

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY JAKO
NÁSTROJ MOTIVACE**

Bakalářská práce

Dominik Bartko

Vedoucí práce: Ing. Denisa Římalová, M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Dominik Bartko**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace**

Cíl: Cílem bakalářské práce je analýza benefitů nabízených vybranými zaměstnavateli.

Teoretická část bude zaměřena na motivaci a zaměstnanecké benefity. V rámci praktické části bude provedena analýza zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a na základě výsledků získaného v dotazníkové šetření bude navržena úprava systému benefitů.

Rámcový obsah:

1. Motivace
2. Zaměstnanecké benefity
3. Analýza zaměstnaneckých benefitů
4. Návrhy a doporučení

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.
3. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
4. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2021

Dominik Bartko

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2021

Ing. Denisa Římalová, M.A.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 1. 6. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 1. 6. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. Denise Římalové M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad a konzultací.

Obsah

Úvod.....	7
1 Problematika motivace.....	8
1.1 Zdroje motivace.....	9
1.2 Motivační teorie.....	11
2 Zaměstnanecké benefity.....	14
2.1 Metody hmotné motivace	15
2.2 Metody nehmotné motivace zaměstnanců	17
3 Analýza zaměstnaneckých benefitů.....	23
3.1 Představení farmaceutické firmy X.....	23
3.2 Představení automobilové firmy Y.....	23
3.3 Motivační nástroje farmaceutické firmy X.....	24
3.4 Motivační nástroje automobilové firmy Y.....	28
3.5 Dotazníkové šetření	33
4 Shrnutí výsledků dotazníku a návrhy doporučení	50
Závěr	52
Seznam literatury	54
Seznam obrázků a tabulek.....	56
Seznam příloh	58

Seznam použitých zkratek a symbolů

DPČ – Dohoda o pracovní činnosti

DPP – Dohoda o provedení práce

SUV – Sportovně užitkový vůz

ZP – Zákoník práce

Úvod

V současnosti je na trhu práce velké množství konkurenčních společností. Je proto nezbytné správně zvolit a nastavit systémy benefitů pro zaměstnance, abychom je přiměřeně motivovali při plnění zadaných úkolů a strategických cílů firmy. Lidské zdroje jsou to nejcennější, co firmy mohou vlastnit. Lidé disponují znalostmi, dovednostmi, talentem, originalitou způsobů řešení situací, a především samotnou motivací k práci. Dobře motivovaný pracovník může v pracovním procesu uplatnit všechny své silné stránky, dochází k jeho seberealizaci a pocitu naplnění.

Vždy, když se pracuje s lidmi, je nutné dát velký důraz na motivaci pracovníků. Pomocí správné motivace a stimulace lze dosáhnout dlouhodobě žádoucího pracovního nasazení zaměstnanců, které společnosti bude přinášet zisk. Aby se správně volili zaměstnanecké benefity, lze se inspirovat u konkurence nebo se dotazovat zaměstnanců dané firmy. Také se mohou zvolit dle nejlepšího uvážení uvnitř firmy.

Zaměstnanecké benefity jsou téma, které se v pracovní sféře velmi rychle vyvíjí a zároveň je i podle průmyslového odvětví velmi odlišné. Správně motivovaný zaměstnanec vykonává práci efektivněji a vytváří ve firmě pozitivní klima, což vede k tvorbě motivačního prostředí. To se potom stává pomocí pro udržování dlouhodobé motivace či přijímání nových pracovníků.

Hlavním cílem práce je představit problematiku motivace, rozlišit motivační faktory hmotné a nehmotné, analyzovat zaměstnanecké benefity dvou vybraných firem. Představit benefity jednotlivých firem. Následně provést výzkum, který zobrazí to, jak benefity, firemní prostředí a vedení společnosti své zaměstnance motivují. Jako vhodný nástroj pro zjištění potřebných informací pro výzkum bude použit anonymní dotazník, určený pracovníkům dvou různých firem z odlišného průmyslového odvětví. Z vyhodnocení dotazníku bude sestavena řada doporučení a návrhů, jak by uvedené firmy mohly dále svoje benefiční programy rozvíjet, aby zlepšily pracovní podmínky svých zaměstnanců.

1 Problematika motivace

Slovo *motivace* vzniklo z latinského pojmu *movere*, jenž má v překladu význam – pohybovat se nebo také hýbat se. V podstatě se jedná o všechny vnitřní interakce, které jsou příčinou konkrétní činnosti jedince. Člověk s jasným cílem zvládne udělat výrazně větší množství práce než člověk motivovaný méně. Jedná se o zřejmý impuls, který jedinci umožní dělat vědomě cílenou, ale i nevědomě cílenou činnost. (Hospodářová, 2008). Existuje názor, že se jedná o proces usměrnění, udržení a realizace chování (Hartl & Hartlová, 2004).

Motivace by se dala nazvat jako vnitřní rozpoložení jedince (určené přáními, touhami, představami atd.), díky němuž jedinec pak napřímo koná.

Motivace v pracovním prostředí je charakterizována jako stav, kdy manažer či vedoucí dokáže své podřízené přesvědčit o tom, že jejich vlastní prospěch se slučuje s prospěchem společnosti nebo manažera či vedoucího. Jde v podstatě o vyvolání žádoucího stavu, kdy podřízený touží po tom dělat konkrétní činnost (Veber, 2009).

Motiv se dá vysvětlit jako vnitřní pohnutka ženoucí jedince k větší pracovní efektivitě a k provádění jisté činnosti vůbec. Cílem tohoto stavu je dokončit určitý cíl a tím způsobit jedinci vnitřní satisfakci. V psychickém rozpoložení osob existuje zpravidla více motivů najednou, zároveň každý trvá individuálně dlouho, většinou do té doby, kdy se splní cíl daného motivu, ale taky nemusí, záleží na jeho síle. Důležitým faktorem je také směr motivu, může se krýt s dalším motivem anebo se navzájem posílit, pokud směr sdílí. Vyskytují se i motivy, které vyloženě cíl nemají a jedinec je přesto naplňuje, jedná se o rituály jako je např. vykonávání pravidelné sportovní aktivity (Cejthamr, Dědina, 2010).

Stimulace stejně jako motivace ovlivňuje důvod lidského chování, avšak podněty ovlivňující chování jedince vychází zvenčí. Jedná se tedy o aktivní působení na psychiku jedince okolními vlivy. O stimulaci se jedná v případě, že si jedinec vytváří k úloze kladný přístup, pokud ví, že ho na konci splnění cíle čeká finanční odměna, dovolená navíc, nový automobil, či jiná materiální věc (Plamínek, 2010).

Stimul je vnější podnět, jenž upravuje motivovanost jedince, ovlivňuje ji a určuje její směr. S pojmem stimul souvisí pojem impuls (Plamínek, 2010). Faktory na konci předchozí kapitoly můžeme tedy nazývat stimuly.

1.1 Zdroje motivace

Mezi hlavní zdroje motivace patří potřeby, zájmy, návyky, hodnoty a ideály. V následující kapitole bude vysvětleno, jak následující pojmy souvisí s motivací.

Potřeby můžeme charakterizovat jako základní zdroj motivace. Jinými slovy, vždy, když cítíme silný nedostatek něčeho, máme nutkání tento impuls uspokojit. Existuje mnoho odlišných přístupů k řešení této problematiky, avšak velmi často se můžeme setkat se způsobem výkladu, který základní potřeby dělí na vrozené nebo získané. Důležité je si uvědomit, že zmíněné nedostatky nemusí být jedincem s jistotou rozpoznány, mluvíme tedy o tzv. nevědomé potřebě.

Dle Bedrnové a Nového (2002) se dají potřeby členit na dvě skupiny. Jsou to potřeby primární (fyziologické a biologické potřeby – záležitosti lidského těla). Druhá skupina se nazývá potřeby sekundární, do nich spadá sociální interakce, družení, kulturní vyžití, potřeba lásky a seberozvoje i seberealizace.

V roce 1975 byla vytvořena teorie americkým psychologem Davidem C. McClellandem, která dělí potřeby lidí do třech kategorií:

1. potřeby výkonu,
2. potřeby spojenectví,
3. potřeby moci.

U lidí se vyskytuje individuálně nastavená hladina a intenzita těchto potřeb a v tomto je každý z nás originál, u každého je to úplně jinak. Jedinci s převažujícím zastoupením u potřeby výkonu vyhledávají složité výzvy, překážky a touží být odpovědní a důležití. Rádi vidí srovnání výkonu například s kolegy, zkrátka výkon je to, co podle nich definuje jejich hodnotu. Motivuje je dobře odvedená práce v nadstandardním množství.

U jedinců s převážným zájmem potřeby spojenectví je důležité tvořit lidské vztahy, udržovat je a pracovat na nich. U nich je preferována práce v kolektivu, jsou tak efektivnější a samostatná práce je nebaví. Dokážou skvěle držet tým pohromadě a určitě by měli mít zástupce v každém týmu. V práci s lidmi a komunikaci jsou ve svém živlu a nabíjí je.

Potřeba moci popisuje, jak v určité míře každý z nás chce ovlivňovat druhé lidi, řídit je, mít nad nimi kontrolu a ovlivňovat jejich osud. Za případné jednání s nezdravou intenzitou této potřeby může například pocit méněcennosti (Gregar, 2010).

Zájmy jsou takový zdroj motivace, který určuje zaměřenost jedince na konkrétní činnost, která je pro něj poutavá a naplňuje jeho potřeby. Pokud zájmy chceme kategorizovat, musíme si uvědomit, z jakého hlediska na ně chceme hledět. Zájem můžeme charakterizovat jako unikátní motiv, jenž přitahuje pozornost jedince a aktivizuje ho. Kolik zájmů jedinec má, je čistě na něm. Dá se předpokládat, že zájmy jedince se budou v průběhu jeho života měnit. Ideální stavem pro pracovníka je mít takové zájmy, které se s jeho prací nevyklučují ale naopak podporují jeho radost z práce (Bedrnová, Nový, 2002).

Návyky jsou opakované rutinní činnosti člověka, může se jednat o důsledek výchovy, ale taky o výsledek samostatných činů. Bývají to akce víceméně pravidelné. Dostane-li se člověk do situace, kde je zvyklý se chovat určitým způsobem, evokuje to v něm takové chování a postupy, které jsou v korespondenci s jeho návykem. Návyk u lidí můžeme pozorovat ve většině odvětví jejich životů. Je to zautomatizovaný stereotyp, který uvědomělí jedinci mohou či nemusí měnit. Je ovšem dobré (pokud nám návyk dlouhodobě škodí) proti němu zakročit. Na druhou stranu u některých návyků, které nám práci nebo chod dne ulehčují, měnit nemusíme (Provazník, 2004).

Každý jednatel se ve svém životě rozhoduje na základě prožitých zkušeností a morálních hodnot. *Hodnoty* se v průběhu života mohou měnit, záleží velmi na tom, čeho má zrovna jedinec přebytek či nedostatek. Velmi silné základy hodnot může určit výchova a raná léta jedince. Člověk si vytváří vlastní hodnotící systém, který zahrnuje životní oblasti jako je rodina, kariéra, sport a vzdělání. Motivujícími faktory jsou nejčastěji láska, uznání rodina a dosažený pracovní výkon. V tomto ohledu je každý z nás originální a cení si životních oblastí po svém (Bělohlávek, 1996).

Ideálem se rozumí určitá ideová či názorová představa o něčem subjektivně žádoucím, pozitivně hodnoceném nebo skutečnost, která ho motivuje (Bedrnová a Nový, 2002). K jejich vzniku dochází z větší části hlavně při působení autorit, rodiny či školy (sociálního prostředí). Představují určitý životní styl nebo také životní cíle. Když něco jedinec chce, měl by vytrvat a jít si za svým ideálem, dokud

nedosáhne žádoucího stavu nebo si ideál dlouhodobě neudrží. Také je klíčové, jak moc se ideál opírá o realitu. Pokud jako firma poznáme lépe své zaměstnance a přijdeme na to, jaké mají ideály, můžeme v rámci benefitů firmy zaměstnance specificky motivovat (Bedrnová, Nový, 2002).

1.2 Motivační teorie

Poprvé se o motivaci jako takové hovoří v dobách řeckých filosofů, jenž se domnívali, že nejsilnější pohnutkou v chování lidí je hledání radosti a potěšení, ale zároveň předcházení strasti. Se začátkem 20. století vznikaly motivační teorie, ze kterých se čerpá dnes.

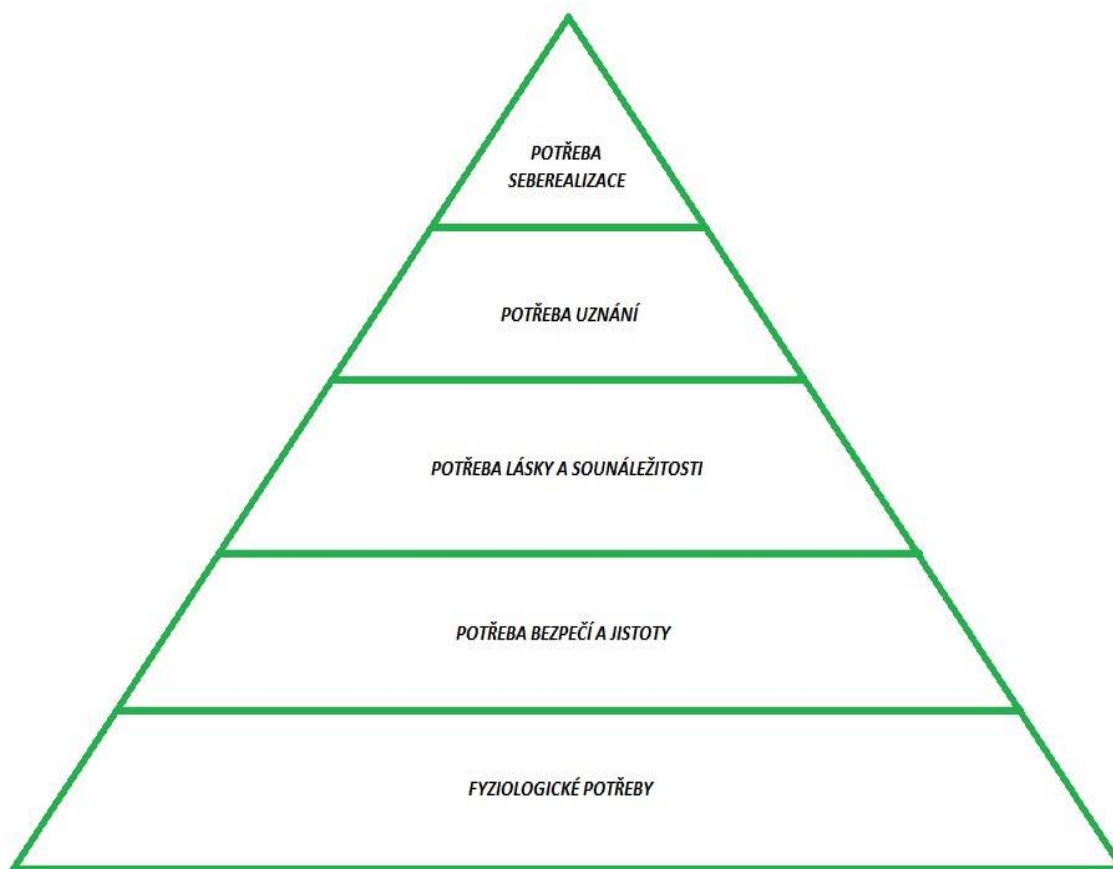
Motivační teorie jsou širokosáhlým sborem informací, ze kterého může vedoucí či zaměstnavatel čerpat různé poznatky o tom, jak pracovat se svými zaměstnanci po psychické stránce, tak, aby se stali dlouhodobou součástí výkonné firmy. Naučí se k nim chovat tak, aby byli stále motivováni práci vykonávat a aby se vyhnuli demotivačním stavům (Armstrong, 2015).

