



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Zaměstnanecké výhody jako nástroj pracovní motivace v  
logistické společnosti

Employees Benefits System as an Instrument of Work  
Motivation in Logistic Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

RNDr. Jitka Jurková M.A.

PANENKOVÁ

ZUZANA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Panenková Jméno: Zuzana Osobní číslo: 440986  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Oddělení ekonomických studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Zaměstnanecké výhody jako nástroj pracovní motivace v logistické společnosti

Název bakalářské práce anglicky:

Employees Benefits System as an Instrument of Work Motivation in Logistic Company

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Cílem BP je analyzovat informace o preferencích zaměstnanců, jejich potřebách, požadovaných ZB, za účelem navýšení jejich motivace a tyto informace poskytnout managementu a oddělení HR vybrané logistické společnosti.

Přínos práce: Přínosem práce je především poskytnutí informací managementu vybrané logistické společnosti, umožňující zefektivnění řízení zaměstnanců a jejich motivování, pomocí zaměstnaneckých výhod.

Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - motivace, teorie motivace, základní formy odměňování, zaměstnanecké benefity; 3. Praktická část - představení společnosti, shrnutí zaměstnaneckých výhod, rozbor zjištěných dat a jejich zhodnocení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007; JANOŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ. Zaměstnanecké výhody a daně, 2005; JERMÁŘ, Milan. Psychologie v organizační a ekonomické praxi, 2012; KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2007; KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce, 2010; MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně, 2008; PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi, 2005.


Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:


RNDr. Jitka Jurková M.A., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií

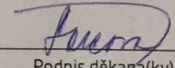
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 05.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 05.05.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.08.2018

  
Podpis vedoucí(ho) práce

  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017

Datum převzetí zadání

Panenkova

Podpis studenta(ky)

PANENKOVÁ, Zuzana. *Zaměstnanecké výhody jako nástroj pracovní motivace v logistické společnosti*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 02. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli při zpracování této bakalářské práce. Především bych chtěla poděkovat vedoucí této práce RNDr. Jitce Jurkové M.A. za cenné připomínky, rady a podporu při tvorbě bakalářské práce. Poděkování také patří společnosti TNT, která se podílela na dotazníku a rovněž děkuji všem zaměstnancům za vyplnění dotazníku. V neposlední řadě děkuji mé rodině a přátelům za jejich podporu v době mého studia.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá motivací a odměňováním zaměstnanců. V teoretické části jsou rozebrány pojmy motivace, teorie motivace, odměňování a zaměstnanecké benefity. V praktické části je představena společnost TNT Express Worldwide. V této společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření, které se zabývá motivací a benefity. Cílem bakalářské práce byl zjistit preference zaměstnanců, jejich potřeby, které vedou k jejich motivaci. Výzkumnou metodu této práce představuje dotazník s následným vyhodnocením a na základě vyhodnocení dotazníku byla navržena možná doporučení.

## **Klíčová slova**

Motivace, odměňování, benefity, zaměstnanec, zaměstnavatel, společnost, dotazník.

# **Abstract**

This bachelor thesis looks into how to motivate and reward employees. The theoretical part of this thesis analyses the concepts of motivation, the theory of motivation, rewards and employee benefits. In the practical part of this thesis, I will introduce the company TNT Express Worldwide, in which a survey was carried out looking into employee motivation and benefits. The aim of this bachelor's thesis is to find out the preferences of the employees and their needs which motivates them. The research part of this thesis is a questionnaire and on the basis of the evaluation of the questionnaire a possible recommendations were suggested.

## **Key words**

Motivation, rewards, benefits, employee, employer, company, questionnaire.

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Motivace .....</b>	<b>7</b>
1.1 Zdroje motivace.....	7
1.2 Stimul.....	9
<b>2. Teorie motivace .....</b>	<b>9</b>
2.1 Teorie zaměřené na obsah.....	9
2.2 Teorie zaměřené na proces.....	11
<b>3. Základní formy odměňování.....</b>	<b>13</b>
3.1 Příplatky .....	14
3.2 Vztah odměňování k jiným personálním činnostem .....	15
<b>4. Zaměstnanecké benefity.....</b>	<b>17</b>
4.1 Význam zaměstnaneckých benefitů .....	18
4.2 Zaměstnanecké výhody .....	19
<b>5. Představení společnosti.....</b>	<b>26</b>
5. 1 Zaměstnanecké benefity .....	27
5.2 Dotazníkové šetření .....	30
5.3 Návrhy a řešení .....	42
<b>Závěr .....</b>	<b>45</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>49</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>49</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>51</b>
<b>Evidenc výpůjček.....</b>	<b>55</b>



# Úvod

Největší cenností podniku jsou pracovníci. Je to kapitál, s kterým se musí nakládat opatrně. Jsou to především dovednosti, schopnosti a zapálení zaměstnanců pro práci, díky kterým může být společnost úspěšná a konkurenceschopná.

Lidé mohou z firmy odejít z mnoha důvodů. Může se jednat například o malou motivaci, nedostatečné odměňování, či špatné vztahy na pracovišti. Příčin může být mnoho.

Firma musí vždy a neustále hledat cesty, jak své zaměstnance motivovat a zlepšovat. Zároveň je důležité, aby společnost znala potřeby svých zaměstnanců a uměla na ně reagovat. Potřeby zaměstnanců můžeme rozdělit dle toho, zda zaměstnanci potřebují uspokojit vnější, vnitřní, případně oba faktory motivace. Pokud se jedná o vnější faktor, zaměstnanci potřebují mít jistotu platu, dobré pracovní podmínky, vztahy na pracovišti. Co se týče vnitřních faktorů, pro pracovníky je důležitá pochvala, povýšení, v rámci firmy se jedná o něco, co zaměstnance potěší.

Cílem této bakalářské práce je seznámení s problematikou motivace, teorií motivace, zaměstnaneckých výhod a s analýzou spokojenosti zaměstnanců s odměňováním ve firmě TNT Express Worldwide.

Práce je rozdělena do tří částí. První část se věnuje definicím motivace, typům motivace a zdrojům motivace. Druhá část navazuje na předchozí část a společně s motivací jsou také uvedeny teorie motivace a jejich rozdělení. Třetí část se věnuje finanční stránce odměňování zaměstnanců, jako například pojmům mzda a plat. V neposlední řadě jsou zde vyjmenovány a podrobně popsány benefity, které firmy poskytují svým zaměstnancům.

Poslední část je věnována praktické části, zde představím společnost TNT Express Worldwide a její systém odměňování. Pro analýzu systému zaměstnaneckých výhod a motivace ve firmě jsem zvolila dotazník, který jsem zaslala do firmy v elektronické podobě a obdržela jsem 140 odpovědí. Veškeré odpovědi jsou předmětem mé analýzy a následných doporučení.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni, jestli jsou spokojeni se systémem zaměstnaneckých výhod a co by případně v daném systému benefitů změnili.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

Teoretická část práce je zaměřena na pojem motivace, teorie související s motivací, které jsou úzce spjaty se zaměstnaneckými benefity a detailní rozbor zaměstnaneckých výhod. Na teoretickou část navazuje praktická část v daném podniku, která analyzuje zodpovězené otázky v rámci průzkumu veřejného mínění ve vybraném podniku.

# 1. Motivace

*„Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem.“ (Armstrong, 2007, s. 219)*

## Definice motivace

Motivace je v různých zdrojích definovaná jiným způsobem, každý autor tento proces vnímá jinak, proto je v této práci věnován prostor několika přístupům k motivaci a vybraným definicím.

Lidské chování ovlivňuje několik okolností, které vedou k výslednému jednání. Jsou to například směr, síla a vytrvalost. Motivace znamená, že v psychice člověka působí hybné síly, které rozdělujeme na vnitřní a vnější. Dají se nazývat jako pohnutky nebo motivy. Projev těchto sil se projevuje v podobě motivované činnosti a motivovaného jednání. (Jermář, 2012, s. 60)

V souvislosti se zmíněnými vnitřními silami, jsou definovány především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. Pokud člověk nebývá dostatečně motivovaný, může být výsledek neuspokojivý. V opačném případě může chování a jednání jedince být spíše limitující pro jeho činnost. (Kocianová, 2010, s. 22-23)

## Typy motivace

Vnitřní i vnější motivace se týkají „kvality pracovního života“, v prvním případě motivujeme sami sebe, v druhém případě nás motivuje management prostřednictvím benefitů. Vnitřní motivace se zabývá faktory, které si sami vytváříme. Může to být odpovědnost, rozvíjení dovedností a schopností nebo autonomie. Vnější motivace pracuje s věcmi, které nás motivují zvenčí. Jsou to odměny, povýšení nebo pochvala. (Armstrong, 2007, s. 220-221)

### 1.1 Zdroje motivace

Zdroje motivace se vyznačují skutečností, že jsou součástí motivace a vytvářejí její podstatu, máme 5 základních zdrojů motivace a jsou to potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály. Nyní si každý zvlášť popíšeme.

## Potřeby

Vyznačuje se tím, že člověku něco chybí. Znamená to nedostatek něčeho, co je pro jedince důležité. Může být spojována s napětím, protože zmírňuje tento stav. Vede k odstranění konkrétního nedostatku. Potřeby dělíme na sociální a biologické. Biologické jsou spojeny s potřebami kyslíku, potravy a spánku. Příkladem sociální potřeby je láska, pochopení nebo úcta. (Jermář, 2012, s. 62)

*„Nedostatek (nadbytek) vyvolává potřebu, následuje motivace, pak na cíl zaměřená činnost, poté dochází k odstranění nedostatku (nadbytku).“ (Jermář, 2012, s. 62)*

## Návyky

Každý jedinec má určité činnosti, které provádí pravidelně. Tento proces nazýváme slovem návyk. Jedná se o opakovaný a ustálený způsob jednání. Lze ho definovat jako vzorec chování, který je nám blízký. (Jermář, 2012, s. 62)

## Zájmy

Zájmy můžeme charakterizovat jako delší časové zaměření na oblasti, které nás baví, věci, které nám dávají smysl. Zájem lze chápat jako potřebu, kterou můžeme uspokojovat zájmovou činností. Zájmy mohou být: poznávací, estetické, sociální, spojené s přírodou, obchodní, technické, výtvarné, sportovní. (Jermář, 2012, s. 63)

## Hodnota

Hodnotu lze chápat jako něco, co má pro jedince velký význam. Jsou skutečnosti, které hodnotíme, přikládáme jim určitý význam, mají pro nás hodnotu nebo také důležitost. Pro každého člověka, má hodnotu něco jiného. Některé hodnoty ale mohou být stejné pro každého – rodina, zdraví, láska, děti, přátelství a další. Každý si vytváříme hodnotový systém, který ovlivňuje naše jednání. Další důležitý pojem je zde hodnotová preference – znamená to, že jedinec dává přednost věcem, které pro něj mají větší význam. (Jermář, 2012, s. 63)

## Ideály

Ideál je vzor, kterého jedinec obdivuje, vidí v něm vzorové chování, kterému se chce podobat. Ideály vznikají na základě působení sociálních faktorů. Uplatňují se zde procesy učení a nápodoby. (Jermář, 2012, s. 63)

## 1.2 Stimul

Jedinec je motivován vždy z dvou důvodů – buď za dosažením nějaké odměny, nebo za dosažením morálního uspokojení. Tuto úlohu vykonávají buď vnější podněty (stimuly) nebo vnitřní podněty (motivy). Tyto podněty mohou spolupracovat společně. V případě využití vnějších podnětů se jedná o stimulaci. Pokud k vyvolání ochoty využijeme již existující motivy, hovoříme o motivaci.

Stimulace je velmi jednoduchá, dokud kompenzujeme nepohodlí, vše probíhá tak jak by mělo. V opačném případě se práce zastaví. Stimulace probíhá, pouze pokud po celou dobu působí stimuly. (Plamínek, 2015, s. 16-17)

## 2. Teorie motivace

Teorie pracovní motivace odpovídají na otázku, čím pracovníky motivovat. Jinak lze motivovat více způsoby. Díky jedinečnosti každého z nás, na každého člověka platí jiný způsob motivační teorie. Tato práce se blíže zaměřuje na níže uvedené teorie:

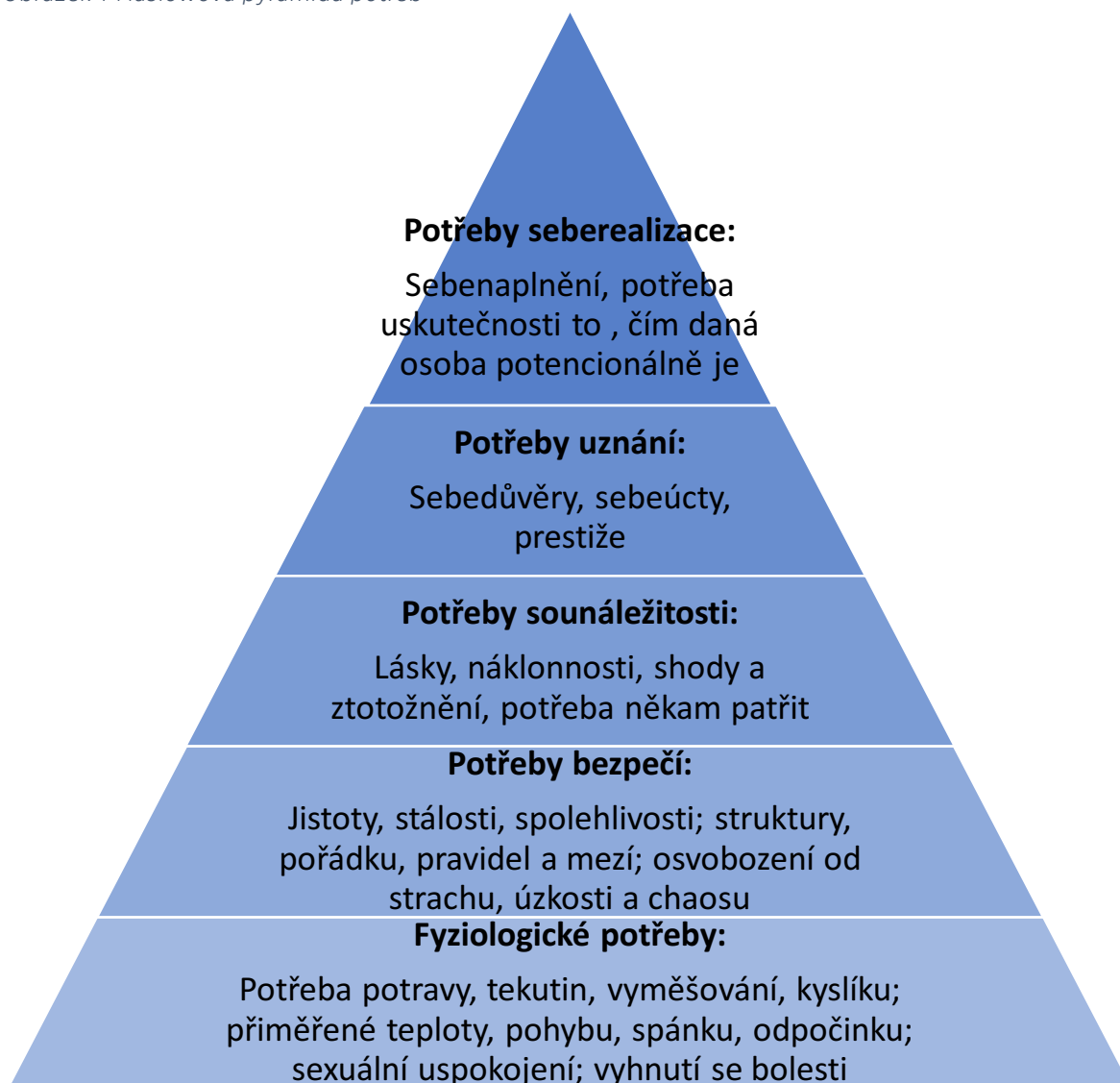
- Teorie hierarchie potřeb,
- Dvoufaktorová teorie potřeb,
- Teorie ERG,
- Teorie očekávání,
- Teorie spravedlnosti,
- Teorie cíle,
- Teorie kompetence,
- Teorie XY.

