



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Motivace a benefiční programy

Motivation and benefit programs

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

Karolína Nováková

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Karolína Nováková

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Motivace a benefiční programy

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Motivation and benefit programs

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte pracovní motivaci a zaměstnanecké benefity.
- Proveďte průzkum propojenosti benefičních programů a úrovně motivovanosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření ve firmě Veolia.
- Zpracujte a vyhodnoťte získaná data.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky vyhodnoceného průzkumu.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zvýšení pracovní motivace zaměstnanců, popřípadě lepší formy poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

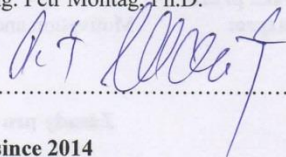
NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999, 287 s. ISBN 80-200-0690-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

WERTHER, William B. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 287 s. ISBN 80-856-0504-X.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

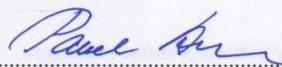
Podpis vedoucího bakalářské práce:



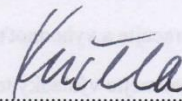
Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

L.S.



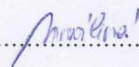
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

NOVÁKOVÁ, Karolína. *Motivace a benefiční programy*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

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

podpis:

Poděkování

Především bych chtěla velmi poděkovat za cenné rady, poznatky a poskytnutý čas mému vedoucímu bakalářské práce PhDr. Ing. Petrovi Montagovi, Ph.D.

Dále děkuji zaměstnancům společnosti 1. SčV, a. s. za spolupráci a ochotu při vyplňování dotazníku a především paní Zuzaně Kolingerové ze zákaznického úseku za zprostředkování dotazníkového šetření a paní Blance Muškové z personálního úseku za poskytnutí rad, informací a písemných podkladů o společnosti.

Abstrakt

Ve své bakalářské práci se zabývám pojmy motivace a benefiční programy. V teoretické části jsou zpracovány základní pojmy z odborné literatury, které se týkají této problematiky. V praktické části je představena společnost Veolia Česká republika, a. s. a její dceřiná společnost 1. SčV, a. s., ve které se zaměřuji na poskytované benefity. Dále zde provádím dotazníkové šetření, které souvisí s provázaností motivace a benefitů. Na základě vyhodnocených dotazníků navrhuji opatření, která povedou k větší spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

Motivace, zaměstnanecké benefity, zaměstnanec, zaměstnavatel, cafeteria systém, dotazníkové šetření.

Abstract

In my bachelor's thesis, I deal with the concept of motivation and the employee benefit programs. The theoretical part of my work presents the fundamental concepts from the literature related to this issue. The empirical part introduces the company Veolia Česká republika, a. s. and its subsidiary company 1. SčV, a. s. where I focus on the provided benefits. Furthermore, I conduct there a survey related to the interconnections between motivation and the benefits. On the basis of the evaluated questionnaires, I suggest measures which will strengthen the employee satisfaction.

Key words

Motivation, employee benefits, employee, employer, cafeteria system, questionnaire survey.

Obsah

Úvod.....	3
Cíl práce.....	4
1. Motivace.....	5
1.1 Zdroje motivace	7
1.1.1 Potřeby.....	7
1.1.2 Návyky.....	8
1.1.3 Zájmy.....	8
1.1.4 Hodnoty	9
1.1.5 Ideály	9
1.2 Motivace a stimulace.....	9
1.3 Teorie motivace.....	10
1.3.1 Teorie instrumentality.....	10
1.3.2 Teorie zaměřená na obsah.....	11
1.3.3 Teorie zaměřená na proces	12
1.3.4 Vroomova teorie očekávání.....	12
1.3.5 Adamsova teorie spravedlnosti.....	12
1.3.6 Herzbergův dvoufaktorový model	13
2. Zaměstnanecké benefity	14
2.1 Charakteristika zaměstnaneckých benefitů	14
2.2 Význam zaměstnaneckých benefitů.....	15
2.3 Členění zaměstnaneckých benefitů.....	16
2.4 Pružný systém zaměstnaneckých výhod	21
2.4.1 Výhody cafeteria systému.....	21
2.5 Zaměstnanecké benefity poskytované v současné době	22
3. Praktická část.....	24
3.1 Profil společnosti Veolia.....	24

3.1.1	Veolia ve světě	24
3.1.2	Veolia v České republice.....	25
3.1.3	Nadační fond Veolia.....	27
3.1.3.1	Minigranty	27
3.2	Profil společnosti 1. SčV, a. s.	28
3.2.1	Současný systém zaměstnaneckých benefitů - 1. SčV, a. s.....	28
3.2.1.1	Příspěvek na stravování	29
3.2.1.2	Příspěvky na penzijní a životní pojištění.....	29
3.2.1.3	Odměny životních výročí	31
3.2.1.4	Nárůst mzdových prostředků.....	31
3.2.1.5	Odměny dárcům krve	31
3.2.1.6	Půjčky	32
3.2.1.7	Sociální výpomoci	32
3.2.1.8	Příspěvek na sport, masáže a rehabilitace	32
3.2.1.9	Příspěvek na dětskou rekreaci	33
3.2.1.10	Zájezdy organizované společností 1. SčV, a. s.	33
3.2.1.11	Zdravotní péče	33
3.2.1.12	Dovolená.....	33
3.2.1.13	Odstupné při rozvázání pracovního poměru.....	34
3.3	Dotazníkové šetření	34
3.3.1	Vyhodnocení dotazníků z hlediska segmentů	48
	Závěr	52
	Literatura.....	54
	Seznam obrázků.....	56
	Seznam tabulek	56
	Seznam grafů	56
	Seznam příloh	56

Úvod

Motivace pracovníků se dá považovat za jeden z podstatných faktorů, na které je velmi důležité se soustředit, ať už se jedná o malý, střední nebo velký podnik, jelikož právě správná motivace, stimulace a následné odměňování je klíčem ke spokojenému lidskému kapitálu. Rozhodně bychom neměli podcenit výběr vhodných motivačních prostředků, které vedou k tomu, že naši zaměstnanci budou odvádět lepší a kvalitnější práci a společně s vedením firmy se budou snažit o splnění strategických cílů organizace.

Pojem motivace nemá jednotný význam, jako tomu bývá u většiny psychologických jevů. První známky bychom lehce našli v dávné historii. Jako jeden z nejznámějších příkladů bych uvedla českého podnikatele, který se řadí mezi nejúspěšnější podnikatele 19. století. Jedná se o Tomáše Baťu, který dokázal natolik motivovat, že jeho zaměstnanci nabyli dojmu, že se sami podílejí na zisku a tím pracují ve své vlastní firmě. Baťova soustava řízení si zakládala na faktu, že pro zaměstnance není nejvhodnější motivující prostředek právě finanční odměna, pokud se nejedná o otázku životní existence, ale že jeho zaměstnanci upřednostní spíše seberealizaci v kolektivu pracovníků a vzestup v tomto zlínském podniku. Z toho důvodu se firma věnovala především výchově mladých pracovníků a tím u nich vybudovala od počátku věrnost k firmě a snahu uspět na trhu, což se pak odráželo v pozdějších letech na vývoji této úspěšné firmy.

V dnešní době, kdy je na trhu nepřehledné množství konkurenčních firem, je zcela nezbytné mít správně zvolené a nastavené systémy zaměstnaneckých benefitů a odměňování a tím náležitě pobízet své zaměstnance ke splňování zadaných úkolů a plnění strategických cílů organizace. Dalo by se tedy říct, že mezi nejdůležitější majetek organizace se řadí právě lidský kapitál, jeho znalosti, dovednosti, nápaditost, talent a především pak samotná motivace k práci, jelikož bez správné motivace jsou veškeré silné stránky zaměstnanců zcela zbytečné. Ke správné a výsledku dosahující motivaci je potřeba nespočet faktorů. Mezi nejdůležitější faktory bych zařadila například správně zvolený benefiční program a ohodnocení zaměstnanců, ať už se jedná o finanční, nebo nefinanční formu, jako je například možnost seberealizace či možnosti zasahovat do řízení společnosti.

Cíl práce

V první části mé bakalářské práce se teoreticky zaměřím na pojem motivace, stimulace, dělení motivace, na její zdroje a teorie motivace, které vysvětlují různé přístupy k ní a dále zpracuji zaměstnanecké benefity, jejich význam, členění a formy poskytovaných zaměstnaneckých zvýhodnění v současné době.

V praktické části mé bakalářské práce se zaměřím na poskytované benefity v dceřiné společnosti Veolia Česká republika, a. s. 1. SČV, a. s. Nejdříve představím mateřskou společnost, rozeberu její vlastnickou strukturu a poté se zaměřím na dceřinou společnost 1. SČV, a. s. a na jednotlivé benefity, které jsou uvedeny v kolektivní smlouvě. V poslední části mé bakalářské práce se pomocí dotazníkového šetření pokusím zjistit například to, zda jsou zaměstnanci v této společnosti spokojeni, jaké benefity preferují, jaké jim naopak chybí, či zda jsou nějaké, které zcela nevyužívají. Na základě vyhodnoceného dotazníkového výzkumu se pokusím v případě nutnosti navrhnout lepší řešení benefičního programu.

1. Motivace

Toto slovo pochází z latinského *movere*, což bychom přeložili jako sloveso *hýbati* nebo *pohybovati se*. Jak již bylo řečeno, pojem motivace nemá stanovenou přesnou definici. Autoři psychologických děl uvádí různá pojednání, která vymezují tento faktor. Někteří psychologové chápou motivaci jako hypotetický proces, při kterém dochází k zaměření energie chování na určitý cíl (J. Nuttin, 1987). Jiní tvrdí, že je to proces usměrňování, udržování a energetizace chování (Hartl & Hartlová, 2004). Autor P. G. Zimbardo naopak zdůrazňuje, že motivaci nikdy nikdo neviděl, že se jedná o pojem vyjadřující určité závěry z toho, co je pozorováno, tudíž chování směřuje k dosažení vytyčených cílů, které se jedinec snaží naplnit určitou silou, kterou k tomu vynakládá.

Jisté je, že lidské chování je, ať už vědomě či nevědomě, zaměřeno na dosažení určitého cíle a tento počín se vyznačuje intenzitou a trváním v čase. „*V psychologii se tyto procesy, které determinují zaměření, sílu a trvání chování, označují jako motivace.*“ (Nakonečný Milan, 1999, s. 98)

Podrobně se touto problematikou zabýval také patrně jeden z největších odborníků na toto téma H. Heckhausen, který motivaci definoval takto: „*Motivování jednání určitým motivem je označované jako motivace. Motivace je myšlenka jako proces, který volí mezi různými možnostmi jednání, zaměřuje jednání na dosažení motivačně specifických cílových stavů a na cestě k tomu je udržuje v chodu.* (Nakonečný Milan, 1996, s. 15, podle Heckhausen, 1980)

Rozlišujeme tři složky motivace:

- **Směr** – jedná se o to, co se konkrétní osoba snaží udělat a čeho dosáhnout.
- **Úsilí** – jakou pílí na tuto činnost vynakládá.
- **Vytrvalost** – čas, který je tato osoba ochotna vynaložit na danou činnost.

(Armstrong Michael, 2007, s. 159, podle Arnolda a kol., 1991)

Tyto tři složky vypovídají o tom, že motivace působí současně ve třech rovinách. V prvním případě rozlišujeme, zda se jedná o směr, který směřuje ke konkrétní činnosti, anebo zda se jedná o situaci, kdy se snažíme něčemu vyhnout, tedy směr od konkrétní činnosti.

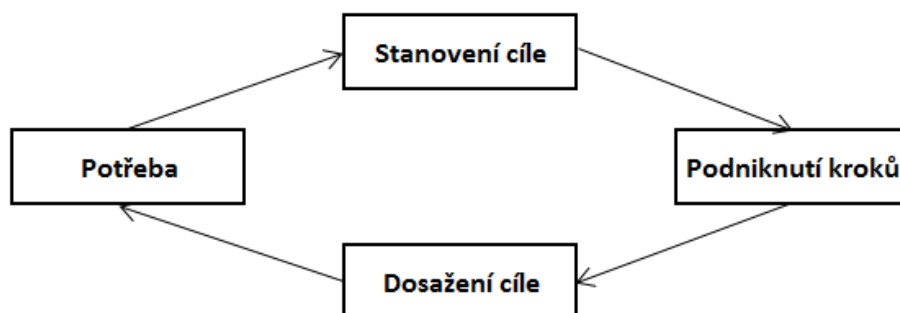
Druhá dimenze motivace je úsilí neboli síla. Vždy záleží na tom, jaké úsilí jedinec vynakládá na to, aby dosáhl stanoveného výsledku. Většinou platí, že čím větší úsilí vynakládáme, tím dříve dosáhneme výsledku.

Jako třetí složka motivace je vytrvalost, jinak řečeno stálost či vůle. Tato schopnost vypovídá o tom, jaké vnitřní a vnější překážky dokáže člověk překonat, aniž by změnil svůj cíl (Provazník, 2004, s. 23).

„Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chce, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku.... Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“ (Armstrong, 2007, s. 159)

Dobře motivovaní lidé jsou ti lidé, kteří mají jasně definované cíle a vynakládají veškeré úsilí na jejich splnění. Pro správnou motivaci zaměstnanců je zásadní poznat jejich potřeby a tužby a na jejich základě zvolit správnou formu motivace. To poté vede k tomu, že pracovníci budou v rovnovážném psychickém stavu vykonávat lepší práci, dále k jejich spokojenosti a zároveň ke spokojenosti vedení dané organizace, jelikož správná spolupráce a společná snaha naplnění cílů vede jednoznačně ke konkurenceschopnosti a naplnění úspěchu na trhu.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 160.

Tento model vychází z toho, že lidé mají neuspokojené potřeby. K jejich uspokojení je třeba dosažení určitého cíle, který tento nedostatek odstraní. Nejdříve tedy jedinec stanoví jistý cíl, poté podniká kroky, které vedou k jeho dosažení. Jestliže je cíle dosaženo, dochází k tomu, že je daná potřeba uspokojena. Tento proces se neustále opakuje, jelikož v případě, že je uspokojena jedna potřeba, jedinec ji nahradí potřebou jinou (Armstrong, 2007, s. 160).

1.1 Zdroje motivace

Za zdroje motivace považujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Zdroje motivace neboli vnitřní hybná síla nás nutí k určitému chování, které vede k dosažení námi vytyčeného cíle. Jsou to skutečnosti, které vytvářejí dynamické tendence, zaměření lidského jednání, a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí

Patří sem:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

(Provazník, 2004, s. 27)

1.1.1 Potřeby

Jedná se o jeden z hlavních zdrojů motivace. Potřeby by se daly označit jako prožívaný nedostatek něčeho, co nám chybí, ovšem ne vždy musí být tento nedostatek uvědomělý. Lze tedy říct, že se jedná o nepříjemný vnitřní pocit, či napětí. Potřeby bychom mohli definovat tak, že je to nějaký nedostatek, ať už uvědomělý či neuvědomělý, který se jedinec snaží odstranit, anebo při nejmenším alespoň minimalizovat.

Jako jedno z nejzákladnějších dělení potřeb bych uvedla dělení na potřeby primární a sekundární. Tímto pojmem se více zabýval Abraham Maslow, což je podrobněji rozebráno dále v mé práci v souvislosti s teoriemi motivace.

Primární potřeby – Jsou to nenahraditelné faktory, spojené s fungováním těla zcela nezávisle na okolním sociálním dění – nelze se bez nich obejít. Jedná se o fyziologické potřeby (potřeba kyslíku, vody, jídla, tepla, zázemí).

Sekundární potřeby – jinak řečeno společenské. Týkají se spojením s okolním sociálním světem. Sekundární potřeby navazují na potřeby primární, to znamená, že mohou být uspokojovány v případě, jsou-li uspokojeny potřeby primární. Z toho vyplývá, že vždy nejprve uspokojujeme potřeby primární a teprve poté zajišťujeme potřeby sekundární.

Patří sem:

- Potřeba seberealizace
- Potřeba poznání
- Potřeba uznání
- Estetická potřeba
- Potřeba lásky

1.1.2 Návyky

Tento proces se během života opakuje buďto častěji, nebo dokonce pravidelně. Činnosti se tedy stávají stereotypy – návyky. Definice dle Bedrnové a Nového (2007, s. 367) zní následovně: „*Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.*“

Je zřejmé, že návyky mohou prakticky vznikat ve všech oblastech, které se týkají lidské činnosti. Někdy bývají i nezáměrné, jako vedlejší produkt činnosti, která se často opakuje. Tento zautomatizovaný proces může být buď výsledkem výchovy například našich rodičů, nebo jiného vzoru, nebo naopak záměrné činnosti člověka (Provazník, 2004, s. 31).

