

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2014 - 2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Pavla Frčková**

**Motivační systém, odměňování zaměstnanců,  
zaměstnanecké benefity**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2014 - 2015**

**BACHEROL THESIS**

**Pavla Frčková**

**Motivational system, remuneration of employees,  
employee benefits**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Miloš Chlad, CSc.

## **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 10. ledna 2015

Pavla Frčková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad při zpracování mé bakalářské práce a rovněž Ing. Tomáši Kmentovi za ochotný přístup a informace důležité pro zpracování empirického výzkumu v rámci vybrané organizace.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců, charakterizuje formy odměňování a zaměstnanecké benefity z teoretického hlediska. Konkretizuje pojem motivace, proces, typy, principy a teorie motivace, systém a formy odměňování a popisuje strategii, druhy a výhody zaměstnaneckých benefitů.

Teoretické poznatky jsou využity v praktické části, kde je analyzován motivační systém a systém odměňování zaměstnanců společnosti Trans World Hotels & Entertainment, a. s. V závěru práce jsou zhodnoceny získané poznatky a navrženy změny ve společnosti, jež by mohly dopomoci k lepší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

Odměňování, odměna, plat, mzda, motivace, principy a proces motivace, teorie motivace, typy motivace, zaměstnanecké benefity, zaměstnanec, zaměstnavatel.

## **Annotation**

The aim of this bachelor thesis is to provide a theoretical analysis of employee motivation and theoretically characterise different forms of remuneration and employee benefits. It analyses the concept of motivation, process, types, principles and theory of motivation, system and forms of remuneration and describes types and advantages of employee benefits.

Theoretical knowledge is used in the practical part, where the motivational system and employee remuneration system in Trans World Hotels & Entertainment company is analysed. At the end of the thesis the acquired findings are assessed and new modifications that could help the company achieve better employee satisfaction and motivation are proposed.

## **Key words**

Employee benefits, motivation, principles and process of motivation, remuneration, salary, theory of motivation, types of motivation, wages, employee, employer.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
1 <b>MOTIVACE</b> .....	10
1.1 Pojmy.....	10
1.2 Proces motivace .....	11
1.3 Principy motivace.....	12
1.4 Typy motivace.....	13
2 <b>TEORIE MOTIVACE</b> .....	14
2.1 Teorie instrumentalisty .....	14
2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	15
2.3 Teorie zaměřené na proces.....	18
3 <b>ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	20
3.1 Systém odměňování .....	21
3.2 Peněžní formy odměňování .....	23
3.3 Nepeněžní formy odměňování .....	26
3.4 Celková odměna za vykonanou práci .....	27
4 <b>ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A BENEFITY</b> .....	29
4.1 Členění zaměstnaneckých benefitů .....	30
4.2 Cíle zaměstnaneckých benefitů .....	31
4.3 Výhody zaměstnaneckých benefitů .....	31
4.4 Strategie v poskytování zaměstnaneckých benefitů .....	32
4.4.1 Plošný systém.....	33
4.4.2 Flexibilní systémy .....	33
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
5 <b>VÝZKUM</b> .....	36
5.1 Cíl výzkumu.....	36
5.2 Charakteristika organizace.....	36
5.2.1 Organizační struktura.....	37
5.2.2 Způsob odměňování.....	37
5.2.3 Zaměstnanecké výhody a benefity.....	38
5.3 Hypotézy.....	39
5.4 Metody výzkumu .....	40
5.5 Popis výzkumného vorku.....	40

<b>6</b>	<b>ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>SHRNUTÍ</b> .....	<b>63</b>
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>67</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>70</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK</b> .....	<b>71</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>72</b>



## ÚVOD

Dnešní doba je velmi dynamická, provázená velkým množstvím změn. Neustále je vyvíjen tlak na zvyšování kvality a flexibilní přístup. Chce-li se firma na trhu udržet, pak musí všichni zaměstnanci organizace začít efektivně spolupracovat, a tím aktivně plnit společný cíl. Odměňování hraje už od pradávna hlavní roli nejen v pracovním životě člověka. V náročných podmínkách tržního prostředí je úspěšná jen ta firma, která v tomto směru preferuje nikoli rutinní, ale tvořivé přístupy a také uplatňuje pobídkové systémy řízení, založené na motivaci a stimulaci. Personální otázka se proto dostává do popředí zájmu a lidské zdroje se stávají jednou z vysoce ceněných složek každé organizace. Znalosti, dovednosti, zkušenosti, talent zaměstnanců - to jsou hlavní prvky, jež posunují firmu dopředu, umožňují vyvíjet nové technologie a hlavně umožňují získat přízeň zákazníků a uspokojovat jejich potřeby. Dobře propracovaná personální politika se stává základem úspěchu každé firmy a nástrojem, který hraje důležitou úlohu v konkurenčním boji.

Cílem bakalářské práce je představit problematiku motivace, odměňování a zaměstnaneckých benefitů z teoretického hlediska. Na základě získaných poznatků a kvantitativního výzkumu bude v empirické části provedena analýza motivace odměňování zaměstnanců společnosti Trans World Hotels & Entertainment, a. s.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části je podána charakteristika motivace, přehled motivačních teorií, odměňování zaměstnanců, formy finančního ohodnocení a zaměstnaneckých benefitů. Ke zpracování byla využita literatura od renomovaných odborníků jako např. Armstrong, Brodský, Častorál, Duda, Koubek, Nakonečný, Šuplerová atd., legislativa České republiky a internetové zdroje.

V praktické části je popsána organizační struktura a způsob odměňování ve vybrané organizaci. Pozornost byla zejména věnována analýze motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti se zaměstnáním a s odměňováním. Byly vytvořeny čtyři hypotézy, které bylo nutno v rámci výzkumu ověřit. Je zde popsána metodika výzkumu i způsob zpracování nashromážděných dat.

Výsledky výzkumu by měly přinést hlubší vhled do problematiky odměňování a motivace v organizaci. V závěru práce je jejich shrnutí a zhodnocení.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MOTIVACE

### 1.1 Pojmy

Přirozeností člověka na jeho cestě životem je zažít úspěch, a to nejen v životě soukromém, ale i pracovním. Touha dosáhnout určitého cíle, jež mu k tomu má dopomoci, je hnána motivem.

Etymologie samotného slova „motiv“ nás zavádí až k římskému filosofu Cicerovi, který jej vysvětlovat jako hnutí mysli, duševní pohyb, pohnutku či v užším slova smyslu rozčilení či nadšení. V dnešní době má toto slovo mnoho významů jak v obecné významové rovině, tak například i v různých uměleckých směrech.<sup>1</sup>

V oblasti řízení lidských zdrojů má motivace rovněž velký význam. Nejde jen o to, aby byl člověk sám dobře motivovaný, ale aby svým jednáním dobře působil a správným způsobem motivoval druhé. Z tohoto pohledu můžeme rozlišovat motivaci pozitivní, která zahrnuje odměny, pochvaly, povýšení, a motivaci negativní, jež se projevuje např. zastavením odměn, přeřazením na horší práci, strachem z postihu či obavou před trestem. Uměním vést pracovníky k aktivnímu plnění cílů organizace se projevuje profesionální přístup manažera. Ten se snaží podnítit ochotu a chuť pracovníků k angažovanosti, vytvořit osobní zájem na chodu organizace a vzájemně jej propojit s jejími potřebami.<sup>2</sup>

Z psychologického hlediska bychom mohli motivaci charakterizovat jako proces zaměřování chování na dosažení určitého cíle za podmínek vynaložení lidského úsilí v konkrétní časové rovině. Smyslem motivace je dosažení určitého uspokojení potřeb, které se mohou promítnout jako stav nedostatku v biologické či sociální oblasti života jedince. Jedná se o typický rys dynamiky lidské psychiky. Projevuje se uvnitř i vně osobnosti a významně ovlivňuje kvalitu lidského života.

Motivaci můžeme dělit na vědomou a nevědomou podle toho, jaké potřeby uspokojuje. Tyto potřeby iniciují vnitřní síly člověka za účelem něčeho dosáhnout nebo něco získat. Těmito silami mohou být pudy či pohnutky. Motivy vždy chápeme jako vnitřní psychické činitele.

---

<sup>1</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>2</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

Častým spouštěčem motivace bývají vnější faktory, které nazýváme incentive. To jsou vnější stimulační pobídky, ať hmotné či nehmotné, které charakterizují pozitivní vlastnosti cílů, po nichž toužíme, nebo vyjadřují atraktivní hodnotu vnějších objektů.

Nevědomá motivace může být v rozporu s osobní morálkou člověka. Jako příklad bychom si dle Nakonečného mohli uvést kausu s neúspěšným člověkem v zaměstnání, který přisuzuje vinu za svůj neúspěch nadřízenému a svoji frustraci si kompenzuje v agresi na tzv. obětním beránku.

Od motivů a motivace je nutno odlišit motivování. Konkrétní prostředky motivování označujeme jako motivátory. Jsou to uměle vytvořené pobídky. Běžným motivátorem jsou peníze, jejichž získání je podmíněno splněním určitých pracovních úkolů. Mzda za splnění těchto úkolů je univerzálním prostředkem k uspokojení potřeb.<sup>3</sup>

## 1.2 Proces motivace

Proces motivace vychází z potřeb, které reagují na nějaký nedostatek. Na jeho konci by mělo stát splnění vytyčených cílů a uspokojení lidských potřeb. Proces, který toto zprostředkuje, je vždy individuální, neboť každý má jiné potřeby a jiné přístupy k dosažení cílů. Na každého člověka však působí faktory, které ovlivňují jeho chování. Motivace se týká těchto faktorů a dle Arnolda & kol. jsou jimi směr, kterým se jedinec chce vydat, úsilí a píle, s nimiž se snaží cílů dosáhnout, a v poslední řadě je to vytrvalost, tedy čas, který tomu věnuje.

Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich úsilí a činnost povede k dosažení odměny, která pokrývá jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle, za kterými si jdou - mohou být tak uvědomělí, že jsou motivováni sami sebou. Většina z nás však potřebuje nějaký vnější stimul.

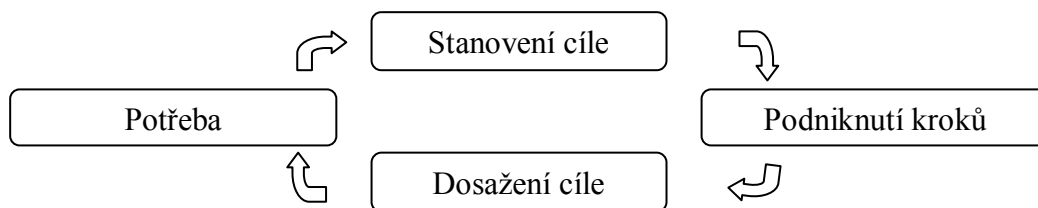
Proces motivace vždy vychází z potřeb, které mohou být vědomým či mimovolním zjištěním nedostatku. Dále následuje stanovení cílů zajišťujících uspokojení těchto potřeb. Pak jsou realizovány kroky, volí se způsob chování, kterým docílíme úspěchu.

Pro lepší přehlednost je tento proces zobrazen na následujícím obrázku.

---

<sup>3</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie: přehled základních oborů*. Vyd. 1. Praha: Triton, 2011, 863 s. ISBN 978-807-3874-438.

**Obr. č. 1: Proces motivace**



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. (vlastní úprava)

Pokud tento postup vede k dosažení uspokojení, je pravděpodobné, že v budoucnu v případě podobného problému budou zopakovány stejné kroky. Jedná se o zákon příčiny a účinku neboli o upevňování přesvědčení.<sup>4</sup>

### 1.3 Principy motivace

Motivace je založena na dvou základních principech. Tyto principy se uplatňují ve vnitřní dynamice a představují nejjobecnější zákonitosti psychologické podstaty jednání.

**Princip hédonismu** neboli slasti je založen na tom, že každé jednání člověka směřuje k maximalizaci příjemného a minimalizaci nepříjemného. Vztahuje se ke konečným cílům, jimiž může být dosažení něčeho pozitivního nebo naopak vyvarování se negativních důsledků svého chování. Každý jedinec má svůj žebříček hodnot – pro někoho je cílem zdraví, pro jiného blahobyť, další nalézá uspokojení v pomoci bližním. Je to individuální systém priorit a averzí.

**Princip psychického ekvilibria** vede k odstraňování vnitřních rozporů. Jednání člověka směřuje k udržování psychické rovnováhy a v případě narušení této rovnováhy je nutno ji zase obnovit. Tyto rozpory aktivují myšlení a jednání a mohou vést k vývoji nového systému postojů a motivů. Hledají se cesty na odstraňování těchto problémů, aby co nejdříve došlo k nastolení vnitřní psychické jednoty.<sup>5</sup> Rozhodující roli zde hraje eliminace negativních pocitů.

<sup>4</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>5</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie: přehled základních oborů*.

## 1.4 Typy motivace

Psychologicko-sociologické teorie se zabývají dvěma typy motivace.

V prvním případě se jedná o **vnitřní motivaci**, kdy se na uspokojování potřeb podílejí faktory, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali anebo se vydali konkrétním směrem. Lidé motivují sami sebe, hledají práci, která je baví nebo alespoň od ní očekávají splnění svých cílů. Důvěřují svým schopnostem, cítí odpovědnost, volnost konat, mohou uplatňovat a rozvíjet své dovednosti. Dalším faktorem je zajímavá a podnětná práce, která umožňuje kariérní postup. Z toho vyplývající pocit úspěšnosti může dopomoci k tomu, že vnitřní motivátoři, týkající se kvality pracovního života, mohou mít na motivaci hlubší a účinnější dopad. Mezi tyto vnitřní motivátory patří potřeba něco dělat, potřeba kontaktu s lidmi, pocit uspokojení z dobře vykonané práce, snaha o moc projevující se v hierarchii pracovních pozic a nakonec i smysl života a seberealizace.

Druhým typem je **vnější motivace**, která spočívá v poskytování odměn, pochval, povyšování, ale také udílení trestů v podobě kritiky, disciplinárního řízení, snížení platu za účelem motivovat lidi k lepšímu výkonu, k efektivnější práci. Je na managementu organizace, jakými prostředky toho docílí. Tyto vnější prostředky mohou pomoci přilákat pracovníky, udržet si je a do jisté míry zvýšit úsilí a minimalizovat nespokojenost. Vnější motivátory nemusí působit dlouhodobě, ale mají výrazný a bezprostřední účinek.<sup>6</sup> Jako vnější motivátory můžeme označit hlavně potřebu peněz, které každý vynakládá za specifickým účelem. Dalším faktorem je snaha po uplatnění, spojená s určitou mírou důležitosti a prestiže povolání, potřeba kontaktu a v poslední řadě i otázka sexuality, neboť na pracovištích často dochází k seznámení, jehož důsledkem je sňatek.<sup>7</sup>

V ideálním případě by systém odměňování zaměstnanců měl zahrnovat jak vnější, tak vnitřní složku motivace.

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.*

<sup>7</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení.* 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

## 2 TEORIE MOTIVACE

Lidé reagují na uspokojování svých potřeb různými způsoby. Manažeři organizací by měli znát vliv potřeb na chování pracovníků a svým přístupem musí toto chování usměrňovat a aktivizovat jednání svých podřízených. „*Teorie spojené se zkoumáním motivačních příčin analyzují důvody pro motivaci a uvádějí systematická doporučení, jak jednotlivé motivační postupy využít.*“<sup>8</sup> Tyto teorie charakterizují, co je podstatou motivace lidského chování a jaké jsou její zákonitosti. V další kapitole jsou uvedeny nejznámější teorie motivace.

### 2.1 Teorie instrumentalisty

Mezi teorie instrumentality patří **taylorismus**. Kořeny tohoto učení můžeme nalézt již v 19. století v souvislosti s racionalizací práce a zvýšením ekonomických výsledků výroby. Základy položil americký odborník na zdokonalování výsledků práce F. W. Taylor. Vycházel z teze o tzv. „ekonomickém člověku“, který je motivován k práci výlučně hmotnými výhodami a jako "izolovaný jedinec" je za ně ochoten podřizovat se přísně standardizovanému režimu práce. Tato teorie je založena na principu metody „cukru a biče“. Odměny nebo tresty, které jsou udělovány v souvislosti s výkonem práce, slouží jako prostředek k zabezpečování toho, aby se lidé chovali a konali to, co je od nich požadováno. Ve své podstatě teorie instrumentalisty vchází z toho, že lidé pracují pouze pro peníze a jejich výkon se bude reflektovat v dosažených odměnách a trestech. Výkon je však třeba kontrolovat a rovněž se musí brát zřetel na neformální vztahy mezi pracovníky, které mohou ovlivňovat systém řízení a kontroly.

**Human relations** v překladu znamená lidské vztahy, což už samo napovídá, že se tato teorie nezakládá jen na hmotném ohodnocení pracovních výkonů, ale i na sféře sociálních vztahů. Zakladatelem je americký psycholog G. Elton Mayo, který proslul svými experimenty ve výrobním podniku Western Electric Company v USA v 30. letech minulého století.<sup>9</sup> Na základě svých výzkumů došel k názoru, že pracovní morálka a duševní zdraví dělníků závisí na vnímání společenské funkce jejich práce. Viděl řešení sociálního napětí v sociologickém výzkumu a ve struktuře průmyslového managementu spíše než v radikální politice.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*, str. 98.

<sup>9</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*.

<sup>10</sup> AUSTRALIAN DICTIONARY OF BIOGRAPHY. *Mayo, George Elton (1880–1949)*. [online]. © Copyright Australian Dictionary of Biography, 2006-2014. [cit. 2014-11-11]. Dostupné na: <http://adb.anu.edu.au/biography/mayo-george-elton-7541>

Podstatou bylo vnímání sociálních problémů dělníků ze strany managementu a jejich přístup ochotně tyto problémy řešit a tím působit na jejich pracovní morálku. Human relations ve svém důsledku znamenalo skupinové pojetí lidské práce, které je postaveno na zlidštění vztahů především mezi vedením a zaměstnanci.

V dnešní době je potěšující trend, že lidé nechodí do práce jen za účelem získání odměny, ale i pro pocit uspokojení vyšších potřeb.

## 2.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorii zaměřenou na obsah motivace charakterizují kroky, které se podnikají za účelem uspokojování lidských potřeb. Neuspokojené potřeby vytváří v organismu napětí a stav nerovnováhy, a proto je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a zvolit způsob chování, jenž nám dopomůže k dosažení uvedeného cíle.

