

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2022-2023

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Michaela Nela Vacková**

**Odměňování a benefity v organizaci XY**

Praha 2023

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

2022-2023

**BACHELOR THESIS**

**Michaela Nela Vacková**

**Remuneration and benefits in organization XY**

Prague 2023

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. 2. 2023

Michaela Nela Vacková

## **Poděkování**

V první řadě bych zde chtěla poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Magdě Neuwirthové, Ph.D. za její cenné rady, vstřícný a ochotný přístup, podporu, trpělivost a především čas, který si na mě vyhradila při vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji Bc. Michaelle Mije Adamové, jež mi umožnila užití publikací ze své knihovny, poskytla podporu a korekturu po celou dobu psaní mé práce. Mé poděkování patří také všem zaměstnancům organizace, kteří si našli čas a byli ochotni se podílet na mém výzkumném šetření.

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na odměňování a benefity v organizaci XY. Práce si klade dva cíle, stěžejní a dílčí. Stěžejním cílem práce je analyzovat systém benefitů a odměňování v organizaci XY. Za dílčí cíl si práce klade návrhy k zefektivnění systému benefitů a odměňování v organizaci XY. Teoretická část práce je zaměřena na definování základních pojmů, motivaci zaměstnanců, benefity a odměňování v zaměstnání. Praktická část se věnuje kvantitativnímu výzkumu metodou dotazníkového šetření. Stanoveny byly 4 hypotézy, které byly všechny vyvráceny. V závěru práce autorka předkládá 2 návrhy k zefektivnění systému benefitů a odměňování v organizaci XY.

## **Klíčová slova**

Odměňování, organizace, motivace, mzda, plat, zaměstnanci, zaměstnanecké benefity.

## **Annotation**

Bachelor thesis is dedicated to remuneration and benefits in organization XY. The thesis sets two goals, a core and a partial one. The main goal is to analyze system of benefits and remuneration in organization XY. Sub-goal of the thesis is to set proposals to make the system of benefits and remuneration in organization XY more efficient. The theoretical part of the thesis is focused on defining basic terms, employee motivation, benefits, and remuneration in employment. The practical part is devoted to the preparation of quantitative research using the questionnaire survey method. 4 hypotheses were established, all of which were disproved. At the end of the thesis, the author presents 2 proposals to make the system of benefits and remuneration in the XY organization more efficient.

## **Keywords**

Employees, employee benefits, motivation, organization, pay, rewarding, wage.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1</b> <b>DEFINOVÁNÍ POJMŮ</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b> <b>MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>15</b>
2.1    Vybrané teorie motivace .....	15
2.2    Faktory motivace .....	18
<b>3</b> <b>HISTORIE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ</b> .....	<b>20</b>
<b>4</b> <b>VÝZNAM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ</b> .....	<b>26</b>
<b>5</b> <b>KLASIFIKACE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ</b> .....	<b>28</b>
<b>6</b> <b>ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>31</b>
<b>7</b> <b>POPIS ORGANIZACE XY</b> .....	<b>34</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>8</b> <b>PŘÍPRAVA VÝZKUMU</b> .....	<b>36</b>
8.1    Sběr a analýza dat .....	37
8.2    Vyhodnocení výzkumu a hypotéz.....	65
8.3    Podání návrhů .....	68
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>70</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>72</b>
<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>75</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>78</b>

## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je Odměňování a benefity v organizaci XY. Poskytované benefity se v průběhu let vyvíjely spolu s poptávkou po nich. V dnešní době není nástup do zaměstnání již ovlivněn pouze výší finanční odměny, ať v podobě mzdy či platu, ale také nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnavatelé se předhánějí v tom, který jich nabídne více či v jaké výši. Takovým příkladem může být týden dovolené navíc či stravenkové karty. Některé z benefitů se již dostaly do podvědomí uchazečů o zaměstnání natolik, že je mohou považovat za samozřejmost a jsou tedy překvapeni, pokud je daný zaměstnavatel neposkytuje.

Motivem ke zvolení daného tématu byl zájem zjistit, jakou roli hrají benefity v pracovním procesu zaměstnanců organizace a zda a do jaké míry byli oni sami benefity ovlivněni při rozhodování o nástupu do zaměstnání.

Práce si klade dva cíle, stěžejní a dílčí. Stěžejním cílem práce je analyzovat systém benefitů a odměňování v organizaci XY. Za dílčí cíl si práce klade návrhy k zefektivnění systému benefitů a odměňování v organizaci XY. Tyto návrhy by následně měly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců dané organizace a poskytnout vedoucím pracovníkům náhled na vnímání systému benefitů a odměňování svými podřízenými.

V teoretické části práce budou definovány základní pojmy, charakterizována motivace, její vybrané teorie a faktory. Dále budou popsány samotné benefity. Jejich historie, význam a dělení. Závěrečné kapitoly budou věnovány odměňování a popisu organizace XY.

Stanoveny jsou 4 hypotézy. H1: 70 % a více mužských zaměstnanců považuje finanční odměnu za největší stimul nástupu do zaměstnání. H2: Všechny zaměstnankyně organizace považují za důležitější materiální benefity než finanční. H3: 20 % a méně zaměstnanců má zájem o jiný benefit, než organizace poskytuje. H4: 60 % a více zaměstnanců motivují více benefity nežli mzda.

Praktická část bude věnována ověření a vyhodnocení těchto hypotéz. Dále výzkumu, který bude realizován kvantitativní metodou dotazníku. Ten bude sestaven z celkem



21 otázek a rozeslán mezi zaměstnance organizace XY. Získané informace budou analyzovány a následně vyhodnoceny. Na základě zjištění budou podány návrhy na zefektivnění systému benefitů a odměňování v organizaci XY.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 DEFINOVÁNÍ POJMŮ

### Zaměstnavatel

Status zaměstnavatele může zastávat každá osoba bez ohledu na to, zda se jedná o osobu právnickou nebo fyzickou. Zaměstnavatelem se stává ve chvíli, kdy se pro ni jiná fyzická či právnická osoba rozhodne vykonávat práci na základě pracovněprávního vztahu.<sup>1</sup> Tedy v momentě, kdy společně podepíší pracovní smlouvu obsahující všechny zákonné náležitosti. V opačném případě by nebyla platná.

Pokud hovoříme o právnické osobě zaměstnavatele, máme na mysli jednu ze tří variant - korporaci, fundaci či ústav. Mezi korporace spadají například spolky, církve či obchodní korporace. Ve fundacích nalezneme nadace a nadační fondy.<sup>2</sup> Právnickou osobou je také stát samotný. Zaměstnavatel jako subjekt není podmíněn ziskem ani statusem podnikatele. Zároveň v jednom pracovněprávním vztahu není možné, aby měl zaměstnanec více zaměstnavatelů než pouze jednoho. Není ovšem podmíněno, aby za zaměstnavatele nemohlo vystupovat více osob. Těmi mohou být například obchodní zástupci.<sup>3</sup>

V případě zaměstnavatele v podobě fyzické osoby, vystupuje ve vztahu k zaměstnanci primárně tato osoba. Není výjimkou situace, kdy za zaměstnavatele jednájí jím zvolení zástupci. Ti v takovém případě jednájí na základě náplně svého pracovního vztahu. Mohou jimi být například u zaměstnanci personálního útvaru, ti mohou na základě své pracovní náplně například přijímat nové zaměstnance.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> *Zaměstnavatel - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců*. [online]. [cit. 08-12-2022]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/III1Zamestnavatel>.

<sup>2</sup> *Občanský zákoník* [online]. [cit. 08-12-2022]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/pravnicke-osoby.pdf>.

<sup>3</sup> *Zaměstnavatel - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců*. [online]. [cit. 08-12-2022]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/III1Zamestnavatel>.

<sup>4</sup> Tamtéž.

## Zaměstnanec

Oproti zaměstnavateli se zaměstnancem může stát výhradě fyzická osoba. Pro ni platí podmínka, že se usmyslila zavázat se zaměstnavateli vykonávat pro něho závislou práci v základním pracovněprávním vztahu.<sup>5</sup> Paragraf 35 Nového občanského zákoníku stanovil pro tuto skutečnost podmínky. Jsou jimi dovršení 15 let pro způsobilost fyzické osoby k závislé práci a skutečnost ukončené 10leté povinné školní docházky.<sup>6</sup> Pracovní smlouvu je tedy možné uzavřít v den dovršení 15 let, pokud mladistvý zakončil povinnou školní docházku.

Určitým skupinám zaměstnanců stát poskytuje zvláštní ochranu - mladistvým, zaměstnancům se zdravotním omezením, zaměstnankyním pečujícím o dítě do určitého věku či jinou osobu závislé na péči jiné osoby a těhotné, nebo bere ohled na jejich zvláštní postavení - zaměstnanci vykonávající práci mimo své pracoviště a ti, kteří pracují z domova.<sup>7</sup>

## Motivace

Pojem motivace vychází z latinského *movere*, tedy pohyb.<sup>8</sup> Lze ji chápat jako změnu organismu, jež ho uvádí do pohybu, jako jeho hnací sílu.<sup>9</sup> Sílu, jež se přímo vztahuje k chování, jeho aktivaci, nasměrování a udržení. Zahrnuje v sobě faktory ovlivňující lidi k chování určitým způsobem. Každý je motivován při očekávání získání nějaké formy odměny při dosažení stanoveného cíle. Motivace může znázorňovat nejen samotné cíle, kterých chtějí lidé dosáhnout, ale také způsob jejich dosažení.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> *Zaměstnanec - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců*. [online]. [cit. 08-12-2022]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/III2Zamestnanec>.

<sup>6</sup> *89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový)*. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. [cit. 08-12-2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

<sup>7</sup> *Zaměstnanec - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců*. [online]. [cit. 08-12-2022]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/III2Zamestnanec>.

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 217. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>9</sup> NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2., rozš. vyd., v Akademii vyd. 1. Praha: Academia, 1997. s. 101. ISBN 80-200-0625-7.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 217-218. ISBN 978-80-247-5258-7.

Obecně vzato je motivace vnitřním psychickým procesem vycházejícím z některé z potřeb. Ta má následně za výsledek požadovaný vnitřní proces či stav. K němu může být dán impuls vnitřně, například podnět k odpočinku pramenící z pocitu únavy, či z vnějšku, kterým může být vidina odměny za odvedenou práci.<sup>11</sup>

## **Mzda**

V České republice existují dva základní prameny definující pojem mzda. Jedná se o Listinu základních práv a svobod a Zákoník práce. Listina základních práv a svobod udává, že na poskytnutí odměny za svou práci ve formě mzdy máme jako zaměstnanci v pracovněprávním vztahu nárok společně s poskytnutím přijatelných podmínek k práci dle článku 28.<sup>12</sup> Zákoník práce České republiky dále popisuje mzdu jako odměňování ve finanční podobě za provedenou práci.<sup>13</sup> Ta může být ujednána například v pracovní či kolektivní smlouvě. Její minimální výše je stanovena minimální mzdou, jež definuje nejnižší možnou částku, za níž může být vykonávána práce zaměstnance pro zaměstnavatele.<sup>14</sup>

System poskytování mzdy by měl být stanoven spravedlivě, efektivně, transparentně, jednoduše a srozumitelně a zároveň odměňovat faktory, jakými jsou cena, namáhavost, složitost práce, nestandardní pracovní podmínky, výkon a jednání.<sup>15</sup> S tím souvisí samotné funkce mzdy. Mzda samotná jako odměna za práci, má za úkol zaměstnance stimulovat, tedy motivovat ho k výkonu práce. Jeho povahu dále vykompenzuje svou výší, jež je regulována v návaznosti na konkrétního zaměstnavatele a pracovní odvětví. A v neposlední řadě zaměstnanci zabezpečuje jeho životní úroveň a náklady potřebné k životu ve společnosti.<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. 3., přepracované. vyd. V Praze: Triton, 2014. s. 15. ISBN 978-80-7387-830-6.

<sup>12</sup> *Listina základních práv a svobod*. Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky. [online]. [cit. 27-11-2022]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>.

<sup>13</sup> *262/2006 Sb. Zákoník práce. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. [cit. 27-11-2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>.

<sup>14</sup> DVORÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. s. 308. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 309.

<sup>16</sup> GALVAS, M., GREGOROVÁ, Z. a HRABCOVÁ, D. *Základy pracovního práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. s. 156-157. ISBN 978-80-7380-243-1.

## Plat

Platem rozumíme finanční odměnu, náležící zaměstnanci dle zákoníku práce za práci, jež zaměstnanec vykonal pro zaměstnavatele. Zaměstnavatelem může být fond státu, na státem dělicí se samosprávní celky či stát samotný, školská právnická osoba, již zřídila obec, kraj či Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, popřípadě také příspěvková organizace.<sup>17</sup>

Výše platu je určena 16 platovými tarify. Není tedy možné jej určit či poskytnout jiným způsobem nežli dle zákona. Zaměstnanec je zařazen do určité platové třídy a stupně, dle druhu práce, jež se zavazuje vykonávat dle své pracovní smlouvy. Vliv na toto zařazení má nejnáročnější po zaměstnanci vyžadovaná náplň práce, její namáhavost, náročnost, stupeň dosažené praxe a míra odpovědnosti, doba, po níž vykonával civilní či vojenskou službu a doba po níž pečoval či pečuje o dítě.<sup>18</sup>

## Benefity

Každý z nás dochází do zaměstnání s vidinou a očekáváním nějaké formy odměny a osobního naplnění.<sup>19</sup> Z pracovního poměru plynoucí benefity neboli zaměstnanecké výhody mívají pozitivní vliv na motivaci, spokojenost a kladný vztah zaměstnance ke svému zaměstnavateli.<sup>20</sup> Nejedná se ovšem vždy o takový případ. Mohou se objevit také spory. Z tohoto důvodu je důležité nastolení systému odměňování za účelem co největší efektivity a přijatelnosti pro obě strany pracovně-právního vztahu, jež následně vede k vyrovnaným vztahům na pracovišti.<sup>21</sup>

Přesná definice se liší dle různých autorů a jejich pojetí. Jedna z nich například říká, že se jedná o zaměstnanecké výhody neukotvené v zákoně a nepodporované státem. V takovém případě se jedná například o soukromou lékařskou péči. Za druhou definici je

---

<sup>17</sup> 262/2006 Sb. *Zákoník práce. Zákony pro lidi - Sbirka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. [cit. 27-11-2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>.

<sup>18</sup> Tamtéž.

<sup>19</sup> HONG, J-C. a kol. Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *The international journal od career management*. 1995, vol. 7, no 6. p. 10. [online]. [cit. 20-11-2022]. Dostupné z: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/impact-of-employee-benefits-on-work-motivation-and-productivity-Gaul52gSbk>.

<sup>20</sup> MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019, s. 1. ISBN 9788075983619.

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 158. ISBN 978-80-247-3823-9.

možné uvést tvrzení, že zaměstnanecké benefity označují libovolnou formu příjmu ze závislé činnosti vyjma mzdy. Tu mohou tvořit poradenské služby či podnikové stravování.<sup>22</sup>

Definice užitá v Irském výzkumu popisuje zaměstnanecké benefity ve smyslu jakékoliv formy kompenzace nabízené zaměstnavatelem jako bonus ke mzdě či platu (v závislosti na veřejném či soukromém sektoru působnosti zaměstnavatele). Kompenzace může být poskytnuta jednorázově, opakovaně či po částech, podobně mohou být zahrnuty do poskytované finanční odměny.<sup>23</sup>

Výše a povaha benefitů nabízených zaměstnanci, může být odvozena na základě jeho pracovní pozice, pracovního výkonu, požadavků a potřeb. Popřípadě celkové efektivnosti, ekonomického růstu a udržitelnosti organizace, jež se odvíjí od celkových příjmů organizace.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. s. 325. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>23</sup> SIYAL, S., GARAVAN, T. *Employee Benefits*. [online]. [cit. 20-11-2022]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/342946961\\_Employee\\_Benefits](https://www.researchgate.net/publication/342946961_Employee_Benefits). s. 1.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 1.

## 2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Jednou ze stěžejních povinností a odpovědností nadřízeného pracovníka je motivace pracovníků. Ta vede k jejich snížené chybovosti, vyššímu pracovnímu výkonu, ochotě a vstřícnosti zadané úkoly plnit. Motivovaní pracovníci zároveň navozují v zákaznících a partnerech svého zaměstnavatele lepší dojem.<sup>25</sup> Motivace, jež vyplývá ze samotné práce zaměstnance, různorodých odměn a nadstandardního vedení podporuje pracovníka ve využívání jeho schopností k dosahování nejlepšího možného výsledku.<sup>26</sup>

Urban uvádí, že základním pravidlem pro motivaci pracovníků je faktor odměny a trestu. Pracovníci mají tendence chovat se a rozhodovat racionálně. Směřují své chování k získání nějaké odměny, přičemž se snaží minimalizovat jakékoliv šance, že ji nezískají či budou sankcionováni.<sup>27</sup> Působí zde tedy zmíněný faktor odměny a trestu.

### 2.1 Vybrané teorie motivace

Každý autor přistupuje k teoriím motivace jiným způsobem, někteří jsou orientováni na vnitřní pohnutky, jiní na vnější, ovšem každý z přístupů je unikátní. Tato podkapitola se věnuje vybraným teoriím motivace za účelem představení rozličných pojetí motivace pracovníků.

#### Taylorova teorie instrumentality

Základy teorie instrumentality položil americký inženýr Frederick Winslow Taylor v 19. století. Samotným pojmem „instrumentalita“ rozumíme předpoklad, že vykonání jedné věci vede k věci druhé. Principem teorie je domněnka, že je jedinec motivován k vyššímu pracovnímu výkonu pouze v závislosti na odměně a trestu. Nacházíme zde

---

<sup>25</sup> URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. s. 12. ISBN 978-80-271-0227-3.

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 218. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>27</sup> URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. s. 26. ISBN 978-80-271-0227-3.

tedy přímou souvislost příčiny a důsledku. Pokud zaměstnanec neodvádí dostatečný pracovní výkon, je potrestán. Naopak pokud pracuje nad očekávání, je odměněn.<sup>28</sup>

Zažívá-li jedinec úspěch při dosahování svých pracovních cílů, působí na něho pozitivně. To zapříčiňuje upevnění takového způsobu chování. V opačném případě, kdy zažívá neúspěch, tedy trest, je nucen se takovému chování vyvarovat.<sup>29</sup>

Tento typ motivace je stále využíván v praxi, nicméně je kritizován pro svůj základ na vnější kontrole zaměstnance. Oproti teoriím založených na individuálních potřebách, nerespektuje jedince jako takového a faktory, které mohou jeho pracovní výkon ovlivňovat.<sup>30</sup>

### **Maslowův hierarchický model potřeb**

Tento model byl sestaven americkým psychologem Abrahamem Maslowem, a je založen na skupinách faktorů, jimiž jsou:<sup>31</sup>

- **fyziologické potřeby**, uspokojené primárně poskytnutím mzdy za vykonanou práci,
- **potřeby jistoty, zdraví a bezpečí**, jenž se odvíjejí od podmínek práce a pracovního prostředí,
- **sociální potřeby**, jejichž uspokojení závisí na přívětivé atmosféře a sociálních kontaktech na pracovišti,
- **potřeby uznání**, které má možnost uspokojit nadřízený pracovník projevem pochvaly, respektu či ocenění za práci,
- **potřeby seberealizace**, uspokojované skrze kreativitu při práci, získávání nových zkušeností a uplatňování vlastních schopností řešit problémy.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). s. 111. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 111.

