

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Benefity a péče o zaměstnance v organizaci

Benefits and Employee Care in Organization

2023

Michaela Vamberová

Studijní program: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Mgr. Iveta Chmielová Dalajková, LL.M.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vamberová** Jméno: **Michaela** Osobní číslo: **487669**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Benefity a péče o zaměstnance v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Benefits and Employee Care in Organization

Pokyny pro vypracování:

Bakalářská práce bude opřena nejen o teoretické představení, ale i o vlastní výzkum, který se bude zabírat jednotlivými možnostmi zavedení benefitů, legislativou, která výrazným způsobem ovlivňuje nastavování benefitů a péči o zaměstnance ve společnostech.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
ČASTORÁL, Z.: Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu. Personální management. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.
ČERVENÝ, R., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M.: Korporátní strategie krok za krokem. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-820-3.
DVOŘÁKOVÁ, Z.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A.: Řízení lidských zdrojů, nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7281-430-1.
CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, I.: Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2022. ISBN 978-80-7676-393-7.
PLAMÍNEK, J.: Tajemství motivace. Jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Mgr. Iveta Chmielová Dalajková, LL.M. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **17.08.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Mgr. Iveta Chmielová Dalajková, LL.M.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) učebního katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

VAMBEROVÁ, MICHAELA. *Benefity a péče o zaměstnance v organizaci*. Praha: ČVUT 2023.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17. 08. 2023

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych chtěla především poděkovat své vedoucí bakalářské práce Mgr. Ivetě Chmielové Dalajkové, LL.M. za pomoc a podporu při realizaci práce a za její trpělivost a podnětné připomínky. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti XYZ s. r. o., kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a pomohli mi tak získat potřebné výstupy ke zpracování praktické části bakalářské práce. Mé poděkování patří samozřejmě i mé rodině, přátelům a kolegům za jejich neutuchající podporu po celou dobu mého studia.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku spokojenosti s poskytovanými zaměstnaneckými benefity ve společnosti XYZ s. r. o. Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XYZ s. r. o., navrhnout jeho případné vhodné úpravy a zjistit návaznost systému benefitů na motivaci a míru spokojenosti zaměstnanců. V teoretické části se práce věnuje pojmům motivace a odměňování zaměstnanců a přibližuje principy vybraných motivačních teorií. Pro vypracování praktické části byla použita kvantitativní metoda dvou dotazníkových šetření, jejichž vyhodnocení vedlo k sestavení několika variant revizí systému zaměstnaneckých benefitů. Obě šetření potvrdila vazbu zaměstnaneckých benefitů na motivaci zaměstnanců k výkonu práce a v závěru jsou představeny argumenty, proč by se společnost XYZ s. r. o. měla zaměřit především na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Klíčová slova

motivace, odměňování, zaměstnanecké benefity, systém benefitů, motivační teorie, míra spokojenosti zaměstnanců

Abstract

This bachelor thesis is focused on the analysis of the satisfaction rate with a system of employee's benefits in the company XYZ s. r. o. The aim of the thesis is to evaluate the current system of employee's benefits, design the potential alteration and ascertain the relation between the benefits and motivation of the employees and their satisfaction rate. The theoretical part is concentrating on motivation and remuneration and describes the principles of the selected motivational theories. As the quantitative method for the practical part of the thesis were used two online forms which evaluation leads to composition of the various proposal for potential revisions of the benefit system. Both confirmed the relation between motivation of employees and composition of the benefit system. In the conclusion you find the arguments for developing the ideal learning and development system for the employees of the company XYZ s. r. o.

Keywords

motivation, remuneration, employee's benefits, benefit system, motivational theory, employee's satisfaction rate

Obsah

Úvod.....	10
1 Motivace zaměstnanců.....	12
1.1 Vnitřní motivace zaměstnanců	12
1.2 Vnější motivace zaměstnanců	13
1.3 Teorie motivace	13
1.3.1 Maslowova pyramida potřeb	13
1.3.2 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů	15
1.3.3 McGregorova teorie X a teorie Y	16
1.3.4 McClellandova teorie získaných potřeb	18
1.3.5 Vroomova teorie očekávání	18
2 Odměňování zaměstnanců.....	20
2.1 Úloha odměňování v rámci řízení lidských zdrojů	20
2.2 Mzdový systém zaměstnavatele	21
2.2.1 Mzdové formy	22
2.2.1.1 Časová mzda	22
2.2.1.2 Úkolová mzda.....	23
2.2.1.3 Provizní mzda.....	24
2.2.1.4 Mzda za přínos	24
2.2.1.5 Doplnkové mzdové formy	24
2.2.2 Zaměstnanecké benefity	26
2.2.2.1 Význam zaměstnaneckých benefitů.....	26
2.2.2.2 Členění zaměstnaneckých benefitů	27
2.2.2.3 Správa zaměstnaneckých benefitů a způsob poskytování.....	27
2.2.2.4 Rizika spojená s poskytováním zaměstnaneckých benefitů	28
2.2.2.5 Současné trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů	29
3 Představení společnosti.....	32
3.1 Historie společnosti	32
3.2 Značky zastoupené společnostmi na českém trhu	32
3.2.1 Značka A	32
3.2.2 Značka B	33
3.2.3 Značka C	33
3.2.4 Značka D	33
3.2.5 Značka E	33
3.3 Rozdělení zaměstnanců společnosti	33
3.3.1 Headquarters	33

3.3.2	Sales Force	34
3.3.3	Zaměstnanci na prodejnách	35
3.4	Zaměstnanecké benefity poskytované společností	35
3.4.1	Příspěvek na stravné	35
3.4.2	Cafeterie	36
3.4.3	MultiSport karta	36
3.4.4	Zaměstnanecká sleva	36
3.4.5	Příděl oblečení	37
3.4.6	Home office a sick days	37
3.4.7	Dovolená nad rámec rozsahu stanoveného zákoníkem práce	37
3.4.8	Firemní automobil	38
3.4.9	IT vybavení	38
3.4.10	Jazyková výuka	38
3.4.11	Tréninkové oddělení	39
4	Cíl práce a metodika výzkumu	40
4.1	Cíl práce	40
4.2	Metodika zvoleného výzkumu	40
5	Dotazníkové šetření ve společnosti XYZ s. r. o.	42
5.1	Identifikační otázky 1. dotazníku	42
5.2	Výzkumné otázky 1. dotazníku	45
5.3	Identifikační otázky 2. dotazníku	60
5.4	Výzkumné otázky 2. dotazníku	62
5.5	Celkové zhodnocení zaměstnaneckých benefitů společnosti XYZ s. r. o.	71
	Závěr	74
	Seznam použité literatury	76
	Seznam předpisů	77
	Seznam obrázků	78
	Seznam tabulek	79
	Seznam grafů	80

Úvod

Téma motivace a odměňování zaměstnanců společně se zaměstnaneckými benefity jsem si vybrala pro jeho aktuálnost a nadčasovost. Zaměstnanci potřebují ke zvyšování produktivity a vylepšování pracovního výkonu dostatečně silné motivátory k tomu, aby byla stimulována jejich ochota něco udělat. (Plamínek, 2010, s. 14) Pod pojmem „něco“ rozumějme výkon dané pracovní činnosti stanovené v popisu pracovní pozice vedoucím ke kýženým výsledkům požadovaných organizací.

V dnešní době si na skladbě a propracování benefitových systémů dávají organizace více než záležet. Poskytovatelé jednotlivých benefitů svoje portfolio neustále rozšiřují a modernizují tak, aby organizacím a jejich zaměstnancům předávali neustále nové podněty ke zvýšení uvědomění si dosud neuspokojených potřeb v takové míře, v jaké je náš mozek vyhodnotí jako stimul k výkonu činnosti za účelem co nejvyšší míry uspokojení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, v první, teoretické části, se zaměřuje na definování pojmů motivace a úlohy odměňování zaměstnanců v rámci řízení lidských zdrojů, přibližuje problematiku vybraných motivačních teorií a představuje základní strukturu mzdového systému zaměstnavatele, do kterého spadají mimo vybrané mzdové formy i zaměstnanecké benefity. Na základě použité odborné literatury jsou popsány výhody a nevýhody u jednotlivých typů mzdových forem, v rámci zaměstnaneckých benefitů mapuje význam jejich použití v personální praxi, jejich správu a rizika, se kterými je poskytování benefitů spojeno. Abychom udrželi krok s aktuálním děním, v poslední podkapitole teoretické části se práce zaměřuje na aktuální trendy podložené průzkumem benefitů společnosti GiGroup (2023).

V praktické části bakalářské práce se struktura odvíjí od představení retailové společnosti XYZ s. r. o., kde se seznámíme s její historií a portfoliem značek. Dále specifikuje rozdělení skupin zaměstnanců ve společnosti a poskytované zaměstnanecké benefity, což jsou klíčové oblasti pro následná zpracování provedených dotazníkových šetření. Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XYZ s. r. o., navrhnout jeho případné vhodné úpravy a zjistit návaznost systému benefitů na motivaci a míru spokojenosti zaměstnanců. Výstupy z provedeného kvantitativního výzkumu mají za cíl potvrdit vazbu mezi zaměstnaneckými benefity a motivací zaměstnanců k výkonu práce. Vyhodnocením jednotlivých otázek z dotazníkových šetření se zabývá kapitola 5, kde jsou odpovědi respondentů vhodně graficky interpretovány a okomentovány.

Argumenty, které vzešly ze zkoumaných výsledků výzkumu, se staly podkladem k návrhům několika možných variant revizí systému zaměstnaneckých benefitů, které s přidaným vlastním postojem navrhuji v závěru bakalářské práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Motivace zaměstnanců

Dle Armstronga (2015, s. 217) motivace představuje sílu, kterou aktivujeme a směřujeme žádoucí chování. Tento předpoklad ostatně můžeme vyčíst už z latinského původu slova motivace, jenž pochází ze slovesa „*movere*“, které lze přeložit jako hýbat, pohybovat se.

Lidé jsou motivovaní, pokud jsou za jejich žádoucí chování a jednání při pracovním výkonu náležitě odměněni. Nejčastější formou odměny za pracovní výkon je mzda (příp. plat, pohybujeme-li se ve veřejném sektoru), ale mohou to být i finanční, nebo nefinanční benefity, které společnosti skoro bez výjimky v dnešní době nabízejí.

Nesmíme opomenout také faktor spravedlnosti odměňovacího systému, kterým můžeme motivaci zaměstnanců a mimo jiné i firemní kulturu pozitivně podpořit k lepším výkonům a loajalitě zaměstnanců, jak uvádí Frischmann a Žufan ve své publikaci (2017, s. 182).

Motivovaní zaměstnanci by tak měli být jednou z předních priorit managementu podniku, poněvadž ochota vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu umožňují uskutečňovat strategické cíle organizace. (Šikýř, 2016, s. 147)

Rozlišujeme dva typy motivace, o kterých si řekneme v následujících dvou podkapitolách – vnitřní a vnější motivaci.

1.1 Vnitřní motivace zaměstnanců

O vnitřní motivaci můžeme hovořit právě když u zaměstnance nastává pocit, „*že je jejich práce důležitá, zajímavá a podnětná, že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie, tj. volnost v jednání a při rozhodování a možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti.*“ (Armstrong, 2015, s. 218)

Podle klasického pojetí vnitřní motivace dle Herzberga můžeme tento pojem vysvětlit jako „motivaci vycházející z práce samé“, jak uvádí Armstrong (2007, s. 110).

Vnitřní motivace vychází z našeho nitra, z našich postojů a návyků, našich potřeb a získaných hodnot, jak uvádí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 22).

Vyznačuje se také tím, že cítíme přirozenou touhu danou činností vykonávat sami od sebe, aniž bychom byli motivováni vnějšími podněty – stimuly a případnými odměnami. Důležitá je míra autonomie, s jakou můžeme činnost vykonávat, jak se můžeme rozhodovat apod. Dle Urbana (2017) můžeme faktory vnitřní motivace propojit s čtvrtým a pátým pílím Maslowovy pyramidy potřeb, kde se nachází potřeba úcty (sebeúcty) a uznání a potřeba seberealizace.

1.2 Vnější motivace zaměstnanců

Vnější motivaci a motivátory používají společnosti a jejich vedení k dosahování předpokládaných výsledků u zaměstnanců. Můžeme si pod tím představit systém odměn (navýšení mzdy, popř. platu, udělení pochvaly, případná povýšení apod.), ale i tzv. sankce (negativní zpětná vazba, disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, popř. platu apod.), jak tvrdí Armstrong (2015, s. 219).

Jak už jsme zmínili v předchozí kapitole 1.1., je velmi důležitá potřeba ze čtvrtého pilíře pyramidu potřeb – potřeba uznání a úcty. Můžeme nabízet sebevíce benefitů, disponovat dopodrobna vypracovaným kariérním plánem, ale pokud nebudeme reflektovat potřeby zaměstnanců a ptát se jich, co nejvíce z nabízeného oceňují oni, co jim případně v nabídce nejvíce schází, jejich přání vyslechneme a zvážíme, ba dokonce se rozhodneme pro změnu, pak jsme zase o krok blíže k úspěchu.

1.3 Teorie motivace

Jak spolu vnitřní a vnější motivace souvisejí si blíže přiblížíme v této kapitole a souvisejících podkapitolách, ve kterých se budeme věnovat pěti nejznámějším teoriím motivace.

Historie motivačních teorií sahá až do 19. století, avšak nejvýznamnější z nich spatřily světlo světa ve století dvacátém, především v 60. a 70. letech minulého století.

1.3.1 Maslowova pyramida potřeb

Nejznámější a nejvíce skloňovanou motivační teorií je bez pochyby pyramida, v některých zdrojích zvaná i jako hierarchie, potřeb amerického psychologa Abrahama Harolda Maslowa.

Tato teorie z roku 1954 stojí na principu stavu nerovnováhy. K opětovnému nastavení rovnovážného stavu dojde pouze tehdy, pokud je rozpoznán cíl, který uspokojí strádající potřebu. K tomu, abychom cíle dosáhli, je nezbytné, abychom se patřičně chovali, aby byla potřeba uspokojena. Lze konstatovat, že každé chování jedince je motivováno neuspokojenými potřebami, jak praví Armstrong (2009, s. 112).

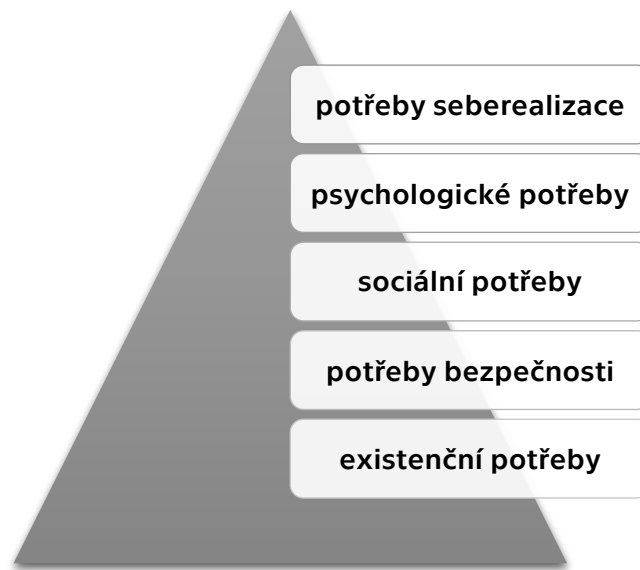
Avšak důležitost a prioritizace potřeb se liší člověk od člověka. Neméně pak záleží také na výchově, na prostředí, ze kterého pocházíme, nebo naší aktuální situaci.

Maslow při interpretaci své teorie mimo jiné uvedl, že „člověk je živočich trpící nedostatkem“ (Armstrong, 2015, s. 220), ostatně na tomto premisu staví nejen psychologie, ale i jiné společenskovední obory, např. ekonomie, sociologie aj. Mechanismus uspokojování potřeb dle Maslowovy hierarchie je poněkud prostý – čím vyšší stupeň potřeb, tím je potřeba pro člověka významnější.

Dle Dvořákové (2012) je nutné chápat strukturu potřeb jako dynamický, nikoliv statický jev, což je v běžné manažerské praxi častým pochybením. Potřeby Dvořáková (2012) rozdělila do pěti stupňů:

1. stupeň – existenční potřeby – jsou základním stavebním kamenem pro to, aby byl člověk spokojený a nestrádal. Řadíme sem například hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení. Ve vyspělých zemích se jedná o poměrně stabilní potřeby, často nebývají s jejich uspokojením obtížné.
2. stupeň – potřeby bezpečnosti – chápeme ji nejen jako potřebu bezpečnosti fyzické, ale především bezpečnosti ekonomické. V současném období jsou tyto potřeby častěji skloňovány i ve vyspělých částech světa s ohledem na postpandemickou situaci ve světě, kdy spousta zemí zažívá ekonomickou recesi, pokles hrubého domácího produktu, jak uvádí Hřebík (2008). V těchto případech ekonomické stagnace a nejistého ekonomického vývoje, je třeba brát na vědomí, že zaměstnanci upřednostní pocit ekonomického bezpečí sebe a své rodiny a budou se snažit zabránit náhlým změnám a jejich důsledkům. Jak uvádí Šikýř (2016, s. 148) i ve vyspělých zemích nyní spousta zaměstnanců bojuje s uspokojením nižších potřeb, kdy prožívají pocit nedostatku (stálé zaměstnání, dostupné bydlení aj.) Z pohledu zaměstnavatele bychom měli na aktuální situaci nazírat způsobem, kdy zajistíme nejprve uspokojení na nižších úrovních, tj. perspektivní zaměstnání, spravedlivý výdělek, příznivé podmínky na pracovišti aj. a tím se dostaneme k uspokojení vyšších potřeb – odborný rozvoj, funkční postup atp.
3. stupeň – sociální potřeby – jsou realizovány vztahy a kontakty s okolím, ať už se jedná o okruh rodinný, přátel, kolegů aj. Vykazují výraznou dynamiku. Požadavky na kvalitu interakcí se postupně zvyšují, zejména pak u těch kulturně a odborně vyspělých jedinců. Deficity v této oblasti potřeb mohou postupně vést k frustraci. V postpandemickém světě se opět jedná o současnou problematiku a organizace v čele s jejich manažery by těmto potřebám měli věnovat zvýšenou pozornost v motivační praxi. Lidé očekávají tzv. work-life balance, což si v tomto stupni můžeme připodobnit k vyváženému množství komunikace v soukromém, ale i profesním životě.
4. stupeň – psychologické potřeby – zařadíme sem především touhu po uznání, určitém společenském statusu a osobní prestiži, ale také touhu po úctě a úctě k sobě sama. Psychologické potřeby hrají důležitou roli pro širokou skupinu zaměstnanců s vysokým stupněm pracovních ambicí a schopností sebeprosazování. I zde můžeme říci, že deficity mohou být významnými faktory vedoucí k frustraci.
5. stupeň – potřeby seberealizace – na samém vrcholu pyramidy se nachází potřeba rozvoje osobních vloh, rozvoje pocitu vlastní hodnoty a možnosti ovlivňovat utváření vlastního života.

Ačkoliv se může zdát, že Maslowova motivační teorie je bezchybná, stala se terčem ostré kritiky. Nikdy nebyla ověřena empirickým výzkumem, jako např. hierarchie potřeb dle Wahba a Bridwella z roku 1979 a zdá se poněkud rigidní – výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, vchází v neplatnost tím, že různí lidé mohou mít v různý čas, na různém místě různé priority. (Armstrong, 2015, s. 221)



OBRÁZEK 1: MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB

Zdroj: vlastní zpracování

1.3.2 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Rozdělení vnitřní a vnější motivace je stavební kámen pro další z motivačních teorií – Herzbergovu motivační teorii dvou faktorů.

Šikýř (2016) faktory rozděluje na hygienické – faktory nespokojenosti a motivační – faktory spokojenosti. Mezi dissatisfactory řadíme ty, které v případě jejich nepříznivosti způsobují pokles motivace zaměstnanců, v opačném případě ale nedochází k pozitivnímu efektu, faktory tedy působí neutrálně. Pojmem pracovní hygiena můžeme označit faktory, jakými jsou např. pracovní doba, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, jistota zaměstnání aj. Naopak satisfactory jsou pak zejména obsah práce, její významnost, jakou autonomií při výkonu daný zaměstnanec disponuje, zdali má možnost kariérně, ale i osobnostně růst apod. Nesmíme opomenout, že v případě jejich příznivosti se spokojenost a motivace zaměstnanců zvyšuje, v případě nepříznivosti ale je jejich působení opět neutrální. Z pohledu zaměstnavatele bychom mohli konstatovat, že pokud chceme, aby se zvýšila motivace zaměstnanců k jejich osobnímu růstu, musíme pro ně vytvořit takové podmínky, aby tyto faktory mohly příznivě působit. Pokud na pracovišti budou panovat napjaté vztahy, pracovní doba nebude odpovídat zákonnému týdennímu rozsahu a nebudou se na pracovišti cítit v bezpečí, můžeme zapomenout na sestavování kariérního plánu, jelikož ten v aktuálním status quo nebude pro zaměstnance prioritou.

Jedním z faktorů, který svou polaritu přirozeně mění je bezpochyby mzda (plat). Armstrong (2009, s. 112), ba i Dvořáková (2012, s. 229) tvrdí, že jakýkoliv pocit spokojenosti přicházející bezprostředně po navýšení peněžní odměny je pouze krátkodobý a nevyřeší komplexní případ nespokojeného zaměstnance, který již nadále nesdílí firemní hodnoty, není přesvědčen o svém poslání ve společnosti a je demotivován obsahem práce, kterou

vykonává. Pokud mu navýšíme jeho měsíční výdělek, ale nepodnikneme akční kroky k jeho seberealizaci např. jeho povýšením, relokací na jinou pracovní pozici v jiném oddělení, pak směřujeme k tomu, že takový člověk dříve nebo později společnost koncem konců opustí. Mějme na paměti, že peněžní odměna není motivátor, avšak nespravedlivé systémy odměňování mohou vést k demotivaci zaměstnanců.

Dvořáková (2012) v rovině lidských zdrojů dodává, že působení faktorů pracovní spokojenosti zaměstnance je ovlivněno působením bezprostředního nadřízeného. Za jeden z nejvýznamnějších přínosů pro praktickou aplikaci teorie Dvořáková (2012, s. 230) vnímá „*vymezení rozhodující role a odpovědnosti vedení organizace za utváření faktorů hygieny a rozhodující role a odpovědnost bezprostředně nadřízených za aktivaci motivátorů.*“ Působení faktorů potvrzuje nutnost objektivního výzkumu struktury potřeb a spokojenosti zaměstnanců pro tvorbu účinné motivační strategie organizace.

Herzberg a jeho teorie je opěvována pro svoji jednoduchost a aplikovatelnost na reálný život. Naproti tomu se v současnosti ozývají vědci, mezi nimi např. profesor David Guest, že Herzbergova teorie je pro současné pojetí zaměstnaneckého cyklu již zastaralá a příliš všeobecná. Guest tvrdí, že při tvorbě teorie nebyl brán v potaz vztah spokojenost vs. pracovní výkon.

