

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zaměstnanecké benefity ve společnosti Infnit

Employee Benefits at Infnit Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Emrová Lenka

MERHAUTOVÁ

EVA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Merhautová** Jméno: **Eva** Osobní číslo: **487643**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Zaměstnanecké benefity ve společnosti Infnit

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Benefits at Infnit Company

Pokyny pro vypracování:

Cíl bakalářské práce: Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem benefitů ve společnosti.
Teoretická část: Definovat motivaci a motivační teorie. Popsat motivační typy lidí a současnou motivaci. Zaměřit se na druhy motivace užívané ve společnosti Infnit s.r.o.
Praktická část: Ve zvoleném podniku provést šetření pomocí dotazníků. Dotazník vyhodnotit, zpracovat výsledky a navrhnout opatření, jak v budoucnu pozměnit benefitní systém ve společnosti Infnit s.r.o..
Přínos bakalářské práce: Zjistit spokojenost zaměstnanců s benefity, případně navrhnout doporučení pro společnost Infnit, jak efektivněji nakládat s benefity v budoucnu.

Seznam doporučené literatury:

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
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.
KOUBEK, Ladislav. Praktická psychologie pro manažery a personalisty. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, institut pedagogických a psychologických studií MÚ

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

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

PhDr. Lenka Emrová
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Petr Svoboda, Ph.D., ING.PAED.IGIP
podpis vedoucí(ho) ústav/katedry

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

MERHAUTOVÁ, EVA. *Zaměstnanecké benefity ve společnosti Infini*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 28. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří paní PhDr. Lence Emrové za vedení a přínosné rady při zpracování této práce. Zvláštní poděkování patří společnosti Infinit s.r.o. a jejím zaměstnancům za ochotu při vyplňování dotazníku k praktické části.

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na motivaci a zaměstnanecké benefity ve společnosti Infinit s.r.o. Teoretická část je zaměřena na definování slova motivace a stimulace. Dále se zabývá motivačními typy osobností a vývojem motivace či motivačních teorií. Práce má za cíl zjistit spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti, možnosti využívání benefitů a v neposlední řadě také spokojenost zaměstnanců v souvislosti s nedávnými změnami v benefičním systému. V praktické části je pro vyhodnocení odpovědí výzkumných otázek použita kvantitativní metoda. V závěru práce jsou navržena doporučení pro možné budoucí změny v benefičním systému.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, benefiční program, benefity, zaměstnanecké benefity, motivační teorie, spokojenost zaměstnanců, Infinit s.r.o.

Abstract

Bachelor's thesis focusing on motivation and employee benefits at Infinit s.r.o. The theoretical part is focused on defining the words motivation and stimulation. It also deals with motivational types of personalities and the development of motivation or theory of motivation. The thesis aims to determine the satisfaction of employees in a selected company, the possibility of using the benefits and, last but not least, the satisfaction of employees in connection with recent changes in the benefit system. In the practical part, for evaluation, answer the research questions that perform the quantitative method. At the end of the work, recommendations for possible future changes in the benefit system are proposed.

Key words

Motivation, stimulation, benefit program, benefits, employee benefits, theory of motivation, employee satisfaction, Infinit s.r.o.

Obsah

Úvod	10
1 Definice motivace	12
1.1 Motivace	12
1.2 Stimulace	13
1.2.1 Benefitní programy	16
2 Motivační typy lidí podle Plamínka.....	20
2.1 Pyramida vitality	20
2.2 Usměrňovatelé	20
2.3 Objevovatelé.....	21
2.4 Sladčovatelé	21
2.5 Zpřesňovatelé	21
2.6 Krizové a harmonické vztahy mezi motivačními typy.....	22
3 Vývoj motivace	24
3.1 Motivační teorie	25
4 Generace Y, Z.....	29
5 Představení firmy	32
6 Cíle a metodika	34
6.1 Cíl práce	34
6.2 Metodický postup.....	34
6.3 Charakteristika vzorku	35
6.3.1 Identifikační otázky	36
7 Vyhodnocení dotazníku.....	38
7.1 Spokojenost a druhy benefitů	38
7.2 Změny v systému benefitů.....	40
8 Shrnutí	43
Závěr	48
Seznam odborné literatury.....	49
Seznam tabulek	52
Seznam grafů.....	53
Přílohy.....	54

Úvod

Témata motivace a benefity jsem si vybrala, protože se jedná o velmi aktuální problematiku. Vždy, když požadujeme po pracovnících výsledky, musíme vědět, jak je vybudit k dobré práci, a to např. pomocí nějakého benefitu, jenž je bude k výkonům motivovat. V dnešní době je propracovaný motivační systém nedílnou součástí velkých firem. Pro malé firmy, kde je možné snáz zaměstnance sledovat při práci a patřičně ho za to odměnit, není propracovaný systém benefitů tolik zásadní. Tématem benefitních systémů se zabývá, a ještě se bude zabývat, odborná literatura, protože tak, jak se vyvíjí společnost, musí se vyvíjet i systémy, které ji motivují.

Bonusové odměňování pracovníků je záležitostí manažerského či personálního rozhodnutí. Tedy těch, kteří jsou odpovědní za benefitní systémy jako takové. Manažeři musí nastavit správné motivátory, jenž se aplikují tak, aby se předešlo zbytečnému vynakládání finančních prostředků.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnuje základnímu vymezení pojmu motivace a stimulace, popisuje i různé formy zaměstnaneckých benefitů. Dále se práce zabývá historií a vývojem motivace a motivačních teorií. Na vývoji je vidět velký progres v motivování pracovníků a také to, jak psychologové a lékaři postupem času měnili náhled na tuto problematiku. Také je zde popsáno, jak se podle Plamínka (2015) projevují jednotlivé motivační typy a jaké mezi nimi panují vztahy. Součástí teoretické části je i samostatná kapitola o benefitních programech. Popisuje nejen samotné programy, co je pro jejich funkčnost nutné dodržet, ale nabízí také velmi záporné hodnocení těchto programů pohledem jednoho z autorů. Ten vysvětluje, proč – dle jeho názoru – benefitní programy nebudou nikdy fungovat.

Praktická část analyzuje benefitní systém společnosti Infnit s.r.o. Cílem práce Zaměstnanecké benefity ve společnosti Infnit s.r.o. je analyzovat a vyhodnotit spokojenost zaměstnanců a množství jejich benefitů. Ve společnosti se benefitní systém začátkem roku 2020 změnil, práce zahrnuje i názor zaměstnanců na změny, jejich připomínky a co je naopak potěšilo. Praktická část je zpracována pomocí kvantitativní výzkumné metody. Dotazník je podrobně popsán a jeho obsah vysvětlen v kapitole 6. Stanovené výzkumné otázky pomohly definovat cíl dotazníku a následně ho na základě odpovědí vyhodnotit.

V práci dotýkám i oblasti základního rozdělení generací pracovníků. Společnost Infnit zaměstnává především dvě z nich, a právě díky rozboru těchto pracovních generací jsem tedy lépe porozuměla odpovědím respondentů a jejich názorům.

V závěru práce navrhuji určitá možná vylepšení benefitního systému společnosti, které jednak vyvozují z odpovědí dotazníku, jednak navrhuji i svá vlastní.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Definice motivace

Plamínek (2015) vysvětluje pojem motivace jako označení pro proces, tak i pro výsledek motivování. Motivace tedy můžeme chápat jako formu působení, tak i pozitivní, či negativní výsledek tohoto působení. Také tvrdí, že motivace je systém, při kterém nenásilně přimějeme někoho, aby s pozitivním přístupem něco vytvořil – často je to nějaký výkon nebo chování.

Motivace je soubor činitelů představujících vnitřní síly člověka, které usměrňují jeho jednání, poznávání a prožívání. (Žandovský, 2016) Motivaci lze chápat jako motor, který pohání člověka vpřed za dosažením cílů.

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova „movere“, které znamená hýbat, pohybovat. Dále Plamínek (2015) uvádí, že abychom člověka mohli motivovat, je třeba mu přidělit určitou práci nebo úkol. Úkol může být splněn buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo vnitřních pohnutek (motivů). Pokud se trefíme do motivu, ke kterému má pozitivní vztah, není nutné, abychom jej ještě museli stimulovat k práci jiným způsobem či formou. Pokud ale vztah k motivu bude negativní, je třeba pokračovat v přidání dalších vnějších podnětů. Tedy stimulovat ho jinak než jen přidělením pro něj špatného úkolu. Z Plamínkova (2015) obrázku na straně 16 lze vyvodit následující, že jedna věc je stimulovat mozek a druhá je motivovat srdce. Pokud motivujeme srdce a povede se, tak se mozek podřídí, ale pokud srdce nebude dostatečně a správně nemotivované, musíme přistoupit ke stimulaci mozku. *„Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.“* (Plamínek, 2015, p. 17).

1.1 Motivace

Motivace je založená na psychologii. Ten, kdo chce motivovat, musí vědět, s jakými lidmi pracuje. Každý člověk totiž reaguje na určité situace různě. Motivace také podporuje ochotu člověka, který má vykonat určitý úkol. Motivace by měla v člověku vytvořit touhu úkol splnit, a to co nejlépe. Dobře motivovaný člověk je ochotný vše zvládnout sám bez jakýchkoliv problémů. Motivace ovlivňuje lidi, ale nemanipuluje s nimi. Ke zvolení správné motivace a přístupu k podřízeným je důležitá praxe a pozornost. Je důležité poznat své podřízené, a ne jenom úkoly bez rozmyslu přidělovat, ale hlavně se snažit vybírat k danému úkolu určitý typ lidí. Ke každému úkolu se hodí někdo jiný. *„Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.“* (Plamínek, 2015, p. 23). (Plamínek, 2015)

Armstrong (2009) definuje motivaci jako *„...důvod něco dělat – dát se určitým směrem.“* (Armstrong, 2009, p. 109), člověk je motivovaný něco dělat, pokud ví, že to vede k cíli. Správně motivovaný člověk má dané cíle, kroky, které vedou k úspěchu.

Podle Pauknerové (2012) je motivace důvodem *„proč je člověk aktivní a proč se chová tím nebo oním způsobem.“* (Pauknerová, 2012, p. 92). Pauknerová (2012) ve své definici počítá i s nedosažením cíle, proto se neupíná pouze na pozitivní dosažení cíle ale i na neúspěch. V tu chvíli se člověk chová úplně jinak, než když svého cíle dosáhne.

„Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích.“ (Urban, 2017, p. 12). Pracovník, který je správně motivovaný, dělá méně chyb a pracuje mnohem rychleji a usilovně se snaží o dosažení cíle. Urban (2017) často poukazuje ve svých textech na to, že velkou zásluhu na motivaci mají manažeři a vedoucí. Ti musí vědět, jak správně motivovat a čím.

Armstrong (2009) rozděluje motivaci na dvě skupiny:

- Vnitřní motivace – vnitřní motivaci lidé cítí, když vykonávají práci, kde mají pravomoci a jsou odpovědní za svou práci. Také při práci, která je pro ně obohacující a naplňuje jejich smysl života.
- Vnější motivace – vnější motivace je vše, co motivuje pracovníky k práci.

1.2 Stimulace

Stimulovat pracovníka je oproti motivování o dost jednodušší. Pokud máme prostředky a jsme schopni zaměstnance platit či mu kompenzovat nevhodný úkol něčím pro něj příjemným, není problém ve vykonání zadaného úkolu. Problém nastane v případě, že nám tyto stimuly dojdou a pracovník nebude mít už chuť dále vykonávat úkoly, které jsou pro něj nepohodlné. Z toho vyplývá, že pokud přestaneme pracovníka stimulovat vnějšími faktory, přestane odvádět práci. Přílišná stimulace však může vést až k vydírání, nátlaku a manipulaci. (Plamínek, 2015)

Vnitřní a vnější odměny

- Vnitřní odměny jsou pouze nepeněžní a souvisí s pravomocemi a prací samotnou. Tyto motivátory mají na pracovníka dlouhodobý a hlubší účinek. Vnitřními motivátory je například rovnováha mezi osobním a pracovním životem, zaměstnanec bude spokojen jak v práci, tak doma a nebude si práci nosit domů. (Armstrong, 2009)
- Vnější odměny jsou pro zaměstnance peněžní ocenění. Finanční odměna dokáže pracovníka přimět k maximalizaci výkonu, udržet v pracovním poměru nebo odvrátit od nespokojenosti. Pokud se budeme bavit o nepeněžních odměnách, tak zaměstnanec posune kupředu určitě uznání, pochvala nebo zpětná vazba od nadřízeného. (Armstrong, 2009)

Většina autorů se v definování stimulačních prostředků shoduje. Například Pauknerová (2012) je definuje následovně:

- *hmotní odměna*
- *obsah práce*
- *manažer*
- *atmosféra pracovní skupiny*
- *pracovní podmínky a režim práce*
- *další faktory, (Pauknerová, 2012, p. 222)*

Hmotná odměna je pro nás, lidi, největším stimulantem. Pokrývá naše potřeby a díky ní se nám plní naše cíle a přání. Je to asi nejčastěji volený stimulant a manažeři si s ním nemusí dávat tolik

práce. Hlavní složkou hmotné odměny představují peníze ve formě platů, mezd, ale nejvíce stimulační částí jsou pro pracovníky odměny a prémie. (Pauknerová, 2012) Přeci jenom mzdu či plat dostane, i když úkol nesplníme na 100 %. Odměny jsou pro nás stimulem, pro který pracujeme líp a rychleji. Chceme, aby naše práce byla ohodnocena líp. Chceme více peněz, tak práci odvedeme, co nejlépe to jde. Hmotná odměna nemusí být vždy jen finanční. Můžeme sem přidat i nějaké hmotné nefinanční benefity. Například firemní auto nebo příspěvky na kulturu, sport.