1.1.3 Zájmy

Dalším zdrojem motivace jsou zájmy. Představují zaměřenost člověka na určitou oblast a zpravidla se jedná o dlouhodobější charakter. Principem je provádění činnosti, která uspokojuje naše potřeby.

Členit zájmy lze mnoha způsoby, záleží na pohledu. Z hlediska úrovně činnosti lze členit na dvě podskupiny. Do první skupiny bychom zařadili zájmy aktivní, při nichž jedinec sám vyvíjí určitou činnost a produkuje nějaké hodnoty a v druhé skupině se nacházejí zájmy receptivní, při kterých se aktivita jedince omezuje pouze na vnímání podstaty zájmu. Dále lze zájmy členit například podle intenzity na hloubkové a povrchné, nebo dle délky trvání a to na krátkodobé, přechodové či dlouhodobé.

1.1.4 Hodnoty

Hodnoty a hodnotová orientace vystupují také jako motivační činitelé. Každý den se nám naskytují nové skutečnosti a my máme tendenci je hodnotit, tj. přisuzovat jim jistý význam, důležitost. Touto činností si postupně vytváříme hodnotící systém, který si každý jedinec vytváří sám a uzpůsobuje ho na základě svých priorit či potřeb. Způsob hodnocení je zcela individuální a převážně je ovlivňován naším sociálním okolím, tedy rodinou, blízkými přáteli, apod.

1.1.5 Ideály

Pod pojmem ideál si představíme určitý obraz něčeho, po čem jedinec touží. Jedná se o subjektivní myšlenku, která je velmi pozitivně hodnocena. Pro jedince tento ideál znamená jistý cíl, jeho snažení, neboli něco, o co usiluje.

1.2 Motivace a stimulace

Rozlišujeme dva základní způsoby motivování ať už zaměstnanců či celkově lidského kapitálu. Jedná se o motivaci a stimulaci. Úlohy tedy zaměstnanci plní dvěma způsoby. První způsob je plnění pomocí vnitřních pohnutek neboli motivů. K tomu dochází ve chvíli, kdy jedinec motivuje sám sebe. V tomto případě je uspokojujícím faktorem samotná práce, pracovní kolektiv, nebo sounáležitost s danou firmou, ve které jedinec působí. V druhém případě ke splnění úloh dopomáhají stimuly – vnější podněty. Jedná se o soubor vnějších pobídek, které působí na psychiku člověka. Stimulací tedy rozumíme působení nějakého procesu, který buď člověka podněcuje k nějaké aktivitě, nebo ho naopak utlumuje. Zde bychom zahrnuli faktory, jako například finanční odměna, slovní pochvala, možnost profesního postupu, povýšení, apod. (Jiří Plamínek, 2010, s. 14).

Dále bychom motivaci mohli rozdělit na vědomou a nevědomou. Již z názvu vyplývá, že tato situace souvisí s uvědoměním si motivace a naopak, kdy zůstává v nevědomí. Vědomá motivace označuje stav, kdy si jedinec plně uvědomuje motivy svého chování. Naopak nevědomá motivace je hybnou silou jedince, aniž by si tento jedinec byl vědom motivů svého chování.

Jako poslední dělení motivace bych uvedla motivaci hmotnou a nehmotnou, kterou definuje Provazník (2004, s. 26):

- **Motivace hmotná** – k té dochází spíše u pracovníků, kteří mají nižší životní úroveň. Dalo by se tedy říct, že pro tento typ lidí je větším motivátorem například finanční odměna k uspokojení základních potřeb, nebo poskytnutí pracovního mobilního telefonu, či automobilu.
- **Motivace nehmotná** – jedná se například o možnost seberealizace, pracovní vzestup – povýšení, slovní pochvala, nebo jen vědomá možnost kariérního růstu. U této formy motivace dochází naopak spíše u pracovníků na vyšších pozicích, kteří mají dostatek finančních zdrojů.

1.3 Teorie motivace

V případě že mluvíme o teoriích motivace, dalo by se říct, že řešíme samotné přístupy k ní a jak ji lze chápat a nahlížet na ni. Jako nejzákladnější teorie bych uvedla teorii instrumentality, teorii, která je zaměřená na obsah a dále teorii, která je zaměřená na proces (Armstrong, 2007, s. 161).

1.3.1 Teorie instrumentality

Tato teorie se objevila v druhé polovině 19. století a autorem je F. W. Taylor, z toho důvodu se tato teorie skrývá pod pojmem Taylorismus. Principem této teorie je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Pokud bychom tuto teorii chtěli převést na pracovní výkon, dalo by se říct, že lidé pracují pro peníze. Taylor tedy tvrdí, že odměny a tresty (neboli cukr a bič) slouží k tomu, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Principem je to, že tyto odměny a tresty musí být přímo provázány s daným výkonem. Tohoto úkonu se dosáhne pomocí vyšší motivace a jedinec odvádí zpravidla lepší pracovní výkon.

1.3.2 Teorie zaměřená na obsah

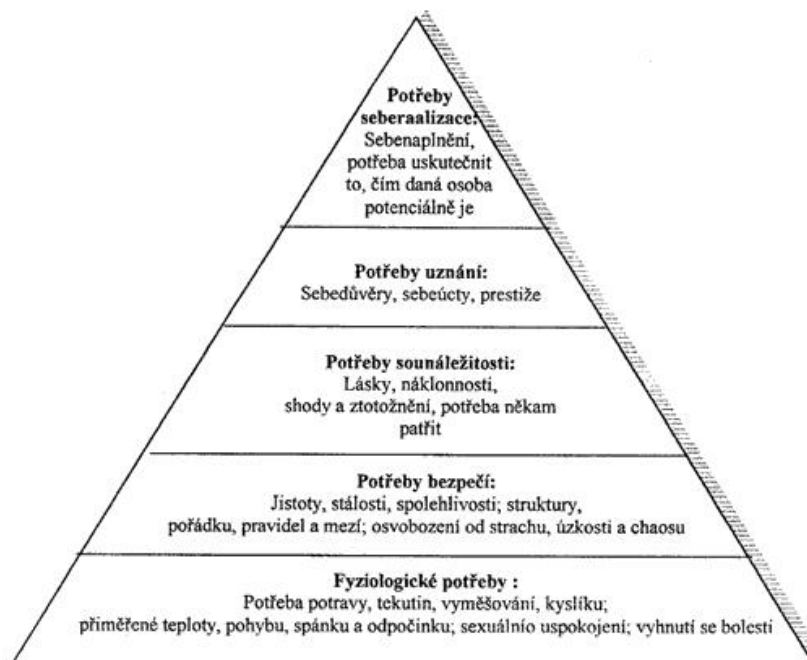
Představitelem této teorie je americký psycholog Abraham Maslow, který již v roce 1943 sestavil do dnes velmi známou pyramidu potřeb neboli Maslowovu hierarchii lidských potřeb. Tato teorie souvisí s lidskými potřebami a dá se aplikovat i na zaměstnance v organizaci.

Klíčovým principem této teorie je to, že lidé nejdříve uspokojují základní potřeby jako fyziologické potřeby, nebo ty, které se týkají zajištění pocitu bezpečí a až poté se člověk soustřeďuje na potřeby vyšší, mezi které patří například potřeba úcty, seberealizace atp.

Potřeby rozlišujeme na pět základních složek. Jedná se o fyziologické potřeby (dýchání, žízeň, hlad,...), potřeba bezpečí či jistoty, dále potřeba lásky, sounáležitosti, přijetí, potřeba uznání, úcty a jako poslední, v pyramidě na samém vrcholu, potřeba seberealizace.

V knize Motivace lidského chování je tato teorie vysvětlena takto: *“Je-li člověk relativně uspokojen ve svých deficitních potřebách, tj., cítí-li se zdrav a existenčně zabezpečen, má tendenci k transcendování své situace a k uplatnění svých tvořivých sil a schopností.”* (Nakonečný, 1996, s. 165)

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Internetové stránky studiumMBA.cz

1.3.3 Teorie zaměřená na proces

Michael Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů tuto teorii vysvětluje takto: „*V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.*“ (Armstrong, 2007, s. 163)

Dalo by se tedy říct, že tyto teorie jsou lepší pro manažery z toho důvodu, že zohledňují daleko více faktorů, než například Maslowova teorie potřeb. Mezi představitele této teorie se řadí Victor H. Vroom a J. S. Adams.

1.3.4 Vroomova teorie očekávání

Původně tato teorie souvisela s teorií instrumentality z toho důvodu, že u obou se předpokládá, že jistý počin bude mít nějaký následek, jinak řečeno, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorii očekávání neboli expektaci, podrobněji definoval samotný představitel Victor H. Vroom takto: „*Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek.*“ (Armstrong, 2007, s. 164, podle Vroom, 1964)

1.3.5 Adamsova teorie spravedlnosti

Tato teorie vychází z předpokladu, že lidé jsou lépe motivováni, zachází-li se s nimi slušně a spravedlivě, a demotivováni v případě opaku. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně, jako s jinou skupinou lidí, nebo s jinou odpovídající osobou. Adams uvádí dvě formy spravedlnosti. „*Jedná se o distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak se lidé cítí v případě odměňování podle svého pracovního přínosu a na druhé straně spravedlnost procedurální, která se týká toho, jak pracovníci vnímají samotné formy spravedlnosti v daném podniku, jako například hodnocení, povyšování, ...*“ (Armstrong, 2007, s. 165, podle Adams, 1965)

1.3.6 Herzbergův dvoufaktorový model

Americký psycholog Frederick Herzberg publikoval spolu se svými spolupracovníky tuto teorii v roce 1957 na základě zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních techniků. Herzberg rozděluje motivaci na dvě skupiny, jedná se o:

- **Satisfactory (motivační faktory)**

Tyto faktory mají motivační potenciál, jelikož dokáží jedince motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu. Například dosažení úspěchu, uznání, povýšení, pochvala, náplň práce, možnost osobního rozvoje, poskytnutí odpovědnosti,...

- **Dissatisfactory (hygienické faktory)**

Tyto faktory naopak motivační potenciál nemají a slouží k prevenci nespokojenosti, která souvisí se zaměstnáním. Sem bychom zařadili například mzdu, plat, pracovní podmínky, jistotu práce, podnikovou politiku, pracovní kolektiv – vztahy, postavení,...

Tabulka 1: Přehled pracovních teorií

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3. Proces	Teorie zaměřená na proces	Vroom, Adams
Proces - očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964),
Proces – pocit spravedlnosti	Teorie spravedlnosti	Adams (1965)

Zdroj: Zpracováno dle Kociánové, 2010, s. 27

V následující kapitole rozeberu zaměstnanecké benefity, které velice úzce souvisí s motivací a v pracovním prostředí ji z velké části ovlivňují, anebo zcela vytvářejí. Nejdříve definuji a charakterizuji zaměstnanecké benefity, dále zpracuji jejich důležitost - význam a členění, teoreticky zpracuji pružný systém zaměstnaneckých benefitů, což jedna z forem, jak tato zvýhodnění zaměstnavatelé poskytují a v poslední řadě uvedu, jaká jsou finanční hlediska daňové povinnosti a současné benefity poskytované v dnešní době.

2. Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny, které jsou mimo složku mzdy poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou (Armstrong, 2007, s. 637).

Toto označení souvisí s latinským slovem beneficium, které v historii znamenalo statek udělovaný králem za prokázané služby, původně na celý život, později se tento statek stal dědičným. V současné době se benefity používají v různých významech, nejen z hlediska zaměstnanců a jim poskytované benefity, jako nějaké zvýhodnění, ale jakékoliv zvýhodnění obecně.

Zaměstnanecké benefity sehrávají velice důležitou úlohu v pracovním vztahu a celkově v zaměstnání. Především posilují pozitivní vazbu zaměstnanců na podnik, slouží k jejich motivaci a spokojenosti, udržují stabilitu a z části napomáhají zamezení fluktuace. Rozsah poskytovaných benefitů vždy záleží na možnostech zaměstnavatele a odráží se od potřeb zaměstnanců, ale souvisí také s konkurenčním prostředím, kde sehrávají velmi důležitou roli z hlediska konkurenceschopnosti.

2.1 Charakteristika zaměstnaneckých benefitů

Pod pojmem zaměstnanecké benefity si tedy lze představit složky odměny, které jsou poskytovány nad rámec stanovený zákoníkem práce. Jedná se o rozhodnutí zaměstnavatele a toto zvýhodnění bývá zpravidla předmětem kolektivních smluv či dohod mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. K rozhodnutí o poskytování těchto benefitů dochází nejčastěji na základě kolektivního vyjednávání.

Jedná se o jeden ze způsobů, jimiž se zaměstnavatelé snaží udržet či získat nové zaměstnance a tímto poskytováním je i motivovat k vyšším pracovním výkonům a udržení dobrých pracovních vztahů. Poskytování zaměstnaneckých benefitů je velmi rozmanité. Jako jeden z velmi častých bych uvedla příspěvek na stravování v podobě stravenek nad rámec stanovený zákonem, dále pak zaměstnanci mohou obdržet například pracovní mobilní telefon, notebook či služební automobil, nebo různé příspěvky na kulturu, sport, rekreaci.

Zaměstnanecké benefity jsou nedílnou součástí odměňování pracovníků. Jediný rozdíl spočívá v tom, že odměny se poskytují zpravidla za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky či tržní hodnotu pracovníka, zatímco zaměstnanecké benefity poskytuje zaměstnavatel pouze za to, že daný zaměstnanec je u něj v pracovním poměru. Dalo by se tedy říct, že tyto výhody se poskytují především plošně, výjimkou jsou výhody z důvodu dlouhodobé spolupráce, postavení pracovníka v podniku, funkce pracovníka (Koubek, 2003, s. 163).

Jak ve svém díle uvádí Vladimír Pelc, cílem politiky zaměstnaneckých výhod je rovněž důležité získání a udržení kvalitních pracovníků. Počet a charakter poskytovaných zaměstnaneckých benefitů vychází z možností zaměstnavatele, odlišuje ho od konkurence a rovněž posiluje jeho firemní kulturu, image a atraktivitu, což vede k lepší spokojenosti zaměstnanců a spolupráci mezi těmito dvěma subjekty (Pelc, 2009, s. 13 – 14).

2.2 Význam zaměstnaneckých benefitů

Poskytování zaměstnaneckých benefitů přináší mnoho výhod dokonce i zaměstnavateli. Jak jsem již uvedla dříve, vede to k situaci, kdy daný podnik vyhledávají kvalifikovaní pracovníci, snižuje to fluktuaci v dané organizaci, což vede k nižším nákladům, dále k lepším pracovním výsledkům stávajících zaměstnanců, kteří jsou více motivováni, což podporuje jak oddanost k firmě tak i lepší soustředěnost na danou práci a snaha o naplnění strategických cílů organizace, pro kterou jedinec pracuje. Poskytování zaměstnaneckých benefitů je tedy způsob, jak se odlišit od konkurence a snaha získání konkurenčních výhod.

Jako druhou výhodu pro zaměstnavatele bych uvedla případ, kdy dochází k legálnímu snižování odvodu daní z podniku a celkově snižování odvodových povinností.

Tato situace nastává v případě, kdy zaměstnavatel namísto navýšení mzdy zaměstnancům poskytne ať už peněžitou či nepeněžitou formu benefitů. To zpravidla vede k úsporám z hlediska mzdových odvodů a v druhé řadě nákladové úspory na benefity, jelikož ty jsou často daňově uznatelné. Zaměstnavatel tedy ve výsledku snižuje základ daně z příjmu a v případě poskytování zaměstnaneckých benefitů mu nenastává daňová povinnost ve formě zdravotních a sociálních plateb.

2.3 Členění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity lze členit z hlediska mnoha kritérií. Velmi často se jedná o členění do čtyř skupin tak, jak uvádí Koubek (2003, s. 187):

- **Výhody sociální povahy** – jako jeden z nejčastějších benefitů v tomto hledisku se poskytuje příspěvek na penzijní připojištění, dále bychom sem zařadili příspěvek na životní připojištění, poskytování podnikových peněžních půjček, příspěvek na rekreaci dětí, apod.
- **Výhody zkvalitňující využití volného času** – jedná se například o příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, dotování rekreačních zájezdů pro zaměstnance, apod.
- **Výhody, které mají vztah k práci** – jako nejčastější výhody této skupiny se poskytuje příspěvek na stravování v podobě stravenek, mimo jiné zaměstnavatel může poskytovat různé vzdělávací kurzy, možnost zvyšování kvalifikace či výhodnější prodej produktů zaměstnancům.
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** – Do tohoto hlediska bychom zařadili například možnost použití mobilních telefonů pro soukromé účely, které firma nabízí. V tomto případě se může jednat i o poskytnutí služebního automobilu, zajištění bytového prostoru, poskytnutý příspěvek na pracovní oděv, apod.

