

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2019-2021

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Anna Kernová**

**Nové směry v motivaci zaměstnanců**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2019-2021**

**DIPLOMA THESIS**

**Anna Kernová**

**New directions in employee motivation**

**Prague 2021**

**Diploma Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Anna Kernová .....

## **Poděkování**

Děkuji Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc., vedoucímu mé diplomové práce, za cenné rady, odborný dohled a věcné připomínky.

## **Anotace**

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku nových směrů v motivaci zaměstnanců. Práce charakterizuje základní pojmy a analyzuje motivaci generace mileniálů v pracovním poměru.

Diplomová práce se zaměřuje na motivační programy důležité pro generaci mileniálů. V současné době vstupuje na trh práce generace narozená po roce 1983, taktéž známá jako generace Y anebo generace mileniálů. Nebude to trvat dlouho a tato generace pracovní trh zcela ovládne a všechny směry, nejen motivační, se jí budou přizpůsobovat.

V práci jsou popsány obecné charakteristiky jednotlivých motivačních programů, které jsou následně ověřeny a analyzovány prostřednictvím dotazníkového šetření.

## **Klíčová slova**

Akcie, benefity, cafeteria, home office, mileniálové, motivace, sebemotivace, stimulace, zásluhy, pandemie Covid 19

## **Annotation**

The diploma thesis focuses on the issue of new directions in employee motivation. The work characterizes the basic concepts and analyzes the motivation of the generation of millennials in employment.

The diploma thesis focuses on motivational programs important for the generation of millennials. Currently, a generation born after 1983, also known as generation Y or the millennial generation, is entering the labor market. It will not take long and this generation will completely dominate the labor market and all directions, not only motivation, will adapt to it.

The thesis describes the general characteristics of individual motivational programs, which are then verified and analyzed through a questionnaire survey.

## **Keywords**

Shares, benefits, cafeteria, credit, home office, millennials, motivation, pandemic Covid 19, self motivation, stimulation

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ.....</b>	<b>12</b>
1.1 Pojem motivace.....	12
1.1.1 Teorie pracovní motivace.....	12
1.1.2 Stimulace a motivace .....	14
1.2 Benefity a odměny .....	16
1.3 Organizační kultura.....	17
1.4 Styly řízení.....	18
1.4.1 Patriarchální styl .....	19
1.4.2 Charismatický styl.....	19
1.4.3 Autokratický styl.....	19
1.4.4 Demokratický styl.....	20
1.4.5 Byrokratický styl.....	20
1.4.6 Nežádoucí styly řízení.....	20
1.5 Generace X, Y a Z .....	21
1.5.1 Generace Baby Boomers.....	22
1.5.2 Generace X.....	22
1.5.3 Generace Y.....	23
1.5.4 Generace Z.....	23
<b>2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY .....</b>	<b>25</b>
2.1 Finanční benefity .....	27
2.2 Nefinanční benefity.....	27
2.2.1 Uznání, pochvala, společenské ocenění .....	31
2.2.2 Vzdělávání a odborný růst .....	32
2.2.3 Moderní trendy v oblasti nefinančních benefitů .....	32
2.3 Pružný systém zaměstnaneckých benefitů.....	34
<b>3 ZÁSLUHOVÉ FORMY MOTIVACE.....</b>	<b>36</b>
3.1 Odměna podle výkonu .....	38
3.2 Odměna podle schopností.....	39
3.3 Odměna podle přínosu .....	39
3.4 Odměna podle znalostí a dovedností .....	40
3.5 Odměna podle délky zaměstnání .....	41
3.6 Porovnání systémů zásluhového odměňování .....	42

<b>4</b>	<b>AKCIOVÉ MOTIVAČNÍ PROGRAMY .....</b>	<b>44</b>
4.1	Druhy akciových motivačních programů .....	45
4.1.1	Akciové opční plány .....	46
4.1.2	Přímý nákup akcií .....	47
4.1.3	Akcie zdarma .....	47
4.1.4	Zaměstnanecké akcie .....	48
4.1.5	Stínové akcie .....	48
<b>5</b>	<b>MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V DOBĚ PANDEMIE COVID – 19 .....</b>	<b>50</b>
5.1	Home office .....	51
5.1.1	Motivace zaměstnance při Home office .....	52
5.1.2	Příspěvky na práci z domova .....	52
5.2	Nové benefity .....	53
5.2.1	Skupinové rizikové životní pojištění .....	54
5.2.2	ON – LINE vzdělávání .....	54
5.2.3	Příspěvky na stravování .....	55
5.2.4	Virtuální asistent .....	55
5.2.5	Prevence a nadstandartní zdravotní péče .....	56
5.3	Podpora top managementu a liniových vedoucích .....	56
<b>6</b>	<b>CÍL VÝZKUMU A METODIKA.....</b>	<b>58</b>
6.1	Motivace .....	58
6.2	Cíl empirického šetření .....	58
6.3	Výzkumné otázky .....	59
6.4	Cílová skupina .....	59
6.5	Metody .....	59
6.6	Charakteristika respondentů výzkumu.....	59
<b>7</b>	<b>DIAGNOSTICKÝ VÝZKUM NOVÝCH SMĚRŮ V MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>65</b>
7.1	Analýza a vyhodnocení průzkumu .....	65
7.1.1	Hodnocení průzkumu .....	76
7.2	Ověření cílů výzkumu .....	77
<b>8</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>78</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>80</b>



<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>90</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>92</b>

## ÚVOD

V současné době patří řízení lidských zdrojů k nejdůležitějším a nejvíce se rozvíjejícím se směrům každé organizace. Kladen je veliký důraz na péči o zaměstnance a s tím související motivaci zaměstnanců. Právě tento důraz vede k novým směrům v motivaci zaměstnanců. Velice oblíbenou formou motivace zaměstnanců jsou finanční i nefinanční benefity. Z pohledu oblíbenosti vedou stravenky, mobilní telefon a příspěvek na penzijní či životní připojištění. Další populární součástí zaměstnaneckých výhod jsou MultiSport karta, 13. plat, Cafeteria, formy zásluh a možnost dalšího rozvoje a vzdělávání.

Úspěšnou firmu nelze vybudovat bez spokojených zaměstnanců. Jak docílit toho, aby se zaměstnanci cítili dobře? Jakým způsobem je motivovat? Jakým směrem se vydat? Motivace zaměstnanců není pouze o finančním a nefinančním odměňování, motivace je hlavně o vnitřním popudu, pohnutce, hybné síle, která nás povede.

Pro dlouhodobou motivaci zaměstnance, která vychází z jeho vnitřních potřeb, jsou podstatné jeho životní cíle a hodnoty, které vyznává. Proto je nezbytné zaměstnanci porozumět a přistupovat k němu individuálně. Je důležité nastavit procesy a postupy, které zvýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a dobrovolné pozitivní chování.

S nástupem Mileniálů na trh práce je potřeba se zaměřit na nové směry v motivaci zaměstnanců, které i tuto generaci budou motivovat k vyšším výkonům a chuti pracovat.

Dalším neméně důležitým faktorem se v roce 2020 stala pandemie COVID 19, která způsobila zatím nezmapovanou změnu v práci s lidmi a jejich motivaci pracovat. Mnoho firem přešlo na styl práce prostřednictvím „home office“ a spousta zaměstnanců tuto formu benefitu začíná vyžadovat. To, jakým způsobem pandemie COVID 19 změní naši společnost, se můžeme v tuto chvíli jen domnívat, jedno je ale jisté, v oblasti motivace zaměstnanců, k tomu, aby podávali co nejlepší a nejstabilnější výkony, je nyní potřeba, aby firmy nalézaly nové a nové formy a směry motivace.

Cílem diplomové práce je zjistit jaké směry v motivaci zaměstnanců jsou nyní využívány k motivování Mileniálů a jakým způsobem se nadále vyvíjejí, případně jakým směrem se budou ubírat do budoucnosti.

Cílem této diplomové práce je také zjistit a zmapovat prostředí v českých firmách a jakým způsobem jejich práci a motivaci lidí ovlivnila pandemie COVID 19, jakým směrem se v motivaci zaměstnanců nyní budou ubírat.

Společně se zaměstnavateli a zaměstnanci se diplomová práce zaměří na rozvoj v motivaci zaměstnanců, na potřeby a postupy, které je potřeba nastavit, aby mohly vznikat nové směry, které budou mít pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část a vyhodnocení výzkumu. Tyto části se skládají ze 7 kapitol, které se dále člení do podkapitol.

V závěru práce je shrnuto vyhodnocení a doporučení do praxe vycházející z teoretické i praktické části práce.

# 1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ

## 1.1 POJEM MOTIVACE

Pojem motivace je všeobecně známý a každý si pod ním může představit něco jiného. V jednom se však všichni shodnou. Motivace nás žene dopředu, motivace formuje člověka a určuje směr, kterým se vydá.

Samotné slovo motivace je odvozeno od latinského slovesa „*movere*“, tedy hýbat, pohybovat se.

*„Motivace je vnitřní nebo vnější faktor nebo soubor faktorů vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.“<sup>1</sup>*

Motivované chování vede k uspokojování potřeb člověka, k naplňování cílů, jeho přání i očekávání. K tomu, aby motivace vedla k energetizaci potenciálu člověka musí být motiv dostatečně silný a pravděpodobnost dosažení cíle vysoká.

### 1.1.1 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Mezi nejznámější teorie motivace patří bezpochyby Maslowova hierarchie (pyramida) potřeb, která je aplikovatelná na kteroukoliv ze specifických druhů motivací. V této diplomové práci se zaměříme na teorii pracovní motivace.

*„Existuje mnoho různých teorií pracovní motivace, avšak ucelená teorie motivace pracovního jednání dosud vytvořena nebyla. Armstrong (1999, s.299) píše: „...teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat.““<sup>2</sup>*

Pracovní motivací se zabývali mimo jiné i F. W. Taylor, V. H. Vroom, L. W. Porter a E. E. Lawler, jejichž teorie podobně popíšeme na následujících řádcích.

---

<sup>1</sup> CHMELÍK, František. Manažerské dovednosti. Olomouc, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4 (e-kniha)

<sup>2</sup> KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9211-3, str. 35

### 1.1.1.1 Taylorismus

Mezi jednu z nejvýznamnějších osobností teorie pracovní motivace patří Frederick Winslow Taylor (1856–1915), který je považován za největší velikány v oblasti managementu své doby.

*„Název je odvozen od jména amerického inženýra, kvakera F. W. Taylora, s nímž je spojován princip pracovního popoháněčství, ale i systematické pokusy o vědecké studium pracovní činnosti (např. rozbořením pracovních pohybů atd.). Podle J. A. C. Browna Taylor, který byl vášnivým sportovcem (baseballistou a tenistou), srovnával jako zaměstnanec jisté firmy sportovní výkony s pracovními a dospěl k závěru, že také dělník by měl pracovat „plnou parou“.“<sup>3</sup>*

*„Frederick Winslow Taylor se věnoval především organizaci práce a přišel se zásadními doporučeními ohledně její optimalizace, normalizace a ergonomie. Rozebíral práci v časových snímcích a zkoumal každý pohyb při vykonávání určité činnosti. Následně podle výsledků nejlepších pracovníků normoval správný způsob provedení dané činnosti a optimalizoval i podobu pracovního náčiní (například velikost lopaty)“<sup>4</sup>*

Podstatu teorie taylorismu tvoří „rozložení pracovních postupů na jednotlivé úkony, dále jejich zkoumání a racionalizování pomocí časových a pohybových studií a jejich spojení se zvyšováním pracovních výkonů stimulačními prémie.“<sup>5</sup>

### 1.1.1.2 Teorie pracovní motivace V.H.Vrooma

Victor Harold Vroom (1932) profesor obchodní školy na Yale School of Management, tvrdí, že „motivace je proces zaměřený na budoucnost – proto se daleko více týká očekávání než uspokojení.“<sup>6</sup>

*„Teorie V. H. Vrooma je zařazována do kategorie teorií nazvaných teorie očekávání, protože zde hrají klíčovou roli pojmy očekávání a valence. Obecnou tezí*

<sup>3</sup> NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2, str. 55

<sup>4</sup> <https://managementmania.com/cs/frederick-winslow-taylor>, 23.01.2021, 15:54

<sup>5</sup> <https://cs.wikipedia.org/wiki/Taylorismus>, 23.01.2021, 15:59

<sup>6</sup> <https://www.businessinfo.cz/navody/motivace-v-organizacich/4/>, 31.12.2020, 11:01

*těchto teorií je, že síla tendence k určité činnosti bude získání určité hodnoty: činnost je instrumentální pro dosažení určité hodnoty.“<sup>7</sup>*

*„Motivace pak podle Vrooma je multiplikatívni funkcí očekávání a hodnoty, přičemž se tu zdůrazňuje, že jde spíše o hodnotu očekávanou než o hodnotu skutečně dosaženou, protože motivace instrumentálnímu jednání časově předchází a dosažení hodnoty je závěrečnou fází tohoto jednání.“<sup>8</sup>*

### **1.1.1.3 Teorie očekávání L.W. Portera a E.E. Lawlera**

Lyman William Porter (1930–2015), americký psycholog a jeden ze zakladatelů studií o chování v organizaci, spojil své síly s Edwardem E. Lawlerem III., který je považován za jednu z nevlivnějších osobností v oblasti lidských zdrojů.

*„Porter a Lawler podali variantu teorie očekávání, která má mnoho společného s teorií Vroomovou, ale současně se od ní i zásadně liší. Oba uvedení autoři zavádějí nový faktor výkonu, totiž percepce profesionální role. Nově, diferencovaněji chápou faktor subjektivní pravděpodobnosti, jímž je jak očekávání, tak také instrumentalista, protože za cíl považují „výsledky druhého stupně“, jako je např. plat, a nikoli samotnou úroveň výkonu.“<sup>9</sup>*

## **1.1.2 STIMULACE A MOTIVACE**

Existuje mnoho typů motivací, každý má tu svou a nemusíme je nazývat přesnou terminologií. Nicméně v pracovní motivaci se setkáváme se dvěma termíny – vnitřní a vnější motivace, nebo také stimulace.

*„Herzberg (1957) specifikoval dva typy motivace, a to vnitřní a vnější motivaci.*

*Tzv. vnitřní motivace se týká „kvality pracovního života“, jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu ad.).*

---

<sup>7</sup> NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2, str. 72

<sup>8</sup> NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2, str. 72 - 73

<sup>9</sup> NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2, str. 79

*Tzv. vnější motivace je záměrným vnějším působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace (odměny – zvýšení platu, povýšení, pochvala, rovněž tresty ad.). V tomto významu se jedná o stimulaci (a to nikoliv jako synonymum, i když jsou běžně tyto pojmy jako ekvivalentní používány, např. v případě „motivování pracovníků“ či „motivačního programu organizace“ ve smyslu ovlivňování motivace pracovníků). Stimulaci odlišuje od motivace působení na psychiku zvnějšku, jejím úkolem je změna motivace. Obecným cílem pracovní stimulace je ovlivňování pracovní ochoty lidí. Žádoucí účinek má taková stimulace, při níž jsou užívány stimuly (podněty, pobídky) v souladu s vnitřní motivací jedince.“<sup>10</sup>*

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace se v praxi používá „při sestavování či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci.

*Nenaplnění hygienických faktorů vyvolá sice pracovní nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti nebo dokonce zloby zaměstnanců. Pracovník je bere jako samozřejmé a účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Příkladem je nevyplacená mzda, která pracovníka rozzlobí, ale pokud je vyplacena, není to přímý motivační stimul.*

*Oproti tomu naplnění motivačních faktorů je nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům a jejich účinek na motivaci je dlouhodobý a jejich nenaplnění nutně neznamená nespokojenost. Příkladem je udělená pochvala.*

*Snahou manažerů by mělo být naplňování hygienických faktorů, a doplnit je o motivační faktory, které poženou výkonnost pracovníků vpřed. Pro každou profesi mohou být hygienické a zejména motivační faktory rozdílné.“<sup>11</sup>*

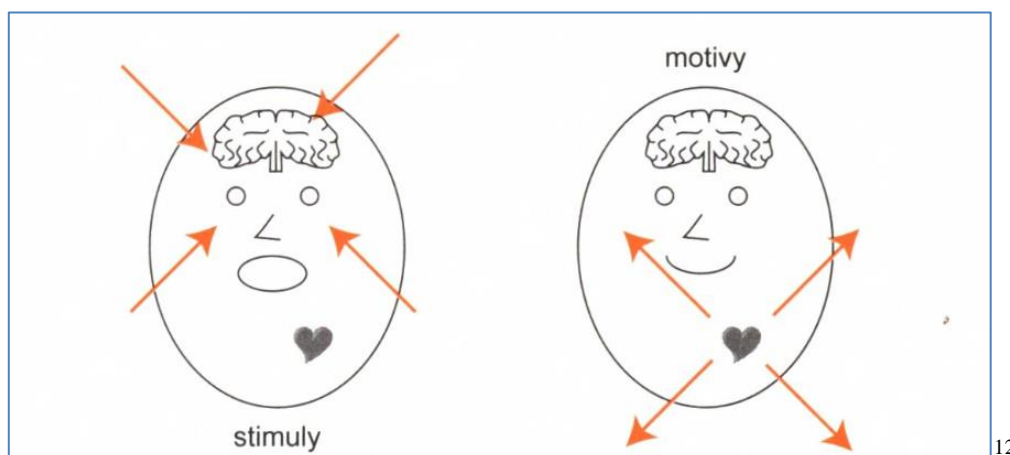
Sebemotivace se opírá o sebereflexi, představu člověka o jeho aspiracích, možnostech, směřování k činnostem, na nichž je zainteresován.

---

<sup>10</sup> KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9211-3, str.35

<sup>11</sup> <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>, 23.01.2021, 16:11

Obrázek 1 Rozdíl mezi stimulací a motivací



12

### 1.1.2.1 Sebemotivace

Sebemotivace je v dnešní době spíše známá pod svým anglickým názvem „self-motivation“. Při sebemotivaci je nejdůležitější umět si dokázat vytvořit podmínky pro to, abychom sami na sobě mohli pracovat, dosahovat požadovaného výkonu a překonávat rizika namáhavé a obvykle časově náročné práce.

*„Člověk může v životě jen těžko dosáhnout svých cílů, pokud mu chybí motivace. V práci může s motivací pomoci kolega nebo nadřízený, doma rodina. Jejich podpora však bude bezpředmětná, pokud si nenajdete způsob, jak nejprve získat vlastní motivaci.“<sup>13</sup>*

## 1.2 BENEFITY A ODMĚNY

Jedním ze způsobů jak motivovat své zaměstnance, který je využíván napříč všemi organizacemi, je systém benefitů a odměn. Benefity a odměny by měly být jasně dané a specifikované již při uzavírání pracovněprávního vztahu.

*„Hlavní důraz bývá kladen na hmotnou zainteresovanost finanční, materiální i nemateriální odměny a výhody. Pro praktickou motivaci je proto třeba: stanovit jasná očekávání výsledků práce, sdělit, jaké odměny za dosažené výsledky, resp. výsledky nad*

<sup>12</sup> 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, str. 16

<sup>13</sup> <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/legislativa-id-2698718/desatero-sebemotivace-id-468903>, 31.12.2020, 12:29



*stanovené požadavky zaměstnanci získají, jasně definovat vztah odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům, posílit odměňování závislé na výkonu na celkové odměně zaměstnanců, stanovit zaměstnanecké výhody – benefity – o které za splnění určitých podmínek mohou zaměstnanci usilovat.*“<sup>14</sup>

Zaměstnanecké odměny a benefity by tedy měly být dostupné pro každého, jasně nastavené, za jakých podmínek a kdy je zaměstnanec může obdržet, pravidla by se měla měnit v závislosti na ekonomické situaci podniku a státu. O všech těchto změnách by měly být zaměstnanci včas a důkladně informováni.

*„Zaměstnanecké výhody (benefity) mají v teorii i v praxi svá uživatelská synonyma, např. sociální výhody či péče o pracovníky, avšak jejich pojetí a obsah bývá různý. Zejména pokud se týká péče o pracovníky (standardně používaného českými autory), je nezbytné odlišovat dobrovolnou péči od povinné péče, která je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně.*“<sup>15</sup>

Je důležité rozlišovat, na co má zaměstnanec nárok ze zákona a co je opravdu možné považovat za odměnu či benefit.

Benefity a odměny, které zaměstnanci přiděluje jeho zaměstnavatel, jsou pouze stimulem, motivační efekt pro zaměstnance přináší např.: Cafeteria systém s uplatňováním možnosti volby z portfolia nabídky benefitů zaměstnavatele.

### **1.3 ORGANIZAČNÍ KULTURA**

*„Přední autoři vymezují organizační kulturu jako „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walters, 1989, podle Furnham a Gunter, 1993, s. 238)*“<sup>16</sup>

<sup>14</sup> STÝBLO, Jiří. Management současný a budoucí. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2, str. 95

<sup>15</sup> KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9211-3, str. 127

<sup>16</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, str. 17

Organizační kulturu můžeme tedy definovat jako subjekt/organizaci vytvořenou za účelem zisku. Jedná se o formu jednání, způsobu života, ve všech formách jiná, vnímáme rozdílné úrovně mezi zeměmi. Dále také organizační kulturu vnímáme jako vztahy k hodnotám, k člověku a k životu.