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 111.

<sup>31</sup> URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. s. 12-13. ISBN 978-80-271-0227-3.

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 12-13.



Zásadou uspokojování potřeb je prvotní uspokojení potřeb základních, tedy fyziologických, poté jistoty, bezpečí, zdraví a dalších. Z jeho modelu vyplývá, že motivem pracovníka jsou především jeho neuspokojené potřeby, které se snaží naplnit s výjimkou potřeby seberealizace, neboť není možné ji zcela naplnit a stává se tedy dlouhodobým motivem společně s obohacováním práce a s ním související zvyšování pravomocí pracovníků, tedy podíl jejich rozhodování o pracovních záležitostech.<sup>33</sup>

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Autorem stejnojmenného modelu objasňující motivaci se stal roku 1959 americký psycholog Frederick Herzberg. Ten vypracoval svou teorii na základě výzkumu uspokojování potřeb a motivačních faktorů. Ze svého pozorování definoval 2 kategorie faktorů, jež ovlivňují pocity spokojenosti a nespokojenosti ve vztahu k motivaci.<sup>34</sup>

#### **a) Hygienické faktory**

První kategorii pojmenoval udržovací faktory, v některých publikacích jinak zvané hygienické faktory či dissatisfactory. Jsou jimi okolnosti práce, jež v případě nepřítomnosti vedou k nespokojenosti zaměstnanců, nicméně v opačném případě, kdy přítomny jsou, nemotivují zaměstnance ve výraznější míře. Jejich prostřednictvím se tedy zaměstnavatel snaží primárně udržet své zaměstnance spokojené. Patří mezi ně například jistota zaměstnání, vztahy na pracovišti, odborný dohled, politika a správa organizace, plat, podmínky práce, postavení či osobní život.<sup>35</sup>

#### **b) Motivátory**

Druhou kategorii tvoří okolnosti práce nazývané motivátory, či také satisfactory. Ty vedou k nadměrné míře spokojenosti s prací a motivaci zaměstnanců. V případě, že nejsou motivátory na pracovišti přítomny, nevykazují zaměstnanci výrazné projevy nespokojenosti. Motivátorem může být ku příkladu přitažlivá náplň práce, poskytnutí

---

<sup>33</sup> URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. s. 14. ISBN 978-80-271-0227-3.

<sup>34</sup> DONNELLY, J. H., J. L. GIBSON a M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. s. 375. ISBN 978-80-7169-422-9.

<sup>35</sup> Tamtéž, s. 375.

projevu uznání od nadřízeného pracovníka, udělení vyšší míry odpovědnosti a umožnění seberozvoje, povýšení na vyšší pozici či dosažení nějakého pracovního cíle.<sup>36</sup>

Z Herzbergova výzkumu plyne, že protikladem spokojenosti v zaměstnání je jednoduše absence spokojenosti jako takové nikoliv však očekávaná nespokojenost. Ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců je tedy zapotřebí budování nejen udržovacích faktorů, nýbrž především zakomponování motivátorů na pracoviště.<sup>37</sup>

### **Adamsova teorie spravedlnosti**

Teorie belgického psychologa Johna Staceyho Adamse z roku 1965 spadá do skupiny teorií motivace zaměřených na proces.<sup>38</sup> Zabývá se vnímáním spravedlivého zacházení zaměstnavatelem svými zaměstnanci. Ti, porovnávají spravedlnost odměn svých a kolegů v souvislosti s podaným pracovním výkonem. V případě, že podávají stejný výkon jako jejich kolega, ovšem za menší odměnu, dostává se jim pocitu nespravedlnosti. Jsou demotivováni. Pokud cítí, že jsou odměňováni spravedlivě, jsou spokojení a motivováni.<sup>39</sup>

## **2.2 Faktory motivace**

### **a) Vnitřní a vnější**

**Vnitřní** faktory motivace disponují přímou úměrností k vykonávané práci, a tedy potřebám, jež jsou při jejím výkonu uspokojovány a souvisejí také s Maslowovou hierarchií potřeb.<sup>40</sup>

Mezi vnitřními faktory nalzáme samostatnost při výkonu práce. Ta vychází ze základní potřeby lidí mít kontrolu nad svou činností. Dále znatelné výsledky, jichž zaměstnanec

---

<sup>36</sup> DONNELLY, J. H., J. L. GIBSON a M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. s. 375. ISBN 978-80-7169-422-9.

<sup>37</sup> Tamtéž, s. 376-377.

<sup>38</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 222. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>39</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). s. 114. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>40</sup> URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. s. 14. ISBN 978-80-271-0227-3.

dosahuje, a tedy také společenského významu a pocitu smysluplnosti či nově nabyté schopnosti z konané práce. Každý jedinec má v sobě potřebu po neustálém zdokonalování se a je tedy žádoucí apelovat na ni při motivaci k výkonu v zaměstnání.<sup>41</sup>

Mezi podpůrné prostředky vnitřních faktorů motivace lze využít strategii střídání pracovních úkolů, prostor pro vytvoření nových schopností, častější poskytování zpětné vazby, poukazování na kladné pracovní výsledky či kladení důrazu na zajímavost samotné práce.<sup>42</sup>

**Vnější** motivační faktory lze nazvat také kroky, jež činí nadřízení pracovníci za účelem motivace svých podřízených. Mezi pozitivní z nich, či jinak odměny, se řadí navýšení mzdy, poskytnutí prémie a jiných bonusů, vyjádření uznání či pochvaly, povýšení a další. Za negativními kroky či sankce považujeme vyjádření kritiky, odebrání nenárokové složky mzdy a v krajních případech se může jednat o disciplinární řízení.<sup>43</sup>

## **b) Hmotné a nehmotné**

Z uvedených faktorů motivace vyplývá, že zásadními faktory pracovní motivace jsou **faktory nehmotné** povahy. Ty v sobě zahrnují jak faktory vnitřní, tak vnější. Jedná se o takové, jež umožňují naplnění potřeb pracovníka, které není možné uspokojit finanční odměnou. Jedním z příkladů je naplnění potřeby seberealizace, k níž dochází na základě uplatňování svých schopností v daném oboru či považování sebe sama za úspěšného.<sup>44</sup>

Motivace plynoucí z **hmotných faktorů** je naopak tvořena primárně uspokojováním potřeb jejichž úroveň naplnění se odvíjí od peněžní odměny. Tato metoda uspokojování má však klesající tendenci, neboť daný motivační účinek se snižuje s narůstajícím uspokojením potřeb.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. s. 14-15. ISBN 978-80-271-0227-3.

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 14.

<sup>43</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada Publishing, 2015. s. 219. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>44</sup> URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. s. 16. ISBN 978-80-271-0227-3.

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 17.

### 3 HISTORIE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Benefitní systém se liší v závislosti na státě, o kterém právě hovoříme. Pro nastínění odlišností zaměstnaneckých benefitů v novodobé historii, zvolila autorka Spojené státy a Českou republiku. Důvodem této volby byl znatelný rozdíl mezi systémy sociální politiky a sociálního zabezpečení.

Zaměstnanecké benefity v podobě, v jaké je známe dnes, kterými jsou například zdravotní péče a příspěvky na penzijní připojištění mají svůj počátek v 19. století v Německu jako forma sociální ochrany. Z Německa je postupně přebírali další a další země, nevyjímaje Spojené státy a Českou republiku.<sup>46</sup>

#### **Spojené státy americké**

Ve Spojených státech bylo zavádění benefitů pro zaměstnance spojeno převážně s následkem revolučních změn a válečných konfliktů. Během průmyslové revoluce bylo zavedeno placené volno. Jako následek občanské války byl zaveden starobní důchod a poté znovu v rámci Velké dohody. Zdravotní péče a další zaměstnanecké výhody byly následně zavedeny během období druhé světové války.<sup>47</sup>

Na vrchol popularity se ve Spojených státech dostaly benefity v 80. letech 20. století. Částečně se tak stalo z důvodu platné daňové politiky, nicméně svůj podíl mělo také stárnutí obyvatelstva a vyvažování poměru mužů a žen při obsazování pracovních pozic. Od té doby se nicméně přístup pracovníků k zaměstnaneckým benefitům snížil. Proměnou prošly také benefity samotné. Původní benefitní programy zaměřené na zdravotní péči byly reformovány, aby odrážely více to, co daný zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců požaduje. Byly tedy pojaty více individuálně. Podobný proces nastal u samotných zaměstnanců. Stali se více odpovědní za výběr svých benefitů. Toto

---

<sup>46</sup> KLONOVSKI, R. Defining Employee Benefits: A Managerial Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*. 2016, vol. 6, no 2. p. 53, ISSN 2162-3058. [online]. [cit. 30-01-2023]. Dostupné z: <https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/9314/7693>.

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 53.

období by se dalo nazvat jakýmsi počátkem dnešního cafeteria systému, kdy si zaměstnanci sami volí své benefity na míru z nabídky zaměstnavatele.<sup>48</sup>

Od 80. let se ve Spojených státech ledacos změnilo v řízení odměňování a zaměstnaneckých benefitů. Jednou z hlavních změn bylo ustanovení toho, co benefity představují. Pevnou definici zavedl v roce 2008 Úřad pro statistiku práce, jako jakoukoli formu nepřímé nebo nepeněžitě náhrady mzdy. Stále se jedná především o oblast zdravotní péče a sociálního zabezpečení. Nyní jsou již ovšem benefity právně uchyceny. Tamní zaměstnavatelé se prostřednictvím benefitů podílejí na systému sociálního zabezpečení a zdravotní péče. Zaměstnanci tak získávají příspěvky na určitou formu penzijního připojištění, které je zavedeno v České republice, nebo placené volno. Ať už se jedná o dovolenou, pracovní neschopnost, svátky či jiné. Organizace nabízejí svým zaměstnancům benefity mimo jiné z toho důvodu, aby posílili jejich loajalitu a uspokojili je v případě povýšení. Obojí zmíněné může mít za výsledek také vyšší pracovní výkon.<sup>49</sup>

## **Česká republika**

V České republice je zavedení zaměstnavatelských benefitů spojeno zejména s Tomášem Baťou. Ten poskytoval svým zaměstnancům řadu motivačních benefitů. Jednalo se například o poskytnutí bydlení za zvýhodněnou cenu. Vyjma výstavby domů se firma podílela také na jejich údržbě. Zaměstnanci se svými rodinami měli možnost bydlet v těchto domech, zatímco mladí lidé měli zajištěné bydlení v internátech. Dalším z Baťových benefitů byla Baťova nemocnice postavená roku 1927. Zaměstnanci Baťových závodů byli podrobena vstupním i periodickým lékařským prohlídkám, měli tedy zajištěnou zdravotní péči. Dále byla zřízena zdravotnická matrika či specializované středisko, které se zabývalo prevencí úrazů na pracovišti. Jednalo se o předchůdce dnešní bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Baťa se nesoustředil pouze na sociální a zdravotní benefity svých zaměstnanců. Uvědomoval si také důležitost jejich vzdělání, stravování a aspektu sportovního a kulturního života. Zřídil proto pro své zaměstnance muzeum,

---

<sup>48</sup> KLONOVSKI, R. Defining Employee Benefits: A Managerial Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*. 2016, vol. 6, no 2. p. 53, ISSN 2162-3058. [online]. [cit. 30-01-2023]. Dostupné z: <https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/9314/7693>.

<sup>49</sup> Tamtéž, s. 53.

výstavní síň, kino, studijní ústav, sportovní kluby, koupaliště, pekárnu, jídelny, restaurace, první večerní školu v České republice a další.<sup>50</sup>

### **Trendy v poskytování benefitů v České republice**

V posledních letech se v České republice setkáváme s trendy v poskytování benefitů, které se od dob Tomáše Bati značně vyvinuly. Nabídka se neliší pouze v závislosti na zaměstnavateli a charakteristice oboru podnikání. Do hry vstupuje také rozmanitý trh práce, konkurenceschopnost zaměstnavatelů, jejich ekonomická síla, zákonné, daňové a pojistné předpisy a samotná demografie zaměstnanců. Ta ovlivňuje poptávku po konkrétních benefitech i mimo jejich profesní zaměření. Příkladem lze uvést rok 2007, ve kterém patřily mezi žádané benefity v oboru informačních a komunikačních technologií týden dovolené navíc, vzdělávání v podobě jazykových kurzů s možností získání certifikátu, užívání služebního automobilu a počítače pro soukromé účely či homeoffice. Výzkum provedený Hospodářskou komorou České republiky v témže roce zjistil, jaké benefity byly celkově mezi zaměstnanci nejžádanější. Na prvních místech se objevily:<sup>51</sup>

1. stravenky,
2. odměny poskytované v rámci pracovních a životních jubileí,
3. užívání služebního automobilu pro soukromé účely,
4. zajištěné stravování,
5. poskytnutí příspěvků na jiné než povinné vzdělávání,
6. poskytnutí firemních produktů či služeb za zvýhodněnou cenu nebo zdarma,
7. závodní zdravotní péče,
8. týden dovolené navíc,
9. kulturní akce,
10. firemní půjčky.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> LEŠINGROVÁ, R. *Batova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. s. 109-112. ISBN 9788090380899.

<sup>51</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. Praktické ekonomické příručky. s. 19. ISBN 9788072017546.

<sup>52</sup> Tamtéž, s. 19.

Na posledních místech z celkových 21, se jako nejméně žádané benefity objevily akcie společnosti a poskytování příspěvků na bydlení. Z uvedeného pořadí je patrné, že největší zájem měli zaměstnanci o benefity krátkodobého charakteru, tedy takové, které mohou ihned využít. V roce 2009 se nejžádanější benefity proměnily jen málo. Poptávané benefity byly zejména typu příspěvků na stravování, týden dovolené navíc, sickdays, příspěvky na kulturu, rekreaci, sport, možnost užívání služebního auta pro soukromé účely, různá školení a kurzy, ale také příspěvek na penzijní připojištění.<sup>53</sup> Oproti tomu v roce 2016 byla vidět markantnější proměna. Mezi 10 nejžádanějšími benefity se mezi zaměstnanci objevila možnost práce přesčas a tím dopředu nadpracované hodiny, týden dovolené navíc, příspěvky na stravování, homeoffice, sickdays, tréninkové programy a vzdělávání, flexibilní pracovní doba, jazykové kurzy, služební telefon, který mohou zaměstnanci užívat také k soukromým účelům a pravidelné bonusy, mimo jiné v podobě 13. a 14. platu.<sup>54</sup>

V současné době se s nabídkou benefitů setkáme takřka ve všech inzercích nabídek práce, kdy zaměstnavatelé nabízí alespoň jeden benefit. Průměrný český zaměstnavatel v roce 2016 zařazoval do nabídky 8 benefitů pro své zaměstnance.<sup>55</sup> Benefitní systémy mnohdy vyplňují nedostatky či mezery ve zdravotním či důchodovém systému státu. Jedním z příkladů je přispívání zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnanců.<sup>56</sup>

V roce 2016 patřily mezi nejčastěji zaměstnavateli poskytované zaměstnanecké benefity:<sup>57</sup>

- očkování proti chřipce
- dotované stravování,

---

<sup>53</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. Praktické ekonomické příručky. s. 20. ISBN 9788072017546.

<sup>54</sup> MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. s. 4. ISBN 9788075983619.

<sup>55</sup> *Výsledky průzkumu "Benefity" | Českomoravská konfederace odborových svazů*. Českomoravská konfederace odborových svazů. [online]. [cit. 11-1-2023]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefity/17805>.

<sup>56</sup> TOMČÍKOVÁ, L. *Employee benefits and trends in the workplace*. Exclusive e-JOURNAL. 2016. [online]. [cit. 11-1-2023]. Dostupné z: <https://exclusivejournal.sk/files/files/51/90/71/ab312989c6264469a1ff53c2e100b5bc/ab312989c6264469a1ff53c2e100b5bc.pdf>. s. 1. ISSN 1339-4509.

<sup>57</sup> MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. s. 5. ISBN 9788075983619.

- nadstandardní zdravotní péče,
- homeoffice,
- zavedení školek pro děti zaměstnanců,
- firemní půjčky se zvýhodněnou sazbou,
- prodej firemních výrobků či služeb za zvýhodněnou cenu či zdarma,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- příspěvky na životní a jiné pojištění,
- příspěvky na rekreaci, kulturu a sport,
- příspěvky na péči o dítě,
- hrazené vzdělání zaměstnanců,
- týden dovolené navíc,
- hrazené ubytování,
- prodej firemních akcií zaměstnancům,
- podpora přátelského prostředí na pracovišti.<sup>58</sup>

S příchodem pandemie v roce 2020 se změnilo mnohé, benefity nevyjímaje. Oproti výčtu z roku 2016 se v dnešní době benefity, kterými jsou například homeoffice, příspěvek na stravování či teambuildingy považují takřka za samozřejmost. Zároveň se do České republiky postupně integrují benefity ze zahraničí zaměřené na péči o duševní zdraví zaměstnanců, dobrovolnickou činnost či flexibilitu času a místa výkonu práce. Současná generace pracovníků dbá na vyváženost svého pracovního a osobního života. Právě k tomu jí mají dopomoci nové benefity.<sup>59</sup>

Zaměstnavatelé svou nabídkou benefitů dávají najevo, jaké hodnoty vyznávají, zda si váží svých zaměstnanců a chtějí, aby byli spokojeni. Aktivní vedení zaměstnanců k odpočinku a relaxaci, podpora jejich zdravotních plánů a důraz na kvalitní trávení volného času se odráží v podobě vyšších pracovních výkonů zaměstnanců, jejich loajalitě a dobré náladě. To vše zároveň přispívá k dobrým vztahům na pracovišti, popřípadě ve vztahu

---

<sup>58</sup> MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. s. 5. ISBN 9788075983619.

