

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity ve firmě

Employee Motivation and Employee Benefits in a Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

OHNEMICHLOVÁ


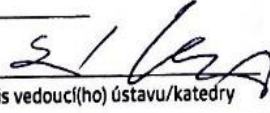
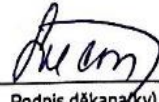
TEREZA

2020

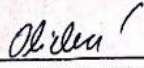
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Ohnemichlová</u>	Jméno:	<u>Tereza</u>	Osobní číslo:	<u>470477</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení pedagogických a psychologických studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity ve firmě</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Employee Motivation and Employee Benefits in a Company</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem bakalářské práce je analýza současného systému motivace a zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě, návrh na optimalizaci těchto oblastí na základě výstupů z provedené analýzy.</p> <p>Přínos: Přínosem práce jsou výstupy z analýzy, které daná firma může použít k vylepšení procesu motivace a také k případnému zlepšení v oblasti zaměstnaneckých benefitů.</p> <p>Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část - motivace, motivační teorie, zaměstnanecké benefity, 3. Praktická část - představení firmy, analýza současného systému, návrh na optimalizaci. 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007</p> <p>BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012</p> <p>KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada)</p> <p>DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol. Management lidských zdrojů, Praha: C.H. Beck, 2007</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., oddělení pedagogických a psychologických studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>12.12.2019</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>30.4.2020</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>30.9.2021</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>- 3. 12. 2019</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

OHNEMICHLOVÁ, Tereza. *Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity ve firmě*. Praha: ČVUT 2020. 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 přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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: 07. 01. 2020

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., za odborné vedení, cenné rady a pomoc poskytnutou při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala Bc. Štěpánu Kánskému a Ing. Jiřímu Rudolfovi za poskytnutí informací a podkladů potřebných pro vypracování této práce. Zároveň bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům firmy za ochotu a spolupráci při provádění dotazníkového šetření.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za podporu a trpělivost nejen při psaní této práce, ale i po dobu celého studia.

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na téma motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů. Cílem této práce je analyzovat motivační systém ve vybrané firmě a dále zjistit, jaké zaměstnanecké benefity jsou nabízeny zaměstnancům a jak jsou s nimi spokojeni. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá problematikou motivace zaměstnanců, zaměstnaneckými benefity, jejich členěním a dále charakteristikou vybraných zaměstnaneckých benefitů. V praktické části je popsán aktuální stav ve společnosti XY ve vztahu k tématům, kterými se práce zabývá. Dále je vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bylo ve společnosti XY realizováno. Na základě těchto výsledků jsou stanoveny návrhy na zlepšení stávajícího stavu ve firmě.

Klíčová slova

Motivace, motivace zaměstnanců, motivační systém, pracovní motivace, zaměstnanecké benefity, charakteristika zaměstnaneckých benefitů

Abstract

This bachelor thesis concentrates on the topic of motivation of employees and employee benefit scheme. The aim of this thesis is to analyse motivation system in a chosen company and to find out what kind of benefits are offered to employees and whether they are satisfied with them. Thesis is divided into two parts – theoretical and practical. Theoretical part focuses on the topic of employee motivation, employee benefits and their categories and characteristics of certain benefits. In practical part an actual current status is described in company XY in conclusion to the theoretical topics. Later an assessment of questionnaires that were used within company XY is included. Based on these results the thesis suggests points of improvement for current status in the company.

Keywords

Motivation, motivation of employees, motivational system, work motivation, employee benefit scheme, characteristics of employee benefits

Obsah

Úvod	5
1 Motivace	7
1.1 Motiv, stimulace, stimul	8
1.2 Zdroje motivace	9
1.3 Proces motivace.....	10
1.4 Typy motivace.....	10
1.5 Demotivace, konflikt a stres	11
2 Motivační teorie	13
2.1 Teorie instrumentality	13
2.2 Teorie zaměřená na obsah	13
2.3 Herzbergův dvoufaktorový model.....	14
2.4 Teorie zaměřená na proces	15
3 Motivace pracovníků	17
3.1 Motivace a peníze.....	17
3.2 Motivace a výkonnost pracovníků.....	17
4 Zaměstnanecké benefity	19
4.1 Definice zaměstnaneckých benefitů.....	19
4.2 Podstata zaměstnaneckých benefitů.....	20
4.3 Druhy zaměstnaneckých benefitů	20
4.4 Rizika zaměstnaneckých benefitů.....	21
4.5 Trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů	22
5 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých benefitů	23
5.1 Příspěvek na stravování – stravenky	23
5.2 Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění.....	24
5.3 Příspěvek na sport a kulturu	25
5.4 Vzdělávání zaměstnanců	26
5.5 Sleva na firemní produkty.....	26
5.6 Práce z domova.....	26
5.7 Dovolená.....	27
5.8 Flexibilní pracovní doba.....	28

6	Metodika práce a její cíl	30
6.1	Cíl práce	30
6.2	Metodika.....	30
6.3	Výzkumné otázky.....	30
6.4	Výzkumná metoda	30
7	Představení společnosti XY.....	31
7.1	Historie společnosti	31
7.2	Kvalita sortimentu	31
7.3	Společnost XY jako zaměstnavatel	32
7.4	Firemní zásady ve společnosti	32
7.5	Motivační systém ve společnosti.....	33
7.6	Zaměstnanecké benefity ve společnosti.....	33
8	Dotazníkové šetření ve firmě XY	35
9	Zhodnocení dotazníkového šetření a návrhy na zlepšení	53
9.1	Vyhodnocení výzkumných otázek.....	53
9.2	Náklady spojené se zavedením možných změn ve společnosti.....	55
	Závěr	57
	Seznam použité literatury	58
	Seznam obrázků.....	60
	Seznam tabulek	61
	Seznam grafů.....	62

Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů ve firmě.

V současnosti je cílem každého zaměstnavatele, aby jeho zaměstnanci byli schopní lidé, kteří svými znalostmi a schopnostmi mohou ovlivňovat samotnou firmu, například pomoci upevnit její postavení na trhu a zvyšovat její konkurenceschopnost.

V České republice je aktuálně velmi nízká míra nezaměstnanosti a počet volných pracovních míst roste, proto mohou mít někteří zaměstnavatelé potíže s obsazováním pracovních míst. Důvodem může být fakt, že náplň práce a mzda nehrají již tak podstatnou roli jako například nabídka zaměstnaneckých benefitů, které budou zaměstnanci nabídnuty.

Je důležité, aby se zaměstnanec cítil dostatečně motivovaný a mohl tak ze sebe vydávat to nejlepší prostřednictvím nadstandardních pracovních výkonů. Proto je velmi podstatné, aby vedoucí zaměstnanci věnovali svou pozornost právě motivaci zaměstnanců a způsobu jejich odměňování, kam lze zařadit i zaměstnanecké benefity, které mají určitý vliv na motivaci zaměstnanců.

Každý zaměstnanec má své potřeby a přání, které by rád uspokojoval. Zaměstnanci většinou nepracují pouze pro peněžní odměnu, která je velmi důležitá a pro život nezbytná, ale i proto, že chtějí sami sebe rozvíjet a uplatňovat své znalosti a dovednosti, díky kterým pak mohou dosáhnout i kariérního růstu. Motivace zaměstnanců je velmi složitý úkol, jelikož každý člověk je jiný a každého tak motivují různé věci, proto musí zaměstnavatel najít takový způsob motivování svých zaměstnanců, který bude vyhovovat každému z nich.

Zaměstnance je možné motivovat jak finanční, tak i nefinanční formou. Samozřejmě jednou z nejčastějších odměn jsou odměny finanční. Mezi ty patří např. prémie za splnění cílů, pravidelná měsíční mzda, osobní ohodnocení nebo různé typy zaměstnaneckých výhod. Do motivace nefinanční formou patří bezesporu pochvala, která je opravdu velmi důležitá pro všechny zaměstnance a má mnohdy výraznější dopad než finanční odměna.

Tato práce se nejprve zabývá teoretickým pojetím samotného pojmu motivace, dále jsou zde vysvětleny zdroje a typy motivace. Svě zastoupení mají i vybrané motivační teorie. Druhá kapitola se zabývá zaměstnaneckými benefity, jejich členěním a významem. Také v této kapitole najdeme velké množství členění právě zaměstnaneckých benefitů dle různých kritérií a na závěr teoretické části je uvedena charakteristika vybraných zaměstnaneckých benefitů, které se objevují nejčastěji. Praktická část se věnuje představení společnosti, ve které byl realizován výzkum, mimo jiné také popisují dosavadní motivační systém a systém nabízených zaměstnaneckých benefitů, které v současnosti nabízí společnost svým zaměstnancům. Dotazníkové šetření je interpretováno pomocí komentářů i grafů pro lepší přehlednost.

Pro tuto práci bylo využito poměrně velké množství zdrojů. Podstatnější část byla zastoupena knižními zdroji, ale najdeme zde i internetové prameny s odbornými články a informacemi ohledně vybrané společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Motivace

Slovo motivace pochází z latinského movere, což je možné srovnávat se slovesy jako hýbat nebo pohybovat se. S pojmem motivace se nepojí žádná jasná definice, ale autoři převážně psychologických děl uvádí různé názory k vysvětlení tohoto pojmu.

Jako první se pracovní motivací zabýval Frederick Winslow Taylor, a to již ve 2. polovině 19. století, kdy zjistil, že není možné přinutit dělníky, aby svou práci vykonávali lépe než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim nebude zajištěno výrazné, a především dlouhodobé zvýšení platu. (Wagnerová, 2008, s. 14)

Pauknerová tvrdí, že: „*motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují.*“ (2006, s. 173)

S tímto názorem se ztotožňuje i Bedrnová (2012, s. 226), která uvádí, že motivace vyjadřuje skutečnost, že v psychice člověka se objevují specifické a často neuvědomované vnitřní síly, které můžeme také nazvat pohnutkami a motivy. Tyto vnitřní síly ovlivňují činnosti, jakými jsou chování, jednání a prožívání člověka, které se určitým způsobem orientují na jeho aktivity a snaží se je udržovat. Působení těchto sil navenek je možné rozpoznat jako motivovanou činnost a jednání.

Podle Kociánové (2010, s. 22-23) je možné motivaci charakterizovat takto: „*Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání.*“

Podle Urbana (2017, s. 12) je motivování zaměstnanců hlavním úkolem i odpovědností vedoucích pracovníků. Důvodem je fakt, že motivovaní zaměstnanci pracují usilovněji, jsou mnohem více vstřícnější a ochotnější. Také se dopouštějí menšího množství chyb a dosahují lepších výsledků. Další výhodou je, že lépe působí na zákazníky či partnery společnosti.

Podle Armstronga (2002, s. 159) motivace zahrnuje tři složky:

- **Směr** – to, co se konkrétní člověk snaží udělat a čeho chce dosáhnout,
- **Úsilí** – tzn. s jakým nasazením se tuto činnost snaží dělat,
- **Vytrvalost** – čas, který je osoba ochotna této činnosti obětovat.

V první dimenzi, tj. směru lze rozlišovat, zdali se jedná o směr, jenž směřuje ke konkrétní činnosti, kterou je možné vyjádřit jako „chci to“ nebo „rád bych“. Pokud se chce osoba něčemu vyhýbat, může to vyjádřit výrazy „nezajímá mě to“ a „nechci se tím zabývat“.

V druhé dimenzi motivace – úsilí – záleží na tom, jaké úsilí je osoba schopna vynaložit na dosažení výsledku. Zde povětšinou platí, že čím větší úsilí je vynakládáno, tím dříve je dosaženo výsledků.

Třetí dimenzí je vytrvalost, která se projevuje schopností překonávat vnitřní i vnější překážky, aniž by se změnil cíl dotyčného člověka. (Provazník, 2004, s. 23)

1.1 Motiv, stimulace, stimul

Motiv, stimulace a stimul jsou základními pojmy v problematice motivace.

Motiv

Pod slovem motiv je možné si představit určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu. Představuje ji pohnutka nebo popud. Také může být brána jako důvod určitého chování a jednání člověka. S pojmem motiv se pojí pojem cíle. Obecným cílem, který má každý motiv, je dosažení finálního psychického stavu – tzv. nasycení. Nasycení je synonymum k vnitřnímu uspokojení. V lidské psychice většinou nepůsobí pouze jeden, ale i několik motivů současně. Mohou mít jak shodný, tak naprosto odlišný směr. Pokud mají směr podobný, je to přínosné, protože si navzájem pomáhají lépe docílit dané činnosti, ale v opačném případě mohou i zcela znemožnit dokončení činnosti. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 227-228)

Stimulace

Je důležité nejprve odlišit dvě na první pohled podobná slova, která jsou ale významově rozdílná – stimulace a stimul. Stimulaci je možné vysvětlit jako vnější působení na psychiku člověka, jejímž výsledkem je dosažení změn psychických procesů. Za hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací lze považovat to, že stimulace je působení na vnější psychiku člověka, díky kterému dochází ke změnám psychických procesů prostřednictvím motivační změny anebo také konáním jiného člověka. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 228)

Stimul

Podle Bedrnové a Nového (2012, s.228) je možné za stimul považovat podnět, který je spouštěčem určité změny v motivaci jedince. Stimul se rozděluje na dvě skupiny – impulsy (vnitřní) a incentivy (vnější).

Impulsy jsou endogenní, tzn. vnitřní či intrapsychické podněty, které dávají najevo změnu v těle nebo samotné mysli člověka. Jako příklad lze zařadit určitý stav těla, jako je bolest zubu, která vyvolá motiv vyhledat zubního lékaře.

Incentivy jsou exogenní (tzn. vnější) podněty pocházející z vnějšího prostředí. Tento typ stimulu se vztahuje k vrozeným nebo naučeným impulsům člověka. Zde je vhodné uvést například pochvalu za dobře odvedenou práci nebo možnost kariérního postupu za dobré pracovní výsledky.

Stimuly působí na aktivaci činnosti jedince a povzbuzují výkonnost. Stimuly se dělí na:

1. Hmotné (např. odměny, mzda, prémie)
2. Nehmotné (např. pokuty, penále, snížení platu)

Stimuly neboli také vnější podněty motivace často pramení od zaměstnavatele nebo rodiny. Aby byla stimulace účinná, měla by být přizpůsobena hodnotám a charakteru daného jedince, pokud nebude, tak je účinek nulový. (Toth, 2011, s.448)

1.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace uvádí Bedrnová (2012, s.228-229) skutečnosti, které motivaci vytvářejí.

Základními zdroji motivace jsou:

1. **Potřeby,**
2. **návyky,**
3. **zájmy,**
4. **hodnoty,**
5. **ideály.**

Potřeby

Potřeba je považována za jeden ze základních zdrojů motivace. Potřeba je definována jako pociťovaný nedostatek něčeho, co je pro člověka důležité a potřebné.

Také lze tvrdit, že jde o nepříjemný vnitřní pocit či napětí. Cílem je, aby měl jedinec snahu určitý nedostatek odstranit nebo alespoň co nejvíce minimalizovat.

Potřeby je možné rozdělit do dvou skupin:

1. **Biologické (primární)** – jsou spojeny s funkcemi lidského těla a nelze se bez nich obejít. Např. potřeba kyslíku, potravy, tekutin, tepla.
2. **Sociální (sekundární)** – jsou spojeny s člověkem jako se společenským jedincem a mohou být uspokojeny za předpokladu, že jsou uspokojeny potřeby biologické. Např. potřeba lásky, uznání a seberealizace.

Návyky

Jako návyk je označován opakovaný a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci, který se stává stereotypem. Návyk lze také definovat jako naučený vzorec chování, který donutí člověka, aby jednal jím již v minulosti vyzkoušeným způsobem. Škodlivé a nežádoucí návyky se označují jako zlovyky.

Zájmy

Zájmy jsou charakterizovány jako dlouhodobější zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů, které je většinou dlouhodobější. Zájem lze také chápat jako zvláštní druh motivu.

Zájmy jsou rozděleny do dvou základních skupin:

– první skupina: aktivní zájmy, což znamená, že jedinec samostatně vyvíjí činnosti, a tím tak produkuje hodnoty.

– druhá skupina: receptivní zájmy, při nichž je aktivita daného jedince omezena jen na vnímání podstaty zájmu.

Hodnoty

Člověk se setkává se skutečnostmi, které má tendenci hodnotit – tzn. přisuzuje jim hodnotu a důležitost. Tímto si pak každý jedinec vytváří hodnotový systém, který může ovlivňovat jeho

jednání. Hodnoty jsou u každého člověka individuální, ale obecnými hodnotami jsou zdraví, rodina, peníze, láska atd.

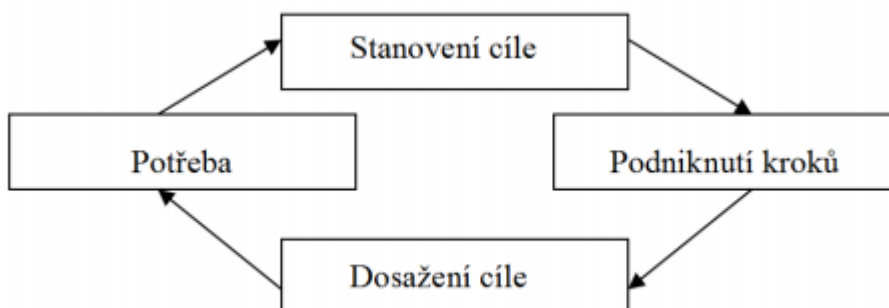
Ideály

Pod pojmem ideál si lze představit určitou názornou představu, která pro daného jedince představuje významný cíl v jeho snažení. Jedná se o skutečnost, o kterou usiluje a směřuje k ní své činnosti. (Bedrnová, 2012, s.229-232)

1.3 Proces motivace

Na obrázku č.1 níže je znázorněn proces motivace, který ukazuje potřebu něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanovené cíle, které mají za úkol uspokojit přání a požadavky. Následně jsou podniknuty kroky, jejichž prostřednictvím má být cíl dosažen. Pokud je určeného cíle dosaženo, dá se předpokládat (a je velmi pravděpodobné), že chování, které k danému cíli vedlo, se bude v případě stejné nebo podobné potřeby opakovat. Tento proces se nazývá upevňování přesvědčení. Naopak v případě, kdy cíle dosaženo nebylo, je nepravděpodobné, že by se stejné kroky v budoucnu opakovaly. (Armstrong, 2002, s. 160)

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2002, s.160

1.4 Typy motivace

Armstrong (2015, s. 296) uvádí, že jsou dva způsoby, jak dojít k pracovní motivaci. V první řadě se jedná o to, že lidé motivují sami sebe. Hledají a vykonávají činnosti, které uspokojují jejich potřeby nebo od nich očekávají splnění svých cílů. Další možností je, že jsou lidé motivováni díky manažerům, kteří tak činí pomocí pochval, povýšení a odměňování.

