



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ INTERNÍHO MARKETINGU PRO
ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ**

THE UTILIZATION OF INTERNAL MARKETING FOR INCREASING EMPLOYEE SATISFACTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Iveta Dostálová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Iveta Dostálová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Využití nástrojů interního marketingu pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zhodnotit spokojenost zaměstnanců a navrhnout změny, jak pomocí nástrojů interního marketingu zvýšit jejich spokojenost ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

Armstrong, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Barták, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

Duchoň, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

Kotler, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2-7-1359-5.

Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá využitím nástrojů interního marketingu pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců v konkrétní společnosti. V teoretické části jsou uvedena teoretická východiska dané problematiky. Analytická část je zaměřena na analýzu a popis současné situace v podniku. Součástí je také dotazníkové šetření. V návrhové části jsou představena konkrétní řešení vycházející ze získaných dat. Tyto změny povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Abstract

The diploma thesis focuses on the use of internal marketing to increase satisfaction of the employees in the specific company. There is a theoretical background of given issue in the theoretical part. The analytical part is centred on the analysis and description of the current situation in the company. One part of the analysis is also a questionnaire. In the proposal part, the definite solutions are introduced in accordance to gained information. These changes will lead to an increase of the employee satisfaction.

Klíčová slova

marketing, HR marketing, interní marketing, motivace, lidské zdroje, spokojenost zaměstnanců, motivace zaměstnanců, hodnocení spokojenosti, firemní kultura

Keywords

marketing, HR marketing, internal marketing, incentives, human resources, satisfaction of employees, motivation of employees, evaluation of satisfaction, corporate culture

Bibliografická citace

DOSTÁLOVÁ, Iveta. Využití nástrojů interního marketingu pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/126760>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Lucie Kaňovská.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2020

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Lucii Kaňovské, PhD., vedoucí mé diplomové práce, za její odborné vedení a rady během zpracování této diplomové práce. Dále děkuji personálnímu oddělení společnosti za poskytnuté informace a zaměstnancům za jejich spolupráci při dotazníkovém šetření.

Obsah

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Marketing.....	14
1.1.1 Interní marketing	14
1.2 Trhy	15
1.2.1 Analýza marketingového prostředí	16
1.2.2 SLEPT analýza.....	17
1.2.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	17
1.3 McKinseyho model 7S	18
1.4 Marketingový mix	20
1.5 Analýza SWOT.....	22
1.6 Personální marketing	23
1.6.1 Personální řízení.....	23
1.6.2 Lidské zdroje a lidský kapitál	24
1.6.3 Matice MUCH.....	26
1.6.4 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	27
1.6.5 Firemní kultura z pohledu personálního řízení	27
1.6.6 Personální činnosti	28
1.7 Význam personální práce pro organizaci	30
1.7.1 Motivace.....	31
1.7.2 Teorie motivace.....	33
1.7.3 Odměňování pracovníků	35
1.7.4 Zaměstnanecké výhody	35
1.7.5 Péče o pracovníky	37
1.8 Marketingový výzkum.....	39
1.8.1 Proces marketingového výzkumu	40
1.8.2 Dotazníky a průzkumy	40
1.8.3 Techniky hloubkových rozhovorů	41
1.9 Shrnutí teoretické části	41

2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	43
2.1	Charakteristika společnosti.....	43
2.1.1	Historie společnosti.....	44
2.2	Strategie společnosti	45
2.3	Organizační struktura	46
2.4	Analýza vnějšího prostředí – SLEPT analýza	47
2.5	Analýza oborového okolí – Porterův model.....	51
2.6	Analýza vnitřních faktorů – McKinseyho model 7S.....	56
2.7	Marketingový mix 4P	61
2.8	HR marketing	62
2.8.1	Možné další benefity	63
2.9	Analýza odměňování	67
2.10	Dotazníkové šetření	70
2.10.1	Stanovení výzkumných metod	70
2.10.2	Skladba dotazníku	71
2.10.3	Výsledky dotazníkového šetření	71
2.10.4	Shrnutí dotazníkového šetření.....	82
2.11	Rozhovor s vedením společnosti	83
2.11.1	Zjištěné informace z rozhovoru	83
2.11.2	Shrnutí rozhovoru.....	84
2.12	Souhrn analýz – analýza SWOT.....	85
2.12.1	Klasifikace SWOT analýzy.....	87
2.13	Shrnutí analytické části.....	90
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	92
3.1	Rozšíření systému benefitů.....	92
3.1.1	Týden dovolené navíc	93
3.1.2	Peněžní odměny	93
3.1.3	Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění	94
3.1.4	Jazykové kurzy.....	94
3.1.5	Zdraví	95
3.1.6	Stravování	96
3.1.7	Shrnutí návrhu rozšíření systému benefitů.....	101

3.2	Firemní akce	102
3.2.1	Vánoční večírek	102
3.2.2	Společenské akce	104
3.2.3	Akce jednotlivých středisek	107
3.2.4	Shrnutí návrhu pořádání firemních akcí.....	109
3.3	Propagace společnosti.....	110
3.4	Realizace návrhů.....	111
3.5	Analýza rizik.....	113
3.5.1	Identifikace rizik	113
3.5.2	Kvantifikace rizik.....	114
3.6	Shrnutí návrhové části	116
ZÁVĚR		117
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		119
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ		127
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....		129
SEZNAM PŘÍLOH.....		130

ÚVOD

V současné době je pro podniky čím dál obtížnější obstát v tržním prostředí, vybudovat si stálou pozici a udržet si ji. K tomu jim dopomáhá technické vybavení, kapitál, informace, konkurenční výhody a efektivní řízení. Stejně důležitým faktorem, na který ale stále některé společnosti zapomínají, jsou lidské zdroje. Bez efektivních, kreativních, schopných, motivovaných a spokojených zaměstnanců by společnosti nedokázaly dlouhodobě dosahovat dobrých výsledků.

Strategií každé společnosti by mělo být zajištění pracovní spokojenosti svých zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci jsou více motivovaní a odvádějí lepší výkony. Nespokojení zaměstnanci zvyšují fluktuaci ve společnosti a šíří negativní názory o společnosti, což jí může v mnoha ohledech ublížit.

Každého pracovníka motivuje k výkonu jiný stimul. Nejtěžším úkolem organizací je zjistit, co motivuje právě jejich zaměstnance a na dané oblasti se zaměřit. Mohou vycházet z osobnosti konkrétního člověka, ale také z firemní kultury. Podniky by se měly také zaměřit na podporování pozitivní atmosféry na pracovišti a rozvíjet vzájemné mezilidské vztahy a komunikaci. Pozornost by se měla soustředit na vytváření takového pracovní prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace a spokojenosti, pomocí odměn, správně zvolených firemních benefitů a dalších stimulů.

Způsobů, jak měřit spokojenost zaměstnanců je celá řada. Představují základní nástroj řízení lidských zdrojů. Díky měření mohou zaměstnanci svobodně vyjádřit své postoje a názory a organizace může zjistit základní oblasti spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců. Jednou z možností, jak efektivně získat přehled o spokojenosti je dotazníkové šetření. Tato varianta byla využita i při zpracování této diplomové práce.

Diplomová práce se zabývá tématem, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců s využitím nástrojů interního marketingu ve vybrané společnosti. Zvolenou společností je slévárna, která si nepřála být v této diplomové práci jmenována. Se situací ve společnosti jsem velmi dobře obeznámena, jelikož pracuji na personálním oddělení.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části jsou popisovány základní teoretické pojmy týkající se marketingu, lidských zdrojů a personálních činností. Pozornost je věnována i motivaci a teoriím s ní

spojenými. Analytická část nabízí prostor pro bližší seznámení se společností pomocí různých analýz vnitřního i vnějšího prostředí. V této části je popsáno i dotazníkové šetření, které ve společnosti bylo provedeno. Závěry ze všech analýz a dotazníkového šetření jsou shrnuty v analýze SWOT a vychází se z nich i při tvorbě návrhů. V návrhové části jsou představena možná řešení, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců pomocí interního marketingu. Veškeré návrhy jsou sestavovány tak, aby byly prakticky použitelné pro společnost.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavní cíl

Cílem diplomové práce je zhodnotit spokojenost zaměstnanců a navrhnout změny, jak pomocí nástrojů interního marketingu zvýšit jejich spokojenost ve vybrané společnosti.

Dílčí cíle

- vymezení teoretických pojmů marketingu, motivace, personalistiky
- analýza současné situace ve společnosti
- provedení analýz makroprostředí a mikroprostředí
- představení návrhů týkajících se zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Metody a postupy zpracování

Práce obsahuje pohled na motivaci, lidské zdroje, personalistiku a marketing z teoretického hlediska. Teoretická část vychází z poznatků odborné literatury.

Následuje analýza současného stavu, která je provedena pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí. K analýze vnějšího prostředí je použita SLEPT analýza a Portero-va analýza. Analýza vnitřního prostředí je provedena analýzou McKinseyho 7S a marketingovým mixem. Rozbor současného stavu zahrnuje představení společnosti, popis nabízených benefitů a systému odměňování. Součástí analytické části je i dotazníkové šetření, které bylo uskutečněno ve společnosti a jehož cílem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců. Pro potvrzení výsledků dotazníkového šetření a zjištění bližších detailů byly provedeny rozhovory se dvěma manažerkami společnosti. Získané poznatky jsou využity pro tvorbu SWOT analýzy. Zdrojem interních informací jsou především zaměstnanci společnosti, firemní materiály a směrnice.

V návrhové části jsou předloženy návrhy z různých firemních oblastí, které mají za cíl zvýšit spokojenost zaměstnanců. Při vytváření návrhů se klade důraz na finanční nenáročnost a realizovatelnost v konkrétní společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Marketing

Marketing je zaměřen na zjišťování a především naplňování lidských a společenských potřeb. Marketing se zabývá výběrem cílových trhů, na kterých se snaží získat, udržet a rozšiřovat počty svých zákazníků tím, že pro ně vytváří a poskytuje přidané hodnoty. Společenská definice marketingu dle Kotlera zní takto: „Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváří, nabízí a svobodně směřují s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“ Marketér se snaží rozpoznat reakce na produkt perspektivních zákazníků. Takovou reakcí může být pozornost zákazníka i nákup produktu. (Kotler, 2007, s. 43, 44)

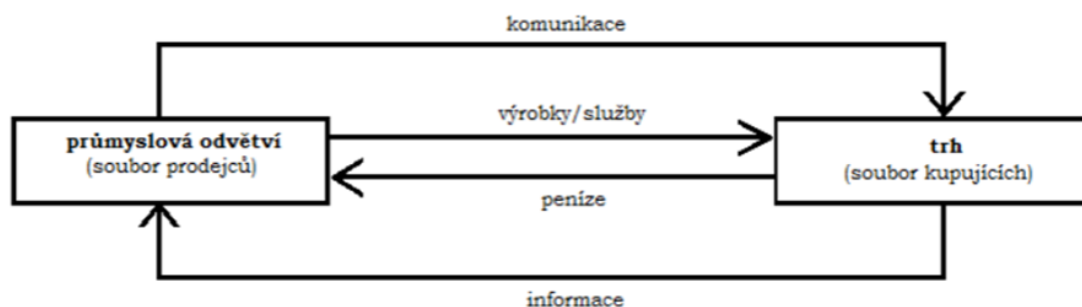
Úkolem marketingového oddělení je hledání a vyhodnocování nových příležitostí, mapování spotřebitelských názorů, preferencí a požadavků. Musí komunikovat s tvůrci výrobků ohledně potřeb a očekávání zákazníků. Zajišťují správné a včasné vyřizování objednávek a dodávek zboží. Kontrolují, zda zákazníci dostávají odpovídající návody, zaškolení a technickou pomoc potřebnou k používání výrobku. Usilují o udržování kontaktu se zákazníky i po uzavření obchodu, aby se přesvědčili, že je zákazník spokojen. V neposlední řadě sbírají také podněty od zákazníků na zlepšení výrobků a předávají je příslušným oddělením. (Kotler, 2003, s.117)

1.1.1 Interní marketing

Nejen marketingové plány, ale celý podnik je závislý na zaměstnancích. Nalézt schopné a motivované zaměstnance a udržet si je, je klíčem k podnikatelskému úspěchu. Podniky by měly umět předložit přitažlivou nabídku nejen svým zákazníkům, ale i svým zaměstnancům. Cílem interního marketingu je chovat se ke svým zaměstnancům stejně jako ke skupině zákazníků. Získat kvalitní zaměstnance neznamena pouze nabídnout dobrý plat, ale i zvláštní odměny a poděkování. Zaměstnanci musí mít pocit, že jsou součástí smysluplného podniku, který produkuje smysluplnou činnost. Dobré podniky zajišťují, že zaměstnanci na všech stupních v organizační hierarchii mají dobrý pocit z práce. Zaměstnancům by měly být vštěpovány firemní hodnoty představované značkou a měli by chápat, že pracují hlavně pro zákazníka, ne pro podnik. Zaměstnanci mohou představovat nejsilnější zdroj konkurenční výhody. (Kotler, 2003, s. 170)

1.2 Trhy

Trh je fyzickým místem, kde se shromažďují kupci a prodejci, kteří provádějí obchodní transakce, jako je nákup a prodej s určitým produktem. Marketéři považují za trh různá seskupení zákazníků. Prodejce je považován za součást určitého odvětví a kupec jako součást trhu. Rozlišuje se trh potřeb, trh s výrobky, pracovní trh atd. Prodejci posílají služby, zboží a zprávy na trh. Za to dostávají od kupujících peníze a informace.



Obr. 1 **Jednoduchý marketingový systém**
(Zdroj: Kotler, 2007, s. 49)

Klíčovými zákaznickými trhy jsou spotřební, obchodní, globální a neziskové trhy. Na spotřebních trzích se prodává zboží a služby masového charakteru. Na tomto trhu je velmi důležité mít silnou značku, která se zabývá i vývojem lepších výrobků a balení, zajišťuje jejich dostupnost a podporuje komunikaci. Obchodní trhy jsou takové trhy, kde společnosti prodávají své zboží profesionálním nákupčím, kteří zboží následně prodají dále. Na globálním trhu si společnosti volí země, do kterých chtějí vstoupit a prodávat jim své zboží. Tento výběr musí být velmi pečlivě naplánován, jelikož je spjat s mnoha riziky. Musí se brát v úvahu různé požadavky, kultura, legislativní podmínky, kurz apod. v dané zemi. Neziskové a vládní trhy dávají přednost společnostem, které nabízejí nejnižší cenu. Pro firmy může být obtížné nastavit si takovou cenu, která by byla nejnižší a zároveň by pro společnost znamenala zisk. (Kotler, 2007, s. 49, 50)

B2B trh

Na B2B trhu, též označovaném jako tzv. firemním trhu, působí všechny společnosti, které nabývají zboží a služby využívané k tvorbě jiných výrobků nebo služeb, jež jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány jiným. Firemní trhy vytvářejí odvětví zemědělství, výroby, těžebního průmyslu, dopravy, bankovníctví apod. Při obchodování

s jinými firmami dochází k transakci větších objemů položek, než při prodeji konečnému spotřebiteli. Pro B2B trhy je charakteristické, že mají menší počet větších odběratelů, s kterými udržují těsné vztahy. Mají profesionální přístup k nákupu, kdy bývá zvažováno několik vlivů a o nákupu rozhoduje řada lidí. Aby se nákup mohl uskutečnit, předchází mu většinou několik návštěv, kdy si kupující firma ověřuje kvalitu a schopnosti prodávající firmy. Poptávka po zboží na B2B trzích je odvozená od poptávky po spotřebním zboží. (Kotler, 2007, s. 248, 249)

1.2.1 Analýza marketingového prostředí

Analýza marketingového prostředí je jedním ze základních marketingových kroků. Analyzuje, jak konkrétně vypadá momentální situace na trhu, na který se podnik zaměřuje.

Marketingové prostředí lze rozdělit na dvě hlavní části:

- mikroprostředí,
- makroprostředí.

Do marketingového mikroprostředí, označovaného také jako vnitřní prostředí spadají subjekty, které podnik víceméně ovlivňují, je na nich závislý a může je měnit. Patří sem zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost. Dodavatelé obstarávají přísun všeho, co podnik ke své činnosti potřebuje, jedná se hlavně o materiál, suroviny, energie, služby apod. Marketingoví zprostředkovatelé jsou zvláštní kategorií dodavatelů, kteří zajišťují dodání služeb potřebných pro marketingové účely. Patří sem obchodní zprostředkovatelé, skladovací a přepravní společnosti a agentury marketingových služeb. K veřejnosti řadíme zejména místní obyvatele, zájmové skupiny, neziskové organizace, ale i hromadné sdělovací prostředky jako jsou tisk, televize a internetové servery. Schopnost veřejnosti by se neměla podceňovat, dokáže společnosti pomoci, ale i významně poškodit až zlikvidovat. Zákazníky lze rozdělit do tří skupin, na spotřebitele (jednotlivci a domácnosti), organizace (průmyslový trh) a vlády (státní zakázky). Za konkurenty jsou považovány společnosti, které na trhu nabízejí stejný či podobný produkt. (Foret, 2010, s. 45, 46)

Makroprostředí se někdy přezdívá globální prostředí. Na faktory v tomto prostředí nemá firma žádný vliv, nedokáže je ani plně kontrolovat, pouze je bere na vědomí a snaží se

o nich dozvědět co nejdříve, aby na ně mohla vhodně a rychle reagovat. Do makroprostředí spadá demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní prostředí. Demografické prostředí zahrnuje jevy, jako jsou celosvětový růst populace, vývoj porodnosti, migrace obyvatelstva, stárnutí a úmrtnost obyvatelstva, úroveň vzdělání apod. Ekonomické prostředí zahrnuje míru inflace, vývoj směnných kurzů, zadluženost a nezaměstnanost. Do přírodního prostředí patří klimatické a geografické podmínky, nerostné bohatství a ekologické problémy. Technologické prostředí obsahuje tempo inovací, životnost produktů, dopravní infrastrukturu a celkovou technologickou úroveň. Do politického prostředí spadají zákony, nařízení, činnost vládních institucí a politická situace na určitém území. Kulturní prostředí se zabývá hodnotami, tradicemi a místními specifiky projevující se v odlišných státech. (Foret, 2010, s. 47, 48)

1.2.2 SLEPT analýza

K hodnocení vnějšího prostředí, zejména makroekonomických podmínek podniku, slouží SLEPT analýza. SLEPT analýza je zkratka pro sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické prostředí. Podstatou SLEPT analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. (Zikmund, 2010)

S – Sociální – světové, národní, regionální kulturní vlivy, sociální změny.

L – Legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.

E – Ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.

P – Politické – existující a potenciální působení politických vlivů.

T – Technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií.

(Managementmania, 2015b)

1.2.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Porterův model předpokládá, že strategická pozice podniku, který působí v daném odvětví je určována pěti základními činiteli. Zobrazuje přitažlivost každého odvětví a určuje jeho pozici v rozmezí dokonalé konkurence. Zkoumanými faktory jsou oborová konkurence, potenciální konkurence, zákazníci, substituty a dodavatelé.

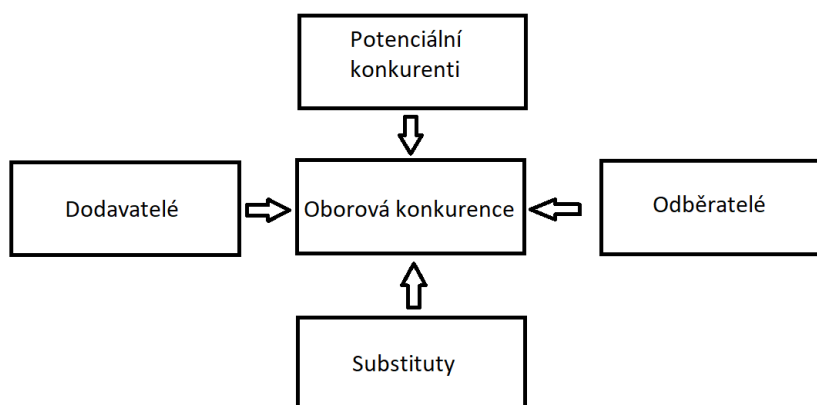
Intenzita konkurence uvnitř odvětví je zjišťována pomocí zkoumání velikosti a růstu odvětví, koncentrace v odvětví a rozmanitosti konkurentů.

Hrozba nových konkurentů se odvíjí od bariér vstupu daného odvětví. Bariéry vstupu mohou být dány vládní politikou, investiční náročností či očekávanými odvetnými opatřeními konkurentů.

Vyjednávací síla dodavatelů značí důležitost dodavatelů v daném odvětví. Ovlivňuje ji koncentrace dodavatelů, důležitost dodávek pro dodavatele, existence náhradních vstupů apod.

Vyjednávací síla odběratelů ukazuje postavení odběratelů v odvětví. Jejich síla je dána objemem nákupů, citlivostí na ceny, koncentrací zákazníků a výší nákladů přechodu zákazníka.

Hrozba substitučních produktů nebo servis také velmi ovlivňuje dané odvětví. U substitučních produktů se porovnávají výše cen, náklady přechodu a ochota zákazníků přejít na nový produkt. (Kaňovská, Schüller, 2015, s. 22 – 24)

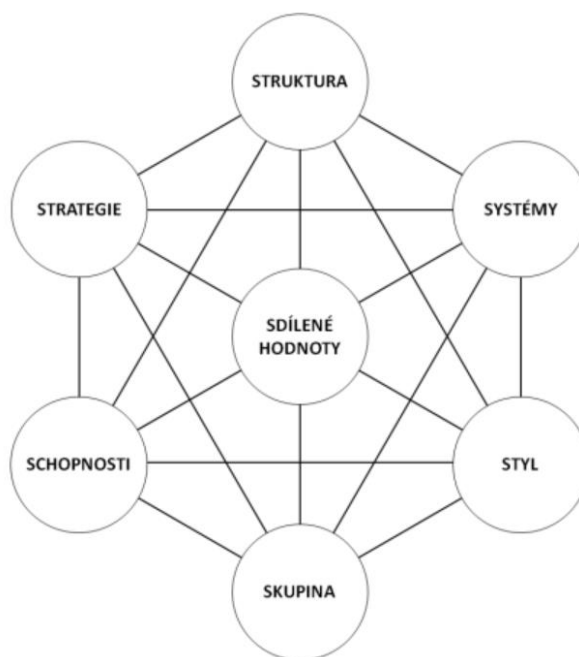


Obr. 2 **Porterův model**
(Zdroj: Kaňovská, Schüller, 2015, s. 24)

1.3 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S je analytická technika, která se používá pro hodnocení kritických faktorů organizace. Těmito faktory jsou skupina, styl, strategie, sdílené hodnoty, schopnosti, struktura a systémy. Cílem je zjistit, zda jsou faktory sladěny a umožňují organizaci dosahovat jejích cílů. Snaží se klást důraz na lidské zdroje, než na tradiční hmotný výrobní kapitál, infrastrukturu a vybavení, jako klíč k vyššímu organizačnímu výkonu. Klíčovým bodem modelu je vzájemné propojení všech sedmi oblastí. Změna

v jedné oblasti vyžaduje změnu ve zbytku firmy, aby byla účinná a vyváženě fungovala. (Managementmania, 2015a)



Obr. 3 **McKinseyho model 7S**
(Zdroj: Managementmania, 2015a)

V modelu McKinsey je sedm oblastí organizace rozděleno na tzv. měkké a tvrdé oblasti. Strategie, struktura a systémy jsou tvrdé prvky, které je mnohem jednodušší identifikovat a řídit ve srovnání s měkkými prvky. Na druhé straně měkké oblasti, jsou základem organizace a s větší pravděpodobností vytvoří trvalou konkurenční výhodu. (Jurevicius, 2013)

Tvrdé S:

- Strategie – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení.
- Struktura – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení.
- Systémy – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií.

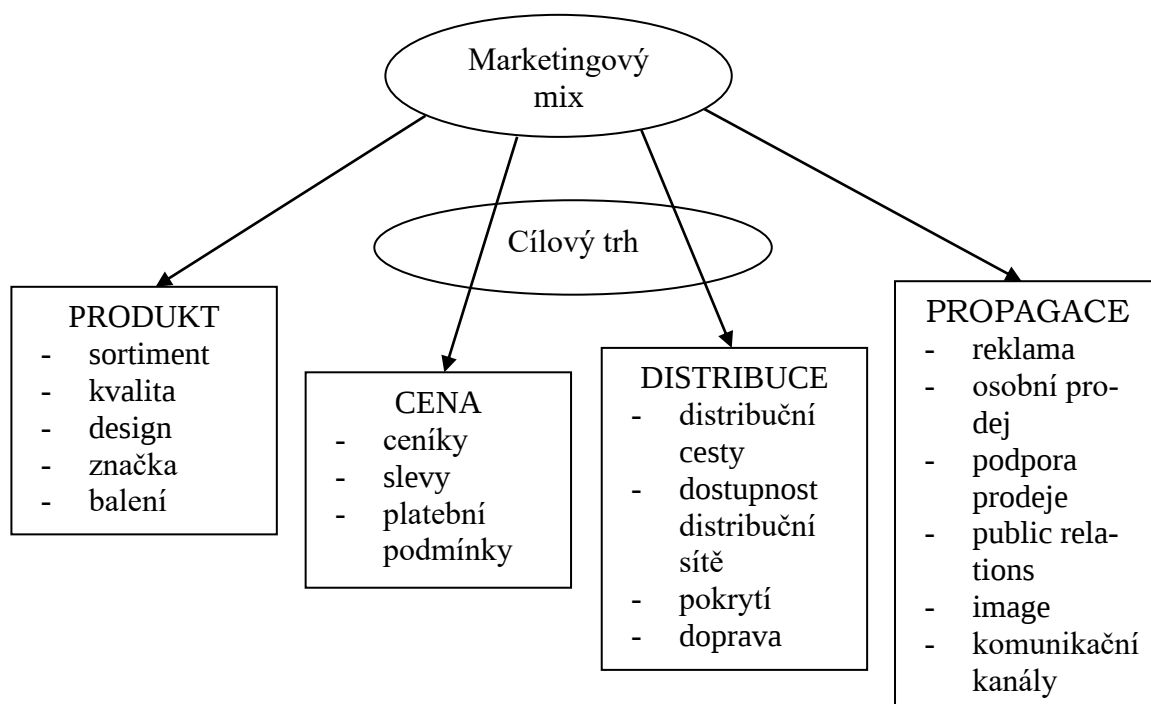
Měkké S:

- Styl – charakteristický sdílený způsob myšlení, jednání a chování.
- Zaměstnanci – motivace, odměňování, spolupráce a postoje.

- Schopnosti – dovednosti, znalosti, zkušenosti.
- Sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kultura. (Managementmania, 2015a)

1.4 Marketingový mix

Kotler ve své publikaci (Kotler, Armstrong, 2004, s. 105) uvádí definici marketingového mixu: „Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobové, cenové, komunikační a distribuční politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ Marketingový mix v sobě zahrnuje veškeré aktivity, které firma uskutečňuje pro vyvolání poptávky po produktu. Můžeme je rozdělit do 4 skupin, které jsou označovány „4P“, jelikož v anglickém jazyce začínají na toto písmeno. Jedná se o Product - Produkt, Price - Cena, Place - Distribuce, Promotion - Propagace. Při sestavování marketingového mixu je důležité respektovat vzájemné vazby jednotlivých skupin. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 105, 106)



Obr. 4 **Marketingový mix**
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Managementmania, 2019)

Produkt

Produktem se rozumí výrobek, který společnost nabízí na cílovém trhu. Rozlišují se 3 vrstvy produktu: jádro produktu, hmotný produkt, rozšířený výrobek. Jádro produktu představuje základní funkci, kvůli které si zákazník produkt koupí. Hmotný produkt

vyjadřuje technické parametry výrobku i jeho vnější znaky. Rozumí se tím jeho kvalita, obal, design, značka a doplňky. Rozšířený výrobek shrnuje veškeré další služby, které jsou zákazníkovi poskytnuty např. prodejní servis, záruky, instalace. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 384 – 387)

Cena

Cena udává množství peněz, které musí zákazník zaplatit, aby daný produkt získal. Zákazníci mohou být u různých výrobků rozdílně citliví na cenu. Méně citliví na cenu jsou takoví zákazníci, kteří se domnívají, že se jedná o jedinečný produkt, nebo nemají povědomí o náhradních produktech a nemohou produkty vzájemně porovnat. Na citlivost na cenu působí vliv celkového užitku, vliv kvality a vliv zhodnocení investice. Méně citliví na ceny jsou také ti zákazníci, kteří vynaložené náklady sdílí s jinou osobou, nebo pro které představují relativní náklady malý podíl z vlastních celkových příjmů. (Hálek, 2017, s. 170 – 171)

Distribuce

Distribuce představuje všechny aktivity, které zajišťují, aby se produkt dostal k zákazníkovi. Při distribuci se překlenují místní, časové a vlastnické rozdíly, které oddělují produkty od zákazníků. Distribuční cesty lze rozdělit na přímé a nepřímé. Přímá distribuční cesta představuje takovou distribuci, kdy jsou produkty prodávány přímo od výrobce konečnému zákazníkovi. Do nepřímé distribuční cesty zasahují prostředníci, kterými mohou být velkoobchody, maloobchody, průmysloví distributoři a obchodní zástupci. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 538, 539)

Distribuční firmy zajišťují výzkum trhu a shromažďují informace o účastnících a ostatních faktorech na cílovém trhu. Při distribuci je důležité zajistit podporu prodeje, zejména šířit informace o nabídkách, které mohou přilákat zákazníky. Společnosti by neměly zapomínat na komunikaci se zákazníky a pravidelně přizpůsobovat nabídku jejich potřebám a přáním. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 537)

Propagace

Prostřednictvím propagace podnik sdílí zákazníkům, obchodním partnerům a dalším zájmovým skupinám informace zejména o svých produktech, cenách i místech prodeje.

Při těchto činnostech se využívá reklamy, podpory prodeje, public relations a osobního prodeje. Reklama je dle definice jakákoliv forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu. Podporou prodeje mohou být krátkodobé pobídky, jejichž cílem je podpořit nákup nebo prodej produktů. Při osobním prodeji dochází k prezentaci nabídky osobně a cílem není pouze prodej výrobku ale i navázání dobrého vztahu se zákazníkem. Public relations, neboli vztahy s veřejností se soustředí zejména na budování pozitivního vztahu veřejnosti ke společnosti. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 630)

1.5 Analýza SWOT

Analýza SWOT identifikuje a vyhodnocuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Zahrnuje sledování externího a interního marketingového prostředí.

Aby podnik mohl rozpoznat příležitosti a hrozby, musí sledovat klíčové síly makroprostředí a významné složky mikroprostředí, které mají vliv na dosahování zisku podniku. Marketingová příležitost je okruh potřeb a zájmů kupujících. Lze definovat tři hlavní zdroje příležitostí. Prvním je dodávat něco, čeho je nedostatek. Druhým je nový nebo lepší způsob dodávání již existujících výrobků. A třetí je úplně nový výrobek nebo služba. Pokud se podaří podniku naplnit přání zákazníků, může dosahovat zisku.

Hrozba prostředí je nepříznivý vývoj nebo trend, který představuje pro podnik výzvu. Pokud nedojde k obrannému marketingovému jednání, mohly by hrozby vést k poklesu obratu či zisku. Hrozby lze klasifikovat podle pravděpodobnosti a vážnosti.

Analýzou interního prostředí může podnik identifikovat své silné a slabé stránky. Společnosti mohou své silné stránky využít pro naplnění příležitostí na trhu, nebo se mohou snažit získat určité silné stránky, aby splnily požadavky zákazníků.

Jakmile jsou stanoveny příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky, může podnik postoupit k formulaci cílů. Cíle musí být uspořádány hierarchicky, a to od nejdůležitějšího až k nejméně důležitému. Pokud je to možné, měly by být určeny kvantitativně a v neposlední řadě musí být cíle realistické a konzistentní. (Kotler, 2007, s. 90 -93)

1.6 Personální marketing

Personální marketing cílí do vnitřního i vnějšího prostředí, proto jej dělíme na externí personální marketing a interní personální marketing.

Externí personální marketing se snaží vytvářet příznivý obraz organizace navenek. Usiluje o zlepšování, aby v očích potenciálních zájemců o práci působil jako prestižní a atraktivní zaměstnavatel. K tomu využívá nástrojů public relations, jako jsou média, burzy práce, veletrhy, dny otevřených dveří, atd. Svojí poptávkou ovlivňuje trh práce. Snaží se odhalovat potenciální zdroje, kde a jak získat nové pracovníky a příležitosti.

Interní personální marketing se zaměřuje na interního zákazníka, tedy zaměstnance a jeho vztahy k okolí. Hlavním úkolem je rozpoznávání vztahů a problémů uvnitř organizace, mezi skupinami i uvnitř skupin, mezi jednotlivci. Usiluje o zlepšování vztahů ke kolegům, skupině a firmě a stmelování zaměstnanců. (Barták, 2011, s. 75)

1.6.1 Personální řízení

Záměrem personálního řízení je zajistit, aby organizace mohla díky správným lidem na správném místě úspěšně plnit své cíle. Personální řízení v sobě zahrnuje proces řízení a rozhodování, týkající se firemní a personální strategie. Firemní strategie definuje dlouhodobé předpokládané podnikatelské cíle a záměry firmy.