<sup>59</sup> Profesia CZ. *Nejzajímavější novodobé benefity, které se objevují i v našich firmách*. [online]. [cit. 31-01-2023]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/analyzy/nejzajimavejsi-novodobe-benefity-ktere-se-objevuji-i-v-nasich-firmach/50788?prefix=>.



k zákazníkům či klientům zaměstnavatele. Mezi benefity, které se stále častěji objevují patří balíčky podporující mentální i fyzické zdraví. Ty mohou obsahovat například možnost návštěvy kouče do spolupracující firmy, využití masérských služeb, hodin meditace, jógy, měření tlaku, canisterapie, prohlídky očí či prevenci syndromu vyhoření.<sup>60</sup>

Zvýšila se také poptávka a podpora vzdělávání. Zejména během pandemie bylo pocítěno nedostatečné vzdělání v oblasti užívání informačních a komunikačních technologií. Firmy proto začaly více investovat do rozšiřování vědomostí svých zaměstnanců také mimo jejich obor podnikání. Zaměstnavatelé se snaží o rozvoj svých zaměstnanců jako individuálních osobností a jejich měkkých dovedností. K tomu využívají například odborné webináře či přednášky. V roce 2021 byl navýšen počet dní homeoffice a přibýly také firmy, které tento benefit svým zaměstnancům poskytují. Dále se objevily možnosti vykonávání dobrovolnické činnosti, které jsou pokryté dnem volna.<sup>61</sup>

Mezi nejnovější a stále žádanější benefit patří aktuálně zavedení kratšího pracovního týdne. Zaměstnanci v rámci něj pracují pouze 4 dny v týdnu. Prozatímní zkušenosti naznačují, že mají pracovníci práci dokončenou za kratší čas a jsou odpočatější a spokojenější.<sup>62</sup> Dle průzkumu, provedeným agenturou Ipsos v roce 2021 pro společnost Moore, by 60 % dotazovaných mělo zájem o zavedení 4 denního pracovního týdne. V Českých firmách, které testují tento kratší pracovní týden, hlásí šťastnější, méně vystresované zaměstnance, odvádějící lepší práci. I přes kladné ohlasy by ovšem zatím bylo pro zavedení kratšího pracovního týdne pouze 13 % z firem, jež se účastnily průzkumu. Je nicméně pravděpodobné, že se pracovní doba v České republice bude i nadále postupně zkracovat. Zejména z důvodů automatizace, robotizace a vývoji nových technologií. Pracovníci by se tím pádem mohli více soustředit na svou práci a přidanou hodnotu, která nemůže být zastoupená stroji.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Profesia CZ. *Nejzajímavější novodobé benefity, které se objevují i v našich firmách.* [online]. [cit. 31-01-2023]. Dostupné z: [https://www.platy.cz/analyzy/nejzajimavejsi-novodobe-benefity-ktere-se-objevuji-i-v-nasich-firmach/50788?prefix=.](https://www.platy.cz/analyzy/nejzajimavejsi-novodobe-benefity-ktere-se-objevuji-i-v-nasich-firmach/50788?prefix=)

<sup>61</sup> Tamtéž.

<sup>62</sup> Tamtéž.

<sup>63</sup> JANOUŠ, V. *Kratší pracovní týden? Některé firmy v Česku ho již testují.* [online]. [cit. 31-01-2023]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/kratsi-pracovni-tyden-zatim-jen-nesplneny-sen.html>.

## 4 VÝZNAM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Zaměstnanecké benefity byly zavedeny v reakci na osobní potřeby pracovníků. Význam zaměstnaneckých benefitů je vnímán odlišně mezi zaměstnanci, zaměstnavateli, ale také autory odborných publikací. Čím dál více zaměstnavatelů rozšiřuje svou nabídku benefitů a trh s nimi je rozmanitý. Každý potenciální zaměstnanec má možnost si vybrat zaměstnavatele s pro něho téměř na míru poskytovanými benefity. Zaměstnavatelé se se svými nabídkami snaží odlišit od konkurence, získat výhodu nad ostatními. Toho mohou docílit primárně dobrým povědomím v oblastech psychologie a sociologie práce. Prostřednictvím svých benefitů se stávají pro potenciální zaměstnance atraktivnější a tím si zvyšují také svou image.<sup>64</sup>

Ve většině případů bývají benefity poskytovány jako součást odměny, bez ohledu na pracovní výkon zaměstnance.<sup>65</sup> To přispívá k atraktivnosti samotných benefitů. Potenciální i stávající zaměstnanci organizace se nemusí obávat toho, že by o své výhody přišli, pokud by se jim právě v profesním životě nedařilo. Poskytují jim určitou jistotu a stálost. Vzbuzují v nich pocit sounáležitosti se svým zaměstnavatelem a tím pádem také vykazují větší snahu při podávání pracovních výkonů.<sup>66</sup> Také proto bývají často jedním z významných rozhodovacích faktorů uchazečů o zaměstnání při zvažování nabídek práce a výběru jednotlivých zaměstnavatelů.<sup>67</sup> Oproti předchozím letům již tedy není rozhodujícím faktorem volby zaměstnání pouze výše mzdy.

Pro zaměstnavatele představují benefity nejen jednu z největších investic, ale také příležitost ke zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu práce. Tím jsou zajištěny 2 z cílů, které by zaměstnanecké benefity měly splňovat. Těmi jsou nákladová efektivnost

---

<sup>64</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. Praktické ekonomické příručky. s. 13. ISBN 9788072017546.

<sup>65</sup> URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. s. 145. ISBN 978-80-271-0227-3.

<sup>66</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. Praktické ekonomické příručky. s. 12. ISBN 9788072017546.

<sup>67</sup> MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. s. 1. ISBN 9788075983619.

a konkurenceschopnost vůči dalším zaměstnavatelům. Dalšími jsou přizpůsobení na míru potřebám zaměstnanců a soulad se zákony.<sup>68</sup>

Významů poskytování zaměstnaneckých benefitů je vícero. Pokud na ně nahlédneme z ekonomického hlediska, jedná se o potencionální ušetření na mzdových nákladech. Svůj podíl na něm mají také různá daňová zvýhodnění a úlevy, pro které se zaměstnavatelům vyplatí benefity zavádět. Poskytování benefitů a celkově systém odměňování zaměstnanců spadá do personální politiky zaměstnavatele. Stalo se účinným nástrojem zaměstnavatelů pro nabírání nových pracovníků, jejich udržení, motivaci, loajalitu a vyšší produktivitu. Pokud jsou pracovníci spokojeni s poskytovanými benefity a personální politikou svého zaměstnavatele, mají nižší šanci na uvažování o přechodu k jinému zaměstnavateli. Benefity se tedy pro zaměstnavatele staly efektivní investicí, která jim zaručuje stálé a pracovité zaměstnance.<sup>69</sup>

Armstrong považuje benefity za nástroj pro zajištění loajality zaměstnanců a prezentaci zaměstnavatelů. Čím více a čím kvalitnější benefity zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, tím lépe bývá vyobrazen v očích potencionálních zájemců o zaměstnání a svých vlastních pracovníků. Někteří zaměstnavatelé zavádějí stále žádanější benefity pro zajištění své konkurenceschopnosti na trhu práce. To se netýká benefitů ukotvených v zákoně, jakým je například mateřská či otcovská dovolená.<sup>70</sup>

Urban oproti němu říká, že mezi hlavní důvody zavedení a poskytování benefitů patří úsilí získat a udržet si kvalitní zaměstnance, zajistit jim péči, služby a pracovní podmínky. Z dlouhodobého hlediska by benefity zapříčinily zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich pracovního výkonu.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). s. 164. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>69</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. Praktické ekonomické příručky. s. 12-13. ISBN 9788072017546.

<sup>70</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). s. 382. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>71</sup> URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. s. 145. ISBN 978-80-271-0227-3.

## 5 KLASIFIKACE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Zaměstnanecké benefity je možné klasifikovat dle vícero autorů, z nichž má každý unikátní pohled. Někteří na ně nahlízejí z hlediska způsobu, jakým jsou poskytovány, jejich povahy, jiní z hlediska daňové výhodnosti. Níže budou představeny klasifikace benefitů dle vybraných autorů.

### a) Dle Armstronga<sup>72</sup>

- **osobní jistoty** (zdravotní péče, pojištění, nemocenská, odstupné, kariérní poradenství),
- **finanční výpomoc** (nízko úrokové půjčky, platba úroku z hypotéky, různé příspěvky pro členy profesních organizací),
- **individuální potřeby** (jesle a mateřské školy, osobní poradenství, nákupní poukázky, slevy na podnikové produkty a služby),
- **dovolená,**
- **firemní automobily,**
- **jiné** (bezplatné parkování a občerstvení na pracovišti, firemní večírky),
- **dobrovolné** (pojištění zubní péče, lékařské prohlídky, cestovní pojištění, zboží za zvýhodněnou cenu),
- **zajišťovací služby** umožňující pracovníkům více času na práci za pomoci zajištění opravárenských služeb, rezervací míst či nákupu vstupenek na kulturní a jiné akce.<sup>73</sup>

### b) Dle Koubka

Koubek nahlíží na benefity a jejich klasifikaci různými způsoby. Rozlišuje klasifikaci benefičního systému v USA a v Evropě. Klasifikace benefitů užívaná v USA:<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). s. 383-385. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>73</sup> Tamtéž, s. 383-385.

<sup>74</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 319-320. ISBN 978-80-7261-288-8.

- **benefity dané zákonem a celostátními předpisy** (příspěvky na sociální zabezpečení, v nezaměstnanosti a nemoci),
- **důchodové** (za odpracované roky v organizaci, podnikové důchody a připojištění),
- **pojištění zaměstnanců** (pojištění uložených věcí, úrazové pojištění),
- **platba neodpracované doby** (placená dovolená svátky, dny pracovního klidu),
- **ostatní** (zaměstnavatelem provozované jesle a mateřské školy, hrazené stravování, doprava a ubytování, aj.).<sup>75</sup>

Evropská klasifikace benefitů je tvořena pouze 3 kategoriemi, jimiž jsou:<sup>76</sup>

- **benefity sociálního charakteru** (životní pojištění hrazené plně či částečně zaměstnavatelem, mateřské školy a jesle),
- **benefity spojené s výkonem zaměstnání** (podniková sleva na produkty a služby, stravování, hrazené vzdělávání),
- **benefity závislé na pracovní pozici zaměstnance** (firemní tarif, automobil pro soukromé účely, hrazené ubytování, poskytnutí reprezentujícího oděvu).<sup>77</sup>

### c) Dle Urbana

hlavními hledisky, dle kterých Urban třídí benefity, jsou:<sup>78</sup>

- **výhody ve vztahu k práci**, které jsou zároveň součástí podmínek práce. Zahrnují v sobě:
  - nadstandardní pracovní volno (volno vztahující se ke studiu, placená dovolená či zkrácená pracovní doba v pátek),
  - příspěvek na stravování (dotované stravování v zaměstnání, stravenky),
  - občerstvení zdarma v rámci pracoviště,

<sup>75</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 319-320. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>76</sup> Tamtéž, s. 319-320.

<sup>77</sup> Tamtéž, s. 320.

<sup>78</sup> URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. s. 145-147. ISBN 978-80-271-0227-3.

- rozvoj a vzdělávání nad rámec potřeb organizace,
- doprava do zaměstnání a příspěvek na ni.
- **Pracovní nástroje** pro pracovní i osobní potřebu. Patří mezi ně:
  - osobní automobil i pro soukromé účely,
  - výpočetní technika (laptop, telefon, tarif),
  - ubytování (za zvýhodněnou cenu či zdarma),
  - příspěvek na oděv.
- **Benefity společenské a osobní povahy**, zahrnující benefity prospěšné nejen samotnému zaměstnanci, ale i jeho rodinným příslušníkům. Jedná se zejména o benefity ve formě příspěvků. Jsou jimi například:
  - nadstandardní zdravotní péče,
  - příspěvek na dovolenou, sportovní, kulturní a rekreační aktivity,
  - pojištění a připojištění,
  - poskytnutí služeb a produktů,
  - poradenství,
  - služby péče o děti,
  - finanční výpomoc,
  - příspěvek na stavební spoření,
  - hmotné dary.<sup>79</sup>

Vyjma těchto 3 hlavních uvádí dále dělení z hlediska způsobů poskytování a to:<sup>80</sup>

- **Plošné**, určené všem zaměstnancům.
- **Flexibilní**, umožňující zaměstnanci vlastní výběr benefitů v závislosti na jeho aktuálních potřebách.
- **Kombinace plošného a flexibilního poskytování** umožňující snížení administrativní zátěže pomocí poskytování benefitů žádoucích mezi zaměstnanci.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. s. 145-147. ISBN 978-80-271-0227-3.

<sup>80</sup> Tamtéž, s. 145-147.

<sup>81</sup> Tamtéž, s. 145-147.

## 6 ODMĚŇOVÁNÍ

Armstrong uvádí 2 základní složky odměňovacího systému. První je peněžní složka, jinak nazývána hmotná. Druhou složkou je složka nepeněžní. Do té spadají nehmotné odměny, jež jsou dále navzájem propojovány s cílem tvorby celistvého odměňovacího systému.<sup>82</sup> Níže budou popsány 2 druhy členění a náhledu na systém odměňování.

### a) Hmotné odměny a nehmotné odměny

Mezi **hmotné odměny** jsou zařazovány zaměstnanecké výhody a finanční odměny. Zaměstnanec je získává v podobě mzdy či platu. Hovoříme zde o odměnách odvozených nejen od vykonané práce a jejího významu, ale také od přínosu lidem.<sup>83</sup>

Řízení takovýchto odměn zahrnuje **stanovení finančních odměn**, tedy výši ohodnocení za danou práci či osoby. **Udělení dodatkových finančních odměn**, jež zahrnuje bonusové odměny odvozené od zaměstnancových schopností, dovedností, jeho výkonu či délky zaměstnání. A nakonec **správu finančních odměn**, které se zaměřuje na sestavení struktury rozličných druhů prací do určitých úrovní či stupňů a vytváří tím prostor v němž je možné výši odměny měnit dle potřeby.<sup>84</sup>

Pod kategorii finančních odměn spadají primární finanční odměny a odměny za přínos, dále podíly na profitu organizace, dlouhodobé pobídky a akcie. Za formy hmotných zaměstnaneckých výhod považuje Armstrong flexibilitu, penzi, dovolenou a zdravotní péči.<sup>85</sup>

**Odměny na nehmotné**, nefinanční bázi zprostředkovávají možnost uspokojení potřeb zaměstnanců, jakými jsou například potřeba pocitu zažití vítězství, respektu, seberozvoje či příznivého pracovního prostředí. Následně tvorbu pracovních míst, jež motivují

---

<sup>82</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 421. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>83</sup> Tamtéž, s. 422.

<sup>84</sup> Tamtéž, s. 423.

<sup>85</sup> Tamtéž, s. 424.

zaměstnance k práci a pracovním výkonům a umožňují pracovníkovi docílit vyváženosti mezi jeho osobním a profesním životem.<sup>86</sup>

## **b) Vnější a vnitřní odměny**

Mezi tyto odměny řadíme odměny finanční a nefinanční povahy, jež má ve své moci zaměstnavatel. Z tohoto důvodu jsou označovány ve vztahu k zaměstnanci jako **vnější** odměny.<sup>87</sup> Armstrong mezi ně řadí na příklad vyjádření uznání či vyslovení pochvaly ze strany zaměstnavatele.<sup>88</sup>

V tradičním slova smyslu je za odměnu v pracovně-právním vztahu chápána finanční odměna ve formě platu, mzdy či jiného finančního bonusu za odvedenou práci. V dnešní době personalistika nahlíží na problematiku ze širšího úhlu pohledu a považuje za formu odměňování například:<sup>89</sup>

- poskytnutí zaměstnanci možnost se dále vzdělávat
- umožnění kariérního růstu
- vlídné a pozitivní vazby na pracovišti
- stravování za zvýhodněnou cenu
- zaměstnavatelem finančně zaštiťovaná dovolená
- hmotné dary věnované k pracovním či životním úspěchům
- možnost využití firemního vozu nejen pro pracovní účely
- příspěvek na pracovní oděv či jeho plné poskytnutí
- zaměstnavatelem organizované kulturní události
- služby pro zaměstnance a členy rodiny
- slevy na nákup firemních výrobků
- vstřícný přístup vedení zaměstnanců

---

<sup>86</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 423. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>87</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 159. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>88</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 423. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>89</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 158. ISBN 978-80-247-3823-9.



- různorodá a zajímavá náplň práce
- tvorba pro zaměstnance vlnných podmínek k výkonu práce (poskytnutí vlastního osobního počítače, telefonního čísla, nesdílené kanceláře...) <sup>90</sup>

Zaměstnanec nevykonává svou práci vždy zásadně z důvodu vidiny materiálního zisku, nýbrž také pro své **vnitřní** prožívání. Jedná se například o zaměstnancovo zdání úspěšnosti, přínosnosti pro organizaci, sebenaplnění, hodnoty, pocitu dělby se na nějaké významné záležitosti, neformálního uznání a dalších pocitů, jež plynou ze zaměstnancovo kariérní náplně či postavení souvisejících s výkonem práce. Všechny odměny řadí se jako vnitřní má určitý podíl na přístupu zaměstnance k jeho práci, výši pracovního výkonu a spokojenosti. <sup>91</sup>

Tato forma odměn se nenachází v dikci zaměstnavatele, nýbrž se odvíjí od hodnot, osobností a potřeb jednotlivých zaměstnanců. Co již nicméně v moci zaměstnavatele je přístup k tvorbě podmínek práce, vztahů a úkolů na pracovišti, <sup>92</sup> či stanovování pracovních výzev, jež by vedly k vyvolání výše zmíněných pocitů a že zaměstnancova práce má smysl. <sup>93</sup>

---

<sup>90</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 158. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>91</sup> Tamtéž, s. 158.

<sup>92</sup> Tamtéž, s. 159.

<sup>93</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 423. ISBN 978-80-247-5258-7.

## 7 POPIS ORGANIZACE XY

### Vznik

Organizace XY byla založena ve Velké Británii roku 1865 britským kazatelem, jenž se v období dospívání rozhodl následovat víru a projevil zájem o osoby, jež byli nevěřící a nacházeli se ve stavu chudoby. Organizaci založil jako náboženskou misi s dalšími věřícími v Londýně.<sup>94</sup>

Své jméno získala organizace o 13 let později, kdy také byla rozšířena terminologie a osvojení uniforem. Kazatel nabízel pomoc lidem v největší nouzi ve formě útulků, občerstvení a duchovní pomoci. S ohledem na výrazný počet osob bez přístřeší, vznikla roku 1888 první ubytovna organizace a spolu s ní byla zřízena také továrna na sirky jako prostředek výdělku pro ženy, jež byly jinak nuceny pracovat se životu nebezpečnými látkami.<sup>95</sup>

### Československo

Na území Československa začala organizace své působení roku 1919 v Praze na základě pozvání prezidenta T. G. Masaryka. Provozovala zde vyjma církevních činností také domovy pro osoby bez přístřeší a další sociálně vyloučené občany. V letech 1939 až 1945 byla činnost organizace zprvu omezena a později ukončena v závislosti na vzetí do vazby jejích členů, z nichž jeden následně sepsal autobiografii. K obnovení činnosti došlo roku 1990 Václavem Havlem z iniciativy skupiny věřících.<sup>96</sup>

### Současnost

Organizace působí na území Nizozemska, Slovenska a České republiky. Každý ze států má svého národního velitele pro danou oblast. V České republice je národní ústředí situováno v Praze. Mezi jeho kompetence spadá komunikace s institucemi a úřady na národní úrovni a dále zprostředkovává komunikaci s mezinárodním ústředím organizace. V současné době má organizace svou působnost ve více nežli 130 zemích světa. Mezi svá

---

<sup>94</sup> Vnitřní materiály organizace. 2022.

