

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: 2301T007 Průmyslové inženýrství a management

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Firemní benefity a firemní kultura a jejich vliv na motivaci zaměstnanců

Autor: **Bc. Petra Štáhlová**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D.**

Akademický rok 2015/2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta strojní

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Petra ŠTÁHLOVÁ
Osobní číslo: S14N0050K
Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: Průmyslové inženýrství a management
Název tématu: Firemní benefity a firemní kultura a jejich vliv na motivaci zaměstnanců
Zadávací katedra: Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Zásady pro vypracování:

1. Firemní kultura a její vliv na výkonnost podniku
2. Firemní benefity, jejich přehled (vě. analýzy trhu) a jejich vliv na motivaci zaměstnanců
3. Charakteristika společnosti DAIKIN INDUSTRIES CZECH REPUBLIC s.r.o. (Daikin)
4. Popis a analýza stávajícího stavu využívání benefitů ve společnosti Daikin
5. Návrh úpravy systému benefitů ve společnosti Daikin

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě diplomovou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této diplomové práce.

V Plzni dne:

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Doc. Ing. Janu Horejcovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, kvalifikované rady a připomínky poskytnuté při zpracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Daikin Industries Czech Republic s.r.o, konkrétně zástupcům oddělení lidských zdrojů za poskytnutí informací a spolupráci při zpracování práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za jejich podporu při mém studiu.

ANOTAČNÍ LIST DIPLOMOVÉ PRÁCE

AUTOR	Příjmení Štáhlová	Jméno Petra	
STUDIJNÍ OBOR	2301T007 „Průmyslové inženýrství a management“		
VEDOUCÍ PRÁCE	Příjmení (včetně titulů) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Jméno Jan	
PRACOVISŤE	ZČU - FST - KPV		
DRUH PRÁCE	DIPLOMOVÁ	BAKALÁŘSKÁ	Nehodící se škrtněte
NÁZEV PRÁCE	Firemní benefity a firemní kultura a jejich vliv na motivaci zaměstnanců		

FAKULTA	strojní	KATEDRA	KPV	ROK ODEVZD.	2016
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	102	TEXTOVÁ ČÁST	75	GRAFICKÁ ČÁST	27
---------------	-----	---------------------	----	----------------------	----

STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK) ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY	<p>Diplomová práce je zaměřena na firemní kulturu, firemní benefity a motivaci zaměstnanců. V teoretické části jsou obecně popsány pojmy jako firemní kultura, firemní benefity, motivace a výkonnost podniku. V praktické části je popsána firemní kultura a motivace zaměstnanců ve společnosti Daikin Industries Czech Republic s.r.o. Cílem práce je zjištění pomocí dotazníkového šetření, zda je nutno zavedenou firemní kulturu a firemní benefity ve společnosti upravit pro větší spokojenost a loajalitu zaměstnanců. V závěru práce jsou uvedeny návrhy na doplnění firemních benefitů.</p>
KLÍČOVÁ SLOVA ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE	<p>Firemní kultura, firemní benefity, motivace, pracovní výkon, dotazníkové šetření</p>

SUMMARY OF DIPLOMA SHEET

AUTHOR	Surname Štáhllová	Name Petra	
FIELD OF STUDY	2301T007 “Department of Industria Engineering and Management“		
SUPERVISOR	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Name Jan	
INSTITUTION	ZČU - FST - KPV		
TYPE OF WORK	DIPLOMA	BACHELOR	Delete when not applicable
TITLE OF THE WORK	Company benefits and corporate culture and their influence to employees motivation.		

FACULTY	Mechanical Engineering	DEPARTMENT	Machine Design	SUBMITTED IN	2016
----------------	------------------------	-------------------	----------------	---------------------	------

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	102	TEXT PART	75	GRAPHICAL PART	27
----------------	-----	------------------	----	-----------------------	----

BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS	<p>The thesis is focused on corporate culture, company benefits and employee motivation. In the theoretical part there generally described in terms such as corporate culture, company benefits, motivation and business performance. Practical part describes the corporate culture and employee motivation in the company Daikin Industries Czech Republic s r.o. The aim of this thesis is to determine necessity for change of an established corporate culture and company benefits for greater employee satisfaction and employee loyalty by using questionnaire. In conclusion, there are suggestions to complement the company benefits.</p>
KEY WORDS	Corporate culture, company benefits, motivation, work performance,survey

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíle diplomové práce	10
3	Firemní kultura a její vliv na výkonnost podniku	11
3.1	Definice pojmu firemní kultura	11
3.2	Prvky firemní kultury	11
3.3	Význam firemní kultury v managementu	13
3.4	Druhy podnikové kultury.....	14
3.5	Faktory ovlivňující podnikovou kulturu.....	15
3.6	Pojem výkonnost podniků	16
3.7	Vliv faktorů podnikové kultury na výkonnost podniku (obecně).....	18
4	Firemní benefity, jejich přehled a jejich vliv na motivaci zaměstnanců	21
4.1	Definice pojmu firemní benefity	21
4.2	Formy poskytování firemních benefitů	21
4.3	Druhy používaných firemních benefitů	21
4.4	Přehled vybraných benefitů z daňového hlediska	25
4.5	Nové trendy v poskytování firemních benefitů	26
4.6	Pojem stimulace a motivace zaměstnanců.....	27
5	Charakteristika podniku	29
5.1	Základní atributy podniku	29
5.1.1	Charakteristika podniku dle obchodního rejstříku	29
5.1.2	Založení a dosavadní vývoj.....	30
5.1.3	Výrobní program podniku	31
5.2	Organizační struktura společnosti	32
5.3	Popis výrobků	33
5.4	Životní prostředí	34
5.5	Dodavatelé	35
5.6	Lidské zdroje	35
5.7	Vývoj mezd.....	36
5.8	Odborová organizace	36
5.9	Vzdělávání zaměstnanců	36
5.10	Obchodní aspekty.....	37

5.11	Ekonomická charakteristika.....	37
6	Popis a analýza firemní kultury a stávajícího stavu využívání firemních benefitů ve společnosti DICz	38
6.1	Analýza firemní kultury.....	38
6.2	Analýza motivace zaměstnanců včetně poskytovaných benefitů.....	41
7	Průzkum trhu pomocí dotazníkového šetření.....	44
7.1	Požadavky.....	44
7.2	Postup řešení.....	44
7.3	Sestavení dotazníků	44
7.4	Oslovení respondentů	44
7.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření z řad oslovených společností v ČR.....	45
7.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření z řad oslovené veřejnosti.....	55
7.7	Celkové shrnutí výsledků dotazníkového šetření	63
7.7.1	Oblast firemní kultury	63
7.7.2	Oblast firemní benefity a motivace	64
8	Návrhy doporučení úprav v oblasti firemní kultury a v oblasti firemních benefitů ve společnosti DICz	69
8.1	Návrh doporučení úprav v oblasti firemní kultury	69
8.2	Návrh doporučení úpravy stávajících benefitů ve společnosti DICz	69
8.3	Konkrétní návrhy možnosti doplnění firemních benefitů ve společnosti DICz	70
8.3.1	Příspěvek na životní pojištění	70
8.3.2	Dny zdravotního volna	73
8.3.3	Firemní školka, dětská skupina a příspěvek na školku	74
9	Závěr.....	77
	Seznam obrázků	78
	Seznam tabulek	78
	Seznam grafů.....	79
	Seznam použitých zkratk.....	80
	Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	80
	Seznam příloh.....	82

1 Úvod

Zaměstnanci jsou považovány za jeden z nejdůležitějších prvků každé společnosti a mohou ovlivnit ekonomické výsledky celého podniku, a proto je velmi důležitá dobrá motivace zaměstnanců k jejich pracovním výkonům. Zaměstnavatel může pomocí spokojených zaměstnanců usilovat o nejlepší hospodářské výsledky. Pomocí silné firemní kultury a dobře nastaveným systémem firemních benefitů je možno dosáhnout lepší motivace k pracovní činnosti zaměstnanců a uspokojování jejich zájmů a potřeb.

Firemní kultura, která je ovlivňována řadou různých faktorů je jedním z nástrojů jak lze motivovat zaměstnance. Pro podnik je posilování a tvorba firemní kultury strategicky důležitá, neboť ovlivňuje způsob chování a vystupování zaměstnanců a ovlivňuje pohled na podnik jako celek. Důležitým faktorem silné firemní kultury je dobrá komunikace mezi vedením a zaměstnanci a ztotožnění zaměstnanců s nastavenou podnikovou kulturou.

Správně nastavené možnosti využívání firemních benefitů mají také vliv na spokojenost zaměstnanců, kdy zaměstnanci možnost nabízených benefitů aktivně využívají nejen v zaměstnání, ale i ve dnech pracovního volna.

V dnešním konkurenčním boji na trhu je stále více komplikované získat a udržet si špičkové zaměstnance. Nabídka vhodných zaměstnaneckých benefitů je jednou z možností jak na nové kvalifikované zaměstnance zapůsobit. Je jen na zvážení konkrétních zaměstnavatelů jak z poměrně značné nabídky benefitů vyberou ty pro ně i pro jejich zaměstnance nejvýhodnější. Poskytované firemní benefity je však nutno vzhledem k měnícím se požadavkům zaměstnanců neustále upravovat a zlepšovat.

2 Cíle diplomové práce

Cílem práce je zanalyzovat stávající firemní kulturu a nabízené firemní benefity ve společnosti Daikin Industries Czech Republic s.r.o se sídlem v Plzni a na základě výsledků dotazníkového šetření případně navrhnout změny, které by vedly k větší motivaci a spokojenosti zaměstnanců v této společnosti.

Teoretická část vysvětluje základní pojmy jako firemní kultura, firemní benefity, motivace a výkonnost. Podrobně jsou popsány prvky a druhy firemní kultury, dále jsou vysvětleny v současné době využívané firemní benefity včetně jejich daňového řešení jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance.

V praktické části je uvedena stručná charakteristika a představení společnosti Daikin Industries Czech Republic s.r.o se sídlem v Plzni. Dále je provedena analýza stávající firemní kultury a motivace zaměstnanců včetně v současné době společností poskytovaných benefitů. Další část práce se zabývá průzkumem trhu pomocí dotazníkového šetření s cílem zjistit souvislosti firemní kultury a poskytovaných benefitů na motivaci zaměstnanců v podobných společnostech a zjištění případných požadavků na poskytování firemních benefitů přímo z řad oslovené veřejnosti. Vyhodnocení dotazníkového šetření a porovnání výsledků se společností Daikin Industries Czech Republic s.r.o se sídlem v Plzni je podkladem pro návrh úpravy firemní kultury a firemních benefitů. V poslední části diplomové práce je konkrétně navrženo možné rozšíření nabídky poskytovaných benefitů, které mohou přispět k lepší motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců, což povede k jejich lepším pracovním výkonům a tím i ke spokojenosti celé společnosti.

3 Firemní kultura a její vliv na výkonnost podniku

3.1 Definice pojmu firemní kultura

Pojem firemní kultura je definován v několika odborných literaturách. Jedná se především o označení společných přístupů, firemních norem, představ a hodnot v dané firmě. Firemní kultura zahrnuje i jednání a chování zaměstnanců za pomoci určitých rituálů a symbolů (loga, znaky, oblečení) a usměrňování postojů. Jde o určitý celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizující chování pracovníků na všech stupních. Firemní kultura vyjadřuje charakter podniku, určuje vnitřní pravidla, která ovlivňují myšlení a jednání jednotlivých pracovníků i atmosféru veškerého života uvnitř podniku. [1]

Armstrong (1999) píše, „...firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce“ (str. 357) [1]

Firemní kultura je souhrn představ přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. [3]

3.2 Prvky firemní kultury

Autory knih zabývajících se firemní kulturou nejsou její prvky jednoznačně definovány ani vymezeny. Nejčastěji lze za prvky kultury považovat základní předpoklady, hodnoty, normy a postoje a dále také vnější artefakty materiální a nemateriální povahy. [2]

- **Artefakty materiální povahy**

Za artefakty materiální povahy jsou považovány architektury budov, materiální vybavení firm, produkty vytvořené organizací, výroční zprávy, propagační brožury atp. [2]

- **Artefakty nemateriální povahy**

Za artefakty nemateriální povahy můžeme považovat jazyk, historiky a mýty, firemní hrdiny, zvyky, rituály i ceremoniály. [2]

- **Základní předpoklady (přesvědčení)**

Jedná se o zafixované představy o fungování reality, jež jsou lidmi považovány za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. U lidí fungují automaticky a nevědomě a je proto obtížné je identifikovat. [2]

- **Hodnoty**

Hodnoty představují jádro firemní kultury a jsou považovány za důležitý nástroj utváření firemní kultury. Klíčové firemní hodnoty jsou většinou vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům organizace. Deklarovány jsou také navenek pro účelné vytváření image podniku. [2]

- **Postoj**

Tento termín je používán ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům týkající se osoby, věci, události nebo problému. [2]

- **Normy chování**

Normy chování ve skupině, jsou nepsaná pravidla a zásady chování v určitých situacích, které jsou skupinou akceptovány. Týkají se například pracovní činnosti (rychlost a kvalita práce, jednání se zákazníky...), komunikací ve skupině (jazyk, kterým se ve firmě mluví), ale i oděvu apod. Dodržování norem ve skupině může být odměňováno, nedodržení naopak trestáno. Normy chování ve skupině jsou pro organizaci zásadní, neboť vymezují chování, které je v organizaci akceptovatelné a tím dochází k regulaci každodenního chování pracovníků a zajištění stabilního a předvídatelného prostředí. [2]

- **Jazyk**

Jazyk, který je užíván v organizaci odráží hodnoty a předpoklady zastávané v organizaci, míru formálních či neformálních vztahů apod. Jazyk je důležitý ve vzájemném porozumění a integraci uvnitř firmy. [2]

- **Historiky a mýty**

Historiky, vyprávěné v rámci organizace jsou vlastně vyprávěné příběhy, které se v minulosti odehrály. Vychází ze skutečné události, ale většinou jsou lidmi upraveny a podávány rozdílným způsobem. Historiky jsou pro zaměstnance snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, jsou důležitým indikátorem kultury a významným nástrojem jejího předávání.

Mýty, existující v organizacích jsou určité způsoby uvažování, výkladu nebo objasňující chování v organizaci. Nejsou založeny na racionálním základu, ale na potřebě lidí něčemu věřit. [2]

- **Zvyky, rituály, ceremoniály**

Zvyky rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které se v organizaci stále udržují a předávají. Pomáhají fungování organizace a snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity. Příkladem zažitých zvyků v organizaci mohou být například oslavy narozenin, vánoční svátky, nebo odchod do důchodu či zvyky spojené s povýšením. Rituály znamenají totéž, ale mají také symbolickou hodnotu. Odehrávají se opakovaně na určitém místě a v určitém čase, zahrnují způsoby chování, které jsou v organizaci za dané situace očekávány. Ceremoniály jsou připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny. [2]

- **Hrdinové**

Pro pracovníky jsou hrdinové zosobněním základních hodnot v organizaci. Pracovníkům dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance, poskytují modelové chování, nastolují vysoké standardy výkonu, posilují jedinečnost organizace a motivují zaměstnance. [2]

- **Firemní architektura a vybavení**

V dnešní době věnují firmy vnějšímu vzhledu a vybavení svých budov velkou pozornost. Důvodem je častá orientace spotřebitele podle image firmy. Tento aspekt má význam nejen na venek, ale také pro identitu firmy. Budovy mohou činit firmu jedinečnou a výrazně ji odlišovat od jiných firem. Mohou symbolizovat historii a tradici. Užívané technologie a vybavení firmy mohou být také významným projevem firemní kultury. [2]

3.3 Význam firemní kultury v managementu

Řízení a změna firemní kultury je úkolem vrcholového managementu organizace. Manažeři svými postoji a názory mají nejcitelnější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kteří jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi. Jsou chápáni jako oficiální reprezentanti mínění, které zastává vedením firmy. Z tohoto pohledu je práce manažerů pro rozvoj kultury firmy klíčová. Manažeři i personalisté se vážně zabývají firemní kulturou a uvědomují si, že pokud podnikové hodnoty bude sdílet převážná část pracovníků, tak se uvolní obrovská lidská, pracovní, intelektuální a kreativní energie, která firmě umožní čelit konkurenci a flexibilně reagovat na změny. [1]

Pokud má organizace kulturu, která je příznivá ke strategii a výkonnosti organizace měli by jí manažeři podporovat příslušnými metodami řízení. Pokud budou zavádět metody v rozporu s obsahem kultury organizace, poškodí tím výkonnost organizace. Silná kultura je obecně charakterizována svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace. Silná kultura má pro výkonnost organizace své výhody i nevýhody. [2]

- **Výhody silné kultury**

Soulad ve vnímání a myšlení pracovníků usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace. Lidé mluví stejným jazykem a určitým pojmům přikládají stejný význam, což vede k urychlení rozhodování v organizaci a také urychlení realizace přijatých rozhodnutí. Lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy a směřují tedy stejným směrem. Sdílením norem a uplatňováním sankcí při jejich nedodržování je zabezpečen neformální způsob kontroly a tím snížena potřeba budovat formální kontrolní systémy, což zvyšuje schopnost koordinovaného postupu uvnitř organizace. Sdílením společných hodnot a cílů pociťují lidé sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Firemní kultura se tak stává zdrojem soudržnosti organizace a zdrojem motivace pracovníků. Silná firemní kultura je přínosná i pro jednotlivce a jeho výkon. Pracovníkům zprostředkovává normy a vzorce chování a tím snižuje jejich nejistotu v organizaci a zvyšuje emociální pohodu a jejich spokojenost.

- **Nevýhody silné firemní kultury**

Silná firemní kultura vycházející z minulých zkušeností organizace vede k uzavřenosti a přehlížení signálů z vnějšího prostředí. Management organizace snáze podlehne dojmu, že to co fungovalo doposud, bude fungovat i nadále a nevnímá potřebu změn či potřebu nových strategií. Silná firemní kultura může způsobit i určitou zahleděnost do sebe a tím v konečném důsledku poškodit ekonomickou výkonnost firmy. Silná firemní kultura způsobuje rezistenci vůči změnám a proto i když se manažeři firmy rozhodnou pro změny, tak silné sdílení názorů uvnitř firmy způsobí nepochopení a neakceptování nutnosti změn a setrvání u svých navyklych způsobů chování a myšlení. Silná firemní kultura může být v určité vývojové fázi organizace přínosem, ale v případě nutné změny i překážkou. [2]

3.4 Druhy podnikové kultury

- **Druhy kultury podle zaměření firmy**

Kultura zaměřená na moc – snahy o dosažení dominantního postavení nejen jednotlivců ale i firmy jako celku. Snaha o dosažení úspěchu bývá houževnatá, ale pro firmu nese taková kultura zárodek nestability a kolapsu při selhání vrcholového vedení.

Kultura zaměřená na role – upřednostňuje respektování norem a pravidel. Chování firmy s touto kulturou lze snadno odhadnout, bývá průhledná a nepřeje improvizaci a pružnosti.

Kultura zaměřená na výsledky – hodnotí odborné znalosti a dovednosti, pěstuje pružnost, oceňuje zvládnutí úkolů. Při děletrvajících pracovních nezdarech je tato kultura velice křehká.

Kultura zaměřená na člověka – pro tuto kulturu je důležitá seberealizace a osobní růst zaměstnanců. Silnou stránkou této kultury je uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců a dobré vztahy mezi nimi. [3]

- **Druhy kultury podle rizikovosti podnikání a rychlosti zpětné vazby trhu**

Kultura ostrých hochů – tato kultura je typická pro firmy s vysokou mírou rizikovosti podnikání a rychlou zpětnou vazbou trhu (cestovní kanceláře, reklamní agentury). Je orientovaná na individuální špičkové výkony, není vhodná pro týmovou práci.

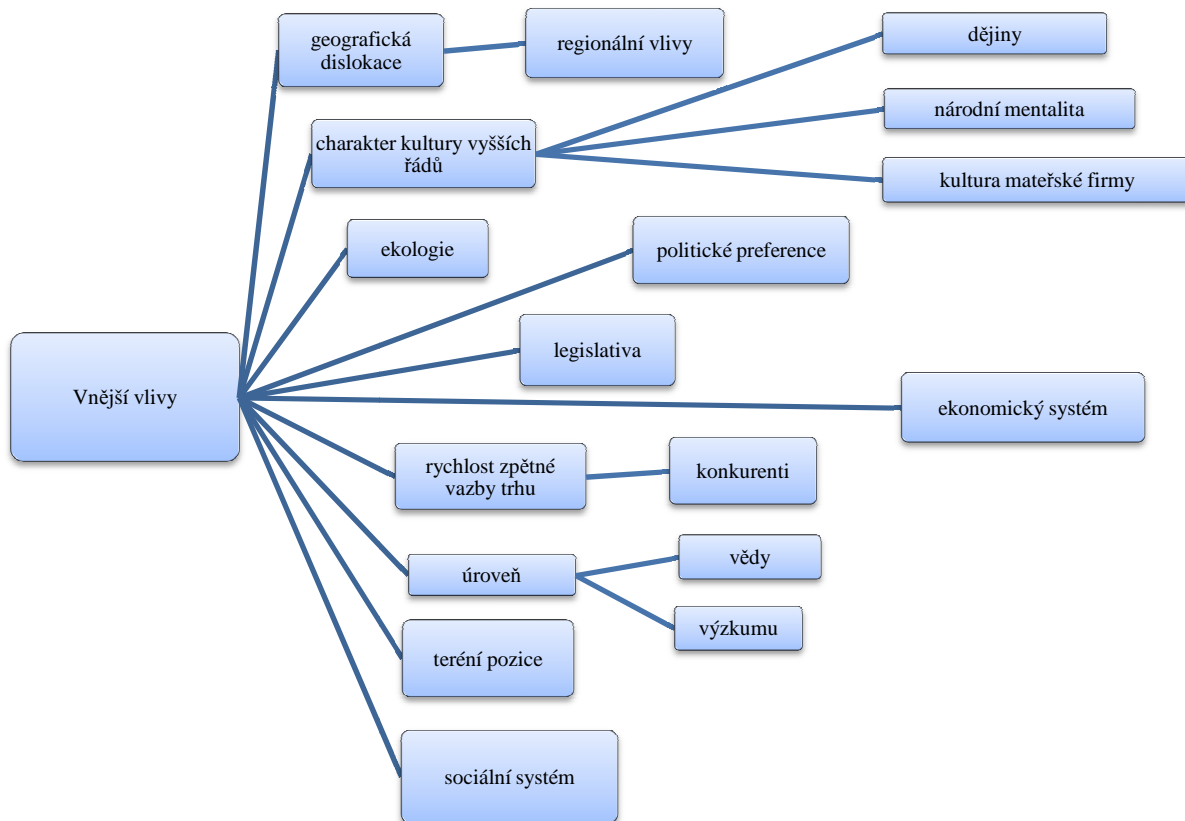
Kultura přátelských experimentů – kultura typická v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobnější spotřební zboží, nábytek, lehký průmysl) díky malé míře ohrožení neúspěchem je příznivá pro inovace a experimentování. Rozvíjí lidskou stránku práce a umožňuje budovat sehrané týmy.

Kultura jízdy na jistotu – tato kultura je typická v podnicích ohrožených potenciálním neúspěchem. Typickými rysy kultury jsou mnohonásobné prověřování a kontrola a nechuť k neosvědčeným postupům (např. letecký průmysl, chemický průmysl, jaderný výzkum).

Kultura mašliček – typická pro orgány státní správy a školství. Chybí ohrožení, chybí bohužel i motiv ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Není důležité, co a jak se dělá, ale jak to ohodnotí nadřízení. [3]

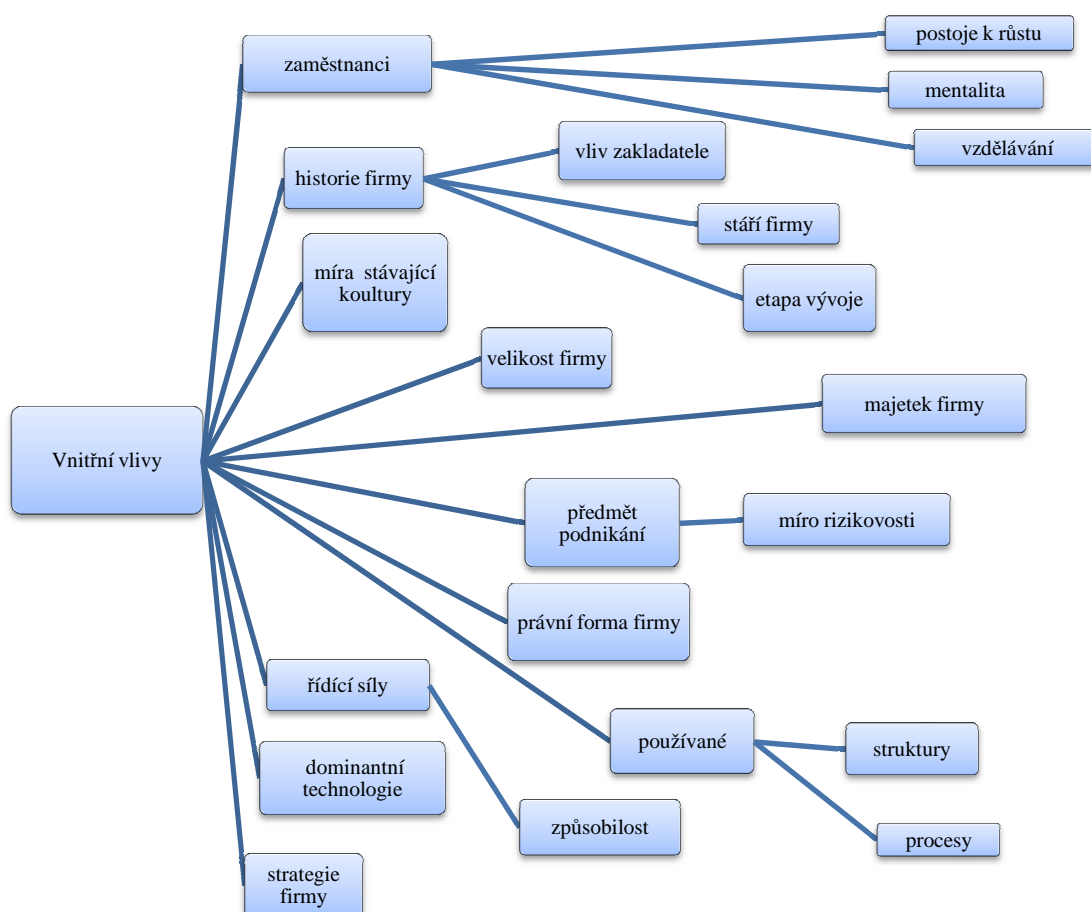
3.5 Faktory ovlivňující podnikovou kulturu

Vnější – Firemní kultura je ovlivňována podmínkami v jejím okolí, které zásadním způsobem ovlivňují jak rychle a pružně dokáže firma zareagovat na změnu situace na trhu (Obrázek 3-1). Image firmy je způsob, jakým se firma prezentuje navenek a jak je zvenku vnímána. [3]



Obrázek 3-1 Vnější vlivy působící na firmu v jejím okolí – zpracováno podle [3]

Vnitřní - Jedná se o integraci uvnitř firmy např. nového technologického postupu, nového strategického záměru, nebo nového zaměstnance, zda se ujmou nebo ne (Obrázek 3-2). Vnitřní firemní kultura má vliv na strategické záměry firmy. Shodná orientace strategie a kultury umožňuje zdárnější průbojnost strategie firmy. [3]



Obrázek 3-2 Vnitřní vlivy vycházející přímo z firmy – zpracováno podle [3]

3.6 Pojem výkonnost podniků

Podniky řeší nastavení kritérií pro úspěšnost podniku tak, aby bylo možné dosáhnout požadovaných výsledků – přínosů pro majitele firmy a tím zvýšit tržní hodnoty firmy. Z tohoto výsledku těží i zákazníci, zaměstnanci firmy atd. Lze nalézt parametry výkonnosti, které v průběhu přípravy i realizace rozvojového záměru pomohou k dosažení stanovených cílů. Do řešení optimální výkonnosti firmy je nutné zapojit kromě finančních zdrojů i lidské a organizační zdroje. Hodnocení výkonnosti vyžaduje řada subjektů. Měření výkonnosti je schopnost firmy optimálně zhodnotit vložené prostředky. [5]

- **Ekonomické hodnocení výkonnosti**

Výsledky ekonomického hodnocení vyplývají z rozhodnutí učiněných v minulosti (hospodářské výsledky, hodnocení plánu) a analýzou finanční výkonnosti nově postaveného plánu (dopředná analýza). [5]

Finanční měření výkonnosti

- Tradiční přístupy k měření výkonnosti pomocí finanční analýzy vycházející z měření:
 - stavových veličin
 - rozdílových ukazatelů

- poměrových ukazatelů
- ukazatelů kapitálového trhu

K nejpoužívanějším tradičním ukazatelům měření finanční výkonnosti patří ukazatele rentability porovnávající výsledný hospodářský výsledek s vloženým kapitálem.

- Finanční výkonnost z hlediska tvorby hodnoty vycházející z účetních informací:
 - ekonomická přidaná hodnota (EVA, MVA)
 - hodnotové měřítko CFROI

Při měření finanční výkonnosti se využívá v podstatě dvou měřítek EVA (Economic Value Added) jako měřítko ekonomického zisku, kdy výkonnost zjišťujeme z provozních výsledků hospodaření podniku a model CFROI (Cash Flow Return on Investment), který měří výkonnost (návrstnost) kapitálu, jež je použit k financování aktiv podniku. [5]

• Komplexní metody měření výkonnosti

EFQM (European Foundation for Quality Management) - vychází z principu měření kvality a zaměřuje se nejen na kvalitu produktu, ale i na kvalitu managementu. [5]

Jedná se nástroj manažerů, který přezkoumává kvalitu dané organizace od vedení až po zaměstnance. Společnosti po celé Evropě tento nástroj často využívají.

Principem metody je sebehodnocení organizace dle přesně stanovených pravidel. Výsledkem je určení oblastí, ve kterých se firmě daří a na které oblasti je nutno se zaměřit.



