

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Studijní rok 2011/2012



Lukáš Dlapa

Benefit program – nástroj pro udržení kvalitních zaměstnanců

Program of benefits – tool for maintaining quality staff

Bakalářská práce

Vedoucí práce PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, pod vedením
PhDr. Veroniky Gigalové, a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem
použil.

V Blansku dne

Podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat PhDr. Veronice Gigalové za odborné vedení při vypracování mé bakalářské práce.

ANOTACE

Předmětem bakalářské práce je analýza a zhodnocení poskytovaného systému benefitů ve společnosti zabývající se překlady. Cílem práce je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity. Zároveň se zaměřuje i na zjištění, jestli je aktuální systém odměňování dostatečně motivující a jak se dostatečná motivace odráží na pracovním výkonu. V první části jsou popsány a vysvětleny vztah motivace a pracovního výkonu, některé teorie pracovní motivace a nástroje motivace včetně motivačních faktorů se zaměřením na odměňování pracovníků, speciálně na oblast zaměstnaneckých výhod nazývaných benefity. Praktická část se potom zaměřuje na samotnou analýzu a zhodnocení systému poskytovaných benefitů.

SUMMARY

The undergraduate thesis analyses and evaluates the system of employee benefits in a company engaged in translation business. The aim of the thesis is to determine the level of staff satisfaction with benefits provided by their employer. The thesis also intends to find out whether the existing remuneration system is sufficiently stimulating and how the motivation reflects in work performance. The first part describes and explains the relation between motivation and work performance, outlines several theories of work motivation and gives an overview of motivation tools including motivation factors, focusing on the remuneration of staff, in particular on the area of employee benefits. The practical part concentrates on the analysis and evaluation of the system of provided benefits.

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Motivace	8
2.1	Definice motivace	8
2.2	Působení motivace	9
2.3	Jak funguje motivace?.....	10
2.4	Motivace a výkon	11
2.4.1	Výkon a výkonnost	11
2.4.2	Vztah motivace a výkonu	12
3	Teoretické přístupy k motivaci	17
3.1	Teorie instrumentality	17
3.2	Teorie očekávání a hodnoty (teorie expektance)	18
3.3	Teorie hierarchie potřeb	19
3.4	Teorie cíle.....	21
4	Motivační faktory	22
4.1	Úspěch.....	22
4.2	Uznání	23
4.3	Hmotná odměna	23
4.4	Náplň práce	24
4.5	Atmosféra pracovní skupiny	25
4.6	Odpovědnost.....	25
4.7	Pracovní podmínky.....	26
4.8	Identifikace s prací, profesí a podnikem	26
5	Odměňování pracovníků.....	28
5.1	Druhy odměn	28
5.2	Složky odměňování	30
5.3	Zaměstnanecké výhody neboli benefity	33
5.3.1	Nejčastější zaměstnanecké benefity.....	34
5.3.2	Poskytování benefitů	36
5.3.3	Oblíbenost benefitů	39
6	Vytváření motivačního programu	43
7	Cíl výzkumu, výzkumná strategie	45
8	Profil společnosti	46
9	Výsledky průzkumu.....	49
9.1	Interpretace výsledků dotazníkového šetření	49
9.2	Slovo majitele společnosti	52
9.3	Zhodnocení	54

10	Závěr	56
11	Použitá literatura	57
12	Přílohy.....	59

1 Úvod

Stravenky, mobilní telefon i pro vlastní použití, příspěvky na dovolenou, služební automobil i pro vlastní použití, notebook. Jen namátkou jsem uvedl několik zaměstnaneckých výhod, kterým se souhrnně také říká benefity. Firmy je nabízí jako peněžní i nepeněžní doplňky ke mzdě a snaží se tak zatraktivnit svým zaměstnancům pracovní proces. Jedná se o jeden z nástrojů, jak si firma zajistí spokojené zaměstnance, kteří najdou uspokojení svých potřeb ve své práci, a zároveň tím firma dosáhne i nízké fluktuace svých zaměstnanců. Stabilní tým vhodně motivovaných a spokojených zaměstnanců by chtěl mít každý, ať už majitel společnosti nebo manažer na vedoucí pozici.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců soukromé společnosti s aktuálně poskytovaným systémem benefitů. Zároveň se chci zaměřit na zjištění, jestli je aktuální systém odměňování dostatečně motivující a jak se dostatečná motivace odráží na pracovním výkonu. V první části popíšu a vysvětlím samotný pojem motivace, prozkoumám vztah motivace a pracovního výkonu a uvedu různé teorie pracovní motivace, nástroje motivace včetně motivačních faktorů. Dále se zaměřím na odměňování pracovníků, speciálně na oblast zaměstnaneckých výhod nazývaných benefity.

Praktickou část pak tvoří výzkumná sonda mapující poskytování benefitů ve společnosti zabývající se tvorbou překladů. V dotazníkovém šetření budu zjišťovat formu a úroveň aktuálně poskytovaných benefitů a spokojenost zaměstnanců s touto nabídkou.

„Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzda, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví.“

Tomáš Baťa¹

2 Motivace

Snad každého z nás žene něco dopředu. Něco jako touha po něčem, něčeho dosáhnout, něco získat, něco vytvořit. Hnací silou je pro nás právě ona touha. V pracovním procesu můžeme toužit po mnohém. Zaměřím se benefity, neboli zaměstnanecké výhody. Kdo by nechtěl mít, jak se říká, „něco navíc“. Řada zaměstnavatelů benefity ráda poskytuje, protože ví, že se jim za to zaměstnanci odvděčí větší snahou a angažovaností. Jsou více motivovaní odvádět kvalitní pracovní výkon. Co vůbec slovo motivace znamená a jak motivace funguje, si vysvětlíme v následujících kapitolách.

2.1 Definice motivace

Slovo motivace pochází z latinského moveo, movere – pohybovat, měnit. Jedná se tedy o určitý proces, který se vztahuje ke změnám, k nějaké činnosti. Motivaci definuje každý trošičku jinak a jednoznačná definice motivace neexistuje.

Pro názornost uvádím několik různých definic:

„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání.“²

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují

¹ Citáty slavných osobností. *Tomáš Baťa*. [online] [cit. 11. 2. 2012]. Dostupný na WWW: <http://citaty.net/autori/tomas-bata/>

² PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9, s. 173

(zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“³

Tato vysvětlení a definice mohou být pro někoho příliš odborná a někdy i nepochopitelná. Jednoduše vše vysvětluje John Adair: „*Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu.*“⁴

Nebo Arnold převádí definici motivace na popis stroje a říká: „*Kdybychom použili mechanickou analogii, motivační síla nastartuje stroj a udržuje jej v chodu. Ve světě práva je motiv důvodem nějakého činu. Je tedy zřejmé, že motivace se týká faktorů, jež nás nutí chovat se určitými způsoby.*“⁵

2.2 Působení motivace

Jedním z důležitých rysů motivace je i to, že působí ve třech rovinách – dimenzích. Jsou to:

- dimenze směru – určuje, jakým směrem motivace působí. Co chceme a co nechceme dělat, čeho (jakého cíle) chceme dosáhnout
- dimenze intenzity – určuje množství energie, kterou vynaložíme k tomu, abychom daného cíle dosáhli
- dimenze stálosti – popisuje, co všechno jsme ochotni obětovat nebo vydržet, jaké překážky jsme schopni překonat při uskutečňování motivované činnosti.⁶

³ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3, s. 241

⁴ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1, s. 14

⁵ ARNOLD, J., SILVESTER, J. PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3, s. 302

⁶ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3, s. 241

2.3 Jak funguje motivace?

Představme si člověka, který jde běhat. Jaké motivy ho vedou k takovému chování?

- Radost z běhu
- Snaha zhubnout
- Péče o zdraví
- Příprava na soutěž
- Uposlechnutí rady lékaře
- Boj proti stresu
- Útěk před rodinou

To, že jde člověk běhat, může mít různé motivy a může jich být i několik. „*Motivace působí na to, aby se pomocí určitého chování realizovaly představy o cíli.*“⁷ Pokud zná manažer představy svých spolupracovníků o jejich cílech, bude pro něj mnohem jednodušší je správně motivovat. Na výše uvedeném příkladu běžce můžeme rozlišovat dvě zcela odlišné kategorie motivace. Na jedné straně stojí motivy, s jejichž pomocí můžeme něčeho dosáhnout, na druhé straně jsou motivy, díky nimž něčemu zabráníme, něčemu se vyhneme.

Nic není v životě jen černé a bílé. Stejně tak i motivace vzniká jako kombinace různých pobídek. Někteří zaměstnanci rádi vymýšlí a zkoušejí nové způsoby práce, cítí se dobře, když se blíží něco pěkného a příjemného. Jiní naopak spoléhají na jistotu. Všude kolem sebe vidí nebezpečí a své úsilí věnují tomu, aby se vyhnuli nebezpečným situacím. Ve většině případů, ale narazíme na kombinaci těchto dvou skupin.⁸

⁷ FRENZEL, R. *Poprvé šéfem: Jak uspět na vedoucí pozici*. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2841-4, s. 80

⁸ tamtéž, s. 80-81

2.4 Motivace a výkon

2.4.1 Výkon a výkonnost

Každý člověk, který pracuje, se podílí na zajišťování potřeb společnosti a vytváří společenské hodnoty. Vždy ale musíme vycházet z toho, jakým způsobem je schopen se vyrovnat se svými pracovními úkoly. „*Měřítkem této úspěšnosti je jeho pracovní výkon, který posuzujeme podle výsledků práce, podle její kvality a množství za jednotku času a podle objektivních podmínek, za nichž byl výkon dosažen.*“⁹

To, jak každý z nás pracuje, závisí na mnoha podmínkách. Pracovní výkon každého z nás se liší. Často se říká: „když dva dělají totéž, není to totéž“. Toto přísloví by se dalo aplikovat i na odlišnosti ve výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, kdy za stejných podmínek a při vykonávání téže činnosti podávají různí zaměstnanci rozdílný výkon. Důležité je ještě zmínit, že pojmem výkonnost označujeme připravenost pracovníka pro určitý výkon. Ale ani „*výkonnost jednotlivce není stabilní. Mění se v závislosti na množství a namáhavosti úkolů, mění se i v průběhu vykonávané pracovní činnosti.*“¹⁰

To, jak je pracovník výkonný, jeho výkonnost, určuje a ovlivňuje řada faktorů:

- **technické, ekonomické a organizační podmínky** – sem náleží především úroveň technického vybavení pracoviště, úprava a uspořádání pracoviště, vyspělost technologických postupů, vnější podmínky pracovního prostředí, úroveň hygieny a bezpečnosti práce, způsob přidělování úkolů a organizace práce, způsob hodnocení a odměňování zaměstnanců, pracovní doba a směnnost a další.
- **společenské podmínky práce** – jedná se hlavně o úroveň a zaměření sociální politiky organizace, úroveň personální práce v organizaci, úroveň vedení lidí v práci vedoucích pracovníků, postavení zaměstnance v organizaci a pracovní skupině, vzájemné vztahy mezi zaměstnanci v pracovní skupině, ambice členů skupiny atp.

⁹ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008. 236 s. ISBN 978-80-7043-614-1, s. 43

¹⁰ tamtéž, s. 43

- **osobní determinanty pracovníka** – charakteristickými příklady jsou např. tělesné a duševní předpoklady jedince pro práci, jeho odborná připravenost a úroveň kvalifikace, profilující osobní vlastnosti, pracovní a zájmové zaměření zaměstnance včetně jeho ochoty pracovat, aktuální a trvalý zdravotní stav a další.
- **Situační podmínky** – sem můžeme zařadit např. celospolečensky významné události, mimořádné události v podniku, významné inovace, organizační změny apod. Dále pak mimořádné události a změny v osobním životě zaměstnance, konflikty na pracovišti apod.¹¹

2.4.2 Vztah motivace a výkonu

*„Základní myšlenkou je, že velká snaha po výkonu je neúčinná, chybí-li jedinci příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li jedinci pro tento výkon motivace.“*¹² Vztah mezi motivací a výkonem je zcela evidentní. Dá se vyjádřit jednoduchou rovnicí:

$$V = f(M \cdot S)$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity a kvality),

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)¹³

Nakonečný¹⁴ ale uvádí, že formule, která popisuje výkon jako funkci motivace a schopností, je zjednodušená, protože výkon determinují také objektivní možnosti.