Jako druhá možnost, jak lze členit zaměstnanecké benefity, je členění z hlediska toho, v jaké formě je možné je poskytovat. Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány ve dvou formách.

- **Formu finanční**
- **Forma nefinanční**

Ve finančním plnění se jedná o poskytování finančních příspěvků popřípadě finančních poukázek. Tento způsob bývá využíván častěji, jelikož jejím hlavním přínosem je, že zaměstnanec takto šetří peníze.

Pro zaměstnavatele ovšem bývá výhodnější druhá forma a to benefity poskytované formou nepeněžního plnění, tedy nefinanční benefity, které lze velmi často obtížně vyčíslit. Tato forma může mít i pro zaměstnance mnohem větší hodnotu, jelikož se nejčastěji jedná o možnost pracovat z domova, poskytnutí pružné pracovní doby nebo možnost využití nadstandardní dovolené. Tuto nefinanční formu zaměstnaneckých benefitů zpravidla ocení spíše zaměstnanci, kteří jsou dobře finančně zabezpečeni.

Dále lze zaměstnanecké benefity členit z hlediska rozměru, jak mohou být zaměstnavatelem poskytovány. Zde se řadí tři formy a to benefity individuální, benefity pro vybranou skupinu zaměstnanců a benefity pro všechny zaměstnance firmy.

1. Individuálně zaměstnancům

První forma se zaměřuje pouze na jednoho zaměstnance, který se ocitl například v mimořádné osobní situaci. Jedná se o dlouhodobou nemocenskou, mateřskou dovolenou či potřeba využití podpory při neštěstí v rodině, pomoc v důsledku živelné pohromy apod.

2. Skupinové benefity

Zde bych uvedla, že se jedná o vytváření vhodných podmínek pro zaměstnance. Tyto benefity zlepšují pracovní prostředí a mohou vést k tomu, že zaměstnanci budou ve svém zaměstnání více spokojeni. Mezi tuto formu poskytování benefitů spadá například možnost používání služebního automobilu pro vlastní účely, zajišťování dopravy do zaměstnání či poskytování zaměstnaneckých akcií, apod.

3. Všem zaměstnancům

Do této skupiny spadají například různé protistresové programy, vzdělávací programy, péče o zdraví například v podobě zajištění lázeňského pobytu, či nabízení masáží zdarma, poskytování příspěvku na stravování v podobě stravenek, zajištění v nemoci, zajištění ve stáří, doprava do zaměstnání, poskytnutí ubytování apod.

Dle Armstronga (2007, s. 595) je hlavní rozdělení zaměstnaneckých zvýhodnění následující:

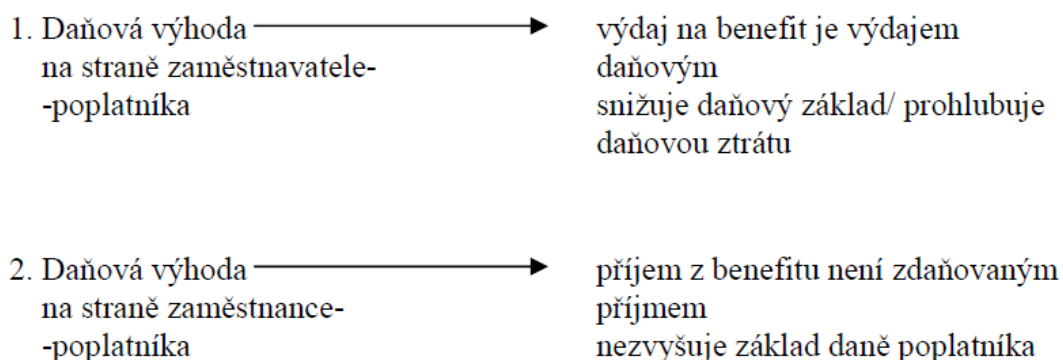
- **Penzijní systémy** – jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnanecký benefit.
- **Osobní jistoty** – jedná se o posílení osobní jistoty zaměstnance. Do této kategorie spadá nemocenská, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění.
- **Finanční výpomoc** – Jako finanční výpomoc bychom označili půjčky, které nabízí zaměstnavatel zaměstnanci, nebo sociální výpomoci, které zaměstnanec nemusí splácet zpět společnosti, nebo se v této formě benefitů může jednat například o finanční výpomoc při koupi domu, slevy na zboží či produkty vyráběné daným podnikem apod.
- **Osobní potřeby** – V tomto hledisku se přihlíží na domácí povinnosti či jiné potřeby. Sem patří: dovolená na zotavenou, péče o děti, mateřská dovolená či jiné přerušení kariéry například z důvodu studia, různé formy poradenství apod.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty** - V poslední době stále častější zvýhodnění i přesto, že automobily jsou v dnešní době výrazněji zdaňovány.
- **Jiné výhody** – Do této skupiny spadají výhody, které zvyšují životní úroveň zaměstnance a jsou dotované organizací. Například příspěvek na stravování, na ošacení, úhrady telefonních nákladů, poskytnutí mobilních telefonů, apod.

Velmi důležité je také členění podle Ing. Ivana Macháčka, a to z hlediska daňové a odvodové výhodnosti, jelikož jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance je nezanedbatelný daňový dopad poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. V případě zaměstnavatele je možnost, že benefity budou hrazeny v rámci daňových nebo nedaňových výdajů, ze sociálního fondu tvořeného ze zisku po zdanění. Ze strany zaměstnance je možnost, že příjmy jsou nebo nejsou osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti a zároveň jsou zahrnovány nebo nezahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu výše pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Z hlediska tohoto členění tedy rozlišujeme zaměstnanecké benefity na mimořádně výhodné, které jsou jako daňově uznatelné náklady pro zaměstnavatele a zároveň u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. Druhým případem jsou benefity, které jsou částečně výhodné, to znamená, že je výhoda buď na straně zaměstnavatele, který si poskytnutím tohoto benefitu snižuje základ daně, nebo v opačném případě, kdy je daný benefit výhodný na straně zaměstnance, tudíž zaměstnanec nemá benefit vedený jako zdaňovaný příjem a tím se mu nezvyšuje základ daně poplatníka a jako třetí možnost je ta, kdy daný benefit nemá tyto daňové výhody ani na jedné straně.

Vladimír Pelc (2008, s. 22) ve své knize uvádí přehled daňových a odvodových výhod (2008), kde vysvětluje, jaká situace nastává v případě daňové výhody jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance.

Obrázek 3: Přehled daňových a odvodových výhod



Zdroj: zpracováno dle Pelc (2008, s. 22)

V následující tabulce je shrnut přehled daňového řešení vybraných zaměstnaneckých benefitů a jejich zahrnutí do vyměřovacího základu.

Tabulka 2: Přehled daňového řešení hlavních zaměstnaneckých

Plnění zaměstnavatele podnikatelské sféry	Zdanění u zaměstnance	Ve vyměřovacím základu	Daňový výdaj zaměstnavatele
Manažerské vozidlo k soukromým účelům	ANO	ANO	ANO
Nepeněžní plnění na zvyšování kvalifikace	NE	NE	NE
Stravenky jako nepeněžní plnění do limitu zaměstnavatele	NE	NE	ANO
Stravenky jako nepeněžní plnění nad limit zaměstnavatele	NE	NE	NE
Nepeněžní příspěvek na sportovní a kulturní vyžití	NE	NE	NE
Peněžní příspěvek na sportovní a kulturní vyžití	ANO	ANO	ANO
Příspěvek na penzijní a životní pojištění zaměstnance do 24 000 Kč	NE	NE	ANO
Příspěvek na penzijní a životní pojištění zaměstnance nad 24 000 Kč	ANO	ANO	ANO
Prodej výrobků a služeb za nižší ceny než obvyklé ceny	ANO	ANO	ANO
Nepeněžité dary do výše 2 000 Kč ročně	NE	NE	NE
Nepeněžité dary nad 2 000 Kč ročně	ANO	ANO	NE
Zvýhodněné půjčky	NE	NE	NE
Nenávratné půjčky - sociální výpomoc	NE	NE	NE

Zdroj: Zpracováno dle Macháček (2008)

2.4 Pružný systém zaměstnaneckých výhod

„Pružný systém zaměstnaneckých výhod (někdy se mu říká „cafeteria systém“) umožňuje pracovníkům si v rámci stanovených peněžních limitů vybrat svůj soubor výhod.“ (Armstrong, 2007, s. 596)

Definice, která je uváděna na internetovém portálu Business Vize zní následovně: *„Cafeteria systém je systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Je to vlastně takový „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně můžou utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel v něm předem stanoví výčet odměn i jejich cenu.“*

Zdroj: internetové stránky Businessvize.cz

Jedná se o jeden z nejpoblárnějších stylů poskytování benefitů. Výhoda oproti jiným formám spočívá v tom, že daný benefit si volí zaměstnanec sám podle své potřeby, podobně jako tomu bývá v jídelnách či na jídelním lístku v bufetech, odkud je tento pojem převzatý.

2.4.1 Výhody cafeteria systému

Cafeteria systém přináší hned řadu výhod. Jako první bych uvedla opět motivaci. Tento systém zvyšuje snahu zaměstnance uspět a tím nasbírat své body, které poté může utratit v tomto systému dle vlastního výběru. Jako motivační nástroj v tomto případě jsou nabízené produkty či zážitky. Důležité ovšem je to, aby bodové nastavení bylo dosažitelné pro každého zaměstnance, v opačném případě klesá motivace a zaměstnanci neprojeví takovou snahu.

Dále lze tento způsob odměňování použít jako nástroj na snížení fluktuace, tedy zamezit tak změnám počtu osob v organizaci a jejich přemístování. To poté vede ke snižování nákladů, jelikož hledání nových zaměstnanců je velice finančně a i časově náročné.

Mezi další výhody patří například zvyšování konkurenceschopnosti, kterou tento systém přináší. Je známo, že pokud tento způsob odměňování zavádí firma, pravděpodobně se bude jednat o firmu vyspělou, která na prvním místě dbá o své zaměstnance a snaží se jim zaručit spokojenost. Tato fakta můžou vést k tomu, že jedinec, který hledá nové zaměstnání, zvolí právě tu firmu, která své zaměstnanecké benefity nabízí právě formou cafeteria systému.

2.5 Zaměstnanecké benefity poskytované v současné době

V dnešní době téměř každý zaměstnanec, jehož pozice je ve firmě větších rozměrů, očekává rozmanitou nabídku poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Je to z toho důvodu, že na trhu je velké množství konkurenčních firem, a tak je důležité, aby daná organizace o svého zaměstnance pečovala a poskytovala mu taková zvýhodnění, aby neměl tendence měnit svého zaměstnavatele a tak neodcházel ke konkurenci.

Z hlediska častých výzkumů je dokázáno, že širší spektrum benefitů obdrží zaměstnanec spíše ve větších firmách, než v malých podnicích. To samé platí o pražských a mimopražských organizacích. V Praze zaměstnavatel nabízí pestřejší škálu odměn, než-li ve firmách, které se nacházejí mimo Prahu.

V následující tabulce přiblížím zaměstnanecké benefity v současné době a jak rostlo, nebo naopak klesalo množství firem, které je poskytuje.

Tabulka 3: Poskytované benefity v současné době

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	87 %	89 %
Vzdělávání	70 %	78 %	82 %	85 %	81 %
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %	78 %
Pitný režim	71 %	79 %	71 %	82 %	75 %
Stravenky	75 %	68 %	81 %	82 %	74 %
Služební automobil	75 %	80 %	75 %	76 %	74 %
Věcné dary, jednorázové příspěvky	57 %	64 %	64 %	71 %	68 %
Příspěvek na penzijní připojištění	60 %	71 %	74 %	68 %	68 %
Příspěvek na životní připojištění	39 %	54 %	43 %	53 %	49 %
Sport	33 %	32 %	39 %	40 %	42 %
13. plat	32 %	37 %	37 %	39 %	39 %

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Zdraví (vitaminy, rehabilitace atd)	24 %	31 %	35 %	36 %	39 %
Kultura	29 %	28 %	33 %	41 %	35 %
Zaměstnanecké půjčky	31 %	32 %	36 %	38 %	34 %
Očkování proti chřipce	24 %	28 %	25 %	35 %	27 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	28 %	32 %	27 %
Dny volna (sick day)	-	-	-	30%	25 %
Flexi poukázky	14 %	13 %	12 %	24 %	26 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	22 %	20 %

Zdroj: internetové stránky Finančních novin - průzkum ING Pojišťovny

Podle pravidelného průzkumu ING pojišťovny a svazu průmyslu a dopravy ČR si lze povšimnout, že 41 % společností na území České republiky zaznamenalo v posledním roce zlepšení z hlediska ekonomické situace. Všechna tato zlepšení se vyskytují především díky poskytovaným benefitům, které jsou rok od roku propracovanější a více nabízené. Mezi trendy dnešní doby patří tedy nabírání nových zaměstnanců, zvyšování jejich mzdy a bohaté poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Na předních příčkách zaměstnaneckých benefitů se objevuje poskytování mobilního telefonu (poskytuje jej 89 % společností), umožnění dalšího vzdělání či osobního rozvoje (81 % společností), příspěvek na penzi lze obdržet u 68 % společností a příspěvek na životní pojištění poskytuje téměř polovina společností, přesněji 49 %.

Z hlediska největšího posílení rozšířenosti benefitů od roku 2010 je benefit formou vzdělávání a jednorázové odměny (o 11 %), příspěvek na životní pojištění (posílení o 10 %). Naopak pokles byl zaznamenán u stravenek, kdy v loňském roce byly poskytovány u 82 % společností, zatímco letos se objevují už jen u 74 %.

3. Praktická část

V této části bakalářské práce se budu zabývat propojením úrovně motivace a poskytovaných benefitů pomocí dotazníkového šetření, které bude provedeno v dceřiné společnosti skupiny Veolia Česká republika 1. SčV, a. s. Nejprve bude charakterizován profil společnosti Veolia Česká republika, uvedeny základní údaje, činnosti, vlastnická struktura, pole působnosti, nadační fond této společnosti a dále charakterizují konkrétní skupinu, této nadnárodní firmy, 1.SčV, a. s. a zaměřím se na benefity, které poskytuje.

V další části rozeberu a následně vyhodnotím dotazníkové šetření, ve kterém zaměstnanci zhodnotí, mimo jiné, zda jsou spokojeni s daným benefičním programem, nebo jaký by naopak preferovali, či jaké benefity nevyužívají.

3.1 Profil společnosti Veolia

3.1.1 Veolia ve světě

Veolia, a. s. je firma s bohatou historií a velkou působností jak na českém vodohospodářském trhu, tak i po celém světě. Tato firma je součástí světové skupiny Veolia Environnement, která se řadí mezi nejvýznamnější poskytovatele služeb po celém světě, týkající se životního prostředí. Od roku 2014 se název firmy změnil z Veolia Environnement pouze na Veolia. Vedle vodohospodářských činností se Veolia realizuje i z hlediska energetiky (Veolia Energie, v ČR pod názvem Dalkia) a odpadového hospodářství (Veolia Environmentální služby). K roku 2013 tato firma uvádí celkový obrat z hlediska světového měřítka ve výši 22,3 miliardy eur za všechny obchodní aktivity, z toho jsou ve výši 10,2 miliard eur pouze vodohospodářské aktivity. Počet zaměstnanců k tomuto roku vystoupal na 202 800 po celém světě.

Obrázek 4: Logo organizace



Zdroj: Internetové stránky společnosti Veolia

3.1.2 Veolia v České republice

Veolia Česká republika vznikla dnem zápisu do obchodního rejstříku 6. srpna 1996 jako akciová společnost Veolia Česká republika se sídlem v Praze, Na Florenci 2116/15. Identifikační číslo společnosti, které je vedeno v obchodním rejstříku, je 49241214. Původní název této organizace byl Veolia Voda Česká republika, a. s., dne 18. 02. 2015 byl název přepsán pouze na Veolia Česká republika, a. s.

Veolia Česká republika, a. s. spolu se svými dceřinými společnostmi působí na trhu jako přední dodavatel služeb na českém vodohospodářském trhu a po více než 150 - ti letech získávaných zkušeností v tomto oboru má možnost předávat znalosti dál. Z tohoto důvodu poskytuje svým dceřiným společnostem „know-how“ a podílí se tak na vývoji tohoto odvětví.

Tato společnost má velké zaměření z hlediska poskytovaných služeb. Mezi hlavní činnosti patří výroba pitné vody, odvádění a čištění odpadních vod a dalo by se říct, že se jedná o předního dodavatele pitné vody na tomto trhu. V podstatě poskytuje městům a obcím komplexní služby spojené s úpravou a distribucí pitné vody a s odváděním a čištěním odpadních vod.

