

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra Managementu

Motivační program podniku

Bakalářská práce

Autor: Michaela Doležalová
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 14.8.2017

Michaela Doležalová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení práce. Poděkování patří personálnímu oddělení hotelu Orea Resort Sklář, kde mi poskytli informace o motivačním programu hotelu Sklář.

Anotace

Cílem práce je popsat a zhodnotit péči o zaměstnance, především oblast zaměstnaneckých výhod, v hotelu Sklář. Nejprve jsou v práci uvedeny základní pojmy a teorie motivace. Dále jsou popsány benefity, bonusy a motivační prvky používané v hotelu. Zde je použita zpětná vazba, která slouží k zjištění oblíbenosti zaměstnaneckých výhod. Po vyhodnocení šetření následuje kapitola pro zavádění nových benefitů a co je k tomu potřeba znát. Pro správu všech zaměstnaneckých výhod zaměstnavatelé častěji využívají externí společnosti, které nabízejí své služby v této oblasti. V závěru je vysvětleno, proč by bylo vhodné zavést v hotelu aplikaci s motivačním programem od některé ze známých dodavatelů společnosti.

Annotation

Title: Motivation program of the company

The aim of the thesis is to evaluate and describe the care about the employees in Hotel Sklář, especially the area of employee benefits. At the beginning of the thesis there are described basic concepts and theory of motivation. In the second part of the following text are described benefits, bonuses and incentives which are used in the hotel. In the thesis is also a feedback survey that served to find out the popularity of each employee benefits. After the evaluation of the survey follows the chapter where is described all information which is necessary to know about the introducing of new benefits. The employers often use for employee benefits management services of external companies which focuses on area of employee benefits. At the end of the thesis, there is explained why it would be appropriate to introduce an application with a motivational program into hotel from some known software provider.

Obsah

1	ÚVOD	1
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	3
	TEORETICKÁ ČÁST	5
3	ÚVOD DO MOTIVACE	5
3.1	VYMEZENÍ POJMŮ	5
3.1.1	<i>Motivace</i>	5
3.1.2	<i>Motiv</i>	5
3.1.3	<i>Stimulace</i>	6
3.1.4	<i>Stimul</i>	6
3.1.5	<i>Motiv vs. stimul</i>	7
3.1.6	<i>Osobnost</i>	8
3.1.7	<i>Další pojmy</i>	9
3.1.7.1	<i>Chování</i>	9
3.1.7.2	<i>Činnost</i>	9
3.2	ZDROJE MOTIVACE	10
3.2.1	<i>Potřeby</i>	10
3.2.2	<i>Návyky</i>	10
3.2.3	<i>Zájmy</i>	11
3.2.4	<i>Hodnoty</i>	11
3.2.5	<i>Ideály</i>	12
4	TEORIE MOTIVACE	12
4.1	TEORIE POTŘEB.....	13
4.1.1	<i>Hierarchie potřeb</i>	13
4.1.2	<i>Manažerská hierarchie potřeb</i>	15
4.2	TEORIE X A Y.....	16
4.3	HERTZBERGOVA TEORIE	17
5	POSTUP MOTIVACE	17
6	MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	18
7	HISTORIE BENEFITŮ	19
8	BENEFITY V ČESKÉ REPUBLICĚ A VE SVĚTĚ	20
	APLIKAČNÍ ČÁST	25
9	CHARAKTERISTIKA ZAŘÍZENÍ	25

10	MOTIVAČNÍ PROGRAM PRO ZAMĚSTNANCE	25
10.1	BENEFITY.....	25
10.1.1	<i>Bonusy</i>	28
10.2	PRACOVNÍ PODMÍNKY	28
10.3	MOTIVACE.....	29
10.3.1	<i>Hodnocení pracovníků</i>	30
10.3.2	<i>Hodnocení pracovníků v hotelu Sklář</i>	30
10.3.3	<i>Motivace v hotelu Sklář</i>	31
11	ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	33
12	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	33
13	ZAVÁDĚNÍ NOVÝCH BENEFITŮ	36
14	BENEFITY V GASTRONOMII	38
15	POSKYTOVATELÉ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	40
15.1	BENEFIT PLUS.....	40
15.2	EDENRED.....	41
16	MOTIVAČNÍ PROGRAM	42
17	ZÁVĚR	44
18	POUŽITÁ LITERATURA	46
19	SEZNAM OBRÁZKŮ	48
20	SEZNAM GRAFŮ	48
21	SEZNAM TABULEK	48

1 Úvod

Motivace zaměstnanců patří k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích pracovníků. Motivovaní pracovníci pracují lépe, jsou vstřícní, ochotní a dopouštějí se menšímu množství chyb.

Motivovat pracovníky znamená pokusit se co nejlépe pochopit nejen okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale také ty, které jí brání. Existuje mnoho postupů, jak správně motivovat a mnoho prostředků, jak toho dosáhnout. Formy motivování jdou rychle dopředu a nikdo nechce zůstat pozadu. Stále se zdokonalují zaměstnanecké benefity a motivační prvky, díky tomu si zaměstnanci při volbě svého povolání mohou vybírat.

Z důvodu, že se motivace stále vyvíjí, je velice důležité pochopit odborné termíny a názvy používané v oblasti motivace. K lepšímu porozumění se část práce zaměřuje na vysvětlení určitých termínů a nejčastěji používaných teorií motivace.

Práce se zaměřuje na motivační program podniku Orea Resort Sklář. Motivační program hotelu Sklář se skládá z velké nabídky benefitů, motivačních prvků, nabídky příjemného prostředí a hodnocení pracovníků.

V hotelu Sklář je hodně benefitů, které mohou zaměstnanci využívat. Jedná se o základní benefity jako například teambuilding, příspěvek na stravu nebo dovolená navíc. Hotel Sklář nabízí i jiné zaměstnanecké výhody jako je nabídka ubytování blízko pracoviště, možnost využívání sportovních areálů hotelu, zvyšování kvalifikace či ubytování v hotelech Orea Hotels & Resort se zaměstnaneckou slevou pro známé a rodinu zaměstnance.

Motivační program hotelu je zaměřený hlavně na zaměstnance. Pomocí motivačních prvků jsou zaměstnanci vedeni k lepšímu výkonu. K tomu jim může napomoci i pracovní prostředí. Je velmi důležité, aby se zaměstnanci na pracovišti cítili dobře a bezpečně. Hotel Sklář nabízí bezpečné pracoviště a zaměstnanci mají své zázemí, kde si mohou nechávat své osobní věci. Tyto detaily napomáhají se zaměstnancům cítit dobře a tím jsou i spokojenější při výkonu práce. O motivačním programu konkrétně o jeho prvcích je v práci věnovaná celá kapitola, kde se dá zjistit, kterých výhod hotel Sklář nabízí a co vše dělá pro pracovníky a jak je hodnotí.

Zpětná vazba je důležitá pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Je to nedílnou součástí motivace. Zaměstnavatel tedy hodnotí své pracovníky a následně jim také sděluje,

jak si vedly a tím zařizuje, aby pracovníci věděli, co dělají dobře a co špatně. Naopak zaměstnavatel potřebuje znát, jak jsou zaměstnanci spokojeni s výhodami, které jsou jim nabízeny. Z toho důvodu je dobré provést šetření pomocí dotazníků, nebo ankety. Dle tohoto šetření se dá zjistit, které benefity jsou u zaměstnanců v oblíbenosti, a které nikoliv.

Zaměstnanci pomocí zpětné vazby mohou vyhodnotit, které benefity zrušit a zda přidat nové výhody. Pro zařazení nových zaměstnaneckých výhod je potřeba zjistit několik důležitých faktorů, jako například rozpočet firmy, dostupnost benefitů, zda jsou vhodné pro konkrétní firmu. Zavedení nového benefitu do podniku je v práci věnovaná jedna kapitola, kde jsou vybrány, některé základní benefity.

Pro usnadnění práce s benefity se v poslední době firmy obracejí na společnosti, které nabízejí služby v oblasti motivace a benefitů. V práci jsou popsány firmy Benefit Plus a Edenred. Tyto společnosti nabízejí například aplikaci na míru firmy, kde si zaměstnanci mohou vybírat benefity a také uvidí na co všechno mají nárok. Pro zlepšení a zefektivnění motivačního programu bylo vhodné popřemýšlet o tom, jestli by jim neušetřilo finance a práci, zavedení aplikace přímo pro své zaměstnance.

2 Cíl a metodika práce

Cílem této práce je zhodnotit oblast péče o pracovníky a to především v oblasti zaměstnaneckých výhod. Součástí práce je seznámení s teoretickou částí dané oblasti, a také zaměření se na konkrétní podnik a zkoumat veškeré použité prostředky k odměňování a motivování ve vybrané firmě.

Teoretická část se zabývá různými odvětvími, sloužící k pochopení a k porozumění pracovníkům. Prvním rozebíraným tématem je vysvětlení pár základních pojmů, podle kterých můžeme zjistit, že existuje několik pohnutek k větší motivaci a výkonnosti pracovníka. Tato kapitola je zde zahrnuta z důvodu, že každý zaměstnanec má být brán jako individuální jedinec a také by se s ním tak mělo zacházet. Do této části je zahrnuto i několik nejznámějších teorií motivace. Tyto teorie jsou dosti rozdílné, ale všechny se zaměřují na motivování zaměstnanců, i když každá jiným způsobem.

Aplikační část je zaměřena na motivační program hotelu Orea Resort Sklář, který patří pod společnost Orea Hotels & Resorts. Zejména se tato část zaměřuje na motivační prvky, které jsou poskytovány v hotelu a na zpětnou vazbu od pracovníků. Většina informací o zaměstnaneckých výhodách v hotelu Sklář byla poskytnuta přímo z personálního oddělení ve firmě Orea Resort Sklář.

Aplikační část je možno rozdělit do čtyř částí. V té první jsou sepsány veškeré benefity, bonusy, pracovní podmínky, motivační prvky, které firma nabízí svým zaměstnancům. Velkou roli v této kapitole hraje motivační program v hotelu Sklář, kde jsou rozepsány motivační prvky a především hodnocení pracovníků, které slouží k zjištění, co zaměstnanci potřebují pro spokojenost v zaměstnání a pro vyšší výkonnost na pracovišti. Cílem tedy je vytvořit představu o nabídce zaměstnaneckých výhod hotelu. Zdrojem informací o benefitech hotelu Sklář je personální oddělení hotelu. Získané informace jsou zpracovány do podoby výčtu zaměstnaneckých výhod, které jsou v dalších kapitolách hodnoceny.

Druhá část je zaměřena na analýzu oblíbenosti benefitů a motivačních prvků v hotelu. Pro získání zpětné vazby ohledně zaměstnaneckých výhod v hotelu Sklář je provedena anketa. Anketní šetření se zaměřuje především na menší skupiny respondentů a na názory dotazovaných. Oproti dotazníkovému šetření, které se zaměřuje hlavně na respondenty a jehož součástí jsou otázky například na věk, pohlaví a vzdělání, ankety kladou důraz především na otázky. Pomocí ankety pracovníci hodnotí (na škále 1 – 5 dle hodnocení ve škole), jak se jim zamlouvají zaměstnanecké výhody poskytované jejich zaměstnavatelem. Zdro-

jem pro získání informací v průzkumné části je použita anketa. Anketa obsahuje celkem 2 otázky a respondenti si mohou vybrat jednu z několika možností. Následně se provede vyhodnocení ankety a výsledky poté slouží zaměstnavateli, jako podklad pro úpravu motivačních prvků.

Podle oblíbenosti zaměstnaneckých výhod, zaměstnavatelé se obvykle rozhodují, zda benefity s nejnižšími hodnotami vyřadit či nikoliv. Pro vyřazení či zavedení jiných motivačních prvků musí pracovat i s prostředky, které tyto benefity obnášejí. Každý benefit pro zaměstnavatele znamená i náklad a je důležité si pomocí zvolených kritérií a rozpočtu zjistit, zda si mohou dovolit zavést jiný benefit. Strategické plánování může napomoci pro vytyčení cíle a podle toho se může odvíjet jejich vývoj.

Další část je o nejvíce používaných benefitech v hotelnictví a gastronomii. Tyto informace jsou čerpány z článku publikovaného na internetových stránkách. Benefity v hotelnictví jsou zde vloženy pro představu, jak a zda se liší zaměstnanecké výhody v hotelu Sklář.

Poslední část je věnována společnostem Benefit Plus a Edenred, které poskytují své služby pro firmy. Nabízejí řešení v oblasti motivace, odměňování a zvyšování výkonu pracovníků. Zařizují karty, poukázky a systémy pro umožňování zaměstnaneckých výhod. Veškeré informace jsou získány z webových stránek příslušných firem. Podle získaných informací o zkoumaných společnostech, lze vyhodnotit, zda by byl motivační program v hotelu Sklář k prospěchu. Je třeba zjistit klady a zápory programů a také vyhodnotit, zda má hotel dostatek prostředků pro koupi programu, či aplikace bude k prospěchu hotelu a jeho zaměstnancům. Na základě těchto a dalších informací teprve hotel rozhodne, jestli má zájem o program a teprve poté se může rozhodovat, který by byl pro jejich podnik vhodnější.

Teoretická část

3 Úvod do motivace

3.1 Vymezení pojmů

Dříve, než bude vysvětlován princip motivace a její teorie, je nezbytně nutné objasnit základní pojmy v oblasti motivace, jelikož se tyto pojmy budou v průběhu práce opakovaně vyskytovat.

3.1.1 Motivace

Pojem motivace původem pochází z latinského slova „movere“ v překladu to znamená hýbati nebo pohybovati. Je to obecné označení pro vnitřní podněty, které nás nutí k určité činnosti.

Definice podle Provozníka, Komárkové (1998, s. 32) „*Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.*“

3.1.2 Motiv

Provozník, Komárková (1998, s. 34) „*Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.*“

Jednoduše lze říci, že motiv je nějaký vliv vnitřních pohnutek. Pojem motiv je svázán s pojmem cíl. Dle Provozníka a Komárkové obecným cílem každého motivu je dosažení určitého konečného psychologického stavu neboli nasycení, a to většinou bývá nějaké vnitřní uspokojení z toho, že cíl motivu byl dosažen.