¹¹ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008. 236 s. ISBN 978-80-7043-614-1, s. 43-44

¹² NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2, s. 109

¹³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3, s. 255

¹⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2, s. 109

Vzorec pro výpočet výkonu je tedy následující:

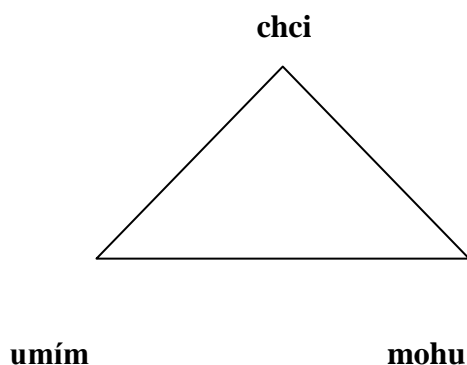
$$V = M \cdot S \cdot M_z$$

příčemž M_z značí již zmiňované možnosti.

Nakonečný¹⁵ dále uvádí formulaci Z. Borkowské:

(umět_x moci_x chtít) → efektivnost práce

Stejný vztah uvádí ve své knize i Hroník¹⁶. Píše, že předpokladem pracovního výkonu jsou tři základní složky: 1. Kompetence – umím, 2. Podmínky – mohu, 3. Motivace – chci. Tuto vzájemnou vazbu Hroník vyjádřil tzv. trojúhelníkem pracovního výkonu, jehož základnu tvoří slova umím a mohu a vrchol je vyjádřen jako chci.



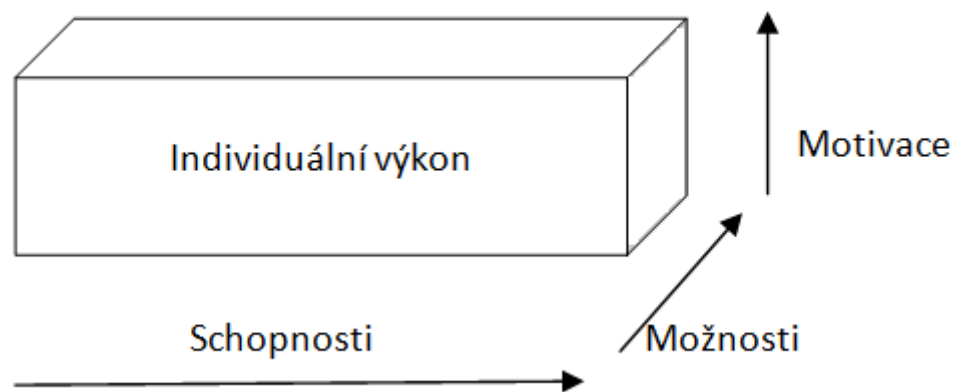
Obrázek 1: Složky pracovního výkonu¹⁷

Vztah mezi motivací, výkonem a pracovními podmínkami může být znázorněn jednoduchým modelem:

¹⁵ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Managment Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2, s. 109

¹⁶ HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-722-6161-4, s. 212

¹⁷ tamtéž, s. 212



Obrázek 2: Model vztahu motivace a výkonu (G. Wiswede, 1980, s. 15)¹⁸

Z uvedeného modelu potom plynou určité logické závěry:

- V případě vysoké motivace a nízké úrovně schopností může být zvýšení výkonu dosaženo spíše zdokonalováním pracovních schopností, např. odborným školením.
- V případě dobré úrovně schopností, ale nízké úrovně motivace může být zvýšení výkonu naopak dosaženo motivováním.
- Je-li úroveň motivace i schopností dobrá a výkon je přesto nízký, může být zlepšení pracovních podmínek rozhodujícím činitelem zvýšení pracovního výkonu.¹⁹

Ze shora uvedené rovnice pro výpočet úrovně výkonu by se na první pohled mohlo zdát, že čím vyšší je motivace a snaha něčeho dosáhnout, tím vyšší a lepší je i výkon, a to ať už fyzický nebo mentální. V běžném životě tomu ale většinou tak není a mnohokrát se nám jistě stalo, že chceme-li něčeho přespříliš dosáhnout, obvykle se to nepodaří.

¹⁸ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2, s. 110

¹⁹ tamtéž, s. 110

V případě, že je motivace nízká nebo nám zcela chybí, tzn. že se člověku nechce, popř. chce jen málo, výsledek jeho činnosti není většinou uspokojivý a věci se mu zpravidla nedaří.

Jestliže je ale jedinec příliš motivován vědomím mimořádné důležitosti daného úkolu nebo situace, případně možností získat nějakou zajímavou odměnu, bývá výsledek jeho činnosti také často neuspokojivý. Příčinou tohoto na první pohled paradoxního jevu je fakt, že v případě příliš vysoké motivovanosti dochází u jedince k vysokému vnitřnímu, psychickému napětí, které narušuje normální fungování lidské psychiky a oslabuje tak vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy dochází ke snižování výkonu.

Vztah motivace a výkonu můžeme jednoduše graficky zobrazit pomocí obrácené U křivky. Tato křivka zobrazuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon. Tento zákon podle Nakonečného²⁰ vychází z předpokladu, že dobrý výkon je spojen s optimální úrovní motivace. „*Příliš nízká, ale i příliš vysoká úroveň motivace nepřináší dobrý výkon.*“²¹



Obrázek 3: Vztah mezi úrovní aktivace a výkonosti²²

Obecný závěr je dle Nakonečného²³ ten, že pracovní výkon jedince je závislý na souhře subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů

²⁰ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2, s. 110

²¹ tamtéž, s. 110

²² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 45

výkonu. “Z hlediska motivování pak platí, že žádoucí úroveň výkonu je podmíněna optimální úrovní motivace, což znamená, že příliš nízká, ale i příliš vysoká úroveň motivace výkon snižuje... Určití činitelé mohou vyvolávat snížení motivace, až její úplně vymizení – takový vliv se označuje jako demotivování. V oblasti pracovní motivace se projevuje jako snížení „chuti k práci“, resp. Jako „nechuť k práci“. Typickým demotivujícím činitelem je jednotvárná či smysl postrádající práce, sociální konflikty (zvláště s vedením organizace), nespravedlivé odměňování za výkon apod. “²⁴

²³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Managment Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2, s. 111

²⁴ tamtéž, s. 111-112

3 Teoretické přístupy k motivaci

Teorie pracovní motivace

„Motivační teorie zkoumají proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisují to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.“²⁵

Teorie motivace začaly vznikat hlavně na počátku 20. století a především v zemích s rozvinutým kapitalismem. V průběhu 20. století se již vzniklé teorie dále rozšiřovaly a začaly ve větší míře vznikat i teorie nové.

„V současné době neexistuje žádná jednotně přijímaná teorie pracovní motivace.“²⁶

Pro názornost si uvedeme několik z nich. Při výběru jsem vycházel ze závěrů dotazníkového šetření v praktické části bakalářské práce. Pro toto šetření jsem si vybral společnost o sedmi zaměstnancích na různých pracovních pozicích.

3.1 Teorie instrumentality

Tato teorie je založena na představě, že jestliže uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve svém jádru tato teorie tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze. Teorie se poprvé objevila v druhé polovině 19. století a vychází z předpokladu, *„že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.“²⁷*

²⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5, s. 295

²⁶ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2, s. 54

²⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5, s. 300

Myšlenku této teorie jsem v dotazníku zapracoval do otázky, kterou jsem chtěl zjistit názor zaměstnanců na podmíněnost udílení benefitů. Přesněji, jestli by měli benefity dostávat na základě odvedené práce, což vychází právě z této teorie, podle které by odměny měly být závislé na skutečném výkonu.

3.2 Teorie očekávání a hodnoty (teorie expektance)

Autorem této teorie je Victor H. Vroom. Hlavní roli v této teorii hrají dva základní faktory: valence (neboli hodnota), tj. subjektivní hodnocení cíle a očekávání, tedy subjektivní posouzení pravděpodobnosti, že tohoto cíle dosáhneme.

Tento vztah se podle Bedrnové, Nového a kol.²⁸ dá také vyjádřit vzorcem:

$$M = f(V \times E)$$

- **M** značí úroveň motivace,
- **V** je valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,
- **E** je potom expektance (očekávání), subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku

Vše se dá jednoduše vysvětlit na příkladu: jestliže nějakou pracovní činností dosáhne člověk nějaké subjektivně přitažlivé hodnoty (např. vytvoření předpokladu pracovního postupu) – V nabývá hodnot blízkých 1 a bude-li současně i pravděpodobnost naplnění tohoto očekávání vysoká – E se blíží hodnotou k 1, bude i motivace vysoká – M se blíží k maximu, tj. k 1.

Princip této teorie chtěl využít majitel společnosti v případě, kdy by obchodní zástupce svou činností způsobil navýšení obrátu, což by potom vedlo ke zvýšení jeho platu a tím také ke zvýšení jeho motivace navyšování obrátu dosahovat.

²⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3, s. 272

3.3 Teorie hierarchie potřeb

Formuloval ji Abraham H. Maslow. Je založena na základních lidských potřebách, které seřadil dle míry důležitosti a potřeby naplnění do pomyslné pyramidy. „Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantnější potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je potom soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace ale nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáním“; pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování“²⁹

Pomyslný základ pyramidy tvoří fyziologické potřeby. Na jejich uspokojení jsme životně závislí a „při neuspokojení se dokáží prosadit vůči potřebám výše položeným“.³⁰

Řadíme sem především přijímání potravy a tekutin, dýchání, teplo, rozmnožování, spánek a další.

Druhý stupeň pyramidy tvoří potřeby jistoty a bezpečí. Usilujeme zde o dosažení pocitu zajištění, záruky základních potřeb a uchování existence. Snažíme se zbavit bolesti, nemoci, pocitu nebezpečí.

Třetím stupněm jsou potom potřeby sociální – potřeby sounáležitosti, lásky a přátelství, potřeba být součástí kolektivu.

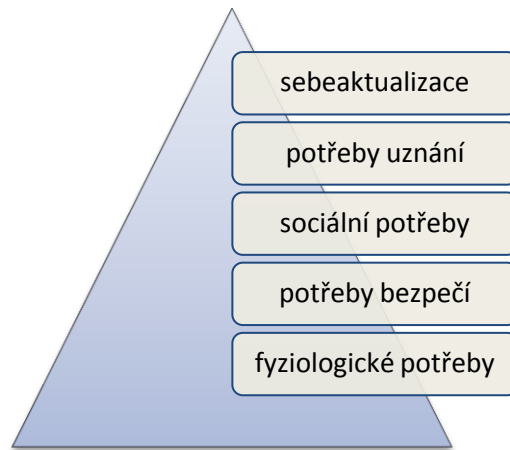
Dalším stupněm v pomyslné pyramidě jsou potřeby uznání a ocenění, potřeby uspokojení vlastního ega.

Vrcholem Maslowovy hierarchie hodnot je potřeba seberealizace. Tato potřeba nemůže být nikdy uspokojena. Jedinec při jejím naplňování rozvíjí a realizuje svůj potenciál.³¹

²⁹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5, s. 301

³⁰ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7, s. 74

³¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5, s. 301



Obrázek 4: Maslowova teorie hierarchie potřeb ³²

Maslowovu hierarchii potřeb je dle Blažka ³³ také možné jednoduše aplikovat na problematiku pracovní motivace.

