analýzu navázalo zhodnocení stimulačních systémů a posouzení jejich účinnosti. Z výsledků analýzy dostáváme vysoké procento motivovaných společnosti Iveco Czech Republic, a.s., kde však stimulační systémy společnosti mohou být rozšířeny o několik žádaných zaměstnaneckých výhod. Zároveň by velký přínos v motivaci k vyššímu výkonu zaměstnanců hrálo i jejich odměňování, založené na výkonnostním hledisku.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ALLEN, N.J. & MEYER, J.P. in Moynihan, D.P., & Pandey S.K. *Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment*. working paper No. 2007 - 003. Wisconsin-Madison: La Follette School, 2007.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling, VA : Kogan Page, 2003. ISBN 0-7494-4105-4.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BLISS, W.G. *Calculating the costs of employee turnover*. Westchester County Business Journal, 2001. ISSN 2328-3696.
- [6] BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ, ed. *Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : [monography]*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011. ISBN 978-80-7454-086-8.
- [7] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [8] BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-8.
- [9] BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ...* Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-441-5.
- [10] CYBULSKI, K. The positive side of employee turnover [online]. 2007 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.helium.com/items/660738-the-positive-side-of-employee-turnover>.
- [11] ČR - nezaměstnaných dále ubývá, volných míst naopak přibývá. *Kurzy.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/434433-cr-nezamestnanych-dale-ubyva-volnych-mist-naopak-pribyva/>
- [12] DALKIR, Kimiz. *Knowledge management in theory and practice*. 2nd ed. Cambridge, Mass.: MIT Press, c2011. ISBN 0262015080.

- [13] ELLEMERS, N., DE GILDER, D. & VAN DEN HEUVEL, H. in Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. *Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment*. working paper No. 2007 - 003. Wisconsin - Madison: La Follette School, 2007.
- [14] Fluktuace začíná u nábory. *HR News* [online]. 2009 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/fluktuace-zacina-u-naboru-id-924791>>.
- [15] HELUS, Zdeněk. *Psychologie pro střední školy*. Vyd. 3. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-876-2.
- [16] HERZBERG F., MAUSNER B., BLOCH SNYDERMAN B. *The Motivation to Work*. 12 vydání. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2010. ISBN 978-14-128-1554-3.
- [17] HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1629-6.
- [18] HURLEY, L. The positive side of employee turnover [online]. 2007 [cit. 2018-04-10]. Dostupný na WWW:<<http://www.helium.com/items/670241-the-positive-side-of-employee-turnover>>.
- [19] Iveco Czech Republic, a.s. *Podnikatelský záměr činnosti společnosti Iveco Czech Republic, a.s. na roky 2018-2019*. Vysoké Mýto, 2017.
- [20] Iveco Czech Republic, a.s. *Výroční zpráva představenstva společnosti Iveco Czech Republic, a.s. za rok 2017*. Vysoké Mýto, 2017.
- [21] Iveco Czech Republic, a.s. *Význam komunikace v procesu motivace zaměstnanců v Iveco Czech Republic, a.s.* Vysoké Mýto, 2017.
- [22] Jak motivovat. *Kurzy.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <http://www.orlita.cz/services/jak-motivovat/>>.
- [23] Jak řešit problémy s fluktuací. *HR News* [online]. 2006. [cit. 2011-03-10]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-a-rizeni-pracovni-cinnosti-id-148681/jak-resit-problemy-sfluktuaci-id-262540>>.
- [24] Jak si udržet zaměstnance - Poslouchejte, odměňujte, rozvíjejte. *HR News* [online]. 2009 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-si-udrzet-zamestnance-poslouchejte-odmenujte-rozvijete-id-753155>>.



- [25] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [26] KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-343-1.
- [27] LOCKE, E.A. (1997) in Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. *Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment*. work paper No. 2007 - 003. Wisconsin - Madison: La Follette School, 2007.
- [28] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, 2008. Téma. ISBN 978-80-7357-368-3.
- [29] MARCUS, B. The positive side of employee turnover [online]. 2007 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <<http://www.helium.com/items/668500-the-positive-side-of-employee-turnover>>.
- [30] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [31] MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [32] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 8085603012.
- [33] Nejen penězi živ je zaměstnanec. *HR News* [online]. 2006 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/nejen-penezi-ziv-je-zamestnanec-id-279827>
- [34] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- [35] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [36] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 9788024719917.
- [37] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