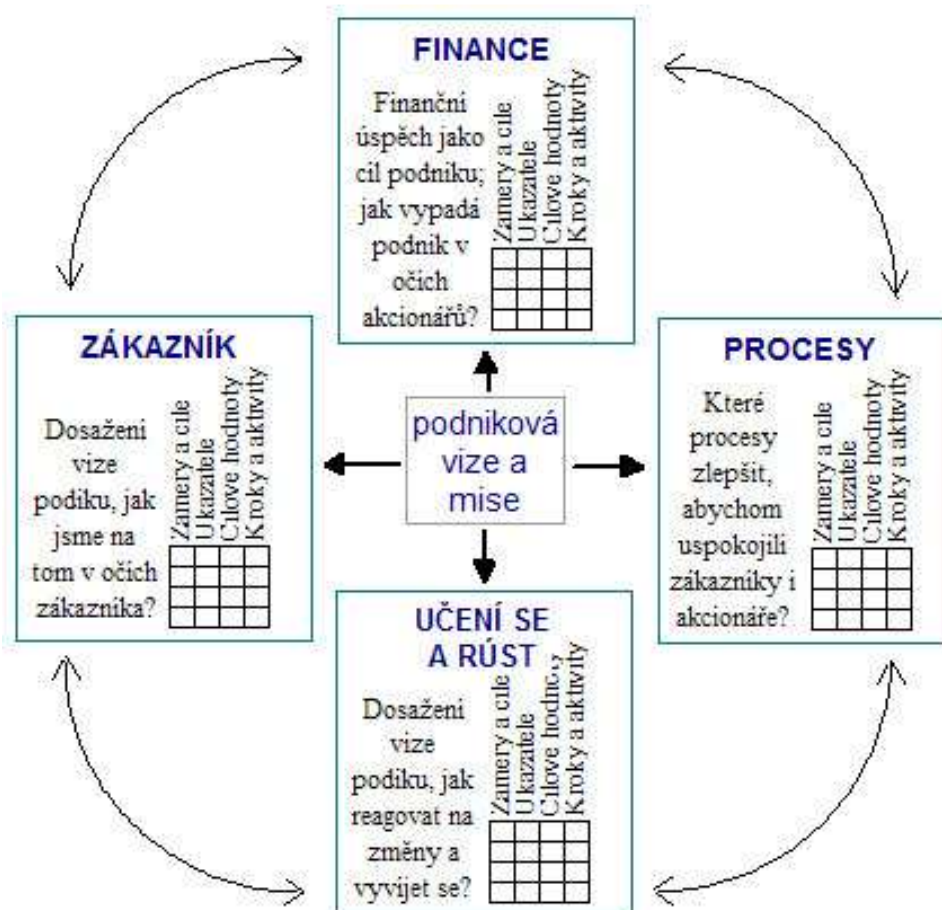
Obrázek 3-3 Model EFQM [4]

Model EGQM (Obrázek 3-3) je postaven na předpokladu, že organizace mohou dosáhnout výborných výsledků pokud budou spokojeni zaměstnanci společnosti, i externí zákazníci. V předpokladech je doporučováno, jak by měla organizace postupovat a ve výsledcích je uvedeno, co již bylo dosaženo. [4]

Vysvětlení hodnocení metody 100% \Rightarrow 1000 bodů. V současné době se za dobrý výsledek firmy považuje získání 500 bodů z 1000 možných, což ukazuje velmi dobré řízení společnosti. Nejlépe řízené evropské firmy se dostanou až k hranici 800 bodů. [5]

BSC - Balanced Scorecard

Při realizaci rozvojového programu je nutno stanovení cíle a měřítka (finančního i nefinančního) pro splnění původní vize (Obrázek 3-4). Principem BSC je systém uplatnění těchto cílů a měřítek včetně technologie jejich měření a řízení. [5]



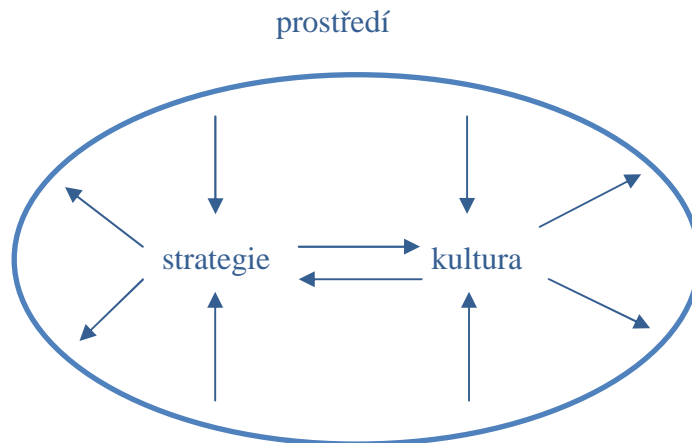
Obrázek 3-4 Čtyři perspektivy metody BSC zpracováno podle [16]

3.7 Vliv faktorů podnikové kultury na výkonnost podniku (obecně).

Firemní kultura je zdrojem motivace. Lidé v organizaci nejsou motivováni jen vnějšími pobídkami, ale také tím, že svoji práci považují za smysluplnou, že se cítí důležitou součástí organizace a ztotožňují se s jejími cíli a posláním. Silná a obsahově relevantní firemní kultura je konkurenční výhodou. Je zdrojem spokojenosti a motivace a tedy i zdrojem efektivní organizace. Tato výhoda je jen obtížně napodobitelná a nelze ji dosáhnout v krátkém časovém horizontu.

- **Vliv prostředí**

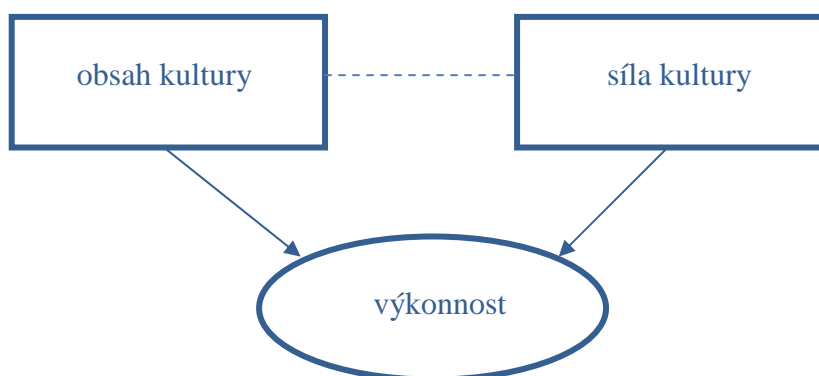
Firemní kultura nefunguje izolovaně, ale má vzájemný vliv i na organizační strategie a organizační strukturu (Obrázek 3-5). Organizační strategie je považována za klíčový prvek pro úspěch či neúspěch podnikání. [2]



Obrázek 3-5 Vliv strategie, kultury a prostředí, zpracováno podle [2]

- **Vliv obsahu firemní kultury**

Obsah kultury má dvojitý účinek na výkonnost organizace a to na pracovníky, které jednak aktivuje v konkrétních hodnotách a normách chování a také je směřuje k naplňování hodnot a cílů kultury daného obsahu vlastní (Obrázek 3-6).

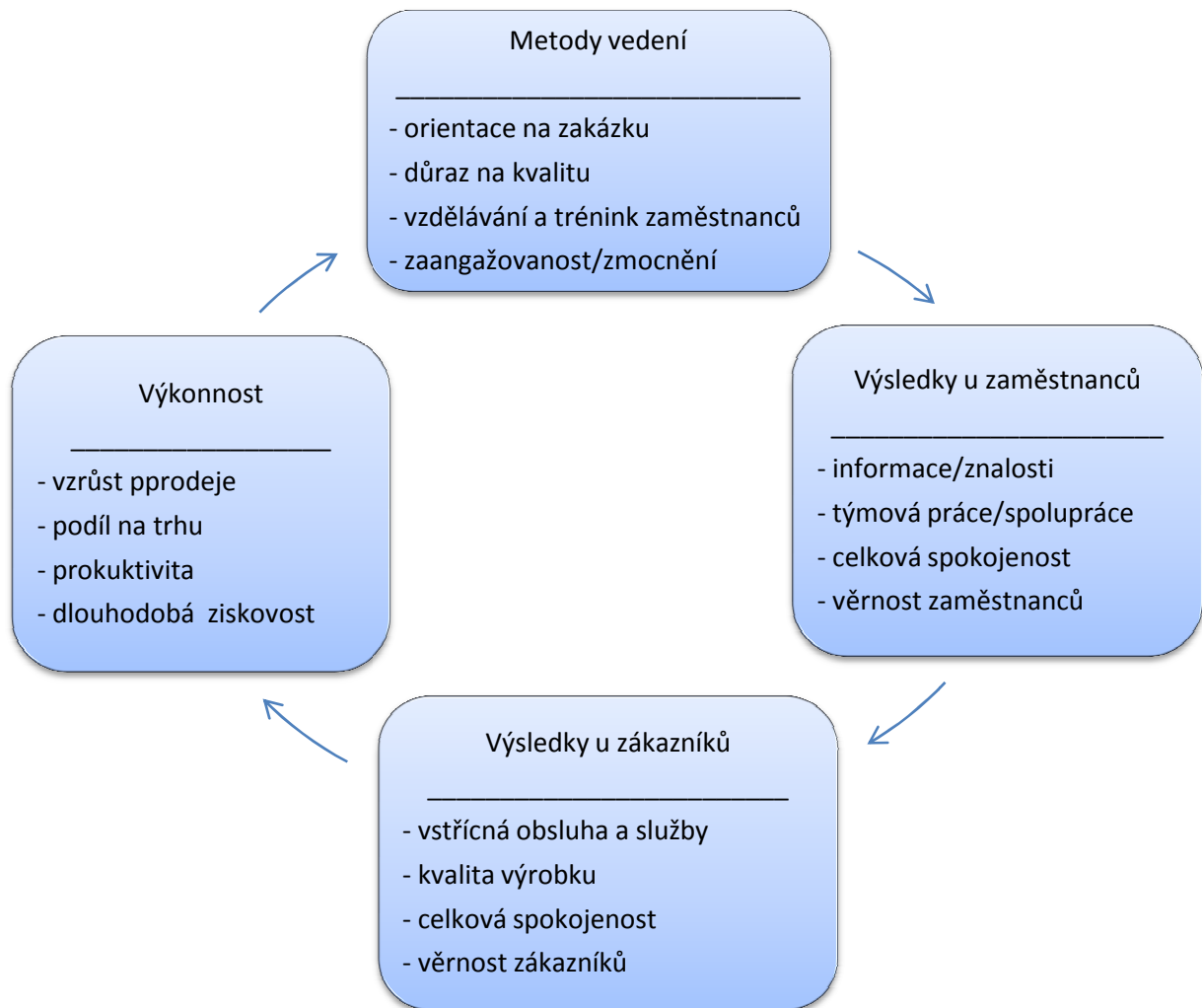


Obrázek 3-6 Vliv firemní kultury na fungování a výkonnost organizace, zpracováno podle [2]

- **Vliv členů organizace**

Výkonnost organizace je funkcí angažovanosti a participace členů organizace, což znamená, že pracovníci se chovají aktivně, iniciativně a angažovaně ve prospěch cílů organizace. Dále samostatně řeší problémy a přijímají odpovědnost za svoji práci a její výsledky. Pracovníci jsou vůči organizaci loajální.

Souvislosti mezi způsobem vedení pracovníků, mírou jejich angažovanosti a výkonností organizace byly v průběhu minulých let prokázány celou řadou studií. O sumarizaci jejich výsledků se pokusil J.K. Wiley, který sám provedl řadu studií a na základě výsledků identifikoval klíčové vazby a vytvořil model souvislostí (Obrázek 3-7). Z modelu vyplývá, že čím více se ve firmě využívají uvedené metody řízení, tím jsou pracovníci více produktivní a tím je větší spokojenost zákazníků a z toho vyplývá i lepší výkonnost organizace. [2]



Obrázek 3-7 Model souvislostí podle Wiley a Brooks, 2000, zpracováno podle [2]

4 Firemní benefity, jejich přehled a jejich vliv na motivaci zaměstnanců

4.1 Definice pojmu firemní benefity

Firemní benefity motivují zaměstnance a zaměstnavatelům tento způsob motivace přináší daňové výhody. Vše co zaměstnavatelé poskytují nad rámec mzdy lze považovat za benefit. [7]

Optimálně jsou firemní benefity na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů. [6]

4.2 Formy poskytování firemních benefitů

Firemní benefity mohou být poskytovány zaměstnavatelem buď všem zaměstnancům firmy, nebo pouze vybrané skupině zaměstnanců.

- **fixní způsob poskytování benefitů**

Zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě, nebo vnitřním předpisu základní firemní benefity pro všechny zaměstnance. Na zaměstnanci je, zda tyto benefity využije. Jedná se o určitý poukázkový systém, např. stravenky, mobilní telefon, manažerské vozidlo, poskytnutí občerstvení, zdravotní péče, dovolená nad rámec zákona, úhrada kulturních a sportovních aktivit, příspěvky na rekreaci či na vzdělávání, příspěvky na životní pojištění, nebo penzijní připojištění i možnost slev na výroby. [6]

- **flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém)**

Zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých benefitů a roční limit bodů pro každého zaměstnance např. podle odpracovaných let, podle pozice apod. Zaměstnanec má možnost si z balíčku benefitů zvolit benefity, které mu nejvíce vyhovují a tím optimalizuje čerpání benefitů podle svých vlastních preferencí. [6]

4.3 Druhy používaných firemních benefitů

- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Poskytnutí osobních ochranných pracovních prostředků, pracovních oděvů a obuvi, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků. [7]

- **Vzdělávání**

Jedná se o odborný rozvoj a rekvalifikaci zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele, nebo s pracovním zařazením zaměstnance. Prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců je považováno za významný motivační prvek. Poskytnutí motivačního pří-

spěvku ke vzdělání může být i dohoda zaměstnavatele se studentem střední, nebo vysoké školy o budoucím nástupu k zaměstnavateli do pracovního poměru. Zaměstnavatel poskytne na základě smluvního vztahu studentovi motivační příspěvek a student se připravuje studiem pro budoucí výkon své profese např. stipendium, příspěvek na stravování, ubytování, jízdné atd. [6], [7]

- **Stravování zaměstnanců**

Zaměstnavatel může zabezpečit stravování zaměstnanců ve vlastním zařízení nebo prostřednictvím jiných subjektů. Příspěvek na stravování lze poskytovat v peněžní i nepeněžní formě. [7]

Nejvíce je využíván systém poskytování stravenek zaměstnavatelem (Obrázek 4-1). Výše nominální hodnoty poskytnuté stravenky není omezena a záleží vždy na rozhodnutí zaměstnavatele. Žádným zákonným předpisem není rovněž stanoveno, za jakou částku z nominální hodnoty stravenky bude prodávána zaměstnancům. Stravenka tak může být poskytnuta zaměstnanci i bezplatně. Výhodou je možnost rozhodnutí zaměstnance, zda stravenku použije na oběd v restauraci, nebo na nákup v obchodním zařízení. [6]



Obrázek 4-1 Stravenka sodexo na rok 2016 v hodnotě 80 Kč - foto vlastní autor

- **Poskytování občerstvení, nealkoholických a ochranných nápojů na pracovišti**

Poskytování občerstvení v nepeněžní podobě – zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům různé občerstvení na pracovišti formou nepeněžního plnění. Jedná se například o společné snídane, firemní svačiny apod. Úhrady za toto plnění hradí ze svých finančních prostředků při nákupu zboží a poskytování těchto služeb.

Poskytování občerstvení v peněžní podobě – zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům finanční příspěvek na nákup občerstvení, který je většinou vyplácen současně se mzdou zaměstnance.

Poskytování nealkoholických nápojů v nepeněžní podobě – zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nealkoholické nápoje formou nepeněžního plnění ke spotřebě na pracovišti. Úhrady za toto plnění řeší ze svých prostředků zaměstnavatel.

Poskytování nealkoholických nápojů v peněžní podobě - zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům finanční příspěvek na nákup nealkoholických nápojů, který je většinou vyplácen současně se mzdou zaměstnance.

Poskytování ochranných nápojů na pracovišti – ochranné nápoje se poskytují zaměstnancům k ochraně jejich zdraví před účinky zátěže chladem nebo tepelné zátěže. [6]

- **Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání**

Jedná se o poskytování bezplatných, nebo zlevněných jízdenek zaměstnancům do zaměstnání a ze zaměstnání, nebo je doprava zaměstnanců do zaměstnání zajišťována přímo zaměstnavatelem. [7]

- **Bezplatné poskytnutí osobního automobilu k soukromým účelům**

K častým zaměstnaneckým benefitům patří používání služebního motorového vozidla i k soukromým účelům zejména ve středních a větších firmách. [6]

- **Poskytování vyšších cestovních náhrad**

V dnešní době může poskytování vyšších cestovních náhrad zaměstnancům při tuzemských i zahraničních cestách patřit k významným zaměstnaneckým výhodám. [6]

- **Penzijní připojištění se státním příspěvkem, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění**

Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění patří mezi nejčastější zaměstnanecké výhody. Nově se mezi tyto příspěvky vzhledem k důchodové reformě z roku 2013 řadí i příspěvky zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření. [6]

- **Přechodné ubytování**

Za druh benefitu může být považována i možnost přechodného ubytování v blízkosti pracoviště a tím přispět k mobilitě pracovní síly. Zaměstnanec nemusí dojíždět mnoho kilometrů za prací a zaměstnavatel získá kvalifikované zaměstnance ze vzdálenějších lokalit. Toto přechodné ubytování formou nepeněžního nebo peněžního plnění může být poskytováno zaměstnanci i bezplatně. [6], [7]

- **Poskytnutí slevy z ceny při prodeji zaměstnancům**

Zaměstnaneckou výhodou je rovněž prodej zboží, vyrobených výrobků či poskytování služeb zaměstnavatelem jeho zaměstnancům se slevou. Jde o prodej výrobků a služeb za nižší ceny, než jsou obvyklé. Zaměstnavatel prodává se slevou svým zaměstnancům vyrobené výrobky, které prodává za tržní cenu svým odběratelům, nebo zaměstnavatel poskytne se slevou služby svým zaměstnancům. Jedná se ale i o odprodej použitého majetku firmy za výhodnější ceny. [6]

- **Kultura, rekreace, tělovýchova a zájmy zaměstnance**

Jedná se o uspokojování rekreačních, tělovýchovných a kulturních potřeb a zájmů zaměstnance a jejich rodinných příslušníků peněžní i nepeněžní formou například využitím Flexi passů (Obrázek 4-2).

- Pořádání sportovních a kulturních akcí
- Poskytování příspěvku na využívání kulturních, rekreačních a tělovýchovných zařízení
- Poskytování vlastních nebo pronajatých zařízení
- Poskytováním rekreačních poukazů, včetně zájezdů

Nebo lze toto plnění poskytnout ve formě peněžních příspěvků. [7]



Obrázek 4-2 Flexi pass sodexo v hodnotě 100 Kč - foto vlastní autor

- **Opatření ke sladování profesního a rodinného života včetně zlepšování podmínek pro zaměstnance s povinnostmi k rodině**

Různá opatření ve prospěch rodiny se stávají v poslední době velmi žádanými benefity. Jedná se například o zřizování mateřských škol nebo zajištění předškolní péče u jiných provozovatelů apod. Vzhledem k nedostatku míst v podobných zařízeních obdobného typu a s ohledem na ceny v soukromých zařízeních je tento požadavek velice aktuální. [7]

- **Dary – bezúplatná plnění**

Za určitou formu daru je považován i reklamní, nebo propagační předmět, i když se za dar nepovažuje. Takové dárky poskytuje zaměstnavatel svým obchodním partnerům v rámci reklamy. V rámci podnikových akcí pořádaných zaměstnavatelem nelze vyloučit poskytnutí drobné pozornosti. [7]

- **Sociální výpomoci a půjčky**

Sociální výpomoci

Sociální výpomoci může zaměstnavatel poskytnout z daňově uznatelných, nebo z daňově neuznatelných výdajů. [7]

Daňově uznatelné – sociální výpomoc na překlenutí mimořádně tíživé situace poskytnuté zaměstnancům na území, na kterém byl vyhlášen nouzový stav – poskytnuté zaměstnavatelem zaměstnancům jako pomoci při řešení mimořádné finančně tíživé situace.

Daňově neuznatelné - sociální výpomoc nejbližším pozůstalým zaměstnance. [7]

Zápůjčky

Zápůjčky (půjčky) - v případě těžké sociální situace nebo pro bytovou potřebu zaměstnance lze poskytnout sociální výpomoc pomocí zápůjčky. Jedná se o sociální výpomoc návratnou. Jde většinou o bezúročnou půjčku, případně půjčku s velmi nízkým úrokem poskytovanou zaměstnavatelem jeho zaměstnancům. [6], [7]

Odstupné, dovolená a náhrada mzdy v době dočasné pracovní neschopnosti

Nad limit stanovený v zákoníku práce je možné formou benefitu poskytovat odstupné, dovolenou a náhrady mzdy v době dočasné pracovní neschopnosti. [7]

Péče o zdraví

V tomto případě se může jednat o příspěvek na lázeňskou péči, nebo o příspěvek na vitamíny a očkování. [7]

- **Opční akciové programy**

Motivačním nástrojem uplatňovaným pro představenstvo (statutární orgán) a dozorčí radu akciové společnosti jsou opční akciové programy. Tento motivační nástroj lze využít i jako forma odměňování vedoucích zaměstnanců společnosti, zejména vrcholových manažerů a ředitelů společnosti. Tento program umožňuje určitým osobám zakoupit na základě smlouvy o koupi cenných papírů s odkládací podmínkou (opcí) určité množství akcií společnosti, ve které tyto osoby pracují a to za zvýhodněnou cenu oproti tržní ceně. Následně tyto akcie může dle své vůle prodat. Jedná se o vhodný nástroj pro udržení klíčových zaměstnanců. [6]

4.4 Přehled vybraných benefitů z daňového hlediska

Nejčastěji používané benefity jsou pro přehlednost zaneseny do tabulky (Tabulka 4-1) s uvedením, zda je předmětný benefit na straně zaměstnance zdaněn a zda se na straně zaměstnavatele jedná o daňový výdaj. Benefity, označené modře jsou pro obě strany výhodné, na straně zaměstnavatele jsou daňovým výdajem a na straně zaměstnance nedochází k jejich zdanění. Nevýhodné benefity ani pro jednu stranu jsou znázorněny oranžovou barvou.

Tabulka 4-1 Přehled zdanění u vybraných benefitů, zpracováno podle [6], [7]

Zaměstnanecký benefit	Plnění	Zdanění u zaměstnance	Daňový výdaj zaměstnavatele
Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání	nepeněžní	ANO	ANO
Úhrada jízdenek do zaměstnání hromadnou dopravou	peněžní	ANO	ANO
Manažerské vozidlo k soukromým účelům	nepeněžní	ANO	ANO
Náhrady cestovních výdajů do výše limitu	peněžní	NE	ANO
Náhrady cestovních výdajů nad výši limitu	peněžní	ANO	ANO
Poskytování nealkoholických nápojů	nepeněžní	NE	NE

Zaměstnanecký benefit	Plnění	Zdanění u zaměstnance	Daňový výdaj zaměstnavatele
Poskytování nealkoholických nápojů	peněžní	ANO	ANO
Výdaje na odborný rozvoj zaměstnanců, pokud souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele	nepeněžní	NE	ANO
Výdaje na odborný rozvoj zaměstnanců, pokud souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele	peněžní	ANO	ANO
Výdaje na odborný rozvoj zaměstnanců, pokud nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele	nepeněžní	NE	NE
Výdaje na odborný rozvoj zaměstnanců, pokud nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele	peněžní	ANO	ANO
Výdaje na rekvalifikaci zaměstnanců, pokud souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele	nepeněžní	NE	ANO
Stravenky do limitu zaměstnavatele limit 55% hodnoty stravenky	nepeněžní	NE	ANO
Stravenky nad limit zaměstnavatele	nepeněžní	NE	NE
Příspěvky na rekreaci do 20 000 Kč/ročně	nepeněžní	NE	NE
Příspěvky na rekreaci nad 20 000 Kč/ročně	nepeněžní	ANO	NE
Příspěvky na rekreaci	peněžní	ANO	ANO
Příspěvek na sportovní a kulturní vyžití	nepeněžní	NE	NE
Příspěvek na sportovní a kulturní vyžití	peněžní	ANO	ANO
Přechodné ubytování zaměstnanců do 3500Kč/rok	nepeněžní	NE	NE
Přechodné ubytování zaměstnanců	peněžní	ANO	ANO
Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření, na penzijní připojištění a na životní pojištění zaměstnanců do 30 000 Kč/rok	nepeněžní	ANO	NE
Prodej výrobků a služeb za nižší ceny než obvyklé	nepeněžní	ANO	ANO
Dary s vyloučením reklamních nebo propagačních předmětů do 2000 Kč/rok	nepeněžní	NE	NE
Dary s vyloučením reklamních nebo propagačních předmětů nad 2000 Kč/rok	nepeněžní	ANO	NE
Dary s vyloučením reklamních nebo propagačních předmětů	peněžní	ANO	ANO
Zvýhodněné půjčky poskytnuté zaměstnancům	peněžní	NE	NE
Sociální výpomoc zaměstnancům	peněžní	NE	NE
Výdaje spojené se zřízením a použitím firemní mateřské školky	nepeněžní	ANO	ANO
Příspěvek na pobyt dítěte zaměstnance v mateřské škole provozované cizím provozovatelem	peněžní	ANO	ANO
Příspěvek na pobyt dítěte zaměstnance v mateřské škole provozované cizím provozovatelem	nepeněžní	NE	ANO
Příspěvek za úkony hrazené zaměstnancem ve zdravotnickém zařízení	peněžní	ANO	ANO
Příspěvek za úkony hrazené zaměstnancem ve zdravotnickém zařízení	nepeněžní	NE	ANO
Náhrada mzdy za první tři dny dočasné pracovní neschopnosti	peněžní	ANO	ANO

4.5 Nové trendy v poskytování firemních benefitů

Novým trendem v poskytování benefitů je digitalizace, což přináší řadu výhod jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. [9]

- **Cafeteria**

Poskytováním benefitů pomocí caterie mohou zaměstnanci i zaměstnavatelé jejím prostřednictvím objednávat i spravovat firemní benefity pomocí internetu. Zaměstnanci v rámci svého stanoveného rozpočtu mohou vybírat z dostupné nabídky benefity, které jsou pro ně zajímavé. Svobodná možnost volby každého zaměstnance je hlavní výhodou oproti plošně poskytovaným benefitům a tím dochází k výrazně vyšší efektivnosti vynaložených nákladů zaměstnavatelem. [9]

Hlavní výhody tohoto systému jsou:

- minimální administrativa – o vše se postará zvolený partner, který nabídne zaměstnancům velké množství benefitů dle jejich rozpočtu. Zaměstnavateli přijde pouze jednou měsíčně faktura s vyúčtováním.
- daňový přehled – systém report umožňuje dokonalý přehled čerpání benefitů.

- **Elektronická stravenka**

Další možností jak ušetřit na administrativních výdajích spojených s interní distribucí je zavedení elektronické stravenky (Obrázek 4-3), což je moderní způsob řešení firemního stravování. Další finanční úspory je dosaženo při nulových nákladech na vydání a doručení papírových stravenek. Každý měsíc je zaměstnanci nahraná na benefitový účet hodnota na stravování a zaměstnanec si ze svého účtu platí v restauracích a dalších zařízeních prostřednictvím bezkontaktní platební karty, nebo přímo ze svého chytrého mobilního telefonu pomocí aplikace. [9]



Hlavní výhody:

- Snížení administrativy
- Nulové náklady na doručení stravenek
- Vždy lze zaplatit přesnou částku
- Lze platit i mobilem

Obrázek 4-3 Vzor elektronické stravenky firmy Sodexo [10]

4.6 Pojem stimulace a motivace zaměstnanců

Stimulace je síla působící zvnějšku na psychiku člověka a tím ovlivňuje jeho psychiku a motivaci. Pokud vyplácíme odměnu za určité nepohodlí spojené s pracovním výkonem, bude práce probíhat. Při zastavení vnějších stimulů v tomto případě vyplácení odměn práce se zastaví. [8]

Motivace je síla udržující, aktivující a směřující chování lidí. Prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří dobrovolně udělají více, než je od nich očekáváno je dosahováno vysokého výkonu. Lidé jsou motivováni, pokud za dosažení cíle očekávají získání odměny, která je naplňuje a uspokojuje jejich potřeby. [11]

Motivace je slušnější a účinnější alternativou k ovlivnění člověka bez použití násilí a podvodu. Podstatou motivace je nabídka zisku na obou stranách vztahu. Při motivaci hledáme hodnotu, kterou je možno směnit za to, co potřebujeme. Motivovat znamená pochopit druhé a nabídnout člověku, od kterého něco potřebujeme uspokojení jeho zájmů. O možnosti motivovat rozhoduje osobnost člověka podmínky, v nichž žije a jeho aktuální životní situace. Smyslem motivace je vytvoření pozitivního přístupu k pracovnímu výkonu či typu chování nenásilnou formou. [8]

Rozdíl mezi motivací a stimulací je v jejím působení na člověka. Stimulace působí na psychiku člověka z vnějšího prostředí a motivace vychází z vnitřního pocitu člověka. [8]

- **Druhy motivace zaměstnanců**

Vnitřní motivace – Vnitřní motivace vyplývá ze samotné práce. Při vnitřní motivaci mají lidé pocit, že je jejich práce důležitá, zajímavá a podnětná. Lidé mají možnost využít své znalosti, dovednosti a také příležitost dosáhnout úspěchu a vysněné kariéry. Vnitřní motivátory mívají dlouhodobější a hlubší účinek, protože lidem nejsou vnucovány vnějším prostředím. [11]

Vnější motivace – Vnější motivace se týká opatření, které jsou podnikány k motivování lidí, což zahrnuje na jedné straně odměny jako zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod. a na druhé straně tresty např. odebrání nenárokové složky platu, disciplinární řízení. Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. [11]

- **Možné vlivy uplatnění firemních benefitů na motivaci zaměstnanců**

Firemní benefity poskytované ve formě peněžní i nepeněžní nad rámec sjednané mzdy jsou využívaným motivačním faktorem zaměstnanců. Firemní benefity mohou přispět ke spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami a k posílení pozitivního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Optimálně zvolený systém odměňování zaměstnanců spolu se správně zvoleným systémem zaměstnaneckých výhod přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizaci kvalifikovaných pracovních sil. Při zvažování více pracovních nabídek zaměstnancem jsou poskytované benefity jedním z významných rozhodovacích faktorů.

Benefity mohou být zaměřeny také na volnočasové aktivity zaměstnance a tím mohou přispívat k rovnováze jeho pracovního a soukromého života, což vede opět ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnance, ale v neposlední řadě zvyšuje i jeho výkonnost a snižuje pracovní neschopnost. Správně motivovaní zaměstnanci, kteří jsou spokojeni a odpočatí jsou více produktivní [6]

5 Charakteristika podniku

5.1 Základní atributy podniku

5.1.1 Charakteristika podniku dle obchodního rejstříku

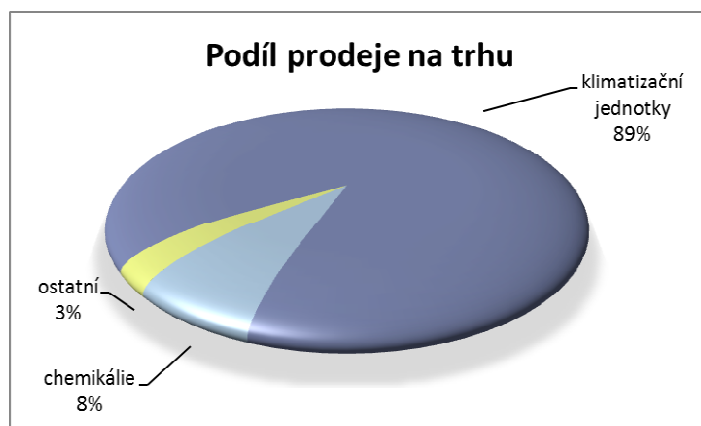
Obchodní jméno:	Daikin Industries Czech Republic s.r.o
Sídlo:	U Nové Hospody 1/1155, 301 00 Plzeň – Skvrňany
Obchodní značka:	
Datum zápisu společnosti:	28. května 2003
Identifikační číslo:	26357895
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Jednatel společnosti:	Tetsuya Baba
Den vzniku funkce:	15. Prosince 2014
Základní kapitál:	1 860 000 000,- Kč, splaceno 100%
Společník:	DAIKIN EUROPE N.V, Zandvoordestraat 300, 8400 Oostende, Belgické království – 100% obchodní podíl

Předmět podnikání:

- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- velkoobchod, pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Ve skupině je 210 konsolidovaných dceřiných společností.

Hlavní výrobky jsou klimatizační a chladicí jednotky, chemikálie, olejová hydraulika, obranné systémy, elektronika (Graf 5-1). [12]



Graf 5-1 Podíl prodeje na trhu [12]

5.1.2 Založení a dosavadní vývoj

Pan Akira Yamada založil v japonské Ósace firmu Daikin Industries Ltd. v roce 1924. Hlavním výrobním produktem byl topný systém pro letecký průmysl. V dnešní době má společnost více než 17 000 zaměstnanců po celém světě, kteří vyvíjí, vyrábí a prodávají kvalitní klimatizační systémy pro průmyslový, komerční a soukromý sektor.