<sup>95</sup> Vnitřní materiály organizace. 2022.

<sup>96</sup> Vnitřní materiály organizace. 2022.

poslání řadí naplňování duchovních, zdravotních a sociálních potřeb osob. Jedná se zejména o osoby nemocné, osamělé, zdravotně znevýhodněné, sociálně vyloučené, ohrožené či v jiné nouzi.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Výroční zpráva organizace. 2022.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 8 PŘÍPRAVA VÝZKUMU

Tématem předložené bakalářské práce je Odměňování a benefity v organizaci XY. Práce si klade dva cíle, stěžejní a dílčí. Stěžejním cílem práce je analyzovat systém benefitů a odměňování v organizaci XY. Za dílčí cíl si práce klade návrhy k zefektivnění systému benefitů a odměňování v organizaci XY. Tyto návrhy by následně měly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců dané organizace a poskytnout vedoucím pracovníkům náhled na vnímání systému benefitů a odměňování svými podřízenými.

Za účelem naplnění stanovených cílů byla zvolena kvantitativní metoda výzkumného šetření v podobě dotazníku. Pro jeho realizaci bude použit nástroj pro vytváření formulářů a online průzkumů - Google Formuláře. Tato volba se jeví jako nejvhodnější vzhledem k předpokládanému počtu respondentů, časové a finanční nenáročnosti a uchování anonymity respondentů. Pocit anonymity dotazovaných bude mít za výsledek větší upřímnost při odpovídání na předložené otázky. Dotazník bude sestaven v součtu z 21 otázek. Celkem 18 otázek bude uzavřených, 2 polootevřené a 1 otevřená. Na otevřenou otázku budou vyzváni odpovědět pouze ti respondenti, kteří odpověděli, že by měli zájem o jiný benefit, než jim organizace poskytuje. Otázky 1-5 budou identifikační. Zaměřující se na pohlaví, věk, vzdělání, pracovní pozici a dobu trvání pracovního poměru. Další část otázek bude se věnovat informování o nabídce benefitů a jejich vlivu na rozhodnutí o nástupu do zaměstnání. Následovat budou otázky ohledně nabízených a čerpaných benefitů. Závěrem budou respondenti udávat své preference a spokojenost týkající se nabídky benefitů v organizaci. A zda někdy uvažovali o přechodu k jinému zaměstnavateli z důvodu odlišné nabídky benefitů.

Výzkumný vzorek, na kterém bude šetření provedeno, budou představovat zaměstnanci organizace XY. Mezi ně bude dotazník rozšířen po osobní komunikaci autorky s řídicí pracovníci. Ta bude oslovena s žádostí na možné uskutečnění výzkumu v řadách jejich podřízených pracovníků. Autorka informuje pracovníci o povaze šetření, zaručení ochrany osobních údajů, anonymity a postupu sběru a vyhodnocení dat. Zároveň bude informována o skutečnosti, že jí nebudou dány k dispozici vyplněné dotazníky, ale až konečné vyhodnocení. Po domluvě odešle autorka řídicí pracovníci e-mail s průvodním

dopisem a odkazem na online dotazník. Pracovnice na žádost autorky daný e-mail rozešle na e-mailové adresy svých zaměstnanců. Dotazník bude k dispozici 54 zaměstnancům organizace, předpokládaná návratnost činí 100 %. Po řádném vyplnění dotazníku kliknou respondenti na tlačítko „Odeslat“, čímž zakončí své vyplňování. Autorka následně obdrží automaticky generovaný e-mail s přijetím odpovědi do dotazníku. Odkaz na dotazník bude k dispozici 7 dní, popřípadě do okamžiku obdržení 54. odpovědi.

Za účelem naplnění cílů bakalářské práce, byly stanoveny následující hypotézy:

**H1:** 70 % a více mužských zaměstnanců považuje finanční odměnu za největší stimul nástupu do zaměstnání.

**H2:** Všechny zaměstnankyně organizace považují za důležitější materiální benefity, než finanční.

**H3:** 20 % a méně zaměstnanců má zájem o jiný benefit, než organizace poskytuje.

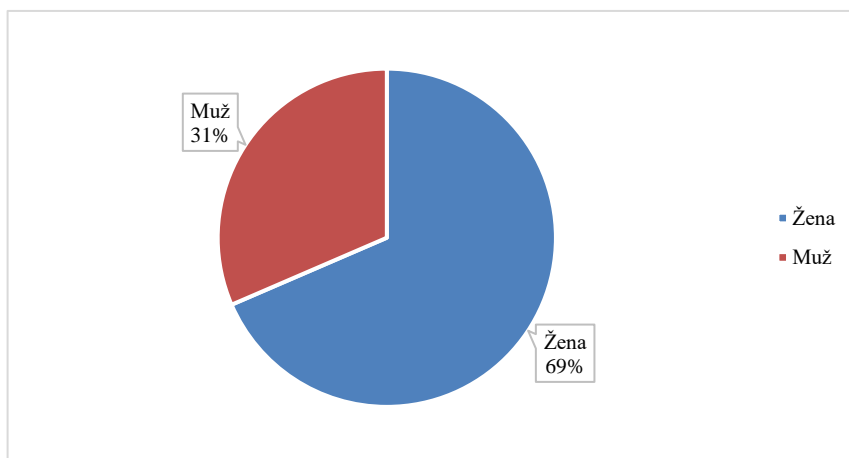
**H4:** 60 % a více zaměstnanců motivují více benefity nežli mzda.

## **8.1 Sběr a analýza dat**

Kapitola je zaměřena na popis sběru dat získaných z dotazníkového šetření. Obsahuje jednotlivé otázky, odpovědi na ně a komentář autorky. Jednotlivé odpovědi jsou vyobrazeny v grafu a tabulce. Učinila tak z důvodu lepšího vyobrazení a představy o odpovědích respondentů a jejich celkového podílu. Každý graf a tabulky v práci obsažené poskytnou čtenáři jasné povědomí o zastoupení postojů respondentů s ohledem na položenou otázku. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 54 respondentů zaměstnaných v organizaci XY, z celkového počtu 55. Řídící pracovnice se šetření neúčastnila. Výzkum byl realizován elektronicky prostřednictvím Google Formulářů. Výzkum se uskutečnil ve 2. polovině ledna 2023. Celková doba sběru dat trvala 5 dní, během kterých zaměstnanci formulář vyplňovali. Návratnost činila 100 %. Veškeré odpovědi byly automaticky po vyplnění dotazníku odeslány na e-mailovou adresu autorky. Po přijetí 54. odpovědi byl dotazník uzavřen a nebylo možno na něj dále odpovídat.

### Otázka č. 1: Jste muž nebo žena?

Graf 1: Pohlaví respondentů v %



Zdroj<sup>98</sup>

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

Odpověď	Absolutní počet respondentů
muž	17
žena	37

Zdroj<sup>99</sup>

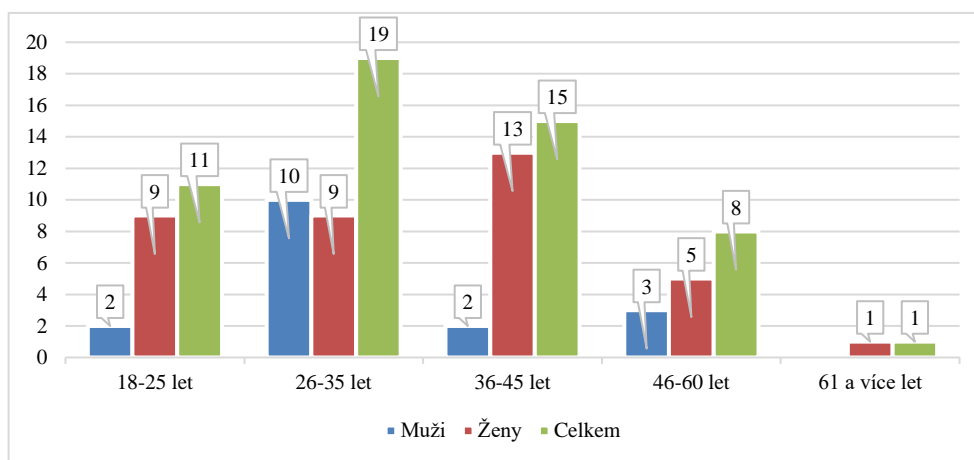
**Komentář:** Z grafu je patrná převaha žen pracujících v organizaci XY. To lze vysvětlit tím, že se práci v sociální oblasti v neziskovém sektoru obecně věnují převážně ženy, pro které je ve společnosti zažitá role pečující osoby. Muži se orientují spíše na technické obory. Zaměstnání s jistou vyššího příjmu, než jaký je poskytován v sociální sféře. Fakt, že téměř jedna třetina zaměstnanců organizace XY je tvořena muži, znamená, že se tento zažitý trend vyvrací. To může být zapříčiněno mimo jiné nabídkou zaměstnaneckých benefitů, které nižší míru příjmu kompenzují.

<sup>98</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

<sup>99</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

## Otázka č. 2: Do které věkové kategorie patříte?

Graf 2: Věkové zařazení respondentů dle pohlaví



Zdroj<sup>100</sup>

Tabulka 2: Věkové zařazení respondentů dle pohlaví

Odpověď	Absolutní počet respondentů			Relativní počet respondentů		
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem
18-25	9	2	11	17 %	3 %	20 %
26-35	9	10	19	17 %	18 %	35 %
36-45	13	2	15	24 %	4 %	28 %
46-60	5	3	8	9 %	6 %	15 %
61 a více let	1	-	1	2 %	-	2 %

Zdroj<sup>101</sup>

**Komentář:** Otázka č. 2 se zabývala věkovým rozdělením respondentů. Pro grafické zpracování autorka zvolila komparaci věku a pohlaví respondentů. Důvodem pro komparaci je větší orientace v demografickém rozložení pracovníků. Z výzkumného šetření vyplývá více než třetinová převaha osob ve druhé polovině mladé dospělosti, ve věku po ukončení studia. Nachází se v ní prakticky stejný zástup mužských i ženských pracovníků. Druhou převažující věkovou skupinu tvoří respondenti ve věku střední dospělosti. Zejména ženy, které tvoří téměř čtvrtinu dotazovaných. Třetí dominantní okruh je tvořen respondenty ve věku již od 18 let. To značí, že již v takto mladém věku

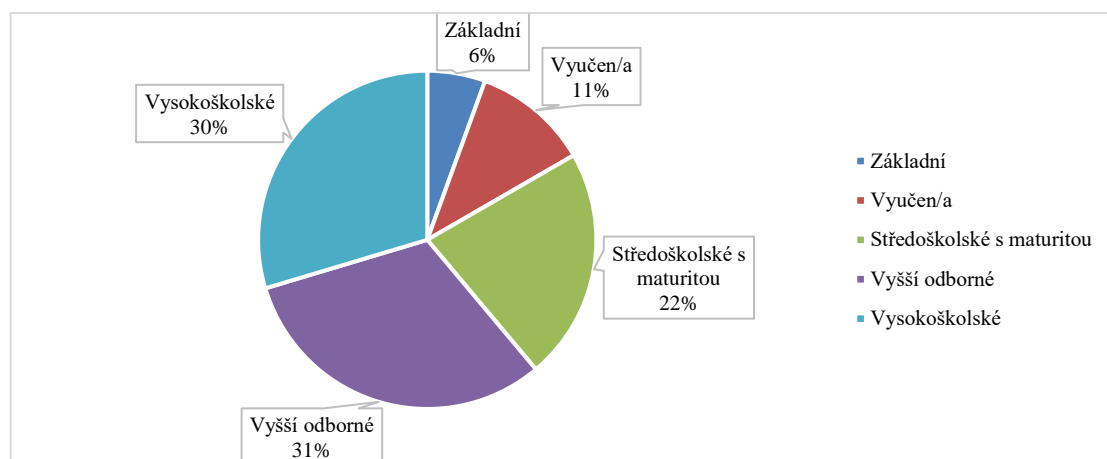
<sup>100</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

<sup>101</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

se lidé rozhodli pracovat v sociální sféře, i přes trvalé finanční podhodnocení oboru. Tato skupina je v organizaci XY zastoupena převážně ženami. Čtvrtá skupina zaměstnanců se nachází ve fázi pozdní dospělosti. Nejméně zastoupenou skupinu tvoří zaměstnanci na přelomu dospělosti a důchodového věku. Do této skupiny se zařadil pouze 1 respondent ženského pohlaví.

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v %



Zdroj<sup>102</sup>

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Odpověď	Absolutní počet respondentů
základní	3
vyučen/a	6
středoškolské s maturitou	12
vyšší odborné	17
vysokoškolské	16

Zdroj<sup>103</sup>

**Komentář:** Z grafu vyplývá, že nejčastější nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců je vyšší odborné. S rozdílem 1 respondenta pak následuje vysokoškolské vzdělání. Tito zaměstnanci jsou dle zákona o sociálních službách kvalifikováni k práci na vyšší pozici,

<sup>102</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

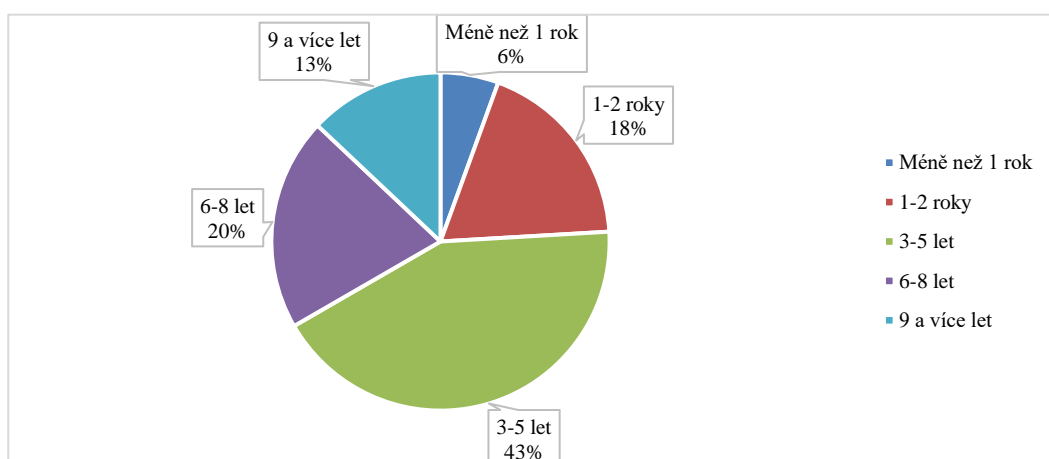
<sup>103</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)



nežli zaměstnanci s nižším stupněm vzdělání. To platí v případě absolvování oboru zaměřeném na sociální práci. Třetí největší zastoupení mají zaměstnanci, kteří absolvovali střední školu s maturitou. Vzhledem k zákonné povinnosti dalšího vzdělávání v sociálních službách, mají pracovníci možnost navýšení svého vzdělání za podpory svého zaměstnavatele. Pracovníci mají možnost nejen zvýšení svého vzdělání, ale také kariérní postup. Další zastoupenou skupinou zaměstnanců, jsou pracovníci s výučním listem. Nejméně početnou část zaměstnanců tvoří pracovníci s ukončeným základním vzděláním.

#### Otázka č. 4: Jak dlouho jste zaměstnán/a u organizace?

Graf 4: Doba zaměstnání respondentů u organizace v %



Zdroj<sup>104</sup>

Tabulka 4: Doba zaměstnání respondentů u organizace

Odpověď	Absolutní počet respondentů
méně než 1 rok	3
1-2 roky	10
3-5 let	23
6-8 let	11
9 a více let	7

Zdroj<sup>105</sup>

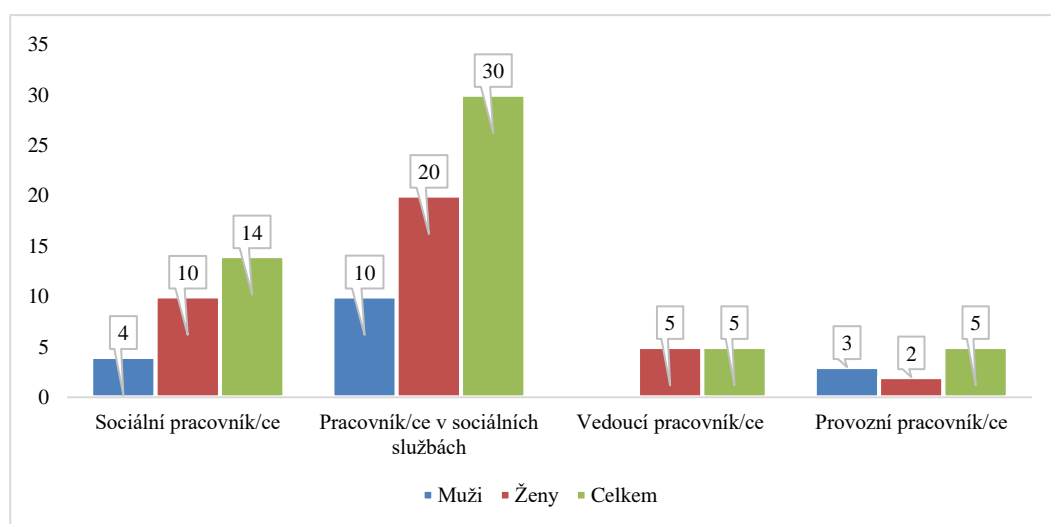
<sup>104</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

<sup>105</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

**Komentář:** Graf č. 4 představuje dobu trvání pracovního poměru u organizace XY. Nejméně respondentů odpovědělo, že jsou u organizace zaměstnáni méně než 1 rok. Trojnásobný počet respondentů uvedl délku trvání pracovního poměru v rozmezí 1-2 let. Je zřejmé, že majoritní část zaměstnanců, téměř poloviční, pracuje u organizace v rozmezí 3-5 let. Tedy déle, než je běžná životnost pracovníků v sociální oblasti u jednoho zaměstnavatele. Druhá nejčastější délka pracovního poměru je téměř dvojnásobná. Je patrné, že zaměstnanci mají tendenci setrvávat u organizace. Tito zaměstnanci tvoří pětinu všech zaměstnaných v organizaci. Nejdéle zaměstnaní pracovníci pak pracují pro organizaci 9 a více let. Více než dvojnásobně převyšují počtem nově nastoupené zaměstnance.