*„Máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako:*

- *Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,*
- *Které jsou sdílený v rámci organizace a*
- *Které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“<sup>17</sup>*

Organizační kultura se v běžném životě projevuje přístupem k zákazníkovi, přístupem ke spolupracovníkovi, k podnikání, ale také k vnějšímu prostředí.

## 1.4 STYLY ŘÍZENÍ

*„Je něco ještě vzácnějšího, cennějšího než schopnosti. Je to schopnost rozpoznat schopnosti.“<sup>18</sup> Robert Half*

*„Lidi se neřídí. Úkolem je lidi vést. Cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalosti každého jedince.“<sup>19</sup> Peter Drucker*

Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytýčených cílů. Je důležitým atributem práce každého manažera.

Můžeme rozlišovat několik stylů manažerského řízení: patriarchální styl, charismatický styl, autokratický styl, demokratický styl nebo byrokratický styl řízení.

---

<sup>17</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, str. 18

<sup>18</sup> <https://citaty.net/autori/robert-half/>, 15.4.2020, 13:50

<sup>19</sup> <https://citaty.net/autori/peter-drucker/>, 14.5.2020, 13:54

Vedle toho se můžeme setkat i s „nežádoucími“ styly řízení. Mezi tyto styly můžeme zařadit tzv. styl „hasič“, „panikář“, „hnidopich“, „fantasta“, „cestovatel“ a další.<sup>20</sup>

*„Styl vedení musíme měnit a přizpůsobit se dané konkrétní situaci. Je určován na základě osobních vlastností, postojem podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace.“<sup>21</sup>*

#### **1.4.1 PATRIARCHÁLNÍ STYL**

Patriarchální styl je jedním ze stylů vedení a motivace pracovníků. Jak už sám název napovídá, jeho vlastnosti jsou odvozeny z řeckého slova „patriarcha“, tedy praotec.

*U tohoto stylu je „vzorem autorita otce v rodině, což se projevuje v absolutním nároku jediné řídicí instance „patriarchy“ na vládu a uznání ze strany podřízených. Nárok na vládu je pro patriarchu spojen s povinností věrnosti a zabezpečení.“<sup>22</sup>*

#### **1.4.2 CHARISMATICKÝ STYL**

Charismatický styl vychází z přirozeného charisma vedoucího. Charisma můžeme definovat jako „osobní kouzlo“, které je u každého člověka/nadřízeného jiné. Jedná se o poněkud zvláštní dar.

*„Nárok na vládu je stejný jako v patriarchálním stylu řízení a oba styly jsou si z větší části podobné. Charismatický vedoucí je však zcela odkázán na sílu osobnosti, kterou mu zprostředkovává „mystická“ silná stránka řízení. Závazek blahobytu „patriarchů“ pro charismatického vedoucího neexistuje.“<sup>23</sup>*

#### **1.4.3 AUTOKRATICKÝ STYL**

Tento styl vychází ze slova autokrat neboli samovládce, můžeme říci i diktátor, který má poručnické sklony.

---

<sup>20</sup> PORVICOVÁ, Jana. *Ekonomika a podnikání na dlani*. Olomouc: Rubico, 2002. Na dlani. ISBN 80-85839-80-6, str. 98

<sup>21</sup> <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>, 25.4.2020, 17:59

<sup>22</sup> WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2, str. 164

<sup>23</sup> WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2, str. 164

*„Autoritářský (nebo také autokratický) styl se vyskytuje tam, kde je zaměření síly na straně manažera a všechno působení na skupinu od manažera vychází. Sám rozhoduje a užívá autoritu k určení politiky, postupů dosažení cílů a vztahů a kontroly odměn a trestů.“<sup>24</sup>*

#### **1.4.4 DEMOKRATICKÝ STYL**

Demokracie neboli vláda lidu, vláda skupiny.

*„Demokratický styl je tam, kde je zaměření síly spíše na straně skupiny jako celku a kde existuje větší spolupráce se skupinou. Manažer se o funkce vedení dělí se členy skupiny a je také spíše členem týmu. Členové skupiny mají důležité slovo při rozhodování, určování politiky a zapracování systému postupů.“<sup>25</sup>*

#### **1.4.5 BYROKRATICKÝ STYL**

*„Tento styl řízení je považován za další vývoj autoritativního stylu řízení, přitom zákony, předpisy a odborné kompetence brání projevům své vůle autokratů. Vzniká tak systém velkého množství řídicích článků a mezičlánků, kdy kompetence jsou velmi striktně definovány a vymezeny. Jednotlivé činnosti v rámci systému jsou regulovány přísnými pravidly pracovních postupů.“<sup>26</sup>*

Byrokratický styl řízení může být také považován za tzv. „nežádoucí“, vždy záleží přímo na typu osobnosti a její flexibilitě.

#### **1.4.6 NEŽÁDOUCÍ STYLY ŘÍZENÍ**

V každém odvětví se objeví i špatná stránka věci. Manažerské styly řízení nejsou výjimkou a můžeme se setkat i s nežádoucími styly. Odborná literatura jich uvádí celou řadu, pro naše účely jsme vybrali ty nejzákladnější, se kterými se můžeme potkat skoro v každé organizaci.

---

<sup>24</sup> DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4, str. 108

<sup>25</sup> DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4, str. 108

<sup>26</sup> WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2, str. 164

Hasič je ten, který je v neustálém spěchu, řeší věci za pochodu, události ho překračují a on jenom „hasí“ problémy, nemá čas na nic jiného.

Panikář je ten, který řeší vše v neustálém zmatku, který pomáhá vytvářet svými často protichůdnými a v rychlém sledu vydávanými příkazy.

Hnidopich patří k vedoucím, kteří se snaží dosáhnout absolutní dokonalosti. Řeší každou maličkost a podstatné věci mu unikají.

Fantasta vytváří odvážné strategie, projektuje budoucnost, ale jeho plány nestojí na reálném podkladě; řídí se heslem „co krok – to nápad“.

Cestovatel se vyskytuje na svém pracovišti jen vzácně, protože je pořád na nějakém důležitějším jednání. Jeho okolí si na to zvykne, nic po něm nechce, nemusí nic rozhodovat, řešit.

Byrokrat se při rozhodování striktně drží předpisů, zákonů, i když se ukáže, že daná norma je nesmyslná.

Mrtvý brouk se řídí se heslem „co tě nepálí, nehas“. Událostem ponechává volný průběh a čeká, že se problémy vyřeší samy.<sup>27</sup>

## **1.5 GENERACE X, Y A Z**

Každá generace má svá specifika, hodnoty, motivaci a také očekávání. Generacemi X, Y a Z označujeme generace, které ovlivňují pracovní trh. Každou z generací ovlivnila doba, ve které se narodili a ve které vyrůstali.

Každý zaměstnavatel, ať už je to soukromý, státní nebo veřejný podnik, by měl vědět, s jakou generací pracuje, přizpůsobit jí pracovní podmínky a vědět, čím je oslovit.

Česká vzdělávací a poradenská společnost Gradua – CEGOS uvádí na příkladech rozdíly jednotlivých generací.

---

<sup>27</sup> PORVICOVÁ, Jana. *Ekonomika a podnikání na dlani*. Olomouc: Rubico, 2002. Na dlani. ISBN 80-85839-80-6, str. 98

### 1.5.1 GENERACE BABY BOOMERS

Jako první generace, se kterou se můžeme setkat na pracovním trhu je tzv. Generace babyboomers.

*„Generace Baby Boomers, někdy zmiňovaná jako Post War generation. Tuto generaci sociologové nejčastěji řadí do let 1945–1965, s malými odchylkami ve světovém měřítku. Generace "baby boomers", stejně jako všechny ostatní popisované generace, je spíše americký pojem, který lze však analogicky vztáhnout i na obyvatele České republiky. Je to generace velmi silných ročníků, které pomalu začínají odcházet do důchodu. Nicméně na mnoha místech pracovního procesu se s nimi stále ještě můžeme setkat, rozšiřují nám tak možnost setkání až na čtyři různé generace v jednom čase na jednom pracovišti.*

*Vyznačují se především velkým respektem k autoritám, loajalitou k institucím a potřebou jistoty. Spíše, než na institucionalizované přijímání znalostí upřednostňují učení životem. Mají vyvinutý cit pro hierarchickou společnost. V pracovním procesu vnímají technologie jako bonus. Neradi se stěhují za pracovním uplatněním a jsou zaměřeni spíše lokálně.“<sup>28</sup>*

### 1.5.2 GENERACE X

Generaci X se také říká „generace konce studené války“, nebo také „Husákovy děti“.

Generaci X charakterizuje podnikatelský duch. Setkáváme se zde spíše s individualisty než s týmovými hráči, nemají problém se přizpůsobit změnám a většinou zastávají postoj, že zadanou práci zvládnou lépe než kdokoliv jiný.

*„Generace X, v ČR zmiňovaná jako "Husákovy děti", generace let 1965–1982. Tuto generaci by mohl zastupovat třeba Pavel. Ten právě oslavil své padesáté narozeniny. Je to člověk se silně vyvinutým smyslem pro zodpovědnost, poctivě dochází do zaměstnání, kde pracuje už dvacátý rok. Za ta léta se propracoval do středního managementu. Život v práci striktně odděluje od toho doma. Ze své mzdy pravidelně ukládá část na stáří a*

---

<sup>28</sup> <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>, 02.01.2021, 11:45

*část věnuje dětem. V životě by se nezadlužil. Současnou módní vlnu půjček, úvěrů, leasingů a hypoték nechápe. Uctívá společenská pravidla a řád. Snaží se vyhýbat konfliktu.*<sup>29</sup>

### **1.5.3 GENERACE Y**

Generaci Y ovlivnila globalizace, nové technologie a nekonečný přísun k novým informacím. Generace Y je charakteristická potřebou více volného času než mají jejich starší kolegové, peníze jsou pro ně prostředkem k investici do volnočasových aktivit, neberou je jako smysl práce a usilují o vyváženost soukromého a pracovního života.

*„Generace Y, generace let 1983–2000. Jan si chce především užít život. Mimo jiné i proto ve svých třiceti dvou letech vystřídal už tři zaměstnání. Nebude přece celý život sedět v jednom zaměstnání! Se svojí přítelkyní si koupil dům za Prahou. Na hypotéku. Jak jinak?! Nedávno se byl potápět v Karibiku. Na podobné cesty jezdí i několikrát do roka. Pět týdnů dovolené využije vždy na maximum. Víkendy na horách jsou samozřejmostí. Chce založit rodinu a mít děti, ale na to je přece ještě moře času. Zároveň však má velké ambice v práci. Jan na rozdíl od Pavla říká, že lepší je požádat o omluvu než žádat o dovození.*<sup>30</sup>

### **1.5.4 GENERACE Z**

Generace Z, nejmladší ze všech generací. Její název ještě není ujednocen – můžeme se setkat s názvem „Generace K, M nebo také N“. O této generaci toho ještě mnoho nevíme, neboť teprve přichází na pracovní trh.

*„Generace Z, nebo také N, jako net generation, 2000 - doposud. Tuto generaci zastoupí třeba David. Tomu je dvacet. Říká, že od pěti let sedí u počítače. V sedmi hrál své první počítačové hry. Většinu volného času stráví u počítače, ať už ve škole, nebo doma. Má profil na Facebooku, Myspace, žije v second life, píše vlastní blog, na Youtube věší videa a chatuje s desítkami kámošů, kteří také visí na síti. Škola mu nedává*

---

<sup>29</sup> <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>, 02.01.2021, 11:48

<sup>30</sup> <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>, 02.01.2021, 11:49

*smysl. Přijde mu stará a zkosnatělá. To, co slyší od učitelů, zná už dávno z netu. Na světě v současnosti žije miliarda Davidových vrstevníků.*<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>, 02.01.2021, 11:50



## 2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

*„V současné době zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům kromě mzdy a různých finančních odměn spojených s výkonem práce i širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Ty jsou zpravidla výhodné pro obě strany.*

*U zaměstnavatele jde z velké části o daňově uznatelný náklad a zaměstnanec vždy získá něco navíc. Společnost také tímto způsobem získá spokojenější pracovníky, kteří se podílejí na utváření firemní kultury. Daleko lépe obstojí v konkurenčním boji o kvalitní zaměstnance a image firmy stoupá. Zaměstnanci jsou motivováni k lepším výkonům a nemají potřebu se poohlížet po jiné pracovní příležitosti. Mají oprávněně pocit, že se o ně firma stará, má zájem nejen o jejich pracovní výsledky, ale i o ně samotné.*

*Když už zaměstnavatel poskytuje benefity, snaží se vyhovět potřebám a zájmům všech zaměstnanců. Společnost vytvoří portfolio poskytovaných výhod podle předmětu své činnosti, svých možností a potřeb zaměstnanců tak, aby bylo co nejprínosnější pro obě strany“<sup>32</sup>*

Poskytování zaměstnaneckých benefitů v různých podobách je závislé na velikosti podniku, jeho možnostech, a hlavně je to prostředek k tomu, jak si udržet kvalifikovaného a kvalitního zaměstnance a jak ovlivňovat jeho motivaci k vyšším výkonům.

Některé benefity jsou poskytovány automaticky všem zaměstnancům, některé až po určitém čase stráveném ve firmě a některé typy benefitů se odvíjí od kvality provedené práce.

Zaměstnanecké benefity představují určitý typ zvýhodnění pro zaměstnance nad rámec stanovené mzdy či platu. *„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou“<sup>33</sup>. „Zaměstnanecké benefity jsou různé peněžní nebo nepeněžní*

---

<sup>32</sup> <https://rsm.cz/blog/novinky/mzdy/zamestnanecke-benefity-rostouci-trend-motivace-zamestnancu/>, 31.01.2021, 14:15

<sup>33</sup> KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, str. 164

*plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec jejich sjednané mzdy nebo platu“<sup>34</sup>*

Bohužel samotný plat či mzda není již dostatečnou motivací k tomu, aby byl zaměstnanec loajální, motivovaný k vyšším výkonům a spokojený. Zaměstnanecké benefity motivují zaměstnance k vyšším výkonům.

*„Mnohé, zejména klíčové zaměstnance, dnes již pouhé „přímé peníze“ ve firmách dostatečně nemotivují. V pracovní motivaci je třeba hledat neustále nové inspirace. Z hlediska personálního marketingu se ukazují být řešením především benefity, zaměstnanecké výhody, jejichž vyvážení skladby i „cena“ mohou být velice rozdílné. Podaří-li se firmě vytvořit program zaměstnaneckých výhod, který jejím zaměstnancům bude skutečně vyhovovat a motivovat je, investovaný čas i peníze se vyplatí.“<sup>35</sup>*

Zaměstnanecké benefity bohužel nemají jen samá pozitiva, můžeme se setkat i s určitými problémy. „Pro zaměstnanecké benefity jsou typické tyto znaky:

- *nebývají závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru,*
- *zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,*
- *neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý zaměstnanec nepocituje vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandartní zdravotní péče,*
- *jsou často zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou,*
- *u velkých a bohatých organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým podnikům, které jich nabízejí jen omezený počet,*
- *jakmile jsou zavedeny je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandartní péči,*

---

<sup>34</sup> MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4, str.200

<sup>35</sup> STÝBLO, Jiří. Management současný a budoucí. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2, str. 118

- *dosud nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání. Je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr,*
- *mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesystémově a ledabyle, že to vyvolává pocity nespravedlnosti, obvinění z nadržování nebo favorizování,*
- *mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpis.* <sup>36</sup>

## 2.1 FINANČNÍ BENEFITY

Finanční benefity patří mezi nejrozšířenější benefity vůbec. Můžou být nárokové, zakotvené v pracovní smlouvě, jako například osobní ohodnocení, nebo nenárokové jako čtvrtletní odměna či odměna za kvalitně odvedenou práci.

*„Finanční benefity mohou být nárokovatelné (zaměstnanec je má zaručeny v pracovní smlouvě) nebo dobrovolné (odvíjejí se od velikosti zisku společnosti). První skupina sestává především z vyplácení takzvaného 13. nebo 14. platu. Druhá skupina těchto benefitů se obvykle vyplácí ve čtvrtletních, půlročních nebo ročních intervalech a závisí na ekonomickém výsledku společnosti za předchozí účetní rok. Odměna se vyplácí jako určité procento z čistého zisku společnosti.* <sup>37</sup>

## 2.2 NEFINANČNÍ BENEFITY

K nejčastějším nefinančním zaměstnaneckým benefitům podle Macháčka patří:<sup>38</sup>

- *Příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek – jedná se o velmi častý benefit. Můžeme se setkat s formou poskytování stravenek, kdy zaměstnavatel přispívá ve většině případů 55% hodnoty stravenky a zaměstnanec si doplácí pouze zbývajících 45 %. V současné době se zaměstnavatelé snaží přispívat více procenty.*

<sup>36</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 339

<sup>37</sup> <https://www.profesia.cz/kariera-v-kostce/mzdy-a-benefity/financni-a-nefinancni-benefity/>, 02.01.2021, 13:35

<sup>38</sup> MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1, str. 1

Na oblíbenosti získává projekt „Naše stravenka“, která v sobě skrývá mnoho benefitů jako jsou: „*možnost platit v restauracích i prodejnách Lidl a Kaufland, zaměstnavatel neplatí žádné provize, restaurace výrazně ušetří při vracení stravenek, existují v papírové i elektronické podobě*“.<sup>39</sup>

Další formou příspěvku na stravování může být firemní jídelna, školní menza či kantýna, kde má zaměstnanec hlavní jídlo za zvýhodněnou cenu.

- *Příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace)* – velmi častý, oblíbený a žádaný benefit. Tento druh benefitu vyžadují převážně vedoucí pracovníci, kteří si tímto zvyšují svou kvalifikaci. V dnešní době se forma školení přesouvá do on-line světa, a to ve formě webinářů, kdy zaměstnanec může být v teple svého domova, a přitom se účastnit semináře k rozvoji svých znalostí a dovedností.
- *Příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků* – některé organizace mají svá rekreační střediska, za velmi výhodnou cenu nabízejí svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům možnost jejich využití. Zároveň může zaměstnavatel svým zaměstnancům přispívat předem určenou částku na dovolenou.
- *Příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvky na soukromé životní pojištění* – na tento benefit mají zaměstnanci ve většině organizací nárok až po určité době platnosti pracovního poměru. Zaměstnavatel přispívá určitou finanční částkou na penzijní připojištění, či na soukromé životní pojištění, případně na obojí.
- *Příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby* – velmi oblíbený benefit. Může se jednat o formu poukázek, nebo MultiSport karta, která nabízí využití sportovních a relaxačních zařízení po celé České republice na Slovensku za velmi výhodné ceny. Za MultiSport kartu platí zaměstnanec paušální částku

---

<sup>39</sup>[https://www.nasestravenka.cz/?gclid=Cj0KCQiA0MD\\_BRCTARIsADXoopb3cXQ\\_LUSqMBHFQLve3oHUltoXNT\\_Rucsqe2yGF20Wmx-9syEUXI4aAhTgEALw\\_wcB, 02.01.2021, 15:36](https://www.nasestravenka.cz/?gclid=Cj0KCQiA0MD_BRCTARIsADXoopb3cXQ_LUSqMBHFQLve3oHUltoXNT_Rucsqe2yGF20Wmx-9syEUXI4aAhTgEALw_wcB, 02.01.2021, 15:36)

jednou za měsíc a zbylou částku přispívá zaměstnavatel. „*Karta MultiSport je volnočasový zaměstnanecký benefit, který vám garantuje každý den volný či zvýhodněný vstup do více než 2 600 relaxačních i pohybových zařízení ve 360 městech v Česku i na Slovensku. Celoročně můžete vybírat z různých aktivit.*“<sup>40</sup>

- *Nákup vitamínových přípravků* – v období chřipek a nachlazení bývá u některých organizací zvykem poskytnout svým zaměstnancům vitamínový balíček s přípravky na posílení imunity a obranyschopnosti organismu.
- *Očkování proti chřipce* – velmi žádaný každoroční benefit. Je jen otázkou času, kdy budou zaměstnavatelé jako benefit nabízet i očkování proti virovému onemocnění COVID - 19
- *Zvýhodněné půjčky zaměstnancům* – zpravidla se jedná o půjčky s nižším nebo žádným úrokem. Tyto půjčky jsou poskytovány zaměstnancům, kteří dlouhodobě odvádí kvalitní výkon a jsou ve společnosti již delší dobu.
- *Dary k životním a jiným výročím* – je milé, když si váš zaměstnavatel vzpomene na vaše narozeniny, svátek, svatbu. Ještě více potěší, když k takovému výročí dostanete nějaký drobný dar ve formě poukázky.
- *Podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance* – nemilá a nepříjemná část v životě zaměstnance může být ze strany zaměstnavatele „zmírněna“ formou volných dnů navíc nad rámec zákoníku práce, případně finanční výpomocí.
- *Prodej výrobků či služeb na nižší cenu* – společnost umožňuje svému zaměstnanci nákup jeho výrobků či služeb za nižší cenu.