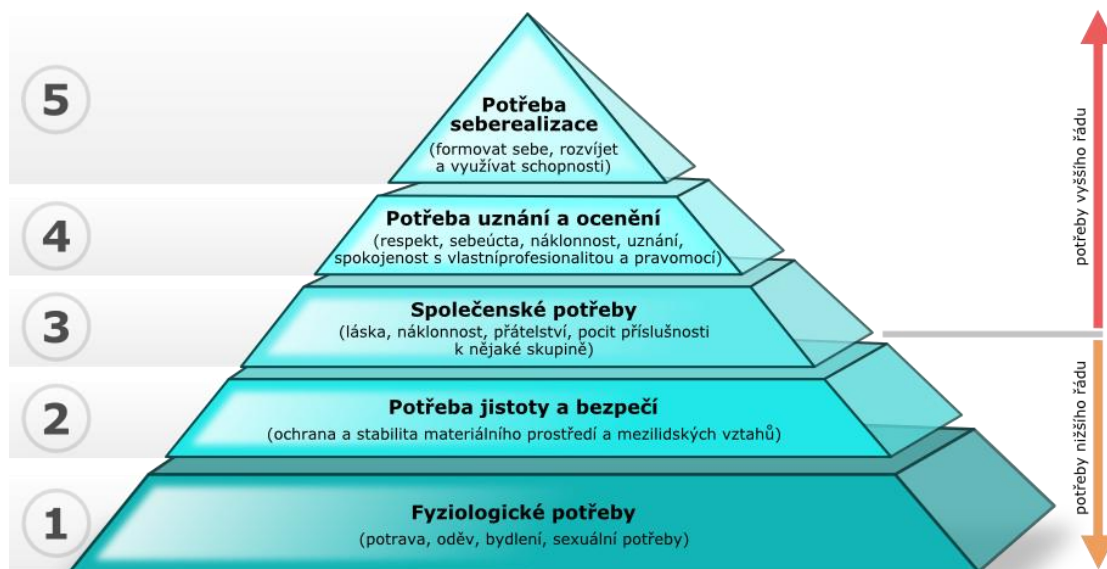
Prostředí, v němž člověk žije, jeho výchova, sociálně-ekonomické podmínky i současná situace ovlivňují úsilí, které směřuje k dosažení cíle. Je to z toho důvodu, že nikoli všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité.

Mezi nejznámější teorie zaměřené na obsah nepochybně patří **Maslowova teorie hierarchických potřeb**. Americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow vytvořil teorii hierarchie potřeb, kde zdůrazňuje, že potřeby jsou chápány jako základ motivačního chování. V první řadě je nezbytné uspokojit základní životní potřeby a až poté se stávají dominantními potřeby vyšší, na které se soustřeďuje pozornost jedince. To znamená, že potřeby vyšší hierarchické úrovně by měly být iniciovány až teprve po relativním uspokojení potřeb nižší úrovně. Jednotlivé potřeby se mohou překrývat a je na umění manažera správně odhadnout stěžejní úroveň různých pracovníků nebo pracovních skupin.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*.

Obr. č. 2: Maslowova teorie hierarchických potřeb



Zdroj: UNIVERSITAS REGINAEGRADENSIS. *Maslowova hierarchie potřeb*. [online]. © 2014 Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. [cit. 2014-11-06]. Dostupné z: [http://www.halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/obrazky/maslowova\\_hierarchie\\_potreb\\_a\\_hodnot.png](http://www.halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/obrazky/maslowova_hierarchie_potreb_a_hodnot.png)

Potřeby, jak vidíme na výše uvedeném obrázku, jsou členěny do dvou skupin – nižšího a vyššího řádu a do pěti úrovní. Ty jsou následující:

- *fyziologické potřeby* – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu;
- *potřeba jistoty a bezpečí* – potřeba ochrany před nebezpečím a nedostatkem;
- *potřeba sociální* – potřeba lásky, přátelství a sounáležitosti s určitou sociální skupinou;
- *potřeba uznání* – potřeba sebeúcty a respektu ze strany druhých;
- *potřeba seberealizace* – potřeba dosáhnout osobního uspokojení, rozvíjet své schopnosti.

Maslowova teorie byla poprvé uveřejněna v roce 1954 v díle *Motivation and Personality* a samozřejmě se vztahovala ke své době.<sup>12</sup> Pochopitelně platí i dnes. Je určena pro aktivní produktivní život. V současnosti však často pracují i lidé v důchodovém věku, u nichž je hierarchie hodnot trochu jiná. Pro představu lze uvést, že to vypadá tak, jako bychom na Maslowovu pyramidu postavili pyramidu opačnou.

<sup>12</sup> BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010, 113 s. ISBN 978-807-3953-096.



Další z významných motivačních teorií je **Alderferova teorie motivačních potřeb ERG**. Americký psycholog C. P. Alderfer upravil a v podstatě zkrátil Maslowovu hierarchii potřeb z pěti úrovní na tři. Jeho motivační teorie, nazývaná též „Teorií tří motivačních faktorů“, se zabývá motivací lidí a je uspořádána od konkrétních po abstraktní potřeby. Obsahuje tři základní stupně:

- **existenční** (Existence) - zajištění existence, mzdy a jistoty zaměstnání;
- **vztahové** (Relatedness) – jde o přátelství, společné cíle, zajištění sociálních vztahů;
- **růstové** (Growth) – jedná se o seberealizaci v zaměstnání a profesní růst.

Tato teorie se v praxi používá při sestavování či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci.<sup>13</sup>

Herzbergův dvoufaktorový model se nazývá **teorie motivačně-hygienická**. Poukazuje na to, že motivace k práci souvisí s pracovní spokojeností. Její autor na základě svého výzkumu popsal dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost. První skupinu tvoří motivátory, které nazval satisfaktory. Pracovníky motivují k většímu úsilí, ke zlepšování kvality a k vyššímu výkonu. Vychází ze vztahu každého pracovníka k vykonávané práci a působí na jeho pracovní nasazení. Patří sem odpovědnost, úspěšné splnění cíle, uznání, práce sama, pravomoci, kreativnost, seberealizace, možnost spolurozhodovat nebo osobní rozvoj. Druhou skupinou jsou dissatisfaktory neboli „hygienické faktory“. Představují ji vnější podněty, které charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti s prací. Je to mzda, podniková politika, vybavení pracovišť, postavení a jistota, pracovní podmínky, individuální výhody, chování podnikového managementu a rovněž vztahy v organizační struktuře.<sup>14</sup> Spokojenost či nespokojenost s těmito vnějšími stimuly nemusí mít vliv na pracovní motivaci. „*Hygienické faktory mají určitou limitující hranici tolerance, při jejímž překročení, dochází k nespokojenosti, která může být zdrojem konfliktů.*“<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> MANAGEMENT MANIA. *Alderferova teorie motivačních potřeb ERG*. [online]. Copyright © 2011-2013 [cit. 2014-11-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>

<sup>14</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*.

<sup>15</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*, str. 101.

### 2.3 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie můžeme také pojmenovat jako kognitivní, poznávací. Jsou zaměřené na psychologické procesy ovlivňující motivaci a na základní potřeby související s očekáváním.

Příslušnými procesy je chápáno očekávání, z něhož vychází **teorie expektační**. Člověk očekává od svého konání nějaký výsledek práce. Síla očekávání závisí na osobnosti a zkušenostech každého jednotlivce. K motivaci může dojít pouze tehdy, pokud existuje mezi konáním a výsledkem jasně vnímaný vztah, jenž vede k uspokojování potřeb. Zakladatelem této teorie byl americký profesor Victor Vroom, který ji zveřejnil v roce 1968. Je postavena na třech základních faktorech:

- valence - přesvědčení o atraktivnosti cíle,
- instrumentality - přesvědčení o dosažitelnosti odměny,
- expectancy - přesvědčení o reálnosti dosažení cíle.<sup>16</sup>

Z těchto tří faktorů je nejdůležitější očekávání (expectancy), neboť vystihuje vyvinuté úsilí, které by mělo vést ke konkrétnímu výsledku. Výsledek musí být následován odměnou, která by měla mít pro pracovníka význam. Význam určitého typu odměny se nazývá valence a je u každého člověka individuální. Pravděpodobnost dosažení odměny je označována jako instrumentality. Je to v podstatě vztah mezi výsledkem činnosti a odměnou, který by měl být přímo úměrný, tedy čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna. Vroomova teorie potřeb má širší pojetí. Týká se všeobecně jednání a motivace lidí, a ne jenom řízení organizací.

Jako další proces můžeme uvést dosahování cílů. To je základem **teorie cíle**. Pokud je před člověka postaven konkrétní náročný cíl, ovšem přijatelný a jeho schopnostmi splnitelný, motivace a výkon člověka stoupají. Tyto cíle musí být projednány, odsouhlaseny a jejich plnění podporováno ze strany vedení organizace. Důležitá je spolupráce zaměstnanců na stanovování těchto cílů a samozřejmě pro udržení motivace a dosahování vyšších cílů je nepostradatelná zpětná vazba.

Jiným výkladem psychologických procesů se zabývá **teorie spravedlnosti**. Je založena na vnímání pocitu spravedlivého porovnávání. Dotýká se osobních pocitů, toho, jak se s lidmi v porovnání s ostatními zachází. Dle této teorie budou lidé vždy lépe motivováni, pokud se

---

<sup>16</sup> MANAGEMENT MANIA. *Vroomova teorie očekávání*. [online]. Copyright © 2011-2013 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>

s nimi bude slušně a spravedlivě zacházet, a demotivování v opačném případě.<sup>17</sup> Zakladatel této teorie J. S. Adams konstatuje, že motivaci člověka ovlivňuje pocit spravedlnosti ve dvou rovinách. Za prvé podle srovnatelných měřítek je odměna ve vztahu k odvedenému výkonu adekvátní, tudíž spravedlivá, a za druhé je adekvátní také vůči ostatním kolegům v práci.<sup>18</sup>

V praxi jsou teorie zaměřené na proces používány častěji, neboť poskytují ucelenější náhled na vnímání zaměstnanců a inspirují k různým metodám motivování lidských zdrojů. V moderní době je třeba využívat kombinaci různých motivačních teorií, a to je úkolem kvalifikovaného managementu.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora.*

<sup>18</sup> MANAGEMENT MANIA. *Adamsova teorie spravedlnosti.* [online]. Copyright © 2011-2013 [cit. 2014-11-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>.

<sup>19</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu.*

### 3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jednou z nejdůležitějších součástí řízení podniku je oblast odměňování zaměstnanců. Každý člověk očekává, že za svoji práci dostane spravedlivou odměnu a odměňování je tudíž pro zaměstnance důležitou motivační složkou.

*„V odměňování zaměstnanců jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. Zabývá se jak peněžními, tak nepeněžními odměnami a zahrnuje filozofie, strategie, politiku, plány a postupy používané organizacemi v zájmu rozvoje a udržování systémů odměňování.“<sup>20</sup>* Jelikož lidské zdroje jsou pro podnik jedním z nejdůležitějších faktorů jeho prosperity, je třeba věnovat náležitou pozornost jeho zabezpečení. Systém odměňování představuje významný nástroj managementu lidských zdrojů a měl by být „ušit na míru“ každé organizaci.

V současné době neobsahuje systém odměňování jen finanční složky, ale je to celý komplex nástrojů podporujících motivaci a spokojenost zaměstnanců. Zahrnuje pochvalu, povýšení, možnost vzdělávání a kariérního růstu. Součástí jsou i vnitřní odměny, které souvisí s pocitem sebeuspokojení z dobře vykonané práce, s radostí, kterou práce přináší, s pocitem užitečnosti a úspěšnosti, s prestiží, s neformálním uznáním ze strany okolí apod.<sup>21</sup> Je důležité, aby se odměňování opíralo o zásady spravedlnosti, nestrannosti, rovnosti, důslednosti a transparentnosti a samozřejmě také diferencovanosti, dle složitosti a přínosu práce pro organizaci. Mělo by být postaveno na principech, které jsou v souladu s hodnotami organizace, s veřejnými zájmy a právními normami. Je to ukazatel konkurenceschopnosti v oboru činnosti a na trhu práce.

Hlavním úkolem odměňování je poskytnout odměnu jak finanční, tak nehmotnou za výsledky odvedené práce, za přístup k ní, loajalitu, úsilí, zkušenosti a schopnosti. Jejím prostřednictvím je nutno přilákat a udržet v organizaci dostatek kvalitních pracovníků a vytvořit takové podmínky, aby byl umožněn osobní růst zaměstnanců. Správná odměna by měla stimulovat zaměstnance k pracovnímu výkonu, měla by udržet objem mzdových prostředků v efektivním poměru k produktivitě práce a rovněž odůvodnit mzdovou diferenciaci uvnitř podniku. Mezi další cíle patří oddanost a angažovanost vůči organizaci,

---

<sup>20</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5, str. 592.

<sup>21</sup> ŠUPPLEROVÁ, Markéta. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, 102 s. ISBN 80-244-1184-9.

propojování postupů v odměňování s cíli podniku a potřebami zaměstnanců a také vytváření kultury vysokého výkonu.

Cíl odměňování je možno charakterizovat jako podpora dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace prostřednictvím zabezpečení kvalifikované, způsobilé, oddané a dobře motivované pracovní síly, kterou organizace potřebuje.

### **3.1 Systém odměňování**

Systém odměňování je jedním ze způsobů řízení lidských zdrojů. Před jeho vznikem je nutné, aby si organizace ujasnila svoji filozofii a podnikovou strategii, neboť se jedná o dlouhodobý nástroj. Dle Armstronga dále tvoří systém odměňování jeho politika, proces a způsoby, s nimiž je k odměňování přistupováno.

**Strategie odměňování** spočívá v propojování zájmů organizace z dlouhodobého hlediska s podnikovými požadavky. Skutečnost, že investice vynaložené do lidských zdrojů mohou představovat i nadpoloviční výši nákladů, vysvětluje potřebu uplatnění odborného přístupu v oblasti odměňování, který zajistí návratnost této investice ve formě přidané hodnoty. Proto by měla být strategie odměňování součástí dlouhodobého plánu organizace a strategie lidských zdrojů. Ovlivňuje ji několik faktorů. Mezi nejvýznamnější patří trh a zákonné regulace, struktura zaměstnaneckého potenciálu, kolektivní vyjednávání, organizační struktura, manažerské postupy a klima ve firmě.<sup>22</sup>

**Politika odměňování** poskytuje návod k přístupům v řízení odměňování, což může rovněž zahrnovat prováděcí pokyny nebo obecné cíle. Dle Koubka je tato politika zaměřena především na:

- minimální a maximální úroveň peněžní odměny s ohledem na vnější faktory, které ji ovlivňují;
- zajištění spravedlnosti a srovnatelnosti práce v procesu odměňování;
- obecné relace v odměňování na horizontální i vertikální úrovni;
- význam vnější konkurenceschopnosti, tzn. podíl na celkových nákladech organizace;
- rozdělení celkových prostředků určených na odměny do kategorií: základní odměny, pobídkové složky, zaměstnanecké benefity;

---

<sup>22</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*.

- objem prostředků, strategii jejich rozdělování a intervaly přidělování v budoucích obdobích;
- zajištění motivace odměňování.<sup>23</sup>

**Procesy odměňování** se týkají praktické stránky jejich samotné realizace. Manažeři hodnotí relativní význam práce a posuzují individuální pracovní výkon. Na základě svého šetření řídí proces revize a úpravy mezd. Aby se daly tyto procesy řídit, musí být opřeny o měřitelné výstupy, a tak je především odměňován výsledek namísto objemu práce.<sup>24</sup> V současnosti je trendem přenesení odpovědnosti za odměňování na liniové manažery jako protikladu k centralizovanému personálnímu řízení. Důraz je kladen na zajištění kompatibility a vzájemné podpory všech aspektů řízení lidských zdrojů. Proces odměňování má za cíl v závislosti na pracovním zařazení a pracovním výkonu určovat adekvátní výši odměn jednotlivých zaměstnanců.

**Přístupy k odměňování** jsou další složkou, kterou lze v rámci této problematiky dobře charakterizovat. Tradiční přístup věří v rovnost, kolektivismus a systémový pořádek, vytváří pevné mzdové struktury a klade důraz na hodnocení práce. Současné trendy strategického řízení odměňování jsou zaměřeny spíše na vnější konkurenceschopnost než vnitřní spravedlnost, individualnost, pružnost a dosažené přidané hodnoty.

Přístupy k odměňování můžeme rozčlenit do několika skupin:

- **Odměna podle vykonávané práce** (pracovního místa, funkce) náleží tomu, kdo danou funkci vykonává. V byrokratické hierarchické struktuře jde o ohodnocení jednotlivých prací. Při tom se užívají různé metody, jedny hodnotí práci jako celek, jiné ji rozdělují na menší části a porovnávají jednotlivé prvky. Cílem je porovnat jednu práci s jinou a na základě zjištěných výsledků jí přiřadit plat.
- **Odměna založená na osobních charakteristikách** jednotlivých pracovníků se soustřeďuje na jejich osobní vlastnosti, znalosti získané vzděláním, věk, délku praxe, dobu zaměstnání u organizace, přesnost v pracovní docházce atd. Oceňuje hodnotu těchto kvalit, které přináší organizaci. Tento způsob může být také používán jako dodatečný nástroj při odměňování práce určitého pracovního místa.

<sup>23</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>24</sup> ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

- **Odměna založená na výkonu** je systém, který spočívá v ocenění hodnoty příspěvku jednotlivce, skupiny, organizační jednotky nebo celé organizace. Patří sem:
  - úkolová (kusová) sazba (mzda);
  - normovaná práce;
  - mzda s měřeným denním výkonem;
  - provize;
  - odměny odrážející výkon;
  - podíl na zisku;
  - podíl na přírůstku výkonu;
  - odměna odrážející zisk organizace.

### 3.2 Peněžní formy odměňování

**Odměna** za vykonanou práci je dle zákoníku práce charakterizována jako peněžité plnění poskytované za práce konané na základě dohod, práce konané mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštního způsobu odměňování, jako jsou rozhodčí, přisedící, zprostředkovatelé atd. Zaměstnanci mohou odměnu obdržet i v případě splnění mimořádných nebo zvláště významných pracovních úkolů, při životním a pracovním výročí nebo jako pomoc při předcházení požárům a jiným živelním událostem. Jedná se o doplňkovou nenárokovou složku platu zaměstnanců ve veřejných službách a státní správě. Jsou stanovena kritéria, při jejichž splnění lze odměnu poskytnout. Zaměstnavatel ji může poskytnout v libovolné výši s ohledem na zásadu rovného zacházení a zákaz diskriminace.

**Plat** je forma ohodnocování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Jak zákon praví, jsou to peněžité plnění poskytovaná zaměstnancům podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných výsledků. Za plat se nepovažuje zejména náhrada mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora.*

Princip platového systému je řešen zákonem. Má čtyři složky:

- Zařazení zaměstnance dle jeho kvalifikačního vzdělání do jedné z 16 platových tříd. Každá platová třída se dělí na další 4 stupně. Zaměstnanec je do určitého stupně příslušné platové třídy zařazován dle délky své odborné praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní (náhradní) nebo civilní služby započtené zaměstnavatelem (tzv. započitatelná praxe). Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen.
- K individuálnímu ohodnocení schopností a vysoké výkonnosti zaměstnance slouží osobní příplatek.
- Příplatky k platu oceňují specifické podmínky práce (např. práce v noci, o víkendu).
- Odměny oceňují splnění mimořádných nebo zvláště významných pracovních úkolů nebo mimořádné situace.