1.3.3 McGregorova teorie X a teorie Y

Americký profesor Douglas McGregor představil v roce 1960 světu svou teorii X a teorii Y založenou na rozdělení zaměstnanců a manažerů v organizaci do dvou typických skupin podle toho, jak manažeři vedou své podřízené, respektive jak se podřízení pracovníci chovají. (Anon., 2016).

Martínková (2017) jednotlivé teorie vysvětluje následovně:

Teorie X

- člověk má přirozenou nechuť k práci, vyhýbá se odpovědnosti
- je zapotřebí prezenze trestu
- s pracovištěm a organizací člověka nespojují žádné pozitivní vazby
- nemá ambice, není ochoten riskovat

Teorie Y

- člověk má přirozený sklon k práci a práce jej těší
- pracovní činnost je možnost pro seberealizaci
- udržuje pozitivní vztah ke své práci a organizaci, ztotožňuje se s hodnotami firemní kultury
- přijímá odpovědnost, je ctižádostivý a ambiciózní

Na první pohled lze vidět, že takoví zaměstnanci jsou jinou měrou motivováni, motivují je jiné faktory a potřebují uspokojit odlišné potřeby. Manažer bude muset k oběma muset přistupovat rozdílně a zvolit jiný styl řízení.

Šikýř (2016, s. 149) k typologii chování zaměstnanců podle McGregorovy teorie X a teorie Y přiřazuje dva protipóly řízení lidí – direktivní a demokratický styl. Tyto styly můžeme připodobnit k metodě cukru a biče. Zaměstnanec „X“ vyžaduje direktivní styl řízení, jehož základem jsou příkazy a zákazy. Takového zaměstnance stimulují především peněžní formy odměny na základě plnění krátkodobých cílů. Manažer při vedení zaměstnance „Y“ může naopak použít demokratický styl řízení, tudíž styl vzájemné dohody a spolupráce, pro který jsou význačné stimuly nepeněžního typu – posilování pravomocí, odborný rozvoj, nebo v neposlední řadě funkční postup.



OBRÁZEK 2: MNEMOTECHNICKÁ POMŮCKA PRO MCGREGOROVU TEORII

Zdroj: vlastní zpracování

Dle Dvořákové (2012, s. 231) se nejedná o jednoznačnou motivační teorii, ale spíše o stanovení efektivních principů vedení lidí, vnímá teorii užitečnou pro oblast motivace, jelikož „za určitých podmínek je vedení lidí prostřednictvím účinné motivace nejefektivnější formou procesu.“

1.3.4 McClellandova teorie získaných potřeb

Jak už název teorie napovídá, psycholog David McClelland má za to, že potřeby, které jsou stěžejní pro jeho teorii, nejsou vrozené, ale člověk je s postupem času nabývá ze životních situací, společenských interakcí aj.

Osemeke a Adegboyega (2017) ve svém článku popisují základní touhy jedince u tří klíčových motivátorů, podle kterých se daní jednotlivci chovají.

1. Potřeba moci

- touha řídit a ovlivňovat ostatní
- touha mít kontrolu nad ostatními
- aktivní přístup k leadershipu

2. Potřeba úspěchu

- touha převzít odpovědnost za řešení situace
- nastavení přiměřených cílů a dobře propočtených rizik
- touha po zpětné vazbě
- touha po výzvách a nelehkých úkolech/projektech

3. Potřeba sounáležitosti

- touha po přijetí od ostatních
- snaha přizpůsobovat se přáním a pokynům těch, které oceňují
- podřizování se pocitům ostatních

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 221) studie byla založena především na pozicích v manažerské linii. Avšak i manažeři mohou tuto teorii použít v praxi k vedení svého týmu, pokud rozpoznají klíčový motivátor svých podřízených. Podle hlavního motivátoru a potřeb s ním spojených, které zaměstnanec potřebuje uspokojit, manažer zaměstnance vede, deleguje na něj úkoly, ale také předává zpětnou vazbu atd.

I tato teorie se nevyhnula kritice. McClelland tvrdí, že tyto tři hlavní potřeby se projevují podvědomě a nemůžeme je ovlivnit. Empirické měření je v takovém případě velmi složité. Nezohledňuje ani pohlaví, věk, kulturu a prostředí, ze kterého jedinec pochází stejně jako Maslow a Herzberg. (Osemeke a Adegboyega, 2017)

1.3.5 Vroomova teorie očekávání

Armstrong (2015, s. 223) uvádí obecnou definici teorie očekávání následovně: „*Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat a když očekávají, že odměna bude stát za vynaložené úsilí.*“

V. H. Vroom v roce 1964 formuloval teorii VIE (valence – instrumentalita – expektace). Valence se rovná hodnotě, instrumentalita představuje přesvědčení, že jedna věc povede k druhé. Expektace je pravděpodobnost, že vykonaná akce povede k očekávanému výsledku. (Armstrong, 2015, s. 223)

Síla očekávání je daná již nabytými zkušenostmi, kdy opakováním dochází k posilování těchto zkušeností. Lidé ale v současném dynamickém světě bývají vystavováni zbrusu novým situacím – v zaměstnaneckém kontextu se může jednat např. o relokaci, změnu systému odměňování, změnu managementu aj. V těchto skutečnostech pak už dle Armstronga (2015) nestačí čerpat ze zkušeností minulých. Za těchto okolností může docházet ke snížení motivace, a naopak zvýšení frustrace.

V kontextu této teorie se předpokládá, že motivace vzniká pouze tehdy, pokud existuje prokazatelný vztah mezi výkonem (vynaloženým úsilím) a výsledkem takového počínání. Armstrong (2015) zde vysvětluje, proč vnější peněžní motivace funguje jen v takovém případě, že zaměstnanec jasně vnímá vztah mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou a ta dosahuje dostatečné hodnoty za odvedený pracovní výkon. Lze také vyvodit závěr, že leckdy může být vnitřní motivace z práce samotné silnější než ta vnější.

2 Odměňování zaměstnanců

V první kapitole jsme se věnovali motivaci zaměstnanců a motivačním teoriím, kdy jsme několikrát zmínili pojmy odměna, odměňování, mzda aj., a proto se jim budeme podrobněji věnovat v této kapitole.

Navážeme-li na Vroomovu teorii očekávání, pak není výjimkou, že lidé i o téměř 60 let později očekávají odpovídající odměnu za vynaložený pracovní výkon. Pokud v organizaci panuje dlouhodobá nespokojenost s odměňováním, pak má nastavená strategie velký vliv na efektivitu zaměstnanců a potažmo i na celkový výkon organizace.

2.1 Úloha odměňování v rámci řízení lidských zdrojů

Frischmann a Žufan (2017, s. 182) systém odměňování – mzdy a benefity, vidí jako nezanedbatelnou konkurenční výhodu organizace při získávání nových pracovníků z pohledu personálního marketingu. Zároveň dodávají, že by zaměstnavatelé měli mít na paměti, zvláště v období ekonomické prosperity trhu, i nehmotnou složku motivace – firemní kulturu, vztahy na pracovišti apod.

Jedná se o jeden z klíčových strategických nástrojů managementu organizací k odlišení se od ostatních organizací na trhu práce. Podle Koubka (2010, s. 284) má každá organizace k dispozici širokou škálu možností, jak odměňovat své zaměstnance, a to ve dvou rovinách – za jejich pracovní výkon a za jejich loajalitu společnosti.

Personální praxe i nadále nejčastěji věnuje pozornost vnějším odměnám, a to spíše jejich peněžní formě, navzdory modernímu pojetí odměn a odměňování. (Koubek, 2010, s. 285)

Jak uvádí ve své publikaci Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 156) pro generaci Y není nejdůležitější finanční odměna, nýbrž je prioritou i work-life balance, profesní a kariérní postup, firemní kultura, ale kladou větší důraz i na zaměstnanecké benefity. Toto tvrzení potvrdil i průzkum benefitů provedený společností GiGroup ve spolupráci s výzkumnou agenturou Behavio z počátku roku 2023, kdy uvádí, že klíčovým parametrem výběru zaměstnavatele generace Y je především flexibilita a work-life balance. Proto se u uchazečů a zaměstnanců z řad mileniálů setkáváme nejvíce s poptávkou po home office, pružné pracovní době, anebo možnostmi si nadpracovat hodiny. Zároveň ale ke svému osobnímu a profesnímu růstu potřebují i kariérní postup, ale uvědomují si, že nedostanou nic zadarmo, a tak mají velký zájem o kurzy a vzdělávání. (GiGroup, 2023).

Každá z ekonomicky aktivních generací má své určité preference u systému odměňování, které od svých zaměstnavatelů očekává. Generace Z preferuje konkurenceschopnou mzdu (plat) a možnost pracovat v době, která jim vyhovuje. Vyhýbají se práci přesčas k dosažení kvalitní rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, kterému dávají vyšší prioritu než generace předcházející. Pro představitele generace X je důležitá každoroční revize mzdy (platu) dle inflace, ocenění co nejdelší dovolenou a nepohrdnou nadstandardní

zdravotní péči. Nejstarší ekonomicky aktivní generace, tzv. „baby boomers“, uvítají „sick days“, příspěvek na penzijní pojištění a nadstandardní zdravotní péči. (GiGroup, 2023)

Jak můžeme vidět, pro tvorbu úspěšné strategie odměňování v podniku je důležité znát preference svých zaměstnanců, ale i preference na trhu práce. Je důležité spokojenost s odměňováním v organizaci pravidelně měřit i na základě aktuální situace na ekonomickém trhu, kdy aktuálně Českou republiku sužuje míra inflace, energetická krize a s tím spojené zdražování nejen energií, ale i statků, jakými jsou např. potraviny, služby aj.

2.2 Mzdový systém zaměstnavatele

Šikýř (2014, s. 117) mzdový systém popisuje jako zásady, postupy a formy odměňování mzdou. Aplikace mzdového systému není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel může uplatnit vlastní mzdový systém založený na interní strategii odměňování, ale musí respektovat stanovené zásady odměňování za práci dle zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) a také prováděcí právní předpisy, jakými jsou např. nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, nebo o vymezení ztíženého pracovního prostředí aj.

Výše mzdy dle zákoníku práce nesmí být nižší než minimální mzda, což je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Mzda se sjednává v pracovní smlouvě, nebo je stanovena zaměstnavatelem vnitřním předpisem, nebo ji určuje mzdový výměr. Ve všech případech musí být mzda sjednána před začátkem výkonu práce. (Dvořáková a kol., 2012, s. 308)

Dvořáková a kol. (2012, s. 309) přiděluje mzdovému systému následující vlastnosti tak, aby nedošlo k porušení zájmů respektování práva, a naopak došlo k naplnění cílů mzdové politiky.

Mzdový systém musí být vytvořen tak, aby byl:

- transparentní, srozumitelný a jednoduchý
- spravedlivý – snaha o co nejobjektivnější určení rozdílů ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak ve vztahu k vnějšímu trhu práce
- efektivní – produktivita práce roste rychleji než mzdy a způsoby stanovení mzdy stimuluje k práci.

Dále také uvádí faktory, na jejichž základě mzdový systém organizace odměňuje:

- hodnota práce – složitost, odpovědnost a namáhavost práce
- mimořádné pracovní podmínky
- pracovní výkon a jednání
- cena práce.

Výsledkem je tzv. strukturovaná mzda, kterou znázorňuje následující tabulka.

TABULKA 1: STRUKTUROVANÁ MZDA

Faktor pro stanovení mzdy	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

Zdroj: vytvořeno podle (Dvořáková a kol., 2012, s. 309)

Mzdový systém v organizacích v soukromém sektoru se nejčastěji sestávají ze mzdových tarifů, případně mzdových forem, o kterých pojednává následující kapitola.

2.2.1 Mzdové formy

Koubek (2010, s. 307) mzdovým formám přisuzuje jako hlavní úkol mzdově ohodnotit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon včetně pracovního chování a jednání. Dále uvádí, že mzdových forem je poměrně hodně a rozdělit je můžeme hned z několika hledisek. Některé mzdové formy podle Koubka (2010) mají nedostatečný pobídkový účinek, a tak bývá v případě, kdy je hlavním cílem organizace objem produkce nebo produktivita práce, zvýšena pozornost na pobídkové mzdové formy. Ty se snaží posílit vazbu odměny na požadovaný výkon a tím motivovat zaměstnance. V praxi se můžeme setkat s kombinací několika mzdových forem, např. časová mzda v kombinaci s pobídkovými formami ve snaze zachovat jejich přední výhody.

2.2.1.1 Časová mzda

Dvořáková a kol. tvrdí, že časovou mzdu lze uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. Mezi její výhody řadí jednoduchost a administrativní nenáročnost, usnadnění plánování mzdových nákladů, srozumitelnost pro jejího příjemce a skutečnost, že „nepůsobí jako překážka při změnách v organizaci práce a mobilitě zaměstnanců uvnitř organizace.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 321)

Šikýř (2016, s. 130) časovou mzdu rozděluje na dva typy:

- hodinová mzda = hodinový mzdový tarif – mzda za skutečně odpracované hodiny v měsíci
- měsíční mzda = měsíční mzdový tarif – mzda za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby.

Frischmann a Žufan (2017, s. 185) dodávají, že v některých zemích nebo společnostech (nejčastěji těch globálních) se můžeme setkat i s případy týdenní (týdenního mzdového tarifu) nebo roční mzdy (ročního mzdového tarifu).

Mzda zaměstnance se rovná měsíčnímu mzdovému tarifu, pokud zaměstnanec odpracoval celý měsíc. Pokud z nejrůznějších důvodů (např. čerpání dovolené, dočasné pracovní neschopnosti aj.) celý měsíc neodpracoval, náleží mu poměrná část měsíční mzdy. (Šikýř, 2016, s. 130)

Dvořáková a kol. (2012) i Šikýř (2016) ve svých publikacích upozorňují na nízkou míru stimulace zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Proto je zapotřebí ji patrně modifikovat, aby konečná výše mzdy zaměstnance motivovala k co nejlepšímu pracovnímu výkonu. Příkladem je doplnění časové mzdy osobním ohodnocením, prémie, provizí, bonusem, nebo účastí na výsledku hospodaření. Těmto doplňkovým složkám se budeme věnovat v dalších podkapitolách.

2.2.1.2 Úkolová mzda

Koubek (2010) ji označuje za nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové mzdové formy. Říká, že ji lze vhodně použít pro systém odměňování dělnických pozic. Zaměstnanec je totiž odměňován určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Šikýř (2016) zavádí pojmy uplatnění normy času a normy množství, které stanovují spotřebu času na jednotku produkce a množství produkce na jednotku času.

Dvořáková a kol. (2012, s. 321) odkazuje na potřebu splnění následujících předpokladů:

- stanovení výkonových norem, pracovního a technologického postupu – ty musejí být zaměstnanci sděleny před zahájením pracovní činnosti a nelze je aplikovat se zpětnou platností
- zajištění technických a organizačních požadavků pro plynulé plnění pracovních úkolů – materiál, suroviny, energie, nástroje
- zabezpečení spolehlivé kontroly odváděného množství a kvality práce
- zabezpečení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Upozorňuje na negativní aspekty při použití úkolové mzdy jako systému odměňování. Snaha zaměstnance o co nejvyšší mzdu na základě co nejlepšího pracovního výkonu často vede k nadměrnému fyzickému vypětí, nedodržování předem stanovených technologických a bezpečnostních postupů a předpisů, nevhodnému zacházení s materiály, nástroji a surovinami. Při pravidelných revizích a následnému zpevnění norem, které může způsobit kolísání mzdy podle výkonu, může dojít k úmyslnému zadržování pracovního výkonu zaměstnancem.

2.2.1.3 Provizní mzda

Koubek (2010, s. 312) provizní mzdu vysvětluje jako odměnu zaměstnance zcela, nebo alespoň z části závislou na prodaném množství. Tato mzdová forma je uplatňována zejména v obchodních činnostech nebo v některých službách.

Její variantou je zálohovaná provizní mzda, kdy zaměstnanec dostává měsíční zálohu, která se posléze odečítá z jeho provize. Tato varianta je dle Koubka (2010) vhodná zejména pro sektory, jejichž prodeje mají meziměsíční, či sezónní výkyvy.

Výhodou je z hlediska motivace zaměstnance fakt, že pokud nebude podávat výkon, nebude placen. Nevýhodou jsou pak neovlivnitelné faktory, které zaměstnanec nemá pod kontrolou – např. změna situace na trhu, konkurence na trhu, poptávka po výrobku/službě aj.

Šikýř (2016, s. 131) dodává, že u zaměstnanců, kteří jsou odměňováni provizní mzdou, vzniká riziko zvýšeného pracovního stresu, jelikož postrádají jistotu výdělku a může tak dojít ke snížení míry spokojenosti a případně zvýšení fluktuace.

2.2.1.4 Mzda za přínos

Mezi další mzdové formy Koubek (2010, s. 314) zařazuje i mzdu za přínos, kdy *„je přínos zaměstnance dán jednak výsledky, kterých zaměstnanec dosahuje, jednak schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje.“*

Toto odměňování v sobě kombinuje vstupy (inputy) = schopnosti a výstupy (outputy) = výsledky. Koubek (2010) tuto formu odměňování hodnotí jako vhodný nástroj motivování zaměstnanců nejen k pracovnímu výkonu, ale i k rozvoji jejich schopností. Podporuje tedy jejich vzdělávání, což může v dnešní době sloužit jako vhodný nástroj k získávání vzdělaných, ambiciózních a schopných pracovníků.

2.2.1.5 Doplnkové mzdové formy

Mezi doplňkové mzdové formy můžeme zařadit následující:

Prémie

Dvořáková a kol. (2012, s. 322) řadí prémie k oblíbeným mzdovým formám, jež doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Můžeme rozlišovat prémie jednorázové nebo pravidelné. Mezi jednorázové můžeme zařadit například prémii za počet odpracovaných let ve společnosti, Koubek (2010) pak doplňuje i prémii za vynikající plnění pracovních úkolů nebo za iniciativu zaměstnance. Do pravidelných prémie pak spadají periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu, např. dosažení předem stanovené hodnoty tržeb za měsíc apod. (Koubek, 2010, s. 315)

Vyplácení prémie upravují předem stanovená pravidla prémiování, která upravuje premiový řád organizace. V něm musejí být zohledněny zásady prémiování, které popisuje Dvořáková a kol. (2012, s. 322):

- vymezení okruhu zaměstnanců, na které se prémie vztahuje

- stanovení ukazatelů prémiování – např. splnění termínu, plnění výkonové normy aj. a charakteristiky prémie – např. výkonová, za kvalitu, cílová atd.
- určení prémiové základny – tj. z čeho se prémie počítá
- určení prémiové sazby – může být procentuálním vyjádřením, nebo pevnou sazbou
- určení období prémiování
- vymezení období účinnosti prémiování – tj. od kdy platí vyhlášené zásady a za jakých skutečností je možné provést jejich změnu.

Osobní ohodnocení

Šikýř (2016, s. 131) říká, že osobní ohodnocení stanovuje manažer na základě pravidelné evaluace zaměstnance. Smyslem této doplňkové mzdové formy je především stimulace zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu a vykonávání sjednané práce. Obvykle se určuje procentem ze mzdového tarifu. Koubek (2010, s. 316) dodává, že bývá stanoveno procentuální maximum, jehož dané ohodnocení může dosáhnout.

Bonus

Dvořáková a kol. (2012, s. 323) zmiňuje další z oblíbených doplňkových mzdových forem, která bývá vyplácena za dosažení specifických a mimořádných cílů. Některé společnosti jej mohou vyplácet každý rok za vynikající výsledky práce, některé naopak pečlivě vybírají okruh zaměstnanců, kteří za dané období odvedli nadstandardní výkon. Bonus může nahradit osobní ohodnocení a prémie nebo být poskytován namísto účasti na výsledku hospodaření.

Je důležité uvést důležité stimulační podněty individuálního bonusu:

- vyplacení bezprostředně po odvedení dobrého pracovního výkonu
- přiznání v omezeném rozsahu – neovlivňuje nežádoucím způsobem vnitropodnikovou diferenciaci mezd
- administrativní nenáročnost
- možnost pružně reagovat u úzkoprofilových profesí na aktuální situaci na trhu práce. (Dvořáková, 2012, s. 323)

Mezi negativní aspekty vyplacení individuálních bonusů bezprostředně patří oslabování zájmu jednotlivce na výsledcích týmové práce, což může zapříčinit zhoršení vztahů na pracovišti, potažmo celé atmosféry ve společnosti.

Podíl na výsledcích hospodaření

Dle Koubka (2010, s. 316) se jedná o doplňkovou mzdovou formu typickou pro soukromý sektor. Rozděluje ji na tři varianty – podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu, z nichž nejčastější formou je vyplácení podílu na zisku. Při vyplácení podílu na zisku se mezi zaměstnance rozděluje určité pevné procento zisku.

Dvořáková a kol. (2012, s. 324) uvádí, že se s touto formou setkáme v běžné praxi spíše u velkých zaměstnavatelů, kteří tím upevňují své postavení na trhu práce a stabilizují

mimo jiné i své kmenové zaměstnance. Dodává, že nebylo dosud prokázáno, zdali se jedná o stimulaci k vyššímu nebo lepšímu pracovnímu výkonu, poněvadž představuje relativně malý podíl v celkové roční mzdě.

Koubek (2010) zmiňuje i potenciální nevýhodu, která je znázorněna neuvědoměním si vztahu u průměrných pracovníků mezi individuálním výkonem a výkonem celé organizace, což doplňuje i Šikýř (2016, s. 132) ve své publikaci, kde uvádí, že mimo jiné se jedná i o snahu „posílit sounáležitost zaměstnanců s vykonávanou prací a uskutečňovanými cíli organizace.“

2.2.2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity tvoří v současné době nedílnou součást odměňovacího systému organizací. Pokud se lidé porozhlížejí po novém zaměstnání, v inzerátech a pracovních nabídkách je na první pohled kromě požadavků na vypsanou pozici neméně zaujme i obsáhlý seznam toho, co potenciální budoucí zaměstnavatel může nabídnout nad rámec peněžní odměny.

2.2.2.1 Význam zaměstnaneckých benefitů

Dle Armstronga (2009, s. 382) mají zaměstnanecké benefity sloužit především k osobním potřebám zaměstnanců a mají demonstrovat zájem a péči zaměstnavatelů o jejich blahobyt. Blahobyt a péče zaměstnanců je pro některé zaměstnavatele vedlejší prioritou, ale i tak benefity poskytují, aby si udrželi konkurenceschopnost na trhu práce a budovali svoji značku a dobrou pověst.

Poskytované benefity jsou z hlediska tvorby personální marketingové strategie podle Malého (2022, s. 105) důležitou součástí inzerátů a na jejich výčet v něm spousta společností stále zapomíná. Mezi jeho přední tipy patří číselné vyjádření benefitů, např. u stravenek nebo stravenkového paušálu, či příspěvku na kartu MultiSport. Zároveň dodává, že ne každý benefit může být převeden na finanční položku.

Jedná se o nákladnou část celkového souboru hmotných odměn, které vyžadují důsledné plánování, kontrolu a jejich řízení. (Armstrong, 2009, s. 382) Naopak Frischmann a Žufan (2017, s. 198) uvádí, že poskytování benefitů je pro řadu zaměstnavatelů méně nákladné než navyšování mezd. Většina nabízených benefitů v České republice jsou z pohledu poskytovatele daňově uznatelným nákladem, a navíc z jejich hodnoty nejsou odváděny odvody zaměstnavatele na zdravotní a sociální pojištění. Z hlediska zaměstnance jsou benefity příjmem osvobozeným od daně a taktéž nepodléhají ze zákona povinným odvodům.