---

<sup>40</sup> <https://multisport.cz/na-co-se-nas-casto-ptate/>, 02.01.2021, 16:06

- *Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti* – pitná voda, káva, džus, malé občerstvení, to je velmi vítaný a milý benefit pro zaměstnance a jeho obliba výrazně roste.
- *Poskytování služebního auta i po soukromé účely* – pokud má zaměstnanec služební auto k výkonu své činnosti, tak je velice žádaným benefitem, aby toto auto mohl využívat také k soukromým účelům.
- *Zajištění nebo hrazení dopravy do zaměstnání* – pokud má organizace zájem o vynikajícího pracovníka, který ale nebydlí v rozumné dojezdové vzdálenosti, tak se tento typ benefitu velice vyplatí, a to jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli.
- *Poskytnutí bezplatného přechodného ubytování* – tento typ benefitu nabízejí organizace, které mají k dispozici své vlastní ubytovny, či v případě školských zařízení se může jednat o studentské koleje. Nejedná se o velmi rozšířený typ benefitu.
- *Opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií* – tomuto typu benefitu je věnována jedna z následujících kapitol.
- *Podpora přátelských vztahů na pracovišti* – ve svém zaměstnání tráví většina lidí více času než se svou rodinou a se svými přáteli. Je tedy na místě, aby na pracovišti panovala přátelská atmosféra a pokud se z našich kolegů stanou naši přátelé, tak je to velmi vítaný bonus. Patří sem například vánoční večírky, teambuildingy a akce podobného typu.
- *Zřizování firemních školek* – v rámci harmonizace rodinného a pracovního života jsou firemní školky velice žádané. Bohužel bývají často pro velmi malý počet žáků, ne každé dítě se tam dostane. Tyto školky se velice často nacházejí v prostorách organizace a pro zaměstnance je tak velice jednoduché vyzvedávání dětí ze školky a sloučení pracovního a soukromého života.

### 2.2.1 UZNÁNÍ, POCHVALA, SPOLEČENSKÉ OCENĚNÍ

Potřeba uznání a pochvala za dobře odvedenou práci patří k základním lidským potřebám. Každý zaměstnanec potřebuje být za svou práci slovně ohodnocen, potřebuje signál od svého nadřízeného případně i od kolegů, že si jeho práce váží, že si cení toho, co vytvořil, na čem pracoval.

Pro mnoho zaměstnanců znamená uznání, pochvala či společenské ocenění jednu z nejdůležitějších forem odměny a také určitý společenský status.

Velikou výhodou této formy nefinančního benefitu je, že nevznikají žádné náklady a jedná se o nejlevnější formu odměn. Je důležité, aby se vedoucí pracovníci naučili jak s uznáním a pochvalou pracovat, aby nechválili za každou maličkost, ale na druhou stranu, aby neopomněli zaměstnance pochválit, když je to na místě.

Osobní pochvala a uznání od nadřízeného pracovníka má výrazný vliv na motivaci zaměstnance, ten pak odvádí mnohem lepší a stabilnější pracovní výkony.

Forma uznání může být v podstatě jakákoliv, je jen na vedoucím pracovníkovi, jak tuto možnost uchopí. Může se jednat například o osobní pochvalu, uznání na pracovní poradě či v některých společnostech velmi oblíbené vyhlašování zaměstnance měsíce.

Existuje několik návodů, jak úspěšně oceňovat zaměstnance:

- *„zdůrazňovat úspěch spíše než neúspěch. Pokud se zaměřujete na negativa, máte sklon přehlédnout pozitiva;*
- *ocenění a uznání vyjadřovat otevřeně a veřejně. Není-li vysloveno veřejně, ztrácí ocenění velkou část svého smyslu a popírá velkou část cíle, pro který je poskytováno;*
- *poskytujte uznání osobně a upřímně. Vyvarujte se ocenění, které je příliš povrchní a vyumělkované;*
- *dejte ocenění a odměnám takovou formu, která vyhovuje potřebám oceněných osob. Možnost volby z mnoha různých forem ocenění a odměn umožní managementu ocenit dosažené úspěchy způsobem, který odpovídá dané situaci, protože si mohou vybrat z řady různých možností;*

- *načasování má zásadní význam. Během práce na projektu zjistíte přínos jednotlivých pracovníků. Odměnu poskytněte co nejdříve poté, co je dosaženo úspěšné realizace konkrétní věci. Odklad snižuje přínos většiny odměn.;*
- *snažte se o jasné, jednoznačné a zřetelné spojení mezi úspěchem a odměnou. Ujistěte se, že lidé pochopili, proč dostávají odměnu, a že jim jsou jasná kritéria poskytování odměn.*
- *Oceňujte ocenění. To znamená oceňujte lidi, kteří oceňují druhé za to, že dělají pro společnost to nejlepší. “<sup>41</sup>*

### **2.2.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ODBORNÝ RŮST**

Vzdělávání o odborný růst je stále více a více žádanější formou odměny a možnosti motivace zaměstnanců. Většina zaměstnanců tuto možnost vnímá jako motivující, zvyšuje se jejich spokojenost a díky větší odbornosti jsou schopni podávat i vyšší výkony.

*„Odměna ve formě dalšího vzdělání slouží dvěma cílům: upevňuje žádoucí chování a pomáhá jednotlivcům získat schopnosti, s jejichž pomocí se odborně zdokonalí. “<sup>42</sup>*

*„Lidé se chtějí učit nové věci, cítit, že přinesli nějaký příspěvek – že dělají záslužnou práci. Málo lidí motivují pouze peníze. Lidé chtějí mít pocit, že to co dělají, má nějaký vliv na svět. “ Frances Hesselbein, ředitel, Peter F. Drucker Foundation <sup>43</sup>*

### **2.2.3 MODERNÍ TRENDY V OBLASTI NEFINANČNÍCH BENEFITŮ**

Cílem každého zaměstnavatele je především získat a udržet si kvalitní zaměstnance. Základním kamenem je porozumět motivacím lidí a nabídnout jim to, co doopravdy chtějí. Lidé mění své preference a zvyšují své nároky. Je proto nutné, aby se společnosti přizpůsobovali tomuto trendu. K tomu zaměstnavatelům pomáhají právě nové směry a trendy v oblasti nefinančních benefitů.

<sup>41</sup> NELSON, Bob. 1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-7205-765-0, str. 40–41

<sup>42</sup> NELSON, Bob. 1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-7205-765-0, str. 203

<sup>43</sup> NELSON, Bob. 1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-7205-765-0, str. 203



*„Work-life balance benefits patří k těm v současné době nejžádanějším. Do této kategorie patří výhody jako flexibilní pracovní doba, možnost po dohodě pracovat z domova, proplácené sick days bez nutnosti navštívit lékaře. Mezi ne úplně obvyklé, ale stále častější benefits patří i bonusové dny dovolené navíc, narozeninové volno či volno pro novopečené otce nad rámec zákonem daného týdne“<sup>44</sup>*

Mezi vyhledávané a mezi zaměstnanci oblíbené benefits patří tzv. „sick days“, „free days“, „home office“, proplácení přesčasů, možnost prodloužení rodičovské dovolené a další.

Sick days jsou určené dny, většinou 3-5 dnů v rámci jednoho roku, které může zaměstnanec využít v případě náhlých zdravotních obtíží, u kterých není nutné navštívit lékaře. V tomto případě poskytuje zaměstnavatel plnou náhradu mzdy. Tzv. free days jsou určeny pro vyřízení neodkladných úředních záležitostí. Většinou se setkáváme s jedním dnem v roce, který je k tomuto účelu ze strany zaměstnavatele umožněn.

Home office, v době pandemie COVID – 19 mnohonásobně skloňovaný benefit ze strany zaměstnavatele. Home office neboli práce z domova byl i v minulosti velice vyhledávaným benefitem. Tam, kde to povaha práce dovolí, tak je home office velice vítaný a zaměstnanci kolikrát zvládnou mnohem více práce za méně času. Při práci v kanceláři na nás působí mnoho okolních vlivů a kolikrát se zaměstnanec nemůže plně soustředit. Při home office si zaměstnanec vytvoří své přirozené klima a bývá mnohem spokojenější.

V České republice zatím ne úplně rozšířený typ benefitu je „coworkingové centrum“. *„Pracovník, který si jako benefit vybere jeden či několik dní práce v coworkingovém centru, má možnost zažít pracovní den tak nějak jinak. Kreativní a dynamické prostředí, mnoho oborově rozmanitých lidí jsou pro zaměstnance zajímavým pracovním impulsem, který pak může následně využít i ve své kanceláři. Jiný pracovní prostor má také vliv na psychiku a pracovní výkonnost.“<sup>45</sup>*

---

<sup>44</sup> <https://www.cfoworld.cz/clanky/moderni-zivotni-styl-prinasi-do-firem-nove-typy-nefinancnich-benefitu/>, 02.01.2021, 15:26

<sup>45</sup> <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/do-ceska-pronika-novy-tyt-benefitu-prace-v-coworkingovem-centru.html>, 02.01.2021, 14:50

Motivační funkce v oblasti nefinančních benefitů je velice důležitá a může být i nepostřehnutelná či velmi snadno opomenuta. Pokud budeme zaměstnance motivovat k vyšším výkonům a ke kvalitnější práci tím, že mu umožníme více sladit soukromý a pracovní život, určitě nebudeme litovat. Neboť zaměstnanec, který je spokojený ve svém osobním životě a povaha jeho práce mu to umožňuje, je pak mnohem více motivovaný k tomu, aby podával stabilně vyšší výkony ve svém zaměstnání.

Výše uvedené platí také o možnosti využití sick days i stále více populárnějšího home – office.

## 2.3 PRUŽNÝ SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

*„Pružný systém zaměstnaneckých výhod (někdy se mu říká „cafeteria systém“) umožňuje pracovníkům si v rámci stanovených peněžních limitů vybrat svůj soubor výhod.“<sup>46</sup>*

Cafeteria systém je tedy systém zaměstnaneckých výhod (benefitů), kdy si každý zaměstnanec za nasbírané body či kredity vybere to, co mu nejvíce vyhovuje z katalogu odměn.

V současné době se jedná o jeden z nejpoblárnějších systémů benefitů pro zaměstnance.

*„Cafeteria systém byl zaveden především proto, že zaměstnanci pocházejí z rozdílných věkových, sociálně či zájmových skupin, a každý má jiné pořadí priorit svých životních potřeb. Pokud by zaměstnanci například dostávali pouze poukázky na masáže, pro některé z nich by takový benefit neměl velký přínos. V rámci cafeteria si však mohou z nabízených benefitů vybrat ty, které jim opravdu vyhovují. Systém se podobá například čerpání zákaznických výhod, jak ho znají klienti bank nebo čerpacích stanic. Zaměstnanci sbírají za dobrou práci body a ty pak vymění za vybranou službu nebo zboží.“*

---

<sup>46</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 596

*Další výhodou cafeteria je, že poukázky jsou pro zaměstnance často mnohem viditelnější a pro zaměstnavatele tím pádem levnější odměnou než zvýšení měsíčního platu. Například za poukázky v hodnotě 6000 korun ročně si zaměstnanec pořídí řadu věcí, zatímco zvýšení platu o 500 Kč měsíčně by často téměř nezaznamenal.*<sup>47</sup>

Cafeteria systém má veliké ohlasy v oblasti motivace zaměstnanců. Tento systém zvyšuje snahu zaměstnance nasbírat co nejvíce bodů a tím pádem je ve své práci výkonnější a kvalitnější. Motivuje ho pozitivním směrem ke zvyšování kvality práce. Nasbírané body či kredity může zaměstnanec využít dle svých vlastních preferencí a jako motivační nástroj jsou zde použity nabízené produkty, služby či zážitky z firemního portfolia.

Je důležité, aby systém bodového hodnocení byl dosažitelný pro každého zaměstnance. V opačném případě přichází opačný efekt a zaměstnanec se stává demotivovaným, protože proč by vynakládal snahu k získání co nejvíce bodů, když na uvedené produkty stejně nedosáhne, i když vynaloží jakékoliv úsilí.

---

<sup>47</sup> <https://www.businessinfo.cz/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance/>, 31.01.2021, 14:34

### 3 ZÁSLUHOVÉ FORMY MOTIVACE

V dnešní době poměrně novým přístupem při motivaci zaměstnanců jsou tzv. zásluhové formy motivace. Odměňování založené na výkonu zaměstnanců se jeví jako velice důležitá složka při motivaci zaměstnanců a celkově při řízení pracovního výkonu.

*„Pracovník přispívá k plnění cílů organizace nejen svými výsledky (výstupy, output), ale i tím, co do organizace přináší a co vkládá do své práce (vstupy, input). Objevuje se tak pojem zásluhové odměny za celkové přispění (přínos) pracovníka k plnění cílů organizace, kdy se odměňuje nejen výkon (výsledky, plnění cílů), ale i schopnosti pracovníka.“<sup>48</sup>*

Ukazuje se zde jasný vztah mezi motivací ve formě zásluhové odměny na straně jedné a výkonem zaměstnance, jeho schopnostmi a dovednostmi na straně druhé.

*„V současnosti se v odměňování zaměstnanců klade velký důraz na takzvanou zásluhovost – čím vyšší přínos má zaměstnanec pro společnost, tím vyšší odměnu dostane. Proto jsou v moderních systémech odměňování zahrnuty různé provize a odměny závislé na výsledcích prodeje nebo ziskovosti projektů, obvykle vyjádřené v procentech. Obchodník si tak ke své měsíční hrubé mzdě může navíc vydělat například 5 % z tržeb za prodej produktu, který za daný měsíc sám uskutečnil.“<sup>49</sup>*

Zásluhové formy motivace jsou tedy formy zásluhových odměn dělených podle typu zásluhy. Již dávno není pravdou, že zaměstnanec se motivuje nejlépe vyšší mzdou, platu či odměny, ale pořád je to velice užitečný nástroj, jak zaměstnance motivovat k vyšším cílům nejen pro společnost, ale i pro něj samotného.

*„Zásluhové odměňování za výsledky a schopnosti je považováno za žádoucí, protože:*

- 1. Motivuje pracovníky k lepšímu výkonu a rozvoji jejich dovedností a vůbec schopností, plní tedy pobídkovou roli,*

---

<sup>48</sup> KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X, str. 159–160

<sup>49</sup> <https://www.profesia.cz/kariera-v-kostce/mzdy-a-benefity/financni-a-nefinancni-benefity/>, 02.01.2021, 13:37

2. *Je správné a spravedlivé diferencovat odměňování pracovníků na základě jejich výsledků, schopností a přispění k plnění cílů organizace a takového odměňování, je-li založeno na správných, spravedlivých a pracovníkům důkladně objasněných kritériích, obvykle nevyvolává napětí a přispívá tím svým způsobem k utváření harmoničtějších vztahů v organizaci,*
3. *Jasně dává na srozuměnou, že pracovní výkon a schopnosti jsou důležité.*<sup>50</sup>

V odborné literatuře se setkáme s mnoha definicemi, podobami a formami zásluhových odměn, či forem motivace. Pro účely této diplomové práce nejlépe poslouží definice a rozdělení podle M. Armstronga a J. Koubka, které mnoho českých i zahraničních autorů cituje či parafrázuje.

*„Zásluhová odměna může mít dvě podoby:*

1. *Podobu určitého pevného zvýšení základního tarifu (v tomto případě se předpokládá, že dosavadní výkon bude na stejné úrovni pokračovat i v budoucnosti, a měl by tedy být odměňován trvalým zvýšením mzdy nebo platu; protože však neexistuje žádný důvod pro předpoklad, že dosavadní výkon nutně předurčuje budoucí výkon, používá se spíše k odměňování schopností nebo dovedností, přičemž se vychází z toho, že dosažení určité úrovně schopností nebo dovedností reálně předpovídá pokračování výkonu na stejné nebo dokonce vyšší úrovni – pevné zvýšení základního tarifu je v tomto případě uznáním skutečnosti, že získání určité schopnosti nebo dovednosti dlouhodobě zvyšuje hodnotu jedinců pro organizaci a ve skutečnosti zvyšuje i jejich hodnotu na trhu práce),*
2. *Podobu určitého množství peněz (v tomto případě jde o proměnlivou odměnu, proměnlivou složku mzdy nebo platu, kterou by si měl pracovník pokaždé znovu zasloužit, a může přitom jít o odměnu, bonus za splnění nějakého úkolu či dosažení nějakého cíle nebo odměnu za trvale vysoký výkon).*<sup>51</sup>

Mezi nejčastější formy zásluhové motivace se uvádějí odměny:

- *„odměna podle výkonu;*

<sup>50</sup> KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X, str. 160

<sup>51</sup> KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X, str. 160

- *odměna podle schopnosti;*
- *odměna podle přínosu;*
- *odměna podle dovedností;*
- *odměna podle délky zaměstnání.*<sup>52</sup>

### 3.1 ODMĚNA PODLE VÝKONU

Odměna podle výkonu patří mezi nejčastější formy motivace zaměstnanců a těší se stále větší a větší oblibě. Můžeme zde dokonce hovořit o dlouhodobějším trendu. Podniky jsou pod tlakem konkurence tlačeny ke stále se zvyšující produktivitě, umocňování důležitosti vztahu mezi výkonem a odměnou se zdá být tedy v celku logické.

Správně nastavený systém výkonového odměňování zvyšuje pracovní motivaci a vede k posilování nejen firemní kultury, ale také loajality zaměstnance ke svému zaměstnavateli.

Nejznámějšími nástroji výkonového odměňování jsou:

- *„úkolová mzda;*
- *akordní mzda;*
- *provize;*
- *prémie nebo bonus;*
- *podíly na zisku;*
- *osobní ohodnocení;*
- *odměna podle kvalifikace nebo schopností;*
- *zaměstnanecké akcie a opce;*
- *mzdy za očekávané výsledky práce;*
- *odměny zlepšovacích návrhů;*
- *tantiémy;*
- *dodatkové formy odměňování.*<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 14

Efektivní odměňování a motivace nejsou jen otázkou výše vyplacených mzdových prostředků.

*„Pro výkonové odměňování je podstatné, že požadavky na výkon zaměstnanců jsou stanoveny předem a jeho hodnocení se opírá o objektivně měřitelná, stabilní kritéria, která jsou zaměstnancům známá a jasná. Výkonové požadavky se přitom mohou vztahovat jak k pracovním výsledkům, tak k dodržování určitých standardů, zásad pracovního chování atd.“<sup>54</sup>*

### **3.2 ODMĚNA PODLE SCHOPNOSTÍ**

*„Odměňování podle schopností umožňuje zvýšení mzdy nebo platu v závislosti na posouzení úrovně schopností, které pracovníci dosáhli. Odměňuje za jejich schopnost efektivně pracovat, nikoliv jen za jejich práci, za jejich výsledky. Zpravidla se jako východisko pro posouzení používají jednotlivé položky nebo kritéria předem vypracovaného profilu či systému schopností potřebných pro výkon jednotlivých pracovních míst nebo rolí v organizaci. Je tak definována úroveň schopností očekávaná v dané roli od plně efektivního jedince a s tímto požadavkem se pak porovnává skutečná úroveň dosažených schopností konkrétního pracovníka.“<sup>55</sup>*

Odměna podle schopností může být pro zaměstnance motivací v tom smyslu, že na sobě a svých schopnostech bude více pracovat a bude je rozvíjet. Pracovníci jsou tak odměňováni nejen za své schopnosti a výsledky práce, ale také za schopnost motivace ostatních kolegů a zároveň schopnost sebemotivace.

### **3.3 ODMĚNA PODLE PŘÍNOSU**

*„Odměňování podle přínosu, ..., je procesem rozhodování o odměnách, který je založen jak na posuzování výsledků práce vykonávané jedincem, tak na posuzování toho, co tento jedinec do práce vnáší v podobě úrovně schopností chování i odborných schopností ovlivňujících výsledky.“<sup>56</sup>*

---

53 Personalistika .... výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni .. Praha: ASPI, c2005-. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-429-1., str. 327–334

<sup>54</sup> <https://ihned.cz/c1-54510660-jak-sladit-odmenovani-s-vykonem-zamestnancu>, 22.01.2021, 13:13

<sup>55</sup> KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X, str. 166

<sup>56</sup> KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X, str. 170

Odměňování podle přínosu tedy pracovníka odměňuje za odvedenou práci a její kvalitu. Pokud tedy založíme odměňování pracovníku na základě jejich přínosu pro firmu, pak můžeme říci, že je motivujeme ke kvalitně odvedené práci. K tomu, aby svými dovednostmi a úsilím přispívali k dosahování cílů organizace.

*„Odměňování podle přínosu (také se používá termín přispění k plnění cílů týmu či organizace) respektuje, že pracovníci by měli být odměňováni jak za své výsledky (output), tak za své schopnosti, tedy kvalitu toho, co lze označit jako input. Odměňuje se tedy nejen to, čeho pracovníci dosáhli (výsledky), ale i to, jak toho dosáhli (schopnosti). Jde v podstatě o smíšený model, o kombinaci rysů odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností, ale zároveň o respektování toho, že při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu jsou důležité a oceňují se jak výsledky, tak schopnosti.“<sup>57</sup>*

### **3.4 ODMĚNA PODLE ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ**

*„Odměňování podle dovedností nabízí pracovníkům přímou vazbu mezi zvyšováním jejich peněžní odměny a dovednostmi, které získávají a efektivně využívají. Zaměřuje se na to, jaké dovednosti podnik chce platit a co musejí pracovníci dělat, ale je demonstrovali. Toto odměňování je tedy přístupem založeným spíše na lidech než na pracích či pracovních místech. Odměny se vztahují ke schopnosti pracovníka používat pro různé akce nebo úkoly širší okruh nebo vyšší úroveň dovedností. Nejsou jednoduše spojeny se širší definované práce/pracovního místa nebo s předepsanou řadou úkolů.“<sup>58</sup>*

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti se jeví vcelku logicky efektivně. Tyto odměny motivují zaměstnance, aby na sobě pracovali, aby se zlepšovali, a tím pádem byl pro společnost přínosnější.