- [38] PŘIKRYL, Jan. Češi výrazně zabodovali mezi zaměstnavateli střední Evropy. *HRM – Human Resource Management*. 2006, roč. II., č. 4, s. 38–41. ISSN 1801-4690.
- [39] REIß, CH. *Fluktuation.. Personaler Online*, 2008 [online]. [cit. 2011-02-15]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-inartikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>>.
- [40] ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-339.
- [41] SCHEIN, E. H. *Organizational Psychology*. 4rd ed. Prentice-Hall, 1988. ISBN 0136411924
- [42] SOUSA-POZA, A., HENNEBERGER, F. *Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study*. *Journal of Economic Issues*. (2004).
- [43] Výstupní pohovor napoví mnohé. *HR News* [online]. 2010 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/vystupni-pohovor-napovi-mnohe-id-1093257#ixzz1Dqa6d91g>
- [44] Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. *Mzdová praxe* [online]. 2005 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A Dotazník

Příloha B Dotazník pro firemní průzkum

## Příloha A

### DOTAZNÍK – Zaměstnanecké výhody

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který Vám zabere zhruba 15 minut. Cílem průzkumu je zpracovat analýzu sociální stimulace zaměstnanců ve vztahu ke stabilizaci pracovních sil v organizaci. Informace získané z dotazníku budou složité jako vstupní data pro mnou zpracovávanou diplomovou práci na téma „Formy sociálních programů a sociální podpory zaměstnanců v podnikatelské organizaci“.

Děkuji za spolupráci

Jiří Částka

Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Muž

Žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

15-24

25-34

35-44

45-54

55 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

Střední odborné

Střední s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti IVECO?

Méně než 2 roky

2-5 let

5-10 let

déle než 10 let

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Dělník ve výrobě

TH zaměstnanec<sup>2</sup>

6. Rozhodoval jste se při volbě zaměstnání i na základě benefitů?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

7. Jste spokojeni s benefity, které poskytuje Váš zaměstnavatel?

Ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Ne

8. Pokud zvolíte odpověď „Spíše ne“ nebo „Ne“, prosím, uveďte důvod Vaší nespokojenosti a co by zlepšilo Vaši spokojenost.

.....  
.....

<sup>2</sup> TH zaměstnanec = účetní, konstruktér, technolog, projektant, logistik, vedoucí pracovník, mistr apod.

9. Jakým benefitům dáváte přednost? Očíslujte je, prosím, podle důležitosti od 1 (nejdůležitější) po 12 (nejméně důležitý).

- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek při narození dítěte,
- odměna za pracovní výročí,
- benefitní poukázky (Unišecky),
- příspěvek na stravování,
- odměna při odchodu do důchodu,
- pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance,
- týden dovolené nad rámec zákona,
- program seniority,
- motivační roční odměna za dodržení časového fondu,
- příplatek za práci přesčas nad rámec zákona,
- anonymní služba „ELA“ – Employee Life Assistant,

10. Považujete některé z poskytovaných benefitů (viz otázka 4) za **NE**důležité? Pokud ano, prosím, uveďte je:

.....  
.....

11. Seřad'te, prosím, tyto benefity podle toho, které benefity Vám schází v seznamu nabízených benefitů. Číslo 1 představuje benefity, které byste uvítali nejvíce.

- oddechový/relaxační koutek poblíž pracoviště,
- „sick days“ – možnost čerpat např. 3-5 dnů volna za rok s náhradou mzdy v případě nemoci,
- pružná pracovní doba,
- „home office“ – práce z domova na neomezenou dobu v případě vážných rodinných či zdravotních problémů,
- služební telefon nad rámec nároku,
- příspěvek na životní pojištění,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- školení v zahraničí v rámci skupiny CNH Industrial,
- jiný – navrhněte: .....

.....

12. Dokážete odhadnout hodnotu Vám poskytovaných benefitů?

Ano                      Spíše ano                      Nevím                      Spíše ne                      Ne

13. Jak vysokou částku v měsíční odměně podle Vašeho názoru představují poskytované benefity?  
Uved'te prosím částku zaokrouhlenou na stokoruny: .....

14. Jste spokojeni s aktuálním nastavením vyplácení benefitů<sup>3</sup>?

Ano                      Spíše ano                      Nevím                      Spíše ne                      Ne

15. Cítíte se dostatečně informován o možnostech poskytování benefitů ve vaší organizaci?

Ano                      Spíše ano                      Nevím                      Spíše ne                      Ne

16. Pokud v předchozí otázce zvolíte odpověď „Spíše ne“ nebo „Ne“, prosím, uveďte, jak byste informační systém zlepšili.

.....  
.....

17. Jsou poskytované benefity motivací k Vámi vykonávané práci?

Ano                      Spíše ano                      Nevím                      Spíše ne                      Ne

18. Pokud zvolíte odpověď „Spíše ne“ nebo „Ne“, prosím, uveďte důvody, proč tomu tak je a co by Vás více motivovalo k práci:

.....  
.....