Data k roku 2013

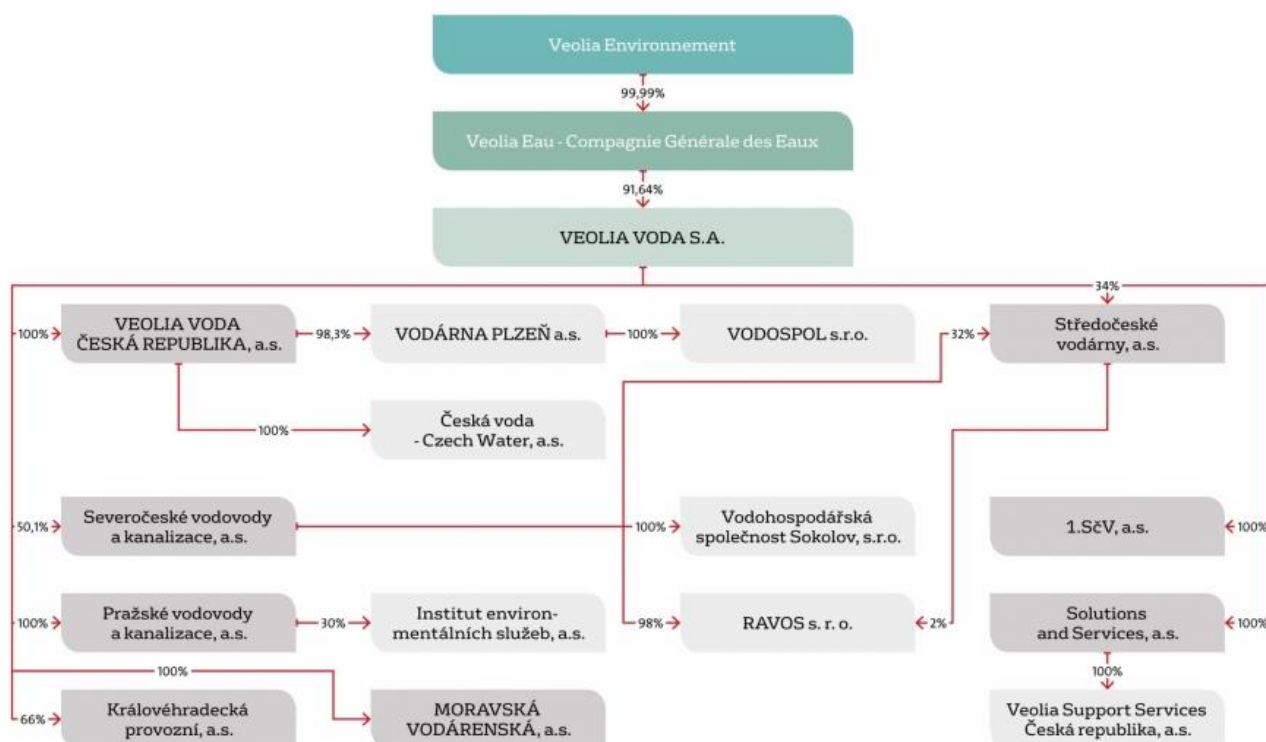
- z hlediska vodohospodářské aktivity ve světě

Roční obrat	10,2 miliard eur
Obyvatelé zásobovaní pitnou vodou	94 milionů
Obyvatelé připojení na kanalizaci	62 milionů
Provozované úpravní pitné vody	4532
Provozované čistírny odpadních vod	3442

- z hlediska vodohospodářské aktivity v ČR

Roční obrat	15,9 miliard Kč
Počet zaměstnanců	5 124
Obyvatelé zásobovaní pitnou vodou	3,7 milionů
Obyvatelé připojení na kanalizaci	3,2 milionů
Počet partnerů z řad měst a obcí	1150
Počet průmyslových partnerů	27
Počet provozovaných upraven vody	164
Počet čistíček odpadních vod	412

Obrázek 5: Vlastnická struktura



Zdroj: Internetové stránky společnosti Veolia

Grafické zobrazení nám poukazuje na vlastnické rozdělení této organizace. Můžeme zde vidět, že vše začíná u nadnárodní firmy Veolia Environnement, pod kterou spadá francouzská divize Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux s podílným právem 99,99%. Vlastnické rozdělení dále přechází k Veolia Voda S. A. s podílem 91,64% a dělí se na Veolia Voda Česká republika, a. s., Pražské vodovody a kanalizace, a. s., Moravskou Vodárenskou, a. s., 1. SčV, a. s., Královéhradeckou provozní, Severočeské vodovody a kanalizace, Středočeské vodárny, a.s. a v poslední řadě Solution and Services, a. s., pod které spadá Veolia Support Services Česká republika, a. s.

3.1.3 Nadační fond Veolia

Firemní Nadační fond Veolia byl založen společností Veolia Voda Česká republika dne 30. dubna roku 2003.

Hlavní účel:

- Šíření informací v oblasti životního prostředí
- Podpora výchovy a vzdělání dětí a mládeže
- Podpora výběru a přípravy projektů zaměřených na tvorbu a ochranu životního prostředí
- Podpora a organizování vzdělávacích akcí a setkávání odborníků
- Podpora sociálních projektů
- Podpora projektů týkajících se dobrovolnictví

3.1.3.1 Minigranty

Minigranty se v roce 2011 staly klíčovým programem celého Nadačního fondu Veolia. Společnosti skupiny Veolia Environnement v ČR poskytly pomocí minigrantů více než 7 milionů Kč v letech 2008 až 2011. To vedlo k realizaci 267 projektů, které souvisejí s dobrovolnickou činností. Tento program, který je založený na vzájemné spolupráci skupiny Veolia Environnement a jejich zaměstnanců má velký potenciál. Dochází k tomu, že zaměstnanci právě této zmiňované organizace ve svém volném čase pomáhají ve prospěch prostředí a komunity.

Mezi hlavní programy, které tento nadační fond realizuje, patří například Voda pro Afriku. Ten spočívá v tom, že výtěžek z prodeje unikátních designových karaf na vodu z křišťálového skla je určen na financování projektů, které podporují vodní zdroje v Etiopii. Finální výtěžek z první edice karaf dosáhl částky 450 tisíc Kč a byl využit na stavby a opravy vodních zdrojů ve školách, výtěžek z druhé edice karaf se vyšplhal na částku 385 tisíc Kč a posloužil k opravě vodního vrtu v etiopské vesnici.

Jako další z nadačních programů, který mě velmi oslovila, je národní kampaň „Clean Up the World“, v překladu „Uklidme svět“. Smysl spočívá v tom, že se organizace snaží přimět lidi k aktivnímu zájmu o stav našeho životního prostředí. Díky tomuto přesvědčení se organizují skupiny lidí po celém světě a uklízí například černé skládky, parky, cesty, břehy řek atd. V ČR se tato akce koná dvakrát do roka a to na jaře a na podzim a každoročně se do ní zapojují tisíce dobrovolníků.

Hlavní přínos této akce spočívá v tom, že u každého jednotlivce se probudí odpovědnost za stav našeho společného životního prostředí. Větší význam má pak tato činnost u výchovy dětí, které zpětně působí na své rodiče. Z hlediska počtu účastníků na této kampani se v roce 2011 zapojilo 210 organizací z České republiky a celkem 17 600 lidí, z toho dvě třetiny děti.

Mezi další projekty, o které se zaslouhuje Nadační fond Veolia, patří například program „Vraťme přírodě, co jí patří“, Sbírkový projekt „Pomozte dětem“, či poskytování darů do domovů pro osoby se zdravotním postižením a dětských domovů.

3.2 Profil společnosti 1. SČV, a. s.

Tato dceřiná společnost vznikla 25. července 1993 jako akciová společnost s působností v okresech Příbram, Sedlčany, Mníšek pod Brdy, Praha západ a Praha východ. Mezi hlavní činnosti patří výroba a distribuce pitné vody, odvádění a čištění odpadních vod, provádění stavebních děl a poskytování služeb v oblasti vodního hospodářství. Společnost zajišťuje služby spojené s výrobou a dodáním pitné vody pro celkem 94 224 obyvatel ve výše vyjmenovaných okresech. K uskutečnění těchto služeb využívá celkem 14 úpraven pitných vod, z toho 6 úpraven slouží k desinfekci povrchové vody a ve zbylých 8 střediskách dochází k úpravám podzemní vody.

V roce 2013 tato společnost dosáhla ročního obrátu 408 milionů Kč a hospodářský výsledek byl po zdanění přes 20 milionů Kč.

3.2.1 Současný systém zaměstnaneckých benefitů - 1. SČV, a. s.

V této kapitole rozeberu zaměstnanecké benefity, které společnost 1. SČV, a. s. poskytuje svým zaměstnancům. Jak jsem již uvedla výše, vhodná volba benefičního programu pro zaměstnance je velmi důležitá a rozhodně by se neměla podceňovat, jelikož vede k vyšší motivaci lidského kapitálu v dané organizaci a ten po této správně zvolené stimulaci zpravidla odvádí lepší práci a nemá tendence častěji nebo vůbec měnit zaměstnání, což vede k nižší fluktuace zaměstnanců, která sebou přináší velké náklady pro organizace.

Přehled poskytovaných výhod a benefitů

3.2.1.1 Příspěvek na stravování

Zaměstnanci v této firmě mají umožněno ve všech směnách stravování tak, jak je to dané zákonem. Výjimkou jsou zaměstnanci, kteří jsou vyslaní na služební cestu. Tato situace je upravena zákonem č. 119/92 Sb. Zaměstnavatel hradí z ceny jednoho hlavního jídla 55%. Hodnota stravenky pro rok 2014 je 100,-Kč, jedná se tedy o 55,- Kč z této ceny.

Z hlediska pitného režimu je v kolektivní smlouvě stanoveno, že v případě, kdy je venkovní teplota +4 stupně Celsia a méně, zaměstnavatel poskytne zaměstnancům teplé nápoje, případně polévku v minimální ceně 20,- Kč/den. V opačném případě, kdy zaměstnanec pracuje v 28 stupních Celsia a více, zaměstnavatel má povinnost poskytnout na pracovišti minimální množství 2 litrů na den.

3.2.1.2 Příspěvky na penzijní a životní pojištění

Tento benefit se ve firmě 1. SČV, a. s. poskytuje ke zvýšení stabilizace zaměstnanců a posílení programu sociální politiky. Základní podmínkou pro získání tohoto benefitu je sepsání a uzavření smlouvy o penzijním připojištění zaměstnance s penzijním fondem dle vlastního výběru zaměstnance a uzavření této smlouvy s pojišťovnou Kooperativa. Každý zaměstnanec, který takto uzavře smlouvu na penzijní připojištění s příspěvkem zaměstnavatele, si nově může libovolnou část převést do exkluzivního životního pojištění Veolia. Minimální běžné měsíční pojistné je 400,- Kč. Součet příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění musí být stejný jako současná výše příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění.

Výše se odvíjí podle měsíční mzdy včetně prémie a je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 4: Výše příspěvků zaměstnavatele

Měsíční mzda s prémie	Výše příspěvku zaměstnavatele
Do 14.000	350
14 001 – 16 000	400
16 001 – 17 000	450
17 001 – 19 000	500
19 001 – 20 000	550
20 001 – 22 000	600
22 001 – 24 000	650
24 001 – 26 000	700
26 001 – 27 000	750
27 001 – 29 000	800
29 001 – 30 000	850
30 001 – 33 000	900
33 001 – 36 000	950
36 001 – 38 000	1 000
38 001 – 40 000	1 100
40 001 – 45 000	1 200
45 001 – 50 000	1 300
50 001 a více	1 500

Zdroj: Kolektivní smlouva

3.2.1.3 Odměny životních výročí

Odměny životních výročí jsou poskytovány zaměstnancům, kteří uzavřeli smlouvu na hlavní pracovní poměr a zároveň je jejich působení ve firmě minimálně 5 let nepřetržité činnosti. Přiznání a výše odměny se odvíjí od pracovních zásluh a na délce působení v organizaci.

- **Při trvání nepřetržitého pracovního poměru 5 – 10 let u společnosti**
 - Jubileum 50 let věku 5.000,- Kč
 - Jubileum 55 let věku 3.000,- Kč
(následně v pětiletých cyklech)
 - První odchod do důchodu 5.000,- Kč
- **Při trvání nepřetržitého pracovního poměru nad 10 let u společnosti**
 - Jubileum 50 let věku 6.000,- Kč
 - Jubileum 55 let věku 4.000,- Kč
(následně v pětiletých cyklech)
 - První odchod do důchodu 6.000,- Kč
(starobní nebo invalidní důchod)

3.2.1.4 Nárůst mzdových prostředků

Tento benefit, který je velmi důležitý pro dlouhodobé udržení zaměstnanců stanovuje to, že přírůstek průměrných mezd u všech kategorií zaměstnanců mimo zaměstnanců, kteří mají uzavřenou smlouvu manažerského charakteru, bude v roce 2014 ve výši 1 % průměrné mzdy a jedná se o celoplošný nárůst. Pro zaměstnance, kteří mají individuální mzdové a pracovní podmínky, bude navýšení nejméně 1 % z průměrné výše smluvních mezd. Do této skupiny patří zaměstnanci na pozici – ředitelé, manažeři, vedoucí středisek/oddělení.

3.2.1.5 Odměny dárcům krve

Zaměstnanci, kteří získají v daném roce plaketu prof. MUDr. Jana Jánského a toto písemně doloží, mají nárok na peněžitou odměnu. Výše odměny se odvíjí od množství bezpříspěvkových odběrů a je rozdělena následovně.

- Bronzová plaketa (udělena za 10 bezpříspěvkových odběrů) 1.000,- Kč
- Stříbrná plaketa (udělena za 20 bezpříspěvkových odběrů) 2.000,- Kč
- Zlatá plaketa (udělena za 30 bezpříspěvkových odběrů) 3.000,- Kč

3.2.1.6 Půjčky

Půjčky se poskytují zejména na bytové účely pro překlenutí tíživé finanční situace a čerpají se ze sociálního fondu, kam se opět tyto půjčky splácí. Zaměstnavatel pro poskytnutí půjčky musí předat manažerovi personálního útvaru žádost o půjčku a uvést důvod a účel půjčky. Výše půjčky se stanovuje individuálně., nejvýše však 100.000,- Kč. Přednostně se půjčky poskytují zaměstnancům, které poskytla živelná pohroma, či těm, kteří bydlí ve stísněných podmínkách s malými dětmi. Doba, po kterou musí zaměstnanec splatit půjčku je omezena na dobu 60 - ti měsíců.

3.2.1.7 Sociální výpomoci

Společnost 1. SčV, a. s. rozlišuje dva typy sociální výpomoci, jedná se sociální výpomoc vratnou a nevratnou.

V prvním případě bych uvedla jednorázovou výpomoc, která je ze strany zaměstnance nevratná a zaměstnavatel ji poskytuje ze sociálních nákladů. Tento benefit je poskytován zaměstnancům popř. nejbližším pozůstalým v mimořádně závažné situaci a při řešení složitých neočekávaných sociálních situacích. Sociální výpomoc může v některých případech činit až 15.000,- Kč. Důvody k žádání o tento benefit je například živelná pohroma, nebo pro pozůstalé v případě úmrtí zaměstnance.

V druhém případě, sociální bezúročná výpomoc nevratná, sahá do maximální částky 20.000,- Kč a slouží k překlenutí tíživé finanční situace. Tuto formu společnost poskytuje buď ve formě hotovosti, anebo ve formě převodu na účet zaměstnance, či třetí osoby. Těchto výpomocí nelze poskytovat více najednou, to znamená, že v případě poskytnutí druhé výpomoci, musí být zcela splacena výpomoc předchozí.

3.2.1.8 Příspěvek na sport, masáže a rehabilitace

Tato forma benefitu se poskytuje například jako příspěvek na vstupenky do bazénu v hodnotě 400,- Kč na čtvrtletí nebo příspěvek na masáže, rehabilitace, návštěvu solné jeskyně, vstupenky a permanentky na cvičení či jiné sportovní využití ve stejné finanční výši. Poskytnutí zaměstnanci náleží po předložení faktury, která je adresovaná na 1. SčV, a. s.

3.2.1.9 Příspěvek na dětskou rekreaci

Příspěvek na dětskou rekreaci společnost poskytuje ve formě nefinančního plnění a je nejvýše v hodnotě 2.500,- Kč ročně na jedno dítě a v případě, jsou-li u zaměstnavatele zaměstnání oba rodiče, tento benefit může čerpat pouze jeden z nich. Počet dětí, na které zaměstnavatel přispívá oprávněnému zaměstnanci, není omezen. Příspěvek je určen pro rodiče, jež mají dítě/děti v letech od 3 let do konce povinné školní docházky včetně prázdnin a nadále po dobu soustavné přípravy na budoucí povolání, maximálně však do věku 18 – ti let.