Figuruje zde i určitá složka sebemotivace, pracovník sám sebe motivuje, k tomu, aby se jeho znalosti a dovednosti rozšiřovaly, aby jeho znalosti a dovednosti byly hlubší a pro společnosti užitečnější.

---

<sup>56</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 586

<sup>57</sup> KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X, str. 170

<sup>58</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 587



Další definice odměnu podle znalostí a dovedností definuje takto: „*Odměňování podle znalostí a dovedností je metodou odměňování, ve které je zvýšení mzdy nebo platu vázáno na rozsah, druh a hloubku znalostí a dovedností, které pracovník získal a je schopen používat. Váže tedy odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací a orientuje se spíše na lidi než na práci. Jinými slovy řečeno, pracovníci jsou odměňováni za znalosti a dovednosti, které jsou schopni používat (pokud jsou tyto znalosti a dovednosti nezbytné), a nikoliv za práci, kterou náhodou právě dělají.*“<sup>59</sup>

### **3.5 ODMĚNA PODLE DÉLKY ZAMĚŠTNÁNÍ**

„*Odměňování podle délky zaměstnání (také se používá výraz „podle doby zaměstnání“)* stanovuje zvýšení mzdy nebo platu obvykle každoročně, přiznává se lidem na základě nepřetržitého zaměstnání buď na jednom pracovním místě, nebo v jednom stupni struktury mzdové bodové stupnice. Zvýšení mohou být odňata pro nepřijatelný výkon (i když je to vzácné) a některé struktury mají jakousi „zásluhovou bariéru“, která omezuje zvýšení do té doby, dokud pracovník nedosáhne stanovené úrovně „zásluh“. Je to tradiční způsob zásluhového odměňování a je stále běžný ve veřejném a dobrovolném sektoru, ve školství a zdravotnictví, i když v soukromém sektoru byl již do značné míry opuštěn.“<sup>60</sup>

Odměna podle délky zaměstnání je velice oblíbenou ve státní a veřejné správě, kdy po určitém dosažení let ve společnosti získává pracovník buď jednorázovou odměnu jako poděkování, nebo, zvláště ve státní správě, existuje systém platových tříd a tarifů, kdy se po dosažení určitého počtu let ve firmě automaticky pracovník přesouvá do vyššího platového stupně.

Odměna podle délky zaměstnání motivuje zaměstnance k tomu, aby byl ke svému zaměstnavateli loajální a aby vykonával svou práci nejlépe jak dovede, z důvodů, aby jeho zaměstnanecký poměr byl co nejdelší.

---

<sup>59</sup> KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X, str. 168

<sup>60</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 589

Vyvstává zde však otázka, zda si zaměstnavatel takříkajíc nehřeje na prsou hada, když 20 let zaměstnává člověka, který neodvede takovou práci, jakou by odvedl člověk, který by nastoupil a začal úplně od začátku. Velkým problémem tohoto typu odměňování se stává fakt, že zaměstnanci postupně stagnují, neposouvají se dále a ve svém zaměstnání zůstávají pouze z důvodu stále se zvyšujícího platu a určité jistoty, že o zaměstnání nepřijdou. Mylně pak zaměstnanci získávají pocit, že jsou nenahraditelní a nikdo jiný, kdo by nastoupil jako úplný nováček, by jejich práci nemohl zvládnout.

### **3.6 POROVNÁNÍ SYSTÉMŮ ZÁSLUHOVÉHO ODMĚŇOVÁNÍ**

Každá forma zásluhového odměňování a zásluhové motivace má své výhody a nevýhody. Není možné ve společnosti uplatňovat všechny formy na všechny zaměstnance. Proto je potřeba individuality.

Individualita je důležitá nejen z pohledu zaměstnavatele, aby vybral správný systém motivace pro své zaměstnance, ale také z pohledu zaměstnance, aby se nejlépe našel v systému odměn, který ho nejvíce motivuje k vyšším výsledkům.

*„Nejprve je třeba rozhodnout, zda zásluhovou odměnu provázat nebo neprovázat s výkonem, se schopnostmi, s přínosem nebo s dovednostmi.“<sup>61</sup>*

Při výběru správné formy zásluhové motivace, potažmo zásluhového odměňování, je potřeba analyzovat firemní kulturu, existující procesy ve firmě a v neposlední řadě také zjistit jaké potřeby mají zaměstnanci. Je důležité zjistit jaká forma bude nejúčinnější, zda bude zaměstnance nejvíce motivovat ke spokojenosti nejenom v pracovním životě, ale i v tom soukromém, do kterého velice často svůj pracovní život implementujeme.

---

<sup>61</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 590

Obrázek 2 Porovnání systémů individuálního zásluhového odměňování

Typ systému	Hlavní rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Odměňování podle výkonu	Zvýšení základní mzdy / platu nebo bonusy závisí na hodnocení pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Může motivovat (ale je to nejisté)</li> <li>■ Spojuje odměny s cíli</li> <li>■ Uspokojuje potřebu odměňování za úspěšnou práci</li> <li>■ Sděljuje, že dobrý výkon je důležitý a bude odměněn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nemusí motivovat</li> <li>■ Spoléhá na posouzení výkonu, které může být subjektivní</li> <li>■ Škodí týmové práci</li> <li>■ Zaměřuje se na výstup, a nikoliv na kvalitu</li> <li>■ Spoléhá na dobrý proces řízení pracovního výkonu</li> <li>■ Je obtížné je dobře řídit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pro lidi, které pravděpodobně motivují peníze</li> <li>■ V organizacích s kulturou orientovanou na výkon</li> <li>■ Když může být výkon měřen objektivně</li> </ul>
Odměňování podle schopností	Zvýšení mzdy závisí na úrovni schopností	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zaměřuje pozornost na potřebu dosáhnout vyšších úrovní schopností</li> <li>■ Povzbuzuje k rozvoji schopností</li> <li>■ Může být integrováno s jinými aplikacemi řízení lidských zdrojů založenými na schopnostech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Posouzení úrovní schopností může být obtížné</li> <li>■ Ignoruje výstup – nebezpečí odměňování schopností, které nebudou využívány</li> <li>■ Spoléhá na dobře proškolené a oddané liniové manažery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jako součást integrovaného přístupu k řízení lidských zdrojů, kde se schopnosti využívají v řadě aktivit</li> <li>■ Kde jsou schopnosti klíčovým faktorem a kde může být nevhodné nebo tvrdé měřit výstupy</li> <li>■ Kde existuje dobře vytvořená soustava schopností</li> </ul>
Odměňování podle přínosu	Zvýšení mzdy nebo bonusy závisí jak na vstupu (schopnosti), tak na výstupu (výkonu)	Odměňuje lidi nejen za to, co dělají, ale i jak to dělají	Stejně jako u odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností – může být obtížné měřit přínos a je obtížné je dobře řídit	Když se věří, že je vhodný vyvážený a všestranný přístup pokrývající jak vstupy, tak výstupy

62

Obrázek 3 Porovnání systémů individuálního zásluhového odměňování – pokračování

Typ systému	Hlavní rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Odměňování podle dovedností	Zvýšení mzdy nebo platu závisí na osvojení si dovedností	Podněcuje a odměňuje získávání dovedností	Může být drahé, když jsou lidé placeni za dovednosti, které nepoužívají	U dílenských pracovníků nebo v maloobchodních organizacích
Odměňování podle délky zaměstnání	Zvýšení mzdy nebo platu o stupeň závisí na délce zaměstnání	Neexistuje možnost nesprávného posouzení, snadno se řídí	Neodměňuje ty, kteří přispívají více	Tam, kde jde o tradiční přístup a odbory oponují alternativám

63

<sup>62</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 591

<sup>63</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 592

## 4 AKCIOVÉ MOTIVAČNÍ PROGRAMY

*„Akcie jsou cenné papíry, které potvrzují podíl držený ve společnosti (veřejná akciová společnost). Základními právy akcionářů je účast na zisku společnosti a právo hlasovat na valné hromadě akcionářů. Akcie se obchodují na veřejné akciové burze a někdy i mimo burzu. V případě obchodování na burze se musí dodržovat pravidla příslušné akciové burzy“<sup>64</sup>*

Akcie jako takové nejsou výdobytkem poslední doby, s prvními akciemi se setkáváme již v 17. století, kdy v Nizozemsku vznikla první akciová společnost, odtud se cenné papíry přenesly do celého světa.

Akcie jsou ceniny a jako takové mají své ochranné prvky a jejich tisk je doménou tiskáren cenin.

K motivaci vyššího managementu již nestačí pouze cafeteria systém či zásluhové formy motivace. Musíme zajít ještě o kousek dál a dát managementu možnost podílet se na rozšiřování a fungování celé společnosti.

*„Otázka motivace se zákonitě dotýká i sféry managementu a řízení obchodních společností. Je přirozené, že hlavním faktorem, který formuje motivaci manažerů, je jejich odměňování. V současnosti již mnohdy nestačí nabídnout manažerům solidní měsíční odměnu a pár standardních bonusů. S vývojem doby se vyvíjí i potřeby a požadavky jak managementu, tak také vlastníků společností, kteří si uvědomují, že propracovanější systém odměňování řídicích osob může významným způsobem zkvalitnit a ekonomicky posílit fungování jejich společností*

*V prostředí akciových společností je jedním z klasických způsobů nastavení manažerského motivačního programu tzv. akciový plán. Jeho podstatou je, že členové vrcholného managementu, tedy zpravidla členové představenstva, jsou zároveň minoritními akcionáři společnosti.“<sup>65</sup>*

---

<sup>64</sup>[https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty-2017/obcane/mojecile/Akcie\\_CZ.pdf](https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty-2017/obcane/mojecile/Akcie_CZ.pdf), 29.01.2021, 13:16

<sup>65</sup><https://www.epravo.cz/top/clanky/manazerske-motivacni-programy-nejen-pravni-cesta-k-lepsimu-fungovani-managementu-108367.html>, 29.01.2021, 12:37

Akciové motivační programy pravděpodobně nebudou lákat běžného zaměstnance, tím nechceme říct, že by na ně nemohl mít nárok, ale spíše podotknout, že akciové motivační programy se budou týkat převážně vyššího managementu společnosti.

Nicméně pro běžného zaměstnance je speciální typ akciových motivačních programů, což jsou zaměstnanecké akce, a ty pro něj mohou být velice zajímavým zpestřením motivačních programů společnosti.

*„Akcije poskytuji zejména zahraniční společnosti, které se vyskytují na českém trhu. Na opčních plánech rostoucích akcií si mohou zaměstnanci vydělat mnohem více než na fixním platu. Samotné udělení opce na nákup akcií přitom není daňovým příjmem. Daňový příjem je až samotná realizace opce – tedy nákup akcií ze strany zaměstnance za cenu nižší, než je jejich aktuální tržní hodnota.*

- *Pokud akcie prochází účetnictvím české společnosti, která daného pracovníka zaměstnává, připočte se cenový rozdíl při nákupu akcií do výplaty zaměstnance a příslušná daň se strhne z jeho mzdy.*
- *Pokud akcie ale neprochází účetnictvím české společnosti, musí zaměstnanec podat daňové přiznání, ve kterém tento příjem zdaní.*<sup>66</sup>

Akcije v sobě tedy nesou jak výhody pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

## **4.1 DRUHY AKCIOVÝCH MOTIVAČNÍCH PROGRAMŮ**

Stejně tak jako máme druhy zásluhových forem motivace, tak máme i druhy akciových motivačních programů.

Jde například o tyto druhy akciových motivačních programů „...– *akciové opční plány, přímý nákup akcií, akcie zdarma, zaměstnanecké akcie či stínové akcie. Všechny tyto varianty vlastnictví akcií mají pozitivní vliv na výkon pracovníků, protože pracovník jasně vidí, že jeho finanční zabezpečení závisí na výsledcích organizace a je ochoten přispět k jejich efektivnímu splnění.*“<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> <https://www.epenize.eu/zamestnanecke-akcie/>, 29.01.2021, 12:54

<sup>67</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1, str. 36

Motivace zde tedy hraje jasnou roli a jistě má pozitivní vliv na výkon pracovníků, a to nejen z důvodu možnosti participace zaměstnance na chodu organizace, ale také z možnosti aktuální zpětné vazby. Je výhodné motivovat zaměstnance, když vidí, že jeho výkon má přímý vliv na chod společnosti, zvyšuje její zisk a sám za tento zisk zodpovídá.

#### 4.1.1 AKCIOVÉ OPČNÍ PLÁNY

*„Zřejmě nejznámější variantou získání podílu na firmě jsou opce na zakoupení akcií. Společnost nabízí zaměstnanci právo v budoucnosti odkoupit daný počet akcií firmy (případně jiné firmy v holdingu nebo mateřské společnosti, jde-li o lokální pobočku nadnárodního koncernu) za předem danou cenu (obvykle cenu platnou ke dni udělení opce). Zaměstnanec tak jasně ví, že při růstu kursu akcií vydělá (a při pádu kursu nic neriskuje, neboť opci nemusí využít, což může někdy snížit jeho motivaci). Jelikož jde většinou o dlouhodobé opce (obvykle 5–10 let) a možnost jejich uplatnění je často vázána na trvání pracovního poměru, jde o vhodný nástroj nejen pro získání, ale i udržení klíčových zaměstnanců. Pro zaměstnance velmi zajímavou variantou je tzv. bezhotovostní uplatnění opce, při kterém v okamžiku uplatnění opce zaměstnanec prodá určitý počet akcií tak, aby příjem z tohoto prodeje pokryl opční cenu akcií; po provedení transakce se stává majitelem zbývajících počtu akcií.“<sup>68</sup>*

Z výše uvedeného vyplývá, že akciové opční plány jsou motivací pro zaměstnance nejen k podávání vyšších výkonů a tím zajištění vyšších zisků a růstu pro organizaci, ale jeví se i jako dobrý způsob pro udržení kvalitních zaměstnanců, dochází tedy k menší fluktuaci na vyšších manažerských pozicích.

*„Majetkový opční plán umožňuje účastníkům plánu podílet se na růstu hodnoty společnosti a výrazně zvyšuje jejich motivaci k řádnému řízení společnosti, které povede k její stabilitě a v ideálním případě také k navýšení její tržní hodnoty, což jde ruku v ruce se zájmem vlastníků. Plán poskytuje účastníkům možnost nakoupit akcie/podíl za sníženou cenu a motivační efekt pak spočívá v růstu hodnoty a dividendovém výnosu*

---

<sup>68</sup> <https://www.penize.cz/15827-motivujte-sve-zamestnance-treba-vlastnimi-akciemi>, 29.01.2021, 12:26

akcií/podílu, které beneficiant vlastní, a případně v dosažení podmínek, za kterých je oprávněn akcie/podíl prodat.<sup>69</sup>

#### 4.1.2 PŘÍMÝ NÁKUP AKCIÍ

*„V tomto případě si zaměstnanec přímo od společnosti kupuje její akcie, zpravidla s jistou slevou. Jeho odměnou je potom růst kursu akcií, oproti opčním plánům ale nese i riziko pádu kursu. Jelikož jde o jednorázovou transakci, přímý nákup akcií zaměstnance nemotivuje k setrvání ve firmě.“<sup>70</sup>*

Oproti akciovým opčním plánům nemají tyto akcie vliv na motivaci zaměstnance, aby zůstal co nejdéle ve společnosti, a může tedy docházet k vyšší fluktuaci zaměstnanců.

#### 4.1.3 AKCIE ZDARMA

*„Některé společnosti také své akcie zaměstnancům dávají zdarma, aniž by museli zaplatit kupní cenu či emisní kurs, například místo prémie. I v tomto případě platí, že zaměstnanec nese riziko pádu kursu (ovšem jelikož jsou akcie zdarma, vydělá v každém případě bez ohledu na aktuální kurs). Pokud je omezena převoditelnost těchto akcií, může jít o dobrý nástroj, jak si klíčové odborníky udržet, navíc je tento způsob odměňování velmi flexibilní a může být velmi jednoduše upravován i podle výkonnosti jednotlivých pracovníků.“<sup>71</sup>*

Ač pojem akcie zdarma zní velice krásně a může namotivovat spoustu lidí, tak v sobě skrývá i určité prvky, které nejsou pro zaměstnance moc příjemné.

Pokud by si zaměstnanec mohl vybrat, zda jako prémie získá akcii zdarma nebo finanční obnos, tak si jistě vybere finanční obnos, neboť u akcie zdarma nikdy nemá jistý několikanásobný výdělek. Finanční hotovost je při tom jistá věc, kterou má ihned a nemusí počítat, že možná někdy v budoucnu jeho akcie získá na hodnotě.

---

<sup>69</sup> <https://www.samak.cz/samak-life/blog/manazerske-motivacni-programy-pohledem-pravniho-poradce>, 29.01.2021, 12:43

<sup>70</sup> <https://www.penize.cz/15827-motivujte-sve-zamestnance-treba-vlastnimi-akciemi>, 29.01.2021, 12:26

<sup>71</sup> <https://www.penize.cz/15827-motivujte-sve-zamestnance-treba-vlastnimi-akciemi>, 29.01.2021, 12:26

Motivační efekt akcií zdarma zde samozřejmě je, a to v případě kdy spolupracujeme s lidmi, kteří rádi riskují a udělají vše pro to, aby jejich akcie získali na hodnotě. Tedy budou motivováni k vyšším výkonům a také k tomu, aby v organizaci zůstali co nejdéle, neboť jejich akcie může časem růst.

#### 4.1.4 ZAMĚSTNANECKÉ AKCIE

*„Velmi dobrý a výhodný způsob, jak ze zaměstnanců učinit spoluvlastníky firmy. Výhodné jsou zaměstnanecké akcie i z daňového hlediska, neboť udělení zaměstnaneckých akcií není daňovým příjmem a povinnost uhradit daň nastává až při prodeji akcií; rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou se navíc daní sazbou ve výši 15 procent a nevstupuje do základu daně ze závislé činnosti (v jejímž rámci by byla daň mnohem vyšší).“<sup>72</sup>*

Akcie pro zaměstnance, tzv. zaměstnanecké akcie, jsou asi nejznámější ze všech ostatních typů akciových motivačních programů, a to znamená, že jsou i nejrozšířenější.

Zaměstnanecké akcie jsou velice zajímavým nástrojem pro motivaci zaměstnanců, kdy se zaměstnanec v podstatě stává spoluvlastníkem organizace a tím pádem jeho odměny a případné bonusy závisí na jeho pracovním výkonu a je tedy pozitivně motivován nejen aby v organizaci zůstal co nejdéle, ale aby také co nejstabilněji podával co nejlepší výkony.

*„Zaměstnanecké vlastnictví akcií má výhody jako například motivaci pracovníků skrze to, že spoluvlastní svého zaměstnavatele—tím pádem vlastní výsledek svojí práce—a z toho odvozená vyšší produktivita práce a větší růst společnosti; dále také nižší pravděpodobnost bankrotu, prevence potenciálního nepřátelského převzetí podniku konkurenční firmou a také možnost udržování určité organizační kultury v podniku.“<sup>73</sup>*

#### 4.1.5 STÍNOVÉ AKCIE

*„Stínové akcie (z anglického phantom shares) jsou z pohledu motivace zřejmě nejvhodnějším nástrojem. Zaměstnanec totiž získá jen jakési hypotetické akcie, jejichž*

<sup>72</sup> <https://www.penize.cz/15827-motivujte-sve-zamestnance-treba-vlastnimi-akciemi>, 29.01.2021, 12:26

<sup>73</sup> [https://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9\\_vlastnictv%C3%AD#V%C3%BDhody](https://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_vlastnictv%C3%AD#V%C3%BDhody), 29.01.2021, 12:50



*kurs se vyvíjí podle společností stanovených pravidel, a pravidelně je mu vyplácen peněžní bonus, odpovídající změně hodnoty těchto stínových akcií. Zatímco všechny předchozí možnosti jsou svázány pouze s jedinou hodnotou – kursem akcií na burze – stínové akcie mohou být přizpůsobeny strategii podniku či mohou sledovat například výkonnost jediné firemní divize. Hodnota stínových akcií se také může měnit podle výkonnosti firmy ve srovnání s průměrem v oboru, kde působí, může odrážet růst zisku, tržního podílu i řady dalších kritérií. Jelikož jde jen o imaginární akcie a výplata bonusu se posléze děje v hotovosti, daní se stejně jako jakákoliv jiná hotovostní prémie (kromě daně z příjmu tedy podléhá i sociálnímu a zdravotnímu pojištění).“<sup>74</sup>*

Z hlediska zaměstnance asi nejzajímavější typ akcií, které mu jeho organizace může nabídnout. Zaměstnanec nenes žádná rizika, a přesto může na akcii hezky vydělat. Otázkou je, zda tento typ akcií nemůže mít také opačnou funkci, a to přilákání zaměstnanců, kteří nepodávají stabilní výkon, ale i přesto se tímto způsobem podílejí na „spoluvlastnictví“ organizace a těží z výkonnosti svých spolupracovníků.