2.2.2.2 Členění zaměstnaneckých benefitů

Koubek (2010, s. 320) rozděluje benefity na území Evropy následovně:

- benefity sociální povahy – příspěvek na životní/penzijní pojištění, zaměstnanecké půjčky, firemní školky aj.
- benefity se vztahem k práci – příspěvek na stravné, zaměstnanecké slevy, vzdělávací kurzy aj.
- benefity spojené s postavením v organizaci – služební automobil, poskytování zaměstnaneckého tarifu, IT vybavení aj.

Frischmann a Žufan (2017, s. 201) považují za benefity především ty, které mají charakter nepeněžitého plnění, které ale mají pro zaměstnance peněžitou hodnotu. Méně často pak zaměstnavatelé poskytují benefity peněžního charakteru.

Oba pak benefity rozdělují mírně odlišně od Koubka (2010, s. 320):

- plošné benefity – např. sick days, zaměstnanecké slevy, dovolená nad rámec rozsahu stanoveného zákoníkem práce, příspěvky na pojištění, odměny spojené s životními a pracovními jubilei aj.
- benefity spojené s funkcí v organizaci – např. služební automobil, výběrové vzdělávací aktivity (jazykové kurzy, kurzy pro rozvoj tzv. „soft skills“) aj.
- individuálně poskytované benefity – příspěvek na dopravu, pronájem bytu, firemní školka aj.

2.2.2.3 Správa zaměstnaneckých benefitů a způsob poskytování

Jak už bylo uvedeno, zaměstnanecké benefity a jejich poskytování mohou být pro organizace vysokým nákladem a je zapotřebí sledovat vynaložené náklady v daném období a reflektovat je společně s užitkem, který prostřednictvím poskytovaných benefitů zaměstnancům poskytuje.

Frischmann a Žufan (2017, s. 203) uvádějí, že je zapotřebí, aby se agendě zaměstnaneckých benefitů věnoval alespoň část svého pracovního úvazku zaměstnanec z personálního oddělení. Správa benefitů nejčastěji spadá pod kompetence personálního útvaru, který úzce spolupracuje s finančním oddělením, případně s vrcholným managementem organizace, který schvaluje rozpočty, mj. i rozpočet na zaměstnanecké benefity. Ve větších organizacích se v rámci personálního oddělení můžeme setkat přímo i s pracovní pozicí specializovanou na správu benefitů, nejčastěji je označována jako Specialista/speciálistka odměňování, případně v anglické verzi jako Compensation and Benefit Specialist. Dvořáková a kol. (2012, s. 325) rozděluje způsob poskytování benefitů na plošný a individuální neboli flexibilní systém, můžeme se setkat i s pojmem kafetéria systém.

V České republice trend využívání kafetéria systému v posledních letech zesílil, neboť má většinou za úkol splnit dva cíle – zvýšit spokojenost zaměstnanců a snížit náklady na ně.

Koubek (2010, s. 321) uvádí několik výhod flexibilních programů zaměstnaneckých benefitů:

- úspornější z hlediska nákladů a zároveň větší kontrola nad vynaloženými náklady
- s neustálým rozvojem společnosti a aplikování nových trendů přináší nové potřeby, benefity uspokojující tyto potřeby jsou silnými motivátory, jedná se o efektivní využití nákladů
- pestřejší a atraktivnější výběr benefitů
- benefity šité na míru – vylepšená pozice na trhu, vede ke spokojenosti budoucích, ale i stávajících zaměstnanců
- eliminace nadužívání benefitů určitým jedincem – lepší kontrola nad čerpáním výhod u každého jednoho zaměstnance
- osvobození některých benefitů od daňové zátěže.

Správa volitelného systému lze outsourcovat některým z poskytovatelů kafetéria systému na českém trhu, jak uvádí Šikýř (2014, s. 124).

Mezi nevýhody flexibilního systému řadí Koubek (2010, s. 322) skutečnost, že zaměstnanci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální potřeby a vyberou si nevhodně. Protože změny jsou podřízeny smluvním kontraktům s dodavatelem benefitů a jsou vázány na termíny mezi dodavatelem a poskytovatelem, zaměstnanci po určitou dobu ponесou důsledky svého špatného výběru. To se může odrazit na jejich míře spokojenosti. I přes stanovená pravidla, která bývají uvedena v interních směrnících, či kolektivních smlouvách, nebudou vinit ze špatné volby sebe, ale „*neochotu organizace k pružné změně vůči jejich volbě.*“

Z pohledu zaměstnavatele na flexibilní systém nahlíží Dvořáková a kol. (2012, s. 327), kdy zmiňuje, že zaměstnavatel musí pro dosažení požadovaného užítku benefitového systému pravidelně sledovat spokojenost zaměstnanců v organizaci, sledovat vývoj na pracovním trhu a být připraven ke změnám a v neposlední řadě pravidelně informovat své zaměstnance o výhodách, které dodavatelé zaměstnaneckých benefitů nabízejí.

2.2.2.4 Rizika spojená s poskytováním zaměstnaneckých benefitů

Riziky a nevýhodami se ve své publikaci zabývá i Dvořáková a kol. (2012, s. 325), kdy mezi ně řadí např.

- chybějící stimulace ke krátkodobému pracovnímu výkonu
- ne všichni zaměstnanci mohou některé benefity vnímat jako výhodu
- kopírování konkurentů na trhu
- rozdílná nabídka benefitů na základě velikosti podniku
- po zavedení je velmi obtížné benefity omezit, snížit, nebo je úplně zrušit – tento krok zaměstnanci vnímají negativně a může dojít ke zvýšení míry nespokojenosti zaměstnanců

Společnost LMC ve svém článku (2021) uvádí, aby se zaměstnavatelé vyhnuli označení zaměstnaneckých benefitů u tzv. inzerátových klišé, jakými jsou např. příjemné pracovní prostředí nebo přátelský kolektiv. Dále také upozorňuje, aby zaměstnavatelé reflektovali

současnou situaci na trhu. Jako příklad uvádí např. možnost práce z domova nebo příspěvek na kulturní akce v období koronavirové pandemie aj.

Mezi aktuálně skloňovaná rizika bezpochyby patří očekávaný vládní konsolidační balíček, který byl dne 28.6.2023 schválen Vládou České republiky.

Společnost KPMG na svých zpravodajských stránkách Daňovky (2023) zmiňuje, že daňová uznatelnost výdajů na zaměstnanecké benefity poskytované formou nepeněžního plnění má být nově podmíněna uvedením práva na daný benefit v kolektivní či pracovní smlouvě nebo vnitřním předpisem zaměstnavatele. Chystá se také zrušení osvobození státního příspěvku na stavební spoření nebo snížení nepeněžního příjmu u zaměstnaneckých bezemisních vozidel při používání vozidla pro soukromé i služební účely na 0,25 % z jejich pořizovací ceny. O návrhu bude dále jednat Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky a očekávané úpravy by měly nabýt účinnosti od 1.1.2024.

2.2.2.5 Současné trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Výsledky již zmíněného průzkumu benefitů společnosti GiGroup (2023) reflektují aktuální situaci českého pracovního trhu a ekonomické situace.

V současné době krize se nabídka zaměstnavatelů nepotkává s poptávkou zaměstnanců. Všeobecně napříč všemi odvětvími se zvýšila poptávka po finančních benefitech z důvodu dvouciferné inflace. Mezi ty například můžeme zařadit pravidelné revize mezd dle aktuálního stavu inflace, o kterou mají největší zájem bílé límečky a IT sektor. U modrých límečků jasně vítězí vyplacení 13. (případně 14.) mzdy. Po koronavirové pandemii, kdy lidé začínají stavět osobní život nad ten pracovní, se těší velké oblibě dovolená nad rámec rozsahu stanoveného zákoníkem práce, zároveň by zaměstnanci ocenili i finanční příspěvek na dovolenou od svého zaměstnavatele. Po dovolené zaujímají další místa placené sick days a dny placeného volna navíc. Zvyšuje se také zájem o programy na podporu duševního zdraví v důsledku se zvyšujícím se číslem psychických potíží a zhoršující se dostupností odborné péče. Zájem o programy projevila více než polovina zaměstnanců napříč celým spektrem. Co naopak zaměstnanci již moc netěší jsou firemní akce, kde nabídka převyšuje poptávku jako u jediného z benefitů a zřízení firemní školky, jenž je ale i tak nejméně se vyskytující benefitem na českém trhu.

Kde naopak zaměstnavatelé mohou získat body k dobru a posílit svoji konkurenceschopnost na trhu práce jsou následující benefity uvedené v tabulce, u kterých byl průzkumem zjištěn největší rozdíl mezi poptávkou a nabídkou.

TABULKA 2: BENEFITY S NEJVĚTŠÍM ROZDÍLEM POPTÁVKY A NABÍDKY

Bílé límečky	IT a telekomunikace	Modré límečky
13./14. mzda	dorovnání mzdy při pracovní neschopnosti	dorovnání mzdy při pracovní neschopnosti
příspěvek na dovolenou	13./14. mzda	příspěvek na dovolenou
dorovnání mzdy při pracovní neschopnosti	vánoční odměny (ne výkonné)	13./14. mzda
individuální rozpočet na osobní růst	neomezené placené volno	individuální rozpočet na osobní růst
neomezené placené volno	příspěvek na dovolenou	vánoční odměny (ne výkonné)

Zdroj: vlastní zpracování podle průzkumu GiGroup (2023)

Společnost LMC (2021) mezi nové trendy zařazuje i mimo jiné koncept neomezené dovolené, kterou v České republice zavedla společnost Avast, nebo jejich vlastní benefit „happy days“, pod kterým se neskrývá nic jiného než neomezený počet volných dní mimo zákonnou dovolenou. Čím dál častěji se skloňuje i čtyřdenní pracovní týden, kdy se týdenní fond pracovní doby zkrátí do čtyř pracovních dní. Kuriozními benefity v oblasti zdraví a rodiny jsou pak příspěvky na umělé oplodnění, které ve světě poskytuje švédská hudební platforma Spotify, nebo proplácení mateřské dovolené v plné výši mzdy nabízené streamovací společností Netflix.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Představení společnosti

3.1 Historie společnosti

Společnost XYZ s. r. o., která přišla na český trh v roce 2005, spadá pod nadnárodní společnost XYZ Group, jež byla založena roku 1986 v italské Veroně.

Společnost XYZ Group pod sebou má několik značek, které s postupem času přicházel a stále přicházejí na český trh. Italská akciová společnost pod sebou sdružuje již 9 světových a regionálních značek od módy a spodního prádla, přes salony se svačebními a plesovými šaty, italský haute couture, až po vinotéky s konceptem wine & food s předními italskými víny a výrobu lodí a jachet.

V roce 2009 se k českému trhu přidalo i Slovensko, kdy XYZ Group začala otevírat první prodejny na tamním trhu. I když se jedná o dvě odlišné společnosti s vlastními tržbami a účetnictvím, obě mají dodnes stejného nejvyššího výkonného ředitele a obě země spolu úzce spolupracují napříč všemi odděleními.

Společnost XYZ Group aktuálně působí již v 56 zemích celého světa a může se pyšnit přes 5 300 otevřenými obchody. Aktuálně zažívá velký boom i e-commerce, který funguje už v 39 zemích celého světa. České e-commerce oddělení se řadí mezi novější, bylo zřízeno teprve před dvěma lety. XYZ Group aktuálně vlastní 25 výrobních továren a 7 logistických center. Ve společnosti pracuje přes 44 000 zaměstnanců, česká společnost XYZ s. r. o. aktuálně disponuje cca 500 zaměstnanci.

3.2 Značky zastoupené společností na českém trhu

Aktuálně se na českém trhu nachází zastoupení 5 značek společně se dvěma outletovými prodejny, kde se doprodávají starší kolekce napříč všemi značkami za velmi nízké ceny. Na podzim tohoto roku se společnost XYZ s. r. o. chystá uvést na český trh další značku z italského portfolia.

3.2.1 Značka A

Značka A je nejstarší značkou celé společnosti, byla založena v roce 1986. Specializuje se na prodej punčochového zboží, ponožek, legín a kalhot a v letní sezóně dominuje svým bohatým výběrem plážové módy přes plavky nejrůznějších tvarů, velikostí, barev a střihů, až po plážové doplňky, šaty, košile aj. Na první pohled by se mohlo zdát, že se specializuje pouze na dámskou část populace, ale nabízí i pánskou a dětskou módu. Kolekce v sobě mísí nejnovější trendy společně s vysokou kvalitou za dostupnou cenu.

3.2.2 Značka B

Pod značkou B se skrývá druhá nejstarší značka společnosti, která spatřila světlo světa o deset let později, v roce 1996. Velmi rychle se stala leaderem trhu specializující se na spodní prádlo. Jak zmiňuje i popis značky na oficiálních stránkách XYZ Group, „značka B byla vytvořena za účelem přenést sofistikovanost a romantičnost do bezchybného italského stylu k uspokojení všech potřeb a tužeb žen hledajících komfort, výkon a kvalitu, aniž by ubraly na přitažlivosti.“ Mimo spodní prádlo se značka specializuje také na pletené zboží a oděvy na spaní. Některé kousky lze zařadit do šatníku i na denní nošení.

3.2.3 Značka C

Značka C byla založena v roce 2003 a je známá především pro svůj mladistvý, trendy a cenově dostupný styl, což z ní dělá atraktivního prodejce pro širokou paletu zákazníků. Její kolekce jsou obnovovány každé 4 měsíce, a proto je schopna rychle reagovat na současné trendy, které následně otiskne do svých kolekcí spodního prádla, plavkové módy, pleteného zboží, ale i oblečení na spaní pro ženy, muže i děti. Řadí se mezi cenově nejvíce dostupnou značku celé společnosti, čímž získává na popularitě především u mladých lidí.

3.2.4 Značka D

Nejnovějším počinem z dílny XYZ Group je značka D, která je pánskou odnoží značky B. Na trh byla uvedena v roce 2014. Specializuje se vyloženě na pánskou klientelu a nabízí módu vyrobenou z prvotřídních materiálů. Na český trh značka D přišla teprve v loňském roce, kdy na podzim byly otevřeny 3 pobočky v hlavním městě. V současné době se značka pyšní čtyřmi obchody v České republice.

3.2.5 Značka E

Značka E byla akvírována XYZ Group v roce 2009. Zabývá se především prodejem pletené módy pro ženy a muže vyrobené z prvotřídního kašmíru z mongolských ovcí a jiných přírodních přízí a materiálů v excelentní kvalitě. Disponuje základními nadčasovými kousky pro tzv. kapsulový šatník, kolekce podtrhuje jejich minimalismus, u kterého lze opět pozorovat otisk italského stylu a elegance. Na český trh byla značka uvedena na podzim roku 2021 a její dvě prodejny najdeme v hlavním městě.

3.3 Rozdělení zaměstnanců společnosti

Zaměstnance společnosti XYZ s. r. o. lze rozdělit do následujících tří skupin.

3.3.1 Headquarters

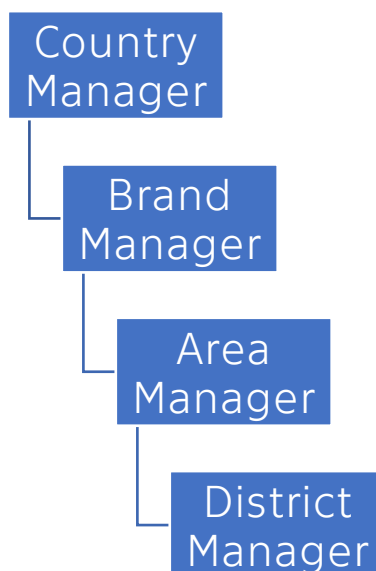
Tímto pojmem lze označit zaměstnance, kteří pracují na pražském ústředí společnosti. Patří sem zaměstnanci finančního, obchodního, tréninkového, technického,

komunikačního a personálního útvaru společně s oddělením expanze a e-commerce. Tito zaměstnanci stojí na pozadí fungování celé společnosti a napomáhají k hladkému chodu prodejen, ale i k dosahování společností stanovených cílů.

3.3.2 Sales Force

Pod tímto pojmem si můžeme představit pozice Brand Managerů, Area Managerů a District Managerů pro jednotlivé značky. Jedná se o skupinu na pomezí mezi kanceláří a prodejnami. Zaměřují se nabytí nových zákazníků, udržení stálých zákazníků a dosažení prodejních cílů stanovených pro jednotlivé značky v daném období. Jejich práce je velmi různorodá a pro retailovou společnost klíčová – musejí být dobří prodejci, mít smysl pro detail a visual merchandising, disponovat analytickým myšlením, ale zároveň být i ukázkovými leadery svých týmů a umět motivovat a školit zaměstnance.

Hierarchie pracovních pozic v Sales Force vypadá následovně:



OBRÁZEK 3: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SALES FORCE

Zdroj: vnitřní předpis společnosti, vlastní zpracování

Country Manager, rozumějme nejvyšší výkonný ředitel společnosti, je zároveň přímým nadřízeným Brand Managera. Pokud se v nějaké značce pozice Brand Managera nevyskytuje, pak zastává mimo jiné i funkci Brand Managera dané značky. Brand Manager má na starosti celou značku v České republice a na Slovensku a má větší pravomoci než Area Manager. Ten má na starosti nejčastěji buď Českou republiku, nebo Slovensko. Není tomu ale tak vždy, aktuálně např. Area Manager pro značku A zastřešuje Českou republiku i Slovensko. Značka B má dva Area Managery, kdy jeden má na starosti Čechy a druhý Slovensko společně s Moravou a Slezskem. Značka C má Area Managery rozděleny podle zemí. U značky D, E a outletových prodejen pozice Area Managera není zavedena, jelikož značky disponují pouze malým

počtem otevřených prodejen. District Manager má na starosti určitou oblast, která mu je přidělena na základě rozhodnutí Area Managera, nejčastěji se jedná o 3-7 prodejen.

3.3.3 Zaměstnanci na prodejnách

Na prodejnách společnosti XYZ s. r. o. se pak můžeme setkat s pozicemi Store Managerů, Assistant Store Managerů a Sales Assistantů, případně brigádníků, kteří jsou zaměstnání na základě dohody o provedení práce, případně dohody o pracovní činnosti.

Jedná se o zaměstnance, kteří svoji práci vykonávají na daném kmenovém středisku, tj. dané prodejně. Jsou v přímém kontaktu se zákazníky, aktivně tvoří prodej zboží a jsou zodpovědní za chod a vzhled prodejny.

Ani jedna ze tří stran se neobejde bez té další a pouze vzájemnou kooperací a budováním dobrých vztahů napříč společnostmi, může společnost dosahovat skvělých výsledků a budovat dobré jméno zaměstnavatele.

3.4 Zaměstnanecké benefity poskytované společností

V této kapitole si představíme jednotlivé zaměstnanecké benefity, které společnost XYZ s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům. Poskytované benefity se liší na základě rozdělení zaměstnanců, jelikož ne všechny pozice potřebují k výkonu své práce určitý typ nabízeného benefitu.

3.4.1 Příspěvek na stravné

Společnost XYZ s. r. o. svým zaměstnancům plně hradí příspěvek na stravné ve výši 100 Kč/den, nebo 120 Kč/den v závislosti na zaměstnaneckém zařazení a senioritě.

TABULKA 3: VÝŠE PŘÍSPĚVKU NA STRAVNÉ

Zaměstnanecké zařazení	Výše příspěvku
Headquarters	120 Kč/den
Sales Force	120 Kč/den
Store Manager/Assistant Store Manager	120 Kč/den
Sales Assistant – expert	120 Kč/den
Sales Assistant – junior/senior	100 Kč/den
Brigádník	100 Kč/den

Zdroj: vnitřní předpis společnosti, vlastní zpracování

Nárok na stravné je upraven ve vnitřním předpisu společnosti, který uvádí, že na stravenku nevzniká nárok, pokud je zaměstnanec v pracovní neschopnosti, čerpá dovolenou, čerpá placené či neplacené volno nebo v případě, že mu byla poskytnuta jiná náhrada např. stravné při pracovní cestě.

Stravenky mají elektronickou podobu, tzn. daná částka je automaticky připisována na konto zaměstnance a převáděna na stravenkovou kartu, která funguje jako platební karta.

3.4.2 Cafeterie

Společnost XYZ s. r. o. využívá flexibilního systému zaměstnaneckých benefitů a zároveň jej outsourcovala jednomu z českých poskytovatelů kafetéria systému.

Nárok vzniká zaměstnancům, kteří úspěšně prošli zkušební dobou, tzn. po prvních třech měsících ve společnosti. Manažerským pozicím, kde je zákonem stanovena zkušební doba v trvání šesti měsíců, nárok vzniká také po prvních třech měsících ve společnosti.

Společnost zaměstnancům každý měsíc přispívá 700 body do cafeterie. Tyto body jsou následně převedeny automaticky stejným způsobem jako elektronické stravenky na stravenkovou kartu, která disponuje funkcí tzv. duální peněženky, na stejné kartě se nachází stravenky i cafeterie a karta sama při platbě rozpozná, ze které peněženky má danou částku odečíst. Uvedená výše bodů se vztahuje na zaměstnance pracující ve společnosti na plný úvazek. Podle týdenního pracovního úvazku je pak příspěvek přímo úměrně pokrácen, tzn. v případě 0,5 úvazku se jedná o výši 350 bodů.

Nárok na přípis bodů zaniká těm, kteří jsou dlouhodobě nepřítomní alespoň jeden kalendářní měsíc z důvodu pracovní neschopnosti, čerpání dovolené, neplaceného volna, nebo zaměstnancům na mateřské/rodičovské dovolené.

3.4.3 MultiSport karta

Zaměstnancům, kteří nechtějí využívat cafeterie body, společnost nabízí si za příslušné body hradit MultiSport kartu, jenž mohou využít při návštěvě sportovišť, sportovních lekcí, relaxačních procedur, jakými jsou např. sauna, masáže aj.

Zaměstnanec může poskytnout i jednu doprovodnou kartu pro své příbuzné, přátele, kolegy. Všechny typy karet zaměstnanec přednostně hradí ze svého bodového konta u cafeterie, v případě nedostatečných prostředků hradí náklady formou srážky ze mzdy.

3.4.4 Zaměstnanecká sleva

Společnost XYZ s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům zaměstnaneckou slevu ve výši 30 % na produkty značek XYZ Group. Sleva se vztahuje na dosud nezlevněné zboží. Zaměstnanci je do jednoho pracovního týdne ode dne nástupu zaslána elektronická karta na osobní e-mail pracovníkem personálního oddělení. Tato karta je nepřenositelná a k jejímu využití musí být předložen i doklad totožnosti. Karta nesmí

být využívána v pracovní době. Zaměstnaneckou slevu mohou využít i rodinní příslušníci nebo přátelé zaměstnance, ale pouze v případě, že je u nákupu osobně přítomný. Nárok na zaměstnaneckou slevu zaměstnanec ztrácí pouze v případě ukončení pracovního poměru, což znamená, že např. zaměstnanci aktuálně čerpající rodičovskou dovolenou zaměstnaneckou slevu využívat mohou.