- Fyziologické potřeby naplňujeme přiměřeným výdělkem, který použijeme k zajištění potravy, bydlení a dalších potřeb důležitých k životu
- Pocit jistoty a bezpečí naplňujeme např. jistotou stálého zaměstnání, pravidelného výdělku, bezpečností na pracovišti a jistotou sociálního systému v případě nemoci nebo ztráty zaměstnání
- Sociální potřeby – potřeby sounáležitosti, lásky a přátelství úzce souvisí s mezilidskými vztahy na pracovišti, možností být rovnoprávným členem kolektivu a sdílet společné hodnoty a zájmy
- Potřeby uznání a ocenění zahrnují respekt a uznání našich pracovních a osobních kvalit jak našimi vedoucími, tak i spolupracovníky
- Potřeba seberealizace je spojena se ztotožněním smyslu vykonávané práce se smyslem života jedince. Jedinec má snahu najít si takovou práci, která pro něj nebude jen obyčejným povoláním, ale přímo posláním.

Z odpovědí jednotlivých zaměstnanců je patrné, že někteří zaměstnanci společnosti se spokojí s naplnění nižších stupňů potřeb. Dalším zase chybí potřeba uznání a ocenění majitelem společnosti.

³² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 59

³³ BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2001. 137 s. ISBN 80-210-2085-7, s. 77-78

3.4 Teorie cíle

Tuto teorii zformulovali Latham a Lock v roce 1979. Tvrdí v ní, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže jednotlivcům stanovíme specifické cíle. Tyto cíle by měly být obtížné, ale přijatelné, a zároveň musí existovat zpětná vazba na výkon. Důležité je také podílení se jedinců na stanovování cílů, neboť se jedná o nástroj, jak získat jejich souhlas pro stanovení vyšších cílů. Tyto vyšší cíle ale musí být projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podpořeno vedením společnosti. Pro udržení motivace a pro dosahování stanovených vyšších cílů je velmi důležitá zpětná vazba.³⁴

Majitel společnosti principů této teorie nevyužívá. Vede to potom ke snížené motivaci zaměstnanců k práci a nedostatečné informovanosti o možnostech, kterých by dosáhli při stanovení určitých cílů.

³⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5, s. 306

4 Motivační faktory

Forsyth³⁵ ve své knize uvádí, že existuje celá řada pozitivních faktorů, které mohou vést k aktivnímu posílení motivačních pocitů. Jsou to mimo jiné:

4.1 Úspěch

Každého z nás potěší, když něčeho dosáhneme. Během dne můžeme zažít i několik menších osobních uspokojení. Vedle těchto malých úspěchů zažíváme i pocity celkového uspokojení. Úspěch je relativní. Pro někoho mohou být malé věci důležité a pro někoho není ani velký úspěch v něčem dostačující. Podstatné ale je, aby měl každý z nás vhodné měřítko k tomu, aby mohl své úspěchy s něčím porovnávat. Pro ilustraci uvedme např.:

- Kvalita a čas vykonané práce;
- Jak dobře jsou pracovníci vyškoleni nebo jak dlouho vydrží ve společnosti (toto může být jak dlouhodobým, tak i krátkodobým měřítkem);
- Úspory nákladů (ve smyslu peněžních údajů, procent, v souvislosti s určitou oblastí či časovým obdobím);
- Rychlost a efektivita (vše od rychlých odpovědí po telefonu až po zavedení postupů při podávání hlášení);
- Měření produktivity;
- Spokojenost zákazníků (která může být měřena různými způsoby od dotazníků až po další objednávky).

Čím více je měřítek, se kterými se můžou pracovníci poměřovat, tím více změn může manažer provádět a rozšiřovat způsoby, kterými může zdůraznit úspěch za účelem motivace. „*Zaměstnání, která nedávají lidem příležitost pocitu dobře odvedené práce, budou vždy méně uspokojující.*“³⁶ Je zde ale i určité nebezpečí. Pokud neexistují zjevné faktory vedoucí k úspěchu, na které se mohou pracovníci zaměřit, vytvoří si je sami. To může být v mnoha případech škodlivé. Může dojít k odvedení pozornosti k věcem, které poškodí mnohem důležitější záležitosti. Kupříkladu lidé, kteří vykonávají stále se opakující úkoly, se mohou zaměřit spíše na objem než na kvalitu toho, co dělají.

³⁵ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6, s. 31

³⁶ tamtéž, s. 31

„Jestliže mohou být stanovovány hmatatelné cíle, pak pozitivní motivaci může být „zaměřit se na vysoké cíle“ – a pokud lidé dosáhnou úspěchu, cítí se i oni spokojeně. Úspěch je nejsilnější motivátor, a proto i jeden z nejúčelnějších. A co víc, jeho síla je mnohokrát znásobena, pokud je spojen s následujícím faktorem.“³⁷

4.2 Uznání

Důležitost úspěchu je jistě nepopiratelná. Lidé ho mají rádi a představuje největší část celkového pracovního uspokojení. Ovšem uznání výkonu je ještě potřebnější částí dobré motivace. *„Pokud nejsou věci dobře zorganizovány a lidé nevědí, co mají dělat a nemají jasné cíle, úspěch a vyjádření jeho uznání může být velmi složité.“³⁸* Uznání výkonu může být jen malé a krátkého trvání. Nejjednodušší způsob je říct: „Dobrá práce“ nebo „Skvělé“ či „Tak to má být.“ Vedle toho může být uznání velké a hmatatelné. Může se jednat např. o navýšení mzdy, povýšení, bonusy.

4.3 Hmotná odměna

Jak píše Provazník, Komárková³⁹, hmotná odměna je jedním z hlavních motivačních faktorů. Může mít podobu nejenom peněžní (mzda, plat, prémie, odměny za vyšší výkon), ale také mnoho podob, které nejsou až tak univerzální, ale jsou o to osobitější.

Příkladem takové odměny může být služební automobil, který může být využíván i k soukromým jízdám, firemní akcie, slevy na podnikové zboží nebo na společností poskytované služby, půjčky pro zaměstnance, příspěvky na důchodové nebo jiné formy pojištění apod. Můžeme sem zařadit také různé příspěvky na volnočasové aktivity, na oblečení, dopravu atd. Ve všech těchto případech je možné určit objektivní hodnotu těchto odměn. Ale mnohdy důležitější je hodnota subjektivní, podle toho, jak ji vnímá daný příjemce. *„Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální*

³⁷ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6, s. 32

³⁸ tamtéž, s. 32

³⁹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3, s. 169

situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze.“⁴⁰ Pracovník si tak uvědomuje, že si ho v práci cení, že se o něj firma zajímá. Roste tak jeho sebevědomí a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti. Toto časem vede k identifikaci s cíli podniku a s podnikem všeobecně.

Pro všechny výše uvedené odměny platí určitá pravidla:⁴¹

- Musí být přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu. Nikdy ale nesmí být uděleny předem.
- Pracovník by měl mít jasnou vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměny by rozhodně neměly být udělovány automaticky, ale za výkon, a pracovník by měl vždy přesně vědět, za jaký.
- Měla by být vždy předem jasně vymezená pravidla, kdy si pracovník svoji odměnu zaslouží a jakých výkonů a po jak dlouhou dobu musí dosahovat, aby mu odměna byla udělena.

4.4 Náplň práce

V práci strávíme velkou část našeho života. Podle Forsytha⁴² je výhodou, když mají lidé svou práci rádi. Některá zaměstnání motivují lidi jednodušeji než jiná už jen tím, že jsou zajímavá, smysluplná a zábavná. Pracovníci, kteří nejsou moc vhodní pro svoji práci, se budou motivovat velmi obtížně. Nebudou nikdy tak výkonní a nedosáhnou výsledků a kvalit, které bychom od nich očekávali a požadovali. Ovšem i nudná práce se dá atraktivnit, pokud je dobrá komunikace, když lidé znají své místo ve společnosti a vidí, že jejich práce je užitečná a důležitá a že ji někdo ocení. K tomu, jak si udělat práci zajímavější a příjemnější, uvádí Forsyth několik možností:

- Vybavení na pracovišti
- Funkčnost zařízení, vybavení, systémů ad.
- Komfort na pracovišti – např. hlídání dětí, parkovací prostory atd.

⁴⁰ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3, s. 169

⁴¹ tamtéž, s. 169

⁴² FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6, s. 35-37

- Úspora času – můžeme sem zařadit třeba kantýnu, pestrou nabídku služeb v místě zaměstnání (kadeřník, obchod) aj.

4.5 Atmosféra pracovní skupiny

„V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Z výsledků porovnávání v dobré pracovní skupině tím člověk posílí své sebevědomí.“⁴³

Tedy ovšem za předpokladu, že je výsledek porovnávání pozitivní. Jestliže je negativní, povzbuzuje toto srovnání ochotu zlepšit se a přiblížit se výkonem k těm lepším ve skupině. V případě, že se to podaří, dobrá pracovní skupina toto zlepšení ocení. Naopak ve špatné pracovní skupině se dobrý výkon jednotlivce považuje za šplhounství, nelobování k partě, která se nechce moc namáhat. Nepřátelství a závist mezi členy takové skupiny způsobují vytváření umělých překážek a problémů v práci.

„Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů.“⁴⁴ Tento druh soutěživosti zároveň posiluje soudržnost skupiny. Někdy ale může v rámci firmy přerůst v soupeření a řevnivost. A to hlavně v případech, když ustoupí do pozadí společný zájem, prosperita firmy a převáží iracionální vášně.

4.6 Odpovědnost

Odpovědnost jde ruku v ruce s prací. *„Odpovědnost lidem přináší pocit větší důležitosti jejich práce a tím se většinou zvyšuje nejen jejich produktivita, ale pravděpodobně i efektivita, kvalita a vlastně jakékoliv měřítko výkonu.“⁴⁵* Forsyth uvádí pro názornost příklad z jedné administrativní společnosti, kde zjistili, že když budou po lidech požadovat, aby své dopisy klientům podepisovali sami místo toho, aby je chystali k podpisu svému nadřízenému, zvýší se okamžitě jejich produktivita a přesnost práce. *„Když dáte lidem zodpovědnost, váží si toho a jsou pečlivější než předtím.“⁴⁶*

⁴³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3, s. 294

⁴⁴ tamtéž, s. 294

⁴⁵ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6, s. 38

⁴⁶ tamtéž, s. 38

4.7 Pracovní podmínky

Provazník, Komárková⁴⁷ jsou toho názoru, že člověka nedokáže uspokojit pouhá skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných aj. podmínkách. Na druhou stranu platí, že jestliže má firma zájem vytvářet svým zaměstnancům lepší podmínky pro jejich práci, vede to k dvojímu výsledku. Primárně se zlepšené podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu zaměstnanců a to v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody. Druhotně se potom zlepšuje vztah mezi firmou a zaměstnanci, protože jestliže pečuje management o pracovní podmínky zaměstnanců, dává tak najevo, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich záleží.

Každý z nás má jiný práh citlivost vnímat výše uvedené zlepšení podmínek. Někdo pozná i drobnou změnu k lepšímu, někdo zaznamená až změny většího rozsahu. V důsledku toho se nemusí péče o zaměstnance v jejich zpětné vazbě, v jejich chování a v jejich spokojenosti projevit okamžitě. Co se ale projeví vždy, je nezájem zaměstnavatelů o pracovní podmínky svých zaměstnanců, žádná snaha o jejich zlepšování a nerespektování stížností zaměstnanců. V tomto případě zákonitě roste nespokojenost a snižuje se motivace k práci. *„Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky tedy působí vždy distimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.“*⁴⁸

4.8 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Pojem identifikace s prací znamená, že práce se pro člověka stala nedílnou součástí jeho života. Úspěchy, kterých v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení.