Birkenbihlová (1999, s. 77) „*Motiv je něco, co pohání organismus k cíli pomocí toho, co činí. To „něco“ je jakési vnitřní napětí. Freud mluví o pudovém tlaku, když všechny potřeby dělí na pudy a instinkty*“

3.1.3 Stimulace

S pojmy motivace a motiv jsou úzce spjaty pojmy stimulace a stimul. Tyto pojmy mají podobný, ne však totožný význam a je vhodné je odlišovat. Někteří psychologové však motivaci a stimulaci používají jako by to bylo totéž, ale nepatrné rozlišení existuje.

Provozník, Komárková (1998, s. 37) „*Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.*“ Základním rozdílem mezi stimulací a motivací je, že stimulace je chápána jako působení na psychiku člověka z vnějšku. Stimulaci lze vyjádřit jako vliv činnosti druhé osoby. Stimulace je dosti jednoduchá věc. Je chápána pomocí například odměňování zaměstnanců, vyplácení odměn a podobně. Dokud jsou tyto činnosti uskutečňovány je možno předpokládat, že práce bude probíhat. Jakmile se však přestane se stimulací lze očekávat rychlý úpadek v provádění práce. Z toho vyplývá, že práce probíhá jen po tu dobu, kdy jsou stimuly v provozu.

3.1.4 Stimul

Provozník, Komárková (1998, s. 39) „*Stimul je de facto jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy – endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, a incentive – exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučně k impulsům, podněty, které aktivují (‘uvádějí život’) určitý motiv.*“ V následujícím obrázku je možno vidět pyramidu stimulů.



Obrázek 1 Pyramida stimulů

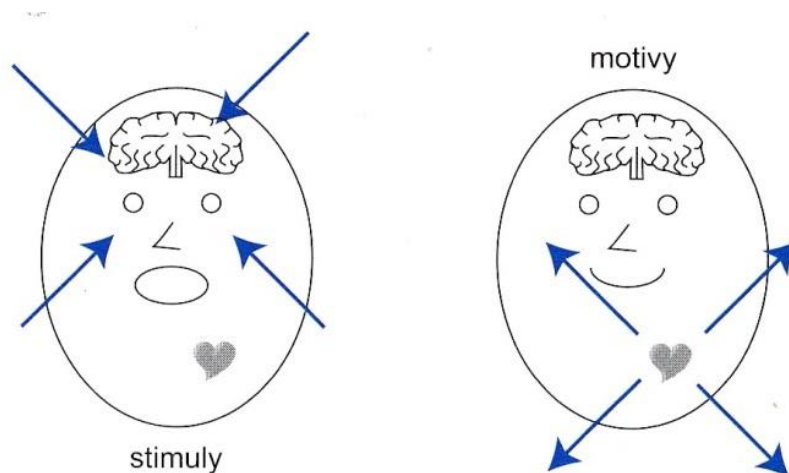
Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80247-3447-7

3.1.5 Motiv vs. stimul

Existuje základní rozdělení, konkrétně to jsou – vnitřní a vnější. Vnější motivace má podle dlouhodobých výzkumů větší vliv a je pro člověka důležitější. Vnější pohnutky jsou tedy stimuly a vnitřní jsou motivy. Pomocí stimulů je člověk ovlivňován vnějším okolím a motivy vycházejí přímo z nás a našeho chování.

V následujícím příkladu jsou tyto druhy vysvětleny jako loď. Příklad dle Petr, Casanova (5/2015, s. 7) „*Aby loď aktivně plula, potřebuje nějaký pohon. Existují dva základní druhy pohonu lodi – plachty a motor. Plachetnice může plout na obojí. S obojím se ovšem kapitán musí naučit zacházet. Člověk zná rovněž dva druhy pohonu – motivaci vnější a motivaci vnitřní. Vnější motivace přichází od našeho okolí. Tedy od rodiny, přátel, partnerů. Je jako vítr, který duje do plachet. Nevýhodou vnější motivace je, že tento vítr nejsme schopni ovlivnit. Nezáleží na nás ani jeho intenzita. Nemůžeme se spolehnout ani na směr, odkud ten vítr přijde. Může nám dout do zad, stejně jako nás plískat do tváře. Vnější motivace totiž může být pozitivní (povzbuzení) i negativní (odrazování). Ano, když protivítr správně pochopíme, můžeme se nechat pohánět dokonce okolím, které nám nevěří, pochybuje o nás a tvrdí, že nedokážeme to, o čem sníme. Na mořích jsou dokonce kapitáni, kteří raději plují proti větru – je to adrenalin natočit plachtu tak, abychom byli vytlačováni šikmo vpřed. I v životě to tak chodí. Čím silnější je nedůvěra, tím rychleji můžeme plout. Ale spoléhat se pouze na vnější motivaci je ošidné. Hrozí bezvětrí – že svému okolí budeme lhostejní. O to více oceníme druhý z pohonů – vnitřní motivaci. Je jako lodní motor. Vychází z nás. Je nezávislý na cizím větru. Všechny lodě plují na motor rychleji. A jestliže si v sobě dokážeme pěstovat pohonné látky, budeme k nezastavení. Dokážeme doplout kamkoliv. Protože se nebudeme potřebovat spolehnout na druhé. Dostatečnou motivací budeme sami pro sebe.*“

V následujícím obrázku je viditelně znázorněn, jak se liší stimul od motivu.



Obrázek 2 Rozdíl mezi motivem a stimulem

Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80247-3447-7.

3.1.6 Osobnost

Pro motivaci je důležité si vysvětlit, co to osobnost znamená, aby se jednodušeji pochopily vlivy motivů a stimulů. Psychologický pojem osobnost vyjadřuje dle Nakonečného (1997, s. 10) „*Pojem osobnost v psychologii vyjadřuje vnitřní organizace duševního života člověka, skutečnost, že je jednotou dílčích funkcí, že tedy funguje jako jednotný celek interindividuálně odlišných dispozic a jako takový vytváří smysluplné souvislosti s vnějšími projevy, tj. s chováním individua. Pojem osobnost tak vyjadřuje vnitřní psychické uspořádání člověka, jeho vnitřní dynamickou strukturu determinující jeho duševní život.*“

V oblasti psychologie definovali pojem osobnost dva významní lidé. Byli to Sigmund Freud a John B. Watson. Každý z nich definoval osobnost rozdílným způsobem. Z toho vyplývá, že osobnost má mnoho definic a ještě víc podob. Níže uvedený obrázek popisuje, z čeho se osobnost skládá neboli tak zvanou strukturu osobnosti, kde je možno zpozorovat, jaký člověk je.

Co člověk umí? SCHOPNOSTI	Co člověk chce? MOTIVACE
Jaký je ještě? TEMPERAMENT	Co člověk je? CHARAKTER POSTOJE

Obrázek 3 Osobnost člověka a její vnitřní struktura

Zdroj: PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního vydání. Dotisk 1. vydání. Praha: ediční oddělení VŠE, 1998. ISBN 80-7079-283-3

3.1.7 Další pojmy

V této kapitole jsou vysvětleny méně důležité pojmy, jako je chování a činnost. Tyto pojmy jsou často považovány za podobná slova tzv. synonyma, ale každý má trochu rozlišný význam a níže budou jednotlivě vysvětleny.

3.1.7.1 Chování

Lze mnoha způsoby vyjádřit pojem chování, především v psychologické literatuře a odborných člancích. Jedna z definic je od Provazníka a Komárkové (1998, s. 30.) „*Tím podstatným pro chování je skutečnost, že se jedná o veškeré projevy člověka jakožto společenské bytosti i jakožto biologického organismu, které mohou být pozorovány zvnějšku – druhým člověkem.*“ Také existuje chování molekulární, kde se nacházejí fyziologické projevy (například červení), jednoduché reflexy (mrknutí oka v nějaké nepříjemné situaci, jako je svit blesku, silný vítr nebo tlak vody).

3.1.7.2 Činnost

Činností se všeobecně rozumí práce, aktivita či pohyb. Činnost definovali Provazník a Komárková (1998, s. 31.) „V psychologické terminologii rozumíme činností (aktivitou) člověka takové dění (pohyb, působení), jehož on sám je bezprostředním původcem (bezprostředním zdrojem energie)“ Činnosti mohou být vnitřní, vnější nebo psychické. Vnitřní činnost se provádí uvnitř organismu člověka, což je psychická činnost a vnější činnost vzniká také uvnitř organismu, ale působí na okolí kolem člověka. Vnější činnost vzniká na základě vnitřní činnosti.

3.2 Zdroje motivace

V této části se vysvětluje, odkud pramení důležité zdroje k motivaci. Nejdůležitější je pochopit problematiku motivace lidského chování. Je zde popsáno, kde se motivace vyskytuje, odkud pramení a jaký má vliv na člověka (jak je možné, že člověk něco chce a naopak něco odmítá).

Definici zdrojů motivace uvedli Procházka a Komárková (1998, s. 40) „*Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (peristenci, přetrvávání) těchto tendencí.*“ Na motivaci tedy působí velká řada skutečností a některé jsou dále níže rozebrány.

3.2.1 Potřeby

Potřeba v psychologii je obvykle chápána jako člověkem prožívaný nedostatek něčeho pro něj významného či důležitého. Tento jev potřeby je vlastní i nižším živočichům a ne jenom člověku. Například pes, kočka nebo housenka mají potřeby. Pocit nedostatku má tendence k odstranění toho pocitu a směřuje k činnostem, které jsou zapotřebí k uspokojení příslušné potřeby (pocitu nedostatku).

Předpokladem tedy je nalezení cíle (určitou skutečnost), který umožní uspokojit nedostatek. Existuje tzv. hierarchie potřeb, která specifikuje pořadí a důležitost lidských potřeb. Autorem hierarchie je A. Maslow. Touto hierarchií se však budeme zabývat v jiné kapitole.

3.2.2 Návyky

V průběhu času každého člověka, dochází k tomu, že některé činnosti a chování s tím spojené, opakuje častěji a některé i pravidelně. Činnosti, které se opakují, se nazývají návyky. Při častém opakování se činnosti provádějí automaticky a někdy se stávají tak zvaným stereotypem.

Dle Procházka a Komárková (1998, s. 46) „*Návykem tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.*“ Jednoduše se dá říci, že návyk je naučený vzorec chování, získaný stálým opakováním.

3.2.3 Zájmy

Zájem je často spjat se schopnostmi a dovednostmi člověka, ve smyslu, o co se člověk zajímá nebo co mu jde. Zájem je chápán jako složka charakteru osobnosti a je obecně chápán jako motiv. Občas může být zájem chápán jako odvozená potřeba, která je uspokojována činností, především zájmovou činností.

3.2.4 Hodnoty

Člověk se ve svém životě často setkává s novými skutečnostmi, což mohou být jevy nebo věci. Když se potká taková skutečnost, člověk ji poznává, ale i hodnotí (dává novým poznatkům určitou hodnotu). Pro každého člověka má jeden poznatek jinou hodnotu. Člověk si zvolí vlastní kritéria důležitosti a podle nich hodnotí, přičemž je ovlivňován okolím, rodinou, také osobním či společenským prospěchem. Hodnocení některých skutečností lze přejímat, jako už hotové od svého sociálního prostředí. Provazník, Komárková (1998, s. 49) „*Tato hodnocení pak u každého jedince představují jakousi osobní hodnotovou mapu – hodnotový systém, hierarchii hodnot: některým skutečnostem jedinec přisuzuje hodnoty vyšší (cenní si jich více, považuje je za významnější), jiným naopak hodnoty nižší.*“

K nejnámějším klasifikacím hodnot patří typologie hodnotových orientací dle německého psychologa Sprangera, který rozlišil hodnoty na šest typů podle zaměření:

Typ teoretický – je to typ zaměřený na intelektuál, pravdu a nejvyšší hodnotu má poznatek

Typ ekonomický – typ, který všechno měří na užitečnost a praktičnost, zaměřen na prospěch a prosperitu

Typ estetický – zaměření především na harmonii a krásu

Typ sociální – představuje člověka láskyplného a nesobeckého

Typ politický – nejvyšší hodnotou je moc, to znamená, že vyhledává soutěže a konflikty

Typ náboženský – zaměřen k božským hodnotám a hledá mystiku (náboženskou zkušenost)

3.2.5 Ideály

Ideály se mohou týkat všelijakých jevů a skutečností. Ideály mohou být i životními cíli. Definice ideálu podle Provazníka a Komárkové (1998, s. 52) „*Ideálem rozumíme určitou ideovou (myšlenkovou), ev. názornou (obraznou) představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi (ideální) cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží.*“

Základními zdroji motivace veškeré lidské činnosti tedy jsou potřeby, návyky, znalosti, hodnoty a ideály. Jmenované zdroje jsou vlastně tzv. determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, o něco usiluje, něco odmítá nebo naopak po něčem touží. U každého člověka se však tyto zdroje mohou lišit, každý touží po něčem jiném a podobně. Nejdůležitější ale je, že poznání konkrétní povahy zdrojů motivace určitého člověka umožňuje lepší pochopení jeho chování, jednání či prožívání a tím i efektivnější ovlivňování veškeré jeho činnosti, tedy lepší stimulování.

4 Teorie motivace

Jak uvádí Dvořáková (2007, s. 161) „*Teorie motivace k práci představují souhrn teoretických poznatků, které mají-li být použity v praxi a ovlivnit účinně kvalitu vedení lidí, musí se stát součástí znalostí a profesním vybavením vedoucích zaměstnanců, praktiků – manažerů. I když manažeři nemohou plnit roli a funkci profesionálů psychologů – analytiků v oblasti psychologie práce, kde se jedná o vysoce specializovanou profesní činnost, je žádoucí, aby zvládli ověřené a osvědčené základní principy řízení lidí, které vycházejí z empiricky zjištěných a teoreticky zobecněných závislostí*“. Motivace je tedy jedním z nejvýznamnějších oblastí psychologie. Jedním důkazem významnosti motivace je, že existuje mnoho teorií motivace. Tyto teorie by měli pochopit především vedoucí pracovníci a praktikovat je na svých zaměstnancích. Pojem motivace by se měl vyskytovat snad v každém podniku a organizaci. Je nesmírně důležité motivovat lidi k výkonu určité činnosti. Motivace by se měla nacházet u každého vedoucího v podniku a každého manažera. Když budou vedoucí motivovat svoje zaměstnance, bude se zvyšovat výkonnost a kvalita dané činnosti. Pro vedoucí pracovníky tedy tyto teorie slouží k obeznámení s podstatnými rysy lidského jednání. Současně jsou jim pomocí těchto teorií mnohdy nabídnuty různá doporučení pro implementaci dobré a vhodné motivace.

