

Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy mmcité + a.s.

Veronika Tomková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Tomková**
Osobní číslo: **M11245**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy mmcité + a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte a zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců.**

II. Praktická část

- **Analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti mmcité + a.s.**
- **Na základě výsledků analýzy současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti mmcité + a.s. navrhněte doporučení pro jejich zlepšení.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Kressová, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezahnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.5.2014

Veronika Tomková

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti mmcité + a.s. Cílem teoretické části je zpracování teoretických poznatků z oblasti motivace, spokojenosti zaměstnanců, odměňování, zaměstnaneckých výhod a personálního rozvoje. Tím byla stanovena teoretická východiska pro praktickou část. Cílem praktické části je zpracovat analýzu týkající se současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti mmcité + a.s. Informace potřebné k této analýze jsou získány dotazníkovým průzkumem a rozhovory se zaměstnanci. Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti mmcité + a.s.

Klíčová slova: spokojenost zaměstnanců, motivace, odměňování, zaměstnanecké výhody, cafeteria systém

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of employee satisfaction in the company mmcité + Plc. The aim of a theoretical part is elaborating theoretical knowledge in the area of motivation, employee satisfaction, remuneration, employee benefits and personnel development. Thereby the theoretical background for the practical part was determined. The aim of the practical part is to elaborate the analysis regarding to current employee satisfaction in the company mmcité + Plc. Informations needed for this analysis are obtained by a questionnaire survey and interviews with the staff. The bachelor thesis also includes suggestions and recommendations to improve the current state of employee satisfaction in the company mmcité + Plc.

Keywords: employee satisfaction, motivation, remuneration, employee benefits, cafeteria system

Úvodem bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Kressové, Ph.D. za veškerou pomoc, za podnětné a cenné rady, její vedení a čas, který mi věnovala při vypracování mé bakalářské práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat Ing. Ivě Šimkové, asistentce ředitele společnosti mmcité + a.s., za její vstřícnost, otevřenost, zkušenosti a postřehy, které mi během celého průběhu zpracování mé bakalářské práce poskytla.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 PODSTATA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	13
1.1 HLAVNÍ ÚČEL PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ A ROLE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V ORGANIZACI	14
1.2 HLAVNÍ ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	14
2 MOTIVACE.....	15
2.1 DEFINICE MOTIVACE	15
2.2 PROCES MOTIVACE	16
2.3 TYPY MOTIVACE.....	17
2.4 TEORIE MOTIVACE.....	18
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	20
3.1 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	21
4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	23
4.1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	23
4.1.1 Hodnotící rozhovor	24
4.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	24
4.2.1 Systém odměňování	26
4.2.2 Mzdotvorné faktory a základní mzdové formy	26
4.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	27
4.3.1 Daňové hledisko	28
4.3.2 Typy zaměstnaneckých výhod	29
4.3.3 Cafeteria systém	31
4.4 PERSONÁLNÍ ROZVOJ.....	32
4.4.1 Oblasti personálního rozvoje.....	33
4.4.2 Nástroje personálního rozvoje.....	34
5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MMCITÉ + A.S.....	38
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	38
6.2 HISTORIE A PROFIL SPOLEČNOSTI	39
6.3 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO.....	40
6.4 OCENĚNÍ A CERTIFIKÁTY	41
6.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42
6.6 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ A VYBRANÝCH EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ	43
6.7 KONKURENCE	43
7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	44

7.1	CÍL ANALÝZY	44
7.2	METODY SBĚRU DAT	44
7.3	ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	47
7.3.1	Pracovní spokojenost	47
7.3.2	Odměňování	49
7.3.3	Zaměstnanecké výhody	50
7.3.4	Pracovní prostředí a pracovní podmínky	53
7.3.5	Doplňující informace	62
7.4	SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	62
8	NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ	65
8.1	CAFETERIA SYSTÉM A ŠIRŠÍ NABÍDKA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	65
8.2	PARKOVIŠTĚ.....	72
8.3	KANCELÁŘE	73
8.4	KÁVOVAR	74
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Každá organizace by měla mít stanovené strategie a cíle, kterých by se měla snažit dosahovat. Toho lze docílit využíváním finančních, materiálních, informačních, ale hlavně lidských zdrojů. Právě lidé (zaměstnanci) jsou hlavní hybnou silou, která se zdá být nejdůležitějším zdrojem, který organizace může získat a využívat. Dříve byla důležitost tohoto zdroje velmi podceňována, ale s rostoucí vyspělostí společnosti a podnikání se organizace začínají touto problematikou intenzivně zabývat, efektivně využívat a řídit. Oblast lidských zdrojů zahrnuje širokou škálu činností, o které se v podnicích stará personální útvar v různých organizačních formách a velikostech.

Zaměstnanci dokážou z podniku udělat konkurenceschopný, ekonomicky silný, stabilní a výkonný subjekt. S rostoucí velikostí podniku je nutný také rostoucí rozsah personálního oddělení (personalistů), aby byla organizace schopná uspokojovat pracovní i jiné potřeby svých zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci s prací spokojeni, je jejich nadšení a radost z práce většinou větší. S tím souvisí i jejich motivace a jak se organizace snaží o vytváření a inovování motivačních programů. Spokojený a vyrovnaný zaměstnanec je klíčem úspěchu k rostoucí výkonnosti a tím tedy i konkurenceschopnosti podniku. Organizace by se měly snažit o zvyšování pracovní motivace svých zaměstnanců v případě jejich nedostatečné motivovanosti, než neřešení takovéto situace a dopuštění odlivu (či nedostatečný výkon) nespokojených avšak kvalifikovaných zaměstnanců.

Náplní bakalářské práce je právě otázka pracovní spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace k práci. Tyto aspekty se řadí v organizaci do oblasti péče o zaměstnance, do které lze ještě mimo jiné zařadit i pracovní prostředí, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, finanční ohodnocení, růst a rozvoj zaměstnanců apod. Existují však i faktory, které organizace ovlivnit nemůže. Jedná se zejména o vnitřní emocionální stav, pohnutky, osobní postoje, přesvědčení – tedy faktory související přímo se samotným zaměstnancem. Organizace se mohou zabývat jen podporováním těch aspektů, které mohou vést k pozitivním stavům těchto vnitřních faktorů zaměstnance.

Pro zpracování své bakalářské práce jsem si vybrala společnost mmcité + a.s., neboť je velmi konkurenceschopná, neustále se rozšiřuje, zakládá stále nové pobočky v zahraničí, zvyšuje počet zaměstnanců, zakládá dceřiné společnosti, ekonomickou krizi po roce 2009 zvládla velmi dobře a velmi rychle se dokázala vzchopit a pokračovat ve svém zvyšujícím se trendu ve zmíněných oblastech. Tato společnost se řadí spíše mezi malé organizace,

které mají okolo padesáti zaměstnanců. Společnost mmcité + a.s. se zabývá výrobou prvků městského mobiliáře a také řešením speciálních projektů, ve kterých se jedná o nejrůznější ocelové konstrukce ve veřejném prostoru a ve spojení s architekturou (přístřešky, zastřešení a ostatní zařízení především pro dopravní stavby; pozemní stavby). Se společností jsem se seznámila již před zpracováním bakalářské práce, neboť zvelebila taková prostředí, ve kterých se téměř denně pohybuje každý z nás – zástavky MHD, autobusová a vlaková nádraží, tedy místa, se kterými se setká většina obyvatel při vstupu do města. Vytváří pro návštěvníka první obraz daného města, který je podle mého názoru díky práci společnosti mmcité + a.s. velmi dobrý. Zajímalo mne tedy, jakým způsobem společnost mmcité + a.s. motivuje své zaměstnance a do jaké míry jsou se svou prací spokojeni. Zda tedy firma dosahuje svých výsledků na úkor svých zaměstnanců, nebo zda se firma zajímá o jejich potřeby a snaží se zlepšovat a být o krok vpřed před konkurencí i z pozice zaměstnavatele. Sama společnost si také přála zjistit, jaká je současná spokojenost jejich zaměstnanců, a jaké změny by zaměstnanci uvítali v oblasti jejich odměňování, zaměstnaneckých výhod, pracovního prostředí a dalších, tedy v oblastech ovlivňující spokojenost.

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti mmcité + a.s., a po jejím vyhodnocení navrhnout doporučení a návrhy ke zlepšení této situace. Teoretická část se bude zabývat oblastí lidských zdrojů, kde bude podrobněji rozebrána motivace a zejména jednotlivé faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců – hodnocení, zaměstnanecké benefity, odměňování zaměstnanců a jejich personální rozvoj. Po formulaci těchto teoretických východisek bude zpracována praktická část, jejímž cílem bude představení společnosti mmcité + a.s., a vypracování analýzy současného stavu spokojenosti zaměstnanců.

Součástí bakalářské práce budou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu pracovní spokojenosti zaměstnanců ve firmě mmcité + a.s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Personální řízení je přítomno v každém podniku bez ohledu na jeho velikost. Organizace mohou fungovat pouze za předpokladu, že shromáždí, propojí, uvedou do pohybu a využívají (Koubek, 2001):

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- finanční zdroje,
- informační zdroje potřebné k fungování a
- **lidské zdroje.**

Hlavním úkolem řízení organizace je právě shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů.

Lidské a informační zdroje rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů. Pomocí těchto čtyř zdrojů se podnik snaží dosahovat stanovených cílů pomocí řídicích činností (plánování, organizování, vedení a kontrolování). Ze schématu je jasné, že lidské zdroje mají rozhodující význam pro organizaci i klíčový význam z hlediska jejich řízení a hospodaření (jde tedy o rozhodující význam personální práce). (Koubek, 2001)

Koubek (2001) definuje personální práci (personalistiku) jako „tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

Naopak nejmodernější pojetí personální práce je označováno jako řízení lidských zdrojů. Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

1.1 Hlavní účel personálního řízení a role personálního útvaru v organizaci

Hlavní účel personálního řízení byl definován dle Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii takto: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“ (Armstrong, 1999, s. 43)

Samotnou podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Toto řízení lidí je záležitostí především všech manažerů, důležité je ale také zapojení personalistů do tohoto procesu (tedy personálního útvaru). „Personální útvar je vnitřní organizační jednotkou vytvořenou k zajištění specializovaných personálních činností (personálních procesů).“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 13-14) „Úkolem personálního oddělení daného podniku je poskytnout potřebný personál s odpovídající kvalifikací ve správný čas na správné místo.“ (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013, s. 18) Ve většině velkých společností dochází od 80. a 90. let k přejmenování personálního útvaru na „útvary lidských zdrojů“. (Armstrong, 1999; 2007; 2009; Dvořáková a kol., 2012)

1.2 Hlavní činnosti personálního řízení

Jedná se o administrativně-správní činnosti, které vyplývají z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na něž navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Jedná se tedy o činnosti a agendy zaměřující se na člověka v pracovním procesu v oblastech (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2007; Foot a Hook, 2005):

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace pracovníků, interní mobilita,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci (tzv. pravidla BOZP),
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců, personální informační systém.

2 MOTIVACE

Pojem „motivace“ se stal v dnešní době téměř módním slovem používaným ve všech koutech společnosti. Můžeme ho nalézt v běžné mluvě a v různých situacích. Rodiče motivují své děti, aby se chovaly slušně, aby nekradli, nelhali, byly pracovitě, aby byly přátelské k ostatním – obecně aby se chovaly pozitivně. Učitelé jsou vedeni k tomu, aby motivovali žáky ke spolupráci, aby v nich vzbudili zájem k dané problematice. Politici musí motivovat své voliče apod. V organizacích se s pojmem motivace setkáváme v souvislosti, kdy vedoucí nemají své spolupracovníky „pohánět“, ale motivovat, aby v nich vzbudili přirozený zájem ke své práci, k přiděleným úkolům apod. V dnešní době se všechny organizace zajímají o to, jak dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí. K tomu lze dosáhnout právě pomocí nástrojů motivování, jako jsou různé stimuly, odměny, styl vedení lidí a práce, kterou pro organizaci vykonávají za určitých podmínek. Pro organizace je tedy cílem vytváření a rozvíjení motivačních procesů a takového pracovního prostředí, které by co nejvíce pomáhalo k tomu, aby zaměstnanci dosahovali co nejoptimálnějších výsledků, které management očekává. (Deibl, 2005; Armstrong, 2007)

2.1 Definice motivace

Lidskou motivací se společnost nezačala zabývat až ve 20. století. „Problém lidské motivace je tak starý jako lidský rod sám“. (Toman, 1968 cit. dle Deibl, 2005, s. 17)

Před samotnou definicí motivace je důležité vymezit si její účel, poněvadž bývá motivace velmi často srovnávána s manipulací (donucováním). Oba tyto pojmy charakterizují formy ovlivňování jiných lidí. Odlišení těchto pojmů bývá obtížné. Základním rozdílem mezi motivací a manipulací je, odkud k nim dochází. K motivaci dochází nejen „zvnějšku“, ale také „zevnitř“ (ze samotného organismu). Na druhé straně k manipulaci dochází výlučně z „cizího“ vlivu. Manipulace i motivace má podobný účel, kdy jde především o to, aby chování pracovníků bylo v souladu se zájmy organizace. Zásadní rozdíl mezi těmito pojmy je však především ve skutečnosti, že v případě manipulace chybí slova „touha a přání“. U manipulace chybí nadšení, zaujetí, zápal, chybí zde emocionální zapojení člověka do dané činnosti, které je právě u motivace tolik potřebné. Podle Hájka (2012) může být „činnost lidí, kteří jsou motivováni a těch, kteří jsou nuceni, nebo znechuceni, navenek shodná. Rozdíl je zejména ve vnitřním prožívání dané činnosti. Toto vnitřní prožívání se často projevuje navenek a způsobuje rozdílné materiální výsledky.“ Slovo „motivace“ je tedy

v tomto směru protikladem ke slovu „manipulace“ a v obecném jazykovém smýšlení je vnímáno pozitivně. (Deibl, 2005; Hájek, 2012)

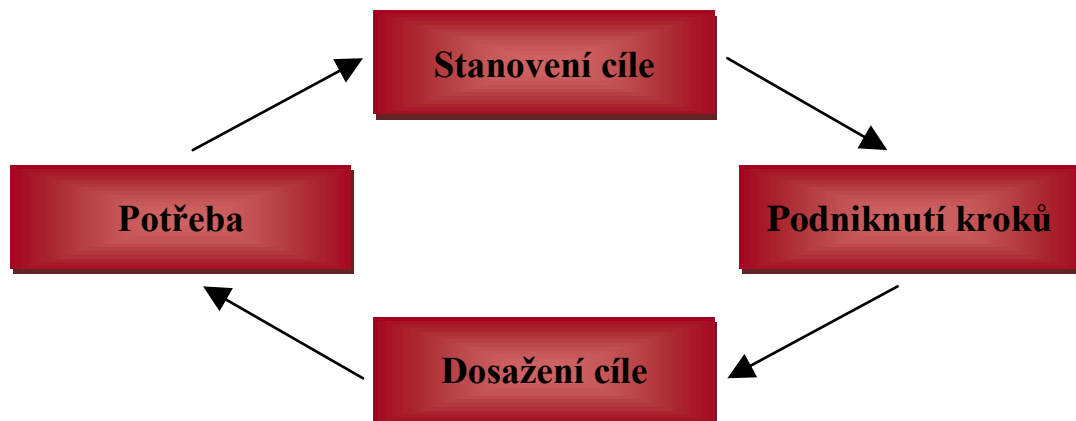
„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.“ (Hájek, 2012)

Důležitým a v podstatě klíčovým pojmem motivačního procesu je „motiv“. Motivy lze definovat jako důvody, pohnutky nebo psychologické osobní příčiny reakcí, aktivit a lidského jednání. Základní formou těchto motivů jsou potřeby. Potřeba je obecně považována za stav nedostatku. Tento stav nás vede k činnostem, kterým potřebu uspokojujeme. Tyto potřeby se mohou také s rostoucím věkem měnit. (Hájek, 2012; Bělohlávek, 2005)

2.2 Proces motivace

Procesem motivování a utvářením motivací se zabývá teorie motivace. V dnešní době existuje několik druhů této teorie. Tato teorie vysvětluje, proč se lidé chovají určitým způsobem při konkrétních činnostech, proč vyvíjejí úsilí v daném směru. Může být také nápovědou pro organizace, co dělat pro povzbuzování pracovníků, aby uspokojili své potřeby a zároveň přispěli k dosažení stanovených cílů podniku. (Armstrong, 2007)

Model procesu motivace zabývající se potřebami může být graficky znázorněn tak, jak jej zobrazuje obrázek (Obr. 1). Motivace je iniciována zjištěním neuspokojivých potřeb, které signalizují pocit nedostatku. Potřeby dále vytváří přání a touhy něčeho docílit, něco získat, aby tyto potřeby byly uspokojeny. Dalším krokem je tedy stanovení cílů, které by mohly uspokojit tyto potřeby, touhy a přání. Následně jsou tedy podniknuty kroky či činnosti, od nichž se očekává dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je tedy uspokojena a je velmi pravděpodobné, že se tento proces bude v budoucnu opakovat, pokud se objeví podobná potřeba. Pokud ovšem cíle dosaženo není, je velmi málo pravděpodobné, že se budou tytéž kroky opakovat v budoucnu. (Armstrong, 2007)



Obr. 1. Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)

Tento model zjednodušeně popisuje, jak dochází k motivaci jedince. Z hlediska organizace ho lze ale použít k názorné ilustraci procesu motivace obsahujícího výše popsané náležitosti.

2.3 Typy motivace

K pracovní motivaci vedou dvě cesty. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena), která uspokojuje jejich potřeby. Tito lidé mají touhu pracovat, být úspěšní a vykonávat danou práci dobře. To vše pro své uspokojení. Ve druhém případě jsou lidé motivováni ze strany managementu firmy prostřednictvím platových ohodnocení, zaměstnaneckých výhod, povyšování, pochval apod. Na základě těchto dvou přístupů k motivování můžeme rozdělit motivaci na vnitřní a vnější, jak již specifikoval v roce 1957 i Herzberg (Armstrong, 2007):

- *Vnitřní motivace* – zde zařazujeme faktory, které si lidé sami vytvoří a díky nim se chovají určitým způsobem. K těmto faktorům řadíme zejména odpovědnost (pocit důležitosti práce), autonomie (volnost konat), příležitost rozvíjet dovednosti a schopnosti aj.
- *Vnější motivace* – u této formy motivace na člověka působí vnější vlivy, které ho motivují k určité činnosti. Jako tyto vlivy můžeme uvést např. odměny, zvýšení platu, pochvala, ale také tresty, disciplinární řízení, odepření platu, výpověď aj.

Vnitřní motivátory, jelikož nejsou vnucené zvenjšku, ale vycházejí z nitra jedince, mají dlouhodobější a hlubší charakter. Vnější motivátory mohou mít na druhou stranu sice výraznější účinek, ale jsou spíše krátkodobějšího rázu.

Kocianová (2010) rozlišuje na základě psychologie pracovní motivy na tzv. intrinsické a extrinsické motivy. Intrinsické motivy jsou takové, které přímo souvisí s prací, extrinsické se nachází mimo vlastní práci. Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy práce lze zařadit (Kocianová, 2010):

- potřebu činnosti („zbavení se nadbytečné energie“),
- potřebu kontaktu s druhými lidmi,
- potřebu výkonu (uspokojení z úspěchu),
- touhu po moci,
- potřebu smyslu života a seberealizace.

K nejvýznamnějším motivům mimo vlastní práci, tedy extrinsickým motivům, lze zařadit (Kocianová, 2010):

- potřebu peněz,
- potřebu jistoty,
- potřebu potvrzení vlastní důležitosti (často spojená s prestiží pracovní či společenské pozice),
- potřebu sociálních kontaktů (v souvislosti s pracovní činností),
- potřebu sounáležitosti, partnerského vztahu.

2.4 Teorie motivace

Výše popsaný proces motivace je založený na několika teoriích motivace, které se snaží podrobněji přiblížit, co to vlastně motivace je. Teorie pracovní motivace představují souhrn teoretických poznatků, které jsou-li použity v praxi, mohou účinně ovlivnit kvalitu vedení lidí. Tyto poznatky by se měly stát součástí (profesních) znalostí vedoucích pracovníků, tedy manažerů. K nejznámějším teoriím patří zejména teorie zformulovaná Maslowem a Herzbergerem. Teorie instrumentality se objevila jako první teorie motivace, je tudíž považovaná za poněkud primitivní teorii. Ovšem v praxi se člověk stále setkává s velkým množstvím manažerů, kteří opírají své představy motivování a odměňování zaměstnanců právě na tomto základě. V průběhu let byly vytvořeny další významné teorie motivování, které společnost neustále utvrzují v tom, že pojem motivování (motivace) nelze popsat v rámci jednoho přístupu a že neexistuje jednoznačná odpověď na otázku, jak někoho nejlépe motivovat. (Armstrong, 1999; Dvořáková a kol., 2012)

Přehled hlavních teorií motivace (Armstrong, 1999; 2007):

- *teorie instrumentality* – Taylor (1911),
- *teorie zaměřené na obsah (potřeby)* – Maslow (1954), Alderfer (1972) a McClelland (1975), Heckhausen (1974),
- *Herzbergova dvoufaktorová teorie (1957)*,
- *teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)* – expektační teorie (Vroom, 1964), teorie cíle (Latham a Locke, 1979), teorie spravedlnosti (Adams, 1965), teorie reaktence (Brehm, 1966),
- *teorie týkající se chování*,
- *společenskovední teorie*,
- *teorie atribuce*,
- *teorie vytváření vzorů*.

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Práce má v životě člověka velký význam. Nepracujeme jen proto, abychom si zajistili prostředky zajišťující život (alespoň většina z nás), ale proto, že práce je smysluplná činnost, která život naplňuje a vytváří nějaké hodnoty, ať už materiální, nebo osobní, dává nám možnost patřit do nějakého vyššího celku či skupiny. Ztráta práce bývá pro mnohé v některých životních etapách velmi zdrcující a může vyvolávat frustraci.