- **Vnitřní motivace**

Do vnitřní motivace se zahrnují faktory, které si vytvářejí lidé sami a které je ovlivňují tak, aby se chovali určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost – pocit, že je práce důležitá a máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi. Dále autonomii – zaměstnanci si určí cíle a spíše se zaměřují na výsledky než na samotné vykonávání práce. A posledním faktorem je příležitost využít a dále rozvíjet dovednosti a schopnosti.

- **Vnější motivace**

Vnější motivací je myšleno to, co se dělá přímo pro lidi, aby bylo dosaženo jejich motivace k vykonávání práce. Například odměny, povýšení, pochvala, ale naopak i kritika, napomenutí nebo jiné tresty. (Armstrong, 2015, s. 297)

Dalším dělením motivace je rozdělení na motivaci hmotou a nehmotnou, která je definována Provozínkem (2004, s. 26):

- **Hmotná motivace**

Hmotnou motivaci lze nalézt spíše u jedinců, kteří mají nižší životní úroveň a pro které je jedním z největších motivátorů finanční odměna k uspokojení základních potřeb, poskytnutí automobilu nebo služebního mobilního telefonu.

- **Nehmotná motivace**

Zde se jedná o možnost seberealizace – povýšení, pochvala a vědomí toho, že je možné ve firmě kariérně růst. Tento druh motivace funguje většinou u zaměstnanců na vyšších pozicích, kteří mají poměrně dostatek financí.

1.5 Demotivace, konflikt a stres

Demotivace

Přesným opakem motivace je pojem demotivace. Demotivací se rozumí faktory, které člověka odpuzují od práce a celkově mu práci velmi znepríjemňují. Bělohávek (2008, s. 64) uvádí, že zdrojem demotivace je zaměstnavatel. Pokud zaměstnavatel nedodržuje daná pravidla a nepečuje o své zaměstnance, působí to demotivačně. K demotivaci zaměstnanců dochází, pokud zaměstnavatel o své zaměstnance ztrácí zájem, nekomunikuje s nimi a nepřikládá důležitost vyslechnutí si jejich názorů. Demotivující pro zaměstnance bude jistě zjištění, že postavení firmy na trhu není příliš příznivé, a jistota zaměstnání se tak snižuje.

Konflikt

Konflikty se objevují ve všech oblastech lidského života. V zaměstnání, v rodině, mezi přáteli i v rodině. Pojem konflikt je latinského původu a jeho význam lze přeložit jako spor, soupeření či neshoda. Konflikt lze vysvětlit jako střetnutí dvou – a někdy i více – navzájem se vylučujících a protichůdných snah, sil a tendencí. (Křivohlavý, 2008, s. 17)

Konflikt lze charakterizovat jako rušivý moment, který narušuje efektivnost v organizaci, a proto se doporučuje se mu vyhýbat. Konfliktu je možné předcházet, pokud jsou v organizaci dodržována stanovená pravidla. Konfliktem je narušení sociálních vztahů mezi vedením a řadovými zaměstnanci. Konflikt může mít však také pozitivní funkce. Například povzbuzuje sebehodnocení, zlepšuje kvalitu rozhodování a uvolňuje napětí. Jednou z častých příčin konfliktu je nesoulad osobností, nesplněná očekávání nebo nepřiměřená komunikace. (Bělohávek, 1996, s. 133)

Stres

Stres je podle Armstronga (2015, s. 272) charakteristický pro život organizace a souvisí s vykonáváním práce, se vztahy mezi lidmi, ale také s tím, že se člověk musí podřizovat změnám. Hlavními příčinami stresu může být samotná práce, která má být vykonávána, špatné vztahy v organizaci nebo vnější tlak na pracovníka. Skutečnost, jak se jedinec vypořádá se stresem, záleží na mnoha faktorech – například na jeho osobnosti, snášenlivosti nejistoty nebo vypořádávání se se změnami.

Nakonečný (2014, s. 133) rozlišuje mezi fyzickými a psychickými stresory. Fyzickým stresorem je nadměrná hluchost nebo teplota. Žal, strach nebo vztek – to jsou psychické stresory, které jsou vyvolávány různými situacemi. Příznaky stresu jsou nejrůznější. Patří mezi ně nesoustředěnost, křečovitost či zvýšené vzrušení. Stres může ale bohužel po sobě zanechat trvalé stopy, a to jak fyzické, tak psychické. Důsledkem stresu z pohledu psychického lze zařadit úzkost, deprese nebo nízkou sebeúctu. Fyzickým důsledkem je zvýšení krevního tlaku či hladiny cholesterolu.

2 Motivační teorie

V této kapitole se zaměřím na vybrané základní motivační teorie. Cílem této kapitoly bude poskytnout alespoň základní informace o významnějších teoriích motivace pracovního jednání.

1. **Teorie instrumentality** – slouží k tomu, aby bylo dosaženo takového chování lidí, jaké je vyžadováno.
2. **Teorie zaměřená na obsah** – zde je nejvýznamnější Maslowova hierarchie potřeb.
3. **Herzbergův dvoufaktorový model**
4. **Teorie zaměřená na proces** – jde o zaměření na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci.

2.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ znamená, že jestliže děláme jednu věc, vede to dále k jiné věci. Ve své základní podobě tato teorie tvrdí, že lidé vykonávají práci pouze pro peníze. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny i tresty budou s jejich prací přímo provázány, a tudíž závislé na jejich skutečném výkonu. Tato teorie je založena na přesvědčení, že lidé mohou být podmíněni nebo zpracováni k tomu, aby jednali určitým způsobem, pokud budou za toto chování odměněni. Motivování pracovníků výše uvedeným způsobem je stále používáno a může být i úspěšné, pokud bude založeno výhradně na kontrole. Nerespektuje však další lidské potřeby. (Armstrong, 2007, s. 223)

2.2 Teorie zaměřená na obsah

Základem této teorie je přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby. Neuspokojená potřeba může vytvářet napětí a stav nerovnováhy, proto je potřeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí, a zvolit vhodné chování, které cíle a potřeby uspokojí. Vyplývá z toho tedy, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. (Armstrong, 2007, s. 223)

Maslowova hierarchie potřeb

Tato hierarchie potřeb je jednou z nejznámějších a nejuznávanějších klasifikací potřeb. Abraham H. Maslow jako první rozdělil potřeby do pěti hlavních skupin, které jsou znázorněny níže na obrázku. Tato teorie zastává názor, že pokud jsou uspokojeny nižší potřeby – jako například potřeba stravy či spánku – pak se jedinec může soustředit na vyšší potřebu. To vše platí s výjimkou potřeby seberealizace, která nemůže být uspokojena nikdy.

První a nejnižší kategorii představují fyziologické potřeby, mezi něž lze zařadit potřebu kyslíku, jídla a spánku. Další kategorií je potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeba uznání. Nejvyšší kategorií je potřeba seberealizace, kterou se rozumí rozvoj potenciálu a dovedností. (Armstrong, 2015, s. 300)

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Kociánová, 2010

Alderferova teorie motivačních potřeb – ERG

Clayton Alderfer (1972) vytvořil další řešení lidských potřeb – tzv. teorii ERG. Teorie ERG se – na rozdíl od výše zmiňované Maslowovy pyramidy potřeb skládající se z pěti úrovní – skládá pouze ze tří úrovní potřeb. Tato teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání jedince.

Tato teorie zahrnuje tři kategorie potřeb:

1. Existenční potřeby (E – existency)
 - Plat, pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody
2. Vztahové potřeby (R – relatedness)
 - Pochopení, vliv, potvrzení
3. Růstové potřeby (G – growth)
 - Stimulace k vývoji produktivity

(Kociánová, 2010, s. 28-29)

2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg se zabývá motivací z jiného úhlu, a to z perspektivy zdrojů motivace v pracovním prostředí. V této teorii se rozlišují dvě skupiny faktorů. První skupinu tvoří motivátory, které značně ovlivňují – negativně nebo pozitivně – pracovní spokojenost a výkonnost. Druhá skupina je označována jako hygienické vlivy nebo také frustrátory, které v případě, že jsou v optimálním stavu, nemají žádný vliv na spokojenost pracovníků. V opačném případě ale pracovníci pociťují nespokojenost. (Kociánová, 2010, s. 30)

Obrázek 3: Interpretace Herzbergova dvoufaktorového modelu

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> – firemní politika – kompetentnost nadřízených pracovníků – vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými – pracovní podmínky – mzda – jistota pracovního místa – bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> – pracovní úspěchy – možnost odborného a kariérního růstu – uznání – odpovědnost – osobní rozvoj
Vysoká	Vysoká

zdroj: Tureckiová, 2004, s. 61

2.4 Teorie zaměřená na proces

Armstrong (2007, s. 224) konstatuje, že v této teorii je důraz kladen spíše na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a jsou známy i jako kognitivní nebo také poznávací, a to proto, že se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, samotnou práci i celý pracovní proces. Armstrong zastává názor, že teorie zaměřené spíše na proces, můžou být pro manažery užitečnějšími než teorie potřeb, jelikož jsou realističtější.

Hlavními procesy jsou:

1. Očekávání (expektační teorie),
2. Dosahování cílů (teorie cílů),
3. Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

(Armstrong, 2007, s. 224)

Teorie očekávání

Tato teorie se soustředí na vědomé procesy, které umožňují odhadnout, co člověk získá jako odměnu za to, co poskytl. Jinak řečeno je pozornost zaměřena hlavně na propojení motivů a jednání. (Kociánová, 2010, s. 31)

Teorie cíle

Tato teorie, zformulovaná Lathamem a Lockem (1979), tvrdí, že pokud jsou stanoveny specifické cíle, které jsou sice náročné, ale přijatelné, motivace a výkon se zvyšují. (Kociánová, 2010, s. 32)

Armstrong (2007, s. 226) upozorňuje, že je důležité, aby byly náročnější cíle projednány a odsouhlaseny manažery, ale také aby byly cíle akceptovány lidmi, kteří je mají plnit. Tím bude

vytvořen pocit závazku cíle splnit. V neposlední řadě je velmi důležitá zpětná vazba, která slouží k udržení motivace a také dosažení stále vyšších cílů.

Teorie spravedlnosti

„Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází.“ (Armstrong, 2007, s. 226)

Tato teorie tvrdí, že pokud se s lidmi bude zacházet spravedlivě, výsledkem budou motivovaní lidé. Pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě budou demotivováni.

Tabulka 1: Přehled teorií pracovní motivace

<u>Zaměření teorie</u>	<u>Název teorie</u>	<u>Autor teorie</u>
1.Instrumentalita	Teorie instrumentality	Taylor (1911)
2.Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3.Proces – očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti	Adams (1965)

Kociánová (2010, s. 27)

3 Motivace pracovníků

3.1 Motivace a peníze

Peníze ve formě mzdy nebo i jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou, protože poskytují to, co chce většina lidí. Nedostatek peněz vyvolává většinou nespokojenost, naopak jejich dostatek ale nemusí vždy zajistit trvalou spokojenost – zvláště u zaměstnanců s pevným platem, kteří nemají prospěch z pobídkových systémů. Po získání odměny nebo přidání jsou spokojeni a motivováni k mnohem lepším výsledkům, kromě toho je to i velmi účinný prostředek, jak u zaměstnanců vyvolat pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Pokud práce, kterou zaměstnanci vykonávají, nepřináší žádné uspokojení, může pocit motivace velmi rychle pominout a narůstat nespokojenost. (Armstrong, 2007, s.231)

Finanční motivace dominuje spíše u osob, které mají vlažný vztah k práci a chápou ji pouze jako příležitost k výdělku. Proto se mnohem více zajímají o finanční požitky, které zaměstnání přináší, a také o to, jak dosáhnout vyšší mzdy. V podstatě vyžadují finanční odměnu za vše, co vykonají navíc. Těmto osobám se doporučuje stanovit výsledky, které jsou o nich očekávány, i odměny za jejich splnění. Zájem o finanční odměnu je častější na místech, kde práce není příliš zajímavá a je spíše monotónní. (Urban, 2017, s. 36-37)

Je důležité zmínit, že každý člověk je jiný a bude i jinak motivován. Někomu postačí výše mzdy a jiným uznání, pochvala, dobré vztahy na pracovišti nebo pracovní podmínky. Proto se nedá tvrdit, že peníze motivují všechny stejně. Zaměstnanec může dostávat peníze v dostačující výši, ale pokud pracuje v pro něj nevyhovujícím prostředí (například se špatnými kolegy), je velmi pravděpodobné, že dojde k poklesu výkonu a motivace, anebo také, že z firmy úplně odejde.

V některých případech nespokojenost v práci a výše mzdy nemusí nutně zapříčinit odchod zaměstnance z firmy, jelikož ho motivují jen peníze, které potřebuje ke svému životu. U takového zaměstnance, který v podstatě pracuje jen pro peníze, se často projevuje nezájem o práci, a tudíž i nekvalitně vykonané úkoly. (Armstrong, 2007, s.231-232)

3.2 Motivace a výkonnost pracovníků

Motivace a výkonnost spolu úzce souvisí. Motivace však není jediným faktorem, který na výkon působí. Faktory ovlivňující motivaci pracovníků jsou schopnosti, vědomosti a také samotné dovednosti jedince, které určují pracovní potenciál. Dále určitě hrají roli i vnější podmínky, mezi ně spadá technické vybavení pracoviště nebo uplatňovaná organizace práce. (Bedrnová, 2012, s. 251-252)

Pracovníci, na které má vliv spíše motivace výkonová, mají zvýšenou potřebu úspěchu. Chtějí dosáhnout nejlepšího možného výsledku, motivuje je překonávání překážek a řešení problémů. Chtějí si dokázat, že jsou ve své práci dobří, a proto vyhledávají náročnější úkoly, díky nimž mohou získat nové schopnosti, a nebrání se soutěživosti s kolegy. Pro to, aby si dokázaly své schopnosti, jsou schopni pracovat tvrdě a bez ohledu na čas strávený prací. Často raději pracují sami nebo

s lidmi, kteří jsou motivovaní stejně jako oni. Pokud chce nadřízený těchto pracovníků zvýšit jejich motivaci, lze ji podpořit tím, že bude zadávat náročnější úkoly, jež jim umožní vidět výsledky jejich práce. Věcná zpětná vazba je zde důležitá, jelikož tito pracovníci chtějí vědět, co dělají dobře a co naopak mohou zlepšit. (Urban, 2017, s. 37–38)

Pro pracovní proces je nezbytné dlouhodobé udržování stabilního výkonu. U zaměstnance může nastat i situace, kdy dojde k tzv. „přemotivovanosti“, následkem toho se namísto požadovaného výkonu dostaví selhání. Selhání však není podmínkou, pokud člověk dosáhne požadovaného výkonu, může se jednat o jednorázovou záležitost a výkon se bude určitě lišit od jeho běžného optima.

V pracovním procesu je více než důležité, aby pracovníci dosahovali průběžných optimálních výkonů, které stanovují normy. To v praxi znamená, že pracovníci s výrazně lepším výkonem obvykle motivaci ztrácejí, jelikož na vykonání jejich práce jim stačí minimální úsilí, ale lidé s horším pracovním výkonem naopak pracují nad své síly, což pro ně může být vyčerpávající, a nemusí takový nápor vydržet. (Bedrnová, 2012, s. 251-252)

Podle Bedrnové (2012, s.252) je velmi důležité:

- *„vhodně stanovit normy pracovního výkonu,*
- *Vybírat jen pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady,*
- *Průběžně ovlivňovat jejich motivaci.“*

4 Zaměstnanecké benefity

Tato kapitola práce je zaměřena na definování pojmu zaměstnaneckých benefitů a jejich podstatu. Dále se tato kapitola zabývá druhy zaměstnaneckých benefitů a současnými trendy v České republice.

4.1 Definice zaměstnaneckých benefitů

„Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracuje“ (Koubek, 2007, s. 319)

Za zaměstnanecké benefity lze také považovat velmi pestrou škálu požitků, služeb a zboží nebo sociální péči, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům ke mzdě, kterou dostávají za vykonanou práci a za které by musel jinak platit peníze navíc. Tyto výhody mohou mít buď peněžitou formu, nebo podobu výhod peněžité hodnoty. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 168)

Podle Šikýře jsou zaměstnanecké benefity *„dodatečná peněžítá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, který zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.“* Další výhody, které přináší zaměstnanecké benefity, jsou zvyšování atraktivnosti pozice a zlepšení pověsti zaměstnavatele. (Šikýř, 2016, s. 135)

Benefity mohou zaměstnanci získat za pracovní úsilí, které vynaložili, a jsou poskytovány zaměstnavatelem nad rámec k jejich pravidelné mzdě. Tyto odměny jsou v současné době brány spíše jako „automatická“ součást odměňování, což může být zapříčiněno tím, že většina těchto výhod je výhodná jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Zaměstnavatelé se také tímto způsobem snaží získat a udržet své zaměstnance a snaží se je motivovat ke kázni na pracovišti a k tomu, aby podávali nadstandardní výkony. (Toth, 2011, s. 320)

„Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.“ (Dvořáková, 2007, s. 338)

Vybrané charakteristiky zaměstnaneckých výhod:

- Benefity nejsou přímo závislé na vykonané práci, ale jejich rozsah a struktura se může zlepšovat s postavením zaměstnance a také délkou trvání pracovního poměru.
- Jsou velmi rozmanité a u velkých firem je k dispozici široké spektrum výhod na rozdíl od menších firem, kde může být výběr omezený.
- Pokud jsou již ve firmě benefity zavedeny, je velmi obtížné jejich zrušení, protože je zaměstnanci vnímají spíše jako nedílnou součást pracovních podmínek než jako něco nadstandardního.
- Výhody mohou samozřejmě pozitivně působit na spokojenost s prací, ale pokud jsou v organizaci výhody rozdělovány nesystémovým způsobem, může to mít negativní

dopad a zaměstnanci mohou cítit pocity nespravedlnosti nebo mohou obviňovat zaměstnavatele z nadržování ostatním zaměstnancům.

- Benefity jsou poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy – např. vnitřního předpisu.

(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 168-169)

4.2 Podstata zaměstnaneckých benefitů

Mezi hlavní cíle, které by měly zaměstnanecké benefity plnit, je snaha získat a udržet zaměstnance. Poskytování benefitů pro zaměstnance by ale mělo být prospěšné jak pro samotného zaměstnance, tak i pro firmu, která benefity poskytuje. Proto by měly benefity přispívat jak k samotné motivaci zaměstnanců, tak také k jejich lepšímu pracovnímu i soukromému životu, protože pokud jsou zaměstnanci spokojeni se svými životy, tak je jejich výkonnost vyšší, a jsou tak jedni z nejlepších zaměstnanců pro firmy. (Macháček, 2017, s. 1)

Podstata zaměstnaneckých výhod:

- možnost získání a udržení zaměstnanců,
- uspokojení potřeb zaměstnanců,
- posílení loajality zaměstnanců vůči společnosti,
- benefity společnosti umožňují snižovat náklady na zaměstnance.