### 2.1 Teorie zaměřené na obsah

Základem teorií motivace je přesvědčení, že motivaci tvoří potřeby (viz. kapitola 1.3.1). Autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference, určit, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Mezi nejznámější teorii patří Maslowova hierarchie potřeb - dosud má největší vliv. Další významná teorie je Herzbergův dvoufaktorový model. V neposlední řadě sem patří teorie potřeb Claytona Alderfer, která je inspirována Maslowovou hierarchií potřeb. (Armstrong, 2007, s. 223)

## Teorie A. H. Maslowa – hierarchie potřeb

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj 1 Maslowova pyramida | *Psychoanalýza. Psychoanalýza [online]. Copyright © 2017 [cit. 19.04.2017]. Dostupné z: <http://psychoanalýza.com/maslowova-pyramida/>*

Maslowova hierarchie potřeb patří mezi nejuznávanější a nejkvalitněji poskládané uspořádání potřeb člověka. V rámci této teorie je stanoveno těchto 5 úrovní, které mají být pro všechny jedince stejné. Jde především o uspokojení základních fyziologických potřeb člověka, kam patří potřeba potravy, tekutin, odpočinku a dalších. Aby byly výše postavené potřeby uspokojeny, musí být uspokojeny také níže postavené potřeby. Druhým stupněm potřeb je potřeba bezpečí, což obsahuje jistotu, spolehlivost, určitou strukturu a pořádek. Třetí stupeň potřeby sounáležitosti obsahuje lásku, pochopení. Předposlední potřeba je uznání, jejím obsahem je sebedůvěra a sebeúcta. Člověk potřebuje mít vysoké hodnocení sám sebe. Po uspokojení všech předchozích potřeb je potřeba seberealizace. Je to poslední krok, kdy jedinec potřebuje rozvíjet svoje schopnosti a dovednosti, stát se tím, čím chce být. (Armstrong, 2007, s. 223-224)

Dle Maslowa potřeba seberealizace nemůže být nikdy naplněna. Člověk má vždy nějaká přání, která potřebují být uspokojována. Ačkoliv má hierarchie potřeb velmi velký vliv, nikdy nebyla ověřena empirickým výzkumem. (Armstrong, 2007, s. 223-224)

## **Dvoufaktorová teorie motivace F. Herzberga**

Teorie vychází z předpokladů, že člověk má dvě skupiny potřeb – jedna potřeba je vyhnout se bolesti, druhá potřeba je zaměřena na psychický růst.

První skupina faktorů – vnější faktory, tzv. hygienické, týkají se pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti. Mezi tyto faktory patří například plat, vztahy na pracovišti, jistota zaměstnání, pracovní podmínky atd. (Jermář, 2012, s. 64-65)

Druhá skupina faktorů – vnitřní faktory, tzv. motivátory, dokáže přímo ovlivnit motivaci a výkon pracovníka. Pokud tyto faktory nejsou uspokojeny, pracovník není dostatečně motivován k práci. Za motivátory lze považovat uznání, povýšení, odpovědnost, možnost osobního růstu atd. (Jermář, 2012, s. 64-65)

## **Teorie potřeb C. Alderfera**

Lze ji nazývat i jako teorii ERG. Písmena jsou odvozena od anglického názvu potřeb. Teorie je inspirována Maslowovou hierarchií potřeb, s rozdílem, že má pouze 3 úrovně. Potřeba existence (E – Existency) je typem existenční potřeby, její příklad je plat, benefity, pracovní podmínky. Potřeba vztahů (R – Relatedness) zahrnuje pochopení, potvrzení a vliv. Poslední je potřeba růstu (G – Growth) kde se jedná o osobní růst (personální potřeby). (Kocianová, 2010, s. 28-29)

## **2.2 Teorie zaměřené na proces**

Teorie jsou známy i jako kognitivní (poznávací). Důraz je v rámci těchto teorií kladen na motivaci, ale i na základní potřeby. Zabývají se tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují. Pro manažery mohou být tyto teorie i užitečnější než teorie potřeb. (Armstrong, 2007, s. 224)

## **Teorie valence a očekávání V. Vrooma**

Teorie se zabývá skutečnostmi, s kterými se lidé setkávají, učí se z nich, vytváří si představy o budoucí situaci. Může to být vyjádřeno rovnicí: motivace (úsilí) = expektance (očekávání) x valence (hodnota). Tato teorie patří mezi tzv. kognitivistické teorie motivace, je důležité zaměřit se vnímání člověka a jeho hodnocení pracovní situace. (Jermář, 2012, s. 65-66)

## **Teorie spravedlnosti J. S. Adamse**

Teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak je s nimi zacházeno. Opírá se o Festingerovu teorii kognitivní disonance. Podstata spočívá v tom, že pracovník se jako člen týmu srovnává s ostatními pracovníky. Posuzuje svoji námahu a své dosažené výsledky v podobě uznání, prémie apod. s úsilím a dosaženými zisky ostatních spolupracovníků. Teorie tvrdí, že pokud je s pracovníkem zacházeno spravedlivě, je daleko lépe motivovaný než v opačném případě. Existují dvě formy spravedlnosti – distributivní spravedlnost, která se zabývá odměňováním, a procedurální spravedlnost, která se týká spravedlnosti, tak jak ji vnímá pracovník. (Armstrong, 2007, s. 226-227)

## **Teorie cíle**

Teorie cíle byla zformulována v roce 1979 Lathamem a Lockem. Ti ve své teorii tvrdí, že pokud jsou jednotlivcům stanoveny individuální cíle, které jsou sice obtížné, ale přijatelné, a pokud existuje zpětná vazba, pak se motivace a výkon zvyšují. Teorie je spojena s koncepcí řízení podle cílů. Teorie cíle je spojena s klíčovou rolí v procesu řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2007, s. 226)

## **Teorie kompetence**

Autorem je R. W. White, který ji publikoval v roce 1959. U dospělého člověka se projevuje v oblasti pracovní, jako potřeba ukázat se, předvést, že pracovník je schopen kvalitně pracovat. Patří sem i potřeba kompetence. Jedná se o porovnávání s výkony ostatních pracovníků. Projevuje se především v situaci, která je člověkem vnímána jako přiměřeně náročná. (Jermář, 2012, s. 65)

## **McGregorova teorie pracovní motivace X a Y**

Rozlišuje 2 pojetí pracovníka a jeho chování, a na tomto základě rozlišuje:

- Teorie X – je spojena s autoritativním vedením pracovníků. Vedení probíhá stanovením si určitých cílů, návodů a následné kontroly. Manažer vidí zaměstnance jako nemotivované, neaktivní. (Jermář, 2012, s. 65)
- Teorie Y – manažer vychází z přesvědčení, že zaměstnanci nepotřebují vedení, jsou samostatní. Zaměstnanci pracují se zájmem o práci, kontrola zde není nutná. Manažer dává zaměstnancům prostor, aby se rozvíjeli. (Jermář, 2012, s. 65)



### **3. Základní formy odměňování**

Zaměstnanci v pracovněprávním vztahu mají právo být odměňováni mzdou nebo platem. Tyto dva pojmy nemají stejný význam. Plat náleží zaměstnancům pracujícím ve státní sféře a mzda náleží pracovníkům v podnikatelské oblasti. Úkolem je odměnit zaměstnance za vykonanou práci, odměnit ho v souvislosti s odvedeným výkonem.

#### **Plat**

Plat přísluší zaměstnancům České republiky, kteří jsou zaměstnáni například v územně samostatných celcích, státních фондах a příspěvkových organizacích. Financování na poskytnutí platu je převážně nebo zcela z veřejných zdrojů. (Kocourek, Trylč, 2001, s. 100-101)

#### **Mzda**

Mzda náleží zaměstnancům v podnikatelské (soukromé) sféře. Mzdu poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci, jehož hlavním cílem je dosažení zisku. Mzdu můžeme dělit na časovou, úkolovou či podílovou. Každá z těchto mezd je specifikována něčím jiným. Časová mzda je nejčastějším typem mzdy, jejíž výše je tvořena na základě počtu odpracovaných hodin. Co se týče úkolové mzdy, výše se odráží od počtu vyrobených jednotek. Podílová mzda je z části nebo celá závislá na obratu či dosaženém zisku. (Kocourek, Trylč, 2001, s. 100-101)

#### **Časová mzda**

Mzda je nejvíce uplatňována v hlavních, pomocných i řídicích procesech. Zaměstnanci přísluší hodinová mzda (hodinový tarif) za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Časová mzda je časově nenáročná, používá se u zaměstnanců, kteří nemůžou ovlivnit množství své odpracované práce. Tato forma odměňování nemá příliš motivující účinek, proto se velmi často doplňuje jiným druhem mzdové formy (provizí, prémie, osobním ohodnocením). (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 76)

#### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda patří mezi nejjednodušší typy pobídkové formy mzdy. Nejčastěji je tato forma mzdy poskytována dělnickým pozicím. Odměna je udělována podle počtu odevzdaných vyrobených jednotek. Výše mzdy je stanovena na základě pracnosti a měla by být ve výši minimální zaručené mzdy. (Duda, 2008, s. 103)

## Podílová mzda

Podílovou mzdu tvoří podíl, nejčastěji v procentech, na výkonech v peněžním vyjádření. Nejčastěji je podílová mzda využívána v obchodních činnostech, znamená to tedy, že je zcela, nebo částečně závislá na množství prodaného zboží či služeb. V případě podílové mzdy u pracovníka platí, že pokud nepodá dobrý výkon, nebude dobře zaplacen, což představuje velmi značnou motivační složku. (Duda, 2008, s. 104-105)

## Prémie

Prémie se označuje jako doplňková mzda, nejčastěji se přidává k časové či úkolové mzdě. Prémie se můžou vyplácet jednorázově, například za věrnost firmě či přítomnost. Nebo se může vyplácet pravidelně za produktivitu a kvalitu odpracované práce. (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 77)

Prémie mohou velmi dobře motivovat zaměstnance nebo celý kolektiv, pokud za dosažením společného cíle čeká prémie. (Duda, 2008, s. 107)

## Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je stejně jako prémie doplňková mzdová forma. Jeho výši stanovuje manažer na základě hodnocení zaměstnance. Smyslem hodnocení je motivovat zaměstnance k dohodnutému výkonu. Osobní ohodnocení se určuje procentem ze mzdového tarifu. (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 77)

## 3.1 Příplatky

Příplatky mohou být povinné, jež jsou zapsány v právních normách a nepovinné, na kterých se dohodla organizace s odbory. Mezi povinné příplatky patří práce přesčas, práce ve svátek, práce ve ztíženém pracovním prostředí, práce v noci apod. Nepovinné příplatky ze strany organizace jsou například příspěvky na dopravu, příspěvek na oděv, příplatky na ubytování a další příplatky spojené s prací v konkrétní organizaci. (Koubek, 2007, s. 317)

### Mzda za práci přesčas

Při práci přesčas lze zaměstnanci vyplatit k obvyklé mzdě minimálně 25 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout i na možnosti náhradního volna. Příplatek za práci přesčas lze diferencovat, například za jiný příplatek za práci o sobotách a nedělích. (Kahle, 2004, s. 138)

## **Práce ve svátek**

Zákon v případě práce ve svátek upřednostňuje náhradní volno. Lze se se zaměstnavatelem dohodnout i na finanční kompenzaci za práci ve svátek, a to až do výše 100 % průměrného výdělku. (Kahle, 2004, s. 139)

## **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

Práce ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, kde zaměstnanci náleží mzda a příplatek, který činí nejméně 10 % základní sazby minimální mzdy za každý ztěžující vliv. (Kahle, 2004, s. 139)

## **Příplatek za práci v noci**

Práci v noci se rozumí pracovní doba mezi 22. a 6. hodinou. Zaměstnanci přísluší příplatek, i když práce v noci trvala pouze jednu hodinu. Zaměstnanci přísluší za hodinu práce v noci příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku. (Kahle, 2004, s. 139)

## **3.2 Vztah odměňování k jiným personálními činnostem**

Odměňování je úzce spjato s dalšími personálními činnostmi. Je tím například vytváření a analýza pracovních míst, plánování pracovníků, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy a péče o pracovníky. (Koubek, 2007, s. 322)

**Vytváření a analýza pracovních míst** a rolí je nedílnou součástí personálního oddělení. Sestavuje se podrobný popis pracovní pozice a tím pádem i hodnocení a odměňování pracovníka. Snaha ze strany firmy o kvalitní odměňování může vést k větší kvalitě a analýze pracovních míst. Rovněž tak potřeba hodnocení práce může vést k analýze pracovních míst. (Koubek, 2007, s. 322)

**Při plánování pracovníků** musí firma brát v potaz i odměňování, které může být limitující. Firma může čerpat i z vnitřních rezerv při pokrytí pracovní potřeby, může lépe motivovat dosavadní pracovníky. (Koubek, 2007, s. 322)

**Získávání a výběr pracovníků** může mít obě podoby pro organizaci. Může pro firmu znamenat přísun kvalifikovaných zaměstnanců, kteří se pro danou firmu rozhodnou. Firmy ale také mohou mít problémy se získáváním pracovníků, a to může značit fakt, že v rámci společnosti se v oblasti nábory nových zaměstnanců vyskytuje zásadní nedostatek. Nejčastějším problémem může být především špatná pověst společnosti, související například s nedostatečným odměňování, špatnými vztahy na pracovišti a dalšími negativními skutečnostmi. Pokud se zaměříme na otázku odměňování za-

městnanců, zaměstnavatel by měl systém odměňování neustále rozvíjet a tím své zaměstnance motivovat. Důležité je zjišťovat případné příčiny nespokojenosti a promptně je řešit. (Koubek, 2007, s. 322)

**Hodnocení pracovníků** je nejdůležitějším podkladem pro odměňování pracovníků. Kritéria hodnocení jsou i kritérii odměňování. Čím více je zaměstnanec produktivnější, tím větší jsou (měly by být) jeho odměny, jedná se například o obchodní zástupce, kteří výši svého měsíčního výdělku mají danou dle hodnocení. V organizaci, kde jsou špatně odměňováni pracovníci, nemůže správně fungovat hodnocení. Firma nemůže důrazně vyvíjet tlak na zaměstnance, aby zlepšili pracovní výkonnost, když systém odměňování nekoresponduje s produktivitou zaměstnanců. (Koubek, 2007, s. 322)

**Řízení pracovního výkonu** znamená hodnocení pracovníků společně s vzděláváním, rozvojem a odměňováním. (Koubek, 2007, s. 322)