Existuje vzájemný vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonností. Spokojenost člověka jako taková vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi, představuje subjektivní pocity v osobním i pracovním životě. Spokojenost ovlivňují naplněná očekávání a cíle, události vnímané jako pozitivní, je dána také vývojem a znaky různých kultur, mění se také v průběhu života jedince. Proto je spokojenost velice individuální záležitostí. (Deibl, 2005; Kocianová, 2010; Armstrong, 2007)

Pracovní spokojenost je tedy součástí celkové spokojenosti se životem jedince. Týká se postojů, emocí a pocitů, které má člověk ve vztahu ke své práci. Je zřejmé, že pokud tyto postoje a pocity jsou pozitivní, poté se dostavuje i spokojenost s prací. V opačném případě dochází k pracovní nespokojenosti. Pokud je člověk spokojený, je dobře naladěný a má chuť konat další činnosti, namísto zabývání se a řešení problémů v případě nespokojenosti. Proto se oblast pracovní spokojenosti stala významnou oblastí řízení organizace, která se současně zabývá pracovní motivací jako jednou z cest, která právě vede ke spokojenosti a má vliv na pracovní výkonnost. Kvalita pracovního života (nazývána jako QWL – Quality of Work Life) znamená „mít dobré nadřízené, dobré pracovní podmínky, dobrý plat a sociální výhody a zajímavou, podnětnou a užitečnou práci.“ (Werther a Davis, 1992 cit. dle Kocianová, 2010, s. 34) Pojem „pracovní spokojenost“ se začal používat až ve druhé polovině minulého století, kdy nahradil pojem „pracovní morálka“. (Kocianová, 2010; Armstrong, 2007)

Podstata pracovní spokojenosti tkví v postojích k různým aspektům pracovní situace, mezi které lze zařadit například kolegy, nadřízené, plat, pracovní podmínky, organizaci a její vedení, pracovní dobu, možnosti vývoje apod. Tyto aspekty člověka vzájemně ovlivňují a způsobují tak jeho spokojenost či nespokojenost. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že hlavními faktory způsobující (posilující) spokojenost s prací jsou příležitost ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce. Pracovní spokojenost na druhé straně může zeslabovat zejména časový stres, nereálné pracovní ná-

roky, sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné interpersonální vztahy, přesčasy aj. Na pracovní spokojenost působí tedy vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti, podmínky a okolnosti práce, vlivy na straně jedinců a mimoorganizační faktory. (Kocianová, 2010; Armstrong, 2007)

Armstrong (2007, s. 239) ve své publikaci uvádí, že „šetření britských Industrial Relations Services zjistilo, že spokojenost pracovníků a jejich oddanost organizaci nejvíce ovlivňovalo následujících pět skutečností:

1. vztah s manažerem (nadřízeným) – 63 %,
2. vztah s kolegy – 60 %,
3. kvalita řízení na liniové úrovni – 62 %,
4. uznání za přínos – 56 %,
5. schopnost vést (leadership): viditelnost a důvěrnost – 55 %.“

S pracovní spokojeností se často váže výkon člověka. Výkon pracovníka lze obecně charakterizovat jako výsledek jeho činnosti. Podle vzorce $V = f(M \cdot S \cdot P)$ (Kocianová, 2010, s. 37) lze říci, že výkon je dán součinem motivace (M), schopností (S) a podmínek či možností (P). Přesvědčení, že rostoucí spokojenost vede ke zlepšení pracovního výkonu, je tedy oprávněné a všeobecně uznávané. Výzkum ovšem nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Firmy se proto neustále snaží zjišťovat, zda jsou jejich pracovníci dostatečně spokojeni s prací. Úroveň spokojenosti lze zkoumat pomocí anket, kdy existují čtyři metody jejich realizace (Armstrong, 2007; Kocianová, 2010):

- použití strukturovaných dotazníků,
- použití rozhovorů,
- kombinace dotazníku a rozhovoru,
- využití diskusních skupin.

K nejvýhodnějším formám patří zejména použití dotazníků, protože tyto dotazníky lze rozdat širšímu okruhu respondentů, výsledkem je poté velké množství nashromážděných dat, které lze srovnávat buď s normami anebo je lze poměřovat s jinými organizacemi. Jsou také relativně levné z hlediska organizování ankety i z hlediska analýzy dat.

3.1 Motivační program

K podporování pracovní spokojenosti zaměstnanců firmám pomáhají tzv. motivační programy. „Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu

s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace.“ (Kocianová, 2010, s. 39) Motivační program podniku by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí a měl by také vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace. Právě tento průzkum motivační struktury (neboli struktury motivů k práci) je jedním z prvních kroků při tvorbě motivačního programu organizace. Tímto si podnik zhodnotí výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivační účinky. Bez těchto základních znalostí je tvorba motivačního programu pouze náhodným procesem, jehož účinky se mohou minout s cílem. (Kocianová, 2010; Dvořáková a kol., 2012)

Možný postup při tvorbě motivačního programu podniku může být shrnut do pěti základních kroků. Nejdříve je nutné zjistit stav a účinnost základních faktorů pracovní motivace a faktorů pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti (např. formou dotazníkového šetření), následně z tohoto výchozího stavu lze charakterizovat motivační klima v podniku a určit příčiny spokojenosti, resp. nespokojenosti, následně se stanovují cíle motivačního programu, určují se nástroje k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců (opatření zvyšující výkonnost podniku prostřednictvím rozvoje větší aktivity a zájmu zaměstnanců), a nakonec se zpracovává motivační program jako ucelený dokument, stanovují se postupy realizace, časové rozvržení a odpovědnosti tohoto projektu. (Dvořáková a kol., 2012):

Jednotlivé kroky při vytváření a realizaci motivačního programu lze členit do rámcového postupu, který znázorňuje tabulka 1.

Tab. 1. Rámcový postup při tvorbě motivačního programu podniku (Dvořáková a kol., 2012, s. 241)

Kroky	Výstupy
1. Čeho chceme dosáhnout? (O jaký stav usilujeme?)	Cíl (reálný, konkrétní)
2. Proč je to důležité? (Co je na tom závislé?)	Konečný cíl (motivační význam)
3. Jak to vypadá nyní? (Jaký je výchozí stav?)	Současný stav (klady a zápory)
4. Kdo a co brání dosažení cíle? (Proč nemáme žádoucí stav už nyní?)	Překážky a jejich příčiny
5. Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možné)
6. Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
7. Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
8. Kdo bude komu odpovědný? (Kdo bude spolupracovat?)	Organizace (kompetence a kooperace)
9. Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
10. Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

V dnešní době je pracovníkům věnována čím dál více rozmanitější a větší péče, než tomu bylo třeba před sto lety. Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má firma k dispozici. Organizace si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost se nejvíce odvíjí od pracovníků a jejich schopností, pracovního chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné věnovat jim potřebnou péči. Někteří autoři tyto faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců řadí pod pojem „péče o zaměstnance“. Neexistuje jednoznačná definice péče o pracovníky, lze ji ovšem rozdělit do tří skupin (Koubek, 2001; Kocianová, 2010):

- *povinná péče* je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší (nadpodnikové) úrovně,
- *smluvní péče* je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- *dobrovolná péče* je výrazem sociální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Péči o pracovníky lze vedle odměňování chápat jako rozhodující součást personální práce ovlivňující produktivitu práce a také pohodu pracovníků. Tato oblast je nejčastěji pracovníky (i těmi potenciálními) používána k porovnávání organizace s jinými organizacemi. Pracovní právo v České republice upravuje péči o pracovníky především v zákoníku práce, v hlavě šesté, druhé části, zejména ustanovení §139 až 148. (Foot a Hook, 2005; Stýblo, 2003)

4.1 Hodnocení zaměstnanců

Dle Koubka (2001, s. 194) moderní hodnocení pracovníků představuje „jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu.“ V teorii se hodnocení označuje za hodnocení pracovního výkonu, ve skutečnosti jde pouze o hodnocení výsledků tohoto výkonu. Je známá celá řada metod, které lze mezi sebou kombinovat, a které měří buď pracovní výsledek, pracovní chování nebo manažerské schopnosti.

Hodnocení pracovníků má dle Koubka (2007) dvě podoby:

- *neformální hodnocení* - má příležitostnou povahu. Jde o součást každodenního pracovního vztahu nadřízený-podřízený, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a poskytování okamžité zpětné vazby.

- *formální hodnocení* - provádí se pravidelně, je racionální a standardizované a patří k základním pilířům personálního managementu. Je vhodné používat standardizovaných předem definovaných formulářů zabezpečující objektivitu.

4.1.1 Hodnotící rozhovor

Výsledky hodnocení práce musí být sděleny a projednány s každým zaměstnancem, poněvadž tito pracovníci mají právo se k těmto výsledkům vyjádřit. Účel hodnotícího rozhovoru spočívá v tom, že se bezprostřední nadřízený, vedoucí rozhovor, snaží společně s tímto pracovníkem nalézt způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily. Obecná definice specifikuje hodnotící rozhovor jako „oficiální, formální setkání, které musí mít nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán“. (Koubek, 2001, s. 211)

Hodnotitel by se měl při hodnotícím rozhovoru držet těchto zásad (Koubek, 2001, s. 213):

- Výslovně zdůraznit, že účelem rozhovoru je snaha pomoci hodnocenému.
- Nechat hodnoceného mluvit.
- Povzbuzovat jej k sebehodnocení.
- Zabývat se výkonem během celého roku (období).
- Žádná překvapení – nezačít s kritikou.
- Pochválit všude, kde je to jen možné a vhodné, a pochvalou začít.
- Zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost hodnoceného.
- Být pozitivní, kritizovat konstruktivně.
- Chápat, že obranné postoje hodnoceného jsou normální.
- Nikdy přímo neútočit na obranu hodnoceného.
- Někdy je vhodné odložit konečné rozhodnutí.
- A v neposlední řadě je třeba si uvědomit vlastní omezení, vlastní hranice.

4.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků se řadí mezi nejstarší a nejdůležitější personální činnosti, která na sebe přitahuje velkou pozornost jak ze strany vedení organizace, tak zaměstnanců. Odměňování je jedním z nejeftektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Záleží na každé organizaci, jakou mzdovou politiku a mzdový systém zvolí pro odměňování svých pracovníků. Systém odměňování by měl být

oboustranně přijatelný a efektivní, čímž se stává jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě. Tradiční přístup považuje za odměnu mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované jako kompenzace za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší a zahrnuje do něj také např. (Koubek, 2007; Kocianová, 2010):

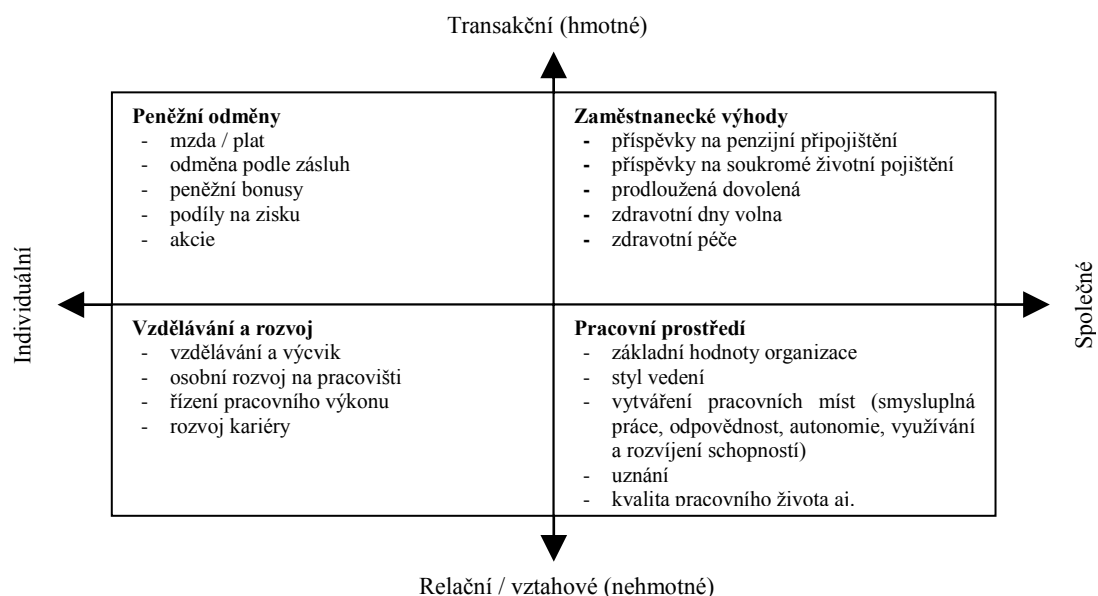
- zaměstnanecké výhody,
- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka,
- formální uznání (pochvaly),
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku aj.

Je patrné, že některé formy odměny nemají hmotnou (peněžitou) povahu, přesto se do odměňování zařazují z důvodu jejich přispívání ke spokojenosti pracovníků, jeho pocitu užitečnosti a přináší mu určitou radost.

Armstrong (2007) definuje tzv. *model celkové odměny*, který zahrnuje:

- *transakční odměny* – hmotné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody),
- *relační (vztahové) odměny* – nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce).

Celkovou odměnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.



Obr. 2. Model celkové odměny (Armstrong, 2007, s. 522)

4.2.1 Systém odměňování

Systém odměňování je velmi úzce spjat se systémem hodnocení a posuzování výkonnosti. Zaměstnavatel má na výběr, jak bude své zaměstnance odměňovat, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých výše zmíněných forem, jaká pravidla, nástroje a postupy bude využívat – tedy jaký bude systém odměňování v podniku. V moderní době hrají peníze významnou roli a hmotné formy odměn jsou považovány za nejdůležitější v celém systému odměňování. Hlavním problémem odměňování je právě vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve firmě. Musí být „šitý na míru“ potřebám konkrétní firmy (resp. jejím pracovníkům), protože každá firma je svým způsobem originál, nelze tedy přesně definovat optimální strukturu systému odměňování. (Koubek, 2007; Stýblo, 2003; Armstrong, 1999)

Koubek (2007, s. 160) definuje pouze základní požadavky, které by měl obsahovat každý systém odměňování:

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- musí být racionální, odpovídající možnostem (zdrojům) organizace,
- měl by být akceptován zaměstnanci,
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- měl by být v souladu s právními normami,
- měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

4.2.2 Mzdotvorné faktory a základní mzdové formy

Faktory odměňování hrají významnou roli při stanovování podoby a velikosti odměny v organizaci. Kocianová (2010, s. 166) tyto faktory rozděluje na *vnější mzdotvorné faktory*, tj.:

- situace na trhu práce,
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování,

a *vnitřní mzdovotvorné faktory* organizace, které se týkají pracovních míst a pracovníků, tj.:

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace,
- výsledky práce a pracovní chování člověka, úroveň výkonu,
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku.

Smyslem mzdových forem je ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Dvořáková a kol. (2012, s. 320) rozlišuje mzdové formy:

- *základní (samostatné)*, kam řadí časovou mzdu a úkolovou mzdu,
- *doplňkové (nesamostatné)*, kam řadí osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny, účast na výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích).

4.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování pracovníků poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky a jiné aspekty pracovního procesu jsou zaměstnanecké výhody poskytovány zejména za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru. Kocianová (2010, s. 325) definuje zaměstnanecké benefity např. jako „takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem, např. privátní zdravotní péče.“ Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci buď v peněžité formě, nebo v podobě výhod nepeněžité hodnoty. (Armstrong, 2007; Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2007)

Běžné výhody nemají přímý vliv na výkon, mohou ovlivňovat zejména postoje pracovníků k organizaci, působit na spokojenost v konečném důsledku mohou mít vliv na stabilizaci lidí. Jejich rozsah závisí hlavně na velikosti podniku. Ve větší organizaci je větší počet zaměstnanců, tudíž musí personální management uspokojovat větší rozmanitost potřeb svých pracovníků. Je také důležité, aby byly výhody pro pracovníky dostatečně přitažlivé, aby dané potřeby dostatečně uspokojily (je dobré zjistit preferované výhody v dané organizaci). Rovněž je důležité, aby byly pracovníci o nabízených benefitech dostatečně informováni.

4.3.1 Daňové hledisko

Při rozhodování o poskytování jednotlivých benefitů je důležité také zvážení daňového hlediska. Pro firmu je výhodné, pokud je zaměstnanecký benefit daňově uznatelným nákladem či výdajem (daňový náklad či výdaj), pro zaměstnance je zase výhodné, pokud je zaměstnanecká výhoda brána jako příjem ze závislé činnosti osvobozený od daně z příjmu. Nejlepší kombinací je samozřejmě daňová uznatelnost na straně zaměstnavatele a současně také osvobození od daně z příjmu na straně zaměstnance. Podmínkou nedaňového benefitu je jeho nepeněžitá forma. Obecně mimo jiné o daňovém hledisku zaměstnaneckých výhod pojednává zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále jen „ZDP“). § 6 ZDP popisuje příjmy ze závislé činnosti a funkční požitky, tedy příjmy zaměstnance. Konkrétně v odst. 9 se lze dočíst o dalších příjmech osvobozených od daně (neuvedených v § 4 ZDP), mezi kterými jsou např. nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců, hodnota stravování poskytovaná jako nepeněžní plnění, hodnota nealkoholických nápojů, nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem z fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“) ve formě možnosti využívat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, tělovýchovná a sportovní zařízení nebo ve formě příspěvku na kulturní pořady a sportovní akce, hodnota nepeněžních darů poskytovaných z FKSP (max. 2 000 Kč ročně) aj. (Vychopeň, 2008; Pospíšilík, 2010; Daňové zákony 2013, 2013)

Na straně zaměstnavatele se musí jednat o daňově uznatelný náklad (výdaj), aby poskytování takových zaměstnaneckých výhod bylo pro společnost výhodné. O těchto skutečnostech pojednává § 24 a § 25 ZDP, kde jsou specifikovány výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů, tedy daňově uznatelné výdaje (náklady). Konkrétně v § 24 odst. 2 písm. j) ZDP se hovoří o výdajích na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, provoz vlastního stravovacího zařízení nebo příspěvku na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla; písm. zo) odst. 2 § 24 ZDP specifikuje výdaje (náklady) vynaložené poplatníkem s příjmy podle § 7 na uhrazení úhrad za zkoušky ověřující výsledky dalšího vzdělávání, které souvisí s podnikatelskou nebo jinou samostatně výdělečnou činností poplatníka atd. (Vychopeň, 2008; Pospíšilík, 2010; Daňové zákony 2013, 2013)

4.3.2 Typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody v menších firmách lze zařadit do čtyř skupin (Koubek, 2007):

- *výhody sociální povahy* (důchodové připojištění, životní pojištění, půjčky či ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí aj.),
- *výhody zkvalitňující využívání volného času* (kulturní a sportovní akce, organizování zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodiny aj.),
- *výhody mající vztah k práci* (stravování, výhodnější prodej firemních produktů, firemní parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů, pracovní oděv, vzdělávání hrazené firmou aj.),
- *výhody spojené s postavením ve firmě* (firemní automobily a jejich využívání pro osobní účely, mobilní telefon, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace firmy aj.).

Pojišťovna ING a Svaz průmyslu a dopravy provádí pravidelný průzkum nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Z výsledků v tabulce uvedené níže (tabulka 2) je patrné, že se v ČR na předních příčkách stále umísťují krátkodobě orientované benefity, tj. orientované na okamžitý efekt – příspěvek na stravování (stravenky nebo jídlo v práci), pitný režim, benefity v oblasti sportu a kultury, poskytnutí služebního vozidla, mobilního telefonu apod. V roce 2013 zaznamenal výrazný pokles (jako jediný z uvedených) příspěvek na penzijní připojištění, a to o šest procent. Na druhé straně příspěvek na životní pojištění vzrostl v oblíbenosti o deset procentních bodů, což mohlo být vyvoláno právě poklesem zájmu o penzijní připojištění. „Se zájmem o vstup do tzv. druhého pilíře se ovšem setkala pouhá pětina firem, a to většinou u méně než pěti procent zaměstnanců. Politická i celospolečenská nejednotnost názoru na penzijní reformu se zřejmě podepsala na celkové důvěře v penzijní systém a také na nabídce penzijního připojištění jako zaměstnaneckého benefitu,“ konstatuje Bubák (2013).

Tab. 2. Žebříček poskytovaných zaměstnaneckých výhod v letech 2011-2013 (Bubák, 2013)

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem			Trend 2012 / 2013
	2011	2012	2013	
Mobilní telefon	84 %	75 %	87 %	12 %
Vzdělávání	78 %	82 %	85 %	3 %
Pitný režim	79 %	71 %	82 %	11 %
Stravenky	68 %	81 %	82 %	1 %
Služební automobil	80 %	75 %	76 %	1 %
Lékařské prohlídky	-	-	75 %	75 %
Věcné dary / jednorázové odměny	64 %	64 %	71 %	7 %
Příspěvek na penzijní připojištění	71 %	74 %	68 %	- 6 %
Příspěvek na životní pojištění	54 %	43 %	53 %	10 %
Kultura	28 %	33 %	41 %	8 %
Sport	32 %	39 %	40 %	1 %
13. plat	37 %	37 %	39 %	2 %
Zaměstnanecké půjčky	32 %	36 %	38 %	2 %
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	31 %	35 %	36 %	1 %
Očkování proti chřipce	28 %	25 %	35 %	10 %
Příspěvek na dovolenou	24 %	28 %	32 %	4 %
Dny volna tzv. sick day	-	-	30 %	30 %
Flexi – poukázky	13 %	12 %	24 %	12 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	20 %	15 %	22 %	7 %

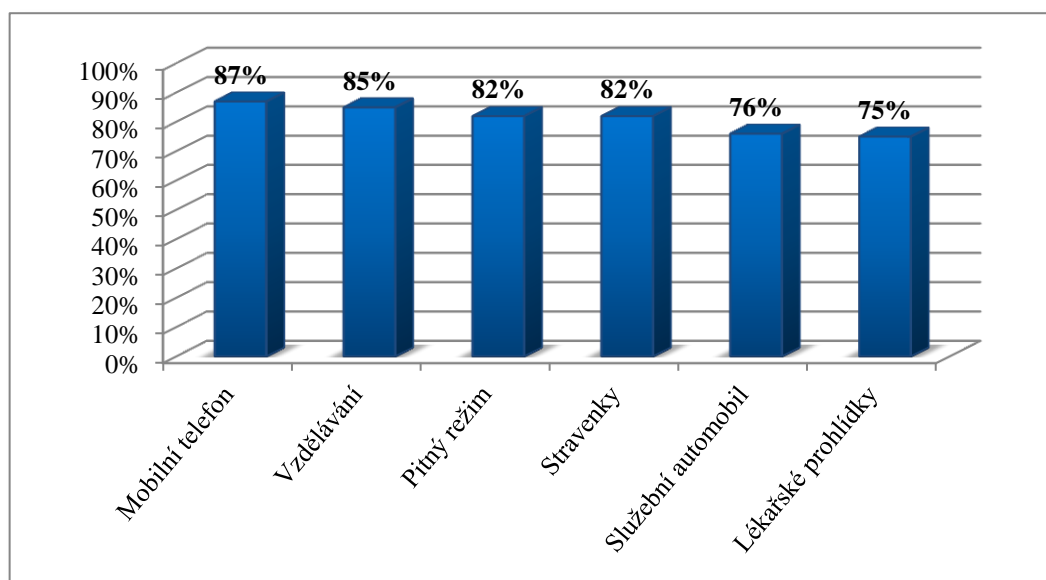
Oblíbené benefity očima zaměstnanců se ve většině shodují s nabízenými benefity od zaměstnavatelů. Mezi prvními pěti nejpreferovanějšími benefity dle zaměstnanců leží: stravenky, pět (resp. šest) týdnů dovolené, home office, služební automobil i k soukromým účelům a pružná pracovní doba. (Investia.cz, 2013)

Nabídka zaměstnaneckých benefitů se proti roku 2012 rozrostla, i když se ekonomická situace většiny tuzemských firem výrazně nezlepšila. V současnosti firmy nabízejí v průměru deset benefitů, některé s větším počtem zaměstnanců i jedenáct benefitů. Mobilní telefon se drží stále na přední pozici (vyjma roku 2012), což je dáno zejména jeho rostoucí potřebou. „Mobilní telefon začíná postavení benefitu postupně ztrácet. Souvisí to především s rušením pevných linek, mobilní telefon se tak stává standardním pracovním nástrojem zaměstnance. Zajímavá situace nastala i v případě nabídky služebních vozidel. Zatímco v minulosti bylo služební auto poměrně běžným vybavením středního a vyššího managementu, dnes je poskytováno pouze těm, kdo je nezbytně potřebují k výkonu pracovní

činnosti,“ uvádí Radek Špicar, viceprezident Svazu průmyslu a dopravy ČR pro hospodářskou politiku a konkurenceschopnost. (Bubák, 2013)

Velmi důležité a také preferované je v dnešní době vzdělávání, které vykazuje velkou dynamiku růstu a značné procento firem se jej snaží rozšiřovat a zdokonalovat. Jak bylo uvedeno, pojetí řízení lidských zdrojů se začíná jistým způsobem dále obměňovat a formovat na přístup zvaný „řízení intelektuálního kapitálu“, s čímž roste také důležitost vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Poněvadž právě tyto kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro firmu klíčovým zdrojem, který jí napomáhá ke zvyšování konkurenceschopnosti a dosahování růstu. Firma tímto vysílá jakýsi signál svému zaměstnanci, že má o něj zájem i do budoucna a snaží se o jeho rozvoj.