---

<sup>74</sup> <https://www.penize.cz/15827-motivujte-sve-zamestnance-treba-vlastnimi-akciemi>, 29.01.2021, 12:26

## 5 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V DOBĚ PANDEMIE COVID – 19

Pandemie Covid – 19 v roce 2020 zasáhla celý svět, a to nejen v našich soukromých životech, ale i v těch pracovních. Ovlivnila fungování tuzemských firem a samozřejmě také jejich přístupu k firemním benefitům a možné motivace zaměstnanců.

V posledních letech zaměstnanecké benefity zažívaly neobvyklý rozkvět a nárůst, vzhledem k nízké nezaměstnanosti se firmy zaměřovaly na jejich kvalitu i kvantitu, aby získaly a udržely kvalifikované zaměstnance a vymýšlely stále nové a nové formy motivace.

To bohužel v roce 2020 nebylo úplně jednoduché a spousta firem i zaměstnanců si sáhla na samé dno. To, jaký celkový dopad bude mít tento rok do budoucnosti, ještě nemůžeme odhadnout. Jedno je ale jisté, systém benefitů, odměn a motivace zaměstnanců se zcela změní.

*„Jak motivovat lidi, kteří chodí do práce, kteří jsou v první linii? Obava o vlastní zdraví a zároveň obava o svoji další existenci. Nejčastější téma. Zaměstnanci se bojí nakažení od nových kolegů – brigádníků, mají obavu využívat společné prostory; díky sníženému počtu lidí jsou přetížení a zároveň se obávají o práci. Tlak na každého jednotlivce je obrovský.“<sup>75</sup>*

Tlak je obrovský, a to nejen na zaměstnance, ale i na zaměstnavatele. Většina firem se přesunula pouze do online prostředí, zaměstnanci pracují na home office a je velice těžké nejen kontrolovat odvedenou práci, ale také motivovat zaměstnance k tomu, aby svou práci vykonávali stále tak svědomitě jako když jsou přítomni v kanceláři.

Systémy benefitů, které měly organizace zaběhnuté se musely změnit. V lepším případě se přidaly nové benefity reagující na současnou situaci, v horším případě byly firmy nuceny benefity regulovat a hledat nové směry, jak své zaměstnance udržet motivované.

---

<sup>75</sup> <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-koronavirus-zmenil-zivot-v-hr-1-3-id-3919994>, 05.02.2021, 14:27

## 5.1 HOME OFFICE

Jak již bylo zmíněno dříve, home office byl před dobou pandemie Covid 19 velice vyhledávaným benefitem a tam, kde to povaha práce dovolila, byl také hojně využíván. Home office se bohužel v této době stal spíše nutností a z pozice vyhledávaného benefitu se pro některé pracovníky mohl stát „nuceným zlem“.

*„Mezi zaměstnanci tolik oblíbený benefit – možnost pracovat z domova – se během pandemie koronaviru ukázal jako nutnost. Minimálně třetina lidí přešla alespoň částečně na home office. S tím souvisí i nové preference v oblasti pracovních benefitů. Lidé chtějí především příspěvky na elektroniku či internet, které práci z domova usnadní.“<sup>76</sup>*

*„Pokud zaměstnavatel povoluje zaměstnancům home office jako benefit, obvykle je to spojené s velkou důvěrou v jejich kompetence. Nynější zadávání práce z domova je spíš bezpečnostní opatření, snižování rizika v době strachu z koronaviru. Práci z domova tak leckdo zažije třeba poprvé. To, co někomu mohl závidět, ho může i nemile překvapit a zaskočit.“*

*„Výchozím předpokladem pro zvládnutí práce z domova je několik věcí, třeba naše vlastní širší souvislosti. Jinak ji bude zvládat někdo, kdo žije sám a je mu třeba dvacet, a jinak ten, kdo je doma běžně obklopený širokou rodinou,“ říká Vilém Urban<sup>77</sup>*

Z výše uvedeného vyplývá, že práce na home office je velice individuální a není pro každého. To, co se v minulosti zdálo jako příjemné zpestření pracovního týdne, vytržení ze stereotypu kanceláře, se nyní stalo nezbytnou rutinou, a ne všichni zaměstnanci jsou na tuto změnu připraveni a neumí sami sebe namotivovat tolik, aby se při práci z domova věnovali opravdu své práci, za kterou jsou placeni.

V době pandemie Covid – 19 se za poslední rok přešlo do on-line světa. Všichni jsme omezili své kontakty, s kolegy a spolužáky se vidíme pouze v prostřednictvím počítačů a naši lektori a zaměstnavatelé nás hodnotí pouze podle toho, co vidí jako

<sup>76</sup><https://www.novinky.cz/finance/clanek/pandemie-ukazala-na-nove-benefity-cesi-chteji-prispevky-na-snazsi-praci-z-domova-40345832>, 03.01.2021, 14:13

<sup>77</sup> <https://www.vitalia.cz/clanky/v-dobe-koronaviru-jak-pracovat-z-domova-a-nezblaznit-se-z-toho/>, 05.02.2021, 11:55

výsledek naší práce, nikoliv podle toho, jakým způsobem jsme celý rok pracovali a jak jsme komunikovali se svými spolužáky a kolegy.

### **5.1.1 MOTIVACE ZAMĚSTNANCE PŘI HOME OFFICE**

Home office se stalo nedílnou součástí našeho pracovního života. Všechny meetingy a porady jsou nyní prezentovány touto formou.

Sebemotivace je v tomto směru mnohem důležitější než schopnost motivovat svého zaměstnance. Ač je obojí nyní neskutečně náročné a všichni doufáme, že on – line svět již brzy skončí a vrátíme se do kanceláří, tak je jen na nás, jak se k tomu postavíme, jak si „nastavíme“ hlavu a jak sami sebe i ostatní dokážeme namotivovat, abychom z toho vytěžili co nejvíce.

*„Ve studii o motivaci zaměstnanců provedené na Technické univerzitě ve Valencii dospěla hlavní výzkumnice Lourdes Canós-Darósová k závěru, že „systém odměňování hraje u pracovní motivace velmi důležitou roli.“ Její výčet motivujících faktorů v pracovním prostředí zahrnuje uznání, řízení výkonnosti, školení, povýšení, komunikaci a přátelské prostředí. Když pracujete z domu, řada těchto odměn přirozeně chybí nebo ztrácí na významu.“<sup>78</sup>*

### **5.1.2 PŘÍSPĚVKY NA PRÁCI Z DOMOVA**

Spolu s home office jdou ruku v ruce i další benefity, které s prací z domova souvisejí. Internetový portál Novinky.cz zveřejnil průzkum, provedený agenturou Ipsos pro společnost myTimi, který poukazuje na to, že se benefity v době pandemie Covid 19 proměňují a v případě, že zaměstnanci mají nařízenou práci z domova, pak požadují i jiný druh příspěvků, než který byl běžný.

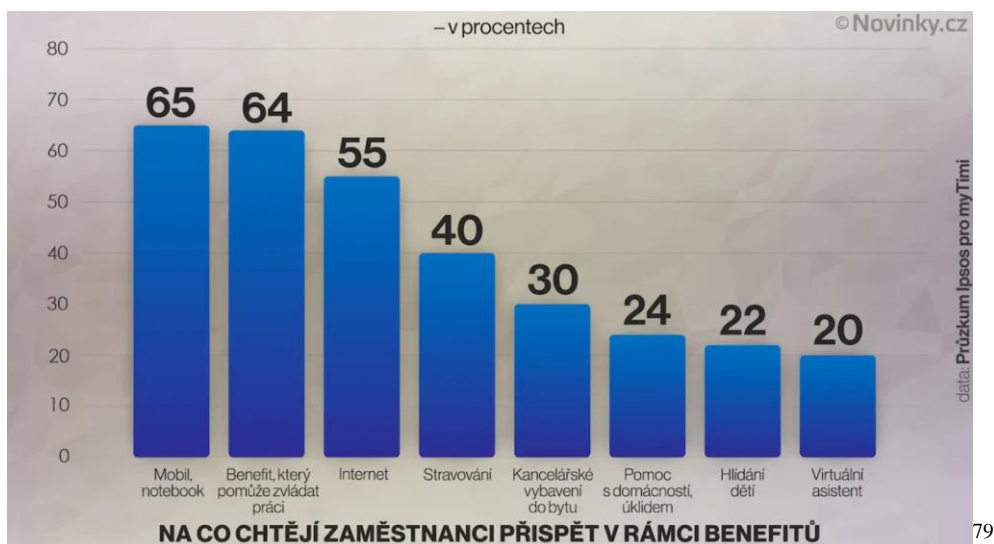
Při práci z domova chce většina zaměstnanců přispět na mobilní telefon či notebook, což se zdá velice očekávané, neboť musíme se svými kolegy a partnery stále komunikovat a v zájmu zaměstnavatele musí být, aby tato komunikace byla co nejefektivnější.

---

<sup>78</sup> <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/proc-se-nam-behem-globalni-pandemie-nechce-pracovat>, 05.02.2021, 11:34

Jako další položky byly v průzkumu zveřejněny příspěvky na internet, stravování, kancelářské vybavení do bytu nebo také příspěvek na hlídání dětí.

Obrázek 4 Na co chtějí zaměstnanci přispět při práci z domova – průzkum Novinky.cz



## 5.2 NOVÉ BENEFITY

Systém benefitů, cafeteria systém a další typy finančních i nefinančních benefitů jsou jedním z nejméně efektivních nástrojů pro motivaci zaměstnanců a je tedy více než logické, že se v průběhu doby bude proměňovat. Pandemie Covid 19 není výjimkou a dalo by se říci, že spíše urychlila vývoj benefitů v organizacích a personalisté všech firem se nyní zaměřují na to, jak systémy nově nastavit, aby motivovaly co nejvíce zaměstnanců – i když v omezené míře a „na dálku“.

*„Mezi nové benefity, které personalisté zvažují, patří online vzdělávání, náhrada stravenek, příspěvky na donáškové stravovací služby nebo příspěvek na virtuálního asistenta, který může za zaměstnance vyřizovat například komunikaci s úřady a další úkoly.*

*Firmy zvažují i stravenkový paušál, pro jsou ale i samotní zaměstnanci. Pouze pětina firem by zachovala stravenky v aktuální podobě. Také tři pětiny lidí by*

<sup>79</sup><https://www.novinky.cz/finance/clanek/pandemie-ukazala-na-nove-benefity-cesi-chteji-prispevky-na-snazsi-praci-z-domova-40345832>, 03.01.2021, 14:28

*preferovaly přímý finanční příspěvek na jídlo, který by jim zaměstnavatel posílal na účet.* <sup>80</sup>

### **5.2.1 SKUPINOVÉ RIZIKOVÉ ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ**

*„Zajímavým a užitečným dlouhodobým benefitem jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance je tzv. skupinové rizikové životní pojištění, které se zaměřuje na krytí rizik způsobených nemocemi či úrazy a pomíjí investiční složku. Benefit v podobě příspěvku zaměstnavatele na tento produkt si zaměstnavatel může uplatnit jako daňově uznatelný náklad.*

*Skupinové životní pojištění firmám slouží k motivaci a stabilizaci pracovníků, kterým zároveň přináší celou řadu výhod, které by v individuálním pojištění získali jen obtížně, nebo by je přišly mnohem dráž. Například starší zaměstnanci mohou díky skupinové pojistce získat mimořádně kvalitní pojištění, kdy pojišťovna plní dokonce i za následky onemocnění, kterým dotyčný trpěl ještě před vstupem do pojištění.*

*Pojištění navíc vyjde levněji, než kdyby se pojišťoval každý ze zaměstnanců sám. A pokud má někdo individuální požadavky nebo potřeby, může si uzavřít specifická připojištění nad rámec skupinové pojistky v individuálním pojištění.* <sup>81</sup>

### **5.2.2 ON – LINE VZDĚLÁVÁNÍ**

On – line vzdělávání může mít motivační, ale i demotivační funkci. Je velice individuální, zda zaměstnanec dokáže při on – line webináři udržet pozornost a naplno se věnovat probíranému tématu, nebo svou pozornost udržet nedokáže a plní další pracovní úkoly.

*„Ukázalo se, že on-line školení může být zajímavým nástrojem pro firmy, jak propojovat lidi z různých oborů a na různých úrovních. Může mnohem rychleji reagovat na aktuální problémy a pomáhá manažerům sdílet své znalosti a zkušenosti.* <sup>82</sup>

<sup>80</sup><https://www.novinky.cz/finance/clanek/pandemie-ukazala-na-nove-benefity-cesi-chteji-prispevky-na-snazsi-praci-z-domova-40345832>, 03.01.2021, 14:16

<sup>81</sup><https://www.novinky.cz/finance/clanek/koronavirus-zamaval-i-s-benefity-firmy-budou-pri-jejich-poskytovani-opatrnejsi-40344340>, 03.01.2021, 14:38

<sup>82</sup> <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/jak-koronavirus-zmenil-zivot-v-hr-3-3-id-3919996>, 06.02.2021, 12:43

Zde vstupuje do hry opět sebemotivace a spolehlivost daného zaměstnance, který se on – line vzdělávání účastní.

### 5.2.3 PŘÍSPĚVKY NA STRAVOVÁNÍ

Příspěvky na stravování nejsou ničím novým, nicméně v době pandemie Covid 19 dostávají úplně jiný rozměr. Tím, že se celý svět přesunul do svých domovů, tak hojně využívá donáškové služby nejen při nákupu běžných potravin, jako jsou v České republice například společnosti Rohlík, nebo Košík, ale také při dovážení již hotových jídel z restaurací, nejčastěji přes platformu damejido.cz.

Proto mnoho zaměstnavatelů uvažuje o příspěvcích právě na tyto služby a postupně opouští od klasických papírových stravenek.

### 5.2.4 VIRTUÁLNÍ ASISTENT

Benefit ve formě virtuálního asistenta se začal objevovat i před dobou pandemie Covid 19, ale zatím pouze jako úvahy. S touto dobou se jeho potřeba a užitečnost zvyšuje a firmy o něm začínají uvažovat aktivněji.

Virtuální asistent může za zaměstnance vyřizovat například komunikaci s úřady a další záležitosti.

*„Virtuální asistent může za zaměstnance vyřizovat například komunikaci s úřady a další úkoly, díky nimž by zaměstnancům zbylo více času na pracovní i osobní život. Jedná se o zajímavé řešení, které může významně přispět k regulaci zátěže zaměstnance,“ vysvětluje Jan Skovajsa, spoluzakladatel myTimi. I mezi zaměstnanci je zájem o nějaký typ benefitu, který by jim pomohl lépe časově zvládat jejich povinnosti.“<sup>83</sup>*

---

<sup>83</sup>[https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefit-zamestnanec-prace-zamestnani-firma-zamestnavatel-bonus-pracovnik-zamestnanecke-vyhody-home-o.A210114\\_121246\\_podnikani\\_daja.06.02.2021,10:59](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefit-zamestnanec-prace-zamestnani-firma-zamestnavatel-bonus-pracovnik-zamestnanecke-vyhody-home-o.A210114_121246_podnikani_daja.06.02.2021,10:59)

### 5.2.5 PREVENCE A NADSTANDARTNÍ ZDRAVOTNÍ PÉČE

Zdraví je to nejdůležitější, co máme. V této době si to uvědomujeme mnohem více, a to nejen ve svém soukromém životě, ale i v tom pracovním. Naši zaměstnavatele se snaží hledat způsoby, jak svým zaměstnancům zajistit co nejvíce zdravotní péče.

*„Ochrana zdraví je pro zaměstnance nyní základním motivačním prvkem. Fakt, jak společnost v této době zvládá ochranu zaměstnanců, je dlouhodobým mezníkem pro jejich budoucí loajalitu a spokojenost. Mimo standardní vybavení jako jsou roušky, respirátory, dezinfekce, je i důležitá organizace. Zaměstnanci z různých směn by se neměli potkávat ve společných prostorách, sníží se tak riziko přenosu nákazy. Rozdělení týmů na tzv. „mikro týmy“ je dalším doporučením ze strany účastníků kulatých stolů. Některé společnosti poskytují zároveň i konzultační linky spojené s psychologickým i pracovněprávním poradenstvím.“<sup>84</sup>*

*„Například společnost Sodexo Benefits svým zaměstnancům v roce 2020 přidala ke stávajícím benefitům navíc také službu Ulékaře.cz, kde mohou zaměstnanci konzultovat své zdravotní problémy nebo se jednoduše objednat ke specialistovi. Těm, kteří o to měli zájem, hradí očkování proti chřipce a také testy na covid-19.“<sup>85</sup>*

## 5.3 PODPORA TOP MANAGEMENTU A LINIOVÝCH VEDOUČÍCH

Podpora top managementu a liniových vedoucích je v této době velice důležitá a jejich schopnost motivovat své zaměstnance je nedocenitelná.

K tomu, aby mohli být takovou podporou a motivátory je zapotřebí, aby na těchto postech byly silné osobnosti, které bude zaměstnavatel dále vzdělávat převážně v práci a v komunikaci s lidmi.

*„Přístup vedoucích je pro zvládnutí celé situace v tuto chvíli naprosto zásadní. Je důležité, aby vedoucí pravidelně s lidmi komunikovali, získávali zpětnou vazbu, jejich*

<sup>84</sup> <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-koronavirus-zmenil-zivot-v-hr-1-3-id-3919994>, 06.02.2021, 11:42

<sup>85</sup> [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefit-zamestnanec-prace-zamestnani-firma-zamestnavatel-bonus-pracovnik-zamestnanecke-vyhody-home-o.A210114\\_121246\\_podnikani\\_daja](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefit-zamestnanec-prace-zamestnani-firma-zamestnavatel-bonus-pracovnik-zamestnanecke-vyhody-home-o.A210114_121246_podnikani_daja), 06.02.2021, 13:41



*pocity a názory. Schopnost řešit problémy s lidmi a kvalitní komunikace je v této době naprosto klíčovou kompetencí. Důležité je i v této době dát střední a nižší úrovni managementu podporu, nabídnout jim možnost on-line školení i individuálních konzultací a koučování.*<sup>86</sup>

*„Změna stylu vedení je v případě home office zásadní. I zde je nutné podat manažerům a vedoucím týmů pomocnou ruku formou školení – jak vést lidi na dálku, jak vést porady, jak zadávat a kontrolovat úkoly.*

*Pro manažera je tento způsob vedení velmi náročný. V první řadě je nutné, aby si s každým zaměstnancem dohodl rozsah práce a úkolů, na kterých bude pracovat. Mimo běžné operativy, která se aktuálně spíše snížila, jde o práci na dlouho odkládaných projektech a tématech.*

*Základním pravidlem je denní komunikace – ideálně ráno dohoda nad úkoly a odpoledne jejich shrnutí. K běžnému řešení pracovních úkolů je nutné přidat i tzv. „soft“ témata – získávání zpětné vazby, názorů a pocitů.*

*Je důležité zachovat týmové schůzky on-line a udržovat v týmu neustále akceschopnost i dobrou náladu.*<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-koronavirus-zmenil-zivot-v-hr-1-3-id-3919994>, 05.02.2021, 12:06

<sup>87</sup> <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-koronavirus-zmenil-zivot-v-hr-1-3-id-3919994>, 06.02.2021, 11:46

## **6 CÍL VÝZKUMU A METODIKA**

### **6.1 MOTIVACE**

Motivací k napsání diplomové práce na téma Nové směry v motivaci zaměstnanců je převážně fakt, že společnost se vyvíjí a vše je potřeba inovovat a přizpůsobovat současným trendům.

Společnost prochází různými změnami, ať už je to nástup Mileniálů, nebo v roce 2020 „koronavirová krize“, je potřeba být na tyto změny připraveni a dokázat se jim přizpůsobit.

### **6.2 CÍL EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ**

Cílem šetření je zaměřit se na motivační programy, které ovlivňují generaci Mileniálů. Generace Mileniálů v tuto chvíli začíná převládat na trhu práce a je jen otázkou času, kdy jej zcela ovládne. Proto je důležité, aby se organizace na tuto změnu připravily a přizpůsobily tomu nejenom své motivační programy, ale celkové působení organizace na trhu práce.

S nástupem Mileniálů na trh práce je třeba se zaměřit na nové směry, které tuto generaci budou motivovat a stabilizovat v organizaci. Diplomová práce je zaměřena na dlouhodobý efekt motivace a nové směry, které se s nástupem této generace začínají objevovat.

Cílem práce je zaměřit se na finanční a nefinanční benefity, záslužné formy motivace zaměstnanců a v neposlední řadě také způsoby angažovanosti zaměstnanců v organizaci, jakými jsou například akciové motivační programy.

Pro dlouhodobou motivaci zaměstnance, která vychází z jeho vnitřních potřeb, jsou podstatné jeho životní cíle a hodnoty, které vyznává. Proto je nezbytné, zaměstnanci porozumět a přistupovat k němu individuálně. Je důležité nastavit procesy a postupy, které zvýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a dobrovolné pozitivní chování.

Společně se zaměstnavateli a zaměstnanci se diplomová práce zaměřuje na rozvoj v motivaci zaměstnanců, na potřeby a postupy, které je třeba nastavit, aby tyto nové směry mohly vznikat a měly pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců.

### **6.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY**

- Je Generace Mileniálů opravdu v současné době dominantní na trhu práce?
- Jaké jsou v současné době směry v motivaci zaměstnanců?
- Je tato motivace pro zaměstnance dostatečná?
- Je rovnoměrné zastoupení finanční a nefinanční motivace?

### **6.4 CÍLOVÁ SKUPINA**

Cílovou skupinou při šetření diplomové práce jsou zaměstnanci a zaměstnavatelé podniků. Převážně personalisté, kteří se zaměřují na hodnocení a odměňování zaměstnanců a liniový manažeri, kteří jsou přímými nadřízenými výkonných pracovníků.