V následujících řádcích jsou blíže charakterizované některé nejdůležitější teorie motivace. Je mnoho dalších teorií motivace, které nejsou méně významné například teorie pracovní motivace, teorie rovnováhy vydání a zisku, teorie očekávání a další.

4.1 Teorie potřeb

Teorie potřeb podle Armstronga říká, že základem motivace je podnikání určitých kroků za účelem uspokojení svých potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které nakonec ovlivňují chování. Základem je pocit nedostatku nebo neuspokojená potřeba. Člověk se tedy snaží uspokojovat potřeby nebo se zbavit veškerých pocitů nedostatku.

Jednu z neznámějších teorií formuloval Abraham Maslow ve čtyřicátých a padesátých letech minulého století. Tato teorie je známa pod názvem hierarchie potřeb

4.1.1 Hierarchie potřeb

Jak již bylo zmíněno, byla formulována Maslowem. Hierarchie potřeb je zobrazení, jak Maslow chápal lidské potřeby. Hierarchie začíná fyziologickými potřebami, typu dýchat, pít, jíst nebo vyměšovat. Tyto jsou na Maslowovské pyramidě umístěny úplně nejnižší, protože se dokáží při neuspokojení prosadit vůči potřebám výše položeným. J. Plamínek uvádí, že Maslow to vyjadřuje slovy, že je-li člověk hladový, potom jeho všechny schopnosti jsou ve službách uspokojení hladu.

Jakmile jsou fyziologické potřeby uspokojeny, začínají se uspokojovat potřeby bezpečí. Bezpečí znamená nebýt nikým nebo ničím ohrožován, tedy v zásadě považovat jistotu a orientaci ve své životní situaci.

Po uspokojení i těchto potřeb jsou dále potřeby náležitosti a láska. Je potřeba sociální akceptaci dávat a přijímat city, lásku, mít pocit sounáležitosti a přijetí druhými.

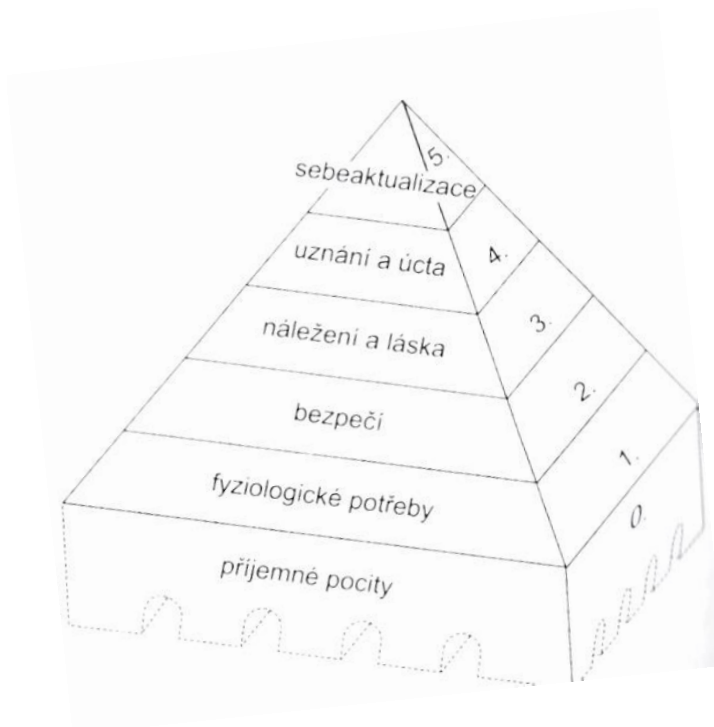
Dále je potřeba uznání a úcty neboli hrdost a ego. Existují dva typy sebeúcty a úcty od jiných. Člověk by si měl sebe vážit a sebehodnotit se, ale také potřebuje slyšet chválu i od někoho jiného z okolí například rodiny, přátel, ale i kolegů.

Poslední definovanou potřebou je podle Maslowa sebeaktualizace (seberealizace). Jakmile jsou všechny předešlé potřeby naplněny, na vrcholu hierarchie je touha stát se vším, čím chceme a jsme schopni být, touha co nejvíce zvětšit své schopnosti.

Příklad hierarchie potřeb převedený na pracoviště podle Fairweather (2009, s. 179)
„Řekněme, že do vašeho týmu přijde nový člověk. Vaše firma mu dává plat, aby si mohl

kupovat potraviny a oděvy a splácet hypotéku. Prozatím tedy není motivován základními potřebami. Ovšem ten nový člen je v tříměsíční zkušební době, takže ačkoli jeho jistota zaměstnání není bezprostředně ohrožena, má motivaci pracovat dobře, aby mohl v zaměstnání zůstat i nadále. Nový člen týmu se pravděpodobně zpočátku nebude cítit dobře, protože nezná ostatní spolupracovníky. Situace ho bude motivovat, aby se stal součástí skupiny, aby ho lidé stejného postavení přijali mezi sebe. Dokud se zaměstnanci nestanou součástí skupiny, sociální a afilační potřeby jsou pro většinu z nich vysoce motivující. Potom zjišťujete, že nový člen má zájem pracovat dobře a chce, aby také jehož spolupracovníci uznali, že pracuje dobře. Když jsou splněny všechny tyto jeho potřeby, může se začít soustřeďovat na svůj služební postup a třeba se stát vaším nástupcem.“

Na níže uvedeném obrázku to, co je nakresleno plnými čarami, vystihuje klasickou podobu hierarchie potřeb, tak jak ji viděl Maslow. Navíc sem Jiří Plamínek doplnil nulté patro, které představuje příjemné pocity.



Obrázek 4 Hierarchie potřeb

Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80247-3447-7.

4.1.2 Manažerská hierarchie potřeb

Jedná se o zkrácenou verzi hierarchie potřeb a uzpůsobenou především pro vedení lidí a manažery. Pro účel praxe lze uvažovat jen o čtyřech patrech potřeb, která jsou zobrazena níže.



Obrázek 5 Manažerská verze hierarchických potřeb

Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80247-3447-7.

Bezpečí – Lidé usilující o bezpečí lze jednoznačně poznat. Od svého okolí očekávají jasná pravidla pro život a práci, snadno použitelné struktury a lehce pochopitelné děje. Testují, ověřují a zkoumají, co se stane, když je něco napadeno a ohroženo. Mezi firemními partnery probíhá testování důvěry.

Příslušnost – Maslow definuje potřebu lásky. Tady se vysvětluje potřeba příslušnosti. Znamená to mít pocit, že někam člověk patří. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, že jsou potřeba v zaměstnání.

Uznání – lidé často prahnou po nějaké formě uznání. Zde se jedná spíše o srovnávání mezi sebou a také je důležité klást velkou váhu na zpětnou vazbu.

Sebeaktualizace – Lidé, kteří jsou v této vrstvě hierarchie, vykresluje Jiří Plamínek jako lidi, kteří mají dobrý vztah sami k sobě, dobrý vztah k druhým, dobré přizpůsobení bez závislosti, spontánní tvořivá otevřenost k životu a spontánní sebepřesažení.

4.2 Teorie X a Y

Tato teorie je vlastně chování lidí v práci a formulují dva modely chování, teorii X a teorii Y. Tuto myšlenku vnesl do managementu Douglas McGregor roku 1960. Teorie X a Y prosazuje myšlenku, že manažeři a vedoucí pracovníci mají hlavní úlohu především v motivaci personálu. Motivace personálu je rozdělena do dvou kategorií. Fairweather (2009, s. 173) znázorňuje tyto dvě kategorie:

Podle teorie X (autoritativní styl řízení) si manažeři myslí, že:

- Zaměstnanci jsou líní, nemají rádi práci, a když mohou, vyhnou se jí
- Zaměstnanci jsou raději, když je někdo řídí, a nechtějí mít odpovědnost
- Zaměstnanci musí dostávat jasné instrukce, a když neudělají to, co se od nich očekává, musí cítit ohrožení
- Zaměstnanci jsou relativně málo ambiciózní a před vším ostatním dávají přednost jistotě

Podle teorie Y (participativní styl řízení) si manažeři myslí, že:

- Zaměstnanci opravdu chtějí pracovat co nejlépe
- Práce je pro zaměstnance tak přirozená jako hra nebo odpočinek
- Když zaměstnanci přijmou cíle organizace za své, budou řídit sami sebe
- Za vhodných podmínek zaměstnanci obvykle přijímají a často i vyhledávají odpovědnost
- Duševní schopnosti průměrného člověka jsou v moderním průmyslu využívány jen zčásti

McGregor byl toho názoru, že mnozí manažeři tíhnou spíše k teorii X a mají s ní velmi špatné výsledky. Chytřejší manažeři využívají teorii Y a umožňují tak lidem růst a to poté vede k vyšším výkonům a hlavně k lepším výsledkům. Také tvrdil, že teorie Y není snadně použitelná u větších podniků nebo ve velkých výrobních halách. Teorie Y se doporučuje používat k řízení manažerů nebo mistrů. Fairweather (2009, s. 173) „*McGregorova teorie v podstatě říká, že zaměstnanci budou organizaci prospěšnější, když se s nimi bude zacházet jako s odpovědnými a ceněnými lidmi. Jak jste si mohli všimnout, v mnoha organizacích teorie Y nahradila teorii X a stala se z ní převládající teorie řízení.*“

4.3 Hertzbergova Teorie

Frederick Hertzberg rozdělil lidské potřeby na dvě kategorie, které souvisejí s motivací. Kategorie nazval jako faktory hygieny a motivující faktory. Hertzbergův názor je, že jsou tyto faktory stejně důležité z hlediska spokojenosti se zaměstnáním, ale oba faktory zároveň fungují odlišnými způsoby.

Pod faktory hygieny zařadil plat, pracovní vztahy, pracovní podmínky, jistotu zaměstnání, styl řízení, typ práce a pracovní dobu. Fairweather (2009, s. 176) „Podle Hertzberga faktory hygieny nemotivují lidi, aby dělali svou práci co nejlépe. Když jsou však nedostatečné, mohou demotivovat.“ Jinak řečeno: Pracovní výkonnost může být ovlivněna nepříznivě.

K motivujícím faktorům zařadil úspěch, odpovědnost, uznání, postup či povýšení, výzvu a práci samotnou. Fairweather (2009, s. 177) „Tyto faktory podle Hertzberga povzbuzují lidi, aby se snažili pracovat dobře, a motivují je k nejlepším výkonům.“ Tyto faktory ale pravděpodobně nebudou motivovat, pokud nebudou uspokojeny hygienické faktory.

5 Postup motivace

Při motivaci konkrétního člověka hraje zásadní roli několik faktorů. Správný postup motivace nelze sestrojít. Na každého člověka jsou potřeba jiný motivy a jiný přístup. Nelze tedy specifikovat jeden konkrétní postup pro motivaci člověka. Pro každou organizaci, podnik a osobu je potřeba mít motivaci dle chování, jevů a prostředí. Jiří Plamínek však sepsal postup, který lze použít při rozhodování o způsobu motivace. Plamínek (2010, s. 122)

1. Pozorně a systematicky sledujte chování člověka, kterého hodláte motivovat, i povahu podnětů, na něž svým chováním reaguje.
2. Rozlište krátkodobé složky chování a mezi složkami dlouhodobě přítomnými ty, které reagují na povahu prostředí, od těch, které souvisejí s osobností.
3. Není-li třeba bezprostředně regulovat chování, na krátkodobé složky nereagujte. Považujte je za cenný zdroj informací o hlubších vrstvách motivačního pole.

4. Určete motivační polohu a posuďte, zda je stabilní nebo labilní složkou motivačního pole.
5. Určete motivační založení a posuďte jeho kompatibilitu s podmínkami a nároky prostředí.
6. S ohledem na zjištěné napětí v motivačním poli i na vaše bezprostřední požadavky posuďte relativní váhu motivační polohy a motivačního založení.
7. Podle výsledků této analýzy volte způsob prezentace požadavků, způsob ověření, zda byly pochopeny a vztahy vážně a zda jsou naplňovány, i povahu a velikost odměny za jejich splnění.

Tyto pravidla lze také popsat jako shrnutí bodů, které slouží pro nalezení vhodné motivace na konkrétní podnik či osobu. Pomocí těchto bodů se dá zjistit jakou vhodnou motivaci použít, aby se zlepšily výkonnost a výsledky

6 Motivační program podniku

Cíle podniků a hospodářských organizací, mohou být formulovány různě. Cílem obvykle bývá dosažení maximálního zisku, zajištění dlouhodobé ekonomické prosperity nebo optimální uspokojení potřeb trhu. Úspěch podniku nejvíce ovlivňují lidé. Provozník, Komárková (1998, s. 198) „*Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování motivace pracovníků.*“

Motivační program v konkrétní podobě představuje naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů. Cílem těchto pravidel je dosažení požadované pracovní motivace a z ní vyplývající optimální přístup pracovníků podniku k práci. Dle Komárková (1998, s. 199) „*Motivační program postupuje celým systémem práce s lidmi v podniku; motivační program v jistém smyslu jednotlivé subsystemy celého systému práce s lidmi sjednocuje.*“

Na motivaci lidského chování, může působit cokoli, jsou to především věci, které jsou pro konkrétního pracovníka důležité nebo významné. V předchozí kapitole se popisoval postup motivace, že se nejdříve musí provést nějaký průzkum a na základě průzkumu zvolit vhodnou motivaci. Z tohoto průzkumu se následně vytvářejí motivační programy podniku. Následně se popisují příklady zásad motivačního programu.