Do nabídky zaměstnaneckých výhod se dostávají také dosud nevyužívané benefity, které souvisí s legislativními změnami – např. lékařské prohlídky. „Hitem se stávají tzv. sick days, neboli dny volna, které si zaměstnanci neodečítají z dovolené a zároveň jim umožní nevybírat si nemocenskou,“ uvádí Radek Špicar. Tímto benefitem obohatila své portfolio zaměstnaneckých výhod třetina firem a z hlediska výhodnosti pro zaměstnance lze usuzovat, že se tento počet bude ještě navyšovat. (Bubák, 2013)



Obr. 3. Nejpreferovanější zaměstnanecké benefity v roce 2013 (Bubák, 2013)

4.3.3 Cafeteria systém

Organizace využívají různých systémů zaměstnaneckých výhod, které se liší způsobem jejich poskytování. Benefity se poskytují buď plošně, nebo individuálně. V současnosti se

využívá také tzv. *Cafeteria System*, který umožňuje pracovníkům volit si výhody z „menu“ podle vlastních preferencí a aktuálních potřeb. (Kocianová, 2010; Dvořáková a kol., 2012) Zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše může čerpat zaměstnanecké výhody. Body na tento zaměstnanecký účet jsou přidělovány buď pravidelně za každodenní práci, nebo také nepravidelně podle zásluh zaměstnance (osobní ohodnocení, větší produktivita aj.) Většinou tento systém funguje na základě kombinace obojího způsobu přidělování bodů. Tento systém je velmi flexibilní a zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců. Jeho výhodou je (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005):

- *flexibilita*,
- *průhlednost* (transparentnost),
- *spravedlnost* - zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, který obhospodařuje,
- *individualizace a diferenciac*e,
- *participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců*,
- *informovanost* – systém je přehledný,
- *zlepšuje se image firmy a roste sounáležitost zaměstnanců s firmou, jejich loajalita*.

Jako nevýhodu cafeteria systému vidí autoři Bláha, Kaňáková a Mateiciuc (2005) např. administrativní a nákladovou náročnost při zavedení systému (náklady na software) a nutnost pravidelné aktualizace potřeb zaměstnanců.

V praxi se nejčastěji setkáváme se třemi typy cafeteria systému (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005):

- *systém „bufetu“* – výčet zaměstnaneckých výhod s možností si je vybrat do výše svého osobního účtu,
- *systém „jádra“* - je pevně stanoveno „jádro“ zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance (stravování, prevence zdraví aj.) a zbývající pohyblivé benefity jsou v nabídce,
- *systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců* – k určité nadefinované kategorii zaměstnanců (muži, ženy, zaměstnanci z rizikových pracovišť, mladí zaměstnanci aj.) je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.

4.4 Personální rozvoj

Moderní doba je charakteristická neustálými změnami, kterým se musí organizace, tudíž i jejich zaměstnanci efektivně přizpůsobovat. Dnes již nestačí se pouze vyučít dané profesi a

pracovat takto celý život, ale člověk si musí neustále zvyšovat kvalifikaci a dále se vzdělávat, aby se vyrovnal aktuálním podmínkám na trhu práce, tedy přizpůsobil společenským a technickým novinkám. Cíle personálního rozvoje jsou rozdílné z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele, což je popsáno v následující tabulce (tabulka 3).

Tab. 3. Cíle personálního rozvoje (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013, s. 85)

Cíle personálního rozvoje	
Pro zaměstnavatele	Pro zaměstnance
<ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanci zlepšují svou odbornou kvalifikaci • dochází k posílení konkurenceschopnosti • vzdělávají se vedoucí pracovníci • zvyšuje se pracovní spokojenost a pracovní výkon • nezávislost na externím pracovním trhu • lze snížit fluktuaci 	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšuje se odborná kvalifikace • vytvářejí se možnosti profesního vzestupu • zajišťuje se pracovní místo • zvyšují se šance na trhu práce • zvyšuje se příjem a prestiž • zvyšuje se pracovní spokojenost

„Rozvoj pracovníků je v podstatě vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho současné pracovní místo, univerzalizuje a flexibilizuje jej, poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho osobnost, jeho chování.“ (Koubek, 2007, s. 151)

4.4.1 Oblasti personálního rozvoje

Kaesler a Kaesler-Probst (2013) definují čtyři oblasti personálního rozvoje - profesní přípravu, organizaci práce, plánování kariéry a podporu zdraví.

K profesní přípravě lze zařadit *odbornou přípravu*, pod čím rozumíme zpravidla přípravu na první povolání, *zvyšování kvalifikace*, čímž se specializují nebo rozšiřují znalosti a dovednosti, aby se mohli zaměstnanci přizpůsobit aktuálnímu stavu rozvoje podniku, a *rekvalifikaci*, pomocí které se pracovník vyučuje nové profesi.

Organizace práce vystupuje jako forma opatření personálního rozvoje. Organizace stanovuje, které činnosti se mají na daném pracovišti vykonávat. Personálním rozvojem se poté zajistí takové podmínky v rámci osazenstva, aby se zaměstnanci mohli navzájem zastupovat, čímž získají širší pohled na chod podniku. Využívají se metody jako *job enlargement* (anglicky „rozšíření práce“), což představuje rozšíření spektra úkolů v horizontálním směru (vykonávají se relativně podobné úkoly), *job enrichment* (anglicky „obohacení práce“), kdy se dané pracovní místo rozšiřuje o další zejména manažerské činnosti jako plánování, řízení a rozhodování (tedy rozšíření ve vertikálním směru). Metoda *job rotation* (anglicky

„změna pracovního místa) znamená, že zaměstnanec projde v podniku různými pracovními pozicemi. Do budoucna má tato metoda také kariéerní význam. V rámci podpory zdraví se v organizacích zlepšuje pracovní prostředí a pracovní podmínky, jako např. ergonomické uspořádání pracoviště, nabídka zdravých pokrmů v jídelnách, nabídka rekreace aj., jelikož právě zdraví zaměstnanců podmiňuje jejich výkon a tím i výsledek podniku. (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013)

4.4.2 Nástroje personálního rozvoje

Nástroje rozvoje se dělí z hlediska vzdálenosti jejich provádění k pracovišti či ve vztahu k výkonu práce. Autoři Kaesler a Kaesler-Probst (2013) rozlišují:

- *personální rozvoj on the job* – odborná příprava nebo vzdělávání probíhá přímo na pracovišti,
- *personální rozvoj near the job* – školení neprobíhají přímo na pracovišti, ale na místech, která s ním souvisí (např. dílna),
- *personální rozvoj off the job* – školení probíhají na místech nijak s pracovištěm nesusouvisejících (externí semináře, workshopy aj.).

Naopak Koubek (2007) rozlišuje pouze dvě velké skupiny metod vzdělávání (personálního rozvoje):

1. *metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“)*, kam řadí metody jako instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counseling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady,
2. *metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)*, kam řadí metody jako přednáška, přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí) příp. seminář, demonstrování (praktické, názorné vyučování), případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí (manažerské hry), assessment centre (development centre), „outdoor training/learning“ (učení hrou či pohybovými aktivitami) a vzdělávání pomocí počítačů (e-learning). Někdy bývá mezi tyto metody „off the job“ zařazováno také samostudium doporučené literatury.

Ve své publikaci Koubek (2007) dále uvádí, že první skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi však dochází k mísení a modifikaci těchto metod v jednotlivých kategoriích zaměstnanců s ohledem na náplň práce.

5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Dnešní doba je charakteristická snižováním nákladů, zvyšováním produktivity a efektivitu výroby a prodeje, neustálým zvyšováním konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku a také bojem o zákazníka. K tomu všemu jsou potřebné jak finanční, informační tak i materiální zdroje, avšak klíčovým zdrojem byli a vždy budou zaměstnanci. Proto si firmy stále více uvědomují významnost a klíčovou roli tohoto lidského kapitálu a snaží se o získání, udržení a rozvíjení těch nejlepších pracovníků. Důležitou roli v tomto procesu hraje výběr vhodných a kvalifikovaných pracovníků, avšak motivace těchto získaných pracovníků a utváření či podporování jejich pracovní spokojenosti se zdá být ještě významnější. Protože nejproduktivnější a de facto nejlepší zaměstnanec je motivovaný a spokojený zaměstnanec. Existuje velké množství motivačních teorií, které se zabývají specifickými formami motivů, avšak v reálném životě se nejde řídit pouze jednou teorií motivace. Ideálně by mělo docházet k modifikacím a mísení vícero motivačních teorií, vzít si z každé teorie to, co právě potřebujeme, aby mohlo dojít k uspokojení co nejvíce potřeb zaměstnanců a také samozřejmě co největšího počtu zaměstnanců, resp. všech zaměstnanců.

V rámci teoretické části této bakalářské práce byly zmíněny základní oblasti řízení lidských zdrojů, jako je motivace zaměstnanců, pracovní spokojenost a jednotlivé faktory ovlivňující tuto spokojenost. K těmto faktorům se řadí zejména hodnocení zaměstnanců, odměňování a s ním pojící se zaměstnanecké výhody, personální rozvoj a jeho oblasti a nástroje.

Zmíněné faktory ovlivňující spokojenost spolu s motivací mohou mít také vliv na vytváření dobrých harmonických vztahů v organizaci. Důležité je, aby se zaměstnanci sžili s cíli a hodnotami organizace, a mohli tak všichni fungovat jako celek. Hlavním úkolem organizace z personálního hlediska je zajistit zaměstnancům také pracovní prostředí a podmínky, aby se cítili motivováni, vhodně a spravedlivě oceňováni a rozvíjeni. Například odměňování je v dnešní době utahování opasků velmi diskutovaným tématem mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Je potřeba nalézt kompromis v tomto systému, který bude jak efektivní tak přijatelný pro obě strany. Systém odměňování, stejně tak i zaměstnanecké výhody mohou zvýšit atraktivitu zaměstnavatele na trhu práce. Mezi nejpreferovanější zaměstnanecké benefity nyní patří příspěvek na stravování, firemní vozidla a telefony, možnost vzdělávání, příspěvky na pohonné hmoty, poukazy na kulturu, sport či rekreační pobyty.

Součástí řízení lidských zdrojů je také péče o zaměstnance, která ovlivňuje určitou měrou pracovní spokojenost. Tato oblast zahrnuje nejen výše zmíněné hodnocení, profesní rozvoj aj., ale také pracovní prostředí a pracovní podmínky, včetně pracovní doby, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci atd. Právě pracovní prostředí a pracovní podmínky mohou mít významný vliv na pracovní spokojenost a výkon, neboť jsou to takové aspekty, se kterými se pracovník setkává denně při výkonu své práce. Nevyhovující stav pracovního prostředí či vyčerpávající pracovní doba a vztahy na pracovišti mohou mít významný vliv na pokles pracovní spokojenosti a angažovanosti do práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MMCITÉ + A.S.

Pro zpracování bakalářské práce jsem si vybrala společnost mmcité + a.s., která se zabývá výrobou a prodejem prvků městského mobiliáře a výrobou a montáží různých ocelových konstrukcí ve veřejném prostoru.

Cílem praktické části je vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav spokojenosti zaměstnanců firmy mmcité + a.s., a po zhodnocení současného stavu navrhnout návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

6.1 Základní informace o společnosti

Základní informace o společnosti mmcité + a.s. jsou vypsány v tabulce 4.

Tab. 4. Identifikační údaje společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)

<i>Obchodní název:</i>	mmcité + a.s.
<i>Sídlo:</i>	Bílovice 519, 687 12
<i>Právní forma:</i>	akciová společnost
<i>IČO:</i>	25330781
<i>Datum zápisu:</i>	17. 3. 1997
<i>Základní kapitál:</i>	11 224 000,- Kč, splaceno 100 %
<i>Akcie:</i>	1 000 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 11 224,- Kč

Jménem společnosti jedná samostatně předseda představenstva nebo místopředseda představenstva.

Předmětem podnikání společnosti mmcité + a.s. dle obchodního rejstříku je (ARES - Ekonomické subjekty, © 2013):

- zámečnictví, nástrojařství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- projektová činnost ve výstavbě.

Společnost mmcité + a.s. považuje veřejný prostor města za fascinující místo, kde se setkávají lidé i historie. Proto je společnost hrdá na to, že svůj design směřuje právě sem, poněvadž tímto způsobem mohou ovlivňovat vkus lidí bez výběru. Prostřednictvím drobných prvků se snaží měnit tvář města, a každý takový projekt zvelebení veřejných prostor považují za nic jiného než kulturní misi. Vize společnosti je vyjádřena sloganem: „*Vážíme*

si našich měst a tak se je snažíme dělat krásnější, ať jsou kdekoliv.“ (mmcité + a.s., 2013a; mmcité - městský mobiliář, © 2014)

6.2 Historie a profil společnosti

Samotný vznik společnosti, která má dnešní podobu, je datován k 17. 3. 1997. Zakladatelé společnosti a také její současní majitelé jsou Mg. A. Radek Hegmon a Mg. A. David Karásek vytvořili společnost *Městský mobiliář Cité s.r.o.* V roce 2004 došlo ke změně právní formy na akciovou společnost a změně obchodní jména na mmcité a.s. Do roku 2009 měla firma své sídlo v prostorách Vysoké školy uměleckoprůmyslové ve Zlíně, poté se přestěhovala do budov bývalého zemědělského družstva v Bílovicích u Uherského Hradiště. (mmcité + a.s., 2013a)



Obr. 4. Sídllo společnosti mmcité + a.s. (mmcité - městský mobiliář, © 2014)

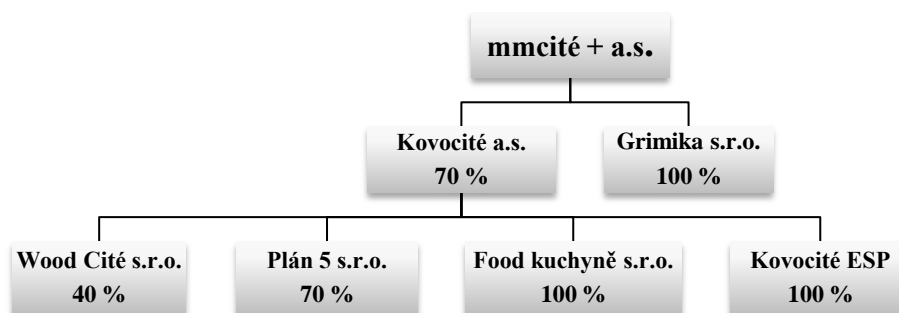
Společnost se zabývá výrobou a prodejem (včetně montáže) nejenom prvků městského mobiliáře, které tvoří jeden z největších katalogů v Evropě, ale také řešením speciálních projektů. V těchto projektech se jedná o nejrůznější ocelové konstrukce ve veřejném prostoru a ve spojení s architekturou, které zvelebují či rekonstruují zejména dopravní stavby. Realizují také mnoho projektů z oblasti pozemního stavitelství. Společnost mmcité + a.s. si zachovává svěží novátorský přístup své značky k městskému mobiliáři. Zpočátku se zabývala pouze designem, vývojem a distribucí prvků městského mobiliáře, ovšem při změně obchodní strategie se rozhodla zaměřit na celý produktový cyklus – vývoj, konstrukce, výroba, kompletace a montáž. Díky kvalitním výrobkům a rozsáhlému spektru služeb si společnost získala dominantní postavení na tuzemském trhu a také velmi silné postavení na zahraničním trhu, kde své výrobky a služby dodává do více než 30 zemí světa. (mmcité + a.s., 2013a)



Obr. 5. Logo společnosti
mmcité + a.s. (mmcité+,
[2014])

Rozšiřování na zahraniční trhy firma realizuje od roku 2001, odkdy vznikají obchodní společnosti, které přebírají jméno společnosti mmcité a pořadové číslo dle pořadí jejich vzniku. Evropské pobočky mmcité č. 2 až 6 jsou na Slovensku, v Maďarsku, Polsku, Španělsku a Rumunsku. V roce 2013 společnost založila první mimoevropské pobočky č. 7 a 8 v Peru a Brazílii. (mmcité + a.s., 2013a)

Společnost mmcité + a.s. má také dceřiné společnosti, ve kterých má své majetkové podíly. Vymezení těchto majetkových podílů znázorňuje obrázek 6.



Obr. 6. Vymezení majetkových podílů společnosti mmcité + a.s. k 31.
12. 2012 (mmcité + a.s., 2013b)

6.3 Produktové portfolio

Produktové portfolio společnosti mmcité + a.s. nabízí nepřeborné množství prvků městského mobiliáře. K nejdůležitějším kritériím výrobků patří design, estetická hodnota, funkce, odolnost proti povětrnostním vlivům i vandalismu, a samozřejmě cena.

Z katalogu městského mobiliáře si zákazníci mohou vybrat mnoho prvků v různých variantách provedení. Mezi těmito prvky lze nalézt zastávkové přístřešky, přístřešky na kola, přístřešky pro kuřáky, parkové lavičky, stoly, odpadkové koše, popelníky, zahrazovací sloupky, zábradlí a dělicí prvky, stojany na kola, mříže ke stromům, nádoby na rostliny, pítka, informační nosiče, osvětlení, dlažbu a různé krajinné dekorační prvky. Společnost

mmcité + a.s. nabízí mimo prvků městského mobiliáře také zahradní nábytek pod svou značkou *egoé*. (mmcité – městský mobiliář, © 2014)



Obr. 7. Ukázka městského mobiliáře (mmcité - městský mobiliář, © 2014)

Firma vedle katalogu městského mobiliáře, se kterým svou podnikatelskou činnost začala, zahájila v minulosti také realizaci speciálních projektů, zejména drážních projektů ve veřejném prostoru, a výrobu a montáž protihlukových stěn. K posledním projektům v roce 2012 patřila zejména výstavba přestupního terminálu Svinovské mosty (Ostrava) a revitalizace nádražních prostor v Přerově.

Některé projekty byly zaměřeny také na pozemní stavitelství, kde největším úspěchem bylo nejspíše postavení Kongresového centra v centru Zlína v roce 2010. Od roku 2008 se speciální projekty podílejí na obratu větším podílem než městský mobiliář. V roce 2012 se katalogový mobiliář podílel na obratu 44 % a speciální projekty podílem ve výši 56 %. (mmcité + a.s., 2013a)

6.4 Ocenění a certifikáty

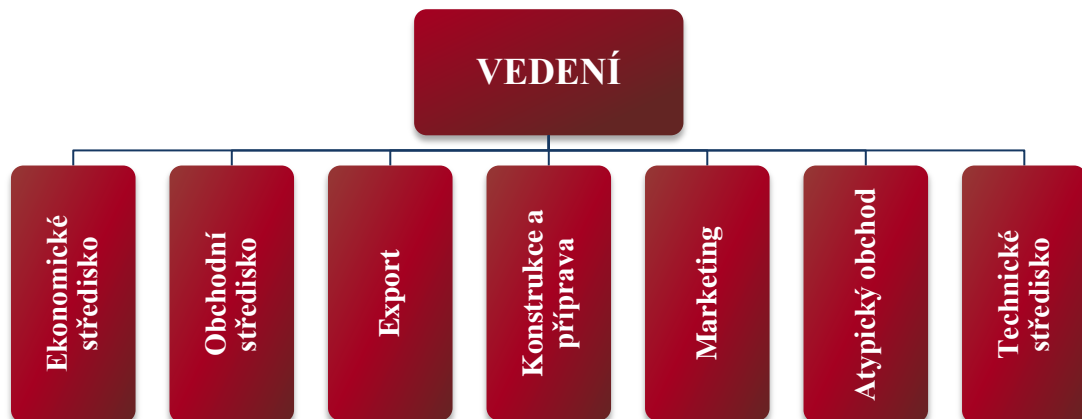
Společnost mmcité + a.s. je držitelem certifikátu systému managementu kvality ISO 9001:2009, environmentálního managementu ISO 14001:2009 a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ISO 18001:2008. Výroba byla oceněna prestižním mezinárodním systémem certifikace lesů FSC SW-COC. Nejdůležitější kritéria, která firma vyžaduje u svých produktů jako spojení moderního designu, kvalitního zpracování a užitných hodnot, pomohla k získání mnoha ocenění v prestižních soutěžích. K posledním získaným titulům patří (mmcité + a.s., 2013a):

- „Czech Grand Design“ výrobce roku 2012,
- „Dobry wzór 2011“,
- „Red Dot Design Award 2010“,

- „Good design 2010“,
- „Národní cena za studentský design 2008“,
- „Czech Grand Design 2008“, a mnoho dalších.

6.5 Organizační struktura

Na obrázku 8 je znázorněna organizační struktura společnosti mmcité + a.s.



Obr. 8. Organizační struktura společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)

V současné době firma zaměstnává celkem 52 zaměstnanců. Vedoucích pracovníků je celkem 6 zajišťující top management společnosti. Ostatní zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých středisek dle své specializace, jejich početná skladba je následující: ekonomické středisko zabezpečující finanční toky a ekonomické podklady pro plynulý provoz společnosti čítá 6 zaměstnanců, obchodním středisko zabezpečuje především správu katalogových zakázek na tuzemském trhu a čítá 9 zaměstnanců, export má na starosti zahraniční obchod zajišťující správu zakázek a rozšíření působnosti na těchto trzích – 5 zaměstnanců, konstrukce (6 zaměstnanců) a příprava zakázek (3 zaměstnanci) jsou střediskem zabezpečujícím konstrukční řešení dodávek, spodní stavby – 2 zaměstnanci, speciální projekty – 5, design speciálních projektů – 3 zaměstnanci a 7 techniků. Technici zajišťují koordinaci a realizaci drážních, složitých městských a zahraničních zakázek. Marketing je zajišťován na jednotlivých střediscích pro městský mobiliář i pro speciální projekty. Dříve měla společnost ještě také vývojové středisko, ovšem z důvodu neustálé expanze se rozhodla vytvořit dceřinou společnost mmcité 1 a.s., která se zabývá čistě vývojem nových výrobků a možnostmi řešení ocelových konstrukcí. (mmcité + a.s., 2013a)

6.6 Vývoj počtu zaměstnanců a vybraných ekonomických ukazatelů

Tab. 5. Vybrané hospodářské údaje společnosti mmcité + a.s. v letech 2006-2012 (Interní materiály společnosti mmcité + a.s.)

V tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby*	184 464	227 817	339 497	239 713	307 727	213 513	380 990
VH za ú.o.	3 411	2 711	14 069	15 965	6 729	3 289	16 948
VK	19 510	22 220	36 287	52 252	58 980	62 269	89 022
Počet Zaměstnanců**	21	25	32	34	35	30	44

* Tržby zahrnují pouze tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

** Počet zaměstnanců pouze mateřské (analyzované) společnosti mmcité + a.s.

Data v tabulce 5 byla čerpána z interních materiálů společnosti mmcité + a.s., konkrétně z výkazů zisků a ztrát a rozvah z let 2006-2012. V roce 2012 se společnost stala konsolidovaným celkem, kdy byla konsolidovaná účetní závěrka prováděna za mateřskou společnost mmcité + a.s. a dceřinou společnost Kovocité a.s. Údaje v tabulce jsou pouze mateřské společnosti mmcité + a.s. vyjma roku 2012, kdy byl vytvořen konsolidovaný celek zahrnující mmcité + a.s. a Kovocité a.s. Z tabulky 5 je evidentní, že se společnost neustále rozšiřuje, ať už z kapitálového pohledu, tak i z personálního. Vlastní kapitál se úměrně zvětšuje v závislosti na rozšiřování firmy. Výsledek hospodaření zaznamenal pokles v roce 2010 a 2011, což bylo dáno především zvýšením nákladů v provozní oblasti (výkonová spotřeba vzrostla více než výkony, osobní náklady aj.) Naopak k poklesu tržeb došlo již v roce 2009 a 2011 vlivem začínající hospodářské krize a následně jejím dopadům.

6.7 Konkurence

K největším konkurentům společnosti mmcité + a.s. v České republice patří např. Siacity, Karim Europe nebo mobiliarPRO. V zahraničí patří mezi největší konkurenty firmy Metalco, Escofet, Santa&Cole, Benito, Fabregas, Hags a City design. Ovšem pro český trh společnosti Escofet a Santa&Cole navázali spolupráci se společností mmcité + a.s., která se stala jejich výhradním distributorem pro Českou republiku. Společnost navázala spolupráci také s významným českým výrobcem dětských hřišť a herních prvků Hriste.cz a nyní nabízí zajímavou škálu těchto výrobků a zařízení svým zákazníkům. (Interní materiály společnosti mmcité + a.s.)

7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

7.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjištění aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti mmcité + a.s., a po jejím vyhodnocení navrhnout doporučení ke zlepšení této situace v problematických oblastech.

Společnost mmcité + a.s. si přála zjistit, jaký je současný stav spokojenosti jejích zaměstnanců, a jaké změny by zaměstnanci uvítali v oblasti jejich odměňování, zaměstnaneckých výhod, pracovního prostředí a dalších, tedy v oblastech ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Zajímalo mne také, jakým způsobem společnost mmcité + a.s. motivuje své zaměstnance a do jaké míry jsou tedy se svou prací spokojeni. Zda firma dosahuje svých dobrých výsledků na úkor zaměstnanců, nebo zda se firma zajímá o jejich potřeby a snaží se zlepšovat a být o krok vpřed před konkurencí i z pozice zaměstnavatele.

7.2 Metody sběru dat

Ke sběru dat týkajících se celkové situace ve firmě a stavu spokojenosti zaměstnanců bylo použito následujících metod:

- *Studium interních materiálů společnosti mmcité + a.s. – výroční zprávy, rozvah, výkazů zisků a ztrát a zpráv auditora z období 2006 - 2012.* Tato metoda autorce pomohla seznámit se s firmou jako celkem, s její historií, pozicí na trhu, organizační strukturou, ekonomickými ukazateli apod. Metoda studia interních materiálů se autorce dobře osvědčila, neboť zde našla opravdu veškeré základní informace o firmě.
- *Strukturované rozhovory s asistentkou ředitele.* Tyto rozhovory byly vedené celkem třikrát, kdy každý rozhovor trval přibližně 1 hodinu. Asistentka odpovídala na autorčiny předem připravené otázky a některé oblasti ještě více sama rozvedla k širší podstatě věci. Metoda interview pomohla ke zpřesnění základních informací získaných studiem interních materiálů společnosti mmcité + a.s., a také poskytla ostatní informace potřebné pro zjištění aktuální situace ve firmě v oblasti odměňování, zaměstnaneckých výhod, pracovního prostředí aj. Tato metoda se osvědčila velmi dobře, neboť autorka získala mnoho potřebných informací, díky kterým zjistila celkovou situaci ve firmě v oblastech nejvíce ovlivňujících spokojenost za-

městnanců. Důležitou roli zde hrál také lidský faktor. Vedené byly také rozhovory s náhodně vybranými zaměstnanci.

- *Pozorování.* Předmětem metody pozorování bylo zejména vizuálně zjistit stav pracovního prostředí (fyzické náležitosti, možný vliv na psychiku člověka), stravovacího zařízení, sociálního zařízení a také rozmístění budov a celého areálu.
- *Dotazníkové šetření.* K tomuto empirickému průzkumu vedly informace zjištěné studiem interních materiálů, metodou interview a pozorování. Autorka sestavila dotazník s pomocí klíčových slov, kterými byla pracovní spokojenost, odměňování, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, pracovní podmínky. Dotazník byl na základě těchto klíčových slov rozdělen do 4 částí:
 1. pracovní spokojenost,
 2. odměňování a zaměstnanecké výhody,
 3. pracovní prostředí a pracovní podmínky,
 4. doplňující informace.

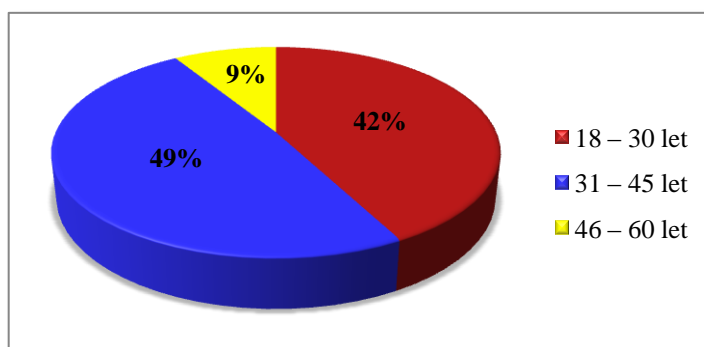
Jednotlivé části v dotazníku sledovaly logickou návaznost, kdy doplňující informace týkající se respondentů, jako např. pohlaví, věk, byly zařazeny až do poslední části. Tento způsob je využíván, aby se předešlo klesání pozornosti či zájmu dotazovaných respondentů. Otázky v první části se týkaly celkové spokojenosti zaměstnanců s prací v dané firmě. Druhá část měla za cíl zjistit spokojenost s finančním ohodnocením, ať už s jeho výší či spravedlivostí systému finančního ohodnocení, a také spokojenost s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Třetí část týkající se pracovního prostředí a podmínek zjišťovala možnou nespokojenost v jednotlivých typech prostředí, se kterými se zaměstnanec během své pracovní doby setkává. Svou roli zde sehrála také otázka na spokojenost se stravováním, pracovní dobou a způsobem dopravy do zaměstnání.

V úvodu dotazníku bylo také průvodní slovo, které seznámilo respondenty s účelem tohoto dotazníku. Respondenti byli obeznámeni o anonymitě dotazování, instrukcích při vyplňování dotazníku a také byl zde uveden kontaktní e-mail, na který se mohli obrátit s jakýmkoliv dotazem. Respondenti zodpovídali celkem 28 otázek, kde jim byl dán prostor i k vyjádření svých připomínek ke společnosti. Otázky byly uzavřené (výběrové), kde respondent pouze označil odpověď, se kterou nejvíce souhlasil, s výběrem většinou ze 4 možností; polouzavřené s výběrem z více variant a únikovou variantou („jiné“) a také otevřené, kde respondent odpovídal dle vlastního uvážení.

Forma dotazníkového šetření (kvantitativního průzkumu) umožňuje získat informace od velkého počtu jedinců v krátkém časovém období. Vypracovaný dotazník byl distribuován všem zaměstnancům společnosti mmcité + a.s., což představuje výběrový soubor o 52 respondentech. Z tohoto počtu bylo vráceno celkem 45 dotazníků, což odpovídá 86% návratnosti. Dotazníky byly vyhodnocovány pomocí programu MS Excel 2007. Vzorový dotazník tvoří přílohu P I – Dotazník. Souhrn těchto dotazníků poskytuje výchozí údaje pro stanovení současného stavu spokojenosti zaměstnanců a pro následné návrhy a doporučení ke zlepšení stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti mmcité + a.s.

Charakteristika dotazovaných respondentů

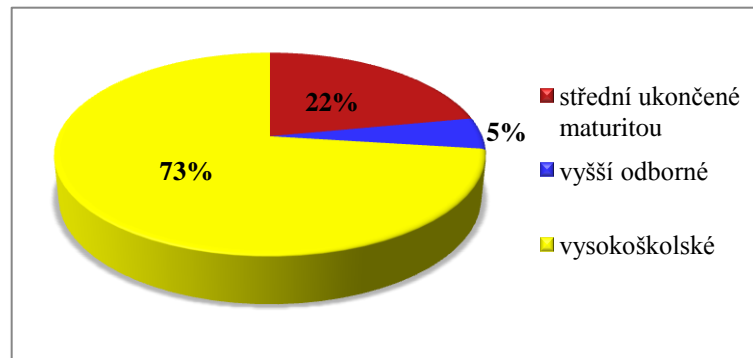
Osobní informace o respondentech poskytuje poslední část dotazníku. Zaměstnanecká struktura je téměř z poloviny tvořena muži (49 %) a z větší poloviny ženami (51 %). Společnost se zabývá především obchodní a projektovou činností, kde je zapotřebí větší množství administrativní práce, čemuž odpovídá také větší zastoupení žen, než by tomu bylo například u výrobní firmy. Na následujícím obrázku (Obr. 9) je uvedena zaměstnanecká struktura dle věkového rozmezí. Většina zaměstnanců je mladšího či středního věku. Tato skutečnost může být chápána jako silná stránka společnosti, neboť mají velké procento mladých a inspirativních zaměstnanců, největší část zaměstnanců mezi 31 a 45 lety, stejně tak jako zkušenější zaměstnance vyššího věku, kterých je ovšem menší část. Zaměstnanci starší 61 let ve firmě nepracují.



Obr. 9. Věková struktura společnosti mmcité + a.s.
(vlastní zpracování)

Obrázek 10 poskytuje informace ohledně nejvyššího ukončené vzdělání zaměstnanců. Jako velký přínos pro společnost bych hodnotila fakt, že zde pracuje největší část (73 %) zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Vzhledem k oboru podnikání společnosti mmcité + a.s. (zejména projektová, řídicí a obchodní činnost) je to velká výhoda, protože jsou ve-

doucí pozice, pozice zaměřené na ekonomické řízení společnosti, marketingové a ostatní odborné pozice zastoupeny takovými pracovníky, kteří mají vysokou profesní odbornost, mohou tak dosahovat úspěšných výsledků ve své práci, díky čemuž dosahuje úspěchů celá společnost.



Obr. 10. Zaměstnanecká struktura dle ukončeného vzdělání (vlastní zpracování)

7.3 Analytická zjištění

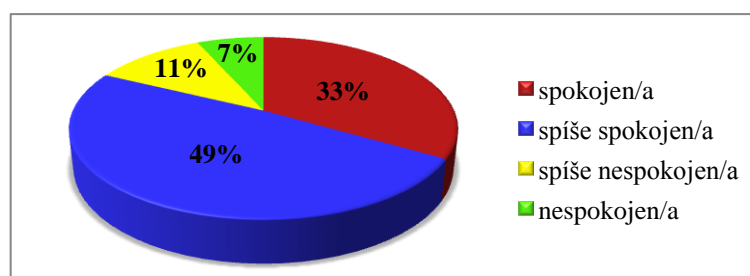
7.3.1 Pracovní spokojenost

První část dotazníku se týkala zejména celkové spokojenosti s prací v této společnosti. Společnost mmcité + a.s. působí na trhu již 17 let, avšak žádný ze zaměstnanců zde nepracuje déle než 10 let. Největší část respondentů (49 %) zde pracuje dokonce pouze 1 – 5 let. 29 % pracovníků je u firmy 6 – 10 let, 22 % pracovníků méně než 1 rok. Firma má tedy poměrně nové zaměstnance, což by mohlo svědčit o možné pracovní nespokojenosti zaměstnanců v některé oblasti, proto se rozhodují z firmy po určité době odcházet (tzv. fluktuace zaměstnanců). Dle mého názoru je důvodem poměrně nízkého počtu let zaměstnanců u firmy také to, že se firma přestěhovala ze Zlína do 20 km vzdálených Bílovic. Některým zaměstnancům (ze Zlína) se nechtělo do práce dojíždět, proto se rozhodli raději pro změnu zaměstnání. Firma se stěhovala v roce 2009, což odpovídá intervalu 5 let. Tento trend, zdá se, již ale nebude pokračovat, neboť 67 % respondentů uvedlo, že by zaměstnání v této firmě spíše či rozhodně neměnili. Zaměstnanci, kteří tuto možnost zvažují, uvedli, že by tak učinili z 67 % v horizontu několika let, z 26 % v horizontu jednoho roku a ze 7 % (1 respondent) co nejdříve. Respondent, který by firmu opustil co nejdříve, je ženského pohlaví ve věku 31 – 45 let vysokoškolského vzdělání. Ve společnosti pracuje méně než 1 rok. Respondent dále uvedl, že je se svým zaměstnáním u společnosti mmcité + a.s. spíše

spokojen, je také spíše spokojen s výší svého finančního ohodnocení, ovšem nespokojen s aktuální nabídkou zaměstnaneckých výhod. Uvítal by také cafeteria systém. S pracovním prostředím a podmínkami je spíše spokojen, ovšem z faktorů, se kterými je nejvíce nespokojen na pracovišti, uvedl otevřený prostor kanceláří a hluk. K dopravě do zaměstnání používá automobil, což mu zabere 31 – 60 minut. S tímto způsobem dopravy do zaměstnání je spokojen. Zavedení změn zejména v oblasti zaměstnaneckých výhod a způsobu jejich poskytování by mohlo změnit respondentův názor na změnu současného povolání.

Otázka č. 2 se týkala důvodu, proč se zaměstnanci rozhodli pracovat právě ve společnosti mmcité + a.s. 38 % zaměstnanců uvedlo, že se takto rozhodli z důvodu dobré prestiže a stability společnosti, 27 % potom díky tomu, že nabídka práce v této firmě se naskytl jako první v době jejich nezaměstnanosti. Přibližně 20 % respondentů uvedlo, že důvodem práce v této společnosti bylo sídlo, které je v místě jejich bydliště, dobré mzdové podmínky či na základě doporučení známých nebo přátel. Pozice na trhu, kterou si společnost již 17 let buduje, je tedy atraktivní nejen pro zákazníky, ale také pro zaměstnance. Žádný ze zaměstnanců však neuvedl, že by se pro práci v této společnosti rozhodl mimo jiné z důvodu zajímavých zaměstnaneckých benefitů. Tato skutečnost se dá považovat jako jedna z výzev, kde se může společnost ještě zlepšovat.

Z výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci jsou ve společnosti mmcité + a.s. spokojeni. Z celkového počtu zaměstnanců jich 82 % uvedlo, že jsou se svou prací v této společnosti spokojeni nebo spíše spokojeni. Zbýlých 18 % zaměstnanců, kteří jsou ve firmě spíše nespokojeni nebo nespokojeni, uvedlo, že ke zvýšení jejich spokojenosti by pomohlo zejména vyšší finanční ohodnocení (50 %), lepší dopravní dostupnost do zaměstnání (25 %). Firma si však nepřála zveřejňovat průměrnou měsíční hrubou mzdu zaměstnanců, nelze tudíž zjistit, zda je jejich požadavek na vyšší finanční ohodnocení relevantní. Celkovou spokojenost zaměstnanců graficky znázorňuje obrázek 11.

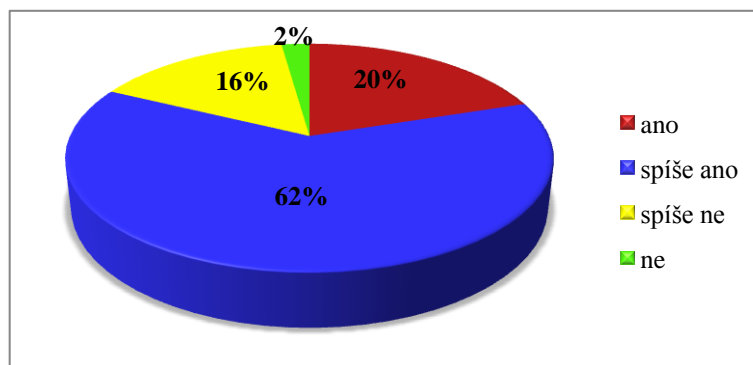


Obr. 11. Celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)

7.3.2 Odměňování

Finanční ohodnocení je zaměstnancům zajišťováno ve formě časové mzdy. Tento systém je poskytován plošně, tedy pro všechny zaměstnance stejným způsobem. Každý zaměstnanec má nárok také na případné měsíční (mimořádné) odměny od svého vedoucího, který přerozděluje určitou přidělenou finanční sumu dle zásluh každého pracovníka. Těmito zásluhami se myslí např. ochota pracovat přesčas v hektickém období, práce navíc (mimo své kompetence), výjimečný charakter odvedené práce, vytvoření neobvyklého projektu (nabídky), nalezení (a zaujetí) významného zákazníka aj. Většinou jsou zaměstnancům poskytovány také roční prémie za vykonanou práci, kdy jejich výše opět závisí na vedoucích jednotlivých oddělení.

Systémem finančního ohodnocení se zabývají otázky č. 5, 6 a 7. Na základě otázky č. 5 „*Jste spokojen/a s výší Vašeho finančního ohodnocení?*“ lze konstatovat, že jsou zaměstnanci společnosti mmcité + a.s. z 20 % spokojeni a z 62 % spíše spokojeni s výší svého finančního ohodnocení. Grafická interpretace této otázky je na obrázku 12.



Obr. 12. Spokojenost zaměstnanců s výší svého finančního ohodnocení (vlastní zpracování)

Respondenti byli dotazováni také na jejich názor, zda výše finančního ohodnocení odpovídá náplni práce a podmínkám, za kterých danou práci vykonávají. 22 % zaměstnanců si myslí, že je výše finančního ohodnocení v souladu s náplní práce a pracovními podmínkami, 62 % zaměstnanců s tímto tvrzením spíše souhlasí, a 15 % zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nesouhlasí nebo nesouhlasí.

Další otázka se týkala spravedlivosti tohoto systému finančního ohodnocení. Respondenti měli také zvažovat přerozdělování osobních prémie, zda je i toto rozdělování v souladu s odvedenou prací, či mají pocit, že je někdo zvýhodňován, resp. znevýhodňován. Na otázku, zda je dle jejich názoru tento systém spravedlivý, odpovědělo 31 % zaměstnanců

„ano“, 49 % „spíše ano“, 18 % „spíše ne“ a 2 % „ne“. Celkově jsou tedy zaměstnanci se svým finančním ohodnocením ve firmě mmcité + a.s. spokojeni a není potřeba v této oblasti dělat závažné změny.

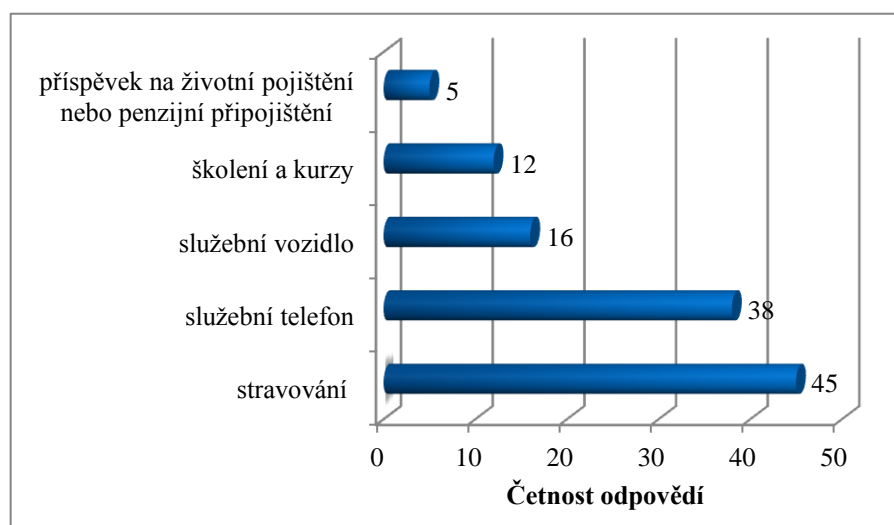
7.3.3 Zaměstnanecké výhody

Aktuální nabídka benefitů ve společnosti mmcité + a.s. není nikterak široká. Některé benefity jsou poskytovány plošně, jiné v závislosti na pracovní funkci. Plošně zaměstnanci dostávají *příspěvek na stravování*, který je poskytován ve formě závodního stravování. Zaměstnanci tedy nedostávají stravenky v určité výši, jak je to u většiny menších podniků, nýbrž finanční příspěvek na jedno hlavní jídlo příslušející na každý pracovní den. Hlavní jídlo v závodní jídelně stojí 75 Kč. Příspěvek od zaměstnavatele činí v přepočtu 41 Kč, což odpovídá přibližně 55 % hodnoty hlavního jídla. Stejně tak je tomu při poskytování stravování formou stravenek. Zaměstnanec tedy jedno hlavní jídlo vyjde na 34 Kč. Tento systém funguje za podpory zaměstnaneckých čipových karet, kde se zaměstnanci zaznamenávají mimo jiné také příchody a odchody do zaměstnání. Zaměstnanec si vždy s měsíčním předstihem objedná určitý počet obědů na daný měsíc (v závislosti na počtu jeho pracovních dní v daném měsíci). Následně při výdeji obědů postupně zaznamenává tento výdej na čipovou kartu. Personalistka poté při zúčtování mezd za daný měsíc každému zaměstnanci strhne rovnou ze mzdy 34 Kč za každé jídlo, které v tomto měsíci měl. Tento systém je pro firmu výhodný díky tomu, že si může daňově uznat náklady na toto závodní stravování. Zároveň je tento systém výhodný také proto, že v areálu společnosti mmcité + a.s. sídlí nejen tato mateřská společnost, nýbrž několik dceřiných společností, které rovněž využívají služeb této závodní jídelny. Závodní jídelnu provozuje v areálu externí podnikatel, který založil svou živnost na základě dohody se společností mmcité + a.s.