**Rozmísťování pracovníků** obsahuje povyšování, přeřazení na nižší funkci, propouštění. Některé tyto změny jsou kladné a některé záporné. Pracovníci jsou motivováni k lepšímu výkonu, například povýšením, pokud odměna, kterou obdrží, je dostatečně motivující. Nedostatečné odměňování vede k velké fluktuaci zaměstnanců, což pro firmu může mít jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu fatální dopad. Problémy spojené s rozmísťováním pracovníků může vést k zamyšlení, firma může zlepšit svůj systém odměňování. (Koubek, 2007, s. 323)

**Vzdělávání a rozvoj** může vést k získání větší mzdy nebo platu, zaměstnanci jsou tím více motivováni. Vzdělávání může ve firmě ovlivnit zařazení pracovníka, tím pádem i jeho odměňování. Současně může mít vliv i na jeho motivaci. (Koubek, 2007, s. 323)

**Pracovní vztahy**, ačkoliv zde nemusí být jasné souvislosti, také ovlivňují odměňování. Zaměstnanci, kteří mají nízkou mzdu, jsou nespokojeni, a s tím je neodmyslitelně spojena také negativní nálada v rámci pracovního kolektivu. Především pro tyto případy jsou ve společnostech zřizovány odbory, které jednají za zaměstnance a podílejí se na kolektivním vyjednávání. Z hlediska pracovních vztahů je vždy důležité, aby odměňování bylo spravedlivé. (Koubek, 2007, s. 323)

**Péče o pracovníky** se odráží nejen ve výši mezd a platů, ale i v zaměstnaneckých výhodách. Vysoká míra péče o pracovníky může částečně kompenzovat nedostatky v peněžním odměňování. Nedostatečná péče o pracovníky se může projevit v tlaku na zvýšení peněžní odměny. (Koubek, 2007, s. 323)

## 4. Zaměstnanecké benefity

„Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje“ (Koubek, 2007, s. 283)

Tabulka 1 Přehled benefitů

<b>Penzijní systémy</b>	Většina firem přispívá na penzijní spoření, o firmě nám to řekne, že je to dobrý zaměstnavatel, který myslí na důchodový věk, a tedy budoucnost svých zaměstnanců.
<b>Osobní jistoty</b>	Patří sem nemocenská, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění. Zaměstnavatel takto zabezpečuje zaměstnance i jeho rodinu.
<b>Finanční výpomoc</b>	Firma může zaměstnancům poskytovat slevu na výrobky či služby, které vyrábí či poskytuje. Dále může pomoci zaměstnanci půjčkou, při stěhování.
<b>Osobní potřeby</b>	Zaměstnavatel se snaží vyjít vstříc zaměstnanci tím, že mu poskytne dovolenou na víc, na zotavení, poradenství při odchodu do důchodu, posilovny a různé příspěvky.
<b>Podnikové automobily a pohonné hmoty</b>	Tuto zaměstnaneckou výhodu poskytuje firma spíše individuálně. Zaměstnanci na manažerských pozicích mají automobil většinou i k osobním účelům.
<b>Jiné výhody</b>	Patří sem příspěvek na stravování, na ošacení, úhrada telefonních účtů, pracovní mobilní telefony či kreditní karty.
<b>Nehmotné výhody</b>	Může se jednat pouze o jméno a prestiž firmy, místo, kde zaměstnanci chtějí pracovat.

Zdroj 2 ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. STR. 595-596

## 4.1 Význam zaměstnaneckých benefitů

Poskytování zaměstnaneckých benefitů je v současné době čím dál tím více nezbytnou součástí motivace zaměstnance. Kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci jsou velmi cenným aktivem podniku, proto firmy musí o zaměstnance pečovat i jinou formou, než mzdou a platem. Mezi takové formy patří například systém odměn, jak finančních, tak i nefinančních. Zaměstnanecké výhody mohou být pro zaměstnance rozhodovacím faktorem při výběru nového zaměstnání. (Macháček, 2008, s. 13)

Každá organizace má unikátní koncept zaměstnaneckých výhod. Systém by měl odpovídat potřebám zaměstnanců a měl by být motivující, uspokojit potřeby zaměstnanců a tím napomáhat také zkvalitnění jejich práce. Záleží na každé firmě, jakou formu odměňování si zvolí, jaké podmínky a jaká pravidla určí pro čerpání zaměstnaneckých výhod. (Kocianová, 2010, s. 60)

Správně zvolený systém odměňování může firmě velmi pomoci, zvýší svou konkurenceschopnost na trhu práce, získá stabilní zázemí a spokojené zaměstnance. Vedle mzdy a platu se firmy snaží zaměřit na spokojenost pracovníků, která vede k rovnováze v pracovním i soukromém životě. Firmy se snaží pro své zaměstnance získávat slevy na volnočasové aktivity, tím se udržuje výše zmíněná rovnováha. Správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní. Spokojení zaměstnanci dělají pozitivní reklamu firmě, mezi svými přáteli a známými. (Macháček, 2008, s. 14)

### Poskytování zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány trojím způsobem. Odměňovat může firma všechny zaměstnance, nebo pouze vybranou skupinu zaměstnanců a v ojedinělých případech i jedince individuálně.

*„Výhody poskytované všem zaměstnancům firmy jsou například příspěvky na penzijní připojištění a na životní pojištění, příspěvky na stravování, příspěvky na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, příspěvky na sportovní a kulturní akce, příspěvky na vzdělávací kurzy a školení, hrazení zdravotních prohlídek, úhrada masážních, rehabilitačních a posilovacích služeb, nákup vitaminových přípravků, zvýhodněné půjčky, dary k životním a jiným výročím, prodej produktů firmy za cenu nižší než je cena obvyklá, poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti.“* (Macháček, 2008, s. 13)

Zaměstnanecké výhody poskytované pouze vybrané skupině zaměstnanců jsou například služební auto, které lze používat i pro soukromé účely, hrazení či zajišťování dopravy do a ze zaměstnání, mobilní telefon. (Macháček, 2008, s. 13)

Výhody poskytované zaměstnancům při podpoře neštěstí v rodině, při živelné pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé či sociální situaci zaměstnance. (Macháček, 2008, s. 13)

Mezi další zaměstnanecké benefity můžeme řadit například i nadstandardní délku dovolené, vyšší výši odstupného, volno při zařizování soukromých věcí, zavedení pružné pracovní doby, umožnění práce z domova, nadlimitní výše kapesného na cestách. (Macháček, 2008, s. 13)

## Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké benefity můžeme dělit podle různých kritérií. V České republice lze zaměstnanecké výhody dělit do čtyř skupin:

1. Výhody sociální povahy, patří sem například penzijní připojištění a životní pojištění, zvýhodněné půjčky, příspěvek na ubytování a dopravu.
2. Výhody zkvalitňující volný čas zaměstnance, což může být příspěvek na sport, kulturu či zdraví.
3. Výhody mající vztah k práci, je to například stravování na pracovišti, výhodnější prodej firemních produktů či služeb, vzdělávání pro zaměstnance.
4. Výhody spojené s organizačním postavením ve firmě, týká se hlavně výše postavených pozic, jedná se o pracovní automobil, notebook či telefon. (Duda, 2008, s. 108-109)

## 4.2 Zaměstnanecké výhody

### Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění

Příspěvky na pojištění jsou velmi častým a žádaným benefitem. Zaměstnavatel přispívá na pojištění zaměstnanci, ať už se státním příspěvkem, tak i na soukromé pojištění, jako je například životní pojištění. Pro zaměstnance může mít příspěvek na pojištění i motivační účinek. Pro zaměstnance i zaměstnavatele je tato forma zaměstnaneckých výhod výhodnější než prosté zvyšování mzdy. Příspěvek na pojištění se nedaní při výpočtu čisté mzdy. Zaměstnanec může mít ve firmě pouze penzijní připojištění, pouze životní pojištění nebo obě pojištění. Záleží na zaměstnavateli, do jaké výše bude zaměstnanci přispívat. (Macháček, 2008, s. 64)

*„Příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob není součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního a zabezpečení a zdravotního pojištění.“ (Pelc, 2011, s. 37)*

## **Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání**

Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytovat peněžní a nepeněžní příspěvky na dopravu zaměstnance v rámci zaměstnání. Peněžní poskytování je jasné – zaměstnavatel dává měsíčně, či čtvrtletně pracovníkovi peněžní částku, která má pokrýt jeho výdaje za dopravu. V případě nepeněžního příspěvku zaměstnavatel kupuje například předplacené jízdenky pro zaměstnance, zaměstnanec pak část hodnoty zaplatí zaměstnavateli. (Pelc, 2005, s. 119)

Tato forma odměňování se označuje jako naturální odměna. Jedná se o zdaniitelný příjem ze závislé činnosti. Firma může pro zaměstnance sjednat i veřejnou dopravu, která může být pro zaměstnance zadarmo. I při zajištění dopravy pro zaměstnance může firma peněžně přispívat na dopravu. (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 100)

## **Půjčky na bytové účely**

Zaměstnavatel může poskytovat zaměstnanci půjčky na bytové účely. Půjčka pro zaměstnance může být bezúročně návratná, nebo návratná s nižším úrokem, než je obvyklá výše úroku. Půjčku může firma poskytovat ze sociálního fondu nebo fondu kulturních a sociálních potřeb. (Pelc, 2005, s. 73)

Půjčku lze zaměstnancům poskytnout na pořízení domu, nebo bytu do vlastnictví nebo spoluvlastnictví, na složení členského podílu na družstevní byt a na provedení změny stavby domu nebo bytu zaměstnance. Zaměstnanci může být též poskytnuta půjčka na koupi bytového zařízení, či na nesplacenou půjčku u předchozího zaměstnavatele a na nesplacený zůstatek půjčky druhého z manželů. (Pelc, 2005, s. 73)

## **Půjčky k překlenutí tíživé finanční situace**

Půjčky k překlenutí tíživé životní situace jsou poskytovány v případě, kdy zaměstnanec potřebuje finanční výpomoc. Půjčka se poskytuje v případě závažného onemocnění nebo úmrtí v rodině, živelné pohromy, která zasáhla zaměstnance nebo při krádeži v bytě, na všechny tyto případy se poskytuje zaměstnanecká půjčka. Půjčka je vyplácena v hotovosti, jedná se o bezúročnou návratnou půjčku. (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 98)

## **Příspěvky na kulturu a sport**

Kulturní představení, které firma může nabízet zaměstnancům, jsou například divadelní vystoupení, vstupenky do kina, návštěvy výstav, galerií, muzeí, hradů a zámků a jiných památek, návštěva knihovny. Firma může zaměstnancům nabízet vstupenky na tyto kulturní akce, nebo může uspořádat akci pro všechny zaměstnance. Za kulturní akci je považován i vánoční večírek, který firma pro své zaměstnance pořádá, nebo společné firemní večeře. (Pelc, 2011, s. 96)



Zaměstnanec může využívat příspěvek na sportovní akce od firmy, může se jednat o vlastní či cizí sportovní zařízení. Firma může pronajímat pro zaměstnance v předem stanovený čas bazény, kluziště, vstupné firma zajišťuje i do wellness center, saun, posiloven. Nejčastěji firmy pro zaměstnance zřizují multisport karty, kde zaměstnanec zaplatí měsíčně poplatek, který si firma domluví u firmy, a může neomezeně jednou denně navštěvovat smluvní sportoviště. (Pelc, 2011, s. 96-97)

## **Příspěvek na stravování**

Zaměstnavatel je povinen zajistit stravování zaměstnance na pracovišti. Jednou z možností je závodní jídelna na pracovišti, kde je zaměstnancům poskytováno stravování zadarmo nebo za zvýhodněnou cenu. Nejčastěji však zaměstnanci dostávají od firmy stravenky. Firmy mohou zvolit, jak vysokou hodnotu stravenky zaměstnanec dostane. Ve většině firem dostává zaměstnanec počet stravenek za počet odpracovaných dnů v předchozím měsíci. (Pelc, 2005, s. 84)

V rámci stravování na pracovišti může firma za smluvní ceny pořídit do firmy automaty s nápoji, jídlem a kávou za lepší ceny. Společně se stravováním nabízí firmy teplé nápoje na pracovišti zadarmo. Jedná se o kávu, čaje, například i mléko ke kávě a cukr. Další výhodou pro zaměstnance jsou fontánky se studenou a teplou vodou.

## **Odborný rozvoj zaměstnance**

Firmy vyžadují od zaměstnanců zvyšování kvalifikace a jejich doškolování. Pro zaměstnance to znamená udržení práce a zároveň zvýšení své vlastní kvalifikace. Pro zaměstnance z toho plyne velká výhoda, že absolvování kurzu jde na účet zaměstnavatele. (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 74)

Jedná se o kurzy, školení nebo další vzdělávání. Zaměstnavatel může poskytovat vzdělávání v rámci firmy, které je interní, nebo externí, které provádí předem objednaná firma. Jedná se například o kurzy angličtiny, které jsou vyučovány ve firmě pro zaměstnance zaměstnané na hlavní pracovní poměr. (Jouza, 2007, s. 40-42)

Zaměstnanec vstupující do pracovně právního vztahu bez kvalifikace, musí ujistit zaměstnavatele o získání kvalifikace zaškolením nebo zaučením. Zaměstnavatel na své vlastní náklady musí zajistit kvalifikaci zaměstnance. Zaměstnavatel je oprávněn poslat pracovníka na školení v rámci firmy k prohloubení kvalifikace. (Jouza, 2007, s. 40-42)

## **Prodej zboží či služby za cenu nižší, než je cena obvyklá**

V některých firmách mohou být výstupy firmy zajímavé i pro pracovníky, proto firmy poskytují svým zaměstnancům služby či výrobky za výhodnější ceny. Tato forma odměňování má pro zaměstnance motivační účinek, ačkoliv se jedná o nepeněžní benefit. Zaměstnanec není tento benefit zahrnován do vyměřovacího základu. (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 84)

## **Služební automobil i pro soukromé účely**

Služební automobil je v současné době považován za standart. Vozidlo je poskytováno zaměstnanci bezplatně a může ho využívat i pro soukromé účely. Proto je možné poskytnutí automobilu považovat za zaměstnaneckou výhodu. (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 59)

Poskytování motorového vozidla patří k benefitům využívaných hlavně ve středních a velkých firmách. Služební automobil se poskytuje spíše výše postaveným pozicím. Nejedná se pouze o osobní automobil, ale i o dodávkový automobil, nákladní automobil a motocykl. Vozidlo může být zahrnuté v majetku firmy, nebo vozidlo najaté formou finančního pronájmu nebo operativního leasingu, může se jednat i o vozidlo vypůjčené z půjčovny. Zaměstnanec může využívat služební vozidlo i pro soukromé účely, a to vše na základě smluvního vztahu uzavřeného mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. (Macháček, 2008, s. 87-88)

## **Mobilní telefon i pro soukromé účely**

Mobilní telefon stejně jako služební automobil může zaměstnanci sloužit jak v pracovním životě, tak i v osobním. Zaměstnavatel za zaměstnance zaplatí předem stanovenou částku za paušál, a pokud zaměstnanec tuto částku překročí, je povinen tento rozdíl uhradit.

## **Tarify pro zaměstnance**

V souvislosti s poskytnutím mobilního telefonu může zaměstnavatel pro pracovníky sjednat levnější tarify na mobilní telefony. Levnější tarify mohou být nabízeny u jednoho či více poskytovatelů, zároveň firma může tento benefit nabízet i pro rodinné příslušníky.