**Mzda** je dle zákoníku práce § 109 odst. 2 charakterizována jako „*peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*“<sup>26</sup> Na rozdíl od platu je vyplácena pouze v soukromém sektoru. Stejně jako plat se ale poskytuje dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Organizace zaměstnanci vyměří mzdu na základě vnitřních mzdových předpisů. Mzda musí být stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za niž má příslušet. Sjednává se v pracovní, jiné individuální či kolektivní smlouvě a její výše je omezena pouze spodní hranicí, pod kterou nesmí klesnout. Jedná se o minimální mzdu nebo minimální mzdový tarif, které jsou stanoveny nařízením vlády.

Pro rok 2014 je minimální výše mzdy 8 500,-- CZK nebo 50,60 CZK za každou hodinu odpracovanou zaměstnancem v rámci stanovené pracovní doby. Cílem těchto vládních nařízení je chránit zaměstnance tam, kde není mzda stanovena kolektivní smlouvou.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> ZÁKONY PRO LIDI.CZ. *Předpis č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce.* [online]. © AION CS 2010-2014, [cit. 2014-11-08]. Dostupné na: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>

<sup>27</sup> AKTUÁLNĚ.CZ. *Minimální mzda pro rok 2014.* [online]. © Economia, a.s. 1999-2014, [cit. 2014-11-08]. Dostupné na: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/minimalni-mzda-pro-rok-2013/r-i-wiki:3551/>



Každá organizace si v rámci odměňování tvoří své mzdové systémy, v nichž se zohledňují následující mzdovotvorné faktory:

- hodnota práce - složkou mzdy je mzdový tarif uvedený v katalogu prací dané organizace;
- mimořádné pracovní podmínky - součástí mzdy jsou příplatky tarifní povahy;
- výkon a pracovní jednání - složkou mzdy jsou mzdové formy;
- cena práce - složku mzdy tvoří výše mzdového tarifu nebo doplňková mzda.

Mzdové formy dělíme na dvě skupiny - základní a doplňkovou. Základní druhy mzdových forem tvoří mzda časová či úkolová. K doplňkovým formám patří např. provize, odměny, prémie, osobní ohodnocení, zaměstnanecké akcie, podíly na výsledcích hospodaření organizace, odměňování zlepšovacích návrhů atp.

Je otázkou mzdové politiky organizace, jakým způsobem využívá systém odměňování. Mzda i plat jsou vypláceny v zákonné měně. Výplatní termín určuje zaměstnavatel vnitřními předpisy nebo jej oboustranně sjedná se zaměstnancem. Za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda nejpozději v kalendářním měsíci, který následuje po měsíci, v němž vznikl nárok na odměnu.<sup>28</sup>

Bonusy jako složka peněžního ohodnocení jsou peněžní výplaty, které se vztahují k výkonu organizace, práce týmů či jednotlivých zaměstnanců nebo jsou kombinací těchto možností. Představují zvláštní, mimořádné či cílové odměny. Hlavní charakteristikou je, že musí být poskytovány opakovaně. Můžeme je specifikovat jako „proměnlivé peněžní odměny“ nebo „rizikové odměny“. Tímto způsobem lze navýšit základní plat či mzdu nebo je možno bonusy vyplácet při dosažení jistého vrcholu individuální zásluhové odměny. Cílem systému bonifikace je poskytovat odměny závislé na výkonu podniku; umožnit lidem, aby se podíleli na úspěšnosti organizace, a tím zvyšovat jejich motivaci, oddanost a loajalitu. Přiznáním takovýchto odměn firma uznává výkon zaměstnance, působí jako přímá pobídka, a tím jej stimuluje k plnému nasazení i v budoucnosti.

---

<sup>28</sup> NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. 1. vyd. Praha, 271 s. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4091-1.

System bonifikace se dělí na:

- Systémy založené na výkonu podniku, které se vztahují k výkonu celé organizace nebo nějaké její velké části, např. divize. Výkon je posuzován v závislosti na dosaženém zisku, přínosu pro firmu, výnosu na jednu akcii apod.
- Individuální plány bonusů nebo pobídek, které se vztahují k výkonu jednotlivce. Je-li peněžní částka dostatečně vysoká, má to zásadní dopad na motivovanost a angažovanost jednotlivých pracovníků.
- Týmovou odměnu dělící se dle určitých pravidel mezi členy týmu v závislosti na jeho výkonu.
- Kombinované plány, jež spojují výhody výše uvedených způsobů. Někdy mohou být však příliš složité.
- Peněžní podíly na zisku, které se vztahují k dosaženému zisku a fungují na celopodnikové bázi jako příplatek k normální odměně.
- Podíly na výnosu poskytující zaměstnancům podíl z finančních výnosů podniku, kterého je dosaženo v důsledku zvyšování produktivity práce a zlepšení výkonu samotných zaměstnanců. Tento podíl je určován pomocí vzorce, který obsahuje nějaký ukazatel výkonu. Tím může být kvalita výrobků či služeb zákazníkům, plnění úkolů nebo snižování nákladů.<sup>29</sup>

Kromě peněžní formy odměňování za práci existují i formy nepeněžní, které budou popsány dále.

### 3.3 Nepeněžní formy odměňování

*„Nepeněžní odměny zahrnují jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby lidí a týkají se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.“<sup>30</sup>* Mezi nehmotné, avšak velmi důležité odměny motivující zaměstnance k efektivnějšímu výkonu, můžeme zařadit dobrou firemní kulturu organizace, vnitřní styl komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci navzájem, jakožto i mezi vedením a zaměstnanci, participativní způsob řízení, férové hodnocení zaměstnanců založené na objektivním systému apod. V moderním pojetí se sem zařazují i formy zaměřující se na zlepšení pracovních podmínek. Je to například lépe vybavená kancelář, výkonnější počítač, novější typ mobilního telefonu,

---

<sup>29</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>30</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, str. 595.

ale samozřejmě sem patří i formy nehmotné, jejichž význam je neméně důležitý. Je to například formální pochvala, povýšení či pověření vedením projektu či prací, která je pro zaměstnance zajímavá a přitažlivá, větší kompetence, větší samostatnost apod.

Uznání jako forma zpětné vazby, možnost osobního rozvoje a stimulace ke kariérnímu růstu jsou prostředky řízení pracovního výkonu, které rovněž slouží k větší motivovanosti zaměstnanců a zároveň patří do kategorie nepeněžních odměn.

Tento druh odměn může mít někdy dlouhodobější a efektivnější dopad než odměny finanční.<sup>31</sup>

### **3.4 Celková odměna za vykonanou práci**

Pojetí celkové odměny je relativně nový termín, který má ovšem zásadní vliv na řízení odměňování v organizaci. Obsahuje prvky hmotné povahy, mezi něž patří základní mzda, zásluhová odměna, peněžní bonusy, dlouhodobé pobídky, akcie, podíly na zisku, ale i zaměstnanecké výhody jako jsou dovolená, zdravotní péče aj. V tomto případě hovoříme o transakční odměně.

Druhou skupinu tvoří nepeněžní - vnitřní odměna, nazývaná relační nebo vztahová. Sem patří nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje, pracovního prostředí, zkušeností a zážitků z práce. Je to v podstatě souhrn všech nástrojů, kterými může zaměstnavatel disponovat ve prospěch odměňování, motivace a uspokojování svých zaměstnanců.

Cílem celkové odměny by měl být maximální komplexní dopad širokého okruhu různých forem odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci.

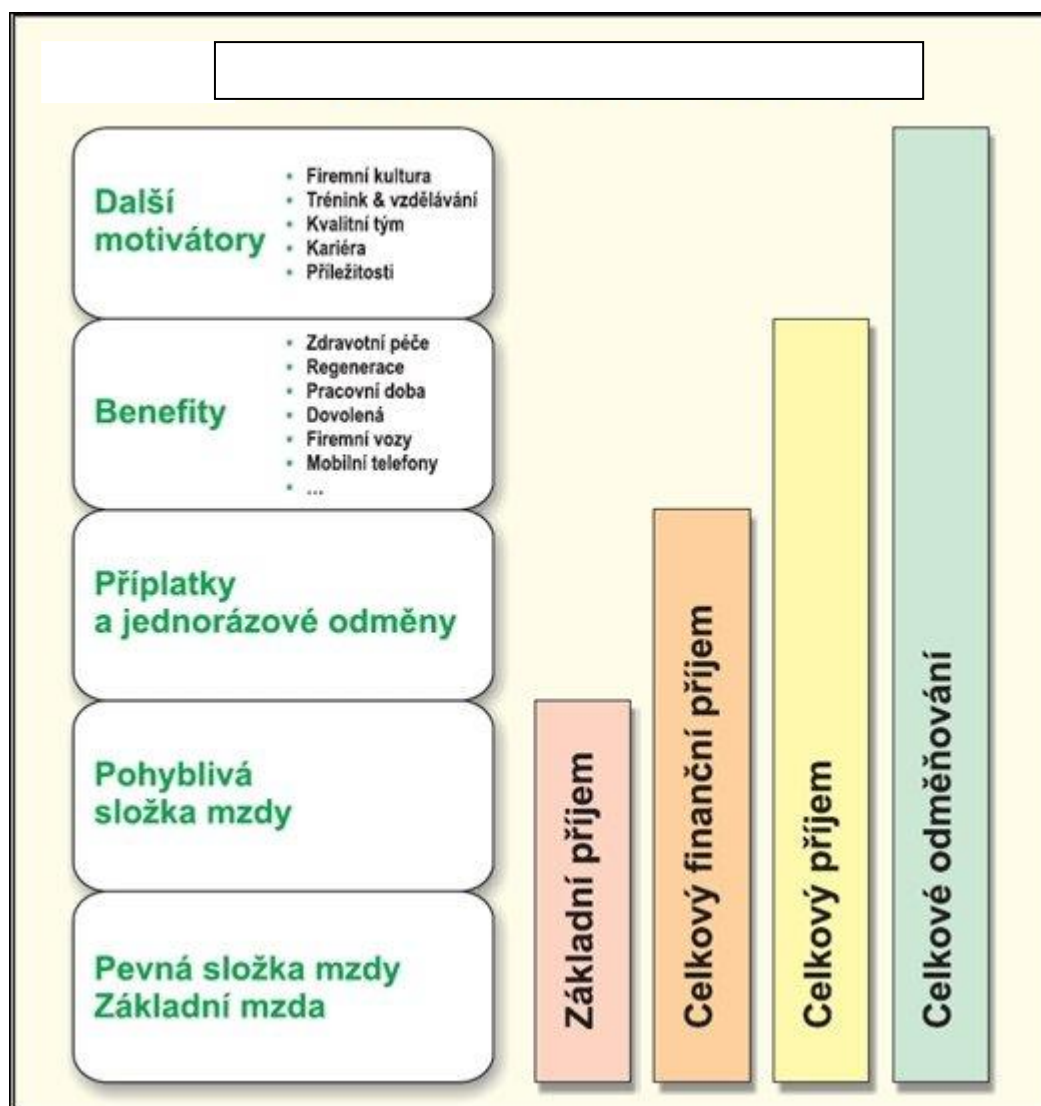
Koncepce celkové odměny má zásadní vliv na získávání a udržování pracovníků. Flexibilita v přiznávání jednotlivých složek je zároveň prostředkem, kterým je možno působit na chování zaměstnanců. Výhody, které tato strategie přináší, mají větší, hlubší, dlouhodobější vliv na věrnost a motivaci lidí ve firmě. Ovlivňují pracovníky v pozitivním směru, a to zlepšováním vztahů mezi zaměstnanci. Odměny odpovídající individuálním potřebám zaměstnanců mohou pracovníky lépe motivovat, zvyšovat angažovanost a mohou je více připoutat k organizaci.

---

<sup>31</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

Strategie odměňování může konkrétní organizaci na trhu práce viditelně separovat. Ta se může stát jak „atraktivním zaměstnavatelem“, jenž přitahuje a stabilizuje talentované lidi, anebo naopak získá špatnou pověst, z níž můžou pramenit problémy při hledání nových zaměstnanců.

**Obr. č. 3: Struktura systému odměňování**



Zdroj: API - Akademie produktivity a inovací, s.r.o. *Systém odměňování – na co nezapomenout a čeho se vyvarovat.* [online]. © 2005 – 2012 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/69086.system-odmenovani-na-co-nezapomenout-a-ceho-se-vyvarovat/>

## 4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A BENEFITY

V současné době, kdy situace na trhu silně ovlivňuje ekonomiku, a tím chování podniků, je důležité, aby organizace věnovaly nemalé úsilí získávání a udržení kvalitních lidských zdrojů. Jen spokojení zaměstnanci, o které je náležitě pečováno, zajistí organizaci její prosperitu a dobrou pověst. To oni jsou „hnacím motorem“ vzestupu společnosti, přinášejí inovace a nové poznatky, jsou základním kapitálem, do kterého se vyplatí investovat, aby organizace měla větší šanci odolávat tvrdému konkurenčnímu boji a stabilizovat se na trhu. Nejen peníze motivují zaměstnance, ale jejich potřeby mohou být uspokojeny i jinými způsoby. Mezi ty, které jsou výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, patří zaměstnanecké výhody a benefity.

Zaměstnanecké benefity zahrnují široké spektrum různých požitků, zboží, služeb, sociální a zdravotní péče, které je zaměstnancům poskytováno bezplatně jako vedlejší produkt k finančnímu ohodnocení. Obvykle jsou aplikovány celoplošně, nebývají vázány na výkon pracovníka, ale mohou zohledňovat jeho postavení, délku zaměstnání, zásluhy aj.<sup>32</sup> O jejich přiznání rozhoduje výhradně zaměstnavatel. Není povinností, aby je vůbec poskytoval, a obecně platí, že čím větší organizace, tím rozmanitější je jejich škála.

Úkolem zaměstnaneckých benefitů je získávat a udržet kvalitní lidské zdroje, motivovat je, posilovat jejich loajalitu a oddanost firmě, uspokojovat jejich potřeby daňově zvýhodněným způsobem. Charakterizují trend zohlednit potřeby lidí v pracovním poměru, individualizovat strukturu příjmu dle pracovního výkonu a důležitosti zaměstnance. Stimulace zaměstnanců funguje na principu příslibu odměn nebo odebrání výhod. Hodnota přiznaných benefitů, jak finanční, tak motivační, může být vyšší, než kdyby se odměna řešila v rámci platu. Poskytování benefitů je nyní obvyklé u většiny zaměstnavatelů, proto by jejich absence mohla být chápána jako nevýhoda v konkurenčním boji o zaměstnance.<sup>33</sup>

Povědomí o zaměstnaneckých benefitech ze strany zaměstnanců však není na příliš dobré úrovni. Organizace často nemá potřebné materiály, aby dostatečně informovala o možnostech čerpání veškerých příslušných zaměstnaneckých výhod, nebo jsou prezentovány jako součást orientačního balíčku při nástupu do zaměstnání, kdy může pod

---

<sup>32</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*.

<sup>33</sup> MĚŠEC.CZ. *Zaměstnanecké benefity a jejich trendy*. [online]. Copyright © 1998 – 2014. [cit. 2014-11-11]. Dostupné na: <http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/#ic=articles-related&icc=item-1>

vlivem přemíry informací dojít k přehlednutí. V dalším případě nevynakládá firma dostatečné úsilí k obeznámení zaměstnanců na toto téma. Jestliže je zájmem organizace, aby benefity měly příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se v první řadě zajímat o to, které druhy výhod preferují a zda jsou dostatečně seznámeni s jejich nabídkou. Tento výběr může ovlivnit mnoho faktorů – věk, pohlaví, rodinný stav, počet dětí, životní podmínky, povaha vykonávané práce aj.<sup>34</sup>

Zaměstnanecké benefity jsou hrazeny z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění nebo jsou součástí daňově uznatelných výdajů.<sup>35</sup>

#### 4.1 Členění zaměstnaneckých benefitů

Různí autoři dělí zaměstnanecké výhody na různé skupiny. Zde je uvedeno členění dle Koubka, neboť je typické pro situaci v České republice.

- **Sociální výhody.** Do této skupiny patří penzijní a životní pojištění hrazené zaměstnavatelem, které pro něj představuje daňově uznatelný náklad; příspěvky na dětské aktivity, podnikové půjčky.
- **Výhody mající vztah k volnočasovým aktivitám zaměstnanců.** To jsou např. kulturní a sportovní aktivity, příspěvek na rekreaci zaměstnanců, dotované zájezdy apod.
- **Výhody související s výkonem práce.** Sem zahrnujeme stravování, které je poskytováno formou závodního stravování nebo distribucí poukázek na odběr jídla ve stravovacích zařízeních či na nákup potravin. Patří sem vnitropodniková doprava – zajišťující svozy zaměstnanců na pracovní místo; zvýhodněný prodej produktů, jež se v organizaci vyrábí, nebo v zemědělství naturálie; vzdělávání a školení hrazené zaměstnavatelem; pracovní stejnokroj atd.
- **Výhody spojené s postavením v organizaci.** Týkají se především vedoucích pracovníků. Mohou sloužit i k reprezentaci firmy. Patří sem prestižní firemní automobily, využívání automobilů a mobilních telefonů k osobním účelům, příspěvek na společenský oděv, hrazené bydlení, nadstandardní zdravotní péče, zaměstnanecké akcie.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.*

<sup>35</sup> MĚŠEC.CZ. *Zaměstnanecké benefity a jejich trendy.* [online]. Copyright © 1998 – 2014. [cit. 2014-11-11]. Dostupné na: <http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-a-jejich-trendy/>

<sup>36</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.*

## 4.2 Cíle zaměstnaneckých benefitů

Na otázku, proč organizace poskytují dobrovolně sociální požitky, se dá odpovědět několika způsoby: Poskytování benefitů působí na snahu o zvyšování výkonu, působí na pracovní morálku a podněcování důvěry pracovníků k zaměstnavateli, připoutává zaměstnance k organizaci. Benefity zajišťují podniku vyšší atraktivnost při hledání nových pracovních sil, zvyšují jeho konkurenceschopnost vůči ostatním firmám. Působí jako nástroj k ovlivňování zaměstnanců, zvyšují jejich odpovědnost a ochotu kooperovat a zejména je možné jimi získat úspory na daních, případně daňové odpisy.<sup>37</sup>

## 4.3 Výhody zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity hrají důležitou roli i při hledání nového zaměstnání. „*Ne jeden uchazeč o zaměstnání své rozhodnutí nechá částečně ovlivnit právě zaměstnaneckými výhodami, které by mohl v budoucí práci dostat.*“<sup>38</sup> V současné době existuje celá škála těchto benefitů a přináší výhody jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

Forma zaměstnaneckých benefitů představuje nezanedbatelnou **výhodu pro zaměstnance**. Odměňování prostřednictvím benefitů vede k růstu příjmů, ale nikoli k růstu daně z příjmu. Některé benefity jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a neodvádí se z nich sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanci při uplatňování různých poukázek zaplatí za služby a zboží méně než na běžném trhu. Zaměstnanecké benefity nepodléhají vůbec či v minimální výši inflaci a jsou často snadno dostupné i rodinným příslušníkům. Dále zvyšují spokojenost a pohodu na pracovišti, posilují osobní jistoty zaměstnance, pomáhají vytvořit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, zvyšují kvalitu pracovního života a vůbec celkovou životní úroveň. V poslední řadě dávají zaměstnanci pocit, že si jej firma váží.