Společnost provádí dvakrát ročně interní kontrolu čerpání zaměstnaneckých slev, jelikož je interně stanoven limit, který nesmí přesáhnout 20 % (v případě zaměstnanců Headquarters a Sales Force 30 %) hrubého měsíčního výdělku.

3.4.5 Příděl oblečení

Retailová společnost nabízí jako zaměstnanecký benefit i příděl určitého počtu kusů oblečení zdarma.

Příděl oblečení se řídí zaměstnaneckým zařazením - např. zaměstnanci Headquarters mají možnost 2x ročně ve stanovený termín společností si vybrat 12 kusů oblečení dle svého výběru ve značce A, B (v případě mužů ve značce D) a C. Zaměstnanci v Sales Force a na prodejnách si pak mohou vybrat nové kousky do šatníku v sezoně jaro/léto a podzim/zima a noví zaměstnanci na začátku dostávají tzv. uniformy jako nástupní balíček. Skladba uniformy se může patrně lišit podle značky, do které zaměstnanec nastupuje.

3.4.6 Home office a sick days

Zaměstnancům Headquarters je povoleno využívat 1x týdně práci z domova, tzn. nemusejí být fyzicky přítomni na svém obvyklém pracovišti v kanceláři. V případě zkrácených úvazků lze po dohodě s nadřízeným v případě potřeby pracovat z domova více dní v týdnu. Nadřízení vycházejí zaměstnancům vstříc ohledně zvýšeného počtu dní práce z domova i například v případě nemoci, nemoci dětí aj.

Headquarters a Sales Force mají možnost využít tři dny placeného volna, tzv. sick days, kdy se necítí zdravotně fit a potřebují např. navštívit lékaře, odpočívat atp. Tento zaměstnanecký benefit se nepřevádí do nového roku, případný zůstatek ke konci roku propadá a od 1. ledna mají všichni zaměstnanci opět na kontě tři dny.

3.4.7 Dovolená nad rámec rozsahu stanoveného zákoníkem práce

Společnost XYZ s. r. o. poskytuje zaměstnancům z řad Headquarters a Sales Force dovolenou nad rámec rozsahu stanoveného zákoníkem práce, který činí 20 dní, a to až do výše 25 dní. Nárok se zvyšuje 2x ročně, při zpracování lednových a červencových mezd, tzn. 1x ročně se aktuální nárok zvýší o 0,5 dne dovolené. Tento benefit začne být uplatňován až po jednom odpracovaném roce ve společnosti. V případě povýšení z prodejny do řad Headquarters nebo Sales Force se započítávají všechny odpracované roky, mimo čerpání mateřské a rodičovské dovolené. Nárok tedy může

být vypočítán u některých zaměstnanců vyšší, než je 0,5 dne. V případě pěti odpracovaných let se nárok zastaví na 25 dnech dovolené a již dále neroste.

3.4.8 Firemní automobil

Firemní automobil je poskytován především pozicím z řad Sales Force, pokud daní zaměstnanci disponují řidičským průkazem typu B. Povaha jejich pracovní náplně vyžaduje přítomnost na prodejnách, a tak je cestování z místa na místo každodenní rutinou. Některé pozice z řad Headquarters také disponují firemním vozidlem – opět se jedná o pozice, jejichž výkon je spjat s chodem prodejen – např. technický manažer, IT administrátor, specialista expanze, nebo tréninkové specialisty aj. Zaměstnanci, kterým byl firemní vůz přidělen, jej mohou využívat i pro soukromé účely mimo pracovní dobu. Soukromé kilometry jsou zohledňovány při zpracování mezd a ze mzdy jsou strhávány tzv. srážky za pohonné hmoty.

3.4.9 IT vybavení

Zaměstnanci Headquarters a Sales Force se u výkonu svého povolání neobejdou bez potřebného IT vybavení v podobě notebooků, tabletů a mobilních telefonů.

Opět záleží, pod jaké zaměstnanecké zařazení daná pozice spadá a podle toho jsou mu přiděleny IT administrátorem společnosti elektronická zařízení. Zaměstnanec na pozici Office Assistant zaměstnancům před nástupem zařizuje SIM kartu s přiděleným telefonním číslem u smluvního mobilního operátora. Plně hrazený zaměstnanecký tarif obsahuje neomezené volání a SMS zprávy do všech sítí a balíček 2 GB dat.

TABULKA 4: PŘIŘAZENÍ IT VYBAVENÍ

Možnosti	Headquarters	Sales Force
notebook	ANO	NE
iPad	NE	ANO
iPhone SE	ANO	ANO
mobilní tarif	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.10 Jazyková výuka

Společnost XYZ s. r. o. nabízí zaměstnancům na pozicích spadajících pod Headquarters a Sales Force plně hrazenou jazykovou výuku v rozsahu 60 minut týdně. Zaměstnanci si mohou vybrat buď anglický nebo italský jazyk a libovolně svoji volbu v průběhu zaměstnání měnit dle svých aktuálních potřeb a preferencí. Výuku zajišťují dva smluvní partneři poskytující jazykové kurzy. Některé jazykové kurzy před koronavirovou pandemií probíhaly offline, kdy lektor/ka docházel/a přímo do kanceláří ve smluvený čas, u některých hodin probíhala i skupinová výuka. To se v průběhu posledních tří let změnilo a nyní jsou všechny lekce individuální ve formě 1:1

a probíhají ve smluvený čas online skrze platformy MS Teams, Google Meet, Skype nebo Zoom.

3.4.11 Tréninkové oddělení

Společnost XYZ s. r. o. disponuje vlastním tréninkovým oddělením s tréninkovými specialisty pro značku A, B a C. Tréninkový specialista pro značku B se částečně zaměřuje i na trénink zaměstnanců značky D. Značka F nemá zřízenou pozici tréninkového specialisty a za veškerá školení a trénování nových, ale i stávajících zaměstnanců zodpovídá District Manager.

Každý tréninkový specialista tvoří obsah školení na základě potřeb dané značky a potřeb zaměstnanců na prodejnách. Potřeby se odvíjejí od aktuální sezony, kolekce, nových materiálů aj. Záleží pak také na pozici zaměstnanců prodejen – pro manažery prodejen jsou tvořena školení např. ve spolupráci s personálním oddělením na evaluace zaměstnanců, zpětnou vazbu, leadership apod. Společně se pak podílejí na tvorbě školení napříč značkami, např. onboardingové školení, kdy je nováčkům představena celá společnost a jednotlivé značky, nebo tvorba tréninkových plánů pro nové zaměstnance z řad Headquarters a Sales Force, kteří prvních pár dnů/týdnů (záleží na požadavcích společnosti) stráví na prodejnách, aby se seznámili s produkty značek a chodem prodejen.

Tréninkoví specialisté se pohybují často v terénu, pomáhají při důležitých prodejních akcích na prodejnách, stmelují týmy, přináší s sebou na prodejnu motivaci ke skvělým pracovním výkonům a udržují aktuální informovanost zaměstnanců prodejen.

4 Cíl práce a metodika výzkumu

4.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit stávající systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XYZ s. r. o., navrhnout jeho případné vhodné úpravy na základě odpovědí respondentů z dotazníkového šetření a zjistit návaznost systému benefitů na motivaci zaměstnanců ve společnosti.

4.2 Metodika zvoleného výzkumu

Pro vypracování praktické části této bakalářské práce byl zvolen kvantitativní výzkum. Definice kvantitativního výzkumu podle Karlíčka a kol. (2018, s. 92) je následující: „*kvantitativní výzkum se zabývá kvantifikovatelnými problémy a typicky odpovídá na otázku „Kolik?“, tedy měří intenzitu zkoumaných jevů.*“

K takovému výzkumu potřebujeme velký vzorek respondentů, aby následné statistické zpracování výsledků bylo co nejpřesnější. Nejčastěji má podobu dotazníkového šetření, který jsme zvolili i v tomto případě. Dotazníky byly vytvořeny dva, jeden pro zaměstnance z řad Headquarters a Sales Force a druhý pro zaměstnance prodejen z důvodu odlišné nabídky zaměstnaneckých benefitů a zvýšení objektivity výstupů.

Dotazník určený skupině zaměstnanců Headquarters a Sales Force je tvořen 36 otázkami, z nichž 26 z nich bylo povinných a zbylých 10 nepovinných v závislosti na daném výběru odpovědí tak, aby co nejvíce korespondoval se zkoumaným cílem práce. Otázky byly položeny tak, aby byly co nejvíce srozumitelné respondentům, ale měly i vypovídající hodnotu pro naše výzkumné šetření. Celkem bylo použito 25 uzavřených otázek, 8 polouzavřených, kde si respondenti mohli svoji odpověď do výběru přidat, pokud se neztotožňovali ani s jednou vybranou odpovědí, pouze 3 otázky byly zcela otevřené.

Dotazník určený skupině zaměstnanců prodejen je tvořen 20 otázkami, celkem 15 otázek bylo povinných a pouze 5 nepovinných. Opět dominují uzavřené otázky s celkovým počtem 15, polouzavřené byly použity pouze 2 a otevřených bylo shodně jako v prvním dotazníku, tzn. celkem 3.

Otázky v obou dotaznících jsou formulovány tak, aby respondent nemusel složitě odpovídat, ale zároveň jeho odpověď měla vypovídající hodnotu a nebyla příliš osobní. Vyplnění dotazníku respondentům první skupiny zabralo cca 10 minut, respondentům druhé skupiny pak v intervalu mezi 5 až 10 minut, což je vhodně zvolená doba k udržení pozornosti.

Obě dotazníková šetření probíhala v červenci roku 2023. Prvního šetření se zúčastnilo celkem 29 respondentů z celkového počtu 43 zaměstnanců. Druhého šetření se zúčastnilo celkem 56 respondentů z celkového počtu 240 zaměstnanců. Tato celková hodnota odpovídá počtu zaměstnanců, kteří v té době měli nárok na všechny nabízené benefity – tzn. jejich pracovní poměr je založen pracovní smlouvou, nejsou ve zkušební době a nečerpají mateřskou ani rodičovskou dovolenou. V obou případech bylo zvoleno online dotazníkové šetření pomocí platformy Google Forms. Respondenti se výzkumu účastnili zcela dobrovolně a jejich odpovědi byly zaznamenávány anonymně.

I přes relativně nízkou účast ve druhém šetření dle získaných odpovědí lze předpokládat, že vybraný vzorek odpovědí postačí na vytvoření závěru a jeho vyhodnocení.

Zaměstnanci obdrželi e-mail do své pracovní e-mailové schránky s odkazem na dotazník (Headquarters a Sales Force). V případě prodejen byl odkaz na dotazník odeslán do e-mailové schránky jednotlivých prodejen, která je k dispozici na tabletech, kde se zaměstnanci mohli ve volné chvíli věnovat jeho vyplnění.

V úvodu dotazníku jsem krátce představila cíl bakalářské práce a seznámila respondenty se zkoumanou problematikou. Dále jsem uvedla, jak bude s jejich odpověďmi nakládáno a k čemu slouží. První část dotazníku se věnuje délce pracovního poměru u společnosti XYZ s. r. o., další část zkoumá názory a spokojenost s nabízenými benefity. Závěrečná část dotazníků se zabývá identifikačními otázkami, kdy zjišťuje jejich pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a kraj, ve kterém se nachází místo výkonu práce.

Po ukončení výzkumu byly dostupné odpovědi staženy do programu MS Excel, kde byly dále zpracovány a převedeny do bakalářské práce, tzn. výsledky výzkumu jsem demonstrovala pomocí vybraných tabulek a grafů a následně je okomentovala.

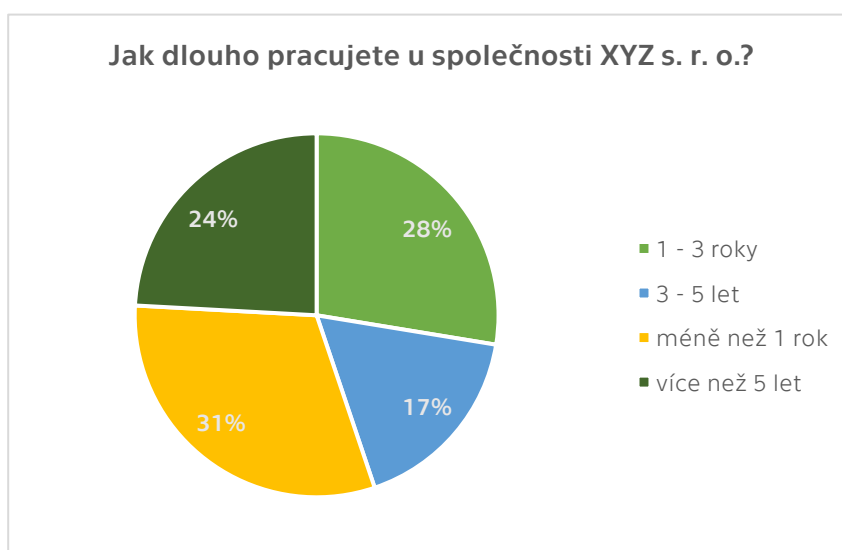
Na základě výsledků z šetření jsem mohla odpovědět na výzkumné otázky, odhalit spokojenost zaměstnanců společnosti a následně navrhnout opatření, jak by v budoucnu k revizi benefitního systému měla společnost XYZ s. r. o. a její vedení přistupovat.

5 Dotazníkové šetření ve společnosti

XYZ s. r. o.

5.1 Identifikační otázky 1. dotazníku

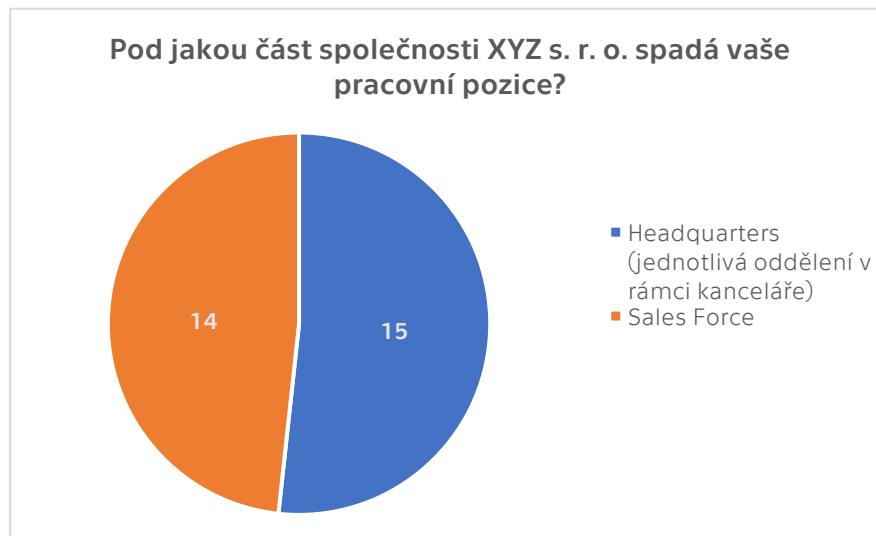
Nejprve se zaměříme na identifikační otázky, které byly v dotazníkovém šetření použity, abychom se lépe seznámili s vybraným vzorkem dotazovaných. V první části dotazníkového šetření mě zajímala délka pracovního poměru u společnosti XYZ s. r. o. a pod jakou část společnosti svou pozicí spadají.



GRAF 1: DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Jak můžeme vyčíst z grafu výše, nejvíce zaměstnanců u společnosti XYZ s. r. o., celých 31 %, pracuje méně než jeden rok, dále pak v rozmezí 1–3 roky (28 %) a nejméně zúčastněných, 17 % zaměstnanců u společnosti pracuje v rozmezí 3–5 let. Pracovní poměr trvající více než pět let má celkem 24 % zaměstnanců.



GRAF 2: ZAŘAZENÍ POZICE

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

V druhém grafu můžeme vidět, že do dotazníkového šetření se zapojilo celkem 15 zaměstnanců pracujících v jednotlivých odděleních kanceláře a 14 zaměstnanců, jejichž pozice spadá pod Sales Force.

Následující identifikační otázky byly zařazeny až na konci dotazníku, pro úplnost sekce identifikačních otázek je uvedeme již nyní.



GRAF 3: POHLAVÍ

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Můžeme vidět, že se do výzkumu zapojilo celkem 27 žen a pouze 2 muži. Nutno podotknout, že v genderovém rozložení společnosti XYZ s. r. o. mají ženy poměrně navrch a mužů ve společnosti pracuje poměrově značně méně, což může být zapříčiněno především nabídkou prodávaných produktů.

TABULKA 5: VĚKOVÉ ROZLOŽENÍ

Která z níže uvedených věkových kategorií zahrnuje Váš věk?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
21–30 let	16	55,2 %
31–40 let	12	41,4 %
41–50 let	1	3,4 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

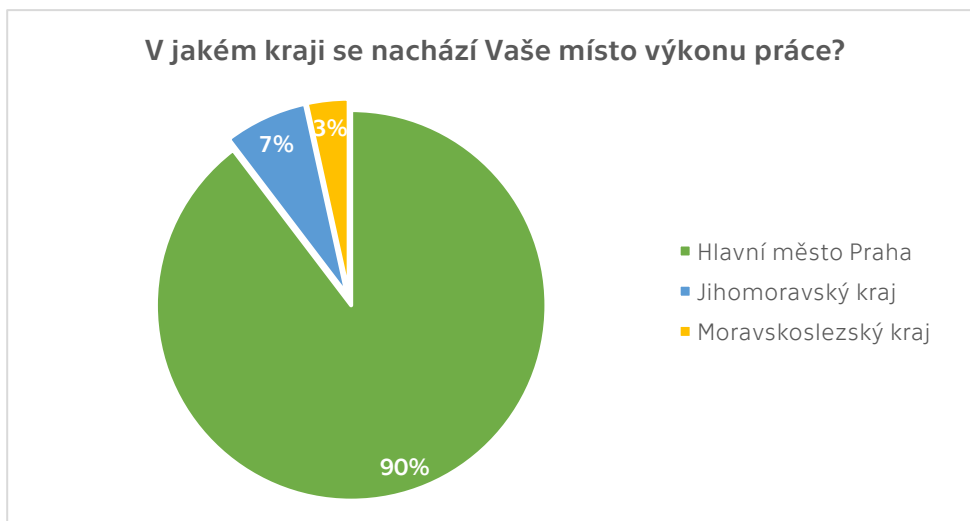
Dle výše uvedené tabulky můžeme usoudit, že společnost XYZ s. r. o. aktuálně zaměstnává především zástupce generace Y, která se mísí se zástupci generace X a Z. Společnost se vyznačuje tím, že při obsazování pracovních pozic se zaměřuje na čerstvé absolventy středních a vysokých škol, které si s postupem času vychová a zaučí, a proto aktuální věková struktura zahrnuje 55,2 % zaměstnanců s věkovým rozhraním mezi 21–30 lety.

TABULKA 6: NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
Možnosti	Odpovědi	Odpovědi v %
střední s maturitou	7	24,1 %
vyšší odborné	1	3,4 %
vysokoškolské – bakalářský titul	9	31 %
vysokoškolské – magisterský titul	12	41,4 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Zaměstnanců s magisterským titulem je aktuálně zaměstnáno 41,4 % dotazovaných, což odpovídá požadavkům na dané pracovní pozice, které jsou v rámci Headquarters často velmi úzce zaměřené a je potřeba pro jejich výkon mít požadovanou kvalifikaci. Celých 31 % dosáhlo na bakalářský titul, středoškolské vzdělání ukončení maturitní zkouškou má aktuálně 24,1 % dotazovaných a pouze jeden z celkového počtu dotazovaných má vyšší odborné vzdělání.



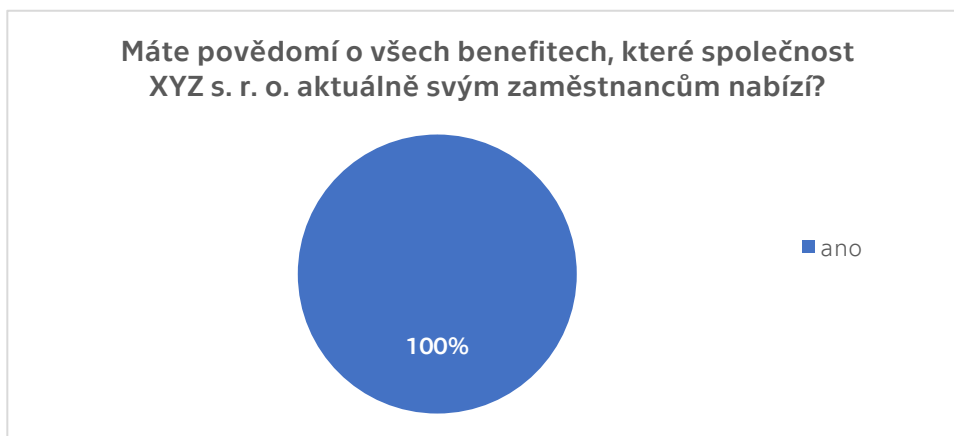
GRAF 4: MÍSTO VÝKONU PRÁCE

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Nejvíce z dotazovaných zaměstnanců má místo výkonu práce v Praze, tj. celých 90 %. Tento výsledek může být zapříčiněn tím, že kancelář, odkud pracují zaměstnanci z řad Headquarters má sídlo v hlavním městě. Zaměstnanci Sales Force mají také nejčastěji místo výkonu práce v Praze, jelikož se tu nachází nejvíce prodejen. Pouze pokud se přidělená zóna nachází na Moravě nebo ve Slezsku, je tomu přízpůsobeno i místo výkonu práce, zde Jihomoravský a Moravskoslezský kraj s procentuálním zastoupením 7 % a 3 %.

5.2 Výzkumné otázky 1. dotazníku

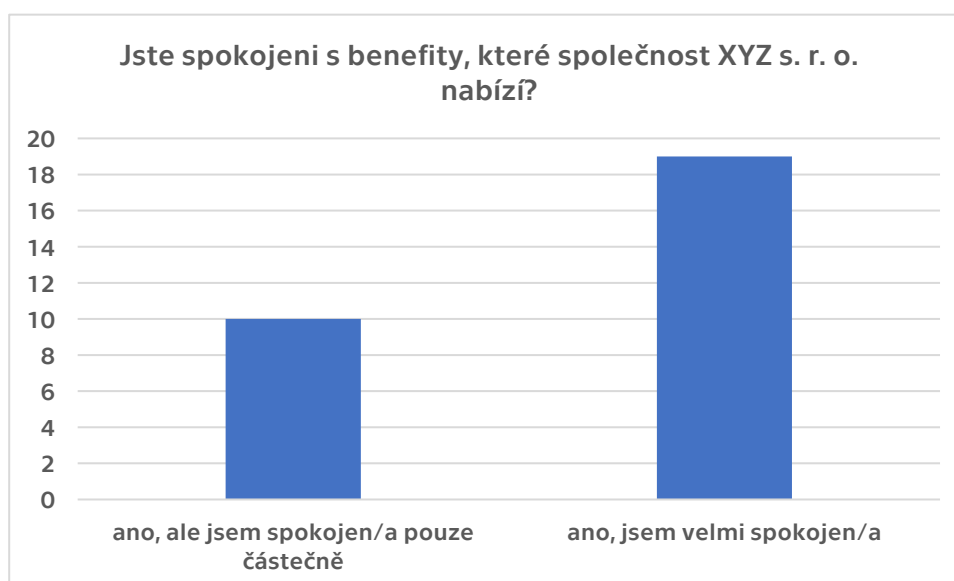
U výzkumných otázek mě v první řadě zajímalo povědomí o zaměstnaneckých benefitech a celková spokojenost s jejich nabídkou. Společnost XYZ s. r. o. si skvěle počíná v informovanosti zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech, 100 % dotazovaných uvedlo, že povědomí o nabízených benefitech má, viz graf 5.



