

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Institut mezioborových studií Brno

**Firemní kultura a řízení lidských zdrojů**

**Bakalářská práce**

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Vypracoval:

David Kříž

Brno 2012

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a to na základě zdrojů a literatury, kterou uvádím v seznamu.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Ve Veverských Knínicích dne 16. 4. 2012.

.....  
David Kříž

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval zejména vedoucímu práce PhDr. Mgr. Zdeňkovi Šigutovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky při jejím zpracování. Dále děkuji zaměstnancům společnosti HARTMANN - RICO a. s. za pomoc při tvorbě bakalářské práce a za čas, který této spolupráci věnovali a pomohli mi tak k vytvoření bakalářské práce.

## OBSAH

Úvod.....	6
<b>Teoretická část.....</b>	<b>8</b>
<b>1. Firemní kultura a její prvky.....</b>	<b>8</b>
1.1 Vznik a vývoj firemní kultury.....	8
1.2 Definice, význam a funkce firemní kultury.....	10
1.3 Úrovně, typy a prvky firemní kultury.....	11
1.4 Firemní kultura ve vztahu k jednotlivci a strategii řízení.....	17
<b>2. Řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>19</b>
2.1 Základy řízení lidských zdrojů.....	19
2.2 Moderní pojetí řízení lidských zdrojů.....	20
2.3 Lidské zdroje, silná stránka společnosti.....	21
<b>3. Řízení firemní kultury ve vztahu k lidským zdrojům.....</b>	<b>23</b>
3.1 Strategie řízení firmy.....	23
3.2 Řízení firemní kultury.....	23
3.3 Dosažení efektivní strategie.....	25
3.4 Dílčí závěr.....	25
<b>4. Zaměstnanecké výhody – podpora řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>27</b>
4.1 Charakteristika, formy.....	27
4.2 Zaměstnanecké výhody a jejich členění z hlediska daňového.....	32
4.3 Flexibilní benefity.....	33
<b>Praktická část.....</b>	<b>35</b>
<b>5. Průzkum firemní kultury ve firmě HARTMANN-RICO a. s.....</b>	<b>35</b>
5.1 Představení a historie společnosti.....	35
5.1.1 Základní údaje o společnosti.....	35

5.1.2	Historie společnosti.....	35
5.1.3	Milníky společnosti HARTMANN-RICO a. s.:.....	37
5.2	Vize, poslání, hodnoty společnosti .....	37
5.3	Principy řízení společnosti.....	39
5.4	Firemní kultura.....	41
<b>6.</b>	<b>Zjištění spokojenosti zaměstnanců se současnými benefity v této firmě. ....</b>	<b>44</b>
6.1	Vlastní výzkum – dotazníkové šetření.....	44
6.2	Popis dotazovaných.....	45
6.3	Vyhodnocení dotazníků.....	48
6.4	Dílčí závěr.....	56
	<b>Závěr.....</b>	<b>58</b>
	<b>Resumé.....</b>	<b>60</b>
	<b>Anotace.....</b>	<b>61</b>
	<b>Annotation.....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam tabulek, grafů a obrázků.....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>68</b>

## Úvod

V současné době se problematika lidských zdrojů a zaměstnaneckých výhod stává velmi diskutovanou a oblíbenou. S tím také souvisí to, že se moderní společnosti touto problematikou zabývají a že zabírá v jejich celkové strategii svoje významné místo.

I odbornost, spokojenost a spolehlivost zaměstnanců jsou velmi důležité faktory, které k těmto moderním společnostem neodmyslitelně patří. Proto je také potřeba si uvědomit, a v zájmu dobrého fungování společnosti, že spokojený zaměstnanec je něčím navíc, co následně přispívá k dalšímu zvednutí a zefektivnění celkových výkonů. Proto je neustálá motivace a pevné zázemí tím, co nám pomůže docílit u zaměstnanců vyšších výkonů, lepší spolupráce a sounáležitosti.

Právě zde můžeme zpozorovat první náznaky prolínání dvou pojmů, které spolu souvisí – firemní kultura a zaměstnanecké výhody. Ač nám to nemusí připadat, s oběma se setkáváme téměř denně.

Zaměstnanecké výhody můžeme označit jako jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Jedná se o velmi dobrou formu motivace, která se jeví jako velmi účinná.

S počátky takovýchto výhod se můžeme setkat již před několika desítkami let, kdy společnosti hradily svým zaměstnancům např. rekreační pobyty či náklady na zdravotní péči apod. I takovéto drobné začátky vedly ke zvýšení pocitu zaměstnanců, že zaměstnavateli jde o jejich dobro, a že se o ně stará i nad rámec jejich pracovních povinností a odměn za ně.

Aby nedocházelo ke stagnaci spokojenosti zaměstnanců, zajímá se společnost o tuto problematiku a neustále hledá nová řešení, jak zájmy svých zaměstnanců uspokojit. Zvažuje kvalitu stávající nabídky výhod a současně se stále snaží o zlepšení mezilidských vztahů.

Pro téma své bakalářské práce jsem zvolil prostředí společnosti HARTMANN - RICO a. s., kde pracuji na úseku Všeobecné správy, který svou oblastí spadá pod oblast řízení ředitele pro lidské zdroje. Moje pozice ve společnosti je blízká tématu zvolenému pro bakalářskou práci. Umožňuje mi tak podílet se na některých změnách a nastaveních týkajících se firemní kultury.

# Teoretická část

## 1. Firemní kultura a její prvky

### 1.1 Vznik a vývoj firemní kultury

Firemní kultura je bezesporu spjata s vývojem společnosti, pracovních vztahů a celkovým vývojem charakteru lidského chování a myšlení.

Již v dřívějších dobách panovaly v podnicích a veškerých jiných společnostech vztahy, které byly základem pro firemní kulturu. Ovšem v minulosti nepřikládali zaměstnavatelé tolik důležitosti tomu, zda jsou jejich zaměstnanci spokojeni, případně jaká mezi nimi v rámci kolektivu panuje atmosféra.

Avšak díky technickému a hlavně myšlenkovému posunu lidstva je v dnešní době i době nedávno minulé, cca od doby 2. světové války, přikládán vztahům v rámci firem větší důraz.

Je jen dobře, že si zaměstnavatelé uvědomili, že blaho zaměstnanců není ve prospěch jen jich samotných, ale především i ve prospěch zaměstnavatelů jakožto „chlebovárců“. Těžko si představit, že by byli zaměstnanci v dnešní době ochotni pracovat v takových sociálních poměrech, které panovaly kdysi. Dnešní motivace a vnitropodnikové vztahy jsou velmi důležité s ohledem na to, že spokojení zaměstnanci jsou pro podnikatele stejně důležití, jako spokojení zákazníci. Proto je potřeba o jejich blaho pečovat. S tím souvisí nejen téma firemní kultury, ale i další navazující problematika této práce, zaměstnanecké výhody.

V podnikové kultuře se prolíná – podle Jakubíkové–několik linií:

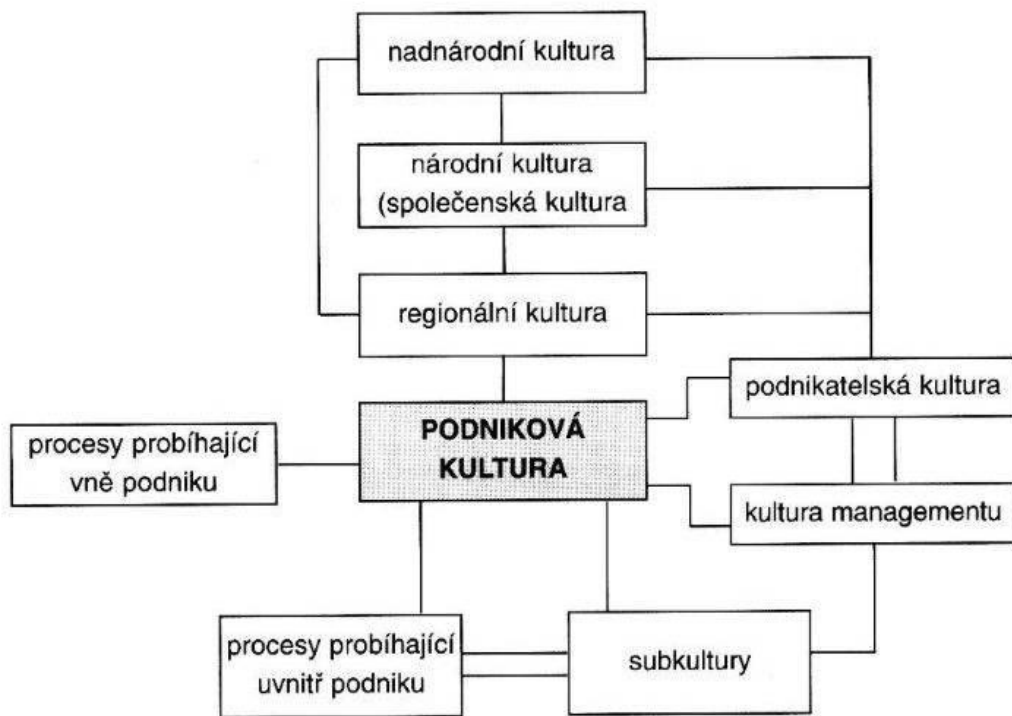
- „nadmárodní organizační kultura, industriální kultura vyspělých zemí (vyvíjela se po staletí a šířila se s rozvojem průmyslu a hospodářství)



- národní kultura
- regionální kultura
- kultura vlastní organizace
- subkultury divizí nebo útvarů v rámci organizace<sup>1</sup>

Tuto problematiku dále prezentuje autorka názorně graficky takto:  
(Jakubíková, 1997, str. 23)

Obr. 1 Východiska formování firemní kultury



Zdroj: Šigut, 2004, s. 31

<sup>1</sup> ŠIGUT, ZDĚNEK. Firemní kultura a lidské zdroje, Praha: ASPI Publishing, s. r. o. 2004, s. 31

## 1.2 Definice, význam a funkce firemní kultury

Pokud se chceme zabývat otázkou firemní kultury, musíme si nejprve uvědomit, že společnost je třeba chápat nejen jako výrobní faktor, ale také jako sociální systém, který má svou specifickou kulturu.

Obecně je pohled současných autorů na pojem firemní kultury téměř obdobný, avšak při konkrétnějším popisu se jednotlivá stanoviska poměrně dost liší, každý z nich definuje tento pojem „po svém“. V odborné literatuře tak můžeme najít desítky nejrůznějších definic, týkajících se firemní kultury.

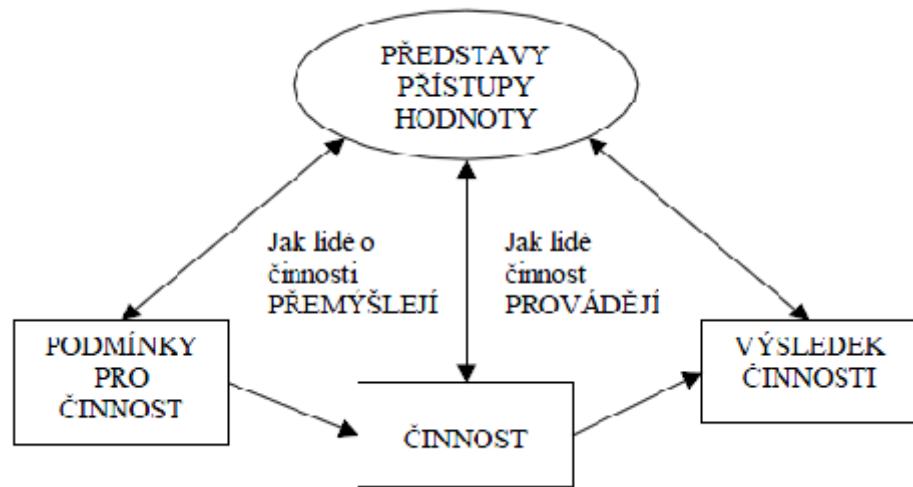
Podniková kultura je definována zejména jako „označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení).“<sup>2</sup>

Z výše uvedeného nám tedy vyplývá, že firemní kultura je specifickým projevem dané společnosti, který je utvářen vnitřní strukturou a klima ve společnosti, návyky a chováním vedoucích i podřízených pracovníků, kteří svými vzájemnými vztahy dávají vzniknout určité firemní kultuře. Na základě kladných či záporných vnitřních vztahů se pak toto odráží do celkového vnitřního ducha a profilu společnosti. Avšak správné fungování uvnitř společnosti není důležité jen pro chod společnosti samotné, ale také se odráží na spokojenosti zákazníků a vnějšího okolí.

---

<sup>2</sup> ŠIGUT, ZDĚNEK. Firemní kultura a lidské zdroje, Praha: ASPI Publishing, s. r. o. 2004, s. 9

Obr. 2 Vztah mezi provozovanou činností a myšlením



Zdroj: Pfeifer, Umlafová, 1993, s. 20

I z výše uvedeného obrázku můžeme vyčíst, že veškeré představy, přístupy a hodnoty, podmínky pro práci mají vliv na činnost zaměstnanců a následné výsledky činnosti, pracovní výstupy a na to, s jakou péčí zaměstnanci činnost provádějí a jak o ní přemýšlejí. S lepším přístupem a hodnotami roste ochota lidí pracovat a zvyšovat efektivitu práce.