**Výhodou pro zaměstnavatele** je fakt, že se jedná o daňově uznatelný náklad, neboť se z některých zaměstnaneckých benefitů neodvádí daň z příjmů ani odvody na zdravotní a sociální pojištění. V tom případě dochází k úspoře mzdových nákladů a zaměstnanec tak získává skutečný čistý příjem a zaměstnavatel si navyšuje svůj zisk.

---

<sup>37</sup> DUDA, Jiří. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců: Employee benefits in the system of employee motivation : monografie*. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, 64 s. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 80-715-7895-9.

<sup>38</sup> PODNIKATELSKÝ WEB. *Zaměstnanecké benefity a daně*. [online]. Copyright © 2014 Westcom s.r.o. [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/rubrika/dane/page/3/>

Mezi benefity, o které si zaměstnavatel může snížit svůj základ daně, tedy daňově uznatelné výdaje, patří:

- náklady na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců;
- zajištění dopravy, proplácení jízdenek a kuponů městské hromadné dopravy, náhrada cestovních výdajů;
- příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění zaměstnanců;
- stravenky nebo provoz vlastního stravovacího zařízení;
- příspěvky na rekreaci, příspěvky na sport, kulturu;
- firemní auto používané pro soukromé potřeby zaměstnanců;
- odborný rozvoj zaměstnanců, kam patří vzdělávání, rekvalifikace, jazykové kurzy, školení apod.
- prodej podnikových výrobků;
- firemní mateřská školka, atd.<sup>39</sup>

Výhody, které naopak základ daně nesnižují, jsou peněžní půjčky zaměstnancům, odměny, prémie a osobní dary např. k Vánocům, narozeninám atd.<sup>40</sup>

Přehled čerpání finančních prostředků nabízí zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Ten zaměstnavateli taxativně stanovuje okruh plnění z fondu kulturních a sociálních potřeb a ze sociálních fondů, které jsou u zaměstnance osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti. Tyto výhody by měly být ze strany zaměstnavatele pravidelně každoročně projednávány se zástupci zaměstnanců, popř. s odborovými organizacemi a následně by se měly odrazit v kolektivní smlouvě.

#### **4.4 Strategie v poskytování zaměstnaneckých benefitů**

Strategie v poskytování zaměstnaneckých výhod společně se systémem odměňování by měla odpovídat podnikovým požadavkům ve smyslu návratnosti investovaných prostředků do lidských zdrojů a samozřejmě by měla být přitažlivá pro zaměstnance, srozumitelná a flexibilní podle potřeb zaměstnance či podniku. Je založena na podnikových hodnotách,

---

<sup>39</sup> ZÁKONY PRO LIDI.CZ. *Předpis č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů.* [online]. © AION CS 2010-2014, [cit. 2014-11-12]. Dostupné na: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>

<sup>40</sup> PODNIKATELSKÝ WEB. *Zaměstnanecké benefity a daně.* [online].



vychází z podnikové strategie a ze zaměstnaneckých vztahů a je nedílnou součástí personální strategie.

#### **4.4.1 Plošný systém**

Standardní strategie je založená na tom, že podnik určí, jaké zaměstnanecké výhody lze čerpat. Pracovníci tvoří homogenní soubor, jejich preference jsou ovlivňovány různými faktory jak zvenčí (životní styl, rodinný stav, počet dětí, životní prostředí atd.), tak faktory vnitřními (věk, pohlaví, zájmy), proto mají odlišné požadavky na finanční benefity. Ale organizace sama určuje, jaké benefity budou nabízeny, aniž by často zjišťovala zájem ze strany zaměstnanců. Z tohoto důvodu může dojít k tomu, že pracovníci nemají šanci výběru, což se projevuje jejich nespokojeností nebo i případným odchodem.

Plošný systém zaměstnaneckých výhod je postaven na principu distribuce mezi všechny zaměstnance bez rozdílu. Tento systém poskytuje všem zaměstnancům totéž bez ohledu na skutečné využití. Můžeme sem zahrnout např. příspěvek na stravování, sick days, nápoje na pracovišti, permanentky na sportovní využití, letní tábory pro děti aj. Je pouze na zvážení zaměstnance, zda využije nebo má možnost využít všechny benefity nebo jen některé z nich. Např. pracovník, který nemá děti, nevyžije možnost čerpat příspěvek na dětský tábor. Z toho vyplývá nevýhoda, že v tomto systému je možné určité znevýhodnění některých zaměstnanců. Naopak pozitivem je administrativní nenáročnost a jednoduchost.

#### **4.4.2 Flexibilní systémy**

Daleko efektivnější a oblíbenější je volitelný systém, který odráží skutečné potřeby pracovníků a bere v potaz jejich preference. Dle Armstronga si zaměstnanci mohou vybrat v rámci stanovených peněžních limitů svůj soubor výhod. „*Systémy mohou umožňovat volbu v rámci zaměstnaneckých výhod nebo volbu mezi výhodami.*“<sup>41</sup> Tento způsob umožňuje lepší komunikaci v organizaci na vertikální úrovni a zvyšuje všeobecnou informovanost o zaměstnaneckých výhodách.

Politika tohoto stylu poskytování odměn může rovněž zaměstnavateli ušetřit peníze za benefity, o které nikdo nemá zájem nebo je nepotřebuje.

Mezi hlavní druhy poskytovaných flexibilních zaměstnaneckých benefitů v naší republice patří:

---

<sup>41</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*, str. 596.

- **Poukázky** – jsou jedním z nejjednodušších způsobů, jak zaměstnancům poskytnout „svobodu výběru“. Zaměstnavateli stačí pouze zvolit oblast, v níž chtějí dopřát zaměstnancům čerpání výhod, a objednat u příslušné společnosti papírové poukázky. Tento systém je jednoduchý, rychlý a nenáročný. Mezi neznámější poskytovatele patří firma Sodexo, která nabízí poukázky v oblasti stravování, využívání volného času, dárkové poukázky a finanční benefity a zaměstnavateli nabízí komplexní servis a tvorbu programu v této oblasti.<sup>42</sup>
- **Kafeteria systém** – v současné době představuje nejpoblárnější systém distribuce zaměstnaneckých výhod. Je obzvláště výhodný pro větší firmy nad 100 zaměstnanců. Jedná se o individuální výběr z menu nabídek, které jsou pracovníkovi nabízeny v elektronické verzi. Zaměstnavatel přidělí pracovníkovi určitý rozpočet, v jehož rámci si průběžně dle svých potřeb vybírá příslušné benefity. Zaměstnanec je více zainteresován do procesu volby, s čímž je spojené silnější vnímání doručované hodnoty. Nevýhodou je vyšší administrativní náročnost.
- **Proplácení účtenek** – představuje další možnost poskytování zaměstnaneckých benefitů. Výhodou je neomezenost při výběru a možnost platit hotovostí, zaměstnanec není omezen smluvní sítí. Protože jde již o peněžní plnění, vyvstává zde daňová nevýhodnost pro zaměstnavatele a rovněž vyšší administrativní náročnost.

V ideálním případě je pro firmu optimální vhodně kombinovat všechny výše uvedené způsoby. V oblasti, kde jsou lidské preference odlišné, je lépe použít flexibilní způsob poskytování benefitů a plošný systém zavést např. při čerpání dodatečné dovolené, využívání závodního stravování a nadstandardní lékařské péče.

Závěrem lze shrnout, že tematika motivace zaměstnanců a jejich odměňování spolu úzce souvisí. Nejen peníze, ale i jiné formy ohodnocení mohou přispět ke spokojenosti zaměstnanců, a tím ke zvyšování jejich efektivnosti v pracovním procesu a k sounáležitosti s firmou, jejíž jsou součástí.

Lidské zdroje představují jeden z nejdůležitějších faktorů, které v konečném důsledku zabezpečují lukrativní postavení organizace v ekonomické sféře. Péče o ně je významným

---

<sup>42</sup> SODEXO, služby pro kvalitní život. *Sodexo benefity*. [online]. © Sodexo 2014. [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/czcz/nase-sluzby/sodexo-benefit/sodexo-benefit.aspx>

faktorem při jejich získávání a udržení ve firmě, a to hlavně v rámci konkurenčního boje mezi zaměstnavateli. Nejde zde však jen o naplňování cílů organizace, ale je nutné na tuto problematiku pohlédnout i z druhé stránky – očima zaměstnance. Práce, v níž je člověk spokojen, není jen pouhým prostředkem k zabezpečení jeho životních podmínek, ale měla by se podílet i na uspokojení vyšších potřeb, měla by rozvíjet lidský potenciál a zabezpečovat potřeby sociálního charakteru.

System práce s lidmi zahrnuje všechny složky jejich pracovních činností. Personální práce je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace. Je to složitý proces, a proto je nezbytné mu věnovat náležitou pozornost.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 VÝZKUM

### 5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je praktické poznání, jak zaměstnanci konkrétní organizace vnímají ohodnocení své práce, co je motivuje k dosahování dobrých pracovních výsledků a jak jsou spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Výsledkem je kategorizace dat a sumarizace zjištěných výsledků pomocí statistických metod.

### 5.2 Charakteristika organizace

Trans World Hotels & Entertainment, a. s. (TWH&Ent.) je dceřinou společností nadnárodního koncernu Trans World Corporation se sídlem v USA, New York, jenž je akciovou společností kotovanou na NY burze. V České republice její pobočky podnikají od roku 1995, a to zejména v oblasti zábavního průmyslu a poskytování restauračních a hotelových služeb pod obchodní značkou American Chance Casinos a Hotel Savannah De Luxe.

TWH&Ent. je v České republice tvořen řetězcem tří kasin a dvou hotelů na hranici České republiky s Rakouskem a Německem. Společnost se snaží nově expandovat i za hranice země v rámci EU. V září letošního roku koupila další čtyřhvězdičkový konferenční hotel ve Frankfurtu nad Mohanem v Německu a do budoucna plánuje další akvizice na trhu EU. V České republice má své pobočky v České Kubici, Dolním Dvořišti a v Hatích u Znojma.

TWH&Ent. podniká na základě povolení Ministerstva financí ČR k provozování sázkových her v kasinu a to dle zákona č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách a jeho pozdějších novel. Pod dohledem profesionálního vrcholného managementu garantují všechna kasina absolutní serióznost státem kontrolovaných heren. Jsou respektována veškerá zákonná ustanovení a zásady etického chování. V elegantní uvolněné atmosféře amerického stylu nabízí svým klientům „živé hry“, jako je americká ruleta a různé druhy karetních her anebo herní zážitky na velkém množství výherních automatů. Součástí všech kasin jsou restaurace a bary.

V Hatích u Znojma provozuje rovněž luxusní čtyřhvězdičkový hotel Savannah se 70 dvojlůžkovými pokoji, restaurací, třemi konferenčními místnostmi, krytým bazénem

a centrem SPA, jenž poskytuje masáže Ayurveda. V lokalitě Česká Kubice je provozován malý hotel o pěti De Luxe apartmánech stejné kategorie, který je součástí kasina. Nová akvizice hotelu Columbus v blízkosti letiště ve Frankfurtu nad Mohanem o kapacitě 110 lůžek, 2 restaurací a 5 konferenčních centrech je zaměřena především na klientelu z obchodního prostředí a pro organizaci konferencí.

### **5.2.1 Organizační struktura**

TWH&Ent. v České republice ve svých pobočkách zaměstnává celkem 555 zaměstnanců a 48 zaměstnanců v SRN. Charakteristická pro tuto společnost je divizní organizační struktura založená na teritoriálním principu. Organizační struktury v pobočkách všech kasin jsou stejné, hierarchicky uspořádané. Hotely mají strukturu odlišnou.

Zaměstnanci provozu kasin jsou rozčleněni dle jednotlivých oddělení, a to na liniový management, zaměstnance „živé hry“, zaměstnance obsluhující výherní automaty, barmanky, kuchaře, recepční, pokladní, zaměstnance kamerového dohledu, ochranku, řidiče, uklízečky, provozní techniky a administrativní pracovníky. Každé oddělení má svého vedoucího.

Zaměstnanci „živé hry“ jsou dále hierarchicky děleni dle délky praxe a dosažených zkušeností na: zaměstnanec v tréninkovém programu, dealer, dealer/inspector, inspector, pitbos, floor manager, asistent casino manager, casino manager.

### **5.2.2 Způsob odměňování**

Způsob odměňování zaměstnanců je závislý na jejich pracovní pozici, která je vymezena pracovní smlouvou. Výše mzdy je uvedena v mzdovém výměru, odpovídá sjednanému druhu práce v pracovní smlouvě a náleží zaměstnanci za plně odpracovaný měsíční fond pracovní doby. Firma má pro účely zpracování mezd a pravidel přiznávání jednotlivých mzdových položek a benefitů interní předpisy, jež popisují způsob, výši a pravidla pro přidělování. Každý zaměstnanec před nástupem do zaměstnání a taktéž v průběhu má možnost se seznámit s těmito pravidly. Veškeré předpisy a pravidla jsou přístupná na firemním intranetu, kde každý zaměstnanec má právo a možnost si je kdykoli přečíst a seznámit se s nimi. Veškeré změny pravidel jsou zaměstnancům oznamovány prostřednictvím intranetu a nástěnky, jež je k těmto účelům zřízena.

Příjmy tvoří:

- základní mzda ve výši 65-85 %
- měsíční osobní ohodnocení 15-35 %
- příplatky za soboty, neděle
- příplatky za státem uznané svátky
- příplatky za práci v noci
- příplatky za práci přesčas
- odměny a příplatky za pracovní pohotovost
- úkolové příplatky a odměny
- odměny za práci na projektech a akcích
- ostatní odměny, které jsou závislé na výši tipového ohodnocení (spropitné), které získají zaměstnanci od hostů v průběhu hry a při poskytování služeb zákazníkům. Jeho výše je stanovena koeficientem dle pracovního zařazení, a ten je uveden ve vnitřních směrnících kasina.

Základní srážky ze mzdy tvoří daň, odvod na sociální a zdravotní pojištění, srážky za poskytované benefity, jež mají povahu nefinančního plnění. Další srážky a slevy na daních jsou individuální.

### **5.2.3 Zaměstnanecké výhody a benefity**

Společnost TWH&Ent. poskytuje svým zaměstnancům za určitých podmínek širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Okruh nároků a způsob přidělování benefitů je stanoven dle vnitřních předpisů organizace. S těmito předpisy je zaměstnanec seznámen při nástupu do zaměstnání a dále je oprávněn v pracovních dnech v sídle společnosti nahlížet do vnitřního mzdového předpisu i do platných právních předpisů souvisejících s odměňováním v pracovněprávních vztazích.

Zaměstnancům jsou při splnění určitých kritérií poskytovány tyto zaměstnanecké benefity:

- odměny v rámci rozdělení TIPS
- vánoční odměny
- odměny za kostýmní činnost na Party
- odměny v rámci Benefit Clubu
- odměny při významných životních a pracovních výročích

- mimořádné odměny za splnění úkolu
- odměny pro zaměstnance roku
- odměny pro zaměstnance čtvrtletí
- nápoje a strava na pracovišti
- ubytování s částečným příspěvkem
- doprava do zaměstnání s částečným příspěvkem
- firemní ošacení
- očkování proti chřipce
- zkrácená pracovní doba
- jazykové kurzy – NJ
- příspěvek na letní tábory pro děti
- sportovní aktivity
- staff párty
- poukázky na kadeřníka, kosmetiku

### **5.3 Hypotézy**

Na základě terénního sběru dat u výše charakterizované organizace byly stanoveny následující hypotézy:

- H1) Zaměstnanci nejsou spokojeni s výší celkové měsíční odměny, která zahrnuje jak finanční ohodnocení, tak i zaměstnanecké benefity, neboť se domnívají, že u konkurence mají možnost většího ohodnocení.
- H2) Zaměstnanci nevyužívají všech jim dostupných zaměstnaneckých výhod, neboť benefiční systém v organizaci jim není ze strany vedení firmy dostatečně prezentován.
- H3) Zaměstnanecké benefity nejsou významným kritériem při hledání zaměstnání, neboť vzhledem k situaci na trhu práce to není základní podmínka pro přijetí zaměstnání.
- H4) Zaměstnanci jsou celkově spokojeni se svým zaměstnáním, neboť nemusí řešit otázky spojené s dopravou a ubytováním a vyhovují jim pracovní podmínky v organizaci.

## **5.4 Metody výzkumu**

Teoretická část bakalářské práce zahrnovala důkladné studium literatury na dané téma a vytvoření základního teoretického rámce práce, ze kterého byly stanoveny hypotézy a výzkumné otázky. Při vlastní výzkumné činnosti byla dodržována etika výzkumu, která zahrnuje především anonymitu respondentů, a to ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Metodou výzkumu byl strukturovaný dotazník. Byly použity otázky volné a uzavřené, dichotomické i polytomické. Celkem bylo položeno 22 otázek, na něž bylo vždy možno odpovědět buď volbou z nabízeného výběru, či vlastními slovy.

Odpovědi byly z dotazníku sumarizovány a zaznamenány do systému v programu Excel. Výsledky z jednotlivých oblastí byly zdrojem hodnotových dat pro dílčí výpočty a následně pro grafické znázornění.

K vlastní analýze dat jsem použila počítačový program Microsoft Office Excel 2007: grafy; tabulky a funkce: součet, počet, funkce countif, podmíněné formátování, filtry, ukotvit a uvolnit příčky, skrýt řádky a různé matematické funkce.

## **5.5 Popis výzkumného vorku**

Výzkum byl zaměřen na zaměstnance jedné z poboček společnosti TWH&Ent. v České republice, a sice na pobočce American Chance Casinos, a. s., Česká Kubice. Zde pracuje celkem 125 zaměstnanců, z čehož přibližně 10 % jsou administrativní pracovníci a ostatních 90 % se přímo podílí na provozu herny.