### **6.5 METODY**

Teoretickými východisky diplomové práce je studium odborné literatury v oblasti motivace, psychologie, řízení lidských zdrojů a zaměstnaneckých akcí, doplněné o poznatky ze studia na VŠ, zejména v předmětech psychologie, personalistika, management a dalších.

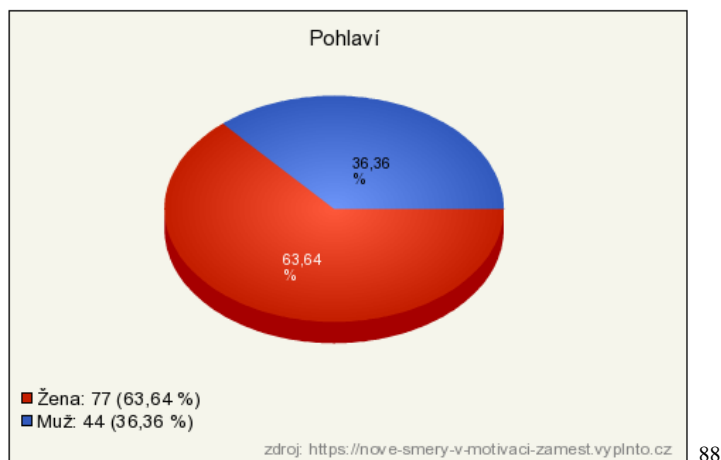
Jsou použity standardní metody sociologického šetření formou dotazníku mezi zaměstnanci, doplněné o poznatky získané z rozhovorů mezi středním managementem a organizací.

### **6.6 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ VÝZKUMU**

Průzkumu se v tomto období zúčastnilo 121 respondentů, kteří odpovídali na 11 otázek zaměřených na jejich motivaci v současném nebo posledním zaměstnání.

Ze 121 respondentů na otázky odpovědělo 77 žen a 44 mužů.

Graf 1 - Pohlaví respondentů

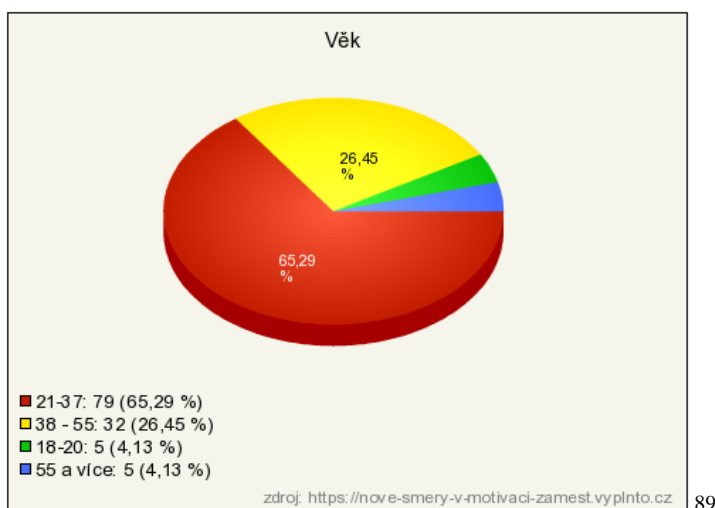


88

Cílovou skupinou pro průzkum k této diplomové práci jen generace Mileniálů, tedy věk 21–37 let. Nicméně pro porovnání získaných dat a pro možnost vytvořit si ucelený pohled na danou problematiku dotazník distribuován všem věkovým skupinám.

Dotazník zodpovědělo 5 respondentů ve věku 18–20 let, 79 respondentů ve věku 21–37 let, dále 32 respondentů ve věku 38–55 let a nakonec 5 respondentů ve věku 55 a více let.

Graf 2 - Věk respondentů



89

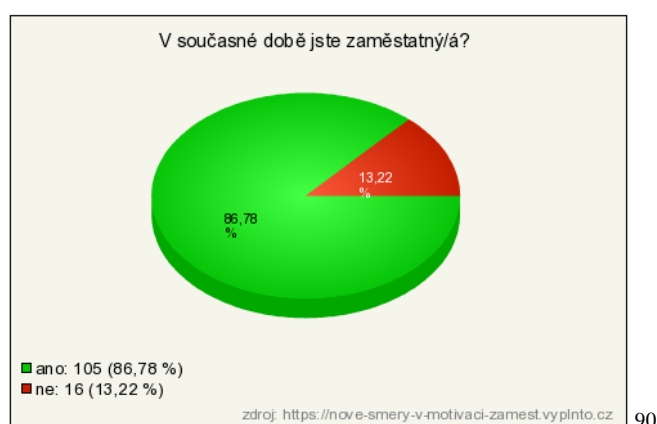
<sup>88</sup> Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

<sup>89</sup> Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

Otázka zaměstnanosti je důležitá z důvodu pohledu, jakým způsobem pandemie Covid – 19 ovlivnila motivační programy ve společnostech. Pokud na dotazník odpovídaly osoby nezaměstnané, tak je velice nepravděpodobné, že budou informováni o tom, jakým způsobem pandemie ovlivnila motivační programy v jejich posledním zaměstnání.

105 z oslovených respondentů bylo v době zveřejnění dotazníku zaměstnaných a 16 nezaměstnaných.

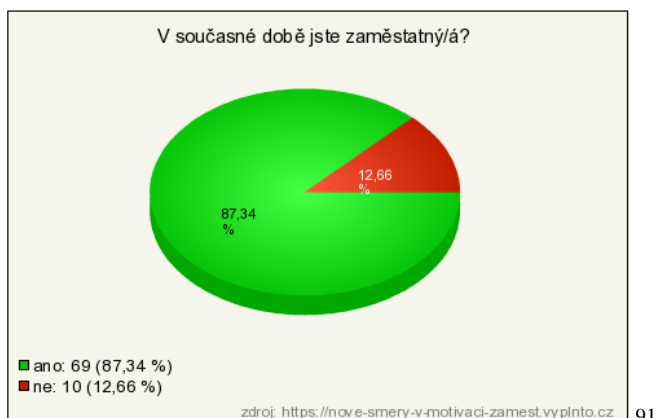
Graf 3 - Celková zaměstnanost respondentů



Cílová skupina mileniálů odpovídala na tuto otázku z 87 %, že jsou zaměstnaní a zbylých 12 % je v současné době nezaměstnaných. Na počty respondentů se jedná o 69 zaměstnaných a 10 nezaměstnaných.

<sup>90</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

**Graf 4 - Zaměstnanost Mileniálů**

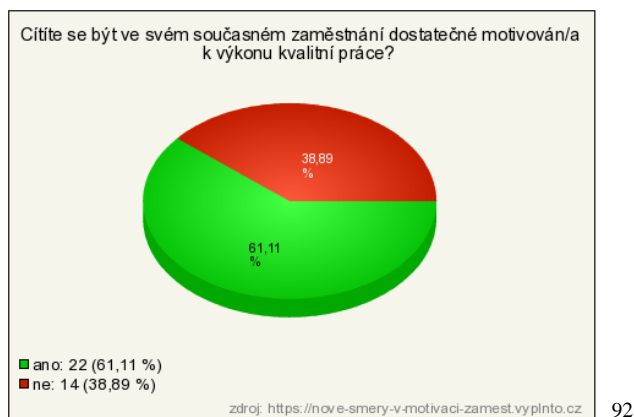


91

To, zda se zaměstnanci cítí ve svém současném zaměstnání dostatečně motivováni k výkonu kvalitní práce, je velice důležitá otázka a zaměstnavatelé by si ji měli pokládat minimálně jednou denně. Jak mohu své zaměstnance ještě více motivovat? Dělán dost pro to, aby pracovali lépe a kvalitněji?

V našem průzkumu zodpovědělo 22 respondentů, které nezařazujeme do kategorie Mileniálů, že se v současném zaměstnání cítí dostatečně motivováni a 14 respondentů si myslí opak.

**Graf 5 - Motivovanost respondentů v současném zaměstnání – ostatní**



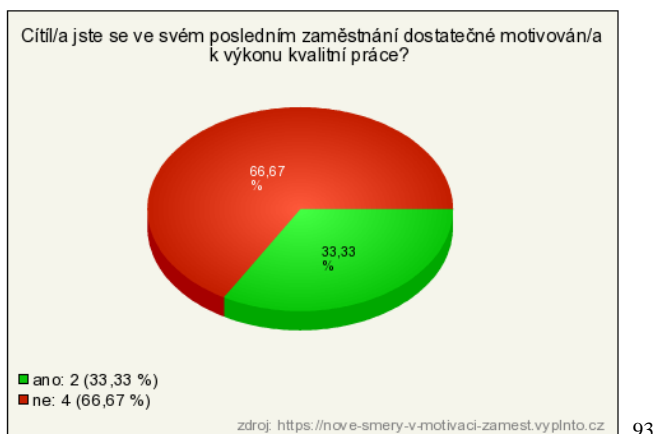
92

<sup>91</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

<sup>92</sup> Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

Respondenti, kteří v současné době nejsou zaměstnaní, odpovídali v 33 % procentech, že ve svém posledním zaměstnání byli dostatečně motivováni a ve 66 % naopak dostatečnou motivovanost k výkonu kvalitní práce nepocítovali. Což mohlo vést také k ukončení jejich posledního zaměstnání.

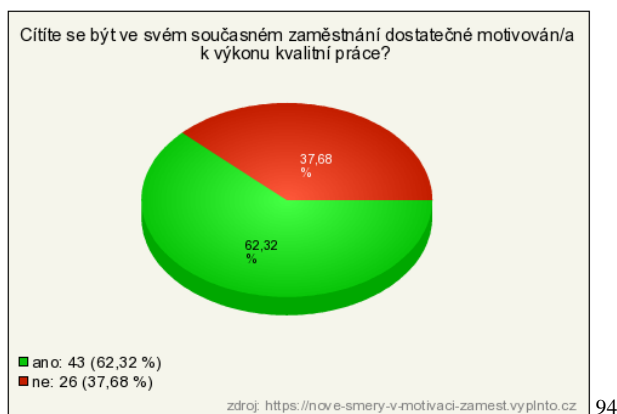
**Graf 6 - Motivovanost nezaměstnaných respondentů v posledním zaměstnání – ostatní**



93

Pokud z dotazovaných respondentů vybereme pouze Mileniály, dostaneme se na čísla, která jsou velmi podobná. 62 % dotázaných Mileniálů je ve své současné zaměstnání dostatečně motivováno, oproti tomu 37 % dotázaných si myslí pravý opak.

**Graf 7 - Motivovanost Mileniálů v současném zaměstnání**



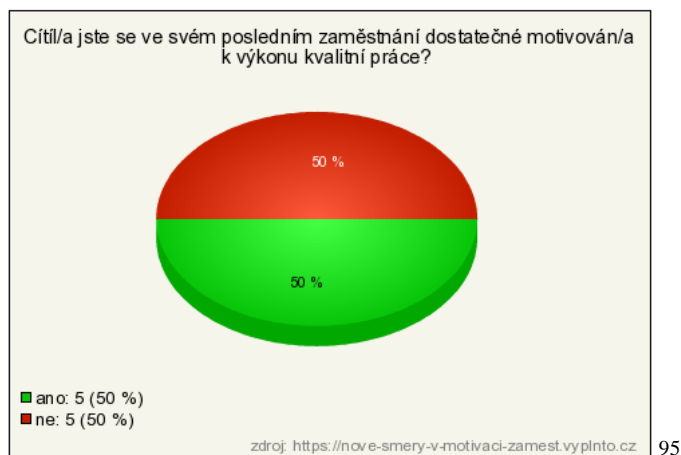
94

<sup>93</sup> Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

<sup>94</sup> Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

Nezaměstnaní Mileniálové odpověděli na otázku dostatečné motivovanosti v posledním zaměstnání přesně 50 % na 50 %.

Graf 8 - Motivovanost nezaměstnaných Mileniálů v posledním zaměstnání



95

<sup>95</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.



## **7 DIAGNOSTICKÝ VÝZKUM NOVÝCH SMĚRŮ V MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ**

Průzkum na téma „Nové směry v motivaci zaměstnanců“ byl v období od 17.01.2021 do 31.01.2021 zveřejněn na internetových stránkách [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). K tomuto průzkumu měla přístup široká veřejnost a zároveň byl propagován mezi kolegy a přáteli autorky této diplomové práce. Podrobné výsledky průzkumu jsou dostupné na adrese: Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

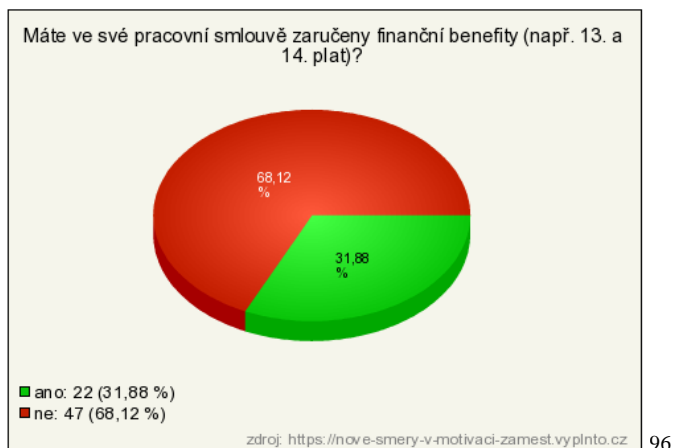
Pro účely této diplomové práce jsou vždy zobrazeny grafy generace mileniálů a grafy ostatních věkových skupin, které jsou následně mezi sebou porovnávány.

Cílem dotazníkového průzkumu bylo pomocí výzkumných otázek zjistit, zda je generace Mileniálů již v tuto chvíli dominantní na trhu práce, jaké způsoby zaměstnavatelé používají ke zvýšení motivace svých zaměstnanců, zda je tato motivace pro zaměstnance dostatečná, a nakonec jakým způsobem pandemie Covid 19 ovlivnila motivační programy v organizacích.

### **7.1 ANALÝZA A VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU**

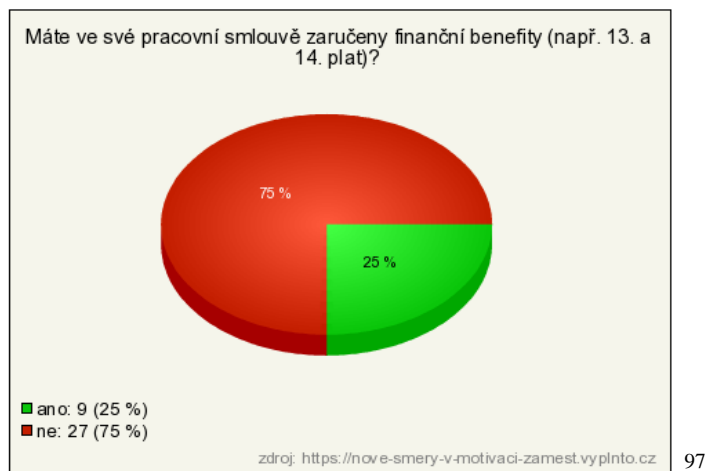
V dotazníkovém průzkumu byla Mileniálům položena otázka ohledně finančních benefitů, zda je mají zakotveny ve své pracovní smlouvě. 68 % dotázaných zodpovědělo, že ne a zbylých 32 % tedy ano. Fakt, že 2/3 dotazovaných nemá tyto benefity ve své pracovní smlouvě zakotveny není nijak překvapující. Většina společností si nechává tzv. otevřená zadní vrátka pro případ nespokojenosti se zaměstnancem.

Graf 9 - Finanční benefity – Mileniálové



Pokud zohledníme ostatní dotázané respondenty, pak se dostaneme na velmi podobná čísla. 75 % dotázaných nemá ve své pracovní smlouvě zakotveny finanční benefity a pouze 25 % ano.

Graf 10 - Finanční benefity – ostatní



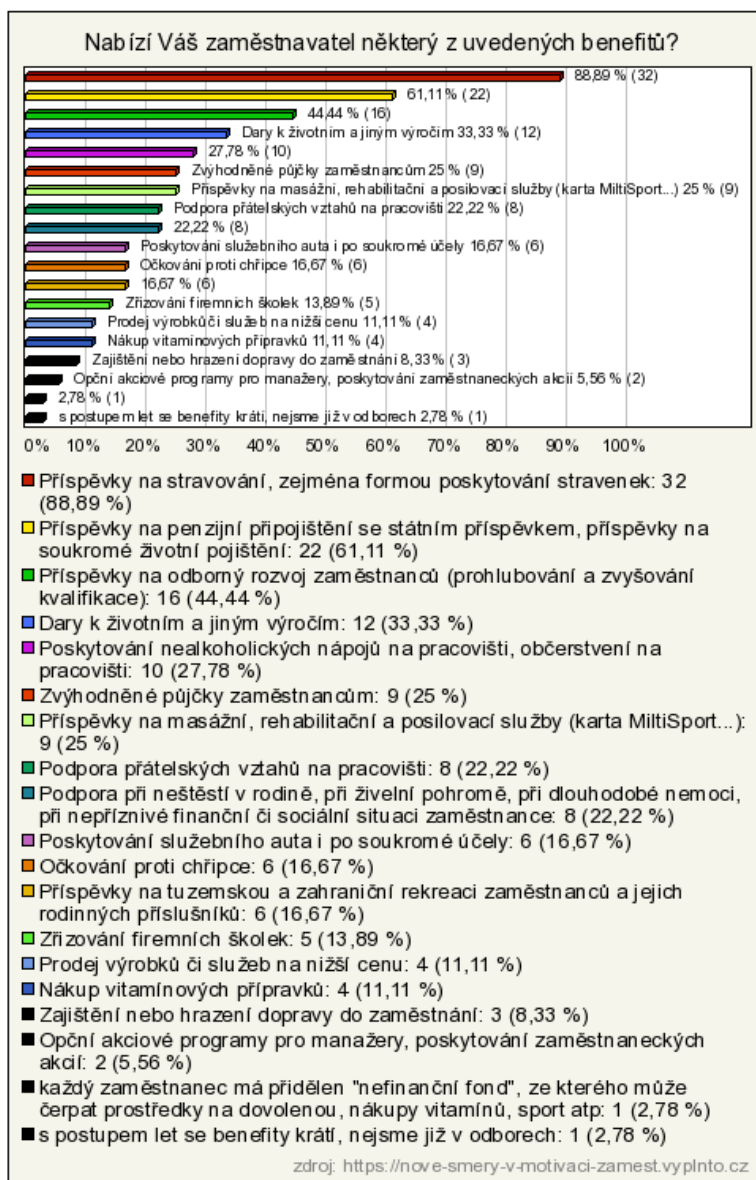
Poskytování nefinanční benefity a možnost jejich prostřednictvím motivovat zaměstnance je různorodá. Ne všichni zaměstnavatelé mají možnost nabízet širokou škálu těchto benefity.

<sup>96</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

<sup>97</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

Velice populárním motivačním nástrojem v oblasti benefitů se jeví příspěvky na stravování, zejména formou stravenek, dále příspěvky na penzijní připojištění a na třetím místě se umístily příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců.

Graf 11 - Nefinanční benefity – ostatní



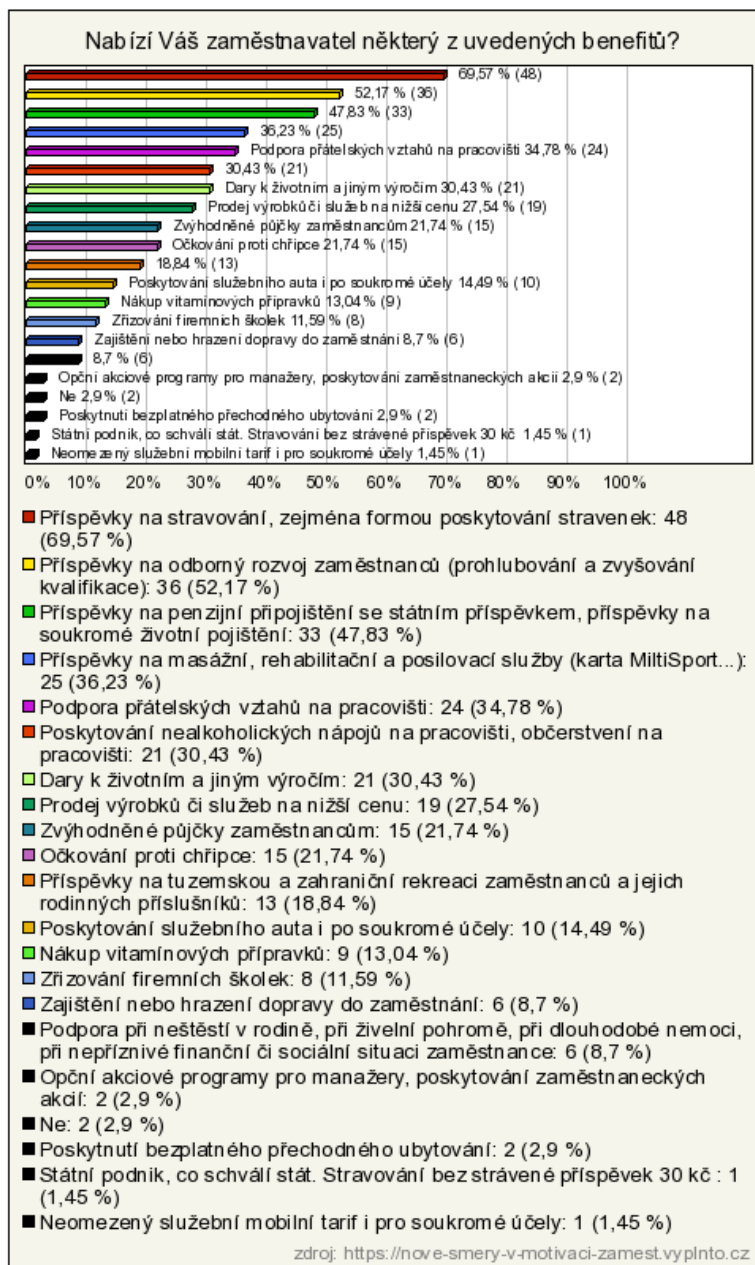
98

Pokud z dotazovaných vybereme pouze Generaci Mileniálů, pak se nám pořadí nabízených nefinančních benefitů lehce promění.