Je poměrně obtížné zařadit konkrétní motivační teorie ke konceptům motivace a zároveň je použít v praxi. Existuje například teorie instrumentality, která vznikla díky výzkumu F. Taylora a B. F. Skinnera. Říká, že motivované chování jedince by mělo být zajištěno určitou odměnou. To zapříčiní, že se jedinec rád k dané činnosti vrací.

Druhá skupina motivačních teorií se nazývá Teorie zaměřené na obsah, tedy na potřeby, které jsou neuspokojeny a člověk je chce naplnit. K nejznámějším autorům na toto téma se řadí A. Maslow se svou hierarchickou pyramidou potřeb (Armstrong, 2007).

1.2.1 Maslovova teorie hierarchie potřeb

Velmi známá motivační teorie, která pochází od amerického psychologa Abrahama Maslowa, tvoří hierarchickou pyramidu potřeb. Na jednu stranu se zdá být velmi obecná, nicméně v praxi se z ní dá spolehlivě čerpat.



Zdroj: upraveno dle (Dvořákové, 2012)

Obr. 1 – Maslowova pyramida hierarchie potřeb

Potřeby ze začátku pyramidy též můžeme znát pod pojmem – existenciální. Jde o to, abychom splnili *fyzilogické* požadavky našich těl (potrava, voda, spánek). Je to základní stavební kámen potřeb, pokud nejsou zajištěny první dvě potřeby v pyramidě, tak nemůžeme toužit a cítit potřeby, které jsou výše.

Druhá *potřeba je potřeba bezpečí a jistoty*, tím je myšleno jak fyzická, tak i duševní a ekonomická. Vždy v době krize jsou první dvě potřeby prociťovány intenzivně, jelikož probíhá mnoho změn v životech lidí, jako jsou např. změny zdrojů příjmů nebo stěhování. Zároveň je zajímavé pozorovat, jak se v dnešní době nároky na jistotu i bezpečí u rodin zvyšují. Pokud má jedinec naplněny předchozí dvě potřeby, začíná řešit potřebu ve středu pyramidy a tou je *potřeba lásky a souznělosti*. Člověk je tvor společenský a má zapotřebí určitou dávku družby, proto potřebuje milovat a být milován, být součástí kolektivu a někam patřit.

Člověka mohou potkat stavy deprese a duševní nepohody či dlouhodobé frustrace, pokud se od kolektivu a společnosti distancuje. Do *potřeby uznání* spadají záležitosti jako jsou prestiž, úcta a respekt. Tyto potřeby jsou klíčové pro každého v určitém měřítku. Avšak pro ambiciózní lidi s mnoha cíli a vysokou průbojností jsou důležité dvojnásob. Nejvyšší *potřeba seberealizace* znamená, že člověk najde něco, co ho baví, ponoří se do děje činnosti a rozvíjí své silné stránky, poznává své slabé, vnitřně roste a psychicky se rozvíjí (Dvořáková, 2012).

1.2.2 Herzbergův dvoufaktorový motivační model

Americký psycholog Frederick Irving Herzberg roku 1959 publikoval dílo s názvem Uspokojení z práce aneb The motivation of work, kde se zmiňuje o jedné z neznámějších motivačních teorií, jenž je známa pod názvem Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie. Jeho výzkum velmi významně stojí na otázce – Co zapříčiňuje nespokojenost lidí při práci? (Herzberg, 1959).

Podle Herzberga existují dva typy faktorů, jimiž jsou *motivátory a hygienické faktory*.

Motivátory jsou faktory ovlivňující motivaci vnitřně, patří mezi ně: úspěch, uznání, obsah práce, zodpovědnost, vzestup, seberozvoj. Pokud jsou přítomny a nadřazený či organizace je u svých pracovníků rozvíjí a podporuje, dostavuje se u pracovníků spokojenost. Pokud přítomny nejsou, nepůsobí to dle tradičního očekávání nespokojenost, nýbrž žádnou spokojenost. Čím větší je rozvoj jednotlivých motivátorů a čím širší má člověk možnosti, tím jsou lidé spokojenější.

Hygienické faktory jsou naopak faktory ovlivňující člověka z vnějšku, patří do nich: platové podmínky, mezilidské vztahy napříč firemní hierarchií, politika firmy a vedení, pracovní podmínky, jistota pracovního místa. Pokud jsou v určité míře tyto faktory nedostatečné, úměrně stoupá i nespokojenost zaměstnance. Jejich nepřítomnost tedy způsobuje nespokojenost nebo dlouhodobě frustraci (Deibl, 2005).

Co se týče podobností této teorie s teorií Abrahama Maslowa, tak první tři motivační úrovně Maslowovy pyramidy odpovídají zde zmíněným motivátorům. Poslední dvě úrovně odpovídají fyziologickým potřebám a potřebě bezpečí (Brooks, 2003).

2 Zaměstnanecké benefity

Mohou být označovány také jako zaměstnanecké výhody. Cílem je zlepšit pracovní podmínky, atmosféru na pracovišti a celkově mít spokojenější zaměstnance. Je to něco navíc, co značně přispěje, zda se kvalifikovaný jedinec (dle našich očekávání) rozhodne pracovat právě pro nás). Celkově soubor benefitů a výhod zlepšuje jméno a prestiž firmy, také stmeluje kolektiv a zlepšuje vztahy mezi lidmi ve firmě, což vede k větší efektivitě firmy a nižší úrovni fluktuace (Koubek, 2010).

Je to část odměny, která je poskytována jako něco navíc. O tom, že se benefity budou poskytovat, rozhoduje sám zaměstnavatel. Může také proběhnout kolektivní vyjednávání, ze kterého plynou kolektivní smlouvy nebo kolektivní dohody. Pokud je firma dostatečně velká, tak za zaměstnance mohou jednat firemní odbory. Rozdíl mezi platem či mzdou a firemními benefity spočívá v tom, že mzdu a plat se dostává za odpracovaný čas či úkol, na rozdíl od benefitů, ke kterým se dostane zaměstnanec pouze, když je zaměstnancem firmy. Převážně jsou benefity k dispozici pro všechny, avšak existují i výjimky, např: výjimky z dlouhodobé spolupráce, speciální pozice v podniku, funkce zaměstnance. Nebo se také může stát, že zaměstnanec benefit vůbec nevyužije (Koubek, 2003).

Zaměstnanecké benefity mohou být jak hmotné, tak i nehmotné. Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách o motivačních teoriích, zvláště u teorie Abrahama Maslowa, tak klíčová je právě motivace nehmotná, kterou z větší části ovlivňují pohnutky vnitřní. Pohnutky vnější tvoří zbylou část motivace, ač je to menší část oproti pohnutkám vnitřním (Urban, 2017). K tomuto názoru se hlásí i někteří další autoři, tvrdí, že stimulace je součástí motivace, samozřejmě největší jádro motivace jsou pohnutky vnitřní.

V současnosti se nedává přiměřený význam vnitřním motivačním faktorům, do kterých se řadí pochvaly, uznání, samostatnost v práci, získávání nových zkušeností a možnost seberealizace. Avšak je dobré vědět o síle těchto motivů. Důležitost těmto motivačním faktorům každý přisuzujeme individuálně, někdy si je ani neuvědomujeme, i přesto jsou přítomny. Uspokojení, jenž plyne z dosažení potřeb těchto faktorů, se nemůže rovnat stimulací jedince. Pokud se například v práci realizujeme, můžeme se cítit velmi samostatně, jako by práce byla naší součástí a motivuje nás to k lepším výkonům. Pokud člověka práce baví

a naplňuje a vyhraje například v loterii tolik financí, že by už pracovat nemusel, přesto svou práci neopustí, právě kvůli pocitu naplnění a vnitřního uspokojení. (Urban, 2017).

Ve hmotných motivačních faktorech z velké části dominují finanční prostředky. Dávají člověku volbu uspokojit jakoukoliv penězi vyčíslitelnou potřebu. Obecně pro stimuly platí, že čím víc jsme jimi uspokojeni, klesá naše motivace obohacovat se jimi více. Proto nás už nemusí motivovat zvyšování příjmu. Obvykle bychom museli vynaložit pro zvýšení příjmu úsilí, které by vyvedlo náš život z rovnováhy. Musel by se obětovat čas, u kterého jeho hodnota stoupá, čím méně ho máme (Urban, 2017).

Výhody, které se týkají zajišťování benefitů pro pracovníky, mohou být pro zaměstnance i zaměstnavatele. Jako zaměstnavatel usilujeme o to, aby nás jako firmu vyhledávali pracovníci kvalifikovaní se zájmem v naší firmě zůstat. Což sníží fluktuaci, zvedne výkon a spokojenost ve firmě a povede k nižším nákladům na zaškolení nových pracovníků. Když poskytujeme výhody zaměstnancům, je klíčové se snažit odlišit od konkurence a získat tak konkurenční výhodu.

2.1 Metody hmotné motivace

V managementech firem se čím dál razantněji uplatňuje úsilí pravidelně pracovat s pracovní motivací jedinců a tím směřovat jejich pracovní výkon směrem, kam je potřebné. Jedná se o nelehký proces, jenž je formován řadou vlivů z vnějšku, které navíc jedinec po svém vnitřně zpracovává. Hmotné vlivy neboli stimuly jsou klíčovým parametrem efektivní stimulace. Je nutné uplatňovat takové stimuly, které jsou v souladu s motivačním profilem pracovníka a s jeho potřebami (Provazník 2002).

Velmi dobrou pomůckou při motivování zaměstnanců je identifikování jedinců, u kterých převažuje hmotná motivace. Mnohdy je nejvíce motivuje mzda. Pracovníky zajímají různé peněžní či materiální druhy odměn, jenž firma nabízí. Sledují, jak je placeno okolí a konkurence, aby mohli v případě potřeby změnit pracovní působiště a přilepšit si. Jakoukoli práci navíc samozřejmě chtějí proplatit. S těmito lidmi se bude pracovat dobře v případě, že jsou jasně stanoveny podmínky odměn, které jsou závazné pro obě strany pracovního poměru.

2.1.1 Mzdové formy

Podle Koubka (2015) existují tři způsoby, jak zaměstnance za jejich práci odměňovat.

- *Mzda vázaná na časový úsek.* Jde o hodinovou mzdu, kdy smluvenou sumu peněz dostane zaměstnanec na konci období. Jde o častý způsob odměny, obvykle se doplňuje dalším mzdovým tarifem, jenž se pracovníkům přiznává například v souvislosti s jejich výkonem. Další mzdový tarif se přidává z důvodu, že mzda vázaná na časový úsek je většinou tou méně atraktivní možností odměny. Zaměstnanec je odměněn za to, že v zaměstnání stráví čas, nikoliv za to, že odvede práci. Velmi často se používá v kombinaci s příplatkem za vyhodnocení pracovních činností a stává se motivující částí odměny zaměstnance. Pro zaměstnance jde o parametr uznání, který je pečlivě sledován.
- *Mzda stanovená úkolem.* Jednotlivec je odměněn za měřitelnou jednotku vykonané práce. Metoda je vhodná při odměňování manufakturních nebo dělnických pracovních profesí. Problémem této formy odměňování je větší důraz na kvantitu než kvalitu výrobku. Musí být přesně stanoveny kvalitativní parametry a zajištěná důsledná výstupní kontrola kvality výrobků. Tato metoda je atraktivnější, než výše uvedená metoda odměňování (Duda, 2008).
- *Podílová mzda.* Mnohdy se vyskytuje v oblastech služeb a obchodu. Jde o významně motivující odměnu pro jednotlivce s orientací na výkon. Mezi její nevýhody můžeme zařadit fakt, že i přes velké úsilí nemusí být výsledná odměna odpovídající, a to hlavně díky tomu, že v těchto odvětvích jsou faktory sezónnosti či změny trendu v poptávce zákazníků. Další rizika jsou odmítnutí klientů, pokles zájmu o služby, změna trhu a jiné (Duda, 2008).

V neposlední řadě se bude dobré zmínit o dalších formách odměn, jako jsou *příplatky* ke mzdám nebo *prémie*. Pro zaměstnavatele se dělí příplatky na povinné a nepovinné.

Příplatek za přesčasy, ve svátek anebo noční/odpolední směnu patří mezi povinné tzv. zákonné příplatky. Do nepovinných příplatků můžeme zahrnout příplatky na dopravu, ubytování, pohonné hmoty, popř. jiné.

Další formou odměn jsou *prémie*. *Zaměstnavatel i zde může využít* finanční i nefinanční formu plnění. Prémie se opakují dle smluvní dohody nebo jsou jen jednorázové.

Osobního ohodnocení se dá využít k hodnocení náročných úkolů a dlouhodobého výkonu jedince. Většinou se počítá procentuální částkou ze mzdy, která je následně pracovníkovi přidána, pokud si ji zaslouží.

Závěrem je vhodné uvést další formy odměn. Tvoří je *podíl na výsledku hospodaření, podnikové akcie pro zaměstnance, 13. plat, příspěvek k pracovnímu jubileu, příspěvek na dovolenou a vánoční prémie* (Koubek, 2015).

2.2 Metody nehmotné motivace zaměstnanců

Firmy mají mnoho způsobů nehmotné motivace, jak u svých zaměstnanců motivaci zvyšovat. Málokdy je ale využijí naplno či vůbec využijí. Jedním z hlavních motivačních faktorů je být v práci úspěšný. Proto je velmi důležité jako firmy vybrat správné kandidáty na správné pozice. Je klíčové brát v potaz schopnosti, znalosti i kvalifikaci jedince. Zároveň však nemůžeme opomenout dostačující zaškolení. K tomu je dobré nastavit rovnou navazující vzdělávání jako může být ve firmě například adaptační plán, kdy jsou noví zaměstnanci postupně vzděláváni, až jsou se vším ve firmě nakonec seznámeni. Aby zaměstnanci správně pracovali, je nutné jim práci také správně vysvětlit, dát správnou a pravidelnou zpětnou vazbu, delegovat vyšší pravomoci, rozvíjet schopnosti zaměstnance, a hlavně zaměstnance pochválit (Urban, 2017).

2.2.1 Výběr zaměstnanců

Je klíčové, aby byl zaměstnanec vybrán na pro něj správnou pozici, aby vynikly jeho schopnosti, dovednosti a zájmy.