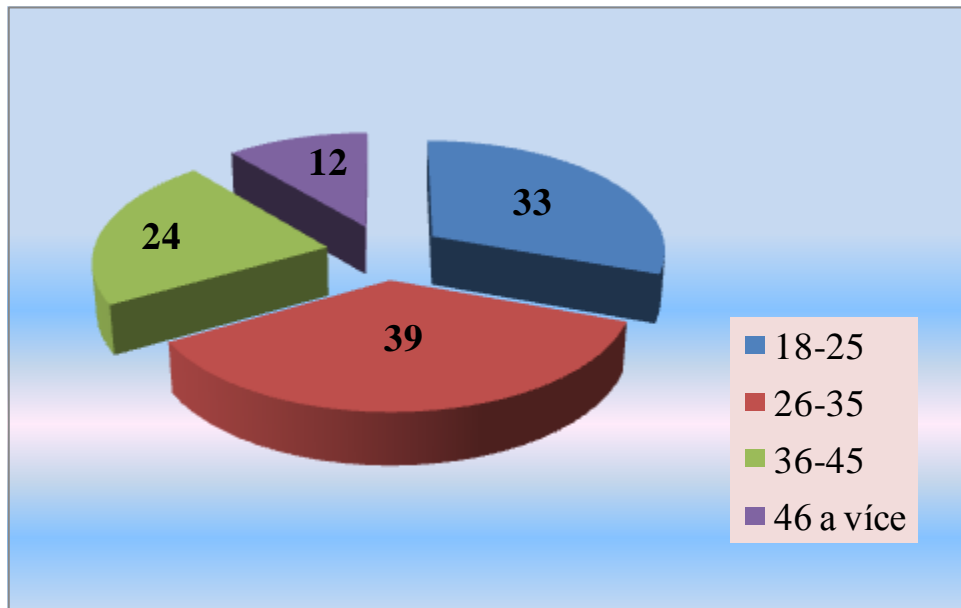
Bylo osloveno 120 respondentů, z čehož se vrátilo 108 vyplněných dotazníků, což představuje návratnost 90 %.

U respondentů byl zjišťován jako základní parametr k další analýze věk, rozdělení zaměstnanců dle oddělení, na němž pracují, a zjišťovala jsem také délku trvání pracovního poměru v organizaci.

Věková struktura respondentů je znázorněna v následujícím grafu.



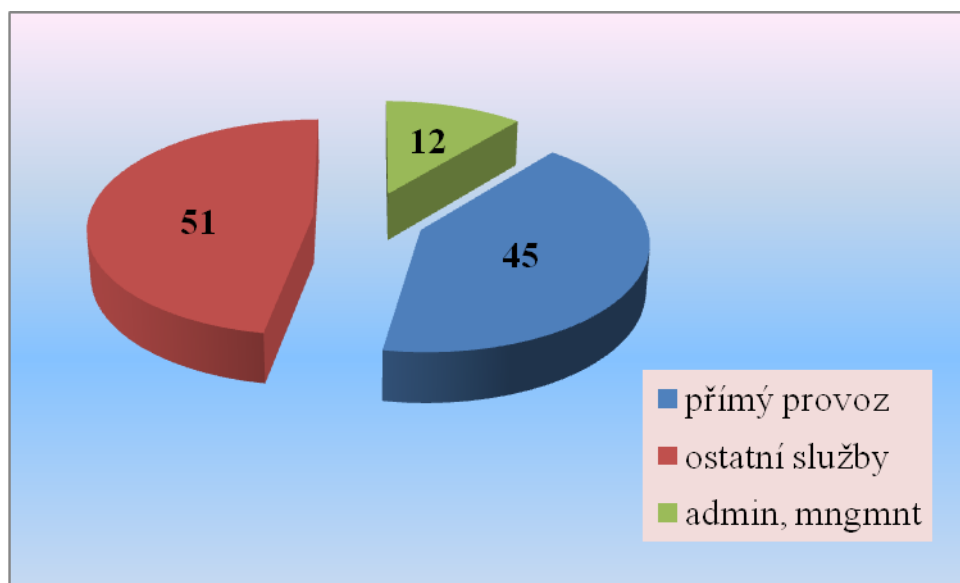
**Graf č. 1: Věková struktura respondentů**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Výzkumu se účastnilo celkem 108 respondentů, z čehož 33 (31 %) bylo ve věkové kategorii 18-25 let, 39 (36 %) v kategorii 26-35 let, 24 respondentů (22 %) bylo mezi 36-45 lety a nad 46 let odpovědělo 12 respondentů (11 %). Tento údaj jsem v dotazníku zjistila položením otázky č. 1.

**Graf č. 2: Rozdělení zaměstnanců dle výkonu práce**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Zaměstnance v organizaci jsem rozdělila do tří základních skupin. První skupinu „přímý provoz“ reprezentují zaměstnanci „živé hry“ a zaměstnanci obsluhující výherní hrací přístroje. Dotazníkového šetření se z této skupiny zúčastnilo 45 pracovníků (42 % z celkového počtu respondentů).

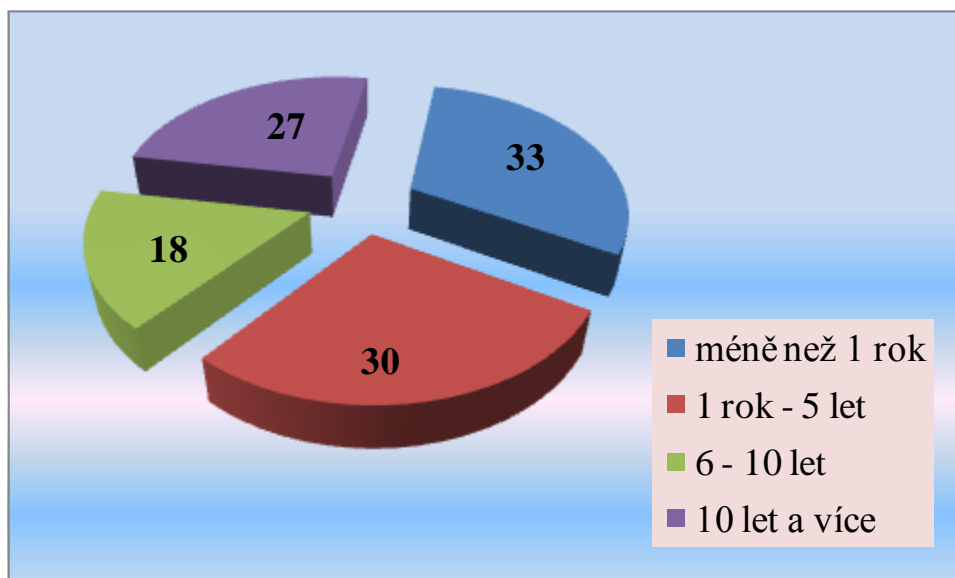
Druhou skupinu „ostatní služby“ tvoří zaměstnanci na odděleních recepce, pokladna, bar, kuchyně, kamerový dohled, ochranka, řidiči, úklid, údržba. V této skupině celkem odpovědělo 51 respondentů (47 %).

Do třetí skupiny „admin, mngmnt“ patří zaměstnanci administrativního oddělení a liniový management. Administrativní oddělení tzv. Regional office tvoří zaměstnanci oddělení marketingu, informačních technologií, účetní, finančního oddělení, personálního oddělení, vnitřního auditu, oddělení administrativy provozu kasina a administrativní pracovník centrály.

Zde odpovědělo 12 respondentů (11 %).

Tento údaj vyplynul v dotazníku z odpovědí na otázku č. 2.

**Graf č. 3: Poměr respondentů dle délky výkonu zaměstnání**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Analýzou otázky č. 3 jsem zjistila poměr respondentů dle délky trvání pracovního poměru u zaměstnavatele. Dobu trvání pracovního poměru jsem rozdělila na čtyři skupiny.

V první skupině, kdy pracovní poměr trvá méně než 1 rok, je 33 respondentů (30 %). Do druhé skupiny, kdy délka výkonu zaměstnání je 1 rok až 5 let, se přihlásilo 30 zaměstnanců (28 %). 6 až 10 let pracuje v organizaci 18 respondentů (17 %) a do poslední skupiny 10 a více let patří 27 respondentů (25 %).

## 6 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

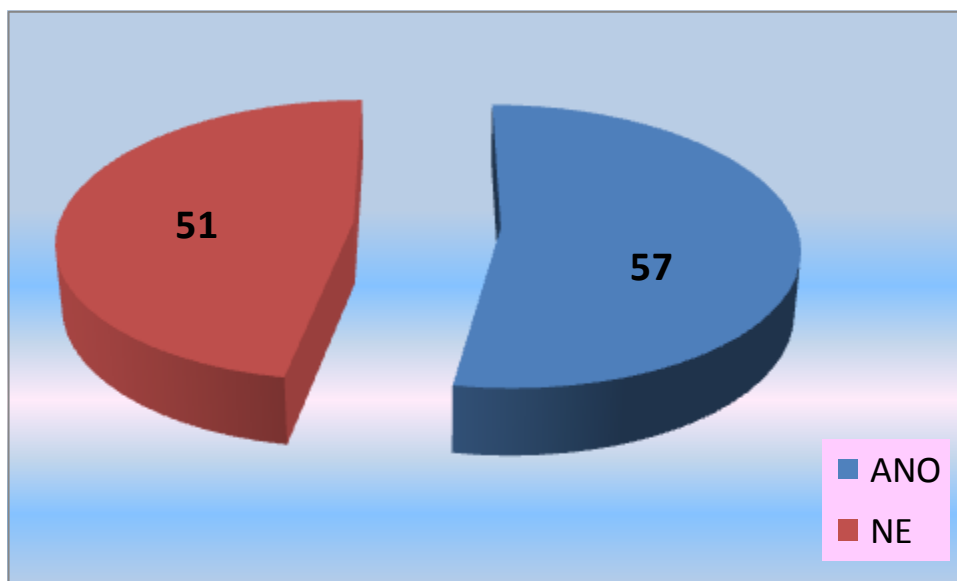
**Hypotéza č. 1 - Zaměstnanci nejsou spokojeni s výší celkové měsíční odměny, která zahrnuje jak finanční ohodnocení, tak i zaměstnanecké benefity, neboť se domnívají, že u konkurence mají možnost většího ohodnocení.**

K verifikaci hypotézy č. 1 bylo použito z dotazníku otázky č. 4, 5, 6, 7.

Vzhledem ke skutečnosti, že jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů stále zůstává finanční ohodnocení, bylo cílem této hypotézy zjistit, jsou-li zaměstnanci spokojeni s výší svého měsíčního ohodnocení včetně zaměstnaneckých výhod.

Názor pracovníků společnosti TWH&Ent. v České Kubici na výši svého měsíčního ohodnocení zahrnujícího i zaměstnanecké benefity byl zjišťován z dotazníku otázkou č. 4 a jeho výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu.

**Graf č. 4: Celková spokojenost s měsíční odměnou**

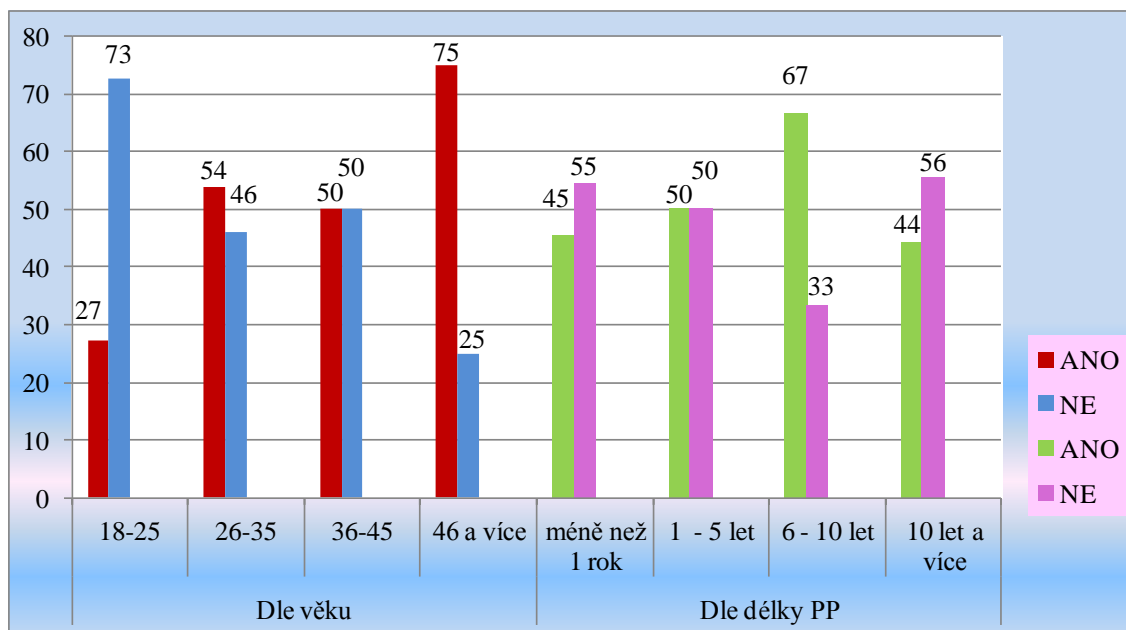


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z celkového pohledu je se svou mzdou spokojeno 57 respondentů (53 %) a nespokojeno 51 (47 %).

V grafu č. 5 lze pozorovat tento stav spokojenosti a to separovaně, dle dvou faktorů - podle věku a dle délky pracovního poměru.

**Graf č. 5: Spokojenost zaměstnanců s měsíčním ohodnocením (v procentech)**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Nejvíce spokojeni se svým měsíčním ohodnocením jsou dle věku zaměstnanci ve věkové kategorii 46 a více let. Oproti tomu nejvíce nespokojeni jsou nejmladší zaměstnanci.

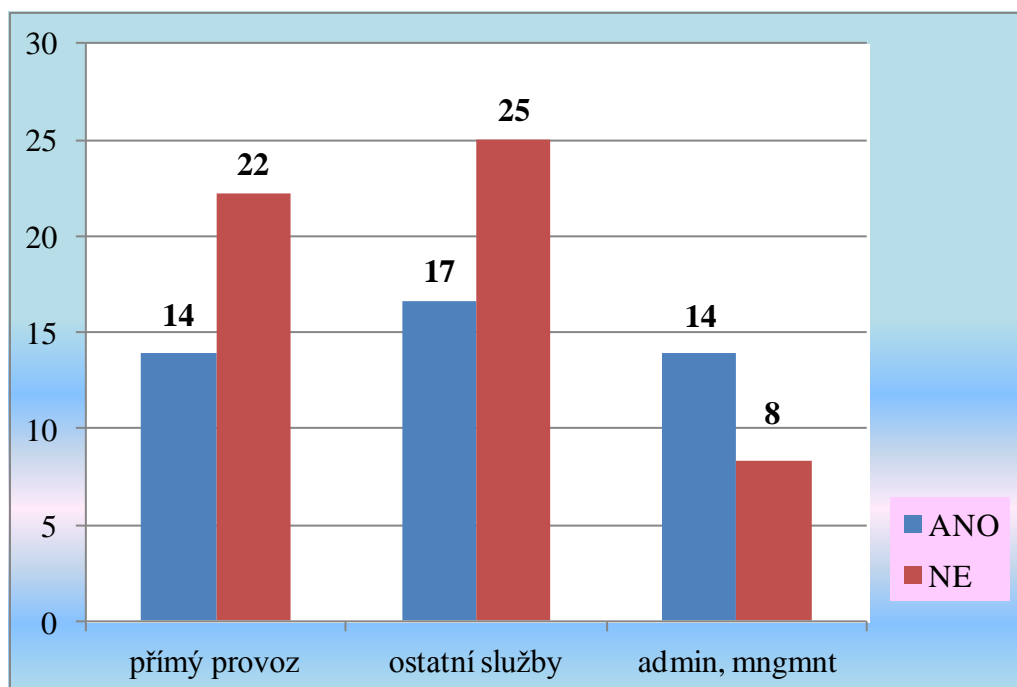
V rozdělení dle délky pracovního poměru spokojenost s měsíčním ohodnocením stoupá až do délky v trvání 10 let, poté opět klesá.

V souvislosti se spokojeností s výší měsíční odměny jsem se snažila zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že jejich měsíční odměna je adekvátní dosaženému vzdělání, délce praxe, schopnostem a zkušenostem.

Z celkového počtu respondentů si 56 % myslí, že jejich měsíční odměna neodpovídá dosaženému vzdělání, délce praxe, schopnostem a nabytým zkušenostem. 44 % označilo svoji odměnu za adekvátní.

Podrobnější členění dle organizační struktury můžeme vidět v grafu č. 6.

**Graf č. 6: Adekvátnost odměny dosaženému vzdělání, délce praxe a zkušenostem (v procentech)**

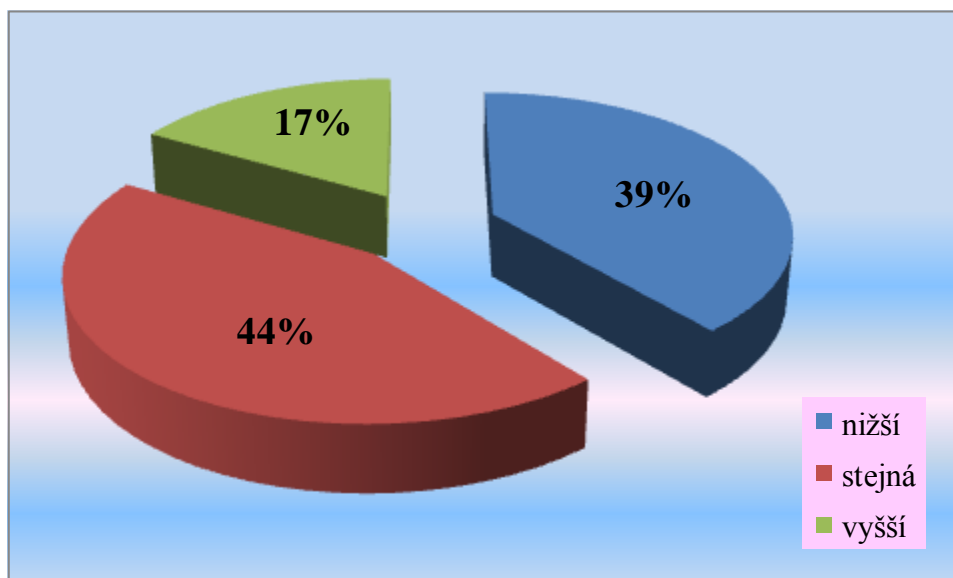


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Zaměstnanci přímého provozu, tedy „živé hry“, obsluhy výherních automatů a zaměstnanci ostatních služeb, kam patří pracovníci na odděleních recepce, pokladny, baru, kuchyně, kamerového dohledu, ochranka, řidiči, úklid a údržba, jsou přesvědčeni, že jejich odměna neodpovídá dosaženému vzdělání, délce praxe, schopnostem a nabytým zkušenostem. Pouze manažeři a zaměstnanci regionální kanceláře, jež zajišťuje administrativní činnost, si myslí, že jejich ohodnocení odpovídá výše specifikovaným hlediskům.