Identifikace s profesí zase vyjadřuje, že člověk považuje svou profesi za součást své osobní charakteristiky. Míra identifikace záleží na schopnosti zvolit si správnou profesi, ale zároveň i na schopnosti přiměřeně se adaptovat na profesi, která možná není úplně podle našich původních představ.

⁴⁷ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3, s. 178

⁴⁸ tamtéž, s. 179

Identifikací s podnikem rozumíme ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Charakterizuje jej přijetí cílů podniku. Člověk, který se identifikoval se svým podnikem, chápe cíle podniku jako cíle vlastní. Nedochozí tak tedy k vnitřnímu rozporu, zda preferovat cíle osobní nebo podnikové.

„Když se identifikace s prací zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.“⁴⁹

⁴⁹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3, s. 180

5 Odměňování pracovníků

Podle Kociánové⁵⁰ je odměňování, některými označované také jako kompenzace nebo náhrada za práci, realizováno ve formě mzdy, platu nebo jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Odměňování je jedním z neefektivnějších nástrojů motivace pracovníků a odměna jako taková výrazně ovlivňuje množství a kvalitu budoucí práce.

Systém odměňování by měl vycházet z potřeb organizace a jejích zaměstnanců, měl by být spravedlivý a motivující. Záleží jen na dané organizaci, jak si systém odměňování nastaví a jaké formy, prostředky a postupy při odměňování uplatní.

5.1 Druhy odměn

Odměny mohou být odvislé od povahy a významu vykonávané práce nebo od výkonu daného pracovníka. Mohou mít peněžní, ale i nepeněžní formu, mohou mít podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků apod. „*Současné pojetí odměňování zahrnuje vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměn (zpravidla závislých na pracovním výkonu) také odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci obvykle nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, tj. zaměstnanecké výhody (benefity).*“⁵¹

Ideální přístup k odměňování, který je v souladu se současnými nároky na řízení lidí, charakterizují tyto podstatné rysy:⁵²

- podporuje dosahování cílů strategie organizace
- je integrovaný s jinými strategiemi řízení lidských zdrojů, zejména se strategiemi rozvoje lidských zdrojů
- je založený na dobře formulované filozofii, tedy souboru přesvědčení a předpokladů, které jsou v souladu s filozofiemi řízení lidí v organizaci a jsou východiskem pro způsoby odměňování pracovníků organizace

⁵⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 160

⁵¹ tamtéž, s. 160

⁵² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 551

- uznává, že jde-li v řízení lidí o investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje rozumná návratnost, pak je vhodné diferencovaně odměňovat lidi podle přínosu (tj. podle návratnosti investic, kterou přinášejí)
- zaměřuje se na rozvoj schopností pracovníků v zájmu zvýšení schopností zdrojů, které organizace má (odměňování za schopnosti)
- sám je integrovaným procesem, který funguje flexibilně
- podporuje jiné hlavní aktivity v oblasti získávání, výběru, rozvoje, stabilizace pracovníků atd.

Systém odměňování pracovníků by měl plnit následující požadavky:⁵³

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci
- stabilizovat žádoucí pracovníky
- odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti
- v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu
- jeho náklady a časová náročnost musí být racionální, odpovídající možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností
- měl by být akceptován zaměstnanci
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností
- měl by být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami
- měl by poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci svých aspirací při dodržení zásad nestrannosti a rovnosti
- měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků
- zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

⁵³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 285

5.2 Složky odměňování

Odměňování zahrnuje tyto složky:⁵⁴

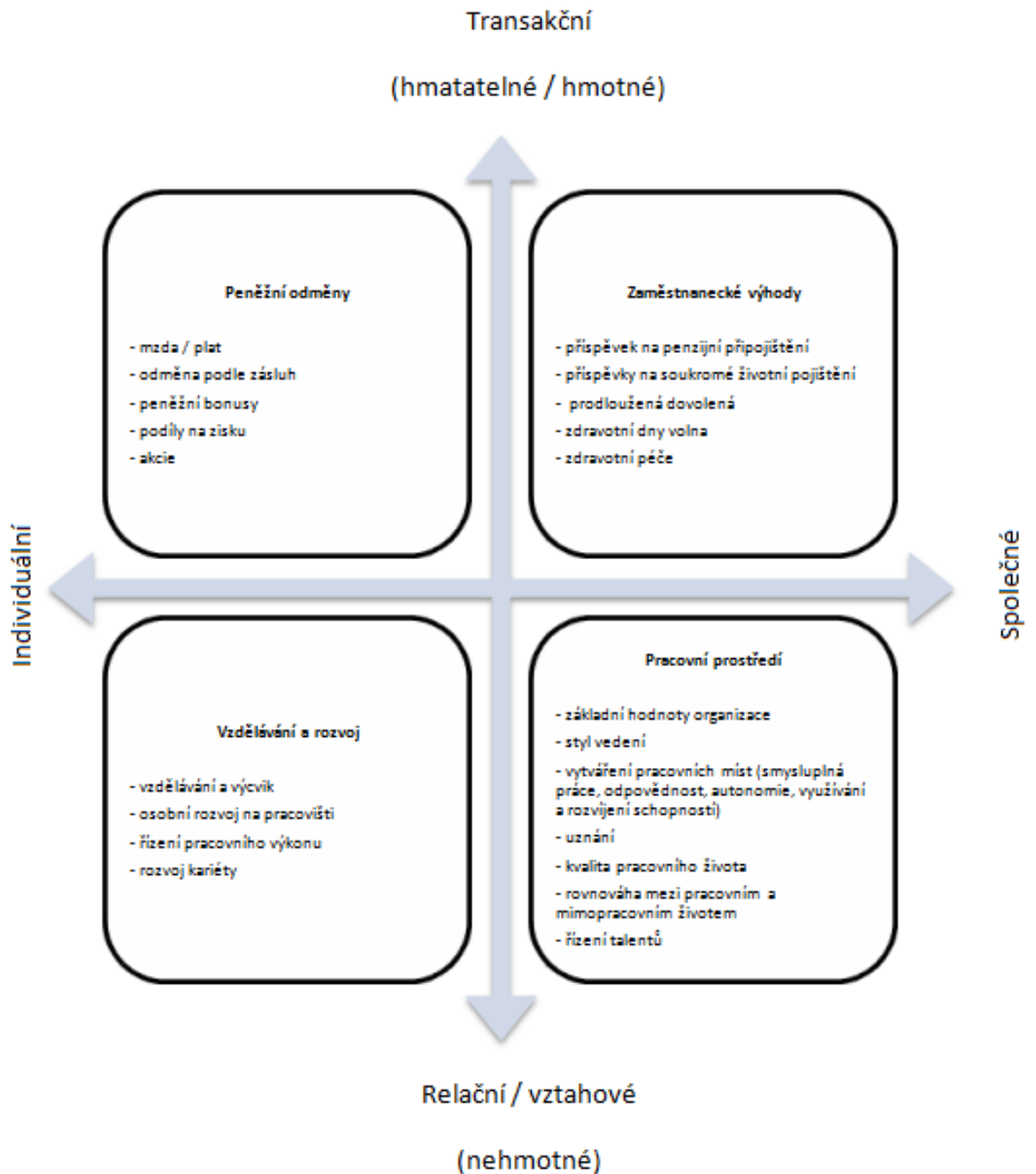
- základní peněžní odměna
- dodatečné peněžní odměny (výkonnostní odměny, prémie, provize, odměny závislé na délce zaměstnání, příplatky, odměny dle dovedností)
- zaměstnanecké výhody (známe jako nepřímé odměny)
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, odpovědnost, osobní růst)

„Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Celkovou odměnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.“⁵⁵

⁵⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 554-555

⁵⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 161

Kocianová zobrazuje model celkové odměny upravený podle Armstronga:⁵⁶



Horní dva kvadranty – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody představují odměny peněžní povahy a slouží k získávání a stabilizaci pracovníků. Mohou být ale snadno kopírovány konkurencí. Naproti tomu nepeněžní odměny – dolní dva kvadranty jsou

⁵⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 162

důležité pro zvyšování hodnoty horních kvadrantů. Ideální je varianta kombinace transakčních a relačních odměn.⁵⁷

Podle Koubka⁵⁸ mezi mzdové faktory patří:

- časová mzda a plat
- úkolová mzda (určitá částka za každou jednotku práce, kterou pracovník odvede)
- podílová (provizní) mzda (odvislá od prodaného množství)
- mzdy za očekávané výsledky práce (odměna za dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon)
- mzdy a platy za znalosti a dovednosti (např. odměna vázaná na schopnost efektivně vykonávat úkoly na různých pracovních místech)
- mzdy a platy za přínos (odměna ovlivněná výsledky, kterých pracovník dosahuje a schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje)
- dodatkové mzdové formy:
 - odměna za úsporu času (za odvedené množství práce během kratší doby)
 - prémie (periodicky se opakující prémie za uplynulé období závislé na odvedeném výkonu; jednorázové prémie – bonus, mimořádná prémie aj.)
 - osobní ohodnocení (osobní příplatek) je dáno určitým procentem základního platu (oceňuje náročnost práce a dlouhodobě dosahované výsledky)
 - odměňování zlepšovacích návrhů (v případě přírůstku zisku nebo poklesu nákladů způsobených zlepšovacím návrhem)
 - podíly na výsledcích organizace (podíl na zisku, na výnosu, na výkonu)
 - zaměstnanecké akcie (nabídka zpravidla závisí na době zaměstnání v organizaci; některé jsou určeny jen pro manažery, některé pro všechny pracovníky)
 - Scanlonův systém (prémiování založené na prokazatelné úspoře nákladů, cílem je stimulovat pracovníky k navrhování změn, který by vedly k růstu produktivity práce)

⁵⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 522

⁵⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 309-318

- příplatky (povinné příplatky, např. za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, ve ztížených podmínkách, v noci apod.; nepovinné příplatky např. na dopravu do zaměstnání, příplatky za oděv, na ubytování ad.)
- ostatní výplaty (13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, odstupné ad.)

5.3 Zaměstnanecké výhody neboli benefity

Jak uvádí Koubek, „zaměstnanecké výhody (požitky) jsou taková forma odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.“⁵⁹ Podle Armstronga⁶⁰ jsou zaměstnanecké výhody ty složky odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také ty položky, které nejsou přímou odměnou.

Cílem organizace potom je:

- „poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.“⁶¹

Macháček⁶² dále uvádí, že „Poskytování různých peněžitých a nepeněžitých plnění zaměstnavatelem zaměstnancům je v současné době nezbytnou součástí motivace zaměstnanců a je jedním z nástrojů moderního managementu v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato zaměstnanecká plnění poskytovaná vedle mzdy se označují jako

⁵⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 319

⁶⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 595

⁶¹ tamtéž, s. 595

⁶² MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, a.s., 2007. 132 s. ISBN 978-80-7357-275-4, s. 13

zaměstnanecké benefity, které jsou velmi často zaměstnanci hodnoceny více než jejich motivace výhradně formou mzdy.“

Důvodem, proč zaměstnavatelé poskytují benefity, je také rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců. Z tohoto důvodu se firmy snaží tyto zaměstnance získat a uvázat nabízením různých zaměstnaneckých výhod poskytovaných vedle mzdy.