Některé firmy výběr benefitů nechávají na svých zaměstnancích, a to pomocí cafeteria systému. Firmy v tomto systému vytvoří seznam benefitů, ze nichž si zaměstnanec vybere ty, které preferuje. „Hlavní výhodou tohoto přístupu je individualizace této části odměňování, tím i silnější stimulační účinek.“ (Pauknerová, 2012, p. 222) tvrdí Pauknerová (2012). Tím, že si každý vybere benefity, pro sebe nejvhodnější, bude se je snažit získat, a to skvělým výkonem v práci. To, co chce, ho více motivuje než benefit, o který nestojí. Člověka bez zájmu o sport nebude například motivovat Multi-Sport karta, protože ji nebude dostatečně využívat. Cafeteria benefitů je samostatný software, kde má zaměstnavatel neustálý přehled o prostředcích, které na benefity vynakládá. (Pauknerová, 2012)

- Jedním z nejžádanějších benefitů je stravenka. Některé statistiky dokonce ukazují na fakt, že skoro pětina Čechů je využívá k platbě každý den. Největší výhoda stravenek spočívá v tom, že se jimi dá platit téměř všude. Výhoda je i to, že jsou tzv. offline, a proto není žádná překážka je využívat kdekoliv. Stravenky jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, a tak jim přijde vhod přispívat svým zaměstnancům na stravování. Zaměstnanec si hradí 55 % hodnoty stravenky a o zbytek se postará zaměstnavatel. (Anon., 2020) Mezi nejrozšířenější značky a vydavatele stravenek patří Sodexo (Sodexo Pass), Ticket Restaurant, Le Chèque Déjeuner.
- Dalším velmi rozšířeným benefitem jsou vzdělávací kurzy. A to nejen pro zaměstnance, který má díky lepšímu vzdělání a kvalifikaci možnost dosáhnout na vyšší finanční ohodnocení, tak i pro zaměstnavatele je výhodné mít ve firmě více specializovaných lidí, díky nimž má možnost dosáhnout vyšších zisků. Některých kurzů se musí bezpodmínečně zúčastnit všichni zaměstnanci, protože jsou pro nutné k vykonávání práce, například se stroji nebo ve výrobě, a to i z bezpečnostních důvodů. S tímto benefitem ale přicházejí související faktory jako cesta, volno z práce atd. V článku se uvádí, že například zdravotní sestry se musejí během své praxe neustále vzdělávat, a to tzv. ze zákona. Bohužel ale v zákonu už není podmínka pro zaměstnavatele jim školení hradit nebo proplácet. Sestry si proto často berou volno a nákladné kurzy si samy hradí. V případě, že nemocnice sestřím kurz zaplatí, může dojít k podpisu smlouvy ve věci, že sestra bude v nemocnici pracovat ještě určitou řadu let. (Šrámková, 2008)
- Home office je forma benefitu, který za poslední rok měl šanci se velmi rozrůst a stal se nedílnou součástí korona virového období. Možná by se dalo polemizovat i o tom, zda je home office vnímán jako benefit. Podle společnosti Survio je home office už rutinní záležitostí, a tedy žádným benefitem. (Anon., 2020) Home office musí fungovat na důvěře

zaměstnanec a jeho zaměstnavatele. Zaměstnanec může tento benefit odmítnout třeba z důvodů, že by doma nebyl tolik produktivní jako v práci. Pracovní prostředí může člověka motivovat a rozhodně ho nerozptyluje jako prostředí domácí. Určitě to není benefit pro každou práci, některé pracovní funkce z domu fungovat nemohou. (Anon., nedatováno)

- „Sick = nemocný, day = den.“ Tento benefit je velmi nadstandardní a je to jeden z „lapačů“ zaměstnanec při výběrovém řízení. Jedná se totiž o volno, které je placené a lze ho čerpat kdykoliv bez potvrzení od lékaře. Využití tohoto volna je pro zaměstnanec výhodné, protože mohou zahnat lehkou virózu, aniž by museli k lékaři a být na neschopence více dní. Finančně to zaměstnanec nelimituje, protože o mzdu/plat nepřichází, volno se mu neodečítá ani z dovolené. Pro obě strany má sick day pozitivní vliv, zaměstnanec nemusí vysedávat dlouhé hodiny v čekárnách a pak být více dní, než je třeba „bez peněz“ doma. A pro zaměstnavatele je výhoda v tom, že nemocný pracovník nenakazí ostatní zaměstnanec a do práce přijde až v dobré kondici a bude moci práci vykonávat na 100 %. (Landwehrmann, 2018)
- Firemní automobil poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům, kteří třeba dojíždějí do práce nebo kvůli práci musí jezdit do jiných měst. V pozicích managementu nebo obchodních zástupců je tento benefit už skoro samozřejmostí. Vozidlo může být zaměstnancem používáno mimo služební účely také pro účely soukromé. Zaměstnancům firma poskytuje větší mobilitu, která je výhodná jak pro zaměstnanec, tak i pro zaměstnavatele, protože zaměstnanec bude práci vykonávat s větší ochotou a rychleji, když nebude muset cestovat vlakem nebo hromadnou dopravou. Zaměstnavatel může tuto formu zaměnit za „car allowance“ to je příspěvek na dopravu, který zaměstnanec dostává měsíčně nad rámec jeho platu. (Koča, 2017) Zaměstnavatel může vozidlo plně vlastnit, mít ho formou finančního leasingu nebo ho mít půjčené. Pokud se zaměstnavatel rozhodne auto zařadit do obchodního majetku firmy, má toto rozhodnutí velkou výhodu v tom, že může uplatnit několik daňově uznatelných nákladů spojených s automobilem. (Anon., nedatováno)

Obsah práce je pro zaměstnanec také významný. Pracovníka značně stimuluje vhodně zadaný úkol, pokud se pokusíme úkol nějak „ušít na míru“ našeho zaměstnanec, bude pro něj samotným úkol stimulem k práci.

Další možností je určitá dávka důvěry ze strany zaměstnavatele. Podpora zaměstnancovi samostatnosti a odpovědnosti. Pokud dáme zaměstnanci za úkol odpovědnost, bude to pro něj poctou, bude se cítit zodpovědný za to, že úkol odvede správně a dobře. Protože ví, že pod tímto úkolem bude podepsán on sám. (Pauknerová, 2012)

Chování a přístup manažera může značně ovlivnit pracovní prostředí a stimulovat pracovníka k práci. Pokud je manažer dostatečně motivující, tak se zaměstnanci pracuje lépe. Koubek sestavil několik hesel pro konzultanta manažera. Tedy hesla, která by měla manažera nasměrovat správným směrem díky radám svého poradce.

- *Známe dopad svých rozhodnutí a činů na ostatní.*

- *Chováme se jako řádný hospodář.*
- *Za své problémy na prvním místě odpovídá každý sám.*
- *Přicházíme s neustále novými náměty a řešeními.* (Koubek, 2014, p. 16)

Podle Pauknerové (2012) jde v první řadě o styl vedení. Zda je manažer schopen správně komunikovat s podřízenými nebo jestli umí dát neformální zpětnou vazbu.

S chováním manažera souvisí i atmosféra a klima pracovní skupiny. Dobré vztahy a pocit přátelského prostředí přispívá ke stimulaci pracovníka. (Pauknerová, 2012) Pokud je v práci rád, tak se mu i úkoly plní lépe. Když by zaměstnanec pracoval v prostředí, kde je velká konkurence, falešnost a nepřátelské vztahy, tak je účinek stimulace pomocí atmosféry v pracovní skupině, nulový.

Firmy se snaží modernizovat kanceláře, vytvářejí odpočinkové a relaxační zóny, hlavně z toho důvodu, aby se firemní prostředí stalo příjemnějším. Čím bude prostředí komfortnější, tím lépe se budou zaměstnanci cítit a nebudou k pracovnímu místu či prostředí cítit nechuť.

Významný vliv na práci má i režim práce. Někoho může více stimulovat časový pres, rád v něm pracuje, a podává tak lepší výkony. Naopak někdo potřebuje mít na práci klid a dostatek času. Je pak na manažerovi, aby odhadl pracovníka a využil správný režim ke stimulaci. „*Nejprve se snaž pochopit, až poté být pochopen.*“ (Koubek, 2014, p. 15), uvádí Koubek (2014) jako jednoduchou zásadu.

K režimům práce se vážou také různé moderní trendy v místě výkonu práce. Dnes je velmi moderní pracovat na home officu nebo mít flexibilní pracovní dobu. Firma také může jít vstříc ženám, které potřebují být více doma s dětmi, pomocí částečných či snížených úvazků. Díky těmto možnostem se posiluje kladný vztah zaměstnanců k firmě. (Pauknerová, 2012)

Dalšími faktory může být i povědomí ostatních lidí o práci. Jaké má daný podnik reference v okolí. Jestli okolí zaměstnance uznává jeho pracovní pozici. Když se člověk cítí sebevědomě a jeho práce je ze stran kolegů a přátel hodnocena kladně, toto uznání je pro něj stimulující a v práci pokračuje nadále se stejnou energií. Pauknerová (2012) navrhuje jako doplňkový stimul i setkávání pracovníků mimo práci. Při těchto setkáních se mohou pracovníci bavit na neformální úrovni a nemusí tedy rozebírat pouze pracovní záležitosti, ale třeba i soukromí.

1.2.1 Benefitní programy

Benefitní nebo také motivační programy se snaží stimulovat zaměstnance, kteří práci nevykonávají podle představ vedení. Motivační program musí pro zaměstnance představovat vše, co považují za důležité. Zaměstnanci chtějí vědět, jaké uplatnění je v budoucnu čeká nebo jaké přesně nastanou změny a v jakém pořadí. (Míka, 2005)

Armstrong (2009) navrhuje 10 kroků, které by měla firma uskutečnit pro zavedení flexibilních zaměstnaneckých výhod. Je důležité provést průzkum ve firmě a zjistit, co si zaměstnanci myslí o stávajícím systému a co by řekli na nový. Svoji roli má strategický tým, jenž může být složený z manažerů a pracovníků, kteří se budou podílet na plánování nového systému. Dalším krokem je

dostatečně informovat zaměstnance o podrobnostech systému. Musí vědět, co se změní, kdy bude uveden v platnost a jak bude systém fungovat. Poslední fází je zavedení systému do provozu. Na začátku této fáze musí zesílit komunikace s pracovníky. Těm musí být zodpovězeny všechny otázky a připomínky.

Marciano (2013) nevěří benefitním programům, jak vyplývá z jeho výpovědí na základě své praxe, je přesvědčen, že benefitní programy představují pro firmy zbytečnou ztrátu peněz. Tvrdí, že jejich účinek je krátkodobý, nebo vůbec žádný. Ve své knize uvedl dvacet důvodů, proč podle jeho názoru benefitní programy nefungují.

V práci uvádím z dvaceti důvodů 7, na něž je dle mého názoru nutné poukázat.

- Nefunkčnost programů, protože „jsou to prostě programy.“ Autor uvádí, že to není něco, co bychom si jako lidé vybírali a dělali pro sebe a brali to jako životní styl. Připodobňuje to dietám. Proto jsem tuto kapitolu nazvala Jo-jo programy. Stejně tak jako když držíte dietu, ale jen protože musíte nebo potřebujete. Vždy pak, když dietu ukončíte, se vrátíte zpět nejen ke své počáteční váze, ale i k životnímu stylu. Marciano popisuje příběh své přítelkyně, která vždy po ukončení diety nabrala vše zpět. Po nějakém čase ji potkal, úplně zářila a řekla mu, že žádnou dietu nedrží, že pouze zlepšila životosprávu a je spokojená se svým životem. Při motivačních programech je to podle něj podobné. Programy mají určitou dobu trvání. Tedy pokud pracovník pracuje na základě nějaké vidiny benefitu v cíli, jakmile ho dosáhne nebo program ukončí, rychle se vrátí ke své běžné rutině a práci bude vykonávat tak, jak ji vykonával dřív. Nebude už dělat nic navíc ani s větším nadšením, tak, jako když mu byl nabízen benefitní program. Z toho vyplývá, že „*Zaměstnanci jsou motivováni pracovat na zadaném cíli pouze po dobu trvání programu.*“ (Marciano, 2013, p. 47). Je to neefektivní, a ještě zbytečně firma investuje finanční prostředky a ty se jim velice málo zhodnocují. (Marciano, 2013)
- Interpretace činu je dalším proti důvodem k benefitním programům. Zjednodušeně lze říci, že firma nedokáže všem zaměstnancům nastavit srovnatelná kritéria pro dosažení benefitu. Marciano (2013) uvádí jako příklad obchodní zástupce. Pokud totiž zformulujeme požadavek tak, že budeme po svých zaměstnancích chtít desetiprocentní navýšení prodejů, tak ve výsledku demotivujeme ty nejlepší, protože u nich je 10 % mnohem větší suma než u těch méně produktivních, pro které je deset procent třeba jeden prodej. V tomto případě si musí zaměstnavatel ujasnit, jestli chce opravdu zvýhodnit a obdarovat jeho nejhorší zaměstnance. Zase opačný případ, kdy zaměstnavatel usnadní výhru programu těm lepším, nastane, když nastaví hranici určitého počtu prodejů. „*Méně zkušení prodejci se ocitají v jasné nevýhodě a nebudou se ani snažit programu účastnit.*“ (Marciano, 2013, p. 50) Tyto programy mají zaměstnancům vytvořit výzvu, ale každá výzva musí být dosažitelná, pokud ne, přináší efekt demotivačního.
- Jako další nevýhodu v závěru Marciano (2013) vysvětluje: „*Ať už jsou benefitní programy individuální, nebo týmové, téměř vždy poškodí týmovou práci.*“ (Marciano, 2013, p. 53). Ve většině případů je každý kolega ve firmě hodnocený jiným osobním ohodnocením. Stávají

se tedy svými soupeři a vědí, že i v benefitním programu každý získá něco jiného, nebo jinou částku. Týmová práce skýtá také nevýhodu v tom, že ne každý člen skupiny sdílí stejné cíle. Jednoho může motivovat MultiSport karta, protože je vášnivým sportovcem, ale druhý může být například po úrazu a tento benefit ho nebude dostatečně motivovat, aby byl týmu prospěšný. Z logiky věci vyplývá, že týmová práce a benefitní programy nedávají ve svém spojení dohromady smysl.

- Benefitní programy se velmi lehce promění v programy nárokové. Marciano (2013) to ve své knize ukazuje na příkladu jeho kamaráda a jeho personální ředitelky Sherry. „*Věděla, co je to pozitivní posilování, a rozhodla se zaměstnance překvapit.*“ (Marciano, 2013, p. 56) Sherry začala ve firmě rozdávat na konci týdne různé poukázky, do restaurace, kina nebo na benzín. Přerůstát přes hlavu jí to začalo v moment, kdy si pro poukázky začali chodit zaměstnanci už třeba ve čtvrtek, protože v pátek v práci měli chybět. Takže z jejího rádoby benefitního plánu se stal nárokový. Zaměstnanci si začali nárokovat dárky a nemuseli pracovat efektivněji. Poukázku totiž dostal kdokoli, kdo byl v práci, bez ohledu na to, jakou práci a jak efektivně ji vykonal. Po pár týdnech nakonec zjistili i to, že za poukázky firma utratila 1800 dolarů a výkonnost zaměstnanců se nijak nezměnila. Pokud se tedy zaměstnancům rozdávají benefity tzv. za nic, firmě to žádný přínos nenese, a ještě naopak mrhá finančními prostředky. Přestože hodnotí jako přínosnější nastavení pravidla dát pracovníkovi benefit jako odměnu za vykonanou práci, připouští, že ani tento model podle jeho názoru nemá dlouhého trvání.
- V tomto důvodu proti se Marciano (2013) odkazuje na psychologa Edwarda Deciho, který v rámci svého výzkumu zjistil, že „*vnitřní motivace k úkolu klesá, je-li posilována materiálním stimulem, například penězi.*“ (Marciano, 2013, p. 58). Z toho můžeme lehce vyvodit, že člověk, kterého motivuje samotná práce a zadaný úkol, je mnohem výkonnější než někdo, na koho působí benefitní programy. Zaměstnanec, který si váží zadaného úkolu, se snaží úkol vypracovat a odevzdat, jak nejlépe umí a dokáže, protože je namotivovaný vnitřně, bez jakýchkoliv motivačních prostředků. Jasným příkladem vnitřní motivace jsou lidé, kteří pracují v neziskových organizacích. Svou práci vykonávají rádi, bez podmínky velkých výplat a postranních úmyslů. Nenárokuje si bonus navíc a ani ho neočekávají. V závěru k tomuto bodu Marciano (2013) radí zaměstnavatelům, aby místo hodnotných odměn spíše zaměstnancům vštěpovali a pěstovali v nich uvědomění si důležitosti jejich práce a hodnoty s ní spojené.
- Tento bod apeluje na majitele firem, kteří využívají služeb personálních agentur. Nevzdělaní HR oddělení totiž může způsobit jeden z výše popsaných problémů. Někteří HR manažeři, jak popisuje Marciano (2013) - „*...několik kurzů psychologie na univerzitě nečiní člověka expertem na teorii motivací a na praktickou aplikaci jejich principů na pracovišti.*“ (Marciano, 2013, p. 60) - nejsou schopni porozumět firemní kultuře a ženou ji do nesmyslných programů. Také by tito rádobí odborníci měli nést odpovědnost za jejich následné kroky a s tím spojené i bezvýznamné finanční ztráty firmy. Na vhodné sestavení fungujícího programu je vhodné si najmout behaviorálního psychologa, který bude kompetentní k tomuto úkolu.