Další zjištění se týkalo názoru respondentů na výši jejich měsíční odměny ve srovnání s jinými odvětvími a jinými zaměstnavateli ve stejném regionu. Struktura odpovědi je zachycena v grafu č. 7.

**Graf č. 7: Názor respondentů na výši odměny ve srovnání s jinými zaměstnavateli**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

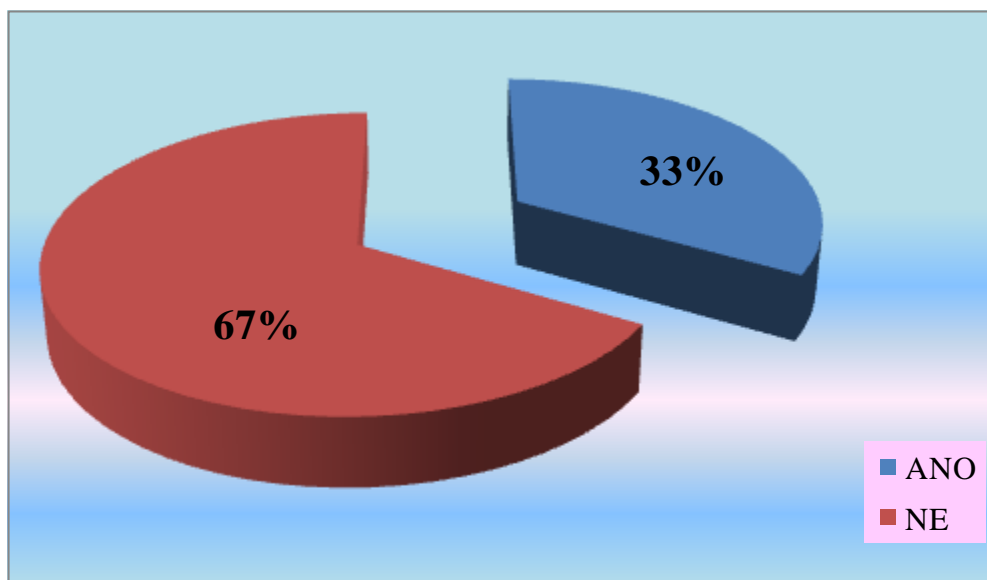
Z tohoto grafu je patrné, že větší část respondentů (44 %) je přesvědčena, že jejich odměna za vykonanou práci je ve srovnání s jinými odvětvími nebo s jinými zaměstnavateli ve stejné geografické oblasti shodná. 39 % si myslí, že jejich odměna je nižší než standard.

17 % dotázaných považuje svoji odměnu za nadprůměrnou v tomto regionu. Za vyšší vnímá svoji odměnu stejné procento respondentů ze všech tří dotazovaných oddělení, tj. z oddělení přímého provozu, služeb a administrativy včetně managementu.

Součástí měsíčního příjmu jsou ve společnosti TWH&Ent. u většiny zaměstnanců pravidelné měsíční odměny v pohyblivé výši. Způsob přidělování mezd (včetně příplatků, odměn, prémie) a případných dalších peněžních plnění v souladu s platnou právní úpravou je uveden ve vnitřních směrnících společnosti, které jsou přístupné kdykoli všem zaměstnancům v elektronické podobě na počítači v odpočinkové místnosti.

Cílem otázky č. 7 bylo zjistit, zda zaměstnanci vědí, dle jakého klíče jsou jim tyto odměny přidělovány. Odpověď je zobrazena grafem č. 8.

**Graf č. 8: Povědomí zaměstnanců o způsobu přidělování odměn**



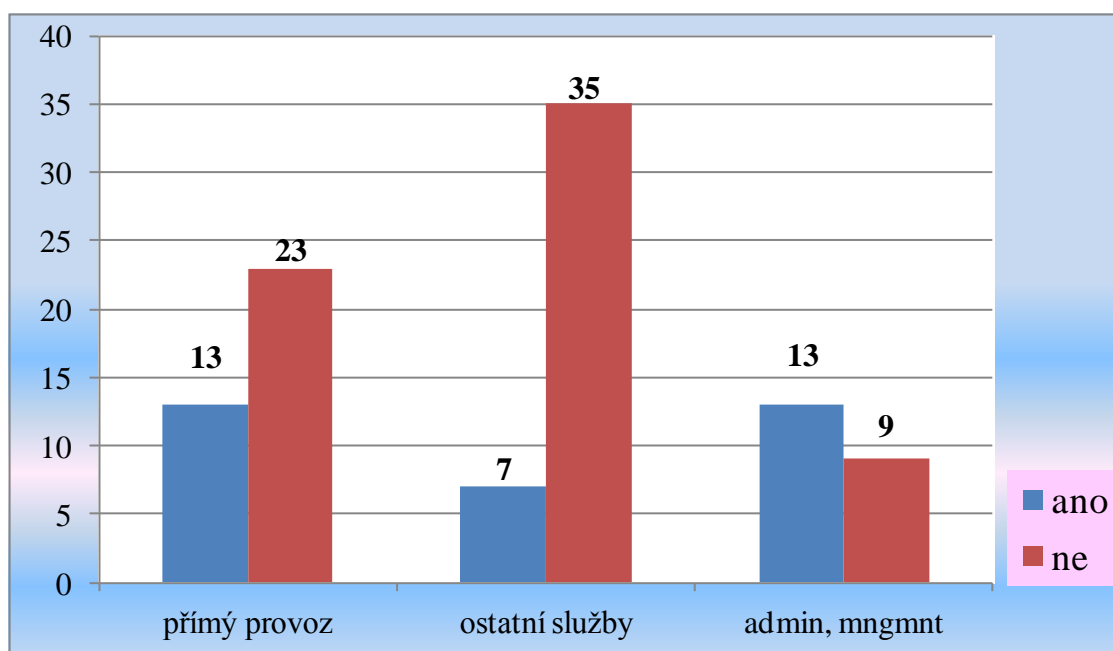
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Jak je z výše uvedeného grafu vidět, 67 % respondentů neví, dle jakého klíče jsou jim odměny přidělovány, 33 % je s tímto způsobem obeznámeno.

Z grafu č. 9 lze podrobněji zjistit, jaký je poměr jednotlivých skupin dle výkonu práce.



**Graf č. 9: Povědomí o přidělování odměn dle organizačních skupin (v procentech)**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Nejméně informováni o způsobu přidělování odměn jsou zaměstnanci ostatních služeb. Celkově informovanost o přidělování odměn není na příliš dobré úrovni.

Na základě výsledků výzkumu bylo možno konstatovat, že hypotéza nebyla potvrzena.

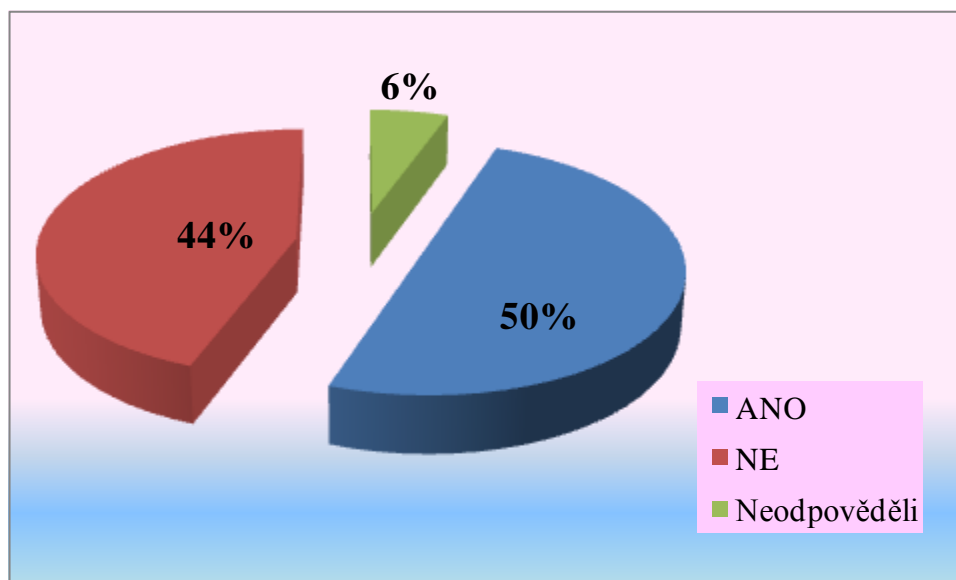
**Hypotéza č. 2 - Zaměstnanci nevyužívají všech jim dostupných zaměstnaneckých výhod, neboť benefitní systém v organizaci jim není ze strany vedení firmy dostatečně prezentován.**

K potvrzení této hypotézy byly využity odpovědi na otázky č. 13, 15, 16, 17, 18, 19.

Jako první byla položena otázka č. 13: „*Myslíte si, že Vám organizace nabízí hodně zaměstnaneckých výhod?*“ V otázce č. 15 byly vyjmenovány všechny zaměstnanecké výhody a respondenti měli zodpovědět, které z nich a jak často využívají. Následovaly otázky č. 16 a 17, kdy respondenti odpovídali, zda vědí, za jakých podmínek jsou jim benefity přidělovány a zda si zaměstnanci myslí, že jsou o nich dostatečně informováni. Otázka č. 18: „*Jste spokojen (a) s dosavadními nabízenými benefity?*“ byla záměrně položena na konec tohoto souboru otázek, neboť v souvislosti s naplňováním hypotézy č. 2, autorka přišla na základě výzkumu na domněnku, že po přečtení výčtu všech zaměstnaneckých výhod, o kterých mnozí zaměstnanci nemají kompletní představu, změni

názor na otázku č. 13, a to se možná projeví v odpovědích na otázku č. 18. Výsledky šetření ukazují následující grafy.

**Graf č. 10: Spokojenost s množstvím nabízených zaměstnaneckých výhod (v procentech)**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z tohoto grafu vyplývá, že polovina respondentů, tedy 54 lidí (50 %), si myslí, že jim firma nabízí hodně zaměstnaneckých výhod. 48 pracovníků (44 %) je opačného názoru a 6 dotazovaných (6 %) svůj názor nesdělilo.

V následující tabulce jsou zobrazeny všechny nabízené zaměstnanecké výhody. Respondenti svoji odpověď zařadili do jedné ze tří nabízených kategorií, a to: využívám pravidelně, občas využívám a nevyžívám. Pro větší přehlednost jsou jednotlivé kategorie označeny barevnou škálou, kdy nejnižší hodnota (procento respondentů) je označena nejsvětlejší barvou a nejvyšší hodnota (nejvyšší počet respondentů) barvou nejsytější. Tudíž je patrné, které benefity jsou v jednotlivých kategoriích nejvíce preferovány.

**Tabulka č. 1: Využití zaměstnaneckých benefitů (v procentech)**

Názvy benefitů	Využívám			
	pravidelně	občas	vůbec	neodpov.
odměny v rámci rozdělení TIPS	67	6	25	3
vánoční odměny	64	8	25	3
odměny za kostýmy či činnost na Party	8	17	72	3
odměny v rámci Benefit Clubu	11	22	64	3
odměny za výročí práce pro zaměstnavatele	17	14	67	3
mimořádné odměny za splnění úkolu	8	6	83	3
zaměstnanec roku	0	0	97	3
zaměstnanec čtvrtletí	0	3	94	3
nápoje a strava na pracovišti	81	14	3	3
ubytování s částečným příspěvkem	25	3	69	3
doprava do zaměstnání s částeč. příspěvkem	58	6	33	3
firemní ošacení	61	6	31	3
očkování	6	8	83	3
zkrácená pracovní doba	8	25	64	3
jazykové kurzy - NJ	28	14	56	3
příspěvek na letní tábory pro děti	3	3	92	3
sportovní aktivity	17	28	53	3
staff párty	31	39	28	3
poukázky na kadeřníka, kosmetiku	25	8	64	3

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z tabulky lze snadno vyčíst, které zaměstnanecké benefity jsou využívány pravidelně, které méně často a které vůbec.

Pravidelně jsou v největším rozsahu využívány nápoje a strava na pracovišti, odměny v rámci rozdělení TIPS, vánoční odměny, firemní ošacení a doprava do zaměstnání. Oproti tomu zaměstnancem roku a čtvrtletí nebyl zvolen žádný z dotazovaných respondentů.

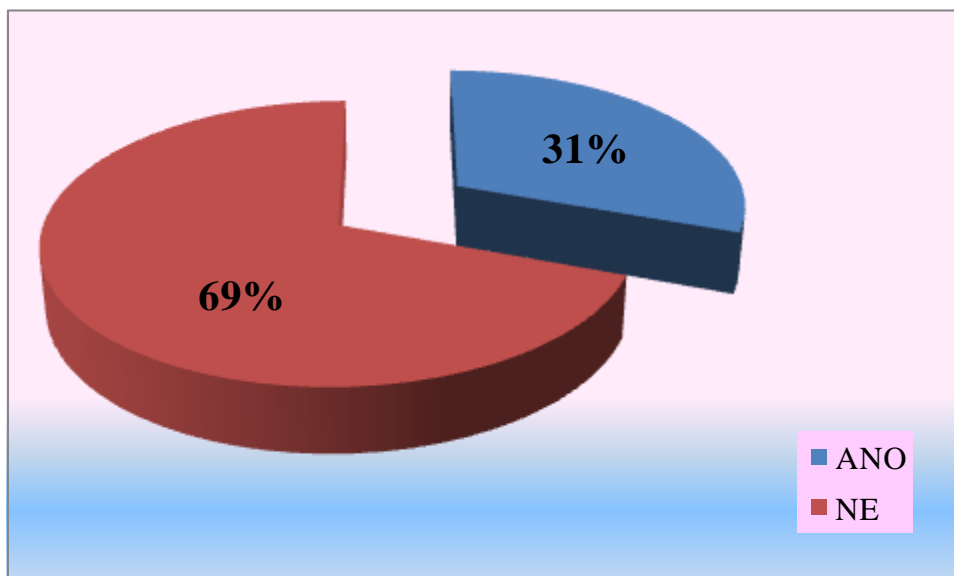
Největší procento odpovědí v kategorii „občas využívám“ získal benefit „staff párty“, což je firemní večírek pořádaný pro zaměstnance každé pololetí v roce. Dále jsou občas využívány sportovní aktivity, mezi něž patří dobře vybavená posilovna na ubytovně pro zaměstnance, volný vstup do plaveckého bazénu v Domažlicích a čtvrtletně vstupné do sportovní haly v České Kubici. 25 % zaměstnanců občas využívá možnosti zkrácené pracovní doby a 22 % respondentů odměny v rámci Benefit Clubu.

Nejméně využívanými výhodami jsou „zaměstnanec roku“, „zaměstnanec čtvrtletí“, a to z toho důvodu, že tento benefit může v daném časovém období získat vždy jen jeden

pracovník. Z plošně nabízených benefitů je nízký zájem o „příspěvek na letní tábory pro děti“ a o „očkování“.

3 % respondentů tuto otázku nezodpověděla.

**Graf č. 11: Povědomí respondentů o podmínkách přiznání benefitů (v procentech)**



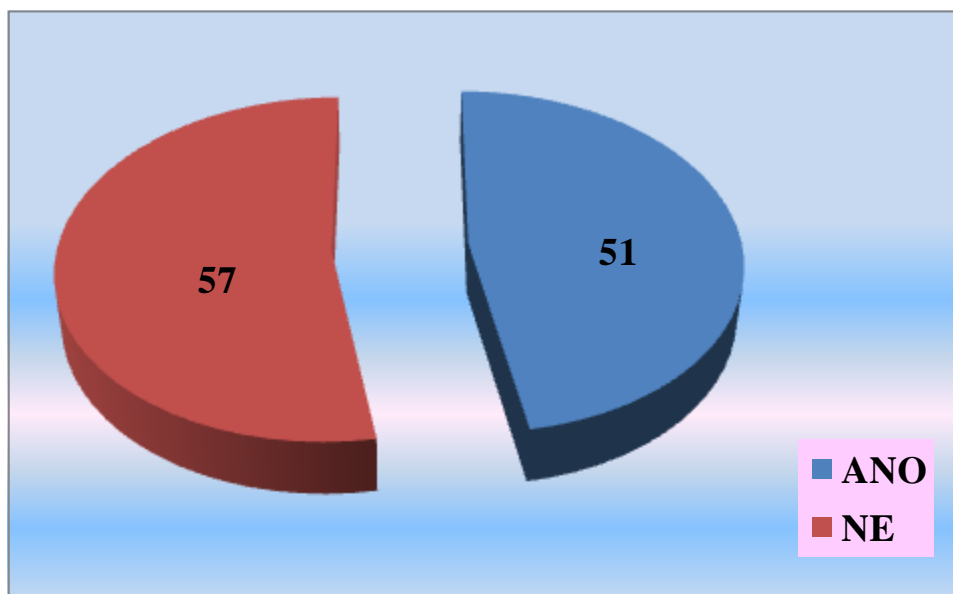
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z otázky č. 16 vidíme, jaký podíl respondentů ví o podmínkách, za nichž jsou zaměstnanecké výhody poskytovány. Většina, 75 respondentů (69 %), tyto podmínky však nezná.

Zároveň můžeme z výsledků odpovědí na otázku č. 17 konstatovat, že 66 respondentů (61 %) si myslí, že není dostatečně informováno o všech zaměstnaneckých výhodách, které firma nabízí. Jen 42 respondentů (39 %) si myslí, že je informováno v potřebné míře.

Otázka č. 18 měla ověřit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadními nabízenými benefity. Zde odpověděli všichni dotázaní. Výsledky šetření jsou zobrazeny v grafu č. 12.

**Graf č. 12: Spokojenost s nabízenými benefity**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Poměr v odpovědích je relativně těsný. 57 respondentů (53 %) není spokojeno s nabízenými zaměstnaneckými výhodami a 51 respondentů (47 %) spokojeno je. Pro vyšší přehlednost jsou opakovány výsledky odpovědí na otázku č. 13, tedy názor na množství nabízených výhod.

Srovnání obou odpovědí je uvedeno v následující tabulce.

**Tabulka č. 2: Srovnání spokojenosti s množstvím a typy benefitů**

Otázka č.	13	18
Spokojenost s	množstvím výhod	typy výhod
ano	54	51
ne	48	57
neodpovědělo	6	0

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Jak bylo uvedeno na začátku této hypotézy, autorka předpokládala, že po přečtení výčtu benefitů budou respondenti ovlivněni tímto zjištěním, a to se projeví ve spokojenosti s typy výhod. Předpoklad se však nepotvrdil, neb spokojenost s množstvím výhod na začátku dotazníku u otázky č. 13 byla vyšší než s typy výhod u otázky č. 18, tudíž se projevila sestupná tendence, a nespokojenost mezi množstvím (otázka č. 13) a typy zaměstnaneckých

výhod (otázka č. 18) rovněž vzrostla, tedy se projevila vzestupná tendence ale v negativním smyslu.