<sup>98</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

Na prvním místě stále zůstává příspěvek na stravování, ovšem druhá a třetí příčka se prohodila.

Graf 12 - Nefinanční benefity – Mileniálové

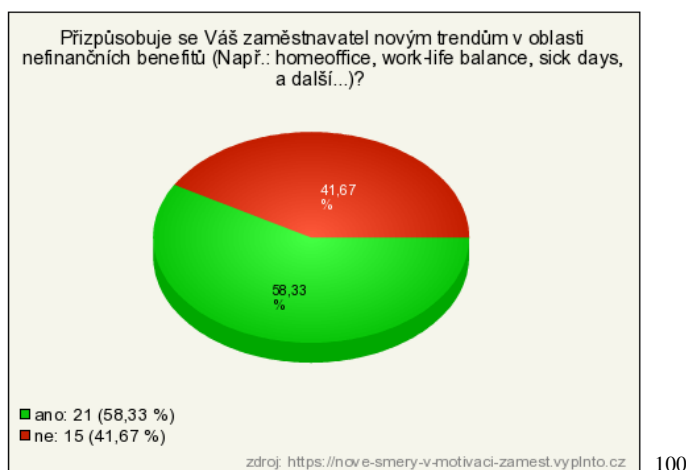


99

<sup>99</sup> Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

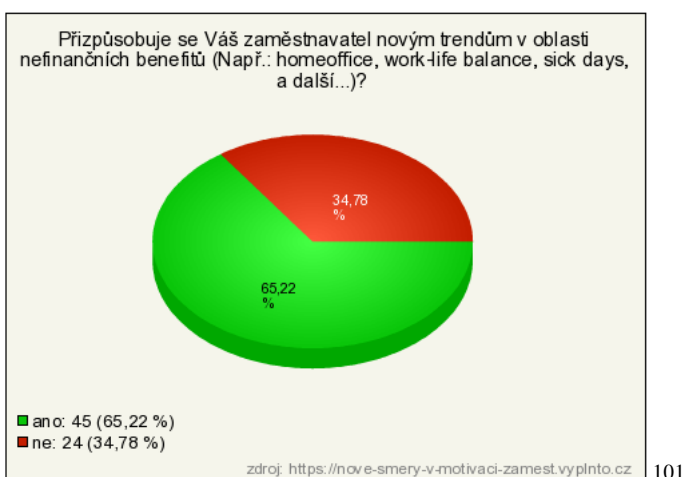
V průzkumu zodpovědělo 58 % procent dotazovaných, že se jejich zaměstnavatel přizpůsobuje novým trendům v oblasti nefinančních benefitů a tím pádem více motivuje své zaměstnance.

**Graf 13 - Moderní trendy v oblasti nefinančních benefitů – ostatní**



Pokud průzkum zaměříme pouze na Mileniály, pak jsou čísla velice podobná a zaměstnavatele mileniálů se moderním trendům přizpůsobují ve více než 65 % dotazovaných.

**Graf 14 - Moderní trendy v oblasti nefinančních benefitů – Mileniálové**



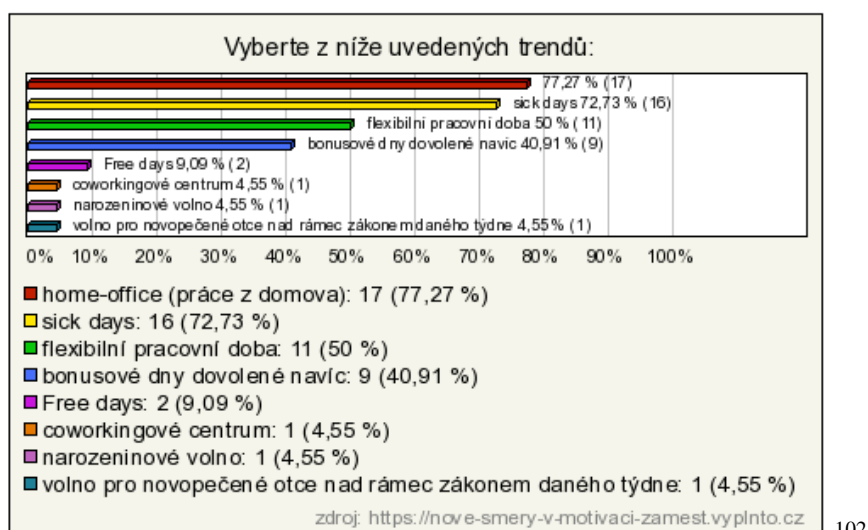
<sup>100</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

<sup>101</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

Respondenti byli dále dotázáni, zda by mohli určit, kterým moderních trendů se jejich zaměstnavatel snaží přizpůsobovat. Vedle klasického home office, flexibilní pracovní doby či sick days uvedli respondenti také volno pro novopečené otce nad rámec zákonem daného týdne či narozeninové volno.

Z uvedeného vyplývá, že zaměstnavatelé se čím dál tím více snaží, aby jejich zaměstnanci mohli sladit rodinný a pracovní život a zároveň si zaměstnavatelé velice dobře uvědomují, že čím více jim toto umožní, tím více je budou motivovat ke kvalitnějším pracovním výkonům.

Graf 15 - Moderní trendy v oblasti nefinančních benefitů 2 - ostatní

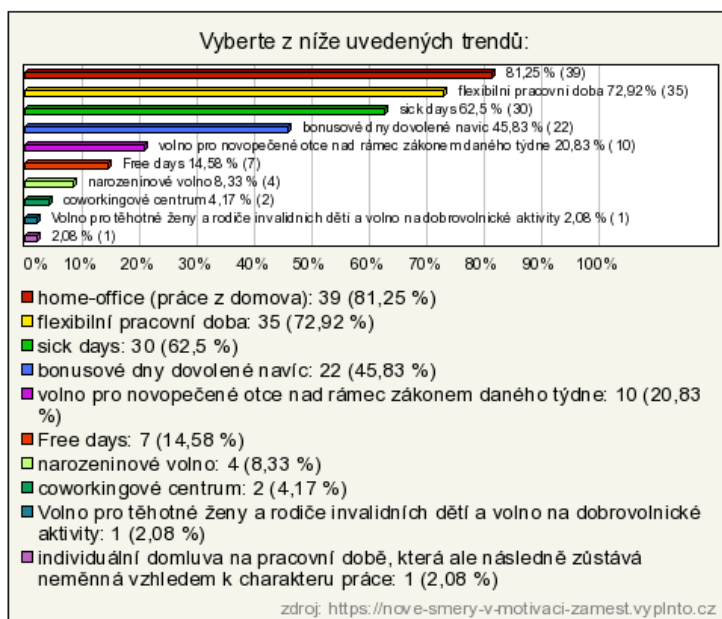


102

Graf zaměřený pouze na mileniály se mnoho neliší. Můžeme si však povšimnout, že poskočila flexibilní pracovní doba, která je pro jejich generaci typická, a není tedy divu, že mileniálové vyhledávají takové zaměstnavatele, kteří jim to umožňují a mohou je tím dále motivovat.

<sup>102</sup> Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

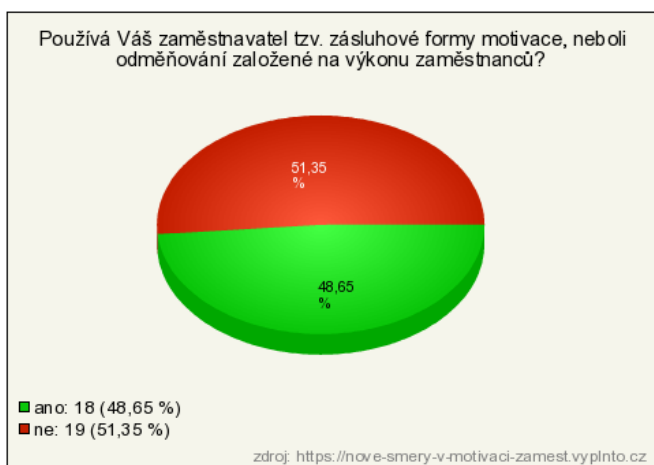
Graf 16 - Moderní trendy v oblasti nefinančních benefitů 2 - Mileniálové



103

Zásluhové formy motivace používá, na základě průzkumu, pouze 49 % zaměstnavatelů všech respondentů. Což je lehce pod polovinou. To vypovídá, že se opravdu jedná o vcelku nový typ motivace zaměstnavatelů, a ač jsme lehce nad polovinou dotazovaných, tak nemůžeme říct, že se rozšířil do podvědomí většiny zaměstnavatelů.

Graf 17 - Zásluhové formy motivace – ostatní



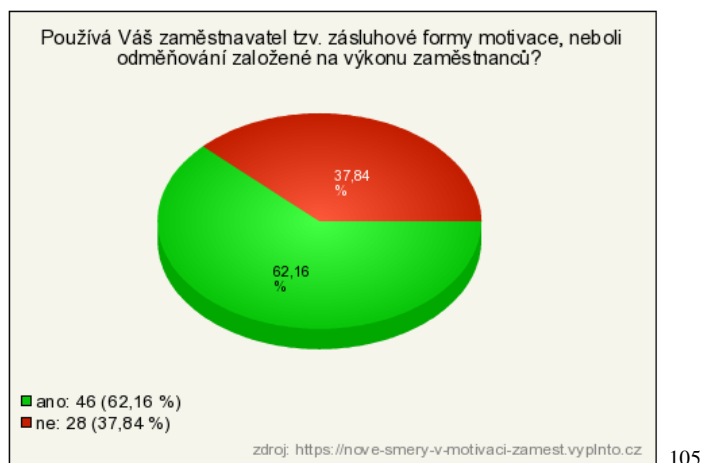
104

<sup>103</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

<sup>104</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

V případě zaměstnavatelů Mileniálů procento mírně vzroste, ale pořád nemůžeme říct, že se jedná o rozšířenou formu motivace.

Graf 18 - Zásluhové formy motivace – Mileniálové



105

Dle průzkumu používá akciový motivační program pouze 6 % zaměstnavatelů dotazovaných respondentů. To pouze potvrzuje tvrzení, že se jedná o vcelku nový motivační program, který v České republice není tolik rozšířený a zaměřuje se převážně na vyšší management organizací.

Graf 19 - Akciový motivační program – ostatní



106

<sup>105</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

<sup>106</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.



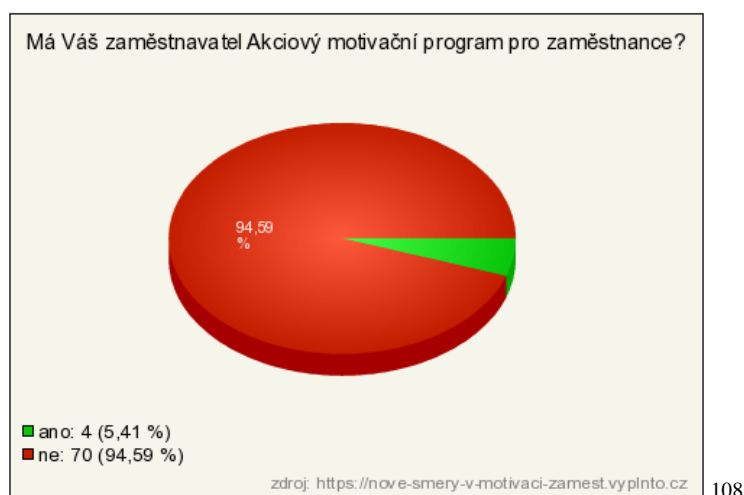
Žádný z dotazovaných, kterého neřadíme ke generaci mileniálů, akciový motivační program nevyužil.

Graf 20 - Využití akciového motivačního programu – ostatní



V případě Mileniálů se dostáváme na stejná čísla jako v případě ostatních respondentů a akciové motivační programy má ve svém zaměstnání pouze 6 % dotazovaných.

Graf 21 - Akciový motivační program – Mileniálové

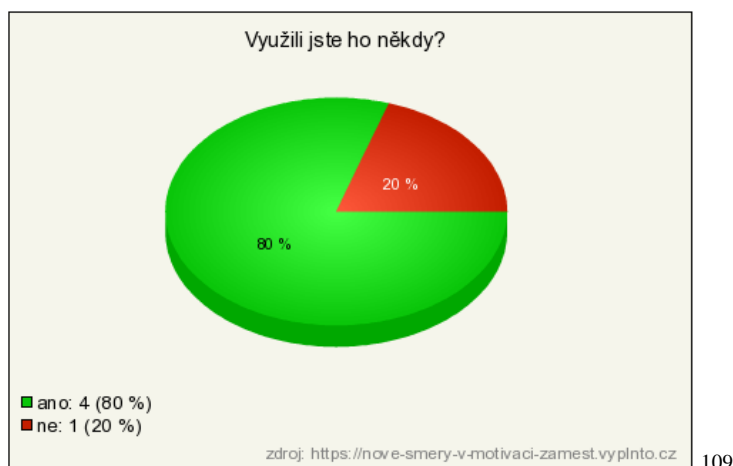


<sup>107</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

<sup>108</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

Oproti ostatním generacím generace mileniálů ve větším procentu již využila některý z akciových motivačních programů svého zaměstnavatele. Zde se nám ukazuje typická vlastnost generace mileniálů, kdy se nebojí riskovat a jdou za vyšším výdělkem s možností spoluvlastnictví organizace.

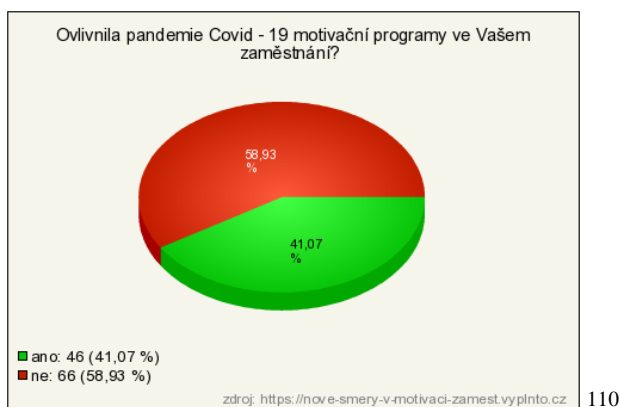
**Graf 22 - Využití akciového motivačního programu – Mileniálové**



V průzkumu, který byl zveřejněn za účelem této diplomové práce, jsme se respondentů zeptali, zda pandemie Covid 19 nějakým způsobem ovlivnila motivační programy v jejich organizaci. Více než polovina (58 %) zodpověděla, že se jejich motivačních programů pandemie nedotkla, což je na jednu stranu velice dobře, na druhou stranu je potřeba se zamyslet nad tím, proč se organizace nesnaží přizpůsobovat novým okolnostem a podmínkám, které vznikly.

<sup>109</sup>Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

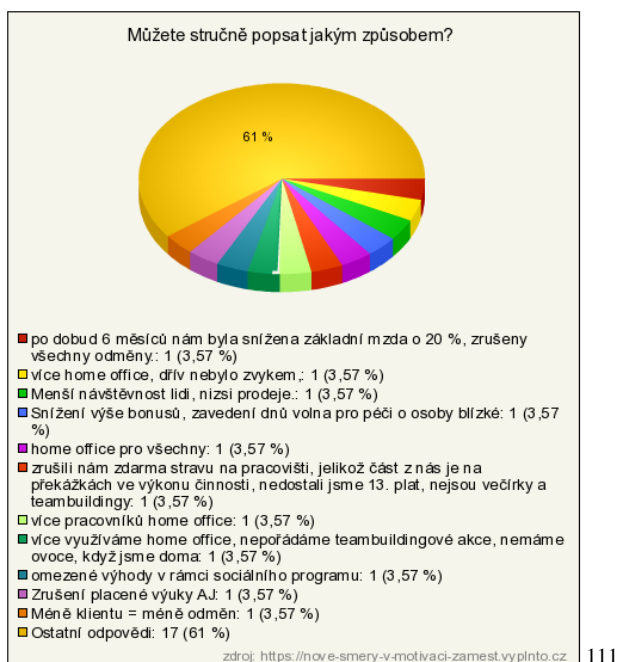
**Graf 23 - Motivační programy v době pandemie Covid 19**



110

Respondenti, kteří na přechodí otázku odpověděli kladně, byli dále dotázáni, zda mohou uvést, jakým způsobem se jich pandemie dotkla. Otázka byla dobrovolná a zcela otevřená. Vedle již zmiňovaného home office zmínili respondenti také snížení výše bonusů, zavedení dnů volna pro péči o osoby blízké, omezené výhody v rámci sociálního programu, extra příplatek za pracovní nasazení při velké nemocnosti. Ovoce a jogurty zdarma na oběd nebo také velké znepráhlednění situace, není jasné, za co lze získat finanční ocenění, protože běžné aktivity byly utlumeny.

**Graf 24 - Způsoby, kterými pandemie ovlivnila motivační programy**

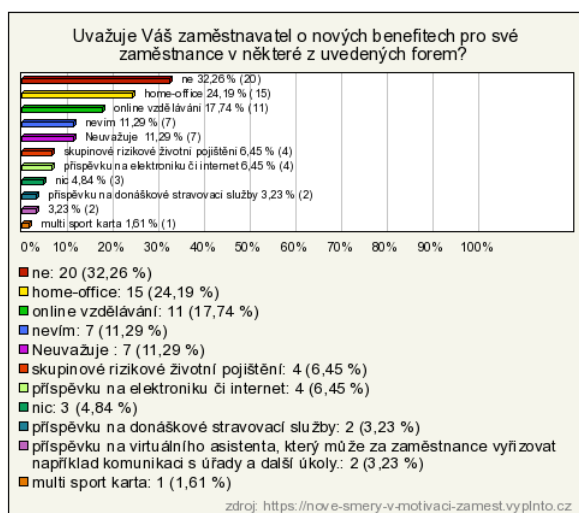


111

<sup>110</sup> Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

To, jakým způsobem se budou benefity ve firmách dále vyvíjet je otázka času a toho jak dlouho v tomto „stavu“ budeme. Nicméně již nyní zaměstnavatelé uvažují, jakým způsobem své zaměstnance dále rozvíjet a motivovat. Respondenti byli dotázáni, zda vědí o tom, že by jejich zaměstnavatel uvažoval o některých nových formách benefitů. Opět nad všemi převažoval home office, ale také on – line vzdělávání nebo příspěvek na elektroniku či internet.

Graf 25 - Nové typy benefitů



112

## 7.1.1 HODNOCENÍ PRŮZKUMU

Na základě provedeného průzkumu můžeme konstatovat, že generace Mileniálů výrazně převažuje v respondentech, kteří se tohoto průzkumu zúčastnili. Pokud bychom průzkum zobecnili, tak je možné říct, že generace Mileniálů již převládá v pracovním trhu, nejen na pozicích řadových zaměstnanců, ale i na pozicích liniových manažerů a top managementu, proto je potřeba jim přizpůsobit fungování organizací.

Vždy je důležité, aby zaměstnanci byli ve svém zaměstnání spokojeni a správně namotivováni k výkonu kvalitní práce. V oblasti motivovanosti zaměstnanců se, na základě průzkumu, pohybujeme okolo 60% spokojenosti. Procento by samozřejmě mělo být vyšší a je důležité, aby se na to vedoucí manažeři dostatečně zaměřili ve svých motivačních plánech.

<sup>111</sup> Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

<sup>112</sup> Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021. Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

## 7.2 OVĚŘENÍ CÍLŮ VÝZKUMU

Na základě získaných dat z analýzy nových směrů v motivaci zaměstnanců a diagnostického výzkumu je možné vyvodit, že generace Mileniálů se stává dominantní na trhu práce a zaměstnavatelé se jim snaží přizpůsobovat systémy benefitů a motivačních programů.

Zaměstnavatelé k motivaci převážně využívají škálu nefinančních benefitů a do popředí se postupně dostávají i zásluhové formy motivace, případně akciové motivační programy, které ale zatím nejsou tolik rozšířené.

Pandemie Covid 19 z větší části u dotazovaných respondentů výrazně neovlivnila motivační formy v organizacích, nicméně se výrazně dotkla formy komunikace a přesunu do on – line světa.

Z průzkumu vyplývá, že personalisté a liniový až top management se musí více zaměřit na motivovanost svých pracovníků k dosahování vyšších výkonů. Pouze polovina dotazovaných se cítí dostatečně motivována, což není optimální.