Jako další zaměstnanecká výhoda je zaměstnancům poskytován *příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění* ve výši 1 500 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance, který je rovněž plošně pro všechny. Dále mají zaměstnanci možnost využít *příspěvků na odborné školení a kurzy*, ve výši max. 2 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance (s možností příplatku zaměstnance v případě vyšší hodnoty kurzu). Nabídku kurzů/školení aktualizuje vedení společnosti na základě příchozích nabídek od školicích organizací, nebo je samo vyhledává. Zaměstnanec se poté sám rozhodne dle svých preferencí, který z kurzů navštíví, či ne navštíví. Je zde také možnost, že si zaměstnanec nějaký odborný kurz či školení vyhledá

sám a požádá, zda by mu byl proplacen. Proplacení závisí na souvislosti zaměření kurzu s pracovní funkcí zaměstnance.

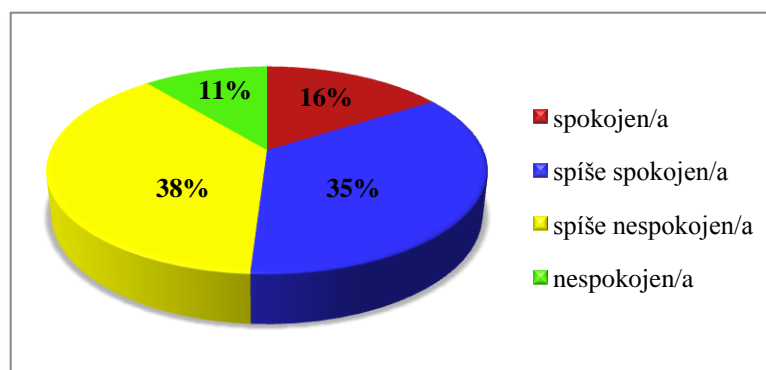
Dále je poskytováno také *služební vozidlo a služební mobilní telefon*. Tyto výhody jsou již poskytovány v závislosti na pracovní pozici. Služební vozidla mají zpravidla technici (kteří jsou nuceni jezdit na místo realizace projektů), obchodníci a vedení. Služebních vozidel je přibližně 20. Služební mobil je rovněž vázán na pracovní pozici, ovšem již ne tak striktně jako je tomu u služebního vozidla. V současné době vlastní služební telefon přibližně 90 % zaměstnanců. V dnešní době je tato zaměstnanecká výhoda považována spíše za samozřejmost, o tom svědčí také vysoké procento zaměstnanců vlastnící tento telefon.



Obr. 13. Nejvyužívanější benefity ve společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)

Dle obrázku 14 lze říci, že s nabídkou zaměstnaneckých výhod je spokojeno nebo spíše spokojeno 51 % zaměstnanců. 38 % zaměstnanců je s touto nabídkou spíše nespokojeno a 11 % nespokojeno. Dle mého názoru, aktuální nabídka zaměstnaneckých výhod není natolik atraktivní, jak by měla být. Není nikterak široká. Podobný názor mají také zaměstnanci společnosti mmcité + a.s., kteří jsou ze 49 % spíše nespokojeni nebo nespokojeni s aktuální nabídkou benefitů. Firma zaměstnává zejména mladší či střední věkovou kategorii zaměstnanců, která, dle mého názoru, vyžaduje mimomzdovou motivaci ve větší míře, než starší generace. Myslím si, že lidé mladšího či středního věku mají větší nároky na rozmanitost výběru a větší tendenci trávit volný čas aktivním způsobem, nežli starší generace. Ovšem v aktuální nabídce chybí benefity, které by tento aktivní odpočinek nebo využití volného času umožňovali. Dle mého názoru, mladší ročníky (do 30 let) nepovažují příspěvek na

penzijní připojištění nebo životní pojištění jako atraktivní benefit. Jako zaměstnanec společnosti bych byla s touto nabídkou taktéž nespokojena, a uvítala bych jiné možnosti benefitů. Proto by měla společnost určitě rozšířit svou nabídku, s přihlédnutím k daňové výhodnosti, ke svým finančním možnostem a také k preferencím svých zaměstnanců.



Obr. 14. Spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)

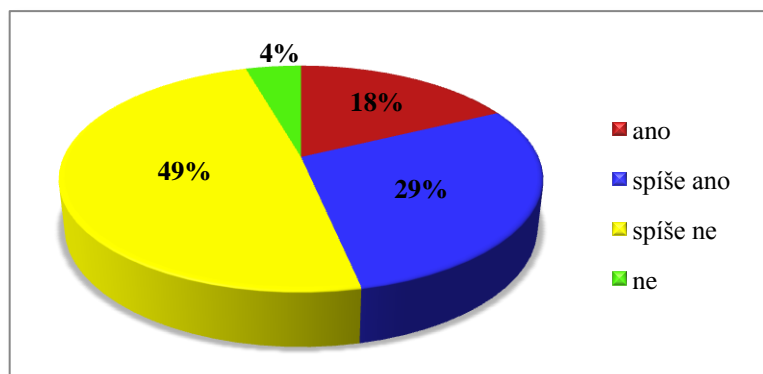
Další zaměstnanecké benefity, které by zaměstnanci společnosti mmcité + a.s. uvítali, jsou zobrazeny v tabulce 6. Rozšíření aktuální nabídky zaměstnaneckých benefitů o tyto benefity by mohlo přispět ke zvýšení celkové spokojenosti.

Tab. 6. Vítané zaměstnanecké benefity zaměstnanci společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)

Zaměstnanecké benefity	Absolutní četnost	Relativní četnost
5. týden dovolené	42	93
Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání	34	76
13. plat	24	53
Sick days (3 – 5 dní)	21	47
Příspěvky na podporu zdraví	20	44
Poukazy na rekreační či lázeňské pobyty, kulturní akce	15	33
Pitný režim	12	27
Dary při jubileích	12	27
Vstupenky do fitness nebo jiných sport. zařízení	7	16
Lékařské prohlídky	3	7

Z tabulky 6 je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců stojí o 5. týden dovolené, příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání, 13. plat, sick days, příspěvky na podporu zdraví (například poukazy na nákup vitaminů a jiných doplňků).

Zajímalo mne také názor zaměstnanců na tzv. cafeteria systém, zda by o něj měli zájem v rámci poskytování zaměstnaneckých výhod. Cafeteria systém se nejvíce vyplatí u menších či středních firem, jelikož je v menším měřítku méně náročný na evidenci bodů a fungování celého systému. Struktura odpovědí na otázku č. 10 „Uvítal/a byste ve společnosti mm-cité + a.s. tzv. cafeteria systém zaměstnaneckých výhod?“ je graficky znázorněna na obrázku 15.



Obr. 15. Struktura odpovědí zaměstnanců na otázku týkající se zavedení cafeteria systému (vlastní zpracování)

Z obrázku 15 je zřejmé, že zaměstnanci mají o zavedení cafeteria systému zaměstnaneckých výhod poměrně zájem. 18 % zaměstnanců by tento systém uvítalo, 29 % by tento systém spíše uvítalo, celkem by ho tedy uvítalo 47 % zaměstnanců. Pouze 4 % zaměstnanců se vyslovila striktně proti. Dle mého názoru 47 % zaměstnanců není zanedbatelné množství. Pokud by se rozšiřovala nabídka zaměstnaneckých výhod o některé vítané benefity, k možnému zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců by zavedení cafeteria systému mohlo také přispět, jelikož by si každý mohl vybrat z nabídky takový benefit, který sám v danou chvíli preferuje. Dle mého názoru, určité procento zaměstnanců nemuselo při vyplňování dotazníku fungování cafeteria systému z uvedené definice správně pochopit, proto raději uvedli, že by si ho spíše nepřáli.

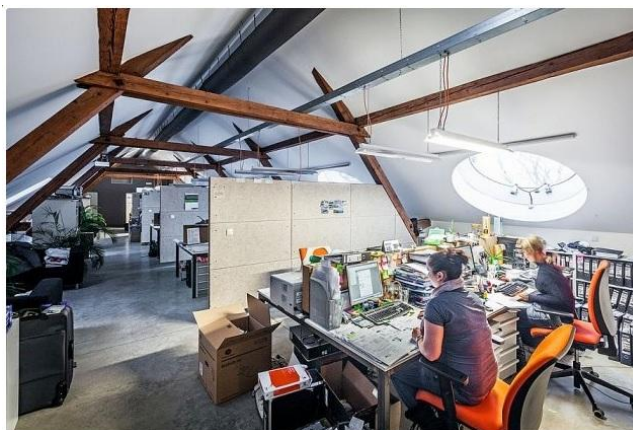
7.3.4 Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Areál společnosti mm-cité + a.s. se nachází v bývalém areálu zemědělského družstva, je tedy poměrně rozsáhlý. V areálu má sídlo mimo mateřskou společnost také dceřiná společnost mm-cité 1 a.s. zabývající se vývojem, dceřiná společnost Kovocité a.s., Grimika s.r.o. a další. Budovy v tomto areálu mají označení pomocí písmen: v budově A sídlí společnost mm-cité 1 a.s., v budově B společnost mm-cité + a.s., v budově C, D a E probíhá výroba (Kovocité a.s.), v budově F se nachází sklad. Od přestěhování do tohoto areálu v roce 2009

zde probíhají neustálé rekonstrukce a rozšiřování prostor. Momentálně je v rekonstrukci mimo jiné budova B, která se rozšiřuje z důvodu rostoucího počtu zaměstnanců.

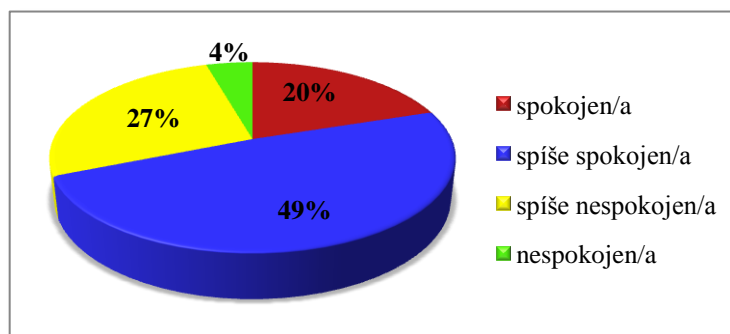
Budova B, ve které sídlí analyzovaná společnost, je členěna na dvě nadzemní podlaží. V prvním nadzemním podlaží se nachází závodní jídelna, a také výroba (resp. montáž) prvků městského mobiliáře. Ve druhém podlaží se poté nachází zázemí společnosti, kde jsou situovány na jedné straně kanceláře zaměstnanců, na druhé straně kanceláře vlastníků a uprostřed se nachází tzv. showroom. V tomto showroomu jsou vystaveny některé prvky městského mobiliáře jako ukázka pro příchozí zákazníky, nachází se zde také projekční plátno a pár míst k sezení pro případnou vizualizaci dalších prvků či možností konstrukčních řešení, které by zákazníci mohly zaujmout. Patra jsou propojena točitým schodištěm přibližně uprostřed budovy.

Pracovním prostředím zaměstnanců společnosti mmcité + a.s. je ze 73 % pouze kancelář, o čemž nám poskytuje informace otázka č. 27. Zbýlých 27 % zaměstnanců uvedlo, že jejich práce vyžaduje práci jak v kanceláři, tak v terénu. Do této skupiny se řadí především technici, kteří jezdí na místo realizace projektů a obchodníci. Kanceláře jsou konstruovány ve stylu „open office“. Uzavřené kanceláře mají pouze ředitelé a vlastníci. Ostatní zaměstnanci mají své pracovní místo situováno tedy do velkého otevřeného prostoru. Tento otevřený prostor s jednotlivými pracovními místy je momentálně ve tvaru „U“, po dostavbě dalších prostor tomu bude však jinak. Jedno pracovní místo náleží 4 zaměstnancům, kteří sdílí jeden velký pracovní stůl, vždy 2 a 2 naproti sobě. Zaměstnanec má na své ¼ stolu k dispozici vlastní PC, na kterém má mimo jiné přístup k internímu systému společnosti, pravidelně aktualizovanému. Na stole má také základní psací potřeby a pomůcky, které při své práci využívá. Lampu zajišťující dostatečné množství světla nemají přímo na stole, ale nad stolem, kde se nachází 2 kancelářská světla. Na jedné straně tohoto pracovního místa se nachází úložný prostor na dokumenty, který je společný pro všechny 4 zaměstnance sdílející toto pracovní místo. Každý zaměstnanec má pod svou částí stolu další úložný prostor, který sestává ze 4 šuplíků. Ovšem při pohledu na pracovní plochu zaměstnanec bych tento prostor hodnotila jako poměrně malý, což je způsobené mimo jiné velkým množstvím dokumentů, které jsou zaměstnanci nuceni mít přímo na této pracovní ploše. Mají díky tomu malý operační prostor. Tato pracovní místa jsou od sebe oddělena dělicí přepážkou. Ovšem na jedné straně tohoto pracovního místa je průchozí chodba, což může být velmi rušivý element při práci, jelikož tato chodba není od pracovního místa oddělena ani částečnou přepážkou.



Obr. 16. Open space kanceláře ve společnosti *mmcité + a.s.* (*mmcité+*, [2014])

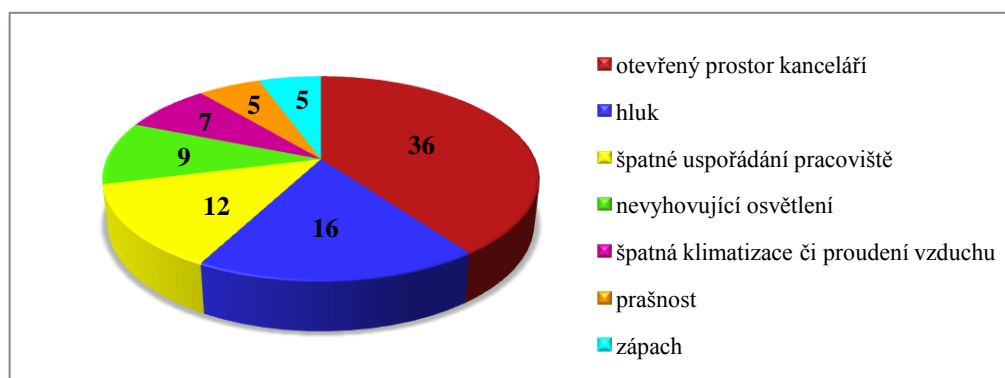
Toto uskupení pracovníků do skupin je výhodné zejména pro týmovou práci, která je vyžadována například při designu a přípravě konstrukce speciálních projektů. Ovšem pracovní pozice vyžadující větší míru soustředění a kalkulace dle mého názoru potřebují větší soukromí a klid, tedy více uzavřené pracoviště. Světlo je zajišťováno jak přirozené ze střešních či obyčejných oken, tak umělé ze stropních zářivek. Podlahy jsou položeny z materiálu velmi se podobající linoleu v hnědo-šedo-zelené barvě. Stěny jsou vymalovány bílou barvou, což vytváří příjemné a designově vhodně řešené prostředí v moderně kontrastujících barvách. Celkově bych toto pracovní prostředí hodnotila jako poměrně vhodně uspořádané i moderně vybavené a zařízené. Podobný názor mají také zaměstnanci, kteří jsou z 67 % spíše spokojeni nebo spokojeni se stavem a vybavením svého pracoviště (otázka č. 13a). Téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců (69 %) dále uvedly, že celkově jsou s pracovním prostředím a pracovními podmínkami spíše spokojeni nebo spokojeni. 27 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou v této oblasti spíše nespokojeni, a 4 % zaměstnanců jsou nespokojena.



Obr. 17. Celková spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a pracovními podmínkami ve společnosti *mmcité + a.s.* (vlastní zpracování)

Tyto 4 % zaměstnanců (2 respondenti) dále uvedla, že k jejich nespokojenosti nejvíce přispívá stav parkoviště a otevřený prostor kanceláří. Jeden z nich uvedl jako negativum také špatné uspořádání pracoviště.

V další otázce měli zaměstnanci uvést právě ty faktory, se kterými nejsou spokojeni ve společnosti mmcité + a.s. Nejvíce problematicky vnímají otevřený prostor kanceláří, což uvedlo 36 respondentů (80 %). 16 respondentů (36 %) uvedlo, že je nespokojeno s hlukem na pracovišti. Tento hluk je vnímán intenzivně z toho důvodu, že jsou kanceláře v otevřeném prostoru, kde nejsou žádné zvukové bariéry, které by hluku zabránily, resp. snížily jeho intenzitu, a také díky probíhající přestavbě. Na základě osobních interview se zaměstnanci lze konstatovat, že v rámci otevřeného prostoru jsou nespokojeni zejména s malým (či téměř žádným) soukromím. Ze zaměstnanců pracujících také z části v terénu uvedlo, že je 83 % rovněž nespokojeno s otevřeným prostorem kanceláří, 33 % s hlukem a špatným uspořádáním pracoviště. Tyto a další negativně vnímané faktory jsou zobrazeny na obrázku 18.

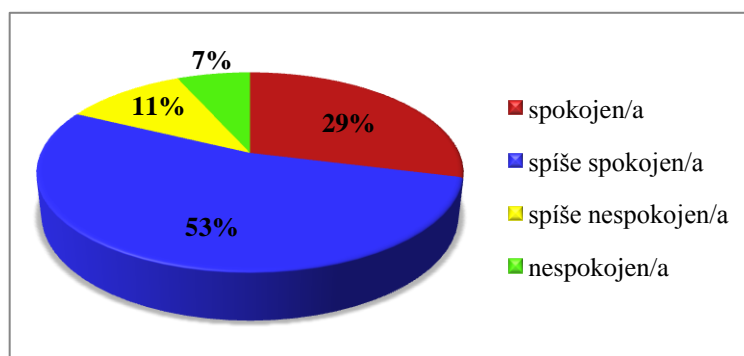


Obr. 18. Negativně působící faktory ve společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)

K pracovnímu prostředí mimo kanceláři lze zařadit také ostatní prostory využívané při práci, jako např. sociální zařízení (sprchy, toalety), stravovací zařízení, kuchyňka, zasedací místnost, parkoviště. **Sociální zařízení** se nachází v budově B na každém podlaží 1x, celkem tedy 2. Tyto prostory jsou dostatečně velké v barevné kombinaci bílá – šedá – černá. Prostředí působí velmi příjemným dojmem. Sociální zařízení jako celek je společné pro pány i dámy. Při vstupu se zaměstnanec ocitne ve společné místnosti, kde se nachází jedno umyvadlo se zrcadlem a nádobou na tekuté mýdlo, toalety jsou dále rozděleny dle pohlaví. Nachází se zde jedno WC pro pány a jedno WC pro dámy. Sprcha je na budově B pouze jedna, a to v sociálním zařízení v prvním nadzemním podlaží, která je společná pro všech-

ny. S tímto sociálním zařízením a jeho řešením jsou zaměstnanci z 82 % spokojeni nebo spíše spokojeni. Nikdo ze zaměstnanců nevěděl, že by byl vyloženě nespokojený.

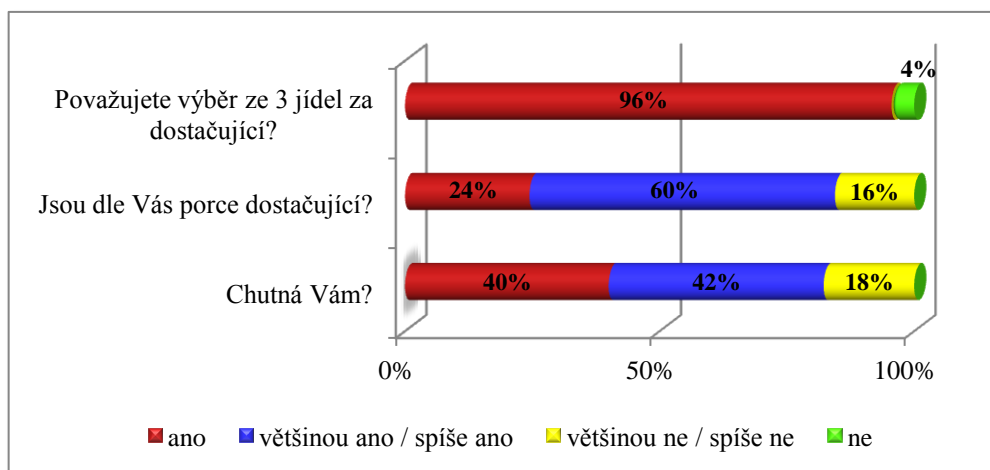
Stravovací zařízení se nachází v prvním nadzemním podlaží v budově B. Je také dostatečně prostorné, v barevné kombinaci vínově červená – šedá. Po vstupu prosklenými dveřmi se zaměstnanec může posadit k jednomu z 16 dřevěných stolů, u každého stolu jsou 4 židle. V případě pěkného počasí je možnost posezení i venku na malé dřevěné terase. U jedné ze zdí jsou chladicí vitríny, ze kterých si zaměstnanec může vybrat některý balený nápoj, jeho hodnotu si však hradí sám. Stravovací zařízení poskytuje výběr ze tří hlavních jídel. Výběry a objednání těchto hlavních jídel probíhá s měsíčním předstihem. Zaměstnancům je zde poskytováno také pár snídaní, které jsou připravovány v malém množství a bez objednání. Jejich hodnotu také hradí zaměstnanec ze svého. Z dotazníků vyplynulo, že jsou zaměstnanci s touto závodní jídelnou v podstatě spokojeni, jak se systémem jejího fungování, tak s jejím stavem a vybavením. Se stavem a vybavením jídelny je spíše nespokojeno 11 % zaměstnanců, a nespokojeno pouze 7 % zaměstnanců.



Obr. 19. Spokojenost se stavem a vybavením stravovacího zařízení společnosti mmcíté + a.s. (vlastní zpracování)

V dotazníku se nacházejí také otázky týkající se hlavních jídel, jako velikost porcí, výběr ze tří jídel a chuť připraveného jídla. Všechny oblasti zaměstnanci hodnotili velmi pozitivně. 82 % zaměstnanců v závodní jídelně chutná, vydávané porce byly hodnoceny 84 % zaměstnanců také pozitivně. 7 respondentů (16 %) považuje porce za spíše nedostačující. V tomto vzorku respondentů bylo 6 mužů a pouze 1 žena. Výběr ze tří jídel je dle mého názoru pro tento počet zaměstnanců dostačující. Větší jídelny ve větších podnicích nabízejí širší nabídku hlavních jídel, zaměstnanci mají na výběr někdy i z 5 až 6 jídel. Ovšem společnost mmcíté + a.s. a ostatní společnosti v areálu nejsou natolik personálně obsazené, aby

se podnikateli provozující tuto závodní jídelnu vyplatilo připravovat rozličnější hlavní jídla. Musely by se připravovat díky širšímu výběru v menším množství, což se nevyplatí. Zaměstnanci výběr ze tří hlavních jídel hodnotí ovšem kladně. Pouze 4 % zaměstnanců (2 respondenti) odpověděla, že je s tímto počtem nespokojena a chtěla by ho zvýšit. Ze statistického hlediska je to ovšem zanedbatelné množství.