Podniková kultura tak plní především funkci motivace zaměstnanců k ochotě pracovat a k lepším výsledkům, zajišťuje lepší sociální prostředí v rámci firemního kolektivu.

### 1.3 Úrovně, typy a prvky firemní kultury

Na vzájemné prolínání a ovlivňování jednotlivých kultur poukazuje kromě již výše zmiňované Jakubíkové a jejího rozdělení i Jiří Duda. Charakterizuje tyto úrovně:

- „nadmárodní podniková kultura,

- **národní kultura** – vystihuje zvláštnosti dané národními tradicemi, kde byly studovány zejména rysy japonské organizační kultury, která se vyznačuje především vysokým stupněm kolektivismu a mimořádně vysokým cílem pro povinnost,
- **kultura vlastní organizace**, která se vytvářela rozdílným vývojem a příspěvky lidí v rámci jedné země,
- **subkultura**, která je charakterizována rozdíly divizí, funkcí nebo útvarů v rámci jedné organizace, lidí se společnou profesí v organizaci, které vykazují specifické charakteristiky. Jedná se např. o kulturu vrcholových manažerů, účetních nebo provozních zaměstnanců.<sup>3</sup>

V rámci jednotlivých podnikových kultur dále rozvíjí výše zmiňovaný autor Duda dle Deala a Kennedyho podnikovou kulturu na tyto **4 typy**:

- **„analyticko-projektová kultura**, která klade důraz na analýzu a vědecko-technickou racionalitu. Organizace na základě detailní a dlouhodobé analýzy zavádí změny. Kariérní růst zaměstnanců je v takovéto společnosti pomalý;
- **procesní kultura**, kdy se veškeré aktivity soustředí na procesy na úkor cílů, které mají roli podřadnou;
- **kultura „všechno nebo nic“** je charakteristická vysokou ochotou manažerů, jejichž hlavním cílem je úspěch. Kariéra má rychlý vzestup anebo pád, úroveň probíhá na nekonvenční úrovni;
- **kultura „chléb a hry“** je založena na přátelství, sympatiemi podmíněném chování. Důraz je kladen na týmovou práci a spolupráci. Komunikace je na rozdíl od kultury všechno nebo nic intenzivní

---

<sup>3</sup> DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Brno: KEY Publishing s. r. o., 2008, s. 24

a žádoucí, sociálnímu prostředí je připisován velký význam a komunikace probíhá i na úrovni osobní.“<sup>4</sup>

Kromě tohoto rozdělení uvádí dále Duda **další možnosti** takto:

- „**kultura moci** – plánování probíhá v rámci určitých osob, ostatní jsou jim podřízeny. Autorita je často postavena na strachu podřízených;
- **kultura rolí** – firma je složena z jednotlivých článků, které na sebe navazují jako řetěz, jde o pyramidový tvar organizace – čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno. Vytváří se tak klasická hierarchická struktura;
- **kultura výkonu** – jde především o splnění daných cílů a úkolů, nezáleží na formálním dodržování předpisů. Důležitá je radost a uspokojení z práce;
- **kultura podpory** – uspokojení členů probíhá skrze vzájemné vztahy, spolupráci, pocit sounáležitosti. Lidé se tak prvotně cítí být členy organizace a pocítují potřebu individuálního přispění k celkovému úspěchu.“<sup>5</sup>

Podle zvoleného typu firemní kultury lze následně očekávat i chování a spolupráci zaměstnanců. Čím menší ochotu pocítují od zaměstnavatele, tím klesá jejich motivace a chuť spolupracovat; tyto skutečnosti se následně dále odrážejí v celkové prosperitě podniku a jeho vystupování navenek.

Za nejčastější **prvky firemní kultury** jsou dle autorů Lukášové a Nového považovány tyto: „základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější

---

<sup>4</sup> DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Brno: KEY Publishing s. r. o., 2008, s. 25

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 25

manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.“<sup>6</sup>

Mezi materiální prvky firemní kultury můžeme zařadit např. výroční zprávy firem, propagační brožury, letáčky apod. Obecně je můžeme označit jako produkty vytvářené organizací, materiální vybavení firem či architekturu budov.

Za **hodnoty** můžeme považovat to, co je pro firmu důležité, čemu její jednotlivci a vnitropodnikové skupiny přikládají význam, co je pro ně prvotně důležité a žádoucí a co ovlivňuje jejich následný výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti. Hodnoty a jejich priority následně ovlivňují i hodnocení skutečností či cílů. Pokud má kolektiv společnosti hodnoty nastaveny stejně, pak tato skutečnost pozitivně ovlivňuje chod firemní kultury.

Skupinové **normy** jsou dle Lukášové a Nového „normy chování přijaté ve skupině, nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovních činností, vzájemné komunikace ve skupině, ale také oděvů. V případě, že jsou normy dodržovány, jsou také následně odměňovány, v opačném případě trestány. Odměny a sankce mají citový charakter. Tyto normy mají v organizaci určitý význam z hlediska akceptování určitého vymezeného chování. Reagují tak na každodenní chování pracovníků a současně vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí.“<sup>7</sup>

Dle Armstronga se pak skupinové normy týkají těchto stránek lidského chování:

- „**způsoby**, kterými manažeři zacházejí se členy svých týmů,

---

<sup>6</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing s. r. o., 2004, s. 22

<sup>7</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing s. r. o., 2004, s. 24

- převažující **pracovní etika**,
- **význam postavení**,
- **ambice**,
- **výkon** – vynucování norem výkonu je všeobecné, nejvyšší ocenění, které lze získat v organizaci, je to, že se o člověku mluví jako o vysoce profesionálním jedinci,
- **moc** – uznávaná jako způsob života, vykonávána pomocí politických nástrojů, závislá spíše na odbornosti a schopnosti než na postavení,
- **politika** – rozšířená v celé organizaci a považována za normální chování (např. manévrování a manipulování); nepřijatelná jako zjevný, otevřený způsob chování,
- **loajalita** – příliš se v ní nevěří, jestliže se klade důraz na krátkodobé výsledky a přispění k dosažení podnikových cílů,
- **hněv** – otevřeně vyjadřovaný, skrytý, ale vyjadřovaný jinými, možná politickými prostředky,
- **přístupnost** – od manažerů se očekává, že budou přístupní a viditelní, všechno se odehrává za zavřenými dveřmi,
- **formalita** – normou je chladný, formální přístup; na všech úrovních se používá/nepoužívá oslovení křestním jménem; existují nepsaná, ale jasně chápaná pravidla týkající se oblékání.“<sup>8</sup>

**Podnikové klima** se týká rozpoložení uvnitř společnosti a toho, jak lidé vnímají chod a poměry ve firmě, podnikovou kulturu, která se v jejich zaměstnání preferuje a která je zde vytvořena.

Vnímání podnikového klima zaměstnanci lze zjistit pomocí dotazníku, který sestavili Litwin a Stringer v roce 1968. Orientován je na 9 jednotlivých kategorií, které blíže popsal Armstrong (1990, s. 360) takto:

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing s. r. o., 1999, s. 359

- „**vnitřní uspořádání** – pocity týkající se omezenosti nebo volnosti jednání a stupně formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře,
- **odpovědnost** – pocity člověka, kdy se mu poskytuje důvěra pro vykonávání důležité práce,
- **riziko** – vědomí rizikovosti a podnětnosti práce na pracovním místě i organizaci; relativní důraz na podstupování kalkulovaného rizika nebo na bezpečné postupy,
- **vřelost** – existence přátelských a neformálních sociálních skupin,
- **podpora** – vnímání ochoty pomáhat i skutečné pomoci ze strany manažerů a spolupracovníků; důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou podporu,
- **výkonové normy** – vnímaný význam předpokládaných nebo vyslovených cílů a výkonových norem; důraz na dobrou práci; míra podnětnosti osobních a týmových cílů,
- **konflikty** – pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory; důraz spíše na otevřené informování o problémech než na jejich skrývání nebo ignorování,
- **identita** – pocit, že patříte k podniku; že jste hodnotným členem pracovního týmu.“<sup>9</sup>

Obzvláště vřelost, podpora a identita mohou ze strany zaměstnanců vést k pocitu uspokojení a potřebnosti a působí tak jako psychická motivace k podání hodnotnějších a lepších výkonů a plnohodnotnému zapojení se do chodu společnosti.

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing s. r. o., 1999, s. 360



## 1.4 Firemní kultura ve vztahu k jednotlivci a strategii řízení

Firemní kulturu je možno chápat také jako soubor chování jednotlivých pracovníků. Jsou to zvyklosti, které se postupně upevnily a stávají se tak součástí každodenního pracovního života.

Firemní kulturu můžeme poznávat pomocí otázek, jako jsou:

- „Jakým způsobem spolu jednájí lidé na různých úrovních organizace?
- Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
- Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?
- Jaký je vztah lidí k organizaci a výrobkům?
- Jaké jsou zvyklosti, tradice, historiky, vtipy, hrdinové?
- Jaké jsou symboly, hesla organizace?“<sup>10</sup>

Pokud chceme zjistit, jak působí firemní kultura dané společnosti na její jednotlivé pracovníky, je vhodné přistoupit k osobním rozhovorům, při kterých můžeme zjistit stav situace. Tyto rozhovory by měly být při navození příjemné atmosféře, zaměstnanec musí cítit důvěru ve vedoucího pracovníka, který rozhovor vede, aby byla jeho výpověď co možná nejvíce objektivní, a vypovídala tak o skutečném stavu vědomí zaměstnance. Pokud by se cítil při rozhovoru nepříjemně, dá se předpokládat, že hodnocení situace ve společnosti bude zkreslené, neboť nechce vedoucímu uvést pravdu o situaci z jeho pohledu.

Ze závěrů takovýchto hodnotících rozhovorů je pak možné udělat si obrázek o celkové situaci mezi zaměstnanci a udělat tak možná opatření pro zlepšení či změnu klima a fungování společnosti. Pokud chce zaměstnavatel usilovat o co možná nejlepší zázemí pro svoje zaměstnance, neměl by brát výsledky takovýchto sezení na lehkou váhu. Vždyť jsou to právě i ti „nejnižší“ zaměstnanci, kteří spoluutvářejí celkový obraz podniku.

---

<sup>10</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a kol. Management, Brno: Computer Press, 2006, s. 72

Zvláště, pokud vidí, jak se mají manažeři a ostatní výše postavení zaměstnanci firmy, budou požadovat alespoň ty nejmenší výhody, které jim je schopna společnost nabídnout. Proto je důležité tuto skutečnost nepodceňovat. Je proto také důležité, aby strategie řízení počítala s výhodami pro všechny zaměstnance a nedávala jim tak najevo, že jsou něco méněcenného a že se s nimi nepočítá. Takováto strategie by zaměstnavateli mohla „zlomit vaz“ a veškeré naplánované strategie by tak byly naprosto zbytečné. Loajalita a respekt k zaměstnancům jsou důležité a jejich dodržování je nezbytné k fungování podniku.

## 2. Řízení lidských zdrojů

### 2.1 Základy řízení lidských zdrojů

Lidé a lidské zdroje jsou jednou z nejdůležitějších součástí všech společností. Je tak důležité se o jejich potenciál starat a využívat veškeré možné síly a prostředky, které lidé nabízejí. Zároveň je však nutné zabezpečit jejich potřeby a požadavky. Jedině v souladu s požadavky obou zúčastněných stran je možné dosáhnout určité harmonie, která je pro správný chod firmy důležitá. Zároveň je také důležité dodržovat předem dané cíle a strategie, které si společnost vymezila.

Termín lidské zdroje a jejich řízení nahrazuje možná již zažitý pojem personální zdroje. Dřívější označení personál je dnes méně používán a užívá se „modernějšího“ označení, tedy právě lidské zdroje. Souvisí to také s tím, že jsou dnes lidé chápáni jako zdroj intelektuální a sociální síly.

Pokud se jedná o společnost, která zaměstnává větší počet zaměstnanců, jako je tomu např. u společnosti HARTMANN-RICO a. s., jejíž situací se budu v této práci dále podrobněji zabývat, je vhodné zřídit pozici takového pracovníka, který bude mít na starost právě komunikaci se zaměstnanci a bude se zabývat řízením lidských zdrojů.

Jeho úkolem mohou být otázky jako: Jaké chceme mít ve firmě lidi? Jak zabezpečíme, aby se schopnosti proměnily ve výkonnost? Nabízíme zaměstnancům kromě peněz také perspektivu? Umíme ji nabídnout?

V jeho zájmu je naopak mít ve svém kolektivu takové lidi, kteří:

- jsou zaujatí, práce je baví,
- se považují za úspěšné,
- mají maximální možnou míru autonomie.

Z hlediska výkonnosti a efektivnosti chce takové lidi, kteří mají pružnou pracovní sílu a lidi s maximální přidanou hodnotou.