(Armstrong, 2007, s. 382-390)

4.3 Druhy zaměstnaneckých benefitů

Druhů zaměstnaneckých benefitů je velké množství, a proto záleží na úhlu pohledu, ze kterého je na problematiku nahlíženo. Lze je členit z hlediska povahy, způsobu poskytování, daňového výhodnosti atd.

Věcné členění

Dle Koubka, který uvádí věcné členění, jsou rozlišovány tři skupiny:

- Výhody sociální povahy,
- Výhody mající vztah k práci,
- Výhody spojené s postavením v organizaci.

V první skupině výhod sociální povahy jsou zařazeny například příspěvky na penzijní spoření, příspěvky na životní pojištění, příspěvky na nadstandardní zdravotní péči, půjčky, firemní školy a mnoho dalších benefitů, které se orientují na osobní či rodinný život zaměstnanců. Určitě sem lze řadit také tzv. volnočasové výhody, které mají za cíl zaměstnanci zajistit kvalitní odpočinek a společenské vyžití. Tento druh benefitů je stále oblíbenější a zahrnuje různé příspěvky nebo poukázky na sportovní aktivity, rekreaci či kulturní akce.

Druhá skupina, tj. výhody mající vztah k práci souvisí se samotným vykonáváním daného povolání. Mohou být ale poskytovány přímo na pracovišti. Do této skupiny lze zařadit stravování, vzdělávací kurzy, dárky od zaměstnavatele a zvýhodněný nákup firemních produktů.

Do třetí skupiny – výhod spojených s postavením v organizaci – lze zahrnout firemní majetek, který může zaměstnanec firmy využívat i pro soukromé účely, například firemní automobil, mobilní telefon a notebook. Širokou škálu uzavírají příspěvky na reprezentaci organizace, příspěvky na oděvy a mnoho dalšího. (Koubek, 2015, s. 320)

Způsob poskytování

Další druh členění je podle způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů. Existují dva způsoby:

- plošně poskytované benefity,
- flexibilně poskytované benefity.

Plošně poskytované benefity jsou benefity, které zaměstnavatel nabízí všem svým zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem. Nejtypičtějším příkladem jsou stravenky, příspěvky na penzijní spoření nebo životní pojištění, které jsou nabízeny všem zaměstnancům bez rozdílu.

Flexibilně poskytované benefity (tzv. pružné) představují pro zaměstnance možnost si výhody zvolit podle jeho aktuálních potřeb. Hlavní výhodou tohoto způsobu členění je, že mohou být uspokojeny potřeby zaměstnanců i přes jejich rozdílné preference. Také rozšiřuje nabídku výhod a firmě ušetří náklady na benefity, které nejsou příliš žádané. Možnou nevýhodou je náročnější administrativa a nutná vyšší počáteční investice. (Urban, 2017, s. 146)

Běžnou praxí u velkého množství firem je kombinace obou těchto přístupů. Výhody, o které je mezi zaměstnanci největší zájem, jsou zavedeny plošně a další výhody, které si k těm plošně zavedeným vyberou, nechávají na samotných zaměstnancích. (Mužík, Krpálek, 2017, s. 144)

Forma příjmu

Z hlediska formy příjmu benefitu, lze dělit na:

- peněžní,
- nepeněžní.

U peněžních benefitů obdrží zaměstnanec příslušnou finanční částku přímo, a to v jakékoli formě. U nepeněžních benefitů obdrží zaměstnanec spíše služby, produkt či výhodu, nikoli přímo peněžní prostředky. (Pelc, 2009, s. 19)

4.4 Rizika zaměstnaneckých benefitů

S poskytováním zaměstnaneckých benefitů jsou spojená i určitá rizika, přestože z předchozí podkapitoly plyne celá řada výhod.

Nejčastějším problémem je fakt, že zaměstnanecké benefity nejsou brány jako nadstandardní péče zaměstnavatele, nýbrž jako běžná součást pracovního vztahu. Zaměstnanci si často nejsou vědomi nákladů, které s poskytováním benefitů souvisí. Pokud by ale mělo dojít ke zrušení benefitů, vedlo by to k jejich nespokojenosti.

U systému plošné poskytovaných výhod hrozí zde problém s různými preferencemi zaměstnanců. V případě, že společnost nabízí stejný balíček benefitů pro všechny zaměstnance, lze očekávat, že některé zaměstnance nabídka neuspokojí.

Další nevýhodou systému flexibilně poskytovaných výhod je vysoká zřizovací cena a náročná administrativa. Efektivita tohoto systému může klesat, pokud není nabídka benefitů pravidelně obměňována. Další nevýhodou může být příliš velké množství výhod, které zaměstnavatel nabízí, protože nabídka pak může být nepřehledná. (Urban, 2017, s. 148)

4.5 Trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Macháček (2017, s. 4) ve své knize uvádí 10 nejposkytovanějších a nejžádanějších benefitů, které byly zjištěny v průzkumu společnosti Grafrom Recruitment. Ta v roce 2016 provedla průzkum, do kterého bylo zapojeno 2 286 zájemců o práci. Jak je možné vidět v tabulce níže, tak nejposkytovanějším benefitem ve firmách jsou stravenky. V tabulce TOP10 nejžádanějších benefitů obsadily až 6. místo, což vypovídá o tom, že by zaměstnanci spíše upřednostnili jiné benefity, například pružnou pracovní dobu, možnost práce z domova nebo jazykové vzdělávání.

Tabulka 2: TOP 10 nejposkytovanějších a nejžádanějších benefitů

TOP10 NEJPOSKYTOVANĚJŠÍCH BENEFITŮ	TOP10 NEJŽÁDANĚJŠÍCH BENEFITŮ
Stravenky	Jazykové vzdělávání
Placená dovolená nad rámec 4 týdnů	13. plat, 14. plat, pravidelné bonusy
Vánoční večírek	Placená dovolená nad rámec 4 týdnů
Pružná pracovní doba	Pružná pracovní doba
Firemní mobilní telefon k soukromým účelům	Home office – práce z domova
Jazykové vzdělávání	Stravenky
Občerstvení na pracovišti	Placená krátkodobá nemoc, sick days
13. plat, 14. plat, pravidelné bonusy	Vzdělávání/Training program
Teambuilding a sportovní aktivity	Firemní mobilní telefon k soukromým účelům
Home office – práce z domova	Možnost napracovat si hodiny

Zdroj: Macháček, 2017, s. 4

5 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých benefitů

Pátá kapitola je zaměřena na charakteristiku vybraných zaměstnaneckých benefitů,

5.1 Příspěvek na stravování – stravenky

Poskytování příspěvku na stravování lze zařadit k nejčastějším benefitům od zaměstnavatele. Zaměstnavatel je povinný k tomu, aby bylo zaměstnancům umožněno během všech směn stravování, které může poskytnout přímo ve vlastním zařízení nebo prostřednictvím zařízení cizích. (Brůha, Bukovjan, Kalvoda, et.al., 2018, s. 247)

V současné době je nejvíce využíváné poskytování papírových stravenek a také stravenkových platebních karet. Jedná se o platební poukaz, který slouží k platbě za jídlo a nápoje. Výše hodnoty stravenky, kterou poskytuje zaměstnavatel, není omezena. Zaměstnavatel má možnost nakoupit stravenky v různých hodnotách, např. 50 Kč, 90 Kč, 100 Kč i více. Je také důležité, s jakou firmou má zaměstnavatel uzavřenou smlouvu a jaké hodnoty stravenek má tato firma k dispozici. Stravenka může být zaměstnanci prodána nebo poskytnuta bezplatně. Ve většině případů si ji ale zaměstnavatel odečte z daní, a to 55 % hodnoty stravenky, a zaměstnanec zbylých 45 % doplácí ze své mzdy formou srážky ze mzdy.

V současné době digitalizace je možné se setkat s možností namísto papírové stravenky využít elektronickou stravenku, která funguje jako platební karta a je nabitá určitou částkou. Z této karty není možné vybírat hotovost, ostatní pravidla jsou totožná jako u používání papírových stravenek. Jelikož je tento druh stravenek poměrně novinkou, nelze ji používat ve všech stravovacích zařízeních.

Poté co zaměstnanec dostane své stravenky, je zcela na jeho uvážení, jak se stravenkami naloží a kde je uplatní. Stravenky je možné použít hlavně k placení jídla ve stravovacím zařízení, ale velmi často jsou stravenky využívány i k placení nákupu v obchodech s potravinami a supermarketech (Macháček, 2017, s. 45) Za stravenky nelze koupit jakékoli zboží, nelze si za ně zakoupit alkoholické a tabákové zboží, drogistické zboží nebo například oblečení nebo obuv.

Společnosti, které v České republice poskytují papírové stravenky jsou:

- Sodexo stravenky (Gastro Pass) od společnosti Sodexo Pass ČR,
- Lidl stravenky (Naše stravenka) od společnosti Lidl stravenky,
- Ticket restaurant od společnosti Edenred CZ,
- Stravenky Chéque Déjeuner od společnosti Up Česká republika.

Obrázek 4: Ukázka Naše stravenka



Zdroj: <https://www.mistoprodeje.cz/clanky/pos-novinky/papirova-nase-stravenka-meni-vzhled-aby-byla-vice-in/>

Obrázek 5: Ukázka stravenky Sodexo



Zdroj: <https://cz.sodexo.com/home.html>

5.2 Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění

Dalšími benefity, které jsou v poslední době velmi oblíbené, jsou penzijní pojištění se státním příspěvkem nebo příspěvek na doplňkové penzijní spoření a na soukromé životní pojištění. Do příspěvků na soukromé životní pojištění lze zařadit i pojištění pro případ dožití nebo pojištění pro případ smrti nebo dožití. Ve firmách je možné se setkat se dvěma způsoby, jak zaměstnavatel tento benefit nabízí. První způsob je, že si zaměstnanec sám platí část hodnoty peněz na pojištění nebo spoření a zbytek mu doplácí zaměstnavatel. Druhou možností je, že zaměstnavatel hradí plnou hodnotu zaměstnanci. (Macháček, 2017, s. 57-19)

Dalším benefitem je penzijní připojištění, což je forma spoření, na kterou je poskytován státní příspěvek, ale je zde pár podmínek – zaměstnanec musí být mladší 60 let a smlouva musí trvat minimálně 60 kalendářních měsíců. Pro zaměstnance se jedná o příjem, který je osvobozený od daně z příjmu fyzických osob, a na straně zaměstnavatele jde o daňově účinný náklad. Nesmí zde být ale opomenut limit pro osvobození od daně z příjmů fyzických osob, který je ve výši 50 000 Kč ročně. Penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření jsou pro zaměstnance velmi výhodné, zaměstnancům se vyplatí spořit si na důchod a další výhodou je poskytován státní příspěvek. (Macháček, 2017, s 57-59)

Důvody pro poskytování těchto benefitů jsou podle Armstronga (2007, s. 596) následující:

- „ukazuje, že organizace je dobrý zaměstnavatel,
- přitahuje a stabilizuje vysoce kvalitní lidi tím, že pomáhá udržet konkurenceschopnou úroveň celkových odměn,
- ukazuje, že organizace pečuje o dlouhodobé zájmy svých pracovníků.“

5.3 Příspěvek na sport a kulturu

Dalšími benefity, které jsou stále častěji nabízeny ve firmách, jsou zaměstnanecké benefity zaměřené na podporu zdraví a sport. Podle Macháčka (2017, s. 1) si zaměstnavatelé stále více uvědomují, že jsou benefity spojené se sportováním prospěšné jak pro zaměstnance, tak i pro samotné podniky. A to proto, že díky těmto benefitům má zaměstnanec možnost dostatečného odpočinku a péče o své zdraví, což má velice kladný dopad na jeho výkonnost – například lépe odolává stresu, prožívá méně depresivních stavů anebo se snižuje jeho nemocnost.

Tento druh příspěvku má zaměstnavatel možnost poskytnout zaměstnanci peněžní i nepeněžní formou. O nepeněžní formu se jedná v případě, kdy zaměstnavatel nakoupí vstupenky na kulturní akci (divadlo) nebo vstupenky do bazénu či jiného zařízení tohoto charakteru – tato plnění jsou osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. (Pelc, 2009, s. 94)

V této kategorii je velkou novinkou karta – například MultiSport karta nebo Active Pass karta, která zaměstnanci umožňuje vstupovat do různých zařízení, hlavně tedy sportovně relaxačních. Pokud má zaměstnanec tuto kartu k dispozici, je mu umožněn každý den jeden vstup do smluvní provozovny, kterou si může vybrat podle svého uvážení. U MultiSport karty není fixně daná cena, ta se odvíjí od mnoha faktorů – například počtu osob, pro které bude karta zřizována. Ke kartě je možné přiojednat další doprovodnou nebo dětskou kartu. (MultiSport.cz, 2018)

U karty Active Pass jsou podmínky velmi podobné s tím rozdílem, že se u ní platí měsíční poplatek ve výši, kterou určí zaměstnavatel podle toho, jakou část chce platit on a jakou část si budou doplácet samotní zaměstnanci. (Activepass.cz, 2018)

Obrázek 6: Ukázka MultiSport a ActivePass karty



Zdroj: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/multisport-karta-sport-cviceni-policie-podvod.A180911_174317_domaci_bja, <https://www.activepass.cz/#whatIsAP>

5.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání pro zaměstnance je bezesporu jedním z nejvíce žádaných benefitů v České republice. Díky tomuto benefitu si mohou firmy lépe udržet své zaměstnance, a tím i zvyšovat kvalitu vzdělávání. V zákoníku práce je zahrnuta i péče zaměstnavatele o rozvoj zaměstnanců, kde jde o:

- Zaškolování a zaučování zaměstnanců,
- Odbornou praxi pro absolventy škol,
- Prohlubování kvalifikace zaměstnance,
- Zvyšování kvalifikace zaměstnance,
- Rekvalifikaci.

(Macháček, 2018, s. 85)

Cíl vzdělávání v organizaci definuje Armstrong (2007, s. 461) takto: *„Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou lidé plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.“*

Pro většinu zaměstnavatelů jsou vzdělaní zaměstnanci základním kamenem úspěšné společnosti, také zvyšují prosperitu na trhu práce a společnost má větší potenciál a vyšší zisk. Ze široké škály nabízených benefitů je právě vzdělávání jedna z priorit, kterou si zaměstnanci vybírají. V současné době jsou podle statistik Češi spokojenými zaměstnanci, což také značí, že není jednoduché zaměstnance přebírat do konkurenční firem a získat ho tak na svou stranu.

Mezi tyto benefity lze řadit nejrůznější školení a kurzy, jejichž výstupem jsou certifikáty. Jednou z velkých výhod je to, že v současnosti je mnoho kurzů nabízeno i online, což umožňuje úsporu času pro zaměstnance, který takový kurz může absolvovat například v pohodlí domova. V neposlední řadě je nabízena i možnost studování MBA.

(Becková, 2019)

5.5 Sleva na firemní produkty

Další ze škály zaměstnaneckých výhod je poskytování slev na firemní zboží, výrobky či služby pro zaměstnance firmy. Jedná se o poskytování a prodej výrobků za ceny nižší, než jsou ty běžné pro řadové zákazníky. Může se jednat například o již použitý majetek firmy, který má zaměstnanec možnost si odkoupit, nebo výrobky, které jsou zaměstnanci nabízeny za výrobní cenu nebo poskytování služeb se slevou. Například zaměstnavatel v obchodě s oblečením může poskytnout pro své zaměstnance slevu na oblečení v daném obchodě. (Macháček, 2017, s. 161)

5.6 Práce z domova

Práce z domova neboli také home office je v poslední době stále častěji nabízeným benefitem. Při tzv. práci z domova může zaměstnanec svou práci vykonávat prakticky kdekoli a kdykoli. Pokud chce zaměstnanec vykonávat práci domova, měl by nejprve zhodnotit, zda má dostatek silné vůle a motivace, aby zvládl soustředěně a svědomitě vykonávat práci (mimo prostory firmy). Možnou

nevýhodou tohoto typu vykonávání práce může být fakt, že po čase se může projevit dopad absence kolegů a kontakt s nimi.

Ve většině případů práce z domova jsou využívány jen vybrané dny, kdy tuto možnost může zaměstnanec využít, zpravidla 1–2 dny v týdnu, ale záleží na domluvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. (Kubešová, 2018)

Práce z domova s sebou pro obě strany přináší jak výhody, tak i nevýhody. Tím nejdůležitějším pro zaměstnavatele je samozřejmě výsledek práce.

Výhody pro zaměstnance: Mezi výhody pro zaměstnance patří bezesporu úspora času, dále také úspora nákladů na cestování a možnost flexibilního plánování času a také například možnost vykonávání některých domácích prací při zaměstnání.

Výhody pro zaměstnavatele: U zaměstnavatele je to hlavně úspora nákladů na provoz kanceláře, nárůst produktivity práce a zlepšení podmínek pracovníka.

Nevýhody pro zaměstnance: Ztráta kontaktu s kolegy, dále velká náročnost na motivaci a sebekázeň, pokud zaměstnavatel neposkytne vybavení potřebné pro vykonávání práce z domova, musí si ho zaměstnanec pořídit sám a také nevýhoda v podobě neproplaceného svátku nebo přesčasu.

Nevýhoda pro zaměstnavatele: Možná ztráta kontroly nad vykonávanou prací zaměstnance, zvýšení nákladů na telekomunikaci a služby a zvýšená ochrana interních údajů. (Hlaváčková, 2014)

5.7 Dovolená

Každý zaměstnanec zaměstnaný v pracovním poměru má podle zákoníku práce právo na dovolenou, jejíž délka odpovídá 4 týdnům. Zaměstnavatel může délku dovolené prodloužit na základě kolektivní smlouvy. (Zákon č.262/2006 Sb.)

Samotné poskytování je vyhrazeno jen zaměstnancům, kteří vykonávají závislou činnost, což znamená, že OSVČ na dovolenou nemají ze zákona nárok. U těchto osob se předpokládá, že si mohou udělat volno podle svých potřeb prakticky kdykoli, jelikož si většinou svou pracovní dobu upravují sami. Nevýhodou zde je fakt, že volno bude neplacené, na rozdíl od zaměstnanců, kteří mají v průběhu čerpání dovolené nárok na náhradu mzdy.

Standardní dovolená v délce 4 týdnů, tedy 20 dní je určena pro řadové zaměstnance. V současnosti je ale tento benefit často rozšiřován na 5 týdnů, což přispívá i k oblíbenosti firem.

Existují ale skupiny zaměstnanců, kterým je ze zákona poskytnutý týden dovolené navíc. Tuto výhodu mají zaměstnanci státních podniků a rozpočtových nebo příspěvkových organizací. Dalšími z výjimek jsou pedagogové, kteří mají nárok na 8 týdnů dovolené. Podmínkou je, že by měli své volno čerpat prioritně v době letních prázdnin.