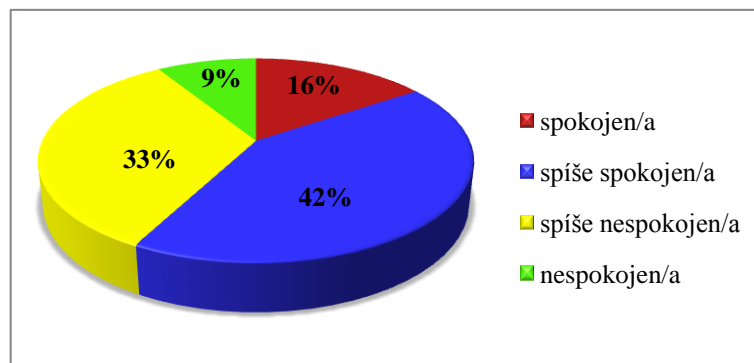
Obr. 20. Hodnocení chuti, velikosti porcí a výběru z hlavních jídel ve stravovacím zařízení zaměstnanci společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)

Zaměstnanci společnosti mmcité + a.s. mají také možnost připravit si nějaké pokrmy či nápoje v **kuchyňce**, která se nachází rovněž na budově B. V této kuchyňce se nachází 3 barové židle, které jsou umístěné u menšího stolu. Rozměry kuchyňky tomuto počtu míst k sezení odpovídají. Nachází se zde také kuchyňská linka s dřezem pro omytí potravin či nádobí, dále lednice, myčka nádobí, mikrovlnná trouba a varná konvice. Kuchyňka je stejně barevně provedena jako kancelářské prostory, tedy tmavší podlaha a bílé stěny. Světlo do této místnosti proniká denní, samozřejmě je zde zajištěn i přísun umělého osvětlení ze stropu. 31 % zaměstnanců je se stavem a vybavením kuchyňky spokojeno, 56 % spíše spokojeno a pouze 13 % spíše nespokojeno. Zaměstnanci jsou tedy z více jak $\frac{3}{4}$ s kuchyňkou spokojeni. S náhodně vybranými zaměstnanci bylo vedeno i osobní interview, ve kterém mimo jiné uvedli, že by v kuchyňce uvítali také kávovar.

Zasedací místnosti jsou v areálu celkem dvě. Jedna se nachází v budově A hned při vchodu, druhá se nachází v budově B ve druhém nadzemním podlaží. V současné době se buduje ještě třetí zasedací místnost, a to na budově A. Každá zasedací místnost má 3 prosklené stěny, uprostřed velký skleněný kulatý stůl pro přibližně 10 míst k sezení. V místnosti je dostupná wifi síť k připojení k internetu, nachází se zde také LCD televize pro promítání

prezentací, videí a pro jiná multimediální využití. Zasedací místnosti působí moderním dojmem, což v zákaznících může budit také dojem profesionality. Jak již bylo naznačeno, tyto zasedací místnosti se využívají pro jednání s externími návštěvami (zákazníci, dodavatelé aj.), tak rovněž pro firemní porady. Zaměstnanci společnosti uvedli, že jsou se stavem a vybavením zasedací místnosti z 91 % spokojeni nebo spíše spokojeni. Tento stav se dal předpokládat, poněvadž konstrukčnímu, designovému i funkčnímu řešení těchto místností nelze téměř co vytknout.

K areálu náleží také **parkoviště**, na které vede pouze jedna příjezdová cesta o šířce pro jedno projíždějící vozidlo. S tímto problémem jsem se setkala již při první návštěvě společnosti. Příjezdová cesta vede přímo na hlavní komunikaci, tudíž se velmi často vyskytne problém při vjíždění na parkoviště, pokud z parkoviště zároveň vyjíždí druhé vozidlo. Je nutné ve většině případů vždy zastavit provoz na hlavní komunikaci, aby mohlo vyjet vozidlo z parkoviště a návštěvník společnosti mohl na parkoviště vjet. Hlavní komunikace je hlavní trasou mezi Zlínem a Uherským Hradištěm, tudíž je zde velký provoz autobusů linkové přepravy, kamionů, tak samozřejmě i osobních vozidel. Parkovací plocha je o rozloze přibližně 870 m² (30 x 29 m), příjezdová plocha není zahrnuta. Parkoviště je tedy rozměrově uzpůsobeno pro přibližně 26 až 28 parkovacích míst. Tento počet je velmi složité vyčíslit, neboť povrch parkoviště je pouze přírodní, tedy zejména směs hlíny a písku, nejsou zde díky tomu vyznačena místa pro parkování, jak tomu bývá u vydlážděných (případně vyasfaltovaných) parkovišť. Při větším počtu zaparkovaných aut se tento systém jeví poněkud chaoticky. Tento dojem z parkoviště hodnotím z pozice externí osoby, kterou jsou také zákazníci, dodavatelé a jiné osoby. Proto by společnost dle mého názoru měla tento první dojem zlepšit a parkoviště nějakým způsobem upravit či zrekonstruovat. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou s parkovištěm taktéž úplně spokojeni. Z pracovního prostředí bylo parkoviště zaměstnanci ohodnoceno nejhůře. Dle grafického zobrazení na obrázku 21 lze konstatovat, že 16 % zaměstnanců je s parkovištěm spokojeno, 42 % spíše spokojeno. Naopak spíše nespokojeno je s parkovištěm 33 % a výloženě nespokojeno 9 %. Celková nespokojenost odpovídá 42 %, což není dle mého názoru zanedbatelné množství.



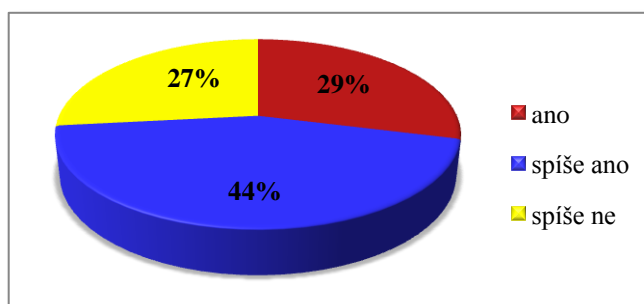
Obr. 21. Spokojenost zaměstnanců se stavem a vybavením parkoviště společnosti mmcitě + a.s. (vlastní zpracování)

Pracovní doba také ovlivňuje určitou měrou celkovou spokojenost zaměstnanců. Ve společnosti mmcitě + a.s. je uplatňována u všech zaměstnanců volná pracovní doba. Zaměstnanec má stanovený počet hodin v rámci určitého počtu pracovních dní, které připadají na daný měsíc, a záleží pouze na něm, jak si svou pracovní dobu rozvrhne a stanovený počet hodin odpracuje. Pracovní dobu si však musí zaměstnanec logicky naplánovat tak, aby jeho vykonaná práce byla v pořádku z hlediska splněných termínů, splnění zadaných úkolů apod. Počet hodin, které zaměstnanec za měsíc odpracuje, se zaznamenávají na jeho čipovou kartu na základě příchoďů a odchodů ze zaměstnání. Na účtárně se poté odpracované hodiny po daném měsíci kontrolují, zda odpovídají počtu hodin, které měl zaměstnanec odpracovat (zohlednění dovolené, neplaceného volna atd.). Jeden pracovní den má 8,5 hodiny včetně neplacené 30 min. přestávky na jídlo a oddech (upraveno v §88 Zákoníku práce). Tento systém stanovení pracovní doby je velmi oblíbený. O tom svědčí také spokojenost zaměstnanců společnosti mmcitě + a.s., která odpovídá 92 %. 8 % (3 respondenti) je se svou pracovní dobou spíše nespokojeno.

Z důvodu lokality sídla společnosti mmcitě + a.s. mne také zajímal **způsob dopravy zaměstnanců do zaměstnání**. Obec Bílovice je poměrně malou obcí s 1 770 obyvateli (r. 2009), která se nachází ve středu trojúhelníku Uherské Hradiště (8 km) - Napajedla (10 km) - Zlín (18km) z hlediska autobusového spojení. Autobusové zastávky jsou v obci Bílovice celkem 3 – ve směru ze Zlína ihned po vjezdu do obce (Bílovice, ZD), tato zastávka je v blízkosti sídla společnosti mmcitě + a.s., uprostřed obce v blízkosti parku a Obecního úřadu (Bílovice, st.č.1 nebo 2), poslední zastávka se nachází při výjezdu z obce (Bílovice, Včelary). Okolo sídla společnosti (tedy skrz obec Bílovice) vede silnice II. třídy č. 497 vedoucí z Bohuslavic u Zlína až do Uherského Hradiště (ve směru ze Zlína).

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 100 % zaměstnanců se dopravuje do zaměstnání osobním vozidlem, z toho 38 % zaměstnanců také autobusem a 4 % zaměstnanců na kole. Otázka umožňovala uvést i více odpovědí. Tento způsob dopravy do zaměstnání zaměstnancům zabere méně než 15 minut (20 %), 16 až 30 minut (56 %) nebo 31 až 60 minut (24 %), záleží na vzdálenosti pracovníka bydliště od sídla společnosti. (Bílovice - Základní údaje, © 2007 – 2011)

Dále zaměstnanci také uvedli, že jsou se způsobem, jakým se do zaměstnání dopravují, z 29 % spokojeni, ze 44 % spíše spokojeni a z 27 % spíše nespokojeni. Žádný ze zaměstnanců neuvedl, že by byl s dopravou do zaměstnání vyloženě nespokojený. 27 % zaměstnanců, kteří jsou spíše nespokojeni se způsobem dopravy do zaměstnání, odpovědělo, že by ke zvýšení jejich spokojenosti přispělo využívání služebního vozidla (25 %) nebo proplácení pohonných hmot (75 %). Proplácení pohonných hmot by se mohlo realizovat formou příspěvku na dopravu do a ze zaměstnání, což však bývá pro firmu poměrně finančně nákladné.



Obr. 22. Spokojenost zaměstnanců se způsobem dopravy do zaměstnání (vlastní zpracování)

Poslední oblastí pracovního prostředí a pracovních podmínek je otázka **pracovního kolektivu**. Tento faktor také určitým stylem formuje spokojenost zaměstnanců v zaměstnání. Společnost nemůže ovlivnit charakter svých zaměstnanců, neboť to jsou vrozené aspekty osobnosti. Ovšem může se zasadit o ovlivňování a budování správné týmové kultury různými programy, zásadami uplatňovanými uvnitř společnosti apod. 36 % zaměstnanců společnosti mmcité + a.s. je ovšem spokojeno se vztahy na pracovišti a pracovním kolektivem, 53 % zaměstnanců je spíše spokojeno a pouze 11 % zaměstnanců uvedlo, že je se vztahy na pracovišti a pracovním kolektivem spíše nespokojeno. Tato oblast se tedy nejeví jako problémová ve společnosti mmcité + a.s.

7.3.5 Doplnující informace

Do dotazníku jsem zařadila také otázku týkající se priorit a jejich míry důležitosti. Touto otázkou lze zjistit, jakým způsobem jsou zaměstnanci této společnosti vnitřně motivováni a co je pro ně nejdůležitější (nejdůležitější potřeby). Při vyhodnocení odpovědí jsem zohlednila také míru důležitosti, kterou zaměstnanci u svých 3 hlavních priorit uvedli (1 – nejméně důležitá, 3 – nejdůležitější). Z analýzy vzešlo, že je pro zaměstnance v pracovním vztahu nejdůležitější výše finančního ohodnocení, dále pak jistota zaměstnání a pracovní kolektiv. Pořadí těchto priorit je zobrazeno v tabulce 7.

Tab. 7. Pořadí priorit zaměstnanců společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)

Pořadí priorit	Četnost odpovědí se zohledněním míry důležitosti
Výše finančního ohodnocení	88
Jistota zaměstnání	55
Pracovní kolektiv	36
Druh vykonávané práce	34
Pracovní doba	31
Kariéra	16
Dobré jméno firmy	6
Prestížní postavení	4

7.4 Shrnutí analytických poznatků

Z dotazníkového šetření lze konstatovat, že většina, tedy 82 % zaměstnanců společnosti je se svým současným zaměstnáním spokojeno. Z 18 % zaměstnanců uvedla většina, že by ke zvýšení jejich spokojenosti nejvíce přispělo vyšší finanční ohodnocení. Do této oblasti lze, dle mého názoru, zahrnout také rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů, protože benefity, jakožto nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnancům, mohou ve většině případů zvýšit spokojenost mnohem větší měrou než pouhé finanční zvýšení jejich mzdy. Forma poukázek na různé zážitkové akce, dny dovolené navíc nebo jiné formy odpočinku či podpory zdraví mohou mnohonásobně zvýšit souznění zaměstnance se společností a jejími cíly, než pouhé vyplacení peněz „přímo na ruku“. Jako jednu z forem poskytování zaměstnaneckých výhod je cafeteria systém. Téměř polovina zaměstnanců (47 %) projevila zájem o tento systém poskytování zaměstnaneckých výhod a ve společnosti mmcité + a.s. by jej uvítala. Věková struktura zaměstnanců společnosti je nejpočetnější v rozmezí 31 – 45 let (49 %), dále pak 18 – 30 let (42 %). Tyto věkové kategorie požadují dle mého názoru vysokou atraktivnost zaměstnaneckých benefitů, tak také větší svobodu výběru při jejich poskyto-

vání. Právě rozšíření aktuální nabídky, či zavedení cafeteria systému, by mohlo pomoci ke zvýšení současného stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti mmcité + a.s.

S pracovním prostředím a pracovními podmínkami jsou zaměstnanci z 69 % spokojeni. Čistotu, technické vybavení či klimatizaci na pracovišti vnímali zaměstnanci spíše pozitivně. Největší negativum vidí avšak v otevřeném prostoru kanceláří, se kterým se pojí malé (či téměř žádné) soukromí a také poměrně velké množství hluku díky absenci zvukových bariér. Forma tzv. open space kanceláří se stává čím dál více modernějším způsobem uspořádání pracoviště, ovšem v mnoha firmách se neseťká s úspěchem. Nejvíce jej vyžaduje obvykle vrcholový management společností, který si však ponechává své vlastní kanceláře. V týmově orientovaných pracovištích se tato forma layoutu pracoviště jeví jako výhodná, neboť usnadňuje komunikaci členů týmu při zpracovávání společného úkolu. Ovšem při výkonu práce, která vyžaduje větší míru pozornosti, soustředění, kreativity či inovativního myšlení, bych tuto formu open space kanceláří hodnotila spíše jako rušivou. S parkovištěm, jako s jednou z částí pracovního prostředí, jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni. 42 % zaměstnanců uvedlo, že je se stavem a vybavením parkoviště spíše nespokojeno nebo nespokojeno. Parkoviště se jim jeví jako chaotické při větším počtu zaparkovaných vozidel. Nejsou zde vyznačeny žádná parkovací stání, zaměstnanec tak musí parkovací místo pouze odhadovat, aby co nejefektivněji využil prostor parkoviště. S tímto problémem jsem se setkala i osobně a na věc mám podobný názor.

Stravování poskytované formou závodní jídelny se zaměstnancům zdá dobré. Byly hodnoceny také konkrétní hlediska spokojenosti se stravováním v této jídelně, jako např. chuť vydávaných jídel, velikost porcí a velikost výběru. Stejně tak jsou spokojeni s volnou pracovní dobou uplatňovanou ve společnosti mmcité + a.s.

Závěrem lze tedy zaměstnance společnosti mmcité + a.s. charakterizovat jako spokojené, loajální a poměrně věrné. 33 % zaměstnanců uvedlo, že by uvažovali o možnosti jiného zaměstnání, pokud by se naskytla taková příležitost. 67 % z nich však dále uvedlo, že by tuto možnost zvažovali až v horizontu několika let. Dle mého názoru jsou nakloněni možným změnám vedoucím ke zvýšení jejich pracovní spokojenosti, které by mohly vést k rozhodnutí v této společnosti nadále zůstat. Každý zaměstnanec projevil spokojenost alespoň v 1/2 oblastí realizovaných výzkumem.

Tab. 8. Silné a slabé stránky společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Reference	Lokalita (dostupnost)
Dobré ekonomické výsledky	Malá nabídka zaměstnaneckých výhod
Dobrá zaměstnanecká struktura (z hlediska věku, vzdělání)	Nízká atraktivita zaměstnaneckých výhod
Systém finančního ohodnocení	Otevřený prostor kanceláří
Moderní, nové pracovní prostředí	Stav parkoviště
Dobré stravovací zařízení	
Systém stravování	
Volná pracovní doba	
Dobry pracovní kolektiv	

8 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Spokojenost zaměstnanců ve společnosti mmcité + a.s. je poměrně na vysoké úrovni (82 %). Společnost se snaží vytvářet svým zaměstnancům dobré pracovní podmínky a zázemí, moderní pracovní prostředí, které by je motivovalo v práci. Ovšem po zpracování dotazníkového šetření a interview se zaměstnanci došlo k odhalení pár nedostatků v některých oblastech spokojenosti zaměstnanců. Hlavními oblastmi, kde navrhuji zlepšení, je oblast zaměstnaneckých výhod a oblast pracovního prostředí, konkrétně zpříjemnění otevřeného prostoru kanceláří a zlepšení stavu parkoviště. Dále jako doplňující návrh doporučuji koupit kávovar do kuchyňky a nákup zásuvkových dílů, které by zvýšily množství úložného prostoru. Z hlediska finanční náročnosti a rozsáhlosti těchto návrhů nedoporučuji provést všechny návrhy ve stejném časovém období.

8.1 Cafeteria systém a širší nabídka zaměstnaneckých výhod

Z dotazníkového šetření a interview vyplynulo, že zaměstnanci společnosti mmcité + a.s. jsou ze 49 % spíše nespokojeni nebo nespokojeni s aktuální nabídkou zaměstnaneckých výhod. V současné době společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování, které je realizované formou závodní jídelny, příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění (1 500 Kč ročně), možnost příspěvku na školení a kurzy. Dále je v závislosti na pracovní funkci poskytováno služební vozidlo, a přibližně 90 % zaměstnanců služební telefon. Věková struktura zaměstnanců společnosti je ovšem dle mého názoru náročnější na atraktivitu a možnost výběru z poskytovaných výhod, což se také prokázalo v empirickém průzkumu.

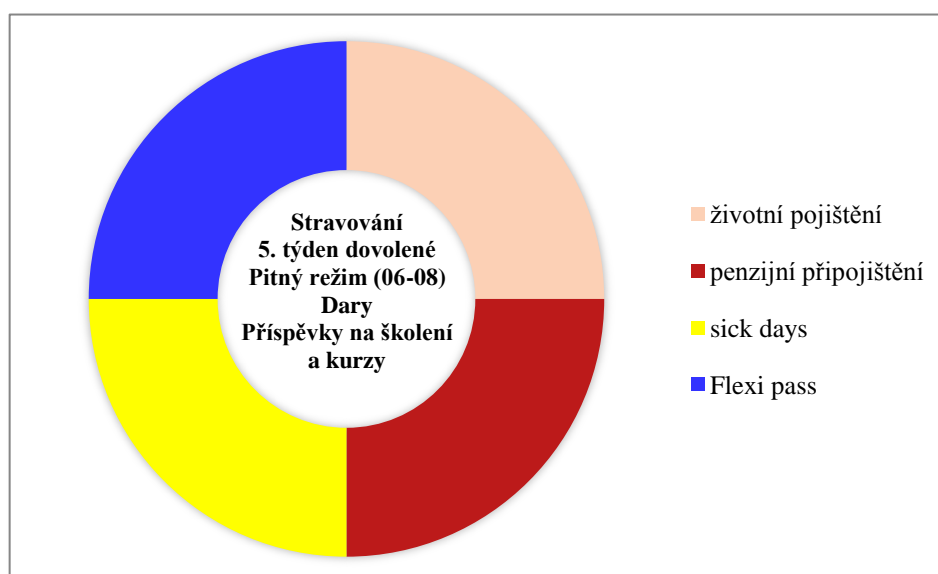
Navrhuji zavedení tzv. **cafeteria systému**. Jde o systém volitelných zaměstnaneckých výhod, kdy si každý zaměstnanec dle svých preferencí může vybrat ze souboru poskytovaných výhod, které čerpá do výše svého zaměstnaneckého účtu. Dle provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že zavedení tohoto systému kafetérie by uvítalo 47 % zaměstnanců. Cafeteria systém je atraktivní a výhodnou formou poskytování zaměstnaneckých benefitů zejména v menších či středně velkých společnostech, poněvadž nejsou v tomto měřítku tolik náročné na evidenci bodů a fungování celého systému. Jako konkrétní formu cafeteria systému bych doporučila systém „jádra“, který v sobě zahrnuje jak benefity poskytované plošně pro všechny zaměstnance bez rozdílu, tak také nabídku volitelných benefitů, které by si zaměstnanec do výše svého účtu volil sám.

Body budou odpovídat poměru 1:1 (1 Kč = 1 bod). Body se budou přidělovat jednak pravidelně na základě hlavního pracovního poměru za každý měsíc (75 bodů/měsíc), tak na základě rozhodnutí vedoucích jednotlivých oddělení dle odvedené práce – jako forma nepeněžitě odměny (až 300 bodů/rok). Celkem by tedy každý zaměstnanec na svém účtu mohl získat až 1 200 bodů. Tyto body jsou využitelné zvláště na volitelnou nabídku benefitů.

Aktuálně poskytované benefity se budou nadále poskytovat, navrhuji však rozšíření nabídky o tyto benefity:

- 5. týden dovolené,
- pitný režim v horkých měsících (červen až srpen včetně),
- sick days (celkem 3 dny),
- dary při pracovním jubileu (10 let u společnosti mmcitě + a.s.),
- poukazy na rekreační, lázeňské pobyty, masáže, do sportovních zařízení a na podporu zdraví – Flexi Pass od společnosti Sodexo.

Plošně poskytované benefity (jádro cafeteria systému): stravování, 5. týden dovolené, pitný režim, dary při pracovním jubileu a příspěvky na školení a kurzy. V nabídce volitelných benefitů je na výběr příspěvek na životní pojištění, na penzijní připojištění, sick days (3 dny) a Flexi Pass (charakterizováno níže), které zaměstnanec může čerpat na základě bodů na jeho zaměstnaneckém účtu. Služební vozidlo a služební telefon byly ze systému vyňaty z důvodu jejich závislosti na pracovní funkci zaměstnance.