Jednou zásadou je umístit správné lidi na správná místa. Je velmi důležité poskytnout každému pracovníkovi zaškolení a následně umožňovat zvyšování kvalifikace pracovníků. Nejdůležitější zásadou, pro lepší výkonnost a výsledek, je vytváření kvalifikovaný a výkonný tým. Tento tým pracovníků je důležité podporovat, iniciovat, a především udržovat mezi nimi dobré vztahy. Vytvářet vhodná prostředí pro práci týmu a pracovníků.

Komárková (1998, s. 207) „*Vytváření a realizace účinného motivačního programu přispívá současně k hospodářské prosperitě podniku i k podpoře pracovní motivace, výkonnosti a celkové pracovní spokojenosti pracovníků.*“

7 Historie benefitů

Zaměstnanecké výhody prošly velkou proměnou v průběhu let. Zejména se změny nejvíce dotýkají stravování, vzdělávání a volnočasových benefitů.

Stručná historie benefitů je napsána v článku pod názvem Vývoj firemních benefitů v ČR: Prioritou je dnes zdraví, jazyky a svobodná volba (2016) „*Vznik zaměstnaneckých výhod je historicky spojován s počátky rozvoje námezdní práce. Přestože bylo již v dobách Rakouska- Uherska například zaměstnancům státních drah poskytováno uhlí, k největšímu rozvoji systému zaměstnaneckých benefitů došlo počátkem minulého století. Tomáš Baťa zahrnul do své podnikatelské strategie jako první i péči o své zaměstnance. Kromě zavedení závodního stravování nechal vystavět rodinné domky, a svým zaměstnancům nabízel i možnost kulturního a sportovního vyžití.*“

Zaměstnanecké benefity údajně vznikly v USA. Důvodem vzniku benefitů byl nedostatek pracovních sil během druhé světové války. Jelikož probíhala válka, vládní orgány zakazovaly navyšovat platy. Zaměstnavatelé museli najít vhodný způsob, jak nalákat nové zaměstnance a udržet si ty stávající. Vznikly benefity jako například platby účtů od lékaře, příspěvky na závodní stravování nebo životní pojistky.

Do historie odměňování zaměstnanců se hodně zapsal český zakladatel zlínských Baťových závodů Tomáš Baťa. Tento systém byl mimořádně účinný a netýkal se jen samotných obuvnických dílen. Baťa dbal důraz na to, aby se jeho zaměstnanci vzdělávali v Baťových školách práce, bydleli v baťovských domcích, společně se účastnili nejrůznějších kulturních a sportovních akcí. Především jim při tom vštěpoval loajalitu k firmě a učili se požadovaným pracovním návykům. Všichni pracovníci začínali úplně od začátku se stejnými možnostmi a šancemi, občas se stávalo, že obyčejný dělník se pomocí výuky za-

pracoval až na vedoucí pozice, což nejvíce oceňovali zaměstnanci. 3 věci, kterými Tomáš Baťa inspiruje podnikatele do dnešních dnů (2013), „*Dalším revolučním Baťovým počinem se stalo zavedení samosprávných dílen, které měly vlastní výsledovku a odměňování jejich zaměstnanců záviselo na výkonnosti a hospodaření dílny. Zaměstnanci se tak podíleli na zisku společnosti, čímž byli motivováni ke kvalitní práci. Systém fungoval tak, že každá dílna kupovala od předešlé dílny boty v určité fázi výrobního procesu a po zpracování je prodávala další dílně. Každá dílna měla plnou odpovědnost za polotovary, které převzala a které následně prodávala dále. Baťa tímto systémem zvýšil odpovědnost jednotlivých zaměstnanců a sám ušetřil náklady na kontrolu pracovníků a zboží.*“

S myšlenkou na podporu stravování přišla Velká Británie, ale až po druhé světové válce. Účelem bylo zajistit alespoň základní stravování během dnů, kdy byli zaměstnanci v práci, a proto ve velkém vznikaly kantýny.

8 Benefity v České republice a ve světě

V roce 2014 ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy provedly průzkum, který ukázal, že na předním řebříčku zaměstnaneckých benefitů v České republice se objevili mobilní telefony, možnost vzdělání a proplacení lékařské prohlídky.

Na webových stránkách Monster byl zveřejněný výsledek výzkumu pod názvem Zaměstnanecké benefity v České republice (2014) „Ze 171 firem, které se ankety zúčastnily, 89 procent dává zaměstnancům k dispozici mobilní telefon, a to i pro soukromé účely, 81 procent přispívá na vzdělání a 78 procent hradí lékařské prohlídky. Posledně zmíněný benefit se přitom mezi významně zastoupenými zaměstnaneckými výhodami objevuje až v posledních dvou letech, tedy od roku 2013, a ukazuje, že trendem mezi zaměstnavateli se stává péče o zdraví pracovníků.

Dostatečnou závlahu na pracovišti zajišťuje 78 procent firem prostřednictvím pitného režimu a stravenky, jednu z neznámějších a nejoblíbenější forem odměn, zaměstnancům v roce 2014 dopřává 74 procent společností. V roce 2013 přitom příspěvek na stravování rozdávalo 82 procent tuzemských zaměstnavatelů a o rok dříve jen o procento méně.

Služební vůz dává v letošním roce některým svým zaměstnancům k dispozici 74 procent společností a věcnými dary či jednorázovými odměnami potěší dříče 68 procent nadřízených. Stejně procento zaměstnavatelů, tedy 68 procent, volí dlouhodobou formu odměňování a přispívá svým pracovníkům na penzijní připojištění. V loňském roce bylo

toto číslo stejné a v předchozích dvou letech dokonce o několik procent vyšší. Mezi dlouhodobé odměňování patří i sdílení nákladů na životní pojištění. To v roce 2014 pomáhá svým zaměstnancům hradit 49 procent z českých firem, což je o čtyři procenta méně, než tomu bylo loni.

Také příspěvky na sportovní vyžití se mezi nejužívanějšímu benefity objevily. Konkrétně jimi odměňuje 42 procent společností, což je o trochu více než v loňském roce. I v tomto vývoji se dá pozorovat zvýšení zájmu o zdravý životní styl zaměstnanců. To jen potvrzují investice do zdraví, například vitamínů či rehabilitací, které na své pracovníky vynakládá 39 procent firem. Nenechat se zaskočit chřipkovou epidemií a zasponzorovat očkování má v plánu 27 procent zaměstnavatelů.

Radostnou zprávou o 13. platu mohou v roce 2014 doma oznámit zaměstnanci 39 procent společností, což je číslo, které se od minulého roku nezměnilo a oproti předchozím letům jen nepatrně. To kultuře dává letos prostor 35 procent společností, tedy méně, než loni.

Ochotu půjčit svým zaměstnancům deklaruje 34 procent z chleboďárců, kteří se ankety zúčastnili, a příspěv na dovolenou je potom připraveno 27 procent firem. K oblíbeným dnům volna, takzvaným sick day, přistupuje 25 procent společností, což znamená pětiprocentní pokles oproti roku 2013. Na chvostu celého seznamu najdeme příspěvky na cestovné, na ty je ochotno přispívat pouze 20 procent zaměstnavatelů.

Zveřejněná data ukazují, že své zaměstnance odměňuje 99 procent společností a to průměrně 10 způsoby. Počet benefitů přitom roste s velikostí firmy – společnosti s počtem zaměstnanců vyšším než 250 udávají průměrně 11 forem odměn, v malých firmách, s méně než 50 zaměstnanci, to potom bývá průměrně 7 bonusů. “

Z článku vyplývá, že se v České republice používají tyto benefity:

- Mobilní telefon
- Příspěvek na vzdělání
- Úhrada vstupní lékařské prohlídky
- Příspěvky na stravování
- Služební vůz
- Příspěvky na penzijní a životní pojištění
- Příspěvky na kulturní a sportovní vyžití
- Příspěvky na zdravotní styl

- 13. plat, půjčky, sick-day, atd.

Tyto benefity se nabízí ve firmách dodnes. Čeští zaměstnanci jsou na motivační prvky ze strany zaměstnavatelů již zvyklí, pokud tuto motivaci nemají, častěji opouštějí pracovní místa.

V České republice jsou benefity stěžejním požadavkem hned od přijímacího pohovoru, ale jinde je tomu jinak. V zahraničí v nižším a středním managementu je hlavní motivací práce samotná a další motivační prvky jsou vítány jako doplněk. České firmy investují do stravenek, penzijního připojištění či příspěvků na vzdělání, ale některé zavedly кафетерии benefitů, které jsou u nás čím dál více populární.

V každé zemi jsou nastavené jiné motivační prvky pro zaměstnance. V této kapitole je uvedeno pár příkladů, kde je možno vidět, zda v zahraničí používají jiné benefity a na co se zaměřují.

Benefity jsou krásná věc, ale musí se s nimi umět pracovat (2008) „*V zahraničí se zaměstnanci do úrovně středního managementu většinou netěší z bohaté škály motivačních programů, poměrně běžné jsou pracovní poměry na dobu určitou a motivační nástroje jsou navázané více na výkon než na existenci pracovníka samotného. Hýčkáni jsou zejména pracovníci, kteří dosahují výborných pracovních výsledků a jejichž pracovní výkon má vzestupnou tendenci.*

Vyšší management si na Západě může častokrát i říci, zda chce v rámci odměňování spíše navýšení platu, nebo si zvolí podobu nepeněžního benefitu, který může být oproti mzdě daňově výhodnější. V ČR ve většině firem fungují motivační programy u nižších pracovních pozic stejně, neřeší výkon, loajalitu či proaktivitu. Pro násince je základním motivačním prvkem pracovní smlouva na dobu neurčitou, nejlépe pokud obsahuje prvky dostatečného zázemí pro všechny životní situace, jednoduše jistoty.“

V zemích západní Evropy jsou zaměstnanecké výhody zaměřené na budoucnost, což znamená penzijní systémy, zdravotní péče, pojištění pro případ smrti.

Naopak střední a východní Evropa se většinou objevují krátkodobé benefity především hmotného rázu. Jsou to například firemní telefony, auta, stravenky. Ale již teď se některé státy začínají orientovat na budoucnost a do svých motivačních programů začleňují penzijních a pojistných programů podobně jako v tradičních zemích EU.

Na Slovensku využívajú podobné benefity, ako v Českej republike. Najčastejším benefitom na Slovensku jsou stravenky, príspevek na stravu alebo nápoje na pracovíšti zdarma. Mezi nejoblíbenější se také řadí firemní akce, príspevek na vzdělání nebo flexibilní pracovní doba.

<i>Benefit</i>	Pracovníci, ktorí majú benefit k dispozícii (v %)
<i>Firemné akcie</i>	26
<i>Nápoje zadarmo</i>	20
<i>Vzdelávanie</i>	20
<i>Flexibilný pracovný čas</i>	18
<i>Mobil na súkromné účely</i>	17
<i>Zamestnanecké zľavy</i>	13
<i>Príspevok spoločnosti na DDS</i>	12
<i>Notebook aj na súkromné účely</i>	12
<i>Práca z domu</i>	9
<i>Dovolenka navyše</i>	9
<i>Strava na drámez zákona</i>	6
<i>Auto aj na súkromné účely</i>	6
<i>Zdravotné poistenie</i>	6
<i>Preplatenie dopravy do práce</i>	6
<i>Preplatenie športových aktivít</i>	5
<i>Sick day</i>	5
<i>Nadštandardná zdrav. Starostlivosť</i>	3
<i>Príspevok na bývanie</i>	1
<i>Žiaden benefit</i>	32

Tabulka 1 Nejrozšířenější benefity v slovenských firmách za rok 2015

Zdroj: Firemné benefity na Slovensku: Aké výhody kralujú na pracoviskách (2016)

Nejnovějším benefitem ve Francii, který je platný od 1.1.2017, který dává právo zaměstnancům na tzv. „odpojení“, neboli možnost vypnout nebo ignorovat e-mailovou a telefonickou pracovní komunikaci mimo obvyklou pracovní dobu, i kdyby to byl email nebo hovor přímo od nadřízeného pracovníka. Cílem tohoto zákona je snížit pracovní stres.

Zavedení tohoto zákona a také informace i o jiných benefitech, které se vyskytují ve Francii je zveřejněno v článku s názvem: Práce jen v práci: francouzští zaměstnanci získali další benefit (2017) „Nový zákon po francouzských společnostech s více než padesáti zaměstnanci vyžaduje, aby se na době, kdy se jejich pracovníci budou moci tzv. odpojit, dohodla individuálně. V případě, že tak neučiní, bude muset situaci řešit oficiálním vyjádřením. Žádné konkrétní sankce však v legislativě zatím zahrnuty nejsou.

Podle říjnové studie agentury Eleas využívá svá elektronická zařízení k práci přesčas mimo kancelář více než třetina francouzských pracujících. Přibližně 60 procent z reprezentativního vzorku dotázaných pak uvedlo, že by další regulaci v tomto ohledu uvítala.

Ve Francii, která si svůj pracovní trh úzkostlivě chrání, platí od roku 2000 pětatřicetihodinový pracovní týden. V současnosti se země potýká s vysokou mírou nezaměstnanosti. Sociální smír podporuje štědrým systémem dávek. Lidem pracujícím pár dní v týdnu na částečný úvazek například po splnění požadavků dorovnáva ze státního odměnu na úroveň minimální mzdy za plné pracovní nasazení.“

Další benefity, které se vyskytují v zahraničí. V Evropě vedou mezi benefity příspěvky na běžné stravování, v USA je to zdravotní pojištění, v Číně poukazy na koláčky.

APLIKAČNÍ ČÁST

Praktická část bakalářské práce byla vytvořena na základě spolupráce hotelu Orea Resort Sklář. Především spolupráce s personálním oddělením hotelu.