Prostřednictvím otázky č. 19 mohli respondenti vyjádřit názor, které zaměstnanecké benefity by ještě uvítali. Jejich přehled je v následující tabulce.

**Tabulka č. 3: Přehled dalších požadovaných benefitů**

<b>Další vítané benefity</b>	
penzijní připojištění	9
relaxační pobyty, masáže	9
alternativy ve stravování	6
poukázky do bazénu v SRN	5
příspěvek na kulturu	4
"peníze na ruku"	3
příspěvky na dovolenou	3
jazykové kurzy	2
neodpovědělo	67

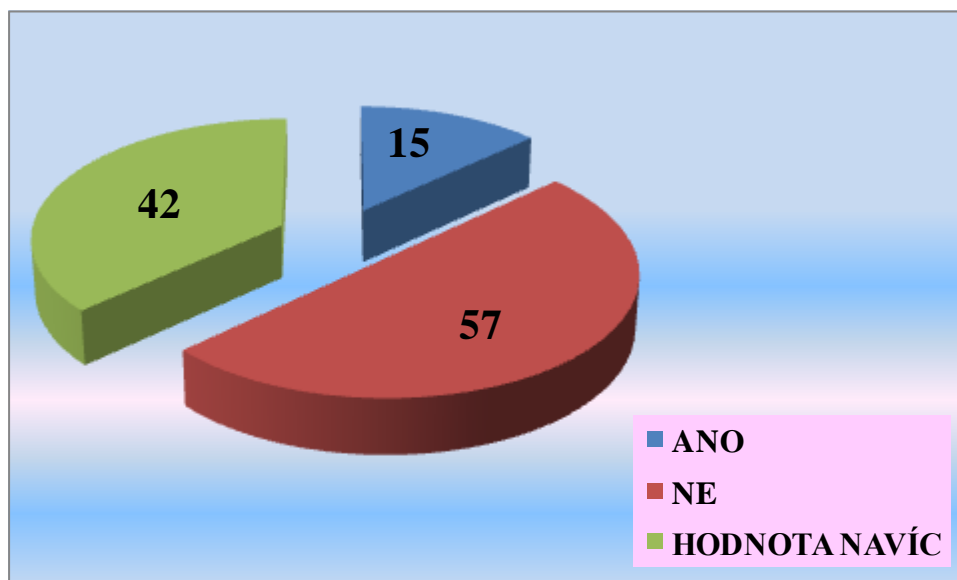
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Na základě zjištěných faktů lze konstatovat, že hypotéza byla potvrzena.

**Hypotéza č. 3 - Zaměstnanecké benefity nejsou významným kritériem při hledání zaměstnání, neboť vzhledem k situaci na trhu práce to není základní podmínka pro přijetí zaměstnání.**

K ověření této hypotézy bylo z dotazníku využito odpovědí respondentů na otázku č. 14 a č. 20.

**Graf č. 13: Nabídka benefitů jako důležité kritérium při hledání práce**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Zdali je nabídka zaměstnaneckých výhod důležitým kritériem při hledání zaměstnání, nám zodpověděla otázka č. 20. Respondenti svoji odpověď mohli zařadit do tří skupin. Někteří označili dvě možnosti.

Vzhledem k situaci na trhu práce, k míře nezaměstnanosti v roce 2014, která činí v průměru 7,1 %<sup>43</sup> a k velké konkurenci v oboru v našem regionu není nabídka zaměstnaneckých benefitů pro větší část respondentů důležitým faktorem při hledání práce. Pro značnou část je to příjemná hodnota navíc a pouze 5 respondentů uvedlo, že je to významné kritérium.

V následující tabulce je uvedeno, odkud se respondenti dozvěděli o poskytovaných benefitech v organizaci Trans World Hotels & Entertainment, a. s.

<sup>43</sup> KURZY.CZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015*. [online]. © 2000- 2015 Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o [cit. 2014-12-30]. Dostupné na: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

**Tabulka č. 4: Zdroje informací o zaměstnaneckých benefitech**

<b>Zdroj informací o zaměstnaneckých benefitech</b>	
nástěnka	30
kolegové	30
personalista	13
vedení firmy	9
intranet, e-mail	8
neví o nich	3
neodpovědělo	15

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Dle výsledků z otázky č. 14 jsou hlavními zdroji, které pracovníky informují o možnosti využití zaměstnaneckých benefitů, rovným dílem nástěnka a informace od kolegů. Personalista rovněž sděluje zásadní informace ohledně tohoto tématu při přijímání zaměstnanců, ale dle jeho názoru je nový pracovník „zahlcen“ přemírou i jiných dat, takže dodatečně využívá i výše uvedené způsoby.

Hypotéza potvrzena.

**Hypotéza č. 4 - Zaměstnanci jsou celkově spokojeni se svým zaměstnáním, neboť nemusí řešit otázky spojené s dopravou a ubytováním a vyhovují jim pracovní podmínky v organizaci.**

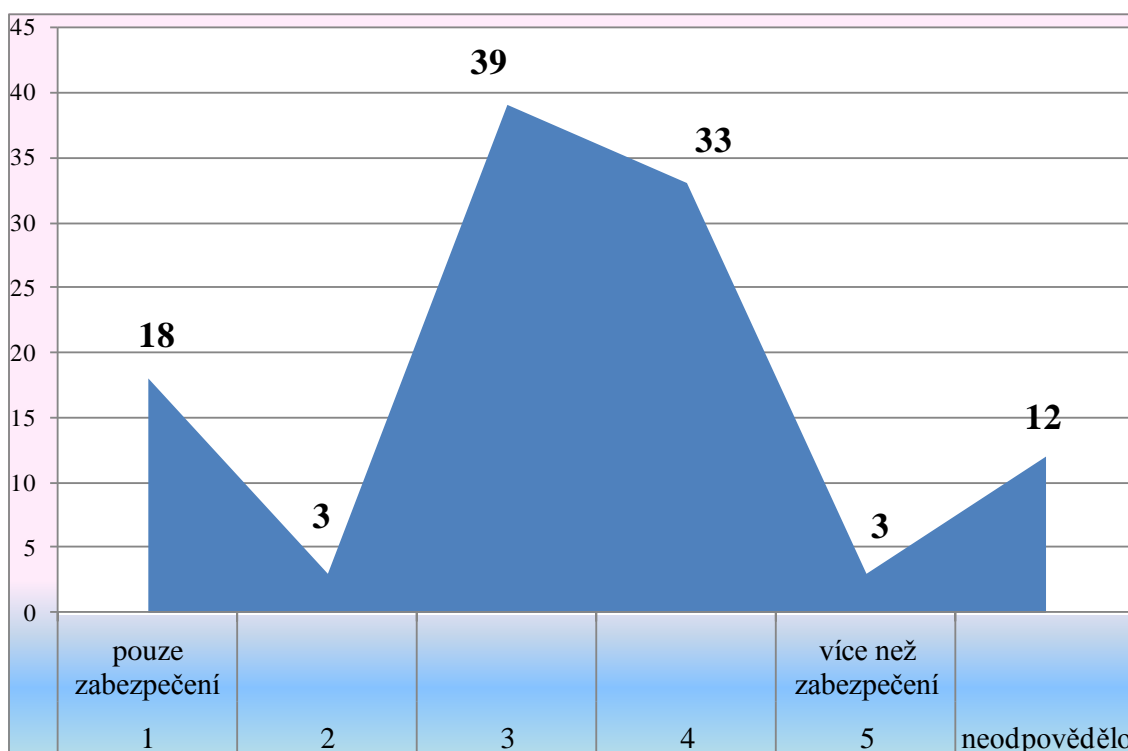
K poslední hypotéze jsou v dotazníku směřovány otázky č. 8 až 12 a č. 21 a 22.

U otázky č. 8 měli respondenti uvést, jak vnímají svoji práci. Na stupnici od 1 do 5 měli označit jednu možnost. Nejnižší číslo znamenalo „pouze zabezpečení“, nejvyšší hodnota označovala „více než zabezpečení“, tedy uspokojení potřeb vyššího řádu.

Názory respondentů jsou znázorněny v následujícím grafu.



**Graf č. 14: Vnímání vlastní práce**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

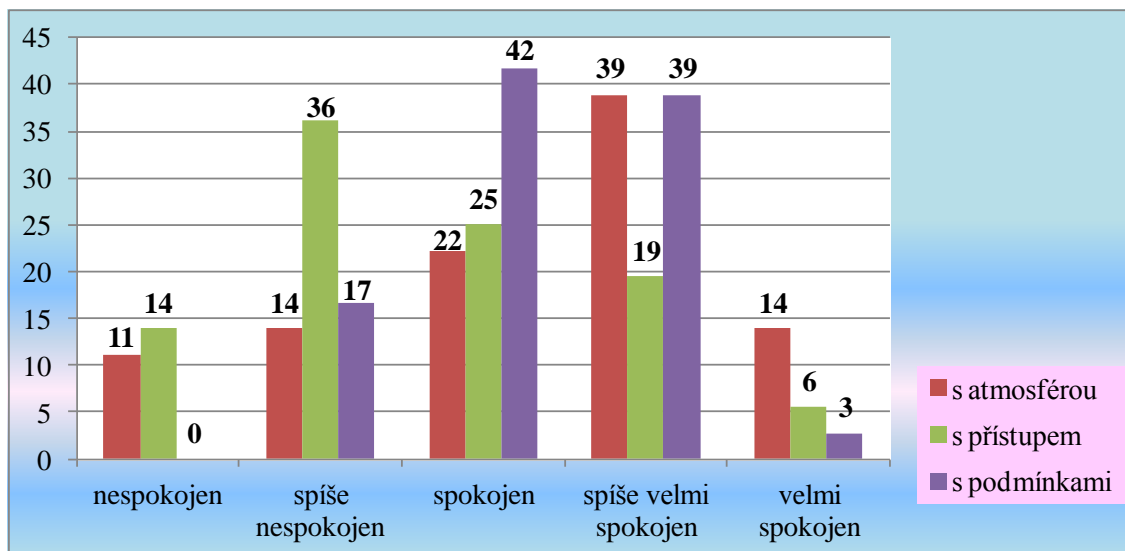
Z grafu můžeme jednoznačně vyčíst, že nejvíce respondentů 39 (36 %) označilo střední stupeň, kdy svoji práci nevnímají pouze jen jako zabezpečení, ale maximum uspokojení jim také nepřináší. Pro 18 respondentů (17 %) je zaměstnání u společnosti pouze zajištěním finančního zabezpečení. A 3 respondenti (3 %) ve svém zaměstnání nalézají celkové uspokojení. Na tuto otázku neodpovědělo 12 dotazovaných (11 %).

Otázkou č. 9 bylo zjišťováno, jak jsou zaměstnanci spokojeni s atmosférou na pracovišti (vztahy s kolegy, spolupráce, týmová práce); s přístupem svých přímých nadřízených (pochvaly, výtky, rady, kritika) a s pracovními podmínkami (materiální vybavení, rozpis služeb).

Hodnocení bylo opět provedeno zvolením příslušné varianty na stupnici od 1 do 5, kdy nejnižší stupeň znamená „nespokojen“ a nejvyšší stupeň „velmi spokojen“. Pro větší přehlednost jsou hodnoty v grafu uvedeny v procentech.

Výsledky jsou přehledně znázorněny v grafu č. 15.

**Graf č. 15: Spokojenost respondentů s atmosférou na pracovišti, s přístupem nadřízených a s pracovními podmínkami (v procentech)**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

S atmosférou na pracovišti je největší podíl respondentů „spíše velmi spokojen“. „Velmi spokojeno“ je 14 % a „nespokojeno“ 11 %.

S přístupem přímých nadřízených je největší podíl respondentů „spíše nespokojen“. „Spokojeno“ je 25 %, „úplně nespokojeno“ 14 % a „velmi spokojeno“ 6 %.

Pracovní podmínky na pracovišti byly vyhodnoceny nejlépe. 42 % dotazovaných je s nimi „spokojeno“. 39 % „spíše velmi spokojeno“. Pozitivní je, že „nespokojen“ není nikdo.

Celkově všechny tři kategorie hodnotí ponejvíce respondentů jako „spíše velmi spokojen“ a „spokojen“ – viz následující tabulka.

**Tabulka č. 5: Přehled spokojenosti respondentů**

Spokojenost	nespokojen	spíše nespokojen	spokojen	spíše velmi spok.	velmi spokojen
	1	2	3	4	5
s atmosférou na pracovišti	12	15	24	42	15
s přístupem přímých nadřiz	15	39	27	21	6
s pracovními podmínkami	0	18	45	42	3
<b>Celkem</b>	<b>27</b>	<b>72</b>	<b>96</b>	<b>105</b>	<b>24</b>

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 10 zněla: „Co vás motivuje ke zvyšování pracovních výkonů?“ Odpovědi jsou rozmanité a jejich přehled je zobrazen níže.

**Tabulka č. 6: Důvody motivace ke zvyšování pracovních výkonů**

<b>Důvody motivace</b>	
peníze	30
nic	10
vlastní uspokojení	9
kolegové, pracovní vzor	8
pochvala, uznání	7
osobní růst	6
práce s lidmi	6
pracovní úspěch	5
možnost jít dříve z práce	4
možná změna	2
neodpovědělo	21

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Na prvním místě nejvíce respondentů uvedlo finanční ohodnocení. Dále se názory různí. 21 respondentů na otázku neodpovědělo.

V další otázce bylo naopak zjišťováno, co je pro zaměstnance demotivujícím prvkem. Přehled je v následující tabulce.

**Tabulka č. 7: Důvody demotivace**

<b>Důvody demotivace</b>	
přístup nadřízených	22
neadekvátní kritika	15
nepraktické procedury	12
negativní atmosféra na pracovišti	7
peníze	5
jiné okolnosti	4
protektce některých zaměstnanců	4
šikana	3
nemožnost kariérního růstu	3
pracovní víkendy	3
chování hostů	1
nestabilní mzda	1
neodpovědělo	28

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Dle respondentů je nejvíce demotivujícím prvkem „přístup nadřízených“ a „neadekvátní kritika“. 12 respondentů není spokojeno s vnitřními pracovními procedurami. Oproti tomu

finanční ohodnocení, negativní atmosféra na pracovišti a jiné okolnosti jsou demotivující pouze pro 5 a méně dotazovaných v každé kategorii. 28 respondentů na tuto otázku odpověď nevedlo.

U další otázky mohli zaměstnanci uvést, co by v rámci reálných možností chtěli na své práci změnit. Přehled jejich návrhů je uveden níže.

**Tabulka č. 8: Respondenty navrhované změny v organizaci**

Požadované změny v práci	
mezilidské vztahy	32
nic	15
peníze	13
prostředí na staffu	10
alternativy ve stravování	8
procedury	6
jazyk používaný při práci (NJ, AJ)	3
vše	2
neodpovědělo	19

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Nejvíce respondentů by ve své práci chtělo změnit mezilidské vztahy. 13 dotazovaných vyšší finančního ohodnocení, 10 respondentů prostředí v odpočinkových prostorách určených pro zaměstnance ve službě. Za povšimnutí stojí, že 15 respondentů by neměnilo nic a bohužel názor 19 respondentů neznáme.

Vzhledem k tomu, že názory některých respondentů (přesně 21) jsou na většinu otázek negativní, měli tito možnost v otázce č. 22 vyjádřit důvod, proč v organizaci ještě pracují. 15 z nich uvažuje o změně pracovního poměru, jak vyplynulo z analýzy otázky č. 21, a z těchto patnácti 9 uvedlo jako důvod, proč zde ještě pracují - peníze, atmosféru na pracovišti a možnost práce ve směnném provozu.

Na tuto otázku ale odpověděli i někteří ostatní zaměstnanci. Důvody, proč u organizace setrvávají, jsou uvedeny v následující tabulce a jsou opět velmi rozmanité.

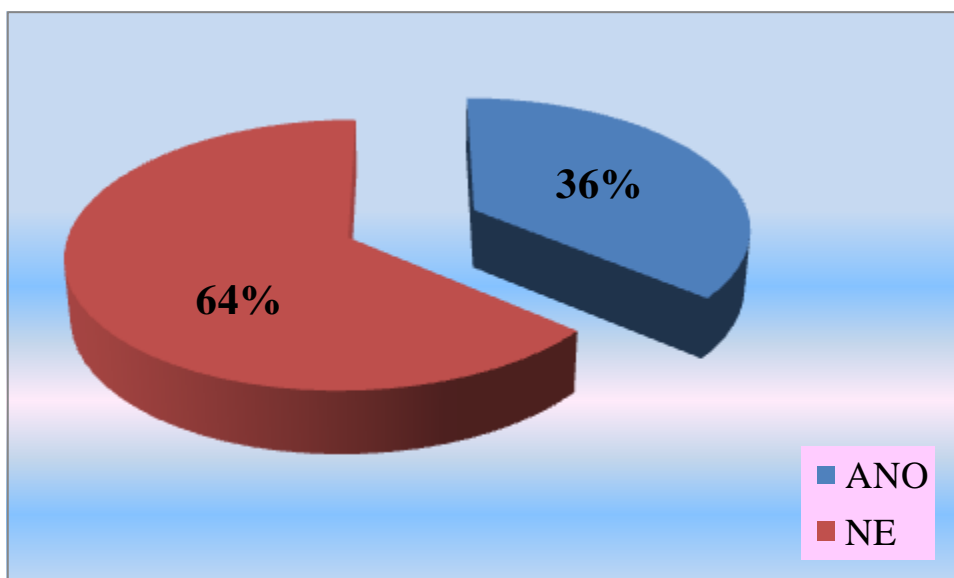
**Tabulka č. 9: Důvody setrvání v organizaci**

<b>Důvody setrvání v organizaci</b>	
určitá životní jistota	12
peníze	10
čekání na změnu	7
zájem o práci	6
časově výhodná práce	6
obava ze změny	3
možnost ubytování	3
neodpovědělo	61

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Na závěr je uveden přehled, zda zaměstnanci uvažují o změně pracovního poměru a z jakého důvodu.

**Graf č. 16: Rozhodování respondentů o změně pracovního poměru (v procentech)**



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z grafu jednoznačně vyplývá, že většina respondentů o změně pracovního poměru neuvažuje. 36 % o novém zaměstnání uvažuje, a to z níže uvedených důvodů:

Důvody pro změnu zaměstnání:

- špatná atmosféra,
- stres při výkonu práce,
- peníze,

- stereotyp,
- práce na směny.

Na základě výsledků výzkumu je považována poslední hypotéza rovněž za potvrzenou.

## 7 SHRUTÍ

V této kapitole bude věnována pozornost výsledkům výzkumu realizovaného pomocí sociologicko-andragogického šetření dotazníkovou formou.

Vyhodnocení dotazníků prostřednictvím výše uvedených metod, analýza dat, grafické zpracování a následná interpretace umožnily verifikovat stanovené pracovní hypotézy.