GRAF 5: POVĚDOMÍ O BENEFITECH

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

U spokojenosti s nabídkou benefitů převládá úplná, nebo částečná spokojenost. Celkem 19 z dotazovaných je velmi spokojeno s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Deset z nich je spokojeno pouze částečně. Pro vedení společnosti XYZ s. r. o. je přínosem, že nikdo neodpověděl, že by byl s nabídkou benefitů nespokojen.



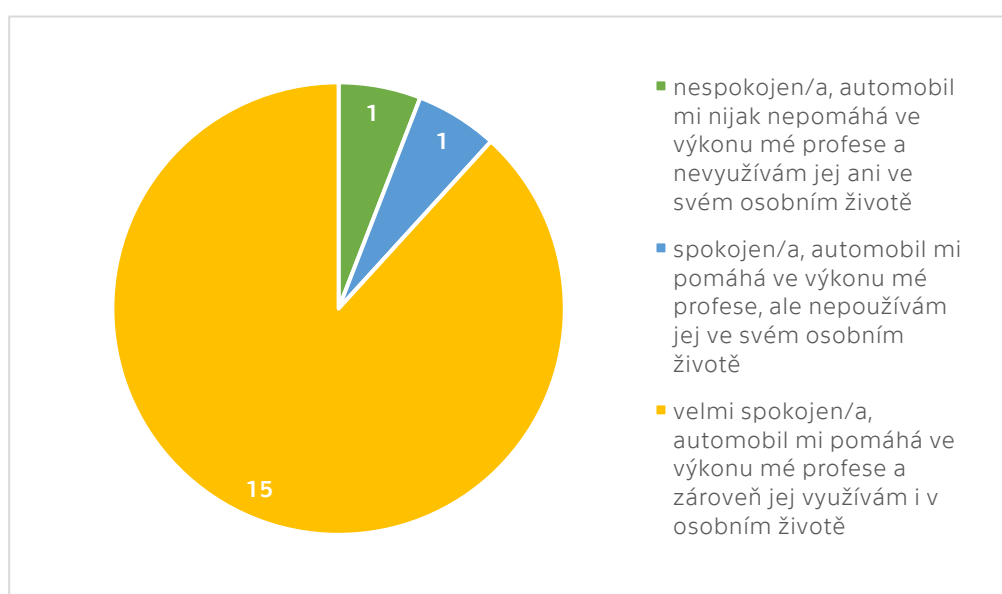
GRAF 6: SPOKOJENOST S BENEFITY

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Následující otázky zkoumají podrobněji spokojenost s konkrétními zaměstnaneckými benefity.

Firemní automobil

Celkem 17 z 29 dotazovaných k výkonu své práce potřebuje služební vůz. V návaznosti na průzkum potřeby služebního vozu k výkonu práce jsem se ptala na spokojenost s nastavenými pravidly pro užívání firemních automobilů, kdy je 15 z dotazovaných velmi spokojeno, poněvadž firemní automobil používají mimo výkon své profese i k osobním účelům, pouze 1 používá automobil pouze k výkonu své profese a nespokojen je 1 zaměstnanec, k jehož výkonu pozice firemní automobil nebyl přidělen, ale jak jsme se dozvěděli v následující otevřené otázce, dle jeho názoru by ale firemní vůz k výkonu práce potřeboval a využil. V tomto případě bych zaměstnanci doporučila otevřít s vedením společnosti diskusi a své tvrzení podložit pádnými argumenty, aby dosáhl kýženého výsledku.



GRAF 7: SPOKOJENOST S FIREMNÍM AUTOMOBILEM

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

IT vybavení – notebook a iPad

Notebook, popřípadě iPad drtivá většina (27 z 29 dotazovaných) považuje za standard a nepostradatelnost k výkonu práce. Je tedy na zvážení společnosti, zdali tuto položku jako zaměstnanecký benefit v dnešní době technologického a digitálního pokroku vůbec uvádět.

Na základě otázky umožňující výběr více odpovědí jsme se mimo jiné dozvěděli i to, že celkem 4 z dotazovaných z řad Sales Force, kterým je běžně přidělován iPad namísto notebooku, by raději využili notebook k výkonu své práce, jeden ze zaměstnanců dokonce využívá svůj osobní notebook, jelikož se mu na iPadu špatně pracuje. Zde bych doporučila, aby společnost zvážila možnost výběru u IT vybavení bez ohledu na zařazení pozice. Někteří mohou preferovat iPad kvůli jeho lehkosti

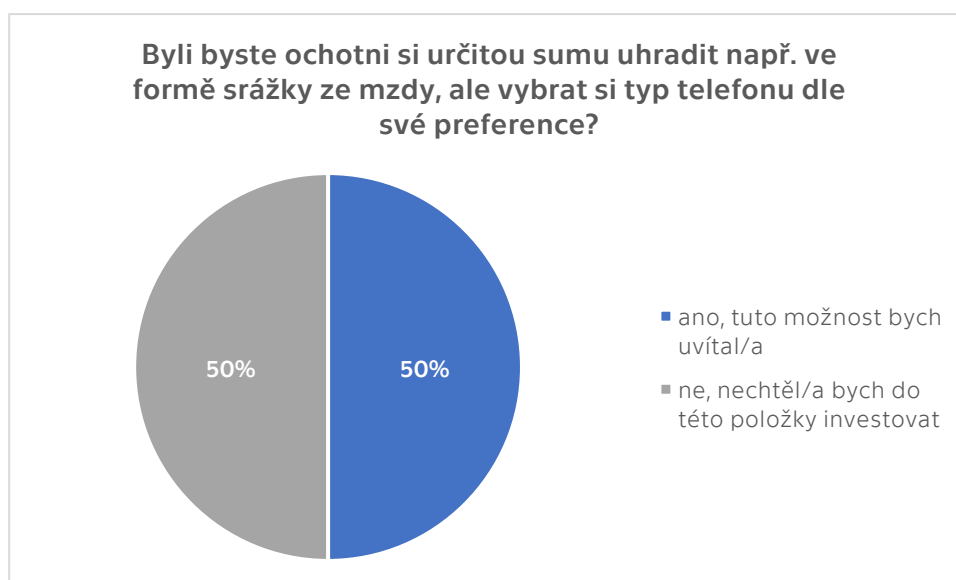
a skladnosti, ale některým by notebook usnadnil zpracování úkolů na denní/měsíční bázi.

IT vybavení – iPhone a mobilní tarif

U polouzavřené otázky, zkoumající spokojenost s nabízeným typem mobilního telefonu (iPhone SE) a neomezeného mobilního tarifu hrazeného společností, se setkáváme s rozmanitou škálou odpovědí, jelikož si dotazovaný mohl přidat svoji vlastní odpověď nad rámec uvedených.

19 z 29 dotazovaných uvedlo, že je spokojeno, ale telefon s tarifem využívá pouze k pracovním účelům. Jeden z dotazovaných uvádí, že je spokojený a zařízení i tarif používá jak k pracovním, tak osobním záležitostem. Čtyři dotazovaní uvedli, že jsou spokojeni, ale mají duální SIM kartu ve svém telefonu. Další tři dotazovaní uvádí, že používají osobní mobilní telefon i ke služebním účelům, jeden z nich oceňuje využívání služebního tarifu k osobním účelům a přístup společnosti na začátku zaměstnání, kdy stávající telefonní číslo bylo převedeno ke smluvnímu mobilnímu operátorovi jako služební. Dva z dotazovaných nejsou spokojeni s typem telefonu.

V následující otázce se věnuji opatření, jak nespokojenost zaměstnanců snížit, nebo ideálně odstranit úplně a navrhuji, že by si mohli vybrat typ telefonu dle svých preferencí a v jakékoli hodnotě, část by byla hrazena společností a zbylou částku by si zaměstnanec uhradil sám, např. srážkou ze mzdy. Odpovídali ti, kteří využívají duální SIM kartu, nebo nejsou spokojeni s typem zařízení. Zde jsou odpovědi v rovnováze, kdy by polovina tuto možnost uvítala, ale druhá by do jiného typu zařízení investovat nechtěla.



GRAF 8: INVESTICE DO JINÉHO TYPU ZAŘÍZENÍ

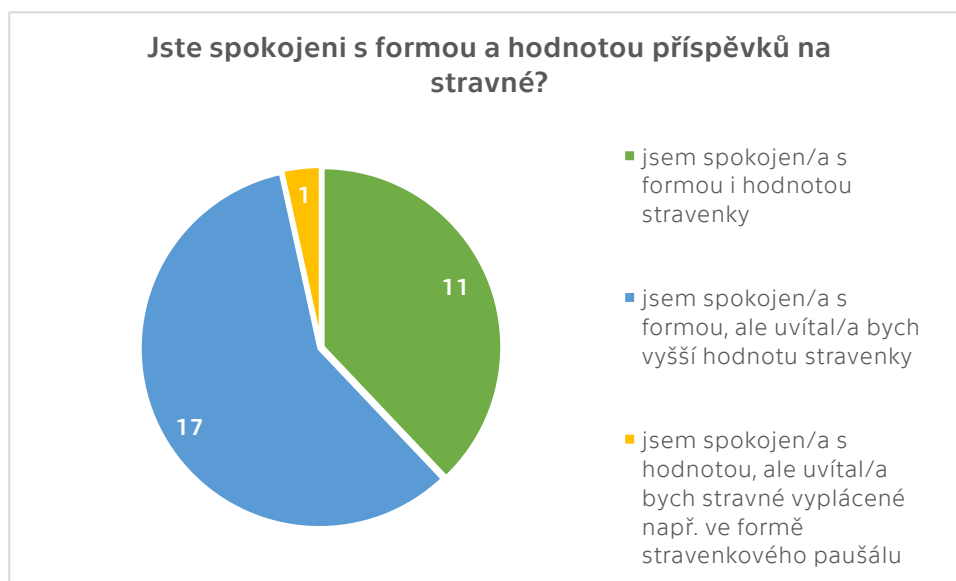
Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Poslední otázka týkající se mobilního zařízení a mobilního tarifu se ptá na spokojenost s nabízeným tarifem, který má společnost XYZ s. r. o. zasmluvněný s nejmenovaným mobilním operátorem. Převládá spokojenost, jediná nespokojenost se objevuje ve spojení s omezeným balíčkem mobilních dat (2 GB), který by si celkem 6 z 29 dotazovaných přálo navýšit.

Příspěvek na stravné

Dotazníkové šetření se v této části přesouvá k zaměstnaneckým benefitům, které jsou stejné pro všechny skupiny zaměstnanců společnosti XYZ s. r. o. – Headquarters, Sales Force a prodejny. Prvním z nich je příspěvek na stravné, kdy dotazovaným společnost přispívá 120 Kč/den a je vyplácen v podobě elektronických stravenek, jejichž bodová hodnota je dodavatelem automaticky přesouvána na stravenkové platební karty.

Pro vedení společnosti je pozitivním ukazatelem převažující celková, nebo částečná spokojenost zaměstnanců. Pouze jeden z dotazovaných uvádí, že by uvítal příspěvek na stravné jako tzv. „stravenkový paušál,“ který je každý měsíc v určité hodnotě vyplácen společně se mzdou.



GRAF 9: SPOKOJENOST S PŘÍSPĚVKEM NA STRAVNÉ

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Celkem 17 z 29 dotazovaných zaměstnanců ale není spokojeno s výší denního příspěvku. Na tuto problematiku se zaměřuje následující otázka, kde navrhuji zvýšení denního příspěvku, ale na ten by společnost již přispívala pouze ze 60 %. Výstupní odpovědi můžete vidět v následující tabulce.

TABULKA 7: NAVÝŠENÍ PŘÍSPĚVKU NA STRAVNÉ

Byli byste ochotni část výše stravenky doplácet měsíčně ze mzdy, pokud by se např. její hodnota zvýšila na 250 Kč, ale společnost by hradila 60 % její výše?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
ano, jsem této možnosti otevřen/a	2	11,8 %
ne, nechci hradit část příspěvku ze mzdy	14	82,4 %
<i>nevyplněno</i>	1	5,9 %

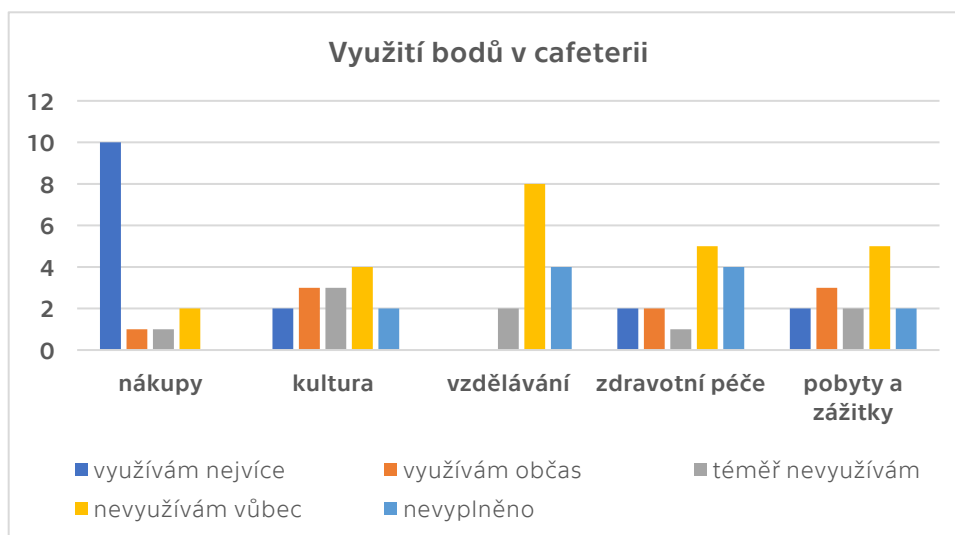
Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Můžeme vidět, že 82,4 % dotazovaných, kteří nejsou spokojeni s výší stravenky není ochotno si na stravné přispívat určitým poměrem ze své mzdy a pouze 11,8 % z nich je této možnosti otevřeno. Pro vedení společnosti by tento ukazatel míry spokojenosti měl značit zdvižený prst a mělo by si v brzké době nechat vypracovat analýzu trhu a konkurence a zvážit případné navýšení příspěvku na stravování.

Cafeterie a MultiSport karta

Celkem 15 z 29 dotazovaných využívá příspěvek zaměstnavatele na volný čas k pokrytí nákladů na MultiSport kartu. Zbýlých 14 respondentů si příspěvek ponechává v cafeterii.

U uživatelů cafeterie mě především zajímalo, k čemu body primárně využívají a jakým způsobem zvelebují svůj volný čas. Výsledky můžeme vidět v následujícím grafu.



GRAF 10: VYUŽITÍ CAFETERIE

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Nejvyšší potenciál mají body z cafeterie jednoznačně při nákupech, kdy zaměstnanci mohou u smluvních partnerů dodavatele, ať už se jedná o kamenné prodejny, nebo e-shopy na internetu, platit body namísto hotovostí nebo peněžními prostředky na platební kartě. Zaměstnanci dále nejčastěji využívají body k úhradě vstupenek na kulturní akce, případně na cestování. Nejméně jsou body využívány

k úhradě zdravotní péče a téměř nebo vůbec nejsou využívány k potřebám vzdělávání.

U držitelé MultiSport karet mě zajímalo, jak jsou s tímto benefitem spokojeni. Všichni, uvedli, že jsou spokojeni, vzhledem k tomu, že je výběr MultiSport karty podmíněn dobrovolným rozhodnutím každého zaměstnance, jsem ani nepředpokládala, že by se objevila nespokojenost při využívání tohoto benefitu.

TABULKA 8: SPOKOJENOST S VYUŽITÍM KARTY MULTISPORT

Jak jste spokojeni s využitím karty MultiSport?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
využívám ji velmi často	10	66,7 %
nevyužívám ji dle svých představ	5	33,3 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Dotazovaným zaměstnancům, kteří nevyužívají MultiSport kartu dle svých představ bych doporučila zvážit, zdali je pro ně aktuálně důležité být jejími držiteli a neuspokojily by je v současné situaci raději body v cafeterii, které by mohli využít dle svých aktuálních potřeb.

Jak už bylo zmíněno, mezi těmito dvěma benefity si zaměstnanci společnosti XYZ s. r. o. mohou libovolně zvolit, který z nich aktuálně uspokojí jejich potřeby. V následující otevřené otázce jsem se ptala na názor na jejich zaměnitelnost a z dostupných odpovědí jsem vytvořila následující přehled, který je zobrazen tabulkou níže.

TABULKA 9: ZAMĚNITELNOST CAFETERIE A MULTISPORT KARTY

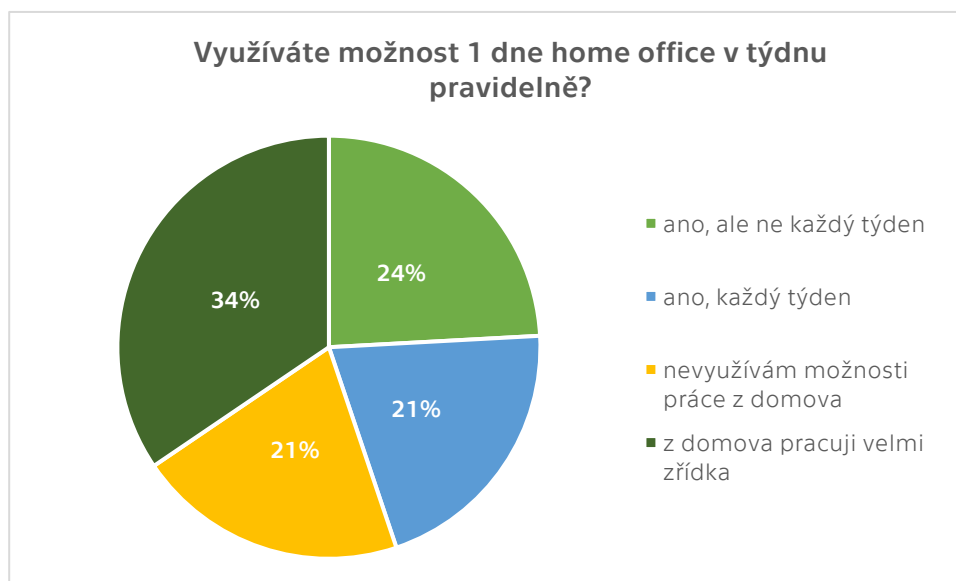
Jaký je Váš názor na zaměnitelnost těchto dvou předchozích benefitů?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
celková spokojenost	11	37,9 %
oceňují možnost výběru	7	24,1 %
chtějí oba benefity současně	5	17,2 %
nemají konkrétní názor	6	20,7 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Z výsledných odpovědí se dá předpokládat, že se stávající možností volby mezi těmito dvěma benefity jsou zaměstnanci společnosti XYZ s. r. o. spokojeni, a navíc možnost volby dle svých preferencí oceňují. Předpokládala jsem vyšší procento u možnosti, ab byly oba benefity poskytovány současně. Dle otevřených odpovědí je vybraní dotazovaní otevření např. k nižšímu příspěvku v cafeterii, ale plně hrazené MultiSport kartě, nebo naopak chtějí příspěvek do cafeterie a částečně hrazenou MultiSport kartu, kdy by zbylé měsíční náklady hradili ze mzdy.

Home office

Po skončení koronavirové pandemie, kdy byla práce na z domova téměř nevyhnutelná a zaměstnavateli plošně častokrát i nařizována, se společnosti začaly vracet k původní organizaci práce, tlak umožnění alespoň částečného home office byl však obrovský. Společnost XYZ s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům (hlavně pro zaměstnance z řad Headquarters) možnost pracovat 1 den z domova. Jak tento benefit využívají ve skutečnosti respondenti dotazníkové šetření znázorňuje následující graf.



GRAF 11: VYUŽITÍ HOME OFFICE

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Vzhledem k tomu, že odpovídali i zaměstnanci spadající pod Sales Force, jsou data lehce zkreslená, jelikož umožnění práce z domova je udělována na povolení Area Managera, případně Brand Managera dané značky. Nicméně 34 % dotazovaných uvedlo, že práci z domova vůbec nevyužívají. Otázkou zůstává, zdali se jedná o jejich osobní preferenci, či rozhodnutí nadřízeného. Téměř srovnatelně pak práci z domova využívají zaměstnanci pravidelně každý týden (21 %) nebo nepravidelně (24 %). Pro vedení společnosti mohou tyto výstupy znamenat jak pozitivní aspekt toho, že lidé chodí do práce rádi a práce z kanceláře je pro ně výhodná a pohodlná, nebo naopak aspekt negativní, kdy je možnost práce z domova zaměstnancům upírána např. z rozhodnutí nadřízeného.

Celkově je s počtem nabízených dnů práce z domova spokojeno 48,3 % zaměstnanců, druhá, větší polovina (51,7 %) spokojeno není. Proto následovala otázka, kde se ptám na jejich názor na ideální týdenní rozložení. Naprosté většině, celkem 86,7 % z dotazovaných by stačila možnost pracovat 2 dny z domova a 3 z kanceláře/prodejen, pouze 13,3 % z nich by chtělo ještě o jeden den práce z domova

navíc, tedy 3 z domova, 2 dny z kanceláře/prodejen. Zde bych společnosti navrhla, aby zrevidovala nutnost fyzické přítomnosti u jednotlivých pracovních pozic, zejména u těch kancelářských, a navýšila počet dní práce z domova z 1 na 2 dny. Toto týdenní rozložení by mohlo vyřešit i případné kapacitní problémy, pokud se v kanceláři vyskytují a mohl by být zaveden systém sdílených míst v kanceláři.

Sick days

Placené volno v případě nemoci nebo nevolnosti se u zaměstnanců těší velké oblibě. Výsledné odpovědi dotazovaných znázorňuje tabulka níže.

TABULKA 10: SPOKOJENOST SE SICK DAY

Jak jste spokojeni s možností využít sick day, pokud se necítíte fit?		
Možnosti	Odpovědi	Počet odpovědí v %
jsem velmi spokojen/a, několikrát jsem využil/a	10	34,5 %
jsem spokojen/a, ale uvítal/a bych více dní	14	48,3 %
jsem spokojen/a, ale nevyužil/a jsem	4	13,8 %
nevím	1	3,4 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Jak můžeme vidět, téměř polovina z dotazovaných by uvítala navýšení počtu dní placeného volna při nemoci. Jinak ale převažuje všeobecná spokojenost. Dle mého názoru se zde může opět vyskytovat zkreslení dat v rozložení zaměstnanců společnosti, dovolím si tvrdit, že zaměstnanci Sales Force, kteří pracují většinu času v terénu na prodejnách, a tak mohou pociťovat větší fyzické vypětí sil. Tím pádem mohou mít zvýšenou potřebu dní, kdy potřebují fyzické vypětí kompenzovat oproti zaměstnancům pracujících v kanceláři. Pokud by se vedení společnosti rozhodlo navýšit počet sick days, pak bych doporučila provést průzkum znovu a brát v potaz i fyzickou náročnost pracovních pozic v rámci Headquarters a Sales Force.