Pojmem, který se v dnešní době s touto problematikou začíná čím dál častěji diskutovat, je tzv. „commitment“ – sdílení hodnot, principů a vize organizace. S tím souvisí i snaha přenášet na pracovníky vyšší míru odpovědnosti a oprostít je tak od pocitu povinnosti vykonání určité práce. Profituje z toho nejen společnost, ale i zaměstnanec se cítí ve své pozici lépe a pociťuje svoji potřebnost pro firmu.

## 2.2 Moderní pojetí řízení lidských zdrojů

V dnešní době již existuje mnoho firem, jejichž vedení si uvědomuje, jaký význam mají pro společnost její zaměstnanci. Také berou na vědomí to, že je nutné věnovat zvýšenou pozornost zejména při výběru zaměstnanců, ale i při jejich vzdělávání, rozvoji vztahů uvnitř společnosti, získávání zaměstnanců pro podnikové aktivity a dílčí či celkové cíle.

„Řízení lidských zdrojů je založeno hlavně na využití společenskovedních poznatků, teorií a metod. Lidé (zaměstnanci, personál) jsou v tomto pojetí považováni spíše za zdroj, do jehož rozvoje se organizace vyplatí investovat, než za pouhou nákladovou položku, kterou je zapotřebí minimalizovat. Na rozdíl od stroze technokratického přístupu k lidem jako doplňku strojů a prostředku dosahování vytyčených organizačních cílů, je koncepce řízení lidských zdrojů založena na respektování přirozených lidských vlastností a rysů, předností, i slabých stránek. Oproti častějším etapám vývoje přístupu k personálu, v nichž se zaměstnanci zabývali převážně personalisté, se řízení lidských zdrojů stalo předmětem zájmu aktivity vrcholového managementu a zároveň i součástí každodenní řídicí činnosti všech manažerů.“<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> BLÁHA, J. a kol. Personalistika pro malé a střední firmy, Brno: CP Books, a. s., 2005, s. 23

## 2.3 Lidské zdroje, silná stránka společnosti

Je důležité, že si vedení dnešních společností uvědomuje, že nejsou lidé pouhými pracovními nástroji, ale že je potřeba o ně pečovat jako o důležitou součást společnosti a věnovat jejich potřebám svou pozornost.

Společnost, založená pouze na fungování strojů, je v dnešní době nepředstavitelnou skutečností. Jsou to právě lidské zdroje, faktory, které jsou nedílnou součástí fungování jakéhokoliv podniku. Proto je také důležité tyto skutečnosti nepodceňovat.

Pracovník zodpovědný za řízení lidských zdrojů by měl být seznámen se situací nastalou či probíhající ve společnosti a tlumočit zaměstnanecké požadavky do vedení firmy, které je kompetentní k případným změnám. Ovšem jen do míry únosné pro obě zúčastněné strany.

Co můžeme udělat pro to, aby se lidské zdroje a jejich řízení stalo silnou stránkou firmy?

- „Zvážit, zda firma potřebuje – s ohledem na své ambiciózní krátkodobé produkční cíle a strategické rozvojové cíle – mít k dispozici kvalitní, profesionálně zdatný, pracovně spolehlivý a loajální personál, anebo jí v oblasti personálního řízení postačí pouhé rutinérství řídicích pracovníků, opírající se o jejich zkušenosti, intuici a postupy založené na metodě pokusu a omylu.
- Seznámit se s manažerskými postupy a metodami sloužícími efektivnímu řízení lidských zdrojů firmy a jejich cílevědomému rozvoji.
- Začít si uvážlivě uvedené postupy osvojovat, ověřovat je, experimentovat s nimi a vybrat si z nich pro svou manažerskou praxi ty, které se osvědčily.
- Mít trpělivost při očekávání pozitivních výsledků manažerských postupů uplatněných ve firmě na poli řízení lidských zdrojů, neboť lidé

zůstanou patrně nejcennějším, zároveň však obtížně říditelným, aktivem firmy.

- Budovat systém řízení lidských zdrojů ve firmě postupně jako systém, jehož jednotlivé složky na sebe navazují a jsou ve vzájemném souladu.“<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> BLÁHA, J. a kol. Personalistika pro malé a střední firmy, Brno: CP Books, a. s., 2005, s. 15

### **3. Řízení firemní kultury ve vztahu k lidským zdrojům**

#### **3.1 Strategie řízení firmy**

Strategické řízení společnosti chápeme jako velmi důležité především z hlediska dlouhodobé konkurenceschopnosti společnosti na trhu. Díky stanovené strategii je společnost následně schopná lépe předpovídat případné vzniklé problémy, lépe na tíživou situaci reagovat, dívat se dále do budoucnosti. Naopak firmy, ve kterých není zřízeno jakékoliv strategické řízení, mohou mít s řešením takovýchto situací značné problémy.

Není tedy pochyb o tom, že daná strategie a následné strategické řízení společnosti jsou dnes neodmyslitelnou součástí celkového vedení společností. Proto je důležité je realizovat pomocí stanovení jednotlivých strategií a strategických cílů. Mohou být realizovány prostřednictvím záměrů určujících vývoj dané společnosti, formou metod, nástrojů či opatření, která vedou k prosazování strategických cílů do praktické podoby.

Strategické řízení můžeme chápat také jako „proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy, a které směřují k vytváření specifických předností a dosažení její konkurenceschopnosti.“<sup>13</sup>

#### **3.2 Řízení firemní kultury**

Stejně jako strategie řízení společnosti, patří i firemní kultura do součástí systémů firmy, které značně ovlivňují její chod, výkonnosti, s čímž souvisí i následně postavené na trhu a konkurenceschopnost. Firemní kultura zasahuje

---

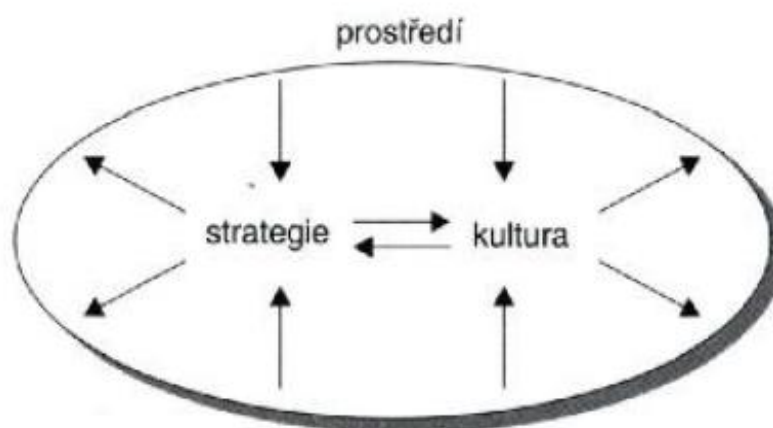
<sup>13</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing s. r. o., 2004, s. 42

významně do strategie a řízení společnosti a ovlivňuje celý strategický proces. A to od samého počátku stanovení strategie až po její realizaci v praxi.

Pokud je firemní kultura dostatečně silná, je faktorem, který silně ovlivňuje formulaci nové firemní strategie. Pokud spolu jednotlivé složky firemní kultury spolupracují, je pro společnost jednodušší utvářet novou strategii i výběr způsobu, kterým se tato strategie bude formulovat. Zde se také promítne soulad mezi celkovou firemní kulturou a vizí o firemních strategiích. Pokud toto funguje, považujeme to za základní stavební kámen pro dlouhodobou úspěšnost a konkurenceschopnost firmy.

Se stanovením strategií souvisí následné rozložení úkolů mezi jednotlivé zaměstnance a vyřčení úkolů pro jejich jednotlivé role. Pokud jsou tyto úkoly podrobně známé, společně s budoucími záměry, strategií a cíly, které má firma dosáhnout, naskýtá se lepší možnost pro stanovení podoby nové, žádoucí firemní kultury. Je také snazší určit, kteří zaměstnanci budou v té dané strategii pro společnost potřebnější a jaké jednání od nich bude firma očekávat a požadovat. Z výše zmíněných skutečností usoudíme, že správně fungující firemní kultura ovlivňuje veškerý průběh činností ve společnosti.

Obr. 3 Vztah strategie, prostředí a firemní kultury



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 41



Výše zobrazený obrázek názorně ukazuje skutečnost, jak na sebe vzájemně působí nejen strategie a kultura společnosti, ale že oba tyto faktory jsou ovlivňovány prostředím, které ve společnosti je a které ho obklopuje i zvenčí, tedy prostředí mimo firmu. Pouze v tom případě, budou-li tyto faktory vzájemně spolupracovat a korespondovat, je možné dosáhnout optimálních podmínek pro chod celé společnosti.

### **3.3 Dosažení efektivní strategie**

Efektivní strategie vedení společnosti dosáhneme právě tehdy, budou-li nám správně korespondovat právě ty faktory, které jsou diskutovány v kapitole 3.2. Řízení firemní kultury. Vzhledem k tomu, že je strategie úzce vázána na firemní kulturu, je vhodné nastolit nejdříve takovou kulturu, která dá vedení společnosti předpoklad k tomu, aby byla vytvořena taková strategie, která bude svými cíli a záměry nejlépe korespondovat s vizí vedení společnosti o co nejefektivnější strategii.

### **3.4 Dílčí závěr**

Malé či velké společnosti jsou v dnešní době vystaveny každodenním tlakům nejen z okolí, ale i uvnitř firmy, a proto je důležité se s těmito nástrahami úspěšně vypořádat.

Stanovení správné a efektivní strategie je společně s nastolenou firemní kulturou jedním ze základních pilířů pro předpoklad správného chodu společnosti. Je tedy důležité tuto součást řízení nepodcenit a věnovat jí dostatečnou pozornost a sledovat, jak tyto dva faktory navzájem spolupracují

a jestli fungují a pokud ano, jestli je jejich efektivita taková, jakou si společnost představovala při dávání strategických cílů.

Trh je složitý systém, ve kterém dochází denně k značnému množství změn. Proto je úkolem vedení společnosti a vrcholných manažerů na tyto změny správně reagovat a využívat svých znalostí a schopností k tomu, aby ochránili společnost před možnými negativními dopady těchto změn.

A právě správně stanovená strategie napomůže tomu, že i když dojde na trhu ke změnám, jsou manažeři a vedení firmy schopni na tuto skutečnost správně a včas reagovat a případně předcházet negativním dopadům situace na společnost. Zde vidíme další důkaz toho, jak moc je správně zvolená strategie důležitá a že se firmám vyplatí investovat do tohoto odvětví, jelikož se jim tyto investice mohou několikanásobně vrátit.

## 4. Zaměstnanecké výhody – podpora řízení lidských zdrojů

### 4.1 Charakteristika, formy

Zaměstnanecké výhody (neboli požitky) můžeme definovat jako „formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd, platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.“<sup>14</sup>

Není to však názor, který by sdíleli všichni autoři, zabývající se tímto tématem. Armstrong vidí zaměstnanecké výhody jako „složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny, které zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je každoroční dovolená na zotavenou.“<sup>15</sup>

Dalším je postoj a názor české autorky Krejčové, který říká, že „jednotlivé benefity hrají ve společnosti určité role. Poděkování a spokojenost zaměstnanců a jejich udržení ve společnosti hrají role stabilizace. Jako nástroj personálního marketingu a pomoc při náborovém procesu mají významnou roli přilákat nové pracovníky. Role, které podporují firemní kultury, znamenají příslušnost k firmě, avšak podpora určitých hodnot ale nepodporuje vyšší výkonnost zaměstnanců. V neposlední řadě je také možné zaměstnanecké benefity chápat jako doplňkovou formu odměny, což hraje významnou roli motivace.“<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, s. r. o., 2007, s. 319

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing s. r. o., 1999, s. 683

<sup>16</sup> Prezentace: Zaměstnanecké výhody: Institute for International Research. In KREJČOVÁ, M. Zaměstnanecké benefity, cíle a efektivita: Současnost a trendy. Praha: Pricewaterhouse Coopers ČR, s. r. o., 2010, s. 9

Všechny tyto názory ukazují, že zaměstnanecké výhody jsou něco, co poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům už jen proto, že v jeho firmě pracují. Je to prostředek, který umožňuje zaměstnavatelům podpořit své zaměstnance za dobré výkony, které odvádí, ale i prostý motivační prostředek, který může zaměstnance utvrdit v tom, že je jejich práce potřebná a že ji někdo ocení. Zaměstnavatel tak neoceňuje jen práci a ochotu, ale zároveň sám profituje z toho, že lidé budou ochotni za určité výhody lépe spolupracovat. Mezi jednotlivé cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod společnosti můžeme zařadit především:

- „ **poskytnout** atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní zaměstnance,
- **uspokojovat** osobní potřeby zaměstnanců,
- **posilovat** oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci
- **poskytovat** některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.“<sup>17</sup>

M. Armstrong, který se zasadil o rozdělení výše zmíněných cílů politiky společnosti, také člení zaměstnanecké výhody do několika kategorií:

- „**penzijní systémy** – ty jsou obecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- **osobní jistoty** – jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění,
- **finanční výpomoc** – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběného nebo poskytovaného společností,
- **osobní potřeby** – oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, např. dovolená na

---

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing s. r. o., 1999, s. 683

zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy zaměstnanec přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací na stejnou práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení,