Poslední otázky na závěr kapitoly odpovídají na nejčastější dotazy. Pokud čtenáře nepřesvědčily body předešlé, odpovědi už by měly.

"Kteří zaměstnanci jsou v takových programech většinou odměňováni?" (Marciano, 2013, p. 61)

Odpověď je jednoduchá a zmíněna už v několika předchozích bodech. Jsou to ti nejpracovitější a nejnadšenější. Zaměstnanci, kteří motivaci nepotřebují, berou zaměstnání jako radost a něco, co je naplňuje. (Marciano, 2013) Potřebují za to ještě další bonus? Ne. My přeci cílíme na ty neefektivní zaměstnance a ti se benefitů nedomohou, protože nejsou dost dobří. Jsme v začarovaném kruhu. Marciano (2013), to připodobňuje na příkladu, že bychom doučovali studenta, který je ale dostatečně inteligentní a z testu má nadprůměrný počet bodů. To je přeci zbytečné úsilí, které by se dalo využít na ty hloupější studenty.

"Jaký mají tyto programy účinek na ty nejméně výkonné a motivované zaměstnance?" (Marciano, 2013, p. 62)

Odpověď na tuto otázku je velmi negativní stejně jako účinek programů. Pokud odměňujeme jen ty nejlepší zaměstnance, tak ten horší zaměstnanec ztratí i to málo nadšení, co z práce má. Po aplikaci programu se rozhodne úplně sabotovat práci, protože ví, že jeho výkon na odměnu nestačí a proto je pro něj zbytečné cokoli dělat navíc. Je to pro ně důkaz toho, že jsou špatní a nedocení. (Marciano, 2013)

"Jaký účinek mají takové programy na většinu zaměstnanců, kteří nepatří mezi ty nejlepší zaměstnance ani ty nejslabší?" (Marciano, 2013, p. 63)

V poslední otázce se bavíme o průměrných zaměstnancích, o kterých Marciano (2013) píše jako o představitelích, kteří mají *"největší růstový potenciál vašich lidských zdrojů"* (Marciano, 2013, p. 63). Účinek na tyto průměrné zaměstnance je totiž také negativní, a ještě horší než u těch nejméně efektivních. Tito zaměstnanci budou z počátku motivovaní a pak zjistí, že i přes veškeré úsilí se jim nedostává žádná odměna. Tedy vlastně i přes práci na 110 % nedosáhnou na benefit. Toto je pro ně velice demotivující a dostanou se do bodu, kdy si řeknou, proč to vlastně mají vůbec dělat, když je za práci nečeká nic navíc. Přestanou se snažit a z průměrných zaměstnanců se stanou ti nejhorší. Ve výsledku budeme tedy z nejvíce potencionální skupiny mít tu nejméně efektivní. (Marciano, 2013)

Závěr je tedy jednoduchý. Podle Marciana (2013) benefitní programy prostě nikdy fungovat nebudou, pokud se budou opírat o principy operativního podmiňování. Používáním benefitních programů firma docílí pouze toho, že vynaloží hodně finančních prostředků a povede se jí zacílit jen na ty, kteří to nepotřebují, a to jsou ti nejmotivovanější zaměstnanci. Pokud tedy benefitní program nevynáší ani část investice, je důležité si uvědomit, jestli je pro nás vhodné jej aplikovat.

2 Motivační typy lidí podle Plamínka

Plamínek (2015) uvádí, že „pyramida vitality v sobě skrývá dvě dichotomické škály“. (Plamínek, 2015, p. 43)

První škála je spíše o vztahu k podnětům, se kterými se budeme setkávat při výkonu práce. Člověk na pravé straně škály jede například autem za určitým cílem, aby se dostal z bodu A do bodu B. Člověk na levé straně škály při cestě obdivuje stromy, které lemují silnici nebo komentuje stav silnice po které jede. Tedy lidé na levé straně si všímají procesů a vztahů naproti lidé napravo jdou za cílem a výsledkem úkolu. (Plamínek, 2015)

Druhá škála je o stabilitě a dynamice podnětů. Někteří jsou na změny zvyklí a je to nutností jejich života. Na druhé straně škály stojí lidé, pro které jsou změny nekomfortní a vyhýbají se jim, nebo na ně musí být patřičně připravení. Z toho nám vyplývá, že na levé straně jsou stabilní a jistí v pravidelnosti. Napravo máme lidi, kteří tolerují riziko a jsou základem velkých kroků kupředu. (Plamínek, 2015)

2.1 Pyramida vitality

Pyramida vitality se skládá ze čtyř po sobě jdoucích faktorů, které lze plnit pouze postupně. Prvním schodem je užitečnost a zde si ujasňujeme „co budeme dělat, pro koho a proč“ (Plamínek, 2015, p. 42), následuje efektivita, která nám udává, jak budeme daný úkol dělat. Třetím schodem je stabilita, zde si uvědomujeme, jak budeme reagovat na podmínky, které se časem změní a na vrcholu pyramidy je dynamika a ta nám udává, jak změny budeme sami vyvolávat. (Plamínek, 2015) Není tedy vhodné vymýšlet, jak úkol efektivně splnit, pokud nevíme pořádně, co budeme dělat a jestli bude pro nás úkol přínosný a užitečný. Nebo se nevyplatí vyvolávat změny a rizika, pokud nemáme strategii, jak tyto změny řešit.

Podle schodů v pyramidě vitality rozdělujeme i typy pracovníků. Rozlišujeme 4 typy lidí – „*usměrňovatelé, objevovatelé, sladčovatelé a zpřesňovatelé*“. (Plamínek, 2015, p. 45) Člověk není nikdy přesně vyhraněný jeden typ, ale vždy v něm jeden převládá. Podle převládajících vlastností je důležité se řídit v budoucí práci s ním. (Plamínek, 2015)

Jak jsem výše již uvedla, každý člověk je jiný a potřebuje jiný přístup, stejně tak každý typ člověka reaguje na různé situace jinak a je třeba každého motivovat jiným způsobem.

2.2 Usměrňovatelé

Usměrňovatelé jsou dynamičtí a zaměřeni na efektivitu. Podle Plamínkovy (2015) škály jsou v levém horním rohu. Rádi riskují a díky efektivní složce v jejich zaměření mají možnost vlivu na jiné členy jejich společnosti. Chtějí a usilují o nepřetržitou volnost ve své práci, nejenom volnost v povolených pravidlech, ale maximální možnost dělat si co chtějí. Společnost, ve které jsou, vnímají jako snadno ovladatelnou a nezajímavou, ale dokážou rozeznat malý počet lidí, které jsou schopni uznávat a brát

je jako své partnery či soupeře. Než si člověka vytipují, sledují ho při jeho práci. Podle jejich zjištění ho zařadí. Pokud zařadí někoho do nezajímavé části, tak to bývá rychlé a už bohužel nevratné. Mají rádi být středem pozornosti, nejvíce v oblíbě mají bavit se nad něčí neschopností. Obvykle se soustředí jen na jednoho jedince. Ve firmách bývají velmi oblíbení a tím, že jsou i vůdci skupin, tak dokážou přesvědčit velké množství lidí. Rádi přijímají výzvy a soutěže. Mezi hlavní rysy usměrňovatele patří sebeprosazování, testování schopností lidí a snaha být středem zájmu.

2.3 Objevovatelé

Objevovatelé preferují dynamičnost se zaměřením na užitečnost. Jsou velice nezávislí v jakékoliv práci. Nesnáší, když je někdo vede a snaží se je ovlivnit. Největší zálibou je zdolávání překážek, jakmile jednu vyřeší a zvládnou, tak se rozhlíží a hledají další. Tím, že zdolávají překážky, které jsou pro ně výzvou, posouvají svoje limity. Také bývají netrpěliví a snaží se získat co nejvíce informací. U tohoto typu lidí je velice časté, že se dostanou do stavu fyzického vyčerpání, protože si nikdy nedají chvíli klidu. Nejraději pracují sami a přinášejí nápady sami za sebe, nikoli ve skupině. V kvadrantu objevitelů je nejvíce kreativních lidí a je to středisko inteligence. Nejsou příliš výrazní a výřeční, ale je důležité se zaměřit na jejich neverbální komunikaci. V jejich pohybech se totiž leckdy najde jejich pravý postoj k věci. Díky jejich kreativitě je důležité jim naslouchat, protože z jejich myšlenek bývají nejlepší nápady pro posun formy, z těchto myšlenek ale bývají ostatní typy lidí velmi znepokojeni. Mezi hlavní rysy patří samostatnost jednání, hlad po informacích a racionální inteligence. (Plamínek, 2015)

2.4 Sladovatelé

Předností sladovatelů je stabilita a efektivita. Jsou velice zaměřeni na chování a pocity lidí. Zajímá je všechno o vztazích mezi spolupracovníky. Rozhovor s nimi bývá upřímný – toto najdeme jen u sladovatelů, u jiných typů nikoli. Jsou otevřeni všem názorům. Rádi naslouchají a vyslechnou jakýkoliv problém druhého, protože je to zajímavá a učí se člověka poznat po emocionální a citové stránce. Tím, že jsou zaměřeni na emoce a city, tak jsou velice empatičtí. Jsou to oni, kteří si vzpomenu na narozeniny a pořádají pracovní večírky a také ti, kteří vysedávají v kanceláři s hrnkem kávy, ale také i ti, kteří šíří někdy i nepravdivé informace. Asi nejvíce, díky své otevřenosti, bývají zklamáváni. V souladu s charakteristikou sladovatelů Plamínek cituje S. R. Covey „*Ukládám-li na konto, které mám vůči vám v citové bance, zdvořilost, laskavost, čestnost a dodržování slibů, vytvářím tím aktiva. Vaše důvěra vůči mně vzrůstá a já se mohu na tuto důvěru v případě potřeby kdykoliv obrátit.*“ (Plamínek, 2015, p. 50). Tímto výrokem se povaha sladovatele shrnula do dvou vět velmi přesně. Základními rysy sladovatele tedy jsou vůle naslouchat a chápat, ochota uznat odlišný názor a tolerance odlišnosti. (Plamínek, 2015)

2.5 Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé se zaměřují na užitečnost a stabilitu svého výkonu. Bývají zpravidla sice nenápadní, ale velice pracovití. Snaží se být nejvíce dokonalí ve všem, co dělají. Vyžadují pečlivost a pořádek, a to jak od sebe, tak i od svého okolí. Pokud tomu tak není, dokážou být přísní na ostatní, ale nejvíce pak na sebe. Působí velice chladným až sobeckým postojem, protože nejsou moc výřeční a mluvit s

lidmi je pro ně za trest. Často se uzavírají v kancelářích a jsou rádi sami, aby měli čas na vymýšlení nových nápadů. Mají ve zvyku skrývat všechny emoce, proto často propadají depresím. Když ale dojde k překročení hranice zvládnání a ovládnání svých emocí, tak je to v pravidelných časových obdobích. Pokud se najde více lidí v typu zpřesňovatelé, tak jsou to kluby se zvláštními typickými znaky, třeba jako podivné rituály nebo zašifrovaná a zvláštní slova. Výhoda u tohoto typu lidí je, že i když budou svého nadřízeného sebevíc nesnášet, budou ho i tak respektovat. Jsou velmi loajální k autoritám, nikdy nebudou ti, kteří svrhnu nadřízeného, ne nechávají na ostatní typy. Zpřesňovatelé budou zdálky pohlížet na situaci a pak se adaptují a přijmou novou autoritu ve formě nově zvoleného nadřízeného. Typickými vlastnostmi jsou skrývání emocí, sklony analyzovat a tendence nepodceňovat detaily. (Plamínek, 2015)

2.6 Krizové a harmonické vztahy mezi motivačními typy

Plamínek (2015) kromě různých reakcí a emocí při určitých situacích popisuje i vztahy mezi samotnými typy. Vzhledem k tomu, že každý typ je vždycky lehce odlišný než druhý, je jasné, že se někdy neshodnou vždy na všem. Každý typ má svou funkci, kterou se vyznačuje a může být pro ni odsuzován a nepochopen. Níže vypsane situace se odehrávají v perfektně sestaveném typu člověka. Nevybočuje z vlastností svého motivačního typu a chová se podle předpokladů.

Vztah dvou usměrňovatelů popisuje Plamínek (2015) jako nekončící boj. *"Dva usměrňovatelé se dokáží pohádat prakticky o cokoliv."* (Plamínek, 2015, p. 75) Většinou se hádají už z principu, nejde leckdy ani o důležitou věc ale spíše o hrdost. Pokud se najde odvážlivec, který mezi ně vstoupí, může je jednoduše rozsoudit a práce jde dál.

Plamínek (2015) vztah dvou objevovatelů popisuje také jako kritický. Oproti předchozím usměrňovatelům ale jejich krizové situace nastávají s ohledem na jejich volnost a samostatnost. Neradi se nechávají svazovat a nechtějí, aby je někdo vedl. Vzhledem k tomu, že mají rádi výzvy a rádi je na sebe uvalují, tak si každý konflikt berou jako výzvu a snaží se ho vyřešit. V pracovním prostředí je nejlepší tyto lidi od sebe úplně oddělit na jiné místo a k jiným projektům.

Konflikty vznikají i ve vztahu usměrňovatele a objevovatele. Zde problém pramení v naprosté diferenciaci typů. Usměrňovatelé jsou hodně dominantní a rádi vedou lidi naopak objevovatel má rád volnost a nesnese, aby ho někdo komandoval a vedl. Zde je vidět problém na první pohled. Plamínek (2015) doporučuje: *"Obě protistrany nejdříve na řešení připravit, vysvětlit povahu toho druhého a požádat o spolupráci při naplňování jeho potřeb."* (Plamínek, 2015, p. 76).

Velmi napjaté vztahy vznikají při střetu zpřesňovatele s usměrňovatelem a sladčovatele s objevovatelem. Tyto vztahy se v konečné vypjatosti úplně rozpadnou a končí. Protože obě strany jsou úplně rozdílné a všechny věci dělají naopak. Je pak velmi těžké najít jakýkoliv balanc. Pokud se někdo vetře do jejich vztahu a každému z nich vysvětlí, jak funguje ten druhý, je možnost, že se ve výsledku budou respektovat a snažit najít společnou řeč. (Plamínek, 2015)

Harmonický vztah vzniká mezi usměrňovatelem a zpřesňovatelem, když se dominantnější zpřesňovatel nesnaží řídit práci usměrňovatele. Pokud si představíme usměrňovatele ve vedoucí pozici, tak je jasné, že se musí naučit řádu a být jednoznačný a přímočarý při zadávání úkolu pro zpřesňovatele. (Plamínek, 2015)

Vztah dvou zpřesňovatelů je skvělý a harmonický. Nemají potřebu se předhánět a ukazovat, že je jeden lepší než druhý. Plamínek upozorňuje, že *"od nich občas nebývá lehké získat informace bez přímého vyžádání."* (Plamínek, 2015, p. 77). Jsou totiž věrní svým rituálům a skupinám, které nechtějí podrazit. (Plamínek, 2015)

Podle Plamínka (2015) mají dva sladovatelé tak klidný vztah, že snad není možné, aby se mezi nimi něco stalo. Jediné, kdy může přijít lehké napětí, je tehdy pokud se začnou přetahovat, kdo z nich je větší sladovatel. Z teorie o sladovatelých vyplývá, že jsou hodně komunikativní a rádi se zašívají v kancelářích a šíří informace. Ať už pravdivé nebo ne. Zde může vzniknout malý problém, když by se dva sladovatelé snažili říkat nepravdivé informace proti sobě. Tím, že jsou centrem dění, tak by se o sobě rychle dozvěděli, a to by nebylo dobré.