Firma Daikin založila svoji první pobočku v Evropě v roce 1972 DAILIM EUROPE NN v Ostende v Belgii. Firma Daikin zaujímá vedoucí postavení ve vývoji, inovačních technologiích, konkurenceschopných cen a vynikajícího servisu pro zákazníky a je nejprogresivnějším výrobcem klimatizačního zařízení jak v Japonsku, tak v Evropě. [15]

Plzeňský výrobní podnik Daikin Industries Czech Republic s.r.o (dále jen DICz) (Obrázek 5-1) je součástí globální korporace Daikin, která je přítomna na všech celosvětových trzích. Značka Daikin je po celém světě již více než 80 let synonymem klimatizací vysoké kvality pro soukromé, komerční i průmyslové účely. Výroba klimatizačních jednotek je hlavním produktem skupiny Daikin.

DICz byla založena zakladatelskou listinou jako společnost s ručením omezeným dne 7.5.2003 a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Plzni, dne 28.5.2003.

Plzeňský podnik je s mateřskou společností propojen jak finančně, tak také technicky, což mu přináší přístup k nejmodernějšímu výzkumu a vývoji v oblasti klimatizační techniky.

Výroba v plzeňském podniku byla zahájena v roce 2004 a specializovala se pouze na venkovní klimatizační jednotky, vnitřní klimatizační jednotky začaly být sériově vyráběny až o rok později. Společnost DICz se řadí mezi největší evropské výrobce klimatizačních jednotek ve skupině. [12]

Pro výstavbu nového závodu byla vybrána Plzeň vzhledem ke své atraktivní poloze v blízkosti německých hranic a také rychlému napojení na dálniční síť. Vzhledem k blízkosti technických fakult na Západočeské univerzitě je zde i potenciál kvalitní pracovní síly. [13]

DICz má uzavřenou smlouvu o partnerství se Západočeskou univerzitou v Plzni a díky tomu se otevírá spolupráce s absolventy i pro vývojové oddělení. DICz nabízí studentům možnost stáží nebo odborných praxí. [15]

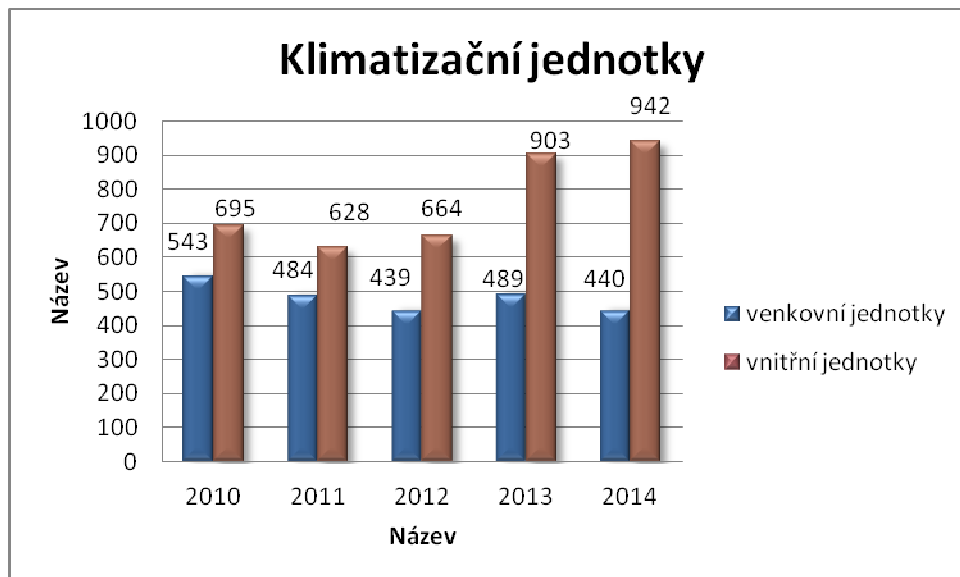


Obrázek 5-1 Areál DICz v Plzni [13]

5.1.3 Výrobní program podniku

V současné době továrna disponuje třemi montážními linkami na výrobu venkovních klimatizačních jednotek a šesti linkami na kompletaci jednotek vnitřních. [13]

Podíl výroby vnitřních a venkovních klimatizačních jednotek v uplynulých pěti letech je přehledně znázorněn v grafu (Graf 5-2).



Graf 5-2 Podíl výroby vnitřních a venkovních klimatizačních a chladících jednotek v uplynulých pěti letech zpracováno podle [12]

Vyrobené množství klimatizačních jednotek rozdělených dle modelu za jednotlivé roky. (Tabulka 5-1 a Tabulka 5-2)

Tabulka 5-1 Počet vyrobených venkovních jednotek v jednotlivých letech v tisících zpracováno podle [12]

Model venkovní jednotky	2010	2011	2012	2013	2014
Alpha+SCW	208	170	145	155	140
GBS	122	93	89	93	86
GBM	67	56	58	45	42
GBM-L	27	24	15	21	20
GMM	92	71	63	71	55
Sky Air	27	25	16	16	17
GSI outdoor	-	46	53	88	80
celkem	543	485	439	489	440

Tabulka 5-2 Počet vyrobených vnitřních jednotek v jednotlivých letech v tisících podle [12]

Model vnitřní jednotky	2010	2011	2012	2013	2014
NW-S2	535	320	93	-	-
GSI indoor	-	56	68	110	106
SCW	-	92	205	234	183
UX-2	106	71	64	43	4
Slim Duct	54	76	83	72	86
Cassette 3x3	-	3	94	83	96
Cassette 2x2	-	-	-	77	94
FVW	-	10	8	10	7
MCW	-	-	46	139	121
Low Boy	-	-	3	21	20
MESP Duct	-	-	-	-	5
Panel	-	-	-	88	138
Emura II	-	-	-	26	82
celkem	695	628	664	903	942

V roce 2012 byla postavena v areálu DICz nová budova Evropského vývojového centra pro Evropu, Střední východ a Afriku. Centrum vyvíjí a testuje nové klimatizační jednotky. Celková investice na tento projekt je 250 mil. Kč v rámci operačního programu Potenciál ze strukturálních fondů EU. Centrum přispívá i ke zvýšení zaměstnanosti v regionu. Neustálá inovace společnosti DICz je dobrou konkurenční výhodou, kdy společnost dodává výrobky moderní a energeticky úsporné. [15]

5.2 Organizační struktura společnosti

Ovládací osobou společnosti DICz je společnost Daikin Europe N.V., která vlastní 100% obchodní podíl. V čele společnosti stojí prezident, který vystupuje jako jednatel společnosti. Společnost má 6 samostatných oddělení a nové vývojové centrum:

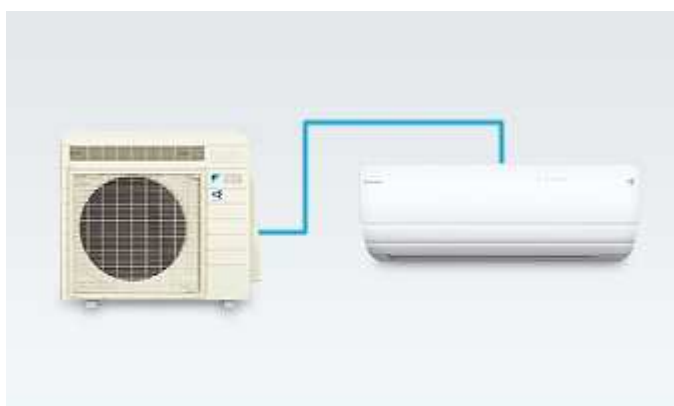
- Evropské vývojové centrum (EDC DICz)
- Kontrolní oddělení (Control)
- Oddělení plánování (Planning)
- Oddělení nákupu (Purchase)
- Oddělení kvality (Quality Control)
- Oddělení inženýringu (Produktion engineering)
- Oddělení výroby (Produktion)

Oddělení jsou členěna na sekce, kde jednotlivá oddělení mají svého vedoucího manažera (DM). Sekce jsou pod vedením sekčních manažerů (SM) a skupiny jsou pod vedením supervizorů (SV), senior specialistů (SS) a senior inženýrů (SE). Kompletní organizační struktura podniku je uvedena v příloze č. 1. [12]

5.3 Popis výrobků

Továrna DICz se specializuje na výrobu klimatizací a tepelných čerpadel vzduch – vzduch pro rezidenční trh. Tyto jednotky se mohou využít nejen ke chlazení, ale i k vytápění. V současné době DICz vyrábí celkem na devíti výrobních linkách, kdy ve fiskálním roce 2015 bylo vyrobeno cca 1,4 milionu klimatizačních jednotek a plán pro fiskální rok 2016 je výroba cca 1,8 milionu klimatizačních jednotek. [15]

Klimatizační jednotka Split – připojení jedné venkovní jednotky k jedné vnitřní jednotce – pouze pro jednozónové interiéry (Obrázek 5-2). [12]



Obrázek 5-2 Systém Split [14]

Klimatizační jednotka Multi – Split – připojení jedné venkovní jednotky a až pěti vnitřních jednotek. Možnost připojení klimatizačního systému k více zónovým interiéřům (Obrázek 5-3). [12]



Obrázek 5-3 Systém Multi Split [14]

- **Představení části portfolia výrobků**

Slim Duct – tuto jednotku je možné nainstalovat do falešných stropů (Obrázek 5-4)



Obrázek 5-4 Klimatizační jednotka Slim Duct [14]

EMURA – design navržen pro evropský trh (Obrázek 5-5). Daikin Emura byla oceněna Red-dot desing award 2014, kdy mezinárodní porota ocenila tento kvalitní projekt výrazně odlišný od ostatních. Projekt získal i další ceny (DESING AWARD 2015, Good Desing, German Design Award 2015). [15]



Obrázek 5-5 Klimatizační jednotka EMURA [14]

Nexura – tato jednotka kombinuje výhody tepelného čerpadla a tradičního vytápění. [15] (Obrázek 5-6).



Obrázek 5-6 Klimatizační jednotka Nexura [14]

GSI model – jedná se o střední kategorii jednotek se zaměřením na snížení spotřeby elektrické energie. [15] (Obrázek 5-7).



Obrázek 5-7 Klimatizační jednotka GSI [14]

5.4 Životní prostředí

K problematice životního prostředí přistupuje DICz odpovědně, neboť chápe důležitost šetrného přístupu k přírodě a životnímu prostředí, což považuje za jeden z aspektů podléjících se

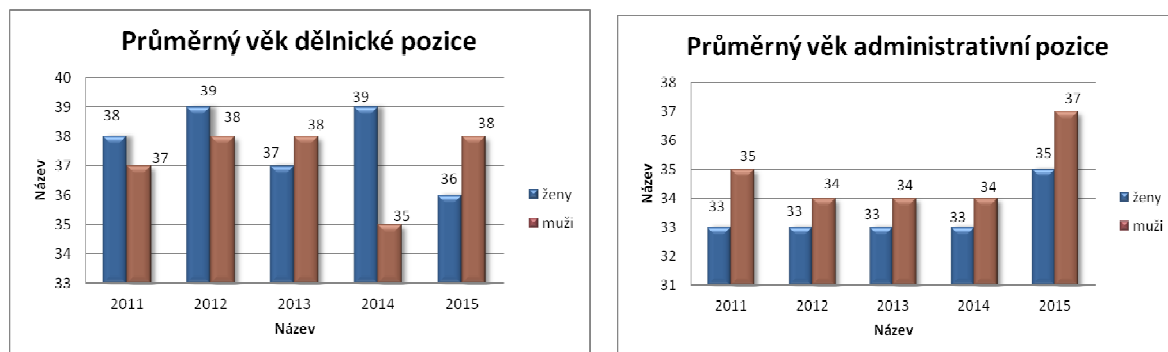
na trvalém rozvoji lidstva a společnosti. Soulad s předpisy Evropské unie a dohled nad dodržováním relevantních právních předpisů zaručuje zavedený systém environmentálního managementu. Mezi priority společnosti patří neustálé zlepšování tohoto systému. Továrna DICz například spravuje vlastní fotovoltaickou elektrárnu, solární panely a biotop. Očekává se výroba energie 50MWh za rok. [15]

5.5 Dodavatelé

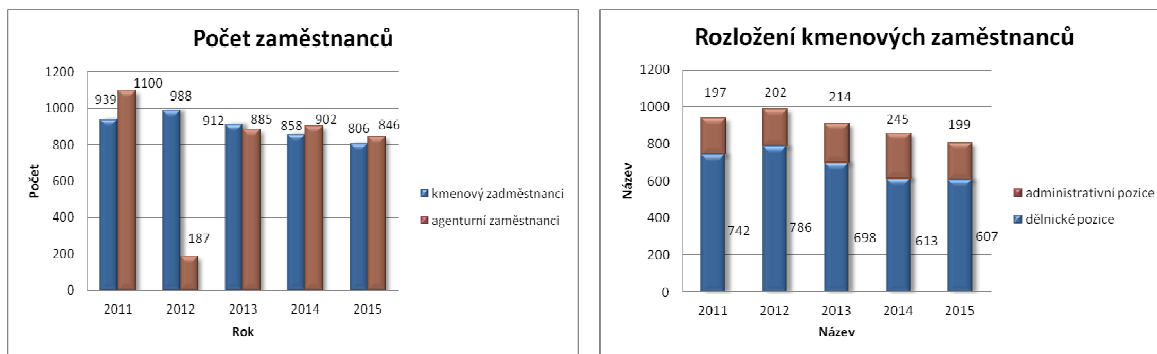
Dodavatelé pro společnost DICz jsou nejen z České republiky, ale i z dalších evropských zemí a Asie. Dodavateli jsou i podniky patřící do skupiny Daikin. Společnosti jsou dodávány kovové i nekovové materiály, elektrický materiál, kompresory, spínací skřínky a další komponenty pro výrobu klimatizačních jednotek. Dodavateli jsou však také dodavatelé služeb a dopravci. Kompletní tabulka dodavatelů DICz je uvedena v příloze č. 2.

5.6 Lidské zdroje

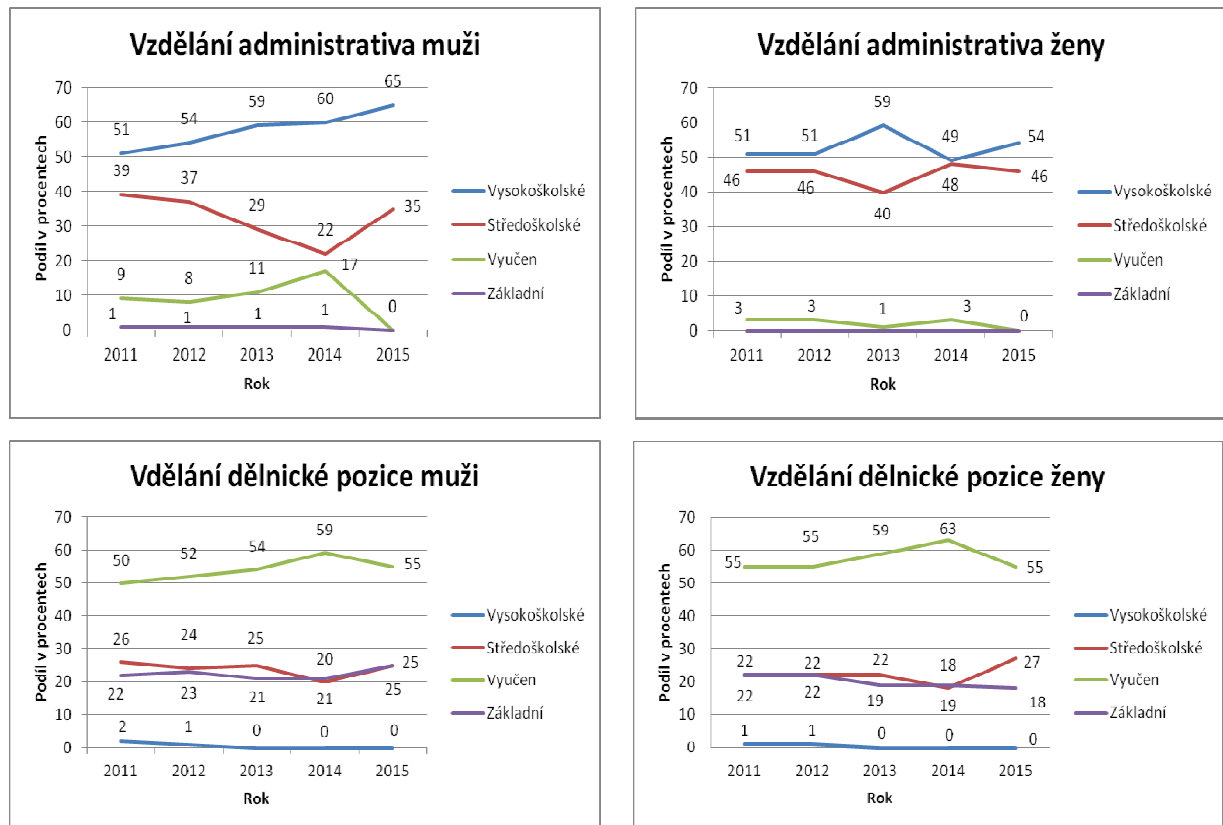
DICz zaměstnává především technicky vzdělané zaměstnance s možností osobního růstu a zázemin silné společnosti. Společnost DICz zaměstnává své kmenové zaměstnance jak ve výrobních, tak i v administrativních pozicích. Výkyvy ve výrobních plánech jsou řešeny dočasným přidělením agenturních zaměstnanců. Znázornění počtu zaměstnanců jejich průměrný věk a rozdělení ve společnosti je uvedeno v přehledných grafech (Graf 5-3, Graf 5-4). Počty zaměstnanců jsou uváděny vždy k 31. 3. příslušného roku. V následujícím grafu jsou rozdělení zaměstnanci dle dosaženého vzdělání (Graf 5-5). [12]



Graf 5-3 Průměrný věk v dělnických a administrativních pozicích, zpracováno podle [12]



Graf 5-4 Vývoj počtu zaměstnanců a rozložení kmenových zaměstnanců za posledních pět let, zpracováno podle [12]



Graf 5-5 Vzdelání administrativa a dělnické pozice muži a ženy zpracováno podle [12]

5.7 Vývoj mezd

Vývoj mezd probíhá v souladu s podnikatelským záměrem společnosti a dohodnutými zásadami pro odměňování a růst mezd. V tabulce (Tabulka 5-3) je uvedeno průměrné navýšení mezd za posledních pět let při započítání všech odměn a příplatků. [12]

Tabulka 5-3 Průměrné navýšení mezd za posledních pět let zpracováno podle [12]

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Navýšení mezd [%]	2	4	2,8	2,8	2,9

5.8 Odborová organizace

Ve společnosti DICz funguje základní organizace odborového svazu KOVO od roku 2005. Pravidla stanovená v kolektivní smlouvě vznikají na základě jednání odborové organizace a vedením společnosti vždy během předešlého roku. Smlouva vchází v platnost od prvního dne nového hospodářského roku. [12]

5.9 Vzdelávání zaměstnanců

Ve společnosti DICz je vzdělávání zaměstnanců důležitou součástí procesů probíhajících ve společnosti a vychází ze strategických cílů společnosti. Další nemalá pozornost je věnována jazykové výuce zaměstnanců zejména anglického a japonského jazyka. [12]

5.10 Obchodní aspekty

Majoritní vyrobená produkce je prodávána mateřské společnosti Daikin Europe N.V. a je určena především pro evropský trh. Veškeré produkty společnosti DICz se dostanou ke koncovým zákazníkům v rámci celého EMEA regionu (Evropa, Blízký východ, Afrika) přes mateřskou firmu v Belgii. [12]

Vzhledem k tomu, že DICz dodává své výrobky pouze mateřské společnosti Daikin Europe N.V., neexistuje vlastně přímý konkurent. Ovšem konkurence v oblasti klimatizačních jednotek je poměrně velká. Výrobou klimatizačních jednotek se zabývá poměrně velké množství firem z Evropy, Ameriky i z Asie. Největšími konkurenty jsou především LG Electronics, Toshiba Air Conditioning, Panasonic Group, Mitsubishi Electric Corporation, Carrier Air Conditioning a další. Dá se říci, že všechny tyto velké společnosti vyrábí kvalitní klimatizační zařízení jak pro domácnosti, tak i ke komerčnímu využití.

5.11 Ekonomická charakteristika

Společnost DICz je v Plzni považována za seriózního zaměstnavatele. DICz dodává své výrobky pouze mateřské společnosti a tudíž nemá žádné vazby na region z hlediska odbytu. Podnik zvyšuje svoji tržní hodnotu a konkurenceschopnost dodržováním norem a získaným certifikátům kvality. DICz má finanční vazby na mateřskou společnost. Od září 2004 společnost používá systém „cash-pooling“. Finanční prostředky společnosti jsou převáděny na účet společnosti Daikin Europe Coordination Center N.V. v Belgii a zároveň jsou z těchto prostředků hrazeny závazky společnosti. DICz získala v roce 2011 grant na vývojové centrum ve výši 100 mil. Kč v rámci operačního programu Potenciál ze strukturálních fondů EU. Společnost DICz nemá finanční problémy, které by mohli ohrozit jeho existenci. Vývoj ekonomické situace v Evropě by samozřejmě mohl ovlivnit i vývoj společnosti DICz. Základní ekonomické ukazatele na úrovni zkrácené rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash-flow jsou uvedeny v příloze č. 3. [12]

6 Popis a analýza firemní kultury a stávajícího stavu využívání firemních benefitů ve společnosti DICz

Podklady pro analýzu firemní kultury, firemních benefitů a motivaci zaměstnanců společnosti DICz jsou čerpány z internetových zdrojů společnosti, Daikin magazínu, interních dokumentů a velice přínosného osobního setkání se zástupci oddělení lidských zdrojů.

6.1 Analýza firemní kultury

Tak jako každá organizace má i společnost DICz svoji specifickou firemní kulturu, která ovlivňuje každého zaměstnance společnosti, ať už to zaměstnanci vnímají nebo ne.

- **Artefakty materiální povahy**

Ve společnosti je pravidelně vždy k 31. březnu každého roku vypracována výroční zpráva, která uvádí základní údaje o společnosti, seznamuje s výrobou, vyráběnými produkty, společenskými aktivitami, lidskými zdroji i ochranou životního prostředí. Součástí zprávy je i účetní uzávěrka za sledované období.

Společnost DICz vydává pravidelně jednou za dva měsíce interní časopis s názvem Daikin magazín, kde seznamuje zaměstnance s významnými událostmi ve společnosti, které za dané období proběhly i o nových připravovaných aktivitách, nabídkou volných pozic ve společnosti a také například poděkování zaměstnancům za každodenní práci. Každý zaměstnanec má možnost se na tvorbě magazínu podílet.

Společnost vydává různé propagační brožury týkající se nabízeného sortimentu klimatizačních jednotek.

Společnost DICz má své specifické logo, které je součástí veškerých výrobků společnosti, propagačních materiálů, vizitek i budov společnosti.

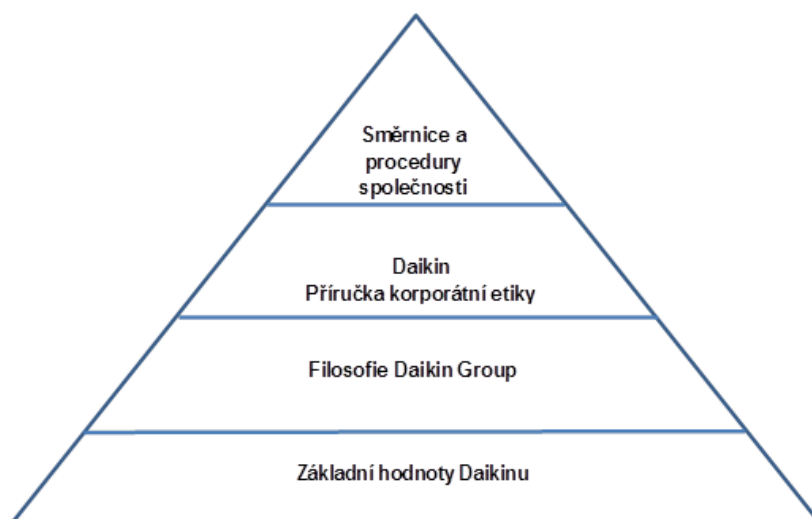
Podrobně zpracované webové stránky společnosti jsou velice přehledné a zveřejňují základní informace o vyráběném sortimentu i celé společnosti.

Zaměstnancům společnosti je poskytována firemní uniforma, která je při vstupu do výrobního provozu povinná. Každý zaměstnanec má identickou uniformu ať už se jedná o zaměstnance z výroby, nebo prezidenta společnosti.

- **Artefakty nemateriální povahy**

Hodnoty

Společnost jako součást globální skupiny se snaží být v každém hledisku podnikání prvotřídním vzorem. Společenská odpovědnost je zakotvena v DNA společnosti a tím utváří firemní kulturu (Obrázek 6-1). Hodnoty a filozofie skupiny i příručka pro firemní etiku uvádí, jak chce DICz podnikat a jak přebírá odpovědnost nejen vůči sobě, ale i ostatním. [13]



Obrázek 6-1 Utváření firemní kultury ve společnosti DICz [13]

Skupina Daikin prosazuje tři klíčové hodnoty: Naprostou důvěryhodnost, iniciativní řízení a harmonické osobní vztahy. Filozofie skupiny Daikin Industries vznikla na základě těchto hodnot, které vyjadřují základní myšlenky pro stanovení firemní etiky celé skupiny. [15]

Management společnosti Daikin zpracoval základní principy filozofie skupiny Daikin do dokumentu „Filosofie naší skupiny“. Tato filozofie je sdílena všemi zaměstnanci skupiny Daikin a její pochopení je důsledně a aktivně prosazováno. [14]

Deset hlavních principů filozofie skupiny Daikin:

- Vytvořte nové hodnoty předvídáním budoucích potřeb zákazníků
- Přispějte společnosti s předními světovými technologiemi
- Realizujte budoucí sny maximalizací firemní hodnoty
- Myslete a jednejte globálně
- Buďte flexibilní a dynamickou skupinou
- Buďte společností, která je ve vedoucím postavení v uplatňování postupů, které jsou příznivé k životnímu prostředí
- Myslete na vztah k naší společnosti a podnikněte akci k získání důvěry společnosti
- Hrdost a nadšení každého zaměstnance jsou hnací síly v naší skupině
- Být celosvětově uznávaní za optimální řízení organizace a její lidské zdroje, prostřednictvím našeho rychlého a přímého systém řízení
- Atmosféra svobody, směrlosti a nejlepšího jednání naším způsobem

Členové skupiny Daikin by měli využívat uvedené principy jako základ pro rozhodování při své práci. Pochopení této filozofie pomáhá zaměstnancům budovat dobré vztahy se zákazníky, dodavateli i kolegy a cítit hrdost na společnost, ve které pracují. [15]

Normy chování

Firemní etika zahrnující základní hodnoty skupiny se vztahuje nejen na všechny zaměstnance, vedoucí pracovníky, ředitele, ale i na další představitele společnosti a dodržování etických zásad společnosti je požadováno i od zákazníků a dodavatelů.

Dvanáct etických zásad skupiny Daikin:

- Zajištění souladu se zákony
- Nabídka bezpečných, vysoce kvalitních produktů a služeb předjímajících budoucí potřeby našich konečných uživatelů
- Podnikání založené na zásadách regulérní konkurence
- Korektní zásobování v rámci udržování přátelských nicméně náročných a konkurenčních vztahů s dodavateli
- Respektování duševního vlastnictví a důvěrnosti soukromých informací
- Včasné a náležité sdělování firemních informací
- Zaměření společnosti na minimální dopad na životní prostředí
- Zajištění bezpečnosti naší provozní činnosti
- Vytváření dynamického pracoviště, kde každý zaměstnanec pracuje rád a s hrdoostí
- Ochrana majetku společnosti
- Umírněnost v poskytování pohoštění a při výměně darů
- Tvrdý postoj vůči nezákonnému, protispolečenskému a neetickému chování

Pro společnost Daikin je dodržování firemní etiky životně důležité z důvodu udržení image produktů a dosažení cíle patřit k nejlepším a nejuznávanějším společnostem ve světě. Nedořžování předepsaných norem chování je trestáno napomenutím a následně i finančním postihem. [15]

Jazyk

Ve společnosti se komunikuje v češtině, angličtině a japonštině. Meeting je vždy veden v anglickém jazyce. [15]

Zvyky, rituály, ceremoniály

Jak již bylo uvedeno společnost DICz vydává každé dva měsíce "Daikin magazín", kde jsou uvedena i blahopřání zaměstnancům k narozeninám, gratulace ke svatbě i gratulace k narození dítěte. Blahopřání ke svatbě a narození dítěte zasílá zaměstnancům osobně i prezident společnosti. Významné životní události zaměstnanců jsou zveřejněny také na informační nástěnce, kde jsou uvedeny důležité informace a novinky, informace o benefitech, možnostech vzdělávání i sportu.

Dvakrát ročně jsou svoláni všichni zaměstnanci na general meeting, kde dochází k předání základních informací týkající se celé společnosti.

DICz pořádá každoročně vánoční večírky, family day, různé ekologické soutěže i akce pro školy i děti zaměstnanců společnosti. DICz také podporuje své zaměstnance v různých sportovních aktivitách. [15]

Hrdinové

Ve společnosti dochází k předávání ceny prezidenta jako ocenění zaměstnanců i skupin zaměstnanců za jejich přínos společnosti.

- **Sumarizace stávajícího stavu firemní kultury ve společnosti DICz**

Společnost DICz si je vědoma síly firemní kultury a jejího vlivu na motivaci zaměstnanců a na celkovou výkonnost společnosti. Aktivně pořádá společenské akce nejen pro své zaměstnance, ale i pro jejich rodiny. Velice podrobně má společnost zpracovaný etický kodex a filozofii skupiny, což vede k jednotnému chování zaměstnanců a spolupracovníků v celé skupině DICz. Společnost má velice silnou firemní kulturu, která je pro společnost konkurenční výhodou a je zdrojem spokojenosti a motivace zaměstnanců.

6.2 Analýza motivace zaměstnanců včetně poskytovaných benefitů

- **Mzdový systém**

Ve společnosti je mzda určována pomocí tarifního systému v závislosti na pracovním zařazení a zastávané pozici. Další složku mzdy tvoří různé příplatky např. docházkový bonus měsíční a roční v závislosti na odpracovaných hodinách i jednorázovou finanční motivaci za práci přesčas. Ve společnosti je možné získat finanční ohodnocení i za iniciativní návrhy zaměstnanců na zlepšení - systém KAIZEN. Pokud zaměstnanec navrhne přínosné zlepšení ve společnosti, je finančně ohodnocen v závislosti na dopadu celého návrhu na případné zlepšení. Do systému KAIZEN se mohou zapojit všichni zaměstnanci společnosti.

Každoročně dochází k navyšování mezd minimálně o míru inflace. Zpětná vazba od zaměstnanců k systému odměňování je zajišťována pohovory se zaměstnanci, které zajišťuje jejich mistr, případně vedoucí pracovník. Odměňování zaměstnanců je pravidelně jedenkrát ročně přehodnoceno a dochází k případné úpravě v kolektivní smlouvě. [15]

- **Přehled finančních příplatků poskytovaných ve společnosti k tarifní mzdě**

- příspěvek na penzijní připojištění ve výši 2,5 % ze základní měsíční mzdy po 6 měsících trvání pracovního poměru
- příspěvek na stravování – cena dotovaného oběda je 22 Kč, 35 Kč, 45 Kč
- bonus ve výši 1 200 Kč za 100 % docházku v daném měsíci
- věrnostní bonus za 3 roky – 3 000 Kč, za 5 let – 5 000 Kč, za 10 let – 10 000 Kč
- půlroční bonusy dle hospodářského výsledku a hodnocení zaměstnance
- bonus ve výši 3 000 Kč za 100 % docházku v daném roce (od prosince do listopadu)
- ceny prezidenta v hodnotě 500 Kč – 3 000 Kč/ročně [15]

- **Poskytované benefity společností DICz**

Součástí odměňování zaměstnanců je i využití zaměstnaneckých benefitů a společnost DICz se snaží nabídnout svým zaměstnancům poměrně zajímavou nabídku těchto výhod.