9 Charakteristika zařízení

Orea Resort Sklář patří pod společnost Orea Hotels & Resorts. Tato společnost je největším českým hotelovým řetězcem. Orea v současnosti vlastní 15 hotelů po celé České republice. Společnost byla založena již roku 1992. Hotely jsou členy Asociace hotelů a restaurací. Řetězec OREA HOTELS & RESORTS může díky unikátnímu zázemí a možností nabídnout ucelený produkt pro všechny segmenty trhu v ČR. Od roku 2000 získává pravidelně OREA HOTELS s.r.o. umístění "Českých 100 nejlepších" z více než 8000 společností. Řetězec disponuje kapacitou více než 4 200 lůžek a dosahuje výsledků srovnatelných s evropskými hotelovými řetězci.

Orea Resort Sklář se nachází v krkonošském horském městečku Harrachov, na kraji lesa v nadmořské výšce 700 metrů. V roce 2007 – 2008 došlo v hotelu ke komplexní rekonstrukci a díky tomu se hotel dostal do kategorie čtyř hvězdiček. Díky své poloze se hotel orientuje na kongresovou turistiku. Hotel má přívlastek Babyfriendly, čímž přilákává rodiny s dětmi.

Hotel má kapacitu 169 pokojů, 350 lůžek, které jsou v moderním stylu světlých interiérů. V hotelu se nachází dvě restaurace, bar, wellness centrum, balneo a whirlpool.

10 Motivační program pro zaměstnance

10.1 Benefity

Již výše bylo vysvětleno, co to jsou stimuly. Mezi vnější podněty ke spokojenosti zaměstnanců patří i benefity. Benefity slouží pro motivaci, pro uspokojení každého zaměstnance a v dnešním světě jsou už samozřejmostí.

V Orea Resort Sklář jsou následující Stimuly:

- Po půl roce se zvýší mzda o 100 Kč. Následné zvýšení mzdy je vždy po roce.
- Finančně ohodnocen může být pracovník i díky tomu, že přivede do hotelu nového zaměstnance, který tam musí ale vydržet minimálně 3 měsíce.

Avšak podle statistik 2/3 zaměstnanců odešlo již ve zkušební době. Je to dáno tím, že hotel se nachází v horách, a proto nemá každý zaměstnanec vzdělání v tomto oboru. Hotel jim nabídne možnost pracovat. Vyzkouší si je, zda se jim bude dařit, či nikoliv. Bohužel většina není zvyklá, zvláště v sezóně, na to, aby museli pracovat intenzivněji, když je zrovna hotel plně obsazen. Proto to většina vzdá a najde si jiné zaměstnání.

- Zaměstnanecké ubytování v ubytovně v těsné blízkosti hotelu za pouhých 1 000 Kč za měsíc
- Závodní stravování – snídaně za 20 Kč, oběda za 33 Kč a večeře za 33Kč. Možnost využít i pro rodinné příslušníky. Pokud zaměstnanec pracuje nepřerušovaně 3,5 hodin, má nárok na poskytnutí slevy 10 Kč na jedno teplé jídlo za den.
- Možnost využívání služeb hotelu (bazén, sauna, fitness centrum, tenisová hala).
- Možnost využití služeb hotelů v rámci hotelového řetězce OREA HOTELS & RESORTS s.r.o. v celé České republice a zvýhodněné ceny pro zaměstnance hotelu a jejich rodinné příslušníky.
- Prohlubování kvalifikace účastí na trénincích, odborných školeních
- Účast na odborných školeních v hotelech po celé republice
- Vybrané profese – služební mobilní telefon s výhodným tarifem
- Vybrané profese – bezplatné užívání pracovního oblečení
- Narozeninová přání. Finanční odměna k významnému životnímu jubileu.
- Finanční odměna k pracovnímu výročí.
- Příspěvek na rekreaci, ozdravný pobyt, sportovní tábory, školu v přírodě, sportovní výcvik dětí zaměstnanců ve věku do skončení povinné školní docházky
- Poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění nebo životní pojištění ve výši do 400 Kč měsíčně za splnění podmínky trvání pracovního poměru nejméně 1 rok
- Vánoční večírek zaměstnanců
- Mikulášská nadílka a velikonoční balíčky pro děti zaměstnanců

Stimulační prvky za léta výkonu

- Po 2 letech výkonu práce v Orea Hotels & Resorts má zaměstnanec včetně rodinných příslušníků nárok využívat zvýhodněný tarif volání ze svého mobilního telefonu. Zvýhodnění je založeno na zahrnutí zaměstnance (a jeho rodinných příslušníků do rámcové smlouvy s operátorem. Zvýhodněný tarif spočívá ve výrazně nižší hodinové sazbě do všech sítí, včetně SMS a získání měsíčních paušálů v síti daného operátora. Zaměstnanec pak hradí za provolané spoje buď přímo operátorovi na podkladě jeho faktur, nebo je zaměstnanci prováděna srážka z provolané částky rovnou ze mzdy. Benefit platí vždy na dobu, na níž je uzavřena rámcová smlouva firmy s daným operátorem.
- Po 3 letech výkonu práce má zaměstnanec nárok na jeden týden dodatečné dovolené (celkem tedy 25 dní dovolené za kalendářní rok)
- Po 4 letech výkonu práce má zaměstnanec nárok na druhý týden dodatečné dovolené (celkem tedy 30 dní dovolené za kalendářní rok)

Benefity za léta výkonu jsou přidělovány pouze zaměstnancům, kteří si plní své pracovní povinnosti a kterým nebyla ve lhůtě 6 kalendářních měsíců ode dne, kdy jim vznikl nárok dle odpracovaných let, udělena písemná výtka za porušení pracovní kázně. Zaměstnavatel může i po přiznání benefitů je zaměstnanci odejmout, jestliže si nebude plnit své pracovní povinnosti nebo bude porušovat pracovní kázeň a bude za to písemně napomínán.

Stimulační prvky se poskytují pouze v době skutečného výkonu práce (neposkytují se tedy v době mateřské a rodičovské dovolené, při dlouhodobé nemoci a při neplaceném volnu od 1 měsíce), a pouze při výkonu práce na pracovní poměr nikoliv při dohodách o pracích mimo pracovní poměr.

10.1.1 Bonusy

Bonus může být chápán jako odměna či prémie. Vhodně postavený systém odměňování významně ovlivňuje celkovou motivaci, a tedy i pracovní výkon zaměstnanců.

Bonusy jsou služby či peníze vyplácené k základní mzdě. Zaměstnanci je získávají jako procento z částky, nebo jako pevně stanovenou částku, nebo jako pevně stanovenou částku za:

- Splnění / překročení plánovaných cílů. V hotelu Orea Resort Sklář jsou kvartální prodeje.
- Získání nového hosta
- Zlepšovací návrh, který přinese nebo nějak ušetří firmě peníze
- Získání nového zaměstnance
- Odpracované roky

10.2 Pracovní podmínky

Zaměstnanci musejí dodržovat pracovní podmínky, dle pracovního řádu, se kterým byly seznámeni na začátku pracovního poměru. Pracovní řád je sestaven tak, aby byl v souladu se Zákoníkem práce.

Tyto podmínky se hlavně řídí Bezpečnostními podmínkami, v nichž je uvedeno, jaké pracovní oblečení musejí nosit. V kuchyni musejí mít obuv s nesmekavou podrážkou, ochranou roušku na vlasy.

Oblečení pro číšníky šije firma IVM Prafi work fasion. Pro kuchaře se nakupuje v běžných obchodech s pracovním oblečením.

Číšníková uniforma se skládá: Vlastní bílá košile, Kravata, jmenovka, vlastní černé společenské kalhoty, zástěra a černá obuv.

Hotel svým zaměstnancům umožňuje zanechat si na pracovišti pracovní oblečení k jeho vyčištění.

Pro bezpečnost svých osobních věcí během pracovní doby, jsou v suterénu umístěny šatny s uzamykatelnými skříňkami. K dispozici mají také WC se sprchou, kantýnu, kde se mohou stravovat. V zázemí pracoviště je poskytnut barel s pitnou vodou, která se dá natočit, jak teplá, tak i studená. Pro osobní automobil je pro zaměstnance vybudované speciální parkoviště, kde mají jistotu, že se automobilu nic nestane.

Pro stmelování a vytvoření přátelského kolektivu se pořádají různé akce pro zaměstnance jako např. vánoční večírky, grilování, turnaje v nohejbalu, tenisu, teambuilding, sportovní hry, kde se vytváří i mimo pracovní vztahy.

10.3 Motivace

Úspěšní pracovníci jsou spokojenější, ale i motivovanější. K jejich motivaci přispívá, že na svou práci mohou být pyšní. Díky tomu pracovníkům roste sebedůvěra nebo také důvěra ve své pracovní schopnosti, která napomáhá tomu, že potom ochotněji přijímají a často vyhledávají složitější úkoly a podávají tím vyšší výkonnost. Firma, která chce zvýšit motivaci svých zaměstnanců, by se proto měla zaměřit především na to, jak posílit jejich pracovní úspěšnost.

Motivace zaměstnanců je jednou z hlavních povinností zaměstnavatele a výborného manažera. Správná motivace zaměstnanců je základ. Důležité je vědět, koho jakým způsobem motivovat. Nelze vypracovat jeden motivační systém, který by se uplatňoval na každého zaměstnance. Motivační programy by měly být rozdílné dle potřeb a úseků.

Motivace nebývají pouze peníze, ale i to, co lidé potřebují:

- Cítit se volně - potřeba cítit se dobře a volně tam, kde rozhodují
- Cítit se smysluplně – lidé potřebují věřit, že jsou užiteční
- Cítit se bezpečně – lidé se potřebují cítit uvolněně, bez nátlaku, stresu
- Cítit se nepostradatelnou součástí – člověk se cítí dobře, je-li informován o aktuálním dění a tím má vyšší sebevědomí
- Být odměňován – pokud jsou prémie správně využity, je to taktéž velmi důležitý motivační účinek

Abychom věděli, jak správně motivovat jednotlivé pracovníky k vyššímu výkonu a také pro jejich spokojenost je nedílnou součástí motivace také hodnocení pracovníků.

10.3.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální věc, která se zabývá:

Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní jednotlivé úkoly a požadavky, jaké je jeho profesionální chování vůči hostům, jaké jsou vztahy mezi ním a jeho kolegy a dalšími osobami, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.

Sdělováním výsledků zjišťovaných jednotlivých pracovníků a projednávání těchto výsledků se zaměstnanci.

Hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a opatření, která tomu mají napomoci.

Při hodnocení a odměňování se musí brát v úvahu, jaký druh práce, množství práce, jakost práce a namáhavost práce zaměstnanec vykonává.

Zaměstnanec má nárok za vykonanou práci na mzdu. Mzda je peněžní odměna zaměstnance za vykonanou práci. V praxi se nejčastěji používá časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda a smíšená mzda.

Kontrola či hodnocení zaměstnanců jsou důležité pro správné vykonání zadaného úkolu, ale také pro motivaci pracovníků. Vhodně provedená kontrola nebo správně podané průběžné hodnocení mohou posílit motivaci na pracovišti. Provádění kontroly má na starosti vedoucí pracovník a jejím smyslem je včas rozpoznat případné nedostatky v zaměstnání a upozornit pracovníka, kterého se to týká. Hodnocení a kontrola jsou důležitým prostředkem motivace. Pokud se provádí hodnocení, zaměstnanci věnují práci větší pozornost a snaží se jí vykonávat co nejlépe.

10.3.2 Hodnocení pracovníků v hotelu Sklář

V hotelu jsou zaměstnanci hodnoceni základní časovou mzdou plus pohyblivou složkou, která se pohybuje okolo 15%. Pokud zaměstnanec je výborný a pracuje na 10%, dostane plnou výši pohyblivé složky.

Dalším finančním hodnocením jsou prémie a odměny. Zaměstnavatel je vyplatí, pokud hotel splní svůj plán, zaměstnanec udělá něco navíc mimo svoji pracovní dobu (zachrání situaci, převezme práci za nemocného kolegu). Odměna je také vyplácena, pokud zaměstnanec vyhlásí zaměstnanec měsíce. Příplatky se na hotelu vyplácí dle znění Zákoníku práce za přesčasy, svátky, víkendy, za práci v noci.

V nepřetržitém třísměnném pracovním poměru zaměstnanci pracují 37,5 hodin týdně (tedy 7,5 hodin za den) většinou se jedná o recepční, ostatní v jednosměnném pracovním poměru pracují 40 hodin týdně (tedy 8 hodin za den).

Dalším ohodnocením je slovní ohodnocení. První slovní ohodnocení dostane zaměstnanec před ukončením zkušební doby. Je mu dán formulář, který si vyplní a následně je pozván k vedoucímu. Společně projedou jednotlivé body. Tím se vedoucí rozhodne, zda zaměstnanec bude pokračovat ve svém pracovním poměru. Následná slovní ohodnocení se zpracovávají jednou ročně.

Do hodnocení zaměstnanců patří určitě i to, když nás náš vedoucí pochválí ústně a poděkuje nám za dobře odvedenou práci. Je to vlastně i taková menší motivace zaměstnance pro jeho dobrý pocit z dobře odvedené práce. Slovní ocenění za provedenou práci nebo uznání týkající se schopností či odpovědného přístupu zaměstnance, patří mezi nejméně nákladné, ale nejúčinnější prvky motivace. Většinou vede k zvýšení výkonu pracovníka. Někteří vedoucí pracovníci, podceňují pochvalu, například proto, že se domnívají, že pro zaměstnance není důležitá, ale opak je pravdou.