- **podnikové automobily a benzín** – stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány,
- **jiné výhody** – zvyšují životní úroveň zaměstnanců, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony (spíše jako „ozdoba“ či výraz postavení než nezbytnost) a kreditní karty,
- **nehmotné výhody** – charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.<sup>18</sup>

Toto rozdělení zaměstnaneckých výhod však není jediným možným a zpracovaným řešením. Český autor J. Koubek se mj. také zaměřil na členění zaměstnaneckých výhod v jednotlivých světových regionech. V USA se tak můžeme setkat s takovýmto dělením do pěti skupin:

- **„požadované zákony s vnějšími (celostátními) předpisy** – příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení,
- **týkající se důchodů pracovníků** – podnikové důchody a důchodové připojištění, důchody za výsluhu let v organizaci,
- **týkající se pojištění zaměstnanců** – organizací poskytovaná úhrada či příspěvek na životní a úrazové pojištění, pojištění věcí pracovníků uložených na místech k tomu určených,

---

<sup>18</sup> ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing s. r. o., 1999, s. 683

- **týkající se placení neodpracované doby** – placená dovolená, placené svátky a dny pracovního klidu, placené přestávky v práci a jiné placené volno,
- **ostatní** – zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkované organizací, dotované či bezplatné stravování, úhrada stěhovacích nákladů, odlučné, úhrada nákladů vzdělání, poskytování zvýhodněných nebo bezúročných půjček, automobil organizace daný plně k dispozici pracovníkovi, rekreační služby a služby pro aktivity volného času, ubytování, právní a jiné rady pracovníkům, zdravotní a rehabilitační péče poskytovaná organizací, jesle a mateřské školky provozované organizací, rekreace pro děti pracovníků, doprava pracovníků zabezpečovaná organizací, poskytování parkoviště, pomoc v oblasti daňových záležitostí atd.“<sup>19</sup>

Poskytování různých druhů zaměstnaneckých výhod je bezesporu spjato s oblastí, ve které jsou poskytovány. Proto se i výše uvedené poskytované výhody v USA liší od těch, které popisuje stejný autor jako poskytované v Evropě. Dělí je do těchto tří skupin:

- **„výhody sociální povahy** – důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či z části organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky,
- **výhody, které mají vztah k práci** – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací,

---

<sup>19</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, s. r. o., 2007, s. 317

- **výhody spojené s postavením v organizaci** – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení apod.“<sup>20</sup>

Značná část z těchto uváděných výhod se promítne i do praktické části této bakalářské práce, jelikož jsou společností HARTMANN-RICO, a. s. zaměstnancům poskytovány. Avšak toto rozdělení nemůžeme považovat za konečné.

Samozřejmostí je odlišný názor několika autorů. Pokud se chceme dále zabývat situací v České republice, můžeme použít toto rozdělení výhod:

- „**výhody sociální povahy** – penzijní připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí,
- **výhody zkvalitňující využívání volného času** – kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace zaměstnanců,
- **výhody mající vztah k práci** – stravování, výhodnější prodej produktů zaměstnancům podniku, vzdělávání hrazené zaměstnavatelem, podnikové parkoviště,
- **výhody spojené s postavením v organizaci** – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání podnikových automobilů pro osobní účely, placení telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace podniku, bezplatné bydlení apod.“<sup>21</sup>

Za „základní“ či nejjednodušší můžeme považovat rozdělení zaměstnaneckých výhod podle Markéty Krejčové, a to následujícím způsobem:

---

<sup>20</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, s. r. o., 2007, s. 319

<sup>21</sup> DUDA, J. Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců. Brno: Ediční středisko MZLU v Brně, 2005, s. 11

- „**peněžní**, které jsou poskytovány ve finanční podobě v podobě příspěvku na životní pojištění, penzijní připojištění, úrazové pojištění, odměny za výročí (odchod do důchodu, narození dítěte), příspěvek na bydlení, školné a někde i 13. či 14. plat,
- **nepeněžní**, které nejsou poskytovány ve finanční podobě – nápoje na pracovišti, flexibilní pracovní doba, vzdělávání apod.“<sup>22</sup>

#### 4.2 Zaměstnanecké výhody a jejich členění z hlediska daňového

Pro rozčlenění zaměstnaneckých výhod z hlediska daňového použijeme rozdělení od společnosti Mazars, International Business Center. Ta je člení z daňového hlediska do těchto pěti skupin:

- „**daňově uznatelné pro společnost** – žádný daňový dopad pro zaměstnance – příspěvek na penzijní připojištění, stravenky, jazykové kurzy nebo další osobní rozvoj nutný pro rozvoj pro danou profesi, nezahrnuje ovšem kurzy či školení pro zvýšení kvalifikace,
- **daňově neuznatelné pro společnost** – žádný daňový dopad pro zaměstnance – fitness a další jiné sportovní aktivity, kultura (divadlo, kino, sportovní a kulturní události), nadstandardní zdravotní péče, rekreace, relaxace a zdravotní pobyty, příspěvek na jesle, školu, jazykové kurzy pro děti, jazykové kurzy pro další osobní rozvoj, který není nutný pro výkon práce na dané pozici (zvyšování kvalifikace),
- **daňově uznatelné pro společnost** – daňový dopad na zaměstnance – odvody na ZP a SP – životní pojištění a pojištění proti trvalým následkům, cestovní pojištění pro soukromé cesty, příspěvek na dopravu,

---

<sup>22</sup>Prezentace: Zaměstnanecké výhody: Institute for International Research. In KREJČOVÁ, M. Zaměstnanecké benefity, cíle a efektivita: Současnost a trendy. Praha: Pricewaterhouse Coopers ČR, s. r. o., 2010, s. 9



- **daňově neuznatelné pro společnost** – daňový dopad na zaměstnance – odvody ZP a SP – vše ostatní,
- **další zaměstnanecké výhody** – péče o děti, navýšení dovolené, životní a pracovní výročí, slevy na produkty zákazníků, očkování proti chřipce, dny volna mezi vánočními svátky, vánoční dárky, možnost jazykových kurzů, zahraniční stáže, pracovní den volna v době narozenin, možnost nákupu akcií, půjčky, „home office“, masáže, atd.“<sup>23</sup>

### 4.3 Flexibilní benefity

Tak jako u ostatních typů zaměstnaneckých výhod, i systém flexibilních benefitů můžeme chápat z různých hledisek. Podle Krejčové je možné chápat tyto systémy ze dvou pohledů: z pohledu „**prosperity zaměstnavatele** a z pohledu **prosperity zaměstnance**.“<sup>24</sup>

Z pohledu **prosperity zaměstnavatele** se nám dostává odpovědí na otázky:

- „Jak získat, udržet reputaci zaměstnavatele volby?
- Jak standardizovat strategii odměňování?
- Jak zvýšit možnost zaměstnanecké volby?“<sup>25</sup>

Zatímco zaměstnavatelé si kladou otázky, jak i přes poskytování benefitů prosperovat, zaměstnanci uvažují nad těmito skutečnostmi ve svůj prospěch:

- „vybrat si takové výhody, které uspokojí osobní potřebu a životní styl,
- zužitkování nákladů duplicitních benefitů někde jinde,

<sup>23</sup> Presentace – zaměstnanecké výhody: Institute for International . In Zaměstnanecké benefity – daňová optimalizace. Praha: Mazars, International Business Center, 2010, s. 40

<sup>24</sup> Presentace: Zaměstnanecké výhody: Institute for International Research. In KREJČOVÁ, M. Zaměstnanecké benefity, cíle a efektivita: Současnost a trendy. Praha: Pricewaterhouse Coopers ČR, s. r. o., 2010, s. 9

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 9

- maximalizovat daňovou efektivnost (sociální a zdravotní pojištění),
- přístup k širšímu spektru benefitů za korporátní ceny (finanční efektivnost),
- porozumění modelu celkové odměny.<sup>26</sup>

Samozřejmostí je snaha obou stran o co možná nejefektivnější využití svých práv a povinností tak, aby se žádná ze stran necítila ohrožena či zneužita a aby docházelo k co největšímu uspokojení veškerých požadavků. Zaměstnanci mají právo na čerpání benefitů a chtějí je také v plné míře využívat.

V úvahu je také potřeba brát určitou smluvní volnost mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a stanovit si práva a povinnosti, která nejsou zákonem upravena a která budou specifická pro danou společnost. Takováto práva a povinnosti jsou samozřejmě v rámci různých společností odlišná.

Důležité však v každém případě je držet se zásad o rovnocenném zacházení se všemi zaměstnanci, dodržovat pracovní podmínky, odměňování za práci, plnění dalších peněžních a nepeněžních hodnot, poskytování příležitostí ke kariérním růstům, rozlišovat práva a povinnosti zaměstnanců s ohledem na jejich pracovní diferenciaci. Zapomínat nesmíme také na vyvarování se jakýmkoliv náznakům diskriminace.

---

<sup>26</sup> Prezentace: Zaměstnanecké výhody: Institute for International Research. In KREJČOVÁ, M. Zaměstnanecké benefity, cíle a efektivita: Současnost a trendy. Praha: Pricewaterhouse Coopers ČR, s. r. o., 2010, s. 9

## Praktická část

### 5. Průzkum firemní kultury ve firmě HARTMANN - RICO a. s.

#### 5.1 Představení a historie společnosti

##### 5.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	HARTMANN - RICO a. s.
Sídlo:	Veverská Bítýška, Masarykovo náměstí 77, 664 71
Centrála:	Brno, Londýnské náměstí 2, 639 00
IČ:	44947429
DIČ:	CZ44947429
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	270 000 000 Kč
Počet zaměstnanců:	1200

##### 5.1.2 Historie společnosti

První výrobky se značkou Rico spatřily světlo světa již před více než jedním stoletím. Počátek úspěšné firmy nalezneme již v roce 1891, kdy byla pod názvem Richter&Compagnon založena v Chomutově.

Společnost se specializovala na obvazové materiály, v jejichž výrobě dosáhla úspěchy i v evropském měřítku. V roce 1914 byla ve Vídni zřízena akciová společnost Rico, jejíž název je odvozen od hlavních podílníků, pánů Julia Richtera a Jindřicha Kohna. O několik let později vznikl závod v dnešním sídle společnosti, ve Veverské Bítýšce. Společnost Rico patřila k významným výrobcům vaty, obvazového materiálu a hygienických potřeb i po svém znárodnění v roce 1946 a v následujících letech socialistického plánování. Příležitost dostat se opět na pozice, které mu kdysi patřily, dostalo Rico ovšem až po politicko-ekonomických změnách v roce 1989.

Historie společnosti HARTMANN - RICO a. s. se datuje do prosince roku 1991. Do tehdejšího podniku Rico Veverská Bítýška vstoupil přední světový výrobce zdravotnických prostředků a hygienických výrobků společnost Paul HARTMANN. Za deset let svého působení se HARTMANN - RICO a. s. stal největším českým výrobcem ve svém oboru, jedním z nejvýznamnějších distributorů a rovněž význačným exportérem.

Od roku 1993 dokázala společnost HARTMANN - RICO a. s. zvýšit svůj obrat více než pětinasobně. Export, především na trhy západní Evropy, vzrostl téměř dvacetinásobně a v posledních letech dosáhl bezmála dvě a půl miliardy korun. Počet pracovníků přitom narostl o pouhou třetinu. Úspěch společnosti HARTMANN - RICO a. s. má svůj základ v stabilním zázemí silné mezinárodní skupiny HARTMANN. Vstupem do této skupiny se společnosti otevřel přístup k modernímu know-how, novým trhům, výzkumné základně a v neposlední řadě k potřebnému kapitálu. Vždyť jenom do modernizace výrobních hal a technologií byly za uplynulých deset let investovány stovky milionů korun.<sup>27</sup>

Obr. 4 Historický pohled na závod Rico



Zdroj: Hartmann-rico a.s., 2012, <http://cz.hartmann.info/23098>

---

<sup>27</sup> Historie společnosti HARTMANN - RICO. *HARTMANN - RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23098.php>

### 5.1.3 Milníky společnosti HARTMANN - RICO a. s.:

- 1891 společnost Rico (Richter&Compagnon) založena v Chomutově
- 1901 přenesení výroby do Mostu
- 1914 zřízení akciové společnosti ve Vídni
- 1921 přemístění sídla společnosti z Vídně do Prahy, filiálky ve Vídni, Záhřebu, Ljublani a Budapešti
- 1946 1. ledna – znárodnění a vznik spol. „Rico – továrny vaty a obvazového zboží“, závody v Mostě, Havlíčkově Brodě a Vrchlabí
- 1948 přidružení závodu ve Veverské Bítýšce
- 1954 přeložení centrály společnosti z Prahy do Veverské Bítýšky
- 1991 18. prosince – podpis dohody o Joint Venture společnosti, vznik obchodní společnosti HARTMANN - RICO a. s.
- 2002 10leté jubileum působení společnosti v České republice
- 2003 nejvýznamnější investice v historii společnosti do výstavby sterilizační jednotky (jedné z nejmodernějších v Evropě) a vysokoregálového skladu
- 2004 zahájení provozu nové sterilizace a vysokoregálového skladu
- 2006 od počátku historie společnosti HARTMANN-RICO a. s. dosáhly investice téměř 1,75 mld. Kč.<sup>28</sup>

## 5.2 Vize, poslání, hodnoty společnosti

Smyslem naší práce je poskytovat zákazníkům výrobky a služby, které pomáhají léčit a pečovat o zdraví. V odborné i soukromé sféře.