Nemusíme si všimnout všech schopností a dovedností, měli bychom se zaměřit na ty, které budou pro výkon činnosti nezbytné nebo budou velkou výhodou. Obecně by nás měla zajímat chuť pracovat a učit se novým věcem, protože tento charakterní jev zaměstnanci nepředáme a těžko ho tomu naučíme, pokud nepřijde už s tímto přístupem sám, je velmi těžké ho změnit. Měli bychom také rozpoznat, které dovednosti jako firma dokážeme našemu budoucímu zaměstnanci předat, jestli bude vůbec schopný se je naučit. Je velmi obtížné toto všechno zjistit během

přibližně půl hodinového až hodinového pracovního pohovoru, proto je dobré se jako zaměstnavatel chránit zkušební dobou u pracovníka. Jako osobnostní limity pracovníka mohou být též charakterní rysy (vyhledávání konfliktů, neschopnost práce v týmu a podobně) (Urban, 2017).

Další důležitou věcí je alespoň přibližně rozpoznat, co by našeho potenciálního zaměstnance motivovalo. Nechceme, aby si po pracovním zaškolení rozmyslel, že vlastně u nás pracovat nechce. Proto je také nutné se jako vedoucí pracovního pohovoru dozvědět, proč u nás pracovník vůbec chce pracovat, zda se jeho záměr, či motivace pracovní místo získat, naplní. Uchazeč může mít zároveň i nereálné představy o kariérním růstu, zvýšení platu a jiných složek mzdy, v tomto případě ho musíme uvést do reality a sdělit mu, jak se finanční stránka společnosti má, nebo že vyžadujeme pracovníka, který je smířen s tím, že kariérní růst pro danou pozici prostě neexistuje.

Potenciálního zaměstnance s převládající vnitřní motivací rozpoznáme tak, že danou práci chce vykonávat s cílem sebezdokonalení, seberealizace, děláním prospěšné věci, že svou práci bude milovat, zlepšovat svoje dovednosti a schopnosti. Je také rozhodnutý nastoupit za kompromisů, které mohou snížit jeho mzdu, či jiné složky odměn nebo výhod. V tomto případě si musíme uvědomit a rozmyslet, jak hodláme takového pracovníka dlouhodobě udržet motivovaného (Urban, 2017).

2.2.2 Zaškolení zaměstnanců

Jako jeden z hlavních důvodů, proč jsou lidé v zaměstnání méně úspěšní je nedostatečné zaškolení ohledně jejich pracovní činnosti. Je vždy dobré si pracovní postup zkusit nanečisto za přítomnosti nadřízeného nebo využít svého mentora, pokud je nám ve zkušební době přidělen. Největší problém tohoto tématu tkívá v tom, že nadřízený většinou předpokládá, že pokud nemáme dotazy, je nám vše jasné a nepotřebujeme už jeho asistenci. Poté nadřízený hodnotí výsledky naší práce negativně a vzniká nespokojenost na obou stranách.

Touto tematikou se zabývá také teorie kompetence, která klade důraz na to, aby úkoly byly dosažitelné. Bývá užitečné, když nadřízený či mentor pracovníka využije rozhovor k tomu, aby se ujistil o tom, že je pracovník o dosažitelnosti přesvědčen. A pokud není, je nutné si vyslechnout jeho názor a připomínky,

přesvědčit o dosažitelnosti úkolu. Zároveň je pro pracovníka velmi motivující, když se dokáže na zadání pracovních úkolů podílet, protože mu to dává pocit, že je sám sobě nadřízeným a dává mu to určitý pocit samostatnosti a důležitosti. Častou manažerskou metodou řízení bývá součástí i otázka – Jak byste si s daným problémem poradili Vy? Manažer se tak může obohatit i třeba o efektivnější postup práce. (Urban. 2017)

2.2.3 Komunikace a zpětná vazba

Komunikace je obecně v životě velmi důležitá, hlavně v pracovním prostředí. Chceme, aby pracovní proces probíhal hladce. Aby lidi rozvíjeli mezilidské vztahy, je nezbytná komunikace jak na profesní, tak i osobní úrovni. Komunikace v organizaci vede k utužování mezilidských vztahů a tím zkvalitňuje pracovní procesy. Nejenže zefektivňuje pracovní proces, ale také pomáhá překonávat konflikty a problémy (Bedrnová 2007).

Zpětná vazba je podle Armstronga (2011) definována jako poskytnutí informací jedincům o tom, jak se jim dařilo. Nadřízený by měl mít vždy na mysli zlepšení výkonu svých zaměstnanců a tomu přizpůsobit svou zpětnou vazbu, která může být jak pozitivní, tak i negativní.

Podle Bělohávka (2008) existuje šest zásad efektivní pochvaly, které když budou dodrženy, adresát pochvaly bude šťastný, cítit uznání a tím se stane motivovanější.

1. *Konkrétnost.* Mělo by být jasně řečeno, za co dotyčného chválíme, aby nedošlo ke komunikačním nejasnostem.
2. *Adresnost.* Pokud chválíme skupinku lidí, je velmi důležité následně pochválit ideálně každého jedince, u kterého můžeme najít alespoň jednu pozitivní věc, kterou uznáme za přínosnou. Tím dáme najevo osobní zájem o každého zúčastněného. Zároveň ti, které nepochválíme, mohou být motivováni nebo být příště pochváleni také. Někteří však mohou být demotivováni, protože jsme si nevšimli jejich ocenění hodného výkonu.
3. *Včasnost.* Nejlepší je pochvalu co nejméně odkládat a pochválit jedince hned potom, co si ji zaslouží, tak ocenění, že jsme si ho všimli a že ho pozitivně hodnotíme.

4. *Veřejnost.* Pokud je někdo z kolegů pochválen veřejně, můžeme zjistit, jaké výsledky náš vedoucí nejspíše očekává a sami jeho požadavky můžeme naplnit. Je dobré na tento fakt myslet, když veřejně chválíme. Veřejná pochvala též ukazuje jistou prestiž.
5. *Neformálnost.* Je lepší chválit neformálně, protože pokud například napíšeme formální psaní s pochvalou, vypadá to, že jsme naopak my byli donuceni našim vedoucím tuto pochvalu vytvořit a nevychází tedy z naší osobní iniciativy. Z pravidla stačí upřímně pochválit jedince osobně, z očí do očí.
6. *Umění chválit.* Jelikož se pracovní činnosti za nějaký čas mohou stát rutinou, je dobré si jako vedoucí všimnout detailů nebo nevšedních činů, které by za pochvalu stály. Také je dobré nebrat úspěchy našich pracovníků jako samozřejmost a dát jim najevo, že si jich vážíme.

Co se týče negativní zpětné vazby, je doporučováno vést rozhovor s dotyčným mezi čtyřma očima. Jelikož je tento rozhovor většinou nepříjemný pro oba, je dobré provést ho v příjemném prostředí. Také je nutné vzít v potaz duševní rozpoložení adresáta kritiky, zda je schopen vůbec kritiku přijmout. Můžeme s kritikou počkat, až dotyčný nebude prožívat těžkou životní situaci, pokud nám to okolnosti dovolí. Avšak není dobré kritiku odkládat, protože to jen nafukuje pomyslnou bublinu kritiky, která může časem nekontrolovaně vybuchnout a my ji už nebudeme moci kontrolovat.

2.2.4 Rozvoj pracovníků

Je to jedna z nejvýznamnějších metod nehmotné motivace pracovníků. Je to zároveň velmi těžko uchopitelná disciplína, jelikož trendy v požadavcích na zaměstnance bývají velmi různorodé a často se mění. Člověk se tak musí neustále učit, aby byl aktivní a na trhu práce měl šanci (Koubek, 2015).

Co se týká vzdělávání pracovníků, velmi důležitou motivační složkou je právě kariérní postup. Což je skvělý motiv pro lidi s převažující potřebou postupovat po pomyslném hierarchickém pracovním žebříčku moci. Velmi s tím souvisí také převzetí zodpovědnosti za určitá oddělení, projekty a další. Kariérní postup může být vyhledáván pro vyšší peněžní ohodnocení nebo kvůli realizaci a vykonávání cílené pracovní pozice.

Podle Koubka (2015) lze pracovně vzdělávat ve třech oblastech, kterými jsou:

1. *Všeobecné vzdělávání*, zde se realizuje základní vzdělání, jenž organizuje stát. Jedná se o všeobecné znalosti.
2. *Odborné vzdělávání*, mnohdy se nazývá také formování kvalifikace nebo trénink. Zde se jedná o zaškolování na konkrétní pracovní pozici nebo její odvětví. Může se též jednat o prohloubení kvalifikace či doškolení.
3. *Rozvoj*, jedná se o oblast vzdělávání, kde pracovník rozvíjí své schopnosti a dovednosti nad rámec úrovně, jenž potřebuje k vykonávání své profese. Tyto nově naučené schopnosti a dovednosti potom využije k efektivnějšímu vykonávání své činnosti. Pracovník je pak odměněn vnitřním pocitem, že je výkonnější a efektivnější, pravděpodobně bude mít i lepší zážitek z práce a může to vylepšit i jeho vztahy na pracovišti. Obecně toto vzdělávání vede ke spokojenosti zaměstnanců.

2.2.5 Vnitřní ztotožnění s prací a firmou

Ztotožnění s firmou, kde pracovník pracuje, může být silně motivující. Pracovníka například může naplňovat, jaké má jeho firma vznešené cíle či poslání. Samozřejmě se zjištěním, že firma vůbec nic ze svých slibů neprovozuje, motivace pracovníka úplně mizí. Na druhou stranu můžeme získat velmi motivovaného pracovníka, kterému přístup k práci vydrží velmi dlouho (Bedrnová, 2007).

V neposlední řadě existují faktory, které ovlivňují ztotožnění s firmou. Jsou to podle Vebera (2009) například:

- *Firemní identita*, jde o prezentaci navenek. O to, jak firma jedná s okolím, jak prezentuje své vize a cíle. Zkrátka o to, jak ji vnímá společnost, a to jak její okolí i její zaměstnanci, zákazníci a akcionáři či osoby zaujaté.
- *Image firmy*, zejména management firmy se snaží ovlivnit to, jak je firma okolím vnímána, aby se marketingově jevila jako vhodný kandidát pro potenciální zaměstnance a investory.
- *Etický kodex*, je to brožura či dokument, který jasně vymezuje, co firmy považují za neetické jednání. Vymezuje hranice jednání ve společnosti, a to i z protikorupčního hlediska. Pokud má firma etický kodex,

určitě má i orgán, kterým bude přestupky z jeho porušení vymáhat, většinou se jedná o předsedu etické komise.

2.2.6 Další metody nehmotné motivace

Dalším způsobem, jak motivovat zaměstnance může být *delegování*. Delegování spočívá v tom, že nadřízený buď nechce činnosti ve své kompetenci vykonávat nebo například chce svého podřízeného připravit na roli vedoucího, chce ho motivovat zodpovědností nebo jen obohatit jeho pracovní den. Tímto způsobem zlepšit jeho pracovní schopnosti a zvýšit znalost o své práci. Vedoucí musí vědět, jestli má podřízený veškeré zdroje, schopnosti, dovednosti a kapacitu delegovaný úkol vykonat (Armstrong, 2008).

Patří sem také *pracovní klima*. Prostředí, ve kterém pracovníci tráví čas se svými kolegy, může pro ně být silně motivující. Jedince může motivovat už jen přítomnost v určité pracovní skupině. Vedoucí pracovník může toto klima ovlivňovat jen málo, avšak přece jen může v pracovní skupině tvořit důvěru a jít příkladem v pracovním nasazení a hodnotách (Bedrnová, 2007).

3 Analýza zaměstnaneckých benefitů

3.1 Představení farmaceutické firmy X

Farmaceutická společnost X (dále jen X) byla založena spojením evropské a americké firmy. Obě zakládající společnosti disponují unikátními zkušenostmi v oboru prostaglandinové chemie. Americká firma XXX je výzkumná biochemická společnost, mezinárodně etablovaná jako specialista na hormonální chemii. Hlavním cílem, který naplnila beze zbytku, je přitáhnout zákazníky, kteří věří v potenciál naturálně se vyskytujících prostaglandinů jako cenný a mnohostranně využitelný materiál. Po svém založení začala prodávat široký sortiment výjimečně čistých a hodnotných hormonálních standardů, a to především pro výzkum a vývoj. Druhou firmou je česká YYY. Hlavním výrobním portfoliem firmy bylo zavedení nezávislé výroby veterinárních látek pro celý východoevropský blok. Fúzí obou firem vznikla zkoumaná společnost X.

Firma X tak představuje spojení více než 50 let zkušeností v oblasti prostaglandinových syntéz. Americká část XXX přinesla znalosti výroby jak dle zásad Správné Výrobní Praxe, tak dle dalších mezinárodně uznávaných standardů farmaceutické praxe. Poskytla mnoho zkušeností v oboru a to vedlo v nárůst výrobní kapacity firmy YYY. Současné portfolio firmy X pokrývá veterinární léčiva na synchronizaci říje skotu. Z humánní medicíny firma vyrábí účinné látky pro léčiva při indikaci zeleného očního zákalu, mužských a ženských sexuálních poruch a pulmonární hypertenze. V České republice zaměstnává kolem 200 zaměstnanců.

3.2 Představení automobilové firmy Y

Y je akciová společnost, která se zabývá výrobou součástí v automobilovém průmyslu. Specializuje se na pneumatiky, brzdové systémy, elektronické stabilizační programy, vstřikovací systémy spalovacích motorů, tachografy a další komponenty.

Divize pneumatik má v současné době více než 24 výrobních a vývojových míst po celém světě. Široká řada vyráběných produktů i neustálé investice do výzkumu a vývoje zásadním způsobem přispívají k zajištění nákladově efektivní a ekologické mobility zákazníků. Jeden z předních světových výrobců pneumatik,

který zaměstnává kolem 52 000 zaměstnanců celosvětově, generoval v roce 2016 tržby ve výši 10,7 miliard eur.

Celkem v Česku a na Slovensku koncern zaměstnává 19 000 pracovníků.

3.3 Motivační nástroje farmaceutické firmy X

Vyplácení odměn pro vedoucí výroben

Odměny pro vedoucí výroben jsou vypláceny za dodržení všech kvalitativních kritérií výroby (nulová odchylka od předepsané kvality vyjma překročení hmotnosti). Za vyhodnocení zodpovídá provozní ředitel a provádí se po skončení každého hodnoceného čtvrtletí (vždy do 20. dne následujícího po skončení daného čtvrtletí). Autorizované vyhodnocení je předáno personalistovi a provozní ředitel s ním také seznámí vedoucí výroben. Za některé odchylky může být poskytnuto i částečné plnění.

Vyplácení odměn musí být schváleno výkonným ředitelem a provádí se vždy poté, co jsou známy všechny rozhodné podklady a skutečnosti, nezbytné pro vyhodnocení těchto úkolů. Odměna je vyplacena ve výplatě za měsíc následující po ukončení hodnoceného čtvrtletí.

Výše odměny je stanovena na částku 3 000 Kč / měsíc pro každého vedoucího výrobního.

Stravenky

Paušál je zúčtován a vyplácen měsíčně v rámci mzdy. Výše stravenkového paušálu je stanovena na 40 Kč za odpracovanou směnu. Délku směny a vznik nároku sleduje elektronický docházkový systém. Podkladem pro výplatu paušálu u zaměstnanců pracujících v režimu home office a na DPP, DPČ budou záznamy z elektronické docházky a Výkaz práce z domova. Stravenkový paušál je osvobozen od odvodů na sociální a zdravotní pojištění, stejně tak od daně. Stravenkový paušál obdrží každý zaměstnanec za odpracovanou směnu v délce alespoň tří hodin.