## **Dary**

Firma může zaměstnancům poskytovat věcné i nepeněžní dary. Zaměstnavatel může zaměstnancům dary při životních výročí od 50 let a poté každých 5 let, nebo při pracovních výročí od 20 let ve firmě a poté každých dalších 5 let, další možný dar čeká zaměstnance za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele například při pomoci při požáru či jiných humanitárních a sociálních aktivitách, nebo při odchodu do invalidního či starobního důchodu. (Macháček, 2008, s. 119)

Aktivitami humanitárního či sociálního charakteru může být myšleno například bezpříspěvkové dárcovství krve, dobrovolný den v dětském domově, pomoc starším spoluobčanům, organizace a účast na sportovních a kulturních akcích. Vždy se jedná o aktivity, které jsou nad rámec běžných pracovních povinností. (Pelc, 2005, s. 61)

Firmy si mohou zvolit i jiný systém darování darů, například u životního výročí může firma obdarovat i zaměstnance, kteří dosáhli věku 40 let. U pracovního výročí neboli věrnosti firmě může firma obdarovat zaměstnance již po 5 letech ve firmě. Zaměstnavatel může zvolit, jak chce zaměstnance odměnit.

## **Prodloužená dovolená**

Zaměstnanec v soukromém sektoru má ze zákona právo na 4 týdny dovolené v kalendářním roce, zaměstnanci ve státní sféře mají 5 týdnů dovolené v kalendářním roce. Zaměstnavatel může zaměstnanci dát jako zaměstnanecký benefit více dnů dovolené za rok. Většina firem k 4 týdnům dovolené zaměstnanci přidá týden navíc. Maximální výše dovolené není stanovená. (Pelc, 2011, s. 63)

## **Dny zdravotního volna neboli sick day**

Firma může zaměstnanci poskytnout dny dovolené navíc, tzv. sick day, v případě, že se necítí dobře, ale zároveň není potřeba vyhledat pomoc lékaře. Zaměstnavatel může volně učit počet těchto dnů za rok, nejčastější počet dnů je 2-3 dny v kalendářním roce.

## **Práce z domova**

Práce z domova patří mezi 10 nejčastěji žádaných benefitů mezi zaměstnanci. „Home office“ aneb práce z domova mezi lidmi vyvolává pocit pohodlí, práci domova v příjemném prostředí, kde nevládne hluk, jako například v open space. Zaměstnanci, kteří využívají home office musí umět zkoordinovat svůj čas, kteří mají věnovat práci a neměli by ho věnovat práci v domácnosti. (Business leaders, ©2011)

## **Cafeteria systém**

Systém se charakterizuje, jako souhrn nepeněžních zaměstnaneckých výhod. Cafeteria systém je pro firmu externí, proto pro ni odpadá nutnost zaměstnávat specialistu na zaměstnanecké výhody. (Cafeteria systems)

Pro zaměstnance tento systém představuje volitelný výběr zaměstnaneckých výhod. Benefit je zde oceněný přesnou částkou a zaměstnanec si může zvolit, zda tento benefit využije či ne. Zaměstnanci je přidělen finanční či bodový obnos, buď na určité období, například rok nebo v průběhu roku za dobré výsledky firmy či ve firmě. Další možností je, že firma může zaměstnanci do cafeteria systému přidělit finanční obnos za věrnost firmě. (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 38)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

V této části práce představím společnost, konkrétní benefity firmy, a především se zaměřím na dotazníkové šetření, které jsem ve firmě provedla. Analýza dotazníkového šetření představuje hlavní přínos mé práce. Veškeré výsledky budou následně poskytnuty společnosti TNT k dalšímu využití. Společnost TNT představím v následující části.

## **Cíl bakalářské práce**

Cílem mé bakalářské práce je zanalyzovat informace o preferencích zaměstnanců, jejich potřebách, požadovaných ZB, za účelem navýšení jejich motivace a následně tyto informace poskytnout managementu a oddělení HR vybrané logistické společnosti – TNT Express Worldwide.

## **Výzkumné předpoklady**

Vzhledem k cílům mé bakalářské práce, jsem si zvolila 3 výzkumné otázky, na které jsem pomocí otázek v dotazníku získala odpovědi.

- Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni
- Většina zaměstnanců uvítá nové benefity
- Zaměstnavatel by měl poskytnout vyšší hodnotu stravenek

## **Výzkumná metoda**

Pro výzkum této práce jsem si zvolila dotazníkové šetření, které probíhalo elektronickým rozesláním pomocí e-mailu všem zaměstnancům společnosti. Tato metoda představuje nejúčinnější získání velkého množství odpovědí od dotazovaných respondentů. Velkou výhodou této metody je, že dotazník je anonymní, proto jsou zaměstnanci velice často otevřenější ve svých odpovědích. Dotazník byl vytvořen na serveru survio.com, kde bylo pro respondenty sestaveno celkem 22 otázek. Výzkum proběhl na všech čtyřech českých pobočkách vybrané společnosti.

## 5. Představení společnosti

Pro analýzu ZB a motivace jsem si vybrala společnost TNT Express Worldwide, spol. s r.o. (dále jen „TNT“), která sídlí v Praze v Chrástanech, okres Praha západ a další pobočky se nachází v Brně, Ostravě a Hradci Králové. Společnost TNT je především poskytovatelem přepravy a představuje ve světovém měřítku jednoho z největších hráčů v oblasti přepravních služeb.

Obrázek 2 Logo společnosti



Zdroj 3 Expresní zasílání s TNT | TNT Czech Republic. [online]. Copyright © 2016 [cit. 26.04.2017]. Dostupné z: [https://www.tnt.com/express/cs\\_cz/site/home.html](https://www.tnt.com/express/cs_cz/site/home.html)

Název: TNT Express Worldwide, spol. s r.o.

Rok založení: 194

Poprvé v ČR: 1990

Počet zaměstnanců: 450

### Historie společnosti

Společnost TNT byla založena v roce 1946 v Austrálii panem Kenem Thomasem. Zde vznikl i název společnosti: Thomas Nationwide Transport (TNT). Během následujících 50 let se z firmy TNT stala nadnárodní společnost, která doručuje zásilky do více než 200 zemí. Společnost TNT se stala součástí Nizozemských poštovních služeb a nyní je známa jako Nizozemská společnost.

Společnost TNT v České republice začala působit společně se společností TEN Express a již od roku 1992 působí na trhu samostatně s centrálou v Praze. Společnost v roce 1995 otevřela dvě nové pobočky v Brně a Ostravě. TNT se zaměřuje především na společnosti poskytující přepravu zásilek společností.

V roce 2005 získalo TNT ocenění Národní cena České republiky za jakost 2005. V roce 2006 došlo k přímému leteckému propojení Lutych-Brno a zřídila se nová pobočka v Hradci Králové.

## Konkurence firmy

### DHL Express, s.r.o.

Společnost DHL je největší konkurencí TNT v oblasti přepravy zásilek. Jedná se o největší společnost zabývající se pozemní, leteckou, lodní a expresní dopravou na světě.

### UPS, s.r.o.

Firma UPS je největší společnost, zabývající se přepravou zásilek. Největší podíl má společnost v Americe, kde má v oblasti přepravy vedoucí postavení. Mimo USA, Společnost přepravuje do více než 200 zemí.

### FedEx, s.r.o.

V současné době firma FedEx není pro TNT konkurencí, ale spojencem. Firmy se sloučily v roce 2016. TNT a FedEx nyní tvoří velkou část přepravy na trhu. Tato akvizice zkombinuje největší leteckou expresní síť světa s rozsáhlou evropskou silniční sítí. Firmy rozšíří své portfolio, budou moci pro své zákazníky nabídnout více služeb a skvělý servis.

## 5. 1 Zaměstnanecké benefity

TNT nabízí svým zaměstnancům široké spektrum zaměstnaneckých výhod. Benefity poskytované společností mohou využít jak pracovníci na hlavní pracovní poměr, tak také zaměstnanci na dohodu. Možnosti využití benefitů se odvíjí také od toho, jak dlouho jsou již zaměstnanci ve firmě. (interní dokumenty – Přehled benefitu TNT)

### **Firma nabízí tyto benefity:**

- Týden dovolené navíc a sick days,
- příspěvek na stravování,
- příspěvek na dopravu,
- skupinové životní pojištění,
- Cafeteria,
- e-shop pro zaměstnance,
- zaměstnanecký program O2,
- vzdělávání, studijní volno,
- vyhlášení loajálních zaměstnanců,
- sportovní aktivity, společenské akce oddělení, celofiremní akce,

- teplé nápoje, fontánky s pitnou vodou,
- zásilka s TNT a dobrovolnický den.

V následující části blíže představím vybrané benefity, poskytované společností TNT:

## **Týden dovolené navíc a sick days**

Firma svým zaměstnancům poskytuje 5 dnů volna navíc, tzn., že každý zaměstnanec má 25 dnů dovolené za kalendářní rok.

**Sick days**, nebo také dny na zotavení, jsou zaměstnavatelem poskytovány na dobu 3 dnů. Zaměstnanec může tento počet využít za kalendářní rok. Nemusí využít všechny dny najednou. Pokud zaměstnanec nevyužije sick days, dny se nepřevádí do dalšího roku. Podmínkou využití sick day je schválení nadřízeného. Druhou podmínkou je vyčerpání převáděné dovolené za předchozí rok.

## **Příspěvky na stravování**

Každému zaměstnanci na HPP přísluší příspěvek na stravování ve formě stravenek Gastro Pass. Stravenky jsou poskytovány v hodnotě 100 Kč, kdy zaměstnavatel platí zaměstnanci 60 % z hodnoty stravenky, druhou část si platí zaměstnanec srážkou ze mzdy. Počet stravenek na příslušný měsíc dostávají zaměstnanci na základě vyhodnocení docházky dva měsíce zpětně. Poukázky na stravování nenáleží zaměstnanci v době dovolené, nemoci a celodenních pracovních akcí se zajištěným stravováním.

## **Příspěvek na dopravu**

Zaměstnanci po zkušební době náleží příspěvek na dopravu. Příspěvek je poskytován pouze zaměstnancům bez služebního automobilu. Výše příspěvku je 703 Kč, tato částka je připočtena ke mzdě a je zdaněna. Nárok na příspěvek na dopravu vzniká zaměstnanci pouze v případě, odpracoval-li v daném měsíci více než padesát procent pracovního fondu.

## **Skupinové životní pojištění**

Zaměstnavatel poskytuje životní pojištění, tak aby v případě smrti, či v případě trvalých následků po úrazu měl zaměstnanec nebo jeho blízcí nárok na peněžité plnění a náležité finanční odškodnění.

Zaměstnanec si při nástupu do zaměstnání může požádat o zařazení do programu pojištění zaměstnanců u Generali Pojišťovny a.s. Životní pojištění je sjednáno pro případ smrti nebo trvalého úrazu. Pojištění je sjednáno na 24 hodin 365 dní v roce, proto platí i mimo pracovní dobu zaměstnance.



## Cafeteria systém

Jedná se o elektronický systém, zajišťující benefity pro zaměstnance. Tato zaměstnanecká výhoda je omezena délkou působení ve firmě, která musí být delší než 1 rok. Každému zaměstnanci je přidělen počet bodů, za které mohou nakupovat služby nebo zboží. Roční příspěvek je rozdělen vždy na 2 splátky po 6-ti měsících.

Rozdělení:

*Tabulka 2 Hodnota v Cafeteria systému*

<b>1 - 3 roky:</b>	2.000,- Kč
<b>3 - 6 let:</b>	2.600,- Kč
<b>6 - 10 let:</b>	4.000,- Kč
<b>10 - 15 let:</b>	5.000,- Kč
<b>15 a více:</b>	6.000,- Kč

*Zdroj 4 Přehled benefitů TNT*

## Zaměstnanecký program O2

Zaměstnancům je v rámci firmy nabídnut výhodnější tarif, který má firma sjednaný s mobilním operátorem O2. Další výhodou pro zaměstnance je možnost využití tarifu až pro 6 telefonních čísel pro rodinné příslušníky. K aktivaci tarifu je nutný kód, který si zaměstnanci vyzvednou na personálním oddělení.

## Teplé nápoje a fontánky se studenou vodou

Každému zaměstnanci je k dispozici fontánka s vodou, čaje a káva, to platí pro všechny zaměstnance na všech pracovištích. Dále mají zaměstnanci mléko, cukr a sůl k dispozici od firmy.

## E-shop pro zaměstnance

Zaměstnavatel pro zaměstnance nabízí e-shop, kde je možné si za přidělenou hodnotu koupit reklamní předměty TNT. Tento benefit je nabízen zaměstnancům, kteří u firmy pracují déle než 3 měsíce, tzn. po uplynutí zkušební doby.

Hodnota:

*Tabulka 3 Hodnota v e-shopu*

<b>3 měsíce – 1 rok</b>	500 Kč (20€)
<b>1 rok a více</b>	1000 Kč (40€)

*Zdroj 5 Přehled benefitů TNT*

## 5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo ve firmě TNT ve spolupráci s personálním oddělením firmy. Po dohodě s HR manažerkou byl do firmy rozeslán dotazník v elektronické podobě. Dotazování proběhlo v březnu 2017. Dotazník v elektronické podobě byl poskytnut všem zaměstnancům společnosti TNT v České republice a zaměstnanci se tohoto dotazování účastnili dobrovolně. Šetření probíhalo za účelem naplnění cílů práce, tedy především zjištění, jaké benefity zaměstnanci preferují a zda jsou zaměstnanci společnosti správně a dostatečně motivovaní. Dotazník obsahoval 22 uzavřených otázek, z toho 15 otázek se týkalo zaměstnaneckých benefitů a motivace a 7 otázek bylo identifikujících (věk, pohlaví respondentů ad.)

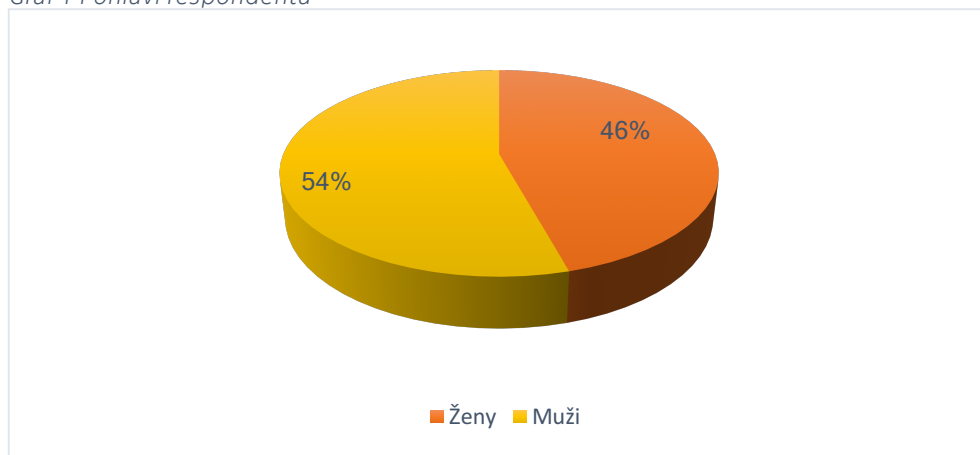
### Výsledky šetření

Ve společnosti pracuje 350 zaměstnanců, včetně zaměstnanců pracujících na dohodu. Z toho 140 zaměstnanců zodpovědělo na veškeré otázky položené v rámci dotazníku. Ze získaných odpovědí jsem vytvořila analýzu, která mi pomohla zodpovědět výzkumné otázky. Identifikujících otázek bylo celkem 7, a také tyto otázky napomohly k uceleným výsledkům analýzy a zodpovězení výzkumných otázek.