Naše řešení jsou založena na porozumění potřebám zákazníků a na naší medikální způsobilosti.

---

<sup>28</sup> Milníky historie HARTMANN-RICO a.s. a HARTMANN Group. *HARTMANN - RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23105.php>

Tvoříme motivované pracovní týmy a podporujeme rozvoj našich spolupracovníků.

Každodenní prací usilujeme o růst zisku a hodnoty společnosti.

S rozvojem společnosti a s ním souvisejícím trendem stárnutí populace se zdraví člověka stává klíčovým faktorem. Udržení dobrého zdravotního stavu je i díky neustálému rozvoji nových léčebných metod stále složitějším procesem, vyžadujícím citlivý a odpovědný přístup. Naše firemní strategie se zaměřuje na hodnotově orientované chování, které výstižně shrnují tři body - orientace na zákazníka, efektivita a týmový duch. Co to znamená? Klademe zájmy zákazníků do středu našeho uvažování. Jednáme cíleně a metodicky s plnou zodpovědností za své činy. Pracujeme vždy v úzké spolupráci s našimi partnery a kolegy. Známe a chápeme potřeby našich zákazníků v rámci jednotlivých oblastí zdravotnictví. Své znalosti využíváme ve prospěch druhých. Pomáháme lidem snáze a účinněji pečovat o své zdraví – a to v odborné i soukromé sféře. Jak? Partnerstvím, profesionalitou a srdcem. Principem našeho partnerství je lidský přístup v kontaktu se zákazníky a jejich potřebami. Svá profesionální řešení podáváme praktickým, srozumitelným a uceleným způsobem. Pomáháme s opravdovým zaujetím pro péči o zdraví.<sup>29</sup>

Naše společnost se řídí heslem „HARTMANN pomáhá léčit“. A to od roku 2008, kdy ve 190. roce své existence společnost HARTMANN obnovila svůj slogan, který používala již od třicátých let minulého století, jen v trochu jiné formě.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Vize a mise. *HARTMANN - RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: [http://cz.hartmann.info/vize\\_a\\_mise.php](http://cz.hartmann.info/vize_a_mise.php)

<sup>30</sup> Modrý ovál. *HARTMANN - RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23244.php>

Obr. 5 Logo společnosti s novým sloganem



Zdroj: Hartmann-rico a.s., 2012, <http://cz.hartmann.info/23244.php>

### 5.3 Principy řízení společnosti

Jakožto společnost s velkým počtem zaměstnanců, má společnost HARTMANN-RICO a. s. velmi propracovaný systém managementu. A to z hlediska rolí a funkcí jednotlivých zástupců.

Nejvyšším představeným – generálním manažerem a předsedou představenstva je Ing. Lubomír Páleník.

Technickým a výrobním ředitelem a členem představenstva je Ing. Jaroslav Novák. Ing. Marek Třeška působí jako finanční ředitel a člen představenstva společnosti.

Dále má společnost několik dalších ředitelů jednotlivých odvětví v rámci centrály v Brně i sídle společnosti ve Veverské Bítýšce a ředitele jednotlivých výrobních závodů.

Společnost HARTMANN - RICO a. s. si plně uvědomuje, že kvalita života člověka není dána pouze možností používat špičkové výrobky pro zdraví a dobrý pocit. Firma proto plně přijímá svoji odpovědnost i v oblastech,

keré přímo nesouvisejí s její základní rolí výrobce a distributora zdravotnických prostředků a hygienických výrobků.

V rovině ekonomické dbáme např. na principy dobrého řízení, kvalitu a bezpečnost produktů či služeb, etický kodex, vztahy se zákazníky, odmítání korupce či transparentnost. V rovině sociální pak dbáme na zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců, kvalitní zaměstnaneckou politiku, péče o vzdělání zaměstnanců, dodržování rovných příležitostí a lidských práv a vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců.<sup>31</sup>

Důraz klademe také na **environmentální management**. Jeho systém je řešením pro důsledné dodržování právních a jiných požadavků a odpovědný přístup organizace ke svému okolí a trvale udržitelnému rozvoji, který současným a budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů. Naše společnost patří mezi nejvýznamnější výrobce a distributory zdravotnických prostředků a hygienických výrobků v České republice. Společnost HARTMANN-RICO a. s. si plně uvědomuje svůj podíl na ovlivňování kvality životního prostředí a při rozhodování o všech svých aktivitách a strategických krocích ochranu životního prostředí zohledňuje. Z tohoto důvodu se rozhodla zavést environmentální systém managementu jako nedílnou součást svého systému řízení.

Na základě tohoto rozhodnutí, podnikových cílů skupiny HARTMANN a v souladu s požadavky normy ISO 12001 popisující systém environmentálního managementu a požadavky Podnikatelské charty pro trvale udržitelný rozvoj vyhlásilo vedení společnosti environmentální politiku, ve

---

<sup>31</sup> Společenská odpovědnost firmy. *HARTMANN - RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/120357.php>



které se zavazuje k dodržování několika bodů, vedoucích ke zlepšení životního prostředí.<sup>32</sup>

Na webových stránkách společnosti je také možnost náhledu certifikátu uděleného společnosti v oblasti problematiky environmentálního řízení společnosti.

#### **5.4 Firemní kultura**

Vzhledem k tomu, že je pro společnost HARTMANN - RICO a. s. velmi důležitá firemní kultura, nechává její vedení v rozmezí několika let pravidelně provádět její průzkum, a to pomocí externí společnosti.

Poslední byla provedena společností Corporate Consulting Group, s. r. o. na jaře roku 2010. Konala se již potřetí, první průzkum byl proveden v roce 2005, další 2008 a třetí, zatím poslední, v již zmíněném roce 2010.

Průzkum byl proveden ve všech sekcích společnosti. Avšak podrobněji se ve své práci budu věnovat pouze výsledkům, které byly provedeny v rámci centrály společnosti. A to vzhledem k tomu, že moje pracovní pozice spadá právě do oblasti centrály. A také s ohledem na to, že dotazníkové šetření, které jsem pro účel své bakalářské práce prováděl, probíhalo mezi zaměstnanci jednotlivých sekcí, avšak v oblasti centrály společnosti. Dotazníkové šetření ovšem nebylo zaměřeno na průzkum firemní kultury, jako tomu bylo u šetření externí firmou.

Následující tabulka ukazuje strukturu zaměstnanců, respondentů centrály společnosti HARTMANN - RICO a. s.

---

<sup>32</sup> Environmentální management. *HARTMANN - RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: [http://cz.hartmann.info/environmentalni\\_management.php](http://cz.hartmann.info/environmentalni_management.php)

Tabulka 1 Struktura respondentů centrály HARTMANN - RICO a. s.

HARTMANN - RICO CENTRÁLA 2010	Počet respondentů	Počet vrácených dotazníků
Celkem	324	218
Profesní rozlišení	Počet respondentů	% zastoupení
Obchod medical - VK I CZ	5	2
Obchod medical - VK II CZ	6	3
Obchod medical - VK SK	7	3
Obchod medical - VM CZ	18	8
Obchod medical - VM SK	7	3
Obchod medical - VP CZ	5	2
Obchod - VV	11	5
Obchod - lékárny a výjedny zdravotnických potřeb	9	4
Obchodní vedení (vedení společnosti a obchodu, projekty, call centrum, tender office, DX, asistentky)	8	4
Finance, finanční controlling	19	9
SCM sales	6	3
Zákaznické centrum, zahraniční servis, servis S	8	4
Distribuční logistika, SHV	18	8
Finance, finanční controlling	7	3
Účtárna a daně	7	3
Lidské zdroje, personalistika, rozvoj a vzdělávání, HARTMANN Akademie	14	6
Všeobecná správa a doprava	14	6
IS/IT	9	4
Technické štáby (TA, IE, E, TC)	8	4
Regulatory affairs vč. Mikrobiologie	12	6
Jiné	4	2
Celkem	202	93
Neopověděli	16	7

Zdroj: Interní materiály společnosti HARTMANN - RICO a. s.

Výsledky této analýzy byly řazeny do třech úrovní – **řídící** kultury, **sociální** kultury (sledovány jsou vztahy a komunikace) a **výkonné** kultury (zaměřené na kompetence a motivaci).

V rámci kultury **řídící** můžeme rozlišit dvě dimenze – řízení dle stanovených pravidel nebo vytyčených cílů a řešení problémů konvenčním nebo inovativním způsobem.

Z výsledků analýzy vyplývá, že z pohledu řízení kultury je stav současné kultury na centrále kombinací řízení orientovaného na cíle společnosti a převažuje zde inovativní řešení problémů.

Nedílnou část analýzy firemní kultury zastává oblast **sociální kultury**. Tu tvoří také dvě dimenze: komunikace a zapojení. Ze šetření vyplývá, že pracovníci centrály vidí zapojení ve společnosti jako částečně týmové. Ještě stále je mezi nimi patrná kolegiální soudržnost. Avšak objevuje se stále pocit a nabývání dojmu o začínající izolaci a seskupování. Jistota pomoci v případě, že udělají nějakou chybu, však přetrvává.

**Výkonovou kulturu** dělíme do dvou dimenzí - výkon a rozhodování. Zde dlouho převažuje dojem, že za dobrý výkon jsou zaměstnanci náležitě odměňováni. Většina dotazovaných si však myslí, že jsou to krátkodobé, jednorázové odměny. Jsou si také vědomi nátlaku na vysoké pracovní nasazení, a na základě toho vyplývá pocit nedostatečného odměňování dlouhodobého. Rozhodování je považováno za decentralizované. Pocit možnosti samostatného rozhodování je vnímán pouze po přidělení dlouhodobé pravomoci. Avšak s udělovanými pravomocemi jsou zaměstnanci spokojeni.

Z výsledků analýzy firemní kultury můžeme tedy usoudit, že většina zaměstnanců je se svými pravomocemi a způsobem odměňování víceméně spokojena. Z nespokojenosti se způsobem dlouhodobého odměňování za práci je možné vyvodit určitá doporučení pro vedení společnosti, jak přispět k vyšší spokojenosti svých zaměstnanců.

## **6. Zjištění spokojenosti zaměstnanců se současnými benefity v této firmě**

Zjišťování spokojenosti s nastavenými zaměstnaneckými benefity ve společnosti HARTMANN - RICO a. s. probíhalo pomocí dotazníkového šetření.

Na základě zvoleného tématu výzkumu jsem do celého šetření vstupoval s těmito **hypotézami**:

- Zaměstnanci upřednostňují zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné hodnotě.
- V případě zrušení nebo neposkytování nefinančních benefitů by nedošlo k opuštění zaměstnání.
- Zaměstnanci by uvítali možnost výběru benefitů v určitém finančním limitu dle vlastního uvážení.

### **6.1 Vlastní výzkum – dotazníkové šetření**

Vlastní výzkum spokojenosti zaměstnanců proběhl pomocí dotazníkového šetření. Dotazník se skládá ze 14 otázek, které se zaměřují na obecné informace o zaměstnanci, oddělení, ve kterém je dotyčný zaměstnan a na jaké vystupuje pracovní pozici. Dále na spokojenost s firmou poskytovanými benefity a na jejich využívání (viz příloha č. 1).

Dotazník je veden formou uzavřených otázek, je použito škálování (odpovědi určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne), otázky jsou pokládány jednoduše, aby nebylo pro respondenta obtížné hledat na ně vhodnou odpověď.

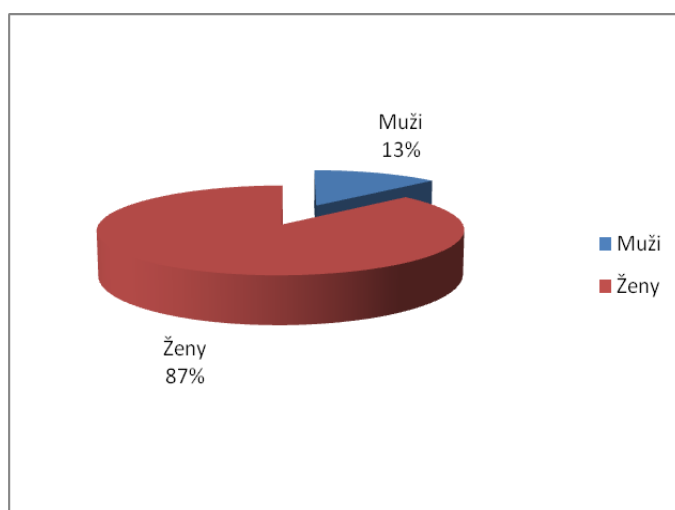
## 6.2 Popis dotazovaných

Následující část bakalářské práce je zaměřena na popis dotazníkového šetření a na analýzu sesbíraných dat výzkumu.

Výzkum probíhal mezi zaměstnanci centrály. Dotazník byl rozdán celkem 95 zaměstnancům, z nichž 61 dotazník vrátilo vyplněný. Návratnost tedy činila 64%.

Z navrácených 61 dotazníků bylo 53 vyplněno ženami, muži vyplnili dotazníků 8. I tato skutečnost dokazuje obecně známou informaci, že na centrále pracuje více žen než mužů.