Sociální výpomoc

V rámci založeného podnikového fondu může zaměstnavatel udělit jednorázovou sociální výpomoc zaměstnanci, popřípadě jeho nejbližším pozůstalým, v mimořádně závažných případech a při řešení tíživých nebo neočekávaných

životních situací. Výpomoc může v jednotlivých případech dosáhnout nejvýše 30 000 Kč, v případě škod živelnou pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, kde byl vyhlášen nouzový stav, nejvýše 50 000 Kč. Výpomoc je osvobozena ze sociálního a zdravotního pojištění, zdanění je provedeno dle platných pravidel pro daňové přiznání.

Za tíživou finanční situaci se pro tento účel považuje situace, kdy zaměstnanec není schopen bez vlastního zavinění zajistit nezbytné životní potřeby své a své rodiny, popřípadě došlo-li k jiné složité situaci hodné zřetele např. úrazem nebo úmrtím, dlouhodobou nemocí nebo vznikem trvalé invalidity v rodině.

Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnavatel přispívá v rámci penzijního připojištění nebo doplňkového penzijního spoření ve výši příspěvku zaměstnance, avšak v maximální výši 3.000 Kč měsíčně, a to bez omezení ve výběru penzijního fondu. Příspěvek zaměstnance je pravidelně srážen ze mzdy na základě souhlasu a poté je převeden na účet penzijního fondu společně s příspěvkem zaměstnavatele. Pro čerpání příspěvku je nutné doložit kopii smlouvy o penzijním připojištění/doplňkovém penzijním spoření a prohlášení ke srážení ze mzdy.

Pracovní jubileum

Zaměstnancům společnosti bude vyplacena jubilejní odměna při trvání nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti a to 15 let, 25 let, 35 let a 45 let.

Náhrady mzdy

Náhrada mzdy při vlastní svatbě, dle kolektivní smlouvy, se pracovní volno s náhradou mzdy 100 % poskytne na 2 dny na vlastní svatbu, z toho jeden den k účasti na svatebním obřadu. (Podle Zákoníku práce přísluší náhrada mzdy pouze za 1 den). *Náhrada mzdy při narození dítěte*, dle kolektivní smlouvy, se pracovní volno s náhradou mzdy poskytne na nezbytně nutnou dobu (u zaměstnanců s pružnou pracovní dobou zasahující do základní pracovní doby) při porodu manželky a nezbytně nutnou dobu k převozu manželky do zdravotnického zařízení a zpět. (Podle Zákoníku práce přísluší náhrady mzdy jen za dobu k převozu manželky, na dobu porodu nikoliv). *Volno na první školní den*, Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci 1 den pracovního volna s náhradou mzdy 100 % na první školní den, kdy jeho dítě nastupuje do 1. třídy ZŠ.

Dovolená

Zaměstnanci společnosti mají nárok na 6 týdnů dovolené v kalendářním roce, tedy o 2 týdny navíc oproti Zákoníku práce.

Očkování proti chřipce

Zaměstnanci společnosti mohou využít bezplatné očkování proti chřipce. Očkování probíhá ve firmě v rámci preventivních prohlídek.

Odměny

Mimořádné odměny se mohou poskytovat všem zaměstnancům společnosti za splnění pracovních úkolů převyšujících podstatně rozsah a kvalitu běžného plnění nebo za jejich přínos. Za splnění téhož úkolu nemohou být souběžně vyplaceny různé druhy odměn.

Fond ředitele je určen pro ocenění mimořádných úkolů přesahujících rámec popisu práce či pracovních povinností v průběhu hodnoceného období.

Motivační program motivace pracovníků odměňovaných tarifní mzdou je řešena formou strukturovaného motivačního programu, jehož základem je rozepsání ročních úkolů do jednotlivých etap. Jejich splnění podmiňuje uvolnění příslušné finanční částky.

Ostatní odměny mohou se poskytovat zaměstnancům společnosti v souladu s legislativou společnosti, tj. jsou stanoveny vnitřním předpisem.

Závodní stravování

Zaměstnavatel zabezpečí svým zaměstnancům možnost závodního stravování formou teplého jídla, a to jedno jídlo na každou směnu. Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na závodní stravování. Zaměstnavatel zajistí rozvoz pitné vody na pracoviště, kde není pitná voda.

Příspěvek na ochranné dioptrické brýle

Pracovník, používající dioptrické brýle a jehož pracovní činnost vyžaduje jejich stálého používání, má nárok na příspěvek ve výši 2/3 ceny brýlí, maximálně však 2.000 Kč jedenkrát za dva roky. Pracovník může zvolit mezi typy ochranných dioptrických brýlí uvedených v pokynu provozního ředitele.

Další benefits

Jelikož se jedná o závod velikosti sto zaměstnanců a firmu velikosti dvě stě zaměstnanců, tak se mnoho informací o benefitech dá předat na školeních, tedy především ústní formou. Jedná se například o zkrácení pracovní doby na sedm a půl hodiny denně, tři sick days, podíly na hospodářském výsledku společnosti, příspěvek na dopravu, poukázky na flexi pass, příspěvek na dětské tábory, školy v přírodě nebo sportovní soustředění dětí, příspěvek na výuku angličtiny a příspěvek za doporučení dalšího zaměstnance (Interní materiály farmaceutické firmy X,2009)

3.4 Motivační nástroje automobilové firmy Y

Firma Y disponuje mnoha benefity, zaměstnanci mají možnost přivést další zaměstnance, čímž si mohou za určitých podmínek vysloužit *náborovou odměnu za doporučení*. Personální oddělení musí potvrdit, že je nový zaměstnanec doporučen opravdu osobou, jenž tvrdí, že doporučení provedla a zároveň nesmí být zaměstnanec, který do firmy nastupuje, zaměstnán jinde. Tento náborový příspěvek platí jen pro pracovníky montážní linky. Jejich pracovní poměr musí trvat déle než šest měsíců. Doporučený nesmí zameškat více než deset kalendářních dnů z důvodu pracovní neschopnosti, ošetřování člena rodiny a neplaceného volna.

Zaměstnanci si mohou u dceřiné společnosti koupit *firemní výrobky za zlevněnou cenu*. Jedná se o pneumatiky, přičemž zaměstnanci mohou nakoupit maximálně čtyři kusy osobních, 4x4/SUV a VAN pneumatik za jeden nákup. Jeden nákup se zlevněnou cenou může proběhnout v určitém časovém horizontu.

Je také možnost stát se *VIP členem velkoobchodu* s elektronikou a uplatňovat zde slevu až 20 %.

Cafeteria systém benefitů. Cafeterii si můžete představit jako internetový obchod s benefity, ve kterém si každý zaměstnanec vybírá služby podle svých představ a přání. Jak to funguje? Každý má v cafeterii vytvořen svůj vlastní účet s přihlašovacím jménem a heslem. Přihlašovací údaje jsou zaslány na pracovní e-mail. Na svém účtu má zaměstnanec k dispozici finanční prostředky, které mu zaměstnavatel přidělil pro dané období. V cafeterii pak zaměstnanec volí z nabídky více než 12 500 smluvních partnerů po celé ČR, u kterých může prostředky čerpat. V rámci této partnerské sítě si vyhledá ideální partnerskou provozovnu dle lokality, zájmů či jiných osobních preferencí. Zvolí si jednu z možností plateb, kterou daná partnerská provozovna akceptuje, a v cafeterii si ji objedná.

Dovolená. Nárok zaměstnanců na dovolenou činí 5 týdnů. I v tomto případě ZP v platném znění udává pravidla dovolené. Zaměstnavatel tvoří roční plán dovolených, který stanovuje čerpání dovolené všem zaměstnancům. K plánu dovolených se vyjadřuje příslušný odborový orgán, který má se zaměstnavatelem uzavřenou kolektivní smlouvu. Účelem plánu dovolených je efektivně využít lidské

zdroje v přímé souvislosti s plánem výroby a to tak, aby zaměstnanec využil dovolenou do konce roku, a přitom nebyla ohrožena kontinuita výroby.

Nárok zaměstnanců se upravuje kolektivní smlouvou následovně. Pokud zaměstnanec stráví ve firmě méně než deset let, má nárok na pět dní dovolené navíc. Když zaměstnanec pracuje ve firmě více než deset let a méně, než dvacet let má nárok na sedm dní dovolené navíc. A v neposlední řadě, pokud zaměstnanec pracuje ve firmě více než 20 let, má nárok na osm dní dovolené navíc

Tyto výhody může využít každý zaměstnanec, který je v kmenovém stavu a v příslušném kalendářním roce splňuje podmínku odpracovaných let. Výhody za senioritu lze čerpat pouze v příslušném roce, není možné je převádět do následujícího roku. Nevyčerpaný zůstatek volna za senioritu se neproplácí. Dohodou se zaměstnavatelem se určuje čerpání volna za senioritu. Volno za senioritu se poskytuje s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.

Sickdays. Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci pracovní volno bez náhrady mzdy ze zdravotních důvodů (tzv. Sick Day) v rozsahu 1 pracovního dne za pololetí, celkem 2 dny ročně. Zaměstnanec je povinen ohlásit zaměstnavateli čerpání zdravotního volna nejpozději 1 hodinu před začátkem směny (pracovní doby). Od 1.1.2020 je umožněno převádět nevybraný „sick day“ z prvního pololetí daného kalendářního roku do druhého pololetí kalendářního roku, převod „sick days“ do následujícího kalendářního roku není možný.

Home Office. Výkon práce zvaný „home office“ nebo „práce z domova“ se považuje za práci, kterou zaměstnanec vykonává se souhlasem zaměstnavatele doma nebo na jiném místě, kde se obvykle zdržuje a ke kterému má zaměstnanec vlastnický nebo nájemní vztah a za předpokladu, že druh a povaha práce, kterou zaměstnanec vykonává podle pracovní smlouvy, to umožňuje. Výkon práce prostřednictvím home office musí být v souladu s potřebami zaměstnavatele a je považovaný za nenárokovatelný benefit pro zaměstnance. Výkon práce prostřednictvím home office není povolen mimo ČR.

Firma čerpá benefit pro své zaměstnance i skrze společnost zaobírající se tarify. Zaměstnanci tak mají možnost uzavřít smlouvu na *levnější tarif*.

Odměny při příležitosti pracovních jubilejích a významných životních událostech. Zaměstnanci mohou čerpat odměny při příležitosti tří a více let celkové doby

zaměstnání jako uznání a ocenění jejich přínosu pro firmu. Nárok na odměnu vzniká po dovršení tří let v průběhu roku a vyplácí se v následujícím měsíci se mzdou.

Tab.1 Odměny při příležitosti pracovních jubilejích a významných životních událostech

Doba trvání pracovního poměru	vyplacená odměna
za 3 roky	1 500 Kč
za 6 let	3 000 Kč
za 10 let	5 000 Kč
za 15 let	8 000 Kč
za 20 let	12 000 Kč
za 25 let	15 000 Kč

Při významné životní události, tj. zaměstnanec dosáhne 50 let a ve firmě pracuje nepřetržitě alespoň pět let, má nárok na vyplacení peněžní odměny ve výši 3000

Při odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu z firmy může zaměstnavatel zaměstnanci vyplatit odměnu uvedenou v tabulce níže. O konečné výši odměny rozhoduje výkonný ředitel firmy.

Tab. 2 odměny při odchodu z firmy

Doba trvání pracovního poměru	vyplacená odměna maximálně do výše
5 let	1 500 Kč
6 - 10 let	2 500 Kč
11 - 15 let	3 500 Kč
16 -20 let	5 000 Kč
21 - 25 let	7 000 Kč
více než 25 let	9 000 Kč

Příspěvek na jazykové kurzy. Je stanoven příspěvek ve výši 3 000 Kč, který bude nahrán do Cafeterie ve formě bodů a který lze uplatnit jako platbu pro:

- individuální kurz u externího poskytovatele,
- skupinový kurz u externího poskytovatele,
- telefonní výuku,
- e-learningovou formu jazykové výuky,
- víkendový/vícedenní jazykový kurz,

Pro tyto účely je v Cafeterii vytvořena tzv. peněženka, ze které nelze převádět body do jiné peněženky nebo platit jiné faktury než od jazykové školy. Tento příspěvek platí jen pro jazykové vzdělávání zaměstnance firmy.

Kdo může tento benefit využívat?

Zaměstnanci, kteří:

- Vykonávají práci, která vzhledem na její povahu vyžaduje aktivní znalost cizího jazyka a zároveň je úroveň znalostí příslušného jazyka nedostatečná oproti úrovni, která je na danou pracovní pozici vyžadována.
- mají souhlas s čerpáním příspěvku od svého přímého nadřízeného, vedoucího nákladového střediska a HR oddělení.
- Nejsou ve zkušební době.
- Nejsou v době podání žádosti ve výpovědní lhůtě.

Profesní vzdělávání. Vzdělávací akce musí být v souladu s výkonem práce zaměstnance a vždy je nutné dodržet proces řádného přihlášení na školení. K úspěšnému přihlášení je vždy nutná řádně vyplněná Žádost o přihlášení na vzdělávací akci, která se doručí alespoň 3 týdny před zahájením. O dalším procesu budou zaměstnanci informováni kontaktní osobou a v některých případech budou vyzváni k ohodnocení navštívené vzdělávací akce. V případě neodevzdání hodnotícího dotazníku nemusí být povolena účast na další vzdělávací akci.

Penzijní připojištění se státním příspěvkem, životní pojištění. Celkové částky pro účely penzijního připojištění se státním příspěvkem a životního pojištění je specifikována v kolektivní smlouvě společnosti.

Základní podmínky pro:

Penzijní připojištění se státním příspěvkem:

- a) v případě, že si zaměstnanec nejméně 50 % příspěvku zaměstnavatele bude přispívat sám:
- b) Jestliže zaměstnanec dosáhl v daném měsíci hrubého měsíčního příjmu minimálně 10 000 Kč.
- c) Jestliže pracovní poměr zaměstnance k zaměstnavateli trvá přinejmenším 6 měsíců.

d) Jestliže zaměstnanec neměl v daném měsíci neomluvenou absenci.

Životní pojištění:

a) V případě, že si zaměstnanec nejméně stejnou částku 50 % příspěvku zaměstnavatele bude přispívat sám.

b) Jestliže zaměstnanec dosáhl v daném měsíci hrubého měsíčního příjmu minimálně 10 000 Kč.

c) Jestliže pracovní poměr zaměstnance u zaměstnavatele trvá přinejmenším 6 měsíců.

d) Jestliže zaměstnanec neměl v daném měsíci neomluvenou absenci.

e) Jestliže zaměstnanec nemá ve smlouvě s pojišťovnou sjednanou možnost provedení mimořádného výběru v průběhu trvání smlouvy.

Zaměstnanecké půjčky. Pro poskytnutí půjčky musí zaměstnanec doložit doklady o:

a) Získání bytu (rodinného domu) do osobního vlastnictví zaměstnance kupní smlouvou nebo výstavbou zakončenou kolaudačním rozhodnutím.

b) Přístavbě či modernizaci bytu (rodinného domu) v osobním vlastnictví zaměstnance, změna je doložena kolaudačním rozhodnutím.

c) Sociální výpomoci pro zaměstnance v krizové situaci (např. živelná pohroma, krádež majetku apod), doloženo škodním protokolem pojišťovny.