10.3.3 Motivace v hotelu Sklář

- Zaměstnanec měsíce - Tento způsob motivace je založen na tom, že zaměstnanec v daném měsíci udělá něco navíc než ostatní a za to je finančně odměněn 500 Kč. Je vyfocen a jeho fotka je vyvěšena na místě, kdy ho mohou vidět i hosté. Z těchto dvanácti top zaměstnanců se vybere nejlepší zaměstnanec roku, kterému je předána věcná cena v podobě pobytu v partnerském hotelu.
- Naturální odměny
- Oslavy hotelu
- Permanentky
- Pochvaly
- Sportovní akce – Tyto akce jsou formou teambuildingu, které se konají minimálně jednou za tři měsíce. Vedení vymýšlí programy pro své zaměstnance, aby utužili kolektiv a odměnili pracovníky za provedenou práci. Jsou to akce jako například, hra minigolfu, turistika, lezení po stěně, halové turnaje v tenise, fotbale a spoustu jiných aktivit.
- Tréninky – Každý den se konají tzv. pětiminutovky, kdy se sejde vedoucí se svými podřízenými, kde si řeknou, jak bude daný den probíhat. Při tréninku si je zkontro-

luje, zdali jsou upraveny dle pracovní smlouvy (např. číšníci, jestli mají čistou uniformu, jmenovku, celkově upravení, muži hladce oholení, správná úprava nehtů, vlasů). Kontroluje se restaurace před zahájením provozu (zda je správně prostřeno, dostatek prostřených míst k sezení, využití osvětlení, ozvučení, připravený buffet). Zjistí-li vedoucí, že neumějí někteří zaměstnanci například obsluhovat zprava, navěsí si to během této pětiminutovky, aby si to zapamatovali. Především tyto tréninky slouží k tomu, aby vedoucí měl prostor se vyjádřit k jejich práci, dodat co je potřeba a předat pár povzbudivých slov před začátkem směny.

- Příspěvky na jazykové kurzy, na školu – Když se zaměstnanec rozhodne, že si chce zvýšit svoji kvalifikaci ve vzdělání, je mu tato možnost poskytnuta. Sepíše se smlouva mezi zaměstnancem a hotelem, v níž je uvedeno např., že hotel mu většinu částky zaplatí, ale díky tomu musí zaměstnanec po dokončení studia zůstat v pracovním poměru nejméně 2 roky, aby své dovednosti uplatnil, a tím se také hotelu vrátí investice.
- Zvýšení kvalifikace na hotelu – Výborným zaměstnancům se také nabízí možnost, aby rozšířili svoji kvalifikaci, Hotel poskytne různé školení nebo umožní několika-týdenní stáž v jiném partnerském hotelu, který je ve vyšší kategorii, aby se naučili novým věcem a následně je využili v praxi. Školení hotel nabízí často a zaměstnanci ho náležitě využívají.

V hotelu Sklář se snaží zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců různými způsoby proto, že vzdělání a další rozvoj zaměstnanců jsou důležitými předpoklady k dosažení úspěchu zaměstnanců. Také je významným prvkem k jejich motivaci. Výchozím předpokladem motivace ke vzdělání je celková pracovní spokojenost. Na hotelu Sklář je tedy zvoleno více motivačních prvků sloužících k zvyšování vzdělání. Nabízejí příspěvky na jazykové kurzy, na školy, také na odborná nepovinná školení, ale hlavně se snaží proškolovat sami přímo na pracovišti v rámci tréninků. Pokoušejí se pomocí vzdělávání a informovanosti svých pracovníků zkvalitnit jejich práci a zároveň chtějí, aby zaměstnanci své práci porozuměli.

11 Analýza zaměstnaneckých výhod

V dnešní době je nabídka zaměstnaneckých výhod velmi bohatá. Benefity firmy nabízejí už několik let, ale některé se objeví až v posledních pár letech. Zaměstnanost v České republice poslední dobou klesá a nastává boj o pracovníky. Z toho důvodu je nesmírně důležité volit správné zaměstnanecké výhody, aby firma nalákala zaměstnance a udržela si ty stávající.

Benefity ve firmě hrají velkou roli, a tudíž každý zaměstnavatel by měl vědět, zda jsou stávající motivační prvky dostačující pro pracovníky. Proto by manažeři firem měli dbát na zpětnou vazbu od svých zaměstnanců a zjišťovat, jestli jsou spokojeni s nabídkou výhod, které jim poskytuje zaměstnavatel.

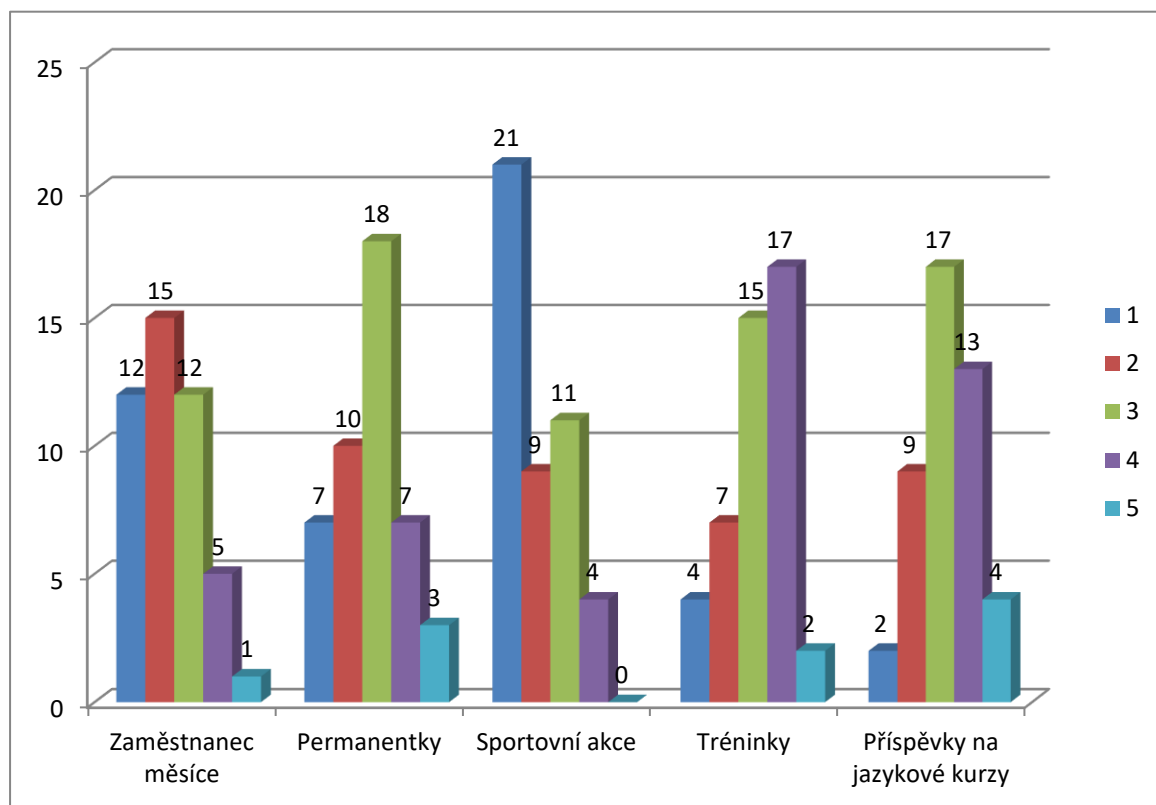
Aby se zjistilo, jak jsou zaměstnanci spokojeni v Orea Resort Sklář, byla provedena anketa, kde zaměstnanci hodnotili zaměstnanecké výhody podle oblíbenosti. Celkem bylo osloveno 45 zaměstnanců hotelu z různých oddělení. Průzkum byl uskutečněn dne 18.7.2017 přímo na pracovišti prostřednictvím anonymní ankety, která byla respondentům poskytnuta v písemné podobě nikoliv v elektronické formě. Názorná anketa je uvedena v příloze č. 1.

Cílem ankety je zjistit, které zaměstnanecké výhody jsou oblíbené a naopak, které nejsou. Manažeři firem z výsledků ankety zjistí, kterým benefitům mají klast větší pozornost a zdokonalovat je. Nad těmi méně ohodnocenými benefity je třeba se zamyslet, zda je ponech či úplně zrušit, popřípadě nahradit něčím novým.

12 Vyhodnocení výzkumu

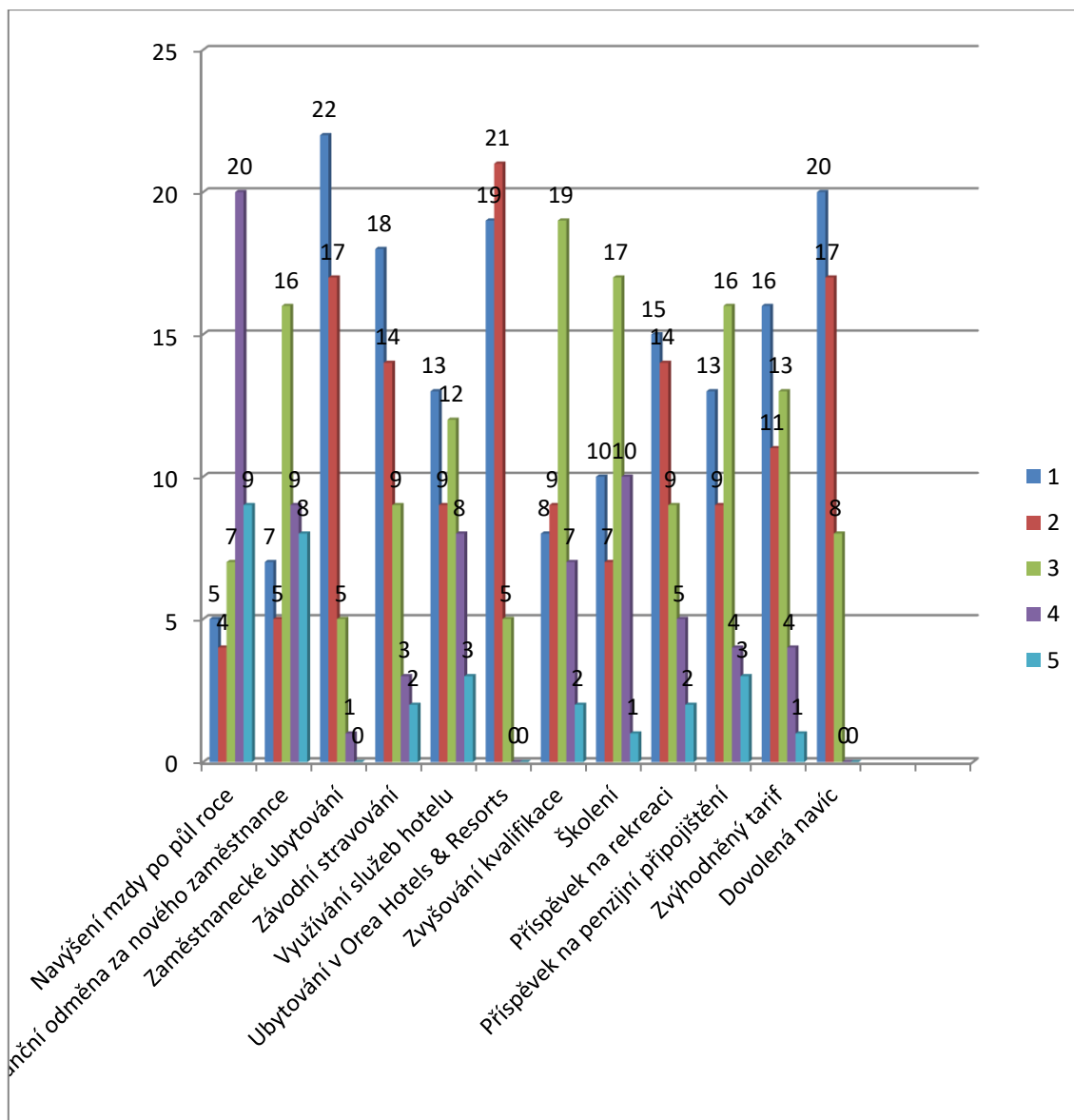
Zpětnou vazbu je velmi důležité získávat od svých zaměstnanců, kteří mají být motivováni a kteří mají přinést výsledky. Proto, každý zaměstnavatel by měl čerpat ze zpětné vazby.

V této kapitole jsou zpracovány výsledky z ankety provedené přímo v hotelu Sklář. Byly položeny dvě otázky, kde měli zaměstnanci ohodnotit motivační prvky na pracovišti a také zaměstnanecké benefity. Pomocí hodnotící škály 1-5 dle školního známkovacího systému, se měli rozhodnout, které z uvedené nabídkou jsou důležité a jak moc pro ně znamenají.



Graf 1 Výsledky hodnocení motivačních prvků

Výše grafické zpracování výsledků z první otázky, která se zaměřovala na hodnocení motivačních prvků. Dle ankety bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnancům vyhovují sportovní akce, kde si mohou odpočinout od práce a svoji energii zaměřit na jinou aktivitu. Poté zaměstnancům záleží i na tom, kdo bude zvolen zaměstnancem měsíce. Naopak nejméně ohodnotili tréninky a příspěvky na jazykové kurzy. Z tohoto hodnocení zaměstnavatel může zjistit, že zaměstnanci mají zájem spíše o volnočasové aktivity, kde nemusejí přemýšlet o práci a zároveň mohou utužovat vztahy s kolegy.



Graf 2 Výsledky hodnocení zaměstnaneckých benefitů

Graf číslo dva uvádí zpracované výsledky na další otázku. Podle zpracování lze usoudit mnoho závěrů ohledně využití benefitů. Některé benefity se zaměstnancům zamlouvají více a jiné zase méně, ale nejvíce oblíbený benefit je možnost ubytování i pro své příbuzné, kamarády a rodinu v jakémkoliv zařízení patřící pod společnost Orea Hotels & Resorts Sklář. Hned na další místo se zařadila možnost využívání ubytování nabízené hotelem a možnost dovolené navíc. Nejméně si zaměstnanci cení možnosti zvyšování kvalifikace a školení.

Z výsledků ankety tedy vyplývá, že zaměstnance hotelu Sklář nejvíce motivuje k práci to, že jim zaměstnavatel nabízí možnost i odpočinku ať je to formou dovolené navíc, ubytování blízko pracoviště či sportovní odpočinek. Tyto faktory nejvíce ovlivňují

pracovníky pro vyšší výkon na pracovišti. Po práci si pořádně odpočinout a načerpat síly do dalšího pracovního dne.

13 Zavádění nových benefitů

Odměňování plní řadu motivačních funkcí. Jeho úkolem je získat a udržet si kvalitní pracovníky, motivovat je k růstu výkonu nebo produktivity, ale také zajišťovat spravedlnost v odměňování.