### Otázka č. 5: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Graf 5: Pracovní pozice respondentů dle pohlaví



Zdroj<sup>106</sup>

<sup>106</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Tabulka 5: Pracovní pozice respondentů dle pohlaví

Odpověď	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů
vedoucí pracovník/ce	5	9 %
sociální pracovník/ce	14	26 %
pracovník/ce v sociálních službách	30	56 %
provozní pracovník/ce	5	9 %

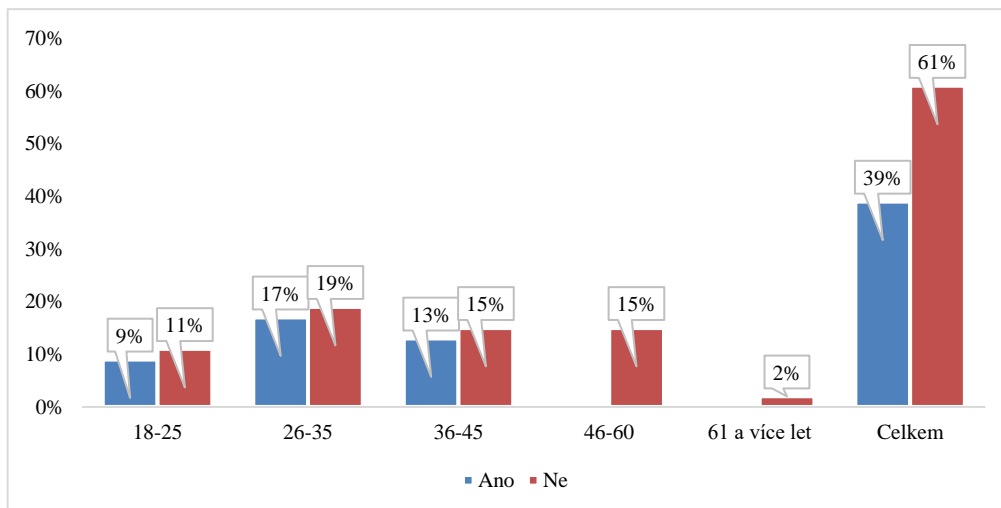
Zdroj<sup>107</sup>

**Komentář:** Otázka č. 5 byla zaměřena na pracovní pozici respondentů. Ti měli za úkol vybrat své pracovní zařazení. Z výsledků šetření je patrné, že největší zastoupení v organizaci XY mají pracovníci v sociálních službách, kteří tvoří více než polovinu personálu. Druhé největší zastoupení mají sociální pracovníci, kteří tvoří téměř třetinu z celkového počtu respondentů. Následují vedoucí pracovníci. Společně se sociálními pracovníky se jedná o jedince, kteří splňují kvalifikační požadavky dle zákona o sociálních službách a disponují příslušným požadovaným vyšším či vysokoškolským vzděláním v sociální práci. Pro grafické znázornění byla zvolena komparace ve vztahu k pohlaví respondentů. Důvodem byl záměr autorky znázornit, které pohlaví je dominantnější na které pracovní pozici. Z grafu vyplývá, že vedoucí pozice jsou obsazeny výlučně ženami. Muži tvoří polovinu zastoupení pracovníků v sociálních službách. Částečné zastoupení pak mají na pozici sociálních pracovníků a mezi provozními zaměstnanci. Je patrné, že v řídicích funkcích organizace XY prozatím muži zastoupení nenašli.

<sup>107</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

**Otázka č. 6: Zjišťoval/a jste si nabídku zaměstnaneckých benefitů při výběru zaměstnavatele?**

Graf 6: Zjišťování nabídky benefitů respondenty při výběru zaměstnavatele v %



Zdroj<sup>108</sup>

Tabulka 6: Zjišťování nabídky benefitů respondentů při výběru zaměstnavatele

Odpověď	Absolutní počet respondentů ve věkové kategorii					
	18-25 let	26-35 let	36-45 let	46-60 let	61 a více let	Celkem
ano	5	9	7	-	-	21
ne	6	10	8	8	1	33

Zdroj<sup>109</sup>

**Komentář:** Pro grafické vyobrazení otázky č. 6 byla zvolena komparace s věkem respondentů. Důvodem této volby byl zájem zjistit, zda jsou v organizaci XY respondenti patřící do určité věkové kategorie, která se cíleně nezjišťuje nabídku benefitů při výběru potenciálního zaměstnavatele. Respondenti všech věkových kategorií si nabídku benefitů předem spíše nezjišťují. Nejvíce se v tomto směru angažuje dle provedeného šetření věková kategorie 26-35 let. Respondenti ve věku 46 a více let si naopak benefity u možných zaměstnavatelů nezjišťuje vůbec. Celkem pouze třetina dotazovaných si zjišťovala, jaké benefity zaměstnavatelé nabízejí svým zaměstnancům. Z tohoto grafu vyplývá, že je větší počet nynějších zaměstnanců organizace, kteří se při výběru

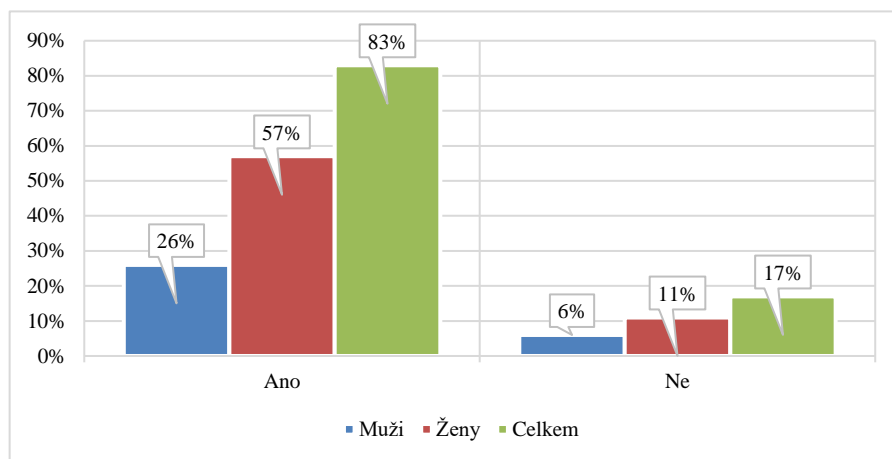
<sup>108</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

<sup>109</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

zaměstnavatele nezaměřovali na to, jaké benefity jim budou poskytnuty. Byly pro ně tedy při výběru důležité zcela odlišné faktory.

**Otázka č. 7: Byl/a jste před nástupem do zaměstnání informován/a o nabídce benefitů?**

Graf 7: Informování o benefitech před nástupem do zaměstnání dle pohlaví respondentů v %



Zdroj<sup>110</sup>

Tabulka 7: Informování o benefitech před nástupem do zaměstnání dle pohlaví respondentů

Odpověď	Absolutní počet respondentů			Relativní počet respondentů		
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem
ano	31	14	45	57 %	26 %	83 %
ne	6	3	9	11 %	6 %	17 %

Zdroj<sup>111</sup>

**Komentář:** Pro grafické znázornění otázky č. 7 byla zvolena komparace s pohlavím respondentů. Důvodem této volby byl zájem autorky zjistit, zda lze najít rozdíly mezi informováním o benefitech mezi mužskými a ženskými uchazeči o zaměstnání. Z uskutečněného výzkumného šetření vyplynulo, jak je výše graficky znázorněno, že více než tři čtvrtiny zaměstnanců organizace bylo seznámeno s nabídkou benefitů před nástupem do zaměstnání. Záporná odpověď zbývajících respondentů mohla být

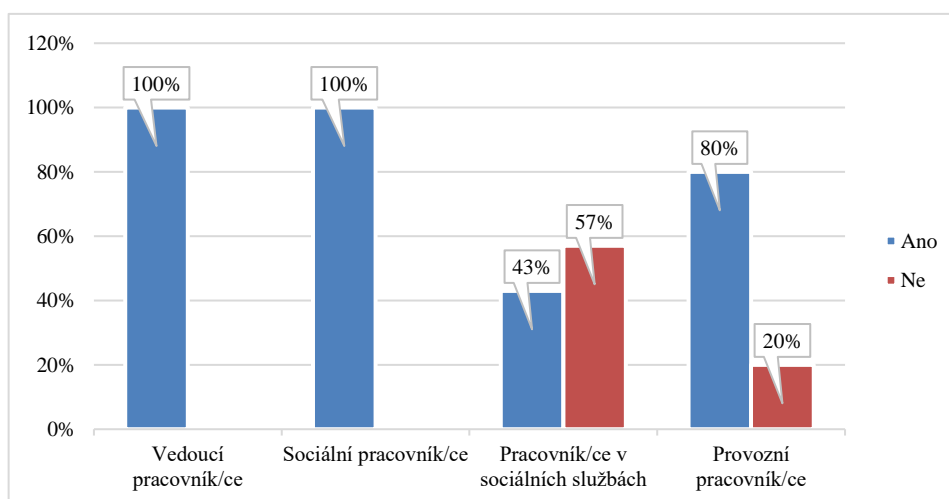
<sup>110</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

<sup>111</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

způsobena tím, že se například při pracovním pohovoru nezeptali na zaměstnanecké benefity nebo byli přijati bez výběrového řízení. V takovém případě nemuseli mít důvod se o nabídku benefitů zajímat a přijímající pracovník nemusel mít důvod o ní pracovníka informovat. Mohla nastat také varianta, že si respondenti na skutečnost informování o benefitech nevzpomněli. Ze 14 mužských pracovníků, odpověděli 3, že o benefitech informování nebyli. U ženských pracovník se jednalo o 6 z 31. Počet je tedy mezi oběma pohlavími téměř srovnatelný a nezdá se, že by pohlaví uchazečů o zaměstnání v organizaci XY mělo signifikantní vliv na jejich informovanost o nabídce benefitů.

**Otázka č. 8: Ovlivnila nabídka zaměstnaneckých benefitů Vaše rozhodnutí o nástupu do zaměstnání?**

Graf 8: Vliv benefitů na rozhodnutí respondentů o nástupu do zaměstnání v %



Zdroj<sup>112</sup>

<sup>112</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Tabulka 8: Vliv benefitů na rozhodnutí respondentů o nástupu do zaměstnání

Odpověď	Absolutní počet respondentů				
	Vedoucí pracovník/ce	Sociální pracovník/ce	Pracovník/ce v sociálních službách	Provozní pracovník/ce	Celkem
ano	5	14	13	4	36
ne	-	-	17	1	18

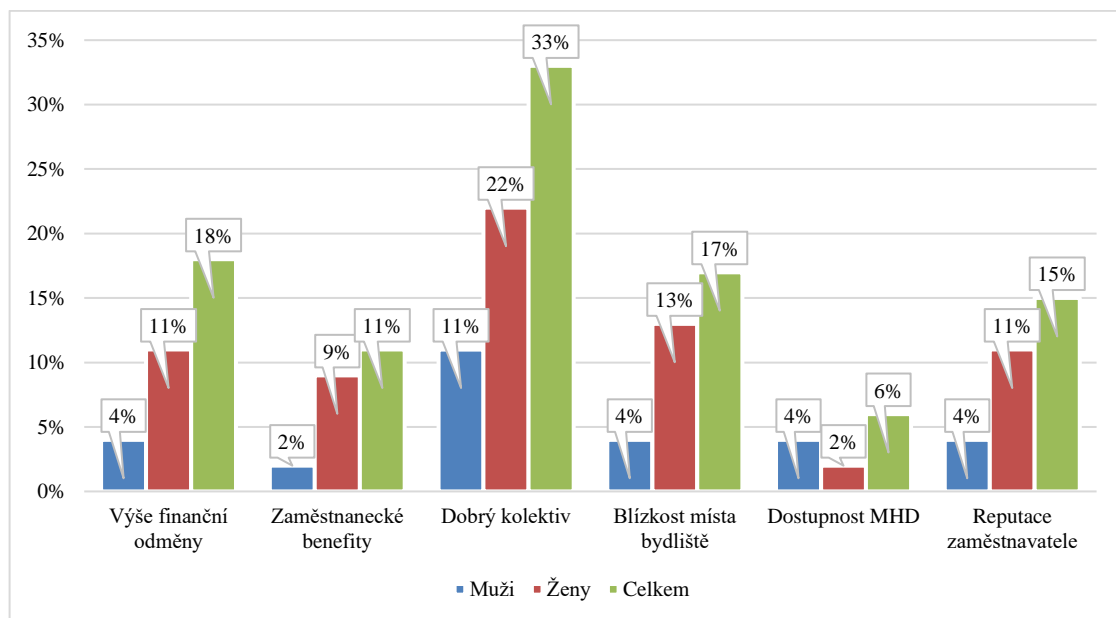
Zdroj<sup>113</sup>

**Komentář:** Na otázku, zda měla nabídka benefitů vliv na rozhodnutí o nástupu do zaměstnání, odpověděly dvě třetiny respondentů, ano, měla. Pro vyobrazení otázky byla zvolena komparace s pracovní pozicí dotazovaných. Důvodem této volby byl zájem zjistit, na které pracovní pozici byly zaměstnanci nejvíce ovlivněni nabídkou benefitů při rozhodování o nástupu do zaměstnání. Z poskytnutých odpovědí je patrné, že část respondentů byla rozhodnuta nastoupit do zaměstnání do organizace XY bez ohledu na nabídku benefitů. Ta byla tvořena pracovníky na nižších pracovních pozicích. Jednalo se o pracovníky v sociálních službách a provozní pracovníky. Je zřejmé, že vedoucí a sociální pracovníci byli zcela jasně ovlivněni vyhlídkou na nabídku benefitů, kterou organizace XY poskytuje.

<sup>113</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

**Otázka č. 9: Co mělo největší vliv na Vaše rozhodnutí o nástupu do zaměstnání k organizaci?**

Graf 9: Největší faktor nástupu do zaměstnání dle pohlaví v %



Zdroj<sup>114</sup>

Tabulka 9: Největší vliv na rozhodnutí respondentů nastoupit do zaměstnání dle pohlaví

Odpověď	Absolutní počet respondentů			Relativní počet respondentů		
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem
reputace zaměstnavatele	6	2	8	11 %	4 %	15 %
výše finanční odměny	6	4	10	11 %	7 %	18 %
dostupnost MHD	1	2	3	2 %	4 %	6 %
blízkost místa bydliště	7	2	9	13 %	4 %	17 %
zaměstnanecké benefity	5	1	6	9 %	2 %	11 %
dobrá kolektiv	12	6	18	22 %	11 %	33 %

Zdroj<sup>115</sup>

<sup>114</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

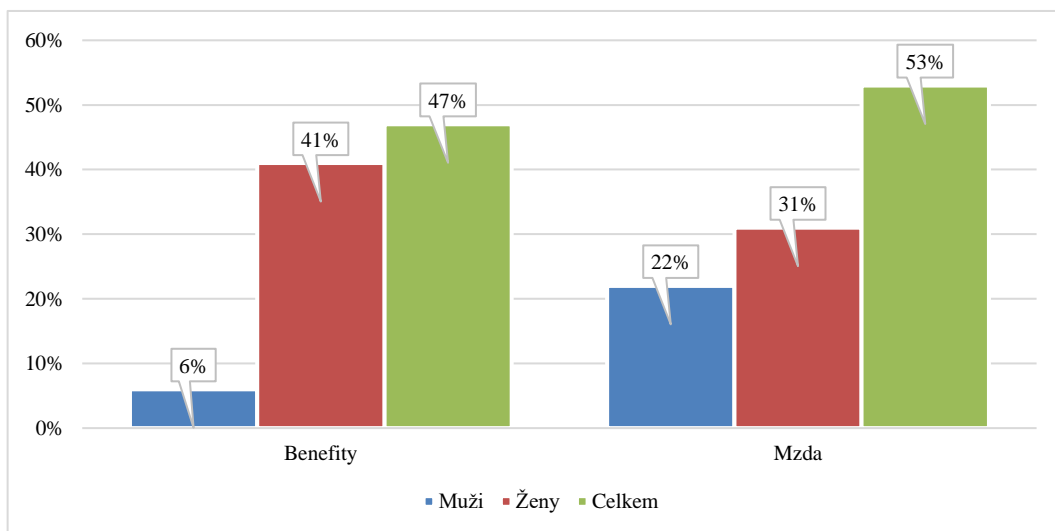
<sup>115</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)



**Komentář:** Otázka č. 9 byla zaměřena na to, co mělo největší vliv na rozhodnutí nástupu do zaměstnání dotazovaných respondentů. Pro vyobrazení grafu zvolila autorka komparaci otázky č. 9 a identifikační otázky o pohlaví respondentů. Důvodem této volby bylo demografické porovnání těchto dvou skupin a možnost grafického znázornění a ověření hypotéz. Dotazovaní respondenti uvedli jako největší faktor dobrý kolektiv tvořící organizaci XY. Na této odpovědi se shodla majorita mužských a také ženských zaměstnanců. Znatelně nejmenším faktorem pro respondenty byla dostupnost MHD. Tento faktor byl významný pro muže i ženy téměř bez rozdílu. Největší rozdíl v odpovědích mezi pohlavími byl faktor blízkosti místa bydliště. Tuto odpověď si zvolil výrazně vyšší počet žen než mužů. Nejčastěji volená odpověď dobrého kolektivu značí, že respondenti přikládali při svém rozhodování o nástupu do zaměstnání větší význam vnější motivaci ve formě pozitivních vztahů na pracovišti. Nebyla pro ně tedy nejvýznamnější výše mzdy či povaha benefitů, jak by se dalo očekávat.