Maximální výší zápůjčky je částka, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci pro jednotlivé účely poskytnutí, jednotlivé položky zápůjčky nelze kumulovat:

a) Získání bytu (rodinného domu) do osobního vlastnictví - max. 130 000 Kč.

b) Přístavba či modernizace bytu (rodinného domu) v osobním vlastnictví – maximálně 85 000 Kč.

c) Sociální výpomoc pro zaměstnance v krizové situaci – max 45 000 Kč; (splacení do 3 let).

d) Na žádné další životní situace, se zápůjčky neposkytují

Mimo jiné, firma využívá *zaměstnanecký svoz autobusem* po okolí. Výhradně pro pracovníky, kteří pracují ve směnovém provozu (Interní materiály automobilové firmy Y, 2012)

3.5 Dotazníkové šetření

Na základě podobnosti firemních benefitů obou firem byl sestaven dotazník, jehož cílem bude srovnat spokojenost zaměstnanců obou společností, vyhodnotit výkonnost každé z nich a vytvořit tak souhrn doporučení a obecné analýzy. Od firmy X bylo obdrženo 45 vyplněných dotazníků a ze společnosti Y 49. Pro lepší srovnání a podobnosti grafů bylo vybráno pouze 45 respondentů z každé firmy. Aby to bylo spravedlivé, tak ze 49 respondentů bylo vybráno 45 náhodně. Ve firmě X se na dotazníkovém šetření podílela řada manažerů, jejich podřízených, týmů a laboratorních pracovníků. Dá se tedy říci, že většinu tvoří technicko-administrativní pracovníci. Ve firmě Y se na dotazníkovém šetření podílela celá řada vedoucích pozic, konstruktérů, techniků, ale i personální oddělení, oddělení kvality a údržby, stejně tak jako u firmy X se jedná o vedoucí či technicko-administrativní pozice.

1. Pohlaví

Firma X

Z celkových 45 respondentů bylo 18 žen (40 %) a 27 mužů (60 %).

Firma Y

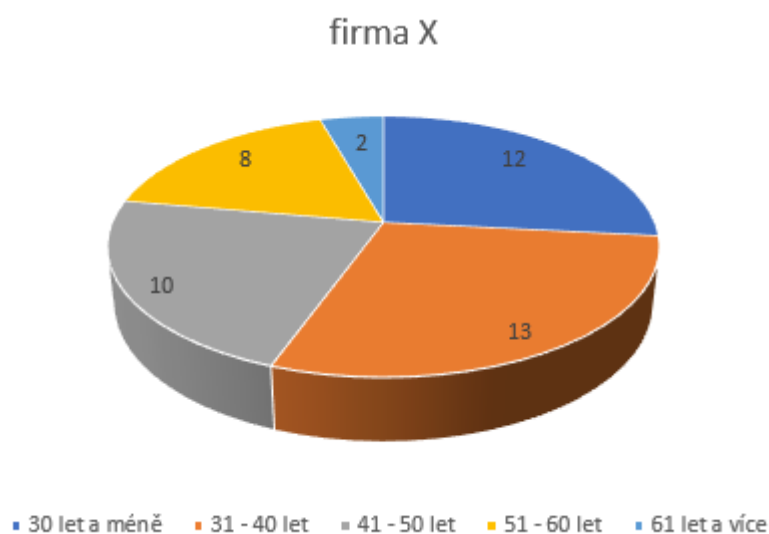
Z celkových 45 respondentů bylo 12 žen (27 %) a 33 mužů (73 %).

Ve firmě X pracuje více žen než u firmy Y. Většina lidí může vnímat odbornou laboratorní práci jako více vhodnou pro ženy, než je práce pro ženy v automobilovém průmyslu. Ve společnosti X je také více žen ve vedení společnosti.

2. Kategorie věku

Firma X

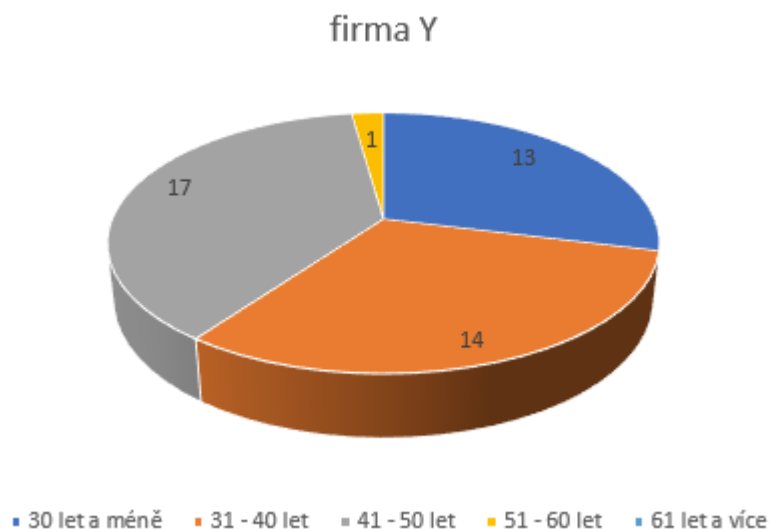
Tato otázka se týká věkových kategorií. U firmy X převládá skupina respondentů zastoupená v kategorii 31 – 40 let, kde se vyskytuje 13 respondentů (29 %). Druhá nejvíce početná je skupina mladých respondentů 30 let a méně, jichž je 12 (27 %). Na třetím místě se umístila skupina respondentů 41 – 50 let s počtem 10 respondentů (22 %). Předposlední nejméně obsáhlou skupinu 51 – 60 let tvoří 8 respondentů (17 %). Poslední skupinu 61 let a více tvoří pouze 2 respondenti (5 %).



Obr. 2 Kategorie věku firmy X

Firma Y

U automobilové firmy převládá věková skupina 41 – 50 let, ve které je 17 respondentů (38 %). Druhá nejpočetnější skupina je 31 – 40 let, v níž je 14 respondentů (31 %). Předposlední místo patří skupině 30 let a méně (29 %) a skupina 51 – 60 let s 1 respondentem tvoří 2 %. Ve skupině 61 let a více se nenachází žádný respondent.

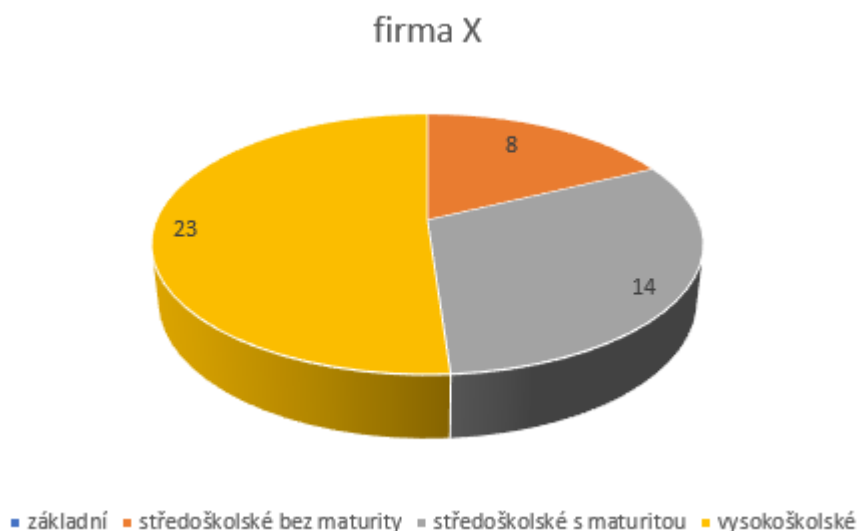


Obr. 3 Kategorie věku firmy Y

3. Dosažené vzdělání

Firma X

Ve farmaceutické firmě nikdo nezakončil své vzdělání pouze základní školou. Nejvíce respondentů zde zastupuje vzdělání vysokoškolské s 23 respondenty (51 %). Středoškolské s maturitou zastupuje 14 respondentů (31 %) a středoškolské bez maturity 8 respondentů (18 %).

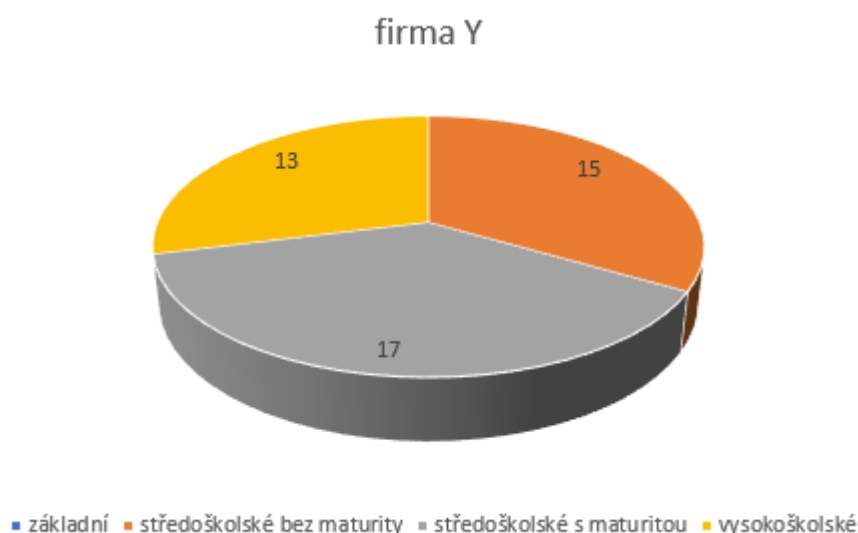


Obr. 4 Kategorie vzdělání firmy X

Firma Y

Zde také nikdo nezakončil své vzdělání pouze základní školou. Nejvíce respondentů zde zastupuje vzdělání středoškolské s maturitou s 17 respondenty (38 %). Středoškolské bez maturity tvoří 15 respondentů (33 %) a vysokoškolské 13 respondentů (29 %).

U firmy X je úroveň vzdělání zaměstnanců obecně vyšší, je to především proto, že ve firmě X na rozdíl od firmy Y je potřeba vysokoškolské vzdělání k provádění některých laboratorních prací. Naproti tomu u firmy Y je nahraditelnost pracovních míst větší.

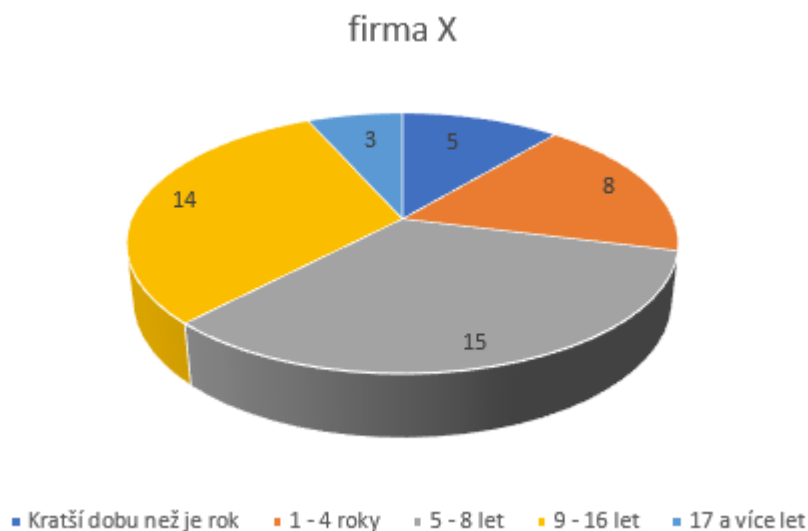


Obr. 5 Kategorie vzdělání firmy Y

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti, kde jste zaměstnán?

Firma X

Třetina pracovníků se nachází ve skupině, která ve firmě strávila 5 – 8 let, jedná se o počet 15 pracovníků (33 %). Druhá nejpočetnější skupina 14 pracovníků strávila ve firmě 9 – 16 let (31 %). Následuje skupina, která má trvání ve firmě 1 – 4 roky, tvoří ji 8 respondentů (18 %). Kratší dobu než rok, strávilo ve firmě 5 respondentů (11 %). 17 a více let ve firmě působí 3 respondenti (7 %) je tedy zřejmé, že ve firmě se moc lidé nemění a fluktuace je relativně nízká oproti automobilové společnosti.

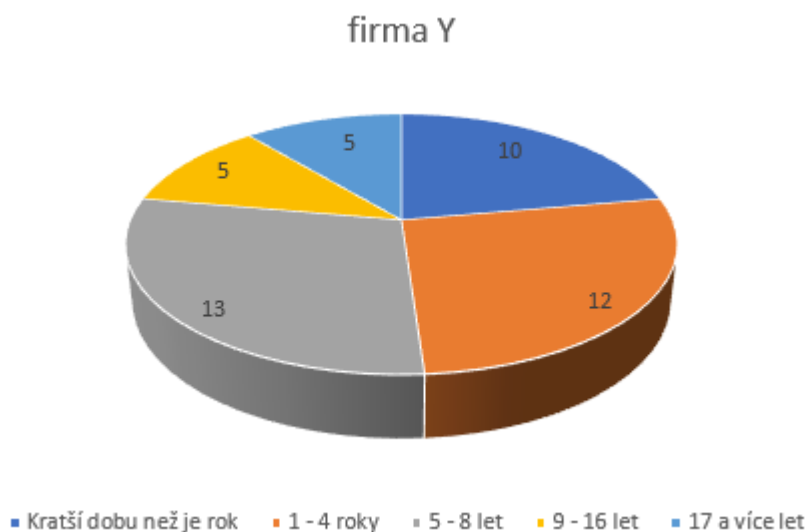


Obr. 6 Doba působení ve firmě x

Firma Y

Většina respondentů, která ve firmě strávila 5 – 8 let, jedná se o počet 13 pracovníků (29 %). Druhá nejpočetnější skupina 12 pracovníků strávila ve firmě 1 – 4 let (27 %). Následuje skupina, která má trvání ve firmě méně než rok, tvoří ji 10 respondentů (22 %). 9 – 16 let, strávilo ve firmě 5 respondentů (11 %). 17 a více let ve firmě působí 5 respondentů (11 %).

U firmy X se zdá fluktuace podstatně nižší než u firmy Y. Očividně u firmy X pracují lidé delší dobu. U firmy Y pracují mladší lidé, důvodem může být to, že se automobilový průmysl jeví pro mladé a ambiciózní lidi více lukrativní.