#### Pohlaví respondentů

Z dotazníkové šetření vyplynulo, že muži odpovídali více než ženy. Mužů odpovědělo 76, což je 54,3 %. Žen odpovědělo 64, což je 45,7 %. Celkově tedy mužů odpovědělo o 12 více než žen. Jedná se tedy o relativně vyrovnaný poměr pohlaví mezi dotázanými.

Graf 1 Pohlaví respondentů

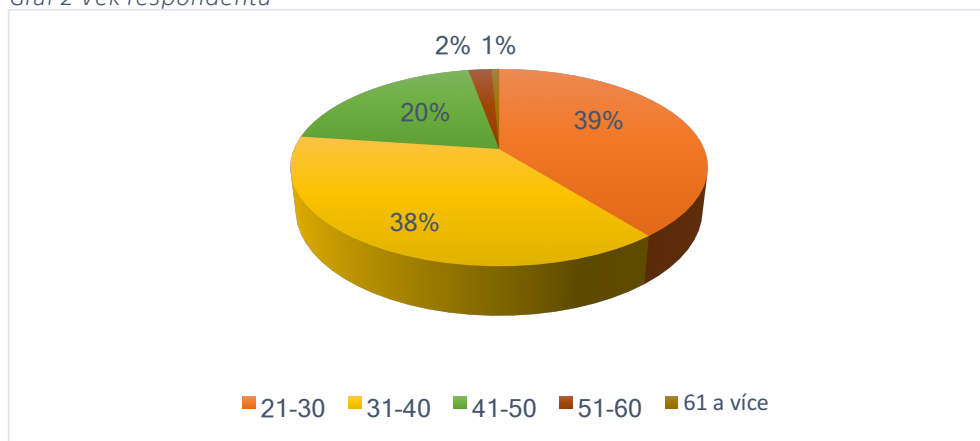


Zdroj 6 Vlastní šetření

## Věk respondentů

Ve firmě najdeme pestrou věkovou strukturu zaměstnanců. Jednou z nejpočetnějších kategorií, představuje kategorie 21-30 let, ze které odpovědělo nejvíce respondentů a to 55, jedná se o 39,3 % všech dotázaných. Druhá největší kategorie jsou respondenti ve věku od 31-40 let, kde odpovědělo 53 zaměstnanců, což je 37,9 %. Respondentů ve věku 41-50 let odpovědělo 20 %, což je 28 zaměstnanců. Ve věku od 51-60 let a 61 a více odpověděli 4 pracovníci, kteří představují 2,8 % z respondentů.

Graf 2 Věk respondentů

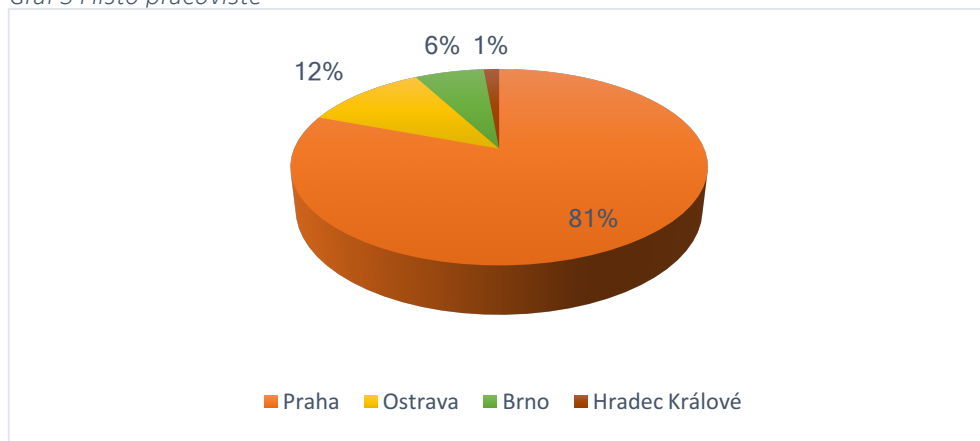


Zdroj 7 Vlastní šetření

## Místo pracoviště

Většina zaměstnanců pracuje v hlavní pobočce v Praze, zde odpovědělo 113 zaměstnanců, což je 80,7 %. Druhý největší vzorek lidí odpověděl v Ostravě, kde odpovědělo 16 pracovníků, což je 11,4 %. V Brně odpovědělo 9 lidí, dohromady 6,4 %. V Hradci Králové odpověděli 2 zaměstnanci, tvoří 1,4 % odpovědí. Poměr mezi zúčastněnými respondenty na dotazníkovém šetření tedy odpovídá reálnému rozložení zaměstnanců společnosti v jednotlivých pobočkách - nejvíce zaměstnanců pracuje v Praze, druhou největší pobočkou je Ostrava, poté Brno a nejmenší je Hradec Králové. V Hradci Králové je pouze depo a pobočka slouží především kurýrům-řidičům, kteří nejsou zaměstnanci TNT.

Graf 3 Místo pracoviště

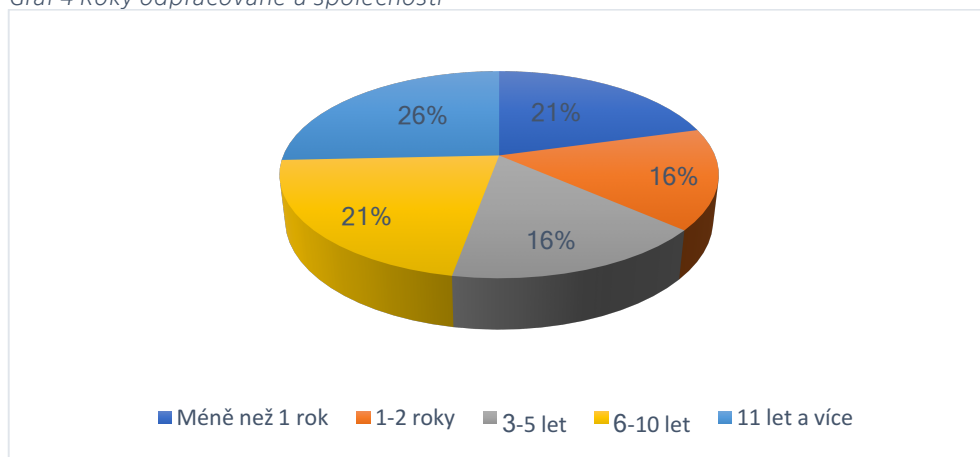


Zdroj 8 Vlastní šetření

### Roky odpracované u společnosti

Největší procento zaměstnanců ve firmě pracuje déle než 11 let, jedná se o 25,7 %, což je čtvrtina respondentů. Druhá největší část 21,4 % jsou lidé, kteří pracují ve firmě 6-10 let. Velkou část tvoří i lidé, kteří ve firmě pracují méně než 1 rok, to je 20,7 %. Pracovníci, kteří u firmy pracují 3-5 let jsou zastoupeni 16,4 % respondentů. Poslední nejmenší část tvoří zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni 1-2 roky ve společnosti, což je 15,7 %.

Graf 4 Roky odpracované u společnosti



Zdroj 9 Vlastní šetření

## Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni

První výzkumnou otázkou je, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni. Pro firmu je velice důležité mít motivované zaměstnance, jak finančně, tak i morálně. Pro každého je důležité něco jiného, zaměstnanec může upřednostňovat finanční odměnu či verbální ohodnocení od nadřízeného. Formou několika konkrétních otázek jsem pro zaměstnance společnosti sestavila dotazník, po jehož vyhodnocení by mělo být zřejmé, zda jsou tito zaměstnanci správně a dostatečně motivováni.

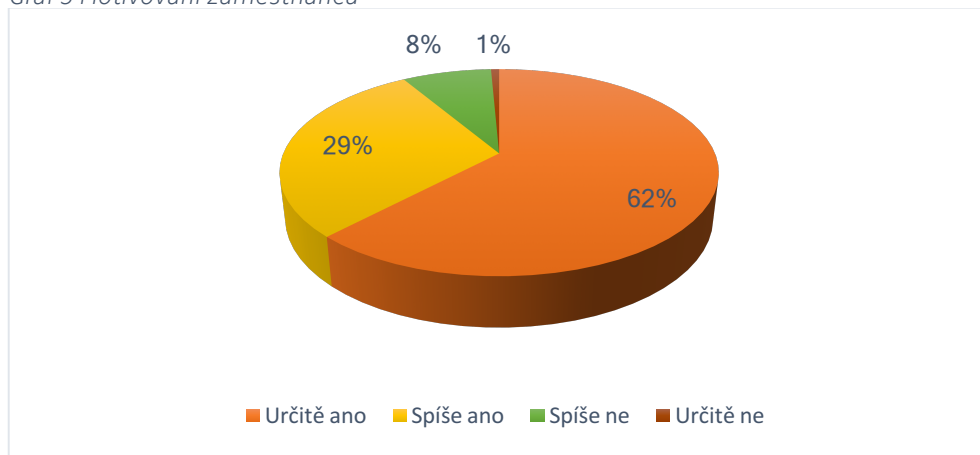
### Motivace zaměstnanců

Zaměstnancům byla položena otázka, zda by pro ně bylo více motivující, kdyby se výše zaměstnaneckých výhod odvíjela od délky působení ve firmě. 87 pracovníků odpovědělo, že „určitě ano“, tedy by se jim líbilo, kdyby se výše benefitů odvíjela od délky působení ve firmě, což představuje 62,1 %. Pracovníků, kteří zvolili odpověď, že „spíše ano“ je 41, tedy 29,3 %.

Pracovníků, pro které by „spíše nebylo motivující“, kdyby se výše benefitů zvyšovala s délkou působení ve firmě, je 11, což je necelých 8 %. Důvodem pro výběr této odpovědi vidím především v tom, že celkem 9 z těchto zmíněných 11 pracovníků, je ve firmě zatím krátce, méně než 1 rok. Lze se domnívat, že tito pracovníci zatím takovou formu benefitů nevnímají, pro ně osobně, jako relevantní. Jen jeden z uvedených 11 pracovníků uvedl délku působení ve firmě v intervalu 6-10 let. Odpověď „určitě ne“ uvedl pouze 1 pracovník, který je ve firmě také méně než 1 rok.

Z tohoto dílčího šetření lze vyvodit, že obecně především pro zaměstnance působící ve firmě již delší dobu, by bylo velkou výhodou, kdyby se výše benefitů odvíjela od délky působení ve firmě. Na druhé straně pro zaměstnance, kteří jsou ve firmě kratší dobu, by tento způsob odměňování nepředstavoval užitek a v krajním případě by mohl mít i negativní vliv na atmosféru v kolektivu zaměstnanců. Osobně bych doporučila důkladně tuto formu odměňování zvážit, případně upravit a do odměňování zahrnout také nové zaměstnance – samozřejmě s odstupňovanou výší odměn.

Graf 5 Motivování zaměstnanců



Zdroj 10 Vlastní šetření

## Preference zaměstnanců

Zaměstnanci měli za úkol seřadit, co je pro zaměstnance v zaměstnání nejdůležitější. K výběru měli – mzdu, kontakt se zákazníky, možnost sebereflexe, ústní ocenění od zaměstnavatele, pracovní kolektiv, vzdálenost dojíždění a jiné, kam mohli zaměstnanci doplnit vlastní návrhy.

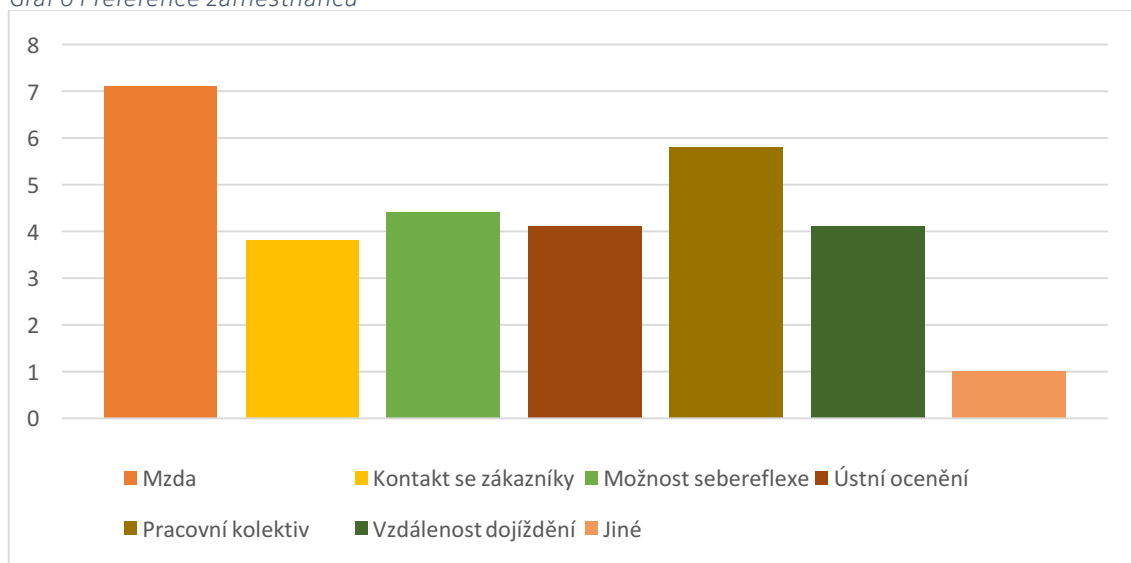
Na základě šetření je patrné, že pro zaměstnance je nejvíce důležitá mzda, druhá největší preference v zaměstnání je pracovní kolektiv, který je pro zaměstnance velmi důležitý. Téměř na stejné úrovni je vzdálenost dojíždění, možnost sebereflexe. Zaměstnanci mají na 4. místě, jako preferenci nejdůležitějších ukazatelů v zaměstnání, ústní ohodnocení od zaměstnavatele, což se dostáváme k ústní motivaci od zaměstnavatele. Poslední místo získal kontakt se zákazníky.

Na první místo, odpověď ústního ohodnocení od zaměstnavatele, zvolili pouze 4 zaměstnanci. Jednalo se o jednoho muže a 3 ženy, z toho dvě ženy pracují na zkrácený pracovní úvazek.

V rámci kategorie „Jiné“, respondenti nejčastěji uváděli jako pro ně nejdůležitější: kariérní růst, získávání nových vědomostí, home office, flexibilní pracovní dobu, náplň práce, benefity a atmosféru ve firmě.

Z výsledků je patrné, že mzda stále představuje pro zaměstnance hlavní motivační položku, nezbytnou pro vykonávání práce v odpovídající kvalitě. Přátelský pracovní kolektiv je pro zaměstnance TNT druhý nejdůležitější faktor k motivaci a celkové spokojenosti ve firmě. Obecně kvalitní pracovní kolektiv napomáhá motivaci zaměstnanců, obzvláště pokud je v takovém kolektivu nastavena „zdravá konkurence“ a jasná pravidla. O tyto podmínky se musí postarat především zaměstnavatel, v našem případě TNT. Společnost musí udržovat dobré pracovní prostředí, zaměstnancům poskytovat odpovídající mzdu, jelikož spokojení zaměstnanci jsou motivovaní zaměstnanci.