(Gola, 2015)

5.8 Flexibilní pracovní doba

Flexibilní pracovní doba je jedním z nejoblíbenějších zaměstnaneckých benefitů současnosti, a to zejména u mladých lidí. U pružné pracovní doby je stanovený určitý časový úsek, kdy zaměstnanec musí být k zastížení na pracovišti. Mimo určený úsek si může pracovní dobu upravit dle sebe. Jedinou podmínkou je to, aby zaměstnanec stihl za týden odpracovat celkem 40 hodin. Tento benefit je zvláště oblíbený u studentů či rodičů dětí navštěvujících mateřskou školu.

Pružná pracovní doba ale není vhodná a realizovatelná pro jakékoli zaměstnání. U práce vykonávané na směny nebo zaměstnanců v supermarketech, lékařů, učitelů nebo řidičů bohužel tento benefit není možné nabízet, jelikož je u takových povolání jeho provedení nereálné.

Gürlich (2018)

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Metodika práce a její cíl

6.1 Cíl práce

Cílem této práce je zanalyzovat dosavadní systém motivace zaměstnanců ve vybrané firmě. Dále budu zjišťovat množství poskytovaných benefitů a jejich působení na zaměstnance. Ze získaných informací společnosti navrhnu možná zlepšení stávající situace. Výsledek této práce může firmě posloužit jako podklad pro případné změny v systému motivace zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých benefitů, jelikož jsou tyto faktory pro zaměstnance velmi důležité.

6.2 Metodika

Teoretická část mé práce byla zpracována za pomoci odborné literatury a odborných článků z internetových zdrojů. Literatura, kterou jsem použila, se týkala převážně řízení lidských zdrojů a personalistiky.

V teoretické části práce jsem se zaměřila nejprve na samotný pojem motivace, dále souvislost s motivem, stimulem a stimulací a také například na zdroje a typy motivace. V další kapitole jsem rozebrala vybrané motivační teorie. Poté jsem přešla na část práce, kterou jsou zaměstnanecké benefity, u nichž jsem nejprve uvedla definici a význam a dále nejrůznější typy benefitů, kterých je opravdu celá řada. A v poslední kapitole byly podrobněji vysvětleny vybrané zaměstnanecké benefity, jako jsou například stravenky, příspěvek na sport a kulturu, vzdělávání zaměstnanců nebo flexibilní pracovní doba.

V praktické části práce se budu věnovat vyhodnocení dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bude realizováno ve firmě XY za pomoci online dotazníků. Abych docílila co největší návratnosti, byl dotazník vložen na sociální síť Facebook do skupiny zaměstnanců této společnosti, kde je většina zaměstnanců této firmy z celé České republiky.

6.3 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka je:

1. Jsou zaměstnanci ve firmě motivováni k podávání maximálních výkonů?

Výzkumné podotázky:

2. Co zaměstnance motivuje a co naopak působí negativně na jejich pracovní výkon?
3. Jak jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity, které firma nabízí?
4. Jaké benefity, které firma nenabízí, by zaměstnanci uvítali?

6.4 Výzkumná metoda

Výzkumnou metodou v této práci je dotazníkové šetření. Tato kvantitativní metoda sběru dat je univerzální a lze ji použít ve velmi široké škále oborů. Výhodou dotazníkového sběru dat je oslovení většího počtu respondentů, anonymita dotazníků přispívá k určité vstřícnosti respondentů při vyplňování.

7 Představení společnosti XY

Společnost, ve které jsem se rozhodla zpracovávat praktickou část, si přála být anonymizována, a proto v této práci nebudu uvádět její název, ale budu používat označení společnost XY, firma nebo společnost.

Společnost XY sídlí v Praze a je jedním z nejvýznamnějších obchodních řetězců v České republice. Tato společnost působí již ve 26 státech po celé Evropě i v USA, kde vlastní okolo 10 000 prodejen. Prvních 50 prodejen tohoto řetězce bylo otevřeno v roce 2003 a v dnešní době je otevřeno více než 245 prodejen po celé České republice. Tyto prodejny jsou zásobovány ze čtyř logistických center, které jsou v Cerhovicích, Měříně, Brandýse nad Labem a Olomouci.

Společnost XY je v současnosti jedním z nejvýznamnějších a nejstabilnějších zaměstnavatelů, protože zaměstnává přes 11 000 lidí, a to napříč různými oblastmi. Tato společnost patří k největším maloobchodním řetězcům v Evropě i po celém světě. Ve světě nyní zaměstnává přes 287 000 zaměstnanců a provozuje více než 10 500 prodejen.

Společnost XY nabízí svým zákazníkům nejen potravinové zboží, které je tvořeno převážně z vlastních značek společnosti, ale také pestrou škálu spotřebního zboží, které je poskytováno vždy v tematických týdnech.

7.1 Historie společnosti

Úplné počátky této firmy sahají do 30. let 20. století, kdy byla založena společnost XY jako velkoobchod s potravinářským sortimentem. V roce 1973 byla otevřena historicky první prodejna v Ludwigshafen-Mundenheimu v Německu. Až do roku 1989 měla společnost rozmístěné prodejny pouze v Německu, ale v tomto roce otevřela svou první prodejnu i za hranicemi, a to ve Francii. Poté expandovala i do jiných evropských zemí. První prodejna v ČR byla otevřena v roce 2003, dále bylo na území ČR otevřeno prvních 50 prodejen.

7.2 Kvalita sortimentu

Tato společnost si zakládá hlavně na faktu, že nabízený sortiment je tvořen z více než z 80 % výrobky vlastních značek. Výhoda, která pramení z používání výhradně vlastních firemních značek, je velmi jednoduchá – ten, kdo rozhoduje o kvalitě výrobku, jeho vzhledu nebo obalu, je právě firma XY. Další výhodou, která je velmi podstatná i pro koncového zákazníka, je bezesporu cena výrobků, která je vždy nižší, a to i přesto, že je kvalita výrobků srovnatelná nebo i lepší oproti značkovým produktům.

Tento fakt potvrzují i různá ocenění, které společnost XY získala. V roce 2019 získala ocenění Nejdůvěryhodnější značka (již páté v řadě) a dále také v roce 2018 získali v soutěži Obchodník roku již jedenáctou Cenu veřejnosti. Celkově má společnost na kontě více než 25 ocenění z různých kategorií.

7.3 Společnost XY jako zaměstnavatel

Společnost XY si zakládá na velmi výkonných zaměstnancích, kteří tak pomáhají společně plnit vysoké cíle a náročné požadavky společnosti, proto mají na své zaměstnance vyšší nároky, než je tomu u jiných společností. Jelikož si společnost svých zaměstnanců váží, snaží se jim vytvářet co nejlepší podmínky pro práci, a to hlavně v oblasti fungující spolupráce a vysokého výkonu. Zdravý životní styl, prevence proti zraněním a nemocem – to je politika společnosti, na které si také zakládá.

Společnost je stabilní zaměstnavatel, který nabízí flexibilní pracovní prostředí. Upřednostňuje dlouhodobou spolupráci se zaměstnanci a nabízí jim důkladné zapracování, férové pracovní podmínky, snaží se dbát na rozvoj zaměstnanců, jejich školení v různých oblastech. Dále zaměstnancům nabízí otevřené jednání a pravidelné navyšování mzdy.

Kvalitní a důkladné zapracování na pozici je opravdu základem úspěchu v této společnosti. Každý z nově přichozích kolegů prochází pečlivým programem zapracování. Zaškolováním na prodejně je provází tzv. školitel a na logistických centrech jsou to zkušenější kolegové, kteří předávají znalosti novým zaměstnancům. Nejnižší pozice jako jsou prodavači, ale i manažeři prodejen či regionální manažeři si vyzkouší práci na prodejně, počínaje vybalováním a doplňováním zboží, rozpékáním pečiva nebo úklidem plochy – tyto činnosti si vyzkouší většina z nováčků v této společnosti, ať už je to na nižších či vyšších pozicích.

V této společnosti je velkou výhodou to, že je zde možnost kariérního růstu. Pokud je zaměstnanec šikovný a motivovaný, má možnost kariérního postupu v rámci společnosti v ČR, a pokud je dobře jazykově vybavený, může postupovat i ve společnosti jako celku po celém světě. V současnosti se mnoho zaměstnanců, kteří ve společnosti začínali jako řadoví prodavači, vypracovalo díky své pílí až na pozice regionálních manažerů nebo specialistů na logistickém centru.

7.4 Firemní zásady ve společnosti

Díky tomu, že je firma XY mezinárodní společností, uvědomuje si svůj význam pro veřejnost. Velký důraz klade na firemní zásady a zásady jednání, které se snaží dodržovat. Jednou z nejdůležitějších věcí v této společnosti je chování jejich zaměstnanců k zákazníkům. Dále si firma velmi zakládá na tom, aby byli zákazníci spokojeni a do společnosti se vraceli. Firma XY zaměstnává pouze schopné lidi, kteří dodržují předpisy a interní zařízení. Čestné jednání se zaměstnanci je základním pravidlem ve společnosti, dalšími důležitými aspekty jsou důvěra, uznání, ale i poskytování konstruktivní kritiky. Také od zaměstnanců je očekáváno férové jednání, vzájemný respekt a podpora.

Firemní zásadou společnosti jsou výhodné poměry mezi cenou a kvalitou, určitě má snahu přebírat sociální, ekologickou, ale i ekonomickou zodpovědnost na českém trhu. Modernizací svých prodejen zajišťují pro své zaměstnance i zákazníky komfortní prostředí. Výhodou nových prodejen je šetrnost k životnímu prostředí, a to díky zateplení, které snižuje spotřebu vytápění, a také využívání odpadního tepla při výrobě chladu, které zajišťuje vytápění prodejen.

7.5 Motivační systém ve společnosti

Základní složkou motivačního systému zaměstnanců je mzda. Výše mzdy se odvíjí od pozice, kterou zaměstnanec zastává. Základní mzda je stanovena v pracovní smlouvě. Během prvních třech let setrvání zaměstnance ve společnosti se mu mzda každý rok zvyšuje. Avšak pouze během třech let, pak už mzda zůstává na stejné výši. Zajímavostí v této společnosti je, že je zaměstnancům zaplacená každá minuta jejich vykonané práce. Bohužel zde úplně chybí pohyblivá složka mzdy.

7.6 Zaměstnanecké benefity ve společnosti

Společnost XY svým zaměstnancům poskytuje poměrně širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Tyto benefity jsou jednotlivě popsány níže.

MultiSport karta

Společnost XY nabízí svým zaměstnancům kartu MultiSport, se kterou je uživateli umožněno maximálně jednou denně navštívit různá sportovní a relaxační zařízení ve více než 1500 smluvených zařízeních po celé České republice. Jedná se o bazény, aquaparky, fitness centra, jógu, bowling, lezecké stěny, raketové sporty, wellness a sauny.

MultiSport kartu mohou využívat zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr a již nejsou ve zkušební lhůtě.

Měsíční příspěvek zaměstnance činí 250 Kč, zbytek příspěvku hradí zaměstnavatel.

Stravenky

Nejvyužívanějším benefitem jsou stravenky – stravenkové karty. Nárok na stravenku **v hodnotě 100 Kč** má zaměstnanec, který má za den odpracované minimálně 4 hodiny. Společnost XY svým zaměstnancům hradí 55 % z hodnoty stravenky. Stravenky jsou každý měsíc nahrávány ve formě stravenkových bodů na stravenkovou kartu. Touto kartou lze platit stravování v síti partnerů a také může sloužit k placení nákupů v síti prodejen této společnosti. Výhodou je, že veškerý pohyb na účtu stravenkové karty je monitorován díky SMS zprávám, které přichází na zaměstnancem zadaný mobilní telefon. Další výhodou je, že pokud si uživatel stáhne do svého mobilního telefonu aplikaci, ve které může každý měsíc také kontrolovat pohyby na kartě a jako bonus bude moci každý měsíc využít **10 % slevu** na nákup ve společnosti.

Příspěvek na penzijní spoření

Příspěvek na penzijní spoření pro zaměstnavatele je možné začít čerpat po odpracování třech let v této společnosti. Tento příspěvek je ve výši **417 Kč měsíčně**.

Vitamínový balíček

Jelikož společnosti XY velmi záleží na zdraví a imunitě svých zaměstnanců, každoročně dostávají zaměstnanci v podzimním období tzv. vitamínový balíček. V tomto balíčku jsou vitamíny a léky v případě podzimního nachlazení, které by měly zaměstnancům přispět k brzkému uzdravení.

Vánoční dárek

V období začátku vánočního shonu je pro zaměstnance každoročně připravený vánoční dárek. Tento dárek se tradičně skládá z vybraných produktů značky Deluxe.

Dárek pro budoucí maminky a novopečené tatínky

Společnost si svých zaměstnanců váží, a proto má připravený dárek pro budoucí maminky a novopečené tatínky z řad svých zaměstnanců. Prostřednictvím tohoto daru by společnost chtěla vyjádřit gratulaci k této události.

Firemní jubileum 5 a 10 let

Jak již bylo řečeno, společnost si cení dlouhodobější spolupráce se svými zaměstnanci. Po pěti odpracovaných letech ve firmě je zaměstnanec pozván svým přímým nadřízeným na slavnostní večeři. Pokud má zaměstnanec odpracováno deset let v této společnosti, může se těšit na pozvání na slavnostní večeři od přímého a disciplinárního nadřízeného, která bude doplněna finanční odměnou ve výši poloviny aktuální mzdy zaměstnance a drobným dárkem.

Sabbatical

Protože se společnost XY snaží maximálně podporovat zaměstnance v propojení pracovního i soukromého života, nabízí svým zaměstnancům po odpracovaných pěti letech ve společnosti možnost, aby si vybrali neplacené volno v délce až třech měsíců s tím, že po uplynutí této doby mají záruku toho, že se vrátí na původní pracovní pozici. Co se týká finančních podmínek u této možnosti, po dobu neplaceného volna zaměstnanec nemá nárok na mzdu, avšak zaměstnavatel bude platit povinné zdravotní pojištění za zaměstnance, které bude následně strženo po návratu zaměstnance zpět z jeho mzdy.

8 Dotazníkové šetření ve firmě XY

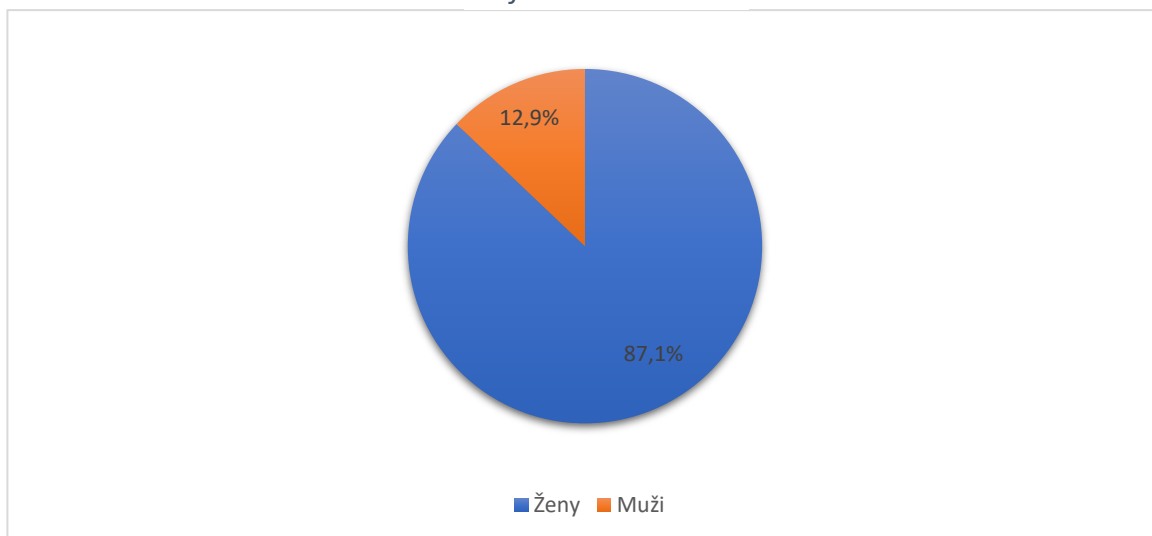
V této kapitole se budu věnovat vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo provedeno prostřednictvím online dotazníku. Tento dotazník, který jsem vypracovala v internetové aplikaci Survio.com, jsem sdílela ve facebookové skupině, kde se nachází podstatná část všech zaměstnanců napříč celou Českou republikou a poslala svým kolegům z prodejny, kde působím.

Jelikož je ve firmě velkou prioritou přátelské jednání, všichni zaměstnanci si mezi sebou tykají – od nejnižších pozic až po vysoce postavené manažery. Z tohoto důvodu byl můj dotazník postaven spíše v přátelském duchu, a proto jsem i v celém dotazníku všem respondentům tykala. Tento dotazník vyplnilo celkem 380 respondentů. Otázky i odpovědi respondentů jsou popořadě rozpracovány níže a k nahlédnutí jsou i zpracované grafy pro lepší představu.

Otázka č. 1 – Pohlaví

První otázka v dotazníkovém šetření se týkala pohlaví respondenta. Vzhledem k faktu, že v této společnosti pracuje podstatně více žen než mužů, se dalo čekat, že se to projeví i v mém dotazníku. Tento fakt může být ze značné části způsoben i tím, že ženy jsou pravděpodobně obecně ochotnější k vyplnění dotazníků než muži. Dotazník pro účely této práce vyplnilo celkem 380 respondentů, z tohoto počtu bylo 331 žen a 49 mužů (v procentuálním vyjádření 87,1 % žen a 12,9 % mužů).

Graf 1: Pohlaví

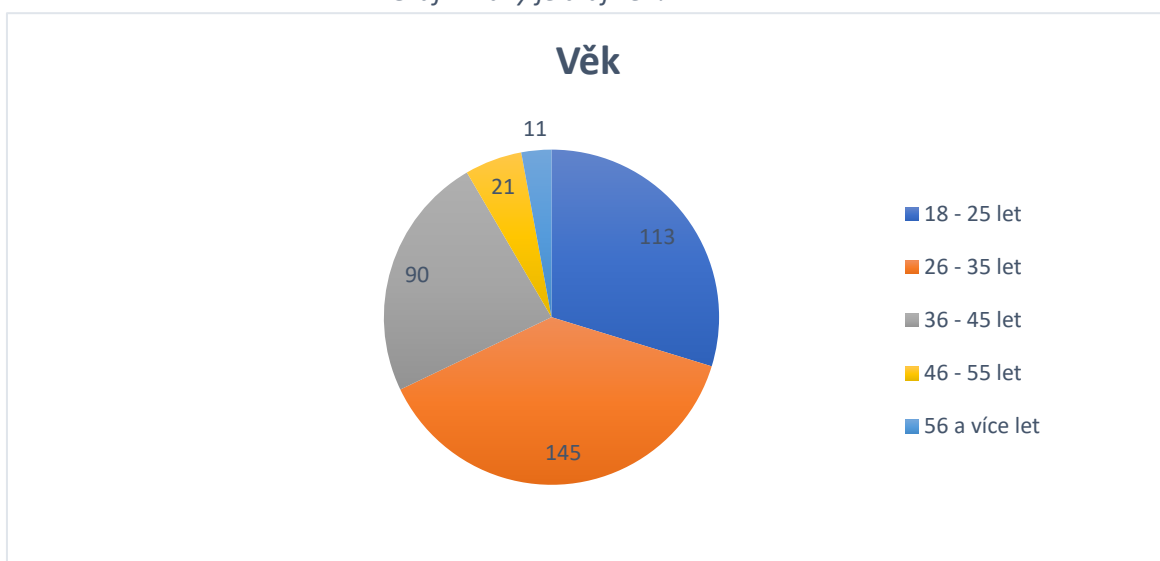


Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 2 – Jaký je Tvůj věk?

V druhé otázce byl zjišťován věk respondentů. Respondenti měli sami uvést svůj věk, který byl pak rozřazen do pěti věkových skupin. Věkové skupiny začínají od věku 18 let, protože všichni zaměstnanci musejí být starší tohoto věku, především kvůli manipulaci s penězi. První skupina byla 18–25 let, kterou tvořilo 29,7 % respondentů. Dále skupina 26–35 let, kde bylo předpokládáno, že bude nejvíce respondentů, což se také potvrdilo – bylo zde 38,2 % respondentů. Další skupinou byli lidé v rozmezí 36–45 let, tj. 23,7 %. Dále skupina 46–55 let, kde bylo 21 lidí, takže 5,5 %. V poslední skupině 56 let a více bylo pouhých 11 lidí, což znamená jen 2,9 %. V poslední kategorii může určitě hrát roli náročnost práce nebo také možná absence sociálních sítí u starších osob.

Graf 2: Jaký je tvůj věk?

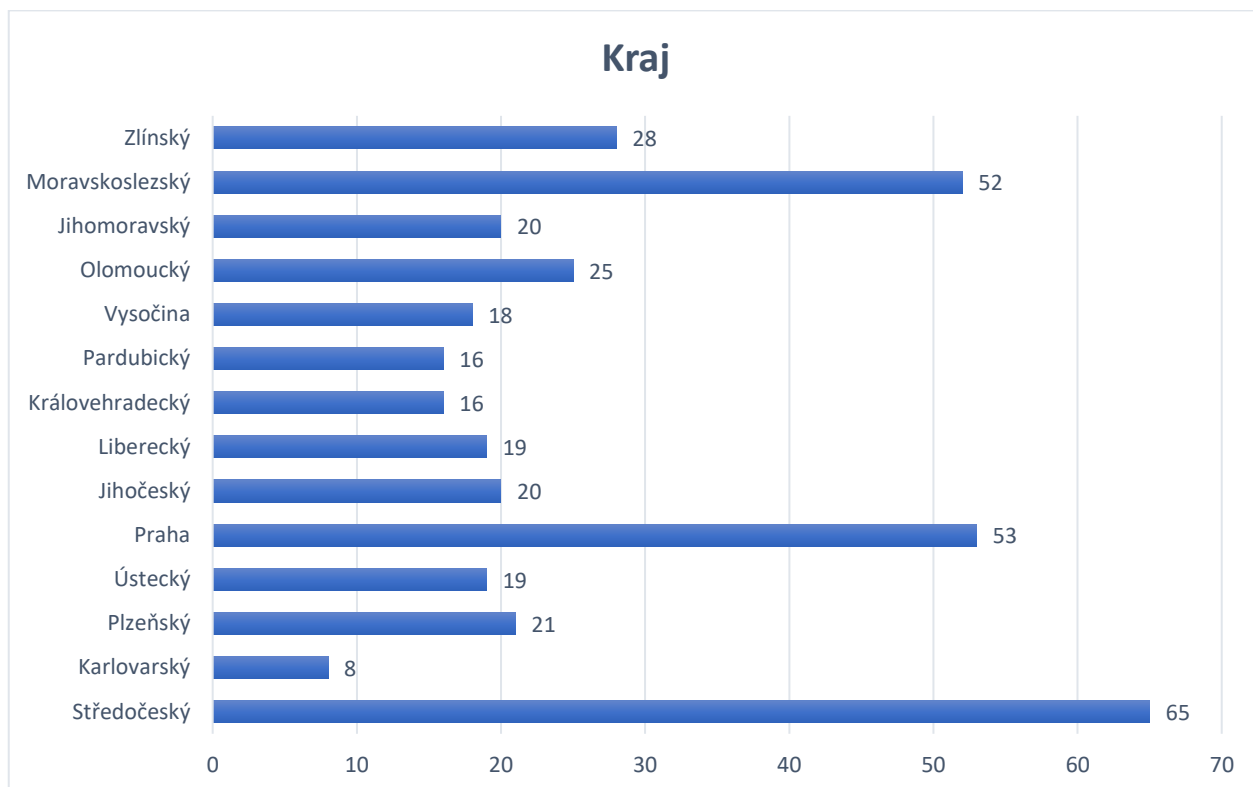


Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 3 – Kraj nebo obec, kde pracuješ?

Třetí otázka byla položena pro zjištění, v jakých krajích respondenti pracují. Z grafu je viditelné, že nejvíce respondentů bylo ze Středočeského kraje (17,1 %), Prahy (14 %) a dále také z Moravskoslezského kraje (13,7 %). Naopak nejméně respondentů bylo z kraje Karlovarského, kde odpovídalo pouze 8 lidí.

Graf 3: Kraj nebo obec, kde pracuješ?

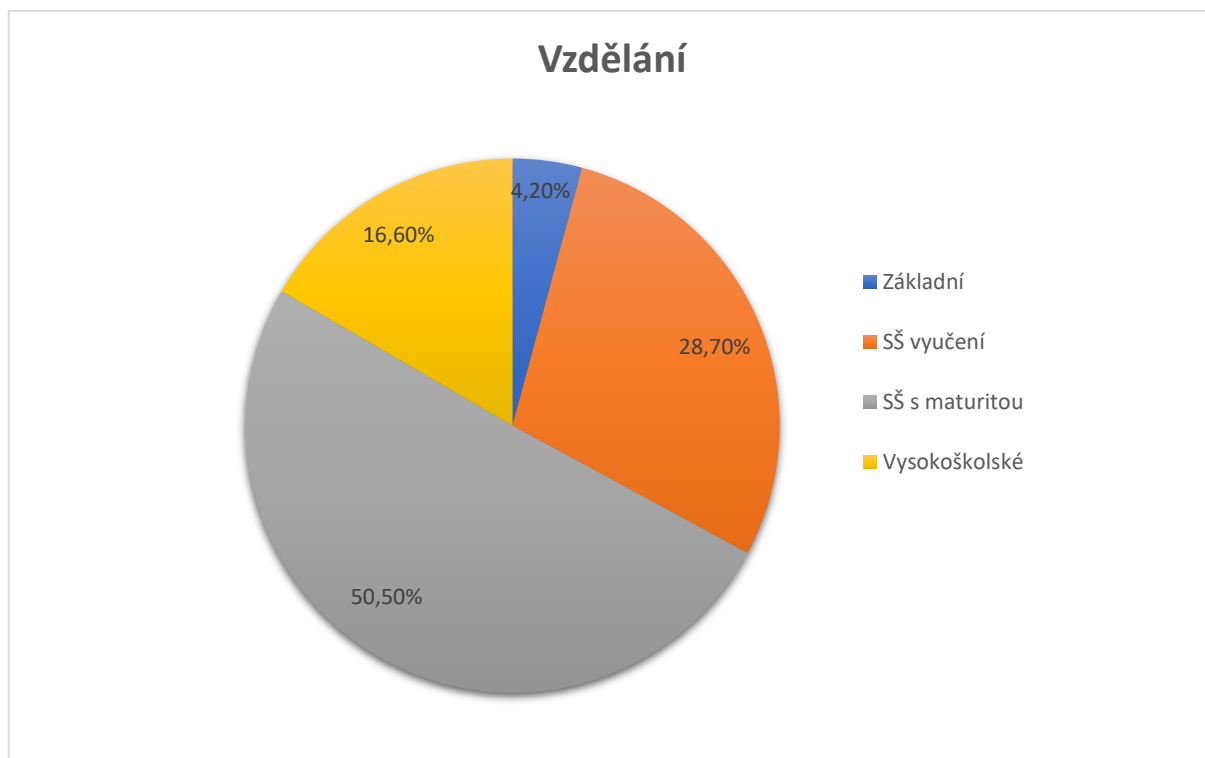


Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 4 – Nejvyšší dosažené vzdělání?

Ve čtvrté otázce bylo zjišťováno nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců ve společnosti. U této otázky bylo předpokládáno, že nejvíce zaměstnanců bude mít středoškolské vzdělání s maturitou, což také potvrdilo 50,2 % respondentů. Dále má 28,7 % respondentů vyučení, 16,6 % vystudovalo vysokou školu a pouhých 16 lidí z dotazovaných má pouze základní školu.

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání?

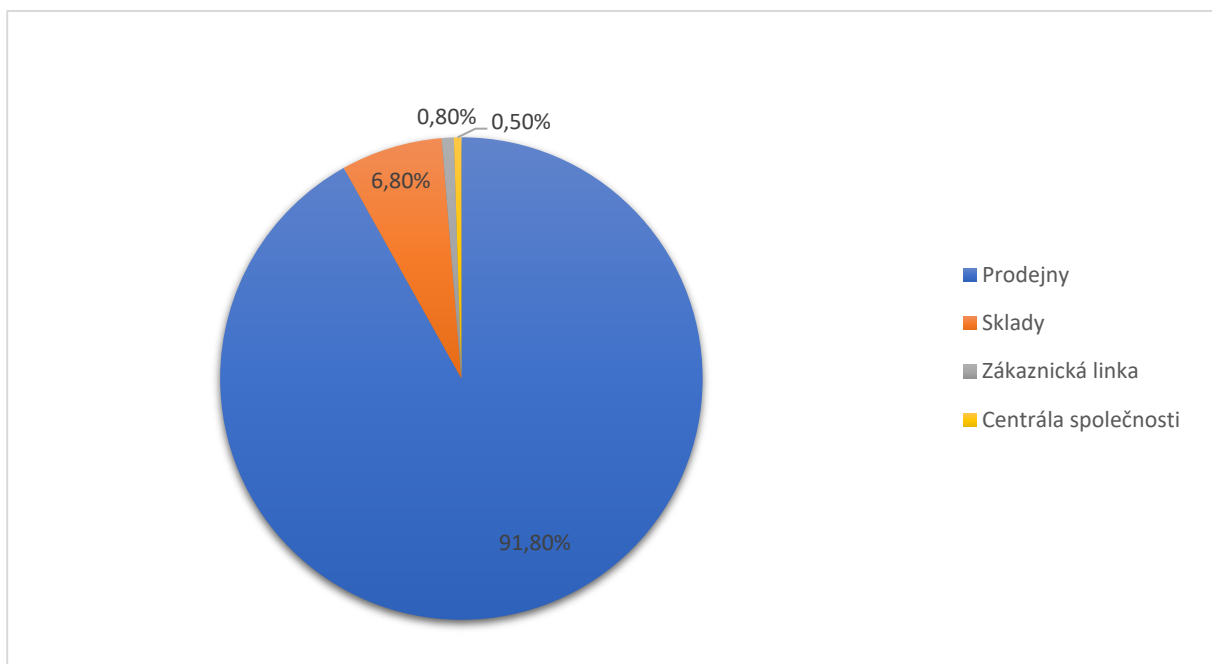


Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 5 – Na jakém oddělení pracuješ?

Otázka číslo pět se týkala oddělení, na kterém zaměstnanci pracují. U této otázky jsem předpokládala, že nejvíce respondentů bude působit přímo na prodejnách po celé ČR. Tento předpoklad byl správný, jelikož respondentů, kteří pracují na prodejnách bylo 91,8 %, což je 349 z 380 dotázaných. Dále pracuje 6,8 % ve skladech, což bylo 28 lidí. Dále tři (0,8 %) respondenti odpověděli ze zákaznické linky a jen dva respondenti byli z centrály společnosti.

Graf 5: Na jakém oddělení pracuješ?

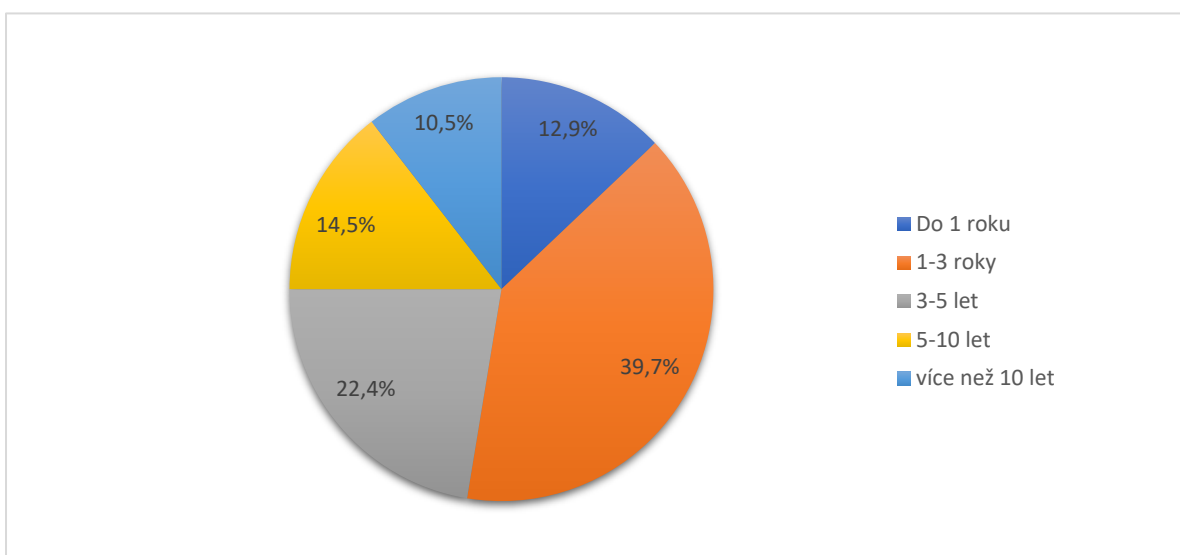


Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 6 – Jak dlouho pracuješ v této společnosti?

Šestá otázka se zaměřila na to, jak dlouho jsou zaměstnanci zaměstnáni v této společnosti. Nejvíce respondentů (39,7 %) odpovědělo, že jsou ve společnosti zaměstnáni v rozmezí 1-3 let. Druhou nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci, kteří ve společnosti setrvávají 3-5 let (22,4 %). Dále z grafu lze vyčíst, že méně než jeden rok zde pracuje 49 (12,9 %) zaměstnanců, a naopak více než 10 let 40 lidí (10,5 %).

Graf 6: Jak dlouho pracuješ v této společnosti?



Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 7 - Jak bys zhodnotil/a vztahy na pracovišti?

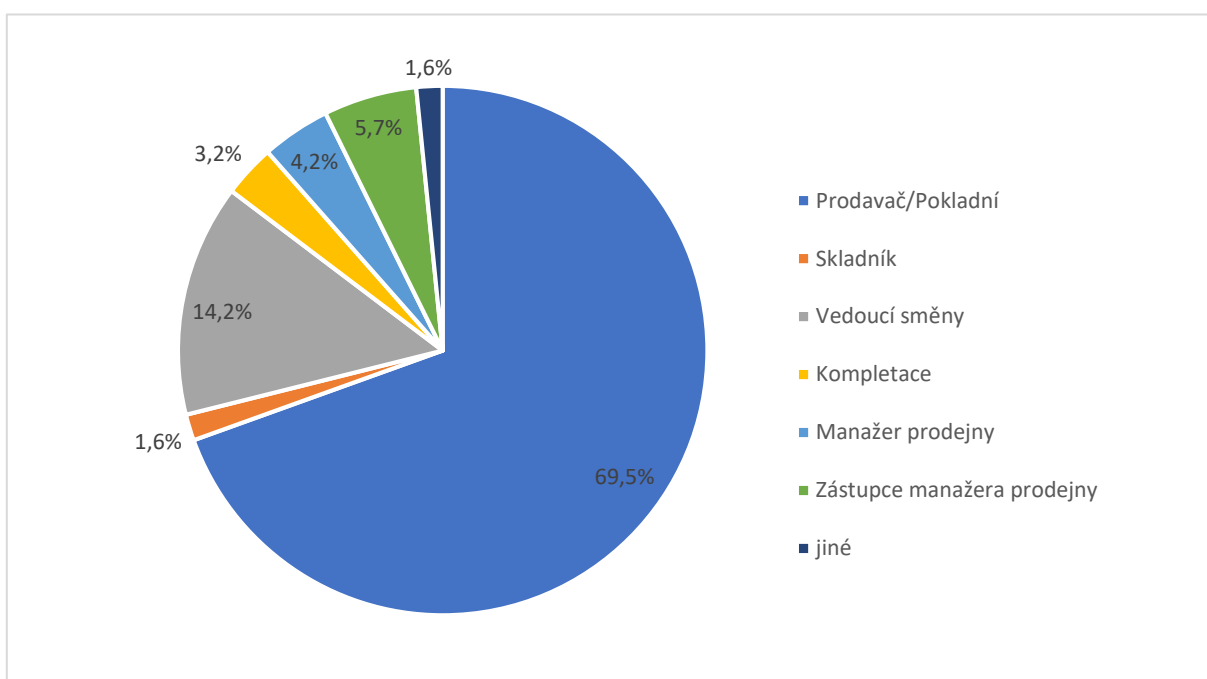
O vztahy na pracovišti jsem se zajímala v sedmé otázce. U této otázky se objevilo přibližně 60 % pozitivních odpovědí. Respondenti hodnotili vztahy na pracovišti převážně jako velmi dobré, mnoho z nich popisovalo vztahy jako nadstandardní, přátelské, nekonfliktní, a dokonce i rodinné. Chválili si dobrou komunikaci v kolektivu, týmovost, vstřícnost a vzájemný respekt. Dalších asi 30 % odpovědí bylo negativních. V (hlavně ženských) kolektivech se objevuje napětí, přetvářka, pomlvy, neúcta a na některých prodejnách jsou vztahy falešné až vyhrocené. V jednom případě se dokonce respondent vyjádřil k této otázce slovy, že na pracovišti panuje šikana, objevují se zde vulgarismy ve velké míře, ponižování jedinců, kteří jsou méně výkonní či inteligenčně slabší.