Ve společnosti DICz je také využíván pro kmenové zaměstnance program Benefit plus. Zaměstnanci mohou čerpat i další motivační výhody nad rámec programu Benefit plus. Agenturní zaměstnanci, kterým zprostředkovává práci pracovní agentura, nejsou do programu zaměstnaneckých benefitů společnosti zahrnuti.

Společnost poskytuje benefity v podstatě všem kmenovým zaměstnancům plošně, i když může docházet k drobným odchylkám, kde jsou některé benefity poskytovány pouze vybraným zaměstnancům na konkrétní pozici. Společnost poskytuje firemní benefity v souladu s kolektivní smlouvou, která vzniká na základě jednání odborové organizace KOVO s vedením společnosti. Ve společnosti jsou poskytovány i benefity jednorázové povahy ve formě připsání bodů na účet benefit plus např. za první sňatek, nebo narození dítěte. [15]

- **Forma poskytování benefitů a informovanost zaměstnanců**

Společnost DICz poskytuje benefity fixní formou bez možnosti výběru zaměstnancem ale i formou flexibilní pomocí systému Benefit plus. V rámci tohoto systému si může zaměstnanec na základě bodového systému volit konkrétní benefit o který má zájem. Vzhledem k poměrně velkému počtu zaměstnanců společnosti nabízí tento systém kvalitnější uspokojení různých požadavků a potřeb svých zaměstnanců.

Společnost DICz informuje své zaměstnance o možnostech využívání benefitů prostřednictvím interního magazínu, který vychází jednou za dva měsíce, dále pak jsou aktuální informace zveřejňovány na tradičních nástěnkách umístěných na frekventovaných místech podniku a v některých případech je důležitá informace zaměstnancům vkládána přímo k výplatním páskám. Informace jsou také předávány z vedoucích na zaměstnance v rámci porad a meetingů. [15]

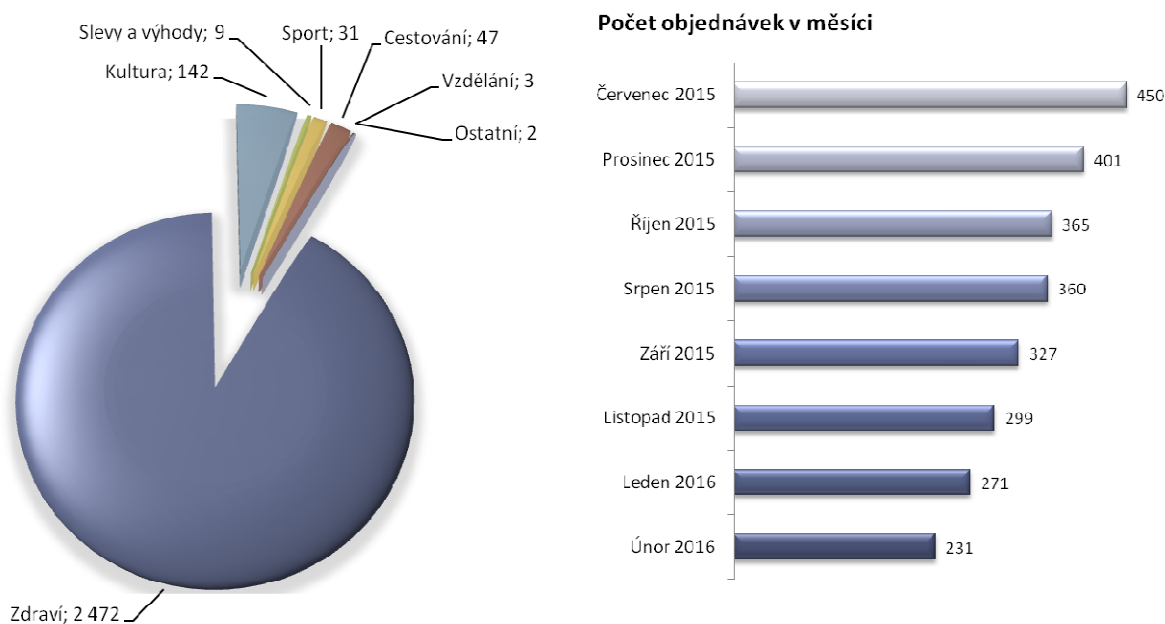
- **Výčet poskytovaných nefinančních benefitů společností DICz**

- dovolená 5 týdnů
- první sňatek, narození dítěte (nárok po 6 měsících trvání pracovního poměru) ve výši 2 500 bodů na účet benefit plus
- odchod do důchodu (3 roky trvání pracovního poměru podmínkou) ve výši 2 500 bodů na účet benefit plus
- zajištění dopravy do zaměstnání (3 firemní autobusové linky – Toužim, Kaznějov, Holýšov)
- vzdělávání – kurzy a školení
- výuka anglického, japonského a českého jazyka
- možnost levnějšího volání – speciální tarif pro zaměstnance DICz
- možnost pružné pracovní doby – flexibilní začátek a konec pracovní doby
- automaty na vodu
- sportovní akce (půlmaraton, lístky na hokej)
- vánoční party
- family day
- sleva na firemní produkty
- praxe a brigády pro studenty
- v případě přesčasových hodin v týdnu mezi 14 – 16 hod – nápoj zdarma (voda, džus, coca-cola)
- při přesčasových směnách z pátku na sobotu a sobotu denní – stravování zdarma
- v rámci systému Benefit plus jsou dále poskytovány další možnosti čerpání výhod a to především v oblasti cestování, kultury, sportu, různých slev, výhod a zdraví. [15]

- **Program Benefit plus**

Ve společnosti DICz byl od 1.7.2015 spuštěn program Benefit plus, který umožňuje zaměstnancům prostřednictvím internetových stránek čerpat další benefity především v oblasti zdraví, cestování, kultury, sportu a vzdělávání. Program Benefit plus je nutné obsluhovat za pomoci počítače, případně stažením příslušné aplikace i za pomoci chytrého mobilního telefonu. Nutností k ovládání účtu je získání přístupových údajů, které obdržel každý zaměstnanec. Zaměstnanci si mohou vybírat výhody do výše hodnoty jejich virtuálního účtu, na který jim společnost DICz připisuje body. Podrobný seznam poskytovaných služeb a zboží v rámci programu Benefit plus je k dispozici po jejich přihlášení do svého účtu na internetových stránkách poskytovatele. Program umožňuje nejen čerpání služeb a zboží, ale i získávání dalších slev z nákupu na známých internetových obchodech. Celkem za osm měsíců využívání systému Benefit plus byly zaměstnanci vyčerpány výhody za 1 517 184 Kč. [15]

Vyobrazení čerpání zaměstnaneckých benefitů z programu Benefit plus zaměstnanci společnosti DICz od zavedení tohoto systému do konce února 2016 (Graf 6-1). Nejvíce objednávek uskutečnili zaměstnanci v červenci 2015, kdy byl systém zaveden. Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci tento systém hojně využívají, kdy nejvíce objednávek je čerpáno v oblasti zdraví.



Graf 6-1 Počet objednávek v programu Benefit plus v jednotlivých oblastech a počet objednávek v jednotlivých měsících, zdroj: zpracováno podle [15]

- **Sumarizace stávajícího stavu firemních benefitů ve společnosti DICz**

Z uvedeného výčtu poskytovaných zaměstnaneckých benefitů je zřejmé, že společnost DICz dokáže poskytnout svým zaměstnancům širokou škálu různorodých výhod. Společnost DICz se snaží o své zaměstnance pečovat a je ochotna pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců v některých případech i rodinných příslušníků investovat část svého zisku. Společnost dává předpoklad tomu, že si zaměstnanci budou nabízených zvýhodnění vážit a svým vysokým pracovním výkonem a loajalností přispějí k rozvoji celé společnosti.

7 Průzkum trhu pomocí dotazníkového šetření

7.1 Požadavky

Požadavkem společnosti DICz při zadání diplomové práce bylo především zjištění souvislosti podnikové kultury a poskytovaných benefitů na motivovanost zaměstnanců a to v podobných organizacích a dále zjištění případných požadavků na poskytování firemních benefitů z řad veřejnosti jako případných potenciálních zaměstnanců společnosti DICz.

7.2 Postup řešení

Pro oslovení a získání informací o podnikové kultuře a poskytovaných benefitech v jednotlivých podnicích a pro oslovení veřejnosti byla volena forma dotazníků. Byly zpracovány dva odlišné dotazníky. Jeden zaměřený na obdobné společnosti a druhý se zaměřením na širší veřejnost. Dotazníky byly zpracovány elektronicky v programu Survio. Jednotlivým podnikům a veřejnosti byl přeposlán motivační dopis s oslovením a účelem dotazníkového šetření. Program na zpracování dotazníků již sám shromažďuje jednotlivé odpovědi respondentů, které byly následně analyzovány a zpracovány do přehledných grafů.

7.3 Sestavení dotazníků

U dotazníku pro společnosti byly sestaveny jednotlivé otázky s cílem získat potřebné informace vypovídající o současném vnímání vlivu firemní kultury a zaměstnaneckých benefitů na motivaci zaměstnanců v oslovených společnostech. Dotazník určený veřejnosti měl za cíl zjistit, jak v současné době vnímá veřejnost problematiku poskytování zaměstnaneckých benefitů. Pro společnosti bylo sestaveno celkem třicet otázek a pro veřejnost osmnáct otázek. Na otázky bylo možno odpovídat zaškrtnutím jedné, případně více odpovědí dle uvedených požadavků. Odpovědi u vybraných otázek bylo možné doplnit i o vlastní názor respondentů.

7.4 Oslovení respondentů

Pro oslovení vzorku respondentů bylo vybráno celkem 118 společností zabývajících se především výrobou z celé české republiky z toho cca 82% podniků z Plzeňského kraje a cca 55% podniků přímo se sídlem v Plzni. Pro oslovení širší veřejnosti byli vybráni studenti posledních ročníků magisterského studia na fakultě elektrotechnické a strojní Západočeské univerzity v Plzni. Tento vzorek 200 respondentů zahrnuje jak studenty denního studia, tak i studenty kombinovaného studia, kteří jsou současně i zaměstnanci různých podniků. Dále byla oslovena veřejnost cca 50 respondentů pomocí sociálních sítí. Všichni respondenti odpovídali anonymně.

7.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření z řad oslovených společností v ČR

• Vyhodnocení návratnosti dotazníku

Dotazník byl pro respondenty zveřejněn od 29.2.2016 do 15.3.2016. Celková úspěšnost vyplnění dotazníků z celkového počtu obeslaných respondentů je 45%. Úspěšnost vyplnění dotazníku vzhledem k počtu návštěv je 48% (Tabulka 7-1).

Tabulka 7-1 Statistika respondentů z řad oslovených společností v ČR

Statistika respondentů				
Počet obeslaných respondentů	Počet návštěv	Počet dokončených dotazníků	Počet nedokončených dotazníků	Pouze zobrazení dotazníku
118	80	38	3	39

• Podrobné vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

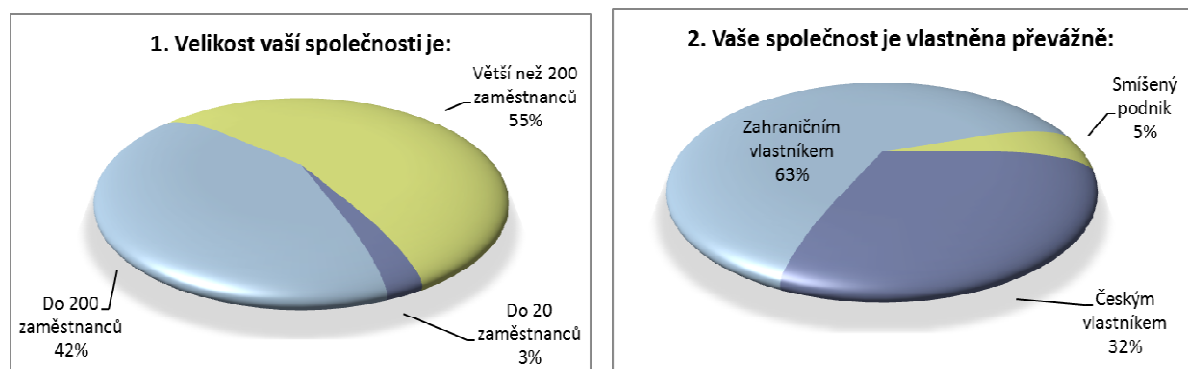
Dotazník se skládal celkem z 30 otázek, z nichž první čtyři otázky byly třídící a dále následovaly podrobněji zpracované otázky z oblasti podnikové kultury a nabízených benefit.

Otázka č. 1: Velikost vaší společnosti je:

Nejvíce odpovídajících respondentů bylo ze společnosti s více než 200 zaměstnanci celkem 55%, dále 42% s velikostí společnosti do 200 zaměstnanců. Společnost o velikosti do 20 zaměstnanců odpovídala pouze jedna (Graf 7-1).

Otázka č. 2. Vaše společnost je vlastněna převážně:

Společností se zahraničním vlastníkem odpovídalo celkem 63% a s českým vlastníkem 32%. Kombinaci českého a zahraničního vlastnictví uvedli pouze dvě společnosti (Graf 7-1).



Graf 7-1 Vyhodnocení otázky č. 1 a č. 2, zdroj: vlastní zpracování

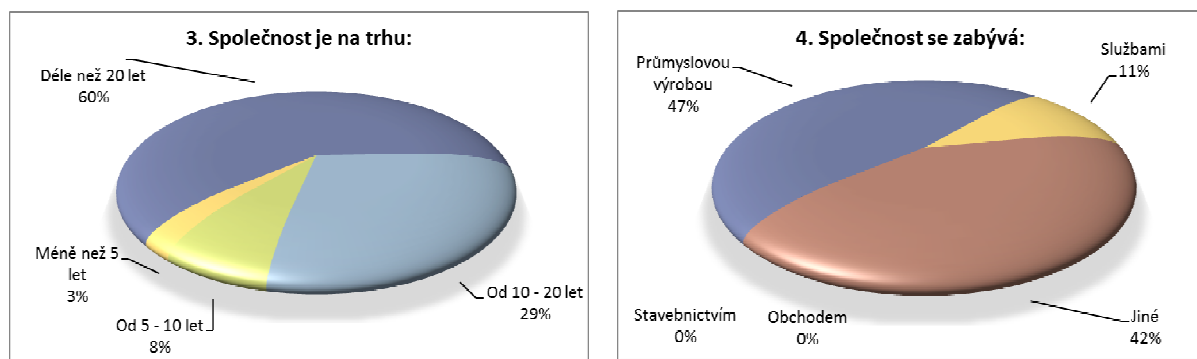
Otázka č. 3: Společnost je na trhu:

Nejvíce odpovídajících respondentů bylo ze společností, které jsou na trhu déle než 20 let a to celkem 60%, následovali společnosti, které jsou na trhu od 10 do 20 let celkem 29%. Tři spo-

lečnosti uvedly, že jsou na trhu od 5 do 10 let a pouze jedna společnost je na trhu méně než 5 let (Graf 7-2).

Otázka č. 4: Společnost se zabývá:

Vzorek respondentů je převážně z průmyslové výroby celkem 47%, 42% respondentů se zabývá jinou činností, než byla v odpovědích uvedena. Službami se zabývá 11% respondentů. Žádná oslovená společnost se nezabývá stavebnictvím a obchodem (Graf 7-2).



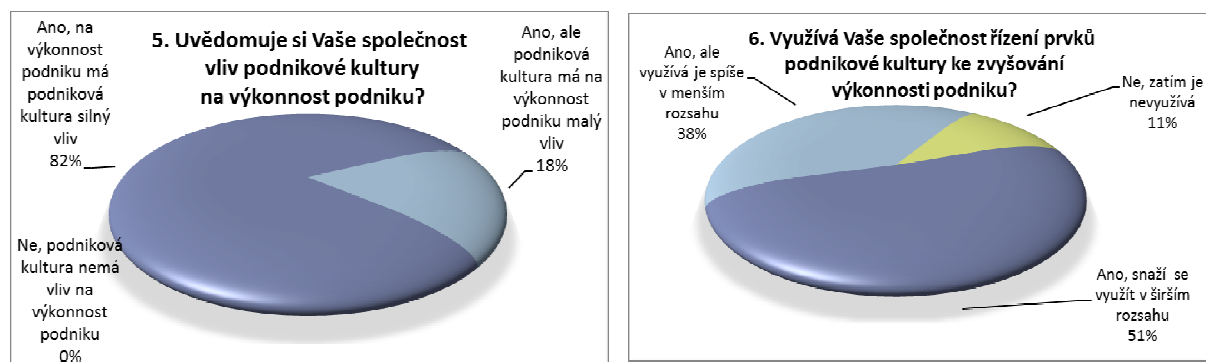
Graf 7-2 Vyhodnocení otázky č. 3 a 4, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Uvědomuje si Vaše společnost vliv podnikové kultury na výkonnost podniku?

Z odpovědí na výše uvedenou otázku je zřejmé, že si firmy v poměrně velkém měřítku uvědomují vliv podnikové kultury na výkonnost podniku, což je velice pozitivní informace. Menší procento respondentů považuje vliv firemní kultury na výkonnost podniku pouze jako malý. (Graf 7-3).

Otázka č. 6: Využívá Vaše společnost řízení prvků podnikové kultury ke zvyšování výkonnosti podniku?

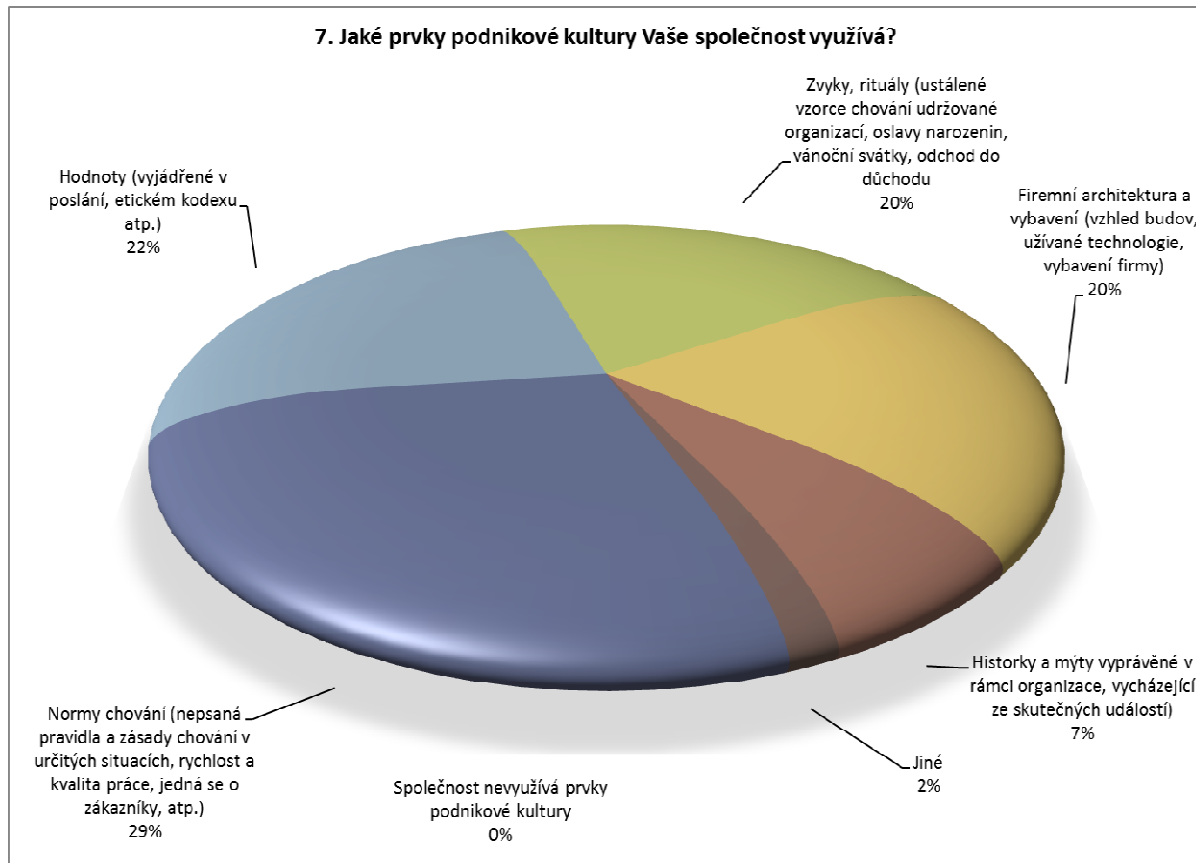
Více než 50% respondentů uvedlo, že využívá řízení prvků podnikové kultury ke zvyšování výkonnosti podniku v širším rozsahu. Využití v menším rozsahu uvedlo celkem 38% respondentů a 11% respondentů řízení prvků podnikové kultury prozatím nevyužívá (Graf 7-3).



Graf 7-3 Vyhodnocení otázek č. 5 a č. 6, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jaké prvky podnikové kultury Vaše společnost využívá?

Normy chování jako prvek podnikové kultury využívá 87% společností, následováno hodnotami s 68%. Všechny oslovené společnosti využívají alespoň některé prvky podnikové kultury (Graf 7-4).



Graf 7-4 Vyhodnocení otázky č. 7, zdroj: vlastní zpracování

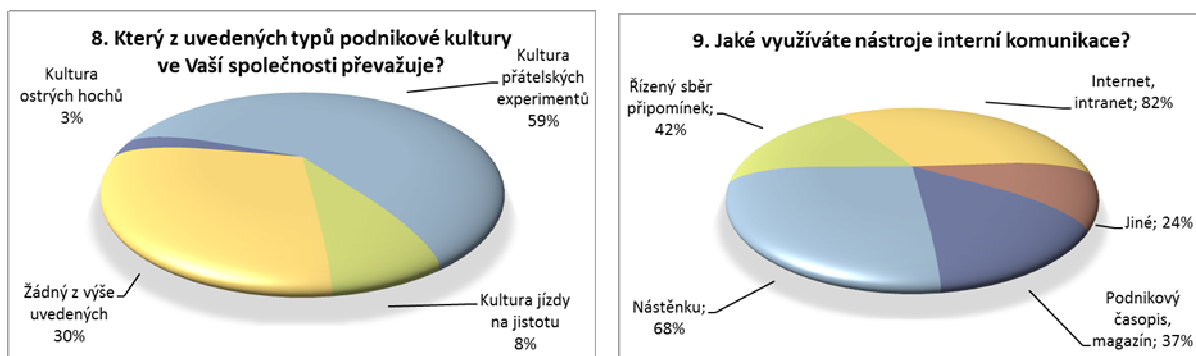
Otázka č. 8: Který z uvedených typů podnikové kultury ve Vaší společnosti převažuje?

U této otázky 59% respondentů odpovědělo, že v jejich společnosti převažuje typ kultury přátelských experimentů, která rozvíjí lidskou stránku práce a umožňuje budovat sebrané týmy. 30% společností nevyužívá žádný z nabízených typů podnikové kultury. Typ kultury jízdy na jistotu, kdy dochází k mnohonásobnému prověřování a kontrolám a nechutí k neosvědčeným postupům využívá 8% respondentů a 3% společností využívá kulturu ostrých hochů, která je orientovaná na individuální špičkové výkony (Graf 7-5).

Otázka č. 9: Jaké využíváte nástroje interní komunikace?

Celých 82% společností využívá k interní komunikaci internet a intranet. Nástěnku ve své společnosti využívá k interní komunikaci 68%. Řízený sběr připomínek např. schránku na připomínky využívá 42% dotazovaných společností. Podnikový časopis využívá celkem 37% společností (Graf 7-5). Respondenti uvedli nad rámec předepsaných odpovědí i další nástroje interní komunikace, které využívají ve svých společnostech a to: měsíční meeting po týmech i celo firemní, vlastní produkt – Same page, hromadné emaily, interní elektronické News, TV

ve firemní kantýně s aktuálními informacemi, pravidelné celo firemní setkání zaměstnanců s ředitelem v rámci měsíčních porad, den „otevřených dveří“ v týdnu u top managementu, osobní komunikaci, pravidelné schůzky na jednotlivých úrovních řízení.



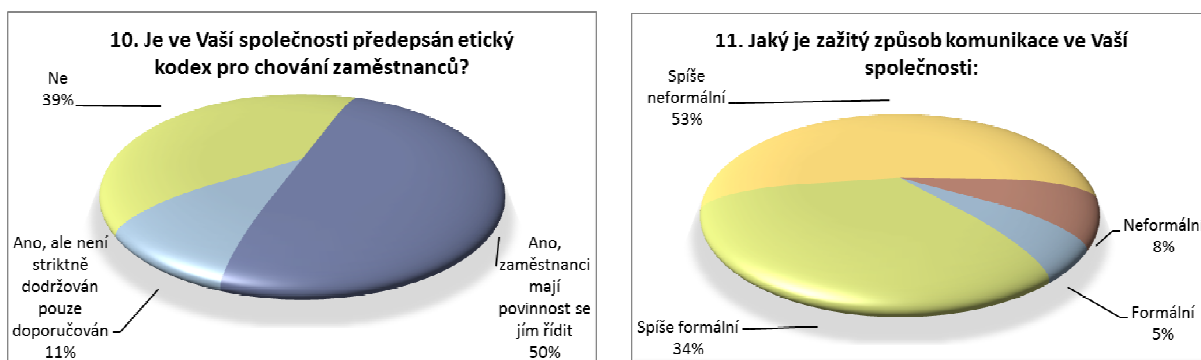
Graf 7-5 Vyhodnocení otázky č. 8 a č. 9, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Je ve Vaší společnosti předepsán etický kodex pro chování zaměstnanců?

Padesát procent oslovených společností má předepsaný etický kodex pro chování zaměstnanců s povinností se jím řídit, v 11% společnosti mají předepsaný etický kodex, který nemusí být striktně dodržován. U 39 % společností není předepsaný žádný etický kodex (Graf 7-6).

Otázka č. 11: Jaký je zažitý způsob komunikace ve Vaší společnosti:

50% respondentů uvedlo spíše neformální způsob komunikace ve své společnosti, následovně spíše formální způsobem komunikace s 37%. Čistě formální způsob komunikace uvedlo 5% společností a čistě neformální způsob komunikace uvádí 8% dotazovaných společností (Graf 7-6).



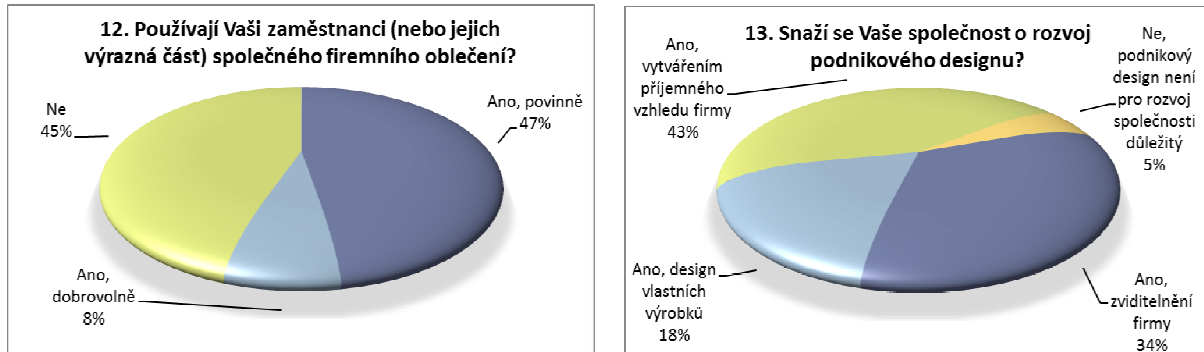
Graf 7-6 Vyhodnocení otázky č. 10 a č. 11, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Používají Vaši zaměstnanci (nebo jejich výrazná část) společného firemního oblečení?

Odpovědi společností jsou celkem vyrovnané u dvou výsledků, kdy zaměstnanci povinně používají společného firemního oblečení v 47% a firemní oblečení vůbec nepoužívá 45% společností. Dobrovolné použití firemního oblečení bylo zastoupeno pouze v 8% odpovědí. (Graf 7-7).

Otázka č. 13: Snaží se Vaše společnost o rozvoj podnikového designu?

43% společností se snaží o rozvoj podnikového designu vytvářením příjemného vzhledu společnosti a 34% zviditelněním firmy. Pouze 5% společností uvedlo, že podnikový design není pro rozvoje jejich společnosti důležitý (Graf 7-7).



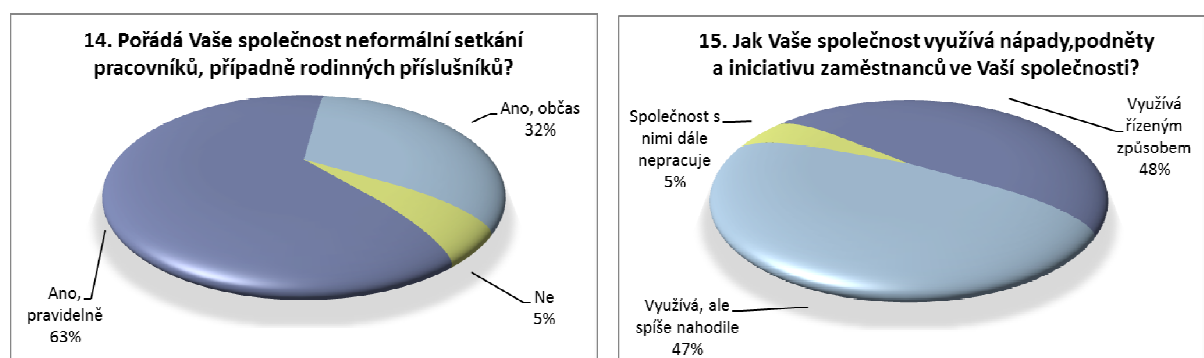
Graf 7-7 Vyhodnocení otázky č. 12 a č. 13, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Pořádá Vaše společnost neformální setkání pracovníků, případně rodinných příslušníků?

Celých 63% společností uvedlo pořádání pravidelných neformálních setkání pracovníků a 32% společností pořádá neformální setkání nepravidelně. Pouhých 5% společností nepořádá žádná setkání pracovníků. (Graf 7-8).

Otázka č. 15: Jak Vaše společnost využívá nápady, podněty a iniciativu zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Téměř vyrovnané odpovědi byly zaznamenány u odpovědí společností, které využívají nápady svých zaměstnanců řízeným způsobem a u společností využívající nápady svých zaměstnanců spíše nahodile (Graf 7-8).



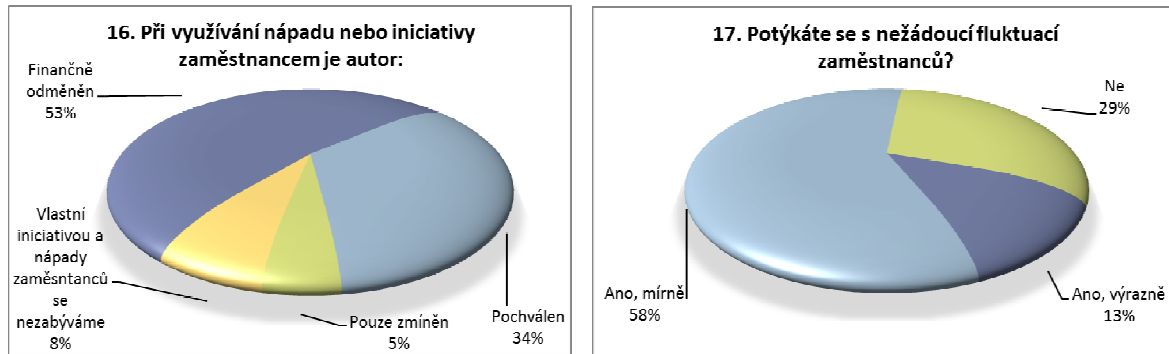
Graf 7-8 Vyhodnocení otázky č. 14 a č. 15, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Při využívání nápadu nebo iniciativy zaměstnancem je autor:

Ve více než padesáti procentech dotazovaných společností převažuje finanční ohodnocení zaměstnanců při využívání jejich nápadu a u 34 % dotazovaných je zaměstnanec při využití svého nápadu ve společnosti pochválen (Graf 7-9).