Pro zaměstnavatele je důležitá zpětná vazba z různých důvodů. Podle výsledků zjistí, které benefity jsou pro zaměstnance důležité a bez kterých by se mohl obejít. Plánování zavedení nových benefitů je pro zaměstnavatele velice obtížné. Musí provést strategické plánování a řídit se podle něj. Každý motivační prvek zaměstnavatele něco stojí a musí se rozhodnout kolik je ochotný do svých zaměstnanců obětovat, ale i tak nemusí mít benefit úspěch. Z toho důvodu si firmy volí takové zaměstnanecké výhody, které jsou pro ně výhodné.

Motivování by nemělo být pro zaměstnance i jejich nadřízené příliš složité a administrativně náročné, nemělo by diskriminovat. Hlavně by benefity neměli být v rozporu s rozpočtovými možnostmi hotelu. Pro zaměstnavatele je nejvýhodnější zavádět takové benefity, které si může zařadit do nákladů, které jsou daňově uznatelné, ale musí také dbát na to, aby byl motivující pro pracovníky. Náklady na poskytování benefitů pro zaměstnavatele mohou nebo nemusí být nákladem daňově uznatelným.

Jednou variantou je, že zaměstnanecké výhody jsou daňově uznatelným nákladem podniku a jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Do této části se začleňují například stravenky, příspěvky na vzdělání, nebo přechodné ubytování.

Benefity, které jsou pro zaměstnavatele neuznatelným nákladem, ale jsou osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Tato kategorie zahrnuje například nápoje na pracovišti, příspěvky na kulturní akce, sportovní akce, půjčky a jiné.

Další variantou je, že benefity jsou daňově neuznatelným nákladem a zároveň nejsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob. Benefity tohoto typu nejsou moc v oblibě. Nevyplatí se zaměstnavateli ani zaměstnanci. Jsou využívány z jediného důvodu, napomáhají k lepšímu výkonu zaměstnanců. Jsou to například benzínové karty, slevy na zboží a podobně.

Ideální benefit je takový, který je daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a zároveň představuje pro zaměstnance od daně osvobozený příjem, který tak nepodléhá ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Do této kategorie patří například, stravenky, využívání sportovních, vzdělávacích a zdravotnických zařízení, penzijní připojištění nebo přechodné ubytování.

Stravenky - daňově uznatelná hodnota stravenky pro zaměstnavatele je 55 % ceny jednoho jídla za směnu. Hodnota nepodléhá dani z příjmů, nevstupuje do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění.

Vzdělávání - náklady na vzdělávání zaměstnanců patří mezi plnění, které je možné při splnění podmínek zákona o daních z příjmů považovat za daňově uznatelný náklad u zaměstnavatele. Zároveň se jedná o osvobozený příjem u zaměstnance, který tím pádem nepodléhá ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Jednou ze základních podmínek, kterou je třeba splnit, je, že poskytované vzdělávání musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Přechodné ubytování - firmy často zajišťují ubytování svým zaměstnancům v místě výkonu práce, zejména v případech, kdy zaměstnanec bydlí tak daleko, že by nemohl z tohoto důvodu pro firmu pracovat. Přitom se tím nemyslí ubytování při služební cestě. Pro zaměstnavatele je celá částka zaplaceného ubytování daňově uznatelným nákladem, zatímco pro zaměstnance částka nad limit 3 500 Kč měsíčně zdanitelným příjmem. Aby byla alespoň částka do 3 500 Kč osvobozena od daně z příjmů u zaměstnance, musí se jednat o nepeněžní plnění zaměstnanci. Ubytování musí poskytnout zaměstnanci zaměstnavatel. Zaměstnavatel má podepsanou smlouvu s pronajímatelem a také za ubytování pronajímateli platí.

Penzijní připojištění a životní pojištění - příspěvek do limitu stanoveného zákonem je pro zaměstnance osvobozeným příjmem a také nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Od jednoho zaměstnavatele je stanoven limit pro příspěvky na penzijní a životní pojištění, který dohromady činí 24 000 Kč ročně. Zaměstnavatel může přispět částku do výše 24 tisíc korun, pokud tedy zaměstnavatel zaměstnanci přispívá pouze na jedno pojištění, aniž by musel zaměstnanci cokoliv dodávat.

Využití sportovních, vzdělávacích a zdravotnických zařízení je osvobozeno od daně z příjmů fyzických osob a pojistného, jen tehdy je-li splněna podmínka nepeněžního po-

skytnutí ze strany zaměstnavatele. Ten tyto náklady bude současně považovat za daňově neuznatelné.

Důsledkem toho, že zaměstnavatel volí benefity na základě daňového zvýhodnění, se snaží zaměstnancům přilepšit, aniž by sledoval nějakou potřebu zvolených výhod. Zaměstnanci o ně nemají velký zájem, ale když mají možnost získat zmíněné výhody zadarmo, tak je často čerpají, i když by dávali přednost jiným benefitům. Většinou takto volené výhody nemají přímý motivační účinek na zaměstnance a také nevyhovují všem zaměstnancům.

Pro správné zvolení benefitů tak, aby byly motivační pro zaměstnance a byli efektivní je dobré se přizpůsobovat cílům firmy. Je důležité si určit k čemu má motivační prvek sloužit a s tím je spojené hodnocení efektivity zaměstnaneckých výhod, zjišťování zájmů a potřeb zaměstnanců, dostávat do povědomí informace o nabízených benefitech nebo zjišťovat jaké výhody jsou v konkurenčních podnicích.

14 Benefity v gastronomii

Je to právě personál, kdo je v neustálém kontaktu se zákazníky, a proto je v této oblasti o kvalitní pracovníky obzvlášť velký zájem. I z toho důvodu gastronomie patří mezi oblasti s velmi vysokou fluktuací zaměstnanců. To je jeden z hlavních důvodů, aby zaměstnavatelé pro svůj podnik vybrali vhodné a lákavé motivační prostředky.

V této kapitole jsou popsány benefity, které jsou nejčastěji používány v odvětví gastronomie. Lze zde vidět, jaké zaměstnanecké výhody se používají v restauracích, hotelech, v České republice a také jestli a jak se liší od těch co se používají v hotelu Sklář.

Jako první používaný benefit je teambuilding. Udržování v týmu dobrou atmosféru může být ve stresovém prostředí, jako je gastronomie, hodně těžké. Proto je vhodné vzít své zaměstnance občas ven, třeba za gastronomickým zážitkem. Takový teambuilding může utužit vztahy v kolektivu a zároveň zaměstnancům ukázat, jak se to dělá jinde.

Dalším příkladem zaměstnanecké výhody může být například sleva na jídlo a další produkty v podniku.

Skvělým nepeněžním benefitem je karta Multisport, která zajišťuje neomezený vstup do sportovních a relaxačních zařízení na území celé ČR. Pracovníci pohybem odbourají stres, budou spokojenější a také budou efektivněji pracovat.

Zaměstnanci v gastronomii dostávají měsíční mzdu za odvedenou práci. Každého zaměstnance pracujícího v tomto odvětví potěší, když od zákazníka dostane nějak spropitné za poskytované služby. V některých restauračních zařízeních je nastaveno, že tyto dýška se musí odevzdávat zaměstnavateli a pracovníci nemají na ně nárok. Proto necháváním dýšek zaměstnancům je druh benefitu sloužící k vyšší výkonnosti pracovníků.

Často zaměstnavatelé nabízejí svým pracovníkům provize z prodeje. Tento benefit je používán k tomu, aby se zaměstnanci snažili nabízet zákazníkům zboží a na základě toho poté dostávají procenta za prodané zboží.

Pro větší kvalifikaci zaměstnanců podniky posílají své pracovníky na různá školení. Zaměstnanci mají více znalostí důležitých pro svou práci a tím mohou teorii převést do praxe. Dokážou více porozumět své práci a tím mohou být spokojenější ve svém zaměstnání.

Mezi velice účinné prvky motivace dále patří možnost dalšího profesního růstu, ale také volnočasové benefity. Mohou jimi být příspěvky na dovolenou, kulturu, sport, či na další vzdělávání. Motivaci mohou zvyšovat rovněž příspěvky na životní pojištění, podpora penzijního připojištění nebo dárkové poukazy, které zaměstnancům umožňují vybrat si z co nejširší nabídky produktů či služeb.

Hotel Sklář nabízí svým zaměstnancům většinu z výše jmenovaných benefitů, které jsou v České republice nejvíce používané v odvětví gastronomie. V hotelu jsou benefity zaměřené na utužování kolektivu formou sportovních akcí pořádaných zaměstnavatelem. Svým zaměstnancům nabízí nejen na stravu, ale nabízí možnost ubytování v blízkosti pracoviště. Hotel sice nepřispívá na sportovní aktivity zaměstnanců, ale nabízí jim možnost využívat sportovních hal a prostorů které jsou součástí hotelu. Mezi základní benefity v gastronomii patří provize z prodeje a nechávání dýška svým pracovníkům, na hotelu Sklář provize z prodeje nejsou zavedené, ale dýška se zaměstnancům vydávají jednou měsíčně. Nejen, že v resortu nabízejí možnost školení a denních tréninků přímo na pracovišti, umožňují svým pracovníkům dodělat si vzdělání a za určitých podmínek jim na školné přispívají.

15 Poskytovatelé zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody se postupem času stále vyvíjejí a zdokonalují. Z toho důvodu se mnoho firem stále častěji obrací na společnosti, které poskytují poukázkové, kartové a jiné systémy v oblasti péče o zaměstnance.

V této části jsou popsány tři firmy, které nabízí své služby pro lepší motivaci zaměstnanců. Především se jedná o tyto firmy: Benefit Plus, Edenred a UP Česká republika.

15.1 Benefit Plus

Firma Benefit Plus působí na českém trhu již od roku 2003. V současné době nabízí a hlavně spravuje benefitové programy pro více než 200 nejvýznamnějších společností v České republice. Benefit Plus nabízí své služby i na Slovensku.

Firma se orientuje hlavně na vytváření nových programů na míru klienta. Jejich cíl je orientace na zákazníka a na pomoc klientům s problémy v oblasti benefitů.

Hlavní činností firmy je Program Benefit Plus. Je to program volitelných zaměstnaneckých benefitů spravovaných prostřednictvím internetové aplikace. Každý zaměstnanec má prostřednictvím internetu, přístup ke všem firemním benefitům a v rámci přiděleného rozpočtu na svém zaměstnaneckém účtu, si může volit různé služby nebo využívat interní benefity. Mohou si volit benefity z různých odvětví, jako například sport, cestování nebo kultura.

Velká výhoda spočívá v tom, že zaměstnavatelé mohou spravovat interní benefity jako jsou stravenky, týmové benefity nebo penzijní připojištění.

Cafeteria je základní součástí Programu Benefit Plus. Zaměstnanci mohou pomocí této služby vybírat benefity z oblasti kultury, sportu atd. Cafeteria je tedy důležitá část pro výběr benefitů, ale i pro spravování interních benefitů.

Benefit Plus poskytují i službu E-stravenky. Je to novodobá náhražka klasických papírových stravenek. Funguje to tak, že zaměstnanec obdrží kartu, na kterou se poté nahrává hodnota stravenek a pak se platí jen kartou. Každý zaměstnanec má také přístup k zaměstnaneckému účtu, kde může vidět zůstatek na své kartě.

Benefit Plus nabízí další řadu benefitů, výhod a slev. Program Benefit Plus také dokáže upozornit nadřízeného, že některý zaměstnanec má nějaké výročí, narozeniny či

životní jubileum. Program také umožňuje volit zaměstnance měsíce nebo zaměstnance roku. Funguje to tak, že se nejdříve v programu nominují pracovníci a poté můžou kolegové hlasovat pro své favority.

Tato společnost poskytuje základní již předem sestavenou nabídku zaměstnaneckých benefitů. Pokud má firma zvláštní požadavky lze přidávat konkrétní benefity a služby. Benefit Plus nabízí i kompletní programy sestavené na míru klientovi.

15.2 Edenred

Firma zabývající se poskytováním zaměstnaneckých benefitů a pro své klienty navrhuje optimální benefitní řešení od roku 1993. Cílem firmy Edenred je posilovat spokojenost zaměstnanců a podporovat jejich výkonnost na pracovišti. Poskytuje řešení svým klientům v oblasti motivace a odměňování zaměstnancům. Zaměřuje se na navrhování efektivních motivačních programů. Nabízí možnost využití poukázek, karet, stravenek a mnoho dalších výhod.

Ticket Benefit jsou volnočasové poukázky, které se dají použít na různé aktivity jako je nákup zdravotnických potřeb, sportovní aktivity, vzdělávací kurzy atd.

Nejvíce firma Edenred je známa, že nabízí stravenky. Ticket Restaurant umožňuje zaměstnancům uhradit náklady na stravování. Stravenky mají dvě formy. Ta první je nejznámější a je v podobě papírových stravenek a ta druhá je formou karty. Karta Ticket Restaurant je čipová karta na jméno zaměstnance, kde je nahrána částka na stravu.

Edenred nabízí další škálu způsobů pro odměňování a motivování zaměstnanců. V posledních letech se společnost Edenred specializuje na benefitní řešení přímo šitých "na míru" svým zákazníkům. Tato řešení představuje cafeteria systém Benefits Café. V oblasti zaměstnaneckých benefitů pokrývají produkty všechny zákonem stanovené oblasti. Cafeterie Benefits Café je online program pro správu benefitů i interních benefitů. Zaměstnancům slouží k volbě svých benefitů a k zjišťování částky na Kartě Ticket Restaurant. Zaměstnavatele zas mohou spravovat podobu benefitů. Cafeterie slouží k zjednodušení a zpřehlednění firemních benefitních systémů a optimalizují náklady na benefity.

16 Motivační program

Způsoby motivace pracovníků jdou rychle dopředu a všichni by rádi s tímto pokrokem drželi krok. Rozmohly se především aplikace pro zaměstnanecké výhody, které slouží pro odměňování, motivování zaměstnanců a také pro informovanost o změnách v benefitech.

Zaměstnanci hotelu Sklář jsou seznámeni se zaměstnaneckými výhodami při podpisu pracovní smlouvy. Obdrží příručku pro nového zaměstnance, kde jsou vypsány benefity, na které mají nárok. Je však velmi důležité získávat informace o změnách a také o plánovaných akcích pro zaměstnance. O těchto změnách se mohou dozvědět pouze od svého manažera.