V případě, že uchazeč o zaměstnání zvažuje více pracovních nabídek, je balíček benefitů, které zaměstnavatel poskytuje, významným faktorem, na základě kterého se uchazeč ve výsledku rozhodne. *„Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných zaměstnanců.“*⁶³

5.3.1 Nejčastější zaměstnanecké benefity

Macháček⁶⁴ vyjmenovává nejčastější zaměstnanecké benefity, které zaměstnavatelé poskytují. Jsou to:

- 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 sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- nákup vitamínových přípravků,
- očkování proti chřipce,

⁶³ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity : Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1, s. 1

⁶⁴ tamtéž, s. 1-2

- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- dary k životním a jiným výročím,
- podpora při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,
- prodej výrobku nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá (tržní)
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,
- bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely (manažerské auto),
- zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování,
- opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- podpora přátelských vztahů na pracovišti,
- zřizování firemních školek ad.

Dle Macháčka ⁶⁵ je mezi zaměstnanecké benefity možné zahrnout také další výhody, které zaměstnavateli umožňuje poskytovat zákoník práce. Může se jednat například o nadstandardní délku dovolené, udělení tzv. „sick days“ pro krátkodobou „nemoc“ či aktuální nevolnost zaměstnance, kdy zůstává doma, aniž by musel nosit potvrzení od lékaře, vyšší výši odstupného při rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem, volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance, zavedení pružného rozvržení pracovní doby, možnost pracovat z domova, příplatek k výši nemocenských dávek do výše běžné mzdy zaměstnance, poskytování vyšší výše stravného při tuzemských a kapesného při zahraničních pracovních cestách apod.

⁶⁵ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, a.s., 2007. 132 s. ISBN 978-80-7357-275-4, s. 13

5.3.2 Poskytování benefitů

Výše jmenované benefity (ale i další) může zaměstnavatel poskytovat: ⁶⁶

- **všem zaměstnancům** – jedná se např. o příspěvky na penzijní pojištění, stravování, rekreaci, sportovní a kulturní akce, zvýhodněné půjčky, dary k jubileím, prodej firemních produktů nebo služeb za nižší ceny ad.
- **pouze vybrané skupině zaměstnanců** – sem zařadíme např. užívání služebního automobilu, mobilního telefonu, notebooku i pro soukromé účely, dopravu do zaměstnání, opční akciové programy atd.
- **zaměstnancům individuálně** – jedná se hlavně o podpory při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, dlouhé nemoci.

Poskytování benefitů můžeme rozlišit i na: ⁶⁷

- **fixní způsob poskytování**

V tomto případě jsou benefity poskytovány všem zaměstnancům a je jen na jejich zvážení, zda této nabídky využijí. Nevýhodou tohoto systému ale je fakt, že zaměstnavatel může zbytečně investovat do určitého programu zaměstnaneckých výhod, aniž by o něj měli zaměstnanci zájem.

- **flexibilní způsob poskytování (*cafeteria systém*)**

„Cafeteria-Systém“ představuje koncept flexibilního systému, který umožňuje zaměstnancům volbu z nabízených alternativ materiálních výhod, jež odpovídajícím způsobem korespondují s individuálními požadavky a preferencemi.“ ⁶⁸

Zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých benefitů a určí také roční bodový limit pro každého zaměstnance. Zaměstnanec si potom volí takové benefity, které jsou pro něj zajímavé a nejvíce mu vyhovují. Může tak v rámci stanoveného bodového limitu zaměstnavatelem optimalizovat čerpání benefitů podle svých vlastních preferencí.

⁶⁶ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, a.s., 2007. 132 s. ISBN 978-80-7357-275-4, s. 13

⁶⁷ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity : Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1, s. 2

⁶⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3, s. 320

„V dnešní době by měl poskytovaný benefit nabízet nejen atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit, ale měl by být rovněž moderním produktem, který umožňuje zaměstnancům svobodnou volbu výběru benefitu... Udržování rovnováhy mezi soukromým životem a prací nejen zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům. Odpočatí, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní.“⁶⁹

Internetový portál Platy.cz⁷⁰ uveřejnil 7.9.2011 výsledky průzkumu, do kterého se zapojilo více než 16 tisíc lidí. Průzkum se zabýval otázkou poskytování benefitů v malých a velkých firmách. Z výsledků vyplývá, že téměř čtvrtina zaměstnaných, přesněji 24%, nedostává žádný nefinanční benefit. Benefity nedostávají zejména lidé pracující na nejnižších pozicích. Naopak z top manažerů nemá žádný benefit jen 4%. Dle Miroslava Draveckého, projektového manažera platového průzkumu Platy.cz, jsou *„top manažeři skupinou zaměstnanců, která má u každého benefitu nejvyšší zastoupení. Mobilní telefon, notebook či služební auto i k soukromým účelům má většina top manažerů. Velmi oblíbená mezi manažery je pružná pracovní doba. U lidí, kteří dobře vydělávají, totiž více než peníze dokáže motivovat možnost vybrat si, kdy budou pracovat.“*

Dále se dočteme, že nejčastěji poskytovaným nefinančním benefitem byly v 2. čtvrtletí stravenky. Dostalo je 35% zaměstnanců. Často nabízeným benefitem byla také pružná pracovní doba, kterou využívá 26% zaměstnanců. Kompletní přehled poskytovaných benefitů uvádí následující tabulka.

⁶⁹ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity : Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1, s. 2

⁷⁰ Platy.cz : *Jaké benefity poskytují velké a jaké naopak malé firmy?* [online] [cit. 11. 2. 2012]. Dostupný na WWW: <http://www.platy.cz/analyzy/jake-benefity-poskytuji-velke-a-jake-naopak-male-firmy/50025>

Tabulka 1: Podíl lidí s jednotlivými benefity⁷¹

Benefity	Podíl zaměstnanců s benefity (v %)
Stravenky	35%
Pružná pracovní doba	26%
Penzijní připojištění	18%
Dovolená navíc	26%
Mobilní telefon k soukromým účelům	21%
Nápoje na pracovišti zdarma	20%
Vzdělávání zaměstnanců	25%
Notebook i k soukromým účelům	13%
Možnost pracovat z domova	5%
Služební auto i k soukromým účelům	8%
Proplácení dopravy do práce	6%
Firemní víkendové akce	5%
Proplácení sportovních, kulturních aktivit	6%
Příspěvek na zdravotní připojištění	4%
Nadstandardní zdravotní péče	3%

Průzkum dále uvádí, že benefity dostávají nejčastěji lidé pracující pro velkou firmu. Např. stravenky má více než 50% zaměstnanců. Dny dovolené navíc a penzijní připojištění dostává ve firmách nad 1000 zaměstnanců až 45% lidí. Naopak v malých firmách jsou uváděná procenta mnohem nižší. Stravenky dostává ve firmách do 10 zaměstnanců jen 26% z nich, dovolenou navíc nebo penzijní připojištění jen 9%. Tabulka nám ukazuje, do jaké míry jsou zastoupeny jednotlivé benefity v závislosti na velikosti dané firmy.

⁷¹ Platy.cz : *Jaké benefity poskytují velké a jaké naopak malé firmy?* [online] [cit. 11. 2. 2012]. Dostupný na WWW: <http://www.platy.cz/analyzy/jake-benefity-poskytuji-velke-a-jake-naopak-male-firmy/50025>

Tabulka 2: Podíl lidí s benefity podle velikosti firmy⁷²

Velikost firmy	do 10 zaměstnanců	11-20 zaměstnanců	21 - 50 zaměstnanců	51 - 250 zaměstnanců	251 - 1000 zaměstnanců	nad 1000 zaměstnanců
Dovolená navíc	9%	13%	17%	26%	36%	45%
Firemní víkendové akce	2%	3%	5%	6%	6%	8%
Pružná pracovní doba	24%	22%	22%	26%	29%	26%
Mobilní telefon k soukromým účelům	16%	22%	19%	22%	21%	22%
Možnost pracovat z domova	6%	8%	6%	7%	7%	8%
Nadstandardní zdravotní péče	1%	0%	1%	1%	3%	4%
Nápoje na pracovišti zdarma	16%	16%	20%	20%	24%	21%
Notebook i k soukromým účelům	8%	10%	13%	15%	15%	15%
Penzijní připojištění	9%	14%	23%	27%	40%	45%
Proplácení dopravy do práce	4%	5%	5%	4%	9%	5%
Proplácení sportovních, kulturních aktivit	2%	2%	3%	4%	8%	9%
Příspěvek na zdravotní připojištění	2%	3%	2%	2%	5%	7%
Služební auto i k soukromým účelům	6%	7%	6%	8%	7%	6%
Stravenky	26%	40%	44%	49%	46%	55%
Vzdělávání zaměstnanců	10%	13%	15%	18%	26%	28%
Žádný - nemá	37%	31%	24%	20%	15%	11%

5.3.3 Oblíbenost benefitů

Benefity jsou mezi zaměstnanci jistě ve velké oblibě. Vždyť kdo by rád nedostal „něco navíc“. Existuje řada průzkumů, které slouží k získání přehledu o nejvíce nabízených či nejoblíbenějších benefitech.

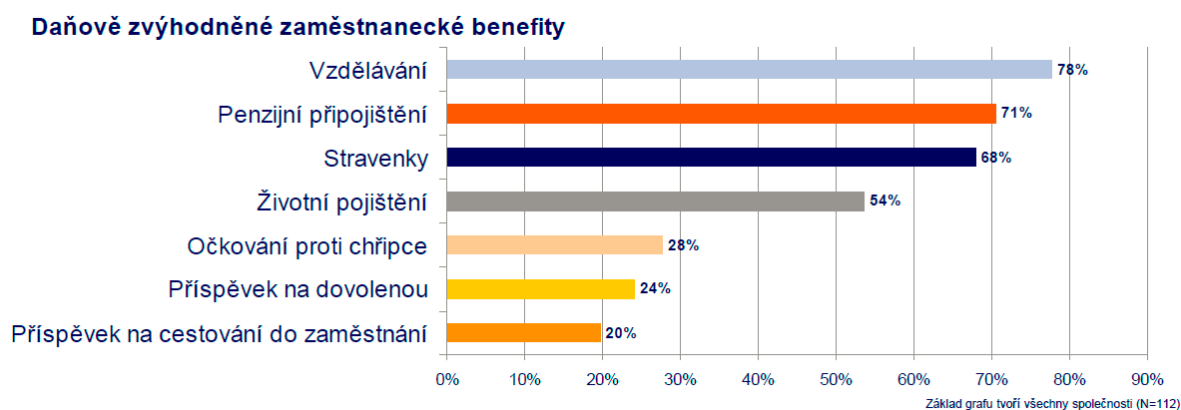
Jestliže se zaměříme na průzkum společnosti ING Employee benefits ČR z roku 2011⁷³, který probíhal ve dnech 1. - 30. 6. 2011 a kterého se zúčastnilo 112 společností z České republiky, zjistíme, že téměř 98% oslovených společností nabízí svým zaměstnancům

⁷² Platy.cz : *Jaké benefity poskytují velké a jaké naopak malé firmy?* [online] [cit. 11. 2. 2012]. Dostupný na WWW: <http://www.platy.cz/analyzy/jake-benefity-poskytuji-velke-a-jake-naopak-male-firmy/50025>

⁷³ Svaz průmyslu a dopravy ČR: *Employee Benefits 2011*. [online] [cit. 11. 2. 2012]. Dostupný na WWW: http://www.spcr.cz/files/ing_spcr_benefity_2011.pdf

nějaké benefity. Nejoblíbenějším daňově zvýhodněným benefitem, který svým zaměstnancům poskytuje 78% firem, je vzdělávání. To je zároveň i nejvíce rostoucím benefitem. Naopak u daňově nezvýhodněných benefitů jsou nejvíce poskytovány mobilní telefony a to u 84% společností.

U daňově zvýhodněných benefitů jasně vedou vzdělávání, penzijní připojištění a stravenky. Pro názornost uvádím graf využívání daňově zvýhodněných benefitů u oslovených firem.