Graf 1 Složení respondentů podle pohlaví

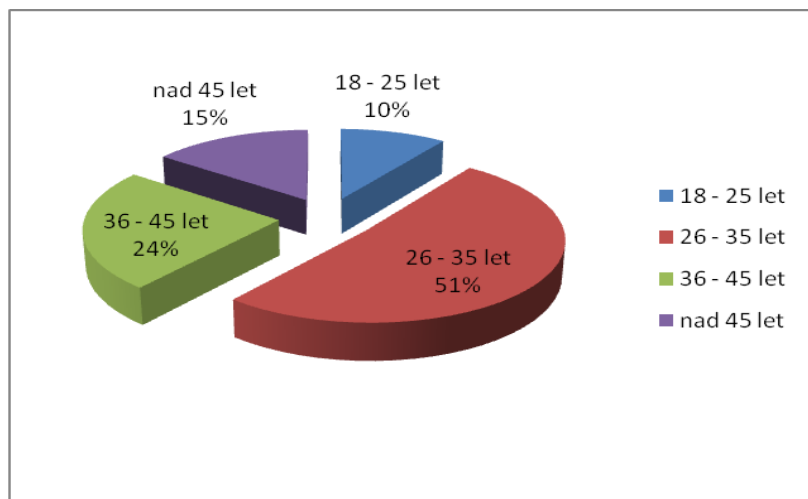


Zdroj: Vlastní zpracování

Věkové kategorie respondentů byly rozděleny do 4 skupin: 18–25 let, 26–35 let, 36–45 let a nad 45 let. Nejvíce zastoupena byla věková skupina 26–35 let, do které spadá polovina všech dotazovaných – 31 zaměstnanců. Naopak nejméně zastoupenou byla kategorie 18–25 let. Do té spadá 6 dotazovaných

zaměstnanců. Ani kategorie nad 45 let nebyla zastoupena ve větším počtu. Můžeme zde vyvodit závěr, že ve společnosti, tedy konkrétně v brněnské centrále, pracuje většina lidí v nižším produktivním věku. Je zde předpoklad následného kariérního růstu, ale zároveň i riziko toho, vzhledem k tomu, že většinu respondentů tvoří ženy, že značná část z nich může v brzké době odejít ze společnosti z důvodu mateřské dovolené. Avšak dá se očekávat zpětný návrat do společnosti, vzhledem k jejím prosperujícím tendencím.

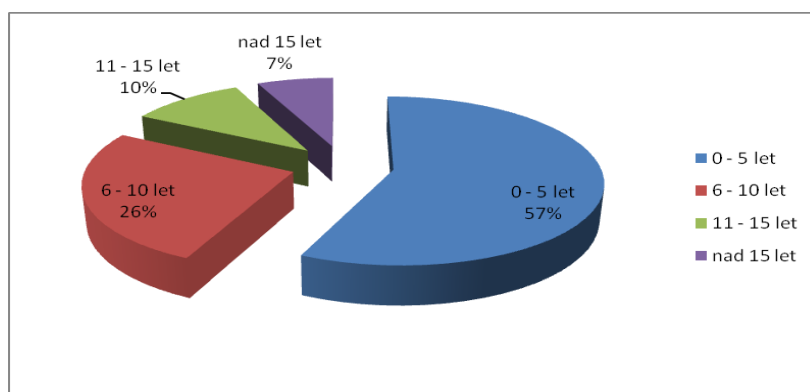
Graf 2 Věkové složení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka byla směřována na počet odpracovaných let ve společnosti. Tato kategorie byla také rozdělena do 4 skupin, jako u otázky předchozí. Nejčastější odpovědi se dostalo skupině v počtu 0–5 odpracovaných let. Naopak nejméně respondentů pracuje ve firmě více než 15 let.

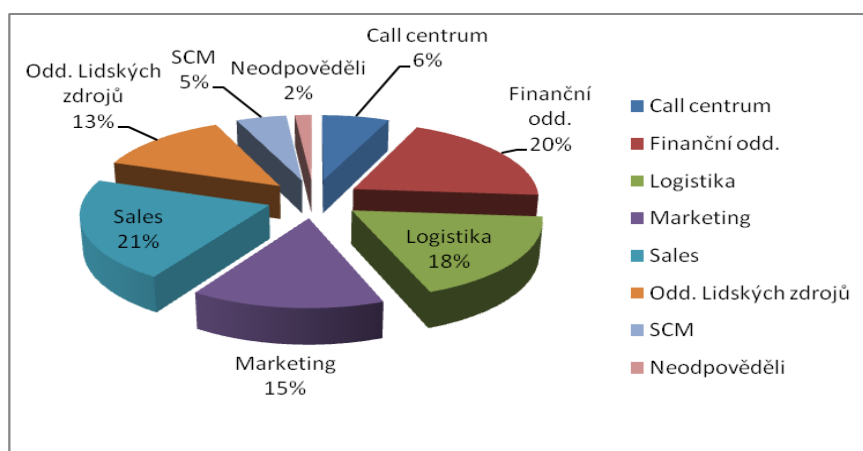
Graf 3 Respondenti podle počtu odpracovaných let ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejhojněji zastoupeným oddělením bylo oddělení Sales se 13 respondenty, následované Finančním oddělením s 12 a logistikou s 11 respondenty. 1 respondent na otázku zařazení do oddělení neodpověděl.

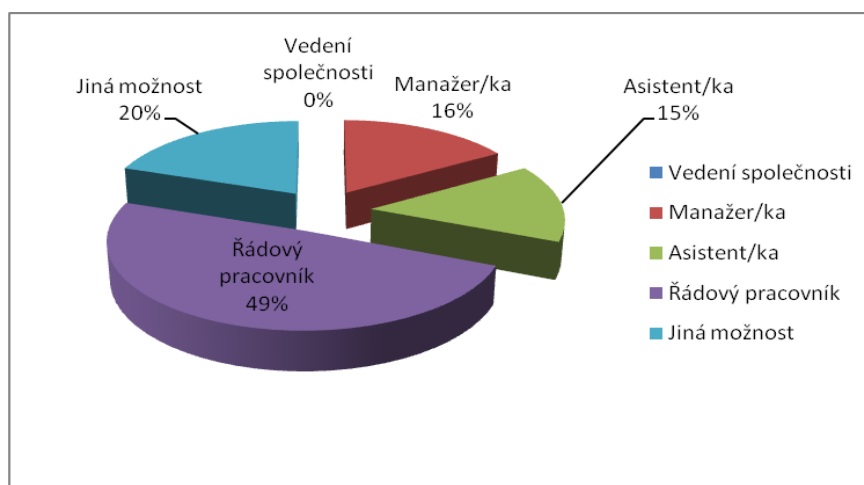
Graf 4 Respondenti podle oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku týkající se pracovní pozice odpověděli všichni respondenti. Nejvíce, 30, jich pracuje jako řadový pracovník. Vedení společnosti zde nebylo zastoupeno žádným pracovníkem.

Graf 5 Respondenti podle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.3 Vyhodnocení dotazníků

Po úvodních otázkách, které byly rozebrány v kapitole 6.2. Popis dotazovaných, následují otázky týkající se zaměstnaneckých benefitů.

**Otázka č. 6** je zaměřena na současné firmou poskytované benefity a hojnost jejich využívání nebo nevyužívání a na celkovou informovanost o jejich poskytování.

Společnost poskytuje v současné době svým zaměstnancům 11 různých benefitů, které mohou využívat. Ne všechny však, jak je patrné z níže uvedené tabulky, zaměstnanci využívají, v horším případě je pak jejich informovanost o možnosti určitého benefitu nulová. Vzhledem k počtu dotazovaných a počtu poskytovaných benefitů, však informovanost není špatná. O nejčastěji využívaných a nejkladněji hodnocených benefitech je informovanost někde stoprocentní, jindy velmi dobrá.



Tabulka 2 Využívání benefitů a informovanost o jejich možnostech

Druhy zaměstnaneckých benefitů	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevyužívám ji	Neznám tuto výhodu
Týden dovolené navíc	60	1	0	0	0	0
Vzdělávání zaměstnanců	42	18	1	0	0	0
Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění	51	7		0	2	1
Příspěvek na podporu zdraví	53	8	0	0	0	0
Odměna při pracovních výročích	22	2	5	0	25	7
Věcný dar u příležitosti životního výročí	15	12	3	0	20	11
Věcný dar držiteli plaket Prof. MUDr. Jana Jánského	8	7	3	0	22	21
Dotované závodní stravování	44	13	0	0	4	0
Zajištění dopravy	11	5	0	8	33	4
Akce pro zaměstnance HARTMANN - RICO a.s.	25	24	5	0	6	1
Možnost zvýhodněného nákupu firemních výrobků	34	16	5	2	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, za nejvíce přínosný považují zaměstnanci týden dovolené navíc. Pouze jeden respondent neuvádí stoprocentní spokojenost, ovšem informovanost o tomto benefitu činí 100%.

Druhým nejvyužívanějším benefitem je příspěvek na podporu zdraví, o němž je informovanost také stoprocentní. Je dobré vědět, že zaměstnanci mají zájem pečovat o své zdraví, a že využívají možnost, jak získat prostředky od svého zaměstnavatele.

Následuje příspěvek na penzijní nebo životní pojištění. Jeho oblíbenost lze přikládat současné situaci v naší republice, která zřízení některého z těchto pojištění téměř vyžaduje. Informovanost je zde téměř stoprocentní.

Téměř na stejnou úroveň se řadí vzdělávání zaměstnanců a příspěvek na závodní stravování. Taktéž informovanost o těchto benefitech činí 100%.

Oblíbená je také možnost zvýhodněného nákupu výrobků společnosti. S ohledem na oblast výrobků, které tato společnost produkuje, je tato skutečnost nepřekvapující. Taktéž informovanost je stoprocentní.

Menšího úspěchu dosahují akce pro zaměstnance společnosti, věcné dary u příležitosti životního jubilea a odměny při pracovních výročích. Informovanost o těchto benefitech rovněž poklesla.

O zajištění dopravy jsou sice zaměstnanci hodně informováni, avšak naprostá většina tuto možnost nevyužívá. Jen malé procento ji hodnotí jako velmi přínosnou.

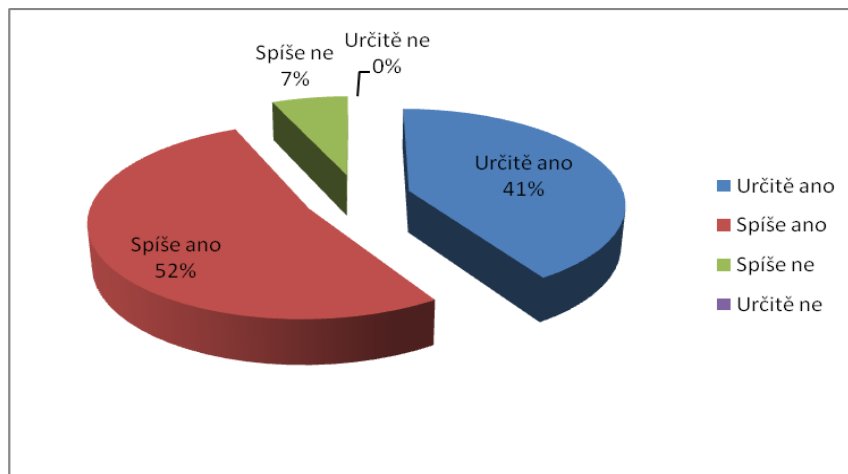
Nejmenší informovanost a zároveň i nejmenší využití se dostává benefitu v podobě věcného daru pro držitele plakety prof. MUDr. Jana Janského. A to i přes to, že v dnešní době je dárcovství krve, za které jsou tyto plakety udělovány, oblíbené.

**Otázka č. 7** je zaměřena na pocit informovanosti zaměstnanců o poskytovaných benefitech. Pro uchazeče o zaměstnání jsou informace o poskytovaných benefitech dostupné v podobě firemních brožurek, kde jsou jednotlivé benefity charakterizovány. Zaměstnanci mají k těmto informacím přístup prostřednictvím kolektivní smlouvy, interního informačního systému Lotus Notes, kam informace vkládá personální oddělení. Dále se informace k zaměstnancům dostávají prostřednictvím interního časopisu „Co se děje“, který vychází jednou měsíčně, prostřednictvím nástěnek na chodbách, informacemi od nadřízených či služebně starších kolegů.

Následující graf ukazuje informovanost u stávajících zaměstnanců, netýká se případných nových uchazečů o zaměstnání, kteří však k těmto informacím mají přístup. Avšak z již výše zmíněné tabulky lze částečně vyčíst, že o většině benefitů jsou zaměstnanci dobře informováni. A pokud nejsou, jde

většinou o benefity, které ani ti zaměstnanci, kteří informaci o benefitu mají, nevyužívají.