Personální strategie se zaměřuje na ten nejceněnější a zpravidla nejdražší zdroj – lidský kapitál. Jeho organizaci, plánování, projektové řízení a motivační vedení má na starosti personální management. Personální řízení zahrnuje plánování lidských zdrojů, nábor, výběr, adaptaci, vzdělávání, hodnocení, odměňování, plánování rozvoje, kariéry, přípravu personálních rezerv, práci s talenty a případné ukončení pracovního poměru, tedy veškeré fáze zaměstnaneckého cyklu. Dále se personální management snaží udržovat si oddané, kvalifikované a motivované zaměstnance, definovat pravidla oceňování pracovníků a rozvíjet dobré vztahy na pracovišti. (Barták, 2011, s. 27)

Tvorba a uskutečnění strategie řízení lidských zdrojů v organizaci jsou závislé zejména na schopnostech managementu, manažerů lidských zdrojů a schopnostech, motivaci a postojích zaměstnanců. Management musí být schopen jasně určit strategii firmy, definovat priority a postupy týkající se personální strategie a aktivit. Umožnit vytváření takových podmínek, které by zlepšovaly výkonnost a motivaci zaměstnanců. Personální

manažeři by měli jasně určit personální strategii podniku, řídit její realizaci a dohlížet na její průběh. Vytvářet a prosazovat personální návrhy v managementu organizace. Jsou zodpovědní i za udržování potřebné úrovně a růst personálu. Zaměstnanci by měli mít pozitivní vztah k osobnímu rozvoji a aktivně se podílet na tvorbě a provádění pozitivních změn a zlepšení procesů. Zaměstnanci musí nést odpovědnost za výsledky své práce a těšit se z nich, stejně jako z úspěchů celé organizace. (Barták, 2011, s. 212)

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří snaha dosáhnout strategických cílů organizace tím, že vytvoříme a budeme uplatňovat strategii lidských zdrojů ve shodě se strategií organizace. Dalším cílem je zajišťovat, aby organizace měla talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance. Snažit se o budování dobrých pracovních vztahů a rozvíjení důvěry mezi zaměstnanci a managementem. Posledním cílem je podporovat dodržování etického přístupu k řízení lidí. (Armstrong, 2015, s. 48)

Funkce personálního řízení:

- plánování,
- organizování,
- motivování,
- regulace,
- kontrola. (Barták, 2011, s. 28)

K realizaci cílů organizace patří personální plánování a to prostřednictvím předvídání vývoje, stanovením cíle a uskutečňováním záměrů za pomoci přiměřené pracovní síly. Personální plánování slouží k tomu, aby organizace měla v budoucnu pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s požadovanými osobnostními charakteristikami. Pracovníci by měli být také správně motivováni s kladným vztahem k práci, flexibilní a připravení na možné změny. Musí být ve správný čas a s optimálními náklady rozmístěni do pracovních míst i organizačních celků. (Koubek, 2015, s. 93)

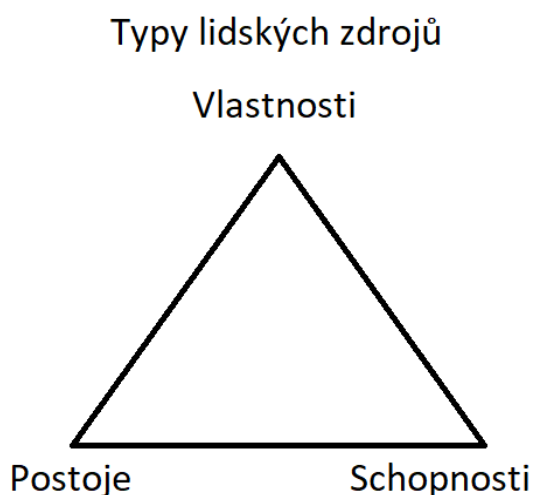
1.6.2 Lidské zdroje a lidský kapitál

Mezi čtyři nejdůležitější zdroje pro fungování organizace lze zařadit materiál, peníze, techniku a lidské zdroje. Lidské zdroje jsou výsledkem vzdělání, poznatků z praxe

a tradic určitého státu. Vytváří pro podnik zásobu znalostí a dovedností, které jsou pro většinu firem klíčové. (Duchon, Šafránková, 2008, s. 196)

Lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu, který vedle lidského zahrnuje navíc společenský a organizační kapitál. Intelektuální kapitál lze chápat jako zásoby a toky znalostí, jež má organizace k dispozici. Společenský kapitál vyjadřuje znalosti vztahů v organizaci i mimo ni a komunikaci a spolupráci lidí. Organizační kapitál zahrnuje vědomosti náležející organizaci, které jsou uvedeny v databázích, manuálech apod. (Armstrong, 2015, s. 113)

Za lidské zdroje není považován člověk, ale jeho schopnosti, postoje a vlastnosti. Lidské zdroje tedy tvoří potenciál, který pracovníci mohou využít v požadovaných úlohách. (Duchon, Šafránková, 2008, s. 196)

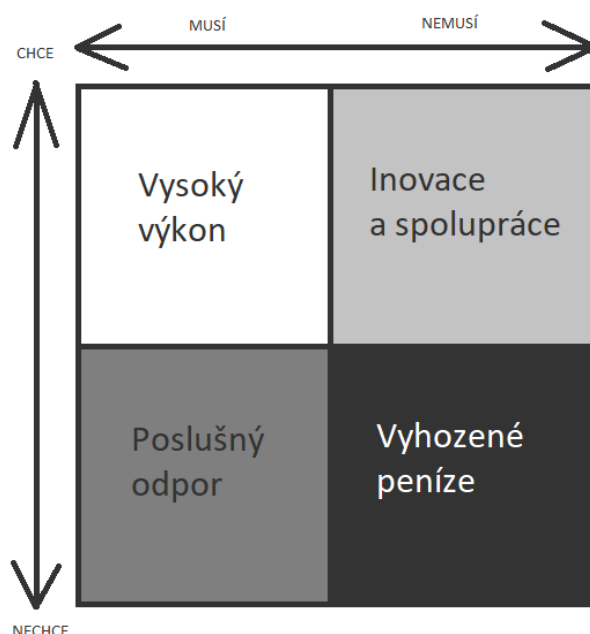


Obr. 5 **Trojúhelník lidských zdrojů**
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fišer, 2014, s. 33)

S vlastnostmi se člověk rodí, nelze je tedy změnit, ale správný manažer je dokáže zohlednit jak při výběru zaměstnanců, tak při řízení jejich výkonu i kariéry. Jsou to fyzické, psychické vlastnosti a také vlohy. Schopnosti představují skupinu zdrojů, které se lze naučit. Patří sem znalosti a dovednosti, jež lze rozvíjet patřičnými vzdělávacími aktivitami (školení, tréninky apod.), formální vzdělání, jazykové a počítačové dovednosti a další odborné dovednosti související s vykonávanou činností. Postoje vyjadřují přístup zaměstnance k vykonání pracovního úkolu nebo dosažení cíle. Postoj člověka může být kladný nebo naopak záporný. Postoje bývají často ovlivňovány tím, jak manažer dokáže pracovat s vlastnostmi a schopnostmi zaměstnance. (Fišer, 2014, s. 33)

1.6.3 Matice MUCH

Fišer ve své publikaci *Procesní řízení pro manažery* (2014, s. 28) uvádí matici MUCH, která znázorňuje jeden z možných pohledů na kvalitu času zaměstnance na pracovišti. Matice rozděluje lidské aktivity podle dvou kritérií podle toho, zda člověk danou činnost musí či nemusí vykonat anebo ji chce nebo nechce vykonat. Proto je matice také označována MUSÍ – CHCE, v níž musí, představuje činnosti, které jsou definovány podnikem v pracovní smlouvě, náplni, úkolech a směrnici. Chce, označuje skupinu činností, které zaměstnanec považuje za užitečné a věnoval by se jim bez ohledu na své pracovní povinnosti.



Obr. 6 **Matice MUCH**
(Zdroj: Fišer, 2014, s. 29)

Činnosti v oblasti Vysoký výkon považuje zaměstnanec za užitečné, rozumí jim a má pro ně potřebné dovednosti, proto je vykonává rád. Oblast Poslušný odpor zahrnuje činnosti, které zaměstnanec vnímá jako chybné, zbytečné, zdržující nebo příliš náročné. Úlohy v oblasti Inovace a spolupráce jsou vykonávány nad rámec pracovních povinností, spadají tedy do části NEMUSÍ. Pro podnik jsou tyto činnosti velmi přínosné a představují oblast, ve které by se firma mohla zlepšovat a rozvíjet. Do stejné části patří i oblast Vyhozené peníze, která pro podnik naopak nepředstavuje žádný přínos. (Fišer, 2014, s. 29,30)

1.6.4 Úkoly řízení lidských zdrojů

Organizace usiluje o to, aby byla výkonná a její výkon se neustále zvyšoval. Toho lze dosáhnout průběžným zlepšováním všech zdrojů, které má organizace k dispozici, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na kontinuální zlepšování, využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

Při řízení lidských zdrojů je důležité zajistit zařazení správného člověka na správné místo a usilovat o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. Snahou je nalézt pro zaměstnance správnou náplň práce, pracovní úkoly, aby se nejvhodněji využívaly jeho schopnosti.

Úkolem řízení lidských zdrojů je také dohlížet na optimální využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků v organizaci. Díky řízení lidských zdrojů dochází k tvoření týmů, zdravých mezilidských vztahů a účinnému stylu vedení.

Je nezbytné vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky pro pracovníky a zlepšovat kvalitu pracovního života, dále rozvíjet jejich pracovní schopnosti a podílet se na růstu profesní kariéry.

Zájmem organizace je dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a zachovat si tak dobrou pověst. Na druhou stranu jsou tímto postojem zachovávány i zájmy pracovníka a jeho právo na slušné zacházení. (Koubek, 2015, s. 16 – 18)

Vedoucí pracovníci mají největší přehled o pracovních místech a činnostech na něm, o výkonu pracovníka i pracovních podmínkách. Jsou odpovědní za tvorbu zdrojů organizace včetně jejich rozdělování a využívání. Vytvářejí politiku i systémy odměňování společnosti a zodpovídají za jejich realizaci a dodržování pravidel. (Koubek, 2015, s. 323)

1.6.5 Firemní kultura z pohledu personálního řízení

Pokud jsou zaměstnanci ovlivňováni pouze firemní politikou, směrnici a nařízeními, není jejich vztah ke společnosti příliš silný. Je s nimi jednáno pouze jako s prostředkem, tzn. pasivně a direktivně. Ve firmách, kde se podaří toto chápání změnit, nebo ve kterých přistupují k zaměstnancům odlišně, mají pracovníci prostor pro vlastní seberealiza-

ci a aktivně se zapojují do pracovního procesu. Firma se orientuje na lidi a vytváří prostředí, ve kterém se mohou pracovníci angažovat a tvořivě přistupovat k pracovním úkolům. Aby tato situace byla ve firmě dlouhodobě udržitelná, musí se na tom soustavně podílet i personální oddělení. Důležité je správně nastavit a dohlížet na spravedlivé odměňování, kariérní postupy, hodnocení zaměstnanců a vytvářet a udržovat dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci. Firemní kultura vede ke zlepšování kvality života v organizaci, dochází k navazování důvěry a k vytváření pozitivního vztahu zaměstnance s firmou. (Barták, 2011, s. 24)

Pracovní vztahy v organizaci mohou být formální i neformální. Neformální stránku vztahů lze spatřovat mezi spolupracovníky a pracovními kolektivy. Formální stránka vztahů převažuje mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Slušné, vyvážené, vyhovující pracovní a mezilidské vztahy vytváří produktivní prostředí, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Harmonické pracovní vztahy se projevují ve spokojenosti pracovníků a přispívají k propojování zájmů a cílů jednotlivce a organizace. Pracovní vztahy mají vliv na všechny ostatní personální činnosti a výrazně působí na jejich efektivnost. (Koubek, 2015, s. 326)

Firemní kultura umožňuje a podporuje sladění zájmů zaměstnanců a firmy, ztotožnění pracovníka s firmou, spolupráci a podílení se na firemních cílech. Je důležité přijmout záměry, strategie, poslání firmy, péči o zákazníka. Nabízí řešení problémů v organizaci a otevřenost ke změnám. Zaměstnanci jsou více odolní vůči negativním vlivům a orientují se na změny a nové přístupy. Dovoluje utváření a upevňování podnikatelských přístupů, zvyšování stupně sounáležitosti zaměstnance s firmou, sebevzdělávání a seberealizaci zaměstnanců. (Barták, 2011, s. 25)

1.6.6 Personální činnosti

Při řízení lidských zdrojů se uplatňují personální činnosti, které představují výkonnou část personální práce.

Personálními činnostmi jsou:

1. vytváření a analýzy pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání, výběr a přijímání pracovníků,

4. hodnocení pracovníků,
5. rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování,
7. vzdělávání pracovníků,
8. pracovní vztahy,
9. péče o pracovníky,
10. personální informační systém,
11. průzkum trhu práce,
12. zdravotní péče o pracovníky,
13. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. (Koubek, 2015, s. 20)

Vytváření pracovních míst je definování a spojování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti. Pracovní místa musí být detailně popsána a specifikována. Potřeba pracovníků a jejich následný personální rozvoj musí být v organizaci plánován. Personální činností je i získávání, výběr a přijímání pracovníků. Prvním krokem je zveřejnění informací o volných pracovních místech a příprava a sběr související dokumentace. Dalším krokem je výběr vhodných uchazečů na základě splnění požadavků na pracovní místo. Následuje zařazení do evidence a seznámení nového pracovníka s jeho pracovištěm. Vedoucí pracovníci hodnotí své podřízené na základě připravených formulářů, časových plánů hodnocení a dalších dokumentů připravených personálním oddělením. V průběhu pracovního vztahu může docházet k převádění na jinou práci, přerazování na nižší či vyšší funkci, ale také k ukončení pracovního poměru. Důležitým nástrojem ovlivňujícím pracovní výkon a motivaci pracovníků je jejich odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod. Na jejich spravedlivé uplatňování dohlíží personální oddělení. Aby byly dlouhodobě a kontinuálně splněny požadavky na jednotlivá pracovní místa, je třeba zajistit neustálé vzdělávání pracovníků ve všech potřebných oblastech formou školení, vzdělávacích programů, jazykových a dalších kurzů. Pro dosažení vysokých výkonů a stanovených cílů organizací, je třeba zajistit dobré klima na pracovišti a s tím související zaměstnanecké a mezilidské vztahy. Personální oddělení se zabývá také péčí

o zaměstnance. Musí zajistit bezpečnost práce a udržování pracovního prostředí, zákonné rozvržení pracovní doby, způsob stravování a dodržování sociálně hygienických podmínek práce. Náplní práce zaměstnanců personálního oddělení je průběžné zpracovávání dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce a především mezd a sociálních záležitostí. Aby se tato data udržovala aktuální a umožňovala přehlednou orientaci, využívá se personální informační systém. (Koubek, 2015, s. 20, 21)

Mezi další personální činnosti lze zařadit též průzkum trhu práce. Organizace tak může na základě zmapování situace a trendů na trhu práce zvýšit svoji konkurenceschopnost a získat nejlepší pracovníky. Organizace si uvědomují problémy a ztráty způsobované pracovní neschopností pro nemoc a úraz a důležitost dobrého zdravotního stavu svých pracovníků, proto zajišťuje průběžnou zdravotní péči zaměstnancům. Snahou organizací je samostatně si zpracovávat informace potřebné k efektivnímu řízení lidí a to především zabezpečením personálních prací pomocí průzkumů a zpracováním informací v počítačových systémech. Personální oddělení musí také dohlížet na dodržování zákoníku práce a dalších zákonů souvisejících se zaměstnáváním pracovníků. (Koubek, 2015, s. 22)

Důležité je, aby jednotlivé činnosti personálního oddělení byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se. Výše zmíněné činnosti mohou být prováděny vlastními pracovníky firmy, kteří tvoří personální oddělení, tento způsob bývá uplatňován u velkých organizací. V případě menších společností mohou být tyto aktivity poskytovány externí společnostmi. (Koubek, 2015, s. 23)

1.7 Význam personální práce pro organizaci

Dva podniky, které mají stejné podmínky k podnikání, mohou mít různé hospodářské výsledky pouze díky rozdílnému řízení lidských zdrojů. Podnik, který klade důraz na veškeré personální činnosti, má efektivnější pracovníky, lépe nastavené personální procesy a pro uchazeče může být atraktivnější. Personální práce má pozitivní vliv i na vytváření zdravých mezilidských vztahů, kladných vazeb pracovníků k organizaci a na ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace. (Koubek, 2015, s. 40)

Personální oddělení se zaměřuje na zvyšování produktivity práce a snaží se o snížení absence. Díky možnostem zlepšit pracovní prostředí a mezilidské vztahy může perso-

nální oddělení snížit fluktuaci zaměstnanců. Nejen tyto činnosti mohou snížit výdaje společnosti. Díky průběžnému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců mohou zvýšit hodnotu pracovníků pro firmu i zvýšit loajálnost pracovníků vůči firmě. Personalisté mohou napomoci odstranit špatné pracovní návyky, které vedou k nedbalosti, chybám při práci a plýtvání s materiálem. Díky nastavení správných pracovních podmínek se může u zaměstnanců vzbudit kladný přístup k práci. Jejich úkolem je také vybrat nejlepší pracovníky z uchazečů o práci a umožnit jim nejen uplatnit své pracovní schopnosti, ale dále je rozvíjet. (Koubek, 2015, s. 41)

1.7.1 Motivace

Vysokého výkonu mohou společnosti dosahovat prostřednictvím správně motivovaných pracovníků, kteří jsou ochotni vynaložit dobrovolné úsilí, což znamená, že jsou dobrovolně ochotni udělat více, než je od nich očekáváno. Pojem motivace pochází z latinského slova moveo, které vyjadřuje pohyb a hybné síly chování. Motiv je důvod něco udělat. Lidé bývají motivováni, pokud očekávají, že jejich jednání povede k dosažení určitého cíle či získání odměny, která uspokojí jejich potřeby. Pojem motivace může vyjadřovat cíle, které si lidé určili i způsob, jakým si je vytyčili. Správně motivovaní lidé vykazují pozitivní dobrovolné chování, což znamená, že se snaží vyvinout větší úsilí a vykonávat činnosti navíc. Lidé mohou být motivováni sami od sebe, vedením, nebo pomocí systému rozmanitých odměn apod. (Armstrong, 2015, s. 218)

Zdroje motivace:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Základním zdrojem motivace jsou potřeby, ty se mohou dělit na biologické a sociální. Mezi návyky lze zařadit stereotyp a opakovaný způsob činnosti. Dalším zdrojem motivace jsou zájmy. Hodnoty se mohou dělit do různých typů hodnotových systémů např. typ teoretický, estetický, ekonomický, politický, sociální a náboženský. Názorová před-

stava něčeho subjektivně požadovaného, kladně hodnoceného a o co zaměstnanec usiluje, je zdroj motivace zvaný ideál. (Duchon, 2008, s. 265)

Motivace a odměňování pracovníků jsou si sice blízké, ale nejsou stejné. Vedoucí mají za úkol povzbuzovat motivaci pracovníků, aby plnili úkoly a požadavky organizace. Motivační nástroje nemusí být pouze finanční a hmotné. Finanční odměňování lze používat k výkonové motivaci, ale je hlavně důležité pro získání a udržení pracovníků. Zaměstnanec, který by nedostával finanční odměnu za svoji práci, by v organizaci pravděpodobně dlouho nevydržel. Díky finančnímu odměňování si organizace může pracovníky udržet a zajistit jejich spokojenost. (Urban, 2013, s. 106)

Pokud se vedoucím daří pracovníky správně motivovat, jejich produktivita vzroste. Motivace dokáže posílit odpovědnost a pracovní nasazení i zvýšit iniciativu. Jedním z nejtěžších úkolů je proto správné používání okamžitých, dlouhodobých, pozitivních i negativních motivačních nástrojů. Vedoucí si musí přesně definovat, čím budou zaměstnance motivovat a jak s motivačními nástroji budou zacházet. (Urban, 2013, s. 107)

Zásady motivace představují hlavní pravidla, jak správně motivovat. Každý vedoucí musí vědět, že lidé jednají podle toho, jak jsou v organizaci odměňováni a sankcionováni. Odměny a tresty mohou být hmotné i nehmotné. Je jimi cokoliv, co je pro danou osobu příjemné nebo nepříjemné. Další zásadou je, že odměnu by měl pracovník obdržet co nejdříve po dosažení nároku na ni. I malá odměna, která přijde okamžitě, má na motivaci větší vliv než velká odměna za dlouhou dobu. Odměna nemusí být pouze finanční, ale může jí být i slovní pochvala či uznání. A poslední zásada se týká sankcí. Sankce, které pracovníkům při nesplnění úkolů hrozí, by měli být reálné. (Urban, 2013, s. 109)

Motivačních nástrojů je celá řada. Dělí se podle toho, zda se opírají o vnější nebo vnitřní motivaci, také se mohou nazvat hmotné a nehmotné faktory. Vnitřní motivace vyplývá ze samotné práce. Pracovníci mají pocit, že je jejich práce důležitá, zajímavá a podnětná. Umožňuje jim rozvíjet své znalosti a dovednosti. Zaměstnanci chtějí ve vnitřní motivaci dosáhnout pocitu naplnění, vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. Vnější motivace zahrnuje opatření, které organizace musí podniknout, aby motivovala své zaměstnance. Mezi tato opatření patří jak odměny, tak i tresty. Do odměn spadá zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod. Naopak trestem může být disciplinární

řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod. (Armstrong, 2015, s. 218, 219)

1.7.2 Teorie motivace

Teorie zaměřená na obsah – Maslowova hierarchie potřeb

Maslow definoval pět hlavních kategorií potřeb, které se vztahují na každého a jsou hierarchicky uspořádány od základních fyziologických potřeb, přes potřeby bezpečí, společenské potřeby a potřeby uznání až po nejvyšší potřeby seberealizace. Pokud je uspokojena nižší potřeba, vzniká požadavek na uspokojení vyšší potřeby. Potřeba seberealizace, která je na pyramidě nejvýše, však nemůže být nikdy plně uspokojena. (Armstrong, 2015, s. 220)



Obr. 7 Maslowova pyramida potřeb – hierarchie potřeb
(Zdroj: Duchoň, 2008, s. 267)



Obr. 8 Maslowova pyramida potřeb – aplikace na potřeby pracovníka
(Zdroj: Duchoň, 2008, s. 267)

Pro vedení společnosti je důležité určit, čím jsou jeho podřízení motivováni, tedy na kterém stupni pyramidy se daný zaměstnanec nachází, a tím jej motivovat. Také je pro manažera významné, aby pracovníci při uspokojování svých potřeb byli vedeni ke splnění cílů organizace. (Duchon, 2008, s. 267)

Teorie zaměřená na obsah – Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie je též nazývána dvoufaktorová analýza, neboť zahrnuje dvě skupiny faktorů: hygienické faktory, tzv. uspokojovače, a motivátory. Hygienické faktory slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, patří sem mzda, výhodná pracovní doba, sport, rekreace, stravování, možnost zvyšování kvalifikace, individuální výhody, pracovní podmínky, bezpečnost práce, styl řízení, podniková kultura a vztahy na pracovišti. Motivátory slouží k vyššímu výkonu zaměstnanců a jsou motivací pro vyšší úsilí. Hlavními motivátory jsou odpovědnost, možnost spolurozhodovat, výkon, uznání, samotná práce a možnost růstu. (Duchon, 2008, s. 269, 270)

Teorie instrumentality

Představuje teorii, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Předpokládá, že člověk bude motivován k práci, v případě, kdy odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Znamená to, že odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Důsledkem je ovlivňování motivace lidí pomocí peněžních pobídek. (Armstrong, 2015, s. 226)

Teorie zaměřená na proces – Teorie cíle

Teorie cíle tvrdí, že motivace a výkon se zlepší, budou-li zaměstnancům stanoveny konkrétní cíle. Cíle musí být dosažitelné, přijatelné a jasně definované. Zaměstnancům musí být poskytována zpětná vazba, která uvádí míru splnění cíle. Tuto teorii je možné i zpochybnit, jelikož cíle zaměstnanců se v čase mění a nemusí vždy přesně odpovídat. Důsledkem je ovlivnění řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoje. (Armstrong, 2015, s. 225)

1.7.3 Odměňování pracovníků

Organizace poskytuje svým pracovníkům za vykonanou práci mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžité odměny. Způsobů odměňování je však mnohem více, lze sem zařadit povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody. (Koubek, 2015, s. 291)

Politika odměňování musí být přesně definována. S ohledem na možnosti organizace musí být stanovena minimální a maximální hranice peněžních odměn. Je nutné zajistit spravedlnost a srovnatelné podmínky odměňování. Mezi jednotlivými úrovněmi v organizační struktuře je důležité zachovat adekvátní poměr peněžních odměn. Musí být nastaveno vhodné rozčlenění peněžních prostředků, které budou použity na základní mzdy a na odměny a jakým způsobem bude růst odměn stanoven. Je důležité zajistit motivační působení při odměňování pracovníků. Vedení společnosti se musí zabývat otázkou, které informace o peněžních i jiných odměnách zveřejnit či utajit. Je nutné určit rozsah, ve kterém budou moci jedinci či skupiny pracovníků vyjednávat o svých odměnách. V neposlední řadě se musí organizace řídit zákony, respektovat lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti při odměňování pracovníků. (Koubek, 2015, s. 291, 292)

1.7.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody nemají většinou přímou spojitost s pracovními výsledky. Jejich úlohou je péče o zaměstnance, mohou také odměňovat za délku zaměstnání, funkci či náročnost pozice. Zaměstnanecké výhody, neboli benefity nevedou k růstu výkonu zaměstnanců, mohou však sloužit k získání a udržení kvalitních zaměstnanců. (Urban, 2013, s. 144)

Druhy výhod:

- Zaměstnanecké výhody se vztahem k práci.
- Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance.
- Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy.

Benefity můžeme rozdělit do třech hlavních typů. Prvním typem jsou zaměstnanecké výhody se vztahem k práci. Patří k nim příspěvek na stravování, který může mít podobu stravenek nebo závodního stravování přímo v organizaci, bezplatné občerstvení na pra-

covišti, nadstandartní pracovní volno, nabídka vzdělání a kurzů, které jsou nad rámec potřeb organizace, příspěvek na dopravu a zajištění dopravy do zaměstnání. Dalším typem výhod jsou hmotná vybavení a pracovní pomůcky, které slouží i pro osobní potřebu pracovníka. Náleží sem například osobní automobil sloužící i pro soukromé účely, notebooky a další elektronika, služby telefonních operátorů, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení apod. Poslední skupinou jsou zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy. Spadá sem nadstandartní zdravotní péče, léčebné pobyty a lázeňské procedury, péče o dítě, příspěvek na dovolenou nebo sportovní, kulturní a rekreační aktivity, dárky při speciálních osobních příležitostech, jako jsou narozeniny, svatba apod. (Urban, 2013, s. 144)

Z předchozího odstavce je jasné, že existuje velké množství výhod. Organizace si může vybírat nejen, jaké výhody poskytne, ale i jakým způsobem. Může si zvolit skupinu benefitů, které bude poskytovat plošně, tedy všem zaměstnancům, bez ohledu na to, zda o ně mají zájem. Nebo může zaměstnancům nabídnout možnost volby, kdy si pracovníci sami mohou zvolit o jaké benefity mají zájem. Samozřejmě tato volba musí být omezena finančním limitem. (Urban, 2013, s. 145)

Každý pracovník preferuje různé zaměstnanecké výhody. Záleží na jeho pohlaví, věku, rodinném stavu, počtu dětí, životních podmínkách, bydlišti, době zaměstnání apod. Organizace proto začínají nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod, nebo jejich bloků tzv. kafetéria systém. Pracovník má možnost výběru z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod dle svých sociálních, zájmových či jiných preferencí. Nabízené soubory benefitů mohou být z oblasti sportu, vzdělávání, kultury, zdravotní péče, cestování apod. (Koubek, 2015, s. 321)

Zaměstnanecké benefity mají i své nevýhody. Pro organizaci znamenají finanční náklady, nemají bezprostřední vliv na produktivitu zaměstnanců. Pracovníci často považují výhody za samozřejmost a ne jako nadstandartní péči. Může se také stát, že benefity nebudou vyhovovat všem zaměstnancům a mohou vyvolat pocit nespravedlnosti. Některé organizace poskytují benefity dle konkurence či rad od poradenských firem a nezaměřují se na potřeby vlastních zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody budou mít vysokou efektivitu, pokud se přizpůsobí cílům podniku, budou zjišťovány požadavky a potřeby zaměstnanců a u daných výhod bude zjišťována efektivita. Důležité je také, aby byli

zaměstnanci s výhodami seznámení, aby jich mohli plně využívat. (Urban, 2013, s. 146, 147)

1.7.5 Péče o pracovníky

Úspěšnost a konkurenceschopnost podniků závisí na pracovnících a jejich schopnostech, motivaci a pracovním chování, spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli. Oblast péče o pracovníky je vedle odměňování nejvíce používána k vzájemnému porovnávání jednotlivých organizací. (Koubek, 2015, s. 344)

Péče o pracovníky zahrnuje:

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péči o životní prostředí. (Koubek, 2015, s. 345)

Pracovní doba určuje časovou využitelnost pracovníka pro organizaci i jeho volný čas. Ovlivňuje jeho životní úroveň, uspokojování mimo pracovních potřeb, zdraví atd. Aby nedocházelo ke konfliktu zájmů zaměstnavatele se zájmy pracovníka, upravuje tyto okolnosti zákon. Stanovuje maximální délku pracovní doby a maximální rozsah práce přesčas, rozložení pracovní doby, délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby, intervaly mezi jednotlivými směnami a délku nepřetržitého odpočinku jednou za týden. Upravuje také práci v noci, o víkendu a ve svátcích. Stále častěji se zaměstnanci setkávají s tzv. pružnými pracovními režimy, které se týkají délky pracovní doby. (Koubek, 2015, s. 344 - 346)

Pracovní prostředí tvoří veškeré faktory a podmínky, které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Úroveň a skladba pracovního prostředí má vliv na pracovní pohodu, výkon ale i zdravotní stav pracovníka. Nepříznivé pracovní prostředí a náročná adaptace na něj vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se může odrazit

i v jeho vztahu k zaměstnavateli. Na pracovišti je potřeba zajistit jeho správné prostorové řešení, tedy vhodnou pracovní polohu, optimální zorné podmínky, vhodnou výšku pracovní plochy, optimální pohybové prostory pro práci rukou i nohou a pohodlný přístup na pracoviště. Je také nutné dodržovat optimální úroveň fyzikálních podmínek, jako je pracovní ovzduší (teplota, vlhkost, čistota vzduchu), osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště. Lze je objektivně měřit a jsou upravovány hygienickými předpisy. Při vytváření pracovišť a pracovních skupin je důležité určit sociálně psychologické podmínky práce, které souvisejí s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo zda pracuje izolovaně. (Koubek, 2015, s. 353, 354)

V souvislosti s pracovním prostředím je třeba dbát na bezpečnost práce a ochranu zdraví pracovníka. Zaměstnavatel je povinen provádět opatření, která odstraní možné příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvoří bezpečné pracovní podmínky. Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví, ale také mají s tím související povinnosti, mezi které patří: dodržování bezpečnostních předpisů, používání osobních ochranných pracovních prostředků a ochranných zařízení, zúčastňování se školení a výcviku, podrobení se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám, nepožívání alkoholických nápojů a nezneužívání návykových látek na pracovišti a podrobení se případnému vyšetření na jejich požití, dodržování zákazu kouření, oznamování nedostatků a závad, které by mohly mít vliv na bezpečnost a zdraví při práci. Dodržování všech těchto předpisů a povinností má za cíl zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. (Koubek, 2015, s. 355, 356)

Péče o personální rozvoj pracovníků v sobě zahrnuje péči o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování. Zaměstnavatel ovlivňuje motivaci a spokojenost svých zaměstnanců jejich vzděláváním. Zaměstnavatel si tak utváří pracovní sílu, která je přizpůsobená pracovním úkolům v organizaci. Do personálního rozvoje spadá i kariéra pracovníků. (Koubek, 2015, s. 357)

Služeb, které jsou poskytovány pracovníkům na pracovišti, je celá řada. Mezi nejdůležitější z nich patří stravování pracovníků, zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka, dále zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, možnost dopravy do zaměstnání a poradenské služby týkající se pracovních záležitostí zaměstnance. (Koubek, 2015, s. 357 - 359)

Organizace může poskytovat i sociální služby pracovníkům a jejich rodinám. Tyto služby mohou spadat do zaměstnaneckých výhod. Patří sem např. služby spojené s využíváním volného času (sport, kultura, cestování), služby zaměřené na zlepšování životních podmínek pracovníků (mateřské školy, půjčky, pomoc v určitých životních situacích), poradenské služby pracovníkovi a jeho rodinným příslušníkům. Do této skupiny služeb lze zařadit i programy na udržování kontaktu se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti. (Koubek, 2015, s. 359)

V poslední době se klade důraz na péči a udržování životního prostředí nejen jednotlivci ale i organizacemi. Pozornost organizací, zejména v průmyslových podnicích se soustřeďuje nejen na pracovní prostředí, ale i na sociální zázemí a přírodní prostředí v organizaci. (Koubek, 2015, s. 360)

1.8 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum je prvním krokem a základním kamenem efektivního marketingového rozhodování“ uvedl ve své publikaci Kotler (2003, s. 74). Pro marketingové pracovníky je velmi důležité porozumět nakupujícím v rámci segmentu nebo na úrovni jednotlivce. Existuje množství různých technik, jak získat důležité informace od zákazníků. (Kotler, 2003, s. 74)

Nejpoužívanější techniky:

- pozorování zákazníků v prodejnách,
- pozorování lidí doma,
- jiná pozorování,
- výzkum pomocí skupinových rozhovorů,
- dotazníky a průzkumy,
- techniky hloubkových rozhovorů,
- marketingové experimenty,
- průzkum s využitím „tajného zákazníka“,
- „těžba dat“. (Kotler, 2003, s. 72 - 74)

Marketingový výzkum poskytuje základní informace o situaci na trhu, hlavně o zákaznících. Tyto informace jsou získávány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupech, které respektují specifika složité sociálně-ekonomické reality. (Foret, 2008, s. 7)

Rozlišují se dva druhy marketingového výzkumu: primární a sekundární. Primární zajišťuje získávání vlastních informací ať už vlastními silami nebo za pomoci specializovaných agentur. Primární výzkum zahrnuje celý proces od definování problému, po stanovení způsobu dotazování a výběru dotazovaných až po sběr a analýzu získaných dat. Sekundární výzkum naopak pracuje s informacemi, které již byly dříve shromážděny za jiným účelem. V sekundárním výzkumu se pracuje s daty, které již byly zpracovány do statistické podoby. (Foret, 2008, s. 10)

1.8.1 Proces marketingového výzkumu

Obecně lze říci, že proces marketingového výzkumu se skládá z těchto kroků:

- definování marketingového problému a cílů výzkumu,
- sestavení plánu výzkumu,
- shromáždění informací,
- jejich statistické zpracování a analýza,
- prezentace výsledků, včetně praktických doporučení.