19. Jsou poskytované benefity motivací k vyššímu výkonu?

Ano                      Spíše ano                      Nevím                      Spíše ne                      Ne

20. Pokud zvolíte odpověď „Spíše ne“ nebo „Ne“, prosím, uveďte důvody, proč tomu tak je a co by Vás více motivovalo ke zlepšování vašeho výkonu:

.....  
.....

21. Máte nějaké návrhy nebo doporučení ke stimulaci zaměstnavatelem?

.....  
.....  
.....

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění této dotazníkové akce

Jiří Částka

---

<sup>3</sup> Možnosti nastavení vyplácení benefitů: podle kvality práce, délky pracovního poměru, plošně ...; podmínky pro vyplácení benefitů (počet odpracovaných let pro dosažení benefitu)

## **Příloha B**

### **Průzkum mezi zaměstnanci Iveco Czech Republic, a.s.**

Vážená paní, pane,

v lednovém vydání našeho firemního časopisu Karosář jsme Vás v úvodníku informovali o záměru zaměstnavatele pokračovat v hledání nových forem motivace, které by ještě více podpořili Vaši stabilizaci, spokojenost a zájem o vykonávanou práci pro naši společnost. K získání potřebných informací od Vás byl vytvořen tento dotazník, který se ve 34 otázkách zaměřuje na důležité oblasti Vašeho pracovního života. Obracíme se na Vás se žádostí o otevřené vyjádření Vaši názorů.

Průzkum je dobrovolný, anonymní a výsledky budou zpracovány jako součást bakalářské práce „Význam komunikace v procesu motivace zaměstnanců v Iveco Czech Republic, a.s.“, kterou pro naše potřeby zpracovává studentka Univerzity Hradec Králové, fakulty informatiky a managementu, spolupracující s naší firmou. O výsledcích průzkumu budete informováni. Dotazník můžete vyplnit elektronicky nebo ručně zvolením odpovídající varianty. Ve druhém případě vložte vyplněný dotazník do schránek označených heslem „Průzkum 2017“ umístěných v jídelnách Eurestu, vrátnicích, v recepci distribučního centra náhradních dílů a v recepci hlavní administrativní budovy. Učiňte tak, prosím, nejpozději do 28.2.2017. Děkujeme Vám za spolupráci!

Ředitelství lidských zdrojů

1. Pohlaví:

- muž
- žena

2. Ve společnosti pracujete na pozici:

- TH zaměstnanec (účetní, konstruktér, technolog, projektant, logistik, vedoucí pracovník, mistr,...)
- dělník ve výrobě
- dělník ve skladu náhradních dílů

3. Pracujete ve společnosti:

- 3 roky a méně
- déle než 3 roky
- déle než 5 let
- déle než 10 let

4. Jste spokojeni s úrovní komunikace na pracovišti?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
5. Pokud zvolíte odpověď „spíše ne“ nebo „ne“, prosím, uveďte důvod/y své nespokojenosti:  
.....
6. Považujete informace umístěné na vizualizačních tabulích ve výrobním závodě a na ostatních pracovištích společnosti za potřebné ke své práci a je jejich počet dostačující?
- ano, počet vizualizačních tabulí je adekvátní a zobrazované informace jsou dostačující
  - ne, je jich příliš mnoho, a proto často přehlížím důležité informace
  - ne, je jich příliš málo, měl by jim být věnován větší prostor
7. Pokud informace považujete za nedostatečné nebo nejasné, navrhněte, prosím, Vaši představu o formě sdílení informací a typu informací, které jsou pro Vás důležité.  
.....
8. Myslíte si, že jsou na Vašem pracovišti případné výtky nebo kritika práce či chování sdělovány vhodným způsobem?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
9. Pokud zvolíte odpověď „spíše ne“ nebo „ne“, prosím, uveďte důvod:  
.....
10. Je podle Vašeho názoru na Vašem pracovišti dobré pracovní klima? (přátelský tým, minimum konfliktů, vzájemná motivace a podpora mezi spolupracovníky, spolupráce apod.)
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
11. Pokud zvolíte odpověď „spíše ne“ nebo „ne“, prosím, uveďte důvod/y své nespokojenosti:  
.....



12. Má Váš přímý vedoucí zaměstnanec zájem o Vaše názory nebo problémy, které s ním chcete řešit?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. Jste motivován/a k Vámi vykonávané práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

14. V případě zvolení odpovědi „spíše ne“ nebo „ne“, prosím, uveďte důvod/y, proč tomu tak je a co konkrétně by Vás více motivovalo k práci?

.....

15. Jste motivován/a k vyššímu výkonu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. V případě zvolení odpovědi „spíše ne“ nebo „ne“, prosím, uveďte důvod/y, proč tomu tak je a co konkrétně by Vás více motivovalo ke zlepšování Vašeho výkonu?

.....