Dovolená nad rámec rozsahu stanoveného zákoníkem práce

U polouzavřené otázky zaměřené na nárok dovolené byla použita možnost několika odpovědí s možností si vyhovující odpověď do výběru přidat. Výsledné odpovědi bylo možné sumarizovat do následující tabulky, vícenásobný výběr pak dále komentují.

TABULKA 11: SPOKOJENOST S MNOŽSTVÍM DNÍ DOVOLENÉ

Jak hodnotíte výše nároku na dovolenou ve společnosti?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
4 týdny s postupným navyšováním mi přijdou dostačující	9	31 %
5 týdnů dovolené od zahájení PP považuji za standard	19	65,5 %
nevím	1	3,4 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Nadpoloviční většina z dotazovaných, celkem 65,5 %, by si přála mít 5 týdnů dovolené od začátku pracovního poměru a považuje toto množství za standardní. Tři z nich navíc uvedli, že si dovolenou stihnou bez problémů vyčerpat v daném kalendářním roce a další tři uvedli, že s aktuálním nárokem dovolené nejsou spokojeni. 31 % dotazovaných přijde dostačující a spravedlivé postupné navyšování dovolené o 1 den navíc ku odpracovaným létům ve společnosti. Tři z nich navíc uvedl, že jim aktuální nárok stačí na pokrytí vlastních potřeb v průběhu celého roku. Pokud se na výsledné odpovědi podíváme z hlediska počtu odpracovaných let, 5 týdnů dovolené vidí jako standard celkem 13 z dotazovaných, kteří ve společnosti pracují více než 1 rok a navýšení počtu dní dovolené se jich už nějakým způsobem týká, a pouze 6 z dotazovaných, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok, by chtělo 5 týdnů dovolené již od zahájení jejich pracovního poměru. Můžeme předpokládat, že potřeba vyššího počtu dní dovolené přímo úměrně roste s počtem odpracovaných let.

Zaměstnanecká sleva

Respondenti z řad zaměstnanců Headquarters a Sales Force jsou všichni spokojeni s poskytováním zaměstnanecké slevy ve výši 30 %.

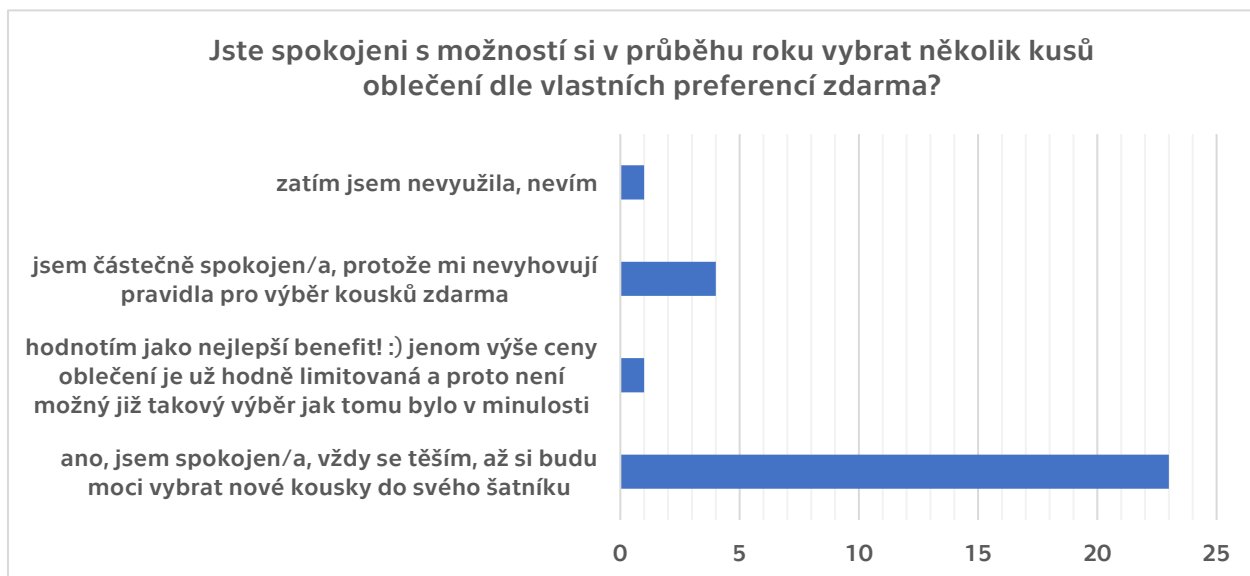


GRAF 12: SPOKOJENOST S VÝŠÍ ZAMĚSTNANECKÉ SLEVY

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Příděl oblečení

V otázce mapující míru spokojenosti bylo opět využito možnosti, aby si každý z respondentů mohl přidat vlastní odpověď nad rámec možných odpovědí. Výsledné odpovědi znázorňuje následující graf.



GRAF 13: SPOKOJENOST S PŘÍDĚLEM OBLEČENÍ

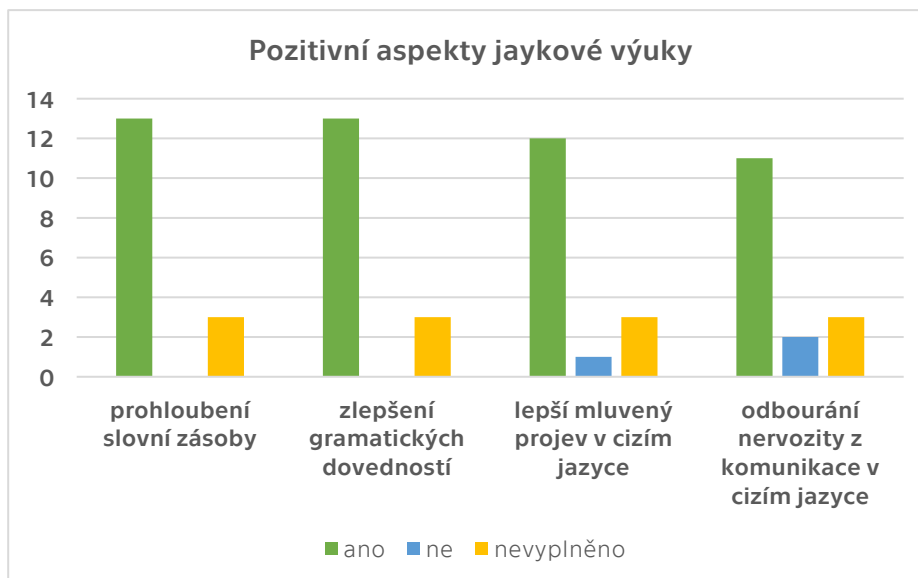
Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Jeden z celkového počtu 29 respondentů uvedl, že tento benefit ještě neměl šanci využít. Celkem 4 z nich jsou pouze částečně spokojeni, jelikož jim nevyhovují pravidla pro výběr kusů oblečení. Na tuto problematiku odkazuje i odpověď respondenta, kdy limity stanovené společností pro výběr kusů zdarma v současné době neodpovídají cenám produktů, v důsledku toho se škála produktů v daném cenovém rozpětí snížila. V tomto případě bych vedení společnosti doporučila, aby provedla případnou revizi limitů ku aktuálním prodejním cenám produktů svých značek. Na prostá většina z dotazovaných, konkrétně 79,3 % z nich, je s tímto benefitem spokojena.

Jazykové kurzy

Jazykovou výuku anglického nebo italského jazyka využívá celkem 16 z 29 dotazovaných. U těch mě zajímalo, jaké pozitivní aspekty jazykové výuky na své osobě pozorují. Odpovědi zobrazuje následující graf.

Celkově můžeme dle odpovědí respondentů, kteří jazykové kurzy navštěvují, předpokládat, že jazyková výuka je pro ně prospěšná. Pouze 3 ze 16 z nich tuto otázku nevyplnili. Všech 13 pozoruje prohloubení slovní zásoby a zlepšení gramatických dovedností. Neméně úspěšný je také aspekt lepšího mluveného projevu v cizím jazyce, který z celkových 13 nepocítuje pouze 1 z dotazovaných. S odbouráním nervozity výuka pomohla celkem 11 z nich, 2 respondenti stále nervozitu v cizím jazyce prožívají.



GRAF 14: POZITIVNÍ ASPEKTY JAZYKOVÉ VÝUKY

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Možnosti dalšího vzdělávání

Vzhledem k tomu, že ze vzdělávání je zaměstnancům společnosti XYZ s. r. o. na úrovni Headquarters a Sales Force poskytována pouze jazyková výuka, zajímal mě jejich postoj k dalšímu vzdělávání, které osobně považuji za jednu z klíčových spekter zaměstnaneckého života pro motivaci a rozvoj zaměstnanců.

Další otázka se proto týkala možnosti výběru vzdělávání v měkkých dovednostech (jako příklad jsem použila leadership, řešení konfliktů, asertivita, schopnost umět se rozhodovat aj.) nebo digitálních dovednostech (jako příklad jsem uvedla Excel, práce s daty, WordPress, základy grafiky aj.) namísto jazykové výuky. jednotlivé odpovědi znázorňuje graf 15 na následující straně.

Poněkud mile mě překvapilo, že celkem 19 z 29 dotazovaných odpovědělo, že tuto možnost by určitě využilo. Pět respondentů uvedlo, že by tuto možnost zvážilo a možná využilo. Čtyři z dotazovaných by této možnosti nedalo přednost před jazykovou výukou, kde aktuálně cítí větší potřebu. Pouze jeden z respondentů není otevířen této možnosti a nevyužil by ji.

Pro společnost XYZ s. r. o. z výsledných odpovědí plyne závěr, že má ve svých řadách motivované zaměstnance s ambicí k osobnímu a profesnímu růstu a měla by proto zvolit vhodné nástroje k stimulaci těchto potřeb a zvážit rozšíření nabídky vzdělávání. K tomu bych doporučila stanovit disponibilní množství nákladů, které by mohla uvolnit pro potřeby vzdělávání zaměstnanců a provést průzkum na trhu poskytovatelů vzdělávacích kurzů, školení aj.



GRAF 15: OTEVŘENOST K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Dále mě zajímal i profesní rozvoj na jednotlivých pozicích a zdali společnost svým zaměstnancům poskytuje kurzy nebo školení, na kterých by se zaměstnanci mohli rozvíjet i v rámci své pracovní pozice.

TABULKA 12: MOŽNOSTI DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Nabízí Vám společnost kurzy a školení, abyste se mohli v rámci své pracovní pozice i nadále vzdělávat?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
ano	14	48,3 %
ne	15	51,7 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Odpovědi jsou poměrně vyrovnané, ale i přesto o jednu odpověď převyšuje skutečnost, že zaměstnancům není společností poskytováno další vzdělání na jejich pracovní pozici. Vzhledem k výsledkům odpovědí z předchozí otázky lze předpokládat, že jsou zaměstnanci kurzům a školením opět otevřeni. Na tento předpoklad pak navazuje i další otázka dotazníkového šetření, kdy jsem respondentům předložila návrh školení/kurzu hrazeného společností v rámci jejich pracovní pozice ve frekvenci dvakrát ročně a zajímala mě opět jejich otevřenost vůči tomuto návrhu.

Odpovědi jsou zaznamenány v tabulce 13, kde můžeme vidět, že celých 60 % z respondentů, kterým společností není poskytováno další vzdělávání v rámci jejich pracovní pozice, chce být ve svém oboru v obraze a 40 % z nich uvádí, že povaha jejich pracovní pozice doslova vyžaduje, aby měli přehled o novinkách a aktuálních změnách v oboru.

TABULKA 13: MOŽNOSTI DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI PRACOVNÍ POZICE

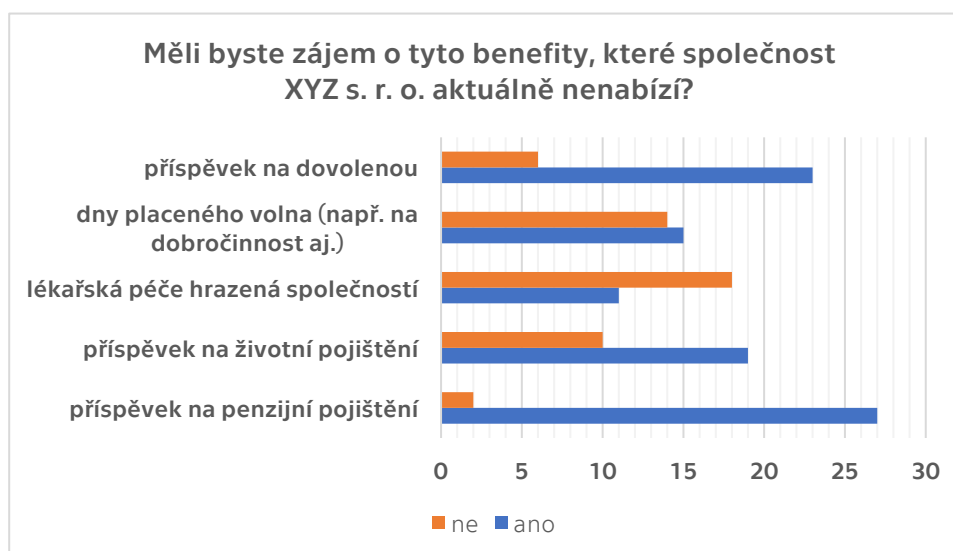
Uvítali byste např. 2x ročně školení/kurz v rámci Vaší pracovní pozice, který by byl hrazen společností?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
ano, moje pozice vyžaduje aktuální informovanost	6	40 %
ano, chci být ve svém oboru v obraze	9	60 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Zájem o další benefity

V závěru dotazníku jsem na základě průzkumu trhu vybrala 5 zaměstnaneckých benefitů, které aktuálně společnost XYZ s. r. o. svým zaměstnancům nenabízí, ale jiní zaměstnavatelé ano, a zajímal mě případný projevený zájem o ně.

Odpovědi znázorňuje graf 16. Můžeme vidět, že naprostá většina dotazovaných by měla zájem o příspěvek na penzijní pojištění. Jedná se o jeden z finančních benefitů, na jejichž důležitost odkazuje již v práci zmíněný průzkum benefitů společnosti Gi-Group (2023). Společně s aktuálním posunováním věkové hranice odchodu do starobního důchodu je zřejmé, že si zaměstnanci uvědomují důležitost spoření si na léta, kdy již z jakýchkoliv důvodů nebudou moci být ekonomicky aktivní. Druhým nejvíce oceňovaným benefitem by byl další z finančních benefitů a tím je příspěvek na dovolenou, o který by mělo zájem 17 z 29 respondentů. Jako třetím nejvíce oceňovaným je třetí finanční benefit, příspěvek na životní pojištění. Naopak jediným vybraným benefitem, kde nezájem převyšuje zájem je lékařská péče hrazená společností.



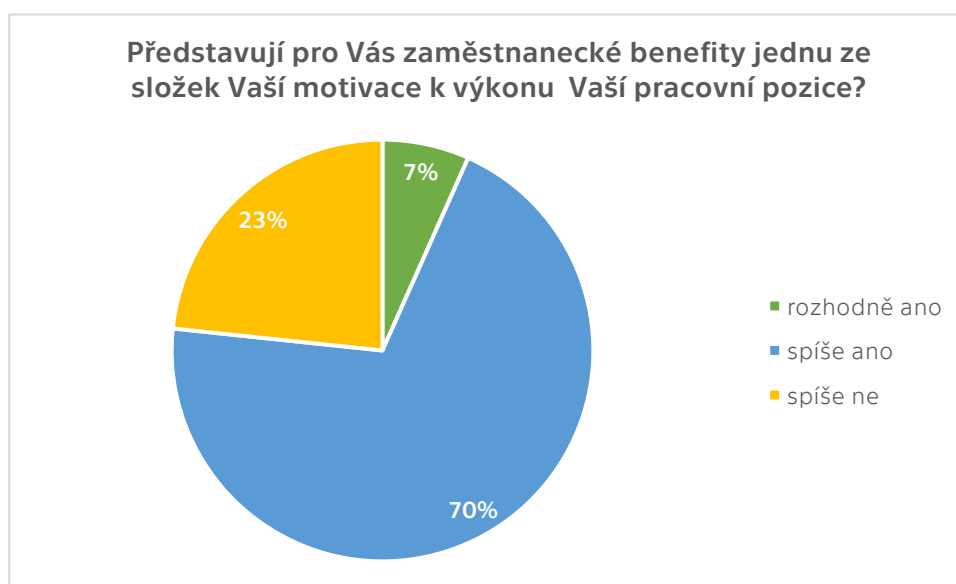
GRAF 16: ZÁJEM O BENEFITY, KTERÉ SPOLEČNOST AKTUÁLNĚ NENABÍZÍ

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Vazba benefitů na motivaci

Protože se první část teoretické části bakalářské práce zabývala motivací zaměstnanců, poslední otázka dotazníkového šetření se zaměřila na vztah zaměstnaneckých benefitů a motivací dotazovaných k výkonu jejich pracovní pozice.

Pro 70 % respondentů benefity spíše představují jednu ze složek jejich motivace k výkonu práce, pouze 7 % z nich odpovědělo, že benefity rozhodně představují jednu ze složek jejich motivace a 23 % z dotazovaných uvedlo, že zaměstnanecké benefity spíše nepředstavují jednu ze složek jejich motivace k výkonu jejich pracovní pozice. Zde můžeme očekávat, že je pro ně daleko větším motivátorem např. budování vztahů na pracovišti, smysl práce, autonomie při rozhodování aj. Žádný z nich ale nepopřel důležitost zaměstnaneckých benefitů k vazbě na jejich motivaci. Z toho lze předpokládat, že zaměstnanecké benefity jsou složkou potřebnou k motivaci zaměstnanců, na každého zaměstnance pak působí jinak svojí měrou a jejich množství a rozmanitost může spokojenost zaměstnanců jen zvýšit, případně ji neovlivnit negativně. Co by mohlo vést k nespokojenosti je omezení, nebo zrušení určitých benefitů.

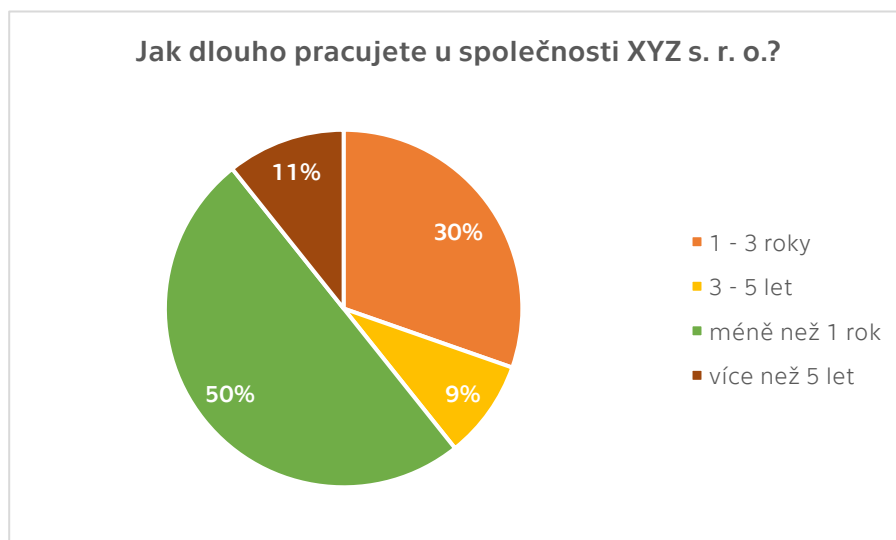


GRAF 17: VAZBA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ NA MOTIVACI

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

5.3 Identifikační otázky 2. dotazníku

Dotazník, který byl určen zaměstnancům prodejen byl strukturován stejných způsobem jako 1. dotazník. Na začátku mě opět zajímala délka pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti XYZ s. r. o.



GRAF 18: DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU – PRODEJNY

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Polovina z 56 dotazovaných uvedla, že jejich pracovní poměr u společnosti XYZ s. r. o. trvá méně než 1 rok. Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci s trváním pracovního poměru v intervalu 3–5 let (9 %), druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s poměrem trvajícím 1–3 roky (30 %). Více než 5 let u společnosti pracuje celkem 11 % z dotazovaných.

Následující identifikační otázky na dotazované čekaly opět ve druhé části dotazníkového šetření, uvedme je nyní k úplné identifikaci výběru.

U zaměstnanců na prodejnách se mnohem více uplatňuje genderová převaha ženského pohlaví, mužské pohlaví má aktuálně pouze jednoho zástupce, z celkových 56 dotazovaných bylo 55 žen a 1 muž.

TABULKA 14: VĚKOVÉ ROZLOŽENÍ – PRODEJNY

Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
18–20 let	10	17,9 %
21–30 let	36	64,3 %
31–40 let	10	17,9 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Opět se potvrzuje, že společnost XYZ s. r. o. zaměstnává nejvíce mileniálů a roste i počet zástupců generace Z. Na prodejnách zaměstnává velmi málo zástupců generace X, což je vzhledem k fyzicky náročné práci na prodejnách pochopitelné a logické, nicméně žádní zástupci této generace se nezúčastnili dotazníkového šetření.

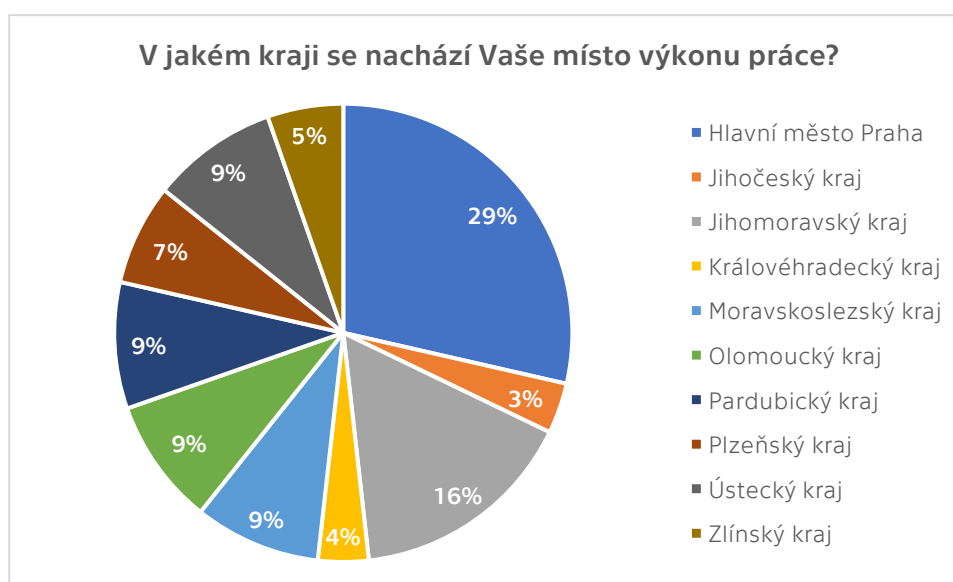
TABULKA 15: NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ – PRODEJNY

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
základní	2	3,6 %
střední s výučním listem	15	26,8 %
střední s maturitou	31	55,4 %
vyšší odborné	2	3,6 %
vysokoškolské – bakalářský titul	5	8,9 %
vysokoškolské – magisterský titul	1	1,8 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

V tabulce 15 můžeme vidět širší spektrum nejvyššího dosaženého vzdělání. Požadavky na vzdělání nejsou tak specifické a přísné, jako tomu bylo u 1. dotazníku. Nejvíce zastoupení má střední vzdělání ukončené buď maturitní zkouškou (55,4 %), nebo absolventskou zkouškou a získáním výučního listu (26,8 %). Vysokoškolské vzdělání není bohatě zastoupeno také proto, že někteří zaměstnanci ještě stále na vysoké škole studují, což opět potvrzuje misi společnosti soustředit se na čerstvé absolventy a pomoci jim získat první pracovní zkušenosti.