3.2.1.10 Zájezdy organizované společností 1. SČV, a. s.

Ze sociálních nákladů tato organizace přispívá na domácí i zahraniční zájezdy, které organizuje ve spolupráci s odbory – přednostně se uskutečňují zájezdy rehabilitačního typu, například termální lázně atd. Tento příspěvek je v maximální výši 2.500,- Kč.

3.2.1.11 Zdravotní péče

Na žádost zaměstnance, který je starší 40 - ti let, zaměstnavatel na své náklady jedenkrát ročně zabezpečí zdravotní prohlídku, a to nad rámec povinných prohlídek, které jsou stanoveny zákonem.

Dále zaměstnavatel uhradí očkování proti klíšťové encefalitidě a chřipce v případě, nehradí-li to zdravotní pojišťovna. U zaměstnanců, kteří jsou zařazeni v kategorizaci prací, jež je vypsána v kolektivní smlouvě, zaměstnavatel uhradí též očkování proti Hepatitidě A.

3.2.1.12 Dovolená

Společnost 1. SČV, a. s. poskytuje svým zaměstnancům jeden týden dovolené navíc. S výměrou dovolené stanovené dle §213 odst. 1 zákoníku práce je to tedy dohromady pět týdnů dovolené.

Dodatková dovolená dále uvádí, že zaměstnancům, kteří pracují minimálně polovinu denní pracovní doby ve znečištěném prostředí, bude poskytnut další týden dovolené. Dohromady tedy šest týdnů.

3.2.1.13 Odstupné při rozvázání pracovního poměru

Zaměstnanec, se kterým společnost rozvazuje pracovní poměr výpovědí, nebo dohodou, má nárok na vyplacení odstupného, které bude zvýšené o násobky nad zákonem stanovenou úroveň, minimální výše je stanovena v následující tabulce.

Tabulka 5: Výše odstupného

Počet odpracovaných let	Násobky měsíční průměrné mzdy
5 – 10 let	1
10 – 15 let	2
15 – 20 let	3
Nad 20 let	4

Zdroj: Kolektivní smlouva

V případě, kdy dojde k dohodě o rozvázání pracovního poměru z důvodů uvedených v §52 zákoníku práce před uplynutím výpovědní lhůty, lze za každý uplynulý měsíc nevyužitě výpovědní lhůty vyplatit další odstupné ve výši průměrné mzdy.

3.3 Dotazníkové šetření

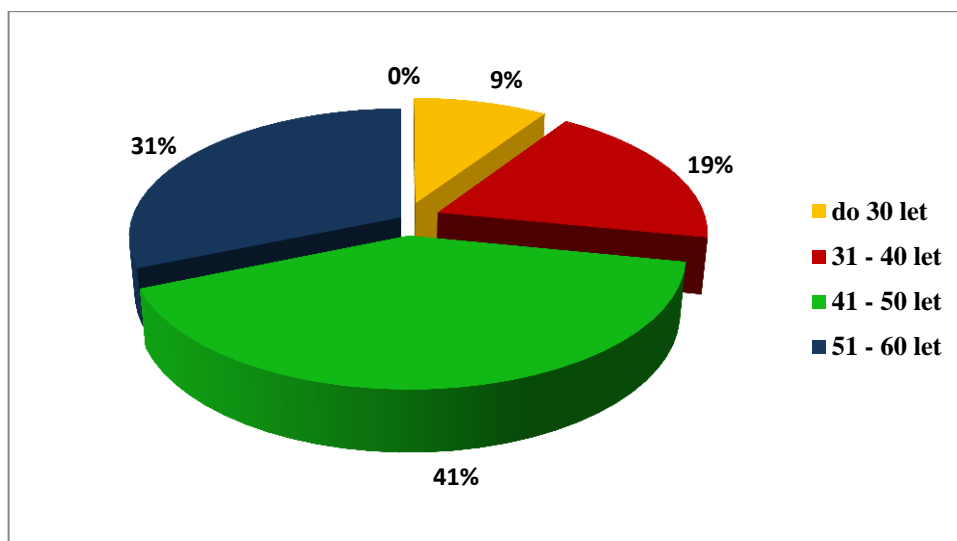
Pomocí anonymního dotazníku jsem provedla průzkum ve společnosti 1. SčV, a. s., který byl zaměřený na provázanost motivace a poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Dotazníky byly rozeslány prostřednictvím přímého internetového odkazu zaměstnancům této společnosti. Možnost vyplnění probíhala v měsíci březnu po dobu cca dvou týdnů. Za tuto dobu jsem obdržela 32 dotazníků. Dotazník se skládá z 20 otázek, z nichž byly 4 otázky otevřené a 16 otázek uzavřených. Průměrná doba, po kterou se dotazník vyplňoval, byla v rozmezí 10 – 30 min.

1. Otázka - Pohlaví

První otázka se týkala pohlaví respondentů. Dotazníkovému šetření se podrobilo celkem 32 respondentů, z nichž bylo 23 žen (72 %) a 9 mužů (28 %).

2. Otázka – Věkové kategorie

Graf 1: Věková kategorie

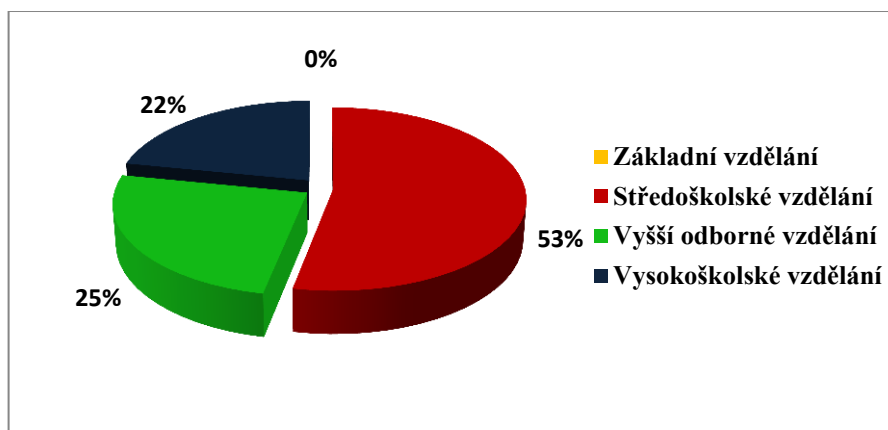


Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

Druhá otázka byla zaměřena na věkovou kategorii. Téměř polovina respondentů se pohybuje ve věkové kategorii mezi 41 – 50 lety, jedná se o 41 % dotazovaných. Druhá nejobsáhlejší skupina je v rozmezí 51 – 60 let a nachází se zde 31 % respondentů. V letech 31 – 40 je 19 % zaměstnanců a jako nejméně obsáhlá věková kategorie je kategorie do 30 let a zde se nachází pouze 9 % dotazovaných zaměstnanců. Zaměstnanci ve věkové kategorii nad 60 let mezi dotazovanými respondenty nejsou.

3. Otázka – Dosažené vzdělání

Graf 2: Dosažené vzdělání

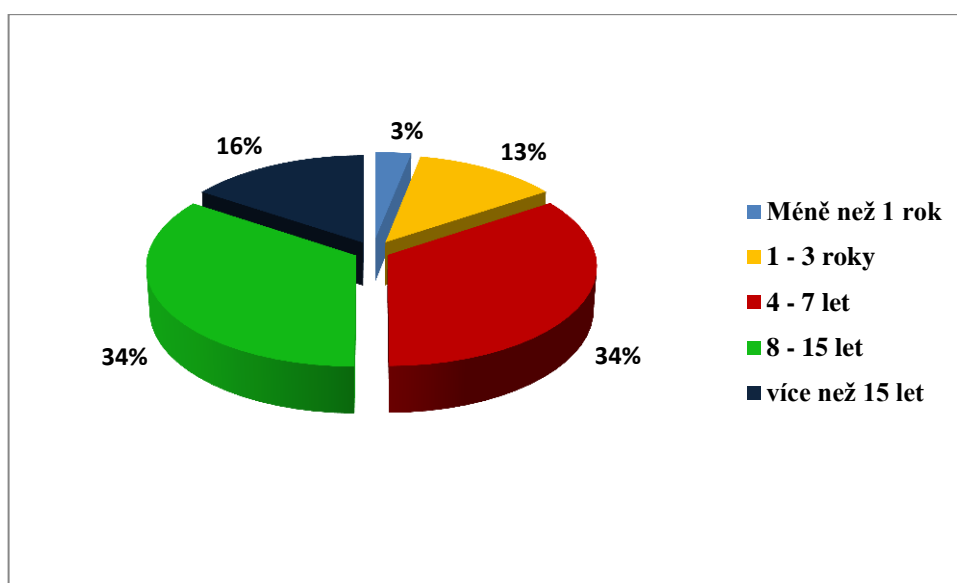


Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

Předmětem této otázky byla úroveň dosaženého vzdělání a na výběr byly čtyři odpovědi: Základní vzdělání, středoškolské vzdělání, vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání. Nejvyšší počet dotazovaných respondentů dosáhl středoškolského vzdělání a jedná se o 53 %, vyššího odborného vzdělání dosáhlo 25 %, vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je v této společnosti 22 % a z grafu je zřejmé, že žádný z respondentů svůj proces vzdělávání neukončil u základní úrovni.

4. Otázka – Jak dlouho působíte v této společnosti?

Graf 3: Délka působnosti ve společnosti



Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

Následující otázka se týkala délky působení ve společnosti. Na výběr bylo pět odpovědí – Méně než 1 rok, 1 – 3 roky, 4 – 7 let, 8 – 15 let a více než 15 let. Z grafu je patrné, že velká část respondentů působí ve společnosti poměrně dlouho. Z dotazovaných respondentů pracuje ve firmě 34 % v délce 8 – 15 let, stejně početná skupina zde působí 4 – 7 let, více než 15 let u této společnosti pracuje 16 % dotazovaných zaměstnanců, v rozmezí 1 – 3 let 13% respondentů a nejméně početná skupina zde působí do jednoho roku a jedná se o pouhých 3 %. Z této otázky tedy vyplynulo, že se zde nacházejí spíše zaměstnanci, kteří v této firmě působí déle.

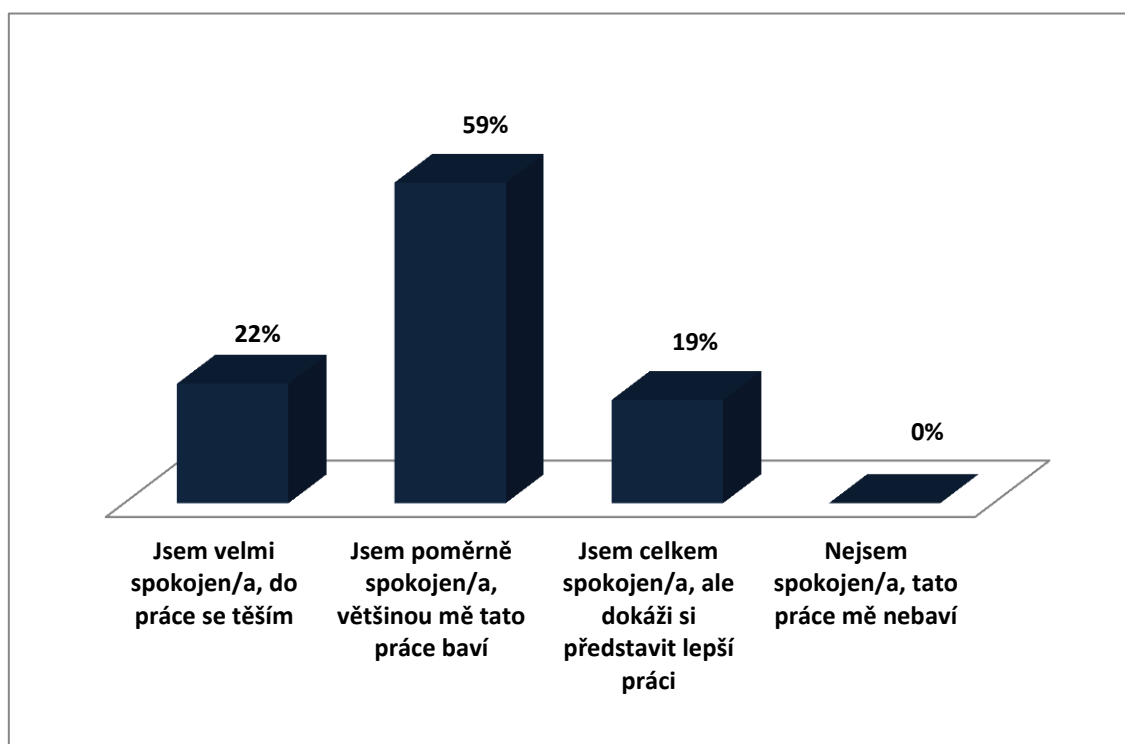
5. Otázka – Na jaké pozici pracujete?

V této otázce měli respondenti určit, zda jejich pozice ve firmě je manažerského nebo nemanagerského charakteru. Z dosažených výsledků plyne, že z 32 dotázaných respondentů je zde 7 zaměstnanců na manažerské pozici a zbylých 25 zaměstnanců na pozici nemanagerské.

6. Otázka – Jaký je Váš momentální vztah k práci?

V šesté otázce jsem se zajímala o současný vztah k práci, zdali je kladný a dotázaní zaměstnanci jsou v tomto zaměstnání spokojeni, nebo naopak, zda by raději své zaměstnání změnili.

Graf 4: Momentální vztah k práci



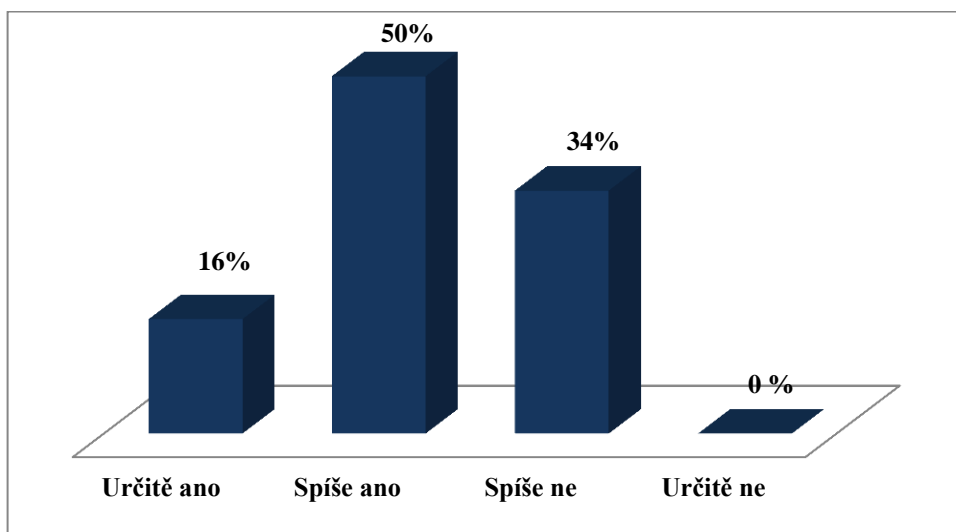
Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

Z dosažených výsledků je patrné, že většina (59 % respondentů) se do práce poměrně těší a nejčastěji tuto skupinu respondentů práce baví. Druhá, poměrně velmi početná skupina je ta, která je velmi spokojena a do práce se těší. Těchto respondentů je 22 %.

Respondenti, kteří jsou se současným zaměstnáním poměrně spokojeni, avšak by si dokázali představit lepší práci, je 19 %. A možnost, že jsou zcela nespokojeni, ne zvolil žádný z dotazovaných zaměstnanců.

7. Otázka – Myslíte si, že jste za Vaši práci náležitě finančně ohodnocen/a?

Graf 5: Spokojenost s finančním ohodnocením



Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

U této otázky byli respondenti požádáni, aby zodpověděli, zda si myslí, že jsou za svou práci náležitě finančně ohodnoceni. V grafickém zpracování tohoto výstupu je možné vidět, že celých 50 % dotázaných respondentů si myslí, že je za práci poměrně dobře finančně ohodnoceno. Druhá nejpočetnější skupina si spíše nemyslí, že je náležitě ohodnocena. Jedná se o 34 % respondentů. Zbýlých 16 % respondentů je zcela spokojeno s finančním ohodnocením.