3 Vývoj motivace

Vlastně už od dob pravěku by se dalo mluvit o motivaci, která sice nebude nikde doložená žádnými spisy a knihami ale je jasné, že i ti primitivnější se museli něčím motivovali kvůli odměně. Představují si to tak, že motivace byla ve formě nějakého vzácného předmětu, a tak v minulosti měli lidé nutkání splnit vše, jako dnešní lidé, aby dostali svou vytouženou odměnu. Je to pořád stejné, člověk se snaží, pokud má tu správnou motivaci, která je pro něj důležitá v té chvíli nebo celoživotně.

Paul L. Marciano (2013) tvrdí, že *"Po téměř celou historii lidstva byli lidé motivováni "bičem", nikoliv "cukrem"*. (Marciano, 2013, p. 34). Je pravdou, že když si vzpomeneme na bájný Egypt, tak nás hned napadnou otroci a jejich páni s bičem. Pány otroků určitě nezajímaly žádné stimuly natož motivy otroků k práci. Otroci byli motivováni pouze tím, že večer dostanou za svou tvrdou práci kousek jídla, pro sebe nebo pro rodinu. Ten, kdo nepracoval byl potrestán fyzickým trestem nebo smrtí *"a to je celkem efektivní motivační postup"* (Marciano, 2013, p. 34).

Po průmyslové revoluci se začalo pracovat na motivaci pracovníků v továrnách a velkých závodech. Zde už pracovali lidé svobodní a stimulování penězi za odvedenou práci.

Pod nátlakem nových továren a závodů se zrodila disciplína vědeckého řízení. Za otce tohoto hnutí se považuje Frederick Taylor. Ten napsal v roce 1911 *"Principy vědeckého řízení"* (Marciano, 2013, p. 35). Taylora zajímala maximalizace produktivity a jeho kniha inspirovala organizaci práce až do druhé poloviny 20. století. (Marciano, 2013)

Zkoumat osobnost začal v první polovině 19. století Henry Murray. Publikoval o svých výzkumech i knihu s názvem *"Zkoumání osobnosti"* (Marciano, 2013, p. 36), ve které šel proti výzkumu Skinnera a v knize uváděl, že motivační faktory lidí se tvoří z velké části tím, na jaké profesionální úrovni se pochybují a jaké mají vztahy s ostatními lidmi. Skinner naopak tvrdí, že nezáleží na pocitech ani myšlenkách pracovníků, že na všechny platí to stejné bez rozdílů. (Marciano, 2013)

Na přelomu 19. a 20. století se objevila výrazná osobnost jménem Sigmund Freud. Byl to lékař a psycholog. (Anon., nedatováno) Svými výzkumy došel k vymyšlení jednoho ze tří základních směrů v psychologii. Byl to neurolog a zabýval se hlubinnou psychologií. Plamínek popisuje Freudovu práci takto: *"v těchto hloubkách nevědomí a lidské chování vysvětloval jako zápas pudu sexuálního a pudu smrti."* (Plamínek, 2015, p. 129). Sexuální pud je potřeba zachování a potřeba udržení lidské rasy. Naopak pud smrti je o destrukci a agresivním chování. Plamínek vysvětluje, že je v teorii vidět Freudova frustrace z dětství. (Plamínek, 2015)

Další vlna publikací o motivaci přišla poměrně rychle po válečných konfliktech. Do této doby byl člověk pro část vědců pouze biologický stroj, a to bez ohledu na jeho psychiku a chování. Na člověka se kladl velký nátlak v jakékoliv situaci a za všech podmínek. Jako ve válce.

Behavioristé (jejich cílem bylo sledování člověka při určitých situacích) psali o tom, že chování člověka stojí na schématu podnět-reakce. Člověk pro ně byl pouze biologický stroj. (Plamínek, 2015)

Jako další se o motivaci zajímal Kurt Goldstein, který poznával a zkoumal vojáky, kteří byli při válce poraněni do hlavy a měli poškozený mozek. Zakládal své teorie na dvou faktorech, na abstraktních a konkrétních. (Anon., nedatováno)

Časem se vytváří nové hodnoty a lidé upřednostňují jiné faktory, a proto Zygmunt Bauman prohlásil, že současná doba je „tekutá“. Současnost je nestálá, neustále textujeme, voláme a v realitě už moc věcí neřešíme. I rodinné a partnerské vztahy už nejsou tak svazující jako kdysi. (Marešová, 2013)

3.1 Motivační teorie

Motivačních teorií je mnoho a já se zde rozhodla popsat čtyři z mého pohledu zásadní. Troufám si říct, že nejznámější motivační teorie je Maslowova teorie potřeb. Maslow byl jedním z hlavních představitelů humanistického proudu v oboru psychologie. (Pauknerová, 2012) Jeho teorie je základním stavebním kamenem i v dnešních HR záležitostech.

Dále rozeberu teorii McGregora, která se dá snadno aplikovat v dnešních firmách a továrnách. Lidé se pořád ženou za něčím novým stejně tak jako "oslík za mrkvičkou na tyčce". (Marciano, 2013) Herzergovu teorii dvou faktorů je důležité vysvětlit kvůli pochopení, že peníze nejsou všechno a teorie instrumentality, která stojí na základech Fredericka Taylora a jeho směru taylorismu. (Armstrong, 2009)

Jednou z nejznámějších teorií vůbec je teorie potřeb Abrahama Maslowa. Tato teorie ovlivnila myšlení manažerů a nadřízených snad jako žádná jiná. "V roce 1943 vyjádřil Abraham Maslow pochybnosti o Skinnerově behaviorálním modelu a prohlásil, že model lidské motivace by měl být soustředěn na lidi, a ne na zvířata." (Marciano, 2013, p. 37) Opět se vnímání obrátilo a lidé pro výzkumníky nebyli pouze stroje ale lidské bytosti s city a prioritami. (Marciano, 2013) Teorii Maslowovy pyramidy lidských potřeb tvoří dvě základní myšlenky:

- Urban (2017) tvrdí, že jako lidé máme neuspokojené potřeby, jakmile uspokojíme jednu, tak přijde další. Je to nekonečný proces. Pouze neuspokojené potřeby ovlivňují to, jak se chováme. Uspokojené potřeby pro nás nejsou motivace. Nikdy nemáme dost, vždy chceme víc, než čeho jsme dosáhli.
- Naše potřeby jsou poskládány tak, že pokud neuspokojíme první stupeň a tím je biologická a fyzická potřeba, tak nemyslíme na potřebu bezpečí a jistoty. Teprve až co uspokojíme první stupeň, tak se snažíme uspokojit i druhý stupeň. (Urban, 2017)

Pyramida potřeb je poskládaná z pěti stupňů:

- fyziologické potřeby (potrava, pití, dýchání, rozmnožování),
- potřeby bezpečí a jistoty (rodina, zdraví, práce a příjem z ní),

- společenské potřeby (láska, náklonost, přátelství, rodina),
- potřeby uznání a úcty (respekt, sebeúcta, uznání, spokojenost s vlastní profesionalitou),
- potřeba seberealizace (potřeba formovat sebe a využívat co nejplněji své schopnosti).
(Anon., 2018)

Armstrong (2009) tvrdí, že pokud neuspokojené potřeby přetrvávají delší dobu a nedaří se je uspokojit, tak dochází k napětí a nerovnováze člověka. Pokud najdeme a zvolíme správný cíl, který uspokojí potřebu, tak se nastolí zpět rovnováha. Armstrong (2009) také určil praktické důsledky: „*Rozpoznává řadu klíčových potřeb, které je třeba zvážit při vytváření politiky celkové odměny.*“ (Armstrong, 2009, p. 119).

Potřeba, která je neuspokojená, je pro nás jaký si motor, který nás pohání kupředu. Nepřestaneme, dokud potřebu nenaplníme, po dosažení vytouženého cíle se automaticky tvoří další.

Plamínek (2015) popisuje v závěru kapitoly, o hierarchii potřeb inspirovanou Maslowem, že existuje i jakési "nulté patro". Přesto, že je pyramida jednou z nejznámějších teorií na světě, zdá se, že jí něco zásadního chybí. V našem vyspělém světě se o základy pyramidy můžeme spolehlivě opřít a čerpat z nich. Když bychom se ocitli v komunitě, která není tak vyspělá a žije poměrně divokým a přírodním způsobem života, tak v pyramidě něco zásadního chybí. Je to patro založené na prožívání pocitů. "*Pokud jsou tyto pocity příjemné, chování fixujeme, jsou-li nepříjemné, chování se vyhýbáme.*" (Plamínek, 2015, p. 90) Vysvětlení je podle Plamínka (2015) jednoduché. Pokud bychom neměli nepříjemný pocit, že nám něco chybí nebo že strádáme, nikdy bychom nenaplnili pocit příjemný. Příklad v knize uvádí pocit z hladu jako nepříjemný a po nasycení se pocit mění na příjemný. Tudiž pokud bychom neměli nepříjemný pocit, že strádáme, mohli bychom zemřít hladu. Kvůli této potřebě Plamínek (2015) přidal k Maslowově pyramidě již zmiňované "nulté patro" s názvem příjemné pocity.

Douglas Murray McGregor byl uznávaným profesorem managementu v poválečném období. Ze svých pozorování a výzkumů přišel v roce 1960 s teorií X a Y. Teorie X je negativní složkou a Y tou pozitivní. (Anon., 2016)

V části X předpokládáme, že pracovník nechce pracovat a jeho vztah k práci je velice negativní. Pracuje jen proto, že musí, aby se uživil. Nemá v práci žádné kamarády, nestýká se s kolegy ani mimo práci. (Martínková, 2017)

Zde lze pracovat i s výroky Herzberga, že peníze na tento typ člověka nemají motivačně žádný vliv. Pracuje sice za plat a chce ho, ale příslibem přidání peněz ho nijak neuspokojíme. Chce být veden, aby se vyhnul odpovědnosti za práci, nemá žádné ambice a cíle. (Anon., 2016)

Typ Y pracuje rád a práce ho těší a naplňuje. To, že chodí do práce ho obohacuje a může se v práci seberealizovat. Chce být odpovědný za svou práci a i za práci ostatních. (Anon., 2016)

McGregor těmito protikladným typům sestavil typy vedení, podle kterých by se měl řídit jejich nadřízený. Typ X by se měl vést autoritativním stylem, kde bude zaměstnanec vystaven hrozbám jako

jsou tresty a sankce. Jeho nadřízení, nad ním, musí držet pevnou ruku a neustále ho kontrolovat. Co se týče stylu vedení pro typ Y. Tím, že typ Y rád pracuje a motivací jsou pro něj samotná práce, možnost nějakého postupu či povýšení, není potřeba ho vést autoritativně ale spíše hodně liberálně a zakročit jen v případě, kdy se volnost přestane vyplácet. (Martínková, 2017)

Marciano (2013) definuje teorii jako: „*Cukr a bič znamená použití odměňování, či potrestání k motivování jiných.*“ (Marciano, 2013, p. 31).

Ve formách cukru se dá představit jako myšlenka zaměstnance, která ho pohání a motivuje k splnění cíle. Můžeme si pobídku představit jako veřejné uznání, nabídka lepší pozice či finanční bonus. Jde pouze o nějakou vidinu v budoucnosti, za kterou pracovník jde. Bičem se v teorii myslí trest, sankce nebo nějaké omezení. Pro někoho může být tato část teorie pohonem k lepším výkonům. Když vidí, co ho to stálo, třeba nějakou finanční sankci nebo prémie, následně si uvědomí, že to příště už nechce. Systém této teorie je opřený o principy operantního podmiňování. (Marciano, 2013)

Postupy operantního podmiňování zkoumal a vypracoval B.F. Skinner. Stavebním kamenem pro principy jsou behaviorální strategie. Pojmy operativního podmiňování jsou například „*pozitivní posilování, negativní posilování a trest*“ (Marciano, 2013, p. 31).

Oba druhy posilování se týkají následků, které s největší pravděpodobností nastanou v budoucnu, když se bude jev opakovat. Pozitivní posilování můžeme chápat jako pochvalu a finanční či materiální odměny. Negativní posilování se na pracovišti moc nevyskytuje ale Marciano (2013) ho popsal takto: „*Matka vezme do náruče plačící dítě a to přestane plakat, je negativně posílena, a je tak pravděpodobnější, že v budoucnu vezme plačící dítě znovu do náruče.*“ (Marciano, 2013, p. 32).

Trest je negativním následkem nějakého chování. Na pracovišti se s ním setkáme ve formě penále, vytýkácího dopisu. Těmito tresty se snažíme vyvarovat tomu, že by se chování pracovníka opakovalo.

Teorii dvou faktorů lze znát i jako motivačně-hygienickou teorii. Teorie se skládá ze dvou faktorů, kterými jsou satisfaktory či motivátory a hygienické faktory, které jsou podle Herzberga "vyhýbáním se nespokojenosti". (Armstrong, 2009)

Motivátory pramení z práce, jsou vnitřními faktory. Armstrong (2009) je popisuje jako: "*úspěch či úspěšné splnění cíle, uznání, práce sama, pravomoci a odpovědnost a růst*" (Armstrong, 2009, p. 112).

Druhou skupinou jsou hygienické faktory a ty řadíme mezi vnější, jejich součástí je finanční odměna, postavení a jistota. Hygienické faktory podle Armstronga (2009) nemohou vyvolat spokojenost sami o sobě. Musí se správně aplikovat jinak by mohli způsobovat nespokojenost. Herzberg v teorii popisuje, že odměna ve formě peněz má pouze krátkodobý pocit spokojenosti. Naopak radost a spokojenost s prací má mnohem delší účinek na spokojenost. Armstrong (2009) popisuje, praktické účinky jako: „*Užitečné rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací, které ovlivňuje rozhodování o celkové odměně.*“ (Armstrong, 2009, p. 119). Hygienické faktory navíc slouží jako prevence pocitu

nespokojenosti s vykonávanou prací. Dokážeme nimi ovlivnit míru spokojenosti, ne ale nespokojenosti. Tyto faktory nutně užíváme abychom odstranili nepříjemnost v práci a vyvarovali se neférového jednání se zaměstnanci.

Dnes je Herzbergova teorie napadána a vyvracena, protože nikdy nebyla potvrzena výzkumem, který by měřil vztah mezi spokojeností a výkonem. (Armstrong, 2009)

Teorie instrumentality má kořeny v taylorismu. Armstrong (2009) charakterizuje teorii instrumentality: „*Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.*“ (Armstrong, 2009, p. 119) Taylor totiž dokazuje, že nelze přimět pracovníky, aby pracovali pilněji než běžný kolega, když jim to nezajistí značné zvýšení odměny. Slovo instrumentalita znamená přesvědčení, že pokud se něco stane, tak to povede k dalším událostem. To znamená, že pokud zlepšíme výkon práce, tak to vede ke zvýšení finanční odměny. Teorie jde podle principů, které upevňují lidské přesvědčení o tom, že když podniknou nějaké kroky ke zvýšení jejich spokojenosti, tak některé kroky jsou více úspěšné než jiné. Tato teorie silně stojí na vnějších kontrolách, toto pravidlo ale může mít ovlivnit neformální vztahy pracovníků mezi sebou. (Armstrong, 2009)

4 Generace Y, Z

Kategorie mileniálů tvoří hlavní složku respondentů praktické části. Proto jí zde rozeberu a charakterizuji jejich pracovní návyky a požadavky. Také popíšu jejich hlavní motivátory, které je pohánějí v před.