Větší rozmanitost nabízí také rozdělení zaměstnanců dle krajů České republiky, kam spadá místo jejich výkonu práce. Toto rozdělení znázorňuje následující graf.



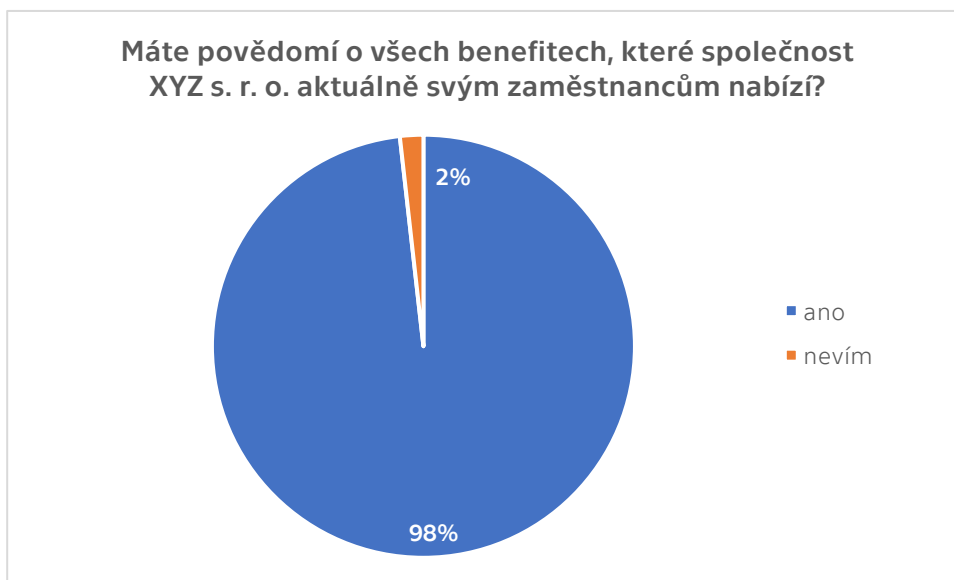
GRAF 19: MÍSTO VÝKONU PRÁCE – PRODEJNY

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Pro nejvíce dotazovaných (29 %) je místem výkonu práce hlavní město. Jedná se o logický ukazatel, jelikož se v Praze nachází největší počet prodejen. 16 % respondentů práci vykonává v Jihomoravském kraji, kde má společnost XYZ s. r. o. druhé největší zastoupení v republice. Z Moravskoslezského, Olomouckého, Pardubického a Ústeckého kraje se zúčastnilo rovnocenně 9 % z každého kraje. Nejméně zástupců v dotazníkovém šetření máme v Jihočeského kraji (3 %), Královéhradeckém kraji (4 %), Zlínském kraji (5 %) a Plzeňském kraji (7 %). I tak se nám podařilo získat vzorek ze všech krajů, kde má společnost své prodejny. Není zastoupen pouze Kraj Vysočina, Karlovarský, Středočeský a Liberecký kraj.

5.4 Výzkumné otázky 2. dotazníku

Ve výzkumné části dotazníku mě opět nejprve zajímala informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých benefitech a jejich celková míra spokojenosti s nabízenými benefity.

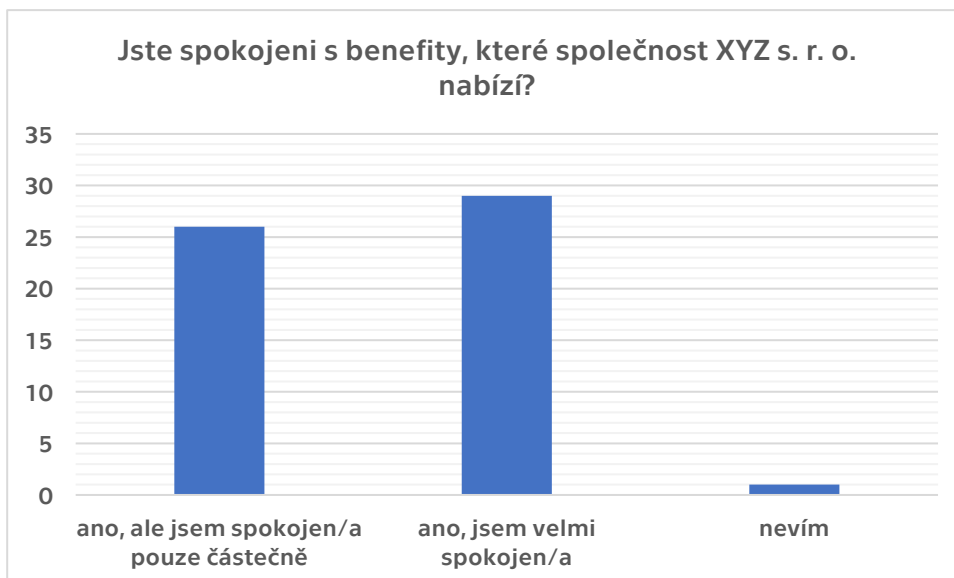


GRAF 20: POVĚDOMÍ O BENEFITECH – PRODEJNY

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

I zde si společnost XYZ s. r. o. počíná dobře v informovanosti ohledně zaměstnaneckých výhod. Pouze 1 z 56 dotazovaných uvedl, že neví, zdali má povědomí o všech benefitech, které společnost svým zaměstnancům nabízí.

Spokojenost s nabízenými benefity převládá i u zaměstnanců prodejen. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by byl do určité míry nespokojen. 29 z nich je velmi spokojeno, 26 je pouze částečně spokojeno a pouze 1 respondent neví. Výsledné odpovědi interpretuje graf 21 na následující stránce.



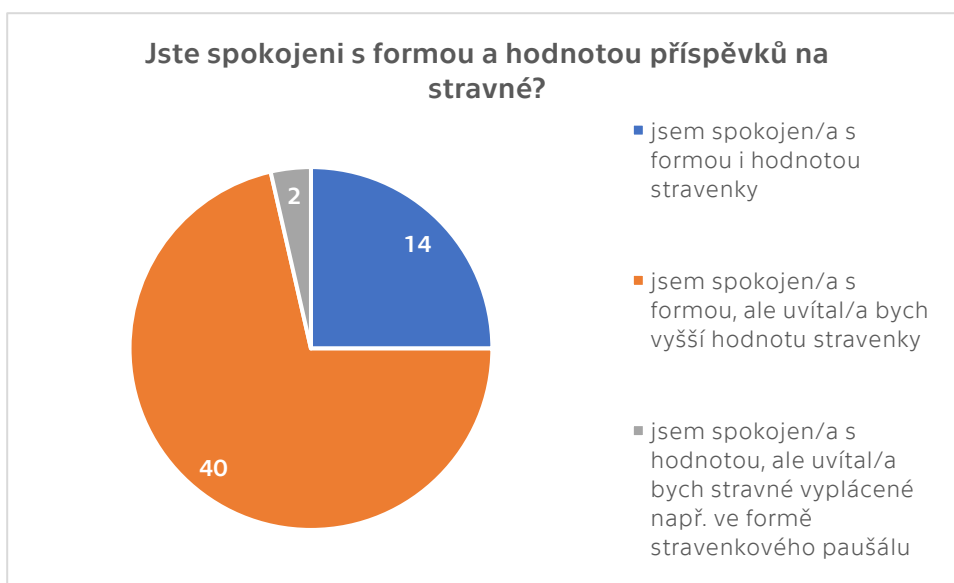
GRAF 21: SPOKOJENOST S BENEFITY – PRODEJNY

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Následující otázky zkoumají podrobněji spokojenost s konkrétními zaměstnanec-
kými benefity dostupných pro zaměstnance prodejen.

Příspěvek na stravné

U příspěvku na stravné mě nejprve zajímala celková spokojenost s výší příspěvku.



GRAF 22: SPOKOJENOST S PŘÍSPĚVKEM NA STRAVNÉ – PRODEJNY

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

V grafu 22 výše můžeme vidět, že celkem 40 z 56 dotazovaných není spokojeno s výší příspěvku, 14 z 56 je spokojeno s výší i formou příspěvku v podobě

elektronické stravenky a pouze 2 zúčastnění by si přáli stravenkový paušál ve mzdě namísto elektronických stravenek. Jelikož nespokojenost s výší příspěvku je poměrně ke zbylým odpovědím velmi vysoká, v následující tabulce můžeme vidět, jak se zúčastnění respondenti vyjádřili ke stejnému návrhu, jaký jsem předložila zaměstnancům z řad Headquarters a Sales Force.

TABULKA 16: NAVÝŠENÍ PŘÍSPĚVKU NA STRAVNÉ – PRODEJNY

Byli byste ochotni část výše stravenky doplácet měsíčně ze mzdy, pokud by se např. její hodnota zvýšila na 250 Kč, ale společnost by hradila 60 % její výše?		
Možnosti	Odpovědi	Počet odpovědí v %
ano, jsem této možnosti otevřen/a	4	10 %
ne, nechci hradit část příspěvku ze mzdy	36	90 %

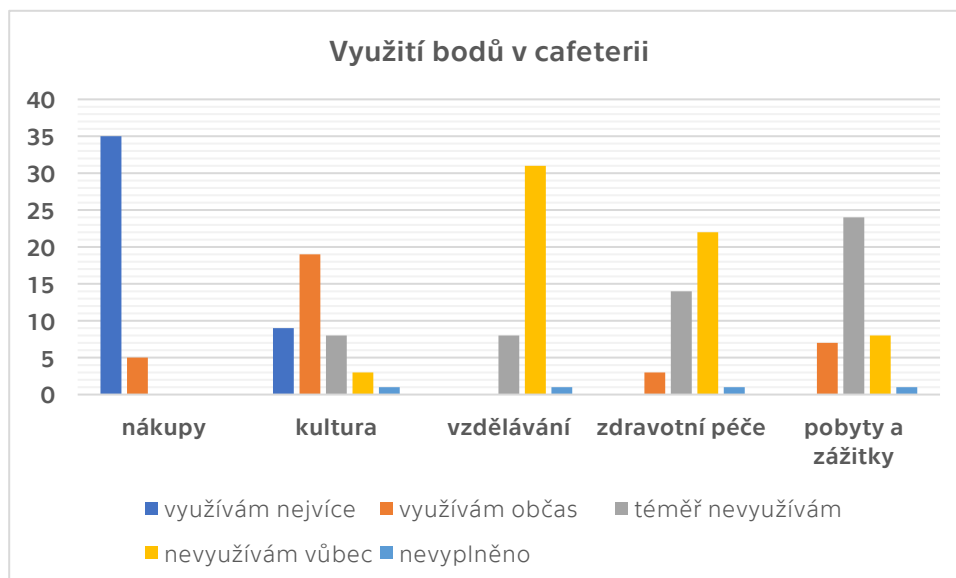
Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Celých 90 % z nich si není ochotno část příspěvku na stravné hradit samo ze mzdy. I zde bych vedení společnosti XYZ s. r. o. doporučila, aby zvážilo navýšení příspěvku na stravné. Vzhledem k faktu, že stravné je jediným benefitem, který je poskytován i zaměstnancům pracujících u společnosti v poměru založeném dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti, bude zapotřebí provést co nejdetailnější kalkulaci nákladů spojených s navýšením příspěvku. Při případném navýšení příspěvku bude nevyhnutelný podrobnější controlling nad správou benefitů, aby nedocházelo k plýtvání peněžních prostředků společnosti a nezvyšovaly se jí náklady spojené se zaměstnanci.

Cafeterie a MultiSport karta

Mezi další společné benefity se řadí příspěvek společnosti na volný čas – cafeterii nebo MultiSport kartu.

Uživateli příspěvku do cafeterie je celkem 40 z 56 respondentů, zbylých 16 z nich využívá příspěvek na uhrazení karty MultiSport. I u zaměstnanců na prodejnách mě zajímalo, k čemu primárně body v cafeterii využívají, jejich odpovědi znázorňuje následující graf.



GRAF 23: VYUŽITÍ BODŮ V CAFETERII – PRODEJNY

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Nejvyšší potenciál mají body z cafeterie jednoznačně při nákupech, kdy zaměstnanci mohou u smluvních partnerů dodavatele, ať už se jedná o kamenné prodejny, nebo e-shopy na internetu, platit body namísto hotovostí nebo peněžními prostředky na platební kartě. Nebyla zaznamenána žádná odpověď, která by značila, že při nákupech zaměstnanci body nikdy nevyužijí. Zaměstnanci dále nejčastěji využijí body k úhradě vstupenek na kulturní akce, případně na cestování, i když za účely cestování méně než dotazovaní zaměstnanci v 1. dotazníku. Nejméně jsou body využívány k úhradě zdravotní péče a téměř nebo vůbec nejsou využívány k potřebám vzdělávání, zde jsou hodnoty srovnatelné s výpověďmi u stejné otázky v 1. dotazníku.

U držitelé MultiSport karet mě opět zajímalo, jak jsou s tímto benefitem spokojeni. Všichni, uvedli, že jsou spokojeni, znovu jsem nepředpokládala projevení míry nespokojenosti u dobrovolně zvoleného benefitu.

TABULKA 17: SPOKOJENOST S VYUŽITÍM MULTISPORT KARTY – PRODEJNY

Jak jste spokojeni s využitím karty MultiSport?		
Možnosti	Odpovědi	Počet odpovědí v %
využívám ji velmi často	11	68,8 %
nevyužívám ji dle svých představ	4	25 %
<i>nevyplněno</i>	1	6,3 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Uvedeným 25 % dotazovaných bych doporučila na základě vyhodnocení svých aktuálních potřeb zvážit možnost od držitelství MultiSport karty upustit a vrátit se k příspěvkům do cafeterie.

I v tomto dotazníku byla zařazena otevřená otázka s možností vyjádřit se k aktuálnímu stavu zaměnitelnosti dvou vše uvedených benefitů a navrnutí opatření, která by vedla ke zvýšení všeobecné spokojenosti zaměstnanců. Odpovědi se mi podařilo sumarizovat a znázorňuje je následující tabulka 18.

TABULKA 18: ZAMĚNITELNOST CAFETERIE A MULTISPORT KARTY – PRODEJNY

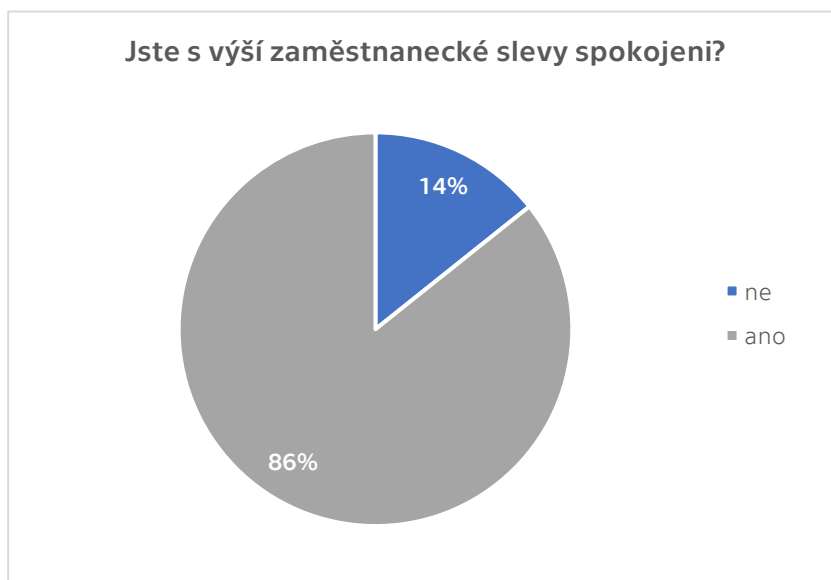
Jaký je Váš názor na zaměnitelnost těchto dvou předchozích benefitů?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
jsou spokojeni	12	21,4 %
chtějí oba benefity	19	33,9 %
oceňují možnost volby	10	17,9 %
chtějí vyšší příspěvek do cafeterie	1	1,8 %
chtějí se rozhodovat každý měsíc, na co příspěvek použijí	3	5,4 %
nemají konkrétní názor	11	19,6 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

V tomto dotazníkovém šetření se potvrdila moje hypotéza, že zaměstnanci projeví v případě možnosti, zájem o oba benefity, celkem 33,9 % z dotazovaných by rádo využívalo oba benefity. Vzhledem k tomu, že nabídka zaměstnaneckých benefitů je pro zaměstnance prodejen omezenější, než je pro zaměstnance Headquarters a Sales Force, doporučila bych vedení společnosti, aby tuto možnost využívat oba benefity zaměstnancům poskytlo, i kdyby nehradilo kompletní náklady na kartu MultiSport a část z nich by si zaměstnanci museli hradit formou srážky ze mzdy. Pro zaměstnance, kteří o MultiSport kartu nestojí by společnost mohla stejnou výší příspěvku přispívat navíc do cafeterie. Mezi odpověďmi padl i návrh jednoduššího systému volby pro zaměstnance, kdy by si například pomocí mobilní aplikace kdykoliv sami v daný měsíc zvolili, na co zrovna chtějí volnočasový příspěvek využít.

Zaměstnanecká sleva

Dotazovaní zaměstnanci z prodejen nejsou plně spokojeni se zaměstnaneckou slevou ve výši 30 %.



GRAF 24: SPOKOJENOST S VÝŠÍ ZAMĚSTNANECKÉ SLEVY – PRODEJNY

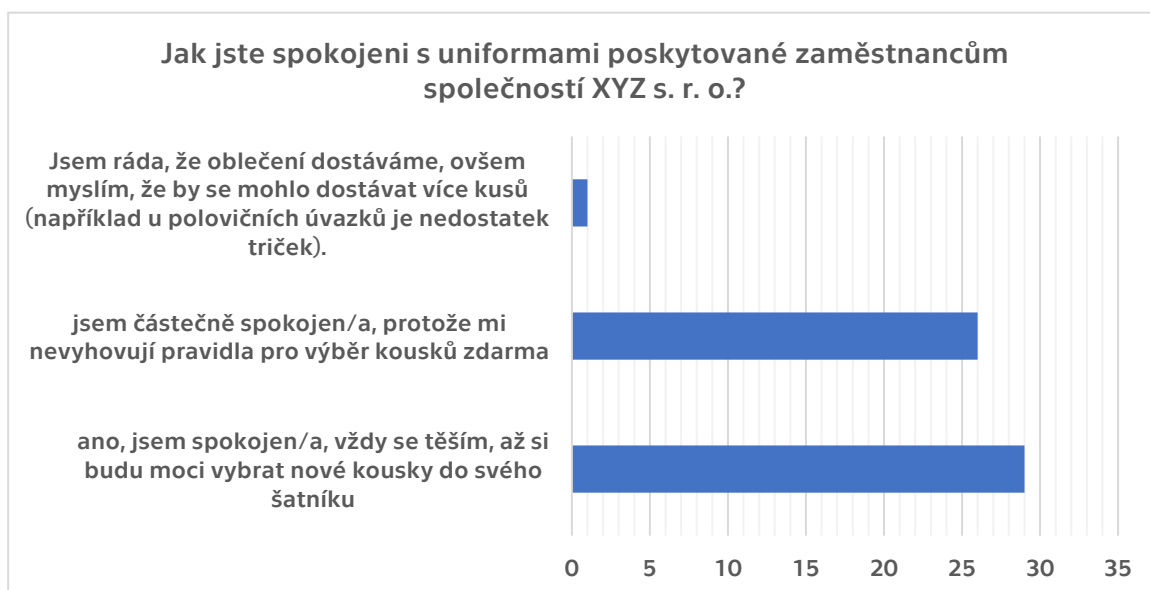
Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Nespokojeno je celkem 14 % respondentů a v následující otázce svoji nespokojenost odůvodňují argumenty. Jeden z dotazovaných uvádí, že výše ceny je v pořádku, ale není spokojen/a se skutečností, že sleva nejde kombinovat s ostatními aktuálně nabízenými promo akcemi a nevztahuje se na již zlevněné zboží. Dle čtyř dotazovaných by výše zaměstnanecké slevy měla být vyšší, jeden dodává v případě nenavýšení alespoň možnost uplatnit slevu na zlevněné zboží. Tři z dotazovaných zaměstnanců upozorňují, že slevy ve výprodejích, nabízené promo akce se častokrát vyplatí více než nákup společně se zaměstnaneckou slevou, a tak dle nich postrádá význam benefitu pro zaměstnance.

Příděl oblečení – uniformy

Zaměstnanci na prodejnách mají v popisu práce nosit produkty značek společnosti XYZ s. r. o. za účelem reprezentace značky a zvýšení možnosti potenciálního nákupu. Pravidla k přidělování a nošení produktů má každá značka individuálně nastavena. Jak jsou s tímto benefitem vybavení pracovního, ale i osobního šatníku („uniformy“ zaměstnanci nevrací, jimi nošené produkty jim zůstávají) spokojeni, vyobrazuje graf 25 na následující stránce.

Zde byla využita polouzavřená otázka s možností přidat vlastní odpověď, pokud měl respondent k dané problematice názor, který chtěl, aby zazněl a nebyl ve výběru odpovědí.



GRAF 25: SPOKOJENOST S UNIFORMAMI – PRODEJNY

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Setkáváme se s daleko větším počtem nespokojenosti s pravidly pro výběr uniforem, 26 z 56 respondentů tuto odpověď zvolilo. Ve výběru můžeme vidět i vlastní názor jednoho z dotazovaných zaměstnanců, který uvádí konkrétní problém nedostatku triček u polovičních úvazků a vyjadřuje přání dostávat více kusů uniforem. Zbytek, celkem 29 z 56 dotazovaných, je s aktuálním stavem a pravidly spokojen.

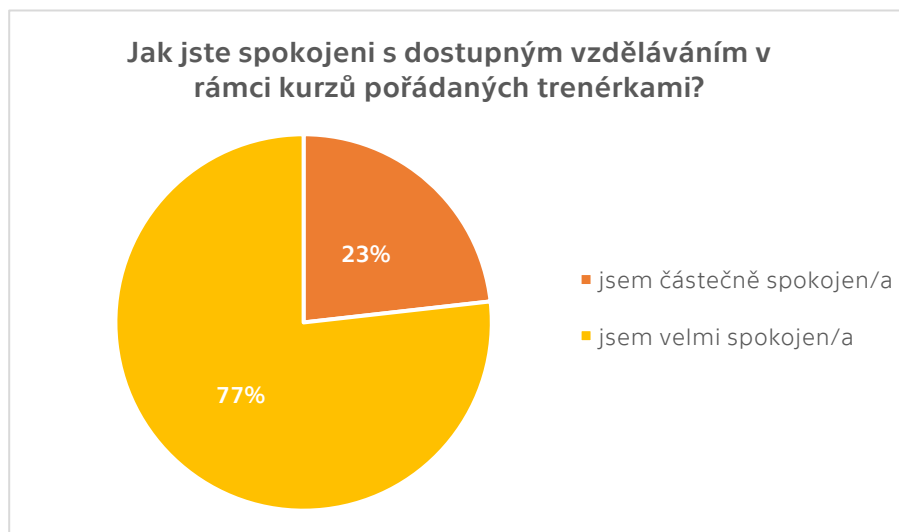
Tréninkové oddělení

Posledním z dostupných zaměstnaneckých benefitů, který prozatím nebyl zanalyzován jsou kurzy a školení pro zaměstnance prodejen pořádané tréninkovým oddělením společnosti XYZ s. r. o. Žádný z respondentů nevyjádřil nespokojenost vůči tréninkovému oddělení, přesto se objevuje kromě úplné míry spokojenosti i částečná spokojenost, na jejíž důvody jsem se ptala v navazující otevřené otázce.

Částečně spokojeno s tréninkovým oddělením je 23 %, velmi spokojeno je více než dvě třetiny respondentů.

Mezi hlavní důvody neúplné spokojenosti patří dle 30,8 % z dotazovaných nedostatky personálu na prodejnách, kdy v případě, že by se zaměstnanec měl účastnit kurzu/školení, neměl kdo pokrýt směnu na prodejně. Stejným výsledkem ve výši 23,1 % získaly odpovědi upozorňující na nedostatek kurzů a nedostatek kurzů podporující rozvoj zaměstnance nejen po prodejní a produktové stránce. Dva

z respondentů vyjádřili nespokojenost vůči omezené kapacitě kurzů nebo jejich pozdnímu ohlášení termínu.



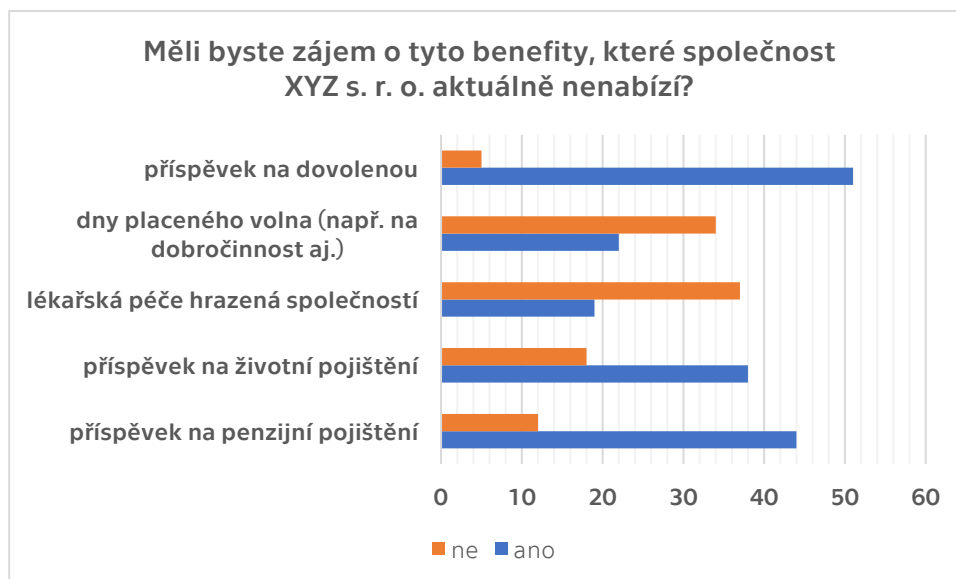
GRAF 26: SPOKOJENOST S KURZY POŘÁDANÝMI TRÉNINKOVÝM ODDĚLENÍM – PRODEJNY
Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Zájem o další benefity

V závěrečné části dotazníku jsem se opět zaměřila na dosud neposkytované zaměstnanecké benefity společností XYZ s. r. o. a ponechala jsem stejný výběr.

I zde se potvrdilo tvrzení průzkumu společnosti GiGroup (2023), že zaměstnanci aktuálně ocení především finanční benefity. Kde nezájem převýšil potenciální projevený zájem byla stejně jako u zaměstnanců z řad Headquarters a Sales Force lékařská péče hrazená společností a překvapivě i dny placeného volna určené např. na dobročinnost.

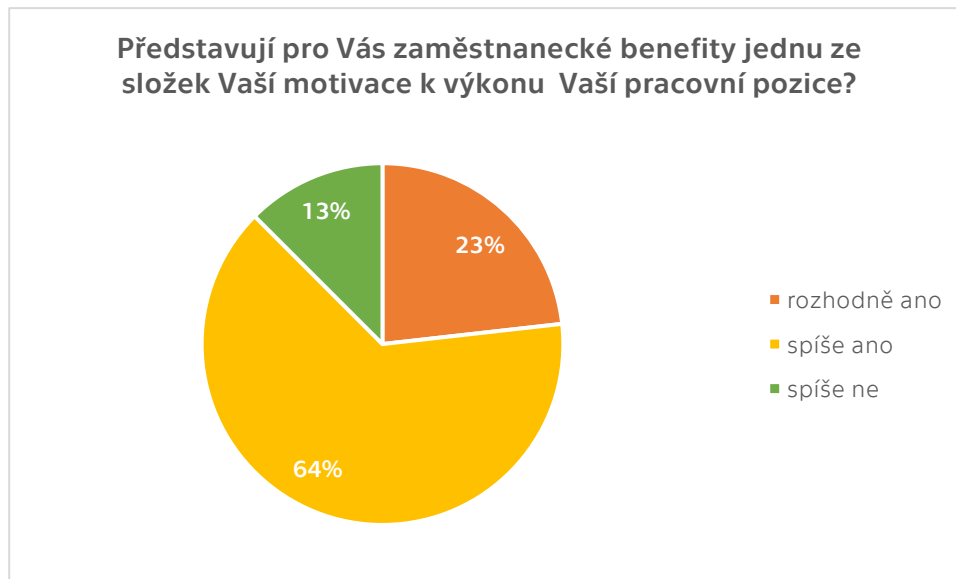
Celkem 51 z 56 dotazovaných by ocenilo od společnosti příspěvek na dovolenou, příspěvky na pojištění (penzijní a životní) by využila také většina z respondentů.



GRAF 27: ZÁJEM O BENEFITY, KTERÉ SPOLEČNOST AKTUÁLNĚ NENABÍZÍ – PRODEJNY
 Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

Vazba benefitů na motivaci

Abychom ověřili návaznost motivace zaměstnanců na složku odměňování – zaměstnanecké benefity, i zaměstnancům na prodejnách byla položena na závěr dotazníku otázka, zdali benefity vnímají jako jednu ze složek jejich motivace k výkonu jejich práce. Jak lze vyčíst z grafu 28 níže, celkem 23 % respondentů zaměstnanecké benefity rozhodně vnímá jako složku motivace k výkonu své práce a 64 % z nich se k této možnosti s menší neurčitostí také přiklání. Pouhých 13 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že benefity spíše nevnímají jako součást motivace potřebné k výkonu práce. Žádný z nich znovu nepopřel důležitost zaměstnaneckých benefitů k vazbě na jejich motivaci. Ověřili jsme si podruhé, že zaměstnanecké benefity jsou složkou potřebnou k motivaci zaměstnanců, na každého zaměstnance pak působí jinak svojí měrou a jejich množství a rozmanitost může spokojenost zaměstnanců jen zvýšit, případně ji neovlivnit negativně.



GRAF 28: VAZBA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ NA MOTIVACI – PRODEJNY

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí dotazníkového šetření

5.5 Celkové zhodnocení zaměstnaneckých benefitů společnosti XYZ s. r. o.

Přistupme k celkovému zhodnocení nabízených zaměstnaneckých benefitů na základě výstupů z obou dotazníkových šetření mezi zaměstnanci společnosti XYZ s. r. o.

U zaměstnanců z řad Headquarters a Sales Force zúčastněných v prvním dotazníkovém šetření převládala všeobecná spokojenost a úplná informovanost o zaměstnaneckých benefitech, což bych zde chtěla vyzdvihnout a ocenit společnost za transparentnost, s jakou k zaměstnaneckým benefitům přistupuje.

Pokud bych měla navrhnout a doporučit revize a opatření v poskytování zaměstnaneckých benefitů, pak bych v první řadě doporučila možnost volby zaměstnanců u přiděleného IT vybavení, u kterého jsme provedeným šetřením zjistili mírné nedostatky, jelikož přidělené vybavení ne každému z dotazovaných zaměstnanců vyhovuje k výkonu práce. Doporučila bych také zkusit vyjednat s mobilním operátorem výhodnější balíčky mobilních dat pro zaměstnance.

U obou dotazníkových šetření se prokázala nespokojenost s výší příspěvku na stravné. Jak už jsem zmiňovala u interpretace dat v předchozích podkapitolách, jednalo by se o velké zvýšení nákladů společnosti na zaměstnance, jelikož se jedná o benefit, který je poskytován všem zaměstnancům společnosti bez ohledu na jejich

pracovní pozici. Alespoň malé navýšení dle dostupných dat z obou dotazníků vidím v blízké budoucnosti jako nevyhnutelný krok, ke kterému bude vedení společnosti muset přistoupit, aby udrželo spokojenost zaměstnanců a ideálně ji zvyšovalo. S nijak zlepšující se ekonomickou situací na českém trhu, kdy ceny potravin a služeb v restauračních zařízeních neustále rostou, budou muset začít růst i příspěvky zaměstnavatelů. Bude zapotřebí provést výzkum trhu, zjistit, jaká je situace u přímých konkurentů na trhu a po případném navýšení příspěvků zajistit zvýšenou kontrolu nad správou zaměstnaneckých benefitů a jejich rozpočtem, ať už posílením týmu, nebo navýšením kompetence někoho ze stávajících zaměstnanců.

I když první dotazníkové šetření jasně neprokázalo potřebu zaměstnanců využívat oba volnočasové benefity – cafeterii a MultiSport kartu, naopak druhé dotazníkové šetření tuto potřebu prokázalo. Zde bych zvažila dva přístupy, jak se k této situaci postavit. Zprv bych doporučila možnost využívání obou benefitů současně všem zaměstnancům. V závislosti na nákladech společnosti bych případně vzala v potaz dvě varianty – v případě omezeného rozpočtu pro navýšení benefitů bych ponechala příspěvek do cafeterie a Multisport by si zaměstnanec v případě potřeby hradil ze své mzdy, ale mohl tak využívat oba benefity; v případě bohatšího rozpočtu pro zaměstnanecké benefity bych zvolila přidání částečného příspěvku na MultiSport kartu všem zaměstnancům, kteří by o ni projevili zájem. Těm, kteří by o využívání MultiSport programu nestáli, by náležel příspěvek ve stejné výši navíc do cafeterie.

U výběru možnosti využívání práce z domova, placeného volna při nemoci a nevolnosti a navýšením nároku dovolené od začátku pracovního poměru, bych zvažila především třetí možnost, o kterou nejvíce z dotazovaných projevilo zájem. Každopádně bych vedení společnosti doporučila provést podrobnější výzkum zaměřený na tuto skupinu benefitů a rozhodla se až na základě výsledků propracovanější analýzy.

U zaměstnanců prodejen se objevila částečná nespokojenost s poskytovanými uniformami, doporučila bych v tomto případě jednotlivým značkám sbírat odpovědi a přijímat zpětnou vazbu od manažerů prodejen, případně přímo od zaměstnanců na prodejnách, a v případě zvyšující se nespokojenosti přistoupit na revizi aktuálních pravidel přidělu vybraných kusů produktů. Pro retailovou společnost je nošení uniform na prodejnách jednou z účinných forem propagace a zviditelňování produktů, věnovala bych proto jednotlivým poznatkům zvýšenou pozornost.

U zaměstnanců ze skupiny prvního dotazníkového šetření bych ale rozhodně nejvyšší prioritou stanovila absenci kariérního rozvoje a dalšího vzdělávání zaměstnanců. Pokud by se vedení společnosti rozhodlo, zdali navýší bodový příspěvek do cafeterie, nebo poskytne zaměstnancům další kurzy rozvíjející zaměstnance po profesní a osobní stránce, doporučila bych zvolit možnost rozvoje vzdělávání ve

společnosti. Dle výsledných odpovědí společnost XYZ s. r. o. zaměstnává ambiciózní a po rozvoji dychtivé zaměstnance, kterým tato možnost není aktuálně dopřávána, nebo alespoň ne v takové míře, v jaké by ji očekávali a potřebovali. Hrozí ztráta loajálních a klíčových zaměstnanců, pokud konkurent nabídne tyto chybějící potřeby zaměstnancům u něj ve společnosti a výborně jim prodá rozvojový a vzdělávací plán. V personální praxi je běžným jevem, že při tvorbě ročního rozpočtu se vzdělávání a rozvoj neustále odsouvá, až na tuto oblast vedení vyčlení nejmenší část ročního rozpočtu a na trhu práce se objevují kvalitní rozvojové a kariérní plány pouze zřídka. Přitom u zaměstnanců, kteří mají nutkání a touhu uspokojovat vyšší potřeby hierarchie potřeb a pocit seberealizace a zadostiučinění, tímto jednoduchým a leckdy i méně nákladným způsobem můžeme zvýšit jeho spokojenost, motivaci k lepšímu výkonu práce a prohloubit jeho loajálnost a oddanost společnosti.

U druhého výběru dotazovaných bych doporučila zefektivnění komunikace mezi tréninkovým oddělením a zaměstnanci na prodejnách, v případě nedostatečné kapacity tréninkových specialistů bych volila možnost externího vzdělávání, které by současně pokrylo potřeby zaměstnanců, kteří uvedli, že by ocenili i jiná školení a kurzy, než ty produktové a na podporu prodejních dovedností.

Obě skupiny respondentů projevily zájem o příspěvek na penzijní pojištění z dosud nenabízených benefitů, pokud by vedení společnosti chtělo zpestřit benefitové portfolio, doporučila bych se vydat cestou spolupráce s některou z pojišťoven a benefit zaměstnancům nabídla. U dotazovaných zaměstnanců v druhém výzkumném šetření projevila naprostá většina zájem o příspěvek na dovolenou. Společnost by v tomto případě mohla přistoupit na poskytnutí příspěvku ve formě bodů do kafe-rie určených k účelu cestování a rekreačních pobytů, a zároveň by jí nepřibyla povinnost odvodů pojištění z dané částky a zaměstnanci rovněž ne.

Na závěr dodám, že i kdyby se vedení společnosti aktuálně nerozhodlo jakoukoliv revizi zaměstnaneckých benefitů provést v nejbližší budoucnosti, hodnotím skladbu výběru zaměstnaneckých výhod jako nadstandardní v porovnání s konkurencí na trhu práce, až na absenci rozvoje a vzdělávání v prvním výběru.

Závěr

V úvodu bakalářské práce jsem vymezila definici pojmů motivace a odměňování zaměstnanců. Čtenáři se mohli seznámit s podrobnější charakteristikou vybraných motivačních teorií a jednotlivých mzdových forem. V kapitole o odměňování jsem se především zaměřila na zaměstnanecké benefity, jejich význam v rámci řízení lidských zdrojů, rizika spojená s jejich poskytováním a představila jsem současné trendy v oboru zaměstnaneckých výhod.

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat stávající systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XYZ s. r. o., navrhnout jeho případné vhodné úpravy a zjistit návaznost systému benefitů na motivaci k pracovnímu výkonu a míru spokojenosti zaměstnanců. Výzkumná část byla realizována pomocí dvou anonymních dotazníkových šetření mezi zaměstnanci společnosti XYZ s. r. o.

Z výsledných odpovědí respondentů obou výběrů se prokázala vazba zaměstnaneckých benefitů a motivace zaměstnanců k výkonu pracovní činnosti. Společnost se pyšní téměř sto procentní informovaností ohledně poskytovaných benefitů a vysokou mírou celkové spokojenosti s nimi.

Na základě podrobné analýzy jednotlivých poskytovaných benefitů jsem mohla stanovit doporučení pro vedení společnosti XYZ s. r. o. pro revize benefitového systému. Mým hlavním doporučením je se začít bez zbytečného odkladu zabývat absencí plánu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, především těch v první skupině dotazovaných. Z výsledků vyplynulo, že společnost zaměstnává ambiciózní zaměstnance s chutí růst, ale neumožňuje jim tuto potřebu seberealizace a touhu po sebeuplatnění uspokojit. Společnosti hrozí, že tito zaměstnanci mohou odejít ke konkurentovi, který jim možnost osobního a profesního růstu a dalšího vzdělávání poskytne. Dalším z mých doporučení je umožnění volby u některých benefitů, aby si zaměstnanec mohl dle svých preferencí sám zvolit vhodné pomůcky k výkonu práce. Posledním z mých doporučení je navýšení množství nabízených benefitů pro zaměstnance na prodejnách, kteří projeví velký zájem o možnost využití obou poskytovaných volnočasových benefitů.

Dosavadní výzkum by se dal rozvinout v podrobnější kvantitativní analýzu rozvojových potřeb zaměstnanců a jejich osobních preferencí v rámci dalšího vzdělávání. V takovém případě bych metodiku upravila a zařadila i kvalitativní výzkum v podobě rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci společnosti XYZ s. r. o. a za cíl bych stanovila návrh vhodných řešení implementace rozvojových a vzdělávacích plánů pro zaměstnance společnosti.

Provedená analýza, jenž je zpracována v praktické části, mě osobně velmi obohatila a pomohla mi se připravit na zpracovávání dat kvantitativních analýz v personální praxi. Výsledky výzkumu, které vedly ke stanovení doporučených opatření pro vedení společnosti, mě utvrdily, že je nutné průběžně monitorovat míru spokojenosti zaměstnanců v organizaci a naslouchat jejich zpětné vazbě, kterou bychom

následně ideálně měli reflektovat do vylepšování zavedených procesů v organizaci, abychom povzbudili motivaci zaměstnanců k lepším výkonům a plnění stanovených cílů.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.
5. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
6. HŘEBÍK, František. *Obecná ekonomie*. 3. upravené vydání. Praha: Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-467-1.
7. KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. MALÝ, Lubor. *HR marketing: Jak na efektivní náborové kampaně*. 1. vydání. Kolín: WORKOHOLIX, 2022. ISBN 978-80-11-01931-0.
10. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
11. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
12. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
13. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Tištěné zdroje

1. *Průzkum benefitů*. GiGroup, 2023. Tištěná brožura průzkumu, 2023.

Elektronické zdroje

1. OSEMEKE, Monday, Samuel ADEGBOYEGA. Critical Review and Comparison between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. *Funai Journal of Accounting* [online]. 2017, 1(1), pp. 161–173. [vid. 9 August 2023]. ISSN 2635-392X. Dostupné z: <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf>

Internetové zdroje

1. Anon., Co přinese konsolidační balíček – aktuality a upřesnění. In: *Daňovky.cz* [online]. Praha: KPMG Česká republika s. r. o., 3.7.2023 [cit. 2023-8-9]. Dostupné z: <https://danovky.cz/cs/co-prinese-konsolidacni-balicek-aktuality-a-upresneni>
2. Anon., Zaměstnanecké benefity a všechno, co jste o nich chtěli vědět. In: *Magazín.LMC.eu* [online]. Praha: LMC s. r. o., 10.5.2021 [cit. 2023-8-9]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>
3. MARTÍNKOVÁ, L. Motivační teorie X a Y: Klíčové rozdíly ve vnímání a motivaci pracovních sil. In: *PsychologieProKaždého.cz* [online]. 19.7.2017 [cit. 2023-8-9]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>

Seznam předpisů

1. zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (zákoník práce)

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	15
Obrázek 2: Mnemotechnická pomůcka pro McGregorovu teorii.....	17
Obrázek 3: Organizační struktura Sales Force	34

Seznam tabulek

Tabulka 1: Strukturovaná mzda	22
Tabulka 2: Benefity s největším rozdílem poptávky a nabídky	30
Tabulka 3: Výše příspěvku na stravné	35
Tabulka 4: Přiřazení IT vybavení	38
Tabulka 5: Věkové rozložení.....	44
Tabulka 6: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	44
Tabulka 7: Navýšení příspěvku na stravné.....	50
Tabulka 8: Spokojenost s využitím karty MultiSport	51
Tabulka 9: Zaměnitelnost cafeterie a MultiSport karty	51
Tabulka 10: Spokojenost se sick day	53
Tabulka 11: Spokojenost s množstvím dní dovolené.....	53
Tabulka 12: Možnosti dalšího vzdělávání.....	57
Tabulka 13: Možnosti dalšího vzdělávání v rámci pracovní pozice.....	58
Tabulka 14: Věkové rozložení – prodejny	60
Tabulka 15: Nejvyšší dosažené vzdělání – prodejny.....	61
Tabulka 16: Navýšení příspěvku na stravné – prodejny.....	64
Tabulka 17: Spokojenost s využitím MultiSport karty – prodejny	65
Tabulka 18: Zaměnitelnost cafeterie a MultiSport karty – prodejny	66

Seznam grafů

Graf 1: Délka pracovního poměru	42
Graf 2: Zařazení pozice	43
Graf 3: Pohlaví	43
Graf 4: Místo výkonu práce	45
Graf 5: Povědomí o benefitech	46
Graf 6: Spokojenost s Benefity	46
Graf 7: Spokojenost s firemním automobilem	47
Graf 8: Investice do jiného typu zařízení	48
Graf 9: Spokojenost s příspěvkem na stravné	49
Graf 10: Využití bufetu	50
Graf 11: Využití home office	52
Graf 12: Spokojenost s výší zaměstnanecké slevy	54
Graf 13: Spokojenost s přídělem oblečení	55
Graf 14: Pozitivní aspekty jazykové výuky	56
Graf 15: Otevřenost k dalšímu vzdělávání	57
Graf 16: Zájem o benefity, které společnost aktuálně nenabízí	58
Graf 17: Vazba zaměstnaneckých benefitů na motivaci	59
Graf 18: Délka pracovního poměru – prodejny	60
Graf 19: Místo výkonu práce – prodejny	61
Graf 20: Povědomí o benefitech – prodejny	62
Graf 21: Spokojenost s benefity – prodejny	63
Graf 22: Spokojenost s příspěvkem na stravné – prodejny	63
Graf 23: Využití bodů v bufetu – prodejny	65
Graf 24: Spokojenost s výší zaměstnanecké slevy – prodejny	67
Graf 25: Spokojenost s uniformami – prodejny	68
Graf 26: Spokojenost s kurzy pořádanými tréninkovým oddělením – prodejny	69
Graf 27: Zájem o benefity, které společnost aktuálně nenabízí – prodejny	70
Graf 28: Vazba zaměstnaneckých benefitů na motivaci – prodejny	71