Obr. 7 Doba působení ve firmě Y

5. Jak se v současné době v práci cítíte? Baví vás Vaše práce?

Firma X

Ve firmě X je s prací obecně spokojeno a dělá činnosti, které je převážně baví 18 respondentů (40 %). Poměrně spokojeni, ale často uvažující o jiné, lepší práci je 14 respondentů (31 %). Do práce se těší a je v ní spokojeno 11 respondentů (25 %). 2 respondenti uvedli, že v práci spokojeni nejsou a práce je nebaví (4 %)

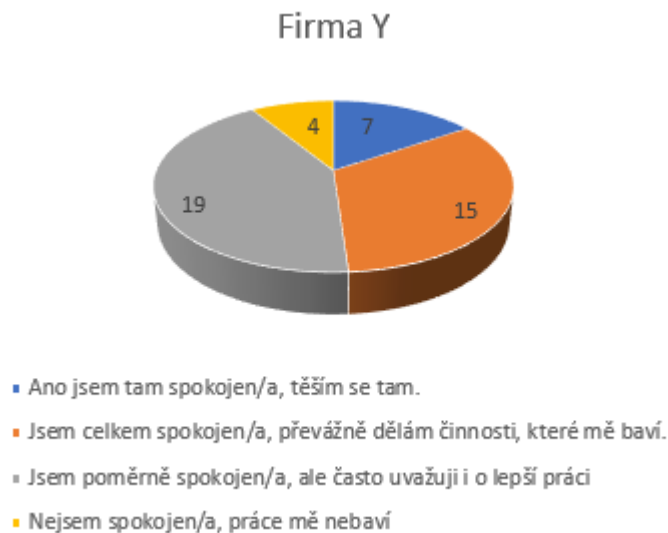


Obr. 8 Spokojenost ve firmě X

Firma Y

Naopak u firmy Y, je nejpočetnější skupina s 19 respondenty (42 %). Druhá nejpočetnější skupina je skupina lidí, které práce převážně baví, je jich 15 (33 %). Respondentů, kteří se do práce těší a práce je baví je 7 (15 %). Spokojeni nejsou v práci a práce je nebaví 4 respondenti (4 %).

U firmy X je většina lidí více spokojena, důvodem může být to, že lidi ve firmě X přímo studovali na to, aby prováděli tuto činnost. Pokud lidé ve společnosti Y vyloženě nepracují proto, že mají rádi auta, jejich práce má neutrálnější charakter.

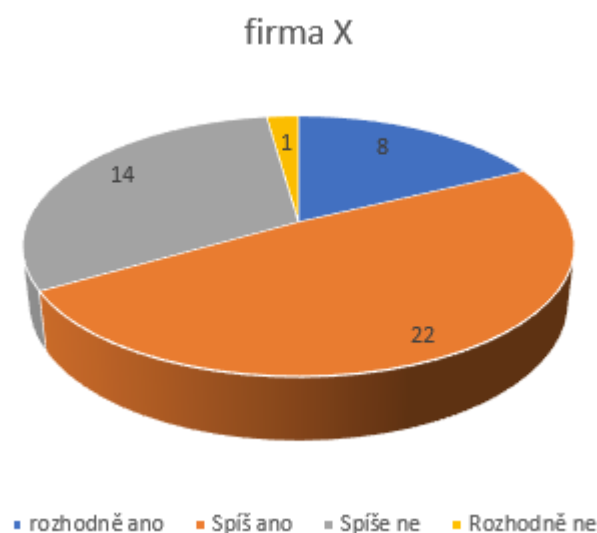


Obr. 9 Spokojenost ve firmě Y

6. Jste za svou práci náležitě ohodnoceni?

Firma X

Téměř polovina respondentů (22) (49 %) reagovala, že jsou za svou odvedenou práci spíše správně ohodnoceni. 14 respondentů si myslí, že adekvátně ohodnoceni spíše nejsou (31 %). 8 respondentů je přesvědčeno, že řádně ohodnoceni rozhodně jsou (18 %). 1 respondent si myslí, že rozhodně není řádně ohodnocen (2 %)

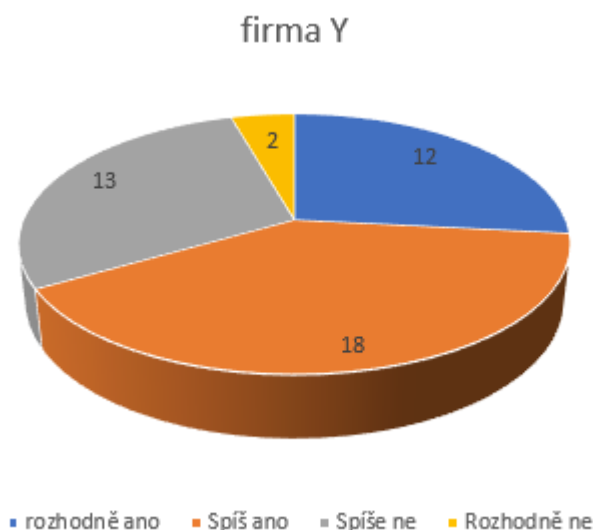


Obr. 10 Ohodnocení ve firmě X

Firma Y

Většina (18) (40 %) reagovala, že jsou za svou odvedenou práci spíše správně ohodnoceni. 13 respondentů si myslí, že adekvátně ohodnoceni spíše nejsou (29 %). 12 respondentů je přesvědčeno, že řádně ohodnoceni rozhodně jsou (27 %). 2 respondent si myslí, že rozhodně není řádně ohodnocen (4 %)

I přesto, že zaměstnanci firmy Y se cítí v práci méně spokojeni než zaměstnanci firmy X, jsou přesvědčeni, že jsou za svou práci dobře ohodnoceni.



Obr. 11 Ohodnocení ve firmě Y

7. V případě že nejste, o kolik procent si svůj plat představujete vyšší?

U této otevřené otázky měli možnost odpovědět ti, kteří jsou nespokojeni nebo spíše nespokojeni se svou mzdou. Podobné odpovědi byly zaokrouhleny na stejné procentuální skupiny.

Firma X

U firmy X na tuto otázku odpovědělo 9 respondentů. 3 respondenti odpověděli, že si navýšenou mzdu představují vyšší o 20 – 30 %. 2 respondenti by chtěli navýšit mzdu o 15 %. 2 respondenti o 40 % a poslední 2 respondenti by chtěli navýšit mzdu o 40 -50 %.

Firma Y

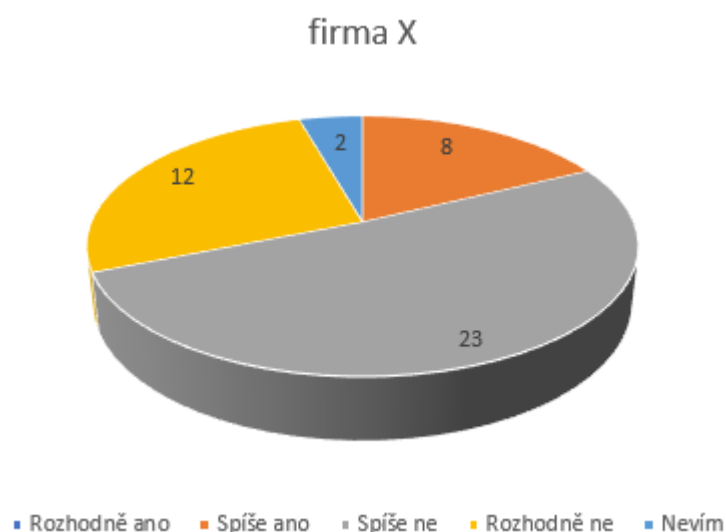
Zde na tuto otázku reagovalo celkem 11 respondentů. 3 respondenti odpověděli, že si navýšenou mzdu představují vyšší o 20 – 30 %. 3 respondenti by chtěli navýšit

mzdu o 10 - 15 %. 2 respondenti o 40 % a poslední 3 respondenti by chtěli navýšit mzdu o 40 - 60 %.

8. Cítíte se v práci často ve stresu?

Firma X

Ve stresu se spíše necítí 23 respondentů (51 %). Rozhodně se ve stresu necítí 12 respondentů (27 %). Spíše ve stresu se cítí 8 respondentů (18 %). 2 Respondenti nevěděli, jak zareagovat. A žádný respondent se necítí vyloženě ve stresu.

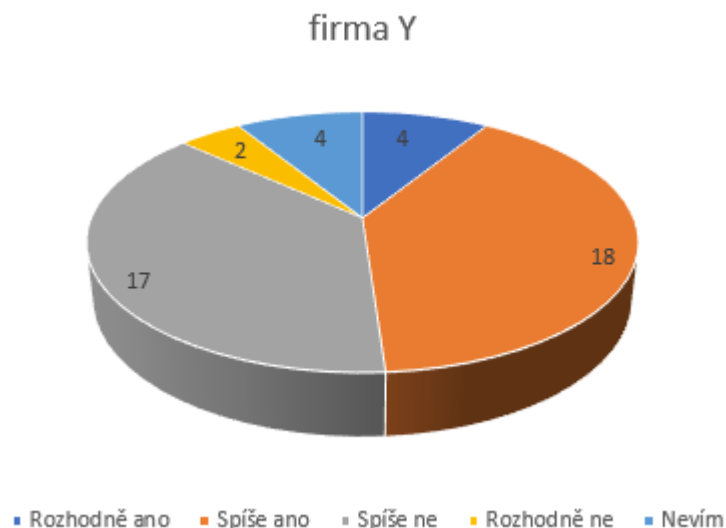


Obr. 12 Pocit stresu ve firmě X

Firma Y

Oproti firmě X je zde majoritní skupina respondentů, kteří se cítí spíše ve stresu, je jich 18 (40 %). Také je zde rozdíl v tom, že ve skupině, kde bylo ve firmě X 0 respondentů jsou zde 4, jedná se o skupinu, která je rozhodně ve stresu (9 %). Druhou nejpočetnější skupinou je skupina respondentů, kteří spíše ve stresu nejsou, je jich 17 (38 %). 4 respondenti neví (9 %) a 2 respondenti rozhodně ve stresu nejsou (4 %).

Charakter práce je u obou firem velice odlišný, ve většině případů ve firmě X se jedná o práce, kde je potřeba preciznost a lidé na ni mají dostatek času. Ve firmě Y se musí pracovat rychle a stihnout se toho má co nejvíc. Myslím si, že toto je důležitý faktor z hlediska stresu v práci.



Obr. 13 Pocit stresu ve firmě Y

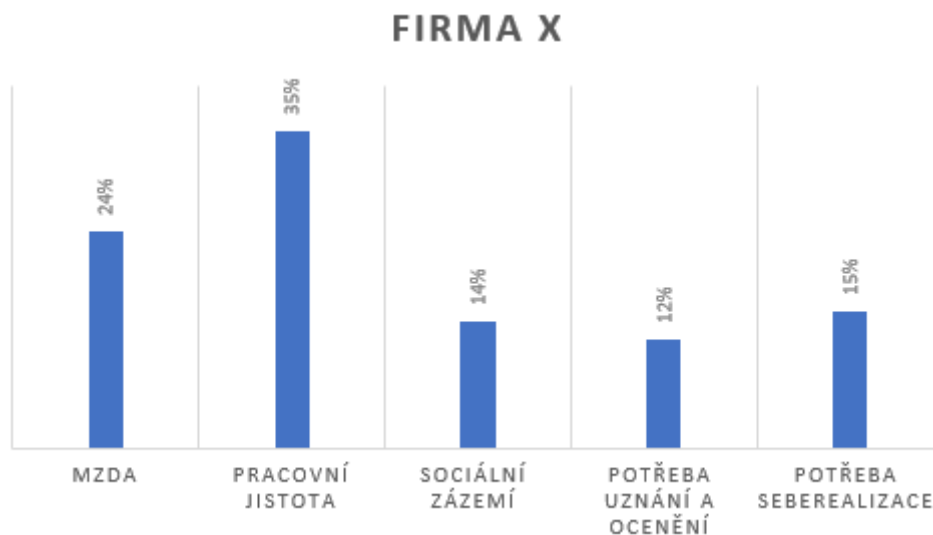
9. Co pokládáte jako největší nedostatek ve Vašem zaměstnání?

Tato otázka má za cíl zjistit, jak působí Maslowova teorie o hierarchii potřeb na vybrané zaměstnance. Zde měli na výběr respondenti zakroužkovat maximálně 2 odpovědi. Měli na výběr z: Mzda, pracovní jistota, sociální zázemí (pracovní prostředí a kolektiv), Potřeba uznání a ocenění (pochvala, spokojenost s vlastní profesionalitou), potřeba seberealizace (růst, průběžné vzdělávání se, dělat to, co nás baví a co je důležité pro svět).

Firma X

U firmy X respondenti zvolili jako největší nedostatek jistotu práce (35 %). Dále jim chybí finanční zabezpečení (24 %). Velmi značně chybí i potřeba seberealizace (15 %). Sociální zázemí je na předposledním místě s 14 %. Nejméně respondentům chybí potřeba uznání (12 %).

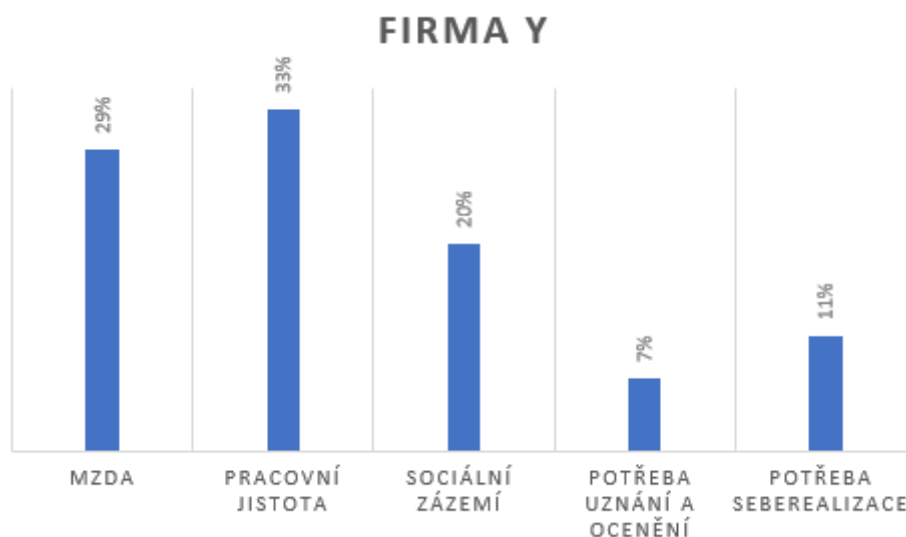
Zde u obou firem zaměstnanci označili pracovní jistotu jako největší nedostatek v jejich zaměstnání. Vysoké ohodnocení obdržela i mzda a aspekt sociálního zázemí, u firmy X lidem chybí i potřeba seberealizace.



Obr. 14 Nedostatky motivačních faktorů ve firmě X

Firma Y

Průběh této otázky byl velmi podobný jako u společnosti X. Respondenti zvolili jako největší nedostatek jistotu práce (33 %). Dále jim chybí finanční zabezpečení (29 %). Sociální zázemí je na 20 %. Potřeba seberealizace chybí 11 % respondentů. Nejméně respondentům chybí potřeba uznání (7 %).