Graf 6 Informovanost o benefitech



Zdroj: Vlastní zpracování

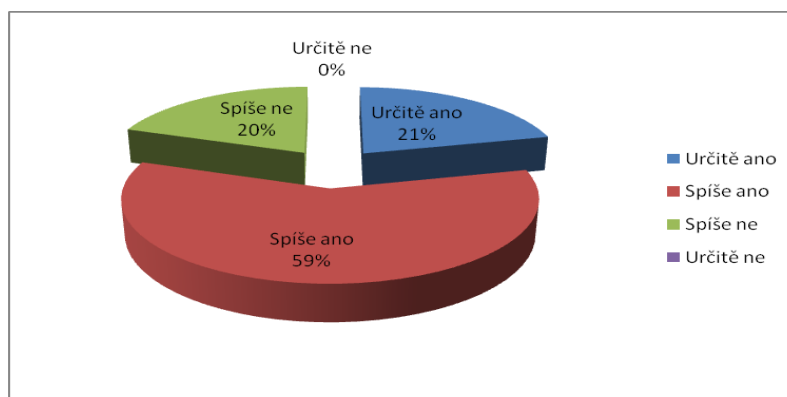
Nadpoloviční většina zaměstnanců si myslí, že je o benefitech spíše informovaná. Dalších 41% z nich si myslí, že jsou určitě dobře a dostatečně informováni. Pouhých 7% si myslí, že jsou spíše neinformováni. Žádný respondent si nemyslí, že by nebyl informován vůbec.

Je tedy patrné, že naprostá většina je o benefitech informována. Z toho můžeme usoudit, že společnost své zaměstnance dobře informuje, avšak je možné tyto informace ještě zlepšit. To by mohlo být např. prostřednictvím hromadných e-mailů, které by mohlo rozesílat personální oddělení, prostřednictvím kterého se tyto informace k zaměstnancům dostávají.

**Otázka č. 8** je zaměřena na názor zaměstnanců, zda patří naše firma k těm, které mají systém benefitů dobře zpracován a funguje.

Nadpoloviční většina zaměstnanců si myslí, že HARTMANN-RICO a. s. je spíše společností s dobrým systémem benefitů. 21% respondentů si myslí, že určitě ano a 20% naopak, že spíše ne.

Graf 7 Propracovanost systému benefitů



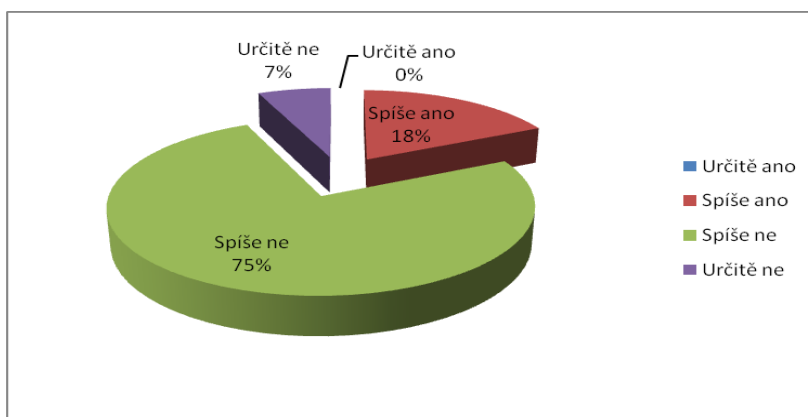
Zdroj: Vlastní zpracování

I když většina zaměstnanců vyslovila souhlas s tím, že má společnost HARTMANN-RICO a. s. dostatečně propracovaný systém benefitů, bylo by dle mého názoru dobré ještě zlepšit informovanost o těchto výhodách a také zavést nové benefity. Nejen, že to podpoří stávající zaměstnance, ale je také větší pravděpodobnost získání nových zaměstnanců, kteří se o firmou nabízené výhody jistě zajímají. Dalším důvodem je také to, že s požadavky dnešní, moderní doby, je čím dál složitější se stávajícími benefity uspokojit poptávku a potřeby zaměstnanců.

**Otázka č. 9** je zaměřena na možnost odchodu ze společnosti, pokud by nedocházelo k poskytování současných nepeněžních benefitů. Tato otázka je také součástí jedné z hypotéz, které byly stanoveny před zahájením výzkumu. Ta byla taková, že zaměstnanci by z tohoto důvodu své zaměstnání neopustili. Výsledek mě utvrdil v tom, že pro většinu zaměstnanců není tato skutečnost

důvodem k opuštění svého zaměstnání. Tato hypotéza se tak pomocí dotazníkového šetření potvrdila.

Graf 8 Opuštění zaměstnání kvůli benefitům

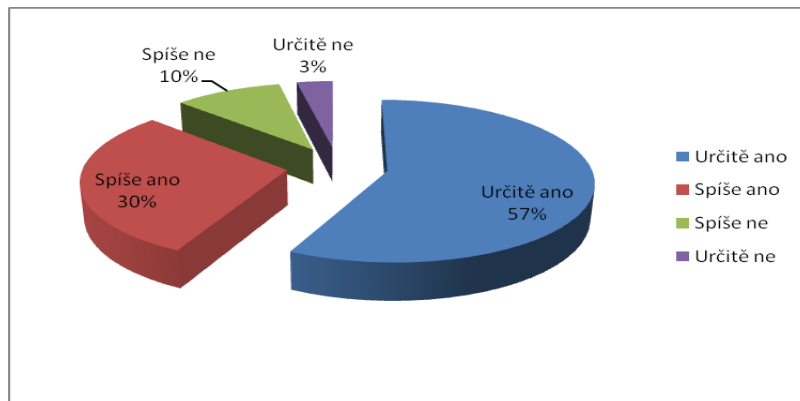


Zdroj: Vlastní zpracování

Žádný ze zaměstnanců nevyslovil názor, že by určitě zaměstnání opustil. 18% dotazovaných by o této možnosti uvažovalo, ale celých 75% z nich by toto rozhodnutí spíše neudělalo. 7% z nich by určitě zůstalo věrných zaměstnavateli. Je vidět, že i přes důležitost zaměstnaneckých výhod, není jejich změna či náhlé neposkytnutí vážným důvodem k tomu, aby zaměstnání opustili.

**Otázka č. 10** se opět týká jedné z hypotéz: zda by zaměstnanci uvítali možnost rozhodnout si o formě benefitů v určitém finančním stropu. Nadpoloviční většina by tuto možnost určitě uvítala, dalších 30% spíše ano. Celkem 13% dotazovaných by tuto možnost spíše nebo vůbec nevyužila.

Graf 9 Možnost výběru benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování

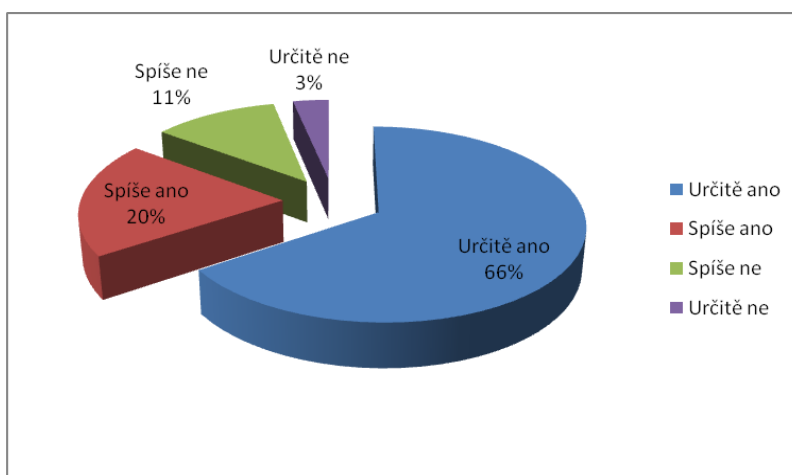
I v tomto případě se mi tak hypotéza potvrdila. Předpokládal jsem, že tato možnost je pro zaměstnance atraktivní, a že případná možnost výběru, i když s určitým finančním stropem, by byla využívána.

**Otázka č. 11** se týká poslední stanovené hypotézy. Zda by zaměstnanci upřednostnili zvýšení hrubé mzdy na úkor poskytovaných benefitů.

66% zaměstnanců by určitě uvítalo zvýšení hrubé mzdy, 20% z nich spíše ano. 11% dotazovaných by se svých benefitů na úkor zvýšení hrubé mzdy nezvdalo a 3% zvýšení hrubé mzdy určitě nechce.

I v tomto případě se tak hypotéza potvrdila, opět téměř bezkonkurenčním poměrem souhlasících zaměstnanců, ať už výhradně či pouze částečně. Můžeme zde sledovat ochotu upustit od zaměstnaneckých výhod v tom případě, že budeme odměněni jinak, tedy zvýšením mzdy. Není pochyb o tom, že peníze jsou pro většinu zaměstnanců stále důležitější než nepeněžní výhody a odměny.

Graf 10 Zvýšení hrubé mzdy na úkor benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 12** je zaměřena na názor, zda by měly být benefity závislé na pozici zaměstnanců ve firmě. U této otázky již nebyl jeden názor tak dominantní, jako bylo patrné u níže uvedených otázek. 34% respondentů si myslí, že spíše ne, a 28% dotazovaných určitě nesouhlasí. 20% z nich by spíše upřednostnilo zařazení benefitů podle pozice a 18% určitě ano.

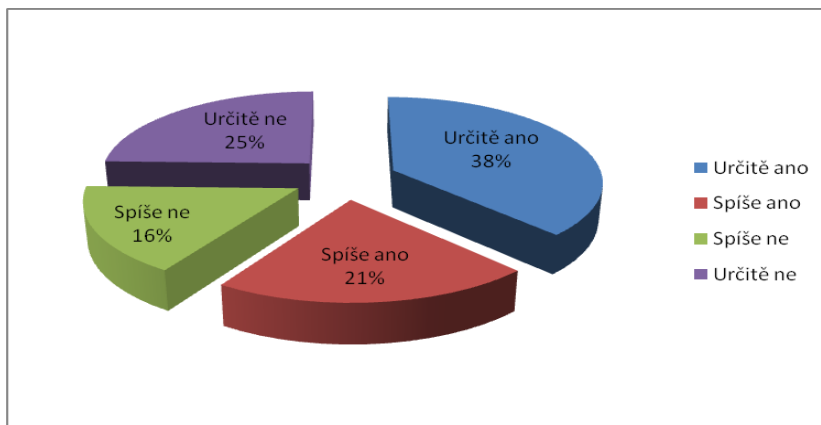
Většinová část dotazovaných si tedy myslí, že všichni zaměstnanci by měli být odměňováni a zvýhodňováni stejně, ať pracují na jakékoliv pozici. Z mého osobního pohledu s tímto souhlasím, vzhledem k tomu, že peněžní ohodnocení jednotlivých pozic se velmi liší, alespoň nefinanční benefity by měly být pro všechny zaměstnance stejné.

**Otázka č. 13** byla poslední uzavřenou otázkou. Týká se závislosti benefitů na výkonech zaměstnanců. Zde je situace naprosto odlišná od otázky předchozí. 38% dotazovaných by bylo určitě a 21% spíše pro to, aby se benefity odvíjely od výkonů. Naopak 25% určitě ne a 16% spíše ne.

Toto kritérium pro poskytování benefitů se mi jeví jako opodstatněnější oproti tomu z otázky č. 12. Pokud bude mít i řadový zaměstnanec větší přínos

pro společnost než některý ze zaměstnanců výše postavených, proč jej neodměnit lepším benefitem.

Graf 11 Benefity v závislosti na výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 14** byla jedinou otevřenou otázkou, ve které mohli zaměstnanci vyjádřit svůj názor na to, jaký benefit jim v naší firmě schází.

Nejčastěji byla zastoupena možnost lepšího parkování či placení parkovného, příspěvek na sport či kulturu. Dále se také objevil názor obecného zlepšení informovanosti o celkovém systému benefitů.

S ohledem na složení respondentů, kde převažují ženy ve věku 26-35 let, není překvapující návrh na zavedení firemní školky nebo jiného podobného zařízení pro děti zaměstnanců. Vzhledem k počtu zaměstnanců, které společnost má a k problémům, které v dnešní době s podobnými zařízeními jsou, by mohlo vedení společnosti nad touto možností uvažovat.

## 6.4 Dílčí závěr

Z dotazníkového šetření a provedeného výzkumu ve společnosti HARTMANN-RICO a. s. vyplývá, že celková informovanost i spokojenost



zaměstnanců se stávajícím systémem benefitů je dobrá. Avšak ne všechny benefity se jeví jako přínosné, a proto by bylo vhodné, aby se vedení společnosti zaměřilo na návrhy zaměstnanců, na možné obměny nabízených benefitů. Nejen ve vztahu k stávajícím zaměstnancům, ale mohlo by se jednat i o vhodnou formu, jak snadněji získat nové zaměstnance.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit a prakticky prověřit problematiku týkající se firemní kultury a poskytování zaměstnaneckých benefitů ve společnosti HARTMANN - RICO a. s. Dalším cílem také bylo zjistit celkovou informovanost o poskytovaných benefitech a spokojenost zaměstnanců se škálou nabízených benefitů.

Ač z výzkumu vyplynulo, že informovanost zaměstnanců se jeví jako dostatečná, je dle mého názoru potřeba zlepšit spolupráci a komunikaci personálního oddělení, které poskytuje informace o možnostech a poskytovaných benefitech a o jejich čerpání. A to nejen vzhledem k centrále, ve které byl výzkum prováděn, ale ke všem oddělením společnosti.