Otázka č. 17: Potýkáte se s nežádoucí fluktuací zaměstnanců?

13% dotazovaných společností se výrazně potýká s nežádoucí fluktuací zaměstnanců a 29% společností problém fluktuace zaměstnanců nemusí řešit. Celých 58% společností se s tímto problémem potýká pouze mírně. (Graf 7-9).



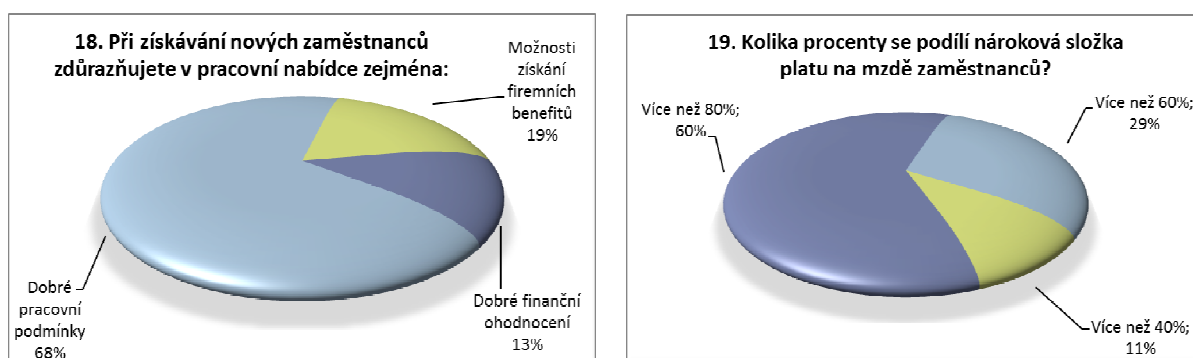
Graf 7-9 Vyhodnocení otázky č. 16 a č. 17, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Při získávání nových zaměstnanců zdůrazňujete v pracovní nabídce zejména:

V pracovní nabídce při získávání nových zaměstnanců u společností převažuje zdůrazňování dobrých pracovních podmínek celkem 68%. Možnost získání firemních benefitů zdůrazňuje v pracovní nabídce celkem 19% respondentů a dobré finanční ohodnocení je v pracovní nabídce zdůrazňováno u 13% respondentů (Graf 7-10).

Otázka č. 19: Kolika procenty se podílí nároková složka platu na mzdě zaměstnanců?

Ve většině společností celkem v 60% tvoří nároková složka platu 80% podílu mzdy. Více než 60% podíl nárokové složky platu tvoří mzda u 29% společností a u 11% společností se nároková složka podílí na mzdě zaměstnanců pouze ve 40% (Graf 7-10).



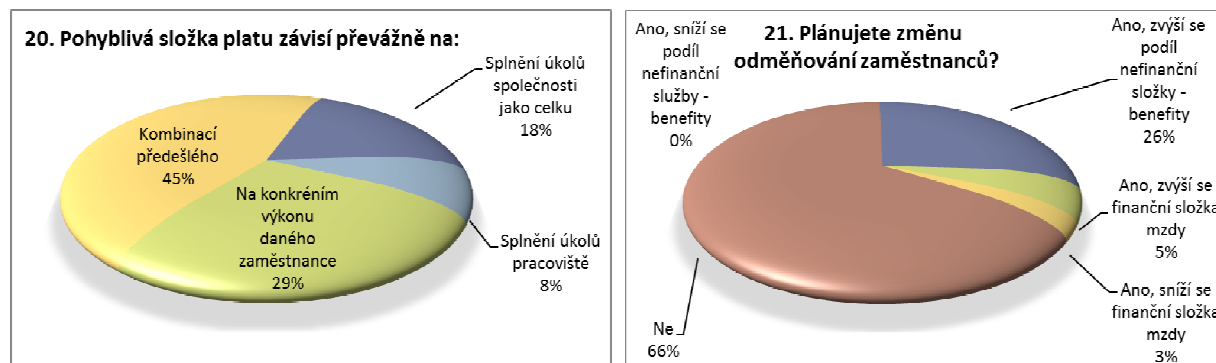
Graf 7-10 Vyhodnocení otázky č. 18 a č. 19, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Pohyblivá složka platu závisí převážně na:

Pohyblivá složka platu závisí v oslovených společnostech v 8% na splnění úkolů pracoviště, v 18% na splnění úkolů společnosti jako celku. U 29% společností závisí pohyblivá složka platu převážně na konkrétním výkonu daného zaměstnance. U 45% oslovených společností závisí pohyblivá složka platu na kombinaci předešlých možností (Graf 7-11).

Otázka č. 21: Plánujete změnu odměňování zaměstnanců?

Většina oslovených společností 66% neplánuje změnu dosavadního způsobu odměňování zaměstnanců. Zvýšení podílu nefinanční složky platu – benefity plánuje 26% společností. Pouze 3% společností plánuje snížení finanční složky mzdy a se snížením nefinanční složky – benefity neuvažuje žádná z oslovených společností (Graf 7-11).



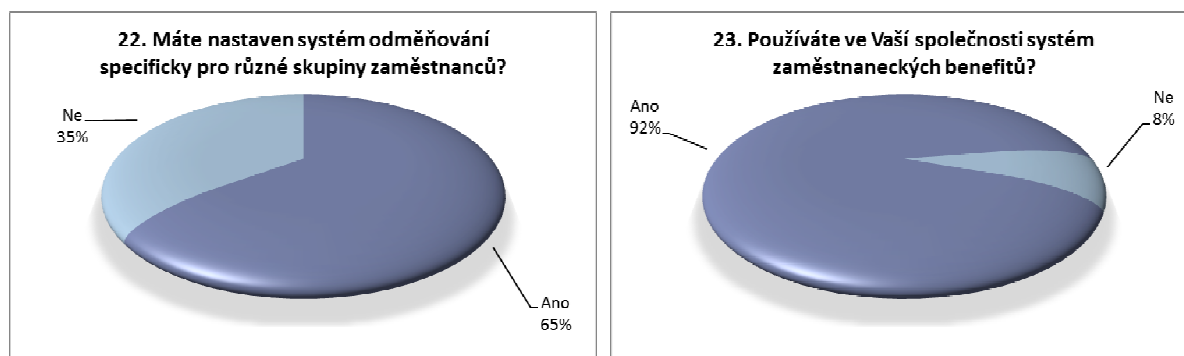
Graf 7-11 Vyhodnocení otázky č. 20 a č. 21, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22: Máte nastaven systém odměňování specificky pro různé skupiny zaměstnanců?

Dvě třetiny společností má nastaven systém odměňování specificky pro různé skupiny zaměstnanců (Graf 7-12).

Otázka č. 23: Používáte ve Vaší společnosti systém zaměstnaneckých benefitů?

Celkem 92% společností využívá systém zaměstnaneckých benefitů, což značí o velké oblibě využívání firemních benefitů k motivaci zaměstnanců (Graf 7-12).



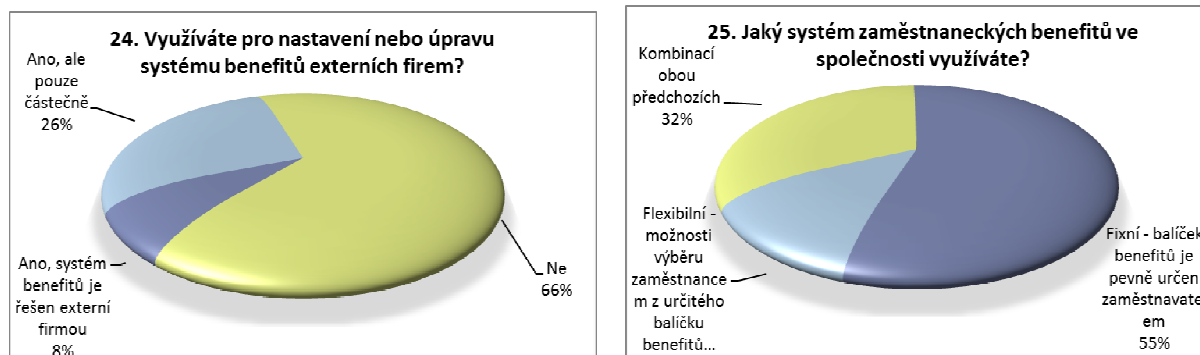
Graf 7-12 Vyhodnocení otázky č. 22 a č. 23, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24: Využíváte pro nastavení nebo úpravu systému benefitů externích firem?

Celých 66% oslovených společností nevyužívá pro nastavení, nebo úpravu systému benefitů externích firem, naopak 8% dotazovaných řeší systém benefitů pomocí externí firmy. Částečné využívání externích firem při řešení systému benefitů uvedlo 26% respondentů (Graf 7-13).

Otázka č. 25: Jaký systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti využíváte?

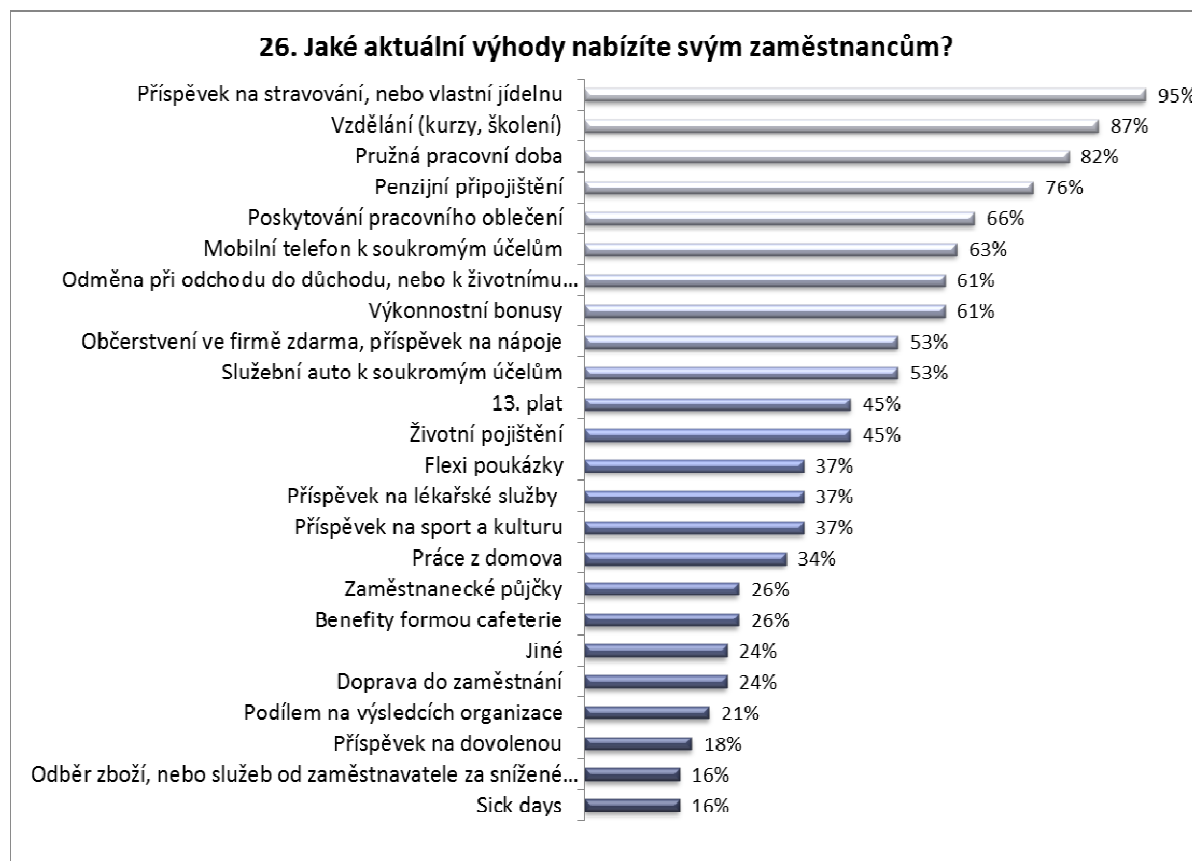
Více než 55% společností nabízí svým zaměstnancům fixní balíček benefitů, 13% společností nabízí zaměstnancům flexibilní možnost výběru zaměstnancem z určitého balíčku benefitů. 32% oslovených společností využívá kombinaci fixního a flexibilního způsobu nabídky zaměstnaneckých benefitů (Graf 7-13).



Graf 7-13 Vyhodnocení otázky č. 24 a č. 25, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 26: Jaké aktuální výhody nabízíte svým zaměstnancům?

Z výsledků odpovědí oslovených společností je příspěvek na stravování, případně vlastní jídelna poskytována zaměstnancům v celých 95%, následováno s 87% příspěvkem na vzdělání a pružnou pracovní dobou s 82% zastoupením. Čtvrtou nejčastěji nabízenou výhodou je příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnanců a pátým nejčastěji poskytovaným benefitem je poskytování pracovního oblečení s 66% zastoupením. Naopak pět nejméně nabízených výhod zastupuje poskytování dopravy do zaměstnání s 24%, podílem na výsledcích organizace s 21%, poskytování příspěvku na dovolenou s 18% četností. Poskytování zboží, nebo služeb zaměstnavatele za snížené ceny a sick days jsou nejméně nabízenými benefity v oslovených společnostech s pouhým 16% zastoupením (Graf 7-14). Firmy uváděly i další výhody neuvedené v předepsaných odpovědích a to: týden dovolené navíc, tablet, firemní telefonní síť, SIM karta za výhodných podmínek, náborový příspěvek, příspěvek při narození dítěte, odměny formou plnění cílů, odměna za pracovní výročí a odměna za doporučení nového zaměstnance.



Graf 7-14 Vyhodnocení otázky č. 26, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 27: Který z níže uvedených nefinančních nástrojů motivace zaměstnanců využívá Vaše společnost?

Společnosti v 95% pořádají firemní večírky a pochvaly pro své zaměstnance v 66%. Příjemné pracovní prostředí má 63 odpovídajících společností. Nejméně využívají společnosti možnosti nabídky firemní školky pro své zaměstnance. (Graf 7-15).



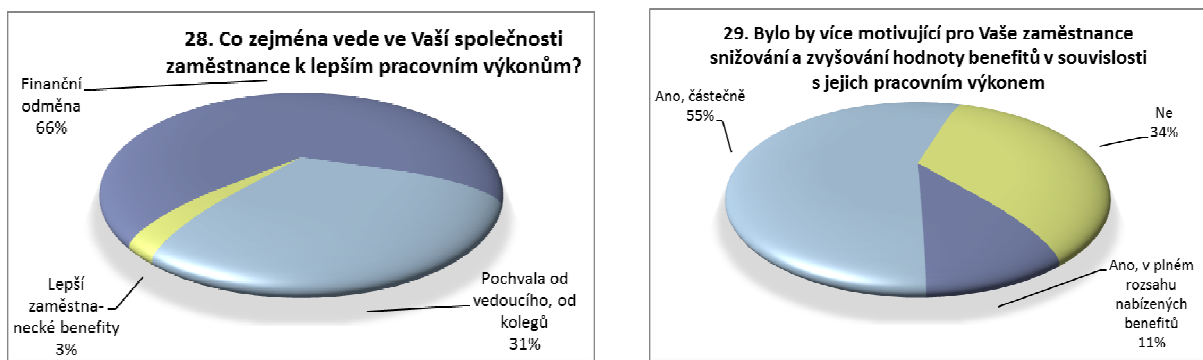
Graf 7-15 Vyhodnocení otázky č. 27, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 28: Co zejména vede ve Vaší společnosti zaměstnance k lepším pracovním výkonům?

66% společností uvedlo finanční odměnu jako největší vliv na zaměstnance k lepším pracovním výkonům, následováno pochvalou s 31%. (Graf 7-16).

Otázka č. 29: Bylo by více motivující pro Vaše zaměstnance snižování a zvyšování hodnoty benefitů v souvislosti s jejich pracovním výkonem

Dle 55% odpovědí respondentů by bylo více motivující pro zaměstnance částečné snižování a zvyšování hodnoty benefitů v souvislosti s jejich pracovním výkonem. Motivující tento způsob není pro 34% respondentů a v 11% odpovědí by bylo více motivující snižování a zvyšování hodnoty benefitů v souvislosti s jejich pracovním výkonem v plném rozsahu (Graf 7-16).



Graf 7-16 Vyhodnocení otázky č. 28 a č. 29, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 30: Ve vaší společnosti systém hmotné zainteresovanosti zejména:

Z uvedených odpovědí vyplývá, že u 29% společností systém hmotné zainteresovanosti udržuje vysokou motivovanost a loajalitu stávajících zaměstnanců a u 24% dotazovaných společností tento systém umožňuje získat nové kvalitní pracovníky. Naopak u 5% respondentů systém hmotné zainteresovanosti nedokáže udržet motivovanost a loajalitu stávajících zaměstnanců a u 3% ani neumožňuje získat nové kvalitní pracovníky. (Graf 7-17).



Graf 7-17 Vyhodnocení otázky č. 30, zdroj: vlastní zpracování

7.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření z řad oslovené veřejnosti

• Vyhodnocení návratnosti dotazníků

Dotazník byl pro respondenty zveřejněn od 29.2.2016 do 15.3.2016. Celková úspěšnost vyplnění dotazníků z celkového počtu obeslaných respondentů je 46%. Úspěšnost vyplnění dotazníku vzhledem k počtu návštěv je 66% (Tabulka 7-2).

Tabulka 7-2 Statistika respondentů z řad oslovené veřejnosti, zdroj: vlastní zpracování

Statistika respondentů				
Počet obeslaných respondentů	Počet návštěv	Počet dokončených dotazníků	Počet nedokončených dotazníků	Pouze zobrazení dotazníku
250	175	115	3	54

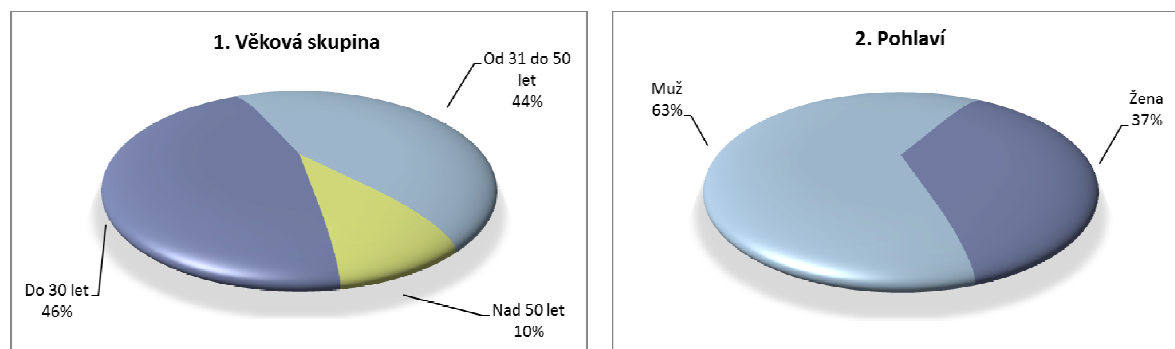
Dotazník se skládal celkem z 18 otázek, z nichž prvních pět otázek bylo třídících a dále následovaly podrobněji zpracované otázky z oblasti firemních benefitů jak nabízených respondentům v jejich současném zaměstnání, tak i respondenty preferované benefity. Na otázky odpovídala jak pracující veřejnosti, tak i studenti. Výsledky dotazníku jsou převedeny do přehledných grafů s procentním zastoupením jednotlivých odpovědí.

• Podrobné vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

Otázka č. 1: Věková skupina

Otázka č. 2: Pohlaví

46% respondentů bylo ve věkové skupině do 30 let, 44% ve věkové skupině od 31 do 50 let a 10% respondentů ve skupině nad 50 let. V 63% odpovídali muži a 37% respondentů je z řad žen (Graf 7-18).



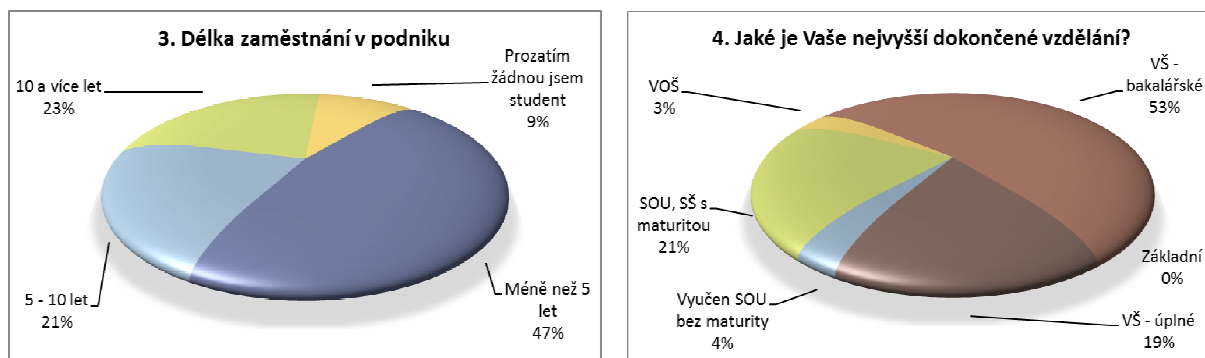
Graf 7-18 Vyhodnocení otázky č. 1 a č. 2, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Délka zaměstnání v podniku:

Nejvíce zastoupenou skupinou jsou se 47% respondenti s délkou zaměstnání v podniku méně než 5 let. Poměrně vyrovnanou skupinou je délka zaměstnání 5 – 10 let s podílem 21% a délka zaměstnání 10 a více let s podílem 23%. Nejméně zastoupenou skupinou jsou studenti, kteří nemají se zaměstnáním prozatím žádné zkušenosti (Graf 7-19).

Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

Z celkového počtu respondentů má 19% úplné vysokoškolské vzdělání, 53% dokončené vysokoškolské studium v bakalářském stupni, 21% respondentů má střední školu včetně maturity. Nejméně zastoupenou skupinou jsou respondenti s vyšší odbornou školou a s vyučením bez maturity. Ve vzorku dotazovaných není nikdo pouze se základním vzděláním. Nejvíce zastoupená skupina vysokoškolského vzdělání v bakalářském stupni je ovlivněna oslovením části respondentů z řad studentů z posledních ročníků navazujícího magisterského studia (Graf 7-19).



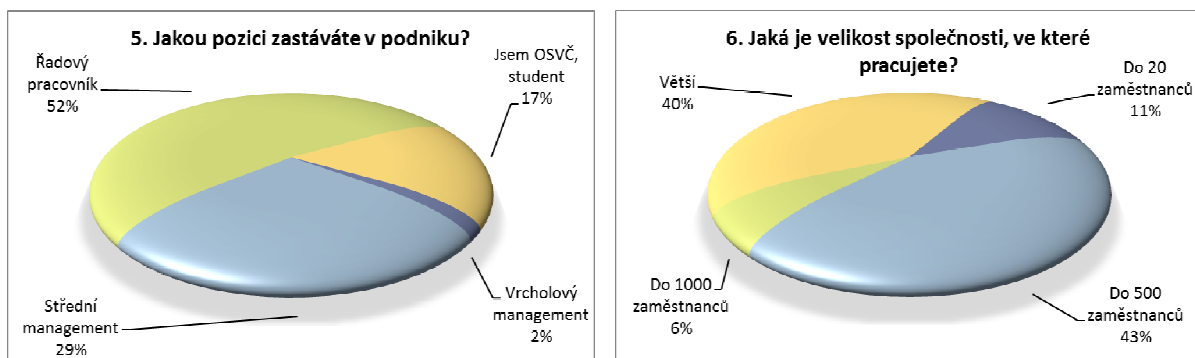
Graf 7-19 Vyhodnocení otázky č. 3 a č. 4, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jakou pozici zastáváte v podniku?

Více než polovina respondentů zastává v podniku pozici řadového pracovníka, následovano skupinou středního managementu s necelými 30%. Pouze dva z respondentů zastávají pozici vrcholového managementu. Skupina tvořená studenty a OSVČ je zastoupená 17% respondentů z celkového počtu dotazovaných (Graf 7-20).

Otázka č. 6: Jaká je velikost společnosti, ve které pracujete?

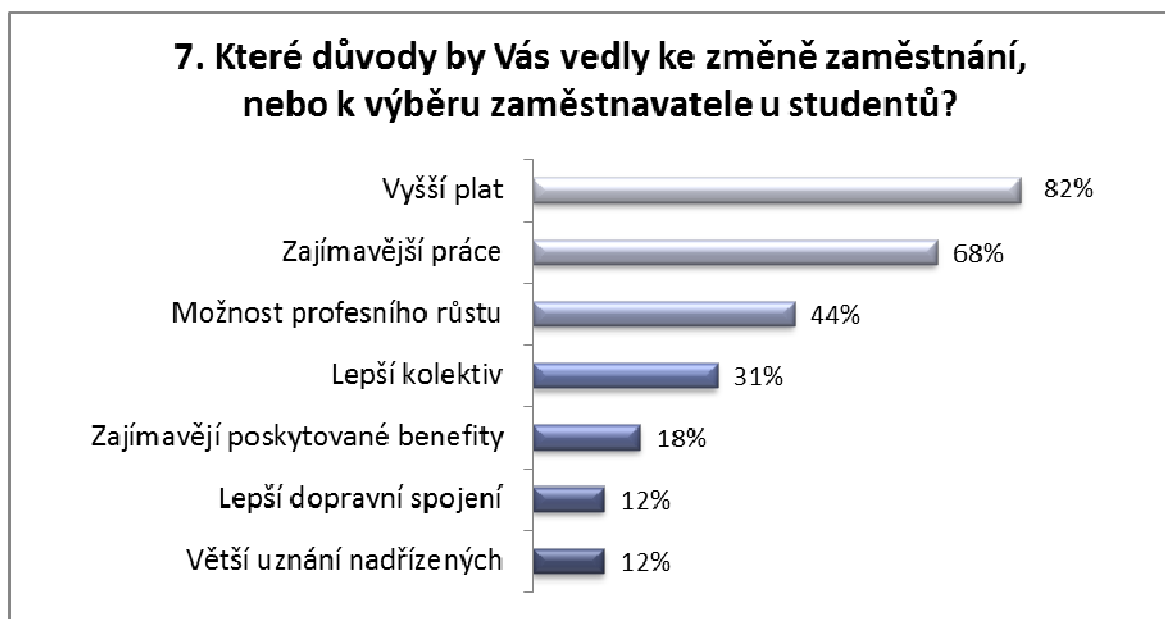
Poměrně vyrovnanou skupinou kolem 40% jsou respondenti zaměstnaní ve společnosti větší než 1000 zaměstnanců a ve společnosti do 500 zaměstnanců. Respondenti z řad společností do 1000 zaměstnanců jsou zastoupeni pouze 6%. V malých společnostech do 20 zaměstnanců pracuje pouze 11% respondentů. Na tuto otázku neodpovídali respondenti z řad studentů (Graf 7-20).



Graf 7-20 Vyhodnocení otázky č. 5 a č. 6, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Které důvody by Vás vedly ke změně zaměstnání, nebo k výběru zaměstnavatele u studentů?

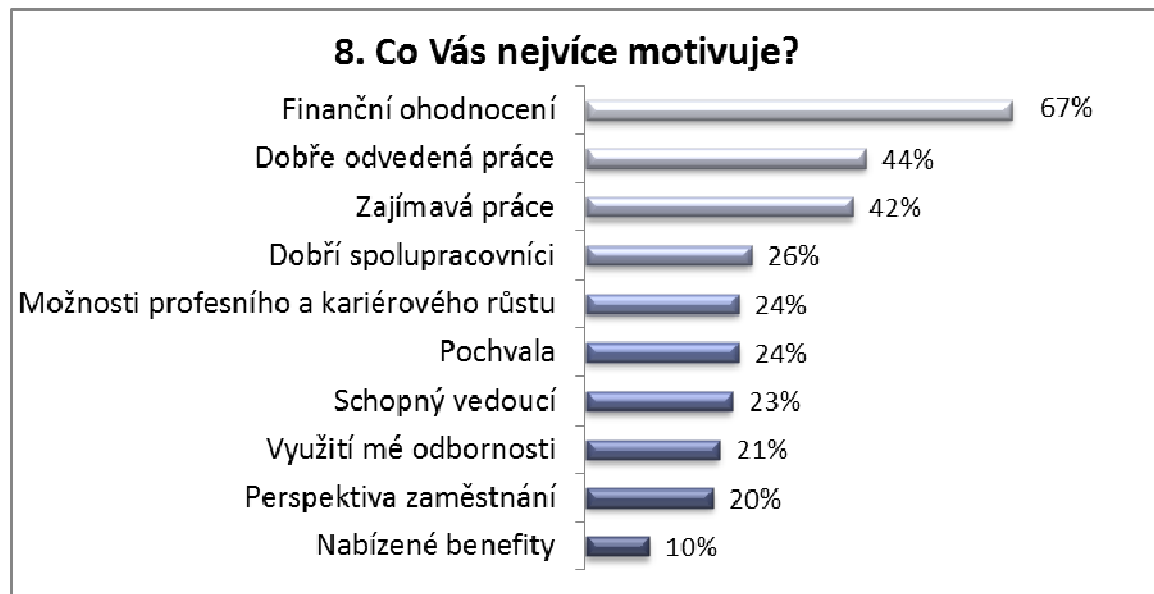
Ke změně zaměstnání by vedlo největší část respondentů celkem 82% vyšší plat, následovaný zajímavější prací a možností profesního růstu s 68%. Na třetím místě respondenti uváděli možnost profesního růstu s 44%. Lepší dopravní spojení a větší uznání nadřízeného jsou nejméně uváděné důvody respondentů, které by je vedly ke změně zaměstnání (Graf 7-21).



Graf 7-21 Vyhodnocení otázky č. 7, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Co Vás nejvíce motivuje?

Nejvíce motivuje k práci respondenty finanční ohodnocení s 67%, následuje dobře odvedená práce s 44% a zajímavější práce s 42%. Nejméně motivující jsou dle odpovědí respondentů nabízené benefity (Graf 7-22).



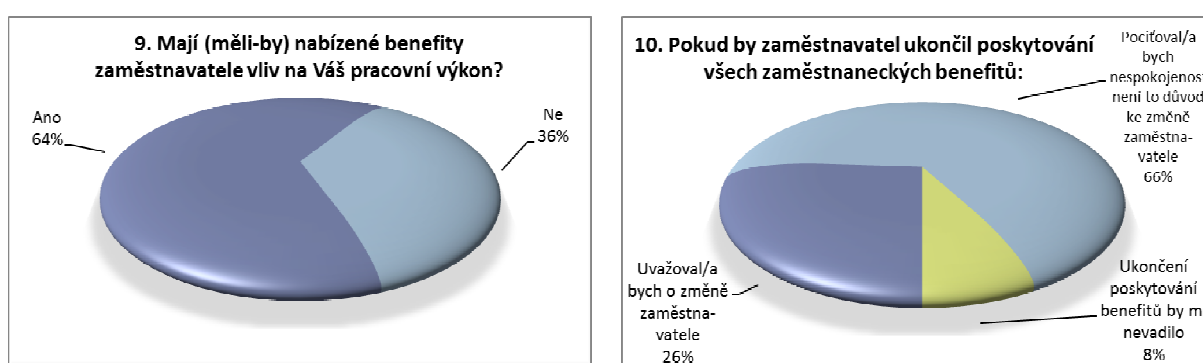
Graf 7-22 Vyhodnocení otázky č. 8, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Mají (měli-by) nabízené benefity zaměstnavatele vliv na Váš pracovní výkon?

V 64% mají nabízené benefity zaměstnavatele vliv na pracovní výkon respondentů, naopak u 36% odpovědí by nabízené benefity neměli vliv na pracovní výkon žádný vliv (Graf 7-23).