V průběhu výzkumu lze rozlišit dvě hlavní fáze, a to konkrétně fázi přípravy a fázi realizace. Během těchto dvou fází se uskutečňuje několik kroků, které spolu souvisí a doplňují se. (Foret, 2008, s. 23)

1.8.2 Dotazníky a průzkumy

Tato technika umožňuje firmám získat reprezentativní údaje, díky rozhovorům s širším vzorkem cílových zákazníků. Marketingoví pracovníci vybírají vzorek pomocí statistických metod a vybrané osoby jsou přímo oslovovány osobně, telefonicky či e-mailem. Dotazníky většinou obsahují otázky, které mohou být číselně zpracovány, aby mohly vytvořit kvantitativní obraz spotřebitelských názorů, postojů a chování. Pomocí osobních údajů dotazovaných může výzkumník odpovědi upravit podle jednotlivých psy-

chografických a demografických charakteristik respondentů. Dotazovatel si musí být při užívání této techniky vědom možných zkreslení. Tato zkreslení mohou být způsobena nízkým počtem odpovědí, špatně formulovanými otázkami, případně chybami v dotazovacím procesu a organizaci výzkumu. (Kotler, 2003, s.73)

1.8.3 Techniky hloubkových rozhovorů

Rozhovor jako výzkumná technika se liší od běžných rozhovorů, které lidé vedou denně. Výzkumný rozhovor je záměrná, plánovaná aktivita, která má za cíl získat potřebné informace pro řešení zkoumaného problému. Rozhovory můžeme rozdělovat podle stupně formalizace na standardizované a nestandardizované. U standardizovaného rozhovoru je předem dáno znění otázek, jejich počet a pořadí. Moderátor rozhovoru nemá příliš velký prostor pro improvizaci a kreativitu. U nestandardizovaného rozhovoru mají tazatelé k dispozici určité okruhy možných témat a otázek, kterými se v rozhovoru musí řídit, aby zjistili sledované motivy, názory a postoje respondentů. V tomto typu rozhovoru jsou kladeny vyšší nároky na profesionalitu a zkušenost tazatelů. Nestandardizované rozhovory jsou určeny pro menší počet respondentů než standardizované rozhovory. (Roubal, Petrová, Zich, 2014, s. 78)

Rozhovory lze podle druhu rozdělovat i na zjevné a utajené, individuální a skupinové, hloubkové, panelové, biografické apod. U hloubkového rozhovoru se tazatel snaží prostřednictvím určitého tematického okruhu otázek zjistit potřebné informace a proniknout až do hlubších vrstev sledovaných jevů. (Roubal, Petrová, Zich, 2014, s. 78)

1.9 Shrnutí teoretické části

Teoretická část byla zaměřena na oblast marketingu a lidských zdrojů. V části věnované marketingu se nejdříve definovaly základní termíny, jako je B2B trh, interní marketing a trhy obecně. Marketingové prostředí bylo rozděleno na vnitřní a vnější a blíže se specifikovaly analýzy, které budou využity i v analytické části. Konkrétně byla teoreticky popsána SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinseyho model 7S, marketingový mix a SWOT analýza.

Vzhledem k zaměření diplomové práce byla pozornost soustředěna i na bližší seznámení s personálním marketingem a personálním řízením. Byla zdůrazněna důležitost lidského kapitálu pro efektivní fungování podniku. Blíže specifikována byla také oblast řízení

lidských zdrojů, kde byly definovány jednotlivé úkoly. Z použitých literárních zdrojů vyplývá důležitost firemní kultury k sounáležitosti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Byl vytvořen seznam nejdůležitějších personálních činností, které byly detailněji definovány. Všechny získané poznatky vedly k vyzdvihnutí významu personální práce pro organizace. K naplnění cíle diplomové práce bylo důležité zaměřit se na motivaci zaměstnanců. Pracovníci mohou být motivováni hmotnými i nehmotnými podněty, dle jejich přístupu může být motivace formou odměn, ale i trestů. Správné motivační systémy cílí na vnitřní i vnější potřeby zaměstnanců. Na základě různých literárních pramenů byly popsány různé teorie motivace. Zajímavé bylo zjištění, že každá z uvedených teorií přistupuje k motivaci odlišným způsobem. Na základě seznámení se s poznatky o motivaci byl také teoreticky uveden systém odměňování a druhy zaměstnaneckých výhod. V neposlední řadě byla pozornost věnována i péči o pracovníky, kde byly shrnuty základní oblasti, kterým by společnosti měly věnovat pozornost.

Součástí diplomové práce je i dotazníkové šetření ve firmě a hloubkový rozhovor s vybranými členy vedení. Z toho důvodu byla poslední podkapitola teoretické části věnována marketingovému výzkumu, kde byly definovány jednotlivé kroky a druhy marketingových výzkumů. Z teoretické základny, která byla vytvořena v této kapitole, bude čerpáno při vytváření analytické i návrhové části.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část práce je zaměřena na představení podniku a provedení analýz. Přiblíží se činnost podniku a personálního oddělení. Provede se analýza vnějšího makroprostředí s využitím analýzy SLEPT a mikroprostředí. Pomocí analýzy vnitřního prostředí McKinseyho modelu 7S a marketingového mixu bude podnik blíže představen. Z poznatků z těchto analýz bude sestavena SWOT analýza.

Tato část práce bude také zaměřena na dotazníkové šetření. Výsledky budou, společně s poznatky z provedených analýz, velmi užitečné pro tvorbu návrhů, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Společnost si nepřála být jmenována, proto ji v této diplomové práci uvádím pod názvem „slévárna“.

2.1 Charakteristika společnosti

Společnost se soustředí na výrobu vysoce kvalitních odlitků z tvárné litiny o hmotnosti 1 až 10 kg pro brzdové systémy osobních a nákladních automobilů a specializuje se na velkosériovou výrobu na dvou automatických formovacích linkách. Ukázka odlitku je zobrazena níže na obrázku č. 9. Slévárna sídlí v Brně. (Příručka kvality, 2019)

Předmětem podnikání společnosti je:

- Slévárnictví a modelářství
- Úprava a montáž odlitků
- Výzkum a vývoj pro automobilový průmysl (Výroční zpráva za rok 2018, 2019)

Společnost je součástí mexické skupiny, která působí celosvětově. Sesterské společnosti se nachází ve Španělsku, Itálii, Polsku, Číně a Mexiku. Díky tomu, že má slévárna celosvětové pokrytí dokáže oslovit mnoho zákazníků a své výrobky dodat do každého koutu světa. Slévárna v České republice se díky svému strategickému postavení ve střední Evropě dokáže plně vyrovnat ostatním členům ve skupině a v mnoha ohledech dosahuje dokonce i lepších výsledků. (Příručka kvality, 2019)



Obr. 9 **Ukázka odlitku**
(Zdroj: Příručka pro zaměstnance, 2020)

2.1.1 Historie společnosti

Slévárna zahájila svůj provoz ve 40. letech minulého století výrobou litinových radiátorových a kotlových článků. Zajímavostí je, že zisky z provozu od založení až do roku 1942 byly věnovány na výzkum rakoviny. Po válce byla slévárna pod národní správou, krátce byla součástí Škodových závodů a následně přešla pod Bohumínské železářny n. p.

V 60. letech 20. století byla slévárna převedena do EJF Brno n. p. Veškerá výroba topenářských výrobků byla převedena do Bohumínských železáren a slévárna byla přeorientována na výrobu odlitků ze šedé litiny pro elektrotechnický průmysl a pro odlitky na výrobu traktorů. Během 50. - 60. let proběhla výstavba modelárny, skladu modelů, rekonstrukce přípravy písku a ústřední vytápění slévárny, výstavba surovinové haly a horkovětrných pecí.

Největší rozmach nastal v 70. letech, kdy byla zavedena nová technologie – formování vyššími měrnými tlaky na automatických formovacích linkách Disamatic. Následovala přestavba pískovny, zavedla se výroba skořepinových jader, byla rekonstruována cídírna a máčecí linka.

Od roku 1990 se slévárna vyčlenila ze státního podniku a začala působit jako komerční slévárna šedé litiny. O pár let později koupila slévárnu nadnárodní společnost a stala se členem evropského automobilového holdingu. V následujících letech proběhla výstavba

nové tavírny, výměna kupolových pecí za elektrické indukční pece, renovace pískovny, instalace automatické formovací linky.

Před několika lety se slévárna stala součástí silné mexické skupiny, která má významný podíl na celosvětových trzích automobilového, stavebního a spotřebního průmyslu. Samotná výroba slévárny byla přeorientována na odlitky z tvárné litiny pro účely automobilového průmyslu. V současné době se věnuje výrobě odlitků brzdových systémů osobních a nákladních automobilů. (Příručka kvality, 2019)

2.2 Strategie společnosti

Strategií společnosti je uspokojovat požadavky zákazníků při udržení trvale nejvyšší kvality svých výrobků. Strategickým záměrem je zlepšovat a modernizovat technologické procesy a vybavení s cílem zvyšování efektivnosti a zlepšování jakosti výroby, minimalizace rušivých vlivů na okolí, snižování emisí a odpadů a zvýšení bezpečnosti práce.

Společnost se zabývá výrobou bezpečnostních položek, proto je velmi důležité, dbát na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a neustále zlepšovat spolehlivost výrobních procesů. Slévárna musí provádět adekvátní kontroly, při kterých se ověřuje, že výrobky společnosti nezpůsobí ohrožení zdraví nebo lidského života.

Prostředí slévárny je velmi hlučné a prašné. Je proto důležité, aby společnost dohlížela na dodržování bezpečnostních předpisů a ochrany zdraví zaměstnanců, s cílem předcházet vzniku pracovních úrazů. Každý zaměstnanec má právo vykonávat svou činnost v bezpečných podmínkách.

Společnost se ve své strategii zaměřuje i na ochranu životního prostředí. Zavazuje se dodržovat a prosazovat zásady pro prevenci, ochranu a zlepšování životního prostředí, včetně dodržování právních a jiných předpisů, uplatňovat nástroje neustálého zlepšování provozních procesů za účelem zvýšení environmentální výkonnosti, optimalizace využití energie, vody a snižování množství škodlivých látek, které znečišťují životní prostředí.

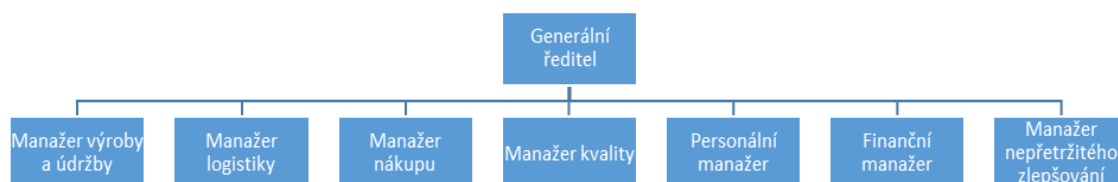
Pro společnost je důležitá i kontrola jakosti dodávek od obchodních partnerů. Snaží se s dodavateli vytvářet a udržovat dobré vztahy a prosazovat zavedení systémů řízení kvality, environmentu a BOZP.

Aby se mohly veškeré strategie a cíle uskutečnit, je důležité zabezpečit neustálé zvyšování kvality práce svých zaměstnanců. Organizace se musí zaměřit především na zvyšování jejich kvalifikace a pozitivní motivaci. (Integrovaná politika řízení, 2018)

2.3 Organizační struktura

Společnost zaměstnává kolem 190 zaměstnanců. Největší podíl zaměstnanců, zhruba 80 %, tvoří kmenoví, zaměstnává ale i několik desítek agenturních pracovníků. Agenturní zaměstnanci se využívají nejen ve výkyvech výroby, kdy je potřeba více zaměstnanců, ale i během roku na různé pozice. Společnost se snaží některé své činnosti převést na externí firmy, aby se mohla plně soustředit na vlastní výrobu.

Slévárna je rozdělena na několik středisek: Administrativa, Vedení, Cídírna, Formovna, JADERNA, Kvalita, Logistika, Tavírna, Technologie a Údržba. Všechna střediska jsou na sobě vzájemně závislá a je důležité, aby mezi sebou komunikovala a tím se udržel bezproblémový chod výroby. Každé středisko má vlastního vedoucího, který je odpovědný manažerovi úseku, nebo přímo generálnímu řediteli. Generální ředitel je zkušený manažer, který pochází ze Španělska. Díky španělskému vedení je firma multikulturní a více jazyčná. Od pracovníků na vyšších pozicích, se očekává perfektní znalost anglického jazyka. (Interní informace personálního oddělení, 2020)



Obr. 10 **Organizační struktura vedení společnosti**
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní materiály personálního oddělení, 2020)

Počet zaměstnanců v jednotlivých střediscích se liší dle potřeb daného střediska. Nejpočetněji je zastoupeno středisko Cídírna a Formovna. Ve vedení je celkem 7 zkušených manažerů. Správný chod společnosti podporuje personální a finanční oddělení celkem se 4 zaměstnanci. Ve výrobě je celkem 97 kmenových zaměstnanců. O údržbu všech strojů a budov se stará 17 pracovníků údržby. Důležité pro společnost je i středisko Technologie, kde pracuje 12 zaměstnanců, Kvalita s 15 zaměstnanci a Logistika se 3 zaměstnanci.

Ve společnosti je zaměstnáno 128 mužů a 27 žen. Nejpočetnější zastoupení má věková skupina v rozmezí od 41 do 50 let, která představuje 38 % zaměstnanců. Následuje věková skupina od 31 do 40 let, do které spadá 32 % zaměstnanců. Věkové skupiny, které jsou starší či mladší než uvedené, jsou vzájemně početně zastoupeny velmi podobně.

Situace v automobilovém průmyslu je při současném trendu elektromobilů nestabilní a velmi rychle se mění, proto je pro společnost důležité mít zaměstnance, na které se může spolehnout, jsou loajální a dokáží splnit předem stanovené cíle. Ve slévárně pracuje více než polovina zaměstnanců déle než 4 roky. Těchto cca 87 zaměstnanců se již dokáže v činnostech podniku perfektně orientovat, rozumí svému zaměření a jsou pro podnik přínosem. Bohužel díky velké fluktuaci se ve společnosti nachází i početná skupina zaměstnanců, která zde pracuje méně než 1 rok. Tito zaměstnanci se teprve seznamují se svými povinnostmi a učí se jak dosahovat potřebných výsledků v požadovaném čase. Je u nich také vyšší pravděpodobnost, že firmu opustí, což pro společnost znamená riziko. (Interní materiály personálního oddělení, 2020)

2.4 Analýza vnějšího prostředí – SLEPT analýza

Sociální faktory

Z pohledu sociálních faktorů společnost nejvíce ovlivňuje míra nezaměstnanosti, geografická dostupnost, atraktivita výrobních podniků a úroveň průměrné mzdy.

Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji byla k 31. 12. 2019 na úrovni 3,48 %. I přesto, že se jedná o velmi nízkou nezaměstnanost, patří při srovnání mezi kraji k 3. nejvyšší. Při meziročním srovnání má nezaměstnanost klesající tendenci. Snižující se nezaměstnanost zužuje výběr vhodných kandidátů na volné pozice ve společnosti. Mezi nezaměstnanými je větší podíl žen než mužů. Pro společnost tento fakt není příliš příznivý, jelikož má, kvůli charakteru slévárenské činnosti, zájem více o pracovníky z řad mužů. (Český statistický úřad, 2020a)

V Jihomoravském kraji působí téměř 250 velkých průmyslových podniků, které zaměstnávají přibližně 69 000 zaměstnanců. Velkými podniky se rozumí firmy s více než 100 zaměstnanci. Jihomoravský kraj obsadil 4. místo ve velikosti zaměstnanosti v průmyslu. Větší zaměstnanost v průmyslu má pouze Středočeský kraj, Moravskoslezský kraj a Praha. Meziroční nárůst zaznamenala průměrná mzda průmyslových podniků

v Jihomoravském kraji. Oproti roku 2018 mzda vzrostla o 5 % a dosáhla výše 34 159 Kč. (Český statistický úřad, 2019c) Průměrná mzda v roce 2019 v České republice byla 34 125 Kč. (Český statistický úřad, 2020b)

Výhodou společnosti je její umístění v blízkosti centra města Brna. Sídlo společnosti se nachází pouze dvě zastávky od autobusového a vlakového nádraží. Geografická dostupnost je výhodná pro zaměstnance žijící v Brně i pro zaměstnance dojíždějící do zaměstnání z blízkého okolí.

Legislativní faktory

V České republice existuje množství zákonů, které vymezují podnikání a ovlivňují jeho budoucnost. Společnost se musí v první řadě řídit zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb. a zákoníkem práce 262/2006 Sb. Na zákoník práce navazuje zákon č. 309/2006 Sb., který zajišťuje další podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zákon zabývající se povinnostmi fyzických a právnických osob v oblastech životního prostředí je zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví. Pro společnost je také důležité disponovat různými certifikáty, které mezinárodně zaručují určitou kvalitu. (Ministerstvo vnitra ČR, 2020)

Díky tomu, že je firma celosvětovou společností, musí sledovat legislativní situaci nejen v České republice, Evropské unii, ale i ve světě. Vysoký důraz je také kladen na bezpečnost produktu.

Ekonomické faktory

Dle makroekonomické predikce uvedené na webových stránkách Ministerstva financí se hrubý domácí produkt zvyšuje. Odhaduje se, že reálný HDP v roce 2019 vzrostl o 2,5 %. Predikuje se zpomalení ekonomiky na 2,0 % v roce 2020 vlivem slabší dynamiky domácí poptávky. V roce 2021 se očekává, díky oživení v zahraničí, pozvolný růst HDP o 2,2 %.

Vysoká spotřeba domácností povede k ekonomickému růstu. Tato spotřeba odráží stále silnou mzdovou dynamiku při extrémně nízké míře nezaměstnanosti i razantnímu zvýšení starobních důchodů. Mírně pozitivně by k růstu měly přispívat investice do fixního kapitálu, saldo zahraničního obchodu a spotřeba sektoru vládních institucí. (Ministerstvo financí ČR, 2020)

Míra inflace v České republice je 2,7 % (Český statistický úřad, 2019a). Vývoj české ekonomiky dle makroekonomických ukazatelů se vyvíjí velmi pozitivně a v tomto duchu pak převládá i pozitivní obchodní nálada investorů ve vztahu k české koruně. Národní domácí měna ČR a to česká koruna je z pohledu zahraničních investorů považována za vysoce stabilní s potenciálem růstu. (Forex24.cz, 2019) Dle výše meziroční inflace dochází ve slévárně k navyšování mezd na začátku nového roku. Všem zaměstnancům společnosti se v lednu navýší mzdový výměr o průměrnou hodnotu inflace předchozího roku.

Společnost se orientuje převážně na export, proto je pro ni důležité sledovat pohyb měnových kurzů. Prognóza kurzu je pro první čtvrtletí 2020 nastavena na hodnotě 25,3 CZK/EUR. Na této hladině kurz setrvá až do začátku příštího roku. Po zpevnění na počátku letošního roku zůstane kurz v jeho dalším průběhu stabilní, v příštím roce bude lehce posilovat. (ČNB, 2020)

Pro zaměstnance společnosti je důležité si udržet dobrou životní úroveň a zaopatřit sebe i svoji rodinu. K tomu napomáhá nejen výplata od společnosti ale i dostupnost úvěrů v České republice. Pro obyvatele České republiky je snadnější získat půjčku, jelikož na trhu existuje množství peněžních institucí, které nepožadují ručení a půjčí téměř komukoliv. Bankovní instituce se předhánějí v tom, která může nabídnout lepší úrok a výhody pro klienty. V České republice existuje množství stabilních bank, které působí i v zahraničí.

Politické faktory

Prezidentem České republiky je Miloš Zeman. Své druhé volební období zahájil v březnu 2018. Současná vláda byla ustavena na základě voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, které se konaly v roce 2017. Úřadu se ujala v červenci 2018. Tvoří ji dvě koaliční strany: politické hnutí ANO 2011 a Česká strana sociálně demokratická. Předsedou vlády je Andrej Babiš z ANO. Prioritami současné vlády dle programového prohlášení je důchodová reforma, digitální Česko, hájení zájmů ČR ve sjednocující se Evropě, reforma státu směrem k vyrovnanému rozpočtu, investiční plán pro strategické stavby (dálnice, elektrárny), posílení bezpečnosti společně se zvyšováním výdajů na obranu. (Eurydice, 2019)

Společnost dodává své výrobky převážně do států Evropské unie. Díky členství České republiky v Evropské unii se usnadnil pohyb zboží mezi jednotlivými státy. Celní formality se musí vyplňovat pouze při dovozu zboží do země, která není členským státem EU, např. Turecka.

Firma musí také sledovat politickou situaci na trhu svých sesterských společností a zákazníků. Kdyby v některé zemi sesterské společnosti došlo k nestabilní situaci, případně k ohrožení dodávek, musí být ostatní společnosti ze skupiny schopny ji plně zastoupit. Proto je pro skupinu důležité působit ve stabilních zemích a uzavírat smlouvy se zákazníky z vyspělých zemí.

Technologické faktory

Technologie je oblast, ve které dochází k rychlému a neustálému vývoji, inovacím, zavádění a zdokonalování současných výrobních postupů. Pouze ti, kteří se snaží na tyto změny včas reagovat, mohou obstát v konkurenčním boji.

Technologie se rozvíjí čím dál rychleji, snaží se usnadňovat jak osobní tak i pracovní život. Nejen výrobní společnosti se snaží více digitalizovat svoji výrobu, pořizovat moderní stroje a roboty, které urychlí práci a umožní vyrábět více za kratší dobu. Čím dál více firem investuje do nových technologií. Vynalézání podporují nejen podniky, ale i vláda České republiky a Evropská unie, kteří na výzkum a vývoj investovali 102,8 mld. Kč v roce 2018. (Český statistický úřad, 2019b) Aby firmy v České republice dokázaly udržet krok se zahraničními podniky a dokázaly být konkurenceschopné, musí vynakládat nemalé částky na modernizaci strojů a technologií.

Hrozbou pro společnost je rychlost zastarávání technického vybavení. Také zákazníkům společnosti záleží, aby se jejich produkty vyráběly na moderních výrobních zařízeních. Z jejich strany je na společnost vyvíjen nátlak, aby se neustále snažila modernizovat a digitalizovat svou výrobu. Moderní přístroje a systémy dokáží zrychlit a zefektivnit práci a ušetřit čas.

2.5 Analýza oborového okolí – Porterův model

Dodavatelé

Společnost, díky specifické výrobě, má omezený výběr dodavatelů. Slévárna vyrábí odlitky pro mnoho zákazníků. Každý zákazník si určí dle své potřeby nejen vzhled odlitku, ale i vstupní materiál, technologii výroby a další pomocné materiály s důrazem na dodržení všech potřebných norem. Z toho důvodu si zákazníci sami definují požadavky, které by měli být kladeny na dodavatele slévárny. V některých případech si dokonce určí, jaký dodavatel je pro ně nejvhodnější. (Směrnice Procesy vztažené k zákazníkovi, 2018)

Od dodavatelů se očekává přesnost, včasnost dodávky, požadovaná kvalita a bezproblémový odběr. Dodavatelé naopak očekávají odebrání zboží a provedení platby ve smluveném termínu. Díky své dlouholeté historii společnost většinou jedná s dodavateli, se kterými již dlouhodobě spolupracuje a má tak ověřené všechny výše zmíněné požadavky. Dodavatelsko-odběratelské vztahy se budují po dobu několika let, aby se vytvořilo pevné pouto založené na vzájemné důvěře.

Společnost má na každou položku, kterou objednává smluvně zajištěny dvě až tři firmy, které by v případě výpadku prvního dodavatele byly schopny včas dodat požadované položky. Slévárna má tak zajištěnu plynulost výroby a tím zaručuje dodržení svých závazků vůči zákazníkům. (Příručka kvality, 2020)

Oborová konkurence

Společnost má sesterské závody v Mexiku, Španělsku, Itálii, Polsku a Číně, snaží se tak o pokrytí celosvětového trhu. Proto také pro společnost existuje množství významných konkurentů z různých lokalit. Firmě hrozí přechod zákazníků k jiným slévárnám, díky méně konkurenceschopné ceně, která je dána specifickou výrobou. Ke konkurenci se mohou obrátit i zaměstnanci, z důvodu nabídky lepších podmínek a benefitů. Na trhu je zájem o zkušené zaměstnance s dlouholetou praxí v oboru slévárenství.

Slévárna v Brně se nachází v pozici možného ohrožení odlivu zaměstnanců. Nejen v Brně ale i v jeho okolí se nachází množství podniků, které hledají nové zaměstnance. Pracovníci slévárny mohou přejít do podniku s podobným zaměřením, potencionálními zaměstnavateli mohou být i jiné průmyslové podniky, které zajistí proškolení a zaučení

na dané pozice. Slévárna je specifická hlučným a prašným provozem. Zaměstnanci, kterým toto prostředí nevyhovuje, mohou dát přednost podnikům s lepšími pracovními podmínkami. V dnešní době, kdy je zaměstnanost na vysoké úrovni si zaměstnanci mohou vybírat, v jaké společnosti budou pracovat. Na jejich rozhodování mají vliv osobní preference, pracovní zkušenosti, doporučení, lokalita, pracovní prostředí i benefity nabízené společnostmi.

Tab. 1 Srovnání konkurence

Název společnosti	Činnost	Lokalita	Nabízené benefity
Slévárna Kuřim a.s.	Slévárenství	Kuřim	Stravenky, 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, odborné kurzy a školení
Slévárna HEUNISCH Brno, s.r.o.	Slévárenství	Brno	Welcome bonus 5 000 Kč, 5 týdnů dovolené, parkování a MHD u areálu, závodní stravování kantýna, penzijní připojištění, firemní školení
UXA spol. s r.o.	Slévárenství	Brno	5 týdnů dovolené, závodní stravování
Ernst Leopold s.r.o.	Slévárenství	Blansko	Příspěvek na stravování, penzijní připojištění
KRÁLOVOPOLSKÁ SLÉVÁRNA, s.r.o.	Slévárenství	Brno	5 týdnů dovolené, závodní stravování, náborový příspěvek
KOVOLIT, a.s.	Slévárenství	Brno	5 týdnů dovolené, odměny za neabsenci, výborná dostupnost, závodní stravování, firemní mobilní tarif
CommScope Czech Republic s.r.o.	Výrobní podnik	Brno	5 týdnů dovolené, příplatek za práci ve 3 směnném provozu, příspěvek na penzijní připojištění, závodní stravování, jazykové vzdělávání, karta Multisport benefit, čtvrtletní odměny a bonusy, firemní akce
Železářny Štěpánov, spol. s r.o.	Slévárna	Štěpánov nad Svratkou	5 týdnů dovolené, závodní stravování, stravenky, příspěvek na dopravu, odměna za neabsenci, čtvrtletní výkonové prémie, příspěvek na dovolenou a sportovní nebo kulturní akce
ABB s.r.o.	Energetika a automatizace	Brno	5 týdnů dovolené, závodní stravování, odměna za doporučení, příspěvek na dopravu, nadstandartní příplatek za přesčas a odpolední směny, příspěvek na penzijní připojištění, firemní mobilní tarif
Siemens Electric Machines s.r.o.	Strojírenství	Drásov	5 týdnů dovolené, závodní stravování, Cafeteria systém, odměna za nástup, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na zdraví a volnočasové aktivity, jazykové vzdělání, firemní rekreační středisko

(Vlastní zpracování dle: Slévárna Kuřim, 2020; HEUNISCH, 2020; UXA spol. s r.o.; Ernst Leopold, s.r.o.; KRÁLOVOPOLSKÁ SLÉVÁRNA, s.r.o.; KOVOLIT Česká spol. s r.o.; CommScope Czech Republic s.r.o.; Železářny Štěpánov, s.r.o.; ABB, 2020; Siemens, 2020)

V tabulce č. 1 je uvedena analýza možných konkurentů z Brna a jeho okolí. Za konkurenty byly považovány takové společnosti, do kterých by mohly zaměstnanci slévárny přejít. Společnosti byly vybrány za pomoci personálního oddělení, které má o konkurenčních společnostech přehled a dle vlastního uvážení. Vybrané společnosti působí

v oblasti slévárenství ale i jiných oblastech podnikání. V analýze konkurentů byly zjišťovány nabízené firemní benefity a jejich rozmanitost.

Z údajů v tabulce je patrné, že většina společností nabízí množství benefitů pro nové a stávající zaměstnance. Nejčastějšími benefity jsou 5 týdnů dovolené a závodní stravování, které nabízí všechny uvedené společnosti. Dalšími oblíbenými benefity jsou příspěvek na penzijní připojištění a další příspěvky spojené s nábořem, doporučením, řádnou docházkou a na dopravu do zaměstnání. Často zaměstnavatelé poskytují svým pracovníkům také firemní mobilní tarify. Několik vybraných společností se zaměřuje na vzdělávání svých pracovníků formou pravidelných školení, odborných a jazykových kurzů. Benefity, které se dle analýzy mohou považovat za ojedinělé, jsou nabídka firemního rekreačního zařízení, příspěvky na zdraví a sportovní aktivity zaměstnanců.

Substituty

Zákazníci nakupují odlitky z tvárné litiny do brzdových systémů nákladních a osobních automobilů. Většinou si sami stanoví požadované parametry odlitků a vlastnosti materiálu, které musí být splněny. Specifická výroba, která je založena na dlouholeté tradici, dovoluje díky svým výrobním možnostem se rychle a flexibilně přizpůsobovat nárokům zákazníků. Z těchto důvodů neexistují na trhu takové substituty, které by dokázaly plně nahradit veškeré požadavky, které jsou na odlitky do automobilového průmyslu kladeny.

Vyráběné odlitky svými parametry a vlastnostmi přesně zapadají do složitých konstrukcí brzdových systémů, které jsou pro funkci a bezpečnost automobilů nenahraditelné. (Příručka kvality, 2019)

Potenciální konkurence

Vstup nových konkurentů na trh není příliš jednoduchý. Zapříčiněno je to především typem výroby, který používá množství strojů a zařízení, nutných pro celkovou činnost slévárny. Nové konkurenty je možné rozdělit do dvou skupin. Na ty, co mají k dispozici slévárenské prostory a rádi by svoji činnost přeorientovali na díly do automobilového průmyslu. Druhou skupinou jsou podnikatelé, kteří by si vybudovali vlastní prostory. Charakteristické pro obě skupiny jsou vysoké vstupní náklady. Noví konkurenti by museli investovat do nového strojního zařízení, které by dokázalo svou rychlostí a funkč-

ností konkurovat současným společnostem na trhu. Nesnadné je pro nové konkurenty také získání veškerých potřebných povolení a certifikátů ze stran úřadů a dalších institucí.

Bariéru vstupu na trh představují zaměstnanci. Zaměstnanců, kteří rozumí svému oboru, si většinou zaměstnavatelé váží a pečují o jejich spokojenost a věrnost. Získat kvalifikované, loajální, zodpovědné a zkušené pracovníky je pro začínající firmy obtížné.