V této otázce jsem předpokládala, že budou převládat spíše pozitivní vztahy na pracovištích, že k sobě zaměstnanci budou vstřícní a na pracovišti bude vládnout týmový duch. Tento předpoklad se, myslím, z větší části potvrdil. Překvapující pro mě ale bezesporu byla zbývající část respondentů, pro něž vztahy na pracovišti opravdu nejsou ideální. Šikana na pracovišti je nepřijatelná za jakýchkoli okolností. Právě vztahy na pracovišti mohou velkou měrou ovlivňovat – jak pozitivně, tak negativně – motivaci k práci. Pokud budou převládat dobré vztahy a bezproblémová komunikace, zaměstnanci budou pracovat mnohem efektivněji. V opačném případě, když budou mít zaměstnanci mezi sebou spory a nebudou schopni spolu spolupracovat, je velmi obtížné, aby své úkoly plnili dobře.

Otázka č. 8 – Na jaké pozici konkrétně pracuješ?

V osmé otázce byla zjišťována konkrétní pozice, na které zaměstnanci ve firmě pracují. Předpokládala jsem, že největší převahu v této otázce bude mít pozice pokladní/prodavač. Tento předpoklad se potvrdil, protože respondentů z této pozice bylo 69,5 %, což je 264 lidí. Další zastání zde měli vedoucí směny, kterých bylo 14,2 %. Dále také zástupce manažera prodejny (5,9 %) a samozřejmě samotní manažeři prodejen (4,2 %). Zastání zde měla také pozice kompletace zboží v centrálním skladu (3,2 %) a skladníci (1,6 %). Poslední skupinou jsou ostatní pozice, kterých bylo 1,6 %, sem patří například administrativní pozice, operátor zákaznické linky nebo specialista zákaznické linky.

Graf 7: Na jaké pozici konkrétně pracuješ?

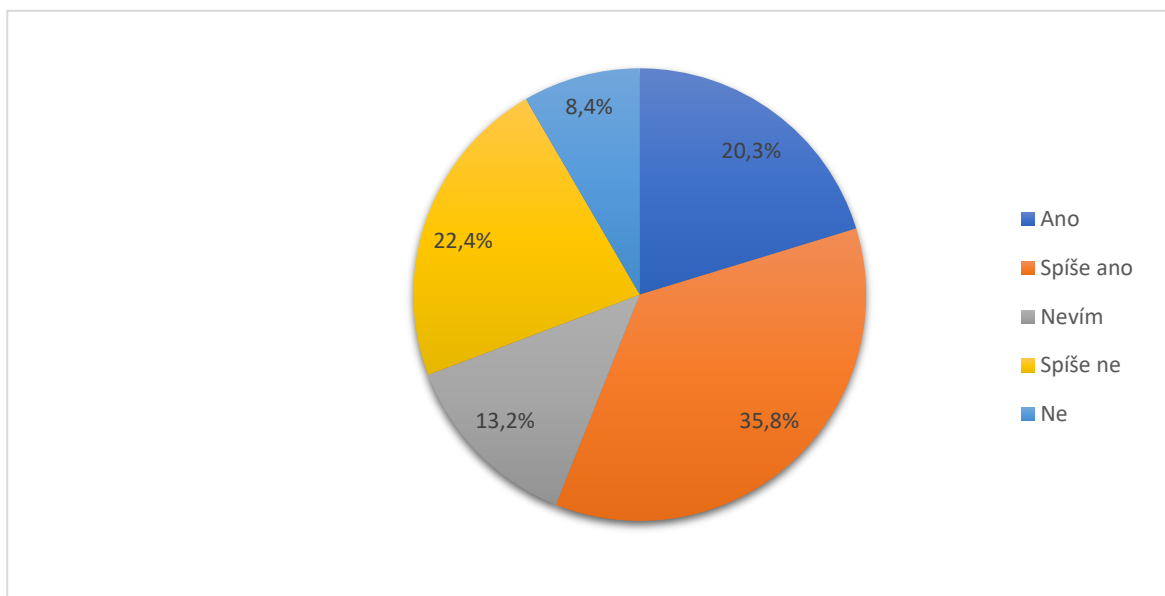


Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 9 - Cítíš se motivován/a k vykonávání lepších pracovních výsledků?

Z grafického znázornění níže lze zjistit, jak jsou zaměstnanci motivováni k vykonávání lepších pracovních výsledků. Největší procento zaměstnanců, tj. 35,8 % tvrdí, že jsou spíše motivováni k dosahování lepších výsledků. Na druhou stranu je z grafu také jasné, že 8,4 % zaměstnanců absolutně není jakkoli motivována. 85 zaměstnaných se necítí příliš motivováno k práci, což určitě není dobré, protože pokud chybí motivace, tak zaměstnancům chybí i efektivita k práci a ztrácí přínos pro firmu.

Graf 8: Cítíš se motivován/a k vykonávání lepších pracovních výsledků?

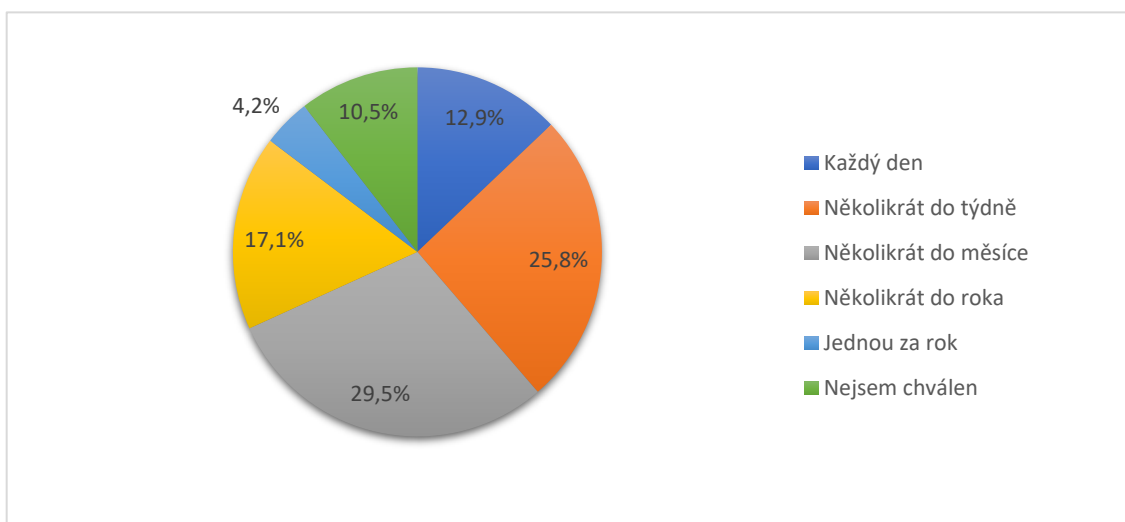


Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 10 - Jak často jsi pochválen/a za vykonanou práci?

Tím, jak jsou zaměstnanci chváleni za vykonanou práci, se zabývala desátá otázka. Pochvala je bezesporu jedním z nejdůležitějších motivátorů. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že jsou chváleni několikrát do měsíce (29,5 %), dále pak 25,8 % uvedlo, že jsou chváleni několikrát do týdne, což je určitě velmi dobře a zaměstnance to motivuje k dalším výkonům. Bohužel 10,5 % zaměstnanců není, podle jejich názoru, chváleno vůbec, což určitě nepřispívá ke zlepšování jejich výkonů.

Graf 9: Jak často jsi pochválen/a za vykonanou práci?

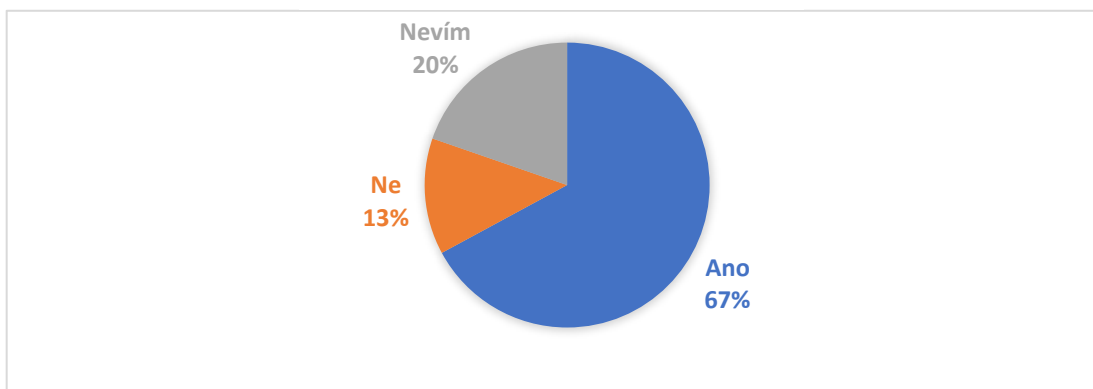


Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 11 - Hodnotí nadřízený tvou práci?

Na otázku, zda nadřízený hodnotí vykonanou práci zaměstnanců, odpověděla většina (67 %), že jsou hodnoceni. Respondentů, kteří si myslí, že hodnoceni vůbec nejsou anebo neví, je v konečném součtu 33 %. Myslím si, že respondenti, kteří uvedli, že nejsou hodnoceni, jsou nejspíš noví zaměstnanci, protože kontrolování by měli být všichni zaměstnanci, ať už na nižších nebo vedoucích pozicích.

Graf 10: Hodnotí nadřízený tvou práci?



Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 12 - Co tě motivuje k vykonávání práce?

Otevřená otázka dvanáct se týkala faktorů, které motivují zaměstnance k vykonávání práce. V této otázce odpovědělo přibližně 50 % respondentů, že je motivuje hlavně výplata. V dalších odpovědích se často objevovala také pochvala, která určitě působí motivačně na zaměstnance. Respondenti uváděli také zaměstnanecké benefity, možnost kariérního postupu a dobrý kolektiv na pracovišti. Další motivací pro zaměstnance jsou spokojení zákazníci, lepší výsledky společnosti i plnění ekonomických cílů. Pro někoho je motivací konstruktivní kritika a zpětná vazba.

Pokud zaměstnance nejvíce motivuje právě mzda, bylo by pro ně dobré, kdyby věděli, že mají k dispozici pohyblivou složku mzdy, kde může být jejich nadprůměrný výkon oceněn.

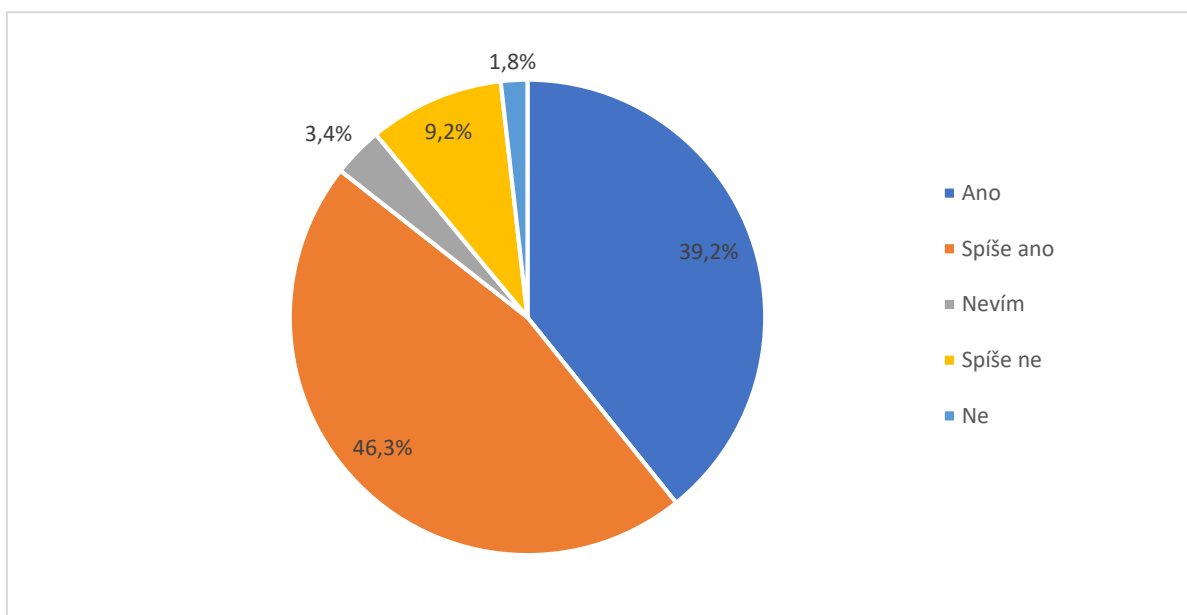
Otázka č. 13 - Co naopak působí negativně na tvůj pracovní výkon a spokojenost v práci?

V otázce třináct se měli respondenti vyjádřit naopak k tomu, co na ně působí negativně. Pro zhruba 30 % kolegů je demotivující stres v práci, velmi vysoké pracovní tempo a přehnaně vysoké nároky vedení. Svě nadřízené pracovníky respondenti hodnotili spíše negativně. Vadí jim jejich arogantní chování, neférové jednání, špatná organizace práce na směně a s tím související nepřítomnost střídání pozic na směnách, což znamená, že někteří zaměstnanci jsou například stále jen na pokladnách a jiní stále jen vybalují zboží a zastávají práci na prodejně. Zaměstnancům se dále nelíbí špatná komunikace v pracovním týmu a nepříjemná atmosféra v práci. Spokojenost zaměstnanců také snižuje absence pochvaly, motivace od svých nadřízených a také by ocenili, kdyby se jim dostávalo zpětné vazby a oni tak věděli, kde mají určité nedostatky, a měli prostor je zlepšovat. Zaměstnanci často zmiňovali, že by uvítali možnost pohyblivé složky v jejich mzdovém ohodnocení, jelikož jsou demotivující rozdíly mezi výkony zaměstnanců, ale mzdu dostanou všichni stejnou, i ti, kteří nedosahují takových výkonů. Další stížnosti se týkaly směn, které jsou nevyvážené. Někteří zaměstnanci mají například stále odpolední směny nebo kvůli nedostatku personálu mají několik dní za sebou pracovních bez volna, a potom jsou psychicky i fyzicky vyčerpaní. Druhou nejpočetnější skupinou (přibližně 30 %) byli respondenti, kteří upozorňovali na to, že jejich spokojenost na pracovišti snižuje chování některých zákazníků. Jejich chování je mnohdy až zarážející, protože se zákazníci chovají někdy vulgárně, vyvolávají konflikty a místy se objevují i urážky směřující na zaměstnance. Na druhou stranu se společnost snaží být vždy vstřícná a slušná k zákazníkům, a to může mít někdy i takový dopad, že podle názoru zaměstnanců, je zaměstnavatel až příliš prozákaznický a dochází k tomu, že zaměstnanci mají pocit, že nemají u svého zaměstnavatele zastání.

Otázka č. 14 - Jsi spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?

V této otázce měli respondenti vyjádřit, jak jsou spokojeni či nespokojeni se svým mzdovým ohodnocením. Ve společnosti XY je se svým mzdovým ohodnocením spokojeno 39,2 % (149) z dotázaných respondentů. Spíše spokojených zaměstnanců je nejvíce, a to 46,3 % (176), což znamená, že jsou zaměstnanci z přibližně 85 % spokojeni se svým mzdovým ohodnocením. Třináct respondentů zvolilo odpověď nevím. Spíše nespokojeni se mzdou je 9,2 % a naprosto nespokojených je jen 7 respondentů.

Graf 11: Jsi spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?

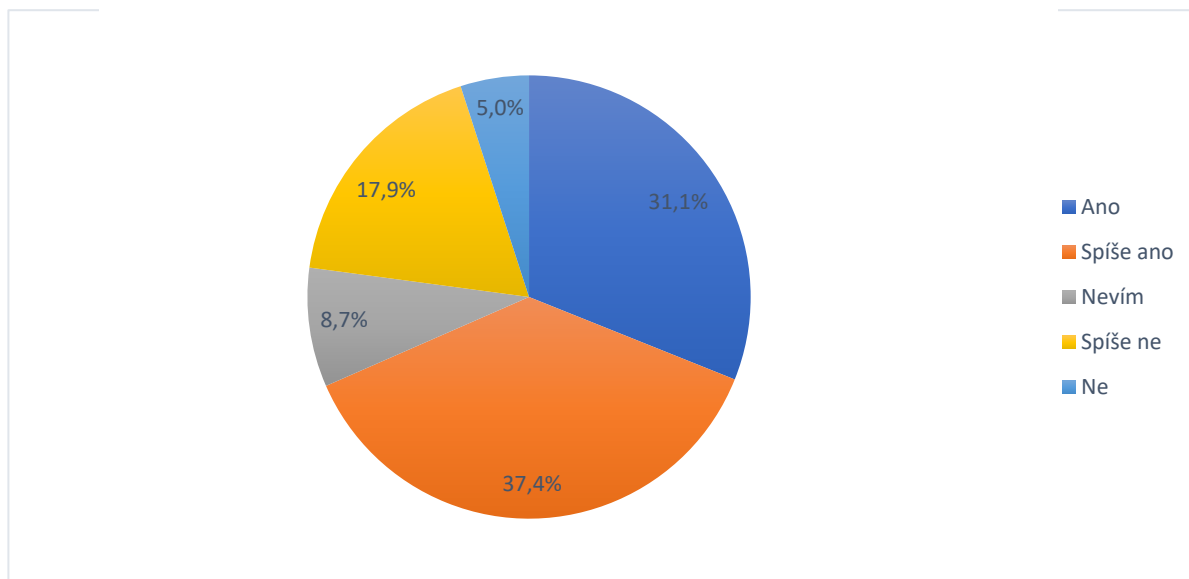


Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 15 - Jsi spokojen/a se zaměstnaneckými benefity, které společnost nabízí?

Otázka patnáct se zabývala spokojeností zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, které jsou společností nabízeny. To, že jsou spokojeni, vyjádřilo 31,1 % (118) respondentů. Spíše spokojených bylo 37,4 %. Nevím odpovědělo 8,7 %. Odpověď spíše nespokojeni vybralo 17,9 % a naprosto nespokojených bylo jen 5 %.

Graf 12: Jsi spokojen/a se zaměstnaneckými benefity, které společnost nabízí?