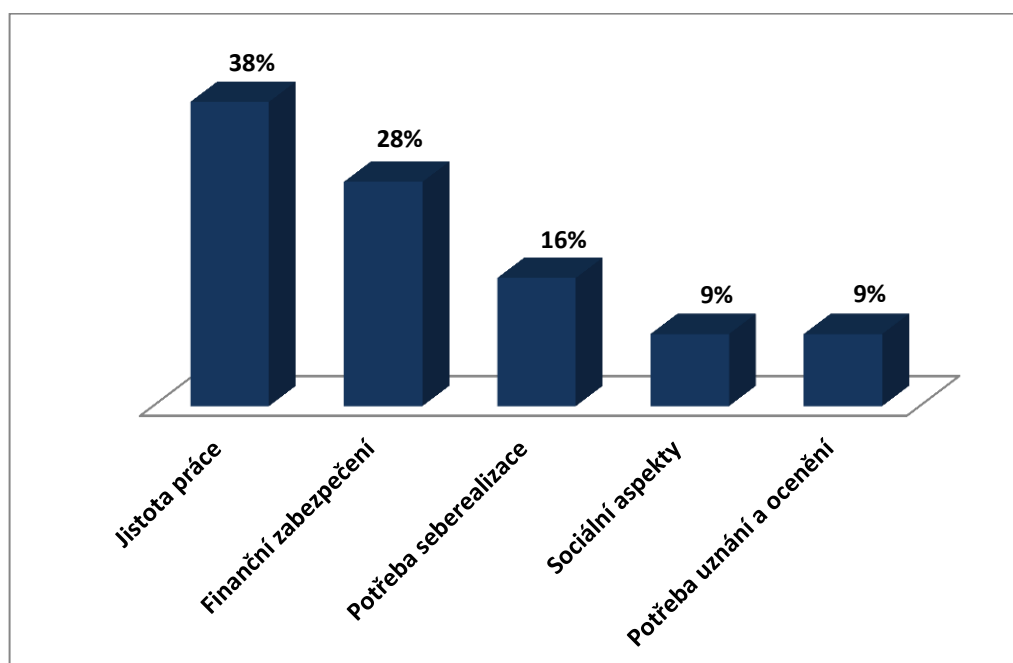
8. Otázka – Pokud nejste spokojeni s finančním ohodnocením, o kolik byste si procentuálně představoval/a více?

Osmá otázka souvisela s předchozí otázkou a platila pouze pro ty respondenty, kteří nejsou spokojeni s finančním ohodnocením, atak zde mohli uvést, o kolik procent by si představovali vyšší mzdu. Jednalo se o první otevřenou otázku a odpovědělo z celkem 32 respondentů 13 a procentuální navýšení mzdy se pohybovalo v rozmezí od 10 – 40 %. Přesněji 7 respondentů odpovědělo, že by se představovalo o 10 % vyšší mzdu, jeden respondent by si představoval o 15 % více, další 3 dotazovaní respondenti by si přáli o 20 % vyšší mzdu a poslední dvě odpovědi se týkaly navýšení o 25 a dokonce i 40 %.

9. Otázka – Co je podle Vás na Vaší práci nejdůležitější?

V této otázce respondenti volili, co je podle nich na jejich práci nejdůležitější. Otázka byla formulována na základě Maslowovy hierarchie potřeb, avšak upravena k tomuto tématu. Zde byla možná jedna odpověď a na výběr bylo z pěti odpovědí- finanční zabezpečení, jistota práce, sociální aspekty (dobré pracovní zázemí, příjemný pracovní kolektiv,...), potřeba uznání a ocenění (pochvala, spokojenost s vlastní profesionalitou,...), potřeba seberealizace (možnost postupovat výše, rozvíjet se) a v případě, že by pro respondenta byl nejdůležitější jiný aspekt, mohl ho uvést, avšak této možnosti nikdo nevyužil.

Graf 6: Nejdůležitější aspekty na práci

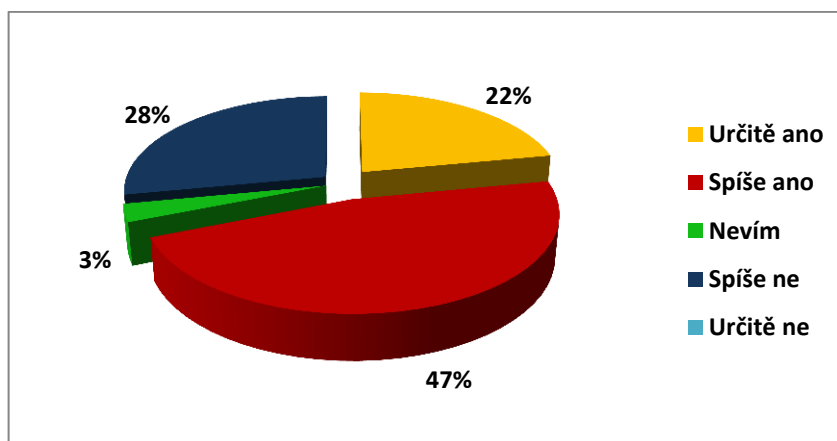


Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

Jak je patrné z grafu, pro 38 % respondentů je nejdůležitější jistota práce, jako druhý nejdůležitější aspekt zvolilo 28 % respondentů finanční zabezpečení, pro 16 % dotazovaných respondentů je na prvním místě potřeba seberealizace a potřeba uznání a ocenění je nejdůležitější pro 9 % dotazovaných, stejně jako sociální aspekty.

10. Otázka – Představuje pro Vás Vaše práce stres?

Graf 7: Stres v povolání



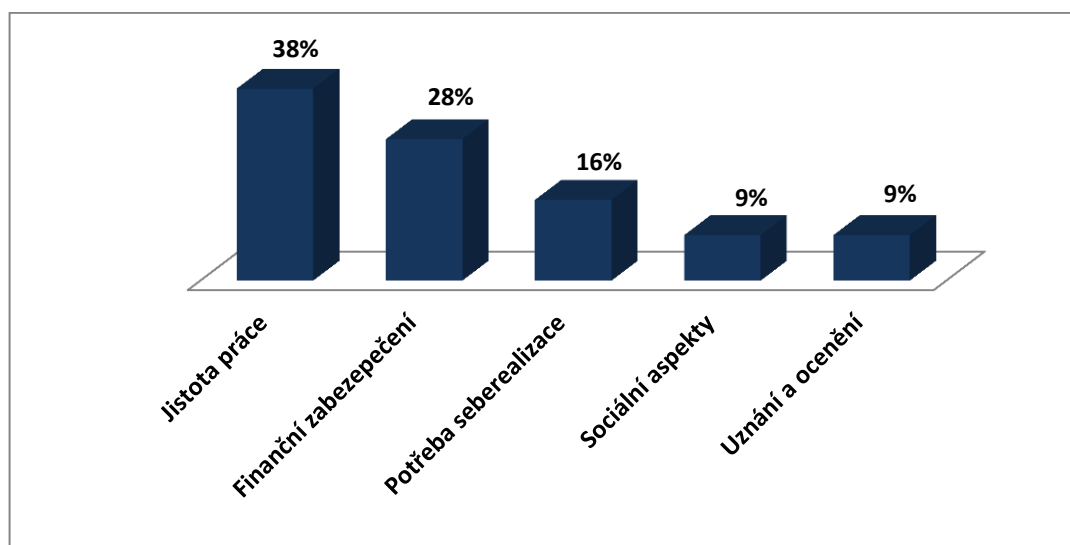
Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

Z této otázky vyplynulo, že pro téměř polovinu, přesněji 47 % respondentů, je jejich práce poměrně stresová, pro 28 % respondentů tato práce spíše není stresová, dalších 22 % dotazovaných uvedlo, že jejich práce je pro ně rozhodně stresová a zbylá 3 % respondentů zvolila odpověď „nevím“.

11. Otázka – Co ve své práci nejvíce postrádáte?

Stejně jako devátá otázka, i tato se opírá o Maslowovu hierarchii potřeb, avšak na rozdíl od předchozí otázky, tato otázka souvisí s tím, co zaměstnanci v této společnosti nejvíce postrádají. Odpovědi na výběr byly totožné u obou otázek a i zde byla možnost v případě nutnosti dopsat svou vlastní odpověď.

Graf 8: Postrádané aspekty



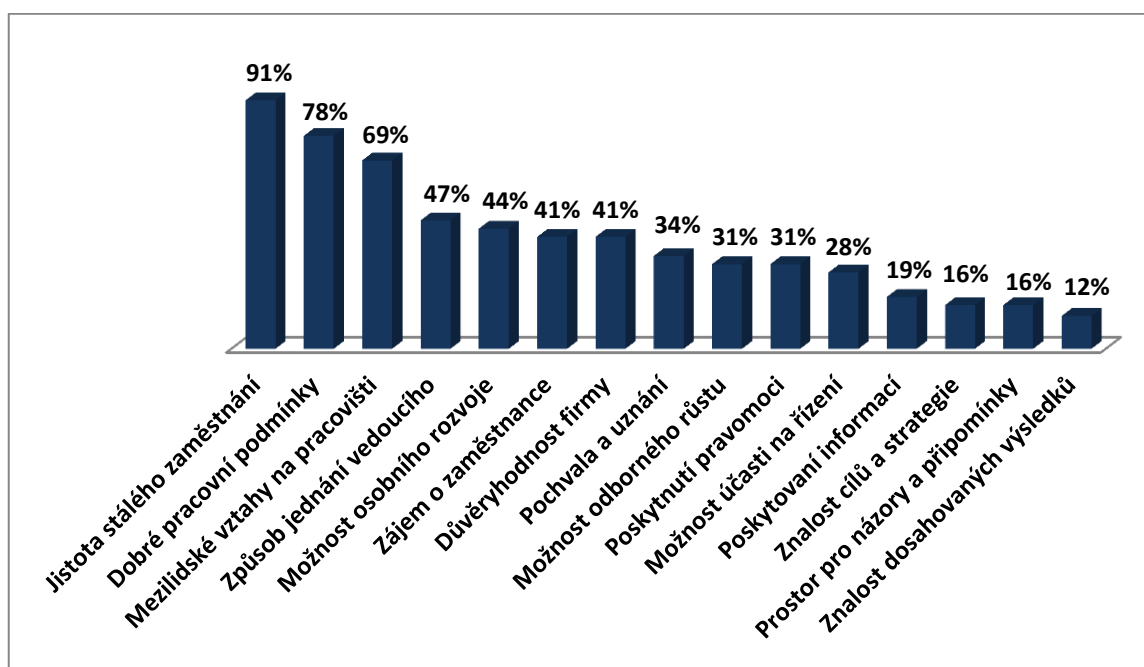
Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

Z možných odpovědí 38 % respondentů zvolilo jistotu práce, kterou nejvíce postrádají ve svém zaměstnání, o deset procent méně respondentů postrádá finanční zabezpečení. Potřeba seberealizace chybí 16 % dotazovaných a sociální aspekty, stejně jako potřebu uznání a ocenění zvolilo 9 % respondentů. Dva dotazovaní respondenti u této otázky dopisovali svou odpověď a uvedli, že nejvíce postrádají kolektivní spolupráci napříč společnostmi a dobré vztahy na pracovišti.

12. Otázka – Které z níže uvedených položek nejvíce působí na Vaši pracovní motivaci?

U této otázky byli dotazovaní respondenti požádáni, aby z níže vypsanych možností vybrali maximálně osm těch, které nejvíce působí na jejich pracovní motivaci. Na výběr byla jistota stálého zaměstnání, možnost odborného růstu, zájem o zaměstnance ze strany zaměstnavatele, způsob jednání vedoucího, znalost dosahovaných výsledků, pochvala a uznání, poskytnutí pravomocí a samostatnosti, mezilidské vztahy na pracovišti, znalost cílů a strategie firmy, dobré pracovní podmínky, poskytování informací o vykonávané práci, možnost účasti na řízení, osobní rozvoj a seberealizace, prostor pro sdělování názorů a připomínek a důvěryhodnost firmy.

Graf 9: Nejvíce motivující benefity



Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

Mezi nejvíce motivující faktory z této nabídky se jednoznačně řadí jistota stálého zaměstnání, kterou zvolilo mezi svých osm nejvíce motivujících položek 91 % dotazovaných zaměstnanců. Jako další velmi časté motivátory jsou dobré pracovní podmínky, což uvedlo 78 % respondentů a mezilidské vztahy na pracovišti, které uvedlo 69 % respondentů. 47 % zaměstnanců odpovědělo, že mezi jejich největší motivátory patří způsob jednání vedoucího a 44 % uvedlo možnost osobního rozvoje. Zájem o zaměstnance ze strany zaměstnavatele a důvěryhodnost firmy uvedl stejný počet respondentů, a to 41 %. Velmi podobně se umístila možnost odborného růstu, pochvala a uznání, poskytnutí pravomocí a možnost účasti na řízení. Tyto položky uvedlo cca 33 % respondentů a mezi další motivující položky patří znalost dosahovaných výsledků, znalost cílů a strategie firmy, poskytování informací o výkonu práce a prostor pro názory a připomínky.

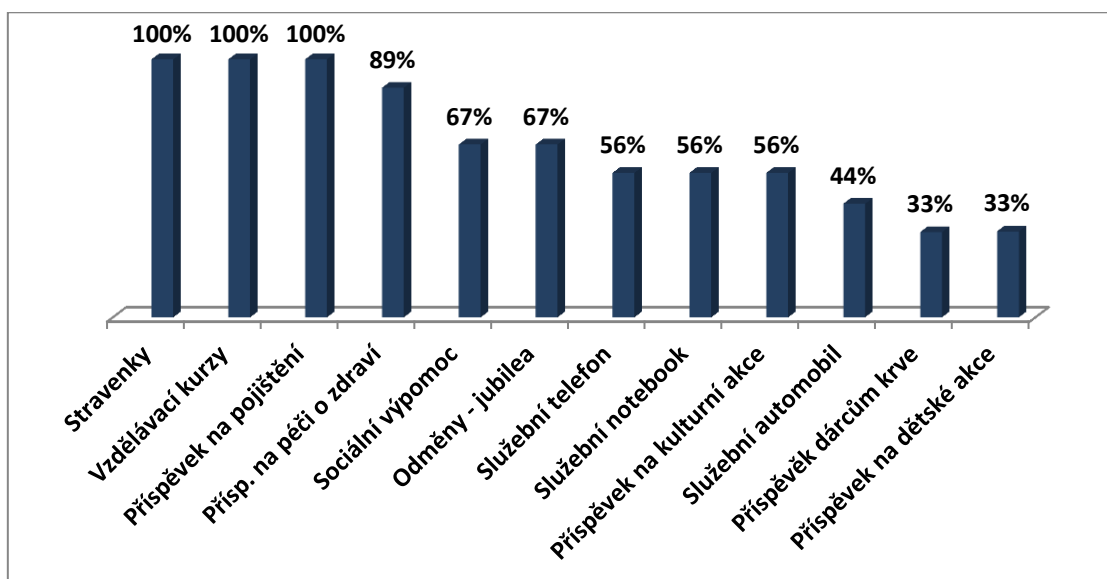
13. Otázka – Uveďte prosím 3 položky, které na Váš pracovní výkon působí negativně, tedy znepríjemňují Vám Vaše působení ve firmě.

Zde se jednalo o otevřenou otázku, tudíž respondenti museli tyto negativně působící položky vypsat. Jako nejčastější odpovědi se zde objevovaly špatné mezilidské vztahy a neochota spolupráce, což spolu velice úzce souvisí. Jako další velmi časté odpovědi, které uváděli téměř všichni respondenti, bylo nedostatečné poskytování informací, špatné pracovní prostředí, možnost osobního růstu a seberealizace, či stres a nadměrná vyčerpání. Mezi další odpovědi, které se již neobjevovaly tak často, ale i tak jsou velmi důležité, patří nespolehlivost vedení a ostatních spolupracovníků, nedostatečná pochvala a uznání, finanční ohodnocení, nedostatečné zaměření na cíl. Jiní si stěžují na sedavé zaměstnání a jeho jednotvárnost, nejistota zaměstnání, či způsoby, jak s nimi jednají vedoucí a nadřízení.

14. Otázka – Jaké benefity Vám společnost poskytuje?

V následujícím grafickém zpracování je uvedeno, jaké benefity tato společnost poskytuje svým zaměstnancům. Na svislé ose je znázorněn počet respondentů, kteří tento benefit dostávají a na vodorovné ose jsou tyto benefity vypsány. Zde bylo možné zvolit i všechny nabízené odpovědi. Některé benefity v této společnosti jsou diferencované, a tak nejsou nabízeny všem zaměstnancům. Jedná se například o služební automobil nebo notebook, tyto benefity jsou poskytovány pouze určitým skupinám zaměstnanců.

Graf 10: Poskytované benefity



Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

Z grafického znázornění je patrné, že 100% respondentů (32 respondentů) dostává stravenky, příspěvek na penzijní a životní pojištění a dále jim také zaměstnavatel poskytuje vzdělávací kurzy. Téměř většina dotazovaných uvedla, že jim je poskytován příspěvek na péči o zdraví (26 respondentů, 89 %). 67 % dotazovaných uvedlo, že mohou čerpat sociální výpomoc a odměny při životních výročích. Téměř polovina uvádí, že jim zaměstnavatel poskytuje služební telefon, notebook a příspěvek na kulturní akce (56 %). 44 % uvádí, že obdrželi služební automobil a 33 % respondentů uvádí příspěvek dárcům krve a příspěvek na dětské akce a jelikož tyto příspěvky se vyskytují v organizaci celoplošně, svědčí to spíše o špatné informovanosti zaměstnanců o poskytovaných benefitech.