**Otázka č. 10: Motivují Vás k vyššímu pracovnímu výkonu spíše benefity nebo mzda?**

Graf 10: Motivace k vyššímu pracovnímu výkonu dle pohlaví respondentů v %



Zdroj<sup>116</sup>

<sup>116</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Tabulka 10: Motivace k vyššímu pracovnímu výkonu respondentů

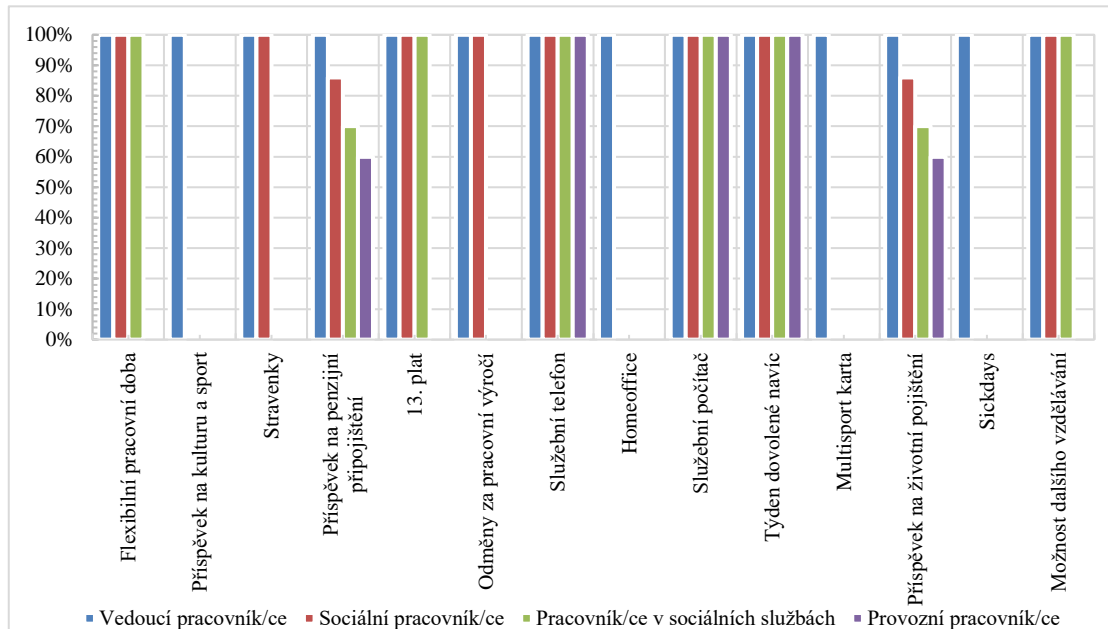
Odpověď	Absolutní počet respondentů			Relativní počet respondentů		
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem
mzda	17	12	29	31 %	22 %	53 %
benefity	22	3	25	41 %	6 %	47 %

Zdroj<sup>117</sup>

**Komentář:** Pro grafické zpracování otázky č. 10 byl zvolen komparační graf. Důvodem pro komparaci otázky o motivaci respondentů k vyššímu pracovnímu výkonu a identifikační otázky pohlaví, bylo ověření H4. Z grafu vyplývá, že více motivuje respondenty k vyššímu pracovnímu výkonu mzda než benefity. A to i přes fakt, že možnost benefity zvolila majorita ženských respondentů. Muži spíše volili odpověď mzda a to ve čtyřnásobném počtu oproti mužům, kteří odpověděli, že jsou spíše motivováni nabídkou benefitů organizace.

#### Otázka č. 11: Které z nabízených benefitů jsou poskytovány přímo Vám?

Graf 11: Poskytované benefity dle pracovní pozice respondentů v %



Zdroj<sup>118</sup>

<sup>117</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

<sup>118</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Tabulka 11: Poskytované benefity dle pracovní pozice respondentů

Odpověď	Absolutní počet respondentů				
	Vedoucí pracovník/ce	Sociální pracovník/ce	Pracovník/ce v sociálních službách	Provozní pracovník/ce	Celkem
flexibilní pracovní doba	5	14	30	-	49
příspěvek na kulturu a sport	5	-	-	-	5
stravenky	5	14	-	-	19
příspěvek na penzijní připojištění	5	12	21	3	41
13. plat	5	14	30	-	49
odměny za pracovní výročí	5	14	-	-	19
služební telefon	5	14	30	5	54
homeoffice	5	-	-	-	5
služební počítač	5	14	30	5	54
týden dovolené navíc	5	14	30	5	54
multisport karta	5	-	-	-	5
příspěvek na životní pojištění	5	12	21	3	41
sickdays	5	-	-	-	5
možnost dalšího vzdělávání	5	14	30	-	49

Zdroj<sup>119</sup>

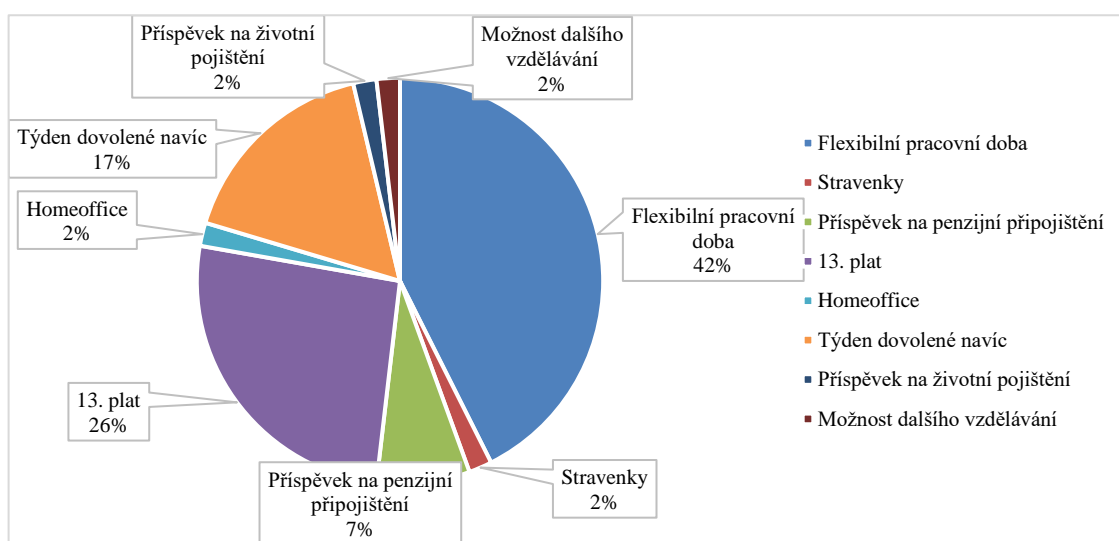
**Komentář:** Z grafu lze vyčíst klesající tendenci poskytování benefitů v závislosti na pracovní pozici. Vedoucí pracovníci jsou odměňováni největším počtem benefitů, které organizace poskytuje. Sociálním pracovníkům jsou poskytovány v nižší míře. Například benefit ve formě sickdays je poskytován pouze vedoucím pracovníkům. Sociální pracovníci mají sice nižší počet benefitů, nicméně stále více než pracovníci v sociálních službách či provozní pracovníci. Tento jev můžeme sledovat u benefitů jako jsou

<sup>119</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

stravenky a odměny za pracovní výročí. Z celkového počtu 14 benefitů nabízených organizací svým pracovníkům, pouze 5 z nich mohou čerpat provozní pracovníci. Znatelný rozdíl lze vyčíst z počtu pracovníků, kterým jsou poskytovány příspěvky na životní a penzijní připojištění. To je způsobeno faktorem délky zaměstnání u organizace. Respondenti mohou čerpat tyto příspěvky nejdříve po 2 letech trvání pracovního vztahu.

### Otázka č. 12: Který z poskytovaných benefitů je pro Vás nejdůležitější?

Graf 12: Nejdůležitější z poskytovaných benefitů pro respondenty v %



Zdroj<sup>120</sup>

<sup>120</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Tabulka 12: Nejdůležitější z poskytovaných benefitů pro respondenty

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní počet respondentů</b>
flexibilní pracovní doba	23
stravenky	1
příspěvek na penzijní připojištění	4
13. plat	14
homeoffice	1
týden dovolené navíc	9
příspěvek na životní pojištění	1
možnost dalšího vzdělávání	1

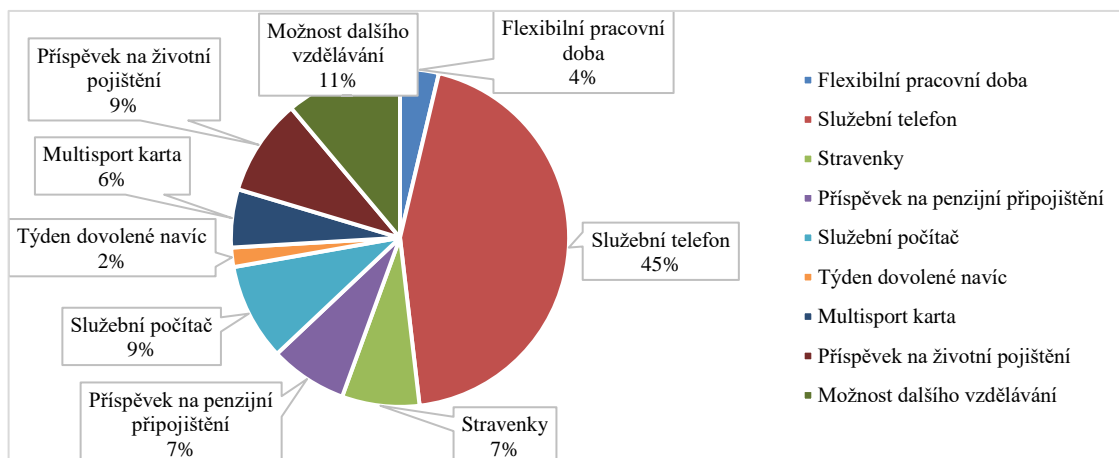
Zdroj<sup>121</sup>

**Komentář:** Z grafu lze vyčíst, že respondenti považují za nejdůležitější poskytovaný benefit flexibilní pracovní dobu. Odpověď zvolila téměř polovina respondentů. Z druhý nejdůležitější benefit byl označen 13. plat. Benefit zvolila skoro třetina odpovídajících. Na posledních příčkách se umístily benefity v podobě homeoffice, příspěvku na životní pojištění, stravenek a možnosti dalšího vzdělávání. Pro všechny tyto možnosti hlasoval vždy jeden respondent. Flexibilní pracovní doba se v posledních letech stává čím dál častějším benefitem v sociálních službách. Další výzkumy by mohly zkoumat hypotézu, zda se jedná právě o tento benefit, kvůli kterému se lidé rozhodují mezi různými zaměstnavateli.

<sup>121</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

### Otázka č. 13: Který z poskytovaných benefitů je pro Vás nejméně důležitý?

Graf 13: Nejméně důležitý z poskytovaných benefitů pro respondenty v %



Zdroj<sup>122</sup>

Tabulka 13: Nejméně důležitý z poskytovaných benefitů pro respondenty

Odpověď	Absolutní počet respondentů
flexibilní pracovní doba	2
stravenky	4
příspěvek na penzijní připojištění	4
služební telefon	24
služební počítač	5
týden dovolené navíc	1
příspěvek na životní pojištění	5
možnost dalšího vzdělávání	6
multisport karta	3

Zdroj<sup>123</sup>

**Komentář:** V protikladu k otázce č. 12, se otázka č. 13 zabývala tím, jaký z poskytovaných benefitů je pro respondenty nejméně důležitý. Téměř polovina z celkového počtu odpověděla služební telefon. Jedná se tedy pro respondenty o benefit s nejmenší vahou. Za druhý nejméně důležitý benefit označili možnost dalšího vzdělávání. To může být zapříčiněno povinným vzděláváním pracovníků v sociální

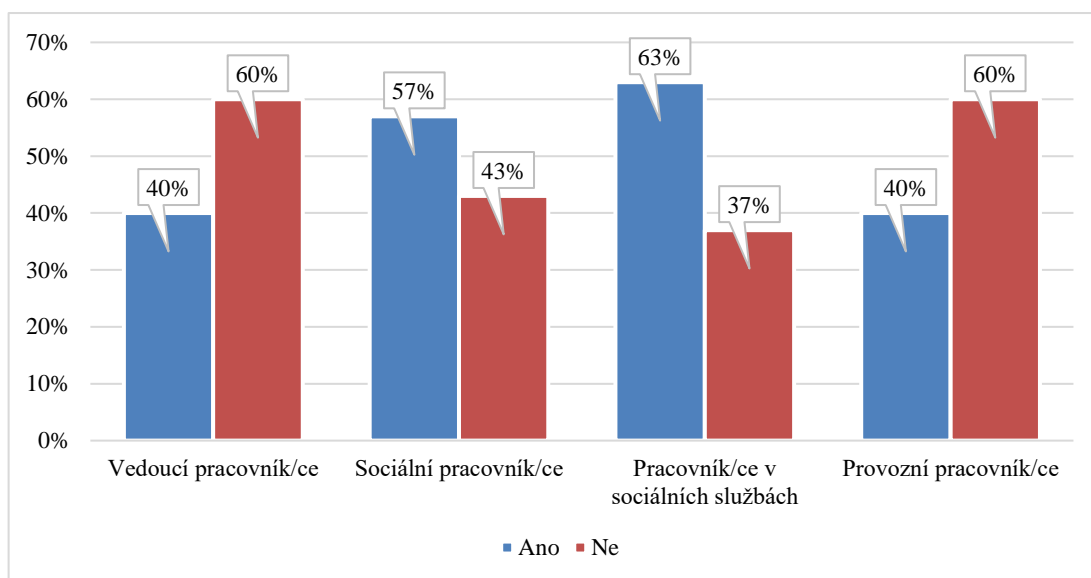
<sup>122</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

<sup>123</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

oblasti a tedy nemusí být některými respondenty považováno za benefit. Jeden z respondentů označil za nejméně důležitý benefit týden dovolené navíc. Je možné, že se jedná o pracovníka, který je do své práce ponořen a vykonává ji s oblibou. V takovém případě by bylo pochopitelné, pokud by chtěl trávit v zaměstnání více času než jeho kolegové.

**Otázka č. 14: Využíváte všechny benefity, které Vám jsou poskytovány?**

Graf 14: Využití všech poskytovaných benefitů v %



Zdroj<sup>124</sup>

<sup>124</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Tabulka 14: Využití všech poskytovaných benefitů v závislosti na pracovní pozici respondentů

Odpověď	Vedoucí pracovník/ce		Sociální pracovník/ce		Pracovník/ce v sociálních službách		Provozní pracovník/ce	
	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů
ano	2	40 %	8	57 %	19	63 %	2	40 %
ne	3	60 %	4	43 %	11	37 %	3	60 %

Zdroj<sup>125</sup>

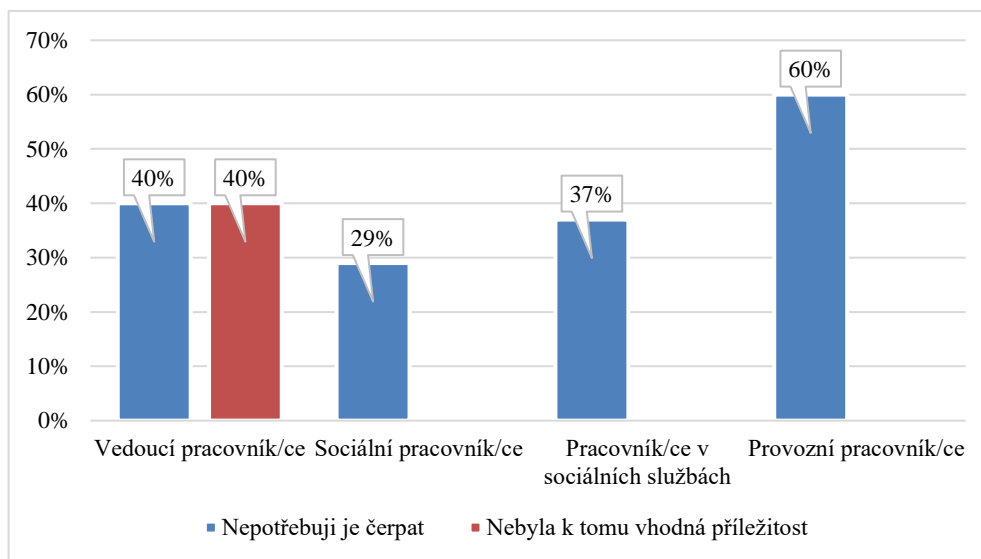
**Komentář:** Pro vyobrazení otázky č. 14 zvolila autorka komparace s pracovní pozicí respondentů. Důvodem této volby byl záměr zjištění, které pracovní pozice jsou poskytovány benefity, pro které respondenti nemají využití. To by mohlo po dalším zkoumání přispět ke zvýšení efektivnosti poskytování benefitů v organizaci XY. Z grafu lze vyčíst, že nejvíce využívají své benefity respondenti na pozici pracovníka v sociálních službách. V protikladu k nim vystupují provozní a vedoucí pracovníci. Více než polovina respondentů pracujících na těchto pozicích nevyužívá všechny benefity, které jim organizace poskytuje. U vedoucích pracovníků si tento jev lze vysvětlit velice výrazným rozdílem v počtu poskytovaných benefitů. Jakožto pracovníci na nejvyšších pozicích mají nejširší nabídku benefitů a tedy lze předpokládat, že ne každý nalezne využití pro všechny. V případě provozních pracovníků s nejnižším počtem poskytovaných benefitů, lze tento úkaz vysvětlit tím, že benefity, které jim jsou nabízeny neodpovídají v plné míře jejich potřebám. Respondenti pracující na pozici sociálního pracovníka na otázku odpověděli ano v nadpoloviční většině. Také u nich se tedy vyskytují benefity, pro které stále téměř polovina respondentů nemá využití.

<sup>125</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)



### Otázka č. 15: Proč nevyžíváte všechny Vám poskytované benefity?

Graf 15: Důvod nevyžívání všech poskytovaných benefitů dle pracovní pozice v %



Zdroj<sup>126</sup>

Tabulka 15: Důvod nevyžívání všech poskytovaných benefitů dle pracovní pozice

Odpověď	Vedoucí pracovník/ce		Sociální pracovník/ce		Pracovník/ce v sociálních službách		Provozní pracovník/ce	
	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů
nepotřebuji je čerpat	2	40 %	4	29 %	11	37 %	3	60 %
nebyla k tomu vhodná příležitost	2	40 %	-	-	-	-	-	-

Zdroj<sup>127</sup>

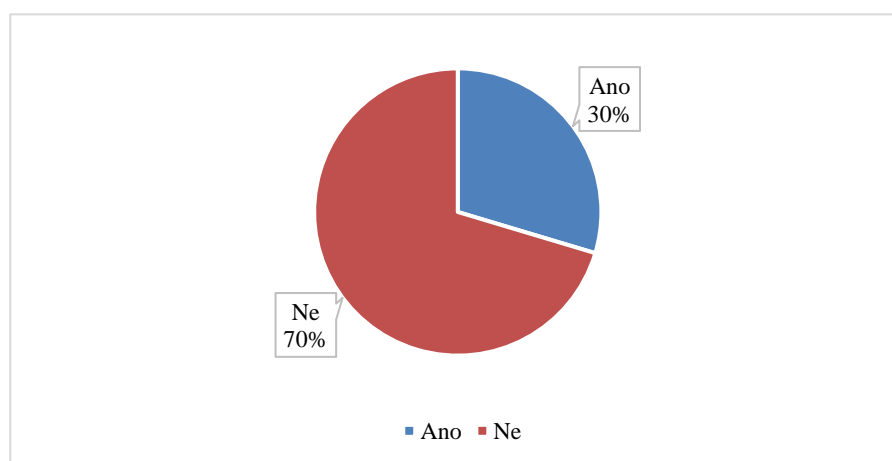
<sup>126</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

<sup>127</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

**Komentář:** Otázka č. 15 přímo navazuje na předchozí otázku č. 14 o míře využívání poskytovaných benefitů. Pro její vyobrazení byla zvolena komparace s pracovní pozicí respondentů. Důvodem komparace bylo navázání na komparaci předchozí otázky a propojení pracovní pozice respondentů s důvodem pro nevyužívání veškerých jim poskytovaných benefitů. Z celkového počtu 54 respondentů výzkumného šetření se 22 z nich vyjádřilo, že nečerpají veškeré své benefity. V této otázce byli vyzváni k udání důvodu, proč tak nečiní. Z grafu je patrné, že respondenti zaujímají 2 stanoviska, co se nevyužívání benefitů týče. Jedním z nich je, že je čerpat nepotřebují. Toto stanovisko uvedl největší podíl respondentů. Druhé, tedy že neměli vhodnou příležitost k čerpání určitých benefitů, uvedli 2 pracovníci a to na vedoucí pozici. Je zřejmé, že pracovníci na všech pozicích mají k dispozici benefity, které nepotřebují čerpat.