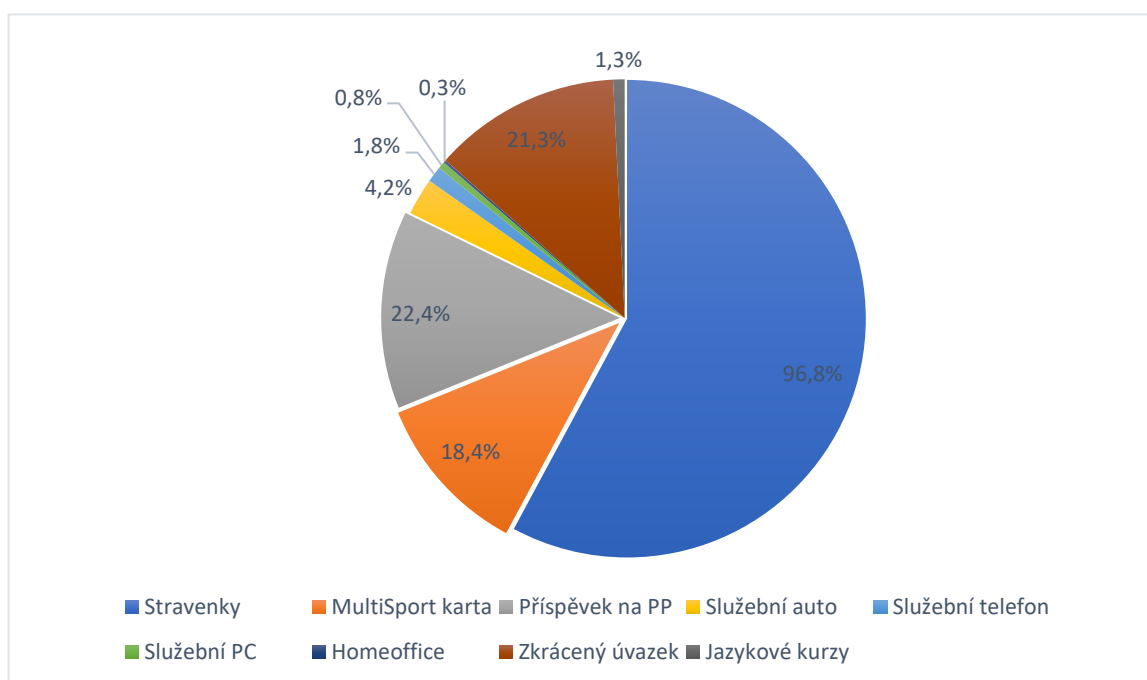
Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 16 – Jaké benefity využíváš ty osobně?

Z otázky šestnáct vyplývá, že zaměstnanci nejčastěji využívají stravenky (96,8 %). Dále 22,4 % zaměstnanců využívá příspěvky na penzijní připojištění/spoření. Možnost zkráceného úvazku využívá 81 dotázaných (21,3 %), to je určitě velká výhoda například pro studenty, kteří pracují při studiu vysokých škol, ale také i pro matky s menšími dětmi, které tak mají možnost práci skloubit s péčí o dítě. MultiSport kartu využívá 70 lidí (18,4 %). Jedním z důvodů, proč Multisport karta není využívána více, může být i ten, že většinu zaměstnanců nelákají sportovní aktivity, nebo také malá dostupnost míst, kde je možné tuto kartu využívat v okolí jejich bydliště. Další benefity už měly menší zastání, například služební automobil využívá jen 4,2 %, služební telefon 1,8 %, služební notebook nebo tablet jen tři lidé, home office využívá jen jeden ze všech dotázaných a jazykové kurzy pět lidí.

Z této otázky tedy plyne, že stravenky jsou nejvíce využívaným benefitem. Tento fakt může být ovlivněn hlavně tím, že většina respondentů, kteří odpovídali, byli řadoví zaměstnanci pracující na prodejnách. Těmto zaměstnancům tedy není umožněno využívat některé benefity jako například služební auto, telefon nebo home office.

Graf 13: Jaké benefity využíváš ty osobně?



Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 17 – Jaké benefity, které společnost nenabízí, bys uvítal/a?

V této otázce měli zaměstnanci možnost uvést zaměstnanecké benefity, které společnost v současné době nenabízí, ale oni by byli rádi, pokud by je v budoucnu nabízela. Asi 40 % zaměstnanců by uvítalo 13. plat, který je určitě příjemným benefitem, hlavně v období vánočních svátků. Další velmi početné zastání měl názor, aby společnost začala v rámci svých benefitů poskytovat různé nabídky například na masáže, rehabilitace, lázně, vstupy do bazénu, kosmetické služby nebo třeba wellness pobyty. Myslím si, že by to prospělo hlavně zaměstnancům na prodejnách, protože jejich práce je opravdu náročná. Dále se zaměstnanci shodovali, že by ocenili nabídku nejrůznějších příspěvků, například příspěvek na dovolenou, příspěvek na pohonné hmoty, příspěvek na letní tábory pro děti, příspěvek, pokud zaměstnanec celý rok není nemocný nebo třeba čtvrtletní jednorázové bonusy.

Dalším chybějícím benefitem jsou tzv. sick days, to znamená, že má zaměstnanec možnost vzít si zdravotní volno na vyléčení, avšak bez lékařského potvrzení.

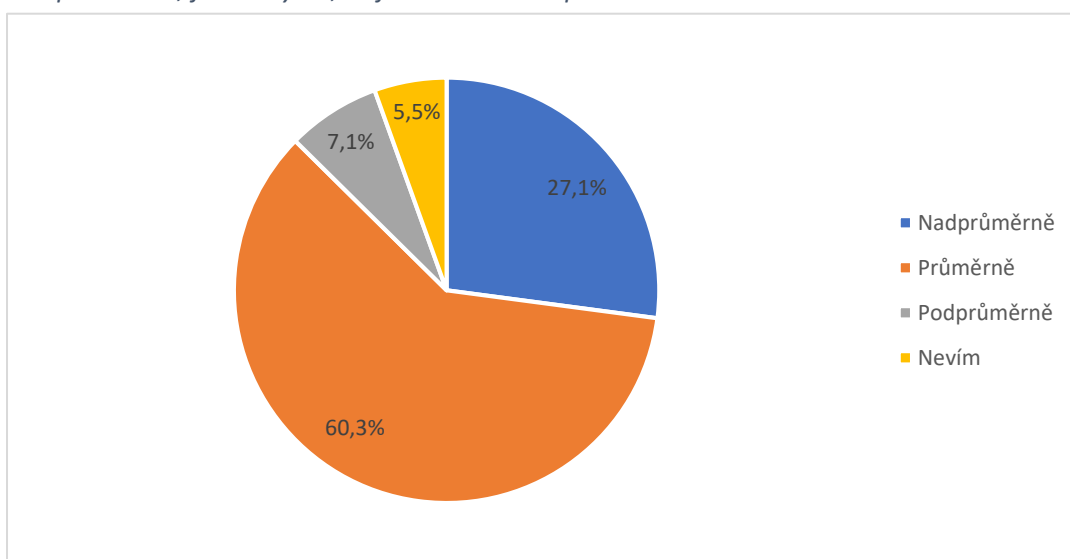
Pro zaměstnance by bylo dalším příjemným benefitem, kdyby měli možnost jakékoli slevy na nákupy. Také se zde objevil zajímavý nápad, který by měl zamezit plýtvání potravinami, které je v současné době tolik diskutované – nebo ho alespoň snížit. Jednalo by se o to, že by zaměstnanci měli možnost koupě zboží, které je nezávadné, ale na prodejně by se již nemohlo prodávat – například zboží s poškozeným obalem nebo pečivo, které se neprodá, a večer tak zbude a musí se odepsat.

Dalším návrhem na benefity byly větší možnosti rozvoje hlavně pro nižší pozice jako prodavač/pokladní, jednalo by se o větší možnosti kariérního růstu nebo třeba možnost zúčastnit se jazykových kurzů.

Otázka č. 18 - Pokud bys měl/a srovnat zaměstnanecké benefity v této společnosti a u jiné společnosti, jak si myslíš, že je na tom tato společnost?

V této otázce měli respondenti za úkol porovnat benefity v této společnosti s jinou a určit, jak si myslí, že si tato společnost stojí. Možnost, že je tato společnost nadprůměrná, zvolilo 27,1 % respondentů. Možnost, že je společnost v nabídce zaměstnaneckých benefitů průměrná, zvolilo nejvíce respondentů a to 60,3 %. Podprůměrně hodnotilo společnost jen 7,1 %. A možnost nevím vybralo 21 respondentů (5,5 %).

Graf 14: Pokud bys měl/a srovnat zaměstnanecké benefity v této společnosti a u jiné společnosti, jak si myslíš, že je na tom tato společnost?

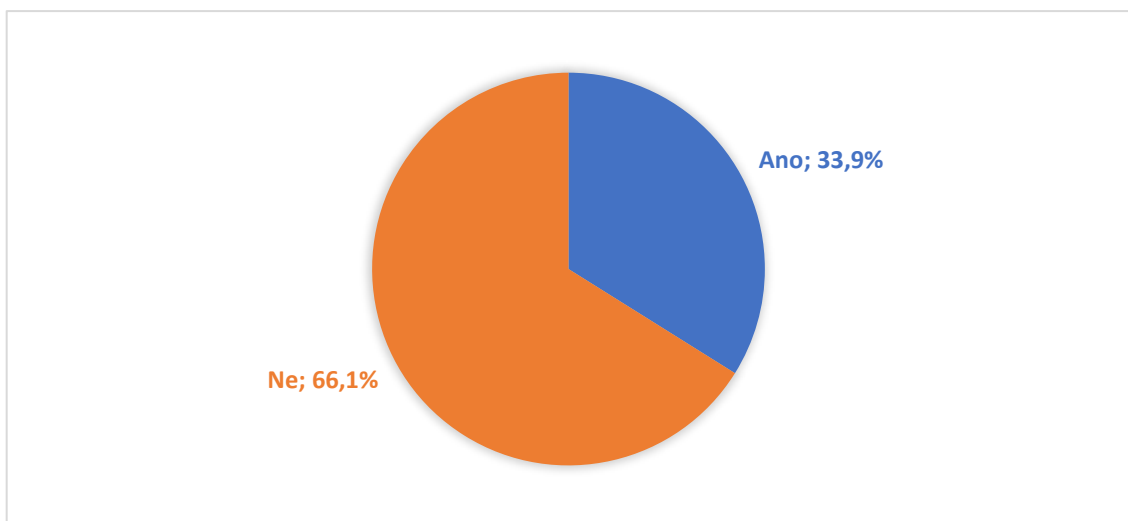


Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 19 - Pokud by společnost neposkytovala žádné benefity, bylo by to pro Tebe důvodem ke změně zaměstnání?

V této otázce jsem se zajímala o to, zdali by byl pro zaměstnance důvod k odchodu a změně zaměstnání, pokud by společnosti neposkytovala žádné zaměstnanecké benefity. Pro možnost ano se rozhodlo 33,9 % respondentů. Pro možnost ne se rozhodla větší část respondentů, a to 66,1 % (251 respondentů).

Graf 15: Pokud by společnost neposkytovala žádné benefity, bylo by to pro Tebe důvodem ke změně zaměstnání?

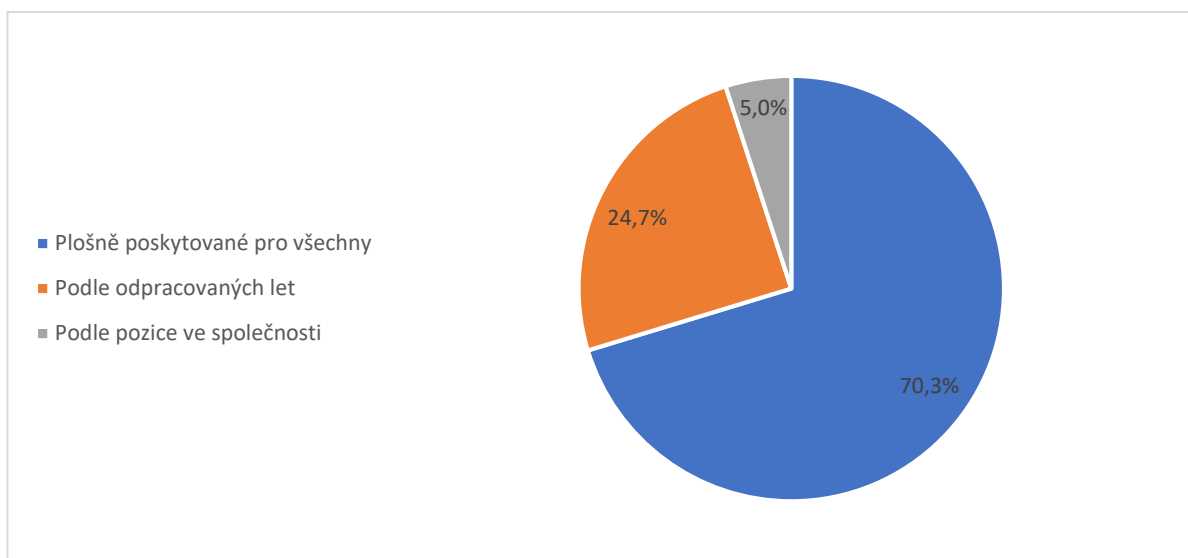


Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 20 - Jakým způsobem by měly být podle Tebe poskytovány zaměstnanecké výhody?

V otázce dvacet se zaměstnanci měli zamyslet nad způsobem poskytování zaměstnaneckých výhod. Respondenti měli na výběr tři možnosti. Pro první možnost – plošné poskytování pro všechny – se rozhodla většina z respondentů (70,3 %). Druhou možností bylo poskytování podle odpracovaných let ve společnosti a zde hlasovalo 24,7 %. Poslední možnost byla podle pozice ve firmě, což vybralo jen 5 % (19) respondentů.

Graf 16: Jakým způsobem by měly být podle Tebe poskytovány zaměstnanecké výhody?



Zdroj: autorka této práce

Otázka č. 21 – Napadá Tě cokoli, v oblasti motivování zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů, co bys změnil/a nebo vylepšil/a?

Poslední otázka dávala respondentům možnost vyjádřit se k problematice v oblasti motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů a mohli zde uvést cokoli, co by chtěli změnit nebo zlepšit. Na tuto otázku odpovědělo celkem 54 % respondentů, což bylo většinou z toho důvodu, že již svůj názor vyjádřili v předešlých otázkách.

Odpovědi byly velmi různorodé. Přibližně 35 % z respondentů, kteří se k otázce vyjádřili, odpovědělo, že jim ve firmě vadí absence osobního ohodnocení, které by mohlo zaměstnance motivovat, protože aktuálně dostávají všichni zaměstnanci stejný plat, a takto by byli méně výkonní zaměstnanci více motivováni k většímu výkonu a naopak zaměstnanci, kteří mají velmi vysoké pracovní tempo, by byli za tuto práci ohodnoceni a nemělo by to na ně demotivující dopad, jako je tomu doposud. Další bonusy ke mzdě by mohly být v podobě příplatku za práci na pekárně, na úseku ovoce/zelenina nebo při přípravě akce na akční dny, dále vylepšit dosavadní systém odměňování tak, aby byli lépe ohodnoceni zaměstnanci, kteří ve firmě setrvávají více let, což znamená, že by se jim každý rok mzda zvyšovala. V současnosti se mzda zvyšuje po dobu prvních třech let a pak zůstává

stejná a rozdíl u zaměstnance, který zde pracuje tři roky nebo deset let, není prakticky žádný, což je pro dlouhodobé zaměstnance demotivující.

Teambuildingy a další firemní akce by podle respondentů určitě přispěly k tomu, aby se pracovní týmy mezi sebou více stmelovaly, tím by se pak zlepšila komunikace, celkové vztahy a atmosféra na pracovišti. Určitě by bylo i užitečné zavedení meetingů a porad, aby byli všichni zaměstnanci kvalitně informovaní a měli informace dostupné přímo od zdroje. Řadoví zaměstnanci by ocenili kariérní růst. Ohledně zaměstnaneckých benefitů by zaměstnanci uvítali výměnu MultiSport karty za jiného poskytovatele, který bude mít plošné zastoupení po celé ČR, a zaměstnanci ze všech koutů republiky budou moci tento benefit využívat. Pak by zejména vedoucí směn chtěli více školení, například na téma motivace zaměstnanců, jelikož je mnohdy obtížné, pro člověka, který byl do této funkce dosazen z nižší pozice a bez předešlých zkušeností s prací s lidmi, jednat s podřízenými. Proto by jim školení na tato témata mohla pomoci i ve vztahu s podřízenými, kteří by to určitě také ocenili a vážili by si toho.

Někteří respondenti navrhovali alespoň zkrácenou pracovní dobu o víkendech, nebo v neděli zcela zavřeno. Tím by se mohl vyřešit i problém s nedostatkem volných víkendů pro zaměstnance. Další odpovědí na tuto otázku bylo zavedení hodnotících formulářů pro řadové zaměstnance, kteří by tak měli dostupnou zpětnou vazbu od nadřízených a věděli by, jak svou práci vykonávají.

9 Zhodnocení dotazníkového šetření a návrhy na zlepšení

Cílem dotazníkového šetření v této bakalářské práci bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci vybrané společnosti motivováni a jak jsou spokojeni ohledně zaměstnaneckých benefitů, které společnost nabízí. Chtěla bych doplnit, že zaměstnanci této společnosti vyplnili dotazník nad očekávání zodpovědně, vyjádřili svůj názor a připojovali často i připomínky a návrhy na zlepšení této problematiky.

Respondentů, kteří vyplnili tento dotazník, bylo celkem 380.

9.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

První hlavní výzkumnou otázkou bylo: „*Jsou zaměstnanci ve firmě motivováni k podávání maximálních výkonů?*“

Na základě dotazníkového šetření lze vyhodnotit, že motivační prostředky, které firma používá, jsou sice účinné, avšak motivační systém obsahuje poměrně malé množství nástrojů, které by mohly přispět ke zvýšení motivace, a tím by mohlo dojít ke zvýšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců firmy. Motivováno od zaměstnavatele se cítí být přibližně 56 % dotázaných. Na druhou stranu asi 30 % není motivováno vykonávat svou práci efektivně a nejlépe jak dovedou. Může se stát, že zaměstnanci, kteří nejsou motivováni, nebudou svou práci dělat tak, jak je po nich požadováno. S motivací na pracovišti souvisí i další otázka, která se zaměřovala na pochvalu za odvedenou práci. Celkově je ve společnosti chváleno přibližně 90 % zaměstnaných. Nejvíce respondentů bylo chváleno několikrát do měsíce či týdne, což je velmi dobré a zaměstnanci by se měli cítit užiteční pro firmu a být motivováni dále vykonávat svou práci. Zbývajících 10 % uvedlo, že nejsou chváleni vůbec, to by se mělo rozhodně zlepšit tak, aby se všichni zaměstnanci cítili motivováni a firma tak dosahovala co nejlepších výsledků.