Obr. 15 Nedostatky motivačních faktorů ve firmě Y

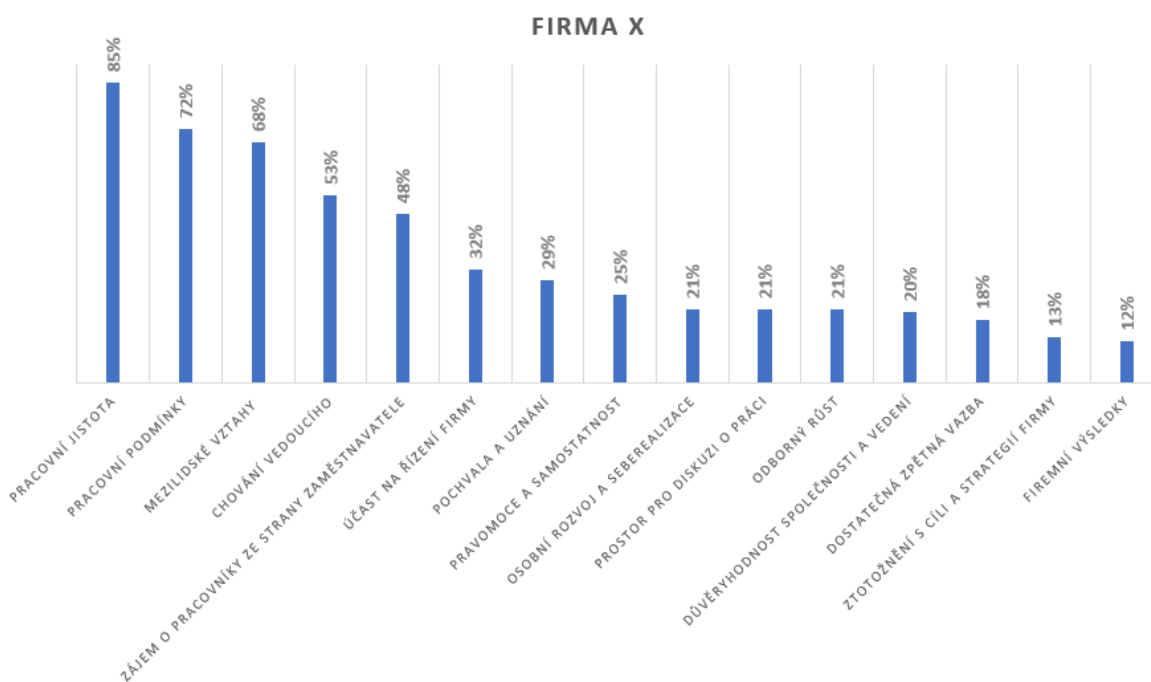
10. Co byste ohodnotili jako kladnou pracovní podmínku ve Vaší firmě?

Zaměstnanci mohli vybrat až 6 možností najednou z následujících: Pracovní jistota, mezilidské vztahy, ztotožnění s cíli a strategií firmy, pracovní podmínky, dostatečná

zpětná vazba, účast na řízení firmy, osobní rozvoj a seberealizace, prostor pro diskuzi o práci, důvěryhodnost společnosti a vedení, odborný růst, zájem o pracovníky ze strany zaměstnavatele, chování vedoucího, firemní výsledky, pochvala a uznání, pravomoci a samostatnost.

Firma X

Mezi ty nejhlavnější motivační faktory ve společnosti X patří jistota stálého zaměstnání, jenž preferuje 85 % respondentů firmy X. Druhé místo obsadily dobré pracovní podmínky. Mezilidské vztahy preferuje 68 % respondentů, toto je velmi vysoké procento, pravděpodobně si lidé mezilidských vztahů ve firmě X váží, zřejmě je to dáno i tím, že je jich ve firmě tak málo a musí spolu vycházet, určitě se každý s každým často setkává. Chování vedoucího je důležité pro 53 % respondentů. Zájem o pracovníky je důležitý pro 48 % respondentů. Další motivační faktory, která firma X nabízí je možno vidět na grafu níže.



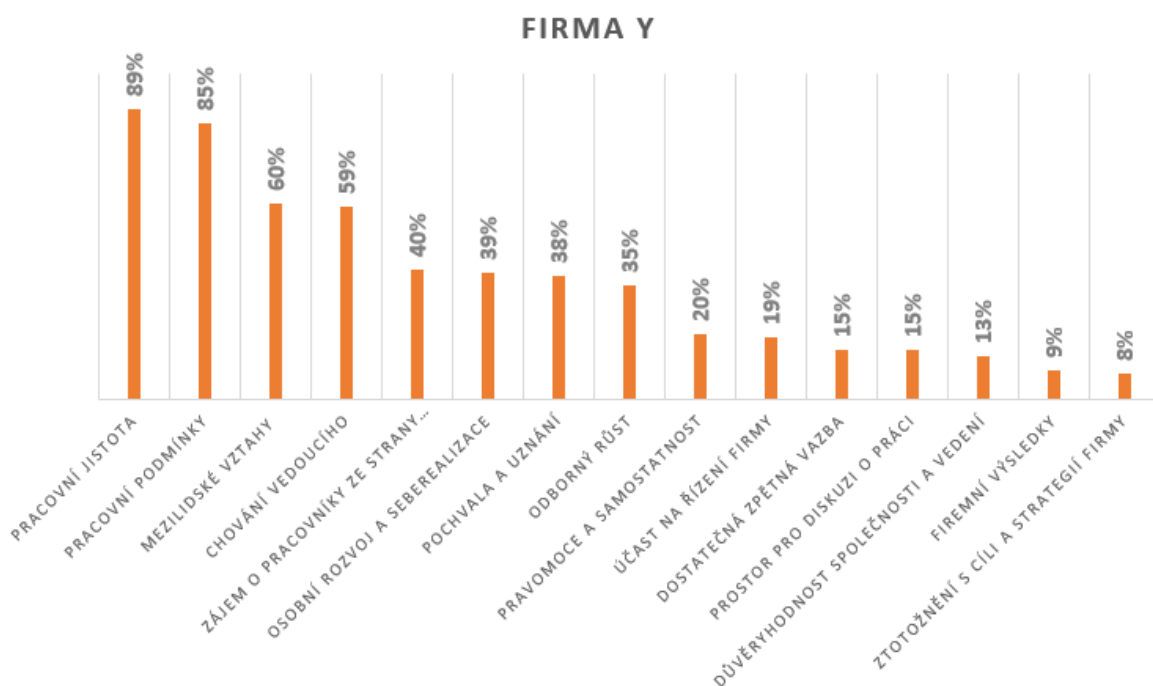
Obr. 16 Hlavní motivační faktory firmy X

Firma Y

Stejně jako u firmy X je pracovní jistota ten nejzásadnější faktor i pro firmu Y, jehož důležitost je zásadní motivační faktor pro 89 % respondentů. Pracovní podmínky jsou důležité pro 85 % respondentů, což je oproti společnosti X velký procentuální skok, ve společnosti Y je více mladých lidí, tak si pravděpodobně

pečlivě vybírají práci a pracovní podmínky a upřednostní je na úkor něčeho jiného. Mezilidské vztahy a chování vedoucího jsou faktory, které od sebe dělí pouze jedno procento, tak se dá předpokládat, že mají podobnou důležitost 60 % a 59 %. O velmi podobnou laťku se dělí zájem zaměstnavatele o své pracovníky (40 %), osobní rozvoj (39 %) a důležitost pochvaly a uznání 38 %. O dalších motivačních faktorech se můžete dozvědět ve grafu níže.

V předchozí otázce bylo uvedeno, že zaměstnanci obou firem pokládají jako nedostatečný motivační faktor pracovní jistotu. U této otázky si jí naopak váží. Můžeme tak usoudit, že i přesto, že se zaměstnanci o svou práci bojí přijít, oceňují, že se jejich zaměstnavatelé ujistí své zaměstnance, že o práci nepřijdou.



Obr. 17 Hlavní motivační faktory firmy Y

11. Víte o některém zaměstnaneckém benefitu, který v zaměstnání postrádáte?
Pokud takový je, uveďte ho prosím.

Firma X

U firmy X byly získány odpovědi jako:

- Sebe rozvojové kurzy a zapojení firmy do volnočasových aktivit (vzhledem k velikosti firmy si firma nemůže dovolit zapojovat se do volnočasových aktivit a něco pro zaměstnance organizovat, např: v rámci sportu a či různých

kurzů, protože zaměstnanců je málo. Kdo si organizuje volný čas s kolegy v partě neoficiálně mimo firmu, se do tohoto nepočítá).

- Využití cizích jazyků (zaměstnanci si stěžují, že nemůžou používat cizí jazyk, jak byli zvyklí v předchozím zaměstnání a jejich úroveň cizího jazyka se zhoršuje).
- Příspěvky na dovolenou (v porovnání s konkurencí společnost X nepřispívá svým zaměstnancům na dovolenou).
- Malý počet služebních automobilů.

Firma Y

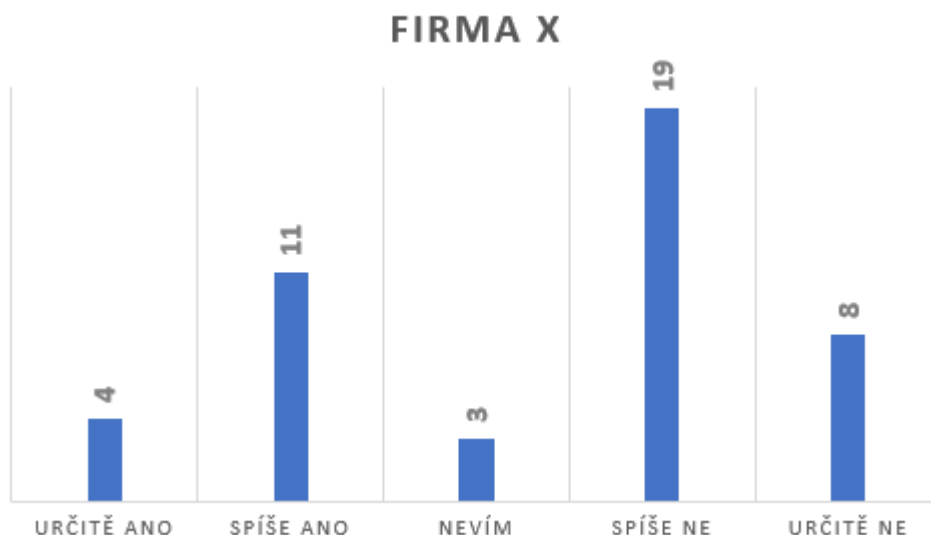
- Zlevněné kulturní akce. Vyskytovala se často odpověď, že zaměstnanci oproti konkurenci nemají díky zaměstnaneckým odborům zlevněné kulturní akce jako například koncerty, účast na známých talkshow a podobně.
- Příspěvek na dovolenou. Ani v této firmě se žádný nevyskytuje.
- Absence teambuildingových akcí.

Firmě X chybí několik důležitých zaměstnaneckých benefitů, na kterých by měla zapracovat a zvýšit i tak už poměrně vysokou spokojenost svých zaměstnanců v práci. S firmou Y se shodují v tom, že oběma chybí teambuildingové akce a akce, které by stmelovaly kolektiv.

12. Myslíte si, že Vás Vaši vedoucí dostatečně motivují?

Firma X

Co se týče nehmotné motivace přímo od vedoucího, převažuje zde názor 19 (42 %) respondentů, kteří si myslí, že je spíše nemotivuje. Druhá skupina, která je na pomezí svého rozhodnutí o počtu 11 (24 %) respondentů reaguje, že je vedoucí spíše motivuje. Za svým názorem, že je vedoucí spíše nemotivuje si stojí 8 (18 %) respondentů. Skupinka 3 respondentů neví, jak zareagovat (7 %). Jisti, že je vedoucí motivuje si jsou 4 respondenti (9 %).



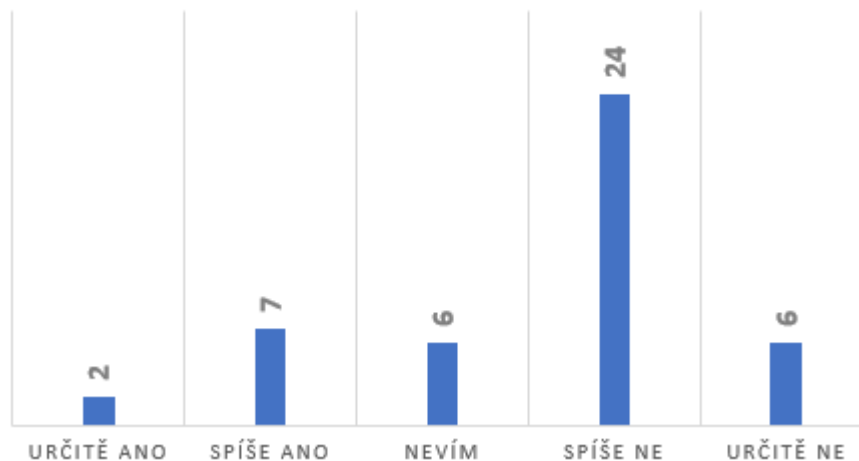
Obr. 18 Motivace vedoucím pracovníkem ve firmě X

Firma Y

Ve firmě Y silně dominuje skupinka respondentů o počtu 24 (53 %), kteří jsou chování vedoucího spíše nemotivováni. Spíše motivováno je 7 respondentů (16 %). 6 (13 %) respondentů je počet, který se vyskytuje u skupinky, která neví, jak zareagovat a která je určitě nemotivována. Určitě motivováni jsou 2 respondenti (5 %).

U obou firem si můžeme všimnout, že jsou zaměstnanci spíše přesvědčeni, že je jejich vedoucí příliš nemotivují. Toto je velká škoda, chování vedoucích pracovníků je velmi důležitý motivační faktor, který zaměstnavatele nic nestojí a je velmi efektivní. Zde se jedná o oblast, na které když obě firmy zapracují, vytvoří tak dobré motivační prostředí a efektivita práce se zvýší.

FIRMA Y



Obr. 19 Motivace vedoucím pracovníkem ve firmě Y

13. Jaké benefity preferujete?

Tato otázka byla zaškrťovací, respondenti reagovali na to, jak moc je pro ně jejich firemní benefit důležitý.

Firma X

firma X	rozhodně preferuji	preferuji	nevyužiji
Stravenky	26	18	1
Sociální výpomoc	1	0	42
Příspěvek na penzijní připojištění	21	22	2
Pracovní jubileum	5	18	17
Náhrady mzdy	3	4	38
Očkování proti chřipce	7	9	29
Příspěvek na ochranné dioptrické brýle	5	2	33
Podíly na hospodářském výsledku	13	30	2
Zkrácená pracovní doba	31	11	3
3 Sick days	8	20	17
Poukázky flexipass	10	18	14
Příspěvek na dětské tábory/školy v přírodě/sportovní soustředění	3	2	37
Příspěvek na výuku angličtiny	6	7	32
Příspěvek za doporučení zaměstnance	2	3	31
Home office	8	14	23

Tab. 3 Firemní benefity firmy X

Tato tabulka dokazuje, že mezi většinou zaměstnanců firmy X jasně vedou benefity jako zkrácená pracovní doba, stravenky neboli stravenkový měsíční paušál, příspěvek na penzijní připojištění a podíly na hospodářském výsledku. Ostatní benefity také mají své příznivce, nicméně jsou to benefity velmi specifické,

kteřé využije menšina zaměstnanců. Překvapivě home office není až tak oblíbený, jelikož laboratorní pracovníci z domova pracovat nemohou, ale nejen ti, i mnozí další se specifickou pracovní náplní.