15. Otázka – Jaké benefity ve Vaší firmě preferujete?

Tato otázka byla zaměřena na benefity z hlediska toho, jaké přesně zaměstnanci preferují. V první sloupci jsou rozepsané benefity, v druhém sloupci je počet respondentů, který zvolil daný benefit jako „velmi důležitý“, ve třetím sloupci této tabulky je označení benefitů jako „důležitý“ a v poslední sloupci je počet zaměstnanců, kteří konkrétní benefit označili jako „nedůležitý“.

Tabulka 6: Preferované benefity

	Velmi důležité	Důležité	Nedůležité
Stravenky	18	13	1
Služební telefon	8	12	4
Služební automobil	8	11	4
Služební notebook	7	9	8
Vzdělávací kurzy, kurzy pro osobní rozvoj	16	11	2
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	22	8	2
Příspěvek na sport, masáže, rehabilitace	6	15	8
Příspěvek na kulturní akce	1	15	11
Zájezdy organizované společnostmi (lázně,...)	0	14	13
Příspěvek na dětské akce a rekreace	1	14	13
Sociální výpomoc	9	12	6
Půjčka (bytové účely, zařízení bytu,...)	7	9	13
Odměny při životních a pracovních výročích	4	15	9
Příspěvek dárcům krve	2	8	15

Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

Z této tabulky vyplývá, že velmi důležitý pro zaměstnance je především příspěvek na penzijní a životní pojištění, stravenky a vzdělávací kurzy. Za důležité benefity označili mimo jiné příspěvek na kulturní akce, odměny při životních a pracovních výročích, příspěvek na dětské akce a rekreace a stravenky.

Na příspěvku dárčům krve, na kulturní akce, půjčkách a zájezdech organizovaných společností se vybraní zaměstnanci shodli a označili je jako nedůležité.

16. Otázka - Existuje nějaký zaměstnanecký benefit, který ve svém zaměstnání postrádáte?

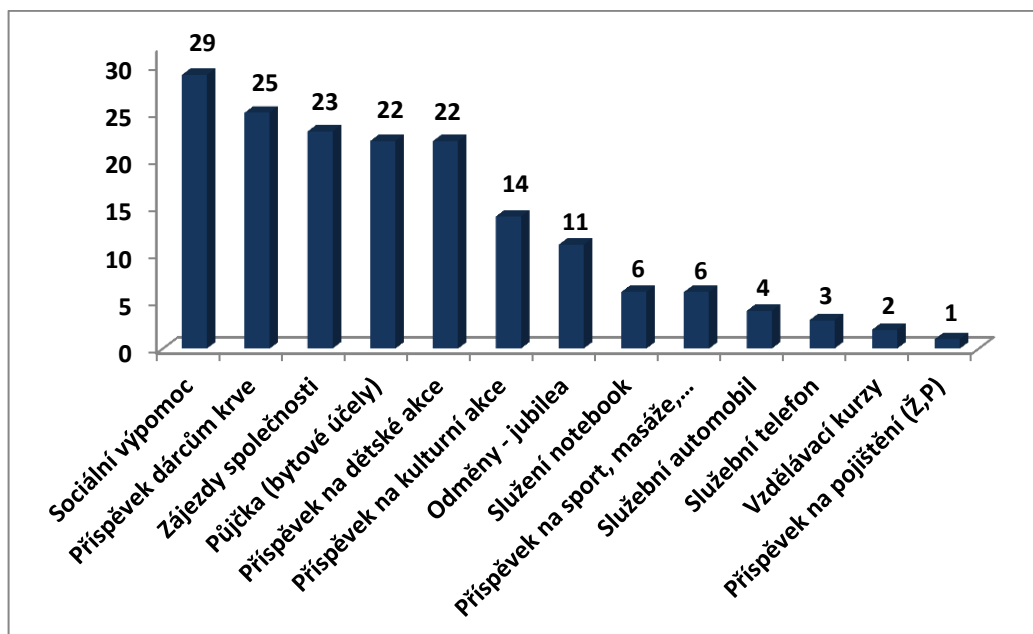
Otázka týkající se zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnanci postrádají, byla otevřená, a tak bylo nutné takováto zvýhodnění vypsát. Zaměstnanci uváděli tyto benefity:

- Kurzy anglického jazyka
- Vzdělávací kurzy
- Sleva na služby této společnosti
- Různé benefity, které stmelí pracovní kolektiv – pro lepší pracovní prostředí
- Odpočinkové a relaxační zájezdy.

17. Otázka – Existuje nějaký benefit, který Vám Váš zaměstnavatel poskytuje a Vy ho nevyžíváte, nebo jste ho nevyužil/a za poslední rok?

Předmětem této otázky byly benefity, které zaměstnavatel dotazovaným respondentům poskytuje, avšak zaměstnanci jej nevyžívají, anebo nevyužili za poslední rok. Na svislé ose tohoto grafu je počet respondentů a na vodorovné ose jsou vypsány konkrétní benefity.

Graf 11: Nevyužívané benefity

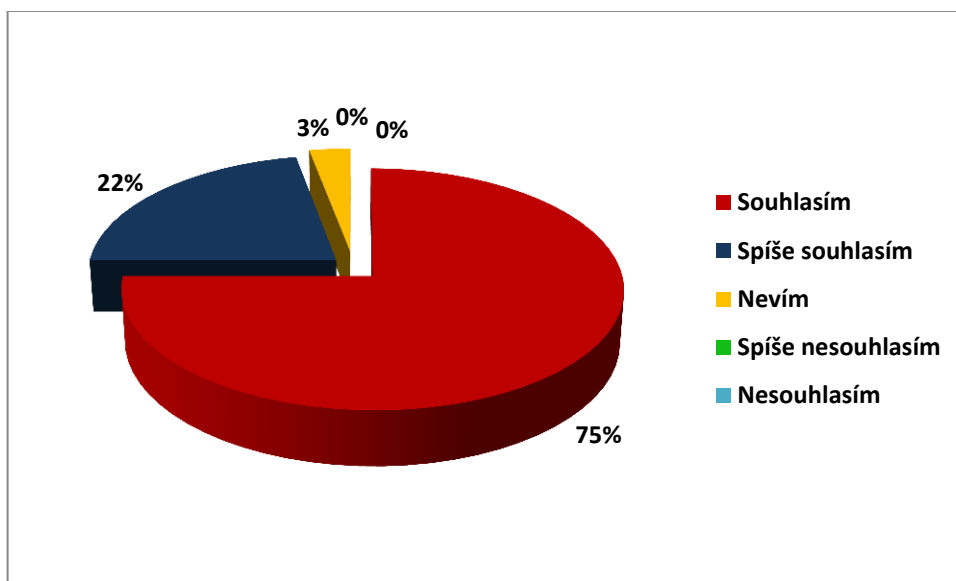


Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

Z tohoto grafu vyplývá, že 29 respondentů nevyužívá sociální výpomoc, která nabízí například nevratné půjčky, nebo různé finanční výpomoci. Dále 25 respondentů uvedlo, že nevyužívají příspěvek dárčům krve, ale to může pramenit z toho, že o tomto benefitu nejsou zaměstnanci zcela informováni, jak naznačuje otázka č. 14. Následně 23 respondentů odpovědělo, že nevyužívá zájezdy, které pořádá společnost. Sem spadají například různé relaxační a odpočinkové zájezdy, které jsou pro zaměstnance, kteří mají stresovou práci, velmi důležité. Naopak jako velmi využívané benefity uvádějí příspěvek na životní a penzijní pojištění, vzdělávací kurzy, odměny k životní a pracovním jubileím a služební telefon, automobil a notebook.

18. Otázka – Souhlasíte s tím, že zaměstnanecké benefity mohou motivovat k vyšší produktivitě práce?

Graf 12: Produktivita práce v souvislosti s motivací



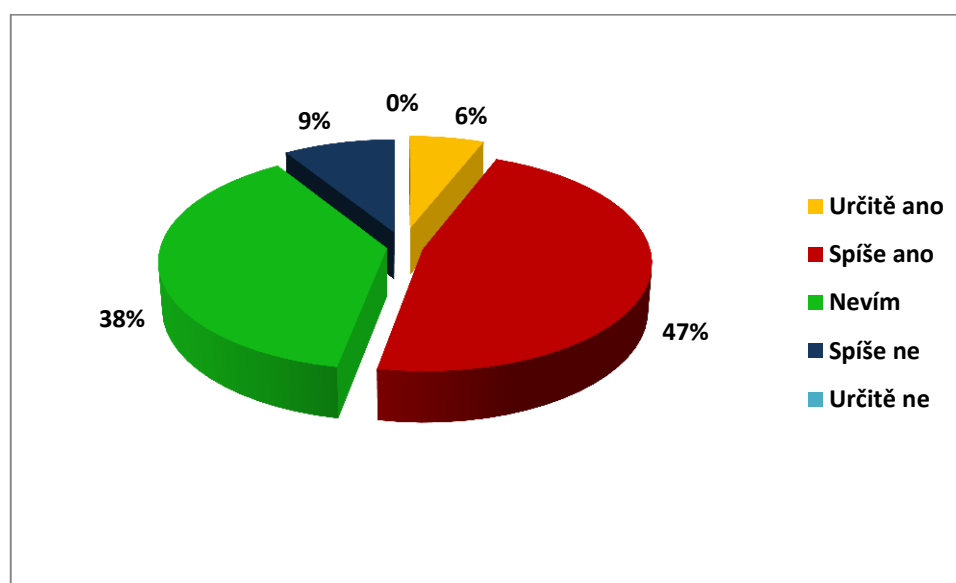
Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

U této otázky mě zajímal názor na provázanost motivace a zaměstnaneckých benefitů. Z grafu je patrné, že většina respondentů (75 %) souhlasí s tím, že zaměstnanecké benefity mohou motivovat k vyšší produktivitě práce, 22 % dotázaných spíše souhlasí s tímto výrokem a 3 % respondentů uvedla, že neví. To, že vybraní zaměstnanci nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí s tímto výrokem, neuvedl nikdo.

19. Otázka – Máte pocit, že jste ze strany zaměstnavatelů/vedoucích dostatečně motivován/a?

U předposlední otázky jsem se ptala na to, zda si zaměstnanci myslí, že jsou ze strany zaměstnavatelů/vedoucích dostatečně motivováni. V této otázce byla možná jedna odpověď, která je v grafickém znázornění v procentech.

Graf 13: Úroveň motivace



Zdroj: Dle vlastního zpracování na základě dat dosažených z dotazníkového šetření

Z hlediska dosažených odpovědí je patrné, že téměř polovina respondentů (47 %) má pocit, že je poměrně dostatečně motivována, 38 % vybraných zaměstnanců neví, 9 % tvrdí, že spíše není dostatečně motivována a 6 % zaměstnanců je zcela spokojena s motivací ze strany zaměstnavatelů/vedoucích.

20. Otázka – Co by podle Vás zaměstnavatel/nadřízený mohl změnit, aby to vedlo k Vaší větší motivovanosti?

Poslední 20. otázka byla otevřená, a tak se zaměstnanci mohli rozepsat o tom, co by si v daném zaměstnání u této společnosti představovali jinak – lépe, aby to vedlo k jejich větší spokojenosti.

Nejčastější odpovědí byla ta, že by se zaměstnavatel měl více zajímat o své zaměstnance, lépe s nimi jednat (týká se jak zaměstnavatelů, tak nadřízených), více informovat, komunikovat, chválit, důkladně oceňovat dobré pracovní výkony či spolupráci na projektech. Mnozí z dotazovaných respondentů by si představovali lepší finanční ohodnocení či navýšení platu formou odměn.

3.3.1 Vyhodnocení dotazníků z hlediska segmentů

Velmi zajímavé může být to, když se na výsledky dotazníkového šetření podíváme z hlediska různých segmentů. Jiné preference mají ženy na rozdíl od mužů a dále různé věkové kategorie, kdy mladší lidé mohou upřednostňovat například možnost osobního rozvoje a seberealizaci, zatímco starší lidé preferují spíše finanční zabezpečení a jistotu práce. Jako poslední rozdělení podle segmentů uvedu dělení podle pozice. To znamená, že se na výsledky dotazníkového šetření podívám z hlediska odpovědí od respondentů, kteří jsou na manažerské pozici a naopak na nemanadžerské pozici.

1) Segment – Ženy x muži

Z hlediska tohoto segmentu mě nejvíce zaujaly rozdíly u dvou otázek. U první otázky, co je pro respondenty na jejich práci nejdůležitější, ženy ze 48 % volily jistotu práce a z 22 % finanční zabezpečení. Pouze 12 % žen zvolilo, že je pro ně nejdůležitější seberealizace, tedy možnost postupovat výše. Po 9 % pak zvolily sociální aspekty a potřebu uznání a ocenění. Naopak ze strany mužů je nejdůležitější finanční zabezpečení, které uvedlo 44 % a pro 22 % mužů je nejdůležitější možnost seberealizace, což je dvojnásobek, než u žen. 11 % mužů uvedlo potřebu uznání a ocenění, stejně jako sociální aspekty a jistotu práce.

Druhá otázka, která se týkala toho, co ženy nejvíce postrádají ve svém povolání, byly nejčastější odpovědi právě sociální aspekty z 26 % a potřeba uznání a pochvala také z 26 %. Dále pak z 22 % žen volily finanční zabezpečení. U této otázky byla možnost dopsání vlastní odpovědi a zde dvě ženy uvedly, že ve svém zaměstnání postrádají kolektivní spolupráci napříč společnostmi a dobré vztahy na pracovišti. Muži ve svém zaměstnání jednoznačně postrádají jistotu práce, kterou odpovědělo 34 % respondentů a 23 % postrádá finanční zabezpečení a dalších 23 % by ocenili větší možnost seberealizace.

Z hlediska sociálních aspektů se vyjádřilo pouze 11 % mužů, to znamená, že zde vidíme velký rozdíl mezi těmito dvěma segmenty, jak naznačuje text výše, že ženy velmi apelují na sociálních aspektech.

2) Segment – podle věkové kategorie

a) Věková kategorie do 30 let

Tato část dotazovaných respondentů působí ve společnosti z 67 % v rozmezí 1 – 3 let a všichni jsou na pozici nemanážerského charakteru. Pro tuto skupinu jsou nejdůležitější tři faktory – možnost seberealizace, finanční zabezpečení a pracovní jistota a z hlediska toho, co ve své práci postrádají, se všichni shodli na možnosti seberealizace. Je tedy zřejmé, že pro lidi ve věkovém rozmezí do 30 let tento faktor hraje velmi zásadní roli. Z hlediska toho, co nejvíce působí na jejich pracovní motivaci, odpovědělo 100 % dotazovaných jistotu stálého zaměstnání, způsob jednání vedoucího a důvěryhodnost firmy. Z většiny (67 % respondentů) pak volili jako největší motivátor zájem o zaměstnance ze strany zaměstnavatele, poskytnutí pravomocí a samostatnosti, mezilidské vztahy, dobré pracovní podmínky a možnost osobního rozvoje a seberealizace. Mezi negativně působící faktory uvedli jako nejzásadnější mezilidské vztahy na pracovišti, možnost osobního rozvoje a seberealizace, nedostatek informací a stres. Ve svém zaměstnání postrádají vzdělávací kurzy, a to především výuku anglického jazyka.

b) Věková kategorie 31 – 40 let

Skupina v tomto věkovém rozsahu se skládá z 67 % žen a 33 % mužů. Celkově zde mají respondenti z 67 % dosažené vysokoškolské vzdělání a z 33 % svůj vzdělávací proces ukončili na střední škole. Více jak polovina dotazovaných v této věkové kategorii působí ve firmě 1. SČV, a. s. v rozmezí 4 – 7 let. U otázky, co je pro ně nejdůležitější na jejich práci, uvedli tři faktory. Jedná se o potřebu uznání a ocenění, potřebu seberealizace a jistotu práce. Zde se tedy liší to, že pro tyto respondenty je důležitější pochvala a uznání namísto finančního zabezpečení. Tato změna oproti prvnímu segmentu může pramenit z toho, že ve firmě tito respondenti působí déle, a tak z celoplošného zvedání mezd o 1 % každý rok již jsou lépe finančně zabezpečeni. Pokud bychom chtěli rozebrat otázku toho, co je pro tento segment největším pracovním motivátorem, je to ze 100 % jistota stálého zaměstnání, na 83 % dobré pracovní podmínky a mezilidské vztahy na pracovišti a 66 % respondentů volilo způsob jednání vedoucího.