Nové generace a jejich životní styl se zdaleka vůbec nepodobají předešlým. Dnešní generace mají jiné požadavky na život a životní priority. Tak jako se mění lidé, tak se musí přizpůsobovat i kultury organizací. Každá si to dělá po svém ale i v takovém množství změn, snadno najdeme podobnosti a lehce určíme trendy. (Koubek, 2014) Oproti dnešní motivaci se dříve pracovalo pouze pro peníze, aby bylo co dát na stůl a obstarat chod domácnosti. Pocity a radost z práce šly stranou. (Marciano, 2013)

Dnes se vedle finančního ohodnocení vytváří nový faktor a to, jestli mají zaměstnanci radost ze své práce. Zaměstnavatel dnes musí pochopit, že i když zaměstnance ohodnotí třeba i nadstandardně, tak pokud svou práci nemá rád, tak ji nikdy neodvede podle zaměstnavatelových představ. Peníze totiž dokážou zaměstnance motivovat ale na krátkou dobu. (Marciano, 2013) Frederick Herzberg se ve své teorii odkazuje na tzv. hygienický faktor. *"Faktor, který spíše motivaci snižuje než zvyšuje"* (Marciano, 2013, p. 39).

Mladé generace mají, oproti předešlé, velké množství možností. Sami si vybírají, jestli chtějí svůj život zasvětit práci či rodinnému životu. Mají možnost se volně rozhodnout, jestli se budou snažit prosadit na zahraničním trhu práce nebo na tuzemském. Všechno je na nich samotných, nemusí splňovat žádné standardy ani se podrobovat režimu. (Anon., 2019)

Mileniálové jsou lidé, kteří se narodili po roce 1980. Je to hromadné označení pro tři generační skupiny. První skupina je už z velké části na trhu práce a hledá své uplatnění, tou je generace Y. Druhou skupinou je generace Z, která se zlehka začíná vřhat na trh práce. Poslední skupinou mileniálů je generace Alfa. Alfa označuje zatím děti, které se narodily po roce 2010. Ti zatím pracovní aktivní nejsou a ještě nějakou dobu nebudou. (Anon., 2019)

Generace Y je momentálně nejmladší pracovní kategorie, odhaduje se, že v roce 2025 by měla tato generace tvořit až tři čtvrtiny pracující populace. Tato generace nemá už zkušenosti s komunismem a práce pro ně není klíčovou hodnotou, důležitější je pro ně osobní život. Do práce už nechodí jen kvůli penězům a nutnosti ale práce je pro ně zábava a chtějí se v ní bavit a mít ji rádi, tak jako definoval Herzberg. Vybírají podle kolektivu a určité míře social-work balance. (Koubek, 2014)

Generace Y vyrůstala v sociálně stabilních podmínkách a nevznikala během velkých státních reforem či válek. Jejich projev může působit arogantně, rozmazleně a líně. Při nastoupení do nového zaměstnání si kladou nereálná platová ohodnocení. Vzhledem k tomu, že když vyrůstaly, tak rostly i technologie, které jsou součástí jejich životů, jsou neustále online ve virtuálním světě. Tak jako je současná motivace "tekutá", tak i jejich život je velmi nestálý, nevdá jim změny, a dokonce je i sami vyvolávají. (Kmošek, 2020)

Článek definuje jako hlavní motivátory: flexibilitu, lifestyle benefits, kvalitní kolektiv a možnost cestování. Dále je pro mileniály důležité, aby se společnost, ve které pracují, zajímala o životní prostředí. Velké množství mileniálů se totiž angažuje v oblastech životního prostředí, třídí odpad a snaží se žít zero waste život. Tyto novinky mohou ovlivnit jejich rozhodnutí ohledně přijetí pracovní možnosti. (Anon., 2019)

Mladí si potrpí na rozmanitost práce. Oproti jejich rodičům chtějí různorodé zaměstnání, chtějí získat nové zkušenosti. Ze zkušeností mohou pak čerpat i v budoucnu v jiném zaměstnání. Nezůstávají totiž celý život na jedné pozici, vyvíjí se a zkoušejí nové pozice a jiné zaměstnavatele. K jejich práci je důležitá zpětná vazba, chtějí vědět co dělají dobře a co špatně, aby se mohli zlepšovat a nestát na jednom místě. Soutěžní programy jsou pro ně velkým motivátorem. Stačí jen nabídnout cenu, která je pro ně využitelná i v soukromém životě a pracují na nejvyšší výkon. Jako poslední požadavek je kariérní růst, chtějí se dostat na vyšší a zajímavější pozice, ne být celý život zaměstnán na stejné pozici. (Lokajova, 2016)

Nově nastupující generace Z narozená po roce 1995 se masově vrhá na trh práce. Vzhledem k tomu, že tato generace vyrostla s elektronikou v ruce a internetem na každém rohu, je nutné se ve firmách posunout o level výš v social media životě. (Koubek, 2014) Začínají pracovat na poloviční úvazky při studiu nebo na dohody o provedení práce či činnosti.

Digitální technika je pro generaci Z nutností a jsou schopni se velmi rychle adaptovat, když se sejdou s jinou elektronikou či systémem. Většina komunikace se odehrává v online světě a o dost rychleji než dřív. Jsou zdatní v multitaskingu a mají sklony k přelétavosti a nedočkavosti. „*Pojmy národní a mezinárodní pro ně do jisté míry ztrácejí smysl*“ (Koubek, 2014, p. 38) tvrdí Koubek (2014). Tato generace je ostatně ještě ne tolik vyvinutá, aby se dala více charakterizovat. (Kmošek, 2020) Je také možné, že tato generace bude poznamenána aktuálním COVID děním. Budou si více vážit práce, více spořit, protože budou vědět, že může znovu přijít takto neočekávaná situace.

Velkými motivátory pro generaci Z jsou například: kariérní růst, učení se novým věcem a dobrá atmosféra v pracovním kolektivu. Nejsou moc loajální a potřebují volnost. Chtějí si být rovni s kolegy. Rádi pracují na nových věcech a získávají tím nové zkušenosti. Tato generace je středobodem inovací a novinek. Jedním z jejich hlavních požadavků je přátelský kolektiv, ten hodně rozhoduje o spokojenosti v práci a nebo možném nástupu do nové firmy. (Anon., 2020)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Představení firmy

Infinít je společnost, která má síť wellness center po Praze, Brně a nově i v Senohrabech. První pobočka vznikla v roce 2003 v pražských Holešovicích. Následně se Infinít začal rozrůstat a stával se populárním. V dalších letech přibýly pobočky v pražských Vysočanech a na zámku v Krči. Později vznikla pobočka v Brně a v roce 2012 se otevřel resort Maximus s největším venkovním wellnessem. Nově se chystá otevření pobočky v Senohrabech, ke kterému mělo původně dojít v lednu 2021 ale kvůli pandemickým opatřením se otevření zpozdilo.

Infinít si zakládá na profesionalitě a kvalitě služeb. Maximus, Zámek, Senohraby i Vysočany jsou součástí luxusních hotelů, aby klienti měli pohodlí na dosah ruky. Hotely i Infinít wellness centra na sobě nejsou nijak závislé pouze využívají výhod, které přináší do vztahu druhá strana. Infinít funguje na bázi pronájmu prostor od hotelových komplexů. Hotel zainvestuje do vybavy prostorů budoucího wellnessu a Infinít vymyslí interiér, vybaví centrum zaměstnanci a vede pobočku podle sebe. Všechny pobočky za jeden den navštíví průměrně tři tisíce klientů. Tyto klienty obsluhuje 400 zaměstnanců Infinítu.

První pobočkou byla holešovická. Nachází se asi 3 minuty od metra Výstaviště Holešovice. Pobočka může na někoho působit trošku malá ale opak je pravdou. Díky prostorným sklepním prostorům budovy je 99% pobočky pod zemí a tím získává své kouzlo. V pobočce se nachází veřejné sauny, dvě místnosti na masáž, privátní vana a solária.

Vysočanská pobočka je spojena s hotelem Step. Komplex je díky své pozici vidět snad z každé části Vysočan. V komplexu mimo jiné sídlí i administrativní složka Infinítu. Vysočany jsou vodním i saunovým světem. Je zde velký plavecký bazén, veřejná vířivka a několik veřejných saun. Kromě vodních radovánek a saunových ceremoniálů nabízí komplex i sportovní haly na tenis, badminton, squash a několik stolů na stolní tenis. Ve Stepu se také provozuje plavecká školička pro děti. Další součástí je restaurace Sezio, zde je vidět jak mají klienti vše při ruce. Užijí si den plný sportu, relaxu a i dobrého jídla.

Poslední pražskou pobočkou je Zámek. Také moje domovská pobočka. Zámeček se nachází v Krči v prostorách zámku Chateau sv. Havel. Součástí komplexu je i restaurace a golfové odpaliště do vody. Zámeček je jedinou zcela privátní pobočkou. Klienti zde mají na výběr ze dvou saun a dvou vířivek. Součástí jsou i dvě masérny a prostorná recepce. Zámek má svou určitou klientelu. Klienti, kteří se například stydí nebo chtějí mít saunu jen pro sebe, si rádi za tuto možnost připlatí. Proto je tato pobočka cenově v jiné kategorii než ostatní. Pan Novotný, zakladatel Infinítu, říká, že Zámeček je taková jeho radost.

Nová pobočka v Senohrabech se ještě svého otevření nedočkala ale snad brzy do nových prostor vyrazí první klienti. Senohraby se nachází zhruba 20 minut od kraje Prahy. Cesta není dlouhá, takže z Prahy si užít venkovní wellness nebude problém. Čerstvě dokončená pobočka skrývá unikátní sauny v nádherné české přírodní krajině. Vybudovaly se zde designově úžasné saunové prostory.

Jedna ze saun je navrhnutá jako tečící med a další jako tunel ve které pulzuje teplo v proudech, tuto saunu bude ovlivňovat i venkovní teplota. Venkovní wellness je součástí hotelu Sen.

Obrovské venkovní wellness se v Brně nachází v krásné přírodě nedaleko brněnské přehrady. Maximus je přidružený hotel k venkovnímu wellness Infnit. Je to největší pobočka a doposud jediná venkovní v provozu. Venkovní wellness je rozlehlé a sauny jsou postaveny jako vchody do sudů, někomu by prostředí mohlo připomínat vesničku z Pána prstenů. Nachází se zde i přírodní ledové jezírko. Voda sem teče přímo z pramene a v zimě zamrzá. Jako osvěžení po sauně je to ideální, místo ledové sprchy. V Maximusu je také možnost privátních koupelí, se zárukou soukromí. Nabízí se různé typy: Bali vanu, Kleopatřinu koupel, sezónní koupele, bylinné koupele.

6 Cíle a metodika

6.1 Cíl práce

Cílem mé práce je pomocí dotazníkového šetření analyzovat spokojenost zaměstnanců společnosti Infinet se systémem zaměstnaneckých benefitů, dále zjistit spokojenost zaměstnanců se současnými benefity a zmapovat jejich názor na změny v benefičním systému. Případně navrhnout doporučení, jak by mohla společnost Infinet efektivněji nakládat s benefity v budoucnu.

Prostředkem k zjištění cíle poslouží následující výzkumné otázky.

1. Existují rozdíly ve spokojenosti s benefity na různých
 - a. pracovních pozicích,
 - b. pobočkách,
 - c. věkových skupinách,
 - d. druhu pracovního poměru?
2. Jak zaměstnanci vnímají současné změny v benefičním systému?

6.2 Metodický postup

Pro praktickou část jsme se rozhodli pro kvantitativní výzkumnou metodu a pro sběr informací jsme zvolili vlastní dotazníkové šetření.

Pro kvantitativní šetření je charakteristické dotazování prostřednictvím dotazníků nebo získání informací z interních systémů firmy. Výhody mohou být rychlost sběru dat či snadnější vyhodnocení odpovědí. Nevýhodou je například zkreslení dat. Ta totiž ukazují pouze tu problematiku, o kterou se zajímáme. Takže výsledky jsou obecnějšího charakteru, než kdybychom použili výzkum kvalitativní. (Anon., 2020)

Dotazník je tvořen 13 otázkami formulovanými tak, aby odpovědi co nejpřesněji korespondovaly s cílem výzkumných otázek. Hlavní důraz byl kladen na to, aby otázky byly respondentům srozumitelné a zároveň měly výpovědní hodnotu v souladu s cílem dotazníku. Otázky jsou převážně formulované tak, aby odpověď nebyla ani obtížná a ani osobní. V dotazníku převládají otázky uzavřené, polouzavřené, pouze jedna je otevřená. Tím, že jsou otázky stručné a srozumitelné, vyplnění dotazníku zabere respondentům cca 5-10 minut jejich času.

Šetření bylo provedeno v březnu 2021 a to prostřednictvím webové stránky survio.com. Zúčastnilo se ho 63 zaměstnanců společnosti Infinet z cca 200 dotazníkem oslovených. Respondenti odpovídali dobrovolně a anonymně. Vzhledem k pandemické situaci nebylo možné provést dotazníkové šetření osobně. Zaměstnanci obdrželi e-mail, kde byli osloveni prosbou o spolupráci. Z tohoto důvodu předpokládám, že účast nebyla tak velká. I přes nižší počet účastníků dotazníkového šetření můžeme předpokládat, že výsledky nám poskytnou požadované informace.

V úvodu dotazníku jsem krátce představila sebe a nastínila respondentům, jaký je účel šetření a jak bude s jejich odpověďmi nakládáno. V první části dotazníku slouží otázky k identifikaci respondenta, zjišťuje se jeho věk, pracovní pozice, domovská pobočka a druh pracovního poměru. Následující otázky se zaměřují na druhy benefitů a spokojenost respondentů s nimi. V závěrečné části dotazníku se poptáváme na změny v systému a názor zaměstnanců na nové nastavení firmy v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

Po ukončení dotazníkového šetření byly výsledky z webové stránky survio.com staženy, sumarizovány a zpracovány v programu Microsoft Excel a Word. Vybrané relevantní výsledky jsem zpracovávala v tabulkách či grafech a následně okomentovala.

Na základě výsledků z šetření jsem mohla odpovědět na výzkumné otázky a odhalit spokojenost zaměstnanců společnosti a následně navrhnout opatření, jak v budoucnu pozměnit benefitní systém ve společnosti Infinit s.r.o..

6.3 Charakteristika vzorku

Výzkumný vzorek tvoří 63 zaměstnanců společnosti Infinit. Většina působí na různých pozicích provozní části – jako např. recepční, maséři a provozní manažerky. Vzorek se skládá především z mileniálů a generace Z. Výběr respondentů byl zcela náhodný, bez možného diskriminačního měřítka věku či pracovní pozice. Naopak budou rozdíly mezi jednotlivými skupinami důležité až při vyhodnocování. Náhodný výběr proběhl tak, že všem zaměstnancům byla dána možnost odpovědět bez rozdílu, anonymně. Dotazník obdrželo cca 200 zaměstnanců a jeho vyplnění bylo časově omezeno lhůtou deseti dní. Vzhledem k IT zdatnosti generace dotazovaných jsme nevnímali podobu v internetovém dotazníku jako nevhodnou.