Graf 6 Preference zaměstnanců



Zdroj 11 Vlastní šetření

Zaměstnanecké benefity jsou úzce provázány s motivací, proto zaměstnancům byla položena otázka, jestli jsou spokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Pro pracovníky byla připravena škála 5 hvězdiček, kdy 5 hvězdiček bylo nejvíc spokojen, 1 hvězdička nejméně spokojen.

Průměr spokojenosti všech odpovědí je 3,4. Pouze 13 zaměstnanců je 100% spokojených s nabídkou zaměstnaneckých výhod. 61 dotazovaných odpovědělo, že jsou spokojeni na 80 %, což byl největší počet odpovědí. Na 60 % je spokojeno 43 zaměstnanců a na 40 % je spokojeno 17 zaměstnanců. Nespokojených pracovníků s nabídkou benefitů je 6. Polovina nespokojených pracovníků s nabídkou benefitů odpověděla, že nejsou dostatečně informováni o nabídce ZB. Všichni tito nespokojení zaměstnanci také odpověděli, že nejsou dostatečně finančně ohodnoceni za odvedenou práci.

V rámci motivace zaměstnanci dostali otázku, zda jsou dostatečně finančně motivováni. Dostali na výběr škálu od 1-5 hvězdiček. Výsledek vyšel průměr 3. Zaměstnanci jsou tedy mzdově motivováni pouze průměrně. Pouze 14 zaměstnanců, ze 140 odpovědělo, že jsou 100 % motivováni. Což je 1/10 zaměstnanců, kteří odpověděli. Na 80 % a 40 % odpovědělo stejné množství zaměstnanců. Největší počet zaměstnanců zvolil střední cestu, 60 %, odpovědělo celkem 51 zaměstnanců. Nejméně spokojených zaměstnanců bylo 13. Všichni nespokojení zaměstnanci pracují na hlavní pracovní poměr.

2 ze 14 spokojených zaměstnanců pracují ve firmě 11 let a více, což je velmi uspokojivý výsledek, že i věrní a loajální zaměstnanci ve firmě jsou spokojeni s poskytovanou mzdou. 5 zaměstnanců, kteří jsou spokojeni se mzdou, u firmy pracuje krátkou dobu, maximálně 2 roky. Což pro firmu znamená, že i noví zaměstnanci jsou ve firmě po finanční stránce spokojeni.

#### Vyhodnocení výzkumné otázky

Výzkumnou otázku nezamítám. Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni, jejich hnacím motorem může být mzda nebo kladné hodnocení od nadřízeného. Pro zaměstnance je nejdůležitější mzda, která má velmi motivační účinek. Firma nabízí velké množství zaměstnaneckých benefitů, spokojenost s benefity je průměrná. Firma zaměstnancům může nabídnout nové benefity, které by měly vést k větší spokojenosti zaměstnanců.

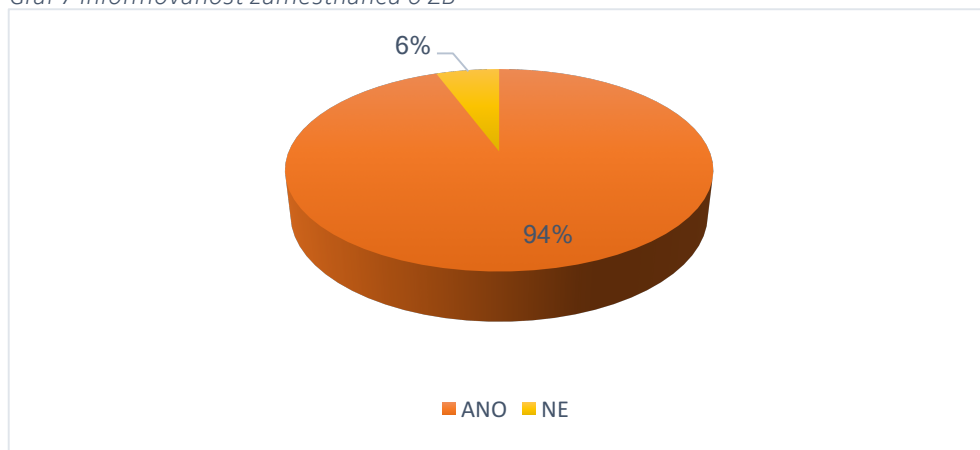
## Většina zaměstnanců uvítá nové benefity

Z předchozí otázky je jasné, že zaměstnanci nejsou 100% spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Aby zaměstnavatel zjistil, jaké benefity zaměstnanci chtějí, dotazník uváděl na výběr veškeré dostupné benefity, které společnost poskytuje. Respondenti tak měli kompletní škálu benefitů k ohodnocení a také měli možnost volného vyjádření k návrhu nových benefitů, z kterého vyšlo několik zajímavých námětů.

### Informovanost o zaměstnaneckých benefitech

Zaměstnancům byla položena otázka, zda jsou dostatečně informováni o zaměstnaneckých benefitech. Ze 140 dotazovaných pouze 8 zaměstnanců odpovědělo, že nejsou informováni. Z toho polovina uvažuje, že letošní rok skončí v zaměstnání.

Graf 7 Informovanost zaměstnanců o ZB



Zdroj 12 Vlastní šetření

### Využívanost zaměstnaneckých benefitů

V dotazníku měli pracovníci seřadit nejvyužívanější benefity dle preferencí. Výběr benefitů byl následující: skupinové životní pojištění, e-shop pro zaměstnance, zaměstnanecký program O2, jazykové vzdělání, studijní volno, sportovní a společenské akce, teplé nápoje a fontánky s vodou, zásilka přepravovaná s TNT, dobrovolnický den a také varianta „Jiné“, kde měli respondenti možnost uvést nové varianty benefitů. k

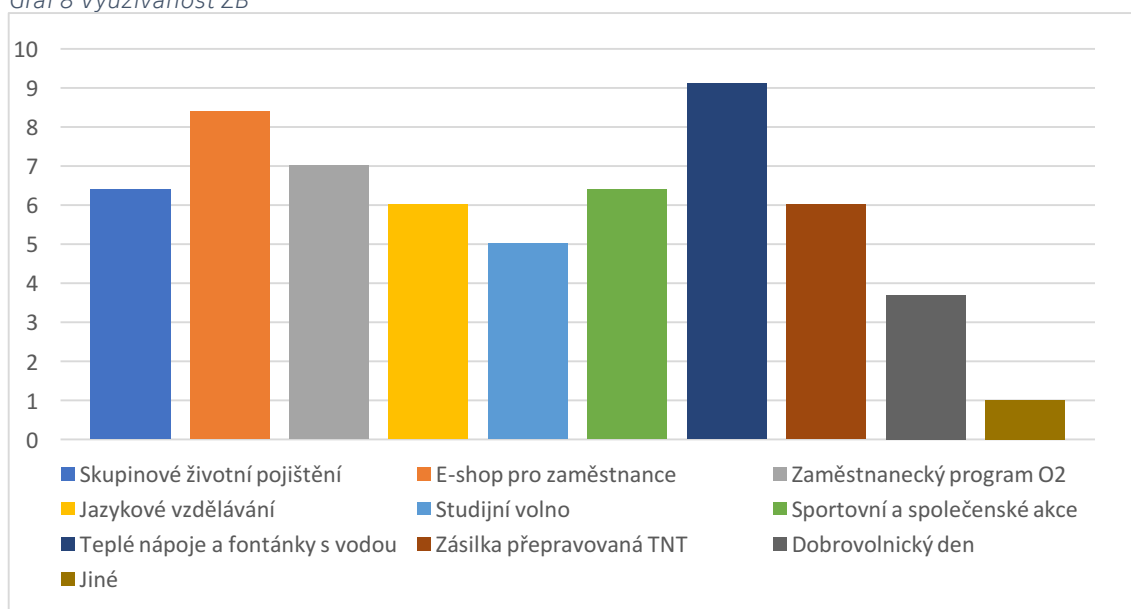
Nejvíce využívané jsou fontánky s vodou a teplé nápoje, což ocení každý zaměstnanec, že na pracovišti je zajištěn dostatečný přísun vody. Druhý nejvíce využívaný benefit je e-shop pro zaměstnance. E-shop je nastaven tak, že pracovníci obdrží od zaměstnavatele určitou částku na e-shopový účet, z které mohou čerpat při nákupu tematických dárkových předmětů (TNT letadlo, nákladní vůz apod.). Třetí nejvýznamnější benefit, který zaměstnanci využívají, je zaměstnanecký program O2. Na opačném konci využívaných benefitů je dobrovolnický den. Zde se domnívám, že je možné, že zaměstnanci nevědí, že dobrovolnický den představuje skutečný benefit, kdy za účast na této akci, jsou zaměstnanci umožněny až 2 dny dovolené navíc. Zaměstnanci se



mohli vyjádřit, který další benefit využívají. Nejčastěji byly uváděny všeobecně oblíbené benefity jak např. Cafeteria, stravenky, flexipassy.

Na základě tohoto dílčího šetření lze vyvodit závěr, že zaměstnanci společnosti TNT mají podobné preference, jako zaměstnanci ostatních, nejen logistických firem. Důležité je pro ně zabezpečení pitného režimu, výhody spojené s užíváním mobilního telefonu (výhodné tarify aj.), využití programu Cafeterie pro navštěvování kulturních akcí, sportování, zdravotní péče atd. Současně velice vítaným benefitem je také placení pomocí stravenek, kde pro zaměstnance je obvykle z psychologického hlediska příjemnější platba obědů stravenkami, než penězi či platebními kartami. Je vhodné zmínit také fakt, že v popředí se v rámci šetření umístil e-shop pro zaměstnance. Tento benefit je hojně využíván zaměstnanci především v období vánočních svátků, narozenin jejich blízkých, kdy dárkové předměty společnosti TNT představují zajímavou variantu daru.

Graf 8 Využívanost ZB



Zdroj 13 Vlastní šetření

### Nové benefity

Pro podpoření mé výzkumné otázky jsem zaměstnancům položila otázku, který nový benefit by uvítali v nabídce. Výběr byl následující: příspěvek na dovolenou, více společenských či sportovních akcí, vzdělávací kurzy (angličtina, excel), služební telefon, služební notebook, možnost práce z domova, kantýna a kolonka jiné, kam mohli zaměstnanci napsat, který další benefit by bylo vhodné zavést.

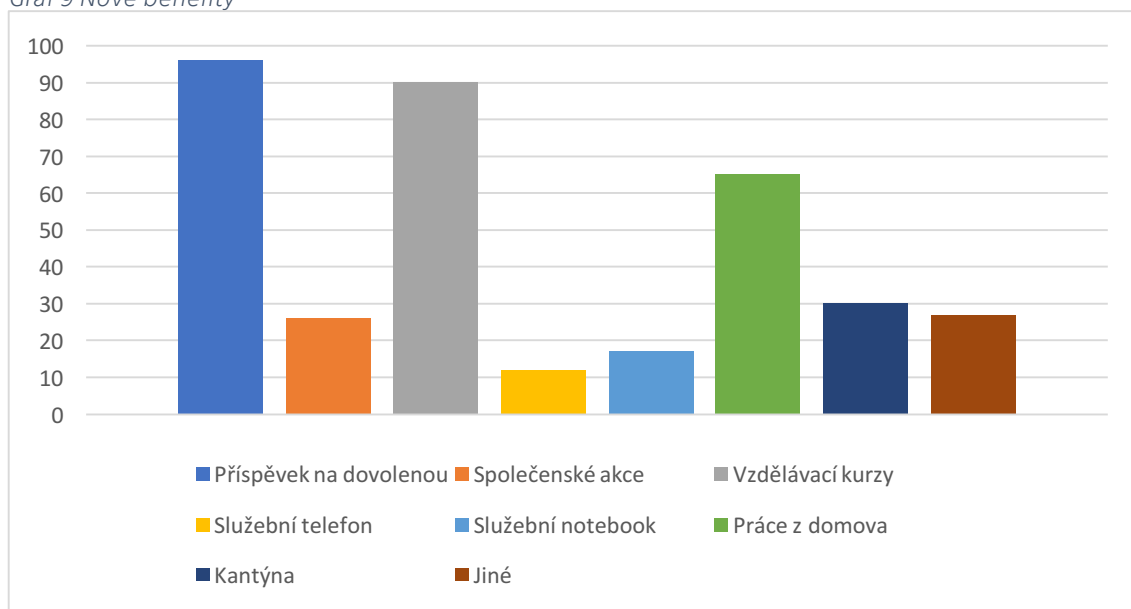
Zaměstnanci by nejvíce uvítali zavedení příspěvku na dovolenou, tuto možnost zvolilo necelých 70 % zaměstnanců. Druhý velmi vítaný benefit by představovaly vzdělávací kurzy, jako například angličtina a excel. Necelá polovina tázaných by uvítala možnost práce z domova. Na čtvrtém místě se umístila kantýna s výběrem teplých a studených

pokrmů. V současné době jsou zaměstnanci odkázáni pouze na vlastní jídlo, či jídlo z dovozu. Dostupnost k restauracím je alespoň, co se týče pražské pobočky omezená.

Pro variantu „Jiné“, respondenti vyplnili rozsáhlou škálu jimi navrhovaných benefitů, většinou však každý návrh představoval pouze jeden hlas. Pro zajímavost uvádím vybrané návrhy nových benefitů: příspěvek na penzijní připojištění, posílání zási-  
lek s TNT v rámci EU i mimo EU a po ČR, 5 sick days, den dovolené navíc v den narozenin, možnost výměnného pobytu na libovolné pobočce TNT ve světě, vyšší příspěvky na Cafeterie, další týden dovolené navíc, lepší služební automobil.

Z kategorie „Jiné“ se jistě jedná o zajímavé návrhy. Vzhledem k nízkému počtu hlasů, které přísluší k jednotlivým navrhovaným benefitům nelze tyto náměty zahrnout do výsledného doporučení, lze je vnímat pouze jako doplňující informaci v rámci mého šetření.

Graf 9 Nové benefity



Zdroj 14 Vlastní šetření

### Vyhodnocení výzkumné otázky

Zaměstnanci jednoznačně uvítají nové zaměstnanecké benefity. Nejvíce byl zájem o následující tři ZB: příspěvek na dovolenou, vzdělávací kurzy a penzijní připojištění. Tuto výzkumnou otázku tedy nezamítám. Zaměstnanci v současné době hojně využívají i současnou nabídku ZB. Proto by rozšíření benefitů mohlo pro zaměstnance být zajímavé a dle vyplněného dotazníku o tyto benefity měli zájem skoro všichni respondenti.