Otázka č. 10: Pokud by zaměstnavatel ukončil poskytování všech zaměstnaneckých benefitů:

Pokud by zaměstnavatel ukončil poskytování všech zaměstnaneckých benefitů tak by 66% respondentů pociťovalo nespokojenost, ale nebyl by to důvod ke změně zaměstnání. Naopak 26% respondentů by za této situace uvažovalo o změně zaměstnání. V 8% by ukončení poskytování benefitů respondentům nevadilo (Graf 7-23).



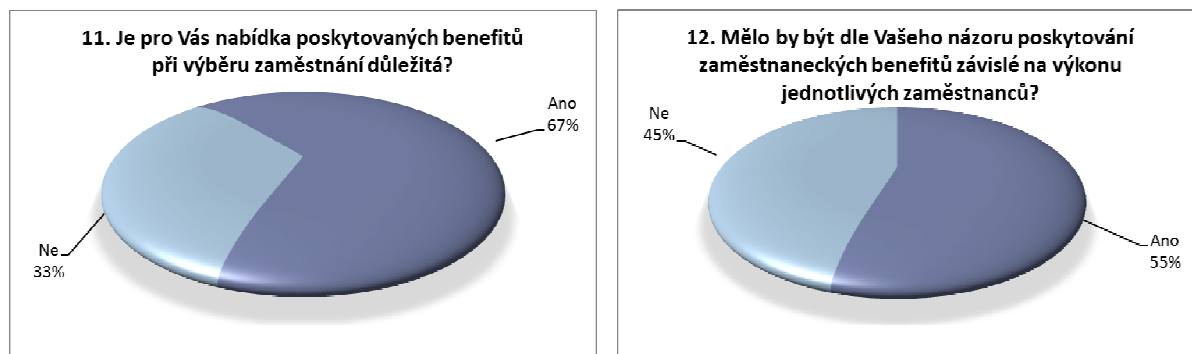
Graf 7-23 Vyhodnocení otázky č. 9 a č. 10, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Je pro Vás nabídka poskytovaných benefitů při výběru zaměstnání důležitá?

67% respondentů uvedlo důležitost nabídky poskytovaných benefitů při výběru zaměstnání (Graf 7-24).

Otázka č. 12: Mělo by být dle Vašeho názoru poskytování zaměstnaneckých benefitů závislé na výkonu jednotlivých zaměstnanců?

Dle 55% respondentů by mělo být poskytování zaměstnaneckých benefitů závislé na výkonu jednotlivých zaměstnanců (Graf 7-24).



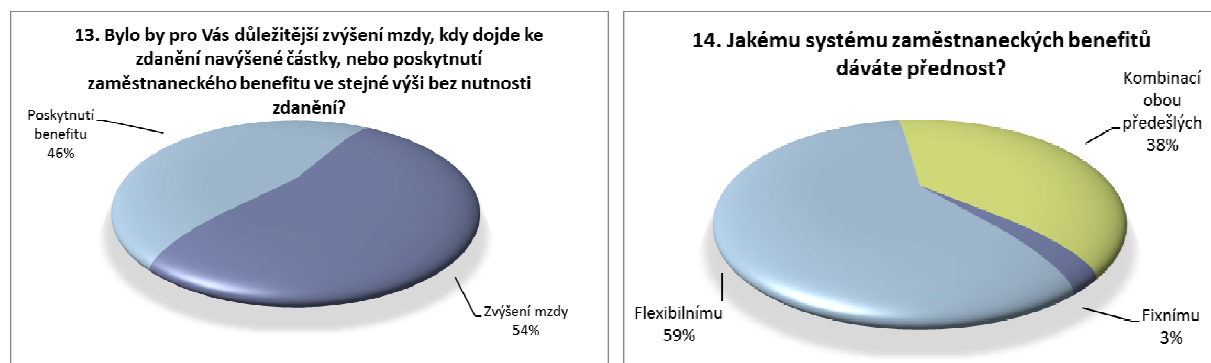
Graf 7-24 Vyhodnocení otázky č. 11 a č. 12, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Bylo by pro Vás důležitější zvýšení mzdy, kdy dojde ke zdanění navýšené částky, nebo poskytnutí zaměstnaneckého benefitu ve stejné výši bez nutnosti zdanění?

Pro 54% respondentů by bylo důležitější zvýšení mzdy nad poskytnutí zaměstnaneckého benefitu ve stejné výši i za předpokladu zdanění navýšené částky mzdy (Graf 7-25).

Otázka č. 14: Jakému systému zaměstnaneckých benefitů dáváte přednost?

59% respondentů upřednostňuje flexibilní možnost výběru zaměstnaneckých benefitů z nabízeného balíčku benefitů (Graf 7-25).

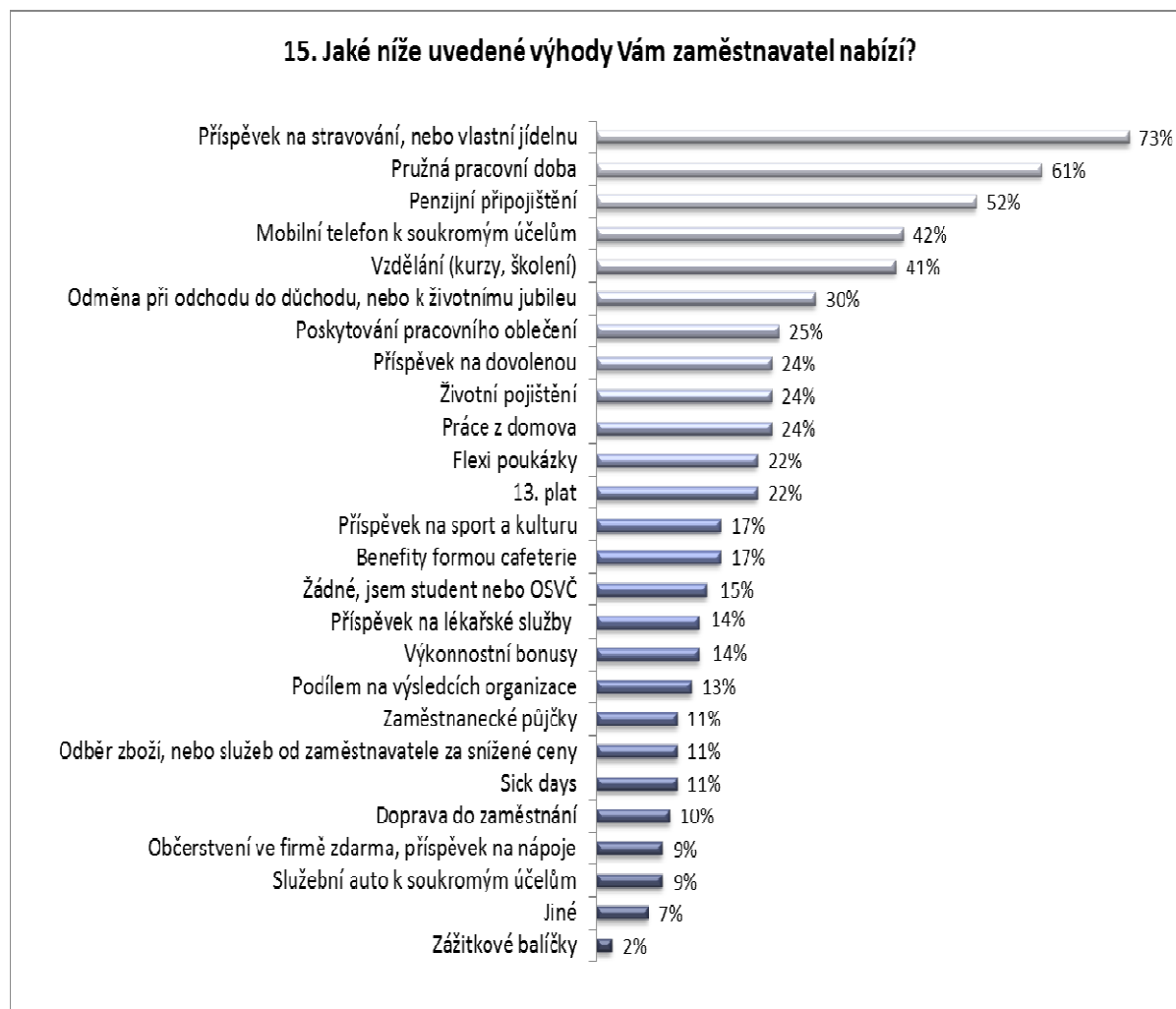


Graf 7-25 Vyhodnocení otázky č. 13 a č. 14, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Jaké níže uvedené výhody Vám zaměstnavatel nabízí?

Mezi prvních pět nejvíce poskytovaných benefitů respondentům se řadí příspěvek na stravování 73%, následuje pružná pracovní doba s 61%, dále příspěvek na penzijní připojištění s 52%, poskytování mobilního telefonu k soukromým účelům s 42% a pětici nejvíce poskytovaných benefitů uzavírá možnost vzdělání s 41%. Z pěti nejméně nabízených benefitů respondentům je služební auto k soukromým účelům s 9% a občerstvení ve firmě zdarma, případně příspěvek na nápoje taktéž s 9%, následuje zprostředkování dopravy do zaměstnání s 10%, sick days s 11% a odběr zboží od zaměstnavatele za zvýhodněné ceny (Graf 7-26).

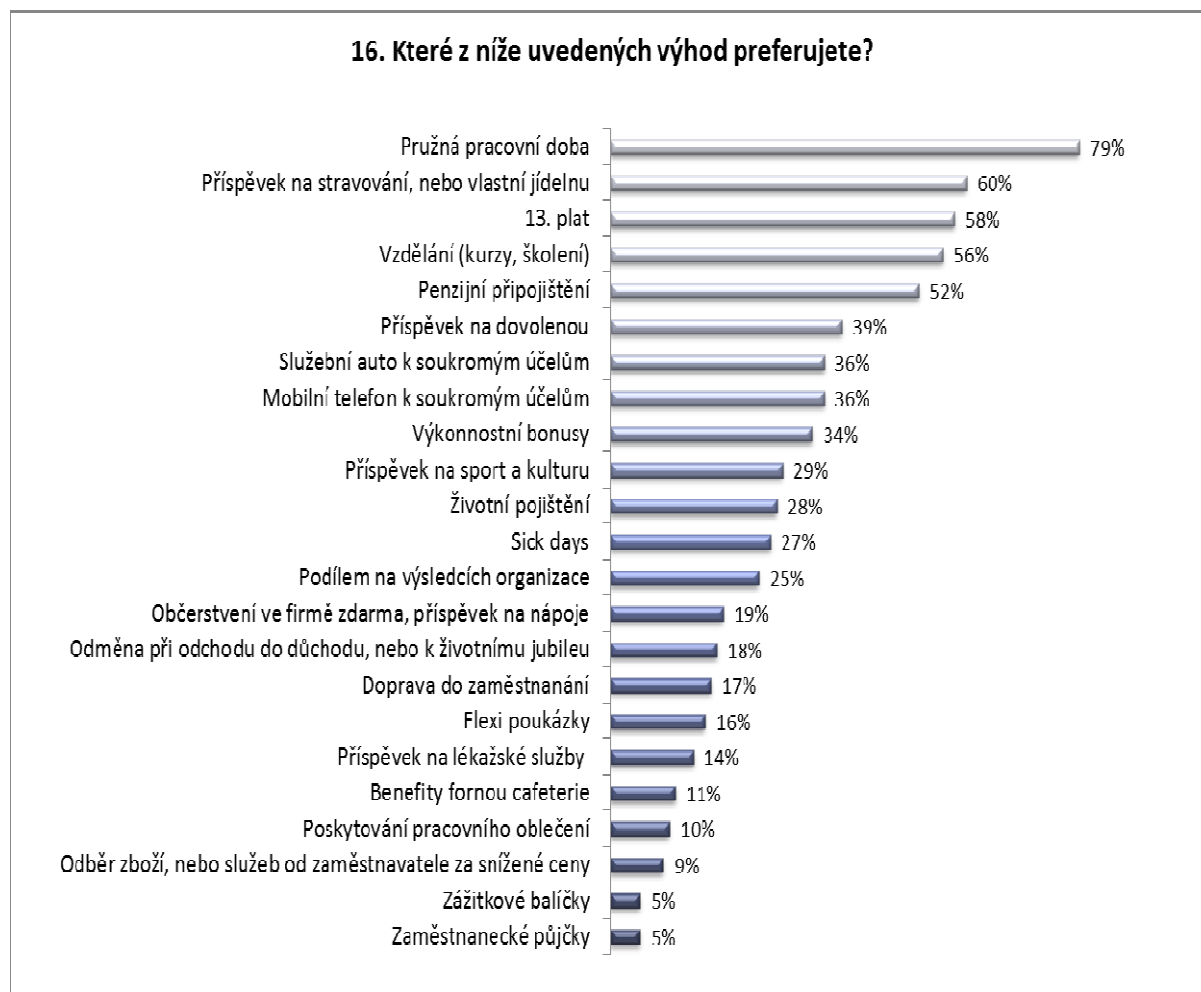
Jako další možnosti benefitů, které společnosti respondentům poskytují jsou: zvýhodněný tarif, možnost nákupu MS Office za zvýhodněné ceny, týden dovolené navíc, dotované byty pro nové zaměstnance, ošatné, režijní jízdné, organizace dětských táborů a lyžařských kurtů a příspěvky na ně, firemní fitness.



Graf 7-26 Vyhodnocení otázky č. 15, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Které z níže uvedených výhod preferujete?

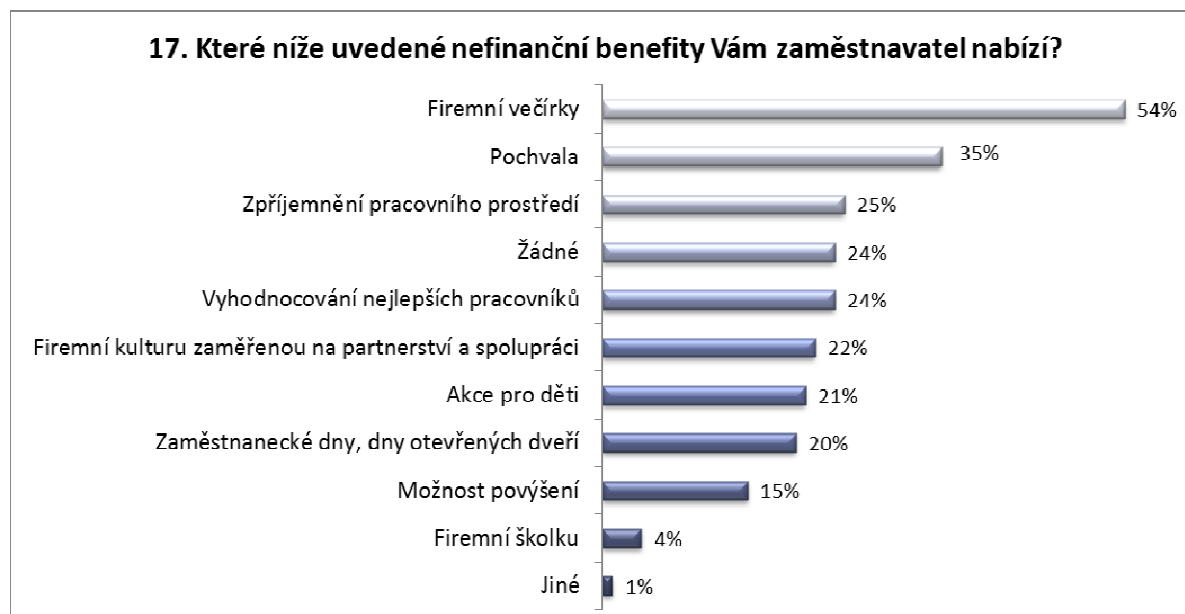
Mezi prvních pět nejvíce preferovaných benefitů respondenty se řadí pružná pracovní doba se 79%, dále příspěvek na stravování s 60%, 13. plat s 58% následovaný poskytnutím vzdělávání s 56% a příspěvkem na dovolenou s 39%. Pět nejméně preferovaných benefitů u respondentů jsou zážitkové balíčky s 5%, dále zaměstnanecké půjčky také s 5%, odběr zboží, nebo služeb od zaměstnavatele za zvýhodněné ceny s 9%, poskytování pracovního oblečení s 10% a benefity formou cafeterie s 11%. U možnosti vyjádřit preferované benefity respondenti nad rámec uvedených odpovědí zdůraznili týden dovolené navíc a dotované byty pro nové zaměstnance. (Graf 7-27).



Graf 7-27 Vyhodnocení otázky č. 16, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Které níže uvedené nefinanční benefity Vám zaměstnavatel nabízí?

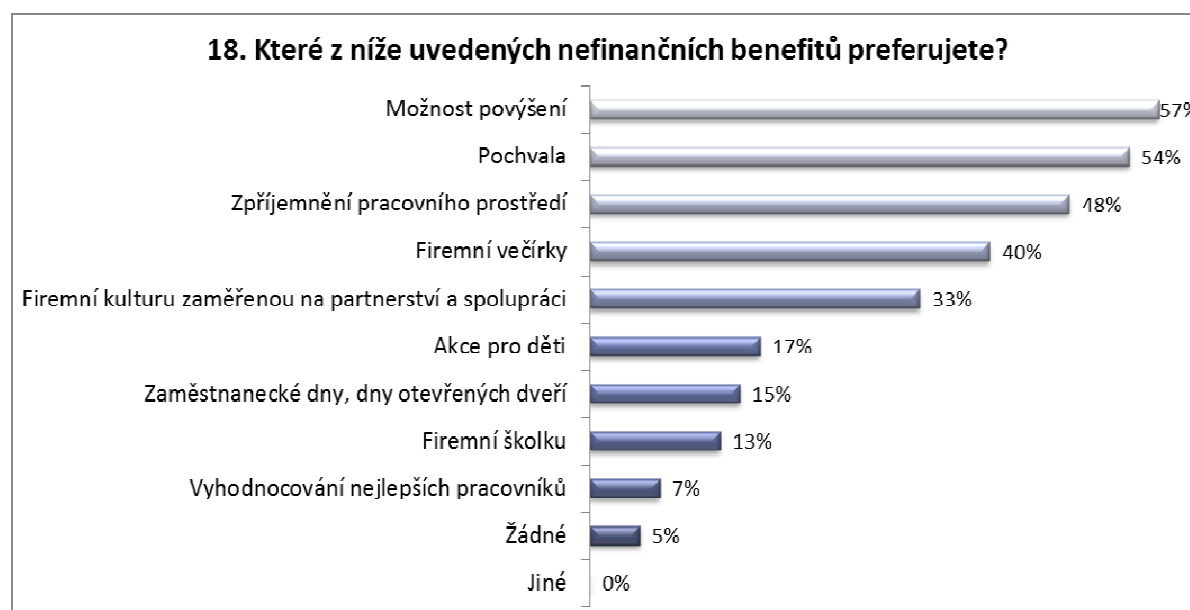
Respondentům zaměstnavatelé v největší míře 54% organizují firemní večírky a v 35% chválí své zaměstnance, další benefity uvedené v grafu jsou téměř vyrovnané. Nejméně poskytovaným benefitem je možnost firemní školky. Ve 24% uvedli respondenti neposkytování zaměstnavatelem žádného z uvedených nefinančních benefitů (Graf 7-28).



Graf 7-28 Vyhodnocení otázky č. 17, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Které z níže uvedených nefinančních benefitů preferujete?

Respondenti naopak nejvíce preferují v 57% možnost povýšení a v 54% pochvalu následované zpříjemněním pracovního prostředí v 48%. Nejméně preferují respondenti vyhodnocování nejlepších pracovníků v 7% (Graf 7-29).



Graf 7-29 Vyhodnocení otázky č. 18, zdroj: vlastní zpracování

7.7 Celkové shrnutí výsledků dotazníkového šetření

7.7.1 Oblast firemní kultury

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že oslovené společnosti si uvědomují vliv podnikové kultury na celkovou výkonnost podniku a proto se snaží využívat prvků podnikové kultury ke zvyšování výkonnosti podniku.

Nejvíce využívanými prvky podnikové kultury dle oslovených společností jsou normy chování, hodnoty vyjádřené např. v etickém kodexu a zvyky, rituály (oslavy narozenin, vánoční svátky atp.) V tabulce (Tabulka 7-3) je uvedeno srovnání využívání prvků podnikové kultury v oslovených společnostech a ve společnosti DICz. Z porovnání je zřejmé, že společnost DICz využívá všechny uvedené prvky podnikové kultury.

Tabulka 7-3 Srovnání využívání prvků firemní kultury - oslovené společnosti x DICz, zdroj: vlastní zpracování

Prvky firemní kultury	Společnosti využívají [%]	DICz využívá
Normy chování	87%	ANO
Hodnoty	68%	ANO
Zvyky, rituály	62%	ANO
Firemní architektura a vybavení	60%	ANO
Historiky a mýty	22%	ANO

V tabulce (Tabulka 4-1) jsou srovnány využívané nástroje interní komunikace v oslovených společnostech s využitím nástrojů interní komunikace ve společnosti DICz.

Tabulka 7-4 Srovnání využívání nástrojů interní komunikace - oslovené společnosti x DICz, zdroj: vlastní zpracování

Nástroje interní komunikace	Společnosti využívají [%]	DICz využívá
Intranet, internet	82%	ANO
Nástěnku	68%	ANO
Řízený sběr připomínek (např. schránku na připomínky)	42%	ANO
Podnikový časopis, magazín	37%	ANO
Doplňeno společností nad rámec dotazníku		
Hromadné e-maily		ANO
TV ve firemní jídelně s aktuálními informacemi		NE
Den „otevřených dveří“ v týdnu u top managementu		Zaměstnanci mohou přijít k managementu kdykoliv dle potřeby
Pravidelné schůzky na jednotlivých úrovních řízení		ANO

V tabulce (Tabulka 7-5) jsou porovnány nejčastější odpovědi respondentů z řad oslovených společností na položené otázky v dotazníku s porovnáním, zda společnost DICz nejvíce preferované výsledky také nabízí, případně využívá.

Tabulka 7-5 Porovnání nejčastějších odpovědí respondentů z řad oslovených společností se společností DICz, zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědi v dotazníku	Společnosti uvedli [%]	DICz využívá
Společnosti mají předepsaný etický kodex a zaměstnanci mají povinnost se jím řídit	50%	ANO
Zažitý způsob komunikace je ve společnostech spíše neformální	53%	ANO
Zaměstnanci společností, případně jejich výrazná část používají povinně společného firemního oblečení	47%	ANO
Společnosti se snaží o rozvoj podnikového designu vytvářením příjemného vzhledu firmy	68%	ANO
Společnosti pořádají pravidelně neformální setkání pracovníků, případně rodinných příslušníků	63%	ANO
Společnosti využívají nápady, podněty a iniciativu zaměstnanců řízeným způsobem	47%	ANO
Při využívání nápadu nebo iniciativy zaměstnancem je autor finančně odměněn	53%	ANO

7.7.2 Oblast firemní benefitů a motivace

Oslovené společnosti v 92% uvedli, že využívají systém zaměstnaneckých benefitů a třetina společností částečně využívá externí firmu při řešení správy benefitů. Více než polovina společností nabízí zaměstnancům fixní způsob nabídky benefitů a třetina využívá kombinaci fixního a flexibilního způsobu využívání benefitů zaměstnanci Nejvíce vede zaměstnance k lepším pracovním výkonům dle výsledků dotazníku finanční odměna. Pro více než polovinu společností by bylo pro zaměstnance více motivující snižování a zvyšování hodnoty benefitů v souvislosti s jejich pracovním výkonem.

V tabulce (Tabulka 7-6) je uvedena nabídka finančních benefitů z řad oslovených společností a preferovaných benefitů respondenty z řad oslovené veřejnosti v procentním zastoupení jednotlivých odpovědí a porovnání s nabídkou poskytovaných benefitů společností DICz. Benefitů, které společnost DICz prozatím zaměstnancům nenabízí, jsou pro přehlednost zvýrazněny oranžovou barvou.

Tabulka 7-6 Srovnání nabídky výhod uvedených finančních nástrojů motivace - oslovené společnosti x DICz, zdroj: vlastní zpracování

Finanční nástroje motivace	Společnosti nabízejí [%]	Veřejnost preferuje [%]	DICz nabízí
Příspěvek na stravování, nebo vlastní jídelnu	95%	60%	ANO
Vzdělání (kurzy, školení)	87%	56%	ANO
Pružná pracovní doba	82%	79%	ANO částečně pro THZ
Penzijní připojištění	76%	52%	ANO
Poskytování pracovního oblečení	66%	10%	ANO
Mobilní telefon k soukromým účelům	63%	36%	NE
Výkonnostní bonusy	61%	34%	ANO
Odměna při odchodu do důchodu, nebo k životnímu jubileu	61%	18%	Při odchodu do důchodu – ANO Při životním jubileu - NE
Služební auto k soukromým účelům	53%	36%	ANO
Občerstvení ve firmě zdarma, příspěvek na nápoje	53%	19%	ANO
Příspěvek na životní pojištění	45%	28%	NE
13. plat	45%	58%	ANO (rozdělen do půl ročních odměn)
Příspěvek na sport a kulturu	37%	29%	ANO
Příspěvek na lékařské služby (lékařské prohlídky, očkování, nákupy v lékárnách)	37%	14%	ANO
Flexi poukázky	37%	18%	NE společnost využívá systém Benefit plus
Benefity formou cafeterie	26%	11%	ANO
Zaměstnanecké půjčky	26%	5%	NE
Doprava do zaměstnání	24%	17%	ANO
Podílem na výsledcích organizace	21%	25%	ANO
Příspěvek na dovolenou	18%	39%	NE
Sick days	16%	27%	NE
Odběr zboží, nebo služeb od zaměstnavatele za snížené ceny	16%	9%	ANO
Práce z domova	24%		NE vhodné pouze pro THZ, pro pracovníky ve výrobě nereálné

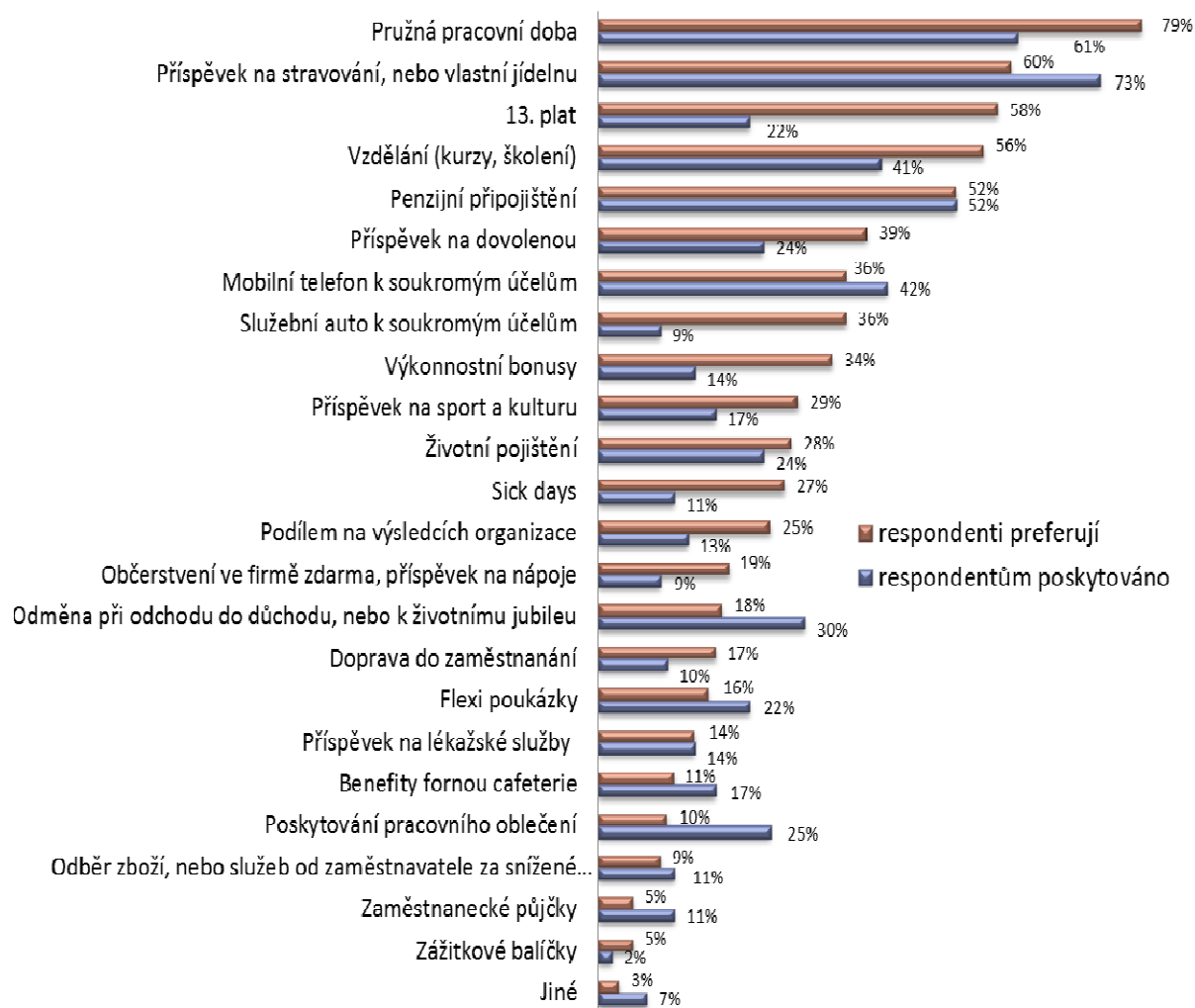
Finanční nástroje motivace	Společnosti nabízejí [%]	Veřejnost preferuje [%]	DICz nabízí
Doplňeno společností a veřejností nad rámec dotazníku			
Týden dovolené navíc			ANO
Levnější telefonní síť			ANO
Náborový příspěvek			NE
Odměny za pracovní výročí			ANO
Příspěvek při narození dítěte			ANO
Odměna za doporučení nového zaměstnance			ANO
Dotované byty pro nové zaměstnance			NE

Tabulka 7-7 Srovnání využívání uvedených nefinančních nástrojů motivace - oslovené společnosti x DICz, zdroj: vlastní zpracování

Nefinanční nástroje motivace	Společnosti využívají [%]	Veřejnost preferuje [%]	DICz využívá
Firemní večírky	92%	40%	ANO
Pochvala	50%	54%	ANO
Vyhodnocování nejlepších pracovníků	42%	7%	ANO
Možnost povýšení	42%	57%	ANO
Zpříjemnění pracovního prostředí	42%	48%	ANO
Firemní kulturu zaměřenou na partnerství a spolupráci	33%	33%	ANO
Zaměstnanecké dny, dny otevřených dveří	25%	15%	ANO
Akce pro děti	17%	17%	ANO
Firemní školku	8%	13%	NE

V grafu (Graf 7-30) jsou porovnány poskytované benefity respondentům z řad veřejnosti jejich zaměstnavatelem a respondenty preferovanými benefity. Z uvedeného porovnání je zřejmý rozdíl v benefitu pružná pracovní doba, kterou nejvíce respondenti preferují následovaný příspěvkem na stravování. U nejvíce poskytovaných benefitů zaměstnavatelem je toto pořadí prohozeno. Velký rozdíl je zřejmý u nabídky 13. platu, který preferuje 58% respondentů oproti 22%, kdy zaměstnancům jsou 13. platy poskytovány. Možnosti využití služebního auta k soukromým účelům preferuje 36% respondentů a je jim nabízeno pouze v 9%.