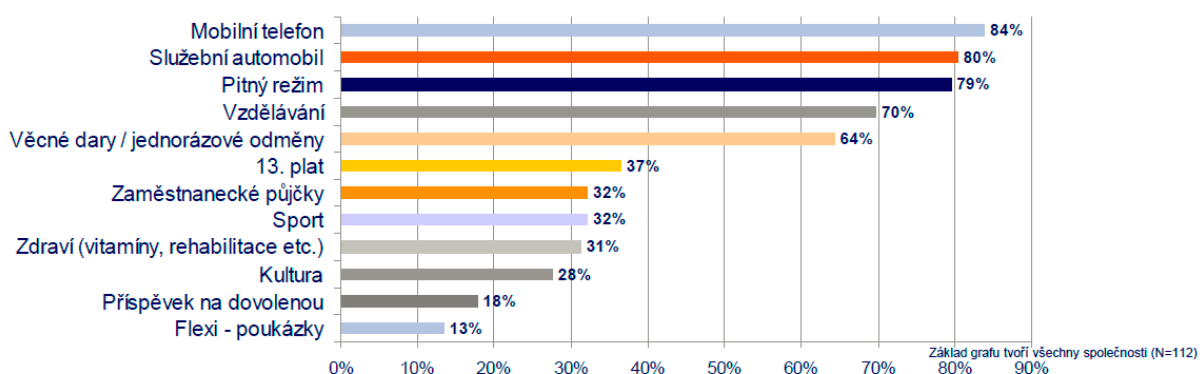


Graf 1: Daňově zvýhodněné zaměstnanecké benefity ⁷⁴

U daňově nezvýhodněných benefitů je nejsilnější trojkou poskytování mobilního telefonu, služebního automobilu a pitný režim na pracovišti. Podle průzkumu poskytují společnosti v průměru téměř 6 benefitů. Zaměstnanci ve větších společnostech ale mají k dispozici větší počet benefitů. Opět připojuji graf poskytování daňově nezvýhodněných benefitů.

⁷⁴ Svaz průmyslu a dopravy ČR : *Employee Benefites 2011*. [online] [cit. 11. 2. 2012]. Dostupný na WWW: http://www.spcr.cz/files/ing_spcr_benefit_2011.pdf, s. 5

Daňově nezvýhodněné zaměstnanecké benefity



Graf 2: Daňově nezvýhodněné zaměstnanecké benefity⁷⁵

Zajímavé je zjištění, že nejvyšší nárůst oproti průzkumu z roku 2010 zaznamenaly pitný režim a jednorázové odměny a příspěvky na udržení pevného zdraví.

42% společností poskytuje jako další motivační benefit finanční bonus na základě výkonnosti. Celých 18% potom nabízí věrnostní odměnu na základě odpracovaných let a 13% firem zaměstnancům přidává jeden týden dovolené nebo placené volno.

Druhý zajímavý průzkum uskutečnila mezinárodní společnost Robert Half International.⁷⁶ Tento výzkum probíhal od 16. 9. do 16. 12. 2010 a celkem se ho zúčastnilo téměř 2000 respondentů. Průzkum zobrazuje situaci na trhu práce v Praze a blízkém okolí a byl již šestý v řadě. Obecným závěrem tohoto průzkumu je, že u zaměstnanců stále více vzrůstá hodnota volného času. Nejlépe hodnoceným benefitem se tedy stalo 5 týdnů dovolené. Následovaly služební automobil i pro soukromé účely, 13. plat, 6 týdnů dovolené (ty by si přála řada zaměstnanců, ale nabízí je zatím jen mizivé procento firem) a pružná pracovní doba. Práce z domova je dalším benefitem, u kterého roste zájem o využívání, ale v reálu ho poskytuje jen velmi málo firem.

Nejčastěji poskytované benefity jsou 5 týdnů dovolené (ty svým zaměstnancům běžně dopřává již řada firem), stravenky, občerstvení/nápoje na pracovišti, pružná pracovní doba a notebook nebo mobilní telefon. Podle Křížka, ředitele společnosti Robert Half

⁷⁵ Svaz průmyslu a dopravy ČR : *Employee Benefites 2011*. [online] [cit. 11. 2. 2012]. Dostupný na WWW: http://www.spcr.cz/files/ing_spcr_benefity_2011.pdf, s. 8

⁷⁶ Robert Half Czech Republic, s.r.o. : *Zaměstnanecké Benefity: nejžádanější je volno navíc*. [online] [cit. 11. 2. 2012]. Dostupný na WWW: http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201103_Zamestnanecke_benefity.doc

v České republice, si už ovšem zaměstnanci na benefity typu stravenky, 5 týdnů dovolené nebo občerstvení na pracovišti zvykli a přestávají je považovat za významné.

6 Vytváření motivačního programu

Přípravu, tvorbu a realizaci motivačního programu podniku můžeme rozdělit do několika kroků. Bedrnová a Nový⁷⁷ jednotlivé kroky člení takto:

- **Analýza motivační struktury pracovníků podniku** – řadí se sem i vyhodnocení povahy spokojenosti pracovníků s podnikovými skutečnostmi. V této počáteční fázi přípravy identifikujeme kritická místa v oblasti motivace pracovního jednání pracovníků.
- **Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu** – v této fázi určujeme oblasti, na které je potřeba zaměřit působení motivačního programu. Může se jednat o posílení motivace k výkonu, ale také o ovlivnění motivace např. ke kvalitní práci, k iniciativě a tvůrčímu přístupu pracovníků apod.
- **Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků** – charakteristiku zpracováváme ve vymezené oblasti a zároveň stanovujeme její žádoucí (cílové) úroveň. Rozdíly mezi aktuálním a žádoucím stavem výkonnosti umožňují přesněji stanovit problémy či úkoly, které se musí v motivačním programu řešit. Následně potom představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu.
- **Vymezení potencionálních stimulačních prostředků** ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu. Smyslem této činnosti je ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace.
- **Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování** – aby byly jednotlivé stimuly účinné a mohly být přiznány, musí být podmíněné splněním určité podmínky. Tento krok vytváření motivačního programu se zabývá právě vymezením těchto podmínek.
- **Vlastní sestavení motivačního programu** – sestavuje se ve formě dokumentu a v podniku patří k jednomu z nejvýznamnějších. Slouží mimo jiné také jako závazná směrnice, která upravuje činnost příslušných řídicích pracovníků.
- **Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem.** Ač zdánlivě působí tento krok jako nevýznamný, je ve skutečnosti v celém procesu

⁷⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3, s. 305

jedním z nejvýznamnějších. Důležitost tohoto kroku spočívá hlavně ve skutečnosti, „že vědomí pracovníků, že pro ně – pro jejich pracovní spokojenost, pro pracovní motivaci – vedení podniku něco dělá, má výrazně pozitivní vliv na jejich prožívání a zprostředkovaně pak i na jejich pracovní jednání.“⁷⁸

⁷⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3, s. 306

Praktická část

7 Cíl výzkumu, výzkumná strategie

Jak již bylo uvedeno výše, zaměstnanecké výhody dokážou ztraktivnit pracovní místo a nabídnout zaměstnancům požitky, které je vhodně motivují k vyššímu výkonu. Zaměřil jsem se tedy na program zaměstnaneckých výhod společnosti, která poskytuje služby v oblasti překladů a tlumočení. Společnost mi doporučil dlouholetý kamarád, který v ní pracuje na pozici office managera.

Cílem mého výzkumu bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci s aktuálně nabízenými benefity spokojeni a jestli jsou pro ně dostatečným motivačním faktorem. Dále jsem se snažil zjistit individuální představu jednotlivých zaměstnanců o možnostech v poskytování benefitů a porovnal ji s aktuálně nabízenými výhodami.

Vzhledem k malému vzorku respondentů, který tvořili všichni zaměstnanci dané společnosti, jsem se rozhodl získat potřebné informace formou dotazníku. V dotazníku jsem použil škálové otázky k zjištění spokojenosti s aktuálním stavem nabízených benefitů. Dále jsem položil několik otázek otevřených, kde jsem po respondentech požadoval vypsání poskytovaných benefitů a jejich ideální představu o benefitech.

8 Profil společnosti

Společnost, ve které jsem daný výzkum prováděl, existuje na trhu 7 let a za tu dobu si již vybudovala stále portfolio klientů. V současné době má firma dvě kanceláře, v Brně a v Praze. V Brně je sídlo firmy, v Praze její pobočka. V rámci počtu zaměstnanců se firma řadí mezi malé podniky. Aktuálně zaměstnává sedm pracovníků. V Brně pracují dvě referentky zakázek, office manager, obchodní zástupce a jedna interní překladatelka anglického jazyka. V Praze potom referentka zakázek a office managerka. Na činnosti spojené s vyplácením a výpočtem mezd společnost využívá služeb externí mzdové účetní. Pohyby na účtu a evidenci faktur obstarává externí účetní. Majitel a jednatel společnosti je zároveň i jejím ředitelem.

Úkolem **referentek zakázek** je:

- přijímat poptávky na jednotlivé překlady nebo tlumočení od klientů
- vyhotovovat kalkulace na tyto poptávky
- potvrzené nabídky zapisovat do evidence zakázek
- komunikovat s překladateli, kteří překlady vyhotovují
- vyhotovovat reporty na týdenní nebo měsíční bázi
- řešit nepotvrzené nabídky
- evidovat nezaplacené faktury
- vyřizovat telefonické a e-mailové upomínky neplaticích klientů
- vystavovat faktury

Překladatelka má v náplni práce:

- vyhotovovat překlady do českého a anglického jazyka
- provádět korektury českých a anglických textů

Office manager je zodpovědný za:

- provoz celé kanceláře
- výběr nových překladatelů
- řešení reklamací
- vyhotovování nestandardních a velkých poptávek
- komunikaci s překladateli a řešení jejich problémů
- evidenci docházky a dovolených
- objednávání stravenek
- zajištění výběrových řízení na nové zaměstnance
- zaučování nových zaměstnanců
- zavádění nových služeb do provozu

Dále potom Office manager vypomáhá referentkám v případě velkých zakázek a zaskakuje za ně v době jejich nemoci nebo dovolené.

Obchodní zástupce:

- se stará o portfolio stálých klientů
- aktivně vyhledává nové klienty
- vyhotovuje nabídky do výběrových řízení
- upravuje individuální ceníky pro VIP klienty

Majitel společnosti a ředitel v jedné osobě:

- se zabývá vytvářením marketingových strategií
- koriguje ceny dle aktuální situace na trhu

- vybírá spolu s office managerem nové zaměstnance
- rozhoduje o mzdách, odměnách a poskytovaných benefitech
- vede porady
- má na starosti personální stránku firmy
- rozhoduje o zavádění nových služeb

Vzhledem k malému počtu zaměstnanců je velmi důležitá přechodná zastupitelnost na jednotlivých pozicích.

9 Výsledky průzkumu

9.1 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Předložený dotazník mi vyplnili všichni zaměstnanci společnosti. Jeho návratnost je tedy 100%.

Abych mohl porovnat úroveň nabízených benefitů na jednotlivých pozicích, zařadil jsem do dotazníku kolonku pracovní pozice. Zároveň jsem chtěl porovnat, jestli jsou na tom zaměstnanci společnosti na pražské pobočce lépe než v Brně, proto jsem nechal zaměstnance vyplnit i ve kterém městě pracují. U většiny interpretací tak budu uvádět i konkrétní pozici respondenta.

Vzhledem k věku majitele společnosti, 36 let, a jeho snaze obklopovat se stejně starými lidmi, se ani věk jeho zaměstnanců nijak neliší. Nejmladšímu je 28 a nejstaršímu 38. V průměru je zaměstnancům 32,4 let. Ve firmě pracuje 5 žen a 2 muži. Na základě zjištění od majitele společnosti docházelo v posledních letech ke značné fluktuaci na jednotlivých pracovních pozicích. Za poslední rok se ale situace ustálila. Z odpovědí v dotazníku se tak dozvíme, že nejdelší pracovní poměr trvá již 5 let a 4 měsíce. Nejkratší trvání má 5 měsíců. Zbytek zaměstnanců ve firmě pracuje v průměru rok a půl (přesněji 2 roky a 6 měsíců; 2 roky a 4 měsíce; 1 rok a 3 měsíce; 1 rok a měsíc a 12 měsíců).