Firma Y

firma Y	rozhodně preferuji	preferuji	nevyžiji
náborová odměna za doporučení	4	1	40
firemní produkty za zlevněnou cenu	13	8	24
VIP členství v elektroobchodě	8	9	25
Cafeteria systém benefitů	27	10	3
2 Sick days	30	4	11
Home office	19	17	9
Levnější telefonní tarif	9	11	24
Pracovní jubileum	8	11	24
Příspěvek na jazykové kurzy	13	8	22
Profesní vzdělávání	7	2	30
Penzijní připojištění se státním příspěvkem, životní pojištění	28	10	3
zaměstnanecké půjčky	2	5	37

Tab. 4 Firemní benefity firmy Y

Velmi oblíbeným benefitem jsou sick days a systém benefitů cafeteria, taktéž home office a penzijní připojištění spolu s životním pojištěním, na které zaměstnavatel přispívá. Firemní produkty téměř polovina pracovníků využije, nicméně plno lidí řeší kola na auto jiným způsobem. I zde se najdou benefity, které firma až tak často nevyžije. Pro image schopné firmy jsou však užitečné.

4 Shrnutí výsledků dotazníku a návrhy doporučení

Ve firmě X je více zaměstnanců starší věkové skupiny, kteří jsou ve firmě průměrně delší dobu, na rozdíl od firmy Y, kde se vykytují spíše mladší lidé.

Z grafů vzdělání je patrné, že firma X má vyšší nároky na vzdělání, pracuje zde 23 zaměstnanců s vysokou školou, což je o 10 více než ve firmě Y. Zároveň u firmy X je menší počet respondentů se středoškolským vzděláním bez maturity než u firmy Y. Firma Y je typickým zaměstnavatelem lidí na administrativních a technických pozicích, kteří zakončili své vzdělání střední školou s maturitou. U firmy Y je zaškolení na technických pozicích mnohem jednodušší než u firmy X, kde jsou třeba vysoce specializované odborné znalosti. Je to dáno odlišnostmi mezi automobilovým a chemickým průmyslem.

Zajímavým zjištěním bylo, že ve firmě X zaměstnanci neoznačili jako nedostatek sociální faktory, jimiž jsou: Sociální zázemí, potřeba uznání a ocenění a potřeba seberealizace, což znamená, že jsou po lidské stránce v práci relativně spokojeni. Pravděpodobně s tím souvisí i fakt, že zaměstnanci firmy X jsou ve firmě delší dobu a fluktuace je zde podstatně nižší než u firmy Y. Výsledky průzkumu ukázaly, že nedostatek sociálního zázemí je u firmy Y o 6 % vyšší než u firmy X.

Největší motivační nedostatek je v současnosti jistota pracovního místa, kdy bohužel obě firmy neví, co bude dál. V současné době tento problém určitě řeší i spousta jiných firem. Doporučuji oběma společnostem napsat všem zaměstnancům například e-mail nebo vánoční přání, že si jejich práce velmi váží a ujistit je, že společnost i přes pandemickou situaci nehodlá přestat s podnikatelskou činností a pracovní místa se bude snažit udržet.

Pracovníci obou společností se shodují, že je vedoucí spíše nehmotně nemotivují. Doporučil bych vedoucím navštívit komunikační školení o tom, jak motivovat své podřízené. Záležitosti jako jsou zpětná vazba, pochvala, povzbuzení, pozitivní přístup a lidskost člověka nic nestojí, a přece jsou velmi důležité. Výzkum potvrzuje, že významně snižují fluktuaci zaměstnanců. Chování vedoucího je též značný motivační faktor, má na atmosféru na pracovišti nezanedbatelný vliv, respondenti obou společností hodnotili tento motivační faktor více než 50 % důležitosti a u obou se umístil na 4. místě.

Co se týče benefitů firmy X, velmi oblíbené jsou stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, podíly na hospodářském výsledku, zkrácená pracovní doba a poukázky flexipass. Mezi benefity, které zaměstnanci až tak nevyužijí, se řadí sociální výpomoc, náhrady mzdy, očkování proti chřipce, příspěvek na ochranné dioptrické brýle, příspěvek na dětské tábory, příspěvek na výuku angličtiny a příspěvek za doporučení zaměstnance. Sociální výpomoc bych rozhodně nedoporučil k vyřazení z benefitového programu firmy, protože i když ji využije hrstka lidí, je velmi důležitá z hlediska pocitu zaměstnance, který ví, že mu v nejhorším firma pomůže. Zároveň to dodá firmě dobré jméno. Je taktéž dobré poslouchat, co naši zaměstnanci chtějí, ani jedna firma nevyužívá příspěvky na dovolenou a firmě doporučuji se tímto tématem alespoň okrajově začít zaobírat.

Když se podíváme na benefity společnosti Y, uvidíme, že velmi oblíbené benefity u vybraných zaměstnanců společnosti jsou cafeteria systém, sick days, home office a příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Na rozdíl od firmy X má více zaměstnanců firmy Y možnost pracovat z domova, což činí z benefitu home office mnohem relevantnější benefit. Firmě X doporučuji, aby zvláště s ohledem na dnešní dobu se snažila svým zaměstnancům přizpůsobit pracovní prostředí tak, aby mohli lépe pracovat z home office, zaměstnanci se pak i více těší na pracovní kolektiv. Zaměstnanecké půjčky a náborová odměna za doporučení u firmy Y nejsou moc populární, nicméně se vždy najdou výjimky, které tyto benefity pozitivně ocení.

Jako hlavní doporučení pro obě firmy bude, aby se více zajímaly o nehmotné motivování svých zaměstnanců. Jak nehmotně motivovat své zaměstnance je důkladně popsáno v teoretické části. Jedná se o záležitosti typu: Výběr zaměstnanců, komunikace a zpětná vazba, zaškolení, rozvoj pracovníků a vnitřní ztotožnění s cíli firmy. Vedení firmy na tomto tématu může zapracovat s pomocí firemního psychologa nebo mohou navštívit seminář o motivaci zaměstnanců. V obou firmách bylo dotazníkem zjištěno, že pro více jak polovinu zaměstnanců obou firem jsou důležité nehmotné motivační faktory jako: mezilidské vztahy, chování vedoucího. Pro necelou polovinu zaměstnanců jsou důležité nehmotné motivační faktory: Zájem o pracovníky ze strany zaměstnavatele, osobní rozvoj a seberealizace, pochvala a uznání, odborný růst a podílení se na řízení firmy. Proto by bylo dobré pracovat na nehmotné motivaci obou firem.

Závěr

V teoretické části byla popsána problematika motivace a její související pojmy jako jsou motiv, stimulace a stimul. Druhým pilířem teoretické části bylo téma zaměstnanecké benefity, kde byl záměr představit prvky motivace hmotné i nehmotné, tedy zejména způsoby, jak jako vedoucí zaměstnance motivovat ústně, svým přístupem a lidským, korektním chováním. Jde zejména o oblasti jako: komunikace a udělování zpětné vazby, správný výběr zaměstnanců a jejich zaškolení, rozvoj pracovníků a ztotožnění s firmou jako takovou.

Zaměstnanecké benefity obou firem jsou v něčem stejné, velmi se liší v počtech týdnů dovolené, kdy zaměstnanci firmy X mají 6 týdnů dovolené. Navýšení dovolené u firmy Y by mohlo přispět k značnému úbytku stresu, jenž je u společnosti Y podle dotazníku výraznější.

Účast na zaslaném dotazníku byla nad očekávání vysoká. Za předpokladu, že respondenti vyplnili dotazník pravdivě, se podařilo seskupit data, která vedla k dostatečným výsledkům. Obě firmy mají svou strategii, jak si zaměstnance udržet a jak jim jejich pobyt na pracovišti zpříjemnit. Nabízené benefity se týkají hmotné i nehmotné motivace, ovšem u obou firem, převládá motivace hmotnými prostředky. Výzkum uvádí, že zaměstnanci stojí významným způsobem i o motivaci nehmotnou a na tomto tématu by měli obě firmy zapracovat a poskytnout svým vedoucím pracovníkům specializované školení o nehmotné motivaci. Kvalitu nehmotných benefitů lze odvodit z otázek na to, zda vedoucí zaměstnanci motivují své pracovníky a zda jsou pracovníci v práci spokojeni. Dalo by se říci, že benefiční programy obou firem jsou pro zaměstnance uspokojivé.

Seznam literatury

HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. Praha: Grada, 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ, E. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. 2010. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

PLAMÍNEK, Jiří Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, str. 245. ISBN 80-7261-064-3

GREGAR, Aleš. Personální management: vybrané kapitoly. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, str. 37. ISBN 978-80-7318-915-0.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x.

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého, str. 67. ISBN 80-85839-09-1.

HERZBERG, F. (1959). The motivation to work. New York, Wiley.

DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

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

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN isbn978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-2177-4.

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

Farmaceutická firma X. Interní směrnice o pracovních benefitech. 2009. [26.11.2021]

Automobilová firma Y. Interní směrnice o pracovních benefitech. 2012. [26.11.2021]

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 – Maslowova pyramida hierarchie potřeb	12
Obr. 2 Kategorie věku firmy X	34
Obr. 3 Kategorie věku firmy Y	35
Obr. 4 Kategorie vzdělání firmy X.....	35
Obr. 5 Kategorie vzdělání firmy Y.....	36
Obr. 6 Doba působení ve firmě x.....	37
Obr. 7 Doba působení ve firmě Y	37
Obr. 8 Spokojenost ve firmě X.....	38
Obr. 9 Spokojenost ve firmě Y.....	39
Obr. 10 Ohodnocení ve firmě X.....	39
Obr. 11 Ohodnocení ve firmě Y	40
Obr. 12 Pocit stresu ve firmě X.....	41
Obr. 13 Pocit stresu ve firmě Y.....	42
Obr. 14 Nedostatky motivačních faktorů ve firmě X	43
Obr. 15 Nedostatky motivačních faktorů ve firmě Y	43
Obr. 16 Hlavní motivační faktory firmy X	44
Obr. 17 Hlavní motivační faktory firmy Y	45
Obr. 18 Motivace vedoucím pracovníkem ve firmě X	47
Obr. 19 Motivace vedoucím pracovníkem ve firmě Y	48

Seznam tabulek

Tab.1 Odměny při příležitosti pracovních jubilejích a významných životních událostech	30
Tab. 2 odměny při odchodu z firmy	30
Tab. 3 Firemní benefity firmy X	48
Tab. 4 Firemní benefity firmy Y	49

Seznam příloh

Příloha 1 – Anonymní dotazník pracovních benefitů	59
---	----

Příloha 1 – Anonymní dotazník pracovních benefitů

Anonymní dotazník – Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace

Dobrý den,

Jmenuji se Dominik Bartko a tímto Vás chci požádat o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma – Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace.

Dotazník je anonymní a bude sloužit jen pro krátký výzkum ohledně pracovní motivace v praktické části mé práce. Pokud není uvedeno jinak, volte pouze jednu z možností. Dotazník by Vám neměl zabrat více než pár minut.

Děkuji Vám za Váš čas.

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věková kategorie

- 30 let a méně
- 31 - 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 let a více

3. Dosažené vzdělání

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti, kde jste zaměstnán?

- Kratší dobu než je rok
- 1 - 4 roky
- 5 - 8 let
- 9 - 16 let
- 17 a více let

5. Jak se v současné době v práci cítíte? Baví vás Vaše práce?

- Ano jsem tam spokojen/a, těším se tam.
- Jsem celkem spokojen/a, převážně dělám činnosti, které mě baví.
- Jsem poměrně spokojen/a, ale často uvažuji i o lepší práci
- Nejsem spokojen/a, práce mě nebaví

6. Jste za svou práci náležitě ohodnoceni?

- rozhodně ano
- Spíš ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. V případě že nejste, o kolik procent si svůj plat představujete vyšší?

_____ %

8. Cítíte se v práci často ve stresu?

- Rozhodně ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

9. Co pokládáte jako největší nedostatek ve Vašem zaměstnání? (zakroužkujte 1-2 možnosti)

- Mzda
- Pracovní jistota
- Sociální zázemí (pracovní prostředí a kolektiv)
- Potřeba uznání a ocenění (pochvala, spokojenost s vlastní profesionalitou)
- Potřeba seberealizace (růst, průběžné vzdělávání se, dělat to, co nás baví a co je důležité pro svět)

10. Co byste ohodnotili jako kladnou pracovní podmínku ve Vaší firmě? (Vyberte maximálně 6)

- Pracovní jistota
- Mezilidské vztahy
- Ztotožnění s cíli a strategií firmy
- Pracovní podmínky
- Dostatečná zpětná vazba
- Účast na řízení firmy
- Osobní rozvoj a seberealizace
- Prostor pro diskuzi o práci
- Důvěryhodnost společnosti a vedení
- Odborný růst
- Zájem o pracovníky ze strany zaměstnavatele
- Chování vedoucího
- Firemní výsledky
- Pochvala a uznání
- Pravomoce a samostatnost

11. Víte o některém zaměstnaneckém benefitu, který v zaměstnání postrádáte? Pokud takový je, uveďte ho prosím.

Otevřená otázka.

12. Myslíte si, že Vás Vaši vedoucí dostatečně motivují?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

13. Jaké benefity preferujete?

Hodnotící tabulka benefitů společnosti X (varianta dotazníku zasílaná zaměstnancům společnosti X)

	Rozhodně preferuji	preferuji	nevyžívám
Stravenky			
Sociální výpomoc			
Příspěvek na penzijní připojištění			
Pracovní jubileum			
Náhrady mzdy			
Očkování proti chřipce			
Příspěvek na ochranné dioptrické brýle			
Podíly na hospodářském výsledku			
Zkrácená pracovní doba			
3 Sick days			
Poukázky flexipass			
Příspěvek na dětské tábory/školy v přírodě			
Příspěvek na výuku angličtiny			
Příspěvek za doporučení zaměstnance			
Home office			

Hodnotící tabulka benefitů společnosti Y (varianta dotazníku zasílaná zaměstnancům společnosti Y)

Náborová odměna za doporučení			
Firemní produkty za zlevněnou cenu			
VIP členství v elektroobchodě			
Cafeteria systém benefitů			
2 Sick days			
Home office			
Levnější telefonní tarif			
Pracovní jubileum			
Příspěvek na jazykové kurzy			
Profesní vzdělávání			
Penzijní připojištění se státním příspěvkem, životní pojištění			
Zaměstnanecké půjčky			

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Dominik Bartko		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY JAKO NÁSTROJ MOTIVACE		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Denisa Římalová, M.A.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	63		
POČET OBRÁZKŮ	19		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato práce popisuje teoretické pojmy hmotné i nehmotné motivace jako jsou motivace, stimulace, motiv a stimul. Pomocí dotazníkového šetření porovnává a popisuje motivační programy pro zaměstnance dvou odlišných firem. Dále doporučuje určitá doporučení ohledně zlepšení motivace u obou firem.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Motivace pracovníků, zaměstnanecké benefity a motivace, motivace, stimulace.</p>		

ANNOTATION

AUTHOR	Dominik Bartko		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	EMPLOYEE BENEFITS AS A TOOL OF MOTIVATION		
SUPERVISOR	Ing. Denisa Římalová, M.A.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	63		
NUMBER OF PICTURES	19		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This thesis describes the theoretical concepts of tangible and intangible motivation. Using a survey, which compares and describes motivational programs for employees of two different companies. Then suggests certain recommendations regarding motivation in both companies.</p>		
KEY WORDS	<p>Motivation of employees, employee benefits and motivation, motivation, stimulation</p>		