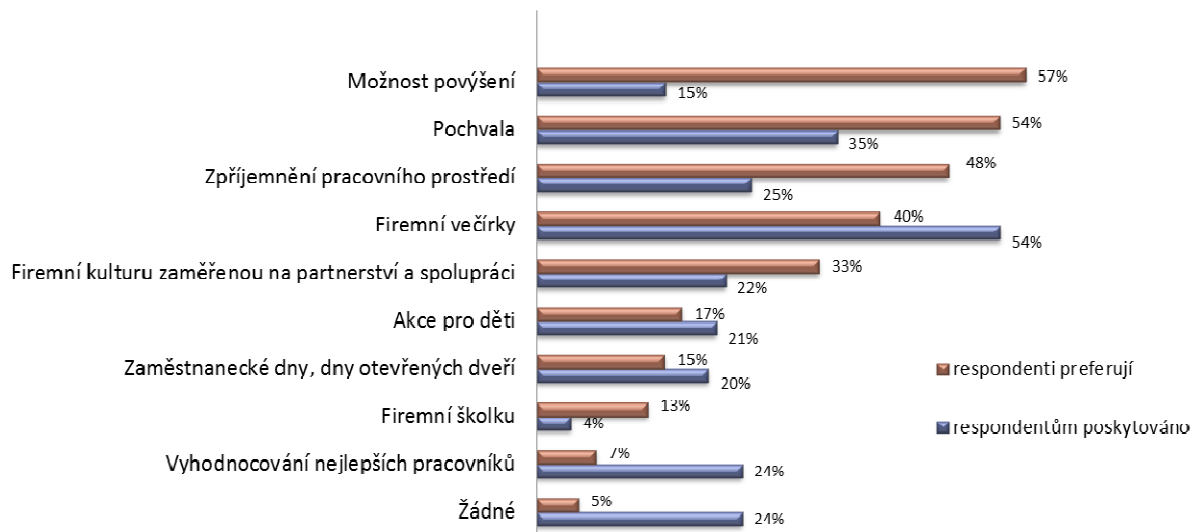
Porovnání poskytovaných benefitů s preferovanými benefity respondentů



Graf 7-30 Porovnání poskytování finančních benefitů s benefity preferovanými respondenty z řad veřejnosti, zdroj: vlastní zpracování

V grafu (Graf 7-31) je vyjádřeno porovnání poskytovaných nefinančních benefitů respondentům zaměstnavatelem a preferovaných nefinančních benefitů respondenty. Poměrně výrazný rozdíl je u odpovědí u možnosti povýšení, což respondenti preferují v 57% oproti nabízeným možnostem povýšení u zaměstnavatele v 15%. Respondenti by více ocenili i častější pochvalu a zpříjemnění pracovního prostředí. Možnost firemní školky je zaměstnancům nabízena pouze v 4% oproti preferovaným 13%. Vyhodnocování nejlepších pracovníků bylo respondenty preferováno nejméně.

Porovnání poskytovaných benefitů s preferovanými benefity respondentů



Graf 7-31 Porovnání poskytování nefinančních benefitů s benefity preferovanými respondenty z řad veřejnosti, zdroj: vlastní zpracování

8 Návrhy doporučení úprav v oblasti firemní kultury a v oblasti firemních benefitů ve společnosti DICz

8.1 Návrh doporučení úprav v oblasti firemní kultury

Podniková kultura ve společnosti DICz je dobře nastavena a nebudou proto navrhovány žádné zásadní změny v této oblasti. Z výsledků dotazníkového šetření z řad oslovených společností stojí za úvahu možnost rozšíření způsobu interní komunikace o umístění televizoru v závodní jídelně, který by aktuálně informoval zaměstnance o dění ve společnosti. Společnost DICz má silnou firemní kulturu. Pro společnost jsou jasně stanoveny hodnoty, které jsou základem pro filosofii společnosti a tyto hodnoty jsou zaměstnanci sdíleny. Pravidla chování jsou ve společnosti jasně dána a zaměstnanci dodržovaná. Strategie společnosti DICz je propojená s firemní kulturou společnosti, což vede k celkovému naplnění cílů společnosti. Nicméně je důležité stávající nastavení firemní kultury ve společnosti neustále upevňovat, ale také dokázat reagovat na její postupný vývoj ovlivněný například vývojem celkové strategie společnosti. Firemní kulturu je třeba zaměřit především na vzájemnou spolupráci, vytváření kvalitního pracovního prostředí a možnost podílení se zaměstnanců na rozvoj celé společnosti. Je důležité dávat zaměstnancům vhodným způsobem najevo zájem zaměstnavatele o jejich názory a nápady a podporovat jejich vědomí o sounáležitosti a důležitosti jednotlivce ve společnosti DICz.

8.2 Návrh doporučení úpravy stávajících benefitů ve společnosti DICz

Ze zpracovaného průzkumu formou dotazníkového šetření vyplývá podvědomí společností o potřebách jejich zaměstnanců a možnostech uspokojení těchto potřeb pomocí zaměstnaneckých benefitů. Dle analýzy firemních benefitů a motivace zaměstnanců ve společnosti DICz v kapitole 6.2 vyplývá, že společnost poskytuje poměrně pestré množství benefitů a v podstatě nabízí benefity, které v dotazníku uvedly oslovené společnosti, a o které projeví potenciální zaměstnanci v dotazníkovém šetření největší zájem. Důležitá je i flexibilita nabízených benefitů, kde si sami zaměstnanci mohou vybrat ze systému Benefit plus z jaké skupiny benefitů budou své výhody čerpat. Nabízené benefity je potřeba udržet a pravidelně aktualizovat jejich rozsah dle aktuálních požadavků zaměstnanců, případně přicházet s novými a zajímavými nápady a náměty. Z dlouhodobého hlediska jsou stále stejné benefity považovány zaměstnanci jako automatická součást platu a tím dochází k poklesu jejich vlivu na motivaci. Na základě vyhodnocení (Tabulka 7-6 a Tabulka 7-7) je možné nabídku firemních benefitů ve společnosti DICz rozšířit o benefity, které společnost prozatím svým zaměstnancům nenabízí. Jedná se například o poskytování příspěvku na soukromé životní pojištění, poskytnutí dnů zdravotního volna (sick days), vybudování firemní školky, poskytnutí příspěvku na dovolenou případně možnost rozšířit benefity o nabídku zaměstnaneckých půjček a dotovaných bytů pro nové zaměstnance.

Pocit smysluplné práce, pochvala nadřízeného za dobře vykonanou práci, přátelské a příjemné prostředí to jsou benefity, které mají na zaměstnance silnější vliv, než si společnosti uvědomují. Pokud se zaměstnanci cítí na pracovišti dobře, mají přátelské kolegy a práce je baví, jsou spokojenější a mají větší motivaci k práci. Motivovat zaměstnance k vyšším pracovním výkonům je možné i za pomoci maličkostí jako je například důvěra a uznání nadřízeného. Tyto úpravy zaměstnavatele nestojí žádné finanční náklady, ale zaměstnance mohou velice pozitivně ovlivnit a motivovat.

Důležité je také, aby zaměstnanci dokázali porozumět tomu, proč společnost nabízí jednotlivé benefity, aby mohli celý systém lépe pochopit a ocenit. Benefity je potřeba zaměstnancům i případným uchazečům o zaměstnání srozumitelně představit. Jedním z poznatků vyplývajících z dotazníkového šetření je i zjištění, že studenti posledních ročníků magisterského studia zpravidla vůbec netuší o existenci zaměstnaneckých benefitů a ani nejsou informováni co jaký benefit všeobecně zahrnuje a jaké může přinést výhody. Na internetových stránkách společnosti DICz nejsou uvedeny podrobné informace o nabízených firemních benefitech. Společnost DICz poskytuje velké množství zaměstnaneckých benefitů a bylo by velice přínosné pro získávání nových kvalitních zaměstnanců tyto výhody na svých kariérních stránkách prezentovat. Možností je i zpracování náborové brožury, nebo letáků, kde budou kandidáti vhodnou formou poskytované benefity lépe vnímat.

Motivace zaměstnanců je velmi důležitá a má velice významný vliv na pracovní výkon. Je proto vhodné se této problematice ve společnosti zabývat a hledat optimální řešení pro každého jednotlivého zaměstnance, neboť každý zaměstnanec má své specifické požadavky a na každého zaměstnance působí jiné motivační nástroje.

8.3 Konkrétní návrhy možnosti doplnění firemních benefitů ve společnosti DICz

Navržené konkrétní řešení vychází z výsledků vyhodnocení dotazníkového šetření a je zaměřeno především na oblast soukromého života a zdraví. V této oblasti již zaměstnanci na základě využívání zavedeného systému Benefit plus prokázali poměrně velký zájem. Navržená nabídka jistě přispěje k větší spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců ke společnosti DICz. Před zavedením nových benefitů je nutné pomocí průzkumu zjistit opravdový zájem zaměstnanců o nové benefity a upřesnit případný rozsah jejich zavedení. Uvedené benefity jsou pro zaměstnavatele většinou daňové uznatelné a společnosti sníží daňový základ. Ovšem nové benefity znamenají pro společnost další vynaložené náklady a proto je nutné před případným zavedením nových navrhovaných benefitů provést porovnání vynaložených nákladů v poměru s případnou daňovou úsporou.

8.3.1 Příspěvek na životní pojištění

Na soukromém životním pojištění se nemusí podílet jen zaměstnanec, ale součástí zaměstnaneckých výhod může být i příspěvek zaměstnavatele. [6]

- **Daňové řešení u zaměstnavatele**

Príspevek zaměstnavatele na životní pojištění je bez ohledu na jeho výši daňově uznatelný, pokud jeho poskytování zaměstnavatelem vyplývá z kolektivní smlouvy, nebo vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy. [6]

- **Daňové řešení u zaměstnance**

Príspevek zaměstnavatele na životní pojištění zaměstnance je osvobozen od daně z příjmu ze závislé činnosti pokud nepřevyší roční částku 30 000 Kč a nevchází do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Životní pojištění je daňově uznatelné a umožňuje příspěvek na životní pojištění odepisovat ze základu daně z příjmu. [6]

- **Podmínky**

Pojistnou smlouvu uzavře zaměstnanec jako pojistník s pojišťovnou. Ve smlouvě je sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a po dovršení věku 60 let. Limitní částka 30 000 pro osvobození příspěvku od daně z příjmu ze závislé činnosti je sledována u zaměstnavatele souhrnně za příspěvek na soukromé životní pojištění, penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření a příspěvek na penzijní pojištění. Při poskytnutí příspěvku zaměstnavatelem na životní pojištění ve finanční podobě přímo zaměstnanci nelze uplatnit daňové výhody na straně zaměstnance. [6]

- **Vyčíslení úspory na konkrétním příkladu**

Na příkladu je uvedeno vyčíslení výhody poskytnutí příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění zaměstnance (Tabulka 8-1) v porovnání s navýšením finanční složky mzdy o totožnou částku. (Tabulka 8-2) Pro výpočet je využita průměrná měsíční mzda, která dosáhla dle Českého statistického úřadu v roce 2015 výše 26 467 Kč hrubé mzdy. [18]

- **Zvýšení mzdy o 1 000 Kč**

Tabulka 8-1 Zvýšení mzdy o 1 000 Kč, zpracováno podle [6]

Daňové řešení u zaměstnance	Částka v Kč	Náklady u zaměstnavatele	Částka v Kč
Hrubá mzda	27 467	Hrubá mzda	27 467
Pojistné hrazené zaměstnavatelem (34%)	9 340	Náklady na pojistné	9 340
Super hrubá mzda	36 807		
Záloha na daň z příjmu fyzické osoby	5 535		
Sleva na dani na poplatníka	-2 070		
Pojistné hrazené zaměstnancem (11%)	3 023		
Čistá mzda	20 979	Osobní náklady celkem	36 807

- Poskytnutí příspěvku 1 000 Kč na životní pojištění

Tabulka 8-2 Poskytnutí příspěvku na životní pojištění, zpracováno podle [6]

Daňové řešení u zaměstnance	Částka v Kč	Náklady u zaměstnavatele	Částka v Kč
Hrubá mzda	26 467	Hrubá mzda	26 467
Pojistné hrazené zaměstnavatelem (34%)	9 000	Náklady na pojistné	9 000
Supě hrubá mzda	35 467	Příspěvek na životní pojištění	1 000
Záloha na daň z příjmu fyzické osoby	5 325		
Sleva na dani na poplatníka	-2 070		
Pojistné hrazené zaměstnancem (11%)	2 913		
Čistá mzda	20 299	Osobní náklady celkem	36 467
Příspěvek na životní pojištění	1 000		
Celkem	21 299		

• Vyhodnocení

Pokud je zaměstnanci zvýšena měsíční mzda o 1 000 Kč formou poskytnutí příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění zvýší se jeho čistá měsíční mzda včetně tohoto příspěvku o 320 Kč (sociální pojištění 6,5%, zdravotní pojištění 4,5%, daň ze mzdy 15% z 1 340 Kč, zaokrouhleno na 1 400 Kč) oproti pouhému navýšení hrubé mzdy o 1 000. Na osobních nákladech ušetří zaměstnavatel 340 Kč (sociální pojištění 25% a 9% zdravotní pojištění) před zdaněním daně z příjmu. Pokud zaměstnavatel navýší mzdu zaměstnanci o 1 000 Kč, dojde k navýšení nákladů na zaměstnance o 1 340 Kč.

Tabulka 8-3 Vyčíslení ročních nákladů na zaměstnance při příspěvku na životní pojištění, zdroj: vlastní zpracování

Roční náklady zaměstnavatele na zvýšení mzdy o 1000 Kč a poskytnutí příspěvku 1000 Kč		
	Zvýšení mzdy	Poskytnutí příspěvku
Roční náklady na zaměstnance	16 080	12 000
Roční náklady na 1 008 zaměstnanců	16 208 640	12 096 000
Roční náklady zaměstnavatele na zvýšení mzdy o 500 Kč a poskytnutí příspěvku 500 Kč		
	Zvýšení mzdy	Poskytnutí příspěvku
Roční náklady na zaměstnance	8 040	6 000
Roční náklady na 1 008 zaměstnanců	8 104 320	6 048 000

Poskytnutím příspěvku na životní pojištění místo pouhého navýšení hrubé mzdy o 1 000 Kč ušetří zaměstnavatel ročně 4 080 Kč na jednoho zaměstnance a 4 112 640 Kč na 1 008 zaměstnanců, což je počet zaměstnanců ve společnosti DICz k 30.4.2016 [18]. Pokud zaměstnavatel poskytne příspěvek na životní pojištění pouze v hodnotě 500 Kč místo navýšení mzdy ve stejné částce ušetří na 1 008 zaměstnanců 2 056 320 Kč (Tabulka 8-3).

Příspěvek na soukromé životní pojištění je velice účinnou motivací pro zaměstnance, který je jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele daňově výhodný. Výše příspěvku na životní pojištění je možno poskytovat zaměstnancům v různých částkách například v závislosti na odpracovaných letech.

8.3.2 Dny zdravotního volna

Tento benefit umožňuje poskytnutí předem daného počtu dnů volna pro zaměstnance v době nemoci. Zaměstnanci se často bojí onemocnět ze strachu o ztrátu zaměstnání, případně řešení nepříjemností se zaměstnavatelem. Přecházení nemoci může mít u zaměstnanců i trvalé zdravotní následky. Zaměstnavatelé poskytují zpravidla zaměstnancům zdravotní volno na dobu 3 až 5 dnů za kalendářní rok. Při čerpání tohoto volna nemusí zaměstnanec předkládat zaměstnavateli neschopenku od lékaře. Poskytnutí zdravotního volna je tedy prospěšné pro obě strany. Zaměstnanci tento benefit využívají a pracují tak pro společnost efektivněji a dochází i k podpoře jeho loajálnosti ke společnosti, ve které pracuje. [17]

- **Daňové řešení u zaměstnavatele**

Zaměstnavatel si náklady na dny zdravotního volna může zahrnout jako daňově uznatelný náklad. [17]

- **Daňové řešení u zaměstnance**

Zaměstnanec musí za příjem z poskytnutého placeného volna odvést sociální a zdravotní pojištění. [17]

- **Podmínky**

Při zavedení poskytování dnů zdravotního volna, je důležité určit kolik dnů budou moci zaměstnanci využít, zda budou poskytovány všem zaměstnancům plošně ve stejném rozsahu, případně určit výši mzdy v době čerpání volna. Zaměstnavatel může hradit mzdu v plné výši, nebo pouze poměrnou část mzdy. Důležité je také stanovení postupu při nevyčerpání zdravotního volna zaměstnancem za příslušný rok. Podrobná pravidla čerpání je důležité zakotvit v kolektivní smlouvě, nebo ve vnitřním předpisu společnosti. [17]

- **Vyčíslení nákladů na poskytnutí 4 dnů zdravotního volna**

Při výpočtu uvažují poskytnutí čtyř dnů zdravotního volna zaměstnavatelem za kalendářní rok. Dny mohou být dle podmínek zaměstnavatele poskytnuty najednou, případně je možné každý půlrok umožnit zaměstnancům čerpat dva dny zdravotního volna. Pro výpočet využijí průměrnou měsíční mzdu, která dosáhla dle Českého statistického úřadu v roce 2015 výše 26 467 Kč hrubého. [18]

Náklady zaměstnavatele na jednoho zaměstnance jsou 35 467 Kč/měsíc. Při uvažování 20 pracovních dnů v měsíci jsou náklady zaměstnavatele na jeden pracovní den za jednoho zaměstnance přibližně 1 773 Kč. Zaměstnavatel nemusí poskytovat náhradu mzdy v plné výši, určení peněžního podílu z průměrné mzdy je jen na vůli zaměstnavatele (Tabulka 8-4).

Tabulka 8-4 Vyčíslení ročních nákladů zaměstnavatele na 4 dny zdravotního volna, zdroj: vlastní zpracování

Roční náklady zaměstnavatele na 4 dny zdravotního volna v Kč		
	Poskytnutí 4 dnů zdravotního volna v plné výši platu	Poskytnutí 4 dnů zdravotního volna s 80% náhradou průměrné mzdy
Roční náklady na zaměstnance	7 092	5 674
Roční náklady na 1 008 zaměstnanců	7 148 736	5 718 989

- **Vyhodnocení**

Pro zaměstnance je poskytnutí dnů zdravotního volna výhodný benefit. Pro zaměstnavatele tento benefit znamená zvýšení mzdových nákladů a následné problémy při vybírání těchto dnů na obsazování směnného provozu. Ovšem pro zaměstnavatele přinášejí zaměstnanci při dlouhodobější nemocnosti vysoké náklady a zaměstnanec může během prvních dnů nemoci, kdy dochází do zaměstnání nakazit více lidí ve společnosti. Poskytnuté dny volna jsou pro zaměstnavatele méně nákladné, než placení delší nemocenské. V zákoníku práce není poskytování zdravotního volna zakotveno, je tedy pouze na vůli zaměstnavatele, zda tyto dny zaměstnancům poskytne. Dny zdravotního volna jsou doporučovány poskytovat všem kmenovým zaměstnancům ve stejném rozsahu a za stejných podmínek z důvodu zabránění možného diskriminačního chování.

Pro podrobnou analýzu finančních dopadů pro zavedení dnů zdravotního volna doporučuji provést analýzu nemocnosti za určité období a následně zvážit případné dopady na náklady společnosti.

8.3.3 Firemní školka, dětská skupina a příspěvek na školku

Zaměstnavatelé mohou poskytnout svým zaměstnancům výhody v souvislosti s umístěním jejich dětí v mateřské škole a to formou provozování vlastní firemní mateřské školy, nebo poskytováním příspěvků zaměstnancům na pobyt dítěte v jiné mateřské škole. [6]

- **Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům hlídání dětí předškolního věku ve vlastním zařízení.**

Daňové řešení u zaměstnavatele

Náklady na provoz zařízení péče o děti předškolního věku (firemní školky, dětské skupiny apod.) jsou daňově uznatelné. [7], [19]

Daňové řešení u zaměstnance

Příspěvek zaměstnavatele poskytnutí nepeněžní formou ve formě užívání vlastní mateřské školy, dětské skupiny apod. je považován za zdanitelný příjem a zahrnuje se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. [7], [19]

- **Příspěvek na provoz zařízení péče o děti předškolního věku zajišťovaný jinými subjekty pro děti vlastních zaměstnanců.**

Daňové řešení u zaměstnavatele

Pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům peněžní příspěvek na tyto služby zajišťované jinými subjekty pro děti vlastních zaměstnanců, může si tento výdaj zahrnout do daňových výdajů v rozsahu daném kolektivní smlouvou, případně vnitřním předpisem, nebo pracovní či jinou smlouvou.

Pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nepeněžní příspěvek na tyto služby zajišťované jinými subjekty pro děti vlastních zaměstnanců, může tento výdaj zahrnout do daňových výdajů. Náklady je nutno hradit ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění, nebo na vrub nedaňových nákladů [7], [19]

Daňové řešení u zaměstnance

Peněžní příspěvek bude zahrnut jako zdanitelný příjem a zahrnuje se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojištění se z něj odvádí.

Nepeněžní příspěvek bude u zaměstnance osvobozen od daně z příjmu a pojistné se z něj neodvádí. [7], [19]

Možnosti úspor při platbě úhrady za školku přímo zaměstnavatelem

Pokud zaměstnavatel bude hradit plnou, nebo pouze částečnou úhradu přímo provozovateli mateřské školy půjde o nedaňový výdaj (náklad). Pokud se zaměstnanec vzdá části hrubé mzdy za umístění dítěte ve školce a fakturu za školku bude hradit zaměstnavatel je to výhodné pro obě strany. Jedná se o nepeněžní příjem, který je osvobozený od daně a nevstupuje do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění.

V kapitole 8.3.1 jsou uvedeny na příkladu příspěvku zaměstnavatele na soukromé životní pojištění ve výši 1000 Kč možnou daňovou úsporu pro zaměstnance a pro zaměstnavatele. Vzhledem ke stejnému principu budu z těchto výsledků vycházet i při možné úspoře financování úhrady za školku přímo zaměstnavatelem. Z příkladu je zřejmé, že zaměstnavatel z každé poskytnuté tisícikoruny zaměstnanci na úhrady za školku ušetří 340 Kč a zaměstnanec z této tisícikoruny nemusí odvést na odvodech 320 Kč státu.

Tabulka 8-5 úspory na úhradě za školku

Úspory zaměstnavatele a zaměstnance na poskytnutí úhrady za školku v Kč		
	Úspory při úhradě 4 000 Kč/měsíc	Úspory při úhradě 8 000 Kč/měsíc
Měsíční úspory u zaměstnance	1 280	2 560
Měsíční úspory u zaměstnavatele	1 360	2 720

Tento postup financování školky může rodičům zlevnit měsíční náklady na úhradu za školku i o třetinu, což může být pro mladé rodiny s dětmi velká finanční pomoc (Tabulka 8-5). Zaměstnavateli se sníží odvody a tím pádem i náklady na pracovní sílu. Nevýhodou na straně zaměstnance je snížení průměrné mzdy, což může mít dopad například na náhrady v době dovolené. Novinkou je i možnost daňové slevy na školku u zaměstnanců, kdy za každé vyživované dítě lze uplatnit slevu maximálně do výše minimální mzdy. [19]

- **Vyhodnocení**

S ohledem na nedostatek míst ve státem zřízených školkách a ceny za umístění dítěte v soukromých zařízeních pro děti předškolního věku je požadavek na zřízení firemní školky, případně dětské skupiny (alternativa firemní školky s méně přísnými pravidly pro provozovatele) stále aktuálnější. [7]

Společnost DICz zaměstnává k 25.3.2016 celkem 246 žen do věku 35 let a k tomuto datu je 52 žen a dva muži na rodičovské dovolené [15]. Zaměstnanci by proto jistě uvítali možnost umístit své dítě do firemní školky, která by umožnila brzké navrácení zaměstnanců z rodičovské dovolené a společnost by si udržela kvalifikované zaměstnance. Zřízení firemní školky, případně dětské skupiny by přineslo společnosti větší loajalitu zaměstnanců i zvýšení konkurenceschopnosti a prestiže společnosti. Ovšem zřízení firemní školky nebo dětské skupiny je značně finančně náročné. Je také nutné splnit množství předpisů a nařízení. V současné době existuje i možnost využití na zřízení těchto zařízení evropských dotací, na stavební úpravy, vybavení prostoru a mzdy zaměstnanců pečující o děti i další navazující náklady spjaté s provozem mateřské školy, či zařízení pečující o děti v předškolním věku. [20]. Případně je možné využít i služeb specializovaných společností, které se zabývají zakládáním, realizací a provozem těchto zařízení pro umístění dětí zaměstnanců.

Ve společnosti DICz není pro takové zařízení vhodný prostor, což by znamenalo výstavbu nové budovy pro firemní školku, případně dětskou skupinu. Vzhledem k celkovým nákladům investičním a provozním na zřízení a provoz takového zařízení pro péči o děti zaměstnanců doporučuji spíše zvážit možnost přispívat zaměstnancům na zařízení péče o jejich děti předškolního věku, které zajišťuje jiný subjekt.

9 Závěr

Cílem práce byla analýza firemní kultury a firemních benefitů nabízených ve společnosti DICz se sídlem v Plzni a jejich případná úprava na základě výsledků dotazníkového šetření ve vybraných společnostech a oslovené veřejnosti.

V teoretické části jsou vysvětleny obecné definice a pojmy jako firemní kultura a firemní benefity a zhodnocen jejich případný vliv na motivaci zaměstnanců a na výkonnost celé společnosti.

Praktická část navazuje na teoretickou část. V úvodu je uvedena charakteristika společnosti DICz a analýza její firemní kultury a poskytovaných firemních benefitů. Dále jsou podrobně vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření včetně srovnání výsledků dotazníkového šetření se společnostmi DICz. Na základě těchto výsledků jsou v poslední části práce uvedeny návrhy doporučení úprav v oblasti firemní kultury a také návrhy možného doplnění stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů.

Seznam obrázků

Obrázek 3-1 Vnější vlivy působící na firmu v jejím okolí – zpracováno podle [3].....	15
Obrázek 3-2 Vnitřní vlivy vycházející přímo z firmy – zpracováno podle [3].....	16
Obrázek 3-3 Model EFQM [4].....	17
Obrázek 3-4 Čtyři perspektivy metody BSC zpracováno podle [16].....	18
Obrázek 3-5 Vliv strategie, kultury a prostředí, zpracováno podle [2].....	19
Obrázek 3-6 Vliv firemní kultury na fungování a výkonnost organizace, zpracováno podle [2]	19
Obrázek 3-7 Model souvislostí podle Wiley a Brooks, 2000, zpracováno podle [2]	20
Obrázek 4-1 Stravenka sodexo na rok 2016 v hodnotě 80 Kč - foto vlastní autor	22
Obrázek 4-2 Flexi pass sodexo v hodnotě 100 Kč - foto vlastní autor	24
Obrázek 4-3 Vzor elektronické stravenky firmy Sodexo [10]	27
Obrázek 5-1 Areál DICz v Plzni [13].....	30
Obrázek 5-2 Systém Split [14]	33
Obrázek 5-3 Systém Multi Split [14]	33
Obrázek 5-4 Klimatizační jednotka Slim Duct [14].....	34
Obrázek 5-5 Klimatizační jednotka EMURA [14]	34
Obrázek 5-6 Klimatizační jednotka Nexura [14]	34
Obrázek 5-7 Klimatizační jednotka GSI [14]	34
Obrázek 6-1 Utváření firemní kultury ve společnosti DICz [13].....	39
Obrázek Příloha 1-1 Organizační struktura společnosti Daikin Industries Czech Republic s r.o., [15]	

Seznam tabulek

Tabulka 4-1 Přehled zdanění u vybraných benefitů, zpracováno podle [6], [7]	25
Tabulka 5-1 Počet vyrobených venkovních jednotek v jednotlivých letech v tisících zpracováno podle [12].....	31
Tabulka 5-2 Počet vyrobených vnitřních jednotek v jednotlivých letech v tisících podle [12]	32
Tabulka 5-3 Průměrné navýšení mezd za posledních pět let zpracováno podle [12]	36
Tabulka 7-1 Statistika respondentů z řad oslovených společností v ČR.....	45
Tabulka 7-2 Statistika respondentů z řad oslovené veřejnosti, zdroj: vlastní zpracování.....	55
Tabulka 7-3 Srovnání využívání prvků firemní kultury - oslovené společnosti x DICz, zdroj: vlastní zpracování.....	63
Tabulka 7-4 Srovnání využívání nástrojů interní komunikace - oslovené společnosti x DICz,zdroj: vlastní zpracování.....	63
Tabulka 7-5 Porovnání nejčastějších odpovědí respondentů z řad oslovených společností se společností DICz,	64
Tabulka 7-6 Srovnání nabídky výhod uvedených finančních nástrojů motivace - oslovené společnosti x DICz, zdroj: vlastní zpracování.....	65
Tabulka 7-7 Srovnání využívání uvedených nefinančních nástrojů motivace - oslovené společnosti x DICz, zdroj: vlastní zpracování.....	66

Tabulka 8-1 Zvýšení mzdy o 1 000 Kč, zpracováno podle [6]	71
Tabulka 8-2 Poskytnutí příspěvku na životní pojištění, zpracováno podle [6]	72
Tabulka 8-3 Vyčíslení ročních nákladů na zaměstnance při příspěvku na životní pojištění, zdroj: vlastní zpracování	72
Tabulka 8-4 Vyčíslení ročních nákladů zaměstnavatele na 4 dny zdravotního volna, zdroj: vlastní zpracování.....	74
Tabulka 8-5 úspory na úhradě za školku.....	75
Tabulka Příloha 2-1 Dodavatelé společnosti Daikin Industries Czech Republic s.r.o., zpracováno podle [12]	
Tabulka Příloha 3-1 Rozvaha (údaje v tis. Kč), zpracováno podle [12]	
Tabulka Příloha 3-2 Přehled o peněžních tocích (údaje v tis. Kč), zpracováno podle [12]	
Tabulka Příloha 3-3 Přehled zisku a ztráty (údaje v tis. Kč), zpracováno podle [12]	

Seznam grafů

Graf 5-1 Podíl prodeje na trhu [12].....	29
Graf 5-2 Podíl výroby vnitřních a venkovních klimatizačních a chladících jednotek v uplynulých pěti letech zpracováno podle [12]	31
Graf 5-3 Průměrný věk v dělnických a administrativních pozicích, zpracováno podle [12]...	35
Graf 5-4 Vývoj počtu zaměstnanců a rozložení kmenových zaměstnanců za posledních pět let, zpracováno podle [12].....	35
Graf 5-5 Vzdělání administrativní a dělnické pozice muži a ženy zpracováno podle [12].....	36
Graf 6-1 Počet objednávek v programu Benefit plus v jednotlivých oblastech a počet objednávek v jednotlivých měsících, zdroj: zpracováno podle [15].....	43
Graf 7-1 Vyhodnocení otázky č. 1 a č. 2, zdroj: vlastní zpracování	45
Graf 7-2 Vyhodnocení otázky č. 3 a 4, zdroj: vlastní zpracování.....	46
Graf 7-3 Vyhodnocení otázek č. 5 a č. 6, zdroj: vlastní zpracování	46
Graf 7-4 Vyhodnocení otázky č. 7, zdroj: vlastní zpracování.....	47
Graf 7-5 Vyhodnocení otázky č. 8 a č. 9, zdroj: vlastní zpracování	48
Graf 7-6 Vyhodnocení otázky č. 10 a č. 11, zdroj: vlastní zpracování	48
Graf 7-7 Vyhodnocení otázky č. 12 a č. 13, zdroj: vlastní zpracování	49
Graf 7-8 Vyhodnocení otázky č. 14 a č. 15, zdroj: vlastní zpracování	49
Graf 7-9 Vyhodnocení otázky č. 16 a č. 17, zdroj: vlastní zpracování	50
Graf 7-10 Vyhodnocení otázky č. 18 a č. 19, zdroj: vlastní zpracování	50
Graf 7-11 Vyhodnocení otázky č. 20 a č. 21, zdroj: vlastní zpracování	51
Graf 7-12 Vyhodnocení otázky č. 22 a č. 23, zdroj: vlastní zpracování	51
Graf 7-13 Vyhodnocení otázky č. 24 a č. 25, zdroj: vlastní zpracování	52
Graf 7-14 Vyhodnocení otázky č. 26, zdroj: vlastní zpracování.....	53
Graf 7-15 Vyhodnocení otázky č. 27, zdroj: vlastní zpracování.....	53
Graf 7-17 Vyhodnocení otázky č. 30, zdroj: vlastní zpracování.....	54
Graf 7-16 Vyhodnocení otázky č. 28 a č. 29, zdroj: vlastní zpracování	54
Graf 7-18 Vyhodnocení otázky č. 1 a č. 2, zdroj: vlastní zpracování	55
Graf 7-19 Vyhodnocení otázky č. 3 a č. 4, zdroj: vlastní zpracování	56

Graf 7-20 Vyhodnocení otázky č. 5 a č. 6, zdroj: vlastní zpracování	57
Graf 7-21 Vyhodnocení otázky č. 7, zdroj: vlastní zpracování.....	57
Graf 7-22 Vyhodnocení otázky č. 8, zdroj: vlastní zpracování.....	58
Graf 7-23 Vyhodnocení otázky č. 9 a č. 10, zdroj: vlastní zpracování	58
Graf 7-24 Vyhodnocení otázky č. 11 a č. 12, zdroj: vlastní zpracování	59
Graf 7-25 Vyhodnocení otázky č. 13 a č. 14, zdroj: vlastní zpracování	59
Graf 7-26 Vyhodnocení otázky č. 15, zdroj: vlastní zpracování.....	60
Graf 7-27 Vyhodnocení otázky č. 16, zdroj: vlastní zpracování.....	61
Graf 7-28 Vyhodnocení otázky č. 17, zdroj: vlastní zpracování.....	62
Graf 7-29 Vyhodnocení otázky č. 18, zdroj: vlastní zpracování.....	62
Graf 7-30 Porovnání poskytování finančních benefitů s benefity preferovanými respondenty z řad veřejnosti, zdroj: vlastní zpracování.....	67
Graf 7-31 Porovnání poskytování nefinančních benefitů s benefity preferovanými respondenty z řad veřejnosti, zdroj: vlastní zpracování	68

Seznam použitých zkratk

DFQM – European Foundation for Quality Management
BSC – Balanced Scorecard
DICz - Daikin Industries Czech Republic s.r.o.
EDC DICz - Evropské vývojové centrum
EVA - Economic Value Added
MVA - Market Value Added
CFROI - Cash Flow Return on Investment
Cafeteria systém - flexibilní způsob poskytování benefitů
MD – Managing Director
DM – Department Manager
SM – Section Manager
SV - supervizior
SS - Senior Specialist
SE – Senior Engineer
EMEA - European Medicines Agency
THZ – Technicko-hospodářští zaměstnanci

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

- [1] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [2] LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kolektiv. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [3] PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. Praha: Grada a.s., 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

- [4] *Národní politika kvality: EFQM model* [online]. [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>
- [5] ŠULÁK, Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 134 s. ISBN 978-80-261-0146-8.
- [6] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2013, 200 s. ISBN 978-80-7478-000-4.
- [7] KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. *FKSP: sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 4. Olomouc: ANAG spol. s r.o., 2014, 183 s. ISBN 978-80-7263-865-9.
- [8] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [9] *Benefit plus* [online]. [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: www.benefit-plus.eu
- [10] *Sodexo* [online]. [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/>
- [11] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [12] Výroční zprávy společnosti Daikin Industries Czech Republic s.r.o. za rok 2010, 2011, 2012, 2013 a 2014
- [13] *Daikin* [online]. [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: www.daikinczech.cz
- [14] *Daikin* [online]. [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: www.daikin.cz
- [15] Interní materiály společnosti Daikin Industries Czech Republic s.r.o.
- [16] *Finance a management: Balanced Score Card* [online]. [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>
- [17] *Daňový portál* [online]. [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.danovy-portal.com/aktuality/zamestnavatele-a-poskytovani-sick-days>
- [18] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2015>
- [19] *Podnikatel.cz: Zákony online* [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-586-1992-sb-o-danich-z-prijmu/zneni-20160101/uplne/>
- [20] *Ministerstvo pro místní rozvoj: Evropské strukturální a investiční služby* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt/Vyzvy-a-akce-\(1\)/OPZ/Vyzva-035-Podpora-vybudovani-a-provozu-zarizeni-pece-o-deti-predskolni](http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt/Vyzvy-a-akce-(1)/OPZ/Vyzva-035-Podpora-vybudovani-a-provozu-zarizeni-pece-o-deti-predskolni)

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti Daikin Industries Czech Republic s.r.o.