Z vlastní zkušenosti si troufám tvrdit, že zaměstnanci jsou vůči Infinit velmi loajální. To je způsobeno i vlivem postoje společnosti k zaměstnancům za momentální COVID situace, kdy Infinit i přes zavřené pobočky nikoho nepropustil, čímž se posílil vděk zaměstnanců. I před omezeními jsem se nesečkala s více než pár nespokojenými zaměstnanci. Vedení Infinitu si zakládá jak na vztahu personálu s klientem, tak i na vztahu vedení s podřízenými.

S charakteristikou vybraného vzorku pomohly identifikační otázky umístěné do úvodní části dotazníku.

6.3.1 Identifikační otázky

V první otázce jsem se zajímala o věk respondentů. Věková struktura vzorku je většinou tvořena mileniály a generací Z. Tudiž nadpoloviční většina 54 % je ve věku 21-25 let. Práce ve wellness centru je fyzicky náročná a teploty interiérů mohou být nadprůměrné, hlavně v letních měsících, takže mladí lidé v kondici tyto podmínky zvládají určitě lépe než zástupci starší generace.

Kolik Vám je let?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
18-20	10	15,9
21-25	34	54
26-35	15	23,8
36 a více	4	6,3

Tabulka 1 – Kolik je Vám let?

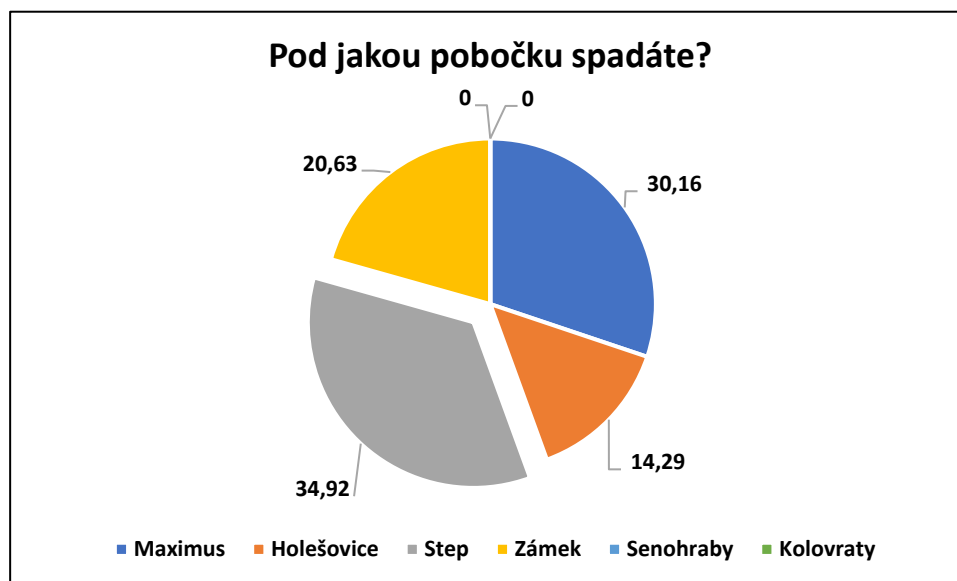
Dále jsem se v identifikaci zajímala o pracovní pozice respondentů. Hlavní složku personálu tvoří recepční, které řídí chod celého centra. Od uvítání klientů až po drobný úklid a kontrolu zařízení. Proto jsou nejvíce obsazenou složkou vzorku, dosahují 57,1 % ze všech respondentů. Odpověď „Jiná“ vyplnili dva respondenti, uvedli pozici jednatel a vedoucí směny.

Na jaké pracovní pozici pracujete?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Recepční	36	57,1
Plavčík	1	1,6
Saunamistr	1	1,6
Masér/ka	16	25,4
Provozní manažer/ka	6	9,5
Technik	1	1,6
Administrativní pracovník	0	0
Jiná...	2	3,2

Tabulka 2 – Na jaké pracovní pozici pracujete?

Třetí otázkou byli respondenti rozděleni podle pobočky, na níž primárně pracují. V létě se totiž mohlo stát, že recepční ze své hlavní pobočky vypomáhaly v pobočce v Kolovratech. Z druhé největší pobočky, tedy ze Stepu, odpovídalo nejvíce respondentů. V grafu je vidět, že tvořili 34,9 % vzorku.

To, že nejsou žádné odpovědi ze Senohrab a Kolovrat je možné si vysvětlit tím, že Senohraby ještě teprve zaměstnance přijímají, a navíc již přijatí nemají s benefitním systémem ještě žádné zkušenosti, nemají tedy jak odpovídat. V Kolovratech jsou zaměstnanci pouze sezónně. Z holešovické pobočky vyplnilo dotazník pouze 14,3 %, nízké procento se dalo očekávat, neboť pobočka je velmi malá.



Graf 1 – Pod jakou pobočkou spadáte?

Poslední identifikační otázka je zaměřena na pracovní poměr zaměstnance. Vzhledem k průměrné věkové hranici vzorku se dalo očekávat vyšší zastoupení pracovních poměrů tzv. na dohodu. Ve věkovém rozpětí 21-25 můžeme najít ještě studenty, a když pracují, tak většinou brigádně. Podrobné výsledky ukázaly, že na živnostenský list pracují pouze maséři, a to 14,3 % dotázaných.

Na jaký druh pracovního poměru jste zaměstnán/-na?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
HPP	22	34,9
DPČ/DPP	32	50,8
OSVČ	9	14,3

Tabulka 3 – Na jaký druh pracovního poměru jste zaměstnán/-na?

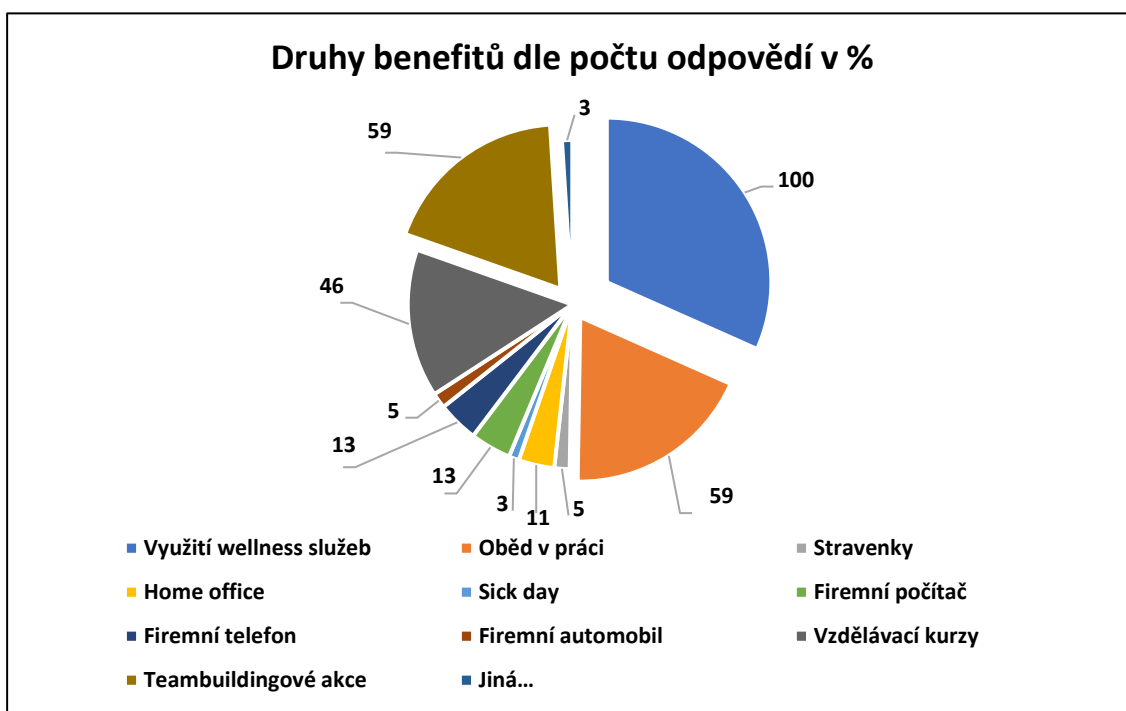
7 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník ze zaslání odkazu v e-mailu otevřelo 92 dotazovaných. S 68,5 % úspěšností ho vyplnilo 63 respondentů. Dotazník je vyhodnocen ve dvou částech (spokojenost a druhy benefitů, změny v systému benefitů) a na závěr odpovím na výzkumné otázky.

7.1 Spokojenost a druhy benefitů

V páté otázce jsem hledala benefity, které jsou pro zaměstnance přístupné. Na výběr měli z deseti nejběžnějších benefitů. V otázce mohli zatrhnout více než jednu správnou odpověď. Nejběžnější odpovědí je využívání wellness služeb, vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec dostává měsíčně, ať už za odpracované hodiny nebo paušálně, volné kredity k čerpání na jakékoli pobočce, byla odpověď očekávaná. Všechny 63 respondentů tuto možnost zvolili.

Hned druhým benefitem se staly obědy v práci a teambuildingové akce, obě tyto varianty označilo z 63 respondentů 59 %. U odpovědi firemního počítače a telefonu se hodnoty také shodují. Z detailnějšího průzkumu odpovědí, vím, že tato odpověď byla od všech provozních manažerek.



Graf 2 - Jaké druhy benefitů máte možnost využívat?

Navazující otázka se vztahuje na celkovou spokojenost s nabídkou benefitů. Výsledky ukazují, že necelých 83 % je s benefity Infinitu spokojených.

Jste spokojeni s benefity ve firmě?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	52	82,5
Ne	11	17,5

Tabulka 4 – Jak jste spokojeni s benefity ve firmě?

V případě, že respondenti odpověděli v otázce 6 „ne“, měli možnost napsat svůj názor. Mohli otevřeně napsat, jaké benefity by navíc ještě chtěli, které by jejich spokojenost posílily. Po vyhodnocení odpovědí se ukázalo, že odpovídali i ti, kteří označili v předchozí otázce „ano“. Jedna z odpovědí zněla takto: Jsem spokojena, ale uvítala bych Multisportku (ta by snad měla být už). Ráda bych za roční spolupráci poukaz do hotelu Maximus, jako dřív a více benefitů k čerpání, aby člověk měl možnost alespoň jednou měsíčně na masáž.

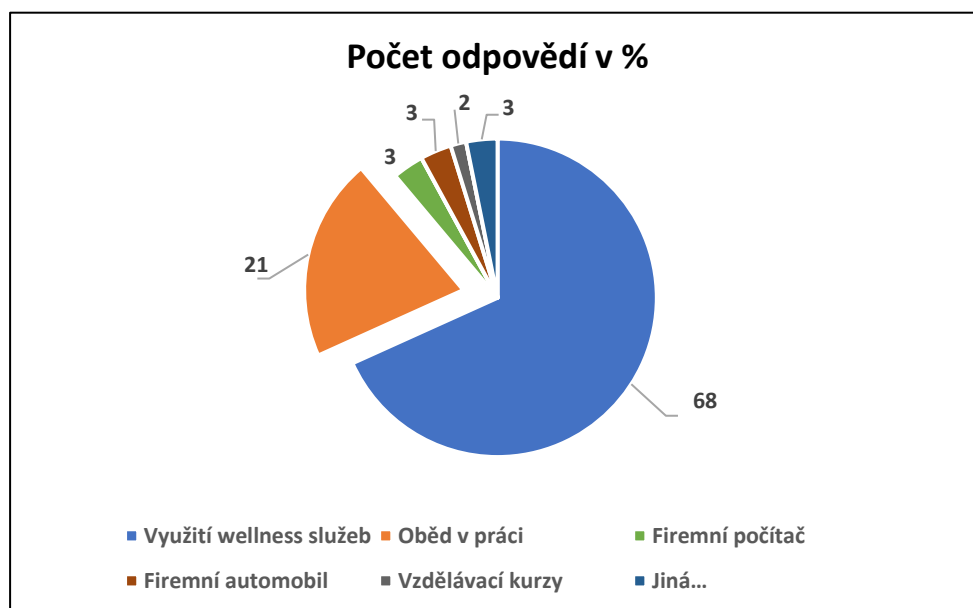
Nejčastější odpovědí je poptávka po Multisport kartě. Tato karta už by v novém systému měla být dostupná, takže jejich požadavek bude splněn. Druhá nejčastější odpověď se vztahuje k velikosti rozdělení kreditů na služby zdarma. 26,3 % nespokojených respondentů si stěžuje, že kreditů je málo a nestačí jim ani na jednu masáž v měsíci. Několik odpovídajících uvedlo více benefitů, co by je uspokojilo.

Pokud ne, jaký benefit byste chtěli navíc?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Multisport karta	8	42,1
Stravenky	5	26,3
Sick day	2	10,5
poukaz do hotelu Maximus	2	10,5
málo kreditů za měsíc	5	26,3
možnost sdílet benefity s rodinou	1	5,3
Vánoční prémie	1	5,3
příspěvek na penzijní pojištění	1	5,3

Tabulka 5 - Pokud ne, jaký benefit byste chtěli navíc?

Předposlední otázkou o spokojenosti s benefity je otázka o nejvíce využívaném benefitu. Velké množství respondentů, 68 %, se shoduje na využívání wellness služeb. Tím, že každý zaměstnanec obdrží měsíčně kredity „zdarma“, tak se s touto odpovědí dalo počítat. Druhým nejvíce využívaným benefitem je oběd v práci.

Vzhledem k tomu, že pobočky jsou spojené s hotely či restauracemi, je oběd v práci samozřejmostí. V grafu nejsou benefity, které nikdo neoznačil, jako například: stravenky, home office, sick day, firemní telefon a teambuildingové akce.



Graf 3 - Který benefit nejvíce využíváte?

Poslední otázkou druhé části dotazníku cílím na spravedlnost. Jestli si zaměstnanci myslí, že jsou benefity rozdělovány spravedlivě. Víím, že brigádníci dostávají kredity „zdarma“ za odpracované hodiny. Takže tam se asi o spravedlnosti nedá pochybovat. U lidí na hlavní pracovní poměr jsou benefity rozdělovány paušálně. Záleží samozřejmě pokud jste „jen“ recepční, dostanete méně, než třeba recepční „senior“. To že benefity jsou rozdělovány nespravedlivě uvedlo necelých 5 %. Zajímavé je zde i to, že poměrně dost, 36,5 %, respondentů vůbec neví nebo možná nepřemýšlelo nad spravedlností.

Myslíte si, že jsou benefity rozdělovány spravedlivě?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	37	58,7
Nevím	23	36,5
Ne	3	4,8

Tabulka 6 – Myslíte si, že jsou benefity rozdělovány spravedlivě?

7.2 Změny v systému benefitů

Změny začaly platit na začátku roku 2020, vzhledem k situaci se ale zaměstnanci se změnami setkali pouze teoreticky a asi jen dva měsíce, byly změny aplikovány v provozu. Protože když jsou pobočky zavřené, tak se benefity za odvedenou práci nerozdávají.

Většina zaměstnanců vnímá změny neutrálně, nevadí jim a ani je nějak nenadchly. Nahodilá situace je zde vidět u odpovědí „pozitivně“ a „negativně“. Odpovědi se nasbíraly ve stejném počtu necelých 21 %.

Jak vnímáte změny v benefičním systému?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Pozitivně	13	20,6
Neutrálně	37	58,7
Negativně	13	20,6

Tabulka 7 - Jak vnímáte změny v benefičním systému?