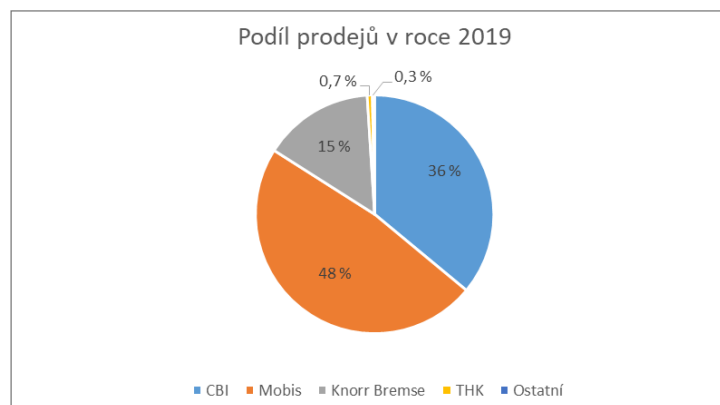
Dále je pro nové konkurenty složité získat stabilní zákaznickou základnu. Zákazníci jsou smluvně vázáni se svými dodavateli, kdy se zavazují výrobky odebírat po stanovenou dobu nebo v určitém množství. Přechod zákazníků je znesnadněn také vzájemnými přátelskými vztahy, dlouhodobými zkušenostmi a důvěrou, kterou získali během letité spolupráce.

Odběratelé

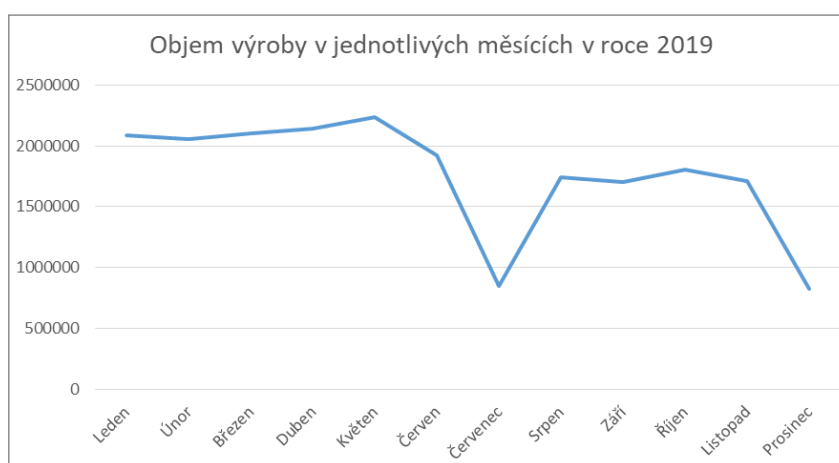
Stálými zákazníky jsou největší evropští dodavatelé brzdových modulů především z Polska, Turecka, Německa, Slovenska a Španělska. Odběratelé vnímají značku velmi pozitivně. Společnost má sice malé množství odběratelů, ale přesto má na trhu velmi silný vliv. Menší množství odběratelů je dáno specifickou automotive výrobou. Zákazníci očekávají zhotovení objednaného výrobku za předem určených požadavků, v nejvyšší kvalitě, za odpovídající cenu ve smluveném termínu. Očekávají také vstřícné jednání při vyřizování reklamací. (Příručka kvality, 2019)

Společnost neustále rozšiřuje svoje portfolio projektů v rámci výroby součástek pro brzdové systémy. V roce 2018 společnost zaznamenala, díky navýšení kapacit a úspěšné obchodní politice, nárůst tržeb ve srovnání s rokem 2017 o 27 %. (Výroční zpráva z roku 2018, 2019)

V roce 2019 byli hlavními odběrateli společnosti Mobis, Knorr Bremse, Chassis Brakes International, THK THYTHM AUTOMOTIVE, se kterými slévárna spolupracuje již dlouhodobě. (Příručka kvality, 2019) Podíl prodeje jednotlivým zákazníkům v procentech lze vidět na obrázku č. 11. Je patrné, že největšími odběrateli jsou společnosti Chassis Brakes International a Mobis. V grafu na obrázku č. 12 lze vidět objem výroby v jednotlivých měsících v roce 2019. Na objem výroby mají vliv požadavky zákazníků i odstávky výroby, které se konají na přelomu července a srpna a v prosinci.



Obr. 11 **Podíl prodeje v roce 2019**
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Přehled objemů prodeje, 2019)



Obr. 12 **Objem výroby v jednotlivých měsících v roce 2019**
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Měsíční přehled výroby odlitků, 2019)

2.6 Analýza vnitřních faktorů – McKinseyho model 7S

Spolupracovníci

Společnost zaměstnává kolem 190 zaměstnanců. Největší podíl tvoří kmenoví zaměstnanci, jejich počet se pohybuje kolem 155. Společnost poskytuje práci i několika desítkám agenturních zaměstnanců. Na všechny zaměstnance jsou kladeny různé požadavky, dle toho na jaké působí pozici. U administrativních pracovníků je důležité vzdělání, zkušenosti v oboru, jazykové schopnosti. Na pracovníky ve výrobě je kladen požadavek odvedení stanovené práce v daném termínu a kvalitě, dochvilnosti a pečlivosti. (Interní informace personálního oddělení, 2020)

V úvodu již bylo zmíněno, že se jedná o nadnárodní společnost. Na pracovišti se setkávají různé národnosti: Mexičané, Slováci, Španělé, Poláci a Ukrajinci. Proto je důležité,

aby firma správně komunikovala a sdílela hodnoty a cíle tak, aby byly pro všechny zaměstnance srozumitelné.

Odměňování ve společnosti je nastaveno u každé pozice zvlášť. Noví zaměstnanci obdrží základní plat, po zkušební době se tento plat může zvýšit. Pracovníci mají nárok také na osobní ohodnocení ve výši 1 500 Kč nebo 2 500 Kč. Na toto ohodnocení mají nárok zaměstnanci, kteří pracují dle plánu, naopak zaměstnancům, kteří neplní svoje povinnosti, může být osobní ohodnocení kráceno. Pokud byl splněn čtvrtletní výrobní plán, zaměstnanci mají nárok i na čtvrtletní bonusy ve výši 4 000 Kč. Na vedoucích pozicích náleží zaměstnancům i další typy bonusů, dle odvedené práce. Více o odměňování pracovníku je uvedeno v kapitole 2.9 Analýza odměňování. (Mzdový předpis, 2018)

Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje benefity, i když jich není mnoho. Největším benefitem je závodní stravování přímo v areálu firmy, kdy si strážníci mohou vybrat z 5 jídel a noční směna si může objednat i večere. Zaměstnanci mají nárok na 5 týdnů dovolené. Pro zaměstnance ve výrobě jsou k dispozici slazené nápoje bezplatně. Kompletní seznam benefitů je uveden v kapitole 2.8 HR marketing. (Pracovní řád, 2018)

Strategie

Strategií firmy je pevné postavení na trhu a dosahování zisku. Cílem je být největší dodavatel brzdových komponentů na evropském trhu. Společnost se snaží díky efektivnímu plánování výroby dostát svým závazkům a splnit veškeré požadavky svých zákazníků. Na začátku měsíce probíhá v každém závodě schůze se španělským vedením společnosti, kde jsou prezentovány měsíční výsledky, a probíhá plánování činností a výsledků na další měsíce. Společnost má několik klíčových zákazníků, se kterými je v neustálém kontaktu. Pro firmu je velmi důležité uchovat si dobré vztahy se zákazníky a zajistit jim prvotřídní kvalitu.

Dlouhodobá strategie společnosti je zlepšování a modernizování výroby a zautomatizování procesů. Slévárna se v budoucnosti chystá činnost Jaderny plně zautomatizovat, zvýšit tavící kapacitu a zautomatizovat finální kontrolu. Strategií společnosti je také vytvořit stabilní a zkušený tým a zvýšit podíl zakázek nových zákazníků. Více ke stra-

tegi společnosti je uvedeno v kapitole 2.2 Strategie společnosti. (Integrovaná politika řízení, 2018)

Sdílené hodnoty

Všichni zaměstnanci se musí řídit firemním etickým kodexem. Je to dokument, který zahrnuje soubor norem, pokynů a doporučení všem spolupracovníkům ohledně chování ve všech činnostech firmy. Předávání sdělení by mělo být dle kodexu zajištěno efektivně a účinně, aby byly informace pravdivé, relevantní, včasné, přesné a aby proudili mezi lidmi, jimž jsou určeny. Nesmí docházet k diskriminaci na základě pohlaví, rasy, náboženství, sociálního zařazení, sexuální orientace, vzhledu nebo tělesného stavu, a to včetně těhotenství. Musí se podporovat vytváření takového pracovního prostředí, kde je nejen respektována důstojnost všech zaměstnanců, ale kde ani není vyvíjen žádný nátlak nesouvisející s požadavky fungování společnosti. Samozřejmý je respekt k ostatním kolegům, k podnikovým zdrojům, institucím, životnímu prostředí a společnosti jako takové. Netoleruje se žádné otevřené ani skryté jednání, které by uráželo něčí důstojnost nebo vytvářelo nepřátelské pracovní prostředí. Zakazují, odsuzují a zavrhuje se veškeré druhy napadání, stalkingu a sexuálního obtěžování, a to jak na pracovišti, tak mimo něj. Všichni zaměstnanci odpovídají za to, aby zajistili vyhovující pracovní prostředí, v němž se nebudou vyskytovat obtěžující verbální nářky, ani fyzické, psychické nebo sexuální obtěžování. Zaměstnanci nesmějí využívat zdroje společnosti k jiným účelům, než k účelům podnikání, ani poškozovat dobrou pověst a jméno společnosti. Pro společnost je důležité zajistit fyzické a duševní zdraví všech, se kterými spolupracuje, stejně jako péči o životní prostředí a jeho ochranu. Prioritou společnosti je také poskytovat všem zákazníkům ty nejlepší služby a jednat s nimi s úctou a respektem. (Etický kodex, 2018)

Schopnosti

Generální ředitel pochází ze Španělska, kde získal velmi cenné zkušenosti v oblastech finančního řízení, vedení lidí a styku s obchodními partnery a zákazníky. Manažeři jednotlivých středisek musí perfektně ovládat anglický jazyk, motivovat a vést podřízené, umět komunikovat s pracovníky ale i s ostatními manažery, musí být odborníci ve své oblasti a plně sdílet hodnoty společnosti. Pracovníci ve výrobě by měli být především

pracovití, pečliví, dochvilní, dodržovat veškeré pracovní instrukce, rozumět hodnotám a cílům společnosti a být odborníci na svých pozicích.

Pro zaměstnance jsou pořádána různá školení, nezbytná pro výkon jejich práce a pro zvyšování jejich kvalifikace. Zaměstnanci mohou také využít kurzů angličtiny, plně hrazených zaměstnavatelem, pro různé úrovně. (Interní informace personálního oddělení, 2020)

Styl řízení

Slévárna je řízena generálním ředitelem, který přímo reportuje ředitelství do Španělska. Každé středisko má vlastního vedoucího, který stanovuje úkoly svým podřízeným zaměstnancům. Všichni vedoucí jsou odpovědní generálnímu řediteli a musí jej pravidelně informovat o svých činnostech.

K povinnostem vedoucích pracovníků patří řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a výsledky. Co nejlépe organizovat práci svoji a svých podřízených zaměstnanců, udržovat pracovní morálku, pořádek a disciplínu ze strany zaměstnanců. Vedoucí pracovníci jsou také povinni prosazovat zájmy zaměstnavatele, vytvářet příznivé pracovní podmínky, zajišťovat dodržování pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a ochrany životního prostředí a pracovat v souladu s ekonomickými i neekonomickými záměry zaměstnavatele. (Směrnice Personálního řízení, 2018)

Struktura

Slévárna je rozdělena na několik středisek: Vedení, Administrativa, Cídírna, Formovna, Jaderna, Kvalita, Logistika, Tavírna, Technologie a Údržba. Všechna střediska jsou na sobě navzájem závislá a je důležité, aby mezi sebou spolupracovala s cílem udržení bezproblémového chodu výroby.

Výrobní program slévárny je velmi složitý proces, na kterém se podílí všechna střediska společnosti. Nejdříve je důležité zajistit potřebné dodávky materiálu a surovin do areálu, o to se stará středisko Logistika. Výrobní proces začíná na středisku Tavírna, kde dochází k roztavení kovového šrotu spolu s dalšími potřebnými složkami. Dále je ve výrobě středisko Jaderna, která se stará o přípravu pískové směsi, pro odlévací formy a výrobu jader. Roztavená směs se převáží ke dvěma automatickým formovacím linkám. Na

středisku Formovna dochází k odlévání odlitků do pískových forem. Po odlití putují odlitky ve formách na chladnoucí dráze. Na jejím konci jsou mechanicky zbaveny formovací směsí a zbytků jader. Následně na pracovišti roštu jsou odlitky manuálně odděleny, pomocí hydraulických nůžek, od vtokových soustav. Odlitky jsou umístěny na dopravníkový pás a putují rovnou do kontinuálního tryskače, kde jsou zbaveny povrchových nečistot a zbytků formovací směsí.

Dalším dopravníkem jsou vyváženy rovnou na středisko Cídírna. Zde jsou nežádoucí otřepy na odlitku obroušeny buď automaticky brousícím strojem, nebo manuálně. Následuje vizuální kontrola slévárenských vad, specifické kontroly požadované zákazníkem, balení a expedice do skladu hotových výrobků.

Expedici hotových odlitků zajišťuje středisko Logistika. Středisko Kvalita dohlíží během výroby na dodržení veškerých specifikací zákazníka, zabývá se interní a externí zmetkovostí a vyřizuje reklamace. Středisko Technologie se zabývá návrhem a vývojem procesu odlitků. Jejich cílem je co nejvyšší efektivita výroby při co nejnižších nákladech, ale zachování co nejvyšší kvality výrobků. Jsou odpovědní za majetek zákazníka, především veškerá modelová zařízení, jaderníky a zakladače. Středisko Údržba dohlíží na bezproblémový chod strojů a veškerých zařízení. Provádí preventivní údržbu a veškeré potřebné opravy v rámci generální údržby. Součástí střediska Administrativa je bezpečnostní a požární technik, podnikový ekolog, projektový inženýr neustálého zlepšování, finanční, IT a personální oddělení. (Směrnice Plánování výroby, 2018)

Systémy řízení

K informačním systémům v podniku se řadí jak ruční zpracování dat, tak i běžné databáze. Zaměstnanci využívají různé programy na vytváření objednávek, zadávání faktur, zpracování personální agendy a zaznamenání docházky. K systémům mají přístup pouze ti, kteří ho využívají k vykonávání svých povinností.

Účelem Příručky ISM je definovat rozsah integrovaného systému managementu a vytvořit ucelený přehled o vzájemných vazbách procesů ve společnosti. Integrovaný systém managementu je závazně vymezen pro všechny zaměstnance a veškeré produkty a služby, které vznikají v rámci procesů ve společnosti. (Příručka kvality, 2019)

2.7 Marketingový mix 4P

Produkt

Společnost se specializuje na výrobu odlitků z tvárné litiny. Výrobní program je zaměřen na komponenty do brzdových systémů. Vyrábí se především brzdové třmeny a držáky brzd jak pro osobní tak i nákladní automobily. Odlitky jsou součástí brzd známých automobilových značek, např. Audi, BMW, Volvo, Volkswagen. Jedná se o velmi zásadní bezpečnostní prvek, proto společnost dbá na zajištění nejvyšší kvality svých výrobků. (Příručka kvality, 2019)

Cena

Cena a cenová politika nejsou podstatné pro naplnění cíle této práce, proto je nebudu blíže specifikovat.

Distribuce

Odlitky jsou prodávány výrobcům brzdových systémů, kterými jsou Mobis, Knorr Bremse, Chassis Brakes Internaton, THK THYTHM AUTOMOTIVE. Odběratelé je následně kompletují a dodávají výrobcům automobilů. Společnost díky své geografické poloze cílí na celkové pokrytí trhu ve střední Evropě.

Doprava do sídel zákazníků probíhá kamionovou přepravou. Odlitky jsou přepravovány v kovových paletách, které jsou dle požadavků zákazníka označeny. Dopravu zajišťuje buď středisko Logistika, nebo odběratel, na základě dohody, která byla uzavřena ve smlouvě pomocí dodacích podmínek Incoterms. (Příručka kvality, 2019)

Propagace

Slévárna v České republice nemá zřízeno obchodní oddělení určené pro styk se zákazníky. O propagaci výrobků se stará oddělení v sesterské společnosti ve Španělsku. Má na starost komunikaci, vyjednávání obchodních podmínek se zákazníky. Ve společnosti v Brně se konají časté schůzky s obchodními partnery. Slévárna je na těchto setkáních zastupována odpovědným pracovníkem ze španělské pobočky a vybranými zaměstnanci ze střediska Kvalita a Technologie z pobočky v Brně.

O propagaci společnosti pro zájemce o pracovní místo a další zájmové skupiny se stará personální oddělení. (Interní informace personálního oddělení, 2020)

2.8 HR marketing

Společnost nemá zřízeno speciální marketingové oddělení. Styk se zákazníky a další marketingové činnosti jsou centrálně řízeny pověřenou osobou ve Španělsku, která má na starost všechny závody v Evropě. Vybrané marketingové činnosti a především vztahy se zaměstnanci včetně nabírání nových uchazečů má na starost personální oddělení v Brně. (Interní materiály personálního oddělení, 2020)

Personální oddělení hledá nové uchazeče formou inzerátů na webových portálech určených pro nabídku práce. Oslovuje také různé personální agentury pro hledání zaměstnanců na určitou pozici. Pomocí zveřejněných inzerátů se uchazeči o zaměstnání dozvědí o slévárně, její činnosti a hledaných pracovních pozicích. Společnost získává mnoho uchazečů i díky doporučení od stávajících zaměstnanců.

Slévárna se neúčastní žádných veletrhů a výstav, kde by mohla prezentovat svoje výrobky a svou činnost. Nepoužívá ani žádné reklamní prostředky jako jsou billboardy, letáky, inzeráty v novinách.

Vztah se zaměstnanci se snaží personální oddělení udržovat pomocí pravidelné komunikace, nasloucháním potřebám zaměstnanců a řešením případných stížností okamžitě. Společnost nabízí zaměstnancům několik benefitů, které mají zvýšit jejich spokojenost a loajálnost. Bohužel díky slévárenskému prostředí je pro firmu velmi těžké zvolit adekvátní benefity. Práce ve slévárně je fyzicky náročná, proto některé skupiny benefitů nejsou pro zaměstnance lákavé, jako jsou např. fyzické aktivity apod.

Benefity, které společnost nabízí:

- odměna za doporučení nového zaměstnance,
- čtvrtletní výrobní bonus,
- věrnostní bonus,
- příspěvek na obědy,
- kantýna,

- týden dovolené navíc,
- ochranné nápoje a limonády,
- pružná pracovní doba pro THP,
- jazykové kurzy,
- vitamínové balíčky,
- parkování.

Odměna za doporučení nového zaměstnance, čtvrtletní výrobní bonus a věrnostní bonus budou blíže specifikovány v následující kapitole 2.9. Analýza odměňování. Společnost zaměstnancům zajišťuje stravování ve firemní jídelně. Zde si mohou vybrat z 5 standardních jídel a 2 minutek, na které zaměstnavatel přispívá. Vedle jídelny je zaměstnancům k dispozici kantýna, kde si mohou zakoupit občerstvení a nápoje. Na pracovišti slévárny jsou k dispozici nepřetržitě i ochranné nápoje a limonády.

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům týden dovolené navíc oproti povinnému standardu určeném v zákoníku práce. TH pracovníci mají pružnou pracovní dobu. Časové rozmezí 8:30 – 15:30 je pevným jádrem pracovní doby, zbytek doby si určují zaměstnanci sami.

Všichni zaměstnanci mohou navštěvovat kurzy anglického jazyka, který jim zaměstnavatel plně hradí. Na základě vstupního testu jsou rozděleni do skupin dle dosažené úrovně. Skupiny jsou tvořeny průměrně 5 účastníky, aby se zajistil individuální přístup školitele. Lekce probíhají jedenkrát týdně v délce 90 minut.

Na konci roku jsou zaměstnancům každoročně předávány vitamínové balíčky, které jsou zaměřeny na podporu imunity a kloubního systému. Zaměstnanci, dojíždějící do práce autem, mají vyhrazeno parkoviště v těsné blízkosti budovy. (Pracovní řád, 2018)

2.8.1 Možné další benefity

Společnosti, které působí ve stejné oblasti podnikání, nabízejí svým zaměstnancům podobné benefity, jako tato společnost. Poskytují ale i některé další. Mezi benefity konkurence patří příspěvek na penzijní připojištění nebo soukromé životní pojištění, příspěvek na letní dětskou rekreaci pro děti do 18 let, bezúročné půjčky, sportovně-kulturní akce,

příspěvek na dopravu pro vybrané zaměstnance, den zdraví, během kterého mohou zaměstnanci absolvovat bezplatná vyšetření a poradenství.

Stravenky

Poskytování stravenek je velmi oblíbeným benefitem. V České republice ho využívá přibližně 1,3 milionu zaměstnanců. (Erben, 2020) Nabízí ho převážně firmy s větším počtem zaměstnanců. Stravenky mohou být v papírové či elektronické podobě. Výhodou papírových stravenek je, že je na nich uvedena přesná částka. Existuje široká síť provozoven, kde je možné je uplatnit. Jsou vhodné pro osoby, které preferují platby v hotovosti, nedisponují chytrým telefonem a nemají přístup k počítači. Hodnota stravenek je daňově uznatelná až do 55 % nominální hodnoty stravenky, je osvobozená od odvodů na sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatele i zaměstnance. (Sodexo, 2020a)

Elektronické stravenky umožňují nahrávat hodnotu stravenek na jednu kartu, která připomíná kreditní kartu. Výhodou elektronických stravenek je menší administrativní zátěž oproti papírovým stravenkám. Každý měsíc se na karty nabíjí částky, na které mají zaměstnanci nárok pomocí webového rozhraní poskytovatele stravenek. K nabití kreditu na kartu dochází do několika minut od zadání. Správa karet je jednoduchá jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Karta funguje jako běžná platební karta, umožňuje kontaktní i bezkontaktní platbu. Kartou lze platit vyšší částky, než papírovými poukázkami. Výhodou karty oproti papírovým stravenkám je také to, že částka je zaplacená v přesné hodnotě, uživatelé si tak nemusejí zjišťovat, zda podnik při platbě stravenkami vrací hotovost, nebo kolik jich mohou najednou použít. (Sodexo, 2020b)

Papírovými ani elektronickými stravenky nelze platit tabákové výrobky, alkohol, drogistické zboží a cokoliv co nespadá do potravinářského zboží. Z žádné elektronické stravenky nelze vybírat hotovost. Na trhu existuje množství společností, které poskytují papírové či elektronické stravenky, případně oba druhy. (Doskočilová, 2017)

Tab. 2 **Papírové stravenky**

Společnost	Papírová stravenka	Hodnota
Sodexo Pass Česká republika a.s.	Gastro Pass	30 – 131 Kč
Edenred CZ s.r.o.	Ticket Restaurant	70 – 120 Kč
Up Česká republika s.r.o.	Cheque Déjeuner	5 – 131 Kč
Benefit Management s.r.o.	-	-
Ces ePlatby a.s.	-	-
Lidl stravenky v.o.s.	NAŠE STRAVENKA	30 – 200 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sodexo, 2020a; Edenred, 2020a; Up ČESKÁ REPUBLIKA, 2020a; Benefit plus, 2018; GUSTO KARTA, 2020; Lidl stravenky v.o.s., 2020)

Tab. 3 **Elektronické stravenky**

Společnost	Elektronická stravenka	Denní limit	Platba online	Počet provozoven	První registrace
Sodexo Pass Česká republika a.s.	Gastro Pass CARD	500 Kč	Ano	19 000	Při první platbě
Edenred CZ s.r.o.	Ticket Restaurant® Card	500 Kč	Ano	19 000	Přihlášení na web. stránkách
Up Česká republika s.r.o.	eStravenka	800 Kč	Ne	36 000	Přihlášení na web. stránkách
Benefit Management s.r.o.	Benefit Plus	Neomezený	Ano	Nezjištěno	Přihlášení na web. stránkách
Ces ePlatby a.s.	Gusto Karta	500 Kč	Ano	11 200	Přihlášení na web. stránkách
Lidl stravenky v.o.s.	NAŠE STRAVENKA	1 600 Kč	Ne	9500	Přihlášení na web. stránkách

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sodexo, 2020b; Edenred, 2020b; Up ČESKÁ REPUBLIKA, 2020a; Benefit plus, 2018; GUSTO KARTA, 2020; Lidl stravenky v.o.s., 2020)

Pro získání lepšího přehledu jsou hlavní poskytovatelé papírových stravenek uvedeni v tabulce č. 2 a vybraní poskytovatelé elektronických stravenek jsou zobrazeni v tabulce č. 3. Většina společností, která poskytuje papírové stravenky, nabízí i jejich elektronickou variantu. Existují společnosti, které se specializují pouze na elektronické stravenky. Stravenky je možné zakoupit v různých hodnotách, u každé společnosti se hranice hodnot pohybuje s minimálními rozdíly. Všichni vybraní poskytovatelé stravenek, kromě

společnosti Benefit Management s.r.o., mají stanovený limit, který určuje maximální částku, jež může být denně kartou zaplacená. Většinou je denní limit stanoven na 500 Kč. Někteří poskytovatelé umožňují využívat kartu i k platbám online. Stravenky jsou v České republice velmi oblíbené, proto je pochopitelné, že existuje velké množství provozoven, které akceptují jejich různé typy. Nejvíce smluvně zavázaných provozovatelů má společnost Up Česká republika s.r.o. Stravenku „Naše stravenka“ je možné uplatnit pouze v obchodních řetězcích Lidl a Kaufland a dalších 5 000 restauracích. Zaměstnanci si mohou na webových stránkách všech poskytovatelů prohlédnout mapu akceptačních míst. Téměř u všech společností je nutné se před prvním nákupem zaregistrovat na webových stránkách, kde zaměstnanec zjistí svůj PIN. Pouze s Gastro Pass Card probíhá registrace při prvním nákupu, kdy si zaměstnanec přímo na platebním terminálu zvolí vlastní PIN. Rozdíly mezi jednotlivými poskytovateli stravenek nejsou příliš markantní. Všichni poskytovatelé nabízejí podobné výhody za téměř shodných podmínek.

Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění

Benefitem, který velký počet zaměstnavatelů poskytuje, je příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění, případně jejich kombinaci. Mezi jednotlivými příspěvků a pojištěními je mnoho rozdílů. Zaměstnavatel musí určit, který typ příspěvku bude pro jeho zaměstnance vhodnější, nebo zda poskytne oba dva.

Životní pojištění je primárně určeno osobám, jejichž příjem je životně důležitý pro více osob, např. pro manželku a děti. V případě ztráty tohoto příjmu, by došlo k vyplácení pojistného plnění a zabránění úpadku jejich životního standardu. (Měšec.cz, 2020) Výše životního pojištění se odvíjí od rizikovosti. Zaměstnanci pracující v administrativě patří do rizikové skupiny 1, která je nejnižší. Pracovníci ve výrobě spadají do rizikové skupiny 2, jelikož pracují v rizikovém prostředí. Tito pracovníci by si měli kvůli rizikovým faktorům svou životní pojistku přizpůsobit. Jejich pojištění by mělo krýt riziko trvalých následků zranění, tedy invalidity, a také riziko smrti. Dále se mohou využít doplňková připojištění, která kryjí rizika pracovní neschopnosti nebo závažné onemocnění. (Finance.cz, 2018)

Životní pojištění nabízí zaměstnancům řadu výhod, mezi které patří možnost zajistit svoji rodinu proti různým rizikům, možnost dřívějšího využití peněžních prostředků,

daňové zvýhodnění. (Porovnej24.cz, 2019) Zaměstnavatel může na životní pojištění přispívat až 50 000 Kč ročně. Příspěvek do výše této částky nepodléhá platbám sociálního ani zdravotního pojištění ani dani z příjmu. Pro zaměstnavatele jsou navíc tyto příspěvky daňově uznatelným nákladem. (Srovnání životního pojištění, 2020) Aby smlouva splňovala všechny výše zmíněné skutečnosti, musí být sjednána na investiční životní pojištění, minimální doba trvání musí být 5 let a minimálně do 60 let věku pojištěnce. (Deník.cz, 2019)

Penzijní připojištění nyní doplňkové penzijní spoření je výhodná forma spoření, podporovaná státem, která zaměstnancům umožní zajistit si určitý objem prostředků ve stáří. K příspěvkům se navíc dostává státní příspěvek. Minimální výše měsíčního vkladu, pro pojištěného, je 100 Kč. Nárok na státní příspěvek vzniká při měsíčním vkladu 200 Kč a výše příspěvku je 90 Kč. Maximální výše státního příspěvku je 230 Kč, když občan měsíčně vkládá 1 000 Kč. Zaměstnavatel může přispívat na penzijní připojištění svému zaměstnanci formou platby instituci penzijního pojištění. Výše příspěvku od zaměstnavatele není regulována státem a závisí pouze na společnosti. Příspěvek do výše 50 000 Kč ročně nepodléhá platbám sociálního ani zdravotního pojištění. Pro zaměstnavatele jsou tyto příspěvky navíc daňově uznatelným nákladem, a to bez limitu. K příspěvku zaměstnavatele se neposkytuje státní příspěvek. Zaměstnanec si může snížit daňový základ až o 24 000 Kč, při splnění určitých podmínek. (Příspěvky.cz, 2020)

2.9 Analýza odměňování

Způsob finančního odměňování může mít dopad na spokojenost zaměstnanců. Proto se tato kapitola zaměří na strukturu a formu mzdy. Ve společnosti je tato problematika definována ve Mzdovém předpise, který sloužil i jako hlavní zdroj pro vytvoření této kapitoly.

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda. Základní práva a povinnosti pro poskytování mzdy v pracovně právním vztahu jsou upravena příslušnými ustanoveními zákoníku práce. Mzda zaměstnance je stanovena dle tabulky tarifních stupňů. Do konkrétního tarifu je zaměstnanec zařazen dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, vzdělání, odborných a praktických znalostí a dovedností, podle organizační a řídicí náročnosti a pracovních výsledků. Dále se ve mzdě posuzuje míra odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnosti, fyzická, smyslová a duševní

zátěž a působení negativních vlivů práce a pracovních podmínek. Tarifní stupně pro jednotlivé pracovní pozice jsou specifikovány v Katalogu pracovních pozic.

Zaměstnavatel odměňuje zaměstnance za vykonanou práci mzdou, kterou tvoří následující mzdové položky:

- základní mzda,
- osobní ohodnocení,
- mimořádná prémie,
- bonus za extra směny,
- prémie za vyhledávání a získání nového zaměstnance,
- čtvrtletní bonus,
- roční odměna,
- příplatek za vykonávání práce nad rámec své běžné činnosti, např. interní audity, projekty,
- zákonné příplatky.

Osobní ohodnocení je nenárokovou pohyblivou složkou mzdy. Základní výše osobního ohodnocení pro všechny zaměstnance je stanovena ve mzdovém výměru zaměstnance. Obvykle je jeho výše 1 500 Kč pro zaměstnance ve výrobě nebo 2 500 Kč pro technicko-hospodářské pracovníky. Osobní ohodnocení je kráceno alikvotně dle pracovní doby. Na základě rozhodnutí vedoucího směny či manažera oddělení může být částka osobního ohodnocení krácena či nevyplacena vůbec, a to jak krátkodobě, tak i dlouhodobě. Osobní ohodnocení je součástí hrubé mzdy a je vypláceno měsíčně.

Věrnostní bonus je nenárokovou složkou mzdy. Týká se všech zaměstnanců kromě manažerů. Pokud zaměstnanec dosáhne v matici dovedností úrovně „pokročilý“ nebo „samostatný pracovník“, bude mu přiznán věrnostní bonus dle odpracovaných let. Výše bonusu dle odpracovaných let je zobrazena v následující tabulce č. 4.

Tab. 4 Věrnostní bonus

Odpracované roky	Měsíční výše bonusu
5	500 Kč
10	1 000 Kč
15	1 500 Kč
20	2 000 Kč

(Zdroj: Mzdový předpis, 2018)

Bonus za extra směny je nenárokovou složkou mzdy. Bonus navrhuje přímý nadřízený či manažer oddělení a schvaluje manažer oddělení a manažer personálního oddělení.

Mimořádná prémie je taktéž nenárokovou složkou mzdy. Jedná se o bonus za prokazatelně mimořádný pracovní výkon v souvislosti s pracovním poměrem. Schvalovací proces je stejný jako u bonusu za extra směny.

Zaměstnanci může být také vyplacena prémie 5 000 Kč, pokud doporučí uchazeče o zaměstnání a tento kandidát bude přijat do pracovního poměru. Částka 500 Kč je zaměstnanci vyplacena po uplynutí zkušební lhůty, zbývající 4 500 Kč jsou vyplaceny po uplynutí dalších 9 měsíců pracovního poměru doporučeného zaměstnance.

Na čtvrtletní bonus mají nárok všichni zaměstnanci s výjimkou manažerů. Bonus je vyplácen na základě plnění ekonomického ukazatele – EBITDA, který se vyhodnocuje vždy za uplynulé čtvrtletí. Bonus je zahrnut do mzdy v měsíci následujícím po uzavření čtvrtletí těm zaměstnancům, kteří jsou v tomto měsíci vedeni v evidenčním stavu. Podmínkou pro vyplacení je určitá míra absence, dle množství absence zaměstnance je bonus poměrově krácen.

Naopak roční odměna je určena členům vedení společnosti. Roční odměna je vyplácena na základě splnění stanovených ročních cílů a na základě hospodářských výsledků celé společnosti, se kterými je každý člen vedení společnosti seznámen na začátku kalendářního roku.