**Otázka č. 16: Máte zájem o jiný benefit, než který Vám zaměstnavatel nabízí?**

Graf 16: Zájem o jiný benefit, než je respondentovi poskytován v %



Zdroj<sup>128</sup>

Tabulka 16: Zájem o jiný benefit, než je respondentovi poskytován

Odpověď	Absolutní počet respondentů
ano	16
ne	38

Zdroj<sup>129</sup>

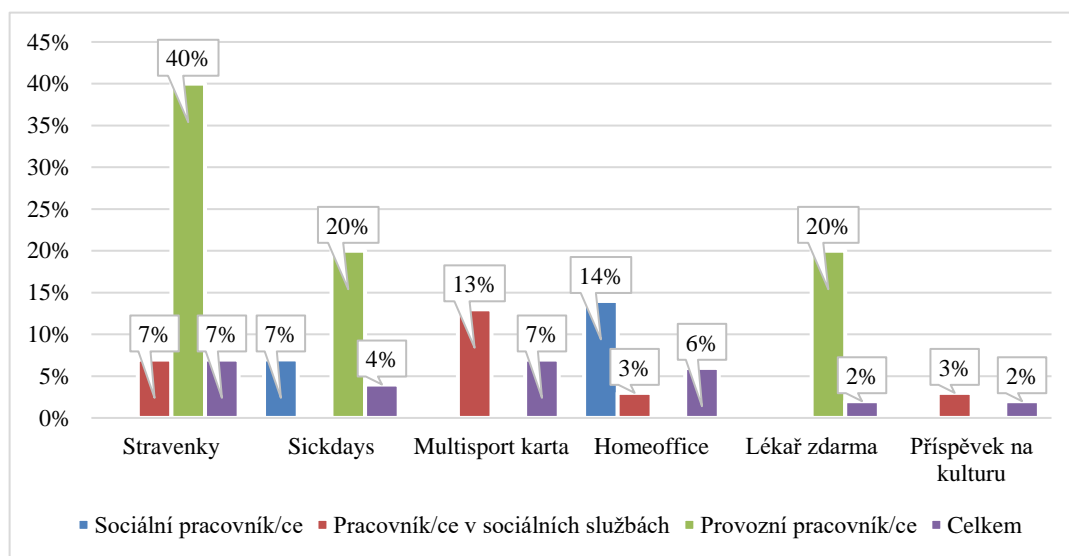
<sup>128</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

<sup>129</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

**Komentář:** Z grafu je zřejmé, že třetina respondentů pracujících v organizaci XY mají zájem o jiný benefit, než jaký jim je organizací poskytován. Graf tak navazuje na předchozí 2 otázky, ve kterých respondenti odpovídali, zda využívají všechny své benefity a pokud ne, proč je tomu tak.

### Otázka č. 17: O který benefit máte zájem?

Graf 17: Benefit, o který mají respondenti zájem a není jim poskytován dle pracovní pozice v %



Zdroj<sup>130</sup>

<sup>130</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

Tabulka 17: Benefit, o který mají respondenti zájem a není jim poskytován dle pracovní pozice

Odpověď	Sociální pracovník/ce		Pracovník/ce v sociálních službách		Provozní pracovník/ce		Celkem	
	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů
stravenky	-	-	2	7 %	2	40 %	4	7 %
sickdays	1	7 %	-	-	1	20 %	2	4 %
multisport karta	-	-	4	13 %	-	-	4	7 %
homeoffice	2	14 %	1	3 %	-	-	3	6 %
lékař zdarma	-	-	-	-	1	20 %	1	2 %
příspěvek na kulturu	-	-	1	3 %	-	-	1	2 %

Zdroj<sup>131</sup>

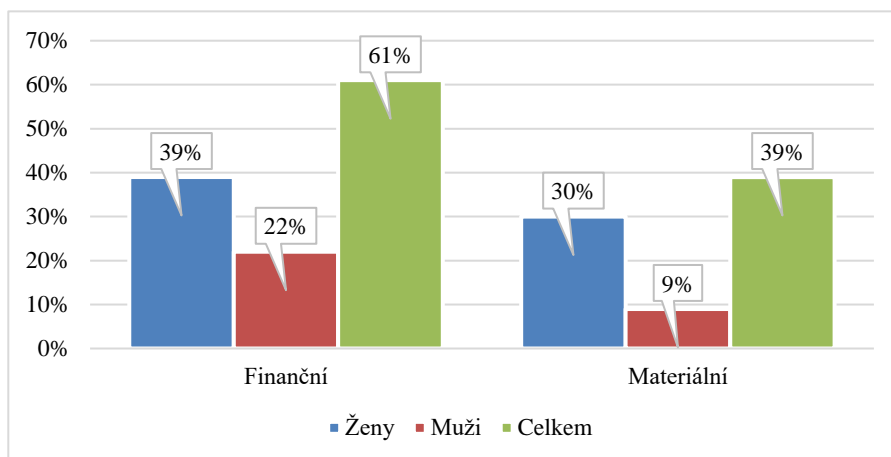
**Komentář:** Otázka č. 17 uzavírá otázky zaměřené na zájem o jiný benefit, než který organizace XY svým pracovníkům poskytuje. Také pro ni byla zvolena komparace zájmu o benefity ve vztahu k pracovní pozici respondentů. Z jejího grafického znázornění je patrné, že z 15 pracovníků, kteří vyjádřili zájem o jiný benefit je největší zájem o stravenky a multisport kartu. Respondenti z řad sociálních pracovníků odpovídali převážně homeoffice. Pracovníci v sociálních službách by uvítali zejména benefit v podobě multisport karty. Provozní pracovníci vyjádřili největší zájem o stravenky. Jeden respondent uvedl, že by měl zájem o benefit v podobě lékaře zdarma. Jedná se o benefit, který organizace svým zaměstnancům v současné době neposkytuje na žádné

<sup>131</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

pracovní pozici. Jak je ovšem vidět z dotazníkového šetření, i přesto byl o tento benefit projevěn zájem.

### Otázka č. 18: Jaký typ benefitů upřednostňujete?

Graf 18: Preferovaný typ benefitů respondenty dle pohlaví v %



Zdroj<sup>132</sup>

Tabulka 18: Preferovaný typ benefitů respondenty dle pohlaví

Odpověď	Absolutní počet respondentů			Relativní počet respondentů		
	Ženy	Muži	Celkem	Ženy	Muži	Celkem
materiální	16	5	21	30 %	9 %	39 %
finanční	21	12	33	39 %	22 %	61 %

Zdroj<sup>133</sup>

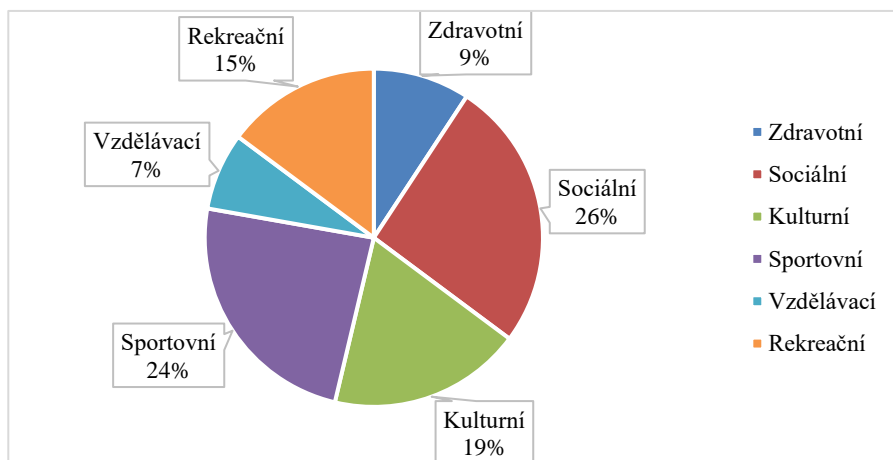
**Komentář:** Pro grafické znázornění otázky č. 18 byla zvolena komparace preferovaného typu benefitů s pohlavím respondentů. Důvodem této volby byla především H2, zaměřující se právě na tento vztah. Z grafu je patrné, že při rozhodování mezi finančním a materiálním typem benefitů volily ženy i muži benefity finanční. Rozhodla se tak více než třetina žen a více než pětina mužů. Ve výsledku preferuje více než polovina dotazovaných respondentů tento typ benefitů.

<sup>132</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

<sup>133</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

### Otázka č. 19: Jakému druhu materiálních benefitů dáváte přednost?

Graf 19: Preferovaný druh materiálních benefitů v %



Zdroj<sup>134</sup>

Tabulka 19: Preferovaný druh materiálních benefitů

Odpověď	Absolutní počet respondentů
vzdělávací	4
sportovní	13
rekreační	8
kulturní	10
sociální	14
zdravotní	5

Zdroj<sup>135</sup>

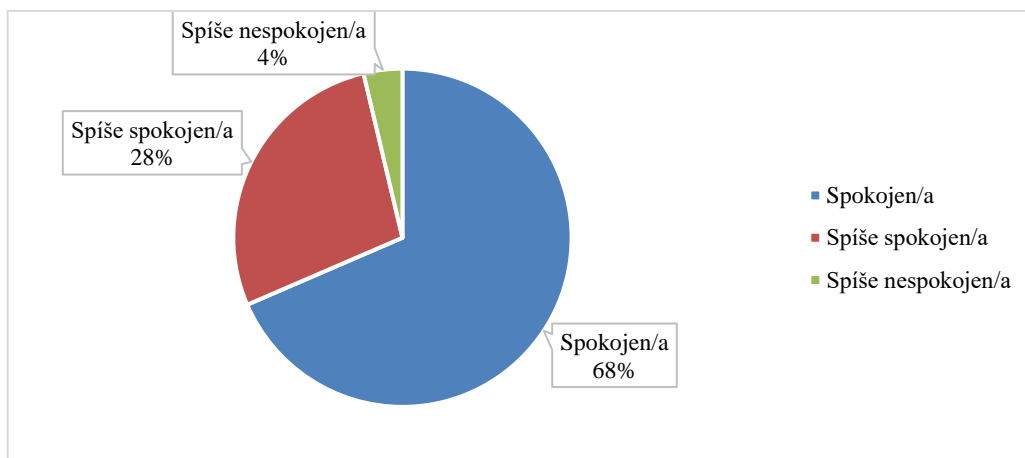
**Komentář:** Na grafickém znázornění je vidět, že se mezi respondenty nacházejí příznivci všech druhů materiálních benefitů. Mezi nejčastěji volené se řadí benefity sociální, sportovní a kulturní. Nejméně preferovaným druhem byly mezi respondenty vzdělávací benefity.

<sup>134</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

<sup>135</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

### Otázka č. 20: Jak jste spokojen/a s nabídkou poskytovaných benefitů?

Graf 20: Spokojenost s poskytovanými benefity v %



Zdroj<sup>136</sup>

Tabulka 20: Spokojenost s poskytovanými benefity

Odpověď	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů
spokojen/a	37	68 %
spíše spokojen/a	15	28 %
spíše nespokojen/a	2	4 %

Zdroj<sup>137</sup>

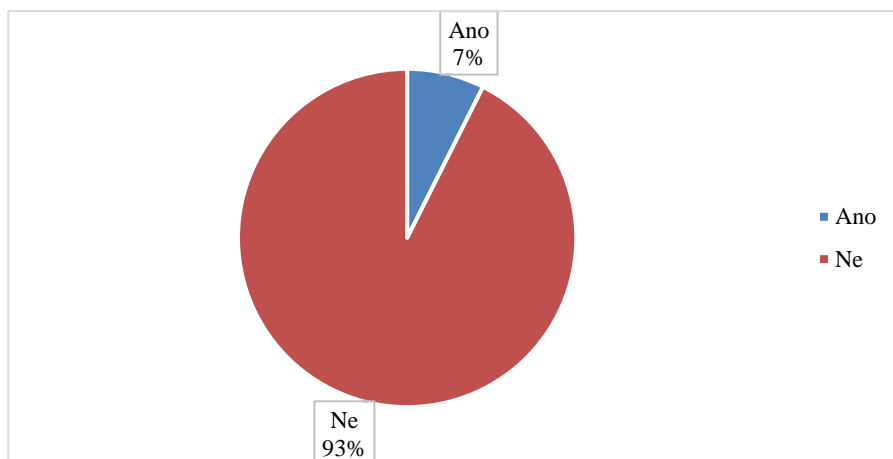
**Komentář:** Otázka č. 20 byla zaměřena na vnímání spokojenosti s poskytovanými benefity respondentů z řad zaměstnanců organizace XY. Z grafu je jasné vidět, že více než dvě třetiny zaměstnanců jsou spokojené a téměř celá zbývající třetina se považuje za spíše spokojené. Pouze 2 respondenti uvedli v dotazníku, že jsou spíše nespokojeni.

<sup>136</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

<sup>137</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

**Otázka č. 21: Uvažoval/a jste někdy o změně zaměstnavatele kvůli rozdílné nabídce benefitů?**

Graf 21: Úvaha o změně zaměstnavatele pro rozdílnou nabídku benefitů v %



Zdroj<sup>138</sup>

Tabulka 21: Úvaha o změně zaměstnavatele pro rozdílnou nabídku benefitů

Odpověď	Absolutní počet respondentů	Relativní počet respondentů
ano	4	7 %
ne	50	93 %

Zdroj<sup>139</sup>

**Komentář:** Poslední otázka č. 20 výzkumného šetření se zabývala tím, zda respondenti někdy uvažovali o přechodu k jinému zaměstnavateli kvůli rozdílné nabídce benefitů. Téměř absolutní většina respondentů odpověděla, že neuvažovala. Z 54 dotazovaných respondentů uvedli pouze 4, že o změně zaměstnavatele z tohoto důvodu uvažovali.

<sup>138</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)

<sup>139</sup> Autorka práce, 2023 (vlastní šetření)



## 8.2 Vyhodnocení výzkumu a hypotéz

Výzkumného šetření realizovaného online prostřednictvím Google formulářů se celkem zúčastnilo 54 respondentů zaměstnaných u organizace XY. Vzorek respondentů byl tvořen 37 (69 %) ženami a 17 (32 %) muži. Jedná se o zaměstnance neziskové organizace věnující se sociální práci. Není tedy překvapivé, že většina pracovníků je tvořena právě ženami. Ovšem téměř třetinové zastoupení muži naznačuje, že organizace má co nabídnout také jim a rozdíl mezi muži a ženami se začíná snižovat.

Věkové složení respondentů nejvíce zastupují zaměstnanci v kategorii 26-35 let, kterých bylo 19 (35 %). Tuto kategorii tvořili ve větší míře muži. Jednalo se o více než polovinu všech zaměstnaných mužů v organizaci. Věkovou kategorií 36-45 let vybralo 15 (28 %) respondentů. Nejméně zastoupenou kategorií byla 61 a více let, do které se zařadila 1 (2 %) zaměstnankyně.

Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců organizace je vyšší odborné 17 (32 %) respondentů, spolu s vysokoškolským kterého dosáhlo 16 (30 %) respondentů. Středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou má 12 (22 %) respondentů. Výuční list 6 (11 %) respondentů a základní vzdělání uvedli 3 (6 %) za své nejvyšší dosažené vzdělání. Nejenže je tedy organizace tvořena především mladými lidmi, jedná se zároveň o vysoce vzdělané pracovníky. Ti jsou zařazeni na pracovních pozicích jakými jsou vedoucí pracovníci, kterých je v organizaci 5 (9 %). Ze šetření vyplynulo, že žádný z mužských pracovníků se nenachází na vedoucí pozici. Jedná se o překvapivé zjištění, neboť jsou častěji na vedoucích pozicích vyobrazování muži, zatímco ženy upřednostňují rodinné povinnosti před kariérním postupem. Dalšími pracovními pozicemi v organizaci XY jsou sociální pracovník/ce, kterých je celkem 14 (26 %), pracovník/ce v sociálních službách v nejvyšším zastoupeném počtu 30 (56 %) respondentů a provozní pracovník/ce v počtu 5 (9 %).

Nejvíce pracovníků 23 (43 %) je v organizaci zaměstnáno 3-5 let. 11 (20 %) je poté zaměstnáno 6-8 let. Nejdéle je zaměstnáno 7 (13 %) zaměstnanců a to již více než 9 let. Nejméně pracovníků v počtu 3 (6 %) je zaměstnáno u organizace méně než 1 rok. Z toho vyplývá, že zaměstnanci organizace XY mají tendenci zůstat u svého zaměstnavatele nad rámec životnosti pracovníků v sociální sféře, která činí obvykle 2 roky.

Z provedeného výzkumného šetření vyplynulo, že téměř tři čtvrtiny respondentů bylo informováno před nástupem do zaměstnání k organizaci XY o nabídce benefitů. Z dotazovaných mužů a žen byly informovány více ženy. Největší vliv ovšem na jejich rozhodnutí o nástupu do zaměstnání neměly nabízené benefity, ani výše mzdy, jak by se dalo předpokládat. Dotazovaní muži a ženy uvedli, že největší vliv na jejich rozhodnutí měl faktor dobrého kolektivu působícího v organizaci. Jednalo se o více než třetinu všech zaměstnanců. Co se ovšem již týkalo motivace k vyššímu pracovnímu výkonu, mezi muži převládala mzda (22 %) a mezi ženami naopak poskytované benefity (41 %). Co se týče jejich typu, preferují ženy i muži ve větší míře spíše finanční benefity oproti materiálním.

Zajímavým zjištěním bylo, že nabídku benefitů si při samotném výběru potenciálního zaměstnavatele nezjišťovali všichni respondenti, ale pouze necelé dvě třetiny z nich. Nejvíce se o nabídku benefitů zajímali lidé mezi 26 a 35 lety (17 %), kdežto lidé nad 46 let se o ni nezajímali vůbec.

Samotný obsah nabízených benefitů ovlivnil k nástupu do zaměstnání respondenty pracující nyní na všech pozicích v organizaci, nejméně ovšem pracovníky/ce v sociálních službách (57 %). To nicméně může mít souvislost s faktem, že nejvíce byli respondenti ovlivněni právě zmíněným pracovním kolektivem a nebyly tedy pro ně benefity natolik podstatné.

Z odpovědí na otázku, které všechny benefity jsou respondentům na jednotlivých pracovních pozicích poskytovány, vyplynulo, že se jejich výčet snižuje spolu s pracovním zařazením a jsou závislé na délce působnosti v organizaci. To se týká například příspěvku na penzijní připojištění, které se poskytuje až při pracovním poměru trvajícím déle než 2 roky.