Obr. 23. Návrh cafeteria systému (vlastní zpracování)

5. týden dovolené by uvítalo 93 % zaměstnanců. V dnešní době je tento benefit velmi vítanou výhodou z pohledu zaměstnanců, díky poslední finanční krizi však počet zaměstnavatelů poskytujících tuto výhodu klesl. Zařazením 5 dnů dovolené navíc by stoupla atraktivita společnosti na trhu práce, pro společnost je tento benefit z daňového hlediska rovněž výhodný. Náklady spojené se zavedením 5 dnů dovolené navíc činí přibližně 285 922 Kč. Firma si nepřála uvádět průměrnou měsíční hrubou mzdu zaměstnanců, tudíž bylo pro výpočet použito průměrné měsíční hrubé mzdy ve Zlínském kraji v roce 2013, která činila 21 994 Kč.

Druhým nejvítanějším benefitem zaměstnanci společnosti mmcité + a.s. je *příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání* (76 %). Ovšem z hlediska finanční náročnosti těchto příspěvků bych momentálně tento benefit nedoporučovala zavést. Není však vyloučeno, že firma o něm nemůže uvažovat. Pokud společnost vydá vnitropodnikový předpis zakládající nárok na příspěvek na dopravu do práce za každou směnu, budou tyto příspěvky do stanovené výše plně daňově účinné. Při poskytnutí plnění ve výši 1 Kč/km od místa bydliště do sídla firmy, maximálně však 25 Kč, by maximální poskytnutá částka jednomu zaměstnanci na příspěvcích na dopravu činila 500 Kč za měsíc (při 20 pracovních dnech). Firma by tímto hradila zaměstnanci alespoň částečné náklady na pohonné hmoty. Pro zaměstnance je však tento benefit zdanitelným příjmem, jelikož by se vyplácel v peněžní formě. Náklady při neměnném počtu zaměstnanců (52) by činily v tomto případě maximálně 312 000 Kč ročně.

Dalším vítaným benefitem je *13. plat*, který by uvítalo 53 % zaměstnanců. Tento benefit je u zaměstnavatele rovněž daňově uplatnitelným výdajem, na straně zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem. Společnost v současné době poskytuje svým pracovníkům obvykle měsíční odměny a většinou také roční prémie za odvedenou práci. Z tohoto důvodu si myslím, že je poskytnutí 13. platu jako zaměstnanecké výhody irelevantní a pro firmu již nevýhodné. Proto bych zavedení 13. platu nedoporučovala.

Dále doporučuji zavedení **pitného režimu** během horkých měsíců (červen – srpen včetně). Předmětem tohoto pitného režimu jsou nealkoholické nápoje (neperlivá voda). Tento zaměstnanecký benefit je velmi výhodný z daňového hlediska, poněvadž jej zaměstnanec čerpá jako nepeněžní plnění ze sociálního či jiného fondu tvořeného ze zisku společnosti. Pitný režim lze zajistit formou barelů na pitnou vodu, které jsou umístěné vždy ve společných prostorách, či dotování neperlivé vody v 1,5 l PET lahvích, což je dle mého názoru pro zaměstnance pohodlnější. Při průměrné ceně 10 Kč za 1,5 l neperlivé vody činí měsíční

náklady na jednoho zaměstnance 200 Kč (20 pracovních dní). Celkové náklady na tento pitný režim v období červen – srpen činí v přepočtu 31 200 Kč.

Způsobem, jak upevnit věrnost zaměstnanců, je poskytnutí **darů při pracovních jubileích**. Pokud je toto plnění nepeněžité, je tedy výhodné z hlediska daňového pro obě strany. Pro zaměstnavatele do hodnoty daru 2 000 Kč ročně u každého zaměstnance z FKSP. Jako dar při pracovním výročí 10 let u firmy bych doporučila například zakoupení sady luxusního kuličkového pera a mikrotužky například značky Sheaffer, konkrétně model Sheaffer 100 Chrome v hodnotě cca 1 060 Kč vč. DPH (na obrázku 24 vlevo), nebo dražší model Sheaffer 300 Chrome Black v hodnotě cca 1 570 Kč vč. DPH (na obrázku 24 vpravo). Nyní uvedlo 13 zaměstnanců (29 %), že u firmy pracuje 6 – 10 let. Za předpokladu, že všichni tito zaměstnanci pracují u firmy nyní 9 let, činily by celkové náklady na dary při pracovním jubileu 10 let u firmy maximálně 26 000 Kč (2 000 Kč na každého zaměstnance). Avšak za předpokladu, že jsou zaměstnanci v tomto intervalu 6 – 10 let rozloženi rovnoměrně, náklady na dary jsou taktéž rozložitelné na budoucí 4 roky. (Luxusní pera, © 2010)



*Obr. 24. Pera Sheaffer jako dar při pracovním výročí
(Luxusní pera, © 2010)*

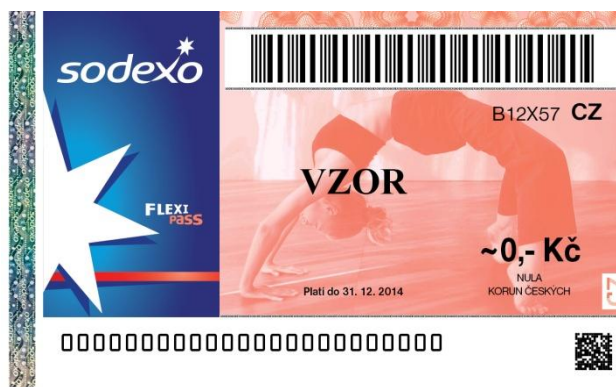
Příspěvky na školení a kurzy zůstávají v neměnné výši, tedy až 2 000 Kč na jednoho zaměstnance ročně. **Příspěvek na stravování** zůstává taktéž neměnný, tedy z hodnoty hlavního jídla 75 Kč činí příspěvek na jedno jídlo 41 Kč.

Do volitelné nabídky zaměstnaneckých výhod jsou zařazeny „**sick days**“, které by uvítalo 47 % zaměstnanců. Tento benefit zaměstnavatel poskytuje na základě ujednání v kolektivní smlouvě nebo stanovením ve vnitřním předpisu. Sick days představují jakési zdravotní volno, kdy zaměstnanci mohou v příslušném rozsahu zůstat z důvodu zdravotní indispozice doma (tedy nepřijít do práce a nevykonávat práci), aniž by to bylo vázáno na vyjádření lékaře nebo vystavení rozhodnutí o dočasné pracovní neschopnosti. Benefit je konstruován jako placené pracovní volno, zaměstnanci je tedy poskytováno peněžité plnění (náhrada). Je na rozhodnutí zaměstnavatele, jak vysoké peněžité plnění bude zaměstnanci v těchto

dnech poskytovat. Z hlediska zařazení tohoto benefitu do volitelné nabídky cafeteria systému navrhuji peněžité plnění ve výši přibližně 36 % průměrného denního výdělku. Na základě průměrné měsíční hrubé mzdy ve Zlínském kraji v roce 2013 (21 994 Kč) činí průměrný denní výdělek (při 20 pracovních dnech) přibližně 1 100 Kč. 36 % z tohoto denního výdělku odpovídá přibližně 400 Kč.

Ve volitelné nabídce cafeteria systému je zařazen také stávající **příspěvek na životní pojištění a příspěvek na penzijní připojištění**. Tyto příspěvky se budou moci čerpat v rámci volitelné nabídky do výše účtu každého zaměstnance.

Dále navrhuji zavedení **poukázek**, jejichž prostřednictvím by byl poskytován příspěvek na lázeňské pobyty, rekreační pobyty, lázeňské a relaxační (wellness) procedury, příspěvek na podporu zdraví a příspěvek na vstupy do sportovních zařízení a center. Tento způsob se jeví jako nejefektivnější a nejjednodušší způsob, jak do jedné formy (poukázek) zahrnout několik druhů příspěvků, které by zaměstnanci uvítali. Nejznámějšími dodavateli poukázek na českém trhu jsou společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s. a Edenred CZ s. r. o. Společnost Sodexo Pass Česká republika a.s. se jeví jako vhodnější, jelikož nabízí poukazy *Flexi Pass*, které mají delší platnost (24 měsíců – od ledna do prosince následujícího roku), tak širší okruh využití - poukázka pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování. S tímto souvisí také širší okruh prodejen, kde je možné tento druh poukázek uplatnit. Na rozdíl společnost Edenred CZ s. r. o. nabízí také různé druhy poukázek, mimo jiné také Ticket Benefits, které se dále dělí na Ticket Sport&Kultura, Ticket Holiday, Ticket Medica, Ticket Multi aj. Nevýhoda těchto druhů poukázek je jejich kratší platnost (21 měsíců). Také díky specifickému rozdělení na konkrétní oblasti je okruh využití každé poukázky nižší, než je tomu u Flexi Pass od Sodexo, která má komplexnější charakter. Flexi Pass je možno zakoupit v nominální hodnotě 100, 200, 500 a 1000 Kč. Pro společnost mmcité + a.s. navrhuji poskytování poukazů v hodnotě 100 Kč, jelikož tak bude docházet k optimálnímu čerpání bodů ze zaměstnaneckého účtu (při kombinaci různých benefitů z volitelné nabídky).



Obr. 25. Flexi Pass (Sodexo Benefits, © 2014)

Flexi Pass vede tedy k zavedení mimo jiné *příspěvku na podporu zdraví*, který by uvítalo 44 % zaměstnanců. V oblasti zdraví lze poukaz využít v lékárnách, u prodejců vitaminů a zdravé výživy na nákup vitaminů, doplňků stravy, dále na nákup optik a kontaktních čoček, v oblasti zdravotní péče a zdravotních pomůcek, také jej lze využít na různé rehabilitační a relaxační procedury. Provozoven, kde lze Flexi Pass v oblasti zdraví uplatnit, je nepřehledné množství.

Flexi Pass lze uplatnit také v *oblasti rekreačních a lázeňských pobytů, masáží, rehabilitací a jiných wellness procedur*. Provozoven v těchto oblastech je opět mnoho. Jako příklad mohu uvést hotel Amenities Wellness Zlín sídlící přímo na třídě Tomáše Bati. Hotel nabízí jak pobytové balíčky s možností příplatku za snídani a různými procedurami a vstupy do saunového světa, tak masáže celého těla či jednotlivých částí. Saunový svět zahrnuje různé druhy saun, Kneippovu cestu, solnou a bylinnou parní lázeň, whirlpool atd.

Výhodné balíčky mimo jiné relaxačních pobytů s různými procedurami nabízí také například Hotel Lázně Kostelec u Zlína. Zaujaly mne třídní pobyty „Harmonie pro dva – ON“ nebo „Harmonie pro dva – ONA“, které jsou určeny dvěma blízkým osobám. Cena těchto pobytů se pohybuje v rozmezí 2 510 Kč (prosinec, leden) až 3 270 Kč (červen až září) za 1 osobu na pobyt. Pobyt zahrnuje vždy ubytování ve dvoulůžkovém pokoji s polopenzí (snídaně a večeře) a 6 různých procedur (kombinace koupelí, zábalů a masáží). Mezi dalšími třídními pobyty Lázně Kostelec u Zlína nabízí „Parafínové pohlazení“, jehož cena se pohybuje 1 470 Kč – 2 150 Kč, „Rekondiční třídní pobyt“ s cenovou relací 1 470 Kč – 2 150 Kč, „Mořský vánek“ s cenovou relací opět 1 470 Kč – 2 150 Kč, „Zadáno pro ženy“ s cenovou relací 2 460 Kč – 3 140 Kč. Levnější pobyty v cenové relaci 1 470 Kč – 2 150 Kč jsou levnější z důvodu poskytnutí pouze 2 procedur v rámci tohoto pobytu. Lázně Kostelec u Zlína nabízí také pobyty (s procedurami) na 4 až 7 dní, ovšem dle mého názoru je

lepší využít těchto poukazů na kratší pobyty v zimních měsících, kdy by si zaměstnanec doplatil nižší částku. (Hotel Lázně Kostelec, © 2004 – 2012)



Obr. 26. Hotel Lázně Kostelec u Zlína (Hotel Lázně Kostelec – Lázeňské pobyty, © 2011 – 2014)

Jako další část využití Flexi Pass je možnost zaměření se na aktivní odpočinek, a to ve formě *poukazů do různých sportovních zařízení a center*, což by na základě dotazníkového šetření uvítalo 16 % zaměstnanců. Příkladem lze uvést fitness centra nabízející jednorázové vstupy či permanentky. Doporučila bych například IN fitness sídlící v centru Zlína nebo Uherského Hradiště (a v dalších městech). IN fitness nabízí příjemné prostředí s kvalitními stroji ke cvičení, tak také kardio zónu. Měsíční permanentka (30 dní) pro Zlín i Uherské Hradiště má hodnotu 690 Kč. Zaměstnanci by tak své body na svém zaměstnaneckém účtu mohli využít alespoň na částečné hrazení těchto permanentek. Další možností aktivního odpočinku je také například využití Zlínských lázní. Plavání je velmi vhodné pro uvolnění zejména zádového svalstva, kterými může velmi často trpět zaměstnanec pracující v kanceláři. Například Městské Lázně Steza Zlín, spol. s r.o. nabízí možnost abonentních vstupů, které fungují na základě připisování finančních částek na čipový náramek.

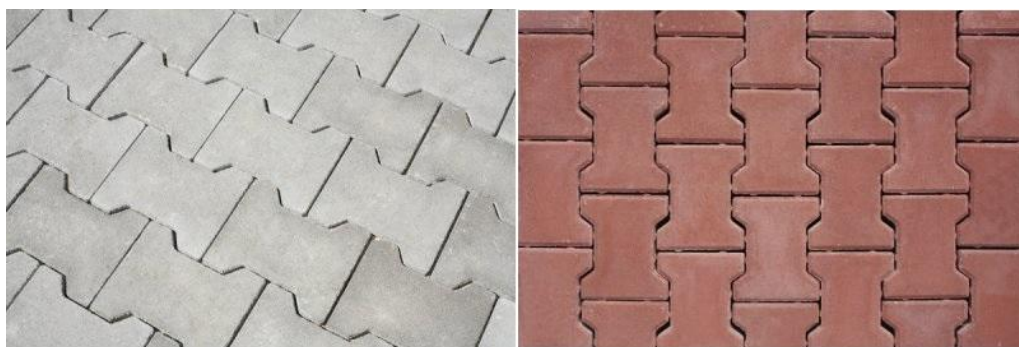
Maximální roční náklady na jednoho zaměstnance z čerpání benefitů z volitelné nabídky cafeteria systému by činily 1 200 Kč. Celkové náklady po přepočtení na všechny zaměstnance by činily 62 400 Kč ročně. Pokud by zaměstnanec nevyčerpal všechny body z jeho účtu, byla by zde možnost převedení těchto bodů do dalšího roku. Rozšířením nabídky o další atraktivní a zaměstnanci vítané benefity se, dle mého názoru, zvýší atraktivita společnosti mmcité + a.s. na trhu práce, což přispěje mimo jiné k udržení stávajících zaměstnanců ve firmě a zvýšení jejich mimomzdové motivace a pracovní spokojenosti. Zejména formou zaměstnaneckých výhod, tedy ve většině případů nepeněžní formou, dochází u zaměstnanců ke zvýšení sounáležitosti se společností, jejími hodnotami a cíli, a zvyšuje se entuziasmus k práci v dané firmě. Dle mého názoru jsem navrhla atraktivní možnosti pro všechny věkové kategorie, kde své preference najdou jak příznivci aktivního, tak i pasivní-

ho odpočinku. Navrhovaný cafeteria systém je konstruován spíše k podpoře stability zaměstnanců ve firmě. Zaměstnanci se budou cítit více ocenění, čímž klesne jejich případná chuť odejít ze společnosti k jinému zaměstnavateli. Tímto klesají také případné náklady na zaškolení nových zaměstnanců. Přehled nově navržené nabídky zaměstnaneckých benefitů lze nalézt v Příloze II – Přehled zaměstnaneckých benefitů, který by mohl sloužit zaměstnancům společnosti mmcité + a.s. k seznámení s těmito benefity.

8.2 Parkoviště

Mimo malou nabídku zaměstnaneckých benefitů byl odhalen nedostatek v pracovním prostředí, a to v nespokojenosti zaměstnanců společnosti mmcité + a.s. se stavem a vybavením stávajícího parkoviště. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla navrhnout úpravu povrchu parkoviště, které by současně zpřehlednilo situaci parkovacích stání. Byla by provedena kolmá parkovací stání o šířce 2,5m a délce 5m, což jsou standardní rozměry kolmého parkovacího stání dle ČSN 73 6056 (odstavné a parkovací plochy). Celkový počet parkovacích stání by byl v konečném důsledku 28 míst, což se oproti původnímu plánu téměř nezměnilo. Orientační výměr parkoviště je graficky zobrazen na obrázku v Příloze III – Orientační grafická interpretace parkoviště společnosti mmcité + a.s. Celková plocha odpovídá přibližně 870 m².

Povrchy parkovišť bývají nejčastěji z asfaltových směsí či vydlážděné zámkovou dlažbou. Ruční pokládka asfaltových směsí se pohybuje od 395 Kč na 1 m². Ovšem tento povrch nebývá tolik stabilní v delším časovém horizontu, tvoří se terénní nerovnosti. Doporučuji tedy spíše vydláždění zámkovou dlažbou například značky BEST-BEATON v přírodní barvě. Pásky dělicí jednotlivá parkovací místa budou v červené barvě. Dlažební kostky jsou zobrazeny na obrázku 27.



Obr. 27. Dlažební kostky BEST-BEATON (přírodní, červené) (BEST - dlažba pro tři generace, [2014])

Orientační kalkulace projektu vydláždění parkoviště (ceny vč. DPH) je vyčíslena v tabulce 9.

Tab. 9. Orientační kalkulace vydláždění parkoviště společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)

Materiál	212 177 Kč
BEST-BEATON přírodní	204 127 Kč
BEST-BEATON červený	8 050 Kč
Stavební práce vč. dopl. materiálu	450 324 Kč
Terénní úpravy, odsyp zeminy, spojovací materiály, drenážní systém, odvoz odpadové zeminy a mzdy stavebních dělníků	
Celková kalkulace	662 501 Kč

Pro daný projekt by si firma najala externí dodavatelskou firmu, která by vydláždění parkoviště provedla kompletně ve své režii. Těmito firmami mohou být například: M-SILNICE a.s. (Chrudim), MODOS spol. s r.o. (Olomouc), Skanska, a.s. (Zlín), ALPINE Bau CZ, s.r.o. (Valašské Meziříčí) a jiné společnosti zabývající se stavebními pracemi v oblasti pozemního stavitelství.

8.3 Kanceláře

Dalším návrhem ke zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců společnosti mmcité + a.s. je vhodnější uspořádání, resp. úprava open space kanceláří, tedy konkrétně vytvoření většího soukromí zaměstnancům na svém pracovním místě. Jedno z řešení by mohlo být částečné ohraničení pracovních míst zaměstnanců pomocí paravánů, zejména ze strany sousedící s průchozí chodbou. K tomuto uzavření se využívají nejrůznější paravány či dělicí přepážky, z laminátu, dřevotřísky, skla nebo plexiskla. Velmi pěkný moderní design mají právě dělicí přepážky z mléčného plexiskla. Cena takovéto přepážky o rozměrech 600 x 1 200 mm (š x v) se pohybuje kolem 5 768 Kč vč. DPH.



*Obr. 28. Dělicí přepážka z mléčného plexiskla
(Pěkný nábytek - největší sortiment nábytku a
doplňků za skvělé ceny, © 2008)*

Laminátové přepážky jsou levnější variantou. Tyto přepážky se dají zakoupit v různých imitacích dřeva od břízy, kalvadosu až po tmavší olši či třešeň. Cena laminátového paravánu o rozměrech 800-1900 x 1510 mm (š x v) se pohybuje okolo 1 451 Kč vč. DPH. (Pěkný nábytek - největší sortiment nábytku a doplňků za skvělé ceny, © 2008).

Dalším negativně působícím faktorem bylo špatné uspořádání pracoviště, které takto hodnotilo 27 % zaměstnanců. Během pozorování pracovního prostředí zaměstnanců jsem si také povšimla poměrně velkého množství dokumentů a jiných pracovních pomůcek, které byly umístěny přímo na pracovní ploše stolů zaměstnanců. Pracovní místo zaměstnanců obsahuje úložný prostor podél zdi, ovšem zde jsou umístěny pouze šanony, ve kterých jsou zarchivované dokumenty. Na aktuálně využívané dokumenty zde mají zaměstnanci pouze úložný prostor pod stolem o 4 zásuvkách, který očividně nestačí. Z tohoto důvodu navrhuji zakoupení dalšího úložného prostoru pro každého zaměstnance, který by byl umístěn vedle stolu, či pod stolem. Jedním z řešení by mohl být zásuvkový díl, např. o 5 zásuvkách různých velikostí, rozměru 35 x 70 cm a hloubce cca 60 cm. Cena takového zásuvkového dílu se pohybuje okolo 1 500 Kč. Za předpokladu, že by se tento zásuvkový díl přidělil každému zaměstnanci, činily by celkové náklady přibližně 78 000 Kč.

8.4 Kávovar

Dalším doplňujícím návrhem by mohlo být zakoupení kávovaru. Z osobních interview se zaměstnanci vyplynulo, že jako jediný nedostatek kuchyňky hodnotí absenci kávovaru, kde by si měli možnost připravit kvalitní kávu. Do prostředí společnosti mmcité + a.s. by vyhovoval přibližně 15 barový kávovar s rychlým ohřívacem a jednoduchým ovládním. Cena takového kávovaru se pohybuje v cenové relaci 13 000 – 15 000 Kč.

ZÁVĚR

Oblast lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších oblastí v podniku, která zajišťuje vysokou výkonnost, konkurenceschopnost, úspěch a dobré ekonomické výsledky každé společnosti. Je proto velmi důležité, aby se společnosti o své zaměstnance velmi dobře staraly. Do této péče lze zařadit jak odměňování a motivování zaměstnanců, tak také stav pracovního prostředí, pracovní podmínky a možnosti vzdělávání a rozšiřování odborné kvalifikace. Dobře motivovaný a spokojený zaměstnanec je klíčem úspěchu každé organizace. Takový zaměstnanec se poté dobře sžije s hodnotami a cíly organizace, ve které pracuje, a snaží se dosahovat co nejlepších výsledků, aby byla samotná organizace co nejlepší na trhu. Spokojený zaměstnanec ve většině případů nemá důvody z organizace odcházet, s čímž se pojí také klesající náklady na zaškolování nových zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti mmcité + a.s. a po jejím vyhodnocení navrhnout doporučení a návrhy ke zlepšení této situace.

V teoretické části byly zpracovány teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců. Z oblasti spokojenosti zaměstnanců byly podrobněji rozebrány faktory ovlivňující tuto pracovní spokojenost, jako odměňování, zaměstnanecké výhody, hodnocení, profesní rozvoj.

V praktické části byla zpracována analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti mmcité + a.s. a navržena doporučení ke zlepšení tohoto stavu. Data k této analýze byla získávána pomocí interview se zaměstnanci a zejména pomocí dotazníkového šetření, dále také pomocí pozorování a studia interních materiálů, kterými se rozumí rozvahy, výkazy zisků a ztrát z období 2006-2012, výroční zpráva za rok 2012 a zprávy auditora z období 2006-2012.