Klasické finanční a nefinanční benefity k motivaci zaměstnanců již nestačí. Je potřeba, aby se personalisté a management organizace zaměřili na soulad pracovního a osobního života, který je pro generaci Mileniálů tolik důležitý.

Zásluhové formy motivace a akciový motivační program se prozatím netěší veliké popularitě mezi dotazovanými, proto je nutné, aby personalisté více informovali o těchto možnostech a aby top management motivoval ke spoluúčasti na vlastnictví organizace.

Dalším důležitým poznatkem, který z průzkumu vyplynul pro personalisty a management organizace, je důležitost inovace motivačních programů hlavně v době pandemie Covid 19, která v roce 2020 zasáhla celý svět a je potřeba ji přizpůsobit fungování celé organizace.

## 8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Oblast motivace zaměstnanců je velice důležitou součástí každé organizace a je potřeba, aby mu nejen personální oddělení, ale převážně top management a liniovní manažeři věnovali náležitou pozornost.

To, jakým způsobem zaměstnanec vnímá svou organizaci a jak o něj organizace pečuje a motivuje ho k vyšším výkonům je velikou vizitkou a ovlivňuje to nejen nábor nových zaměstnanců, ale hlavně loajálnost těch současných.

Získat v dnešní době dobře namotivovaného a loajálního zaměstnance je velice obtížné, a proto je důležité, aby organizace dbaly na systém benefitů a směry v motivaci zaměstnanců.

Z provedeného průzkumu je patrné, že spokojenost zaměstnanců se systémy motivace ve svém zaměstnání se pohybuje, či lehce přesahuje, 50 % dotazovaných, a to nejen ve věkové kategorii Mileniálů, ale i v ostatních věkových kategoriích.

Nové směry v motivaci zaměstnanců se neustále rozvíjejí a pandemie Covid 19 tomu jen napomáhá. Proto **doporučuji** organizacím, aby zanalyzovaly svůj současný systém motivace a benefitů pro zaměstnance a řídily se novými trendy v těchto oblastech.

Možností zlepšení motivačních systémů v organizacích je mnoho a nejsou k tomu nutné vysoké finanční náklady. **Navrhují** organizacím vytvoření anonymního průzkumu mezi svými zaměstnanci se zaměřením na jejich spokojenost, motivaci a možnosti zlepšení.

Work – life balance, propojení pracovního a soukromého života je velice obtížné a kolikrát se to nedaří ani těm nejzkušenějším personalistům. **Doporučuji**, aby se organizace na tuto problematiku výrazněji zaměřily a snažily se o co nejefektivnější propojení, například možností firemních školek nebo příspěvky na hlídání dětí, obzvláště v době pandemie Covid 19.

Pandemie Covid 19 zasáhla do života všech občanů nejen České republiky, a to jak do jejich osobního života, tak i toho pracovního.

Jak vyplynulo z provedeného průzkumu přibylo více home-office a celý pracovní život se přesunul do on – line světa. K tomu, aby top management a liniový manažeri mohli i v této době efektivně motivovat své zaměstnance a vymýšlet stále nové a nové motivační programy, tak je zapotřebí, aby k tomu byli řádně proškoleni. **Navrhují** organizacím, aby se na tato školení co nejvíce zaměřily a poskytly svým zaměstnancům dostatečnou podporu a zázemí silné a stabilní společnosti.

## ZÁVĚR

Motivace, mnohokrát skloňované slovo, které má nemálo významů v osobním i v pracovním životě. To, jakým způsobem jsme motivováni k vyšším výkonům a k dosahování vytyčených cílů, je velice individuální, a každý z nás si musí sám uvědomit, co na něj platí a jak se sebemotivovat. Samotná motivace ze strany okolí totiž kolikrát nestačí a je potřeba si sami sáhnout do svědomí a říct si, kam až můžeme zajít.

Ať už si to uvědomujeme nebo ne, tak stejně tak, jak se posouvá naše společnost, tak se i vyvíjí směry v motivaci zaměstnanců a vznikají stále nové a nové. Tomuto trendu je potřeba se přizpůsobit a pro zaměstnance vytvářet takové podmínky, které jim budou vyhovovat a motivovat je k vyšším výkonům a k odvedení kvalitní práce.

Pro dlouhodobou motivaci zaměstnance, která vychází z jeho vnitřních potřeb, jsou podstatné jeho životní cíle a hodnoty, které vyznává, proto je kladen důraz na nové směry v motivaci zaměstnanců.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaké směry v motivaci zaměstnanců jsou nyní využívány k motivování Mileniálů a jakým způsobem se nadále vyvíjejí, případně jakým směrem se budou ubírat do budoucnosti.

Diplomová práce se zaměřila na teoretické zpracování finančních a nefinančních benefitů, zásluhových forem motivace a akciových motivačních programů. Na základě těchto teoretických východisek byl zpracován dotazník, který byl distribuován široké veřejnosti prostřednictvím portálu vyplnto.cz a z větší části na něj odpovídala generace Mileniálů.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že k motivaci generace Mileniálů jsou využívány standartní formy finančních a nefinančních benefitů a do popředí se dostávají zásluhové formy motivace a také akciové motivační programy.

Cílem této diplomové práce bylo také zjistit a zmapovat prostřední v českých firmách a jakým způsobem jejich práci a motivaci lidí ovlivnila pandemie COVID 19 a jakým směrem se v motivaci zaměstnanců nyní budou ubírat.



Pandemie Covid 19 zasáhla do našich životů jako kulový blesk a nikdo na ni nebyl připraven. Je však potěšující říct, že se s ní naše firmy „popraly“ vcelku dobře. Tam, kde to povaha práce dovolila, tak se kanceláře přesunuly do domovů zaměstnanců, začala éra home office a on – line světa.

Organizace vymýšlejí stále nové a nové inovace, jak zaměstnancům tuto nelehkou dobu usnadnit, a proto se i vyvíjejí nové směry v motivaci zaměstnanců.

První kapitola diplomové práce se zabývá teoretickými poznatky a vymezením základních pojmů z oblasti motivace a řízení lidských zdrojů. Tato kapitola se zabývá obecným vysvětlením teorie pracovní motivace a stimulace a dalších pojmů, které jsou dále používány v průběhu diplomové práce.

Druhá kapitola se zabývá motivací prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů. Tato kapitola vysvětluje pojmy finančních a nefinančních benefitů a možností jejich využití v oblasti motivace zaměstnanců. Dále se zaměřuje na moderní trendy v oblasti nefinančních benefitů a pružný systém zaměstnaneckých výhod, kterému se říká Cafeteria systém.

Třetí kapitola se zaměřuje na zásluhové formy motivace a jejich uplatnění při řízení pracovního výkonu. Je zde popsáno, jakým způsobem může zaměstnanec na zásluhové formy motivace dosáhnout a využít. Jasně zde můžeme vidět vztah mezi výkonem zaměstnance, jeho schopnostmi a dovednostmi a formou zásluhové odměny.

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na akciové motivační programy, jejich jednotlivé druhy, které jsou převážně používány k motivaci vyššího managementu, ale mohou se nabízet i běžným zaměstnancům, například ve formě zaměstnaneckých akcií.

Pátou kapitolou se zaměřujeme na motivaci zaměstnanců v době pandemie Covid 19, která v roce 2020 zasáhla celý svět. Pandemie Covid 19 pozitivně ovlivnila nové směry v motivaci zaměstnanců, které zažívají neobvyklý boom a jsou v tuto chvíli nesmírně důležité.

Šestá kapitola se zabývá cílem a motivací výzkumu k tématu této diplomové práce, dále charakteristikou respondentů provedeného šetření.

Sedmá kapitola analyzuje a vyhodnocuje diagnostický výzkum a prakticky se zaměřuje na systémy motivace zaměstnanců a jejich nové směry.

Na základě zpracování této diplomové práce a dotazníkového šetření je možné konstatovat, že nové směry v motivaci zaměstnanců se neustále vyvíjejí a vzhledem k dominanci generace Mileniálů na trhu práce jsou přizpůsobovány jejich potřebám.

Cíle této diplomové práce byly naplněny a závěrem je možné říci, že nové směry v motivaci zaměstnanců se stále vyvíjejí a posouvají nás dopředu k dosažení co nejvyšších cílů.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

CHMELÍK, František. Manažerské dovednosti. Olomouc, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4 (e-kniha)

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9211-3

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2

NELSON, Bob. 1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-7205-765-0

Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni .. Praha: ASPI, c2005-. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-429-1.

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

PORVICOVÁ, Jana. Ekonomika a podnikání na dlani. Olomouc: Rubico, 2002. Na dlani. ISBN 80-85839-80-6.

STÝBLO, Jiří. Management současný a budoucí. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

BusinessInfo.cz [online]. [Citace dne 2020-12-31]

Dostupný z WWW: <https://www.businessinfo.cz/navody/motivace-v-organizacich/4/>

BusinessInfo.cz [online]. [Citace dne 2021-01-31]

Dostupný z WWW: <https://www.businessinfo.cz/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance/>

CFOWorld.cz [online]. [Citace dne 2021-01-02]

Dostupný z WWW: <https://www.cfoworld.cz/clanky/moderni-zivotni-styl-prinasi-do-firem-nove-typy-nefinancnich-benefitu/>

Citaty.net [online]. [Citace dne 2020-04-15]

Dostupný z WWW: <https://citaty.net/autori/robert-half/>

Dostupný z WWW: <https://citaty.net/autori/peter-drucker/>

Epenize.eu [online]. [Citace dne 2021-01-29]

Dostupný z WWW: <https://www.epenize.eu/zamestnanecke-akcie/>

Epravo.cz [online]. [Citace dne 2021-01-29]

Dostupný z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/manazerske-motivacni-programy-nejen-pravni-cesta-k-lepsimu-fungovani-managementu-108367.html>

Gradua.cz [online]. [Citace dne 2021-01-02]

Dostupný z WWW: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>

HRnews.cz [online]. [Citace dne 2020-12-31]

Dostupný z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/legislativa-id-2698718/desatero-sebemotivace-id-468903>

HRnews.cz [online]. [Citace dne 2021-02-05]

Dostupný z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-koronavirus-zmenil-zivot-v-hr-1-3-id-3919994>

HRnews.cz [online]. [Citace dne 2021-02-06]

Dostupný z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/jak-koronavirus-zmenil-zivot-v-hr-3-3-id-3919996>

Idnes.cz Ihned.cz [online]. [Citace dne 2021-02-06]

Dostupný z WWW: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefit-zamestnanec-prace-zamestnani-firma-zamestnavatel-bonus-pracovnik-zamestnanecke-vyhody-home-o.A210114\\_121246\\_podnikani\\_daja](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefit-zamestnanec-prace-zamestnani-firma-zamestnavatel-bonus-pracovnik-zamestnanecke-vyhody-home-o.A210114_121246_podnikani_daja)

Ihned.cz [online]. [Citace dne 2021-01-22]

Dostupný z WWW: <https://ihned.cz/c1-54510660-jak-sladit-odmenovani-s-vykonem-zamestnancu>

Kernová, A. – Nové směry v motivaci zaměstnanců (výsledky průzkumu), 2021.

Dostupné online na <https://nove-smery-v-motivaci-zamest.vyplnto.cz>.

Management mania.com [online]. [Citace dne 2020-04-25]

Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>

Management mania.com [online]. [Citace dne 2021-01-23]

Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/frederick-winslow-taylor>

Management mania.com [online]. [Citace dne 2021-01-23]

Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

Naše stravenka.cz [online]. [Citace dne 2021-01-02]

Dostupný z WWW:

[https://www.nasestravenka.cz/?gclid=Cj0KCQiA0MD\\_BRCTARIsADXoopb3cXQ\\_LUSqMBHFQLve3oHUItoXNT\\_Rucsqe2yGF20Wmx-9syEUXI4aAhTgEALw\\_wcB](https://www.nasestravenka.cz/?gclid=Cj0KCQiA0MD_BRCTARIsADXoopb3cXQ_LUSqMBHFQLve3oHUItoXNT_Rucsqe2yGF20Wmx-9syEUXI4aAhTgEALw_wcB)

Novinky.cz [online]. [Citace dne 2021-01-03]

Dostupný z WWW: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/pandemie-ukazala-na-nove-benefity-cesi-chteji-prispevky-na-snazsi-praci-z-domova-40345832>

Novinky.cz [online]. [Citace dne 2021-01-03]

Dostupný z WWW: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/koronavirus-zamaval-i-s-benefity-firmy-budou-pri-jejich-poskytovani-opatrnejsi-40344340>

Peníze.cz [online]. [Citace dne 2021-01-29]

Dostupný z WWW: <https://www.penize.cz/15827-motivujte-sve-zamestnance-treba-vlastnimi-akciemi>

Personalista.com [online]. [Citace dne 2021-01-02]

Dostupný z WWW: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/do-ceska-pronika-novy-typ-benefitu-prace-v-coworkingovem-centru.html>

Profesia.cz [online]. [Citace dne 2021-01-02]

Dostupný z WWW: <https://www.profesia.cz/kariera-v-kostce/mzdy-a-benefity/financni-a-nefinancni-benefity/>

RSM International [online]. [Citace dne 2021-01-31]

Dostupný z WWW: <https://rsm.cz/blog/novinky/mzdy/zamestnanecke-benefity-rostouci-trend-motivace-zamestnancu/>

Samak, poradenská skupina [online]. [Citace dne 2021-01-29]

Dostupný z WWW: <https://www.samak.cz/samak-life/blog/manazerske-motivacni-programy-pohledem-pravniho-poradce>

Unicreditbank.cz [online]. [Citace dne 2021-01-29]

Dostupný z WWW: [https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty-2017/obcane/mojecile/Akcie\\_CZ.pdf](https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty-2017/obcane/mojecile/Akcie_CZ.pdf)

Vitalia.cz [online]. [Citace dne 2021-02-05]

Dostupný z WWW: <https://www.vitalia.cz/clanky/v-dobe-koronaviru-jak-pracovat-z-domova-a-nezblaznit-se-z-toho/>

Welcome to the jungle [online]. [Citace dne 2021-02-05]

Dostupný z WWW: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/proc-se-nam-behem-globalni-pandemie-nechce-pracovat>

Wikipedie [online]. [Citace dne 2021-01-23]

Dostupný z WWW: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Taylorismus>

Wikipedie [online]. [Citace dne 2021-01-29]

Dostupný z WWW:

[https://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9\\_vlastnictv%C3%AD#V%C3%BDhody](https://cs.wikipedia.org/wiki/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_vlastnictv%C3%AD#V%C3%BDhody)



## **SEZNAM ZKRATEK**

COVID 19 - z anglického spojení coronavirus disease 2019

# SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozdíl mezi stimulací a motivací	16
Obrázek 2 Porovnání systémů individuálního zásluhového odměňování	43
Obrázek 3 Porovnání systémů individuálního zásluhového odměňování – pokračování	43
Obrázek 4 Na co chtějí zaměstnanci přispět při práci z domova – průzkum Novinky.cz	53

## Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví respondentů	60
Graf 2 - Věk respondentů	60
Graf 3 - Celková zaměstnanost respondentů	61
Graf 4 - Zaměstnanost Mileniálů	62
Graf 5 - Motivovanost respondentů v současném zaměstnání – ostatní	62
Graf 6 - Motivovanost nezaměstnaných respondentů v posledním zaměstnání – ostatní	63
Graf 7 - Motivovanost Mileniálů v současném zaměstnání	63
Graf 8 - Motivovanost nezaměstnaných Mileniálů v posledním zaměstnání	64
Graf 9 - Finanční benefity – Mileniálové	66
Graf 10 - Finanční benefity – ostatní	66
Graf 11 - Nefinanční benefity – ostatní	67

Graf 12 - Nefinanční benefity – Mileniálové	68
Graf 13 - Moderní trendy v oblasti nefinančních benefitů – ostatní	69
Graf 14 - Moderní trendy v oblasti nefinančních benefitů – Mileniálové	69
Graf 15 - Moderní trendy v oblasti nefinančních benefitů 2 - ostatní	70
Graf 16 - Moderní trendy v oblasti nefinančních benefitů 2 - Mileniálové	71
Graf 17 - Zásluhové formy motivace – ostatní	71
Graf 18 - Zásluhové formy motivace – Mileniálové	72
Graf 19 - Akciový motivační program – ostatní	72
Graf 20 - Využití akciového motivačního programu – ostatní	73
Graf 21 - Akciový motivační program – Mileniálové	73
Graf 22 - Využití akciového motivačního programu – Mileniálové	74
Graf 23 - Motivační programy v době pandemie Covid 19	75
Graf 24 - Způsoby, kterými pandemie ovlivnila motivační programy	75
Graf 25 - Nové typy benefitů	76

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník .....</b>	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## **Příloha A – Dotazník**

Pohlaví

- žena
- muž

Věk

- 18-20
- 21-37
- 38–55
- 55 a více

V současné době jste zaměstnaný/á?

- ano
- ne

**Dělení podle odpovědí v otázce č. 3**

**1) V případě kladné odpovědi na otázku č.3**

Cítíte se být ve svém současném zaměstnání dostatečně motivován/a k výkonu kvalitní práce?

- ano
- ne

Máte ve své pracovní smlouvě zaručeny finanční benefity (např. 13. a 14. plat)?

- ano
- ne

Nabízí Váš zaměstnavatel některý z uvedených benefitů?

- příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace)
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvky na soukromé životní pojištění
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby (karta MultiSport...)
- nákup vitamínových přípravků
- očkování proti chřipce
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům
- dary k životním a jiným výročím
- podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance
- prodej výrobků či služeb na nižší cenu
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti
- poskytování služebního auta i po soukromé účely
- zajištění nebo hrazení dopravy do zaměstnání
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování
- opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií
- podpora přátelských vztahů na pracovišti

- zřizování firemních školek
- vlastní odpověď:

Řízkpřisobuje se Váš zamřstnavatel novým trendům v oblasti nefinančních benefitů (Např.: homeoffice, work-life balance, sick days, a další...)?

- ano
- ne

(V případě kladné odpovědi na předchozí otázku)

Vyberte z níže uvedených trendů:

- home-office (práce z domova)
- flexibilní pracovní doba
- sick days
- bonusové dny dovolené navíc
- narozeninové volno
- volno pro novopečené otce nad rámec zákonem daného týdne
- free days
- coworkingové centrum
- vlastní odpověď:

Používá Váš zamřstnavatel tzv. zásluhové formy motivace neboli odměňování založené na výkonu zaměstnanců?

- ano
- ne

Má Váš zamřstnavatel Akciový motivační program pro zaměstnance?

- ano
- ne

(V případě kladné odpovědi na předchozí otázku)

Využili jste ho někdy?

- ano
- ne

Ovlivnila pandemie Covid - 19 motivační programy ve Vašem zaměstnání?

- ano
- ne

(V případě kladné odpovědi na předchozí otázku)

Můžete stručně popsat jakým způsobem?

Uvažuje Váš zamřstnavatel o nových benefitech pro své zaměstnance v některé z uvedených forem?

- home-office
- příspěvku na elektroniku či internet
- online vzdělávání
- příspěvku na donáškové stravovací služby

- příspěvku na virtuálního asistenta, který může za zaměstnance vyřizovat například komunikaci s úřady a další úkoly.
- skupinové rizikové životní pojištění
- Vlastní odpověď:

## 2) V případě záporné odpovědi na otázku č. 3

Cítí/a jste se ve svém posledním zaměstnání dostatečně motivován/a k výkonu kvalitní práce?

- ano
- ne

Měl/a jste ve své pracovní smlouvě zaručeny finanční benefity (např. 13. a 14. plat)?

- ano
- ne

Nabízel Váš poslední zaměstnavatel některý z uvedených benefitů?

- příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace)
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvky na soukromé životní pojištění
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby (karta MultiSport...)
- nákup vitamínových přípravků
- očkování proti chřipce
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům
- dary k životním a jiným výročím
- podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance
- prodej výrobků či služeb na nižší cenu
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti
- poskytování služebního auta i po soukromé účely
- zajištění nebo hrazení dopravy do zaměstnání
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování
- opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií
- podpora přátelských vztahů na pracovišti
- zřizování firemních školek
- vlastní odpověď:

Prizpůsoboval se Váš poslední zaměstnavatel novým trendům v oblasti nefinančních benefitů (Např.: homeoffice, work-life balance, sick days, a další...)?

- ano
- ne

(V případě kladné odpovědi na předchozí otázku)

Vyberte z níže uvedených trendů:

- home-office (práce z domova)

- flexibilní pracovní doba
- sick days
- bonusové dny dovolené navíc
- narozeninové volno
- volno pro novopečené otce nad rámec zákonem daného týdne
- free days
- coworkingové centrum
- vlastní odpověď:

Používal Váš poslední zaměstnavatel tzv. zásluhové formy motivace neboli odměňování založené na výkonu zaměstnanců?

- ano
- ne

Měl Váš poslední zaměstnavatel Akciový motivační program pro zaměstnance?

- ano
- ne

(V případě kladné odpovědi na předchozí otázku)

Využili jste ho někdy?

- ano
- ne

Ovlivnila pandemie Covid - 19 motivační programy ve Vašem posledním zaměstnání?

- ano
- ne

(V případě kladné odpovědi na předchozí otázku)

Můžete stručně popsat jakým způsobem?



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Anna Kernová**

**Obor: Andragogika (Mgr. A)**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Nové směry v motivaci zaměstnanců**

**Rok: 2021**

**Počet stran textu bez příloh: 73**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 18**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 29**

**Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**