Na první otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se stávající nabídkou benefitů, 4 odpověděli, že jsou *spíše spokojeni*. Dva odpověděli neutrálně *ani nespokojen, ani spokojen* a jedna pracovnice (brněnská referentka zakázek, která pracuje ve společnosti ze všech současných zaměstnanců nejdéle) zvolila odpověď *spíše nespokojena*.

Odpovědi na druhou otázku již byly mnohem rozmanitější. Jediný benefit, který na otázku *Jaké benefity Vám firma aktuálně poskytuje?* uvedli všichni pracovníci společnosti, jsou *stravenky*. Šest z nich dále uvedlo *odměny*. Někdo napsal jen slovo *odměna*, někdo uvedl *roční odměna*, někdo zase pro změnu *mimořádná odměna*. Čtyři zaměstnanci (všechny tři referentky zakázek a office manažerka z Prahy) již další benefity neuvedli. Překladatelka uvedla kromě dvou výše zmíněných už jen *školení*. Situace se ale změnila u pozic office manager pro Brno a obchodní zástupce. Ti navíc

vedli *procenta z obratu při dosažení určité výše obratu a mobilní telefon a notebook* v případě obchodního zástupce. Office manažer dále vypsals *plovoucí pracovní dobu, odměnu za zaučení nového zaměstnance a mobilní telefon*.

Který z benefitů hodnotí zaměstnanci nejpozitivněji, zjišťovala třetí otázka. Pět odpovědí obsahovalo benefit *odměny*. Tři zaměstnanci uvedli *stravenky*. Dvakrát se objevily v hodnocení dva benefity. Jednou *stravenky a odměny* (mimořádně jediné dva benefity, která respondentka uvedla v odpovědi na otázku č. 2) a podruhé *roční odměna a plovoucí pracovní doba*.

I zdůvodnění oblíbenosti určitého benefitu se u většiny dotazovaných shodovalo. Ti, co uvedli *odměnu*, zdůvodňují tím, že je finančního rázu a je všestranného využití. Office manažerka z Prahy zdůvodnila oblíbenost *stravenek* pravidelností, se kterou je dostává. Nejdéle zaměstnaná referentka z Brna uvedla jako jediný benefit, který dostává, *stravenky*. Tím pádem je i její nejoblíbenější, protože dle jejích slov „*nic jiného nemáme*“. Na otázku proč je tak oblíbený, odpověděla: „*Lepší než drátem do oka :-)*“. Brněnský office manager zdůvodnil oblíbenost *plovoucí pracovní doby* možnostmi vyřešit spoustu soukromých věcí bez nutnosti brát si dovolenou.

Vzhledem k malému počtu benefitů, který firma zaměstnancům poskytuje, se čtvrtá otázka zdála po vyhodnocení zbytečná. Až na obchodního zástupce uvedli všichni zbývající zaměstnanci, že jako zbytečný se jim nejeví žádný z dostávaných benefitů. Obchodní zástupce uvedl jako zbytečný benefit *procenta z obratu*. Zdůvodnění bylo jednoduché: „*Je to nastaveno tak, že na to stejně nikdy nedosáhnu*.“ Majitel společnosti chtěl pravděpodobně využít principu teorie expektance, kdy v případě, že by obchodní zástupce svou činností způsobil navýšení obratu, vedlo by to ke zvýšení jeho platu a tím také ke zvýšení jeho motivace navyšování obratu dosahovat. Vzhledem k špatně nastaveným podmínkám udělení tohoto benefitu není pro obchodního zástupce tento benefit vůbec motivující a tím pádem mu připadá zbytečný.

Hodně vypovídající byla otázka číslo 5: *Jsou pro Vás poskytované benefity dostatečně motivující?* Variantu *určitě ano* zvolily dvě referentky zakázek, které pracují ve společnosti 12 a 5 měsíců. Odpověď *spíše ano* vybrali 3 dotazovaní a zbývající dva zatrhlí variantu *spíše ne* (jednalo se o Office manažerku z Prahy a brněnskou referentku, která ve firmě pracuje nejdéle). Zcela nespokojen není nikdo ze zaměstnanců.

Spokojenost s finanční výší nabízených benefitů vyjádřili 4 zaměstnanci zatrhnutím volby *spíše spokojen/a*. *Velmi spokojena* byla jedna z asistentek v Brně. Zbývající dva zaměstnanci zvolili odpověď *neutrální ani nespokojen/a, ani spokojen/a*.

Následující otázka se týkala představy jednotlivých dotazovaných o pro ně ideální finanční hodnotě nabízených benefitů. Jediná office manažerka z pražské pobočky odpověděla na tuto otázku *nevím*. Ostatní uváděli většinou vyšší hodnotu nabízených stravenek (ve dvou případech 80,- a ve dvou dokonce 90,- korun). Obchodní zástupce by si přál ponížít limit obratu pro udělení procent z obratu, aby na danou odměnu dosáhnul. Dvě dotazované (překladatelka a pražská referentka zakázek) uvedly kromě stravenek také vyplácení 13. platu. Překladatelka navíc zvolila ještě školení ve výši 5 000,- Kč a brněnská referentka zakázek (v pracovním poměru 12 měsíců) by si představovala dostávat ke své mzdě měsíční odměnu 2 000,- Kč.

Osmou otázkou jsem chtěl zjistit názor zaměstnanců na podmíněnost udílení benefitů. Přesněji, jestli by měli benefity dostávat na základě odvedené práce, což vychází z principu teorie instrumentality, podle které by odměny měly být závislé na skutečném výkonu. Svou odpověď měli také zdůvodnit. Všichni zvolili odpověď *ano*. Ve zdůvodnění potom svorně uvedli, že *je to více motivující*, případně *že se člověk víc snaží*. Dva respondenti uvedli, že by se mělo rozlišovat mezi poskytovanými benefity a že některé by se měly dostávat automaticky (např. stravenky, příspěvky na pojištění) a některé na základě odvedené práce (např. různé finanční bonusy).

Předposlední otázka z dotazníku měla za úkol zjistit ideální představu jednotlivých zaměstnanců o poskytovaných benefitech. Mohli si zvolit jakékoliv vlastní benefity, které by je zajímaly, a měli ještě uvést, v jaké výši by měly být a toto také zdůvodnit. Dvě z referentek odpověděly *nevím*. Zbytek byl již sdílnější. Obchodní zástupce by si zvolil *automobil i pro vlastní účely* (kombi nižší střední třídy, např. Škoda Octavia). Brněnský office manager by si přál *notebook i pro soukromé účely*, protože má doma zastaralý počítač a dále *příspěvek na pojištění*, aby nemusel sám platit tolik. Jen nevěděl, v jaké výši je možné tyto příspěvky poskytovat. Naopak pražská office manažerka uvedla *13. plat a týden dovolené navíc*, který zdůvodnila tím, že 4 týdny jsou málo, obzvláště když si cca půlku dovolené vybere místo nemocenské. Zbývající dvě pracovnice by si nadělily opravdu hodně. Překladatelka znovu zopakovala z otázky č.7 *stravenky* ve výši 80,- korun a možnost zvolit si *školení* během roku v hodnotě cca

5 000,- Kč. Dále uvedla *příspěvek na penzijní pojištění* ve výši cca 500,- Kč, aby se mohla lépe zajistit na stáří, *finanční bonus v případě dobrých výsledků ve výši 13. platu, týden dovolené navíc a sick days* (ty bez udání počtu). Referentka zakázek z Brna, která je ve firmě zaměstnaná nejdéle, vypsalala tyto benefity: *„příspěvky na životní pojištění, třeba poukaz na masáž zad apod. a nějaké sportovní vyžití (např. bowling), občas lístky do divadla, kina, příspěvek na dítě nebo něco takového, když se narodí, nebo když má někdo výročí“*. Výčet zakončila slovy: *„všechny, co jsou možný mít, já teď z hlavy fakt nevím...“*

Desátá a poslední otázka se týkala možnosti výběru mezi navýšením mzdy a benefitem dle vlastního výběru ve stejné výši. Svou odpověď měli respondenti opět zdůvodnit. Pět z nich zahrlo variantu *navýšení mzdy*. Zdůvodnění bylo ve všech případech stejné a to ve smyslu, že s penězi můžou naložit dle vlastního uvážení. Office manažerka v Praze odpověděla, že neví. Referentka zakázek z Brna (s nejdelším pracovním poměrem) napsala, že by brala obojí, ale kdyby si musela vybrat, chtěla by raději benefit, protože jak sama píše: *„výplatu utratím, takhle by mi něco zbylo (ty příspěvky na cokoliv – pojištění apod.)“*

9.2 Slovo majitele společnosti

Od majitele firmy jsem se dozvěděl, že do dnešní doby neřešil nějakou tvorbu komplexního programu zaměstnaneckých výhod. Některé benefity, jako např. stravenky, se mu zdají být v dnešní době automatické, proto je svým zaměstnancům nabízí. Další benefity (např. mobilní telefon, notebook) pracovníkům poskytl, protože je potřebují pro výkon své práce a v používání i pro soukromé účely nevidí žádný problém. Další výhody zaměstnanci dostávají vždy dle uvážení majitele. V jejich udělování není žádné pravidlo a v značné míře působí i subjektivní pocit majitele.

Dále mě zajímalo, jaké benefity vlastně majitel svým zaměstnancům poskytuje. Chtěl jsem toto potom srovnat s odpověďmi z dotazníku. Poskytované benefity rozdělím podle jednotlivých pracovních pozic. Nejprve ale uvedu výhody, které jsou dle tvrzení majitele firmy poskytovány všem zaměstnancům. Jedná se o již zmiňované stravenky.

Dále se jedná o pohyblivou pracovní dobu. Bylo mi vysvětleno, že všichni zaměstnanci mají možnost odejít z práce podle své potřeby i dříve než po osmi odpracovaných hodinách. Brněnská kancelář má otevřeno každý pracovní den od 8.00 do 18.00. Referentky jsou v Brně dvě a střídají se po týdnu na „směnách“. Ranní trvá od 8.00 do 16.30 a odpolední potom od 10.00 do 18.30. Je tedy možné, aby z ranní směny odešla referentka dříve a zároveň aby na odpolední směnu přišla ta druhá později. O všem ale musí vědět office manager a zároveň si musí referentky mezi sebou předat všechny nevyřízené zakázky. Office manager nemá stejně jako překladatelka pevně danou pracovní dobu. V kanceláři musí být oba dva přítomni nejpozději v 9.00 a odejít nesmí dříve než v 14.00. V Praze je situace malinko jiná. Otevírací doba je tam od 9.00 do 17.30. Pražská referentka zakázek je tam sama, takže musí primárně chodit do práce na přesně stanovenou hodinu. Opět je tu ale možnost domluvit se s pražskou office manažerkou, která ji nahradí v případě, že potřebuje v pracovní době něco vyřídit. Pražská office manažerka má pro pracovní dobu stejné podmínky jako brněnský office manager. Pro všechny výše jmenované zaměstnance potom platí, že v rámci jednoho pracovního týdne musí odpracovat v souhrnu 40 hodin. Zcela mimo těchto pravidel stojí obchodní zástupce. Ten má jako jediný volnou pracovní dobu. Má stanovený minimální počet schůzek během týdne a veškerou svou činnost musí reportovat majiteli. Každé pondělí potom musí být v brněnské kanceláři, protože se tam koná firemní porada.