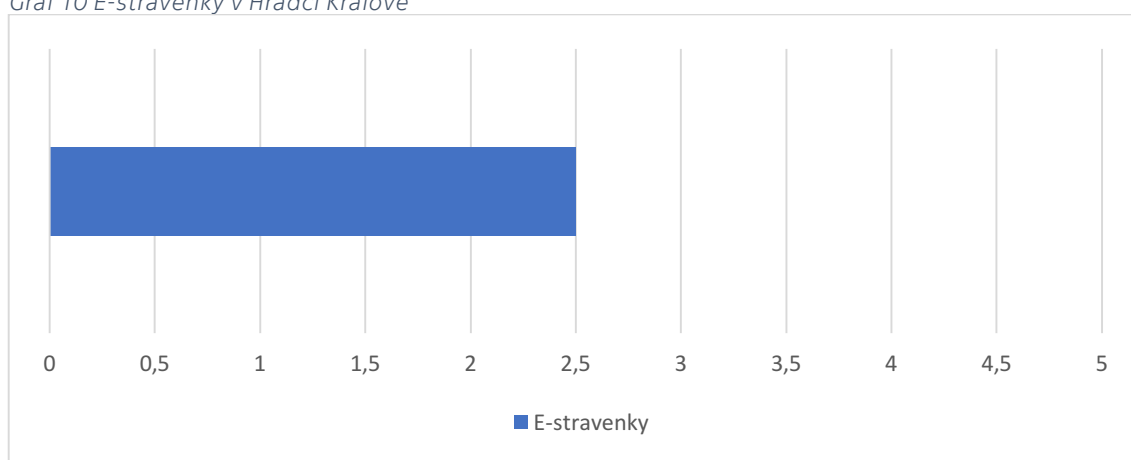
## Zaměstnavatel by měl poskytnout vyšší hodnotu stravenek

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci ocení vyšší hodnotu stravenek. Do budoucna jsem pro firmu zvolila i otázku, zda pro zaměstnance zajistit elektronické stravenky. Součástí této výzkumné otázky byla zaměstnancům položena otázka, zda by ocenili i větší hodnotu stravenek.

### E-stravenky v Hradci Králové

V Hradci Králové odpověděli dva zaměstnanci (muži), kteří ve firmě pracují delší dobu. Jejich odpovědi se výrazně lišili. Jedna odpověď představovala 4/5 hvězdiček, udělených této variantě, v druhém případě byla udělena pouze 1 hvězdička. Hodnocení bylo následující: 5 hvězda nejvíce souhlasím a 1 hvězda nejméně souhlasím.

Graf 10 E-stravenky v Hradci Králové

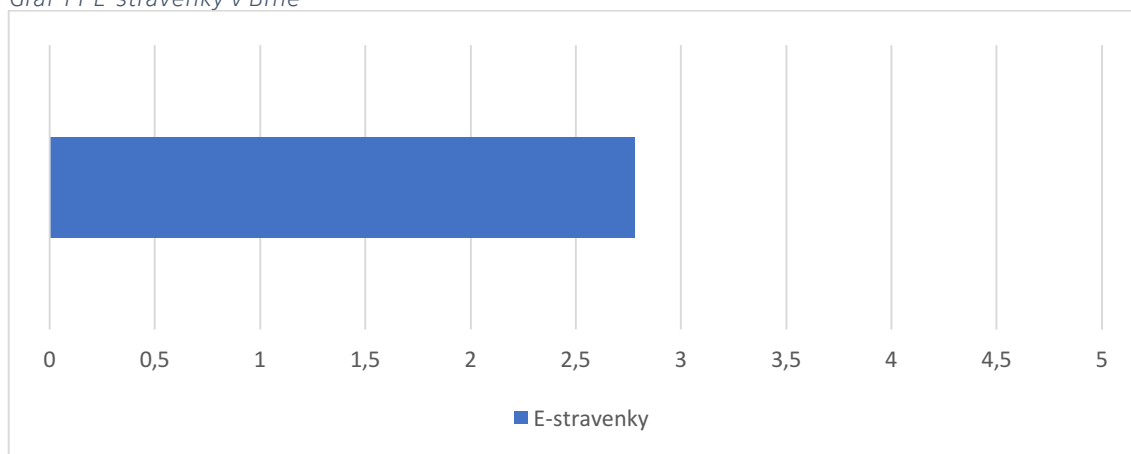


Zdroj 15 Vlastní šetření

### E-stravenky v Brně

V Brně se k otázce E-stravenky vyjádřilo celkem 9 zaměstnanců. Dva zaměstnanci by 100 % uvítali elektronické stravenky, další dva zaměstnanci tuto změnu vůbec neuvítali. Průměr hodnocení je o něco vyšší, než v Hradci Králové.

Graf 11 E-stravenky v Brně

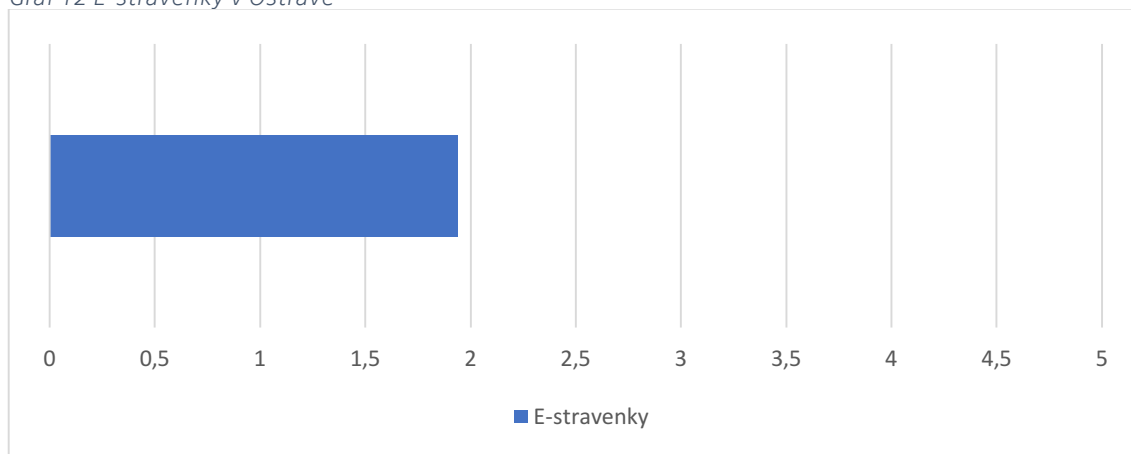


Zdroj 16 Vlastní šetření

### E-stravenky v Ostravě

Na pobočce v Ostravě odpovědělo 16 zaměstnanců. Celkem 70 % pracovníků zvolilo 1 hvězdičku. Proto je výsledný počet hvězd tak malý.

Graf 12 E-stravenky v Ostravě

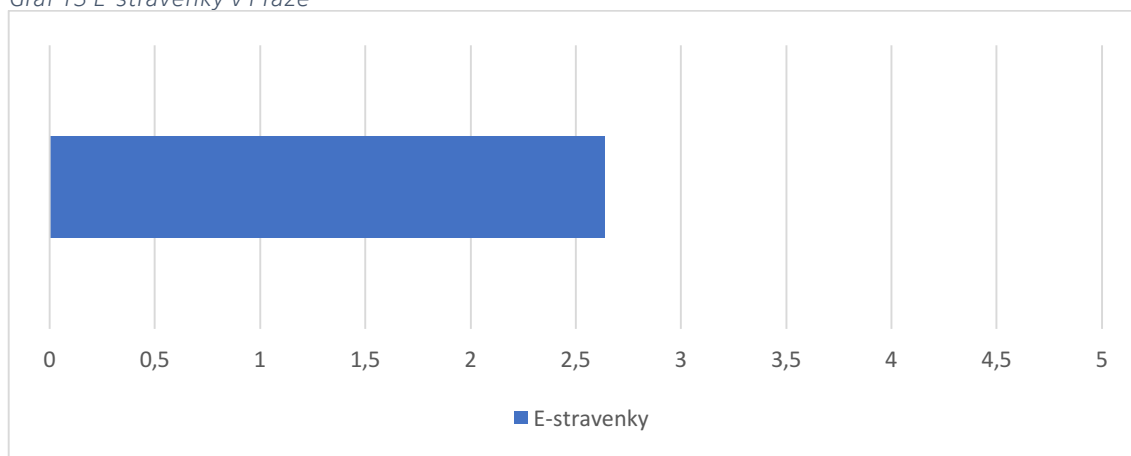


Zdroj 17 Vlastní šetření

### E-stravenky v Praze

Poslední a největší vzorek lidí je v pobočce v Praze. Zde odpovědělo 113 lidí. 26 lidí zvolilo 5/5 hvězdiček, ale 1/5 hvězdiček zvolilo celkem 47 zaměstnanců.

Graf 13 E-stravenky v Praze

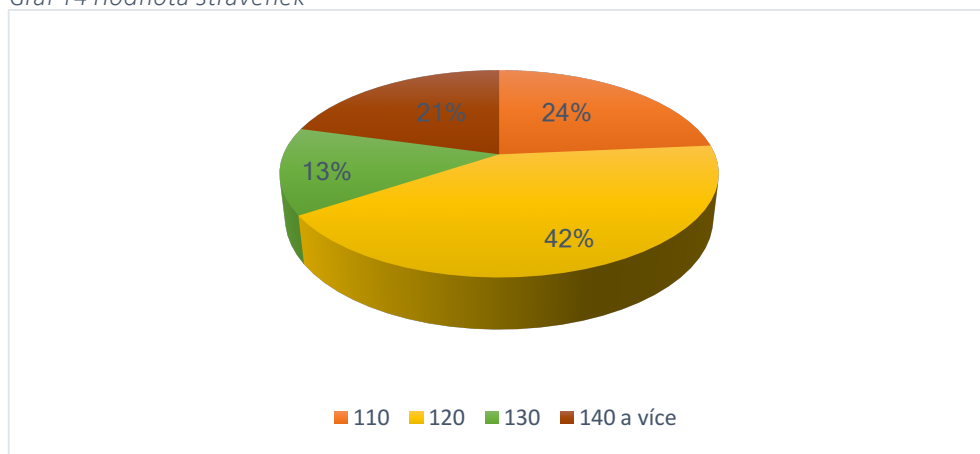


Zdroj 18 Vlastní šetření

### Hodnota stravenek

Současně s elektronickými stravenkami dostali respondenti otázku, jakou hodnotu stravenek od zaměstnavatele by si představovali jako ideální. V současné době pracovníci dostávají stravenky v hodnotě 100 Kč, proto jim bylo nabídnuto rozmezí od 110 Kč až 140 Kč a více. Nejvíce zaměstnanců by volilo stravenky v hodnotě 120 Kč, 33 zaměstnanců by zvolilo hodnotu 110 Kč. Třetí největší vzorek, tedy 19 zaměstnanců by preferovalo stravenky ve výši 130 Kč a 29 zaměstnanců by mělo zájem o stravenky vyšší než 140 Kč.

Graf 14 Hodnota stravenek

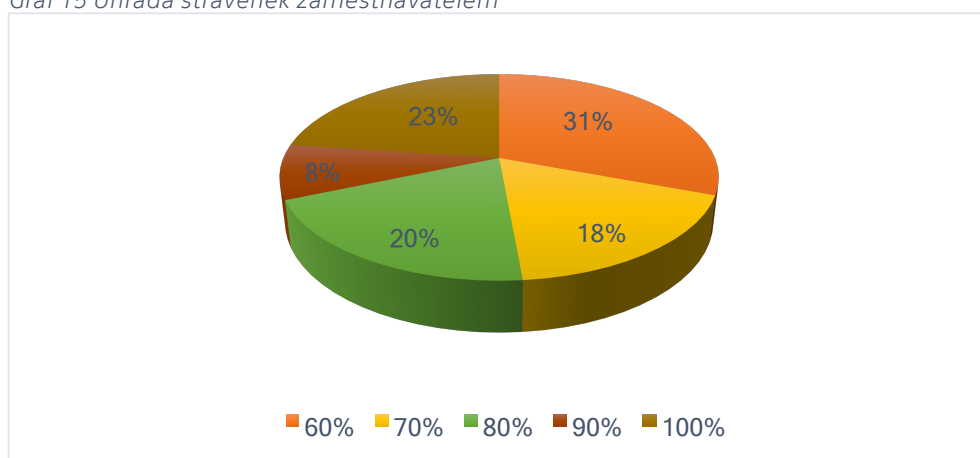


Zdroj 19 Vlastní šetření

### Úhrada stravenek zaměstnavatelem

Společně s touto otázkou byla zaměstnancům položena otázka, kolik procent hodnoty stravenek by měl zaměstnavatel hradit za zaměstnance. Z těchto 29 zaměstnanců, kteří by chtěli hodnotu stravenek vyšší než 140 Kč, by 14 zvolilo hrazenou celou hodnotu stravenek. Nejvíce zaměstnanců je spokojených se současnou hodnotou, kterou platí zaměstnavatel. Celou 100% úhradu od zaměstnavatele by uvítalo celkem 32 zaměstnanců.

Graf 15 Úhrada stravenek zaměstnavatelem



Zdroj 20 Vlastní šetření

### Vyhodnocení výzkumné otázky

Tuto výzkumnou otázku nezamítám. Zaměstnanci by nejraději hodnotu stravenek 120 Kč a plně hrazenou zaměstnavatelem. Avšak tento způsob by byl pro firmu velmi nákladný. Proto firmě navrhuji, aby zaměstnancům hradila stejné procento hodnoty, ale přemýšlela o navýšení hodnoty stravenky alespoň o 10 Kč.

## 5.3 Návrhy a řešení

V této části práce se budu zabývat doporučeními pro firmu TNT. Pro společnost se pokusím poskytnout řešení, které by mohlo přispět k lepší motivaci zaměstnanců a poskytnu návrhy k novým zaměstnaneckým benefitům, které by mohlo vedení společnosti uvést do praxe.

Firma se snaží vytvářet vhodný systém zaměstnaneckých výhod, který bude vyhovovat jak zaměstnancům, tak i zaměstnavateli. Pokud není zaměstnanec dostatečně finančně motivován, a pokud mu není nabídnuta dostatečně velká mzda nebo plat a správně zvolený systém benefitů, může zaměstnanci konkurence nabídnout lepší možnost odměňování.

### Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni

Výzkumnou otázku nemohu zamítnout, protože zaměstnanci jsou dle mého šetření poměrně dostatečně motivováni. Ačkoliv nejsou se vším stoprocentně spokojeni, firma pro ně nabízí velkou nabídku benefitů, které jsou pro motivaci důležité. Doporučuji, aby zaměstnavatel častěji seznamoval své zaměstnance s veškerými výhodami, které uplatňované benefity poskytují. Tím se posílí informovanost a pravděpodobně také spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity a „prostředím“ společnosti. Jedná se o důležitý bod celého procesu benefitů, jelikož jak samotné šetření napovídá, ne všichni zaměstnanci jsou si vědomi celého spektra benefitů. Častým případem jsou zaměstnanci, kteří mají povědomí o všeobecně poskytovaných benefitech, o dalších již neví, či neznají veškeré výhody jednotlivých benefitů.

### Většina zaměstnanců uvítá nové benefity

Zaměstnanci mají tři největší preference benefitů, které by chtěli od zaměstnavatele. Pokud by se firma snažila poskytnout zaměstnancům vzdělávací kurzy, příspěvky na dovolenou a penzijní připojištění, všechno by vedlo jistě k větší spokojenosti zaměstnanců. Proto tuto výzkumnou otázku nemohu zamítnout, zaměstnanci rozhodně ocení nové zaměstnanecké benefity.

V praxi se může jednat o náročnější proces zavádění těchto benefitů. Lze však předpokládat, že na základě výše uvedených benefitů mohou být zaměstnanci spokojenějšími, lépe motivovanými a loajálnějšími ke svému zaměstnavateli, pokud ten umožní svým zaměstnancům další rozvoj a vzdělání osobnosti (zaměstnance), prostřednictvím vzdělávacích kurzů, které se ani nemusí vždy týkat konkrétního oboru působení společnosti.