Přestože mají pracovníci k dispozici širokou škálu benefitů, z výzkumného šetření vyplynulo, že se jejich využívání pohybuje napříč všemi pracovními pozicemi okolo 50 %. Respondenti, kteří nevyužívají všechny své benefity uvedli jako důvody zejména nepotřebu jejich čerpání a že k tomu neměli zatím vhodnou příležitost.

Nejdůležitějším benefitem je pro respondenty flexibilní pracovní doba a naopak nejméně důležitým benefitem se ukázal služební telefon.

Další průběh šetření odhalil, že přestože respondenti ne vždy využívají všechny své benefity, pouhá necelá třetina dotazovaných má zájem o jiný, než který jim organizace nabízí. Největší zájem vyjádřili respondenti o stravenky, sickdays a bezplatnou lékařskou péči. Stravenky a sickdays již organizace v nabídce benefitů má, nejsou nicméně poskytovány všem zaměstnancům napříč pracovními pozicemi.

Respondenti dále odpověděli, že z druhů materiálních benefitů preferují nejvíce benefity sociální povahy. V celkovém výsledku jsou zaměstnanci organizace XY se svými benefity téměř výlučně spokojeni a pouze 4 (7 %) z nich někdy uvažovalo o změně zaměstnavatele z důvodů odlišné nabídky poskytovaných benefitů.

### **Vyhodnocení hypotéz**

**H1: 70 % a více mužských zaměstnanců považuje finanční odměnu za největší stimul nástupu do zaměstnání.**

Předpokladem této hypotézy bylo, že muži jsou v sociální oblasti ovlivnění spíše výší mzdy finanční odměny nežli mzdy. Hypotézu podporovala ve společnosti zažitá představa, že muži jsou stále častěji živitelé rodiny než ženy a budou preferovat lépe placené zaměstnání před benefity či jinými faktory při výběru zaměstnání. Z vyhodnocení výzkumu vyplynulo, že pouze 24 % z celkového počtu mužských zaměstnanců považuje za největší stimul nástupu do zaměstnání výši finanční odměny. **Hypotéza byla vyvrácena.**

**H2: Všechny zaměstnankyně organizace považují za důležitější materiální benefity než finanční.**

Záměrem hypotézy bylo zjistit, zda pro všechny ženské zaměstnankyně organizace platí přednost materiálních benefitů před finančními. Tedy benefitů, které mají vliv například na jejich pracovní dobu či skloubení osobního a profesního života. Z provedeného šetření vyplynulo, že materiální benefity preferuje 43 % zaměstnankyň, nikoliv 100 %. **Hypotéza se nepotvrdila.**

**H3: 20 % a méně zaměstnanců má zájem o jiný benefit, než organizace poskytuje.**

Předpokladem hypotézy bylo, že množství zaměstnanců, kteří by měli zájem o jiný benefit, než jim organizace poskytuje, bude nízké, vzhledem k její rozsáhlosti. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že zájem o jiný benefit má 30 % zaměstnanců, nikoliv 20 % a méně.

**Hypotéza se tímto nepotvrdila.**

**H4: 60 % a více zaměstnanců motivují více benefity nežli mzda.**

Předpokladem hypotézy bylo, že rozdílnost nabídky benefitů pro jednotlivé pracovní pozice bude zaměstnance motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu a tedy šanci na zvýšení své pracovní pozice více než výše mzdy. Místo předpokládaných 60 % a více zaměstnanců, jsou benefity více motivující pouze pro 47 % z nich. **Hypotéza byla tedy vyvrácena.**

### **8.3 Podání návrhů**

Z výsledků provedeného výzkumného šetření vyplynulo, že to, proč se respondenti především ucházeli o pracovní pozici v organizaci XY je její dobrý kolektiv. Nabízené benefity a finanční ohodnocení byly pro ně podružné. Organizace díky tomu působí navenek pro nové potenciální zaměstnance atraktivně bez vynakládání větších finančních prostředků. Zaměstnanci, kteří docházejí do zaměstnání, ve kterém mají možnost fungovat v dobře sladěném kolektivu a v pro ně atraktivním pracovním prostředí mají vyšší pravděpodobnost, že budou spokojeni a docházet do zaměstnání rádi, což se dále odrazí na jejich pracovním výkonu a reprezentaci organizace navenek. Pro udržení toho stavu autorka navrhuje:

**N1: zavedení aktivit pro posílení vztahů a spolupráce mezi jednotlivými pracovníky a týmy, které tvoří.** Jednalo by se například o teambuildingy, týmové aktivity a porady, časté projevy uznání či podporu mimo pracovních aktivit, jakými jsou společná firemní večere, oslava a jiná neformální setkání, o které projeví zájem. Organizace tím má možnost podpořit upevňování vztahů svých pracovníků a zároveň projevit zájem o ně jako jednotlivce. Opatření zároveň povede k ušetření finančních prostředků, které by jinak byly vynaloženy na rozšiřování nabídky benefitů o takové, o něž by zaměstnanci nemuseli mít zájem.

**N2: zefektivnění komunikace mezi vedením organizace a pracovníky na jednotlivých pracovních pozicích** ohledně benefitů, které jim jsou poskytovány. Výzkumné šetření odhalilo, že ne všechny benefity, které jsou mezi pracovní pozice rozděleny, jsou využívány. Část pracovníků také projevila zájem o takové, které jejich pracovní pozici poskytovány nejsou. Efektivnější komunikace v tomto směru povede k větší spokojenosti zaměstnanců a ke snížení finančních nákladů na benefity, pro které nemají zaměstnanci využití. Vzhledem ke zjištění, že zaměstnanci považují své benefity za primární zdroj své pracovní motivace, je žádoucí, aby se organizace tomuto tématu dále věnovala.

## ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce bylo Odměňování a benefity v organizaci XY. Práce si kladla dva cíle, stěžejní a dílčí. Stěžejním cílem práce bylo analyzovat systém benefitů a odměňování v organizaci XY. Za dílčí cíl si práce klada návrhy k zefektivnění systému benefitů a odměňování v organizaci XY.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce byly definovány základní pojmy, charakterizována motivace, její vybrané teorie a faktory. Dále byly popsány samotné benefity. Jejich historie, význam a dělení. Závěrečné kapitoly se věnovaly odměňování a popisu organizace XY.

Praktická část se zabývala přípravě a provedení výzkumného šetření a vyhodnocením stanovených hypotéz. Výzkum byl realizován kvantitativní metodou dotazníku. Ten byl sestaven z celkem 21 otázek a rozeslán mezi zaměstnance organizace XY. Výzkumného šetření se zúčastnilo všech 54 zaměstnanců organizace. Návratnost odpovědí činila 100 %. Získané informace prošly analýzou a následným vyhodnocením.

Na základě zjištění byly podány návrhy na zefektivnění systému benefitů a odměňování v organizaci XY. **N1: zavedení aktivit pro posílení vztahů a spolupráce mezi pracovníky a pracovními týmy. N2: zefektivnění komunikace mezi vedením organizace a pracovníky na jednotlivých pracovních pozicích.** Podrobněji viz. kapitola č. 8.3 Podání návrhů.

Všechny 4 stanovené hypotézy byly vyvráceny, viz. kapitola 8.2 Vyhodnocení výzkumu a hypotéz. Výsledky výzkumného šetření odhalily, že největší atraktivita organizace XY pro potencionální zaměstnance nevyplývá z nabídky benefitů ani výše mzdy, ale z dobrého pracovního kolektivu. Benefity se v tomto ohledu ukázaly jako podružné. Naopak v případě motivace k vyššímu pracovnímu výkonu se benefity ukázaly jako hlavní motivátor v porovnání s výší mzdy.

Téměř tři čtvrtiny pracovníků se shodly na tom, že by měly zájem o jiný benefit, než jim je poskytován. Pracovníci, kteří tento zájem projeví, odpovídali převážně výběrem

benefitů, který je poskytován pracovníkům na jiné pracovní pozici. To vytváří prostor pro zefektivnění systému odměňování a benefitů.

Doporučením autorky pro budoucí magisterskou práci je hlubší věnování se aspektům fungování kolektivu organizace XY, který se ukázal pro stávající zaměstnance důležitějším než nabízené benefity a mzda.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DONNELLY, J. H., J. L. GIBSON aj. M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

GALVAS, M., GREGOROVÁ, Z. a HRABCOVÁ, D. *Základy pracovního práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-243-1.

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

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. ISBN 9788090380899.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 9788075983619.

NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2., rozš. vyd., v Akademii vyd. 1. (1. vyd. v nakl. Vodnář pod náz. Lexikon psychologie). Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.



PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. Praktické ekonomické příručky. ISBN 9788072017546.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění*. [online]. [cit. 27-11-2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>.

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový). *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění*. [online]. [cit. 08-12-2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

HONG, J-C. a kol. Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *The international journal od career management*. 1995, vol 7, no 6. p. 10. [online]. [cit. 20-11-2022]. Dostupné z: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/impact-of-employee-benefits-on-work-motivation-and-productivity-Gaul52gSbk>.

JANOUSH, V. *Kratší pracovní týden? Některé firmy v Česku ho již testují*. [online]. [cit. 31-01-2023]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/kratsi-pracovni-tyden-zatim-jen-nesplneny-sen.html>.

KLONOVSKI, R. Defining Employee Benefits: A Managerial Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*. 2016, vol. 6, no 2. p. 53. ISSN 2162-3058. [online]. [cit. 30-01-2023]. Dostupné z: <https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/9314/7693>.

*Občanský zákoník*. [cit. 08-12-2022]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/pravnicke-osoby.pdf>.

Profesia CZ. *Nejzajímavější novodobé benefity, které se objevují i v našich firmách.* [online]. [cit. 31-01-2023]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/analyzy/nejzajimavejsi-novodobe-benefity-ktere-se-objevuji-i-v-nasich-firmach/50788?prefix=>.

SIYAL, S., GARAVAN, T. *Employee Benefits.* © 2020. [online]. [cit. 20-11-2022]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/342946961\\_Employee\\_Benefits](https://www.researchgate.net/publication/342946961_Employee_Benefits).

TOMČÍKOVÁ, L. *Employee benefits and trends in the workplace.* Exclusive e-JOURNAL. 2016. [online]. [cit. 11-1-2023]. Dostupné z: <https://exclusivejournal.sk/files/files/51/90/71/ab312989c6264469a1ff53c2e100b5bc/ab312989c6264469a1ff53c2e100b5bc.pdf>. s. 1. ISSN 1339-4509.

*Zaměstnavatel - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců.* [online]. [cit. 08-12-2022]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/III1Zamestnavatel>.

## SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

### Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů v % .....	38
Graf 2: Věkové zařazení respondentů dle pohlaví .....	39
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v % .....	40
Graf 4: Doba zaměstnání respondentů u organizace v % .....	41
Graf 5: Pracovní pozice respondentů dle pohlaví .....	42
Graf 6: Zjišťování nabídky benefitů respondenty při výběru zaměstnavatele v % .....	44
Graf 7: Informování o benefitech před nástupem do zaměstnání dle pohlaví respondentů v % .....	45
Graf 8: Vliv benefitů na rozhodnutí respondentů o nástupu do zaměstnání v % .....	46
Graf 9: Největší faktor nástupu do zaměstnání dle pohlaví v % .....	48
Graf 10: Motivace k vyššímu pracovnímu výkonu dle pohlaví respondentů v % .....	49
Graf 11: Poskytované benefity dle pracovní pozice respondentů v % .....	50
Graf 12: Nejdůležitější z poskytovaných benefitů pro respondenty v % .....	52
Graf 13: Nejméně důležitý z poskytovaných benefitů pro respondenty v % .....	54
Graf 14: Využití všech poskytovaných benefitů v % .....	55
Graf 15: Důvod nevyužívání všech poskytovaných benefitů dle pracovní pozice v % ..	57
Graf 16: Zájem o jiný benefit, než je respondentovi poskytován v % .....	58
Graf 17: Benefit, o který mají respondenti zájem a není jim poskytován dle pracovní pozice v % .....	59

Graf 18: Preferovaný typ benefitů respondenty dle pohlaví v % .....	61
Graf 19: Preferovaný druh materiálních benefitů v %.....	62
Graf 20: Spokojenost s poskytovanými benefity v %.....	63
Graf 21: Úvaha o změně zaměstnavatele pro rozdílnou nabídku benefitů v %.....	64

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Pohlaví respondentů .....	38
Tabulka 2: Věkové zařazení respondentů dle pohlaví .....	39
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	40
Tabulka 4: Doba zaměstnání respondentů u organizace.....	41
Tabulka 5: Pracovní pozice respondentů dle pohlaví .....	43
Tabulka 6: Zjišťování nabídky benefitů respondentů při výběru zaměstnavatele .....	44
Tabulka 7: Informování o benefitech před nástupem do zaměstnání dle pohlaví respondentů.....	45
Tabulka 8: Vliv benefitů na rozhodnutí respondentů o nástupu do zaměstnání.....	47
Tabulka 9: Největší vliv na rozhodnutí respondentů nastoupit do zaměstnání dle pohlaví .....	48
Tabulka 10: Motivace k vyššímu pracovnímu výkonu respondentů .....	50
Tabulka 11: Poskytované benefity dle pracovní pozice respondentů.....	51
Tabulka 12: Nejdůležitější z poskytovaných benefitů pro respondenty .....	53
Tabulka 13: Nejméně důležitý z poskytovaných benefitů pro respondenty .....	54
Tabulka 14: Využití všech poskytovaných benefitů v závislosti na pracovní pozici respondentů.....	56

Tabulka 15: Důvod nevyužívání všech poskytovaných benefitů dle pracovní pozice ...	57
Tabulka 16: Zájem o jiný benefit, než je respondentovi poskytován .....	58
Tabulka 17: Benefit, o který mají respondenti zájem a není jim poskytován dle pracovní pozice .....	60
Tabulka 18: Preferovaný typ benefitů respondenty dle pohlaví .....	61
Tabulka 19: Preferovaný druh materiálních benefitů .....	62
Tabulka 20: Spokojenost s poskytovanými benefity .....	63
Tabulka 21: Úvaha o změně zaměstnavatele pro rozdílnou nabídku benefitů .....	64

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník .....	I
----------------------------	---

## **Příloha A - Dotazník**

### **1. Jste muž nebo žena?**

- a) muž
- b) žena

### **2. Do jaké věkové kategorie patříte?**

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-60 let
- e) 61 a více let

### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní
- b) Vyučen/a
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

### **4. Jak dlouho jste zaměstnán u organizace?**

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 3-5 let
- d) 6-8 let
- e) 9 a více let

### **5. Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- a) Sociální pracovník/ce (min. VOŠ vzdělání)
- b) Pracovník/ce v sociálních službách (min. kurz pracovníka v sociálních službách)
- c) Vedoucí pracovník/ce
- d) Provozní pracovník/ce

### **6. Zjišťoval/a jste si nabídku zaměstnaneckých benefitů při výběru zaměstnavatele?**

- a) Ano
- b) Ne

### **7. Byl/a jste před nástupem do zaměstnání informován/a o nabídce benefitů?**

- a) Ano
- b) Ne

**8. Ovlivnila nabídka zaměstnaneckých benefitů Vaše rozhodnutí o nástupu do zaměstnání?**

- a) Ano
- b) Ne

**9. Co mělo největší vliv na Vaše rozhodnutí o nástupu do zaměstnání k organizaci?**

- a) Výše finanční odměny
- b) Zaměstnanecké benefity
- c) Dobrý kolektiv
- d) Blízkost místa bydliště
- e) Dostupnost MHD
- f) Reputace zaměstnavatele
- g) Jiné (prosím, doplňte) .....
- .....

**10. Motivují Vás k vyššímu pracovnímu výkonu spíše benefity nebo mzda?**

- a) Benefity
- b) Mzda

**11. Které z nabízených benefitů jsou poskytovány přímo Vám? (výběr více možností)**

- a) Flexibilní pracovní doba
- b) Příspěvek na kulturu a sport
- c) Stravenky
- d) Příspěvek na penzijní připojištění
- e) 13. plat
- f) Odměny za pracovní výročí
- g) Služební telefon
- h) Homeoffice
- ch) Služební počítač
- i) Týden dovolené navíc
- j) Multisport karta
- k) Příspěvek na životní pojištění
- l) Sickdays
- m) Možnost dalšího vzdělávání

**12. Který z poskytovaných benefitů je pro Vás nejdůležitější?**

- a) Flexibilní pracovní doba
- b) Příspěvek na kulturu a sport



- c) Stravenky
- d) Příspěvek na penzijní připojištění
- e) 13. plat
- f) Odměny za pracovní výročí
- g) Služební telefon
- h) Homeoffice
- ch) Služební počítač
- i) Týden dovolené navíc
- j) Multisport karta
- k) Příspěvek na životní pojištění
- l) Sickdays
- m) Možnost dalšího vzdělávání

**13. Který z poskytovaných benefitů je pro Vás nejméně důležitý?**

- a) Flexibilní pracovní doba
- b) Příspěvek na kulturu a sport
- c) Stravenky
- d) Příspěvek na penzijní připojištění
- e) 13. plat
- f) Odměny za pracovní výročí
- g) Služební telefon
- h) Homeoffice
- ch) Služební počítač
- i) Týden dovolené navíc
- j) Multisport karta
- k) Příspěvek na životní pojištění
- l) Sickdays
- m) Možnost dalšího vzdělávání

**14. Využíváte všechny benefity, které Vám jsou poskytovány?**

- a) Ano
- b) Ne

**15. (Pokud jste na předchozí otázku odpověděli "Ano", tuto otázku přeskočte.)**

**Proč nevyužíváte všechny Vám poskytované benefity?**

- a) Nepotřebuji je čerpat.
- b) Nevyhovují mi.

- c) Nebyla k tomu vhodná příležitost.
- d) Jiné (prosím, doplňte): .....
- .....

**16. Máte zájem o jiný benefit, než který Váš zaměstnavatel nabízí?**

- a) Ano
- b) Ne

**17. (Pokud jste na předchozí otázku odpověděli "Ne", tuto otázku přeskočte.)**

**O který benefit máte zájem? (prosím, doplňte)**

.....

.....

**18. Jaký typ benefitů upřednostňujete?**

- a) Finanční
- b) Materiální (kulturní, sociální, zdravotní, sportovní, vzdělávací, rekreační)

**19. Jakému druhu materiálních benefitů dáváte přednost?**

- a) Zdravotní
- b) Sociální
- c) Kulturní
- d) Sportovní
- e) Vzdělávací
- f) Rekreační

**20. Jak jste spokojen/a s nabídkou poskytovaných benefitů?**

- a) Spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Nespokojen/a

**21. Uvažoval/a jste někdy o změně zaměstnavatele kvůli rozdílné nabídce benefitů?**

- a) Ano
- b) Ne

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Michaela Nela Vacková**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Odměňování a benefity v organizaci XY**

**Rok: 2023**

**Počet stran textu bez příloh: 63**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 13**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 10**

**Vedoucí práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.**