Druhá výzkumná podotázka zněla takto: „*Co zaměstnance motivuje a co naopak působí negativně na jejich pracovní výkon?*“

Nejčastěji jsou zaměstnanci motivováni mzdou, tato odpověď se dala očekávat, jelikož společnost XY nabízí v porovnání s konkurencí mzdy vyšší. Motivační účinky má i pochvala nebo možnost kariérního růstu. Zde se potvrzuje, že pochvala má velmi pozitivní vliv na výkony zaměstnanců a určitě by se na ni nemělo zapomínat. Naopak demotivující je pro zaměstnance především stres na pracovišti, vysoké pracovní tempo a nároky na zaměstnance. Dále také chování jejich nadřízených, kde se objevuje arogance a neférové jednání. Motivovanost zaměstnanců by měli mít na starosti vedoucí pracovníci, kteří by své zaměstnance měli umět dobře namotivovat, ale také rozpoznat, kdy zaměstnanci nejsou správně motivováni, a snažit se tak své podřízené vést takovým způsobem, aby k demotivaci docházelo jen výjimečně. Dochází ale bohužel k situacím, kdy vedoucí pracovníci nejsou schopni zaměstnance motivovat a neví, jak mu sdělovat špatné i dobré zprávy nebo sdělovat zpětnou vazbu. Tento nedostatek by mohlo vyřešit školení vedoucích zaměstnanců, které by je naučilo správně jednat se svými podřízenými. Ve společnosti jsou často dosazováni do vedoucích pozic lidé z pozic nižších, a proto někteří vedoucí nemají dostatečné zkušenosti s vedením lidí. Doporučovala bych tedy ve firmě zavést školení ohledně vedení týmu a motivaci lidí, které by musel

absolvovat každý vedoucí, jak nově příchozí, tak i stávající. Dosud tato školení prováděna nejsou, a to pravděpodobně z důvodu nedostatku času a také nejspíše proto, že je větší důraz kladen na zaškolování přímo k jejich pracovní pozici. Pokud jsou zaměstnanci a celý kolektiv schopní, je to většinou zásluha kvalitního vedoucího.

Zaměstnancům velmi vadí absence osobního ohodnocení ve společnosti. Zavedení osobního ohodnocení by mohlo přispět ke zvýšení motivace u zaměstnanců, kteří jsou méně výkonní, naopak u zaměstnanců, kteří pracují ve vysokém pracovním tempu by nedocházelo k demotivaci, jako je tomu většinou v současné době. Pokud by firma toto doporučení zavedla, bylo by ale velmi složité určit odpovědnou osobu, která bude tato ohodnocení rozdělovat. Přímý nadřízený sice ví, jak jeho podřízení vykonávají svou práci, ale byla by zde možná hrozba toho, že by díky sympatiím k určitým pracovníkům nebyly odměny rozdělovány spravedlivě.

Dalším faktorem, který působí demotivačně na zaměstnance, je chování některých zákazníků. Mnohdy se zaměstnanci potýkají s neslušným chováním, vulgaritou, urážkami a se zbytečným vyvoláváním konfliktů ze strany zákazníka. Pokud se zákazníci takto chovají, je to nepříjemné pro zaměstnance, ale na druhou stranu by na to měli být připraveni a schopni se zákazníkem profesionálně komunikovat. Také zákazníci této společnosti by si však měli uvědomit, že zaměstnanci jsou povinni vykonávat svou práci dle určených pravidel a vždy se snaží jednat k co nejvyšší spokojenosti zákazníků.

Třetí výzkumnou podotázkou bylo: **„Jak jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity, které firma nabízí?“**

S nabídkou zaměstnaneckých benefitů jsou zaměstnanci spokojeni (69 %), i přestože společnost nemá nijak rozsáhlou nabídku benefitů, je to pro zaměstnance dostačující. V porovnání nabídky zaměstnaneckých benefitů s jinými společnostmi hodnotí respondenti tuto společnost nadprůměrně (27,1 %) a průměrně (60,3 %). To může být zapříčiněno špatnou informovaností o tom, jaké benefity jsou nabízeny v jiných společnostech. Ohledně benefitů bylo zjišťováno i to, zdali by neposkytování žádných benefitů bylo pro zaměstnance důvodem ke změně zaměstnání. Pro 33,9 % zaměstnanců by to byl důvod k opuštění této firmy, ale pozitivním výsledkem je, že 66,1 % respondentů by i tak zůstalo této firmě věrnými. V další otázce, která se zabývala zaměstnaneckými benefity, byl zjišťovaný způsob poskytování těchto benefitů, který by zaměstnancům vyhovoval nejvíce. 70,3 % by uvítalo, kdyby byly benefity poskytovány plošně všem zaměstnancům. Určitě by to zvláště pro zaměstnance na nižších pozicích bylo výhodné, protože by tak dosáhli na benefity, které v současnosti k dispozici nemají. Těmi jsou například jazykové kurzy nebo home office. V praxi je ale spíše nereálné, aby řadový pracovník na prodejně pracoval z domova, a otázkou je i to, zdali uplatní v praxi jazykovou vybavenost. Ohledně rozdělení benefitů bych doporučovala firmě XY, aby rozšířila nabídku benefitů jak pro nižší pozice, tak pro ty vyšší a benefity rozdělila právě podle pozic a toho, jaké pozice vyžadují zvláštní schopnosti.

Nejvíce zaměstnanci využívají jako benefit stravenky (96,8 %) a dále příspěvky na penzijní spoření (22,4 %). 21 % respondentů využívá možnost zkráceného úvazku. Tento benefit je výhodný pro studenty vysokých škol nebo matky na mateřské dovolené. Tolik propagovaná MultiSport karta příliš využívaná není, protože jí využívá jen 18,4 % zaměstnanců.

Dalšími bonusy, které by pomohly s motivováním zaměstnanců, by byly různé druhy příplatků, například podle úseků – příplatek za práci na pekárně, ovoce-zelenina nebo při přípravě akcí na akční dny. Určitě bych firmě doporučila přepracování dosavadního systému odměňování zaměstnanců tak, aby se zaměstnancům, kteří setrvávají ve firmě více let, zvyšovala každoročně mzda. V současnosti je tomu tak, že se zaměstnancům zvyšuje mzda pouze v průběhu prvních tří let. Proto tak není žádný rozdíl mezi zaměstnancem, který ve firmě pracuje tři roky, a tím, který deset a více let, což je pro dlouhodobé zaměstnance demotivující.

Čtvrtá podotázka zněla: „**Jaké benefity, které firma nenabízí, by zaměstnanci uvítali?**“

Přibližně polovina respondentů by uvítala jako další benefit 13. plat. Je pravdou, že v současnosti již mnoho firem tento benefit nabízí. Je to příjemný benefit, který by ocenilo mnoho zaměstnanců. Kvůli náročnosti práce, kterou zastávají pracovníci hlavně na prodejnách a kteří také v největším zastoupení vyplňovali dotazníky, by právě tito zaměstnanci ocenili nové benefity v podobě poukazů na masáže, lázeňské pobyty, rehabilitace, kosmetické služby a podobně. Tento typ benefitů bych doporučovala zavést, protože by tyto služby mohly zaměstnancům pomoci rychleji zregenerovat po náročných směnách, což by mělo pozitivní vliv na zaměstnance, kteří by se cítili méně unavení a mohli tak vykonávat svou práci naplno. Dalším chybějícím benefitem jsou tzv. sick days, které by zaměstnanci mohli využívat v případě nachlazení či chřipky. Měli by nárok na zdravotní volno na vyléčení bez nutnosti mít lékařské potvrzení.

Dalšími benefity, které by firma mohla zavést, jsou slevy na nákupy pro zaměstnance. A v neposlední řadě také poskytnout zaměstnancům větší možnosti rozvoje, hlavně tedy pro nižší pozice, čímž by se jim naskytla i širší možnost kariérního růstu ve společnosti.

9.2 Náklady spojené se zavedením možných změn ve společnosti

Částky na zavedení změn, které jsou v této bakalářské práci navrženy, jsou poměrně vysoké, ale vzhledem k faktu, že společnost XY vykazala zisk přibližně pět miliard korun, by mohla o těchto doporučeních začít uvažovat a postupně je ve firmě zavádět.

Osobní ohodnocení – příplatky

Náklady na osobní ohodnocení pro zaměstnance není možné přesněji určit. Jednou z možností by bylo vytvoření tabulky, která by určovala výkonnostní hodnoty, kterých musí zaměstnanec dosáhnout. Pokud by ale zaměstnanec tyto hodnoty překročil, měl by nárok na osobní ohodnocení v předem stanovené výši. Pravomoc rozdělení těchto odměn by měl manažer prodejny, který by zodpovídal za toto rozdělení mezi zaměstnance. Náklady na tento příplatek není možné blíže specifikovat, jelikož není možné zjistit, kolik zaměstnanců by dosahovalo vyšších výkonů, a tím by měli nárok i na tyto příplatky. Díky zavedení tohoto příplatku by zaměstnanci byli více motivováni k lepšímu a spokojenějšímu vykonávání práce. Také by si byli vědomi toho, že svou práci dělají dobře díky tomu, že jsou za ní řádně odměňováni.

Školení řízení lidských zdrojů pro vedoucí zaměstnance

Školení řízení lidských zdrojů pro vedoucí pracovníky by mohla zřizovat jedna z vybraných externích firem. Cena za školení v těchto firmách za jednoho účastníka se pohybuje kolem 3 000 Kč. Je ale pravděpodobné, že pokud by firma XY spolupracovala s vybranou firmou déle, mohla by firma provádějící školení cenu za služby snižovat. V České republice se aktuálně nachází přibližně 245 prodejen, čtyři logistická centra, centrála společnosti a zákaznická linka. V současné době by se mohlo jednat přibližně o 900 lidí, kteří jsou na vedoucích pozicích. Celkem by se náklady na toto školení mohly pohybovat kolem 2 700 000 Kč. V dalších letech by se ale tato částka mohla výrazně snížit. Uvedená částka je poměrně vysoká, ale vzdělání a proškolení zaměstnanci jsou výhodní jak pro samotnou společnost, tak i pro podřízené zaměstnance. Díky proškolenému vedení by se zvýšila jak motivace zaměstnanců, tak i jejich výkony, a tím by firma dosahovala lepších výsledků.

Zavedení nového benefitu – sick days

Zavedení nového benefitu – sick days – bych doporučila především pro zaměstnance, kteří nemají nárok na vykonávání práce z domova. U tohoto benefitu bych navrhla zavedení minimálně třech dní na zotavenou. Vyčíslení nákladů na tento benefit je velmi složité, protože nejsou známy podrobnější informace ohledně zavedení sick days.

Zavedení nového benefitu - 13. plat

Další zavedení nového benefitu by se týkalo 13. platu, který by zaměstnanci tolik ocenili. Díky zavedení tohoto benefitu by se mohla zvýšit poptávka po pracovních místech právě v této firmě a zároveň by tento benefit přispěl k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců. Náklady na tento benefit je také složité vyčíslit, jelikož každá pozice má jinou výši mzdového ohodnocení. Ovšem pokud by se firma rozhodla, že každému ze svých zaměstnanců, kterých je v ČR přibližně 11 000, dá stejnou částku – například 15 000 Kč, přibližně by tyto náklady na 13. plat mohly být 165 000 000 Kč. To je velmi vysoká suma, ale jisté je, že by to zvýšilo loajalitu zaměstnanců.

Odměňování zaměstnanců za věrnost

Doporučila bych firmě zavést odměňování každého zaměstnance za věrnost, a to za každý odpracovaný rok ve společnosti XY. Jednalo by se o přibližně 11 000 zaměstnanců, kterých by se toto týkalo. Pokud by každý ze zaměstnanců od firmy dostal menší pozornost, například v hodnotě 300 Kč nebyl by to pro firmu příliš náročný finanční benefit. Aktuálně zaměstnanci dostávají každoročně vitaminový balíček a vánoční dárek, který se svou hodnotou pohybuje kolem 500 Kč. Celkově by to byl pro firmu náklad 3 300 000 Kč, které by musela investovat.

Dalším krokem, který bych doporučovala, by bylo zavedení více platových stupňů ve firmě. Aktuálně se ve firmě plat zvyšuje pouze první tři roky, a to přibližně o 5 %. Doporučila bych minimálně zvýšit z aktuálních tří stupňů na pět nebo každoročně zvyšovat mzdu. Zaměstnanci by mohli díky vidině lepšího platu zůstat společnosti věrní a byli by motivováni nadále ve společnosti setrvávat. Tyto náklady také není možné přesně určit, jelikož nevíme, kolik zaměstnanců bude v budoucnu ve firmě zaměstnáno a v jaké výši by se firma rozhodla mzdy navyšovat.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat dosavadní motivační systém zaměstnanců ve vybrané firmě. Dále bylo zjišťováno množství poskytovaných benefitů a jejich působení na zaměstnance. Ze získaných výstupů z dotazníkového šetření byla navržena možná zlepšení stávající situace.

Motivovaní zaměstnanci jsou důležitým základem každé dobře fungující firmy, čehož si je vědoma i firma, kde byl zpracován výzkum. Avšak i přesto, že se o své zaměstnance stará dobře, jsou zde oblasti, ve kterých má firma jisté nedostatky a prostor ke zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce jsou definovány pojmy motivace, motiv, stimul a stimulace. Zdroje motivace, typy motivace a pojmy jako demotivace, konflikt a stres uzavírají první kapitulu. V další kapitole jsou uvedeny základní informace o významnějších motivačních teoriích. Třetí kapitola popisuje souvislosti mezi motivací a penězi a motivací s výkonností pracovníků. Dalším obsahem teoretické části jsou definice zaměstnaneckých benefitů, jejich podstata a mnoho způsobů členění. Poslední kapitolou v teoretické části je charakteristika vybraných zaměstnaneckých benefitů.

V praktické části byla v úvodu představena společnost XY (společnost si přála zůstat v anonymitě), ve které bylo realizováno dotazníkové šetření. Kromě základních informací a historie firmy, jsou zde uvedeny informace o kvalitě sortimentu, firemních zásadách, motivačním systému a zaměstnaneckých benefitech ve společnosti XY. Jednotlivé otázky z dotazníkového šetření byly vyhodnoceny v další kapitole. V závěru práce jsou vyhodnoceny také předem formulované výzkumné otázky a stanoveny přibližné náklady na zavedení možných změn ve společnosti.

Firmě bych určitě doporučila zavedení osobního ohodnocení, jelikož by to přispělo k motivaci lidí, kteří vykonávají více práce než ti průměrní zaměstnanci. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že řadoví zaměstnanci nejsou spokojeni s chováním svých vedoucích, což by mohlo zlepšit školení pro vedoucí pracovníky v oblasti lidských zdrojů. Benefity jako sick days a 13. plat bych firmě také doporučila zavést, protože by to jejich zaměstnanci ocenili a mohlo by to přispět i ke zvýšení zájmu pracovat v této společnosti.

Cíl práce byl naplněn a za pomoci dotazníkového šetření bylo zjištěno, jak ve společnosti funguje motivační systém. Dále zde bylo zjištěno, jaké zaměstnanecké benefity společnost nabízí a jaké nové benefity by měly být zavedeny, aby byli zaměstnanci spokojeni. Výsledky této bakalářské práce by mohly být přínosné také pro samotné zaměstnance ve společnosti, kteří by měli zájem zjistit názory svých kolegů v rámci celé společnosti. Další přínos práce by mohl být určitě pro firmu jako celek a její vedení, protože tato práce může firmě posloužit jako podklad pro případné změny ve zkoumané problematice motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů. Věřím, že pokud bude společnost věnovat pozornost mnou navrženým změnám, přispěje tím k výrazně vyšší spokojenosti zaměstnanců v této firmě.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
6. BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
7. BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty 2018. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů: techniky vedoucí k úspěchu. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
9. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
10. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyche (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-802-4722-023.
12. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
13. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Konflikty mezi lidmi. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.
14. MACHÁČEK, Ivan. 2017. Zaměstnanecké benefity a daně. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.
15. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn978-80-7400-301-1.
16. MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
17. NAKONEČNÝ, Milan. Motivace chování. 3., přeprac. vyd. Praha: TRITON, 2014. 978-80-7387-830-6.
18. PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
19. PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-80-7201-754-6.
20. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703.
21. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1

22. TOTH, Daniel. Personální management Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.
23. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056
24. URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
25. URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
26. WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

1. Activepass.cz, 2018. [Cit. 25.10.2019]. Dostupné z: <https://www.activepass.cz/-whatIsAP>
2. BECKOVÁ, Tereza, 2018. Nejžádanější benefit mezi zaměstnanci? Vzdělávání, [online], [Cit.25.10.2019]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/nejzadanejsibenefit-mezizamestnanci-vzdelavani>
3. GOLA, Petr, 2015. Týden dovolené navíc – nejlepší firemní benefit, [online], [Cit.25.10.2019]. Dostupné z: <https://dumfinanci.cz/clanky/4986-tyden-dovolene-navicnejlepsi-firemni-benefit/>
4. GÜRLICH, Richard, 2018. Je flexibilní pracovní doba ideálním řešením pro Vás nebo Vaše zaměstnance? [online], [Cit.25.10.2019]. Dostupné z: <https://www.byzmag.cz/je-flexibilni-pracovni-doba-idealnim-resenim-pro-vas-nebo-vase-zamestnance>
5. KUBEŠOVÁ, Andrea, 2018. Home office – má nějaké nevýhody? Pracovní právo, [online], [Cit.25.10.2019]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/home-office-ma-nejake-nevyhody>
6. Multisport.cz, 2018. [Cit. 25.10.2019]. Dostupné z: <https://multisport.cz/prozamestnance/>
7. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Ministerstvo práce a sociálních věcí, [online]. [Cit.25.10.2019]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace.....	10
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb.....	14
Obrázek 3: Interpretace Herzbergova dvoufaktorového modelu	15
Obrázek 4: Ukázka Naše stravenka	24
Obrázek 5: Ukázka stravenky Sodexo	24
Obrázek 6: Ukázka MultiSport a ActivePass karty	25

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled teorií pracovní motivace	16
Tabulka 2: TOP 10 nejposkytovanějších a nejžádanějších benefitů.....	22

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	35
Graf 2: Jaký je tvůj věk?.....	36
Graf 3: Kraj nebo obec, kde pracuješ?	37
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání?	38
Graf 5: Na jakém oddělení pracuješ?	39
Graf 6: Jak dlouho pracuješ v této společnosti?	40
Graf 7: Na jaké pozici konkrétně pracuješ?	41
Graf 8: Cítíš se motivován/a k vykonávání lepších pracovních výsledků?	42
Graf 9: Jak často jsi pochválen/a za vykonanou práci?	43
Graf 10: Hodnotí nadřizený tvou práci?.....	43
Graf 11: Jsi spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?	45
Graf 12: Jsi spokojen/a se zaměstnaneckými benefity, které společnost nabízí?	46
Graf 13: Jaké benefity využíváš ty osobně?	47
Graf 14: Pokud bys měl/a srovnat zaměstnanecké benefity v této společnosti a u jiné společnosti, jak si myslíš, že je na tom tato společnost?	49
Graf 15: Pokud by společnost neposkytovala žádné benefity, bylo by to pro Tebe důvodem ke změně zaměstnání?	50
Graf 16: Jakým způsobem by měly být podle Tebe poskytovány zaměstnanecké výhody?.....	51