Příplatek za vykonání práce v souvislosti s interním auditem či projekty je vyplácen zaměstnancům, kteří se na nich podílejí nad rámec svých pracovních povinností. Výše příplatku je buď 300 Kč, nebo 500 Kč.

Zákonné příplatky jsou nárokovatelnou složkou mzdy a řídí se platným zákoníkem práce. Patří sem příplatek za práci přesčas, práci v sobotu a neděli, práci ve svátek, v noci a ve ztíženém prostředí. (Mzdový předpis, 2018)

2.10 Dotazníkové šetření

V této kapitole bude popsán výzkum, který byl proveden ve společnosti. Výsledky budou sloužit jako podklad pro návrhy, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců. Konkrétní návrhy budou specifikovány v následující kapitole.

Cílem výzkumu je analyzovat stávající situaci v oblasti spokojenosti zaměstnanců a rozpoznat o jaké změny by měli pracovníci zájem. Společnost nevyužívá agentury na dotazování a ani sama neprovádí dotazníkové šetření, ať už o spokojenosti, nebo týkající se jiných oblastí. Pro vedení společnosti i pro zaměstnance bylo dotazování novou zkušeností.

2.10.1 Stanovení výzkumných metod

Po domluvě s manažerkou personálního oddělení a generálním ředitelem jsme se rozhodli zvolit metodu získávání dat pomocí dotazníků. Tato metoda byla zvolena proto, že je velmi rychlá a není příliš časově náročná

Dotazníky byly distribuovány elektronicky i v tištěné podobě tak, aby je mohl vyplnit každý zaměstnanec. Manažerka personálního oddělení poslala všem zaměstnancům e-mail s žádostí o vyplnění dotazníku i s odkazem na dotazník. Tištěné dotazníky byly distribuovány všem vedoucím středisek, aby je mohli rozdat zaměstnancům, kteří nedisponují firemní emailovou adresou. Vyplňování dotazníků nebylo pro zaměstnance povinné. Rozdání a následný sběr proběhl v časovém období říjen až listopad 2019. Zaměstnancům byl poskytnut dostatek času na vyplnění. Dotazník byl anonymní, takže nikdo nemusel mít obavu, že pravdivým vyplněním si jakkoliv poškodí pozici v zaměstnání. Cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat stávající situaci v oblasti spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Celkem bylo získáno 65 vyplněných dotazníků v elektronické či papírové verzi. Účast v procentech byla tedy 42 % z celkového počtu 155 zaměstnanců.

2.10.2 Skladba dotazníku

Otázky použité v dotazníku byly sestaveny ve spolupráci s manažerkou personálního oddělení. Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců ve společnosti i výrobnímu zaměření firmy, je pro personální oddělení téměř nemožné získávat pravidelně informace o názorech a postojích zaměstnanců. Otázky v dotazníku se týkaly několika oblastí, aby společnost získala ucelený přehled o spokojenosti svých zaměstnanců. Otázky byly sestaveny tak, aby mi poskytly potřebné informace pro vytváření návrhů jak zvýšit spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

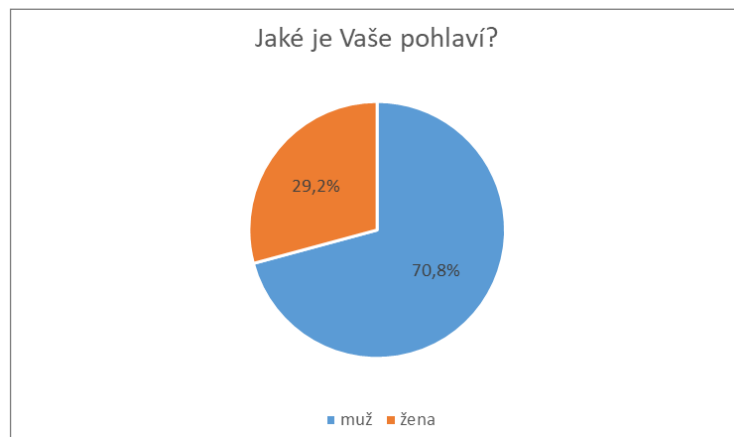
Dotazník se týkal těchto oblastí:

- Spokojenost s prací,
- Komunikace a sdílení informací,
- Interpersonální vztahy na pracovišti,
- Profesní a kariérní růst,
- Odměňování a hodnocení/motivace,
- Vztah k organizaci.

Konkrétní podoba dotazníku je uvedena v příloze. Dotazník se skládal z 30 otázek. Celkem 29 otázek bylo uzavřených a nabízelo výběr z 5 možných odpovědí. Jedna otázka byla otevřená a umožňovala respondentům odpovědět vlastními slovy. Na závěr dotazníku byly položeny doplňující otázky, týkající se osobních informací respondentů. Otázky se týkaly pohlaví, věku a vzdělání respondentů. Pro získání ucelenějšího přehledu bylo zjišťováno, i jak dlouho zaměstnanci ve firmě působí a na jakém středisku.

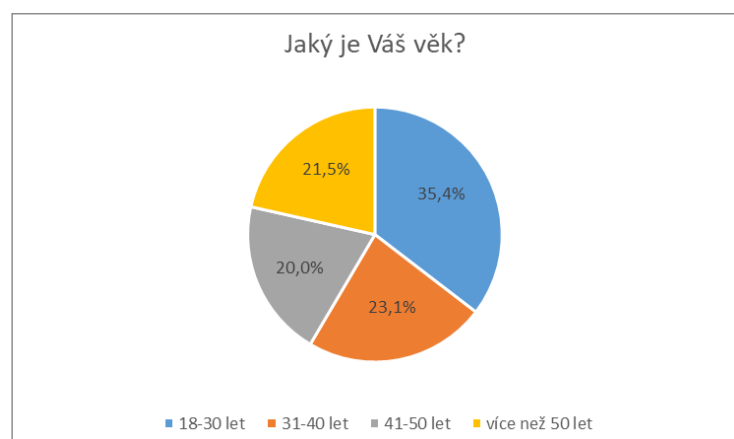
2.10.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník vyplnilo celkem 65 zaměstnanců. Dle obrázku č. 13 je patrné, že více odpovědí se podařilo získat od zaměstnanců mužského pohlaví, což souhlasí s tím, že ve výrobní společnosti pracuje více mužů než žen.



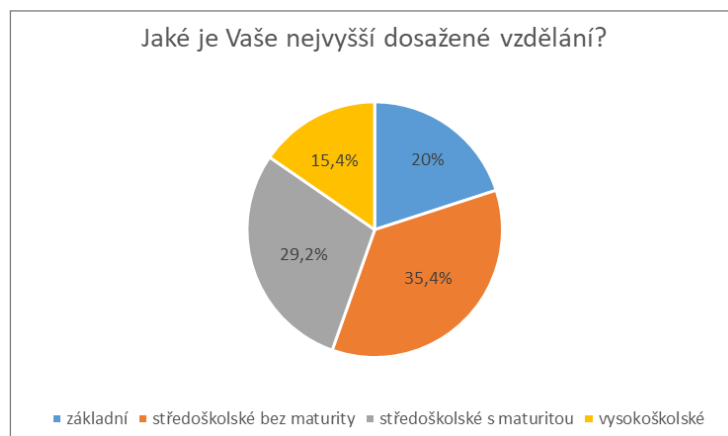
Obr. 13 **Pohlaví respondentů**
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dotazník vyplnili zaměstnanci různých věkových kategorií, nejpočetněji byla zastoupena skupina ve věkovém rozhraní 18 – 30 let. Konkrétní rozložení věkových skupin lze spatřit na obrázku č. 14.



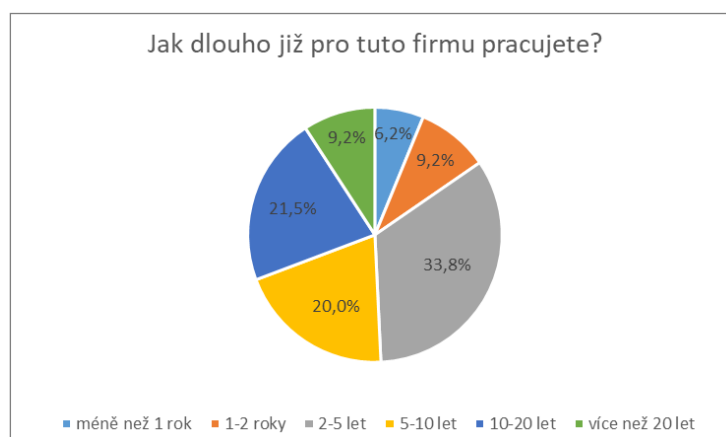
Obr. 14 **Věk respondentů**
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro získání uceleného přehledu o respondentech bylo v rámci dotazníkového šetření zjišťováno i jejich dosažené vzdělání. Dle očekávání, nejvíce zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou či s výučním listem. Konkrétní přehled je zobrazen na obrázku č. 15.



Obr. 15 **Vzdělání respondentů**
(Zdroj: Vlastní zpracování)

U respondentů se zjišťovala délka jejich působení ve firmě. Délka zaměstnání se pohybovala od méně než jednoho roku až po více než 20 let. Nejpočetněji byla zastoupena skupina, která ve firmě pracuje 2 – 5 let. Výsledky přehledně zobrazuje následující obrázek č. 16.



Obr. 16 **Délka pracovního poměru respondentů**
(Zdroj: Vlastní zpracování)

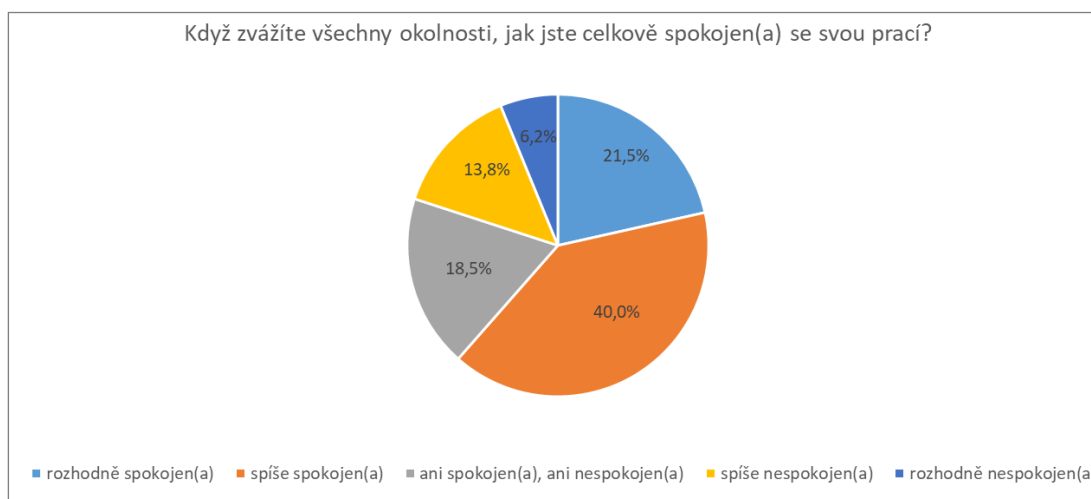
Na závěr zaměstnanci uvedli, na jakém středisku působí. Nejvíce respondentů bylo ze střediska Formovna a Cídírna, což odpovídá reálnému rozložení zaměstnanců, kdy tato dvě střediska jsou ve výrobním provozu nejpočetnější. Dle výsledků zobrazených na obrázku č. 17 lze vypožorovat, že dotazníkového šetření se vždy zúčastnil minimálně jeden respondent z každého oddělení.



Obr. 17 Středisko respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Spokojenost zaměstnanců

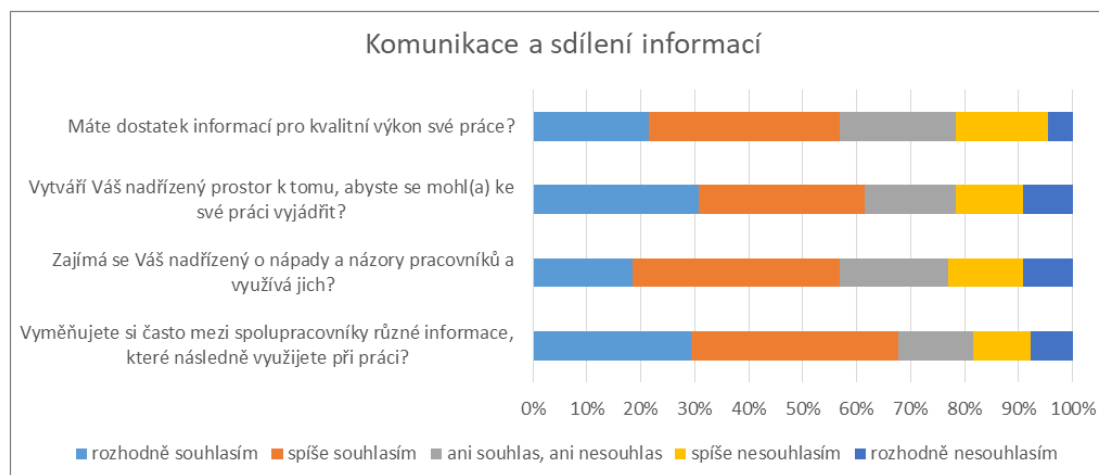
První otázka v dotazníku směřovala na celkovou spokojenost zaměstnanců. Dle výsledků, zobrazených na obrázku č. 18 je patrné, že více než polovina respondentů je obecně spokojena se svou prací. Výsledkem dotazníkového šetření bylo, že jedna pětina respondentů je ve firmě nespokojena. Možná řešení, jak zvýšit celkovou spokojenost a snížit množství nespokojených zaměstnanců budou uvedena v návrhové části.



Obr. 18 Celková spokojenost s prací
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Komunikace a sdílení informací

Dle výsledků dotazníků je komunikace ve firmě na dobré úrovni. Nadpoloviční většina je spokojena s komunikací se svým nadřízeným a má dostatek informací pro výkon své práce. Zaměstnanci mají pocit, že se svému nadřízenému mohou svěřit se svými názory a nápady. U otázky, zda nadřízený pracovník opravdu využívá jejich názory, byly odpovědi více protikladné. Polovina respondentů se domnívala, že jsou jejich nápady uplatňovány, druhá polovina si s tvrzením nebyla jistá či nesouhlasila. U této otázky se musí zvážit i možnosti vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci mohou uplatnit názory svých pracovníků v rámci svých oddělení, ale v rámci managementu celé firmy rozhoduje pouze vedení. U otázky týkající se komunikace přímo mezi spolupracovníky 67 % respondentů uvedlo, že mezi sebou sdílí informace, které jim pomáhají při práci. Samozřejmě záleží, z jakého oddělení dotazovaní byli, jelikož na každém středisku je komunikace různě důležitá pro výkon samotné práce a každý vedoucí dává na komunikaci jiný důraz. Mezi odpovídajícími se našli i respondenti, kteří s komunikací nejsou vůbec spokojeni. Z toho vyplývá, že vždy je prostor pro zlepšení. Vedení firmy by mohlo častěji konat setkání všech zaměstnanců, kde by byly sdíleny výsledky a hodnoty firmy, plány do budoucna a byl by dán i prostor pro připomínky a dotazy zaměstnanců.

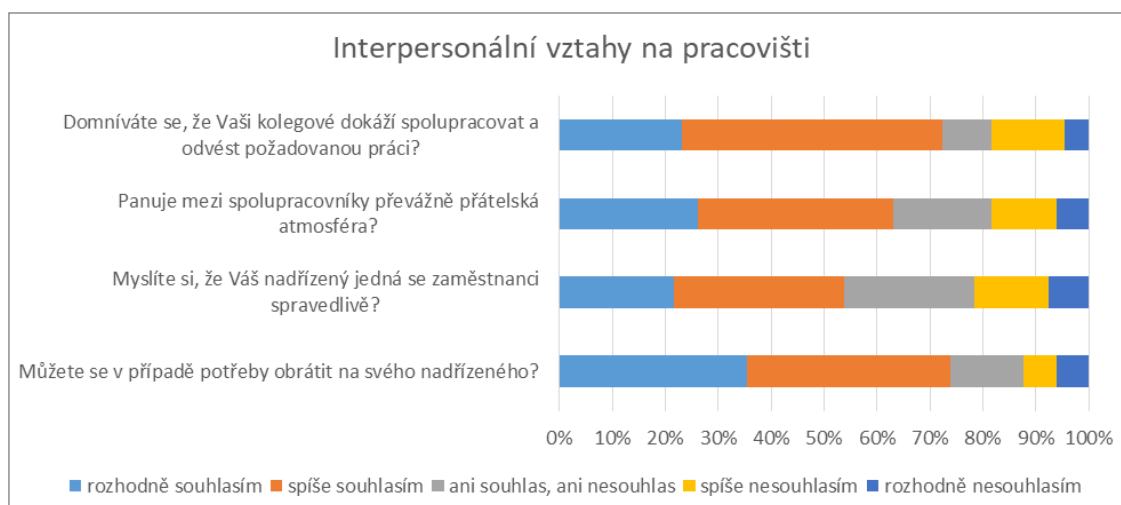


Obr. 19 **Komunikace a sdílení informací**
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Interpersonální vztahy na pracovišti

Další sada otázek byla věnována mezilidským vztahům na pracovišti. Respondenti velmi kladně ocenili vzájemnou spolupráci, kterou pozitivně hodnotilo 72 % dotazova-

ných. Atmosféra na pracovišti byla hodnocena převážně jako přátelská. Je těžké posoudit, zda negativní názory respondentů jsou z důvodu dlouhodobé nespokojenosti, nebo momentálním rozpoložením. V každé firmě a pracovním kolektivu jsou momenty, které mohou být pro zaměstnance stresující, vypjaté a nekomfortní. Vedení společnosti by ale mělo vždy usilovat o vytváření příznivých podmínek a přátelské atmosféry. Další otázka se zabývala tím, zda se zaměstnanci domnívají, že s nimi nadřízený jedná spravedlivě. Celkem 53 % dotazovaných uvedlo, že vnímají chování nadřízeného jako objektivní, 21 % s tvrzením nesouhlasilo a 24 % bylo nestranných. Respondenti byli z různých středisek, kdy každé středisko má jiného vedoucího. Každá osoba vnímá spravedlnost rozdílně, proto není jednoduché objektivně určit, jestli některý z nadřízených jedná nespravedlivě. Ve firmě existuje určitá hierarchie, která by měla zamezit nespravedlivému chování jednotlivce. Poslední otázka byla zaměřena na to, zda zaměstnanci mají pocit, že se na svého vedoucího mohou kdykoliv obrátit. Téměř tři čtvrtě dotazovaných odpovědělo pozitivně. Dle odpovědí můžeme konstatovat, že nadřízení si dokáží vytvořit důvěru u svých pracovníků a zaměstnanci nemusí mít obavy se jim svěřit.

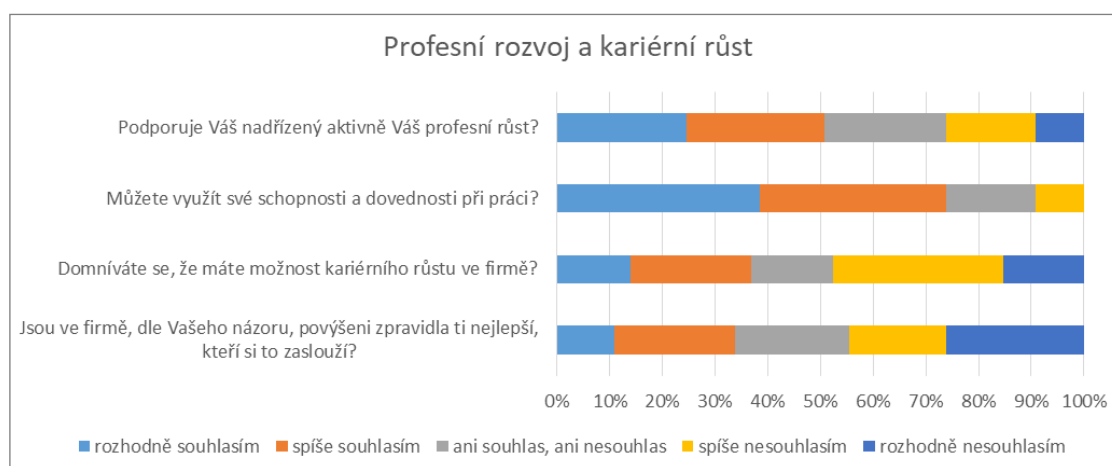


Obr. 20 **Interpersonální vztahy na pracovišti**
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Profesní rozvoj a kariérní růst

Otázky v této kategorii byly věnovány hodnocení podmínek profesního rozvoje ve firmě. Každý zaměstnanec ve firmě má jiné možnosti povýšení i osobní ambice. Existují zaměstnanci, kteří o povýšení nemají zájem a chtějí setrvat na stávající pozici. Jiní zaměstnanci by mohli mít o povýšení zájem, ale v oblasti ve které působí, již nejsou

možnosti, kam by mohli postoupit. Proto je velmi těžké zhodnotit odpovědi na otázky, zda nadřízený podporuje odborný růst, nebo zda zaměstnanci mají možnost kariérního růstu ve firmě. Vedení firmy by mělo zvážit, zda všem zaměstnancům nabízí stejné podmínky pro kariérní růst. Dle zaznamenaných odpovědí je názor respondentů na tuto problematiku různorodý. Vedení společnosti by se mělo při povýšení zaměstnanců vždy snažit o transparentnost. Zaměstnanci by měli být povýšeni za předem daných podmínek a okolností, aby nevznikaly pochybnosti z řad ostatních zaměstnanců. Další otázkou bylo, zda zaměstnanci mají pocit, že při práci využijí své schopnosti a dovednosti. Odpovědi na tuto otázku byly velmi pozitivní, žádný z respondentů neuvedl odpověď „rozhodně nesouhlasím“. Z dotazovaných má přes 73 % pocit, že své schopnosti a dovednosti při vykonávání práce uplatňují. Toto vnímání má jistě příznivý vliv na výsledky společnosti. Zaměstnanci, kteří dokáží při svém pracovním výkonu využít své schopnosti pracují vždy efektivněji.



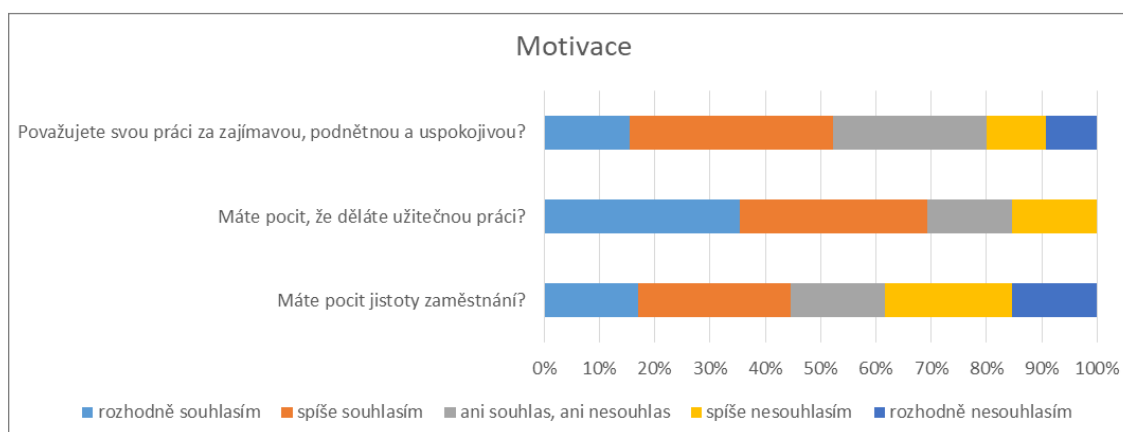
Obr. 21 **Profesní rozvoj a kariérní růst**
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odměňování a hodnocení/motivace

Předposlední oblast, která byla zahrnuta v dotazníku, se týkala vnitřní a vnější motivace zaměstnanců, důležitostí zaměstnaneckých benefitů. Nejdříve bylo zjišťováno, zda zaměstnanci pociťují vnitřní motivaci, zda jim práce připadá zajímavá a užitečná. Zhruba polovina respondentů uvedla, že jim práce připadá podnětná, zajímavá a uspokojivá. Druhá polovina dotazovaných s tvrzením nesouhlasila, nebo měla neutrální názor. Tyto odpovědi lze vysvětlit pomocí charakteru prací ve slévárně. Existují pozice, kde pracovník vykonává rutinní práci, která může po čase působit

jednotvárně. Více než 69 % dotazovaných uvedlo, že mají pocit, že vykonávají užitečnou práci. Nikdo z respondentů neuvedl, že by s tvrzením rozhodně nesouhlasil. Tyto odpovědi hodnotím velmi pozitivně, jelikož pro firmu je dobré mít motivované zaměstnance, kteří mají pocit užitečnosti.

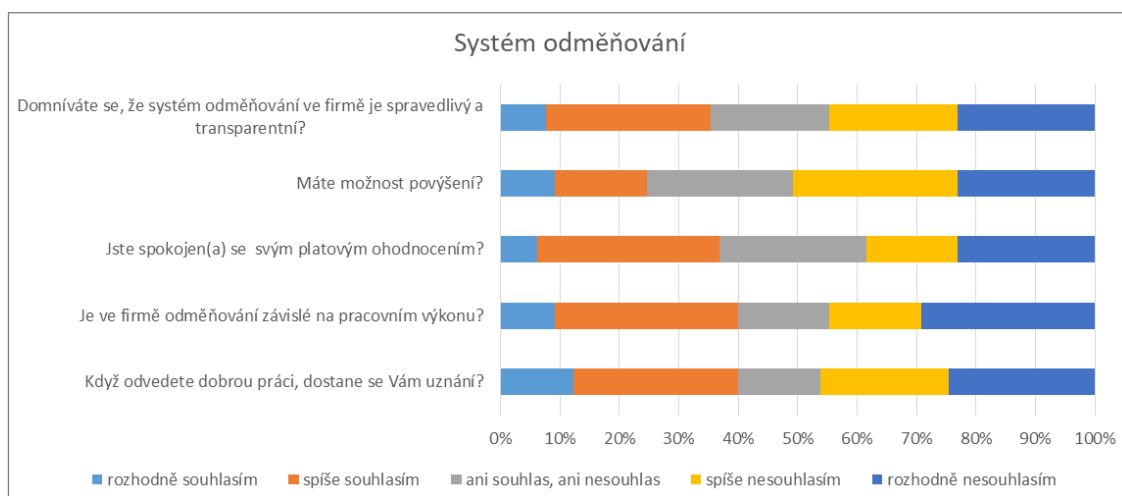
Odpovědi na otázku týkající se jistoty zaměstnání se velmi různily. Rozdílnost je dána tím, že slévárna působí na trhu automotive, kde situace je velmi nestabilní a podmínky se velmi často mění. Což pociťují i zaměstnanci. Bohužel těsně před tím, než byli zaměstnanci požádáni o vyplnění tohoto dotazníku společnost musela propustit několik dlouholetých zaměstnanců. Tato propouštěcí vlna se mohla promítnout i v odpovědích na tento dotazník. I přesto lze vidět, že 44 % zaměstnanců cítí jistotu zaměstnání, což je pro společnost velmi dobré zjištění.



Obr. 22 **Motivace**
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující okruh otázek byl zaměřen na systém odměňování ve společnosti. Respondenti systém odměňování nehodnotili jako příliš spravedlivý a transparentní. Proto bych společnosti doporučila, jak jsem zmiňovala výše, zlepšit komunikaci se zaměstnanci. Zdá se, že i přesto, že vedení společnosti informuje o podmínkách za jakých jsou vypláceny bonusy, zaměstnanci nejsou příliš spokojeni. Další otázka byla zaměřena na to, zda zaměstnanci mají dle jejich názoru možnost povýšení. Tato otázka souvisela částečně s předcházející oblastí Profesní rozvoj a kariérní růst. Dle očekávání více než polovina respondentů odpověděla, že nemají možnost povýšení. Bohužel se ve slévárně nachází pracovní pozice, které nemají přímou možnost kariérního růstu, proto zaměstnanci mohou mít pocit, že na povýšení nemají nárok. Na tvrzení týkající se

spokojenosti se svým platovým ohodnocením část respondentů odpověděla souhlasem a téměř stejný počet respondentů odpověděl nesouhlasem. Což značí rozpor mezi jednotlivými zaměstnanci. Do datazníkového šetření byli zařazeni všichni zaměstnanci různých pracovních pozic s rozdílným platovým ohodnocením. Při bližším prozkoumání odpovědí bylo zjištěno, že s platovým ohodnocením nejsou spokojeni převážně respondenti z výroby. Proto by společnost měla ověřit, zda zaměstnanci mají důvod k nespokojenosti. Téměř 30 % respondentů se nedomnívá, že odměňování je přiměřeně vázáno na pracovní výkon. Dle informací od společnosti, jsou na každou pozici definovány tarifní stupně a podmínky, za kterých dochází k navyšování mezd. Ostatní podmínky, za jakých jsou vypláceny příplatky a odměny, jsou uvedeny ve Mzdovém předpise, se kterým jsou všichni zaměstnanci při nástupu seznámeni. Přes 55 % repondentů má pocit, že pokud odvedou dobrou práci nedostane se jim uznání. Ve slévárenském provozu a při střídání směn, může být pro vedoucí pracovníky těžké pravidelně chválit a oceňovat všechny své podřízené. Možným návrhem, jak situaci zlepšit, jevždy na konci měsíce vyhodnotit nejproduktivnější zaměstnance oddělení, nebo ty, kteří firmě významně přispěli nad rámec svých povinností.



Obr. 23 **Systém odměňování**
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci této oblasti měli navíc zaměstnanci zhodnotit i spokojenost s firemními benefity. Přes 70 % respondentů není se současnými benefity spokojeno. Dle informací od manažerky personálního oddělení není momentální systém benefitů dostatečný, proto je pochopitelné, že zaměstnanci s ním nejsou spokojeni. Snaha o zlepšení benefitního systému bude předmětem k zabývání v návrhové části. Pomocí dotazníku

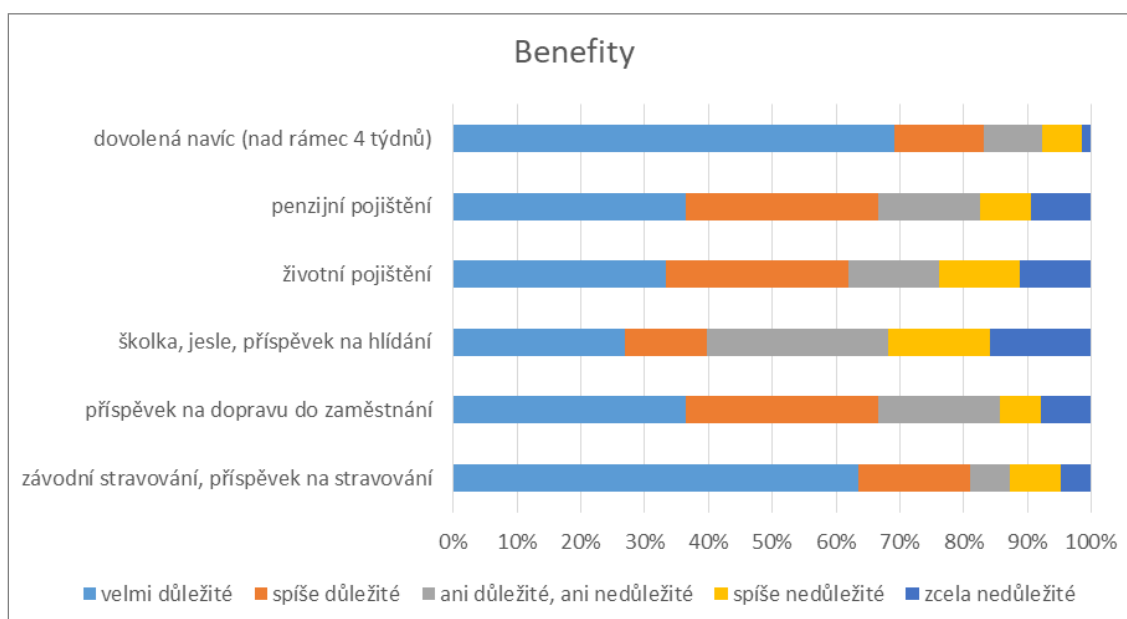
jsem se snažila zjistit o jaké zaměstnanecké benefity by zaměstnanci měli největší zájem. Navrhovala jsem tyto benefity:

- dovolená navíc,
- penzijní připojištění,
- životní pojištění,
- školka, jesle, příspěvek na hlídání,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- závodní stravování, příspěvek na stravování.

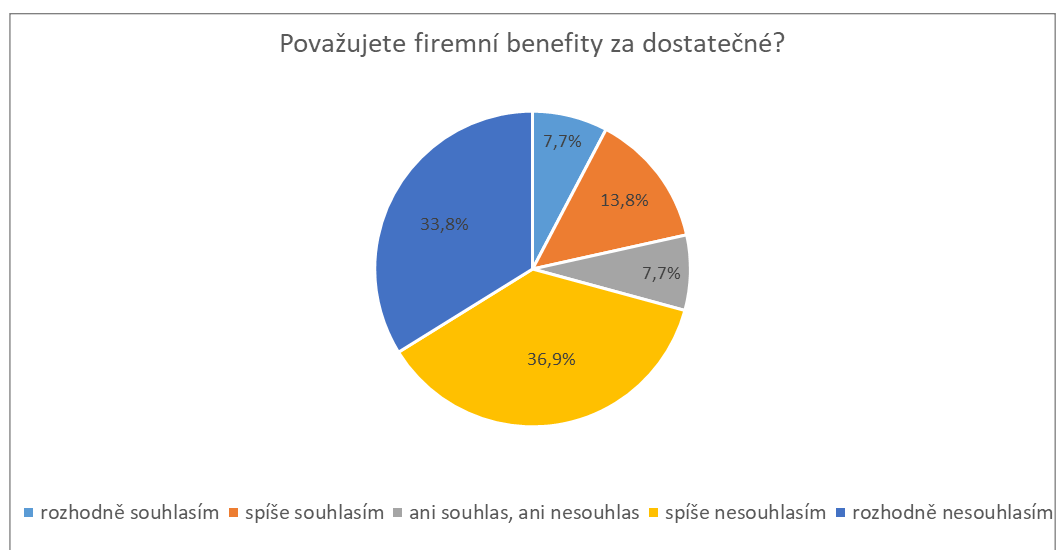
Za nejvíce důležitý benefit označili respondenti dovolenou nad rámec 4 týdnů. Tento benefit společnost již zaměstnancům poskytuje. Považuji za příznivé, že tento benefit má u zaměstnanců oblibu. Dále respondenti za nejvíce důležité považovali závodní stravování či příspěvek na stravování. Firma poskytuje svým zaměstnancům možnost závodního stravování přímo v areálu, které více než polovina zaměstnanců využívá. Najdou se však i takoví zaměstnanci, kteří o závodní stravování nemají zájem a uvítali by spíše příspěvek na stravování. Bohužel takovou možnost společnost nenabízí. Dle výsledků dotazníkového šetření mají respondenti zájem i o penzijní připojištění, životní pojištění a příspěvek na dopravu do zaměstnání. Žádný z těchto benefitů společnost nenabízí. Z respondentů 17 uvedlo, že by mělo zájem i o příspěvek na hlídání. Lze předpokládat, že o tento příspěvek mají zájem zaměstnanci, kteří mají malé děti, nebo plánují založit rodinu. Zaměstnancům byla poskytnuta možnost v dotazníku uvést o jaké další benefity by měli zájem, formou otevřené otázky. Mezi odpověďmi se nejčastěji objevovalo:

- stravenky,
- 13. plat,
- vánoční balíčky,
- příspěvek na sport, rekreaci či kulturu,
- vyšší prémie,
- příspěvek na dovolenou a Vánoce,
- rehabilitace, masáže,

- příspěvek na zdravotní péči,
- slevový poukaz do lékárny.



Obr. 24 **Benefity**
(Zdroj: Vlastní zpracování)

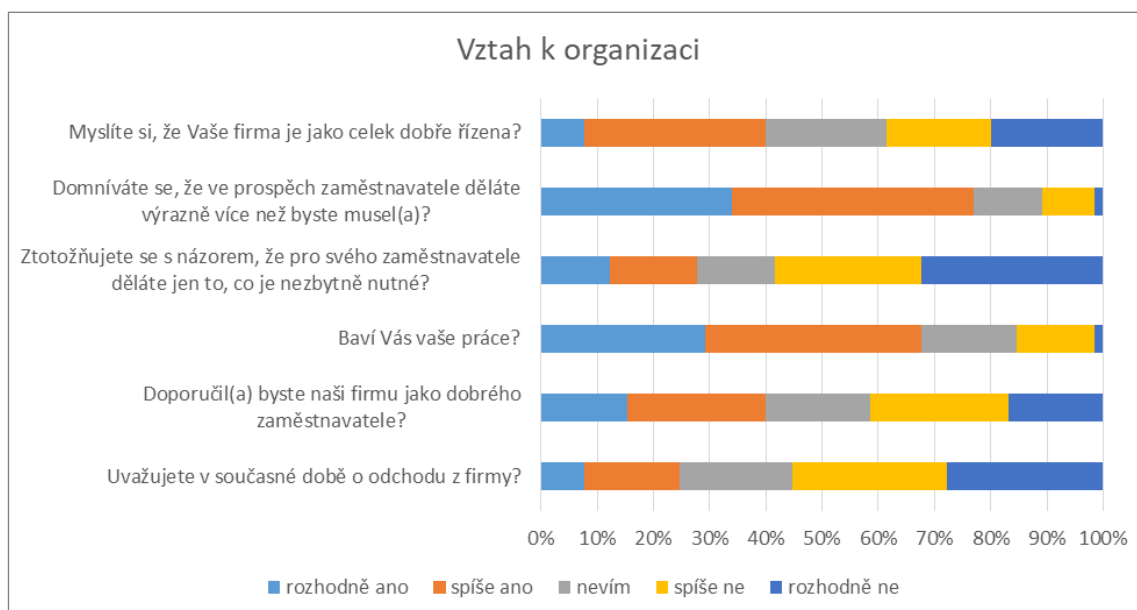


Obr. 25 **Dostatečnost benefitů**
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vztah k organizaci

Poslední oblast, zahrnutá v dotazníku, měla za cíl zhodnotit vztah zaměstnanců k organizaci. Přesně polovina respondentů hodnotí, že je firma jako celek dobře řízena. Možností, jak změnit názor ostatních respondentů, je několik. Důležité je zaměřit se na

efektivnější komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, aby se zaměstnanci cítili více zapojeni a váženi. Zbývající otázky se zabývaly angažovaností zaměstnanců vůči zaměstnavateli. Přes 73 % respondentů má pocit, že pro zaměstnavatele dělají více, než je jejich povinností. Pouze 27 % dotazovaných uvedlo, že pro firmu dělají pouze to co je nezbytně nutné. Pro firmu je jistě i příjemné zjištění, že 67 % dotázaných jejich práce baví. Velmi protichůdné odpovědi byly u předoslední otázky, která zjišťovala, zda by zaměstnanci doporučili firmu jako dobrého zaměstnavatele. Vedení firmy by určitě mělo zlepšit celkové vnímání svých zaměstnanců.



Obr. 26 **Vztah k organizaci**
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.10.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců v jednotlivých klíčových oblastech. Dotazníkové šetření zahrnovalo otázky z oblasti komunikace, interpersonálních vztahů, kariérního růstu, odměňování, motivace a vztahu k organizaci.

Z výsledku dotazníku vyplývá, že jedna pětina respondentů není s prací ve společnosti spokojena. Návrhy, které budou v této práci představeny, budou mít za cíl změnit názor těchto respondentů a zvýšit spokojenost ve společnosti.

Pro účely této práce byl důležitým zjištěním názor na současné benefity společnosti. Více než 70 % respondentů považuje benefity za nedostatečné. V rámci dotazníku bylo

umožněno zaměstnancům navrhnout vlastní firemní výhody, o které by měli zájem. U otázek týkajících se oblasti vztahu ke společnosti byly zaznamenány protichůdné názory, které mohou negativně ovlivnit vnímání společnosti navenek.

V návrhové části budou využita veškerá zjištění z dotazníkového šetření a návrhy budou zaměřeny na zlepšení celkového vnímání společnosti, podporu vztahů na pracovišti i zlepšení systému benefitů.

2.11 Rozhovor s vedením společnosti

Pro získání lepšího povědomí o současné situaci v podniku i z řad vedení, byla oslovena manažerka personálního oddělení a manažerka neustálého zlepšování a byly požádány o rozhovor. Interview se uskutečnilo s každou manažerkou individuálně. Rozhovor s manažerkou personálního oddělení se konal 10. 3. 2020 v prostorách společnosti. Rozhovor s manažerkou neustálého zlepšování se uskutečnil o den později 11. 3. 2020 také v prostorách společnosti. Vedla jsem s nimi polostrukturovaný rozhovor, kdy jsem měla předem připravené otázky. Byla jim však poskytnuta i možnost doplnit či rozvést určitou problematiku. Seznam konkrétních otázek je uveden v příloze. Cílem rozhovoru bylo zjistit jejich názor na celkovou spokojenost zaměstnanců.

2.11.1 Zjištěné informace z rozhovoru

Obě dotazované se shodly, že zaměstnanci nemají vážný důvod k nespokojenosti. Společnost svým zaměstnancům nabízí stabilní pracovní místo ve firmě působící na trhu přes 80 let, zajímavé prostředí slévárny a pracoviště blízko centra města Brna. Manažerky mají stejný názor, že by se měly zlepšit zaměstnanecké benefity i pracovní prostředí slévárny. Manažerka personálního oddělení by ráda představila nový systém benefitů, který by lépe odpovídal požadavkům zaměstnanců. Bohužel na to doposud neměla časový prostor. Proto bych se ráda systému benefitů věnovala i v návrhové části, kde bych představila možné benefity, které by firma mohla poskytnout. Benefity by se dle manažerky neustálého zlepšování měly rozdělit dle pracovních pozic, kdy by byly jiné benefity poskytnuty pracovníkům ve výrobě a jiné administrativním zaměstnancům. Dle jejího názoru by toto rozdělení naskytlo možnost přizpůsobit lépe benefity potřebám pracovníků a vedlo by k jejich vyšší spokojenosti. Zaměstnanci, kteří pracují manuálně, nebudou projevovat zájem o fyzické aktivity a naopak zaměstnanci

v kanceláři budou tyto aktivity vyhledávat. Manažerka personálního oddělení navrhuje také lépe propracovat věcnostní bonusy. Obě sdílí stejný názor, že by se mělo zlepšit celkové pracovní prostředí. Rekonstrukce šaten, jídelny a sociálního prostředí proběhla naposledy v 70. letech minulého století, proto by se do nich mělo více investovat. Ve výrobě by se měla vyměnit okna, zlepšit odsávání a osvětlení. Bohužel se jedná o velkou časovou a finanční investici, na kterou momentálně nejsou prostředky. Dle personální manažerky se firma nedostatečně prezentuje i ve svém okolí. Společnosti chybí české webové stránky, nemá náležitě zajištěnou inzerci při hledání nových zaměstnanců a zaměstnancům nejsou řádně prezentovány firemní hodnoty.

Obě manažerky považují finanční odměňování za dostatečné. Vyplácení bonusů je nastaveno spravedlivě a zaměstnancům jsou poskytnuty i další finanční odměny. Dle informací manažerky personálního oddělení finanční odměňování nepatří mezi důvody, které vedou zaměstnance k odchodu ze společnosti.

Obě souhlasí s názorem, že firma nepořádá dostatek společenských akcí pro zaměstnance. „Uspořádání takových akcí by stmelilo kolektiv, zvýšilo sounáležitost k firmě a dalo možnost prezentace dobrého jména společnosti pro širší veřejnost.“ sdělila manažerka neustálého zlepšování. Na otázku, zda se domnívají, že by vedení společnosti mělo podpořit i pořádání akcí pro samostatná oddělení, odpověděly, že určitě ano. Nápad, že by vedení poskytlo oddělením finanční částku, kterou by mohly využít na společnou aktivitu, považují za velmi dobrý a realizovatelný. Návrhy na společenské akce se budou zabývat v další části diplomové práce.

Kromě zlepšování benefitů a pořádání akcí by se vedoucí pracovníci napříč organizací měli soustředit na zlepšování vztahů se zaměstnanci a jednat s nimi na úrovni a na rovinu. Zaměstnanci by měli mít pocit odpovědnosti a mělo by se jim dát více najevo, že jsou pro firmu důležití a respektovaní, ať již finančním ohodnocením, benefity, dobrou komunikací s vedením či férovými podmínkami pro všechny.

2.11.2 Shrnutí rozhovoru

Otázky v rámci rozhovoru, byly pokládány tak, aby manažerky vyjádřily svůj názor k mým předpokládaným návrhům a celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Oslovené manažerky společně sdílí názor, že zaměstnanci nemají závažný důvod

k nespokojenosti. Shodují se, že nastavené mzdové podmínky pro zaměstnance jsou dostačující a není důvod je v blízké budoucnosti upravovat. Prostor pro zlepšení vidí převážně v nedostatečném systému benefitů, který nabízí mnoho možností, které by společnost mohla realizovat. Zaujal je i návrh na pořádání firemních akcí, které by jistě zlepšili vztahy na pracovišti a firemní kulturu. Dále by vedení společnosti mělo dle jejich názoru usilovat o modernizaci prostor slévárny a sociálního zázemí, která se bohužel v současné době neplánuje, především kvůli finanční náročnosti. Manažerka personálního oddělení zdůraznila také, že se společnost nedostatečně prezentuje svému okolí na internetu. Dle jejího názoru by společnost měla investovat do reklamních předmětů se svým logem, které by mohla při vhodných příležitostech poskytovat zaměstnancům a obchodním partnerům, což by jistě zlepšilo vnímání firmy. Obě manažerky na závěr rozhovoru uvedly, že by se měla zlepšit komunikace na pracovišti, především mezi vedoucími a zaměstnanci. Ze zjištěných informací z rozhovorů se bude vycházet při tvorbě návrhů na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

2.12 Souhrn analýz – analýza SWOT

Silné stránky

- součást silné mexické skupiny GIS
- sériová výroba brzd – nadčasový produkt
- dlouhá historie = zkušenosti
- kantýna a závodní stravování přímo v areálu firmy, čtvrtletní bonusy při splnění výrobního plánu, 5 týdnů dovolené
- lokace v centru Evropy
- zavádění průmyslu 4.0 ve výrobě

Společnost je součástí silné mexické skupiny, což jí zajišťuje stabilní místo na trhu a podporu ze strany skupiny. Díky své strategické poloze v centru Evropy dokáže pružně reagovat na poptávku v okolních státech. Specializace na sériovou výrobu brzdových systémů zaručuje odbyt i v budoucnu. Zatím na trhu neexistuje žádná alternativa brzdových systémů, která by pro společnost mohla znamenat ohrožení. Společnost se neustále snaží o modernizaci výroby zaváděním průmyslu 4.0, což příznivě působí na rychlost

výroby, plnění norem a spokojenost zákazníků. Slévárna na trhu působí již několik desítek let, za tu dobu se vyvíjela a získávala potřebné zkušenosti, které nyní uplatňuje.

Vzhledem k zaměření diplomové práce se za silnou stránku mohou považovat i benefity, které společnost nabízí a v dotazníkovém šetření byly hodnoceny kladně. Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s 5 týdny dovolené, čtvrtletními bonusy, kantýnou a závodním stravováním.

Slabé stránky

- povědomí o značce, online prezentace
- klíčové procesy nejsou plně automatizované
- množství benefitů pro zaměstnance
- zázemí pro zaměstnance
- sdílení firemních hodnot a kultury
- hlučné a prašné prostředí

I přes snahu společnosti o modernizaci výroby existují stále klíčové procesy, které nejsou plně automatizované. Pro společnost to znamená zpomalení výroby na určitých úsecích. Slévárenské prostředí je charakteristické vysokým hlukem a prašností. Tyto skutečnosti mohou negativně působit na zaměstnance, potenciální uchazeče o zaměstnání a subjekty nacházející se v okolí společnosti. Další slabou stránkou je zázemí pro zaměstnance, které je nemoderní a vyžaduje množství oprav.

Společnost nedostatečně investuje do zvyšování povědomí o značce a zlepšení její online prezentace. Z dotazníkového šetření i rozhovorů s vedením bylo zjištěno, že společnost nenabízí dostatečné množství benefitů. Společnost také nedostatečně komunikuje a sdílí firemní hodnoty se zaměstnanci, a tak není prohlubována firemní kultura.

Příležitosti

- atraktivní nabídky na outsourcingové služby
- nové technologie a výrobní zařízení
- noví zákazníci

- nové marketingové možnosti na trhu pro zviditelnění společnosti

Ve výrobě probíhá mnoho činností, které by mohly být outsourcovány, díky čemuž by se společnost mohla více soustředit na svoji hlavní náplň. Externí firmy by mohly převážně zajistit určité podpůrné činnosti ve výrobě. Neustálý vývoj technologií probíhá i v oboru slévárenství, pro společnost by to mohlo znamenat příležitosti, jak více zefektivnit výrobu. Snaha o zviditelnění společnosti a její propagaci v České republice by mohla mít příznivý vliv. Příležitostí, jak zvýšit své zisky, jsou pro společnost i noví zákazníci.

Hrozby

- atraktivní konkurenční nabídky práce
- změna legislativy
- nižší zájem zákazníků
- posílení postavení konkurence

Vývoj automotive trhu je velmi nestabilní, proto pro společnost představuje hrozbu v podobě snížení zájmu zákazníků o produkty. Změny v legislativě mohou také zapříčinit možné problémy ve společnosti. Posílení postavení konkurence může negativně ovlivnit pozici společnosti a odlákat zákazníky. Hrozbou spojenou s cílem této práce je i možný odchod zaměstnanců ke konkurenci, která nabízí lepší mzdové a pracovní podmínky.

2.12.1 Klasifikace SWOT analýzy

Klasifikace SWOT analýzy využívá soupis silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, který byl zpracován v předchozí kapitole. Tento soupis je oklasifikován váhami, aby bylo možné lépe identifikovat položky, které je potřeba zlepšit. Nejdříve se položky ohodnotí ve sloupci Hodnocení. U silných stránek a příležitostí se použije kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb se použije záporná stupnice od -1, což značí nejnižší nespokojenost až -5, což znamená nejvyšší nespokojenost.

Hodnocení je doplněno sloupcem Váha, ve kterém se vyjádří důležitost jednotlivých položek v dané kategorii. Součet vah v dané kategorii musí být roven 1. Čím vyšší číslo, tím je větší důležitost položky v dané kategorii a naopak.

Tab. 5 **Klasifikace silných stránek**

Silné stránky	Vliv	Váha	Celkem
Součást silné mexické skupiny	0,25	5	1,25
Nadčasový produkt	0,2	4	0,8
Široké zkušenosti v oboru – dlouhá historie	0,2	3	0,6
Lokace v centru Evropy	0,1	4	0,4
Závodní stravování, 5 týdnů dovolené, čtvrtletní bonus při splnění výrobního plánu	0,1	3	0,3
Zavádění průmyslu 4.0	0,15	4	0,6
	1		3,95

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. 6 **Klasifikace slabých stránek**

Slabé stránky	Vliv	Váha	Celkem
Povědomí o značce, online prezentace	0,2	- 4	- 0,8
Klíčové procesy ve výrobě nejsou plně automatizované	0,25	- 4	- 1
Množství benefitů pro zaměstnance	0,15	- 3	- 0,45
Zázemí pro zaměstnance	0,15	- 3	- 0,45
Sdílení firemních hodnot a kultury	0,15	- 3	- 0,45
Hlučné a prašné prostředí	0,1	- 1	- 0,1
	1		- 3,25

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. 7 **Klasifikace příležitostí**

Příležitosti	Vliv	Váha	Celkem
Atraktivní nabídky na outsourcingové služby	0,45	5	2,25
Nové technologie a výrobní zařízení	0,25	3	0,75
Noví zákazníci	0,1	3	0,3
Nové marketingové možnosti pro zviditelnění společnosti	0,2	4	0,8
	1		4,1

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. 8 **Klasifikace hrozeb**

Hrozby	Vliv	Váha	Celkem
Nižší zájem zákazníků	0,4	- 3	- 1,2
Změna legislativy	0,15	- 1	- 0,15
Atraktivní konkurenční nabídky práce	0,3	- 2	- 0,6
Posílení postavení konkurence	0,15	- 1	- 0,15
	1		- 2,1

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledný koeficient = 2,7

Výsledek 2,7 lze považovat za dobrý, vzhledem k použité stupnici. Porovnáním tabulek č. 5 a 6 je zřejmé, že silné stránky převažují nad slabými, což je pozitivní zjištění. Tento rozdíl není příliš velký, je třeba na slabých stránkách neustále pracovat. Z tabulek č. 5 a 7 vyplývá, že hodnoty silných stránek a příležitostí jsou relativně vysoké. Za významné body ze slabých stránek, zobrazených v tabulce č. 6, lze považovat množství benefitů pro zaměstnance, sdílení firemních hodnot a kultury, nedostatečné povědomí o značce a online prezentace. Porovnáním tabulek č. 7 a 8 je situace podobná, příležitosti převažují nad hrozbami. Největší hrozbu představuje atraktivní konkurenční nabídka práce.

2.13 Shrnutí analytické části

Analytická část obsahuje představení podniku, stručnou historii a jeho strategii. Z důvodu zaměření diplomové práce je popsána organizační struktura v podniku a blíže se specifikuje činnost personálního oddělení a nabízené benefity. Dále jsou provedeny analýzy vnějšího prostředí SLEPT analýza a Porterova analýza. Nejsou opomenuty ani analýzy vnitřního prostředí jako McKinseyho model 7S a marketingový mix. Je provedena i analýza odměňování ve společnosti.

Součástí této práce je dotazníkové šetření, kde je specifikován jak jeho cíl, skladba, tak i jeho výsledky a jejich interpretace. Na dotazníkové šetření navazuje rozbor rozhovorů s představitelkami vedení.

Veškeré poznatky z provedených analýz, dotazníkového šetření a rozhovorů jsou shrnuty ve SWOT analýze. Ze zjištěných skutečností se vychází při tvorbě návrhové části práce.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce se zaměřím na vlastní návrhy, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Návrhy budou vycházet z provedených analýz v analytické části, dotazníkového šetření a rozhovorů s představitelkami vedení společnosti. Návrhy se budou týkat několika oblastí, aby bylo možné zajistit celkovou spokojenost zaměstnanců.

První návrh se bude zabývat rozšířením systému benefitů. Dle provedeného šetření ve společnosti, podpořeného výsledky dotazníkového šetření a rozhovory není současný systém benefitů dostatečný. Zaměstnancům nejvíce chybí příspěvek na stravování, proto v návrhu bude obsaženo i možné řešení, jak by společnost mohla tento příspěvek poskytovat. Další možné návrhy, které by mohla společnost využít a rozšířit tak současný systém benefitů budou příspěvky na zdraví, životní pojištění a penzijní připojištění.

Druhý návrh se bude týkat prohlubování neformálních vztahů ve společnosti. Udržovat dobré pracovní vztahy ve společnosti je pro její fungování velmi důležité. Proto se návrhy v této oblasti budou orientovat na pořádání firemních akcí, kde se zaměstnanci mohou uvolnit od pracovního stresu a strávit s kolegy více času a lépe se poznat.

Třetí návrh bude mít, stejně jako předchozí návrhy, spojitost s interním marketingem. Bude představovat pouze nástin návrhu, jak by se společnost mohla více zviditelnit u zájmových skupin, jimiž jsou hlavně zaměstnanci a uchazeči o zaměstnání.

3.1 Rozšíření systému benefitů

Vedení společnosti není spokojeno se systémem benefitů, který v současné době nabízí svým zaměstnancům. Nabízených benefitů je malé množství a nejsou pro stávající ani nové zaměstnance příliš lákavé a uspokojujivé. Manažerka personálního oddělení by ráda aktualizovala systém benefitů, dle současných trendů, se zaměřením přímo na požadavky pracovníků slévárenského podniku. Dle provedeného dotazníkového šetření můžeme pozorovat, že ani zaměstnanci nejsou se současnými benefity spokojeni. Dostatečně vyhovující benefity hodnotí pouze 21,5 % zaměstnanců. Naopak 70,7 % zaměstnanců považuje benefity za nedostatečné.

Cílem je navrhnout takový systém benefitů, který bude vyhovovat zaměstnancům a nebude příliš finančně náročný pro společnost. V následující části práce budou vyjmenovány různé druhy benefitů. Každý z nich bude kriticky zhodnocen, zda vyhovuje požadavkům a potřebám společnosti a zda je vhodné jej zařadit do nabídky benefitů.

3.1.1 Týden dovolené navíc

Tento benefit společnost v současné době zaměstnancům již poskytuje. Jedná se o nepeněžní benefit, který bývá ve firmách často nabízen. Dle dotazníkového šetření ho většina zaměstnanců hodnotí jako velmi důležitý. Proto lze považovat za správné, že jej společnost nabízí a rozhodně by měl být benefit zachován i nadále.

Zaměstnanci mají nařízeno si vybrat dovolenou v době celozávodní dovolené v létě, která je stanovena na dobu 2-3 týdnů většinou na přelomu července a srpna. Dále využívají dovolenou během vánočních svátků v prosinci, kdy má společnost pozastaven provoz a ve výrobě probíhá údržba strojů. Z tohoto důvodu je pro zaměstnance výhodné mít týden dovolené navíc. Mohou tak zbývající dny využít dle vlastních potřeb.

3.1.2 Peněžní odměny

Slévárna nabízí svým zaměstnancům celou řadu peněžních odměn, které jsou vypláceny nad rámec základní mzdy. Tato forma benefitů je mezi zaměstnanci většinou vnímána velmi kladně a patří mezi nejoblíbenější. Jedná se o čtvrtletní bonusy, věrnostní bonusy, odměnu za doporučení nového zaměstnance, roční odměny apod. Blíže jsou všechny nabízené finanční odměny specifikovány v kapitole 2.9 Analýza odměňování.

Poskytované peněžní odměny hodnotím jako dostačující. Zaměstnanci mají velké množství příležitostí, kdy se jejich běžná mzda může navýšit. Jsou odměňováni několikrát do roka za splnění výrobních cílů i za dlouholetou věrnost společnosti. Proto nepovažuji za důležité navyšovat množství bonusů a odměn ani jejich výši.

Zaměstnancům je poskytována mzda dle tarifních skupin. Výše mzdového výměru se odvíjí od pracovní pozice a počtu měsíců/let odpracovaných ve společnosti. K navyšování mezd dochází po zkušební době, po odpracování 1 roku, 5 let atd. na základě hodnocení požadavků kladených na danou pozici. Každý rok také dochází k plošnému navyšování mzdového výměru o určité procento, které se odvíjí od ekono-

mického ukazatele míry inflace. Lze vidět, že k navyšování mezd dochází průběžně a systém navyšování je propracovaný. Proto nepovažují ani tuto oblast jako nutnou pro zlepšování.

3.1.3 Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění není v současné době podnikem nabízen. Z provedeného dotazníkového šetření plyne, že více než polovina respondentů by uvítala oba příspěvky. Větší zájem byl zaznamenán u penzijního připojištění.

Zavedení obou dvou příspěvků by pro společnost znamenalo zvýšení finančních nákladů, proto by bylo vhodné nejdříve zavést pouze jeden příspěvek. Tato praktika je uplatňována i u jiných společností, kdy je častěji poskytován příspěvek na penzijní připojištění. Dle zájmu zaměstnanců by bylo i pro slévárnu vhodné nabízet příspěvek na penzijní připojištění. Základním kritériem pro poskytnutí příspěvku by měl být pracovní poměr delší než 5 let.

Informace o penzijním připojištění a životním pojištění byly uvedeny v kapitole 2.8.1 Možné další benefity. Příspěvky zaměstnavatele jsou osvobozeny od sociálního a zdravotního pojištění a jsou daňově uznatelným nákladem.

Detailní finanční analýza příspěvků je nad rámec této práce. Společnost nabídnutí těchto příspěvků v blízké budoucnosti neplánuje, proto nejsou stanoveny ani konkrétní pravidla a částky, které by umožňovaly podrobnější pohled na tuto problematiku.

3.1.4 Jazykové kurzy

V současné době společnost nabízí svým zaměstnancům možnost využít kurzu anglického jazyka. Tyto kurzy mohou využívat všichni zaměstnanci a jsou plně hrazeny zaměstnavatelem. Kurzy jsou určeny pro různé jazykové úrovně. Zaměstnanci však o tento benefit neprojevují příliš velký zájem. Kurzy navštěvuje přibližně 8 zaměstnanců.

Poskytování tohoto benefitu není pro společnost příliš výhodné, vzhledem k počtu účastníků. Společnost by mohla svým zaměstnancům poskytovat kurzy i v jiných oblastech než jazykových, např. odborné kurzy spojené s danou pozicí. Vzhledem k nízkému zájmu o kurzy však ani vedení společnosti nemá v plánu tuto oblast více rozšiřovat.

3.1.5 Zdraví

Práce ve slévárně patří k fyzicky náročnějším. Zaměstnanci pracují v prašném a hlučném prostředí. Někteří pracovníci jsou vystaveni různým chemickým výparům. Zaměstnavatel se samozřejmě snaží snížit riziko vlivu pracovního prostředí na zdraví zaměstnanců přísnými bezpečnostními opatřeními. Zaměstnanci každý rok obdrží od společnosti vánoční balíčky, které jsou zaměřené na podporu zdraví zaměstnanců. Složení balíčků se každý rok mírně obměňuje, jejich základ však tvoří přípravky na posílení imunity a organismu, vitamíny proti nachlazení, vitamíny skupiny B a C, tablety na posílení kloubů, zubní pasta na podporu dentální hygieny a bylinný masážní gel. Složení balíčků je sestavováno takovým způsobem, aby si v nich každý zaměstnanec dokázal najít produkt, který mu bude vyhovovat a který využije. Vitamínové balíčky jsou distribuovány personálním oddělením a jsou určeny pro všechny zaměstnance.



Obr. 27 Ukázka vánočního balíčku
(Zdroj: Propagační materiály poskytnuté společností, 2019)

Předání vitamínů zaměstnancům prostřednictvím vánočních balíčků hodnotím jako velmi dobrý nápad. Zaměstnanci, tak dostanou od společnosti hmotný dárek, díky kterému si mohou posílit zdraví a imunitu a přípravky z něj mohou využívat celoročně.

Zdravý životní styl společnost podporuje i zajištěním nápojů na pracovišti. Zaměstnanci ve výrobě mají k dispozici slazené sycené nápoje různých příchutí. Zaměstnanci v administrativě mají k dispozici balené vody, čaj a kávu.

Péče o zdravotní stav zaměstnanců může přispívat k jejich vyšší výkonnosti, zlepšení efektivity i firemních výsledků. Z těchto důvodů bych společnosti doporučila nabídnout zaměstnancům další benefity spojené se zdravím. Jak již bylo řečeno, práce ve slévárně patří k fyzicky náročnějším, proto není vhodné nabízet zaměstnancům benefity spojené s fyzickými aktivitami. Zaměstnanci unavení po práci by je nevyužívali v plné výši a přílišná fyzická aktivita by mohla zhoršit jejich zdravotní stav. Proto pro společnost není vhodné nabízet různé karty, které zvýhodňují vstupy do posiloven a sportovních center. Společnosti by se naopak měla zaměřit na podporu aktivit, jako jsou masáže, plavání a wellness. Navrhovala bych zaměstnancům přispívat na tyto aktivity peněžní částkou. Zaměstnanci, kteří by prokázali např. účtenkou, že využili služby wellness, či byli na masáži nebo v bazénu, by měli nárok na příspěvek od zaměstnavatele. Výše příspěvku by se mohla pohybovat od 300 do 500 Kč dle rozhodnutí vedení a zaměstnanci by si jej mohli nárokovat dvakrát do roka. V tabulce č. 9 jsou vyčísleny maximální náklady na příspěvek, pokud by ho využili všichni zaměstnanci jednou či dvakrát do roka. Oblast, na kterou by se příspěvek vztahoval, by se samozřejmě mohla rozšířit dle požadavku vedení.

Tab. 9 **Maximální roční náklady na příspěvek na zdraví**

	Příspěvek 300 Kč	Příspěvek 500 Kč
Náklady – příspěvek 1x ročně	46 500 Kč	77 500 Kč
Náklady – příspěvek 2x ročně	93 000 Kč	155 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1.6 Stravování

Zaměstnanci mají k dispozici v areálu společnosti jídelnu, kantýnu, automaty na kávu a občerstvení. Kantýna je v provozu během ranní a odpolední směny, pracovníci si v ní mohou zakoupit nápoje a potraviny. Automaty jsou umístěny v sociální budově, aby mohly být k dispozici všem zaměstnancům i po dobu noční směny. Automaty jsou pravidelně doplňovány každý den. Slévárna poskytuje zaměstnancům i závodní stravování.

Stravování je zajišťováno externí firmou, která poskytuje jídlo i vlastní zaměstnance, kteří se starají o vydávání jídel a chod kantýny a kuchyně. Zaměstnanci, kteří chtějí využívat služby jídelny a mít tak nárok na obědy či večeře se musí zaregistrovat přímo v jídelně. Strávníci si mohou vybrat oběd z pěti standardních jídel a dvou minutek. Pracovníci ve výrobě mají nárok i na večeři, kdy si mohou vybrat ze dvou jídel. Pokud si zaměstnanci nevyberou z žádných nabízených jídel, mohou si zvolit bagety. Ceny jednotlivých jídel včetně příspěvků společnosti a doplateků zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce č. 10.

Tab. 10 Náklady na stravování (v Kč)

Varianta jídla	Cena jídla	Příspěvek společnosti	Doplatek zaměstnance
Oběd	65	36	29
Večeře	65	36	29
Bageta	65	36	29
Minutka	85	36	49

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ceník obědů, 2020)

K možnosti čerpání jídel je zaregistrováno celkem 118 zaměstnanců firmy. Pravidelně na obědy průměrně chodí 82 zaměstnanců. Výpočet byl proveden z dat za první čtvrtletí v roce 2020, která byla poskytnuta externí firmou zajišťující stravování. Za zaměstnance, kteří pravidelně využívají stravovací nabídku, jsou považováni ti, kteří čerpají nárok na jídlo více než 10krát za měsíc.

Tab. 11 Využívání závodního stravování

Počet zaměstnanců	
Zaregistrovaní k nároku na závodní stravování	118
Pravidelně využívající závodní stravování	82
Nepravidelně využívající závodní stravování	36
Nezaregistrovaní k nároku na závodní stravování	37

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podklady k vyúčtování obědů za I. čtvrtletí, 2020)

V tabulce č. 11 můžeme vidět, že i když je ke stravování přihlášeno 118 zaměstnanců, tak ne všichni nárok na jídlo pravidelně využívají. Ve společnosti jsou i zaměstnanci, kteří nejsou vůbec v jídelně zaregistrováni. Takoví zaměstnanci si stravu musí zajišťovat sami a společnost jim nic nepřispívá.

V této části práce bych se ráda zaměřila na zaměstnance, kteří nečerpají nárok na stravování, a ráda bych navrhla nový způsob, jak by společnost mohla na stravování přispívat všem. Možným řešením je poskytování stravenek. Příspěvek na stravování od společnosti by tak obdrželi i ti zaměstnanci, kteří v současné době nevyužívají služeb jídelny.

Zaměstnavatel není povinen, dle zákoníku práce, zaměstnanci poskytnout stravenky nebo příspěvek na stravování. Jedná se pouze o zaměstnanecký benefit, což platí i pro závodní stravování. Zaměstnavatel však musí poskytnout přestávku na jídlo a oddech o minimální délce 30 minut. Nárok na přestávku na jídlo vzniká zaměstnancům po odpracování 6 hodin.

Dle dotazníkového šetření má 82,5 % zaměstnanců zájem o stravenky. Společnost v současné době neposkytuje žádným zaměstnancům stravenky a tak nárok na příspěvek na stravování mají pouze ti zaměstnanci, kteří se stravují v závodní jídelně. Ráda bych společnosti navrhla poskytovat stravenky všem zaměstnancům a to v hodnotě 65 Kč, stejně jako je hodnota obědu, večeře či bagety. Příspěvek zaměstnavatele na stravenky by měl být stejný jako na obědy. Zaměstnanci budou hradit stejnou částku v obou případech, což zajistí, že pro ně budou obě dvě varianty stejně výhodné. Zaměstnanci díky tomuto návrhu budou moci pokaždé, když jim vznikne nárok na jídlo, využít nabídku jídelny nebo dostanou stravenky. Zajistí se tak rovné postavení všech zaměstnanců při nároku na příspěvek na stravování.

Pomocí docházkového systému se zaměstnancům vypočte celkový nárok na jídlo. Na základě dat od společnosti, která poskytuje závodní stravování, se vypočítá, kolik jídel zaměstnanec čerpal v jídelně. Porovnáním těchto dvou hodnot se zjistí, zda má zaměstnanec nárok i na stravenky.

Tab. 12 **Roční náklady na příspěvek na stravu**

	Počet zaměstnanců	Příspěvek na závodní stravování	Příspěvek na stravenky	Celkové náklady
Pravidelně využívající závodní stravování	82	667 152 Kč	0 Kč	667 152 Kč
Nepravidelně využívající závodní stravování	36	146 448 Kč	146 448 Kč	292 896 Kč
Nezaregistrovaní k nároku na závodní stravování	37	0 Kč	301 032 Kč	301 032 Kč
Celkem	155	813 600 Kč	447 480 Kč	1 261 080 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce č. 12 je uveden přehled celkových ročních nákladů na stravování. Při výpočtech se vycházelo z celkového počtu pracovních dnů v roce, který byl ponížen o nárok na dovolenou. Předpokládaný počet pracovních dnů v roce je 226 dnů. U zaměstnanců, kteří závodní stravování nevyužívají pravidelně, se předpokládalo, že jejich nárok na příspěvky bude rovnoměrně rozdělen mezi závodní stravování a stravenky. Společnosti se zvýší roční náklady v této oblasti o 447 480 Kč, jelikož bude nově přispívat i zaměstnancům, kteří nevyužívají závodní stravování, nebo ho nevyužívají pravidelně.

Elektronické stravenky

Společnosti navrhuji využít elektronické stravenky, kdy hodnota stravenek je nahrána na kartu. Výhodou elektronických stravenek je menší administrativní zátěž oproti papírovým stravenkám. Představuje také moderní způsob placení a šetří místo v peněžence. Pracovnice personálního oddělení pouze jednou rozdají karty zaměstnancům, díky čemuž každý měsíc ušetří čas, který by musely věnovat rozpočítávání a rozdávání papírových stravenek všem zaměstnancům. Každý měsíc se na karty nabijí částky, na které mají zaměstnanci nárok pomocí webového rozhraní poskytovatele stravenek. Správa karet je jednoduchá jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Karta funguje jako běžná platební karta, umožňuje kontaktní i bezkontaktní platbu. Kartou lze platit vyšší částky než papírovými poukázkami. Výhodou karty oproti papírovým stravenkám je také to, že částka je zaplacená v přesné hodnotě, uživatelé si tak nemusejí zjišťovat, zda podnik při platbě stravenkami vrací hotovost, nebo kolik jich mohou najednou použít.

Společnosti navrhuji využít elektronickou stravenku Gastro Pass Card od společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s., zobrazenou na obrázku č. 28. Elektronickou stravenkou lze platit v dostatečném množství provozoven v České republice. Výhodou této společnosti je jednoduchost při první registraci. Zaměstnanci se nemusí registrovat na žádné webové stránky poskytovatele, pouze zadají vlastní PIN při první transakci.



Obr. 28 Ukázka elektronické stravenky Gastro Pass CARD
(Zdroj: Sodexo, 2020b)

Stravenky jsou obecně velmi oblíbené. Jejich implementování však není tak jednoduché. Pokud by se vedení společnosti rozhodlo pro poskytnutí stravenek, znamenalo by to zvýšení administrativní zátěže pro personální oddělení. Stravenky by se museli zahrnout do mzdového systému. Musel by se upravit docházkový systém pro výpočet nároků na jídlo. Personalistka by musela každý měsíc provést výpočty nároků na stravování u všech zaměstnanců, pomocí kterých by se určovali částky na elektronické poukázky. Využití elektronických poukázek oproti papírovým poukázkám by znamenalo úsporu času. Rozdávání papírových poukázek 155 zaměstnancům každý měsíc by bylo velmi časově náročné a neefektivní. Výhody elektronických poukázek již byly zmíněny výše. Hlavní výhodou je možnost opakovaného nabíjení a moderní způsob placení. Všichni zaměstnanci by získali nárok na příspěvek na stravování od zaměstnavatele a samostatně by se mohli rozhodnout, jakým způsobem ho budou čerpat. Společnosti bych doporučila tento benefit zaměstnancům poskytnout.

3.1.7 Shrnutí návrhu rozšíření systému benefitů

Existuje velké množství benefitů, které podniky svým zaměstnancům mohou poskytnout. Aby bylo poskytování zaměstnaneckých výhod co nejefektivnější, měly by být zaměřeny na potřeby zaměstnanců a korespondovat s firemními cíli. Důležité je také pravidelně informovat zaměstnance o aktuální nabídce benefitů, aby je mohli naplno využívat.

Výhody rozšíření systému benefitů:

- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- věrnost firmě,
- přilákání nových zájemců o práci.

Nevýhody rozšíření systému benefitů:

- nepřímá vazba na produktivitu práce,
- zvýšení finančních nákladů společnosti,
- vyšší administrativní náročnost pro personální oddělení.

Společnosti bych doporučila zachovat stávající benefity ve formě týdne dovolené navíc, finančních odměn, zajištění stravování a vitamínových balíčku. Stávající systém by se dle mého názoru měl rozšířit o příspěvek na stravování v podobě stravenek, o který projevilo zájem velké množství respondentů v dotazníkovém šetření. Jedinou negativní stránkou jsou vyšší finanční náklady. Zdraví zaměstnanců by se vedle vitamínového balíčku mělo podpořit i ve formě příspěvku na prospěšné aktivity spojené s relaxací a odpočinkem.

Všechny návrhy byly konzultovány s manažerkou personálního oddělení. Představené návrhy jsou v souladu s benefity, které by manažerka ráda nabízela v budoucnu. Zavedení každého benefitu představuje pro společnost náklad. Z toho důvodu jsem možnosti příspěvku na životní pojištění a penzijní připojištění detailně nespecifikovala, jelikož existuje mnoho aspektů, které musí zvážit manažerka personálního oddělení ve spolupráci s finančním oddělením. Všechny představené návrhy musí v poslední řadě schválit generální ředitel.

3.2 Firemní akce

Pro každou společnost je důležité mít tým lidí, který si navzájem důvěřuje a dokáže efektivně plnit své cíle a úkoly. Této důvěře se těžko dosahuje pouze během pracovní doby, kdy se zaměstnanci soustředí především na svůj výkon. Dobré vztahy mezi zaměstnanci mají vliv i na atmosféru na pracovišti. Snad každý pracovník dá přednost přátelskému kolektivu, který se navzájem podporuje. Ve výrobní společnosti není lehké pozitivně ovlivnit vztahy na pracovišti a posílit firemní kulturu.

Předmětem návrhu bude soustava firemních akcí, které by měly za cíl utužit kolektiv. Teambuildingové akce, které zaměstnance uvolňují od pracovního stresu, jsou velmi důležitou součástí firemní kultury. Firemní akce představují i vhodný způsob, jak zaměstnancům poděkovat za odvedenou práci. Pravidelná setkání pracovního kolektivu prohlubují vztahy ve společnosti a přispívají k propojování zájmů a cílů jednotlivce a organizace. Dle dotazníkového šetření se přes 63 % dotazovaných domnívá, že mezi pracovníky panuje přátelská atmosféra. Cílem dále představených návrhů je toto procento zvýšit, aby spokojenost zaměstnanců s atmosférou byla na lepší úrovni.

3.2.1 Vánoční večírek

Společnost v současné době pořádá pouze jednu firemní akci, kterou je vánoční večírek. V loňském roce se setkání uskutečnilo v nedaleké restauraci. Pozváni byli všichni kmenoví zaměstnanci. Při vstupu byl všem nabídnut uvítací alkoholický či nealkoholický nápoj. K dispozici bylo občerstvení formou rautu, plně hrazeno organizací. Z nápojů bylo na výběr pivo, víno, voda a teplé nápoje, které platil zaměstnavatel. Ostatní alkoholické a nealkoholické nápoje, cigarety a jiné občerstvení si zaměstnanci hradili sami. Vánoční posezení se konalo 10. 12. 2019 od 14:30 hod. Večírek byl zahájen proslovem generálního ředitele, který zaměstnancům poděkoval za práci v uplynulém roce, shrnul firemní cíle a zdůraznil, čeho firma za rok dosáhla. Součástí proslovu bylo i seznámení zaměstnanců s plánovanými cíli na příští rok. Následoval proslov manažerky personálního oddělení, která zaměstnancům poděkovala za přízeň a spolupráci během roku. Poté následovala volná zábava, během které se mohli zaměstnanci občerstvit.

Na večírku nemohli být přítomni pracovníci odpolední směny a ti, kteří nastupovali na noční směnu, z důvodu zvoleného času konání. Vedoucí pracovníci byli požádáni vede-

ním, aby sestavili směny tak, aby se večírku mohli zúčastnit zaměstnanci, kteří v minulých letech museli být v době večírku na směně. Toto řešení však není příliš vhodné. I ve firmě se setkala s nepochopením ze strany zaměstnanců, kteří o večírek měli zájem a rádi by se sešli se svými kolegy. Akce se zúčastnilo dle údajů společnosti 54 osob. Nízká účast se projevila i na ceně za občerstvení. Fakturovaná částka byla 53 000 Kč o 70 000 Kč nižší než plánované náklady na tuto akci.

Nový návrh

Ráda bych společnosti navrhla změnit datum konání vánočního večírku tak, aby se ho mohlo zúčastnit co nejvíce zaměstnanců. Ve společnosti během vánočních svátků probíhá odstávka strojů, aby na nich mohla být provedena údržba. Výroba je tedy přerušena a zaměstnanci čerpají dovolenou v druhé polovině prosince. Navrhuji vánoční setkání uskutečnit první den odstávky. Tak se zajistí, že většina zaměstnanců se bude moci večírku účastnit, jelikož nebudou mít pracovní povinnosti. Vedení společnosti má zájem o to, aby účast na večírku byla co největší, o čemž svědčí i předpokládaný rozpočet, který byl v loňském roce téměř dvojnásobný oproti skutečným nákladům. Zvolené restaurační zařízení je pro tuto akci velmi vhodné, jelikož se nachází v těsné blízkosti areálu společnosti. Zaměstnanci se tak nebudou muset přesouvat daleko. Kvalita restaurace a obsluhy je dostačující a jsou s ní všichni spokojeni. Restaurace nabízí k pronajmutí dostatečně velký salonek, který je pro společnost kapacitou vyhovující. Předpokládaná účast by byla určitě vyšší, mohla by vzrůst až na dvojnásobek loňské účasti. Někteří zaměstnanci nebudou mít o večírek zájem ať už z osobních nebo pracovních důvodů. Program večírku by mohl být stejně jako v loňském roce zahájen proslovem generálního ředitele a manažerky personálního oddělení následován volnou zábavou a možností občerstvení.

Tab. 13 Vánoční večírek

	Účast	Náklady	Rozpočet
Mínulý rok	54	53 000 Kč	120 000 Kč
Předpoklad	100	99 000 Kč	120 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní podklady finančního oddělení, 2019)

V tabulce jsou shrnuty údaje za minulý rok a předpokládané hodnoty, pokud by se společnost rozhodla uskutečnit večírek během celozávodní dovolené, kdy by se ho mohlo zúčastnit více zaměstnanců. Rozpočet na obě dvě akce by zůstal zachován. Větší účastí by se zvýšily náklady, ale i přesto by byl rozpočet dostačující. Aby byl dodržen rozpočet, akce by se mohlo maximálně zúčastnit 120 osob. Určitě ne všichni zaměstnanci mají o večírek zájem. Ve výpočtech se předpokládá, že se třetina zaměstnanců večírku nezúčastní.

3.2.2 Společenské akce

Zaměstnanci projevili o firemní akce zájem i jejich pořádání je pro společnost výhodné, pro zlepšení mezilidských vztahů a firemní kultury. Proto bych ráda navrhla, aby slévárna uspořádala druhou společenskou akci v letních měsících. Tématem akce by mohl být den dětí nebo den otevřených dveří, či jejich kombinace.

Den otevřených dveří

Den otevřených dveří by se mohl pořádat pro rodinné příslušníky a známé zaměstnanců. Zaměstnanci by tak mohli sami ukázat své rodině, kde pracují, provést je po areálu firmy a blíže jim vysvětlit své zaměstnání. Zaměstnanci by mohli přivést i své známé, kteří mají zájem o práci ve slévárně a chtějí se o ní dozvědět více. Pro personální oddělení by bylo výhodou, že by se potenciální zájemci dozvěděli o práci přímo od zaměstnanců, kteří dokáží přesně specifikovat vlastní pracovní povinnosti.

Zajištění bezpečnosti při prohlídce výrobní haly

Slévárenské prostředí je specifické vyšší prašností, hlukem a vibracemi. Možné nebezpečí představuje i pohyb vysokozdvizných vozíků, které převážejí roztavený kov či hotové výrobky. Jedná se tedy o nebezpečný provoz. Z toho důvodu by společnost musela zavést několik bezpečnostních opatření, aby návštěvníci byli vystaveni minimálnímu riziku. Manažerka bezpečnosti a ochrany zdraví při práci by musela, ve spolupráci s ostatními odděleními, prostředí výroby uzpůsobit tak, aby pohyb návštěvníků byl bezpečný. Po konzultaci s manažerkou bezpečnosti navrhuji den otevřených dveří uspořádat v den odstávky strojů. K pravidelné odstávce dochází vždy na přelomu července a srpna, kdy zaměstnanci čerpají řádnou dovolenou. První den této celozávodní dovo-

né by byl perfektní pro uspořádání akce, jelikož pracovníci by se mohli přípravě věnovat v pracovních dnech. Pozastavení strojů zvýší bezpečnost pohybu osob po výrobní hale. Obvykle návštěvníci, kteří jsou provázeni po hale, musí mít ochranné prostředky. Těmi jsou brýle, ochranná kšiltovka proti nárazu s výztuhou, reflexní vesta a návleky na boty s kovovou špicí. Kvůli omezenému množství ochranných prostředků by do výroby byly pouštěny malé skupinky max. 15 lidí. Exkurze po výrobě by se mohli zúčastnit pouze osoby starší 12 let. Před zahájením prohlídky projdou všichni účastníci vstupním bezpečnostním školením, které je informuje o možných rizicích a o tom, jak by se při pohybu ve slévárně měli chovat a čemu se vyvarovat. Během odstávky se zvýší viditelnost v hale, jelikož se sníží prašnost. Návštěvníkům se bude lépe dýchat a lépe uslyší výklad provázejícího pracovníka. Pro zajištění bezpečného pohybu osob po hale by měla být vyznačena trasa v dostatečné vzdálenosti od strojů, po které se návštěvníci mohou pohybovat. U jednotlivých stanovišť by mohli být vystaveny fotografie, které zachycují, jak stroje vypadají za chodu. Tyto fotografie byly vytvořeny již před několika lety a s jejich pomocí by se návštěvníci mohli lépe seznámit s chodem slévárny. Ukázka fotografie je zobrazena na obrázku č. 29. Společnost by návštěvníkům mohla nabídnout občerstvení, které by mohlo být podáváno v jídelně, případně na volném prostranství v areálu, kde by bylo zajištěno i posezení.



Obr. 29 **Pohled na tavící pece**
(Zdroj: Příručka pro zaměstnance, 2020)

Den dětí

Den dětí navrhuji také uskutečnit v době odstávky výroby. Pro rodiny s dětmi by mohl být jedinečný zážitek moci se podívat do slévárenského prostředí. Navrhuji uspořádat doprovodný program v rozlehlém areálu slévárny. Rodiče s dětmi by mohly nahlédnout i do oddělení metrologie a kvality, kde by jim byla předvedena práce s mikroskopy a měřicími zařízeními. Slévárna vyrábí formy pro své odlitky z písku, děti by si jejich výrobu mohly za zjednodušených podmínek sami vyzkoušet. Pro děti by mohly být připraveny různé hry a soutěže, které by jim zpříjemnily den. Součástí programu by mohl být i skákací hrad a pro každé dítě by byl připraven malý dárek. K dispozici by bylo i občerstvení a možnost posezení. Tato událost by mohla být skvělá příležitost, jak se blíže seznámit se svými kolegy a jejich rodinami, prohloubit vztahy či navázat nová přátelství.

Kalkulace nákladů na společenské akce

V následující tabulce jsou uvedeny očekávané náklady na uskutečnění těchto akcí. Při vyčíslení nákladů se vycházelo z předpokládané účasti 200 osob. Při kalkulaci bylo snahou snížit očekávané náklady v oblastech, kde by mohly být využity možnosti areálu. Pro návštěvníky bude připraveno občerstvení. Cateringové služby by mohla zajistit stejná firma, která poskytuje závodní stravování. Díky dlouholeté spolupráci by bylo možné se domluvit na příznivějších cenách. Občerstvení by bylo k dispozici v prostorách jídelny. Zaměstnanci s rodinami by si mohli vybrat z nabídky teplých jídel, studené kuchyně a moučníků. Obsluhu u občerstvení by zajistili zaměstnanci poskytovatele stravování. Návštěvníci by si mohli vychutnat občerstvení přímo v prostorách jídelny, nebo využít připravené venkovní posezení. V případě nepříznivého počasí budou venkovní lavice se stoly chráněny velkoplošnými stany. Po celý den budou návštěvníkům poskytnuty nealkoholické nápoje a pivo. Pro děti bude připraven doprovodný program. Na volném prostranství mezi sociální a administrativní budovou budou umístěny atrakce pro děti s obsluhou. Děti budou moci využít skákací hrad, trampolíny a nafukovací skluzavku. V areálu se mohou nacházet i stanoviště, kde se budou konat různé soutěže a malování na obličej. Obsluhu těchto stanovišť budou zajišťovat dobrovolníci z řad zaměstnanců, případně najatí animátoři. Za účast v soutěžích budou děti odměněny sladkostí a při odchodu obdrží dárkový balíček na památku. Nápoje a sladké odměny by společnost

mohla nakoupit za nižší ceny ve velkoobchodu. Návštěvníkům by byli k dispozici toalety v sociální budově. Pro lepší orientaci v areálu společnosti budou návštěvníkům poskytnuty orientační plánky. Ceny v tabulce jsou uvedeny včetně DPH.

Tab. 14 **Přehled nákladů na akce**

Položka	Předpokládaná cena
Pronájem venkovního posezení	5 000 Kč
Pronájem stanů	18 000 Kč
Občerstvení	25 000 Kč
Nápoje	10 000 Kč
Dětské atrakce	20 000 Kč
Sladké odměny	7 000 Kč
Celkem	85 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MORAVIA PROPAG, 2020; AQUAZORBING, 2020; SVP, 2020)

3.2.3 Akce jednotlivých středisek

Stejně důležité jako prohlubovat vztahy všech zaměstnanců ve firmě, je důležité utužovat vztahy pracovníků na jednotlivých střediscích. Ráda bych společnosti doporučila zaměřit se na zlepšování vztahů v jednotlivých kolektivech. Vztahy mezi kolegy na stejném pracovišti mohou být leckdy vypjaté a vlivem pracovního stresu může docházet ke konfliktům. Někteří zaměstnanci se mohou cítit v kolektivu nevítáni či přehlíženi. Zlepšovat vztahy během pracovní doby je velmi těžké a na některých střediscích přímo nemožné, jelikož pracovníci nemají čas na konfrontaci svých pocitů. Proto mým návrhem je vytvořit pro zaměstnance podmínky, za kterých se mohou sejít mimo pracovní dobu se svými kolegy a nadřízeným. Prostředí mimo firmu je uvolněnější a nabízí pracovníkům příležitost se více otevřít. Kolegové tak získají jedinečnou možnost, jak se lépe seznámit. Pro vedoucí pracovníky je to také příležitost, jak poznat nepracovní stranu svých zaměstnanců, jejich zájmy, koníčky a rodinné situace.

Vedení společnosti navrhuji vyčlenit každému středisku peněžní částku, kterou by zaměstnanci mohli využít na osobní setkání mimo pracovní dobu. Vedoucí střediska by

musel oznámit plánované setkání finančnímu a personálnímu oddělení. Zaměstnanci by mohli peněžní obnos využít na posezení v restauračním zařízení a spojit ho s nenáročnou aktivitou např. bowling, kulečnick či šipky. Společenské hry by mohly pomoci zaměstnancům se uvolnit a zapojit se do kolektivu. Cílem těchto akcí je stmelit pracovníky, aby ve firmě dokázali fungovat jako skutečný tým. Všichni zaměstnanci by měli mít pocit, že jsou součástí kolektivu, což by mělo mít pozitivní vliv na jejich pracovní morálku a produktivitu. Každé středisko by mělo nárok na uspořádání této akce jednou do roka.

Tab. 15 Náklady na akce jednotlivých středisek

Středisko	Počet zaměstnanců	Celková poskytnutá částka
Cídírna	32	9 600 Kč
Tavírna	15	4 500 Kč
Jaderna	21	6 300 Kč
Formovna	31	9 300 Kč
Údržba	17	5 100 Kč
Kvalita	16	4 800 Kč
Technologie	12	3 600 Kč
Logistika	5	1 500 Kč
Personální oddělení	3	900 Kč
Finanční oddělení	3	900 Kč
Celkem	155	46 500 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce č. 15 jsou zobrazena veškerá oddělení a střediska s počty kmenových zaměstnanců. Navrhují, aby společnost na každého zaměstnance, poskytla peněžní částku 300 Kč. Tato částka byla odhadnuta na základě průměrné útraty jednoho člověka ve standartním restauračním zařízení, když si objedná jídlo i nápoje. Společnost by tuto akci sponzorovala jedenkrát do roka, tzn. celkové roční náklady 46 500 Kč. Žádné další finanční ani jiné náklady společnosti nevzniknou, jelikož setkání si bude plánovat ve-

doucí oddělení sám se svými kolegy. Kontrolou pro finanční oddělení, že finanční prostředky byly opravdu poskytnuty na setkání zaměstnanců, budou účtenky z restauračního zařízení a fotografická dokumentace zaměstnanců na místě.

3.2.4 Shrnutí návrhu pořádání firemních akcí

Cílem návrhu bylo představit nabídku několika akcí, které by se mohly konat v průběhu celého roku. První zmíněnou akcí je vánoční večírek, se kterým má společnost již své zkušenosti. Nový návrh obsahuje změnu data uskutečnění večírku tak, aby se ho mohlo zúčastnit co nejvíce zaměstnanců. Druhý návrh představuje 2 akce, které se ve společnosti ještě nekonaly. Jsou jimi Den otevřených dveří a Den dětí. Z těchto akcí si společnost může vybrat, která akce je jí bližší a kterou by se rozhodla uskutečnit. Poslední návrh zohledňuje vztahy přímo na střediscích a nabízí takový návrh, jehož cílem je stmelení kolektivu. Jedná se o akce jednotlivých středisek, kterým by byly poskytnuty finance, jež by mohly využít na posezení v restauraci dle vlastního uvážení.

Výhody pořádání firemních akcí:

- podpora budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci,
- zlepšení kvality života v organizaci,
- vybudování pozitivní a přátelské atmosféry,
- zvýšení produktivity a efektivnosti,
- podporování firemní kultury,
- zvýšení odolnosti vůči negativním vlivům a zlepšení přizpůsobování se na změny,
- snížení fluktuace – snížení nákladů na nábor.

Nevýhody pořádání firemních akcí:

- zvýšení firemních nákladů,
- časová náročnost na přípravu a organizaci.

Dle rozhovorů s manažerkami je patrné, že společnost plánuje postupně investovat do spokojenosti svých zaměstnanců, proto by se mohly navrhované akce brzy průběžně realizovat. Pořádání akcí vyžaduje i zapojení většího počtu zaměstnanců. Personální

oddělení ve spolupráci s finančním oddělením by muselo pečlivě akce naplánovat, což je časově náročné. Pokud by se konala akce Den dětí či Den otevřených dveří museli by se zapojit i dobrovolníci z řad zaměstnanců, kteří by s programem během akce vypomáhali. Společnost by mohla dobrovolníkům za jejich práci vyplatit peněžní odměnu za mimořádné služby firmě, což by je motivovalo k zapojení.

3.3 Propagace společnosti

Z rozhovoru s manažerkou personálního oddělení vyplynulo, že se společnost nedostatečně prezentuje svému okolí. Jelikož slévárna v Brně je pouze dceřinou společností a vedení je ve Španělsku a Mexiku, nemá společnost webové stránky v českém jazyce. V dnešní době to může být problém převážně pro zájemce o práci, kdy si většina vyhledává informace na internetu. Jazyková překážka může být i u dalších zájmových skupin. Společnost se nedostatečně prezentuje i na ostatních webových stránkách a sociálních aplikacích.

Společnost by měla zajistit tvorbu webových stránek v češtině, kde by byly prezentovány základní informace o slévárně. Zájemci o práci by zde mohli najít bližší informace o společnosti, její hodnoty a cíle, ale i seznam pracovních pozic, které jsou poptávány. Vytvoření firemního profilu i na jiných webových stránkách, určených k prezentaci a hledání nových pracovníků, by mohlo zvýšit povědomí o firmě a zájem uchazečů. Společnost by mohla pomocí těchto nástrojů zvýšit informovanost zaměstnanců o firemních hodnotách. Dle slov manažerky personálního oddělení není v současnosti prezentace těchto hodnot dostatečná. Většina pracovníků je na sociálních sítích aktivních, proto by je mohla sdělení firmy zaujmout. Samozřejmě firemní hodnoty by měly být prezentovány i jinou formou. Personální oddělení by mohlo vytvořit jednoduché letáky shrnující firemní hodnoty, které by mohly být umístěny v prostorách firmy a prezentovány i na firemních akcích.

Na zvyšování spokojenosti nemají vliv pouze benefity a společenské akce, ale i hmotné dárky. Společnost by měla věnovat pozornost vytvoření kolekce předmětů s logem společnosti. Tyto předměty jsou ve firmách velmi oblíbené, zlepšují vnímání společnosti zaměstnanci a slouží k marketingovým účelům. Předměty by mohly být darovány zaměstnancům při různých příležitostech se záměrem zvýšit jejich sounáležitosti ke společnosti. Pro zaměstnavatele by bylo výhodou, že by jeho logo zaměstnanci reprezentovali.

vali i mimo prostory společnosti. Momentálně slévárna nemá žádné předměty s logem, které by mohla svým zaměstnancům poskytnout. Propagační předměty by mohly být předávány i novým zaměstnancům společně s letákem firemních hodnot. Firma by tak mohla působit více atraktivně.

3.4 Realizace návrhů

Všechny návrhy by měly být dlouhodobého charakteru. Vedení společnosti by mělo umožnit jejich realizaci a dbát na kontrolu plnění návrhů. Personální oddělení provede plánování jednotlivých návrhů z časového hlediska. Následně finanční oddělení sestaví rozpočet těchto návrhů. Obě oddělení musí navzájem spolupracovat a doplňovat se. Plán realizace společně s rozpočtem bude předložen na schválení vedení společnosti v čele s generálním ředitelem.

Rozpočet představený finančním oddělením by měl být sestaven tak, aby návrhy mohly být realizovány v plné výši dle představených plánů a nemuselo by docházet k ústupkům.

Po schválení bude realizace všech návrhů v kompetenci personálního oddělení. Pracovník personálního oddělení zajistí komunikaci s dodavatelskými společnostmi, se kterými bude navázána spolupráce. Musí také dostatečně informovat zaměstnance o nových skutečnostech, aby je mohli v plné míře využívat. Důležitá oznámení jsou umísťována na nástěnku ve společných prostorách a zasílána e-mailem. Personální oddělení by si mělo přiřadit k jednotlivým návrhům kompetentní pracovníky ze svých řad. V následující tabulce č. 16 je znázorněn časový harmonogram uskutečňování návrhů.

Tab. 16 Časový harmonogram realizace návrhů

Návrh	Časová realizace
Stravenky	od září 2020
Příspěvek na zdraví	od listopadu 2020
Vánoční večírek	prosinec 2020
Společenské akce	červenec 2021
Akce jednotlivých středisek	průběžně v roce 2021
Propagace společnosti	druhá polovina roku 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Všechny navrhované změny nemohou být realizovány ihned. Z časového a finančního hlediska je důležité přiřadit prioritu k jednotlivým návrhům. Musí se stanovit přesný časový plán implementace jednotlivých zlepšení tak, aby byly co nejvíce efektivní a účinné. Společnost má zájem postupně zlepšovat oblasti, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců, neboť současné podmínky ve společnosti jsou z personálního i finančního hlediska pro změny příznivé.

Nejdříve by měl být uskutečněn benefit stravenek, který byl zaměstnanci v dotazníkovém šetření velmi vyžadován. V letních měsících není vhodné zavádět tento benefit z důvodu čerpání dovolených a nebylo by možné rozdat elektronické stravenky všem zaměstnancům. Dle možností společnosti je reálné benefit stravenek poskytnout od měsíce září.

Po zavedení benefitu stravenek může následovat realizace příspěvku na zdraví. Zavedení tohoto příspěvku by bylo vhodné co nejdříve, jelikož o něj zaměstnanci projevili zájem v dotazníkovém šetření. Aby mělo personální oddělení dostatek času na přípravu zavedení tohoto benefitu a informování zaměstnanců, je navrženo zahájit poskytování tohoto benefitu od měsíce listopadu 2020.

V prosinci se uskuteční pravidelný vánoční večírek. Dle návrhu by se mělo změnit datum jeho uskutečnění, aby se ho mohlo zúčastnit co nejvíce zaměstnanců. V tuto chvíli není známý termín zahájení celozávodní dovolené v měsíci prosinci, proto nelze stanovit přesné datum realizace.

Na konci roku bývá vedením schvalován rozpočet na příští rok. Do rozpočtu by měly být zahrnuty náklady na realizace společenských akcí a akcí jednotlivých středisek, aby se mohly uskutečnit již v roce 2021. Společenská akce v podobě Dne otevřených dveří či Dne dětí se uskuteční na začátku letní celozávodní dovolené. Akce jednotlivých středisek se budou konat dle preferencí jednotlivých oddělení v průběhu celého roku.

Zlepšování propagace společnosti není momentálně prioritou, a proto bude odsunuto až na druhou polovinu roku 2021. Díky tomu bude mít společnost dostatek času detailně naplánovat, v jakých oblastech by se ráda zviditelnila a jakým způsobem toho dosáhne.

3.5 Analýza rizik

Zavádění změn ve společnosti je spojeno s jistými riziky. Snahou společnosti by mělo být možná rizika identifikovat a nalézt způsoby, jak se proti nim zajistit. V této kapitole budou identifikována některá možná rizika, ohodnocena a budou představeny způsoby, jak se proti nim zajistit.

3.5.1 Identifikace rizik

Nespokojenost zaměstnanců

Největším rizikem je špatné zvolení firemních benefitů, které pro zaměstnance nebudou lákavé. K nespokojenosti zaměstnanců může vést i změna jejich preferencí, které se během života mění. Pokud společnost nebude průběžně benefity přizpůsobovat přáním a potřebám svých zaměstnanců, může následně dojít ke zhoršení vztahů, komunikace a pracovní morálky. Při poskytování benefitů společnost očekává nárůst spokojenosti zaměstnanců, která povede ke zvýšení produktivity, zlepšení efektivnosti a snížení množství zmetků. Nespokojenost zaměstnanců se může projevit v nenaplnění všech těchto očekávání, což by pro společnost nebylo přínosné.