17. Kdy jste byl/a naposledy za Vaši práci pochválen/a Vaším přímým nadřízeným?

- před méně než měsícem
- před více než měsícem, avšak méně než půl rokem
- před více než půl rokem
- nikdy

18. Máte pocit, že Váš nadřízený zaměstnanec jedná s Vámi a s ostatními zaměstnanci spravedlivě?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19. V případě zvolení odpovědi „spíše ne“ nebo „ne“, prosím, uveďte, jak by dle Vašeho názoru měl Váš přímý nadřízený jednat.

.....  
20. Vyhodnoťte faktory, které ovlivňují Vaši pracovní motivaci a doplňte níže odpovídající hodnotu od 1 (nejvíce důležitá) do 10 (nejméně důležitá)

- pocit důležitosti mé práce
- dobrý kolektiv na pracovišti
- jistota mého pracovního místa
- pochvala a uznání od vedoucího zaměstnance
- finanční benefity
- úroveň komunikace na pracovišti
- zajímavá práce, která mi dává možnost se rozvíjet a realizovat se
- mzda za práci
- spravedliví nadřízení zaměstnanci
- příležitost pro povýšení a osobní růst

21. Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (benefity), které Vám poskytuje Iveco Czech Republic, a.s. jako Váš zaměstnavatel?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

22. V případě zvolení odpovědi „spíše ne“ nebo „ne“, prosím, uveďte důvod, proč nejste spokojeni a co byste očekávali, případně změnili nebo doplnili

.....  
23. Jakým benefitům dáváte přednost? Označte prosím maximálně dva benefity, které považujete za nejlepší.

- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek při narození dítěte
- příspěvek za pracovní výročí
- benefitní poukázky (Unišeky)
- příspěvek na stravování
- odměna při odchodu do důchodu
- pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance

- týden dovolené nad rámec zákona
- program seniority
- motivační roční odměna za dodržení časového fondu
- příplatek za práci přesčas nad rámec zákona
- anonymní služba „ELA“ – Employee Life Assistant

24. Uveďte prosím maximálně dva benefity, které byste ještě přivítali.

- oddychový/relaxační koutek blízko pracoviště
- tzv. „sick days“ – možnost čerpat např. 3-5 dnů volna za rok v případě nemoci s náhradou mzdy
- flexibilní/pružná pracovní doba
- home office – práce z domova na omezenou dobu v případě vážných rodinných, či zdravotních důvodů
- služební telefon nad rámec nároku
- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na dopravu do zaměstnání
- školení v zahraničí v rámci skupiny CNH Industrial
- jiný – navrhněte: .....

25. Využil/a jste anonymní služby „ELA“ – Employee Life Assistant v době od jejího zavedení (1.1.2017)?

- ano – pouze 1x
- ano – více než 5x
- ano – více než 10x
- ne – nevím o této službě
- ne – nemám o tuto službu zájem

26. Uveďte, prosím, Váš osobní názor na tuto anonymní službu a zda by společnosti měla i nadále tuto výhodu poskytovat nebo ne

.....

27. Znáte firemní časopis „Karosář“?

- ano – čtu jej pravidelně
- ano – čtu jej nahodile
- znám, ale nezajímám se o jeho obsah
- ne – nevím o něm

28. V časopisu „Karosář“ bych uvítal/a rubriku a informace o

.....

29. Znáte časopis „LINK“ vydávaný skupinou CNH Industrial

- ano – čtu jej pravidelně
- ano – čtu jej nahodile
- znám, ale nezajímám se o jeho obsah
- ne – nevím o něm

30. V časopisu „LINK“ bych uvítal/a rubriku a informace o

.....

31. Znáte obsah Kolektivní smlouvy platné u zaměstnavatele:

- ano – znám ji velmi dobře
- ano – vím o ni, ale nezajímám se o její obsah
- ne – nevím o ni

32. Považujete informace, které máte k dispozici o strategických cílech, záměrech a plánech společnosti za dostatečné?

- ano – považuji je za zcela dostatečné
- ne – zcela je postrádám
- ne – nevím, jak se k nim dostat

33. Jakým způsobem by se podle Vás mohla nebo měla zlepšit motivace zaměstnanců s cílem jejich stabilizace ve společnosti?

.....

34. Na závěr tohoto dotazníku, prosím, doplňte Vaše další návrhy nebo doporučení, které považujete za zásadní k tomu, aby se zvýšil zájem zaměstnanců o dění ve firmě a zvýšilo se jejich zapojení do hledání nových řešení vedoucích ke zlepšení pracovní atmosféry, vztahů na pracovišti, vztahů s vedoucími a pracovních podmínek:

.....

Děkujeme za Váš čas věnovaný k vyplnění tohoto dotazníku i za Vaše návrhy.