Cílem také bylo ověřit či vyvrátit tři předem stanovené hypotézy. Hypotéza č. 1 – zda zaměstnanci upřednostňují zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné hodnotě, se potvrdila. Předpoklad byl, že toto upřednostňují.

Hypotéza č. 2 – že v případě zrušení nebo neposkytování nefinančních benefitů by nedošlo k opuštění zaměstnání, se také potvrdila. Jako důvod vidím především fakt, že dnešní doba je složitá pro hledání nového zaměstnání, a tak se lidé drží toho, co mají. A případné částečné nebo úplné zrušení poskytování benefitů by nebylo dostatečným důvodem k tomu, aby své zaměstnání opustili.

Poslední hypotéza – že by zaměstnanci uvítali možnost výběru benefitů v určitém finančním limitu dle vlastního uvážení, byla opět potvrzena. Pokud mají lidé možnost výběru, je pravděpodobné, že tuto možnost budou chtít využít. Pokud by nebyl zaměstnavatel ochoten dát zaměstnancům úplnou volnost v tom, na jaké účely budou tyto benefity využívat, doporučil bych určit

alespoň určitou oblast, např. sport, kultura, jiné vzdělávání, rekreace apod., na které je možné tyto prostředky využívat.

Ukazuje se i návaznost strategií a firemní kultury na poskytování zaměstnaneckých benefitů. Pokud mají zaměstnanci jistotu v tom, že jim společnost poskytne alespoň nějaké výhody, jsou ochotni lépe spolupracovat na tvorbě firemní kultury a spoluutvářet tak strategický bod v chodu společnosti. Ač se může zdát na první pohled funkce řadového personálu podřadná manažerským pozicím, je třeba ji nepodceňovat.

Pro vedení společnosti bych také doporučil držet se výsledku otázek č. 12 a 13, které se týkají benefitů a pracovního zařazení a výkonu. Rozdělení výhod podle pracovních pozic by mohlo být nižšími zaměstnanci chápáno jako jistý rys diskriminace a veškerá snaha o lepší výkony by mohla být zničena. Avšak odměny za nadprůměrné pracovní výkony mohou být dobrou motivační složkou odměňování. V tomto případě by mohl být vhodnou formou výběr benefitů z uvážení zaměstnance, který byl zmíněn již výše.

Pokud by společnost některé z těchto opatření přijala, existuje možnost, že při dalším dotazníkovém šetření bude spokojenost zaměstnanců s firemními benefity ještě větší, než se projevila v šetření mém. Je tedy na vedení společnosti, jak se k celému problému postaví a zda přijme nějaká opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

## Resumé

Tato bakalářská práce je zaměřena na propojení firemní kultury a strategického řízení společnosti.

Po úvodní teoretické části, která se skládá ze čtyř kapitol a ve které jsou zpracovány informace týkající se problematiky firemní kultury a strategického řízení společností. První kapitola se zabývá firemní kulturou a jejími prvky, jejím vznikem a vývojem, významem, úrovněmi, typy a prvky firemní kultury.

Kapitola druhá se zabývá lidskými zdroji, jejich řízením a moderním pojetím lidských zdrojů.

Ve třetí kapitole se objevuje řízení firemní kultury ve vztahu k lidským zdrojům, strategie řízení firmy, řízení firemní kultury a dosažení efektivních strategií.

Čtvrtá kapitola se zabývá zaměstnaneckými výhodami, jakožto podporou řízení lidských zdrojů, charakteristikou, formami a členěním zaměstnaneckých benefitů.

Praktická část je zaměřena na situaci ve společnosti HARTMANN - RICO a. s., představení společnosti a její historii, vize, poslání a principy řízení. Poslední, šestá kapitola, obsahuje dotazníkové šetření a výzkum spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity. Zakončena je vyhodnocením dotazníků a dílčím závěrem.

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku firemní kultury a řízení lidských zdrojů. Cílem práce je vymezení jednotlivých pojmů týkajících se tématu problematiky firemní kultury a řízení lidských zdrojů v teoretické části. Dále se zaměřuji na spojení a jednotlivé vazby této problematiky na strategii řízení společnosti a efektivitu firmy v přímé návaznosti na vedení firemní kultury. Součástí šetření je také uvedení zaměstnaneckých výhod a jejich význam pro řízení lidských zdrojů společnosti.

Praktická část práce je směřována na vývoj a stav firemní kultury v konkrétní organizaci (HARTMANN - RICO a. s.), která má jasně definované vize, poslání, hodnoty, strategii řízení a dlouhodobě se věnuje monitorování firemní kultury. Nejen, že firemní kulturu monitoruje pomocí průzkumů externí společností, ale snaží se pomocí vyhodnocených poznatků určovat další směr vývoje.

Poslední část je věnována dotazníkovému výzkumu spokojenosti vybraného vzorku zaměstnanců s nastavenými firemními benefity, které by měly být podpůrným prostředkem efektivního řízení lidských zdrojů a budování firemní kultury. Na základě vyhodnocení dotazníků navrhuji případné změny a možnosti řešení.

**Klíčová slova:** firemní kultura, řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké výhody, strategie řízení společnosti, dotazníkový výzkum, spokojenost zaměstnanců.

## **Annotation**

This bachelor thesis focuses on company culture and human resources management. The objective of the thesis is to define individual terms connected with company culture and human resources management in theory. I also focus on connection and respective relation of the problems to the strategy of company management as well as company effectiveness in direct relation to company culture management. A certain part of the research comprises a summary of employees' amenities and their meaning to company human resources management.

The practical part of the thesis is aimed at the development and present state of company culture in the given organization (HARTMANN - RICO a.s.) which has clearly defined visions, role, values, and strategy of management and has been dealing with monitoring of company culture over a long period of time. Not only does it monitor company culture by the means of researching external companies but it also strives to determine next course of development using evaluated data.

The last part deals with a questionnaire which researches the contentment of a chosen group of employees with given company benefits as supportive means of an effective human resources management as well as building company culture. Evaluating the questionnaires, I try to suggest potential changes and possible solutions.

**Key words:** company culture, human resources management, employees' amenities, strategy of company management, questionnaire, contentment of employees

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
2. BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
3. BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
4. BROOKS, I. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
5. CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
6. COVEY, S. R., *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 342 s. ISBN 978-80-7261-156-0
7. DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87255-14-8
8. DUDA, J. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Ediční středisko MZLU v Brně, 2005. 64 s. ISBN 80-7157-895-9

9. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007. 368 s. ISBN 978-80-7261-168-3
11. LUKÁŠOVÁ, R. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
12. MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. doplněné vyd. Praha: ASPL, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3
13. PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. *Akademický slovník cizích slov*. 1. dotisk. Praha: Academia, 1998,2000. 834 s. ISBN 80-200-0607-9
14. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X
15. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7
16. ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2



## Interní materiály a zdroje

17. Interní materiály společnosti HARTMANN - RICO a. s.
18. Interní materiály společnosti HARTMANN - RICO a. s., zpracované společností Corporate Consulting Group, s. r. o. Bratislava, 2010
19. Prezentace – zaměstnanecké výhody: Institute for International Research. In Zaměstnanecké benefity – daňová optimalizace. Praha: Mazars, International Business Center, 2010
20. Prezentace: Zaměstnanecké výhody: Institute for International Research. In KREJČOVÁ, M. Zaměstnanecké benefity, cíle a efektivita: Současnost a trendy. Praha: Pricewaterhouse Coopers ČR, s. r. o., 2010

## Internetové zdroje

21. Environmentální management. *HARTMANN - RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08].  
Dostupné z: [http://cz.hartmann.info/environmentalni\\_management.php](http://cz.hartmann.info/environmentalni_management.php)
22. Historie společnosti HARTMANN - RICO. *HARTMANN - RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08].  
Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23098.php>
23. Milníky historie HARTMANN - RICO a.s. a HARTMANN Group. *HARTMANN - RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08].  
Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23105.php>

24. Modrý ovál. *HARTMANN - RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08].  
Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23244.php>
25. Společenská odpovědnost firmy. *HARTMANN - RICO a. s.* [online]. 2012  
[cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/120357.php>
26. Vize a mise. *HARTMANN - RICO a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08].  
Dostupné z: [http://cz.hartmann.info/vize\\_a\\_mise.php](http://cz.hartmann.info/vize_a_mise.php)

## **Seznam tabulek, grafů a obrázků**

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Struktura respondentů centrály HARTMANN - RICO a. s.

Tabulka 2 Využívání benefitů a informovanost o jejich možnostech

### **Seznam grafů**

Graf 1 Složení respondentů podle pohlaví

Graf 2 Věkové složení respondentů

Graf 3 Respondenti podle počtu odpracovaných let ve firmě

Graf 4 Respondenti podle oddělení

Graf 5 Respondenti podle pracovní pozice

Graf 6 Informovanost o benefitech

Graf 7 Propracovanost systému benefitů

Graf 8 Opuštění zaměstnání kvůli benefitům

Graf 9 Možnost výběru benefitů

Graf 10 Zvýšení hrubé mzdy na úkor benefitů

Graf 11 Benefity v závislosti na výkonu

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Východiska formování firemní kultury

Obr. 2 Vztah mezi provozovanou činností a myšlením

Obr. 3 Vztah strategie, prostředí a firemní kultury

Obr. 4 Historický pohled na závod Rico

Obr. 5 Logo společnosti s novým sloganem

# Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

## **Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti HARTMANN - RICO a.s. v oblasti zaměstnaneckých benefitů**

Vážené kolegyně a kolegové,  
chci Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je zjistit úroveň a postoj Vás zaměstnanců k benefitům, poskytovaným zaměstnavatelem – společností HARTMANN – RICO a. s. Výsledky dotazníkového šetření budou využity ke zpracování mé bakalářské práce a současně poskytnou cennou zpětnou vazbu, která bude využita jako podnět ke zhodnocení a k případným změnám stávajících zaměstnaneckých výhod.

Dotazník je anonymní a obsahuje 14 otázek, jejichž vyplnění Vám zabere 5 – 10 minut.

Děkuji za spolupráci a Váš čas strávený nad dotazníkem.  
David Kříž

### **1. Pohlaví**

*Zvolte jednu možnost.*

Žena	<input type="checkbox"/>
Muž	<input type="checkbox"/>

### **2. Vaše věková kategorie**

*Zvolte jednu možnost.*

18 - 25 let	<input type="checkbox"/>
26 - 35 let	<input type="checkbox"/>
36 - 45 let	<input type="checkbox"/>
nad 45 let	<input type="checkbox"/>

### **3. Počet odpracovaných let ve firmě**

*Zvolte jednu možnost.*

0 - 5	<input type="checkbox"/>
6 - 10	<input type="checkbox"/>
11 - 15	<input type="checkbox"/>
nad 15 let	<input type="checkbox"/>

#### 4. Oddělení, ve kterém pracujete

Zvolte jednu možnost.

Call centrum	
Finanční odd.	
Logistika	
Marketing	
Sales	
Odd. Lidských zdrojů	
SCM	

#### 5. Pracovní pozice

Zvolte jednu možnost.

Vedení společnosti	
Manažer/ka	
Asistent/ka	
Řádový pracovník	
Jiná možnost	

#### 6. Jak jste spokojeni se současnými benefity?

Vyjádřete se ke každému zvlášť.

Druhy zaměstnaneckých výhod	Určitě ano	Spiše ano	Spiše ne	Určitě ne	Nevyužívám ji	Neznám tuto výhodu
Týden dovolené navíc						
Vzdělávání zaměstnanců						
Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění						
Příspěvek na podporu zdraví						
Odměna při pracovních výročí						
Věcný dar u příležitosti životního výročí						
Věcný dar držitelí plaket Prof. MUDr. Jana Janského						
Dotované závodní stravování						
Zajištění dopravy						
Akce pro zaměstnance HARTMANN - RICO, a.s.						
Nákup firemních výrobků						

**7. Myslíte si, že jste dobře informováni o tom, jaké benefity můžete v současné době využívat a za jakých podmínek?**

*Zvolte jednu možnost.*

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

**8. Myslíte si, že firma patří k podnikům s dobře propracovaným systémem benefitů?**

*Zvolte jednu možnost.*

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

**9. Bylo by pro Vás neposkytování současných benefitů (nepeněžních) důvodem ke změně zaměstnání?**

*Zvolte jednu možnost.*

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

**10. Upřednostňovali byste takový systém poskytování benefitů, kdy Vám zaměstnavatel umožní čerpat výhody, které si sami zvolíte, v rámci určitého finančního limitu?**

*Zvolte jednu možnost.*

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

**11. V případě volby, dali byste přednost zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné výši?**

*Zvolte jednu možnost.*

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

**12. Měla by být podle Vás výše benefitů závislá na pozici ve firmě?**

*Zvolte jednu možnost.*

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

**13. Měla by být podle Vás výše benefitů závislá na výsledcích zaměstnance?**

*Zvolte jednu možnost.*

Určitě ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ano	<input type="checkbox"/>
Spíše ne	<input type="checkbox"/>
Určitě ne	<input type="checkbox"/>

**14. Zde můžete uvést benefity, které Vám u naší firmy chybí.**

-