Z provedené analýzy lze konstatovat, že téměř všichni zaměstnanci (82 %) jsou se svou prací ve společnosti mmcité + a.s. spokojeni. Pouze 18 % zaměstnanců projevilo negativní, či částečně negativní postoj ke společnosti.

Zaměstnanci vyjádřili spokojenost v oblasti finančního ohodnocení, stravování, pracovní doby, v oblasti pracovního prostředí, kde byla vyjádřena spokojenost se sociálním zařízením, zasedací místností, kuchyňkou a stavem pracoviště (moderní vybavení apod.). Poměrně negativní postoj však zaměstnanci vyjádřili na formu open space kanceláří. Zde

bylo navrženo využití dělicích přepážek, které by mohly pomoci ke zvýšení soukromí zaměstnanců.

Nejzávažnější skutečností, jež vyplynula z dotazníkového průzkumu i z interview se zaměstnanci, byla velmi malá nabídka zaměstnaneckých výhod této společnosti. Vzhledem k převážné většině zaměstnanců mladšího a středního věku (18 – 30 let, 42 %; 31 – 45 let, 49 %) a také poměrně nízkému průměrnému počtu let u společnosti by bylo vhodné zvýšit atraktivitu společnosti jako zaměstnavatele rozšířením nabídky zaměstnaneckých výhod či změny systému jejich poskytování, což by mohlo pomoci ke zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců a jejich udržení po delší dobu v pracovním poměru. Další připomínka zaměstnanců se týkala pracovního prostředí, a to konkrétně parkoviště. Autorka zde navrhla vydláždění parkoviště a tímto také zpřehlednění parkovacích stání.

K vypracování této bakalářské práce byly použity jak monografické publikace, elektronické zdroje, tak také interní zdroje a materiály společnosti mmcité + a.s. a osobní interview se zaměstnanci společnosti.

Domnívám se, že jsem splnila všechny stanovené cíle této bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 2. Brno: CP Books, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

Daňové zákony 2013, 2013. Vyd. 1. Ostrava-Hrabůvka: Sagit, 344 s. ISBN 978-80-7208-960-4.

DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

PROVAZNÍK, Vladimír a kol., 1997 cit. dle KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 80-7261-097-x.

TOMAN, Walter, 1968 cit. podle DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

WERTHER, William B. a Keith DAVIS, 1992 cit. podle KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Internetové zdroje

ARES - Ekonomické subjekty, © 2013 [online]. [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

BEST - dlažba pro tři generace, [2014] [online]. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.best.info/>

Bílovice - Základní údaje, © 2007 - 2011. *Bílovice - Titulní strana* [online]. [cit. 2014-05-09]. Dostupné z: <http://bilovice.cz/info/zakladni-udaje>

BUBÁK, Zdeněk, 2013. Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí. In: *Peníze.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotéky, Bydlení, Daně* [online]. [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>.

Český statistický úřad, 2014 [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

HÁJEK, Martin, 2012. Základní pojmy motivace. In: *Vedeme.cz Leadership* [online]. [cit. 2013-12-03]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

Hotel Lázně Kostelec – Lázeňské pobyty, © 2011 - 2014 [online]. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://hotelkostelec.cz/pobyty/>

Hotel Lázně Kostelec, © 2004 - 2012 [online]. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.hotel-kostelec.cz/>

INVESTIA.CZ, 2013. Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity nejen v roce 2013. In: *Investia.cz | zaměřeno na peníze (spoření, investování, pojištění, důchody)* [online]. [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity>

LUXUSNÍ PERA, © 2010 [online]. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.luxusni-pera.cz/>

Mmcité - městský mobiliář, © 2014 [online]. [cit. 2014-03-31]. Dostupné z:

<http://www.mmcite.com/vyrobky>

MMCITÉ + A.S, 2013a. *Výroční zpráva 2012* [online]. Bílovice [cit. 2014-05-08]. Do-

stupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a572837&dokumentId=B+3935%2fSL48%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=b028xy)

[sl.pdf?subjektId=isor%3a572837&dokumentId=B+3935%2fSL48%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=b028xy](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a572837&dokumentId=B+3935%2fSL48%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=b028xy)

MMCITÉ + A.S., 2013b. *Konsolidovaná účetní závěrka 2012* [online]. [cit. 2014-05-08].

Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a572837&dokumentId=B+3935%2fSL49%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=fa58me)

[sl.pdf?subjektId=isor%3a572837&dokumentId=B+3935%2fSL49%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=fa58me](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a572837&dokumentId=B+3935%2fSL49%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=fa58me)

Mmcité+, [2014] [online]. [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.mmciteplus.com/>

Pěkný nábytek - největší sortiment nábytku a doplňků za skvělé ceny, © 2008 [online]. [cit.

2014-05-07]. Dostupné z: <http://www.pekny-nabytek.cz/>

POSPÍŠILÍK, Karel, 2010. Daňová poradna: Daňová uznatelnost zaměstnaneckých benefi-
tů. In: *Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn* [online]. [cit. 2014-03-31].

Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/275447-danova-poradna-danova-uznatelnost-zamestnaneckych-benefitu/>

Sodexo Benefits, © 2014 [online]. [cit. 2014-05-12]. Dostupné

z: <http://cz.benefity.sodexo.com/>

VYCHOPEŇ, Jiří, 2008. Poskytování zaměstnaneckých benefi-
tů v daňových souvislos-

tech. In: *Daňáři online - Daňový portál profesionálů a daňových poradců* [online]. [cit.

2014-03-31]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d3721v5052-](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d3721v5052-poskytovani-zamestnaneckych-benefitu-v-danovych-souvislostech/?search_query=$issue=1I64)

[poskytovani-zamestnaneckych-benefitu-v-danovych-](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d3721v5052-poskytovani-zamestnaneckych-benefitu-v-danovych-souvislostech/?search_query=$issue=1I64)

[souvislostech/?search_query=\\$issue=1I64](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d3721v5052-poskytovani-zamestnaneckych-benefitu-v-danovych-souvislostech/?search_query=$issue=1I64)

Interní materiály společnosti mmcité + a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŘLZ	Řízení lidských zdrojů.
ZDP	Zákon o daních z příjmů.
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb.
VH za ú.o.	Výsledek hospodaření za účetní období.
VK	Vlastní kapitál.
PC	Osobní počítač, z angl. Personal Computer.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)	17
Obr. 2. Model celkové odměny (Armstrong, 2007, s. 522).....	25
Obr. 3. Nejpreferovanější zaměstnanecké benefity v roce 2013 (Bubák, 2013)	31
Obr. 4. Sídlo společnosti mmcité + a.s. (mmcité - městský mobiliář, © 2014)	39
Obr. 5. Logo společnosti mmcité + a.s. (mmcité+, [2014]).....	40
Obr. 6. Vymezení majetkových podílů společnosti mmcité + a.s. k 31. 12. 2012 (mmcité + a.s., 2013b).....	40
Obr. 7. Ukázka městského mobiliáře (mmcité - městský mobiliář, © 2014).....	41
Obr. 8. Organizační struktura společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování).....	42
Obr. 9. Věková struktura společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)	46
Obr. 10. Zaměstnanecká struktura dle ukončeného vzdělání (vlastní zpracování).....	47
Obr. 11. Celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)	48
Obr. 12. Spokojenost zaměstnanců s výší svého finančního ohodnocení (vlastní zpracování)	49
Obr. 13. Nejvyužívanější benefity ve společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování).....	51
Obr. 14. Spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování).....	52
Obr. 15. Struktura odpovědí zaměstnanců na otázku týkající se zavedení cafeteria systému (vlastní zpracování)	53
Obr. 16. Open space kanceláře ve společnosti mmcité + a.s. (mmcité+, [2014])	55
Obr. 17. Celková spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a pracovními podmínkami ve společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování).....	55
Obr. 18. Negativně působící faktory ve společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)	56
Obr. 19. Spokojenost se stavem a vybavením stravovacího zařízení společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování).....	57
Obr. 20. Hodnocení chuti, velikosti porcí a výběru z hlavních jídel ve stravovacím zařízení zaměstnanci společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování)	58
Obr. 21. Spokojenost zaměstnanců se stavem a vybavením parkoviště společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování).....	60
Obr. 22. Spokojenost zaměstnanců se způsobem dopravy do zaměstnání (vlastní zpracování)	61

Obr. 23. Návrh cafeteria systému (vlastní zpracování)	66
Obr. 24. Pera Sheaffer jako dar při pracovním výročí (Luxusní pera, © 2010)	68
Obr. 25. Flexi Pass (Sodexo Benefits, © 2014)	70
Obr. 26. Hotel Lázně Kostelec u Zlína (Hotel Lázně Kostelec – Lázeňské pobyty, © 2011 – 2014).....	71
Obr. 27. Dlažební kostky BEST-BEATON (přírodní, červené) (BEST - dlažba pro tři generace, [2014]).....	72
Obr. 28. Dělicí přepážka z mléčného plexiskla (Pěkný nábytek - největší sortiment nábytku a doplňků za skvělé ceny, © 2008).....	74

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Rámcový postup při tvorbě motivačního programu podniku (Dvořáková a kol., 2012, s. 241).....	22
Tab. 2. Žebříček poskytovaných zaměstnaneckých výhod v letech 2011-2013 (Bubák, 2013).....	30
Tab. 3. Cíle personálního rozvoje (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013, s. 85).....	33
Tab. 4. Identifikační údaje společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování).....	38
Tab. 5. Vybrané hospodářské údaje společnosti mmcité + a.s. v letech 2006-2012 (Interní materiály společnosti mmcité + a.s.).....	43
Tab. 6. Vítané zaměstnanecké benefity zaměstnanci společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování).....	52
Tab. 7. Pořadí priorit zaměstnanců společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování).....	62
Tab. 8. Silné a slabé stránky společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování).....	64
Tab. 9. Orientační kalkulace vydláždění parkoviště společnosti mmcité + a.s. (vlastní zpracování).....	73

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník
- P II Přehled zaměstnaneckých benefitů
- P III Orientační grafická interpretace parkoviště společnosti mmcité + a.s.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Veronika Tomková a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky.

V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „*Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy mmcité + a.s.*“. V rámci zpracování praktické části bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude zdrojem informací pro řešení výše uvedené problematiky.

Instrukce: U každé uzavřené (resp. polouzavřené) otázky, prosím, zaškrtněte křížkem odpověď, která vyjadřuje Váš názor. V případě otevřené otázky, prosím, Vaši odpověď vepište.

Dotazník je zcela anonymní a ujišťuji Vás, že informace získané tímto dotazníkem nebudou nijak zneužity. Jsou určeny pouze pro výsledky průzkumu. Proto Vás prosím o zodpovězení níže uvedených otázek a odevzdání dotazníku zpět asistentce ředitele Ing. Šimkové do středy **9. 4. 2014**.

Výsledky vyhodnocení dotazníkového průzkumu Vám v případě Vašeho zájmu ráda poskytnu.

Veronika Tomková

tomkova-v@seznam.cz

I. PRACOVNÍ SPOKOJENOST

1. Jak dlouho jste již ve společnosti mmcité + a.s. zaměstnán/a?

méně než 1 rok

1 – 5 let

6 – 10 let

10 a více let

2. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pro zaměstnání právě ve společnosti mmcité + a.s.? (můžete uvést i více odpovědí)

společnost je v místě mého bydliště

dobrá prestiž a stabilita společnosti

na základě doporučení známých či přátel

na základě doporučení úřadu práce

dobré mzdové podmínky

- zajímavé zaměstnanecké benefity
- možnost kariérního růstu
- první nabídka práce v době nezaměstnanosti
- jiný:

3. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

3a) Pokud jste zvolil/a možnost „spíše nespokojen/a“ nebo „nespokojen/a“, co by pomohlo ke zvýšení Vaší spokojenosti?

- jiný druh vykonávané práce
- vyšší finanční ohodnocení
- lepší vztahy na pracovišti
- možnost zvýšení kvalifikace
- možnost kariérního růstu
- lepší dopravní dostupnost do zaměstnání
- jiné:

4. Zvažoval/a byste možnost jiného zaměstnání, pokud by se taková příležitost naskytla?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

4a) Pokud jste zvolil/a možnost „ano“ nebo „spíše ano“, v jakém časovém horizontu byste možnost jiného zaměstnání zvažoval/a?

- co nejdříve
- v horizontu jednoho roku
- v horizontu několika let

II. ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

5. Jste spokojen/a s výší Vašeho finančního ohodnocení?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6. Jste toho názoru, že výše Vašeho finančního ohodnocení odpovídá náplni práce a podmínkám, za kterých danou práci vykonáváte?

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |

7. Myslíte si, že je systém finančního ohodnocení ve společnosti mmcité + a.s. spravedlivý ke všem pracovníkům? (zvažujte i rozdělování osobních prémie)

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |

8. Jak jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod ve společnosti mmcité + a.s.?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> spokojen/a | <input type="checkbox"/> spíše spokojen/a |
| <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a | <input type="checkbox"/> nespokojen/a |

8a) Které zaměstnanecké výhody nejvíce využíváte? (uved'te, prosím, dvě)

.....

9) Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste uvítal/a? (můžete uvést i více odpovědí)

- příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání
- 13. plat
- pitný režim
- pátý týden dovolené
- dary při jubileích (životní výročí, narození dítěte, pracovní výročí atd.)
- poukazy na rekreační či lázeňské pobyty, nebo kulturní akce
- vstupenky do fitness nebo jiných sportovních zařízení
- lékařské prohlídky
- příspěvky na podporu zdraví (poukazy na vitamíny, rehabilitace atd.)
- očkování proti chřipce
- dny volna tzv. sick days¹
- bezúročné půjčky poskytované zaměstnavatelem
- jiné:

¹ Sick days představují dny zdravotního volna, které si zaměstnanec neodečítá z dovolené a zároveň mu umožní nevybírat si nemocenskou. Většinou se jedná o 3 až 5 pracovních dnů za rok.

10. Uvítal/a byste ve společnosti mmcité + a.s. tzv. cafeteria systém zaměstnaneckých výhod? Cafeteria systém je volitelný systém zaměstnaneckých výhod, kdy má každý zaměstnanec určitý „osobní účet“, na který jsou mu přidělovány body buď pravidelně za každodenní práci, nebo nepravidelně podle zásluh. Zaměstnanec má poté možnost vybrat si ze svého „účtu“ zaměstnanecké výhody dle svých osobních preferencí (na základě nasbíraných bodů).

ano

spíše ano

spíše ne

ne

III. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A PRACOVNÍ PODMÍNKY

11. Jak jste celkově spokojen/a s pracovním prostředím a pracovními podmínkami ve společnosti mmcité + a.s.?

spokojen/a

spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

nespokojen/a

12. U níže zmíněných faktorů uveďte, prosím, jeden či více faktorů, se kterými nejste spokojeni ve společnosti mmcité + a.s.:

nevyhovující osvětlení

prašnost

hluk

zápach

nečistota

špatná klimatizace či proudění vzduchu

nevyhovující teplota (vysoká / nízká)

nevyhovující technické vybavení

nepříjemné barvy na pracovišti

špatné uspořádání pracoviště

otevřený prostor kanceláří

jiný:

13. Do jaké míry jste spokojen/a se stavem a vybavením:

	spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	nespokojen/a
a) Vašeho pracoviště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) sprch a toalet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) stravovacího zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) kuchyňky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) zasedací místnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

f) parkoviště

14. Vyhovuje Vám stravování poskytované formou závodní jídelny?

- ano spíše ano
 spíše ne ne

15) Chutná Vám tam?

- ano většinou ano
 většinou ne ne

16) Hodnotíte vydávané porce jednotlivých jídel jako dostačující?

- ano spíše ano
 spíše ne ne

17) Považujete výběr ze tří hlavních jídel za dostačující?

- ano ne

17a) Pokud jste zvolil/a možnost „ne“, tento počet byste spíše zvýšil/a nebo snížil/a?

- zvýšil/a snížil/a

18. Jste spokojen/a s pracovní dobou?

- ano spíše ano
 spíše ne ne

19. Jaký dopravní prostředek (resp. prostředky) používáte k dopravě do zaměstnání?

.....

20. Kolik času Vám zabere tento způsob dopravy do zaměstnání?

- méně než 15 minut 16 – 30 minut
 31 – 60 minut více než 61 minut

21. Vyhovuje Vám tento způsob dopravy do zaměstnání?

- ano spíše ano
 spíše ne ne

21a) Pokud jste zvolil/a „spíše ne“ nebo „ne“, uveďte prosím, co byste zlepšil/a?

.....

22. Jste spokojen se vztahy na pracovišti a pracovním kolektivem?

- ano spíše ano
 spíše ne ne

IV. DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY

23. Vyberte, prosím, tři pro Vás nejdůležitější priority a vyjádřete jejich míru důležitosti (3 - nejdůležitější, 1 - nejméně důležitá):

..... výše finančního ohodnocení

..... pracovní kolektiv

..... jistota zaměstnání

..... pracovní doba

..... prestižní postavení

..... dobré jméno firmy

..... druh vykonávané práce

..... kariéra

24. Vaše pohlaví?

žena

muž

25. Váš věk?

18 – 30 let

31 – 45 let

46 – 60 let

61 a více let

26. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

základní

učňovské

střední ukončené maturitou

vyšší odborné

vysokoškolské

27. Vaše pracovní pozice vyžaduje práci:

pouze v kanceláři

v kanceláři i v terénu

pouze v terénu

28. Zde máte prostor k případnému vyjádření dalších požadavků či připomínek ke společnosti mmcité + a.s.?

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

Vřele Vám děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Veronika Tomková

PŘÍLOHA P II – PŘEHLED ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Plošně poskytované benefity	
Příspěvek na stravování (55 %)	41 Kč
5. týden dovolené	
Pitný režim (červen – srpen včetně)	1,5 l neperlivé vody na 1 pracovní den
Dary při pracovním jubileu (10 let u firmy)	
Příspěvky na školení a kurzy	Až 2 000 Kč ročně

Volitelná nabídka benefitů – zaměstnanecký účet (roční vyjádření)	
Až 900 bodů/rok (na základě HPP – 75 bodů/měsíc) – pravidelný příděl bodů	
Až 300 bodů/rok (na základě rozhodnutí vedoucích oddělení) - nepravidelný příděl bodů	
Celkem až 1 200 bodů/rok	
Příspěvek na životní pojištění	Až 1 200 b.
Příspěvek na penzijní připojištění	Až 1 200 b.
Sick days (až 3 dny)	1 sick day = 400 b.
Flexi Pass	Až 1 200 b.

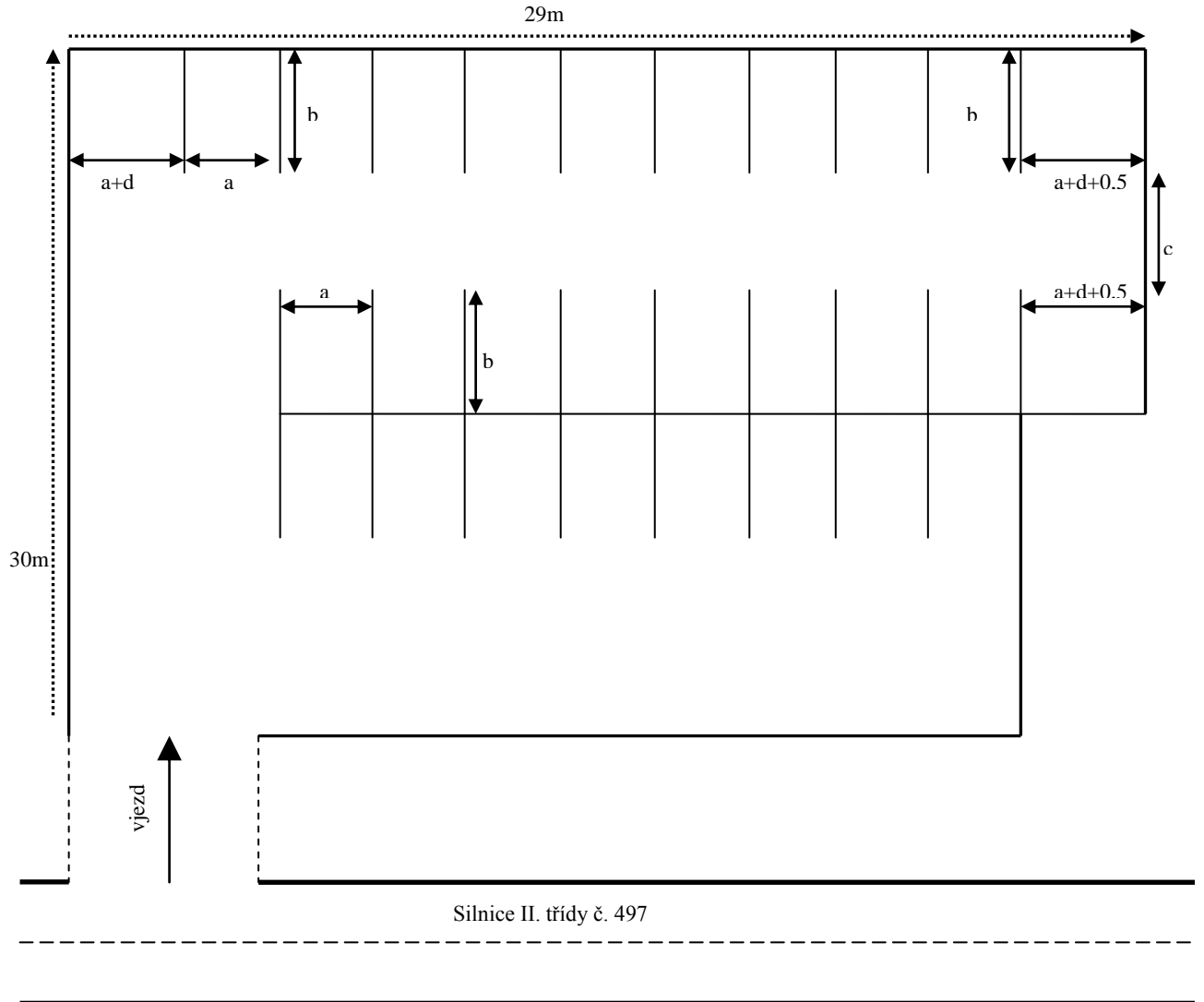
1 bod = 1 Kč

Lze využít kombinace jednotlivých benefitů, na základě množství bodů na Vašem zaměstnaneckém účtu.

Možnost převodu bodů do dalšího roku v případě jejich nevyčerpání.

Benefity závislé na pracovní pozici
Služební vozidlo
Služební telefon

**PŘÍLOHA P III – ORIENTAČNÍ GRAFICKÁ INTERPRETACE
PARKOVIŠTĚ SPOLEČNOSTI MMCITÉ + A.S.**



$a+d=2,5m + 0,5m$
 $a=2,5m$
 $b=5m$
 $c=6m$