Finanční benefity jsou dle majitele poskytovány různorodě. Každý ze zaměstnanců dostává v lednové výplatě určitou roční odměnu, která závisí na úspěšnosti firmy v uplynulém roce. Zároveň majitel přihlíží i ke svému celkovému dojmu, který na něho v loňském roce zaměstnanec udělal a jak odváděl svou práci, což je ale značně subjektivní. Výše roční odměny se může vyšplhat až do hodnoty měsíčního platu. Další finanční odměny, které majitel poskytuje, jsou odvislé od mimořádných pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců. Může se např. jednat o odměnu za:

- zaučení nového zaměstnance, kterou poskytuje office managerům,
- vyšší pracovní nasazení v případě, že je např. jedna z referentek nemocná,
- získání a realizaci velké zakázky apod.

Překladatelka má možnost zúčastnit se nějakého školení nebo semináře, které prohloubí její znalosti v oblasti překladů. Hodnota těchto školení není nijak pevně dána a vždy záleží na jejich zajímavosti a aktuální potřebnosti.

Obchodní zástupce má ke své mzdě navíc možnost získat finanční bonus při dosažení určitého obratu. Bonus se počítá jako procentuální částka z obratu, který překročil stanovenou hranici.

Nefinanční benefity neposkytuje majitel všem zaměstnancům. Jak již zmínil výše, k použití i pro soukromé účely nabízí vždy věci, které zaměstnanec potřebuje pro svou práci. Office manažeři a obchodní zástupci tak mají k dispozici mobilní telefon, obchodní zástupce navíc ještě notebook. U používání mobilních telefonů majitel každý měsíc z výpisů od operátora posoudí, jestli nebyla provolaná částka nepřiměřeně vysoká. Toto hodnocení je subjektivní a záleží také na vysvětlení zúčastněných pracovníků. Osobní automobil, který obchodní zástupce využívá při cestách za klienty, stojí na parkovišti u brněnské kanceláře, protože jej občas využívá i office manager a ve dnech, kdy nemá obchodní zástupce žádné schůzky, s ním jezdí majitel společnosti.

9.3 Zhodnocení

Z informací, které jsem získal od majitele společnosti, a z analýzy odpovědí v dotazníku je patrné, že ne všechno, co můžeme označit za zaměstnanecké benefity, v reálu zaměstnanci za benefity také považují. Názorný příklad jsme mohli vidět u obchodního zástupce, který v otázce č. 2 *Jaké benefity Vám firma aktuálně poskytuje?* vůbec neuvedl pružnou pracovní dobu, byť je mu od zaměstnavatele poskytována. Můžeme se domnívat, že je tomu proto, že tato výhoda je obchodním zástupcům poskytována v takové míře, že ji již mnoho z nich považuje za standard, který k vykonávání jejich práce neodmyslitelně patří. Stejně tak můžeme považovat za určitou výhodu, kterou nemá každý, možnost přijít do práce o chvíli později nebo odejít o chvíli dřív. Tuto benevolenci uvedl jako poskytovaný benefit jen brněnský office manager. Zbytek zaměstnanců to pravděpodobně považuje za běžnou věc. Z těchto důvodů byly v dotaznících uvedeny v mnoha případech jen jeden nebo maximálně dva aktuálně poskytované benefity.

Dále bylo zajímavé porovnat situaci brněnského office managera a pražské office manažerky. V odpovědi na otázku aktuálně poskytovaných benefitů uvedl brněnský office manager oproti pražské kolegyni navíc *plovoucí pracovní dobu, odměnu za*

*zaučení nového zaměstnance a mobilní telefon i pro soukromé účely. Podle slov majitele má ale i pražská office manažerka možnost využívat telefon i pro soukromé hovory. Z výše uvedeného by se dalo usoudit, že majitel společnosti opomněl velmi důležitý krok vytváření motivačního programu, který uvádí Bedrnová ⁷⁹ a to „Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem“. Patrné je to i na příkladu brněnské referentky zakázek, která pracuje ve společnosti nejdéle. Jako poskytovaný benefit totiž uvedla pouze *stravenky*. Ve skutečnosti jich ale dostává víc. Důležité je si uvědomit, „že vědomí pracovníků, že pro ně – pro jejich pracovní spokojenost, pro pracovní motivaci – vedení podniku něco dělá, má výrazně pozitivní vliv na jejich prožívání a zprostředkovaně pak i na jejich pracovní jednání.“ ⁸⁰*

⁷⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3, s. 305

⁸⁰ *tamtéž*, s. 306

10 Závěr

Odpověď na otázku, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s aktuálně nabízenými benefity, není jednoznačná. V celkovém hodnocení bychom mohli říct, že nejsou nespokojeni. Velmi záleží na osobním přístupu jednotlivých zaměstnanců. Benefitů, které aktuálně společnost nabízí, není málo. Mnohem důležitější ale v tomto případě je přístup, jakým majitel společnosti poskytované výhody prezentuje. V dnešní době přijímá mnoho lidí určité výhody jako samozřejmost a nevidí v nich onu přidanou hodnotu, kterou v nich vidí vedoucí pracovníci. Celkovou úroveň spokojenosti by mohla jednoduše zvýšit větší informovanost jednotlivých pracovníků. Z výsledků šetření je patrné, že dlouhodobě zaměstnaní pracovníci již nepovažují nabízené výhody za nadstandard, ale za běžnou součást jejich ohodnocení. Naopak krátkodobě pracující zaměstnanci nebyli při nástupu do zaměstnání pravděpodobně dostatečně seznámeni s nabízenými výhodami. Jinak by se nestalo, že překladatelka a office manažerka z Prahy v dotazníku jako poskytovaný benefit uvedly *odměny*, ale u možnosti vlastního výběru benefitů by rády dostávaly 13. plat. Dle tvrzení majitele společnosti je zaměstnancům poskytována roční odměna až ve výši měsíčního platu. Je tedy pravděpodobné, že obě pracovnice plnou výši měsíčního platu nedostaly, ale zároveň nebyly informovány o tom, že v případě kvalitně odvedené práce během roku na ni mohou dosáhnout. Z tohoto vyplývá i další nedostatek, který na práci majitele společnosti shledávám a to je nedostatečné zpětná vazba, kterou poskytuje svým zaměstnancům o jejich práci a pracovním nasazení.

Nastavit zajímavý systém benefitů není rozhodně jednouchá záležitost. Vyžaduje dokonalou znalost vnitřního prostředí společnosti a otevřený přístup k zaměstnancům. Otázkou zůstává, jestli by stejně odpovídali zaměstnanci i v případě, kdyby jim otázky z dotazníku kladl přímo majitel společnosti.

11 Použitá literatura

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARNOLD, J., SILVESTER, J. PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2001. 137 s. ISBN 80-210-2085-7
- BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7
- FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6
- FRENZEL, R. *Poprvé šéfem: Jak uspět na vedoucí pozici*. Praha: Grada, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2841-4
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-722-6161-4
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, a.s., 2007. 132 s. ISBN 978-80-7357-275-4
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity : Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008. 236 s. ISBN 978-80-7043-614-1
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. Praha: Sondy, 2005. 175 s. ISBN 80-86846-04-0
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008 : Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Linde, 2008. 141 s. ISBN 978-80-7201-701-0

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

Internetové zdroje:

Citáty slavných osobností. *Tomáš Baťa*. [online] [cit. 11. 2. 2012]. Dostupný na WWW: <http://citaty.net/autori/tomas-bata/>

Platy.cz : *Jaké benefity poskytují velké a jaké naopak malé firmy?* [online] [cit. 11. 2. 2012]. Dostupný na WWW: <http://www.platy.cz/analyzy/jake-benefity-poskytuji-velke-a-jake-naopak-male-firmy/50025>

Robert Half Czech Republic, s.r.o. : *Zaměstnanecké Benefity: nejžádanější je volno navíc*. [online] [cit. 11. 2. 2012]. Dostupný na WWW: http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201103_Zamestnanecke_benefit.doc

Svaz průmyslu a dopravy ČR : *Employee Benefites 2011*. [online] [cit. 11. 2. 2012]. Dostupný na WWW: http://www.spcr.cz/files/ing_spcr_benefit_2011.pdf

12 Přílohy

Grafy:

Graf 1: Daňově zvýhodněné zaměstnanecké benefity

Graf 2: Daňově nezvýhodněné zaměstnanecké benefity

Tabulky:

Tabulka 1: Podíl lidí s jednotlivými benefity

Tabulka 2: Podíl lidí s benefity podle velikosti firmy

Obrázky:

Obrázek 1: Složky pracovního výkonu

Obrázek 2: Model vztahu motivace a výkonu

Obrázek 3: Vztah mezi úrovní aktivace a výkonností

Obrázek 4: Maslowova teorie hierarchie potřeb

Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý den,

v rámci své bakalářské práce bych Vás rád požádal o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je anonymní a výsledky z šetření budou použity jen pro potřebu bakalářské práce.

Dotazník je zaměřen na problematiku benefitů, které Vám nabízí současný zaměstnavatel.

U otázek s výběrem odpovědi zaškrtněte prosím vždy jen jednu z nich. U ostatních otázek Vás prosím o co nejširší odpověď na danou otázku.

Věk:

Pohlaví:

Délka pracovního poměru: (měsíců / let)

Pracovní pozice:

Město, kde pracuji:

1. Jste spokojen/a se stávající nabídkou benefitů ve firmě, ve které pracujete?

<i>velmi nespokojen/a</i>	<i>spíše nespokojen/a</i>	<i>ani nespokojen/a ani spokojen/a</i>	<i>spíše spokojen/a</i>	<i>velmi spokojen/a</i>	<i>nevím</i>
-------------------------------	-------------------------------	--	-----------------------------	-----------------------------	--------------

2. Jaké benefity Vám firma aktuálně poskytuje?

.....
.....
.....
.....

žádné

nevím

3. Jaký z poskytovaných benefitů, který jste uvedl/a výše, hodnotíte nejpozitivněji?

.....
...
.....
...

žádný

nevím

V případě, že jste na otázku 3. odpověděl/a kladně:

3a. Z jakých důvodů jej hodnotíte nejpozitivněji?

.....
...

nevím

4. Je nějaký benefit z těch, které jste uvedl/a v otázce č.2, který se Vám jeví naopak jako zbytečný?

.....
.....
.....

žádný nevím

V případě, že jste na otázku č.4 odpověděl/a kladně:

4a. Z jakých důvodů jej hodnotíte jako zbytečný?

.....
...

nevím

5. Jsou pro Vás poskytované benefity dostatečně motivující?

<i>určitě ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>určitě ne</i>	<i>nevím</i>
-------------------	------------------	-----------------	------------------	--------------

6. Jak jste spokojen/a s finanční výší nabízených benefitů?

<i>velmi nespokojen(a)</i>	<i>spíše nespokojen(a)</i>	<i>ani nespokojen(a) ani spokojen(a)</i>	<i>spíše spokojen(a)</i>	<i>velmi spokojen(a)</i>	<i>nevím</i>
----------------------------	----------------------------	--	--------------------------	--------------------------	--------------

7. V jaké finanční hodnotě byste si nabízené benefity představoval/a? (Prosím uveďte pro všechny benefity uvedené v otázce č.2)

.....

.....

.....

.....

nevím

8. Myslíte si, že byste měl/a benefity dostávat na základě odvedené práce? Uveďte proč.

- ano
- ne

.....

nevím

9. Kdybyste měl/a možnost zvolit si vlastní benefity, jaké by to byly, v jaké výši a proč?

.....
.....
.....
.....

nevím

10. V případě možnosti výběru – zvolil/a byste raději navýšení mzdy nebo benefit dle svého výběru ve stejné výši a proč?

- navýšení mzdy
- benefit

.....
.....

nevím

Děkuji.

Lukáš Dlapa