### Zaměstnavatel by měl poskytnout vyšší hodnotu stravenek

Každá firma si může zvolit, jaký příspěvek zaměstnancům poskytne na stravenky. Firma TNT nabízí 60 %, ale mohla by zaměstnancům přispívat i více a nezměnit tím hodnotu stravenek. Případnou variantou by bylo také navýšení hodnoty stravenky alespoň na 110 Kč a nechat hodnotu, kterou hradí stejnou. Tato varianta je pro firmu výhodnější, zaměstnanci budou s větší hodnotou daleko spokojenější. Tento názor stavím především na základě navyšování cen v restauracích v posledním období, především z důvodů zavádění elektronické evidence tržeb. Takové navýšení by také bylo pro zaměstnance transparentnější a jistě by se setkalo s pozitivním ohlasem.

V souhrnu navrhuji tato následující řešení:

- Nabídnout zaměstnancům penzijní připojištění
- Přemýšlet o neustálém rozvíjení Cafeteria systému
- Zavést volitelné vzdělávací kurzy pro zaměstnance
- V současné době nenabízet zaměstnancům elektronické stravenky a přemýšlet o větší úhradě/navýšení hodnoty stravenek pro zaměstnance

V rámci dotazníkového šetření se penzijní připojištění jako benefit setkalo s kladným ohlasem u většiny respondentů. Zavedení této výhody by nemuselo představovat významný problém. Společnost TNT by mohla sjednat pojištění u pojišťovny, kde má společnost již skupinové životní pojištění pro zaměstnance. Takovým krokem by jistě zaměstnavatel dal zaměstnancům najevo, že má zájem na bezpečné budoucnosti svých zaměstnanců a že zaměstnanci představují pro společnost to nejcennější.

Zaměstnanci se nejčastěji v dané oblasti šetření přikláněli k zavedení příspěvku na dovolenou. Pro společnost bych nabídla jiné řešení - zvolení vhodného odměňování. Systém benefit plus nabízí velké využití, jedním z nich je například možnost uplatnění nabité hodnoty na dovolenou. Systém je propojený s velkými cestovními agenturami, proto by pro zaměstnance toto řešení mohlo představovat vhodnou variantu. Celkově systém pro firmu má spoustu výhod. Benefit plus nabízí svobodný výběr pro zaměstnance, pro společnost se jedná o velkou výhodu, že celý proces je bez administrativy a organizační zátěže. Pro zaměstnavatele TNT by se tím vyřešily dva požadavky zaměstnanců. Jedním jsou příspěvky na dovolenou a vzdělávací kurzy, další výhody pak představují příspěvky na sport, kulturu a zdraví.

Pro zaměstnance by firma měla zavést v plošné míře možnost chodit na kurzy angličtiny případně dalších jazyků přímo ve firmě. Doporučila bych, aby se tato možnost týkala zaměstnanců, kteří u firmy pracují delší dobu než 1 rok. Pro pracovníky by byla vhodná lektorka, která by do firmy dojížděla. Skupiny lidí bych poté rozlišila dle úrovně znalostí angličtiny. Angličtina je velmi důležitá v pracovním prostředí a jestli

firma TNT chce kvalifikované pracovníky, měla by postupně nabízet tento kurz všem zaměstnancům.

To samé se týká kurzů v excelu, power pointu ad. Zaměstnanci by tuto možnost ocenili, největší zájem byl v rámci dotazníku identifikován na odděleních Sales a Marketing, kde zaměstnanci využívají excel denně. Tyto oddělení denně zpracovávají reporty a analýzy. Kurz by mohl být prováděn i interně, pokud by byl ve firmě vhodný školitel, mohl by své poznatky předávat ostatním.

Co se týče elektronických stravenek, rozhodně firmě nedoporučuji v současné době tuto formu zavádět. Zaměstnanci tuto formu stravenek nechtějí, možná v budoucnu, kdy tato forma elektronických stravenek bude více známá a populární. Domnívám se, že tato forma stravenek přijde plošně mezi zaměstnance v průběhu několika let. To už ale budou firmy připravené tento způsob placení schopné přijímat.

Zaměstnanci by také ocenili větší částku stravenek. Firmě bych doporučila přidat 10 Kč vzhledem k růstu cen potravin a cen v restauračních zařízeních.

Pokud firma zaměstnancům splní alespoň jedno z navrhovaných řešení, určitě budou zaměstnanci více motivováni a bude více upevněna loajalita. Každé oddělení uvítá specifické vzdělávání, vhodné k jejich práci, proto by firma měla udělat detailnější průzkum, ohledně benefity vzdělávání ale také dalších výhod.



# Závěr

V této bakalářské práci jsem se věnovala tématu motivace a zaměstnaneckých benefitů. Vyhodnocení pomocí dotazníku jsem provedla v logistické společnosti TNT Express Worldwide. Bakalářská práce má dvě části – teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem rozebrala pojmy motivace, teorie motivace, odměňování a zaměstnanecké benefity.

V praktické části mé bakalářské práce jsem se věnovala společnosti TNT, kterou jsem představila a definovala její systém odměňování. Položila jsem tři hlavní výzkumné otázky a vytvořila dotazník zaměřený na motivaci a zaměstnanecké benefity. Dotazník jsem v elektronické podobě předložila zaměstnancům společnosti a následně jsem data interpretovala pomocí grafů a analyzujících komentářů.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci pomocí zaměstnaneckých benefitů dostatečně motivováni, a následně doporučit společnosti opatření, která by mohly pomoci k lepší motivovanosti zaměstnanců.

Zvolila jsem tři stěžejní výzkumné otázky, na které jsem prostřednictvím dotazníkového šetření hledala odpovědi. Jednalo se o tyto otázky:

- Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni
- Většina zaměstnanců uvítá nové benefity
- Zaměstnavatel by měl poskytnout vyšší hodnotu stravenek

První výzkumná otázka není na základě šetření mezi zaměstnanci společnosti zamítnuta. Lze totiž konstatovat, že společnost disponuje dostatečně motivovanými zaměstnanci. Podíl na tom v nemalé míře má i poměrně rozvinutý systém benefitů. Je však nutné zmínit, že prostor k vylepšování zde na základě odpovědí přetrvává a je nutné v budoucnu nabídku benefitů neustále rozšiřovat (resp. aktualizovat) a současně průběžně své zaměstnance o možnostech využívání těchto benefitů informovat.

V návaznosti na první výzkumnou otázku nezamítám ani druhou výzkumnou otázku týkající se tématu nových benefitů. Zaměstnanci by uvítali i několik nových výhod. Mezi nejčastěji uváděnými náměty na nové benefity patří: příspěvek na dovolenou, penzijní připojištění a vzdělávací kurzy. S ohledem na konkrétní návrhy zaměstnanců doporučuji společnosti zvážit zavedení těchto výhod mezi poskytované benefity. Především bych se zaměřila na rozšíření možností vzdělávání, zejména výuky cizích jazyků, či práce na počítači.

Poslední souhrnné doporučení se týká benefitu poskytování stravenek. Na základě odpovědí v rámci mého průzkumu a také vzhledem k všeobecnému růstu cen potravin, a především cen v restauracích (vlivem zavádění elektronické evidence tržeb) bych společnosti doporučila navýšení hodnoty stravenek o 10 Kč. Ani tuto poslední výzkumnou otázku tedy nezamítám. Elektronické stravenky firmě v současné době nedoporučuji, do budoucna se ovšem domnívám, že půjde o plošné zavedení stravenek a zaměstnanci se tak nebudou muset obávat toho, že by stravenky v obchodech a restauracích nebyly přijímány.

Z otázek položených v dotazníku vyplývá, že zaměstnanci jsou dostatečně spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod, ale ocenili by několik další benefitů. Informováno o zaměstnaneckých benefitech je 96 % respondentů, což je vysoké procento, ale firma by měla dosáhnout 100% informovanosti o ZB. Doporučila bych tedy firmě pravidelně informovat své zaměstnance o benefitech a jejich případných změnách. Za úvahu by jistě stálo také zavedení tří nejčastěji zmiňovaných návrhů od respondentů na nové benefity - příspěvek na dovolenou, vzdělávací kurzy a penzijní připojištění.

Závěrečná doporučení se týkají možnosti zlepšení systému benefitů a následně i motivace zaměstnanců. Je důležité zjišťovat názory zaměstnanců a následně se snažit tyto potřeby uspokojovat. Firma má velmi rozmanitý systém zaměstnaneckých výhod a pro zaměstnance se i do budoucna může stát více atraktivnějším zaměstnavatelem.

Tato bakalářská práce mi ověřila fakt, že motivace a komunikace jsou velmi důležité na pracovišti. Dotazníkové šetření mi poskytlo názory širšího spektra zaměstnanců společnosti TNT Express Worldwide, ze kterého lze vyvodit závěr, že zaměstnanci společnosti jsou dostatečně motivováni. Veškeré identifikované „nedostatky“ zjištěné v průběhu šetření a následná doporučení budou předány společnosti a věřím, že napomohou ke zkvalitnění systému benefitů a spokojenosti jak zaměstnanců, tak vedení společnosti.

# Seznam použité literatury

## Tištěné zdroje

1. **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. **DUDA, Jiří.** *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
3. **JANOŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ.** *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1364-0.
4. **JERMÁŘ, Milan.** *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vyd. V Plzni: Zápa- dočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-261-0147-5.
5. **JOUZA, Ladislav.** *Průvodce zaměstnaneckými výhodami*. Praha: BMSS-Start, 2007. Průvodce extra, 2007/4.
6. **KAHLE, Bohuslav.** *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. Praha: Pragoeduca, 2004. ISBN 80-7310-018-5.
7. **KOCIANOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
8. **KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ.** *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG, 2001. ISBN 80-7263-039-3.
9. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. **NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.
11. **MACHÁČEK, Ivan.** *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: ASPI, 2008. Téma. ISBN 978-80-7357-368-3.
12. **PELC, Vladimír.** *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. Praha: Sondy, 2005. Paragrafy do kapsy. ISBN 80-86846-04-0.
13. **PELC, Vladimír.** *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy be- nefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. Praktik. ISBN 978-80-87212-66-0.
14. **PLAMÍNEK, Jiří.** *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., roz- šířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-

## Internetové zdroje

Jak být při práci z domova lepší aneb Home office: Opravdu na to máte? | Businessleaders.cz - Part 2. *Businessleaders.cz | Svět a myšlení úspěšných* [online]. Copyright © Copyright 2011 [cit. 19.04.2017]. Dostupné z: <https://www.businessleaders.cz/2016/07/mene-stresu-vice-usili-aneb-pracujte-z-domova-budete-efektivnejsi/2/>

Online systém pro objednávky benefitů - CafeteriaSystems.cz. *Online systém pro objednávky benefitů - CafeteriaSystems.cz* [online]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>

Expresní zasílání s TNT | TNT Czech Republic. [online]. Copyright © 2016 [cit. 26.04.2017]. Dostupné z: [https://www.tnt.com/express/cs\\_cz/site/home.html](https://www.tnt.com/express/cs_cz/site/home.html)

Maslowova pyramida | Psychoanalýza. *Psychoanalýza* [online]. Copyright © 2017 [cit. 19.04.2017]. Dostupné z: <http://psychoanalýza.com/maslowova-pyramida/>

## Interní směrnice

Společnost TNT, *Přehled benefitů TNT*, 2016.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb .....	10
Obrázek 2 Logo společnosti .....	26

## Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů .....	30
Graf 2 Věk respondentů.....	31
Graf 3 Místo pracoviště .....	31
Graf 4 Roky odpracované u společnosti.....	32
Graf 5 Motivování zaměstnanců.....	33
Graf 6 Preference zaměstnanců.....	34
Graf 7 Informovanost zaměstnanců o ZB .....	36
Graf 8 Využívanost ZB.....	37
Graf 9 Nové benefity .....	38
Graf 10 E-stravenky v Hradci Králové.....	39
Graf 11 E-stravenky v Brně .....	39
Graf 12 E-stravenky v Ostravě .....	40
Graf 13 E-stravenky v Praze.....	40
Graf 14 Hodnota stravenek.....	41
Graf 15 Úhrada stravenek zaměstnavatelem .....	41

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled benefitů .....	17
Tabulka 2 Hodnota v Cafeteria systému .....	29
Tabulka 3 Hodnota v e-shopu .....	29

# Seznam příloh

## Příloha č. 1 - Dotazník

Hezký den,

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazník Vám zabere jen chvíli a bude mít i výstup pro firmu, co byste v rámci zaměstnaneckých benefitů uvítali.

Děkuji.

1. Jste informováni o zaměstnaneckých benefitech, které firma aktuálně nabízí?

- Ano
- Ne

2. Jste spokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod? (1 hvězda nejméně, 5 nejvíce)

\* \* \* \* \*

3. Ovlivnila nabídka benefitů Vaše rozhodnutí pracovat pro tuto společnost?

- Ano
- Ne

4. Bylo by pro Vás více motivující, kdyby se množství a hodnota benefitů zvyšovala s délkou působení ve firmě?

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

5. Co je pro Vás v práci nejdůležitější? (prosím seřadte od 1 nejlepší)

- Mzda
- Kontakt se zákazníky
- Možnost sebereflexe
- Ústní ocenění od zaměstnavatele
- Pracovní kolektiv
- Vzdálenost dojíždění

6. Myslíte si, že jste odpovídajícím způsobem finančně ohodnoceni za svoji práci?

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

7. Máte pocit, že jste ze strany nadřízených dostatečně finančně motivováni? (1 hvězda nejméně, 5 nejvíce)

\* \* \* \* \*

8. O které ze zaměstnaneckých výhod byste měli zájem?

- Příspěvky na dovolenou
- Více společenských či sportovních akcí
- Vzdělávací kurzy (angličtina, excel)
- Služební telefon
- Služební notebook
- Možnost práce z domova
- Kantýna
- Jiné

9. Který z těchto benefitů využíváte nejčastěji? (seřadte dle frekvence, 1. nejvíc)

- Skupinové životní pojištění
- E-shop pro zaměstnance
- Zaměstnanecký program O2
- Jazykové vzdělávání
- Studijní volno
- Sportovní a společenské akce
- Teplé nápoje a fontánky s vodou
- Zásilka přepravovaná TNT
- Dobrovolnický den

10. Účastníte se kulturních, společenských a sportovních akcí, které firma organizuje?

- Ano
- Občas
- Ne

11. Uvítali byste více příležitostných akcí typu Den s Multisportem, Korálkování, dárek před Vánoci..?

- Ano
- Ne



12. Ocenili byste místo papírových elektronické stravenky? (měsíční hodnota stravenek uložena na kartě, místo papírové podoby)

\* \* \* \* \*

13. Jakou výši stravenek byste si ideálně představovali pro rok 2017?

- 110
- 120
- 130
- 140 a více

14. Kolik % z hodnota stravenek by podle Vás měl hradit zaměstnavatel?

- 100%
- 90%
- 80%
- 70%
- Stávající hodnota

15. Uvažujete o změně zaměstnání v letošním roce?

- Ano
- Ne

16. Pohlaví:

- Žena
- Muž

17. Věk:

- Do 20 let
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 a více

18. Dosažené vzdělání:

- Základní
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

**19. Místo pracoviště:**

- Praha
- Brno
- Ostrava
- Hradec Králové

**20. Oddělení:**

- Finance
- Sales + Marketing
- OPS
- HR
- CS
- ICS
- Office

**21. Jak dlouho pracujete ve firmě?**

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6-10 let
- 11 let a více

**22. Pracovní úvazek:**

- HPP
- Dohoda
- Zkráceny úvazek