Jako negativně působící položky uvedli podobné, jako v předchozím sektoru, a to špatný pracovní kolektiv, nedostatečné poskytování informací o vykonávané práci, nejistota zaměstnání a stres. Tato dotazovaná skupinu ve svém zaměstnání postrádá pouze více odpočinkových zájezdu pořádaných společností.

c) Věková kategorie 41 – 50 let

Dotazovaní respondenti v této společnosti pracují ze 46 % v rozmezí 8 – 15 let, z 38 % v rozmezí 4 – 7 let, po 8 % zde pracují více jak 15 let a do 1 roku zde pracuje pouze 8 % respondentů. Ze 77 % se jedná o nemanážerskou pozici a z 23 % jsou tito vybraní respondenti na manažerské pozici. Na otázku, co je pro ně nejdůležitější na jejich práci uvedlo 54 % zaměstnanců finanční zabezpečení, 23 % dotazovaných jistotu práce, pouze 15 % uvedlo potřebu seberealizace a sociální aspekty uvedlo 8 %. U této skupiny je velice rozmanité to, co postrádají. Nejvíce zaměstnanci uvádějí finanční zabezpečení (23 % respondentů), potřebu seberealizace (23 %), sociální aspekty (23 %), z hlediska možnosti otevřené odpovědi uvedli dobré vztahy na pracovišti (15 %) a po 8 % postrádají potřebu uznání a ocenění a jistotu práce. Mezi benefity, které zaměstnanci v tomto věkovém rozmezí uvádějí, patří slevy na služby této společnosti (uvedeno 3 zaměstnanci), výuka anglického jazyka a benefity, které podpoří kolektiv a zlepší tak pracovní podmínky.

d) Věková kategorie 51 – 60 let

Zaměstnanci, kteří se nachází ve věkovém rozmezí 51 – 60 lety ve společnosti z 50 % působí již 8 – 15 let, 30 % dokonce více, než 15 let a po 10 % v rozmezí 1 – 3 let a 4 – 7 let. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou z 60 % na nemanážerské pozici a ze 40 % na pozici manažerského charakteru. U otázky, co je pro tuto skupinu zaměstnanců nejdůležitější se objevily odpovědi: jistota práce (60 %), sociální aspekty (20 %), potřeba uznání a ocenění (10 %) a finanční zabezpečení (10 %). Z těchto odpovědí vyplývá, že žádný zaměstnanec spadající do této věkové skupiny nepreferuje potřebu se realizovat a tak postupovat výše. Ve své práci nejvíce postrádají potřebu uznání a ocenění (40 %). Mezi negativně působící faktory uvádějí především špatné mezilidské vztahy, špatné pracovní prostředí, velkou pracovní vytíženost, nedostatečné slovní pochvaly a stresovou práci.

3) Segment – podle pozice

a) Manažerská pozice

Zaměstnanci, kteří jsou na manažerské pozici, se nacházejí ve věkové kategorii 51 – 60 let a 71 % z nich působí ve společnosti v rozmezí 8 – 15 let. Stejně důležité je finanční zabezpečení, jako jistota práce (43 % respondentů), 14 % zaměstnanců na manažerské pozici zvolilo jako nejdůležitější faktor sociální aspekty, což souvisí například s pracovním zázemím či kolektivem. Nejvíce ve svém povolání postrádají sociální aspekty, především pak kolektivní spolupráci, takto odpovědělo 41 % zaměstnanců. Jako další faktory uvádějí potřebu uznání a ocenění (29 %), jistotu práce (15 %) a finanční zabezpečení (15 %). Jako největší motivátor považují jistotu stálého zaměstnání, poskytnutí pravomocí, dobré pracovní podmínky a možnost seberealizace. A položky, které na ně nejvíce působí negativně, uvedli špatné pracovní prostředí, nedostatek informací, neochota aktivně spolupracovat napříč společnostmi a nedostatečné poskytování informací.

b) Nemanadžerská pozice

Tato kategorie zaměstnanců se nachází na nemanadžerských pozicích. Mezi jejich nejdůležitější aspekty patří z 36 % jistota práce, z 24 % finanční zabezpečení, celých 20 % uvedlo, že je pro ně nejdůležitější možnost seberealizace, 12 % respondentů uvádí potřebu uznání a ocenění a pro zbývajících 8 % jsou nejdůležitější sociální aspekty. Zajímavé výsledky jsou v další otázce, která se týká toho, co ve své práci nejvíce postrádají, jelikož právě 32 % zaměstnanců uvedlo možnost seberealizace. 24 % dotazovaných respondentů nejvíce postrádá finanční zabezpečení, 16 % respondentů chybí potřeba uznání a ocenění, dále 12 % dotázaným chybí jistota práce a 16 % zaměstnanců v této společnosti uvádí, že postrádají sociální aspekty, především dobré vztahy na pracovišti. Nejvíce na motivaci této skupiny zaměstnanců působí jistota stálého zaměstnání, dobré pracovní podmínky a mezilidské vztahy na pracovišti. Negativně na ně působí z největší částí právě mezilidské vztahy na pracovišti, nereálná možnost osobního rozvoje a kariérní postup, nedostatečná informovanost a špatné přístupy vedoucích pracovníků k podřízeným pracovníkům. Zaměstnanci na nemanadžerských pozicích postrádají vzdělávací kurzy, opět především kurzy anglického jazyka a různé odpočinkové zájezdy.

Závěr

Mít správně zvolený benefiční program pro zaměstnance je v době, kdy je na trhu nepřeborné množství konkurence, jedna z nejdůležitějších věcí. Pokud jsou naši zaměstnanci spokojeni, zajímají se o cíle společnosti a snaží se o dosažení úspěšnosti na trhu, zcela zásadně se to odráží na výnosnosti firmy a celkovém pozitivním náhledu na ni. Z tohoto důvodu je velmi důležité o zaměstnance pečovat a správně je stimulovat, což pak povede k jejich větší loajalitě a pracovitosti.

Má bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části je teoreticky zpracovaná motivace a zaměstnanecké benefity. V druhé části, která se opírá o praktická hlediska těchto dvou témat je představena společnost Veolia a. s. a její dceřiná společnost 1. SčV, a. s. Dále jsou zde rozepsány zaměstnanecké benefity, které jsou zpracovány na základě kolektivní smlouvy dceřiné společnosti. V poslední pasáži praktické části mé bakalářské práci je provedeno dotazníkové šetření, které je graficky a slovně zpracováno a dále rozděleno podle dílčích segmentů.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že společnost 1. SčV, a. s. má poměrně dobře odměňované zaměstnance, kteří jsou v této společnosti z větší části spokojeni. Ti ostatní, nespokojení zaměstnanci se najdou v každé firmě, ale je nutné toto množství co nejvíce minimalizovat. Vzhledem k tomu, že tato organizace má velké množství zaměstnanců, kteří jsou v této firmě více než 8 let (z dotazníkového šetření vyplývá, že těchto respondentů má společnost 50 %), je nutné těmto lidem uzpůsobit poskytovaný benefiční program. Dle mého názoru by mnozí dlouhodobě působící zaměstnanci ocenili poskytování benefitů nejen na základě toho, jaký je jejich pracovní výkon, ale i podle délky pracovního poměru. Vhodné by bylo zavedení cafeteria systému, který je vysvětlen výše v teoretické části mé práce. Díky této formě benefitů by si zaměstnanci sami volili benefity (stimuly) a tím by se zvyšovala jejich motivace. Pro dlouhodobě pracující bych zavedla různé bodové příspěvky, které by byly obdrženy například po odpracování 5 let, 10 a 15 let.

Další věc, kterou si myslím, že by bylo vhodné změnit, je míra informovanosti zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplývá, že mnoho zaměstnanců si stěžuje právě na nedostatečné poskytování informací o vykonávané práci, což pro ně může působit jako demotivující faktor, který se odráží na jejich vykonávané práci a přístupu k ní.

Jako poslední návrh na zlepšení bych se zaměřila na pracovní prostředí z hlediska sociálních aspektů. Z dotazníkového šetření je patrné, že pro mnoho zaměstnanců jsou sociální aspekty velmi důležité a zároveň uvádějí, že ve mnou vybrané společnosti je v tomto ohledu co zlepšovat. Někteří respondenti uvádějí jako negativní položky právě nedostatečnou spolupráci a špatný pracovní kolektiv, což se z velké části může odrážet na tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni a zdali se do zaměstnání těší. Z hlediska zlepšení tohoto problému, bych navrhla větší množství společných akcí, například zájezdy na hory, cyklistické zájezdy, nebo různé sportovní soutěže, jelikož při sportu, kdy je nutné spolupracovat, se pravděpodobnělepší i pracovní kolektiv.

Na základě zanalyzování současného stavu společnosti byly navrženy tři zlepšení. První se týká většího ocenění dlouhodobě působících zaměstnanců, druhé souvisí s poskytováním více informací zaměstnancům o jejich vykonávané práci a poslední návrh na zlepšení je ohledně pracovního kolektivu, na který si mnozí stěžují. Z tohoto důvodu byl dle mého názoru cíl práce splněn, a tak doufám, že má bakalářská práce v této společnosti přispěje k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Literatura

Tištěné zdroje:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BEDRNOVÁ, Eva; Nový, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
4. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
6. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: ASPI, 2008, 153 s. ISBN 9788073573683.
7. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
8. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999, 287 s. ISBN 80-200-0690-7.
9. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009, 233 s. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-80-7201-754-6.
10. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

11. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x.
12. WERTHER, William B a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s., další nestr. ISBN 80-85605-04-x.

Elektronické zdroje:

1. <http://veolia.cz/cs>
2. <http://www.1scv.cz/>
3. <http://www.obchodnirejstrik.cz/>
4. <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
5. <http://www.studiummba.cz/slovník-pojmu/motivace/>
6. <http://www.financninoviny.cz/zpravy/pruzkum-41-procent-firem-citi-zlepseni-ekonomicke-situace/1116629>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	6
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb	11
Obrázek 3: Přehled daňových a odvodových výhod	19
Obrázek 4: Logo organizace	24
Obrázek 5: Vlastnická struktura	26

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled pracovních teorií	13
Tabulka 2: Přehled daňového řešení hlavních zaměstnaneckých	20
Tabulka 3: Poskytované benefity v současné době	22
Tabulka 4: Výše příspěvků zaměstnavatele	30
Tabulka 5: Výše odstupného	34
Tabulka 6: Preferované benefity	44

Seznam grafů

Graf 1: Věková kategorie	35
Graf 2: Dosažené vzdělání	35
Graf 3: Délka působnosti ve společnosti	36
Graf 4: Momentální vztah k práci	37
Graf 5: Spokojenost s finančním ohodnocením	38
Graf 6: Nejdůležitější aspekty na práci	39
Graf 7: Stres v povolání	40
Graf 8: Postrádané aspekty	40
Graf 9: Nejvíce motivující benefity	41
Graf 10: Poskytované benefity	43
Graf 11: Nevyužívané benefity	45
Graf 12: Produktivita práce v souvislosti s motivací	46
Graf 13: Úroveň motivace	47

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	
---------------------	--

Příloha 1: Dotazník

Anonymní dotazník – Motivace a benefity

Dobrý den,

jsem studentka 3. ročníku vysoké školy ČVUT a ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého anonymního dotazníku na téma Motivace a benefity, který mi velmi pomůže k napsání mé bakalářské práce a k úspěšnému ukončení studia.

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas.

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věková kategorie

- do 30 let
- 31 - 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 let a více

3. Dosažené vzdělání

- Základní vzdělání
- Středoškolské vzdělání
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Veolia Voda Česká Republika, A.s.?

- Méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 4 - 7 let
- 8 - 15 let
- 16 a více let

5. Na jaké pozici pracujete?

- Manažerská pozice
- Ostatní – jiná, než manažerská pozice

6. Jaký je Váš momentální vztah k práci, kterou vykonáváte?

- Jsem velmi spokojen/a, do práce se těším
- Jsem poměrně spokojen/a, většinou mě tato práce baví
- Jsem celkem spokojen/a, ale dokáži si představit lepší práci
- Nejsem spokojen/a, tato práce mě nebaví

7. Máte pocit, že jste za svoji práci náležitě ohodnocen/a?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

8. Pokud ne, o kolik byste si procentuálně představoval/a vyšší plat?

_____%

9. Co je pro Vás na Vaší práci nejdůležitější?

- Finanční zabezpečení
- Jistota práce
- Sociální aspekty (dobré pracovní zázemí, příjemný pracovní kolektiv)
- Potřeba uznání a ocenění (pochvala, spokojenost s vlastní profesionalitou)
- Potřeba seberealizace (možnost postupovat výše, rozvíjet se)
- Jiné – uveďte

10. Představuje pro Vás Vaše práce stres?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

11. Co ve své práci postrádáte?

- Finanční zabezpečení
- Jistota práce
- Sociální aspekty (dobré pracovní zázemí, příjemný pracovní kolektiv, kolektivní práce)
- Potřeba uznání a ocenění (pochvala, spokojenost s vlastní profesionalitou)
- Potřeba seberealizace (možnost postupovat výše, rozvíjet se)
- Jiné, uveďte.

12. Které z níže uvedených položek nejvíce působí na Vaši pracovní motivaci? (Vyberte maximálně 8)

- Jistota stálého zaměstnání
- Mezilidské vztahy na pracovišti
- Znalost cílů a strategie firmy
- Dobré pracovní podmínky
- Dostatečné poskytování informací o vykonávané práci
- Možnost účasti na řízení
- Možnost osobního rozvoje a seberealizace
- Prostor pro sdělování názorů a připomínek
- Důvěryhodnost firmy
- Možnost odborného růstu
- Zájem o zaměstnance ze strany zaměstnavatele
- Způsob jednání vedoucího
- Znalost dosahovaných výsledků

- Pochvala a uznání
- Poskytnutí pravomocí a samostatnosti

13. Uved'te prosím 3 položky, které na Váš pracovní výkon působí NEGATIVNĚ, tedy znepríjemňují Vám Vaše působení ve firmě.

Otevřená otázka.

14. Jaké benefity Vám Veolia Voda Česká Republika, a.s. poskytuje? (zaškrtování - více možných odpovědí)

- Stravenky
- Služební telefon
- Služební automobil
- Služební notebook
- Vzdělávací kurzy, kurzy pro osobní rozvoj (kurzy angličtiny, školení...)
- Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- Příspěvek na péči o zdraví (lázně, masáže,...)
- Příspěvek na kulturní akce
- Příspěvek na dětské akce a rekreace
- Sociální výpomoc, půjčka (bytové účely, zařízení bytu,...)
- Odměny při životních a pracovních výročích
- Příspěvek dárcům krve
- Jiné (uved'te)

15. Jaké benefity preferujete? (zaškrťovací odpověď)

	Velmi preferuji	Preferuji	Nezajímám se
Stravenky			
Služební telefon			
Služební automobil			
Služební notebook			
Vzdělávací kurzy, kurzy pro osobní rozvoj			
Příspěvek na penzijní a životní pojištění			
Příspěvek na sport, masáže, rehabilitace			
Příspěvek na kulturní akce			
Zájezdy organizované společností (lázně,...)			
Příspěvek na dětské akce a rekreace			
Sociální výpomoc			
Půjčka (bytové účely, zařízení bytu,...)			
Odměny při životních a pracovních výročích			
Příspěvek dárcům krve			
Jiné (uved'te)			

16. Existuje nějaký zaměstnanecký benefit, který ve svém zaměstnání postrádáte? Pokud ano, uveďte prosím.

Otevřená otázka.

17. Existuje nějaký benefit, který Vám Váš zaměstnavatel poskytuje a Vy ho nevyžíváte, nebo jste ho nevyužil/a za poslední rok? (zaškrťovací odpověď – 1 a více možných odpovědí)

- Stravenky
- Služební telefon
- Služební automobil
- Služební notebook
- Vzdělávací kurzy, kurzy pro osobní rozvoj (kurzy angličtiny, školení,...)
- Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- Příspěvek na sport, masáže, rehabilitace
- Příspěvek na kulturní akce
- Zájezdy organizované společností (lázně,...)
- Příspěvek na dětské akce a rekreace
- Sociální výpomoc
- Půjčka (bytové účely, zařízení bytu,...)
- Odměny při životních a pracovních výročích
- Příspěvek dárcům krve
- Jiné (uveďte)

18. Souhlasíte s tím, že benefity mohou motivovat k vyšší produktivitě práce?

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

19. Máte pocit, že jste ze strany zaměstnavatelů (vedoucích) dostatečně motivováni?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

20. Co by podle Vás mohl zaměstnavatel/nadřízený změnit, aby to vedlo k Vaší větší motivovanosti?

Otevřená otázka.