Příloha č. 2 – Tabulka dodavatelů společnosti Daikin Industries Czech Republic s r.o.

Příloha č. 3 - Rozvaha, přehled o finančních tocích a výkaz zisku a ztrát

Příloha č. 4 – Dotazník určený vybraným společnostem v ČR

Příloha č. 5 – Dotazník určený respondentům z řad veřejnosti

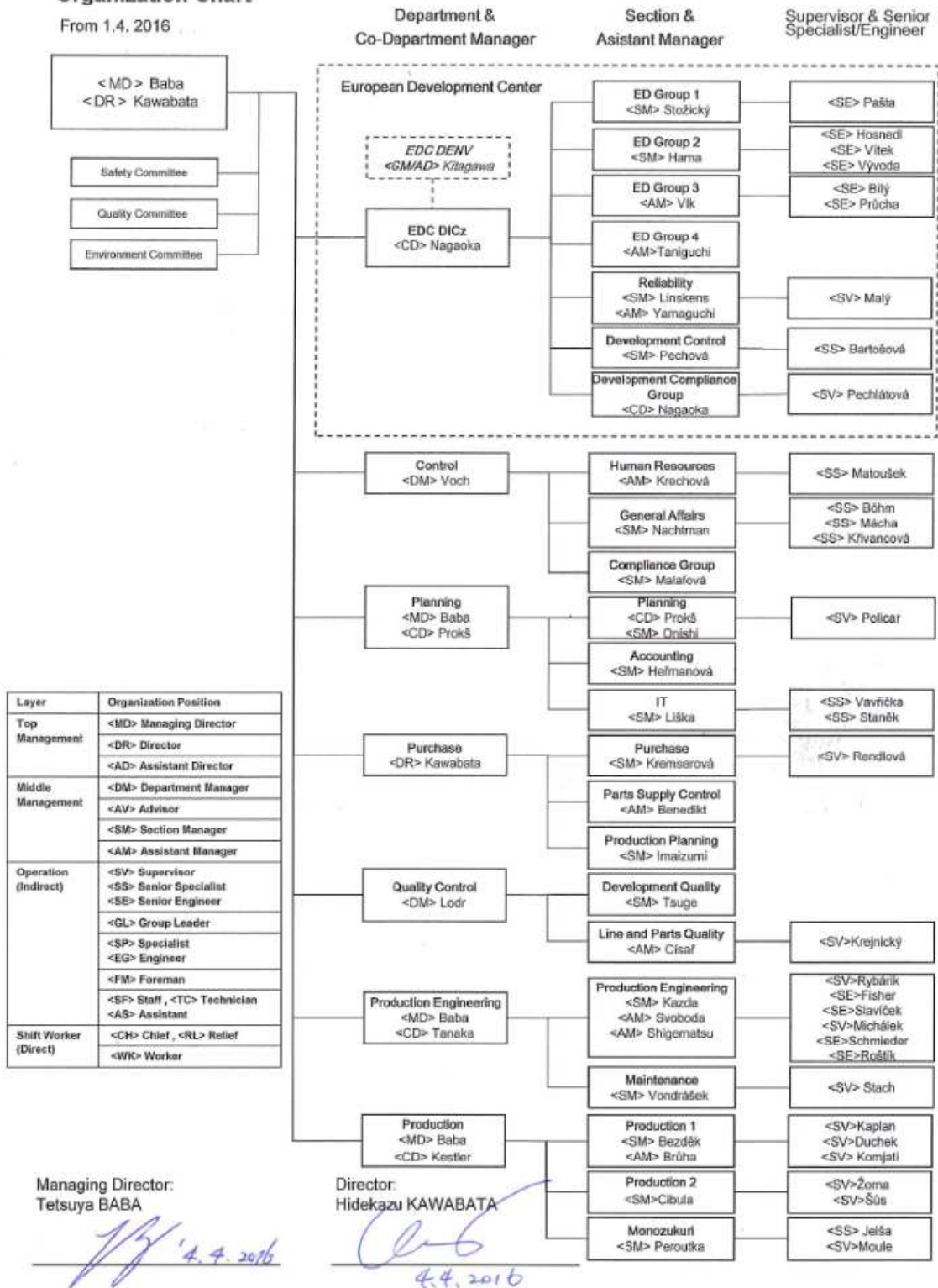
PŘÍLOHA č. 1

Organizační struktura společnosti Daikin Industries Czech Republic s r.o.



Organization Chart

From 1.4. 2016



Layer	Organization Position
Top Management	<MD> Managing Director
	<DR> Director
	<AD> Assistant Director
Middle Management	<DM> Department Manager
	<AV> Advisor
	<SM> Section Manager
	<AM> Assistant Manager
Operation (Indirect)	<SV> Supervisor
	<SS> Senior Specialist
	<SE> Senior Engineer
	<GL> Group Leader
	<SP> Specialist
	<EG> Engineer
	<FM> Foreman
Shift Worker (Direct)	<SF> Staff, <TC> Technician
	<AS> Assistant
	<CH> Chief, <RL> Relief
	<WK> Worker

Managing Director:
Tetsuya BABA

[Signature]
4.4.2016

Director:
Hidekazu KAWABATA

[Signature]
4.4.2016

Obrázek Příloha 1-1 Organizační struktura společnosti Daikin Industries Czech Republic s.r.o., [15]

PŘÍLOHA č. 2

**Tabulka dodavatelů společnosti
Daikin Industries Czech Republic s r.o.**

Tabulka Příloha 2-1 Dodavatelé společnosti Daikin Industries Czech Republic s r.o., zpracováno podle [12]

No.	Category	Company name
1	copper	ALCONIX CORPORATION JAPAN (JPY)
2	pipng	AMAGASAKI PIPE CZECH S.R.O.
3	Plastic parts	ANZIPLAST TAVERNIER NV
4	steel	ARCELOR MITTAL AUTOPROCESSING
5	metal parts	BAUMRUK & BAUMRUK s.r.o.
6	insulation	C.B. Europe B.V.
7	Fasteners	CASTEL SRL
8	electrical	C. G. Development Ltd.
9	electrical	CZECH REPUBLIC ONAMBA S.R.O.
10	Plastic parts	Daiho (CZECH) s.r.o.
11	trading	DAIKIN AIR-CONDITIONING (SUZHOU) CO
12	Refrigerants	Daikin Chemical Europe GmbH
13	compressor	DAIKIN DEVICE CZECH REPUBLIC S.R.O.
14	compressor	DAIKIN DEVICE (SUZHOU) CO., LTD
15	trading	Daikin Air Conditioning (Shanghai)
16	electrical	DAIKIN MOTOR (SUZHOU) CO, LTD
17	switch box	DAIKIN REXXAM ELECTRONICS, CO., LTD.
18	trading	DAIKIN TRADING LTD
19	trading	DAIKIN TRADING (THAILAND) LTD.
20	printing	DIE KEURE NV
21	metal parts	DIOSS NYRANY a.s.
22	electrical	DIRAC INDUSTRIES S.R.O.
23	steel	EMW STAHL SERVICE GMBH
24	Plastic parts	FABRIKA PLASTIKOW GLIWICE SP Z.O.O.(FPG)
25	Plastic parts	Fabryka Plastikow Kwidzyn sp.z o.o.
26	function	FUJIKOKI CZECH S.R.O
27	copper	HALCOR S.A. METAL WORKS
28	electrical	Hayakawa International Czech
29	aluminium	Itochu Shanghai LTD
30	EPS parts	IZOPOL DVORAK, s.r.o.
31	switch box	Katata Electric (Kunshan)Co., Ltd
32	switch box	Katata Electric (HK) Co., Ltd.
33	metal parts	KEYTEC Ceské BUDEJOVICE S.R.O.
34	electrical	Kuroda Electric Czech s.r.o.

35	EPS parts	Lemahieu Polska SP z.o.o
36	metal parts	MATADOR AUTOMOTIVE VRABLE A.S.
37	packing	Mondi Bupak s.r.o.
38	metal parts	MURAMOTO MANUFACTURING EUROPE SRO
39	electrical	Nidec Techno Motor Corporation
40	Plastic parts	Okula Nyrsko as
41	insulation	OSHITANI Czech s.r.o.
42	electrical	Panasonic Automotive & Industrial System Europe GmbH
	electrical	PANASONIC INDUSTRIAL DEVICES SALES EUROPE GM-BH EURO
43	insulation plastic parts	PC INTERNATIONAL Czech s.r.o.
44	Panels	PeHToo A.S.
45	Plastic parts Metal parts	PENNE NV
46	metal parts	PV CZECH SRO
47	printing	Rathgeber, k.s.
48	switch box	Rexxam Czech
49	function	Saginomiya Europe SP. z.o.o.
50	packing	Smurfit Kappa Czech s.r.o.
51	steel	Steel Center Europe, s.r.o.
52	metal parts	Steelandt NV
53	printing packing	Sumisho Global Logistics Europe
54	Plastics	SUMITOMO CORPORATION EUROPE LTD.
55	copper	Sumitomo Corporation Europe Ltd Sede
56	Brazed Plate H/E	T.RAD Czech s.r.o.
57	electrical	TAMURA EUROPE LIMITED
58	fasteners, insulation	TECHNO ASSOCIE SRO
59	EPS parts	TRIDAS, s.r.o.
60	printing	TYPOS, TISKARSKE ZAVODY, S.R.O.
61	aluminium printing	UACJ TRADING CZECH s.r.o.
	aluminium printing	UACJ TRADING CZECH s.r.o.
62	insulation	VITALO INDUSTRIES NV
63	steel	Voestalpine Stahl Service
64	copper	WIELAND METALLWERKE
65	compressor	Xi'an Daikin Qing'an Compressor Co.,Ltd.
66	copper	GD Copper S. DE R.G. DE C.V.

PŘÍLOHA č. 3

**Rozvaha, přehled o finančních tocích a výkaz zisku a ztrát
Daikin Industries Czech Republic s r.o.**

Tabulka: Příloha 3-1 Rozvaha (údaje v tis. Kč), zpracováno podle [12]

Položka	31.3.2013	31.3.2014	31.3.2015
AKTIVA	7 854 209	9 359 474	10 137 945
Dlouhodobá aktiva	1 887 446	1 775 631	1 846 565
Dlouhodobý hmotný majetek	1 883 039	1 771 220	1 839 330
Dlouhodobý finanční majetek	4 407	4 411	7 235
Oběžná aktiva	5 966 763	7 576 341	8 238 789
Zásoby	597 953	651 751	608 215
Pohledávky	5 360 708	6 924 173	7 629 929
Finanční majetek	3777	417	645
PASIVA	7 854 209	9 359 474	10 137 944
Vlastní kapitál	6 077 130	6 555 152	7 234 962
Základní kapitál	1 860 000	1 860 000	1 860 000
Rezervní fond	186 000	186 000	186 000
Nerozdělený zisk min. období	3 655 019	4 031 130	4 509 153
Výsledek hospodaření běžného období	376 111	478 622	679 809
Cizí kapitál	1 777 079	2 804 322	2 902 982
Rezervy	27 147	33 845	39 208
Krátkodobé závazky	1 641 354	2 656 025	2 742 482
Dlouhodobé závazky	108 578	114 449	121 292

Tabulka: Příloha 3-2 Přehled o peněžních tocích (údaje v tis. Kč), zpracováno podle [12]

	Stav k 31.3.2013	Stav k 31.3.2014	Stav k 31.3.2015
Účty v bankách	58	29	155
Pokladni hotovost a peníze na cestě	257	366	413
Ceniny	62	22	77
Peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty celkem	377	417	645

Tabulka: Příloha 3-3 Přehled zisku a ztráty (údaje v tis. Kč), zpracováno podle [12]

	Stav k 31.3.2013	Stav k 31.3.2014	Stav k 31.3.2015
Výkony	8 480 267	10 291 497	10 026 751
Tržby za prodané zboží	8 480 468	10 247 176	10 079 651
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 328	43 207	-54 892
Aktivace	1 127	1 114	1 992
Výkonová spotřeba	7 566 443	9 067 138	8 885 048
Spotřeba materiálu a energie	5 288 305	6 600 924	6 263 295
Služby	1 278 138	2 466 214	2 621 753
Přidaná hodnota	913 824	1 234 359	1 141 703
Osobní náklady	327 692	366 009	365 047
Mzdové náklady	246 468	275 310	274 815
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	74 035	83 094	83 049
Sociální náklady	7 189	7 605	7 183
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	305 705	350 595	315 216

PŘÍLOHA č. 4

Dotazník určený vybraným společnostem v ČR

Dobrý den, studuji Západočeskou univerzitu v Plzni a zpracovávám diplomovou práci na téma „Firemní kultura, firemní benefity a jejich vliv na motivaci zaměstnanců“. Dovoluji si vás požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude sloužit pouze pro účely praktické části mé diplomové práce. Jednotlivé vyplněné dotazníky nebudou nikde zveřejňovány a společnosti nebudou spojovány s informacemi, které do dotazníku poskytnou. Dotazník můžete vyplnit elektronicky na níže uvedeném odkazu. Prosím o vyplnění nejpozději do 15.3.2016. Výsledky dotazníku pro mne budou při zpracování praktické části diplomové práce velice cennou pomocí.

Předem děkuji za spolupráci a Váš čas. Bc. Štáhlová Petra

Firemní kultura, firemní benefity a jejich vliv na motivaci zaměstnanců.

V dotazníku je možnost pouze jedné odpovědi z nabídky, pokud v textu otázky není uvedena možnost více odpovědí. Předem děkuji za vyplnění dotazníku a Váš čas. Bc. Petra Štáhlová

1. Velikost vaší společnosti je:

- do 20 zaměstnanců
- do 200 zaměstnanců
- větší

2. Vaše společnost je vlastněna převážně:

- českým vlastníkem
- zahraničním vlastníkem
- smíšený podnik (kombinace vlastnictví českého a zahraničního)

3. Společnost je na trhu:

- méně než 5 let
- od 5 – 10 let
- od 10 – 20 let
- déle než 20 let

4. Společnost se zabývá:

- průmyslovou výrobou
- stavebnictvím
- obchodem
- službami
- jiné

5. Uvědomuje si Vaše společnost vliv podnikové kultury na výkonnost podniku?

- ano, na výkonnost podniku má podniková kultura silný vliv
- ano, ale podniková kultura má na výkonnost podniku pouze malý vliv
- ne, podniková kultura nemá vliv na výkonnost podniku

6. Využívá Vaše společnost řízení prvků podnikové kultury ke zvyšování výkonnosti podniku?

- ano, snaží se je využít v širším rozsahu
- ano, ale využívá je spíše v menším rozsahu
- ne, zatím je nevyužívá

7. Jaké prvky podnikové kultury Vaše společnost využívá? Možný výběr více odpovědí.

- hodnoty (vyjádřené v poslání, etickém kodexu atp.)
- normy chování (nepísaná pravidla a zásady chování v určitých situacích, rychlost a kvalita práce, jednání se zákazníky, atp.)
- historiky a mýty (vyprávěné v rámci organizace, vycházející ze skutečných událostí)
- zvyky, rituály (ustálené vzorce chování udržované organizací, oslavy narozenin, vánoční svátky, odchod do důchodu)
- firemní architektura a vybavení (vzhled budov, užívané technologie, vybavení firmy)
- společnost nevyužívá prvky podnikové kultury
- jiné - prosím uveďte

8. Který z uvedených typů podnikové kultury ve Vaší společnosti převažuje?

- kultura ostrých hochů (orientovaná na individuální špičkové výkony)
- kultura přátelských experimentů (rozvíjí lidskou stránku práce a umožňuje budovat sebrané týmy)
- kultura jízdy na jistotu (mnohonásobné prověřování a kontrola a nechuť k neosvědčeným postupům)
- žádný z výše uvedených

9. Jaké využíváte nástroje interní komunikace? Možný výběr více odpovědí.

- podnikový časopis, magazín
- nástěnku
- řízený sběr připomínek (např. schránka na připomínky)
- intranet, internet
- Jiné, prosím uveďte

10. Je ve Vaší společnosti předepsán etický kodex pro chování zaměstnanců?

- ano, zaměstnanci mají povinnost se jím řídit
- ano, ale není striktně dodržován pouze doporučován
- ne

11. Jaký je zažitý způsob komunikace ve Vaší společnosti:

- formální
- spíše formální
- spíše neformální
- neformální

12. Používají Vaši zaměstnanci (nebo jejich výrazná část) společného firemního oblečení?

- ano, povinně
- ano, dobrovolně
- ne

13. Snaží se Vaše společnost o rozvoj podnikového designu? Možný výběr více odpovědí.

- ano, zviditelnění firmy
- ano, design vlastních výrobků
- ano, vytvářením příjemného vzhledu firmy
- ne, podnikový design není pro rozvoj společnosti důležitý

14. Pořádá Vaše společnost neformální setkání pracovníků, případně i rodinných příslušníků?

- ano, pravidelně
- ano, občas
- ne

15. Jak Vaše společnost využívá nápady, podněty a iniciativu zaměstnanců ve vaší společnosti?

- využívá řízeným způsobem
- využívá, ale spíše nahodile
- společnost s nimi dále nepracuje

16. Při využívání nápadu nebo iniciativy zaměstnancem je autor:

- finančně odměněn
- pochválen
- pouze zmíněn (např. v podnikovém časopise)
- vlastní iniciativou a nápady zaměstnanců se nezabýváme

17. Potýkáte se s nežádoucí fluktuací zaměstnanců?

- ano, výrazně
- ano, mírně
- ne

18. Při získávání nových zaměstnanců zdůrazňujete v pracovní nabídce zejména:

- dobré finanční ohodnocení
- dobré pracovní podmínky
- možnost získání firemních benefitů

19. Kolika procenty se podílí nároková složka platu na mzdě zaměstnanců?

- více než 80%
- více než 60%
- více než 40%

20. Pohyblivá složka platu závisí převážně na:

- splnění úkolu společnosti jako celku
- splnění úkolu pracoviště
- na konkrétním výkonu daného zaměstnance
- kombinací předešlého

21. Plánujete změnu odměňování zaměstnanců?

- ano, zvýší se podíl nefinanční složky – benefity
- ano, sníží se podíl nefinanční složky – benefity
- ano, zvýší se finanční složka mzdy
- ano, sníží se finanční složka mzdy
- ne

22. Máte nastaven systém odměňování specificky pro různé skupiny zaměstnanců?

- ano
- ne

23. Používáte ve Vaší společnosti systém zaměstnaneckých benefitů?

- ano
- ne

24. Využíváte pro nastavení nebo úpravu systému benefitů externích firem?

- ano, systém benefitů je řešen externí firmou
- ano, ale pouze částečně
- ne

25. Jaký systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti využíváte?

- fixní – balíček benefitů je pevně určen zaměstnavatelem
- flexibilní – možnost výběru zaměstnancem z určitého balíčku benefitů
- kombinaci obou předchozích

26. Jaké aktuální výhody nabízíte svým zaměstnancům? Možný výběr více odpovědí.

- pružná pracovní doba
- příspěvek na stravování, nebo vlastní jídelna
- doprava do zaměstnání
- práce z domova
- sick days
- benefity formou кафетеріе
- výkonnostní bonusy
- vzdělání (kurzy, školení)
- služební auto k soukromým účelům
- penzijní připojištění
- životní pojištění
- mobilní telefon k soukromým účelům
- odměna při odchodu do důchodu, nebo k životnímu jubileu
- příspěvek na sport a kulturu
- příspěvek na lékařské služby (lékařské prohlídky, očkování, nákupy v lékárnách)
- občerstvení ve firmě zdarma, příspěvek na nápoje
- odběr zboží, nebo služeb od zaměstnavatele za snížené ceny
- poskytování pracovního oblečení
- zaměstnanecké půjčky
- 13. plat
- příspěvek na dovolenou
- flexi poukázky
- podílem na výsledcích organizace
- jiné - prosím uveďte

27. Který z níže uvedených nefinančních nástrojů motivace zaměstnanců využívá Vaše společnost?
Možný výběr více odpovědí.

- pochvala
- zpříjemnění pracovního prostředí
- firemní kulturu zaměřenou na partnerství a spolupráci
- akce pro děti
- zaměstnanecké dny, dny otevřených dveří
- firemní večírky
- vyhodnocování nejlepších pracovníků
- možnost povýšení
- firemní školku
- jiné - prosím uveďte

28. Co zejména vede ve Vaší společnosti zaměstnance k lepším pracovním výkonům?

- finanční odměna
- pochvala od vedoucího, od kolegů
- lepší zaměstnanecké benefity

29. Bylo by více motivující pro Vaše zaměstnance snižování a zvyšování hodnoty benefitů v souvislosti s jejich pracovním výkonem?

- ano, v plném rozsahu nabízených benefitů
- ano, částečně
- ne

30. Ve Vaší společnosti systém hmotné zainteresovanosti zejména:

- umožňuje získat nové kvalitní pracovníky
- neumožňuje získat nové kvalitní pracovníky
- udržuje vysokou motivovanost a loajalitu stávajících zaměstnanců
- nedokáže udržet motivovanost a loajalitu stávajících zaměstnanců
- v naší společnosti neexistuje žádný systém hmotné zainteresovanosti

PŘÍLOHA č. 5

Dotazník určený respondentům z řad veřejnosti

Dobrý den, studuji Západočeskou univerzitu v Plzni a zpracovávám diplomovou práci na téma „Firemní kultura, firemní benefity a jejich vliv na motivaci zaměstnanců“. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude sloužit pouze pro účely praktické části mé diplomové práce. Dotazník můžete vyplnit elektronicky na níže uvedeném odkazu. Prosím o vyplnění nejpozději do 15.3.2016. Výsledky dotazníku pro mne budou při zpracování praktické části diplomové práce velice cennou pomocí.

Předem děkuji za spolupráci a čas. Bc. Petra Štáhlová

Firemní benefity a jejich vliv na motivaci zaměstnanců.

V dotazníku je možnost pouze jedné odpovědi z nabídky, pokud v textu otázky není uvedena možnost více odpovědí. Předem děkuji za vyplnění dotazník a Váš čas. Bc. Petra Štáhlová

1. Věková skupina:

- do 30 let
- od 31 do 50 let
- nad 50 let

2. Pohlaví

- žena
- muž

3. Délka zaměstnání v podniku

- méně než 5 let
- 5 – 10 let
- 10 let a více
- prozatím žádnou jsem studentem

4. Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- základní
- vyučen SOU bez maturity
- SOU, SŠ s maturitou
- VOŠ
- VŠ – bakalářské
- VŠ – úplné

5. Jakou pozici zastáváte v podniku?

- vrcholový management
- střední management
- řadový pracovník
- jsem OSVČ
- jsem studentem

6. Jaká je velikost společnosti, ve které pracujete: (studenti nevyplňují)

- do 20 zaměstnanců
- do 500 zaměstnanců
- do 1 000 zaměstnanců
- větší

7. Které důvody by Vás vedly ke změně zaměstnání, nebo k výběru zaměstnavatele u studentů a OSVČ? Vyberte maximálně tři odpovědi.

- vyšší plat
- zajímavější práce
- možnost profesního růstu
- lepší kolektiv
- zajímavější poskytované benefity
- větší uznání od nadřízeného
- lepší dopravní spojení

8. Co Vás nejvíce motivuje? Vyberte maximálně tři odpovědi.

- pochvala
- schopný vedoucí
- finanční ohodnocení
- nabízené benefity
- využití mé odbornosti
- dobře odvedená práce
- dobří spolupracovníci
- zajímavá práce
- perspektiva zaměstnání
- možnost profesního a kariérového růstu

9. Mají (měli-by) nabízené benefity zaměstnavatele vliv na Váš pracovní výkon?



ano



ne

10. Pokud by zaměstnavatel ukončil poskytování všech zaměstnaneckých benefitů:

- uvažoval/a bych o změně zaměstnavatele
- počítal/a bych nespokojenost, ale není to důvod ke změně zaměstnavatele
- ukončení poskytování benefitů by mi nevadilo

11. Je pro Vás nabídka poskytovaných benefitů při výběru zaměstnání důležitá?



ano



ne

12. Mělo by být dle Vašeho názoru poskytování zaměstnaneckých benefitů závislé na výkonu jednotlivých zaměstnanců?



ano



ne

13. Bylo by pro Vás důležitější zvýšení mzdy, kdy dojde ke zdanění navýšené částky, nebo poskytnutí zaměstnaneckého benefitu ve stejné výši bez nutnosti zdanění?

- zvýšení mzdy
- poskytnutí benefitu

14. Jakému systému zaměstnaneckých benefitů dáváte přednost?

- fixnímu – balíček benefitů je pevně určen zaměstnavatelem
- flexibilnímu – možnost výběru zaměstnancem z určitého balíčku benefitů
- kombinaci obou předešlých

15. Jaké níže uvedené výhody Vám zaměstnavatel nabízí? Možný výběr více odpovědí.

- pružná pracovní doba
- příspěvek na stravování, nebo vlastní jídelna
- doprava do zaměstnání
- práce z domova
- sick days
- benefity formou caterie
- výkonnostní bonusy
- vzdělání (kurzy, školení)
- služební auto k soukromým účelům
- penzijní připojištění
- životní pojištění
- mobilní telefon k soukromým účelům
- odměna při odchodu do důchodu, nebo k životnímu jubileu
- příspěvek na sport a kulturu
- příspěvek na lékařské služby (lékařské prohlídky, očkování, nákupy v lékárnách)
- občerstvení ve firmě zdarma, příspěvek na nápoje
- odběr zboží, nebo služeb od zaměstnavatele za snížené ceny
- poskytování pracovního oblečení
- zaměstnanecké půjčky
- 13. plat
- příspěvek na dovolenou
- flexi poukázky
- podílem na výsledcích organizace
- žádné jsem student, nebo OSVČ
- zážitkové balíčky
- jiné - prosím запиšte

16. Které z níže uvedených výhod preferujete? Možný výběr z více odpovědí.

- pružná pracovní doba
- příspěvek na stravování, nebo vlastní jídelna
- doprava do zaměstnání
- sick days
- benefity formou cafeterie
- výkonnostní bonusy
- vzdělání (kurzy, školení)
- služební auto k soukromým účelům
- penzijní připojištění
- životní pojištění
- mobilní telefon k soukromým účelům
- odměna při odchodu do důchodu, nebo k životnímu jubileu
- příspěvek na sport a kulturu
- příspěvek na lékařské služby (lékařské prohlídky, očkování, nákupy v lékárnách)
- občerstvení ve firmě zdarma, příspěvek na nápoje
- odběr zboží, nebo služeb od zaměstnavatele za snížené ceny
- poskytování pracovního oblečení
- zaměstnanecké půjčky
- 13.plat
- příspěvek na dovolenou
- flexi poukázky
- podíl na výsledcích organizace
- zážitkové balíčky
- jiné - prosím запиšte

17. Které níže uvedené nefinanční benefity Vám zaměstnavatel nabízí? Možný výběr více odpovědí.

- pochvala
- zpříjemnění pracovního prostředí
- firemní kulturu zaměřenou na partnerství a spolupráci
- akce pro děti
- zaměstnanecké dny, dny otevřených dveří
- firemní večírky
- vyhodnocování nejlepších pracovníků
- možnost povýšení
- firemní školku
- žádné
- jiné - prosím запиšte

18. Které z níže uvedených nefinančních benefitů preferujete? Možný výběr z více odpovědí.

- pochvala
- zpříjemnění pracovního prostředí
- firemní kulturu zaměřenou na partnerství a spolupráci
- akce pro děti
- zaměstnanecké dny, dny otevřených dveří
- firemní večírky
- vyhodnocování nejlepších pracovníků
- možnost povýšení
- firemní školku
- žádné
- jiné - prosím запиšte