Na tuto otázku navazují otázky 11 a 12. Doptávala jsem se totiž na podrobnosti, proč respondenti odpověděli pozitivně a negativně. Někteří zřejmě nepochopili a když odpovědí mělo být 13, jak je vidět v tabulce výš, tak jich bylo dvakrát tolik. V podrobném přehledu odpovědí jsem tedy vybrala pouze odpovědi, kde měli respondenti odpovídat. Ti, kteří odpověděli „neutrálně“, většinou odpověděli na obě následné otázky, i když otázky nebyli určeny jim. Tyto jsem vyřadila a nebyly zahrnuty. Mezi nejčastějšími pozitivními ohlasy bylo „výběr z více možností“ a to více než půlka, 53,8 %. Odpověď „Jiná“ označil pouze jeden respondent a dopsal do volného pole logičnost. Byl to někdo, kdo se mohl podílet na sestavování benefitů, takže je jeho odpověď adekvátní.

Pokud pozitivně, jaká změna Vás nejvíc nadchla?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Více benefitů	3	23,1
Výběr z více možností	7	53,8
Snazší dosažitelnost	1	7,7
Nové benefity	1	7,7
Jiná	1	7,7

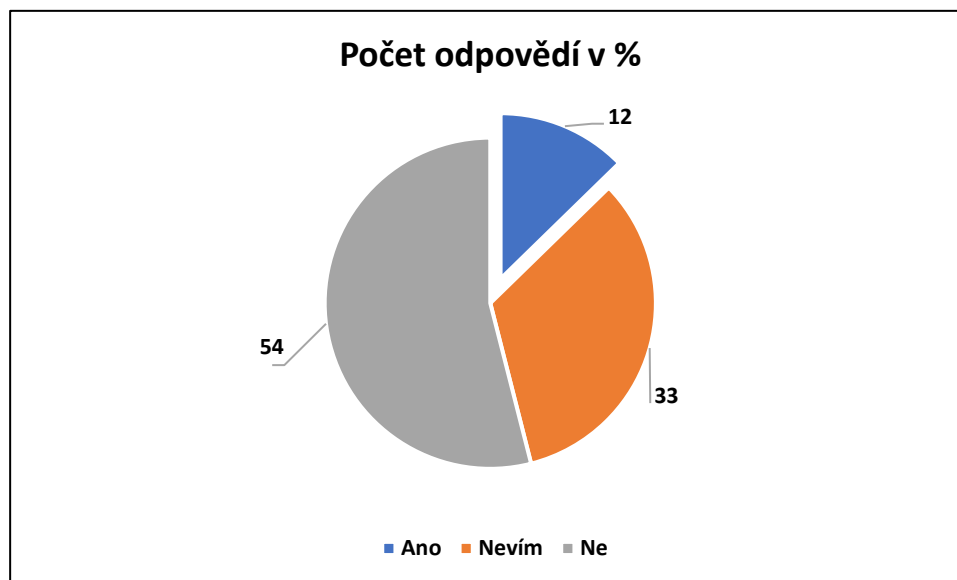
Tabulka 8 - Pokud pozitivně, jaká změna Vás nejvíc nadchla?

„Horší dosažitelnost“ byla označována nejvíce u negativních hodnocení, protože se v novém systému posunuly termíny, kdy je možné obdržet poukazy do jiných poboček. Hůře dosažitelná je pro brigádníky i možnost Multisport karty. U odpovědi „Jiná“ jsem zaznamenala odpověď malá sleva, tato odpověď se dá vysvětlit, že zaměstnanci mají slevy na balíčky a koupi poukazů a slevy se snižovaly.

Pokud negativně, co Vám vadí nejvíc, o co jste přišli?		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Méně benefitů	2	15,4
Menší výběr	1	7,7
Horší dosažitelnost	7	53,8
Nepřišlo nic nového	2	15,4
Jiná	1	7,7

Tabulka 9 - Pokud negativně, co Vám vadí nejvíc, o co jste přišli?

V poslední otázce se zajímám o možnost se podílet na změnách v benefitním systému. Co si pamatuji, tak konkrétně já jsem byla pouze seznámena se změnami a mohla jsem si říct svůj vlastní názor na ně. Bohužel můj názor vyslyšen ale nebyl. Myslím, že ale firma o 400 zaměstnancích nemůže vyhovět každému a prostě změny vymýšlí management firmy. Podílet se mohly provozní a ty hájily zájmy recepčních a masérů svých poboček.



Graf 4 - Mohli jste se podílet na změnách v systému?

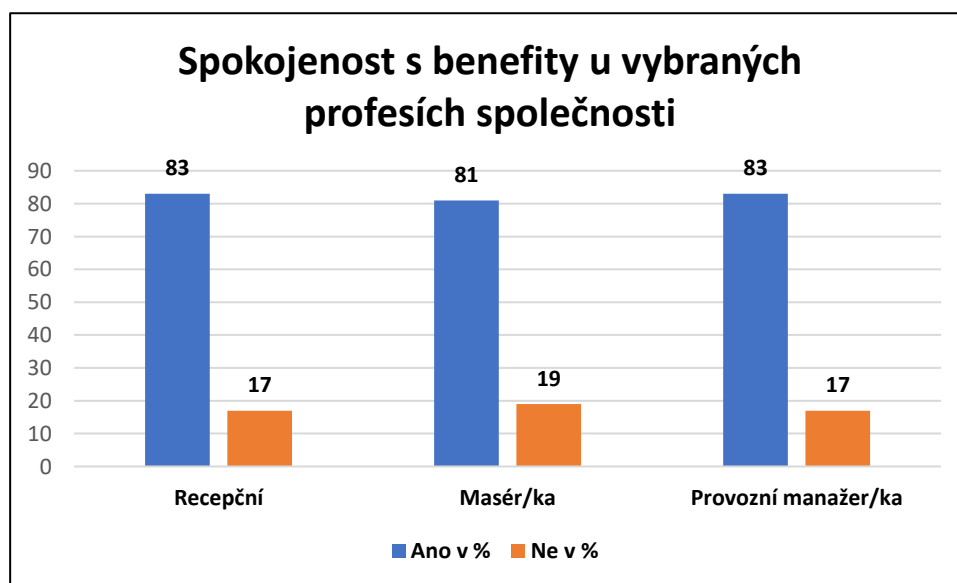
8 Shrnutí

První výzkumná otázka pomohla rozeznat nejvíce nespokojené skupiny pracovníků, ať už podle věku, pozice, pobočky či druhu pracovního poměru. Druhá se zaměřila na změny systému a jak ho zaměstnanci vnímají.

Zvolené výzkumné otázky jsou následující:

1. Existují rozdíly ve spokojenosti s benefity na různých
 - a. pracovních pozicích,
 - b. pobočkách,
 - c. věkových skupinách,
 - d. druhu pracovního poměru?
2. Jak zaměstnanci vnímají současné změny v benefičním systému?

Rozdíly ve spokojenosti napříč pracovními pozicemi nejsou příliš výrazné. Pro porovnání byly zvoleny profese s dostatkem respondentů – masér, recepční a provozní manažer. Graf 5 ukazuje, že nespokojeno je 17 % recepčních, provozních manažerů/-ek a u masérů/-ek nespokojenost dosahuje 19 %. Přestože se procenta nespokojenosti v jednotlivých profesích nijak zásadně neliší, požadavky na obohacení nabídky benefitů se odlišují výrazně. Zatímco u recepčních převládá požadavek na navýšení kreditů za odpracované hodiny nebo možnost jejich čerpání i pro kamarády či pro rodinné příslušníky. Masérům by vyhovoval pobytový poukaz, např. za roční spolupráci, do hotelu Maximus, případně možnost Multisport karty. Porovnat lze tyto dvě skupiny i z hlediska věku. Maséři jsou průměrně o jednu generaci starší, a proto je pro ně více motivační ocenění za délku své práce a za věnované úsilí společnosti. Navíc při změně benefitů maséři přišli o možnost jedné masáže měsíčně zdarma, a to bez čerpání jejich kreditů. Tím, že nově zavedený systém ještě nebylo možné řádně vyzkoušet, můžeme předpokládat, že maséři na tuto novinku zapomněli, a proto nepožadují kredity navíc. Zatímco recepční zdarma masáže nikdy využít nemohly, a možná proto vnímají jako zásadní nedostatek kreditů.

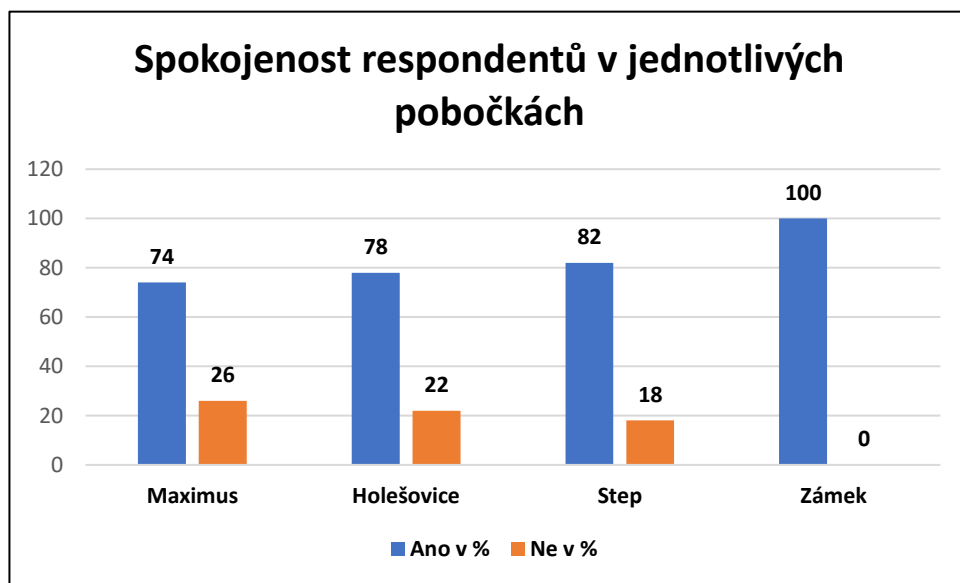


Graf 5 - Spokojenost s benefity vybraných profesí společnosti

Spokojenost dle výsledků poboček odhalila, že nejvíce spokojenou pobočkou je Zámeček. Zde odpovědělo všech 13 respondentů, že jsou spokojeni. Odpovědi byly však zkresleny tím, že respondenti i při spokojenosti navíc uvedli i negativa. Díky těmto respondentům je možné si uvědomit, že by byli rádi odměněni za kvalitní práci, kterou vykonávají, nebo jim připadá, že mají například malé slevy na využití služeb. Přestože to tito respondenti nevnímají jako důvod k opravdové nespokojenosti, ale uvítali by možnost zlepšení.

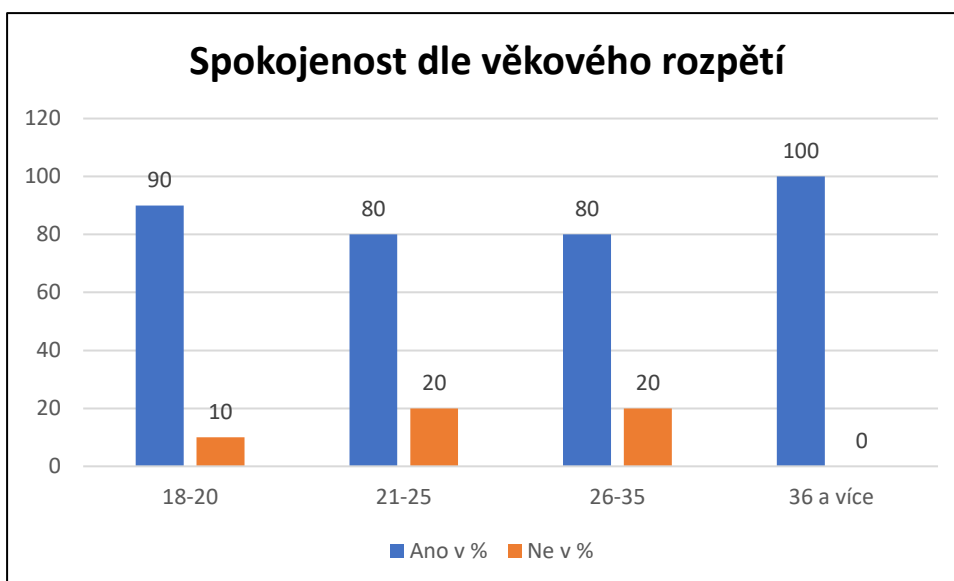
Druhou pobočkou s 82 % spokojeností je pobočka na Vysočanech. Step má velkou výhodu, že jejich služby jsou podstatně levnější, zaměstnanci si tedy vůbec nestěžují na množství kreditů k čerpání. Za návštěvu neutratí totiž tolik, jako když využijí určitou službu na Zámečku. Požadavkem na zlepšení se ukázaly být stravenky. Zaměstnanci by si přáli buď stravenky, nebo flexi pas, aby mohli využívat i jiné aktivity než jen služby wellness v domovské firmě.

Nejméně spokojenou pobočkou je brněnská. Zde je spokojených jen 74 %. Nejvíce by respondenti ocenili Multisport kartu. Jakmile se nový systém benefitů prověří a ustálí, Infiniit bude tuto kartu nabízet, a spokojenost respondentů brněnské pobočky jistě vzroste. Po zajištění nových změn by se tedy měla spokojenost změnit, protože Infiniit tuto kartu bude nabízet.



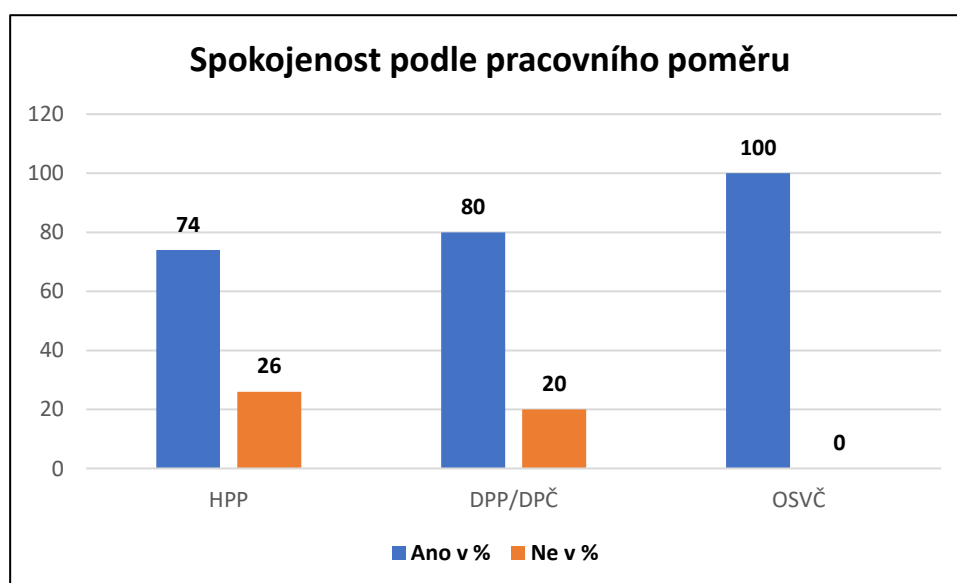
Graf 6 - Spokojenost respondentů v pobočkách

Další bod výzkumné otázky rozděluje respondenty podle věkových skupin. Nejvyšší procento nespokojenosti uvedlo věkové rozpětí 21-25 a 26-35 let. Tyto skupiny vykazují 20% nespokojenost a shodně žádají o Multisport kartu. Mladší věková skupina však navíc požaduje Flexi pas, nebo jiné druhy zážitkových stravenek, požadují i jiné aktivity než jen ty, co nabízí Infiniit. Respondenti ze skupiny 26-35 myslí na budoucnost a žádají např. o příspěvek k penzijnímu pojištění či odměnu za kvalitní práci. Zde jsou patrné rozdíly v motivaci těchto dvou skupin, zatímco generace Z (21-25) si chce užívat více aktivit a chtějí se kromě práce i bavit, naopak generace Y chtějí, aby jim práce přispívala „do života“, proto uvažují na pojištění a požadují být správně oceněni za svou práci. Ze skupiny 36 a více let uvádí spokojenost 100 % respondentů.