Z předchozí kapitoly vyplývá, že existují společnosti poskytující zaměstnanecké výhody přímo na míru klientovi. Toho by mohl hotel Sklář využít a nechat si vytvořit program, který by obsahoval všechny zaměstnanecké výhody, které nabízí svým pracovníkům.

Hotel Sklář se snaží co nejvíce motivovat své pracovníky, všemi možnými formami. Pro lepší přehlednost těchto forem by bylo vhodné mít aplikaci, kam se může, každý zaměstnanec podívat. Zaměstnanci nevědí o všech benefitech, které momentálně mohou využívat nebo na které již mají nárok. Díky programu by zaměstnanci měli přehled o benefitech, o aktuálních informacích, plánování firemních akcích, teambuildech, rozpisu tréninků, či rozpisu školeních. Takto informovaný pracovník by mohl využívat benefity, dle své volby a měl by větší motivaci k práci. Proto program pro hotel Sklář by měl být sestaven tak, aby zaměstnanci jasně viděli, které benefity mohou využívat. V programu by měl být jasně viditelný kalendář plánovaných akcí. Pokud by měli nastat nějaké změny pro výkon práce, měly by zaměstnanci vidět tyto informace na svých účtech v aplikaci. Velkou výhodou by bylo, kdyby zaměstnanci mohly ovlivnit volbu zaměstnance měsíce.

Program by byl výhodou nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel by měl jednoduché a uživatelsky příjemné řešení pro správu benefitů, vynakládal by nižší finanční prostředky na zaměstnanecké výhody, mohl by zjišťovat, které benefity zaměstnanci nejvíce využívají. Zaměstnavatel by měl přehled o výročích a narozeninách svých zaměstnanců. Prostřednictvím programu by jim mohl sdělovat důležité informace o chystajících se změnách na pracovišti.

Výše popsané společnosti poskytující program pro podporu motivace pracovníků, jsou vhodné pro vytvoření motivačního programu pro Orea Resort Sklář. Obě společnosti by mohly nabídnout zaměstnancům i zaměstnavatelům mnoho výhod pro lepší chod hotelu a spokojenosti všem pracovníkům. Každá z firem nabízí určitý sortiment služeb, které by hotel Sklář mohl využít a výběr vhodnější společnosti by záležel podle toho, jaké by si hotel Sklář zvolil kritéria.

Pro hotel Sklář by však byla lepší společnost Benefit Plus, která nabízí základní balíček služeb a také upravení benefitů dle požadavků zákazníka, stejně jako společnost Edenred. Ve firmě Benefit plus je navíc možnost, že zaměstnanci na svých účtech mohou ovlivňovat volbu zaměstnance měsíce nebo zaměstnavatele program upozorní na důležité události zaměstnance jako je životní jubileum, narozeniny či pracovní výročí. Motivační prvek zaměstnanec měsíce, dle provedené ankety v hotelu, byl jeden z nejlépe ohodnoceným benefitem, a tudíž zaměstnancům na tom záleží a bylo by vhodné, aby se mohly na jeho volbě podílet.

17 Závěr

Jak už bylo několikrát řečeno, motivace je velice důležitá k fungování zaměstnanců, ale i celé firmy. Motivovat znamená první krok k úspěchu. Ještě více záleží na volbě správných motivačních prostředků.

Cílem bylo zhodnotit oblast péče o pracovníky, ale hlavně oblast zaměstnaneckých výhod. K hodnocení takové oblasti bylo nutné se naučit porozumět této problematice. Před zkoumáním motivačního programu firmy, si každý musí nastudovat základní pojmy z oblasti zaměstnaneckých výhod, ale nejdůležitější je jim porozumět. Z toho důvodu byla velká část věnovaná základním pojmům motivace. Ne menší část obsahuje nejznámější teorie pro motivování zaměstnanců. V motivačním programu firmy je mnoho benefitů a motivačních prvků, ale i tak nemusí motivovat zaměstnance k vyšší výkonosti či spokojenosti na pracovišti. Každý zaměstnanec je jiný a potřebuje něco jiného k povzbuzení k práci, a proto velice záleží na škále a různorodosti zaměstnaneckých benefitů, aby každý pracovník měl něco k užítku. Dle popsaného motivačního programu hotelu Sklář, je možno vidět, že se v tomto podniku nachází několik benefitů různého typu. Program v hotelu je pestrý tím, že nabízí sportovní aktivity, příspěvky na dětské tábory, školení a jazykové kurzy. Každý zaměstnanec má možnost si vybrat to, co je pro něj důležité.

Zaměstnavatel musí chápat a porozumět svým zaměstnancům, aby věděl, co by mohlo pracovníky motivovat. Někdy je velice těžké porozumět a hlavně vyjít vstříc úplně všem. Proto aby zaměstnavatel dokázal vyhodnotit nabízené benefity, je vhodné provést šetření. V hotelu Sklář bylo provedeno šetření prostřednictvím anonymní ankety, kde zaměstnanci měli možnost ohodnotit zaměstnanecké výhody. Na základě šetření se často upravují nabízené benefity a třeba i úplně ruší. V takovém případě se zaměstnavatel musí rozhodnout, zda nepřidat jiný. Z šetření provedeném v hotelu Sklář, vyplývá, že zaměstnanec nejméně motivuje možnost zvyšování kvalifikace, jazykové kurzy a školení. Zaměstnavatel z tohoto poznatku čerpá a zajišťuje různá opatření. Bylo zjištěno, že pro zavádění nových zaměstnaneckých výhod je potřeba znát své možnosti a zvážit co je nejvhodnější pro něj a také pro zaměstnance v ohledu na daňové zvýhodnění. Pro lepší plánování a spravování benefitů se firmy čím dál více obracejí na společnosti poskytující služby v oblasti benefitů.

V dnešní době je nabídka benefitů a motivačních prvků velice pestrá. Existují i některé firmy, které se zaměřují na nabídku různých řešení v oblasti zaměstnaneckých výhod

a péči o zaměstnance. Poskytují své služby formou poukázek, karet nebo cafeterie systému. Hotel Sklář se snaží své pracovníky stále motivovat a povzbuzovat. Nabízí pro ně mnoho motivačních prvků a zaměstnaneckých výhod různých typů. Je sice náročné spravovat a stále rozvíjet motivační program hotelu, ale nejdůležitější je si udržet zaměstnance, a proto dbát na jejich spokojenost. Aby si ulehčil práci se správou benefitů měl by přemýšlet nad tím, jestli by se mu nevyplatilo zavést cafeteria systém od jedné ze zkoumaných společností.

Doposud se zaměstnanecké výhody stále vyvíjeli a zdokonalovali. Do budoucna se předpokládá, že benefity porostou stále větším tempem kupředu. Je tedy stále potřeba zlepšovat motivační programy podniků a zkoumat celou jeho problematiku.

18 Použitá literatura

- [1] Benefit Plus [online] [cot. 10.8.2017]. URL: <http://www.benefit-plus.eu/>
- [2] Benefity jsou krásná věc, ale musí se s nimi umět pracovat. *IDnes* [online]. Pike, 2008 [cit. 2017-08-11].
URL: http://finance.idnes.cz/benefity-jsou-krasna-vec-ale-musi-se-s-nimi-umet-pracovat-pk8-/podnikani.aspx?c=A080814_110152_firmy_rady_hru
- [3] BIRKENBIHL, Vera F. 1999. *Umění komunikace aneb Jak úspěšně utvářet mezilidské vztahy*. Bratislava: Aktuell. 320 s. ISBN 80-889-1521-X.
- [4] CASANOVA, Petr. Člověk jako loď: Plachty jako motivace. *First Class Publishing*. Praha: First Class Publishing, 2015, 5(5), 7. ISSN 1805-07X
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 987-80-7179-893-4
- [6] Edenred. [online] [cit. 10. 8. 2017]. URL: <http://www.edenred.cz/>
- [7] FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*, 1. vydání. Praha 2009. Grada Publishing, a.s., 192 s. ISBN 978-80-2473001-8
- [8] Firemné benefity na Slovensku: Aké výhody kralujú na pracoviskách. *News and Media Holding a.s.* [online]. Berecz, 2016 [cit. 2017-08-11].
URL: <https://www.etrend.sk/podnikanie/firemne-benefity-na-slovensku-ake-vyhody-kraluju-na-nasich-pracoviskach.html>
- [9] Hitparáda zaměstnaneckých benefitů. *Novinky* [online]. Praha: ČTK, 2007 [cit. 2017-08-11].
URL: <https://www.novinky.cz/kariera/123919-hitparada-zamestnaneckych-benefitu.html>
- [10] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha. 1992. Academia. 270 s. ISBN 80-856-0301-2
- [11] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 2. vydání. Praha. 1997. Academia, 336 s. ISBN 80-200-0628-1
- [12] OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem*. 1. vydání. Praha. 2006. Grada Publishing, a.s., 228 s. ISBN 80-247-1726-3
- [13] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80247-3447-7.

- [14] Práce jen v práci: francouzští zaměstnanci získali další benefit. *Euro* [online]. krz, 2017 [cit. 2017-08-11].
URL : <http://www.euro.cz/politika/prace-jen-v-praci-francouzsti-zamestnanci-ziskali-dalsi-benefit-1322724>
- [15] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního vydání*. Dotisk 1. vydání. Praha: ediční oddělení VŠE, 1998. ISBN 80-7079-283-3
- [16] Resort Sklář [online] [cit. 10.8.2017]. URL: <http://www.resortsklar.cz/cz/>
- [17] Udržte si zaměstnance: 10 zaměstnaneckých benefitů v gastronomii. *Storyous* [online]. Píšová, 2016 [cit. 2017-08-11].
URL: <https://magazin.storyous.com/cz/udrzte-si-zamestnance-10-zamestnaneckych-benefituv-gastronomii/>
- [18] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha. 2017 Grada Publishing, a.s. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3
- [19] Vývoj firemních benefitů v ČR: prioritou je dnes zdraví, jazyky a svobodná volba. *Shut Down* [online]. Vítková, 2016 [cit. 2017-08-11].
URL: <http://www.shut-down.cz/2016/04/26/vyvoj-firemnych-benefituv-cr-prioritou-je-dnes-zdravi-jazyky-svobodna-volba/>
- [20] Zaměstnanecké benefity v České republice. *Monster* [online]. Galertová, 2014 [cit. 2017-08-11].
URL: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/zamestnanecke-benefity-cr>
- [21] 3 věci, kterými Tomáš Baťa inspiruje podnikatele do dnešních dnů. *Podnikatel.cz* [online]. Morávek, 2013 [cit. 2017-08-11].
URL: <http://www.podnikatel.cz/clanky/3-veci-kterymi-tomas-bata-inspiruje-podnikatele-do-dnesnich-dni/>

19 Seznam Obrázků

OBRÁZEK 1 PYRAMIDA STIMULŮ	6
OBRÁZEK 2 ROZDÍL MEZI MOTIVEM A STIMULEM	8
OBRÁZEK 3 OSOBNOST ČLOVĚKA A JEJÍ VNITŘNÍ STRUKTURA	9
OBRÁZEK 4 HIERARCHIE POTŘEB	14
OBRÁZEK 5 MANAŽERSKÁ VERZE HIERARCHICKÝCH POTŘEB	15

20 Seznam Grafů

GRAF 1 VÝSLEDKY HODNOCENÍ MOTIVAČNÍCH PRVKŮ	34
GRAF 2 VÝSLEDKY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	35

21 Seznam Tabulek

TABULKA 1 NEJROZŠÍŘENĚJŠÍ BENEFITY V SLOVENSKÝCH FIRMÁCH ZA ROK 2015.....	23
---	----

Příloha č. 1

Anketa

1. Ohodnoťte pomocí čísel od 1 do 5, podle hodnocení ve škole (1 nejlepší a 5 nejhorší), následující motivační prvky, podle toho, které Vás motivují k vyšší pracovní činnosti.

Zaměstnanec měsíce	1	2	3	4	5	
Permanentky	1	2	3	4	5	
Sportovní akce		1	2	3	4	5
Tréninky		1	2	3	4	5
Příspěvky na jazykové kurzy	1	2	3	4	5	

2. Ohodnoťte pomocí čísel od 1 do 5, podle hodnocení ve škole (1 nejlepší a 5 nejhorší), následující benefity, podle toho, které Vás motivují k vyšší pracovní činnosti.

Navýšení mzdy po půl roce	1	2	3	4	5		
Finanční odměna za nového zaměstnance			1	2	3	4	5
Zaměstnanecké ubytování	1	2	3	4	5		
Závodní stravování	1	2	3	4	5		
Využívání služeb hotelu	1	2	3	4	5		
Ubytování v Orea Hotels & Resorts	1	2	3	4	5		
Zvyšování kvalifikace	1	2	3	4	5		
Školení	1	2	3	4	5		
Příspěvek na rekreaci	1	2	3	4	5		
Příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4	5		
Zvýhodněný tarif	1	2	3	4	5		
Dovolená navíc	1	2	3	4	5		

Příloha č. 2

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2014/2015

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Informační management (im3-p)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Doležalová Michaela	Dobřenice 180, Dobřenice	I1301409

TÉMA ČESKY:

Motivační program podniku

TÉMA ANGLICKY:

Motivation program of the company

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Osnova Práce:
Obsah
Úvod
Cíl práce, volba metodologie, způsob řešení
Analýza motivačního programu podniku
Shrnutí výsledků
Závěry a doporučení
Seznam použité literatury

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- [1] PLAMÍNEK, Jiří Tajemství motivace - Jak zařídít, aby pro vás lidé pracovali Grada Publishing, a.s., Praha 2010, ISBN 978-80-247-3447-7
[2] FAIRWEATHER, Alan Jak být motivujícím manažerem, Grada Publishing, a.s., Praha 2009, ISBN 978-80-247-3001-8

Podpis studenta:

Doležalová

Datum:

14.10.2015

Podpis vedoucího práce:

Mohelská

Datum:

14.10.2015