**H1) Zaměstnanci nejsou spokojeni s výší celkové měsíční odměny, která zahrnuje jak finanční ohodnocení, tak i zaměstnanecké benefity, neboť se domnívají, že u konkurence mají možnost většího ohodnocení.**

Jak z výsledků výzkumu vyplynulo, zaměstnanci jsou spokojeni s výší své měsíční odměny včetně zaměstnaneckých benefitů. Je zde patrný rozdíl v délce pracovního poměru, věku pracovníka či oddělení, na kterém svoji práci vykonávají. Většina respondentů si myslí, že jejich mzda je ve srovnání s jinými zaměstnavateli stejná, ale její výše není adekvátní dosaženému vzdělání, délce praxe a nabytým zkušenostem. Celkově spokojeno s výší měsíční odměny bylo 53 % respondentů, nespokojeno 47 %.

**Hypotéza č. 1 nebyla potvrzena.**

**H2) Zaměstnanci nevyužívají všech jim dostupných zaměstnaneckých výhod, neboť benefitní systém v organizaci jim není ze strany vedení firmy dostatečně prezentován.**

Každý člověk je individuum, jež má své zájmy a preferuje určitý životní styl. Tomu jsou také přizpůsobeny benefity ve společnosti TWH&Ent. Při využívání zaměstnaneckých výhod záleží na pracovním postavení, dosahovaných výsledcích a výkonu funkce pracovníka. Z výše vyjmenovaných faktorů je zřejmé, že za prvé ne všichni zaměstnanci mohou dosáhnout na stejné benefity a za druhé, že každý preferuje ty zaměstnanecké výhody, jež mu vyhovují.

**Hypotéza č. 2 byla potvrzena.**

**H3) Zaměstnanecké benefity nejsou významným kritériem při hledání zaměstnání, neboť vzhledem k situaci na trhu práce to není základní podmínka pro přijetí zaměstnání.**

Společnost TWH&Ent. se svojí pobočkou v České Kubici patří k jednému z větších zaměstnavatelů v regionu. Nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Vzhledem k velké konkurenci v oboru a situaci na trhu práce však nejsou benefity podstatným kritériem při hledání nové práce.

**Hypotéza č. 3 byla potvrzena.**

**H4) Zaměstnanci jsou celkově spokojeni se svým zaměstnáním, neboť nemusí řešit otázky spojené s dopravou a ubytováním a vyhovují jim pracovní podmínky v organizaci.**

Nejen finanční ohodnocení, ale i vnímání vlastní práce, spokojenost s pracovními podmínkami a vztahy v zaměstnání jsou důležitým hlediskem při celkové rekapitulaci svého vztahu k zaměstnání. Na základě výsledků výzkumu lze konstatovat, že většina zaměstnanců u společnosti TWH&Ent. pracuje celkem ráda a se svým zaměstnáním je spokojena.

**Hypotéza č. 4 byla potvrzena.**



## ZÁVĚR

Prvořadým zájmem každé firmy je v dnešní dynamické době udržet si pevné postavení na trhu. Z tohoto důvodu se dostává do popředí otázka lidských zdrojů a dobře propracovaná personální politika firmy. Důležitou roli hraje nejen odměňování za provedenou práci, ale především motivace samotných zaměstnanců, která má dopomoci k dosažení lepších výsledků.

Kompletace bakalářské práce byla pro autorku velkou zkušeností. V teoretické části byly využívány odborné znalosti z literatury světových i našich kapacit v oblasti řízení lidských zdrojů, managementu, psychologie, sociologie, ale i z platné legislativy a různých internetových zdrojů.

Cílem bakalářské práce byla analýza pracovní motivace zaměstnanců společnosti TWH&Ent. Snahou bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, s pracovními podmínkami, finančním ohodnocením a zda jim vyhovuje nabízený balíček zaměstnaneckých výhod.

Na základě prostudování teorie a provedení výzkumu bylo možno konstatovat, že společnost TWH&Ent. se s tímto úkolem vyrovnává dobře. Má kvalitně zpracovanou strategii odměňování a motivace. Účinný motivační program může přispět ke spokojenosti zaměstnanců nejen v práci, ale i v osobním životě. To se pak zpětně odráží ve výkonu pracovníků, a tím v prosperitě celé firmy.

Jak vyplynulo z výzkumu, motivační program firmy je funkční, ale v některých oblastech se projevují nedostatky. Převážná část zaměstnanců projevila spokojenost s pracovními podmínkami a s atmosférou na pracovišti. Spokojenost zaměstnanců s finančními odměnami se liší v závislosti na délce pracovního poměru, věku, funkci a oddělení, kde k výkonu práce dochází, ale z celkového pohledu je na dobré úrovni. K problémovým oblastem patří chování vedoucích pracovníků ke svým podřízeným. Slabší stránky stávajícího motivačního systému se projevily v jeho prezentaci zaměstnancům. Informovanost o celém systému poskytování zaměstnaneckých výhod se jevila jako nedostatečná.

Na závěr lze konstatovat, že cíl bakalářské práce byl naplněn. Byla zmapována spokojenost zaměstnanců a vyzvednuty body, na nichž je možno ještě zapracovat. Společnost TWH&Ent. od nového roku nabízí svým zaměstnancům i další dva nové druhy plošných

zaměstnaneckých benefitů. Výsledky bakalářské práce byly poskytnuty vedení firmy, a proto se lze domnívat, že i tento výzkum mohl být dobrým vodítkem k volbě nových druhů zaměstnaneckých benefitů a stal se prostředkem, na jehož základě mohou být provedeny změny ke zvyšování spokojenosti pracovníků.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.
- BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010, 113 s. ISBN 978-807-3953-096.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- DUDA, Jiří. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců: Employee benefits in the system of employee motivation : monografie*. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, 64 s. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 80-715-7895-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie: přehled základních oborů*. Vyd. 1. Praha: Triton, 2011, 863 s. ISBN 978-807-3874-438.
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. 1. vyd. Praha, 271 s. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4091-1.
- Nový zákoník práce: s účinností od 1. ledna 2007 a související předpisy : s exkluzivním výkladem a příklady pro praxi. Praha: Sondy, 2006, 507 s. ISBN 80-868-4615-6.
- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

SALZBRUNN, Rudolf a Martin POBOŘIL. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 174 s. ISBN 80-867-6432-X.

ŠUPPLEROVÁ, Markéta. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, 102 s. ISBN 80-244-1184-9.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

AUSTRALIAN DICTIONARY OF BIOGRAPHY. *Mayo, George Elton (1880–1949)*. [online]. © Copyright Australian Dictionary of Biography, 2006-2014. [cit. 2014-11-06]. Dostupné z: <http://adb.anu.edu.au/biography/mayo-george-elton-7541>

### **Internetové zdroje**

AKTUÁLNĚ.CZ. *Minimální mzda pro rok 2014*. [online]. © Economia, a.s. 1999-2014, [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/minimalni-mzda-pro-rok-2013/r~i:wiki:3551/>

AMERICAN CHANCE CASINOS. *Práce/tým*. [online]. © Trans World Hotels & Entertainment, a.s. [cit. 2014-11-15]. Dostupné na: <http://www.acc.cz/jobs.html>

API - Akademie produktivity a inovací, s.r.o. *Systém odměňování – na co nezapomenout a čeho se vyvarovat*. [online]. © 2005 – 2012 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/69086.system-odmenovani-na-co-nezapomenout-a-ceho-se-vyvarovat/>

FINANCE.CZ. *Nepeněžní odměny mohou být nádherné*. [online]. © Finance Media, a. s. 2000-2015 [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/33820-nepenezni-odmeny-mohou-byt-nadherne/>

Integrovaný portál MPSV. *Příručka pro personální a platovou agendu*. [online]. ©MPSV 2002-2012, [cit. 2014-11-07]. OKsystem s.r.o. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IP000B>

KARIERAWEB.CZ. *O benefitech ze široka a trochu jinak*. [online]. Copyright © 1996-2014 Economia, a.s., Hospodářské Noviny IHNED. [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>

KURZY.CZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015*. [online]. © 2000- 2015 Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2014-12-30]. Dostupné na: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

MANAGEMENT MANIA. *Adamsova teorie spravedlnosti*. [online]. Copyright © 2011-2013 [cit. 2014-11-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>

MANAGEMENT MANIA. *Alderferova teorie motivačních potřeb ERG*. [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-11-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>

MANAGEMENT MANIA. *Vroomova teorie očekávání*. [online]. Copyright © 2011-2013 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>

MĚŠEC.CZ. *Zaměstnanecké benefity a jejich trendy*. [online]. Copyright © 1998 – 2014. [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-a-jejich-trendy/>

OPTIMUS. *Encyklopedie CoJeCo*. [online]. © 1999-2014 [cit. 2014-11-06]. Dostupné z: [www.cojeco.cz/index.php?detail=1&s\\_lang=2&id\\_desc=96032&title=taylorismus](http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&s_lang=2&id_desc=96032&title=taylorismus)

PODNIKATELSKÝ WEB. *Zaměstnanecké benefity a daně*. [online]. Copyright © 2014 Westcom s.r.o. [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/rubrika/dane/page/3/>

SODEXO, služby pro kvalitní život. *Sodexo benefity*. [online]. © Sodexo 2014. [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/czcz/nase-sluzby/sodexo-benefity/sodexo-benefity.aspx>

UNIVERSITAS REGINAEGRADDECENSIS. *Maslowova hierarchie potřeb*. [online]. © 2014 Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. [cit. 2014-11-06]. Dostupné z: [http://www.halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/obrazky/maslowova\\_hierarchie\\_potreb\\_a\\_hodnot.png](http://www.halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/obrazky/maslowova_hierarchie_potreb_a_hodnot.png)

ZÁKONY PRO LIDI.CZ. *Předpis č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce*. [online]. © AION CS 2010-2014, [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>

ZÁKONY PRO LIDI.CZ. *Předpis č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů*. [online]. © AION CS 2010-2014, [cit. 2014-11-12]. Dostupné na: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Věková struktura respondentů.....	41
Graf č. 2: Rozdělení zaměstnanců dle výkonu práce .....	42
Graf č. 3: Poměr respondentů dle délky výkonu zaměstnání .....	43
Graf č. 4: Celková spokojenost s měsíční odměnou .....	44
Graf č. 5: Spokojenost zaměstnanců s měsíčním ohodnocením (v procentech).....	45
Graf č. 6: Adekvátnost odměny dosaženému vzdělání, délce praxe a zkušenostem (v procentech).....	46
Graf č. 7: Názor respondentů na výši odměny ve srovnání s jinými zaměstnavateli.....	47
Graf č. 8: Povědomí zaměstnanců o způsobu přidělování odměn .....	48
Graf č. 9: Povědomí o přidělování odměn dle organizačních skupin (v procentech) .....	49
Graf č. 10: Spokojenost s množstvím nabízených zaměstnaneckých výhod (v procentech).....	50
Graf č. 11: Povědomí respondentů o podmínkách přiznání benefitů (v procentech).....	52
Graf č. 12: Spokojenost s nabízenými benefity .....	53
Graf č. 13: Nabídka benefitů jako důležité kritérium při hledání práce .....	55
Graf č. 14: Vnímání vlastní práce.....	57
Graf č. 15: Spokojenost respondentů s atmosférou na pracovišti, s přístupem nadřízených a s pracovními podmínkami (v procentech).....	58
Graf č. 16: Rozhodování respondentů o změně pracovního poměru (v procentech) .....	61

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. č. 1: Proces motivace.....	12
Obr. č. 2: Maslowova teorie hierarchických potřeb.....	16
Obr. č. 3: Struktura systému odměňování.....	28
Tabulka č. 1: Využití zaměstnaneckých benefitů (v procentech).....	51
Tabulka č. 2: Srovnání spokojenosti s množstvím a typy benefitů.....	53
Tabulka č. 3: Přehled dalších požadovaných benefitů.....	54
Tabulka č. 4: Zdroje informací o zaměstnaneckých benefitech.....	56
Tabulka č. 5: Přehled spokojenosti respondentů.....	58
Tabulka č. 6: Důvody motivace ke zvyšování pracovních výkonů.....	59
Tabulka č. 7: Důvody demotivace.....	59
Tabulka č. 8: Respondenty navrhované změny v organizaci.....	60
Tabulka č. 9: Důvody setrvání v organizaci.....	61

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Žádost o realizaci výzkumu .....	I
Příloha B - Otázky pro HR Directora .....	II
Příloha C - Dotazník .....	III



## **Příloha A - Žádost o realizaci výzkumu**

Pavla Frčková  
Vrchlického 367  
344 01 DOMAŽLICE  
E-mail: frckova@seznam.cz

Trans World Hotels & Entertainment, a. s.  
Ing. Tomáš Kment  
HR Direktor  
Česká Kubice 64  
345 32 ČESKÁ KUBICE

Domažlice 16. listopad 2014

### **Žádost o realizaci výzkumu**

Vážený pane inženýre,

jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze, studijní obor Řízení lidských zdrojů a v rámci své bakalářské práce, kterou píši na téma „*Motivace zaměstnanců, systém odměňování a zaměstnanecké benefity*“ bych ráda provedla ve Vaší pobočce American Chance Casinos, Česká Kubice výzkum mezi zaměstnanci, k nimž sama patřím.

Výzkum je zcela anonymní a jeho výsledky budou sloužit jen pro účely výše uvedené bakalářské práce. Je prováděn formou dotazníku, jehož vyplnění by nemělo trvat více než deset minut.

Tímto bych Vás chtěla požádat o svolení k realizaci výzkumu.

Děkuji za vyjádření.

S pozdravem

Pavla Frčková, DiS.

**Příloha**  
Dotazník

## **Příloha B – Otázky pro HR Directora**

1. Kolik zaměstnanců celkem pracuje ve vaší organizaci TWH & Ent., a. s.?
2. Poskytované benefity jsou stejné na všech pobočkách v České republice?
3. Jakým způsobem seznamujete své zaměstnance s nabízenými výhodami?
4. Do jaké míry využívají zaměstnanci nabízené benefity?
5. Které benefity jsou nejatraktivnější?
6. Znájí zaměstnanci klíč, na jehož základě jsou jim poskytovány měsíční odměny v rámci mzdy?
7. Jaké zaměstnanecké výhody nabízíte a jaká jsou kritéria pro jejich obdržení?
8. Jakým způsobem by vaše firma chtěla ještě více motivovat zaměstnance, připravujete nějaké změny?

## Příloha C - Dotazník

Vážení kolegové,

v rámci zpracování své bakalářské práce, kterou píšu na téma „*Motivační systém, odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity*“, bych vás ráda požádala o vyplnění tohoto **anonymního** dotazníku. Naše firma, prostřednictvím vedení, projevíla zájem informace z dotazníku využít, aby zjistila stav spokojenosti svých zaměstnanců a na základě toho se mohla inspirovat ve smyslu učinění takových opatření, která by vedla ke zlepšení pracovních podmínek a k vaší větší spokojenosti.

Vyplněný dotazník prosím vhod'te do připravené bedny na staffu nebo odevzdejte na kase.

Děkuji.

Pavla Frčková

1. Věk:
  - 18 - 25
  - 26 - 35
  - 36 - 45
  - 46 a více
2. Pracovní pozice:
  - liniový manager, pitbos
  - vedoucí oddělení
  - zaměstnanec
3. Jak dlouho jste u organizace zaměstnán (a):
  - méně než 1 rok
  - 1 rok - 5 let
  - 6 - 10 let
  - 10 a více
4. Jste spokojen (a) s Vaším celkovým měsíčním ohodnocením včetně zaměstnaneckých výhod?
  - ano
  - ne
5. Myslíte si, že Vaše měsíční odměna je adekvátní dosaženému vzdělání, délce praxe, schopnostem a zkušenostem?
  - ano
  - ne
6. Myslíte si, že je ve srovnání s jinými odvětvími a zaměstnavateli v tomto regionu Vaše měsíční odměna
  - nižší než standart
  - stejná ve srovnání
  - vyšší
7. Víte, dle jakého klíče jsou Vám přidělovány odměny?
  - ano
  - ne
8. Jak vnímáte svoji práci? Je pro Vás pouze nutnost pro zabezpečení sebe či rodiny či Vám přináší i jiné uspokojení? (Ohodno'te od 1 - pouze zabezpečení 5 - více než zabezpečení)  
.....
9. Jste spokojen: (Ohodno'te od 1 - nespokojen do 5 velmi spokojen.)
  - ..... s atmosférou na pracovišti (vztahy s kolegy, spolupráce, týmová práce)
  - ..... s přístupem přímých nadřízených (pochvaly, výtky, rady, kritika)
  - ..... s pracovními podmínkami (materiální vybavení, rozpis služeb)
10. Co Vás motivuje ke zvyšování pracovních výkonů?  
.....
11. Co je pro Vás demotivujícím prvkem?  
.....
12. Co byste chtěl na své práci v rámci možností změnit?  
.....

Myslíte si, že Vám organizace nabízí hodně zaměstnaneckých výhod?

- ano
- ne

14. Odkud jste se dozvěděl (a) o zaměstnaneckých benefitech, které nabízí Vaše firma?

.....

15. Vaše firma nabízí níže uvedené zaměstnanecké výhody. Označte prosím, které z nich využíváte a v jaké míře:

- v využívám pravidelně
- občas využívám
- nevyžívám

	odměny v rámci rozdělení TIPS
	vánoční odměny
	odměny za kostýmy či činnost na Party
	odměny v rámci Benefit Clubu
	odměny za výročí práce pro zaměstnavatele
	mimořádné odměny za splnění úkolu
	nápoje a strava na pracovišti
	ubytování s částečným příspěvkem
	doprava do zaměstnání s částeč. příspěvkem
	firemní ošacení
	očkování
	zkrácená pracovní doba
	jazykové kurzy - NJ
	příspěvek na letní tábory pro děti
	sportovní aktivity
	staff párty
	poukázky na kadeřníka, kosmetiku

16. Víte, na základě jakých podmínek jsou benefity poskytovány?

- ano - uveďte je .....
- ne

17. Myslíte, že jste dostatečně informován (a) o všech zaměstnaneckých benefitech, které Vaše firma nabízí?

- ano
- ne

18. Jste spokojen (a) s dosavadními nabízenými benefity?

- ano
- ne

19. Které zaměstnanecké benefity v rámci možností firmy byste ještě uvítal (a)?

.....

20. Byla pro Vás nabídka zaměstnaneckých benefitů důležitým kritériem při hledání zaměstnání.

- ano
- ne
- příjemná hodnota navíc

21. Přemýšlíte o změně pracovního poměru a proč?

- ano .....
- ne

22. Pakliže je většina Vašich odpovědí v otázkách 5 až 20 negativní, uveďte prosím, proč zde stále pracujete?

.....

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Pavla Frčková**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Motivační systém, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity**

**Rok: 2015**

**Počet stran textu bez příloh: 58**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 16**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 17**

**Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.**