Nabídka benefitů konkurence

Riziko pro společnost dále představuje nabídka benefitů ze strany konkurenčních podniků. Těmi jsou v tomto případě myšleny podniky, do kterých mohou zaměstnanci přejít. Pokud bude značný rozdíl mezi benefity, které nabízí slévárna a ostatní podniky může se stát, že se zaměstnanci rozhodnou společnost opustit. Zvýšení fluktuace může mít

negativní vliv na výsledky společnosti. Nedostatečný systém benefitů může způsobit problémy i při náboru nových zaměstnanců.

Administrativní chyby

Díky zvýšené administrativní náročnosti kvůli vyššímu počtu nabízených benefitů, může docházet k administrativním chybám. Ty mohou být způsobeny systémem i pracovníkem personálního oddělení. Rizikem může být špatné spočítání nároků na stravenky, či přiřazení peněžních nároků nesprávným zaměstnancům.

Nesprávná kalkulace nákladů

Dalším rizikem je nesprávná kalkulace nákladů, která v důsledku přinese vyšší náklady, než byly původně plánovány. Změna finančních možností firmy může vést k nedostatku finančních prostředků, které byly plánovány pro realizaci návrhů.

Změny v legislativě

Legislativní změny patří mezi vnější faktory, které nelze ovlivnit. Firemní benefity jsou diskutovaným tématem i v oblasti legislativy. Může se stát, že se změní zákonné podmínky, které budou mít vliv na poskytování benefitů a náklady společnosti.

3.5.2 Kvantifikace rizik

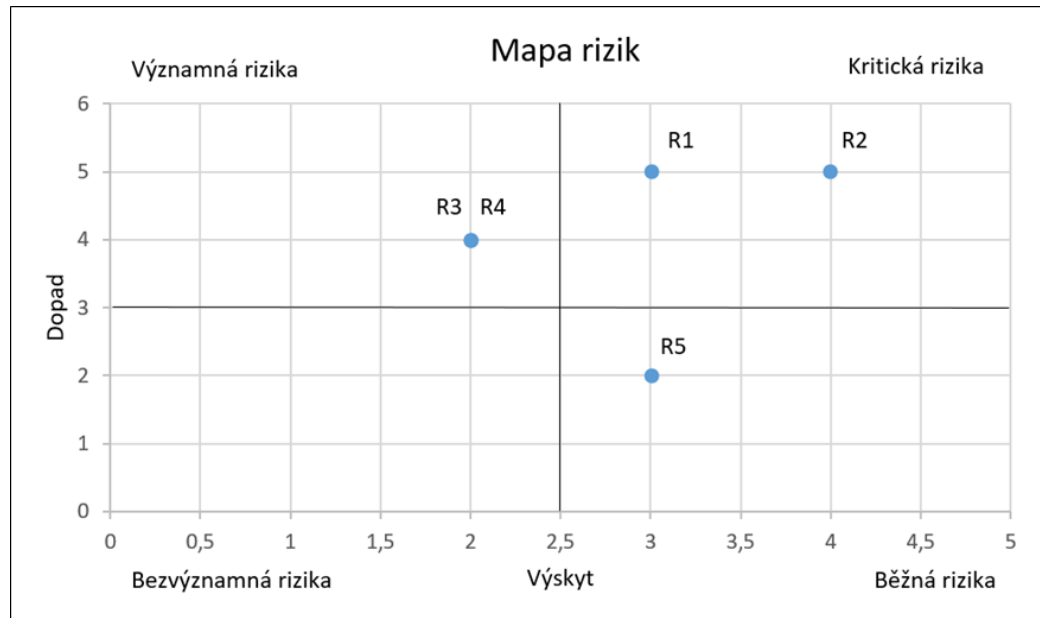
Při analýze rizik byla nejdříve stanovena všechna možná rizika, ke kterým by mohlo během realizování změny dojít. Následně se k daným hrozbám přiřadí pravděpodobnost jejich uskutečnění a dopad na aktiva. Pravděpodobnost a dopad hrozeb bude hodnocen na škále 0 až 5, kdy 0 je nejmenší riziko a 5 je největší. Významnost rizika zjistíme tak, že vynásobíme pravděpodobnost rizika s dopadem rizika.

Tab. 17 Pravděpodobnost, dopad a významnost rizik

Označení	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Významnost
R1	Nespokojenost zaměstnanců	3	5	15
R2	Nabídka benefitů konkurence	4	5	20
R3	Administrativní chyby	2	4	8
R4	Nesprávná kalkulace nákladů	2	4	8
R5	Legislativní změny	3	2	6

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky č. 17 lze vypočítat, že největším rizikem je nabídka lákavých benefitů ze strany konkurence a nespokojenost zaměstnanců. Naopak legislativní změny představují pro společnost nejmenší riziko. Významnost rizik je graficky znázorněna na následujícím obrázku.



Obr. 30 Mapa rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z mapy rizik lze vyčíst, že dvě rizika jsou považována za kritická a dvě za významná. Kritická rizika mohou mít výrazný vliv na podnik, proto je potřeba snažit se je elimino-

vat. Možným zajištěním proti rizikům je pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců a jejich požadavků např. dotazníkovým šetřením. Dle zjištěných výsledků by se měly upravovat další plány v oblasti benefitů. Důležitým zaopatřením je i důkladné sledování situace v ostatních podnicích a snažit se jim konkurovat v nabídce benefitů. Možností, jak se zajistit proti významným rizikům, je kontrola pracovníků na personálním a finančním oddělení a svěřením pravomocí zkušeným zaměstnancům.

3.6 Shrnutí návrhové části

Návrhová část se věnovala možným zlepšením, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců. Návrhy zasahovaly jak do finančních, tak i nefinančních oblastí motivace. Byly navrhovány tak, aby zlepšily vztahy na pracovišti, stmelily kolektiv, posílily pracovní morálku a uspokojily přání a potřeby zaměstnanců. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců povede k lepší atmosféře na pracovišti, efektivnější práci a zlepšení firemních výsledků. Opatření vycházela především z dotazníkového šetření a provedených analýz.

Představené návrhy se týkaly rozšíření systému benefitů, zavedení firemních společenských akcí a akcí jednotlivých středisek. V krátkosti byl představen návrh zabývající se zvýšením propagace společnosti. V závěru této části byl vytvořen přibližný časový harmonogram realizace jednotlivých návrhů. Byl představen schvalovací proces, který předchází uskutečnění návrhů. Následně byla určena rizika, jejich dopad a pravděpodobnost. Při zavádění nových změn je nutné rizika identifikovat a navrhnout možná opatření proti nim.

Každý návrh je spojen s nutným vynaložením nákladů, které firmě přímo nepřinesou zisk, ale to neznamená, že nejsou důležité. Společnost musí stejně tak, jako o své zákazníky, pečovat i o své zaměstnance. Spokojení zaměstnanci dokáží napomoci splnit cíle, zasloužit se o rozvoj firmy a zachovat jí věrnost v těžkých obdobích. Přízeň zaměstnanců je v dnešním vysoce konkurenčním prostředí velmi důležitá a mnohdy na ní závisí úspěch společnosti na trhu. Finančním přínosem pro společnost by mohlo být snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců. Zajištění stálých a spokojených zaměstnanců povede také ke snížení zmetkovitosti. Nižší počet zmetků zvýší příjmy společnosti a efektivitu práce.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnout změny, jak pomocí nástrojů interního marketingu zvýšit jejich spokojenost. Vybranou společností byla slévárna, která působí na automobilovém trhu a zabývá se výrobou brzdových systémů do osobních a nákladních automobilů. Společnost poskytuje svým zaměstnancům pouze několik základních benefitů a příliš se nezabývá zlepšováním firemní kultury a komunikace na pracovišti.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy marketingu. Vzhledem k zaměření práce byla pozornost věnována personálnímu marketingu a lidským zdrojům. Byly specifikovány personální činnosti a jejich význam pro organizaci. Spokojenost zaměstnanců je spojená s jejich motivací, proto se práce zabývala i tímto tématem. V neposlední řadě byly teoreticky shrnuty zaměstnanecké výhody a péče o zaměstnance.

Navazující analytická část se zabývala představením podniku a seznámením s konkrétní situací, týkající se převážně zaměstnaneckých benefitů a systému odměňování. Byly provedeny základní analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, a to analýza SLEPT, Porterova analýza, McKinseyho model 7S a marketingový mix. V podniku bylo provedeno dotazníkové šetření, orientované na měření spokojenosti zaměstnanců. Otázky se týkaly následujících oblastí: spokojenost s prací, komunikace a sdílení informací, interpersonální vztahy na pracovišti, profesní rozvoj a kariérní růst, odměňování a hodnocení, vztah k organizaci. Pro zjištění bližších detailů o situaci ve společnosti byly uskutečněny i rozhovory s manažerkou personálního oddělení a manažerkou neustálého zlepšování, které poskytly názor na danou problematiku z pohledu vedení. Veškeré získané poznatky byly využity při tvorbě SWOT analýzy a vycházelo se z nich při tvorbě návrhů.

Zaměstnanci projevili v rámci dotazníkového šetření největší nespokojenost se současným systémem benefitů. Z toho důvodu se první návrh, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců, týkal jeho rozšíření. Zejména o poskytnutí stravenek a příspěvku na zdraví.

Cílem další oblasti návrhů byla snaha o zlepšení komunikace a vzájemných vztahů na pracovišti a prohloubení celopodnikové kultury. V práci byl popsán návrh pořádání Dne otevřených dveří a Dne dětí. Dalším doporučením pro vedení společnosti bylo podpořit setkávání jednotlivých středisek i mimo pracovní prostředí formou finančního příspěvku.

Poslední navrhovaná oblast se zabývala zviditelněním podniku na webových stránkách a jeho celkovou prezentací na veřejnosti. Návrhy byly sestavovány tak, aby co nejlépe korespondovaly s finančními možnostmi podniku a jeho vizí do budoucna.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ABB, 2020. *Operátor výroby* [online]. ABB © 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: https://new.abb.com/jobs/cs/details/CZ69402353_E1

AQUAZORBING, 2020. *Kompletní zajištění akce* [online]. AQUAZORBING.CZ s.r.o. © 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.hradynazahrady.cz/cz/kompletni-zajisteni-akce>

Armstrong, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

Barták, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.

Benefit plus, 2018. *E-Stravenky Stravování bez limtů* [online]. BENEFIT PLUS © 2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.benefit-plus.eu/e-stravenky/>

Ceník obědů. Brno: Vybraná společnost, 2020

CommScope Czech Republic s.r.o., 2020. *Operátor výroby – možnost pracovat na 2 směny* [online]. LMC s.r.o. © 1996 - 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/nabidka/1456434106/?rps=78>

Český statistický úřad, 2019a. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. Český statistický úřad © 2019 [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Český statistický úřad, 2019b. *Investice do výzkumu a vývoje byly rekordní* [online]. Český statistický úřad © 2019 [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/investice-do-vyzkumu-a-vyvoje-byly-rekordni>

Český statistický úřad, 2019c. *Průmysl v roce 2019* [online]. Český statistický úřad © 2019 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumysl-v-roce-2019>

Český statistický úřad, 2020a. *Nezaměstnanost v Jihomoravské kraji k 31.prosinci 2019* [online]. Český statistický úřad © 2020 [cit. 2020-01-11]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2019>

Český statistický úřad, 2020b. *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2019* [online]. Český statistický úřad © 2020 [cit. 2020-01-11]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2019>

ČNB, 2020. *Zpráva o inflaci I-2020* [online]. Česká národní banka © 2019 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/Zprava-o-inflaci-I-2020/>

Deník.cz, 2019. *Příspěvek na životní pojištění zaměstnance příliš výhod nenabízí* [online]. VLTAVA LABE MEDIA a.s. © 2019 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z:

<https://www.denik.cz/ekonomika/prispevek-zamestnavatele-na-zivotni-pojisteni-zamestnance-prilis-vyhod-nenabizi-20190911.html>

Doskočilová, Veronika, 2017. *S některými stravenkami zaplatíte téměř všude. S jinými málokde* [online]. Internet info, s.r.o., © 1998 - 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z:

https://www.mesec.cz/clanky/s-nekterymi-stravenkami-zaplatite-temer-vsude-s-jinymi-malokde/?fbclid=IwAR32-iRDFelPUBGy7DtK18H_XYbj5DSDDlsmEBhfPGpFxS84vwoOjG2WLXs

Duchoň, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4.

Edenred, 2020a. *Ticket Restaurant Papírová stravenka* [online]. Edenred CZ s.r.o. © 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/produkty/papirove-poukazky/ticket-restaurant/zamestnavatel>

Edenred, 2020b. *Ticket Restaurant Card Elektronická stravenková karta* [online]. Edenred CZ s.r.o. © 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/produkty/papirove-poukazky/ticket-restaurant/zamestnavatel>

Erben, David, 2020. *Letošní daňově nejvýhodnější stravenka má hodnotu 131 Kč* [online]. Finanční a ekonomické informace, ©2020 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://faei.cz/letosni-danove-nejvyhodnejsi-stravenka-ma-hodnotu-131-kc/?fbclid=IwAR3iHsSWWazDrzMVewJ7O8VDeRYYMe699J4sxablnJtoCFWWG5S25QMriKE>

Ernst Leopold, s.r.o., 2020. *Výroba a provoz, Blansko – Slévárenský dělník* [online]. JOOBLE © 2007 - 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://cz.jooble.org/desc/5197660493511195543?ckey=v%C3%BDroba+a+provoz+-+sl%C3%A9v%C3%A1rensk%C3%BD+technik+technolog&rgn=-1&pos=3&elckey=7398948190268511370&p=1&sid=-7556162765235593019&age=686&relb=100&brelb=100&bscr=1%2C06920969486237&scr=1%2C06920969486237&iid=-5377296256064652611>

Etický kodex. Brno: Vybraná společnost, 2018

Eurydice, 2019. *Česká republika: Politická a ekonomická situace* [online]. Evropská unie, ©2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs

Finance.cz, 2018. *Životní pojištění: jiné má úředník a jiné má kaskadér* [online]. Mladá fronta a.s. © 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/507142-zivotni-pojisteni/>

Fišer, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5038-5.

Foret, Miroslav, 2010. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3234-0.

Foret, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, a. s.. ISBN 978-80-251-2183-2.

Forex24.cz, 2019. *Vláda ČR schválila rozpočet a česká koruna posiluje* [online]. Forex24.cz © 2019 [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://www.forex24.cz/aktuality/vlada-cr-schvalila-rozpocet-a-ceska-koruna-posiluje/>

- Gusto Karta, 2020. *STRAVENKA OD GUSTO KARTY* [online]. CES ePlatby a.s. © 2020 [cit. 20120-04-15]. Dostupné z: <https://www.gustokarta.cz/cs/stravenky>
- Hálek, Vítězslav, 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek. ISBN 978-80-270-2439-1.
- Heunisch, 2020. *Volná místa*. [online]. Gießerei HEUNISCH GmbH © 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.heunisch.eu/cs/kariera/volna-mista>
- Integrovaná politika řízení. Brno: Vybraná společnost, 2018
- Interní informace personálního oddělení. Brno: Vybraná společnost, 2020
- Interní podklady finančního oddělení. Brno: Vybraná společnost, 2019
- Jurevicius, Ovidius, 2013. *McKinsey 7S Model* [online]. SM Insight, © 2013 - 2020 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>
- Kaňovská, Lucie a David SCHÜLLER, 2015. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vydání 2., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-5107-0.
- Kotler, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.
- Kotler, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3
- Kotler, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- Koubek, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOVOLIT Česká, spol. s r.o, 2020. *Slévárenský dělník* [online]. HitPrace.cz © 2017 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: https://www.hitprace.cz/prace-detail/slevarensky-delnik-ceska-12719340729/?utm_source=jooble&utm_medium=cpc&utm_campaign=allvacancies

Královopolská slévárna, s. r.o, 2020. *Jeřábek – obsluha jeřábů, Brno* [online]. zmenpraci.cz © 2019 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://zmenpraci.cz/prace/jerabek-obsluha-jerabu-20113>

Lidl stravenky v.o.s., 2020. *naše stravenka* [online]. Lidl stravenky v.o.s., © 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.nasestravenka.cz/>

ManagementMania, 2015a. *McKinsey 7S* [online]. Managementmania, © 2011 - 2016 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

ManagementMania, 2015b. *PESTLE analýza* [online]. Managementmania, © 2011 - 2016 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

ManagementMania, 2019. *Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění* [online]. Managementmania, © 2011 - 2016 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

Měsíční přehled výroby odlitků. Brno: Vybraná společnost, 2019

Měsíc.cz, 2020. *Marketingový mix 4P* [online]. Internet info, s.r.o., © 1998 - 2020 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/specialy/zivotni-pojisteni/prispevek-zamestnavatele-na-zivotni-pojisteni/>

Moravia propag, 2020. *Pronájem párty stanů* [online]. MORAVIA PROPAG, © 2012 - 2020 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://www.partystany.cz/pronajem-party-stanu/>

Ministerstvo financí ČR, 2020. *Makroekonomická predikce – Leden 2020* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, © 2011 - 2016 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>

Ministerstvo vnitra ČR, 2020. *Sbírka zákonů a sbírka mezinárodních smluv* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, © 2020 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

Mzdový předpis. Brno: Vybraná společnost, 2018

Podklady k vyúčtování obědů za I. čtvrtletí. Brno: Vybraná společnost, 2020

Porovnej24.cz, 2019. *Souboj benefitů: vyplatí se příspěvek na penzijní připojištění, nebo životní pojištění?* [online]. Porovnej24.cz, © 1996 - 2020 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.porovnej24.cz/clanky/souboj-benefit-vyplati-se-prispevek-penzijni-pripojisteni-zivotni-pojisteni>

Pracovní řád. Brno: Vybraná společnost, 2018

Propagační materiály poskytnuté společností. Brno: Vybraná společnost, 2019

Přehled objemů prodeje. Brno: Vybraná společnost, 2019

Příručka kvality. Brno: Vybraná společnost, 2019

Příručka pro zaměstnance. Brno: Vybraná společnost, 2020

Příspěvky.cz, 2020. *Příspěvek na penzijní připojištění pro rok 2020: až 230,- Kč měsíčně?* [online]. Příspěvky.cz, © 2020 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisteni>

Roubal, Ondřej, Iva Petrová a František Zich, 2014. *Metodologie marketingových výzkumů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-092-0.

Siemens, 2020. *Staňte se součástí Siemens* [online]. Siemens, s.r.o. © 1996 - 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://new.siemens.com/cz/cs/spolecnost/onas/spolecnosti-skupiny-siemens/siemens-electric-machines.html>

Slévárna Kuřim, 2020. *Kariéra* [online]. Slévárna Kuřim, a.s. © 2016 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <http://www.slevarna-kurim.cz/kariera>

Směrnice Personálního řízení. Brno: Vybraná společnost, 2018

Směrnice Plánování výroby. Brno: Vybraná společnost, 2018

Směrnice Procesy vztažené k zákazníkovi. Brno: Vybraná společnost, 2018

Sodexo, 2020a. *Stravenky GASTRO PASS* [online]. SODEXO, © 2020

[cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/produkty/stravovani/gastro-pass-stravenky/>

Sodexo, 2020b. *GASTRO PASS CARD* [online]. SODEXO, © 2020 [cit. 2020-04-15].

Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/produkty/stravovani/gastro-pass-card/>

Srovnání životního pojištění, 2020. *Životní pojištění placené zaměstnavatelem 2020*

[online]. Srovnání životního pojištění, © 2011 - 2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z:

<https://www.srovnanizivotnihopojisteni.cz/zivotni-pojisteni-placene-zamestnavatelem/>

SVP, 2020. *Pivní set – stůl a 2ks lavice* [online]. SVP – půjčovna s.r.o., © 2020

[cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.svp.cz/pivni-set-stul-a-2ks-lavi->

[lavi-](https://www.svp.cz/pivni-set-stul-a-2ks-lavi-)

[ce.html?fbclid=IwAR33O8GbfYAV0nRo2UIGCJnXcfGLic6J9qqm4E7tVEDXnX9PXQ3cYGs_XYo](https://www.svp.cz/pivni-set-stul-a-2ks-lavi-)

Up Česká Republika, 2020a. *Stravenka* [online]. Up Česká republika, s.r.o. © 2020

[cit. 20120-04-15]. Dostupné z: [https://www.upcz.cz/cs/co-](https://www.upcz.cz/cs/co-nabizime/stravenky/stravenka)

[nabizime/stravenky/stravenka](https://www.upcz.cz/cs/co-nabizime/stravenky/stravenka)

Up Česká Republika, 2020b. *eStravenka* [online]. Up Česká republika, s.r.o. © 2020

[cit. 20120-04-15]. Dostupné z: [https://www.upcz.cz/cs/co-](https://www.upcz.cz/cs/co-nabizime/stravenky/estravenka)

[nabizime/stravenky/estravenka](https://www.upcz.cz/cs/co-nabizime/stravenky/estravenka)

Urban, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš.

vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.

UXA, spol s r.o., 2020. *Volná pracovní místa společnosti UXA spol s r.o.* [online]. JO-

OBLE © 2007 - 2020. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://cz.jooble.org/company/-](https://cz.jooble.org/company/-366378063229832611/UXA%2c+spol.+s+r.o?iid=2989600782554129809)

[366378063229832611/UXA%2c+spol.+s+r.o?iid=2989600782554129809](https://cz.jooble.org/company/-366378063229832611/UXA%2c+spol.+s+r.o?iid=2989600782554129809)

Výroční zpráva za rok 2018. Brno: Vybraná společnost, 2019

Zikmund, Martin, 2010. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. Businessvize, © 2010 - 2011 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z:

<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Železářny Štěpánov, s.r.o., 2020. *Volná pracovní místa Železářny Štěpánov, s.r.o.* [online]. JOOBLE © 2007 - 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z:

<https://cz.jooble.org/company/->

5908346957366711933/Zelezarny+Stepanov%2c+s.r.o.?jdpid=-1626647623914887066

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. 1	Jednoduchý marketingový systém	15
Obr. 2	Porterův model.....	18
Obr. 3	McKinseyho model 7S.....	19
Obr. 4	Marketingový mix.....	20
Obr. 5	Trojúhelník lidských zdrojů.....	25
Obr. 6	Matice MUCH	26
Obr. 7	Maslowova pyramida potřeb – hierarchie potřeb	33
Obr. 8	Maslowova pyramida potřeb – aplikace na potřeby pracovníka	33
Obr. 9	Ukázka odlitku	44
Obr. 10	Organizační struktura vedení společnosti	46
Obr. 11	Podíl prodejů v roce 2019.....	56
Obr. 12	Objem výroby v jednotlivých měsících v roce 2019	56
Obr. 13	Pohlaví respondentů.....	72
Obr. 14	Věk respondentů	72
Obr. 15	Vzdělání respondentů	73
Obr. 16	Délka pracovního poměru respondentů	73
Obr. 17	Středisko respondentů.....	74
Obr. 18	Celková spokojenost s prací	74
Obr. 19	Komunikace a sdílení informací	75

Obr. 20	Interpersonální vztahy na pracovišti	76
Obr. 21	Profesní rozvoj a kariérní růst.....	77
Obr. 22	Motivace	78
Obr. 23	Systém odměňování	79
Obr. 24	Benefity.....	81
Obr. 25	Dostatečnost benefitů.....	81
Obr. 26	Vztah k organizaci	82
Obr. 27	Ukázka vánočního balíčku.....	95
Obr. 28	Ukázka elektronické stravenky Gastro Pass CARD	100
Obr. 29	Pohled na tavící pece	105
Obr. 30	Mapa rizik	115

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1	Srovnání konkurence	53
Tab. 2	Papírové stravenky	65
Tab. 3	Elektronické stravenky	65
Tab. 4	Věrnostní bonus	69
Tab. 5	Klasifikace silných stránek	88
Tab. 6	Klasifikace slabých stránek	89
Tab. 7	Klasifikace příležitostí	89
Tab. 8	Klasifikace hrozeb	90
Tab. 9	Maximální roční náklady na příspěvek na zdraví	96
Tab. 10	Náklady na stravování (v Kč)	97
Tab. 11	Využívání závodního stravování	97
Tab. 12	Roční náklady na příspěvek na stravu	99
Tab. 13	Vánoční večírek	103
Tab. 14	Přehled nákladů na akce	107
Tab. 15	Náklady na akce jednotlivých středisek.....	108
Tab. 16	Časový harmonogram realizace návrhů.....	112
Tab. 17	Pravděpodobnost, dopad a významnost rizik	115

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník	I
Příloha 2: Seznam otázek použitých při rozhovoru	VIII

Příloha 1: Dotazník

- 1. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?**
 - ☐ rozhodně spokojen(a)
 - ☐ spíše spokojen(a)
 - ☐ ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
 - ☐ spíše nespokojen(a)
 - ☐ rozhodně nespokojen(a)

- 2. Máte dostatek informací pro kvalitní výkon své práce?**
 - ☐ rozhodně souhlasím
 - ☐ spíše souhlasím
 - ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
 - ☐ spíše nesouhlasím
 - ☐ rozhodně nesouhlasím

- 3. Vytváří Váš nadřízený prostor k tomu, abyste se mohl(a) ke své práci vyjádřit?**
 - ☐ rozhodně souhlasím
 - ☐ spíše souhlasím
 - ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
 - ☐ spíše nesouhlasím
 - ☐ rozhodně nesouhlasím

- 4. Zajímá se Váš nadřízený o názory a nápady pracovníků a využívá jich?**
 - ☐ rozhodně souhlasím
 - ☐ spíše souhlasím
 - ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
 - ☐ spíše nesouhlasím
 - ☐ rozhodně nesouhlasím

- 5. Vyměňujete si často mezi spolupracovníky různé informace, které následně využijete při práci?**
 - ☐ rozhodně souhlasím
 - ☐ spíše souhlasím
 - ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
 - ☐ spíše nesouhlasím
 - ☐ rozhodně nesouhlasím

- 6. Domníváte se, že Vaši kolegové dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci?**
 - ☐ rozhodně souhlasím
 - ☐ spíše souhlasím
 - ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
 - ☐ spíše nesouhlasím
 - ☐ rozhodně nesouhlasím

- 7. Panuje mezi spolupracovníky převážně přátelská atmosféra?**
- ☐ rozhodně souhlasím
 - ☐ spíše souhlasím
 - ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
 - ☐ spíše nesouhlasím
 - ☐ rozhodně nesouhlasím
- 8. Myslíte si, že Váš nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě?**
- ☐ rozhodně souhlasím
 - ☐ spíše souhlasím
 - ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
 - ☐ spíše nesouhlasím
 - ☐ rozhodně nesouhlasím
- 9. Můžete se v případě potřeby obrátit na svého nadřízeného?**
- ☐ rozhodně souhlasím
 - ☐ spíše souhlasím
 - ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
 - ☐ spíše nesouhlasím
 - ☐ rozhodně nesouhlasím
- 10. Podporuje Váš nadřízený aktivně Váš profesní růst?**
- ☐ rozhodně souhlasím
 - ☐ spíše souhlasím
 - ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
 - ☐ spíše nesouhlasím
 - ☐ rozhodně nesouhlasím
- 11. Můžete využít své schopnosti a dovednosti při práci?**
- ☐ rozhodně souhlasím
 - ☐ spíše souhlasím
 - ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
 - ☐ spíše nesouhlasím
 - ☐ rozhodně nesouhlasím
- 12. Domníváte se, že máte možnost kariérního růstu ve firmě?**
- ☐ rozhodně souhlasím
 - ☐ spíše souhlasím
 - ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
 - ☐ spíše nesouhlasím
 - ☐ rozhodně nesouhlasím
- 13. Jsou ve firmě, dle Vašeho názoru, povýšení zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží?**
- ☐ rozhodně souhlasím
 - ☐ spíše souhlasím
 - ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
 - ☐ spíše nesouhlasím
 - ☐ rozhodně nesouhlasím

14. Považujete svou práci za zajímavou, podnětnou a uspokojivou?

- ☐ rozhodně souhlasím
- ☐ spíše souhlasím
- ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ spíše nesouhlasím
- ☐ rozhodně nesouhlasím

15. Máte pocit, že děláte užitečnou práci?

- ☐ rozhodně souhlasím
- ☐ spíše souhlasím
- ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ spíše nesouhlasím
- ☐ rozhodně nesouhlasím

16. Máte pocit jistoty zaměstnání?

- ☐ rozhodně souhlasím
- ☐ spíše souhlasím
- ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ spíše nesouhlasím
- ☐ rozhodně nesouhlasím

17. Domníváte se, že systém odměňování ve firmě je spravedlivý a transparentní?

- ☐ rozhodně souhlasím
- ☐ spíše souhlasím
- ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ spíše nesouhlasím
- ☐ rozhodně nesouhlasím

18. Máte možnost povýšení?

- ☐ rozhodně souhlasím
- ☐ spíše souhlasím
- ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ spíše nesouhlasím
- ☐ rozhodně nesouhlasím

19. Jste spokojen(a) se svým platovým ohodnocením?

- ☐ velmi spokojen(a)
- ☐ spíše spokojen(a)
- ☐ ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- ☐ spíše nespokojen(a)
- ☐ rozhodně nespokojen(a)

20. Je ve firmě odměňování závislé na pracovním výkonu?

- ☐ rozhodně souhlasím
- ☐ spíše souhlasím
- ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ spíše nesouhlasím
- ☐ rozhodně nesouhlasím

21. Když odvedete dobrou práci, dostane se Vám uznání?

- ☐ rozhodně souhlasím
- ☐ spíše souhlasím
- ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ spíše nesouhlasím
- ☐ rozhodně nesouhlasím

22. Za jak důležité považujete následující zaměstnanecké benefity?

Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)

- ☐ velmi důležité
- ☐ spíše důležité
- ☐ nevím
- ☐ spíše nedůležité
- ☐ zcela nedůležité

Penzijní připojištění

- ☐ velmi důležité
- ☐ spíše důležité
- ☐ nevím
- ☐ spíše nedůležité
- ☐ zcela nedůležité

Životní pojištění

- ☐ velmi důležité
- ☐ spíše důležité
- ☐ nevím
- ☐ spíše nedůležité
- ☐ zcela nedůležité

Školka, jesle, příspěvek na hlídání

- ☐ velmi důležité
- ☐ spíše důležité
- ☐ nevím
- ☐ spíše nedůležité
- ☐ zcela nedůležité

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

- ☐ velmi důležité
- ☐ spíše důležité
- ☐ nevím
- ☐ spíše nedůležité
- ☐ zcela nedůležité

Závodní stravování, příspěvek na stravování

- ☐ velmi důležité
- ☐ spíše důležité
- ☐ nevím
- ☐ spíše nedůležité
- ☐ zcela nedůležité

23. Považujete firemní benefity za dostatečné?

- ☐ rozhodně souhlasím
- ☐ spíše souhlasím
- ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ spíše nesouhlasím
- ☐ rozhodně nesouhlasím

24. Jaké další benefity byste ve firmě uvítali?

Odpovězte vlastními slovy.

25. Myslíte si, že Vaše firma je jako celek dobře řízena?

- ☐ rozhodně souhlasím
- ☐ spíše souhlasím
- ☐ ani souhlas, ani nesouhlas
- ☐ spíše nesouhlasím
- ☐ rozhodně nesouhlasím

26. Domníváte se, že ve prospěch zaměstnavatele děláte výrazně více než byste musel(a)?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nevím
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

27. Ztotožňujete se s názorem, že pro zaměstnavatele děláte jen to, co je nezbytně nutné?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nevím
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

28. Baví Vás vaše práce?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nevím
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

29. Doporučil(a) byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nevím
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

30. Uvažujete v současné době o odchodu z firmy?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nevím
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

Doplňující údaje:

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2. Jaký je Váš věk?

- ☐ 18 – 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ více než 50 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní
- ☐ středoškolské bez maturity
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vysokoškolské

4. Jak dlouho již pro tuto firmu pracujete?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 – 2 roky
- ☐ 2 – 5 let
- ☐ 5 – 10 let
- ☐ 10 – 20 let
- ☐ více než 20 let

5. Na jakém středisku pracujete?

- Administrativa
- Cídirna
- Formovna
- Jaderna
- Kvalita
- Logistika/Nákup
- Tavírna
- Technologie
- Údržba
- Vedení

Příloha 2: Seznam otázek použitých při rozhovoru

1. Domníváte se, že jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni:
 - a. celkově
 - b. s firemními benefity
 - c. s prostředím (sociální budova, jídelna,...)?
2. Co by se mohlo podle Vašeho názoru zlepšit?
3. Jaké benefity byste doporučila zaměstnancům poskytnout?
4. Co by vedení společnosti mohlo, dle Vašeho názoru, udělat pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců?
5. Je finanční odměňování zaměstnanců dostatečné? Navrhovala byste ho více rozšířit?
6. Domníváte se, že vedení společnosti má zájem o poskytování více benefitů a zvyšování spokojenosti zaměstnanců?
7. Jakým způsobem by se podle Vás mohla zvýšit věrnost zaměstnanců a pracovní morálka?
8. Doporučovala byste pořádat firemní akce vícekrát do roka, kromě vánočního večírku např. i Den dětí, sportovní den, den otevřených dveří?
9. Domníváte se, že by vedení mělo podpořit akce pro samostatná oddělení, kde by zaměstnanci mohli utužit své vztahy (např. bowling, posezení v restauraci, apod.)?