Graf 7 - Spokojenost respondentů v jednotlivých věkových skupinách

Poslední část první výzkumné otázky mapovala druh zaměstnaneckého poměru. Nejvyšší spokojenost – 100 % - vyplynula z odpovědí pracovníků OSVČ. Jejich práce je hodnocena podle opracovaných hodin a na zaměstnavateli neleží břemeno odvodů státu. V této skupině je nejčteněji zastoupeno povolání masér/-ka. Naopak nejméně spokojeni jsou pracovníci na hlavní pracovní poměr. Nejvíce žádají o stravenky. Nejspíše by je využili více než možnost stravování v práci, které je hrazeno jen částečně. Stravenka může klamně vypadat, že zaměstnanec dostává něco „zadarmo“, ne vždy si však uvědomuje, že část hodnoty stravenky jde ze mzdy, nebo platu zaměstnance. Respondenti zaměstnaní na dohody jsou spokojeni z 80 %. Uvádí, že by rádi obdrželi jako benefit stravenky či Flexi pas. Pracovníci na dohody neuvádí Multisport kartu. Lze předpokládat, že po změně benefitního systému tito zaměstnanci vědí, že po dvouleté spolupráci se společností na ni nově získávají nárok.



Graf 8 - Spokojenost podle druhu zaměstnaneckého poměru

Druhá výzkumná otázka se zaměřovala na vliv změny benefitního systému na zaměstnance, jak je vnímají a jak jsou s nimi spokojeni. Změny nastaly na začátku roku 2020. Systém se teprve zavádí a i kvůli COVID situaci se s ním zaměstnanci neměli zatím šanci tolik sžít. Ovšem k otázkám o možnosti podílení se na změnách a jak na ně působí, se vyjádřit již mohou. Do odpovědí k této výzkumné otázce jsou zahrnuty všechny odpovědi. Tedy i ty, kde zaměstnanci odpověděli „neutrálně“, a přesto odpovídali na otázky 11 a 12. V podrobném přehledu otázek je možné vidět, že i když se ke změnám staví neutrálně, nějaké připomínky navrhují. Je tedy možné brát všechny odpovědi respondentů jako relevantní. Zaměstnanci změny vnímají většinou neutrálně, jen menšina měla výhrady či by byly spokojeni se změnami. Pozitivní ohlas na zavedené změny uvedlo 27 dotázaných. Respondenti nejčastěji poukazují na „výběr z více možností“, pracovníci si totiž mohou vybrat, zda chtějí Multisport kartu, nebo jiný druh benefitu, který firma nabízí. U otevřené možnosti „Jiná“ se objevila odpověď „Logičnost“ a několik respondentů uvedlo, že zatím neměli možnost vyzkoušet, či že jsou nově zaměstnaní.

Četnost uvedených pozitiv současné změny v benefitním systému		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Více benefitů	5	18,5
Výběr z více možností	8	29,6
Snazší dosažitelnost	1	3,7
Nové benefity	8	29,6
Jiná	5	18,5
Celkem	27	100

Tabulka 10 - Jak zaměstnanci vnímají současné změny v benefitním systému? (pozitiva)

Oproti tomu na negativní možnosti odpovědělo 29 respondentů. Respondenti si nejvíce stěžují na horší dosažitelnost benefitů a že nevnímají žádnou změnu. Z odpovědí vyplynulo, že necelým 21 % zůstaly benefity v podstatě stejné. To je však pouze zdání. Změnily se nároky na zaměstnanecké poukazy, je nastaven jiný systém pro rozdávání i kreditů „zdarma“ k čerpání a nově je možnost Multisport karty. Bohužel pro pětinu zaměstnanců tyto novinky nemají žádnou váhu. U odpovědi „Jiná“ si nejvíce respondenti stěžují na malou slevu u služeb a zrušení starých benefitů. Starými benefity jsou nejspíše myšleny poukazy po roční spolupráci. Poukazy byly totiž odměnou po roce práce, kdy může zaměstnanec využít služeb venkovního wellness v Brně.

Četnost uvedených negativ současné změny v benefitním systému		
Možnosti	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Méně benefitů	5	17,2
Menší výběr	3	10,3
Horší dosažitelnost	9	31,0
Nepřišlo nic nového	6	20,7
Jiná	6	20,7
Celkem	29	100

Tabulka 11 - Jak zaměstnanci vnímají současné změny v benefitním systému? (negativa)

Shrneme-li výsledky druhé výzkumné otázky, můžeme konstatovat, že společnost Infinit sice nabídla zaměstnancům širší možnosti v čerpání benefitů a přidala i benefity nové, ale na druhou stranu se staly benefity pro mnohé zaměstnance hůře dosažitelné. Zaměstnanci, kteří byli zvyklí na určitý benefitní standard, o něj přišli. Komplexním pohledem však musíme konstatovat, že Infinit nijak radikálně do systému benefitů nezasáhl a zaměstnanci mají stále možnost a motivaci na velké množství benefitů ve firmě dosáhnout.

Závěr

V úvodu práce jsem vymezila pojmy jako motivace a stimulace. Dále jsem seznámila čtenáře s časovými benefity, které společnosti Infinity nabízí. Zaměřila jsem se o vývoj nejen motivace, ale i samotných motivačních programů. Teorie obsahuje také podrobnější charakteristiku generací pracovníků, kteří tvořili hlavní složku mého vzorku respondentů. Součástí teoretické práce je i popis typů lidí podle Plamínka.

Cílem bakalářské práce na téma Zaměstnanecké benefity ve společnosti Infinity bylo zanalyzovat benefitní systém a spokojenost zaměstnanců se zavedenými novinkami. Výzkum byl proveden pomocí anonymního dotazníkového šetření. Dotazník obdrželo asi 200 zaměstnanců společnosti, odpověď odeslalo 63 z nich. Překvapivě nízké číslo vysvětlujeme vlivem neosobního provedení vzhledem k pandemické situaci.

Z výsledků dotazníku jsem zjistila, že nejvyužívanějším benefitem je možnost využívání wellness služeb za benefity, které obdrží každý měsíc od zaměstnavatele. Z dotazníku dále vyplývá, že zaměstnanci změny v benefitním systému hodnotí především neutrálně. Tuto jejich odpověď přikládám tomu, že nový systém se ještě nestihl rozběhnout během covidové doby. Zaměstnanci tedy zatím neměli šanci najít v něm výrazná pozitiva či negativa.

Formulace výzkumných otázek mi pomohla sestavit dotazník, tak, aby jeho odpovědi byly co nejvíce vypovídající o problematice a abych díky nim dosáhla cíle práce.

Doporučení:

1. Navrhuji, aby v budoucnu společnost Infinity před zavedením nového systému provedla interní průzkum, po čem jejich zaměstnanci touží nejvíce a co by nejvíce ocenili. Určitě není možné vyhovět všem a všem nápadům, ale myslím, že pokud by vedení společnosti vzalo v úvahu názor svých zaměstnanců, zaměstnanci by změnám byli přístupnější. Ocenili by možnost projevit svůj názor a něco ovlivnit, nebo se o to alespoň pokusit.
2. Společnost by mohla dát větší výběr zaměstnancům mezi benefity. Doporučuji například použít systém cafeteria benefitů. Zaměstnanci by si tak mohli vybrat mezi benefity a vybrat si ty, které preferují. Například by se mohli vzdát poukázek do jiných poboček a mohli by si místo toho vybrat pouze benefitní kredity, které mohou využít kdekoli a nejsou časově omezené.

Celkově vyplynulo, že společnost Infinity má většinou spokojené a loajální zaměstnance, což mohou doložit vlastní zkušenosti, nemají potřebu odcházet. Výsledky výzkumu mohou být ovlivněny menším počtem respondentů, i přesto však můžeme zjištěné skutečnosti považovat za relevantní.

Seznam odborné literatury

- Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

HENDL, Jan. Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. Páté, rozšířené vydání. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0981-2.

KOUBEK, Ladislav. Praktická psychologie pro manažery a personalisty. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

MARCIANO, Paul L. Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu. Brno: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904133-9-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

SCOTT, Kim Malone. Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost. Přeložil Simona JAVŮRKOVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2018. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-048-4.

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.

- Internetové zdroje

Anon., 2016. Management mania. [Online]. [cit. 2.3.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

Anon., 2018. BusinessAnimals.cz. [Online]. [cit. 23.3.2021]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/>

Anon., 2019. edenred.cz. [Online]. [cit. 2.4.2021]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/clanky/milenialove-na-pracovnim-trhu>

Anon., 2020. BussinesInfo.cz. [Online]. [cit. 12.3.2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/fenomen-home-office-kdysi-zadany-benefit-dnes-bezna-rutina/>

- Anon., 2020. ČSOB, průvodce podnikáním. [Online]. [cit. 15.2.2021]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/zamestnanecky-benefit-v-podobе-stravenek/>
- Anon., 2020. Personal Hofmann. [Online]. [cit. 14.3.2021]. Dostupné z: <https://www.hofmann-personal.cz/cz/blog/konzervativni-ale-zkuseni-baby-boomers-vs-inovativni-ale-neloajalni-generace-z.html>
- Anon., 2020. survio.com. [Online]. [cit. 2.4.2021]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/kvantitativni-vyzkum-kvalitativni-vyzkum>
- Anon., nedatováno KLEFER účetnictví. [Online]. [cit. 21.3.2021]. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/zamestnanecke-benefity-velky-prehled/>
- Anon., nedatováno Rodný dům Sigmunda Freuda. [Online]. [cit. 2.2.2021]. Dostupné z: <http://www.freudmuseum.cz/sigmund-freud/zivotopis.php>
- Anon., nedatováno Specializační studium výchovného poradenství PedFUK. [Online]. [cit. 25.2.2021]. Dostupné z: <http://www.ssvp.wz.cz/Texty/Teorie%20osobnosti.pdf>
- Anon., nedatováno Vím Víc. [Online]. [cit. 7.3.2021]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/benefit/home-office>
- Kmošek, P., 2020. Petr Kmošek. [Online]. [cit. 18.2.2021]. Dostupné z: https://www.kmossek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/#Co_charakterizuje_Generaci_X
- Kořa, M., 2017. VISUAL marketing. [Online]. [cit. 3.4.2021]. Dostupné z: <https://visualmarketing.cz/a-to-je-benefit-pro-koho/>
- Landwehrmann, T., 2018. epravo.cz. [Online]. [cit. 19.2.2021]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>
- Lokajova, P., 2016. Business Animals.cz. [Online]. [cit. 30.1.2021]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/mlada-generace-obchodniku/>
- Marešová, M. M., 2013. Český rozhlas, Vltava. [Online]. [cit. 9.2.2021]. Dostupné z: <https://vltava.rozhlas.cz/moderni-doba-je-tekuta-rika-zygmunt-bauman-5071203>
- Martínková, L., 2017. Psychologie pro každého. [Online]. [cit. 5.4.2021]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>
- Míka, J., 2005. Personalista. [Online]. [cit. 20.3.2021]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>

Procházková, M. T., 2018. mentem. [Online]. [cit. 1.3.2021]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

Šrámková, M., 2008. deník.cz. [Online]. [cit. 5.3.2021]. Dostupné z: https://www.denik.cz/moje_prace/prace_vzdelani_jako_benefit_nevahejte_ber20081128.html

Žandovský, P., 2016. Medias res. [Online]. [cit. 2.3.2021]. [cit. 4.2.2021]. Dostupné z: <http://www.mediasres.cz/filosofie-a-psychologie/2995-ilona-elblova-filosoficke-aspekty-procesu-motivace.htm>

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Kolik je Vám let?	36
Tabulka 2 – Na jaké pracovní pozici pracujete?	36
Tabulka 3 – Na jaký druh pracovního poměru jste zaměstnán/-na?	37
Tabulka 4 – Jak jste spokojeni s benefity ve firmě?	39
Tabulka 5 - Pokud ne, jaký benefit byste chtěli navíc?	39
Tabulka 6 – Myslíte si, že jsou benefity rozdělovány spravedlivě?.....	40
Tabulka 7 - Jak vnímáte změny v benefitním systému?.....	41
Tabulka 8 - Pokud pozitivně, jaká změna Vás nejvíc nadchla?.....	41
Tabulka 9 - Pokud negativně, co Vám vadí nejvíc, o co jste přišli?	41
Tabulka 10 - Jak zaměstnanci vnímají současné změny v benefitním systému? (pozitiva)	46
Tabulka 11 - Jak zaměstnanci vnímají současné změny v benefitním systému? (negativa)	46

Seznam grafů

Graf 1 – Pod jakou pobočku spadáte?	37
Graf 2 - Jaké druhy benefitů máte možnost využívat?.....	38
Graf 3 - Který benefit nejvíce využíváte?	40
Graf 4 - Mohli jste se podílet na změnách v systému?	42
Graf 5 - Spokojenost s benefity vybraných profesí společnosti.....	43
Graf 6 - Spokojenost respondentů v pobočkách.....	44
Graf 7 - Spokojenost respondentů v jednotlivých věkových skupinách	45
Graf 8 - Spokojenost podle druhu zaměstnaneckého poměru	45

Přílohy

1. Kolik Vám je let?

18-20
21-25
26-35
36 a více

2. Na jaké pracovní pozici pracujete?

Recepční
Saunamistr
Plavčík
Masér
Provozní manažer
Technik
Administrativní pracovník
Jiné: _____

3. Pod jakou pobočku spadáte?

Maximus
Holešovice
Step
Zámek
Senohraby
Kolovraty

4. Na jaký druh pracovního poměru jste zaměstnán/a?

HPP
DPČ/DPP
OSVČ

5. Jaké druhy benefitů máte možnost využívat?

Využití služeb wellness
Obědy v práci
Stravenky
Home office
Sick day
Firemní telefon

Firemní počítač
Firemní auto
Vzdělávací kurzy
Teambuildingové akce
Jiné: _____

6. Jste spokojeni s benefity ve firmě?

Ano
Ne

7. Pokud ne, jaký benefit byste chtěli navíc?

8. Který benefit nevíce využíváte?

Využití služeb wellness
Obědy v práci
Stravenky
Home office
Sick day
Firemní telefon
Firemní počítač
Firemní auto
Vzdělávací kurzy
Teambuildingové akce
Jiné: _____

9. Myslíte si, že jsou benefity rozdělovány spravedlivě?

Ano
Nevím
Ne

10. Jak vnímáte změny v benefitním systému?

Pozitivně
Neutrálně
Negativně

11. Pokud pozitivně, jaká změna Vás nejvíce nadchla?

Více benefitů

Výběr z více možností

Snazší dosažitelnost

Nové benefity

Jiné: _____

12. Pokud negativně, co Vám vadí nejvíce, o co jste přišli?

Méně benefitu

Menší výber

Horší dosažitelnost

Nepřišlo nic nového

Jiné: _____

13. Mohli jste se podílet na změnách v systému?

Ano

Nevím

Ne

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Eva Merhautová

V Praze dne: 28. 04. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis