

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2016–2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Karolína Kopecká

Zaměstnanecké výhody jako motivační nástroj

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2016–2017

BACHELOR THESIS

Karolína Kopecká

Employee benefits as a motivational tool

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze

Karolína Kopecká

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí práce paní Ing. Kataríně Krpálkové Krelové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vytvoření této práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti ČSOB, kteří byli ochotni spolupracovat a vyplnili dotazník, který byl hlavním zdrojem informací pro praktickou část.

Anotace

Správně motivovaní zaměstnanci jsou silnou stránkou každé organizace. Efektivním nástrojem, jak je motivovat, jsou zaměstnanecké benefity. Cílem práce je, prostřednictvím dotazníkového šetření, provést výzkum ve společnosti ČSOB a zjistit, zdali toto tvrzení je pravdivé. Teoretická část se zabývá motivací, zaměstnaneckými benefity a tyto pojmy vymezuje. Zároveň poskytuje základní poznatky pro praktickou část práce, která je zaměřena na naplnění cílů, zodpovězení výzkumných otázek a ověření stanovených hypotéz. Na základě studia interních materiálů je představena společnost ČSOB a jsou uvedeny benefity, které svým zaměstnancům poskytuje. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou vytvořeny návrhy na zlepšení systému poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti ČSOB.

Klíčová slova

Benefity, motivace, pracovní motivace, spokojenost, trendy, zaměstnanci
zaměstnanecké výhody.

Annotation

Well motivated employees are the backbone of every organization. In order to effectively motivate employees, organizations use organizational benefits and rewards. The aim of this dissertation bachelor thesis is, by conducting a survey in the CSOB company, to research whether this assumption is correct. The first part of this bachelor thesis focuses on the human resource theory, defining the concepts of motivation and employee benefits. Consequently, the theoretical part establishes the framework to support the objectives of the core research, which focuses on the problematics of goal achievement, answering the research questions and proving the hypotheses that have been defined. Based on the review of resources provided by the company, CSOB is introduced along with its employee benefits offering. Finally, based on the survey results, suggestions for improving the employee benefits system infrastructure in the case company have been made.

Keywords

Employees, employee benefits, motivation, satisfaction, trends, work motivation.

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	10
1.1 POJEM MOTIVACE	10
1.2 DIMENZE MOTIVACE.....	11
1.3 ZDROJE MOTIVACE.....	12
1.4 TEORIE MOTIVACE	15
1.4.1 Maslowova teorie potřeb.....	15
1.4.2 Alderferova teorie motivačních potřeb	17
1.4.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb	18
1.4.4 McClellandova teorie.....	19
1.4.5 Teorie expektance	20
1.4.6 Teorie X a Y.....	20
1.5 PRACOVNÍ MOTIVACE	21
1.5.1 Výkonová motivace	22
2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	23
2.1 INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ.....	24
2.2 TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	24
2.3 FLEXIBILNÍ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	26
2.4 TRENDY V ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITECH.....	27
2.5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH BENEFITŮ	28
3 VÝZKUMY V OBLASTI MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	32
PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 METODOLOGIE VÝZKUMU	34
4.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE	34
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	34
4.3 VÝZKUMNÁ METODIKA	35
4.4 RESPONDENTI VÝZKUMU	36
4.5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ČSOB	38
4.5.1 Základní údaje ČSOB	39
4.6 ANALÝZA BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI ČSOB.....	39

4.7	VÝSLEDKY VÝZKUMU	44
4.8	INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ	56
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	61
	ZÁVĚR.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

V dnešní době je od zaměstnanců vyžadován nejen pracovní výkon na určité úrovni, ale zároveň i loajalita k zaměstnavateli a spolehlivost. Majitelé firem si uvědomují, že těchto aspektů mohou dosáhnout v případě dostatečně motivovaných zaměstnanců. Ti jsou totiž klíčem k úspěšnému fungování firmy. Jedny z efektivních nástrojů, které působí na pracovní motivaci a zároveň ji ovlivňují, jsou zaměstnanecké výhody.

Zaměstnanecké benefity jsou součástí personální práce, kterým se, v oblasti motivace, čím dál tím víc věnuje pozornost. Je to fenomén v motivování zaměstnanců. Toto téma jsem si vybrala právě z důvodu aktuálnosti a důležitosti, co se motivace pracovníků týče. Kvalitní systém poskytování benefitů poukazuje na to, že si zaměstnanců a jejich práce ve firmě váží.

Bakalářská práce, která se motivací a zaměstnaneckými benefity zabývá, je rozdělena na dvě části. První je teoretická, která obsahuje teoretické poznatky z odborné literatury. Nejdříve popisuje problematiku motivace, pracovní motivace a uvádí příklady nejnámějších motivačních teorií. Dále je pozornost věnována zaměstnaneckým benefitům, jejich dělení a trendům. Na závěr teoretické části jsou představeny výsledky výzkumů personálních agentur, které zkoumaly oblast motivace zaměstnanců.

Obsahem praktické části je vlastní výzkum, který probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření. Jeho cílem je zjistit, jestli jsou respondenti zaměstnaneckými benefity motivováni, jaká je spokojenost se systémem benefitů a informovanost o jejich poskytování. Při výběru firmy, ve které měl výzkum probíhat jsem se setkala s menšími komplikacemi. Většina firem ve kterých měl být výzkum realizován, a které jsem s touto žádostí oslovila, spolupráci odmítla. Důvodem byla neochota poskytnout informace o jejich systému benefitů, protože je firma považuje za příliš důvěrné a nechce je zveřejňovat. Výzkum nakonec probíhal ve společnosti ČSOB, jejíž představení je součástí praktické části. Jsou zde uvedeny a popsány zaměstnanecké benefity, které firma poskytuje. Na základě výsledků výzkumu, které vyšly z dotazníkového šetření, byl sestaven návrh na změnu či zlepšení současného systému poskytování benefitů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivace je ve vztahu k řízení lidských zdrojů důležitým aspektem personální práce. Správně motivovaní zaměstnanci podporují růst a úspěšnost firmy. Proto je na místě dobrá orientace v problematice motivace. Následující kapitoly se věnují jednotlivým oblastem motivace, definují její pojem a popisují motivační teorie, jejichž znalost napomáhá manažerům porozumět motivaci chování svých zaměstnanců.

1.1 POJEM MOTIVACE

Pojem motivace je v učebních materiálech obecné psychologie definován různorodě, různými autory. Samotné slovo motivace je převzato z latinského výrazu „moveo“, což v překladu znamená hýbat. Dle Nakonečného (2014, s. 15) je motivace „*intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyústující ve výsledný žádoucí stav.*“

Definice motivace dle Provozníka a Komárkové (2004, s. 23) zní: „*Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.*“

Dle Adaira (2004, s. 14) motivace odpovídá na otázky proč něco děláme, proč jsme přitahováni, či naopak odpuzováni k určitému druhu činnosti. Vypovídá o tom, že něco uvnitř jedince pracuje a pohání ho kupředu. Tím může být např. touha, emoce, která ho vede určitým směrem a způsobem. Motivace přímo souvisí s chováním jedince a ovlivňuje jeho projevy (Tureckiová, 2004 s. 55).

Rozlišujeme motivaci vnitřní a vnější, kdy dochází k vzájemnému působení a ovlivňování. Vnitřní motivace je proces, který je iniciován vnitřní pohnutkou. Příkladem může být pocit únavy, který vede člověka k odpočinku. Naopak motivace

vnější je ovlivňována vnějšími podněty (vidina finanční odměny za dobře odvedenou práci). „*Lidské jednání iniciuje nějaká vnitřní pohnutka, resp. vnější pobídka, která může být motivující, jen když aktivuje nějakou vnitřní pohnutku (pobídkou mohou být např. peníze za práci navíc, pokud má jedinec důvod si je vydělat)*“ (Nakonečný, 2014, s. 15). Je to zapříčiněno tzv. motivem, který v motivaci hraje důležitou roli.

Motiv je pohnutka, která se zaměřuje na uspokojení určitých potřeb. Je to určitá vnitřní psychická síla, která může vysvětlovat jednání a chování jedince z psychologického hlediska. Motiv usiluje o „*dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu.*“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 363) Motiv působí do chvíle, kdy není naplněn jeho cíl, tzn. dokud motivovaný jedinec nedosáhne požadovaného uspokojení.

Tureckiová (2004, s. 57) rozděluje motivy na:

- a) **přímé (vnitřní)** – potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s okolím, samostatnost v rozhodování, potřeba výkonu, moci, seberealizace apod.,
- b) **nepřímé (vnější)** – především mzda, která uspokojuje další potřeby, potřeby jistoty (v tomto případě je práce jako taková jen zprostředkovatelem k uspokojení jiných potřeb).

V motivaci jde o vznik a uspokojení potřeb, které lidé ve svém životě pociťují a považují je jako nedostatky. Cílem je dosáhnout požadovaného vnitřního stavu uspokojení (navázání kontaktu, najezení, odpočinek apod.) V návaznosti na tuto skutečnost je nutno rozdělit lidské potřeby na dvě dimenze a to na potřeby biologické (potřeba kyslíku, potravy) a sociální, kdy lidé jako společenské bytosti pociťují potřebu mezilidských vztahů, jejich prožívání a potřebu patřit do určitého sociálního prostředí.

1.2 DIMENZE MOTIVACE

Jedním z charakteristických rysů motivace je to, že působí zároveň ve třech dimenzích. Bedrnová a Nový je označují jako (2007, s. 362) dimenze směru, intenzity a dimenze stálosti.

Dimenze **směru** motivaci jedince orientuje určitým směrem, v opačném případě zabraňuje se určitým - nevhodným směrem ubírat. Z toho vyplývá, že jsou definovány dva základní směry a to směr „od“ a „k“ (Provazník, Komárková, 2004, s. 23). Směrem od nějaké činnosti se snažíme něčemu vyhnout, nedosáhnout toho. Naopak směrem „k“ vynakládáme energii, abychom něčeho dosáhli.

Druhou dimenzí je dimenze **intenzity**. Ta vypovídá o síle motivace, konkrétně jak moc jedinec chce dosáhnout svého vytyčeného cíle. V rámci jeho dosažení člověk vynakládá více, či méně energie, což se právě odvíjí od dimenze intenzity. Míra intenzity může být charakterizována výrazy „možná bych chtěla ...“, „chci ...“, „opravdu moc toužím ...“ apod. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 362)

Třetí a poslední dimenzí motivace je dimenze **stálosti**. Při uskutečňování motivované činnosti se mohou objevit problémy či překážky, které musí jedinec překonat. Mohou to být překážky jak z vnějšího prostředí, tak i v nitru dané osoby. Dimenze stálosti vypovídá o schopnostech jedince dané komplikace zvládat a vypořádávat se s nimi. Např. vysoká perzistence (stálost) znamená, že motivovaný člověk, který se setkal při své motivační činnosti s překážkou, tuto překážku překonal, aniž by polevil na intenzitě či se vychýlil ze směru (Provazník, Komárková, 2004, s. 24).

1.3 ZDROJE MOTIVACE

Aby člověk mohl být motivován je v první řadě důležité seznámit se s tím, kde motivace vzniká a z jakých zdrojů pramení. Dále je potřeba vědět to, co člověka ovlivňuje v jeho tužbách, či naopak proč něco odmítá. Na čem závisí intenzita jeho zájmu o určité oblasti apod. Dle Provazníka a Komárkové (2004, s. 27) *„jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (persistenci, přetrvání) těchto tendencí.“*

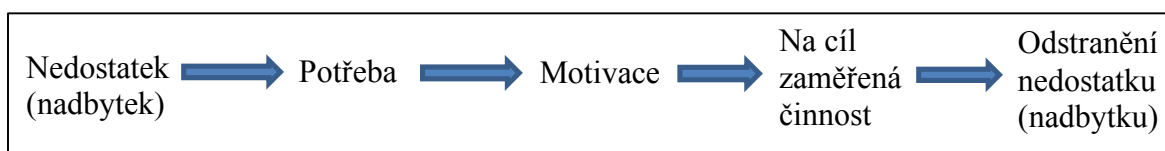
Existuje několik faktorů, které utváří motivaci lidské činnosti. Za základní zdroje jsou považovány:

- potřeby,

- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

POTŘEBY

Potřeby se dají považovat za základní zdroj motivace. Z psychologického hlediska jde o pocit nedostatku či nadbytku něčeho, co má pro daného jedince subjektivní význam. Potřeba vychází z duševního napětí, které jedinec vnitřně prožívá (Pauknerová, 2012, s. 94). Toto napětí jedince vede k určitému chování, prostřednictvím kterého dojde k uspokojení potřeby. Po dosažení tohoto cíle duševní napětí vymizí a jedinec ho dál nepocituje, ihned se ale objeví potřeba nová, která způsobí další napětí .



Obrázek 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku potřeb, motivace a činnosti
(Bedrnová, Nový, 2007, s. 366)

Potřeby se obvykle dělí na potřeby biologické, které závisí na funkci lidského těla. Je to např. potřeba vzduchu, jídla, vody apod. Mohou být uváděny jako potřeby primární. Jako potřeby sekundární neboli sociální, jsou považovány potřeby, které jsou spjaté s člověkem jako společenskou a kulturní bytostí. Patří k nim potřeba sounáležitosti s určitou sociální skupinou, potřeba lásky, seberealizace, přátelství apod. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 366)

NÁVYKY

Jelikož člověk během svého života provádí určité činnosti opakovaně, dochází díky této pravidelnosti v jeho chování k fixaci a automatizaci těchto činností. Ty se pak stávají návyky, které se v určitých situacích, které člověk již zažil a během nichž si tyto stereotypy vytvořil, projevují a automaticky dochází k tendenci jednat v souladu se svým

návykem. Dle Provazníka a Komárkové (2004, s. 31) jde tedy o činnost člověka, která se díky opakovaným situacím, zafixovala a zautomatizovala. Projevuje se jako fixovaná tendence, pohnutka učinit něco konkrétního v momentální situaci. Návyky mohou být vytvořeny jako výchovou, ale i během aktivit každého člověka.

ZÁJMY

Pojem zájem je definován v psychologii různě. Nemá jednoznačný obsah. Lze tvrdit, že je to i motiv (Bedrnová, Nový, 2007, s. 366). Prostřednictvím zájmů směřuje jedinec k určité oblasti předmětů, přičemž předmětem zájmu může být cokoliv. Mohou se charakterizovat podle jejich šíře, hloubky a stálosti zájmové orientace (Pauknerová, 2012, s. 95). Je to to, čemu jedinec dává přednost a je to pro něj zajímavé, čili projevuje o to zájem (Provazník, Komárková, 2004, s. 31).

HODNOTY

V průběhu života se člověk setkává v různých situacích s novými, jemu doposud neznámými podněty. Při působení a propojení procesů poznávání a prožívání jedinec tyto jednotlivé skutečnosti poznává a následně je hodnotí a přikládá jim určitý význam a důležitost. Hodnoty tudíž mají subjektivní individuální smysl pro konkrétního jedince (Pauknerová, s. 96, 2012). Existují ale i hodnoty, které člověk přejímá od okolního sociálního prostředí a nekládá jim svůj individuální subjektivní význam. Tyto skutečnosti podmiňují vznik hodnotového systému, ve kterém jsou hodnoty seřazeny hierarchicky podle významu. Tento systém má vliv na chování a prožívání člověka a zároveň je důležitým zdrojem motivace lidské činnosti (Bedrnová, Nový, 2007, s. 368-369)

Vytváření konkrétní hodnoty závisí zejména na osobnosti jedince a na jeho osobních zkušenostech, z čehož plyne, že hodnota může být cokoliv. Existují, ale obecně známé základní hodnoty, jako jsou např. zdraví, rodina, přátelství, práce, láska, svoboda, peníze apod.

IDEÁLY

Ideál jakožto zdroj motivace je významný cíl, který si jedinec stanovil a usiluje o jeho dosažení. Cílem může být představa, kterou jedinec hodnotí kladně a je pro něj subjektivně významná (Pauknerová, 2012, s. 96). Stejně jako hodnoty, mohou mít ideály jakoukoliv podobu. Mohou se týkat životních i pracovních cílů, osobního života, může jít o snahu dosáhnout určitého způsobu života apod. Vznik ideálů se přisuzuje sociálním faktorům vývoje osobnosti člověka (rodina) (Bedrnová, Nový, 2007, s. 368-369).

1.4 TEORIE MOTIVACE

Teorie motivace pomáhají porozumět a vysvětlit motivaci lidského chování. Patří k nejzajímavějším oblastem psychologie a díky tomu obsahuje velké množství poznatků. Jednotlivé přístupy a jejich znalost poskytují podmínky pro získávání žádoucích osobnostních předpokladů, které role lídra vyžaduje. Napomáhají manažerům orientovat se v motivaci svých spolupracovníků a efektivně ji ovlivňovat.

Cílem této kapitoly je uvést nejznámější motivační teorie a popsat jejich specifika. Patří mezi ně:

- Maslowova teorie potřeb,
- Alderferova teorie motivačních potřeb,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb
- teorie D. McClellanda,
- teorie expektance,
- teorie X a Y.

1.4.1 MASLOWOVA TEORIE POTŘEB

Teorie A. Maslowa patří k nejznámějším teoriím motivace. Podle něj má jedinec pět základních potřeb, jejichž význam se odvíjí od míry uspokojení. Když jedinec uspokojí potřeby základní, přestane se na ně orientovat a do popředí přichází potřeby vyšší úrovně.

Dle toho Maslow vytvořit tzv. hierarchickou pyramidu potřeb, což je systém kde jsou poskládány jednotlivé potřeby do pěti úrovní. Člověk tedy podle této pyramidy pociťuje sociální potřeby, až když uspokojí ty fyziologické (Nakonečný, 2014, s. 165).



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (Mikuláščík, 2015, s. 129)

- 1. Potřeby fyziologické** jsou základními potřebami lidského organismu a výchozím bodem pyramidy potřeb. Jsou prioritně uspokojovány (potrava, spánek, tekutiny, dýchání, fyzická aktivita, rozmnožování) .
- 2. Potřeby bezpečí a jistoty** jsou uspokojovány hned po uspokojení potřeb základních. Jsou to potřeby zachování lidského života a zdraví před nebezpečím, jistota zaměstnání, příjmu.
- 3. Sociální potřeby** jsou na třetí úrovni pyramidy a jsou to zejména potřeby sounáležitosti, lásky, přátelství, potřeba být součástí komunity.
- 4. Potřeby uznání a úcty** poukazují na to, že každý člověk potřebuje být respektován, přijímán a oceňován druhými. Problémy na tomto stupni mohou způsobovat nízké sebevědomí nebo pocit méněcennosti.
- 5. Seberealizace** je potřeba naplnit své schopnosti, nalézt uspokojení v životních aktivitách, v zaměstnání a mít potěšení z těchto aktivit (Managementmania, online, cit. 2017-01-14).

1.4.2 ALDERFEROVA TEORIE MOTIVAČNÍCH POTŘEB

Na teorii A. Maslowa navazuje svým způsobem teorie C. Alderfera. Ten z pěti úrovní potřeb udělal tři. Jsou uspořádané od konkrétních potřeb až po abstraktní.

- **Potřeby existenční** – tato úroveň obsahuje potřeby fyziologické a potřeby bezpečí,
- **potřeby vztahové** – patří sem sociální potřeby (přátelství, vztahy, uznání), v případě neuspokojení těchto potřeb cítí jedinec emoční nenaplněnost a otupělost,
- **potřeby růstové** – do poslední úrovně patří seberealizace i profesní růst, důsledkem dosažení určité pozice je na tomto stupni sebezpřijetí (Managementmania, online, cit. 2017-01-14).

Dle této teorie jsou potřeby existenční značně konkrétní, více abstraktní jsou potřeby vztahové a růstové potřeby jsou nejvíce abstraktní. V případě uspokojení prvních dvou úrovní jsou tyto potřeby přesunuty do pozadí a ztrácí se jejich naléhavost. Tato skutečnost neplatí u potřeb růstových, které se naopak, při jejich uspokojování, stále více zdůrazňují (Mikuláščík, 2014, s. 130).

Alderfer, který neuznává Maslowovu pyramidu potřeb, tvrdí, že snaha o uspokojování potřeb vyšších, např. růstových, nezávisí na uspokojení potřeb na nižší úrovni. Přesto, že nedojde k naplnění potřeb fyziologických, jedinec se může stále snažit o uspokojení potřeb růstových. (Tureckiová, 2004, s. 60).

Obě tyto teorie se používají k rozpoznání a následnému ovlivňování motivačních faktorů pracovníků v organizaci. „*Uspokojením existenčních potřeb vzrůstá význam vztahových potřeb a jejich uspokojením roste význam růstových potřeb. A naopak neuspokojením růstových potřeb roste význam vztahových, případně existenčních.*“ (Managementmania, online, cit. 2017-01-14). Dle tohoto tvrzení lze tedy předpokládat, že může nastat případ, kdy je zaměstnanec nespokojen s výší mzdy, což může být důsledkem neuspokojení vztahových či růstových potřeb a je nutné nalézt pravé důvody neuspokojení.

1.4.3 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE POTŘEB

Dvoufaktorová teorie motivace je po Maslowově teorii druhou nejznámější teorií. Bývá označována též jako motivačně hygienická teorie a vychází z toho, že jedinec má dvě skupiny protikladných potřeb, tzn. že na pracovní spokojenost a motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů (Bedrnová, Nový, s. 385, 2007). Tyto faktory pracovní motivaci jedince podporují, působí pozitivně na pracovní spokojenost nebo předchází pracovní nespokojenosti (Tureckiová, 2004, s. 62).

Herzberg tyto dvě skupiny rozdělil na tzv. disatisfaktory a satisfaktory:

- **disatisfaktory (hygienické, vnější faktory)** – jsou spojené a pracovními podmínkami, pokud mají příznivou podobu, znamená to pouze, že jedinec nepocítuje pracovní nespokojenost. Pracovní motivaci jinak silněji neovlivňují. Na druhou stranu, jejich nepříznivá podoba může vést k pracovní nespokojenosti, která na motivaci k práci může mít negativní vliv,
- **satisfaktory (vnější faktory, motivátory)** – jsou spojené s obsahem práce a zaujetím jedince. Jejich uspokojování není nikdy ukončeno, protože to naopak způsobuje větší zaujetí věcí a potřeba je stále silně posilována (Armstrong, 2009, s. 112).

Disatisfactory:	Satisfactory:
pracovní řády,	výkon,
směrnice,	uznání,
pracovní podmínky,	samotná práce,
vztahy na pracovišti,	míra odpovědnosti,
výdělek,	služební postup,
osobní život.	obohacování práce.

Tabulka 1: Klasifikace faktorů (Mikuláščík, 2015, s. 131)

Faktory mohou zasahovat do obou oblastí, příkladem je plat, který sice z větší části patří k faktorům hygienickým, ale menší měrou zasahuje i k faktorům motivačním. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 387).

1.4.4 MCCLELLANDOVA TEORIE

Tato teorie rozděluje jedince podle preference jejich potřeb do tří základních kategorií:

- **potřeba výkonu** – jedinec je orientován na plnění úkolů, dosahování stanovených cílů, řešení problémů a zdolávání překážek, vyznačuje se soutěživostí a realismem při odhadování složitosti situace,
- **potřeba sounáležitosti** – potřeba dobrých vztahů s okolím, týmová práce, porozumění,
- **potřeba moci** – potřeba vést, řídit, ovlivňovat lidi, být nadřazený, mít nad někým moc (Tureckiová, 2004, s. 60).

1.4.5 TEORIE EXPEKTANCE

Tvůrcem teorie expektance je V. H. Vroom, dle kterého člověk vynakládá úsilí, díky němuž chce naplnit vytyčené cíle. Jedinec za těchto podmínek očekává, že jeho úsilí bude následně oceněno. Toto ocenění musí mít pro jedince význam, čím větší, tím větší úsilí vynakládá. (Bedrnová, Nový, s. 388-389, 2007) Důležitou roli v tomto přístupu hraje expektance a valence (Pauknerová, 2012, s. 176)

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

M – úroveň motivace

V – valence, subjektivní hodnota očekávaného výsledku

E – expektance, subjektivní pravděpodobnost, že dané jednání povede k očekávanému výsledku.

1.4.6 TEORIE X A Y

Autorem této teorie D. McGregor, představitel humanistické psychologie. Tento přístup je „založen na principu tzv. *sebenaplňujícího proroctví, kde očekávání určitého typu chování – v tomto případě ze strany nadřízeného – po čase toto chování u jeho podřízených skutečně vyvolá*“ (Pauknerová, 2012, s. 177). Tato teorie rozděluje lidi na dva typy a tím vznikají dva přístupy k jejich vedení. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 389).

Typ X představuje pracovníka jako líného. Nemá chuť k práci, musí do ní být nucen, nerad pracuje. V případě, že se od něj požaduje nějaký výkon, musí být následován dostatečnou finanční odměnou, která pro pracovníka má význam a stojí mu za to vynaložit úsilí. Potřebuje být neustále kontrolován a veden.

Naopak **typ Y** představuje jedince jako ochotného pracovat. Má kladný vztah k práci. Pracovat a nést odpovědnost za svá rozhodnutí je pro něj přirozené. Větší hodnotu než finanční odměna pro něj má pocit dobře odvedené práce, pochvala, vědomí jeho důležitosti v pracovním kolektivu (Adair, 2004, 45-46).

Od těchto typů se následně odvíjí přístup manažera k danému pracovníkovi, způsob jednání s ním a chování k němu. S tím souvisí fakt, že vlivem kulturního, ekonomického a sociálního rozvoje, převažuje mezi pracovníky typ Y. Díky tomu musí být

přepřeracovávány současné přístupy, protože ještě do nedávna odpovídalo větší procento populace typu X (Bedrnová, Nový, 2007, s. 389).

1.5 PRACOVNÍ MOTIVACE

Motivace v pracovním prostředí je velmi důležitá. Vyjadřuje vztah člověka k práci, k jednotlivým pracovním úkolům a ochotu tyto úkoly plnit. Patří k faktorům, které subjektivně ovlivňují pracovní činnost jedince (zaměstnance) a následně i úspěšnost podniku, ve kterém pracuje. Ovlivňuje efektivitu práce, tzn. pokud pracovníci jsou správně motivováni, bude to mít pozitivní dopad na jejich pracovní výkon (Plamínek, 2015, s. 17)

Pokud chce manažer pozitivně motivovat své spolupracovníky, musí porozumět jejich potřebám a mít přehled o tom, co je motivuje. V jejich kompetencích by mělo být umění motivace. To zahrnuje nejen motivaci zaměstnanců, ale také motivování sám sebe. Pokud nebude dostatečně zaujat svou prací, budou na tom stejně jeho spolupracovníci. Jednoduše řečeno, měl by jim být příkladem. Důsledkem špatně motivovaných pracovníků může být neztotožnění se s pracovním úkolem, nezapadnutí do kolektivu, nedostatečná angažovanost, nulová radost z odvedené práce a následně neuspokojení potřeby seberealizace.

Každý zaměstnanec je jiný a každého motivují odlišné věci. Tuto skutečnost by si manažer měl uvědomovat a podle ní se při motivování pracovníků řídit. Měl by je motivovat diferencovaně podle jejich individuálních odlišností. Manažer musí neustále kontrolovat zaměstnance, kteří nemají úplně kladný vztah k práci a jejich pracovní morálka je na nízké úrovni. V opačném případě, kdy jsou ve firmě pracovníci s chutí pracovat, by se jejich odpovědnost a svoboda rozhodování měla rozšiřovat, čímž posléze dochází k jejich samostatnosti a seberealizování (Mikuláščík, 2015, s. 122-125)

Jak již bylo řečeno, motivy jsou určité vnitřní pohnutky, hnací síly, které působí na motivace jedince. V případě pracovní motivace se motivy rozdělují na motivy:

- **podněcující** - pracovní návyky, fyzický a psychický stav, zajímavost práce, postoje k práci,
- **sociální** - potřeba kontaktu s jinými lidmi, potřeba soudružnosti, uznání, míra moci, sociální pozice, role,
- **spouštěcí** – primární (směřují do psychiky), dráždivé (směřující ven),
- **kontrolní** – postoje, názory, přesvědčení, mínění (Mikuláščík, 2015, s. 125).

1.5.1 VÝKONOVÁ MOTIVACE

Dle Mikuláščíka (2015, s. 128) „*lidé touží po úspěchu, ale liší se silou výkonové motivace. Výkonová motivace je dána poměrem touhy po úspěchu a strachu ze selhání.*“ To znamená, že čím víc se jedinec obává, že selže, tím menší je jeho motivace k vysokému výkonu. Výkon tedy úzce souvisí se dvěma tendencemi, a to s tendencí dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence mají všichni pracovníci, liší se ale podle toho v jaké míře se u každého z nich konkrétní tendence projevuje (Tureckiová, 2004, s. 69). Podle této skutečnosti lze pracovníky rozdělit do dvou kategorií – typ orientovaný na úspěch a typ orientovaný na vyhýbání se neúspěchu, přičemž příslušnost do jednotlivé kategorie se u jedinců projevuje již na základní škole, a to rozdílným přístupem k plnění úkolů nebo pracovních činností (Mikuláščík, 2015, s. 128). Míra výkonové motivace je stanovena poměrem obou tendencí: potřeba dosáhnout úspěchu/potřeba vyhnout se neúspěchu.

Pro manažery, kteří by měli motivovat své spolupracovníky je důležité vědět, že úroveň výkonové motivace lze ovlivňovat. Neexistují však žádné dané postupy a návody. Dle zkušeností se dá tvrdit, že pozitivním hodnocením a kladnou zpětnou vazbou lze jedince přimět k vyššímu výkonu.

Zaměstnanci jsou důležitým článkem každého podniku. Nejen jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti přispívají ke správnému růstu a prosperitě firmy. Významným aspektem je právě jejich motivace k práci. Zaměstnavatelé, beroucí tuto skutečnost v potaz by měli vědět, jak správně své pracovníky motivovat, zejména tak odhalit jejich potřeby. Jedním z osvědčených nástrojů motivace jsou zaměstnanecké benefity.

2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

„Jako benefity či zaměstnanecké benefity označujeme plnění plynoucí od zaměstnavatele k zaměstnanci kromě mzdy, na tyto benefity není právní nárok – jsou fakultativní, nepovinné ze strany zaměstnavatele, existují na základě rozhodnutí zaměstnavatele formou vnitřního předpisu nebo dohody v individuální pracovní či podobné smlouvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, popř. dohody mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací v kolektivní smlouvě“ (Pelc, 2011, s. 1)

Zaměstnavatelé si uvědomují důležitost spokojenosti svých pracovníků, proto používají zaměstnanecké výhody jako nástroj k jejímu dosažení. Zaměstnanci jsou jimi odměňováni pouze za to, že pro firmu pracují a převážně nejsou spojeny s pracovním výkonem. V některých případech je však přihlíženo k tomu, jaká je role zaměstnance ve firmě a na jaké je pracovní pozici.

Zaměstnanecké výhody dostávají pracovníci navíc k peněžní odměně a jsou považovány za důležitou část celkového systému odměn. Jsou používány jako nástroj, díky kterému dochází ke zvyšování loajality zaměstnanců k organizaci a zároveň poukazují na péči zaměstnavatele o jejich blahobyt. Přesto ne všem podnikům jde o spokojenost svých zaměstnanců, někteří udělování benefitů používají k dosahování konkurenceschopnosti svého celkového souboru hmotných odměn a zároveň některé zaměstnanecké výhody (např. mateřská dovolená) musí být ze zákona udělovány povinně (Armstrong, 2009, s. 382).

Některé z firemních výhod si musí pracovníci vybírat povinně, čerpají dobrovolně. Dále se rozdělují i podle toho, na které z nich zaměstnanci musí připlácet, jiné konzumují zcela bezplatně. Existují podniky, kde jsou příplatky za benefity zaměstnancům sráženy ze mzdy zcela automaticky, aniž by o ně pracovník stál. Za těchto podmínek ztrácí benefit význam a může pracovníka spíše demotivovat, než pobízet k výkonu.

2.1 INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

Téma zaměstnanecké benefity je hodně probírané při jednání o kolektivních smlouvách mezi odbory a podnikem. Odbory požadují jejich zavedení a snaží se, aby jejich udělování bylo efektivní. I přes jejich existenci ve většině organizací, dochází ke špatné informovanosti o jejich čerpání. Průměrný zaměstnanec mnohdy neví o existenci systému poskytování firemních benefitů a není seznámen s podmínkami jejich čerpání (Duda, 2005, s. 16). Chyba je často na straně zaměstnavatele, který své pracovníky dostatečně o systému neinformuje. Zároveň písemné dokumenty a materiály, které danou problematiku obsahují, jsou pro pracovníky nesrozumitelné a mnohdy nejsou ani zpracovány. Proto by informační materiály o firemních benefitech měli být srozumitelné, jasné, zaměstnanec by měl být seznámen s pravidly jejich poskytování a za jakých podmínek je může čerpat. Osvědčeným způsobem je přímé zaslání souboru informací každému pracovníkovi. Je vhodné je seznámit i s nově zavedenými zaměstnaneckými výhodami, udržovat informovanost např. pomocí meetingů apod. (Koubek, 2015, s. 320).

2.2 TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Jelikož každý pracovník je jiný, existují i rozdíly v preferencích zaměstnaneckých výhod. Každého motivuje něco jiného a podle toho by se organizace řídila. Systém udělování zaměstnaneckých výhod by měl být nastaven tak, aby uspokojil potřeby každého zaměstnance. Chybou je nabízet uniformní soubor benefitů, který byl vybrán bez průzkumu preferencí pracovníků. Ty jsou ovlivňovány zejména pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, životním prostředím, životními podmínkami, bydlištěm, pracovním zázemím, pracovní náplní apod.

Dle Koubka (2015, s. 320) se zaměstnanecké výhody dělí do tří skupin:

1. **výhody sociální povahy** (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školy apod.).

2. **výhody, které mají vztah práci** (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.),
3. **výhody spojené s postavením v organizaci** (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady na reprezentaci organizace, bezplatné bydlení apod.).

Armstrong (2009, s. 383) dělí benefity na dobrovolné výhody a dále podle toho, jestli se týkají **osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb, podnikových automobilů.**

OSOBNÍ BEZPEČNOST

Benefity soustředící se na osobní bezpečnost zajišťují např.:

- **zdravotní péči**, která zahrnuje zdravotní pojištění, díky kterému zaměstnanec může využívat soukromou zdravotní péči a má právo na pravidelné lékařské prohlídky;
- v případě úrazů či úmrtí v zaměstnání zabezpečuje **pojištění**, které zahrnuje i pojištění pracovníka při účasti na služebních cestách;
- **nemocenské dávky**, které po dobu nemoci zajišťují plnou mzdu či plat. Výše dávky se odvíjí od délky zaměstnání;
- pracovníkům, kteří byli propuštěni, z důvodu nadbytečnosti může být poskytnuto **kariéerní poradenství**.

PENĚŽNÍ POMOC

Peněžní pomoc zahrnuje např.:

- **podnikové půjčky**, a to menší půjčky bez úroku nebo větší s nízkým úrokem. Jsou poskytovány zejména na speciální účely, jako je rekonstrukce bydlení;
- **půjčky na permanentky** jako jsou roční předplatné jízdenky, či permanentky na kulturní nebo sportovní události;
- firmy zabývající se poskytováním finančních služeb často poskytují svým zaměstnancům **pomoc při splácení hypoték**;

- pracovníci, kteří dojíždějí do zaměstnání, mají mnohdy nárok na **příspěvky na přemístění**.

OSOBNÍ POTŘEBY

Zaměstnanecké benefity řadící se do uspokojování osobních potřeb obsahují např. dávky během mateřské a rodičovské dovolené, jejichž výše přesahuje zákonné minimum. Dále může zaměstnanec čerpat volno z osobních důvodů, které je nad rámec dovolené. Jsou to tzv. sick days. Některé podniky provozují zařízení, jako jsou podnikové jesle či školky, kde je o děti zaměstnanců postaráno během jejich pracovní doby, nebo sportoviště různého typu. Některé firmy si hýčkají své zaměstnance poskytováním podnikových slev, díky kterým zaměstnanci mohou využívat služby nabízené podnikem či si koupit výrobek firmy za nižší cenu.

2.3 FLEXIBILNÍ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Jelikož se preference jednotlivých benefitů u zaměstnanců liší, vznikl v organizacích systém benefitů, kde si pracovník má možnost samostatně zvolit soubor výhod, který mu nejvíce vyhovuje a je pro něj nejzajímavější. Je nazýván také jako cafeteria systém. Tento systém umožňuje poměrně rychle reagovat na změny v potřebách a preferencích pracovníka, jelikož si v případě nevyhovujícího benefitu může změnit strukturu svého souboru benefitů (Pelc, 2011, 21-22).

Organizace zavádějí flexibilní zaměstnanecké výhody zejména z důvodu lišících se potřeb pracovníků. Mohou se totiž částečně podílet na tvorbě svého souboru benefitů podle toho, které výhody chtějí, které jsou pro ně zajímavé a jsou v souladu s jejich životním stylem. Tímto přístupem se předchází zvolení nevhodného benefitu, který by, v krajním případě, pracovníka mohl spíše demotivovat.

Jednou z dalších výhod cafeteria systému je pozitivní vliv na získávání a stabilizaci pracovníků v organizaci. Obecně zaměstnanci dávají přednost právě flexibilnímu systému benefitů, před pevně stanoveným (Armstrong, 2009, s. 389). V případě, že systém

neodpovídá potřebám budoucího pracovníka, či nepomáhá k udržení stávajícího pracovníka, dochází ke zbytečnému vynakládání prostředků (Koubek, 2015, s. 321).

Díky tomu, že si zaměstnanec volí výhody sám, se zvyšuje jeho informovanost o celkovém systému poskytování benefitů ve firmě. Může i pozitivně ovlivnit postoje a chování zaměstnanců. Mají větší pocit rovnoprávnosti, více si váží své práce a celé firmy a jejich motivace k práci se zvyšuje (Koubek, 2015, s. 321).

Flexibilní systém benefitů má ale i svoje nevýhody, které je při jeho zavádění důležité brát v potaz. Jedním z nich je náročnost na administrativu. Dále se při volbě jednotlivých souborů výhod může stát, že zaměstnanec není schopný správně odhadnout své momentální potřeby, což vede ke špatnému výběru benefitů. Tato skutečnost dále může vést k nespokojenosti zaměstnance, protože obměna jednotlivých benefitů se provádí v delších časových intervalech. Zaměstnanec ale ze špatné volby obviňuje firmu, která není schopna umožnit okamžitou změnu výhod.

2.4 TRENDY V ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITECH

Vzhledem ke stále se rozšiřujícímu konkurenčnímu prostředí, musí firma umět pružně reagovat na změny v preferencích a potřebách svých zaměstnanců. Nároky pracovníků na jejich odměnu za práci neustále rostou, a proto se v současné době nelze obejít bez flexibilního systému zaměstnaneckých výhod. Volitelný systém umožňuje pracovníkům nalézt rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, což se poslední dobou objevuje mezi preferencemi zaměstnanců. Pokud organizace nabízí benefity, díky kterým této rovnováhy pracovníci dosáhnou, vede to k jejich spokojenosti (Malík, online, cit. 2017-01-24).

Současným trendem jsou benefity, které pro zaměstnance mají určitou přidanou hodnotu nejen v pracovním, ale i soukromém životě. Ideální jsou výhody, které tento soulad mezi prací a soukromím umožní. Může to být např. **pružná pracovní doba, možnost práce z domova (home office), flexibilní pracovní úvazky, otcovská dovolená pro zaměstnance s novorozenci, dodatečné volno nad rámec zákona nebo dotovaná péče o domácnost.**

Dle Natálie Kortišové (online, cit. 2017-01-21) na pracovní trh právě nastupuje „generace Y“, která od organizace očekává kromě flexibilní pracovní doby a rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem i **možnost dalšího vzdělávání**, které je nad rámec znalostí potřebných k výkonu současné práce. Dále požadují **účast na zahraničních stážích a možnost cestovat**. Je pro ně důležité, jestli zaměstnavatel a celkové poslání firmy je v souladu s jejich hodnotami a postoji. To souvisí s kladením důrazu na **společenskou odpovědnost firmy** a možnosti zapojení se do ní, což bude bráno též jako benefit.

Vzhledem k nárůstu počtu **firemních školek** se dají považovat též za trend. Ve firmách začaly vznikat školky pro děti zaměstnanců, které fungují jako klasické školky s tím rozdílem, že se většinou nachází přímo v prostorách firmy. Tyto školky se řídí, stejně jako klasické, podle programu nařízeným Ministerstvem školství. Firemní školky jsou dalším nástrojem jak sladit pracovní a soukromý život, zde konkrétně péči o dítě, vzhledem k tomu, že se školka nachází v bezprostřední blízkosti rodiče/zaměstnance, značně mu to šetří časové možnosti (Hlaváčková, online, cit. 2017-01-24). Výhoda je to zároveň pro zaměstnavatele, kteří mají problémy s nízkým počtem kvalifikovaných lidí. Ti se díky tomu mohou do práce vrátit dříve, a firma tím neztratí svou profesní hodnotu.

Dle výzkumu společnosti Sodexo by tento benefit uvítalo až 98% respondentů. Jelikož se tento trend začíná teprve rozšiřovat, firemních školek je zatím málo. Toto řeší příspěvky na mateřské školky, které 2 % firem poskytuje svým zaměstnancům jako další benefit. Je tedy nutno podotknout, že tento benefit, je poskytován v českých firmách zatím jen zřídka (hrklubvse, online, cit. 2017-01-24).

2.5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH BENEFITŮ

Podniky svým zaměstnancům nabízejí celou škálu benefitů. Následující kapitola popisuje konkrétní benefity, které jsou nejrozšířenější a nejčastěji poskytované. Zároveň obsahuje benefity, které se za poslední dobu stávají více oblíbenými mezi pracovníky, kteří je po svých zaměstnavatelích začínají požadovat.

STRAVENKY

V některých firmách jsou stravenky velmi oblíbené. Je to nejefektivnější a nejjednodušší cesta, jak zaměstnancům přispívat na stravování. Jsou však zaměstnanci (mohou být právě z tzv. generace Y, která je zmíněna v předchozí kapitole), kteří stravenky považují spíše za samozřejmost než za určitou formu benefitu.

Stravenka je daňově uznatelná až do 55 % nominální hodnoty a nespadá do vyměřovacího základu zaměstnance. Zaměstnanec tak získá o 45 % vyšší hodnotu a zaměstnavatel ušetří použitím stravenky 48 % nákladů v porovnání se mzdou (Duda, 2005, s. 18).

DOVOLENÁ NAVÍC

Ze zákona má zaměstnanec právo na 4 týdny dovolené. Mnoho firem svým zaměstnancům jako benefit poskytuje dovolenou navíc, nad rámec zákona. Často se čerpání dovolené navíc odvíjí od doby, kterou pracovník strávil ve firmě. Tento benefit je zakotven v kolektivní smlouvě nebo jiném vnitřním předpisu firmy (Pelc, 2011, s. 16).

Pro zaměstnavatele je dovolená navíc jedním z těch finančně náročnějších benefitů. Přibude mu minimálně 5 pracovních dní, které musí zaměstnanci v plné výši proplatit, odvést za něj zdravotní a sociální pojištění, a přitom se zaměstnanec nebude podílet na vytvoření zisku. Odměnou mu pak bude odpočatější a spokojenější zaměstnanec.

Někteří zaměstnavatelé poskytují svým pracovníkům i tzv. **sick days**, což je volný den, který může zaměstnanec využít, když je nemocný a nemusí kvůli tomu jít k doktorovi pro lékařské potvrzení. Možnost čerpání sick days posiluje loajalitu zaměstnanců k organizaci (Pelc, 2011, tamtéž).

PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA

Pružná pracovní doba patří nyní mezi fenomény a trendy zaměstnaneckých benefitů. Pracovník si sám volí začátek a konec pracovní doby. Díky tomu si může během dne zařídit osobní záležitosti, jako pochůzky po úřadech, lékařských prohlídkách a nemusí

kvůli nim čerpat dovolenou. Jak bylo řečeno v kapitole o trendech, zaměstnanci čím dál víc požadují možnost sladění pracovního a osobního života. Tento benefit je jedna z cest, jak toho dosáhnout. Zaměstnanec zároveň díky flexibilní pracovní době minimalizuje pozdní příchody.

V návaznosti na pracovní dobu, existuje tzv. **home office** neboli práce z domova. Zaměstnanci pracující z domova pracují intenzivněji, déle a jsou více produktivní. Důvodem je nepřítomnost kolegů, kteří je v práci mohou rušit. Momentálně ale ve většině firem home office znamená práci z domova jen určitý počet dní, zbylé dny pracuje zaměstnanec klasicky z kanceláře. Má to i své nevýhody, a to zejména problémy s předáváním informací, či kontrolou splněných úkolů, zaměstnanci mohou pocítit izolovanost, osamělost a stres z absence kontaktu s lidmi.

VZDĚLÁVACÍ KURZY

Zaměstnanci si uvědomují, že udržet si dobrou práci není v dnešní době jednoduché a je potřeba se proto neustále rozvíjet. Vzhledem k této skutečnosti si pracovníci oblíbili možnost zúčastňovat se vzdělávací kurzů, které jsou zcela nebo částečně hrazeny zaměstnavatelem (Plamínek, 2015, s. 18). Zaměstnanec je tak vzděláván v rámci své profese a rozšiřuje své praktické dovednosti i teoretické znalosti, které si sebou ponese celý život. Je to odměna, která má v rámci profesní kariéry velkou hodnotu, efektivitu a účelnost pro vzdělávané i jejich zaměstnavatele.

DALŠÍ BENEFITY

Firemní mobilní telefon dnes již nepatří mezi oblíbené výhody. Pracovníci jej považují spíše za nepraktický, jelikož u sebe musí mít dva telefony zároveň. V době neomezených tarifů není služební telefon už ani výhodný. Zaměstnanci naopak považují jako zaměstnaneckou výhodu možnost využívat firemní telefon i k osobním účelům tím pádem mít jen jednu SIM kartu a jeden telefon.

Dříve byl **firemní vůz** považován za velice oblíbený benefit a to z důvodu nulových nákladů na nákup auta, na amortizaci a žádných starostí spojených s provozem a údržbou

vozu. Dle internetového článku (ACJOBS, online, cit. 2016-12-06) však tento benefit předčily jiné, v dnešní době oblíbenější, zaměstnanecké výhody.

3 VÝZKUMY V OBLASTI MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

V oblasti motivace bylo provedeno množství výzkumů, jejichž výsledky pomohli firmám zorientovat se v motivaci chování svých zaměstnanců a zároveň poznat jejich potřeby, které mohou být často uspokojeny zaměstnaneckými benefity.

Co se týče samotných zaměstnaneckých výhod, dle výzkumu personální agentury Hays (online, cit. 2017-02-03), je pro respondenty nejatraktivnější flexibilita. Tato skutečnost odpovídá trendům v této oblasti (viz. kapitola 2.4), kdy zaměstnanci čím dál tím víc požadují propojení a soulad pracovního a soukromého života. Proto se na předních příčkách oblíbenosti benefitů objevuje flexibilní pracovní doba s 73% a dovolená navíc se stejným procentuálním podílem, následuje home office, který upřednostňuje 66 % dotázaných a 61 % zvolilo možnost zdravotní volno neboli sick days.

Výsledky výzkumu, který prováděla personální agentura AC Jobs (online, cit. 2017-02-03) se shodují s výsledky agentury Hays, a to konkrétně s prvním místem. I zde byla flexibilní pracovní doba označena jako nejžádanější benefit. S dalšími příčkami se ale objevují rozdíly. Z tohoto výzkumu vyplývá, že zaměstnanci, kromě pružné pracovní doby, oceňují finanční bonusy, jako je např. třináctý a čtrnáctý plat. V závěsu jsou vzdělávací kurzy, prostřednictvím kterých si zaměstnanci chtějí rozšiřovat své znalosti a tím zůstat pro zaměstnavatele atraktivní. Pro porovnání s výše zmíněným výzkumem, vzdělávací kurzy zaujaly čtvrté místo.

Jako nejméně zajímavé zaměstnanecké výhody jsou považovány příspěvky zaměstnavatele na dopravu a bydlení (2 %), občerstvení na pracovišti (2 %), firemní půjčky (1 %) nebo penzijní připojištění (2 %) (AC JOBS, online, cit. 2017-02-04). Malý zájem je i o firemní akce, příspěvky na kulturu či na dovolenou (Hays, online, cit. 2017-02-04).

Z výzkum AC Jobs (online, cit. 2017-02-04) dále vyplývá, že zájem o konkrétní benefity z části ovlivňuje i věk a délka zaměstnání. Respondenti, pracující méně, než jeden rok oceňují spíše finanční benefity, zatímco lidé pracující jeden až pět let upřednostňují jazykové kurzy. Zaměstnanci pracující déle než deset let pak upřednostňují home office a stravenky, které se jinak drží v oblíbě méně.

Výzkum společnosti NN (online, 2017-02-04) z pohledu zaměstnavatele uvádí, že firmy si své pracovníky udržují prostřednictvím benefitů a v průměru jich nabízí 12, přičemž množství benefitů se většinou odvíjí od velikosti podniku. Na jednoho zaměstnance v průměru připadá 10-15 tisíc korun vydaných za benefity. Firmy nejčastěji nabízí mobilní benefity (88 %), příspěvky na vzdělání (83 %) a pitný režim (81 %). Ty jsou spolu s příspěvkem na zdravotní péči a se služebním automobilem zároveň i nejstabilnějšími výhodami a v nabídce firem se na předních místech objevují již několik let. Největší nárůst popularity zaznamenal benefit v podobě příspěvku na životní pojištění. Tímto benefitem dávají firmy najevo, že jim záleží na budoucnosti svých zaměstnanců, což souvisí s poklesem popularity věcných benefitů (stravenky, dary, jednorázové odměny), který mají pro pracovníky pouze krátkodobou hodnotu a zároveň je zaměstnanci začínají považovat jako samozřejmost.

S pozitivním zjištěním přichází výzkum personální agentury Hays (cit. online 2017-02-04), kdy se 42 % firem chystá upravit nabídku benefitů, která odpovídá požadavkům zaměstnanců. I tyto výsledky uvádí nejčastěji poskytovaný benefit mobilní telefon, zde má ale ještě větší procentuální podíl příspěvek na stravování, který poskytuje 96 % firem.

Z porovnání těchto čtyř výzkumů vyplývá, že i přes fakt, že v poslední době je nejvíce oblíbená flexibilní pracovní doba, je nejčastěji poskytovaným benefitem mobilní telefon. Ten je ale podle výzkumu AC Jobs (online, cit. 2017-02-04) často považován za nepraktický. Zaměstnanci již nechtějí vlastnit dva různé telefony, naopak, při dnešní nabídce neomezených tarifů, vítají možnost využívat služební telefon i k soukromým účelům. Zajímavé je, že ve výzkumu společnosti NN a Hays (online, cit. 2017-02-04) se v otázce týkající se oblíbených benefitů, mezi možnostmi vůbec nevyskytovala flexibilní pracovní doba. Bylo by tedy vhodné, aby se firmy více zajímaly o preference svých zaměstnanců a nabídku poskytovaných benefitů podle toho upravili.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Teoretická část bakalářské práce obsahuje informace z odborné literatury, které se vztahují k názvu práce, motivaci a zaměstnaneckých benefitům. Na tuto problematiku navazuje část praktická, která získané informace uvádí do praxe. Následující kapitoly se zabývají otázkou motivace zaměstnanců prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů, konkrétně ve společnosti ČSOB.

4.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE

Cílem výzkumu je zjistit, zdali systém poskytování benefitů ve firmě motivuje zaměstnance. Nejdříve je nezbytné představit společnost ČSOB, ve které výzkum probíhal a uvést konkrétní zaměstnanecké benefity, které ČSOB poskytuje. Dále se praktická část zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů, míru informovanosti o možnostech čerpání zaměstnaneckých výhod a na nejvíce oceňované a nevyužívané benefity.

4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY

Jak již bylo řečeno, cílem výzkumu je zjistit, jaká je odpověď na otázku: *Je systém poskytování benefitů pro zaměstnance dostatečně motivující?*

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky slouží několik dílčích výzkumných otázek, které jsou stanoveny na základě poznatků z odborné literatury.

Jsou zaměstnanci spokojeni s poskytovanými benefity?

Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o možnostech poskytování benefitů?

Které benefity zaměstnanci nejvíce oceňují, které naopak využívají nejméně?

Byla nabídka zaměstnaneckých benefitů v ČSOB jedním z důvodů nástupu do této firmy?

Upřednostňují zaměstnanci cafeteria systém před klasickým poskytováním benefitům?

Dotazníkovým šetřením jsou ověřovány tyto hypotézy:

H1: Špatně zvolený systém benefitů působí negativně na motivaci zaměstnanců.

H2: Nabídka firemních benefitů ovlivňuje rozhodnutí potencionálních zaměstnanců při výběru firmy, ve které budou pracovat.

H3: Zaměstnanci preferují flexibilní systém benefitů tzv. cafeteria systém (zaměstnanec samostatně vybírá z nabídky produktů, dle svých preferencí), před klasickým systémem plošných benefitů.

H4: I přes skutečnost, že zaměstnanecké výhody mají značný vliv na motivaci, zaměstnancům stále více záleží na finančním ohodnocení, než na odměnách ve formě benefitů.

Hypotézy jsou stanoveny na základě výsledků průzkumů personálních agentur, jejichž výsledky jsou uvedeny v kapitole 3. Hypotézy je možné ověřit či vyvrátit prostřednictvím dotazníku, a to po vyhodnocení jeho výsledků.

4.3 VÝZKUMNÁ METODIKA

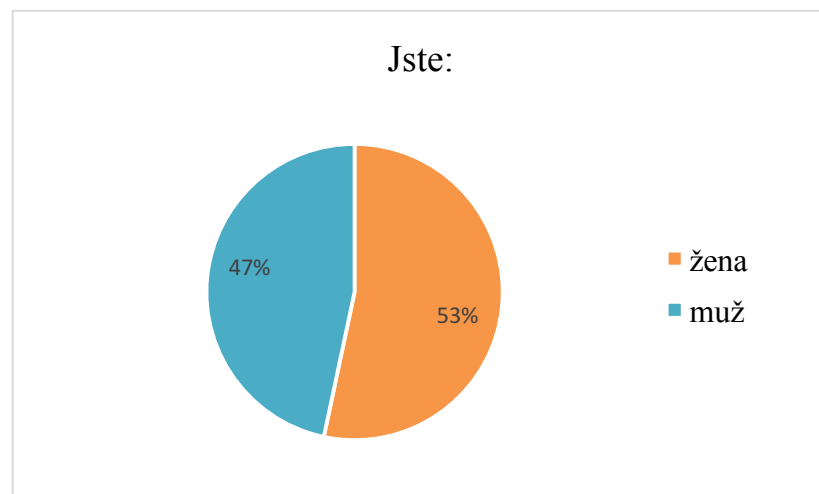
Výzkum ve společnosti ČSOB probíhal formou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření slouží pro ověření hypotéz výzkumu a zároveň pro uplatnění poznatků získaných během tvorby teoretické části.

Jako metody výzkumu jsou využity standardní metody sociologicko-andragogického šetření formou dotazníku, který byl rozeslán zaměstnancům ČSOB. Dotazník je v elektronické podobě a obsahuje celkem 19 uzavřených otázek. Tři z nich se zaměřují na pohlaví, věk a délku zaměstnání v ČSOB a slouží ke zjištění demografických informací o respondentech. Dále se otázky týkají zaměstnaneckých benefitů a jejich vlivu

na motivaci, informovanosti zaměstnanců o jejich čerpání, cafeteria systému apod. Výsledky dotazníku jsou interpretovány v samostatné kapitole, doplněné o slovní vyjádření a grafy.

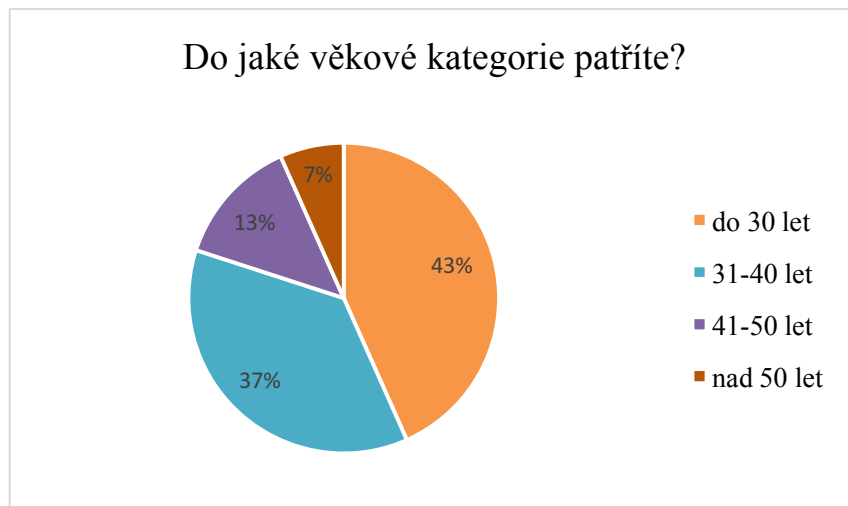
4.4 RESPONDENTI VÝZKUMU

Jak již bylo řečeno, dotazník byl rozeslán ve společnosti ČSOB, a to konkrétně mezi 96 zaměstnanců, bez ohledu na jejich pracovní pozici. Vyplněných se jich vrátilo 90, což je návratnost 86 %. Co se týče rozdělení respondentů dle pohlaví, procenta ukazují na rovnoměrné zastoupení žen a mužů. Dotazník vyplnilo 53 % žen a 48 % mužů.



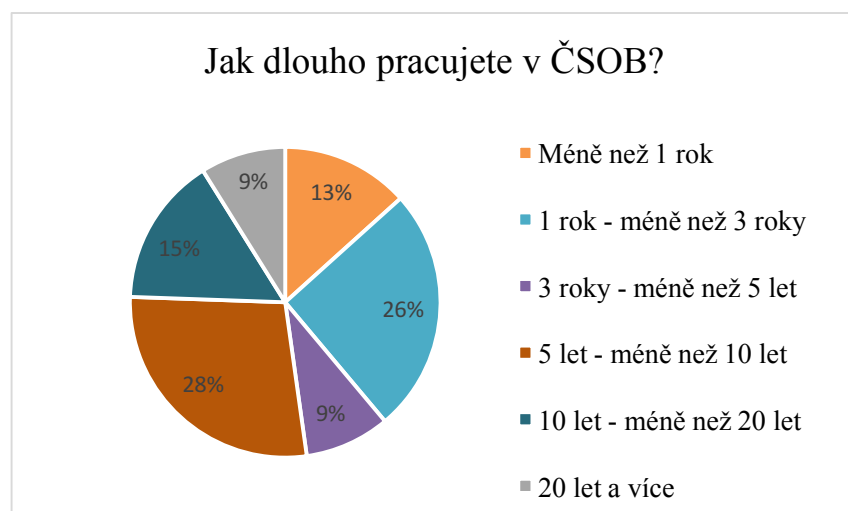
Graf 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví (zdroj: vlastní zpracování)

V oblasti benefitů hraje svou roli věk zaměstnanců, který ovlivňuje v určité míře jejich potřeby. Od těch se pak odvíjí preference benefitů a následná spokojenost s nimi. Na dotazník odpovědělo nejvíce respondentů patřící do věkové kategorie do 30 let (43 %), hned v závěsu jsou respondenti ve věku 31 - 40 let (37 %).



Graf 2: Věková struktura respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 3 znázorňuje strukturu respondentů dle délky zaměstnání u ČSOB. Největší počet respondentů, pracujících v této společnosti, je v kategorii 5-10 let, a to s 28 % a 1-3 roky s 26 %. Skupina respondentů pracujících v ČSOB 10-20 let a více než 20 let poukazuje na dlouholetou tradici společnosti a věrnost zaměstnanců. 13 % respondentů, kteří zde pracují méně než jeden rok, by mohlo mít vliv na výsledky výzkumu, z důvodu rozdílných preferencí benefitů, které ovlivňuje právě délka zaměstnání.



Graf 3: Délka zaměstnání (zdroj: vlastní zpracování)

4.5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ČSOB

Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. Má dlouholetou tradici. Byla založena státem již v roce 1964 a v tehdejší Československu měla poskytovat služby v oblasti financování zahraničního obchodu pod přímým dohledem státu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. Po Sametové revoluci v roce 1989 rozšířila banka své služby z tehdejších podniků zahraničního obchodu i pro nově vzniklé podnikatelské subjekty a fyzické osoby. Také se dramaticky zvýšil počet poboček. Po rozhodnutí vlády v roce 1997, o privatizaci bankovních domů, byl vyhlášen prodej ČSOB a v červnu 1999 se majoritním vlastníkem stala belgická KBC Bank, která je 100% dceřinou společností mezinárodní bankopojišťovací skupiny KBC Group. V červnu 2000 došlo k převzetí Investiční a poštovní banky (IPB).

ČSOB poskytuje své služby všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. Svým klientům nabízí širokou škálu produktů a služeb.

- financování potřeb spojených s bydlením (hypotéky a půjčky ze stavebního spoření),
- pojistné produkty,
- penzijní fondy,
- produkty kolektivního financování a správa aktiv,
- specializované služby (leasing a factoring),
- služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích.

Skupina ČSOB je tvořena bankou a společnostmi, s nimiž je banka propojena. Finanční skupina ČSOB zahrnuje strategické společnosti v ČR ovládané přímo či nepřímo ČSOB, případně KBC, které nabízejí finanční služby, a to:

- Hypoteční banku,
- ČSOB Pojišťovnu,
- Českomoravskou stavební spořitelnu,
- ČSOB Penzijní společnost,
- ČSOB Leasing,

- ČSOB Asset Management,
- ČSOB Factoring,
- skupinu Patria.

ČSOB staví na pevném a dlouhodobém partnerství s každým klientem, ať už v oblasti osobních a rodinných financí, ve financování malých a středních firem nebo v korporátním financování. ČSOB dbá na potřeby svých zákazníků a pomáhá jim nalézt nejen produkty, ale zejména to nejvhodnější řešení (ČSOB, online, cit. 2017-02-15).

4.5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE ČSOB

Obchodní firma: Československá obchodní banka, a. s.

Sídlo: Radlická 333/150, 150 57 Praha 5

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání: banka

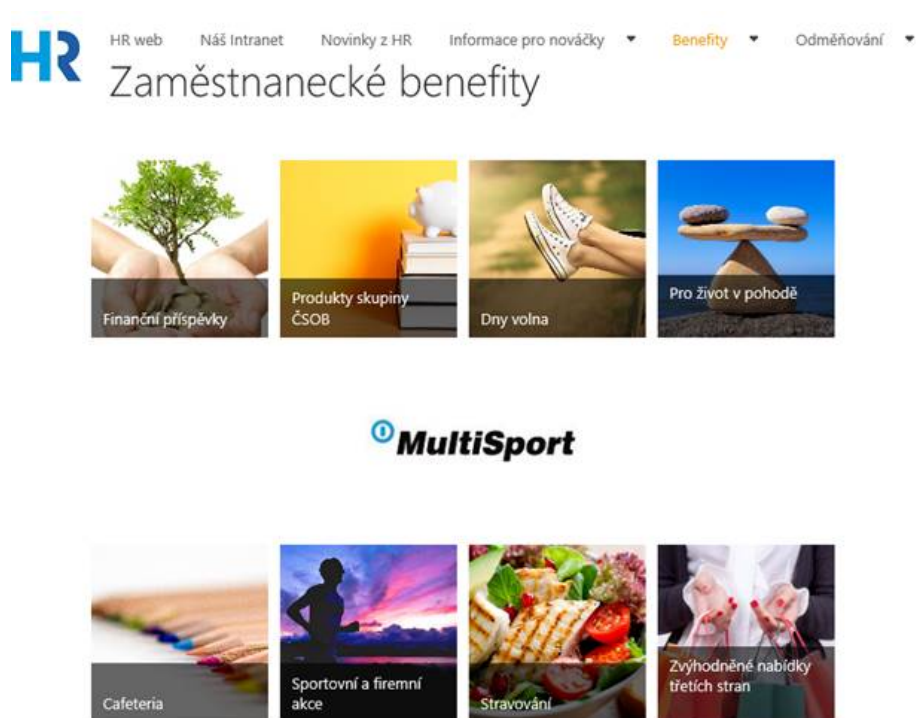
Zaměstnanci skupiny ČSOB (k 31. 12. 2016): 8 232

4.6 ANALÝZA BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI ČSOB

Společnost ČSOB si je vědoma důležitosti správného motivování svých zaměstnanců a i toho, že jednou z vhodných cest, jak toho dosáhnout jsou zaměstnanecké výhody. Proto má rozsáhlý a propracovaný systém benefitů a nabízí svým zaměstnancům širokou škálu různých zaměstnaneckých výhod.

V kapitole 2.1 je kladen důraz na informovanost zaměstnanců v oblasti poskytování benefitů ve firmě. Vedení ČSOB tento fakt nebere na lehkou váhu a již při úvodním školení nově příchozího zaměstnance je věnován této problematice jeden celý blok. Během něj je zaměstnanec seznamován s pravidly a možnostmi poskytování benefitů, s jednotlivými benefity, dostává informace, kam se v případě dotazů ohledně benefitů obrátit a kde najde přehled všech nabízených zaměstnaneckých výhod. Ten je uveden

na HR webu, který je přístupný všem zaměstnancům. Dále se pracovníci kdykoli mohou obrátit na HR linku, kde mu HR specialisté zodpoví v případě nejasností, veškeré dotazy.



Obrázek 3: HR web (zdroj: interní materiály firmy)

Benefity ve firmě ČSOB jsou poskytovány jak plošně, tak flexibilně, jelikož zde funguje cafeteria systém, jehož podstata je vysvětlena v kapitole 2.3. V rámci cafeteria systému mají zaměstnanci k dispozici 8 100 Kč = 8 100 bodů/rok. Částka závisí na počtu odpracovaných měsíců a body mají platnost do konce roku následujícího po připsání.

Benefity jsou rozděleny podle druhu do několika kategorií, a to na:

- dny volna
- finanční příspěvky
- volnočasové aktivity
- odměny
- sociální pomoc
- stravování
- vzdělávání

- ostatní

DNY VOLNA

Do kategorie „Dny volna“ patří zejména **dovolená navíc**, která je poskytovaná zaměstnancům nad rámec zákona. Nárok na čerpání tohoto benefitu zaměstnanci vzniká ihned po nástupu do zaměstnání a je podmíněn odpracovanou částí roku. V tomto ohledu je zaměstnavatel velmi štědrý, ve většině firem v České republice totiž vzniká nárok na dovolenou navíc až po odpracování několika let. Dále mohou pracovníci po domluvě s přímým nadřízeným čerpat tzv. **sick days**, a to bez nutnosti doložit doklad o pracovní neschopnosti. Navíc mají během sick days náhradu mzdy 100 %. Volno navíc může mít zaměstnanec i v případě dobrovolnictví, a to jeden den za rok.

Zaměstnavatel při poskytování benefitů myslí i na blaho a spokojenost pracujících těhotných žen a žen samoživitelek. Pro ně je určeno **rodičovské volno**. ČSOB poskytuje 1 den za kalendářní čtvrtletí (tj. 4 za rok) a to pro osamělé zaměstnance s dětmi do 15 let (v případě invalidních dětí až do 26 let věku). Těhotným ženám vzniká nárok od 4. měsíce těhotenství do nástupu na mateřskou.

FINANČNÍ PŘÍSPĚVKY

Jakožto společnost, zabývající se poskytováním finančních služeb, nabízí ČSOB zajímavé finanční příspěvky. Jsou to příspěvky na penzijní spoření, životní pojištění a podpora v době nemoci.

Po uplynutí zkušební doby, vyplnění formuláře a založení smlouvy u jakéhokoliv penzijního fondu vzniká pracovníkům nárok na příspěvek na **penzijní spoření**. V první případě příspěvek činí 2 % z měsíční základní mzdy při příspěvku zaměstnance ve výši 1 - 1,99 % z měsíční základní mzdy, 3 % z měsíční základní mzdy při příspěvku zaměstnance ve výši 2 % a více z měsíční základní mzdy. V druhém případě je to 400 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance ve výši 400 až 499 Kč, 500 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance ve výši 500 až 599 Kč, 600 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance ve výši 600 a více Kč

Při založení životního pojištění u ČSOB pojišťovny a po uplynutí zkušební doby může zaměstnanec čerpat příspěvek na **životní pojištění**. Konkrétně je to 400 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance ve výši 400 až 499 Kč, 500 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance ve výši 500 až 599 Kč, 600 Kč při měsíčním příspěvku zaměstnance ve výši 600 a více Kč.

V době nemoci je zaměstnanec podporován **doplátkem k nemocenské** od 43. dne nemoci v 80% základu.

VOLNOČASOVÉ AKTIVITY

V rámci volnočasových aktivit se zaměstnanci mohou zúčastnit různých společenských a sportovních akcí (celobankovní sportovní hry aj.). Navíc se pořádají, v rámci utužování týmového ducha sportovně společenská týmová setkání (poboček a útvarů banky). Na tyto aktivity firma přispívá 1000 Kč na osobu za rok.

Velkou součástí poskytování benefitů jsou **volnočasové poukázky** (např. flexipassy), které jsou v hodnotě 4000 Kč za rok. V rámci sportovních programů jsou to multisport karty, které si zaměstnanci mohou vybrat v cafeteria systému. Dále mohou využít masáže zdarma v relaxační místnosti.

Jelikož si manažeři jednotlivých poboček společnosti ČSOB uvědomují, jak je posilování vztahů mezi zaměstnanci důležité, organizují různé **firemní akce**. I toto je pracovníky považováno za příjemný benefit, protože se mohou lépe poznat se svými kolegy a rozvíjet vzájemné vztahy. Přátelské klima na pracovišti je totiž velmi důležité jak pro spokojenost jednotlivých zaměstnanců, tak pro úspěch celé firmy.

STRAVOVÁNÍ

Zaměstnanci ČSOB mohou využívat v některých lokalitách (např. centrum Prahy) stravovací zařízení provozované v prostorách ČSOB. V tomto případě dostanou příspěvek na stravování v hodnotě 19 Kč, který je hrazen ze zaměstnaneckého fondu, a 38 Kč od zaměstnavatele. Dále zaměstnanci mohou dostávat poukázky na nákup stravy v příslušné hodnotě. Stravenky jsou obecně nejčastěji poskytovaným benefitem. ČSOB

je poskytuje svým zaměstnancům v hodnotě 80 Kč, kdy zaměstnavatel přispívá 55 % + 19 Kč ze zaměstnaneckého fondu. Zaměstnanec pak doplácí pouze 23 Kč.

VZDĚLÁVÁNÍ

ČSOB poskytuje pracovníkům maximální podporu při rozvoji znalostí a dovedností, které jsou důležité pro jejich budoucí karierní růst. Systém vzdělávání bere v potaz jak aktuální potřeby provozu banky, tak dlouhodobé cíle strategického rozvoje banky. Zároveň však respektuje individuální potřeby zaměstnanců i manažerů v rámci jejich plánu rozvoje. Jsou využívány různé formy vzdělávání:

- E-learning
- Interní a externí prezenční kurzy zaměřené na odborné znalosti i rozvoj osobnosti
- Vzdělávání designované na míru aktuálním požadavkům jednotlivých skupin zaměstnanců nebo útvarů
- Koučování
- Mentoring
- Rozvojové skupinové programy – manažerská příprava, programy pro talenty, klíčové experty, budoucí leadery, atd.
- Mezinárodní rozvojové programy
- Odborné konference
- Stáže
- Workshopy
- Teambuildingové aktivity

V rámci benefitů jsou zaměstnancům poskytovány příspěvky na vzdělávání nesouvisející s vykonávanou pozicí. Jednotlivé interní nebo externí vzdělávací kurzy si mohou vybrat z nabídky na HR webu a po dohodě s přímým nadřízeným se ho zúčastnit.

OSTATNÍ

Zajímavým a jistě lákavým benefitem pro pracovníky je **home office**, jež mohou využívat po uplynutí zkušební doby. Zároveň tento benefit podléhá schválení manažera, které se odvíjí dle podmínek oddělení a možností provozu. Zaměstnanci mohou využívat **služební auta** pro soukromé účely, která pro ČSOB poskytuje Škoda Auto. Nárok na čerpání tohoto benefitu závisí na pracovní pozici zaměstnance. Ihned po nástupu můžou pracovníci využívat **výhodné zaměstnanecké telefonní tarify** od společnosti T-mobile.

Stálí zaměstnanci jsou za svou věrnost firmě náležitě odměňováni. Při dosažení **pracovních jubileí** dostávají odměny ve formě finanční částky, která závisí na počtu odpracovaných let (10 let = 10 000 Kč, 15 let = 15 000 Kč, 20 let = 20 000 Kč, 25 let = 25 000 Kč atd.) K příležitosti **životního jubilea** (50 let věku) má zaměstnanec taktéž nárok na odměnu.

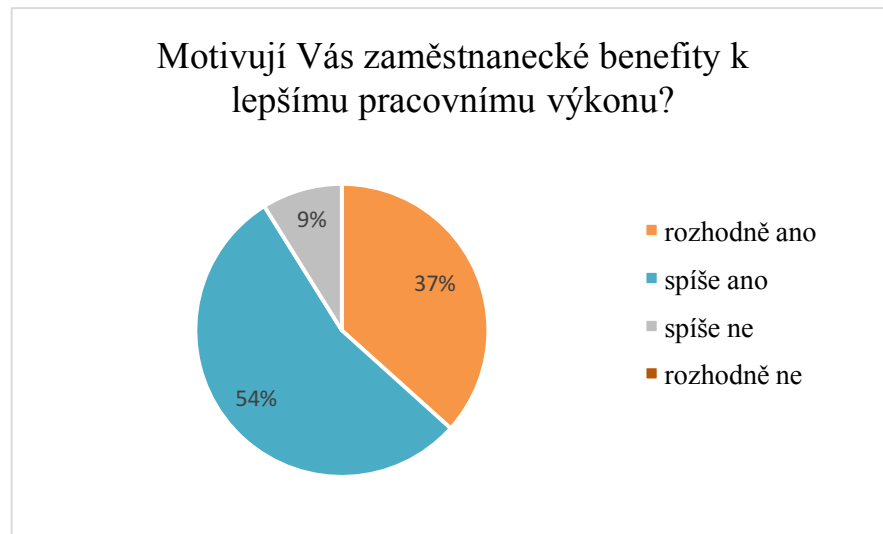
4.7 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Tato kapitola se zabývá vlastním výzkumem, který proběhl formou dotazníkového šetření. Ke sběru dat byl zvolen anonymní dotazník, který byl rozeslán prostřednictvím vnitropodnikové pošty mezi zaměstnance ČSOB. Je dostupný v příloze č. 1. Jeho vyplnění bylo zcela dobrovolné a respondenti byly seznámení s účelem dotazníku. Následující kapitola obsahuje zpracované výsledky dotazníku, doplněné o grafy a slovní vyjádření.

1. Motivují Vás zaměstnanecké benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?

První otázka v dotazníku zjišťovala vliv zaměstnaneckých benefitů na pracovní motivaci respondentů. 54 % respondentů je benefity spíše motivováno. Zcela motivováno je 37 %. Tento výsledek je důkazem toho, že existence systému poskytování benefitů je velmi důležitá a, jak již bylo několikrát řečeno v teoretické části, vedení firem, by tento fakt mělo brát v potaz. Přesto 9 % respondentů spíše není motivováno benefity.

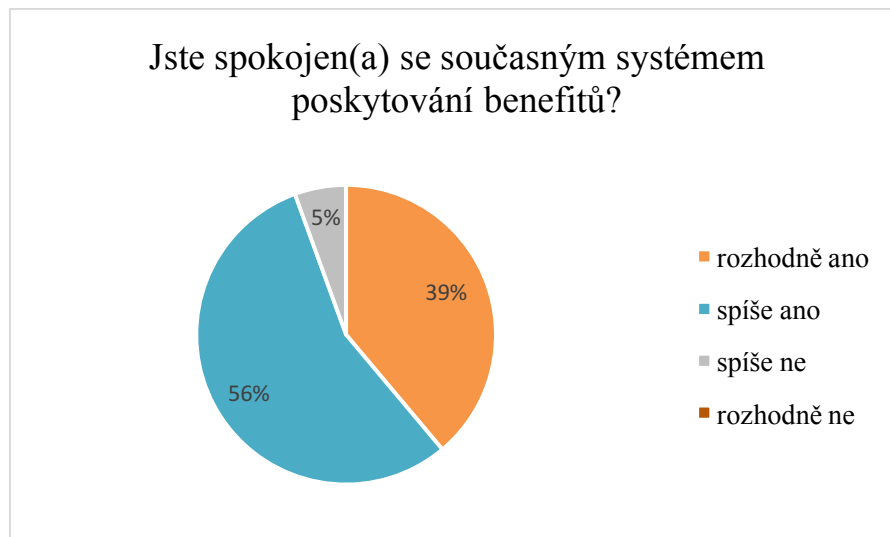
Takto odpověděli respondenti, kteří dále uvedli, že se systémem poskytování benefitů nejsou moc spokojeni.



Graf 4: Motivace zaměstnaneckými benefity (zdroj: vlastní zpracování)

2. Jste spokojen(a) se současným systémem poskytování benefitů?

Výsledek otázky, která se zabývá spokojeností respondentů se zaměstnaneckými výhodami ve firmě, vyšel velmi pozitivně. Společnost ČSOB má propracovaný a smysluplný systém poskytování benefitů. Zároveň vedení firmy bere v potaz fakt, že benefity značně působí na motivaci zaměstnanců. Vzhledem k těmto skutečnostem není překvapením, že 56 % respondentů je spíše spokojeno s benefity a 39 % je rozhodně spokojeno. 5 respondentů, kteří nejsou spokojeni, uvedli v další otázce co v nabídce benefitů postrádají, což může být důvodem jejich nespokojenosti.

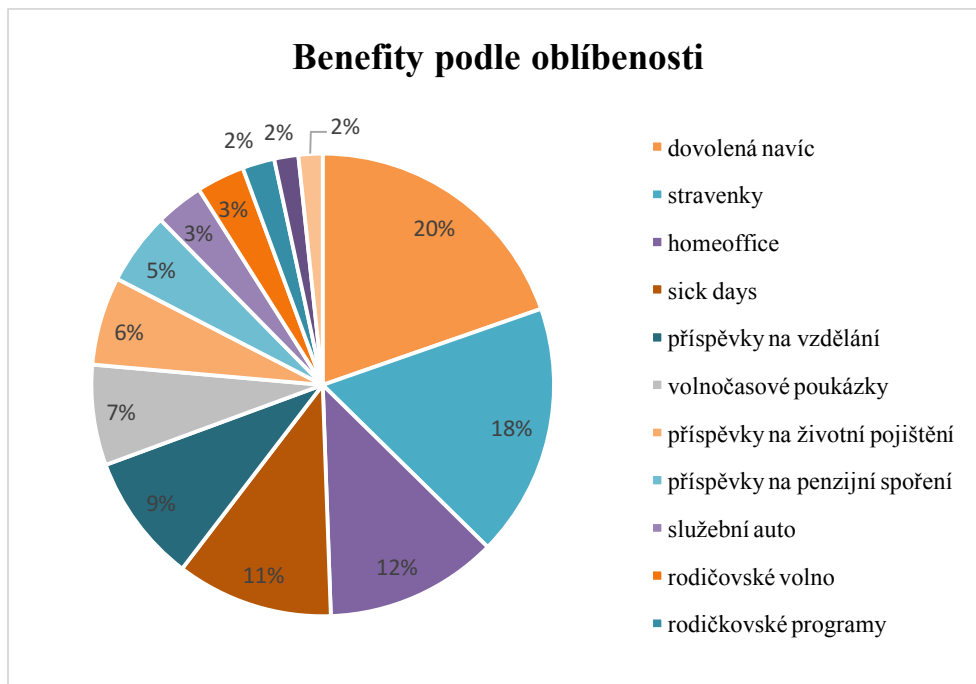


Graf 5: Spokojenost se systémem benefitů (zdroj: vlastní)

3. Seřad'te benefity podle oblíbenosti (vyberte 5 nejoblíbenějších a ohodnot'te: 1 bod = nejméně oblíbený, 5 = nejvíce oblíbený)

U této otázky si měli respondenti z nabídky vybrat pět benefitů, které pro ně mají největší význam a ty následně ohodnotit body. 5 bodů znamenalo, že daný benefit má respondent nejvíce oblíbený, 1 bod nejméně. Po vyhodnocení vznikl žebříček nejoblíbenějších benefitů. Na prvním místě se umístila dovolená nad rámec zákona. ČSOB svým zaměstnancům poskytuje 5 týdnů dovolené. Hned v závěsu se umístily stravenky. Na třetím místě skončil poměrně nový benefit home office neboli práce z domova, jejíž využívání je podmíněno souhlasem nadřízeného a podmínkami provozu. Čtvrtým nejoblíbenějším benefitem je možnost čerpání zdravotního volna (sick days), při kterém není nutno doložit potvrzení od lékaře. Toto je také poměrně nově poskytovaný benefit a řadí se do trendů v poskytování zaměstnaneckých výhod. Páté místo obsadily příspěvky na vzdělání. Důvodem oblíbenosti tohoto benefitu bude jistě kvalitní systém vzdělávání ve společnosti ČSOB, který nabízí různé formy edukace.

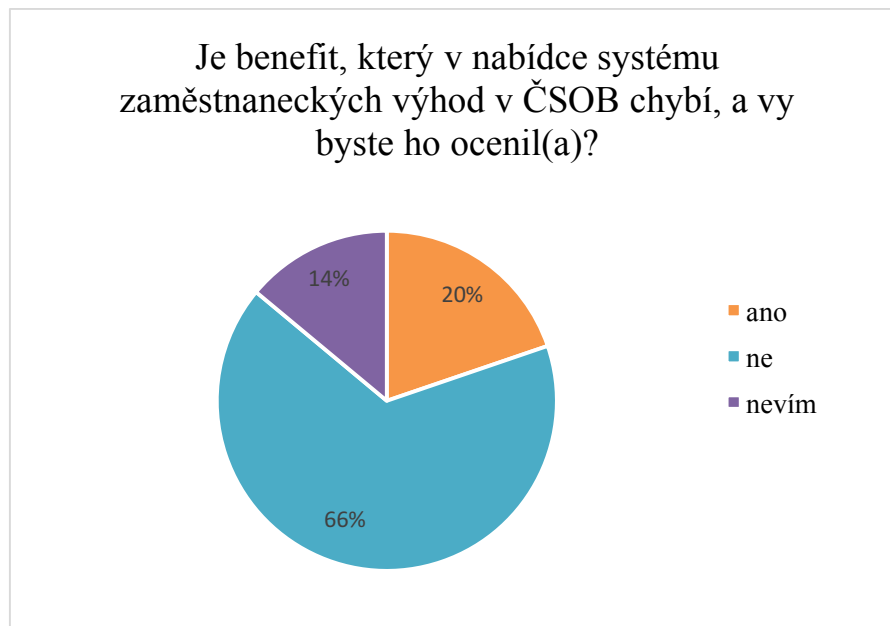
Nejméně oblíbené benefity jsou produktové benefity nebo telefonní tarify, a to i přes to, že zaměstnanci mohou služební telefony používat i pro osobní účely. Je ale zřejmé, že se v nabídce objevují zajímavější benefity, které pro respondenty mají větší význam.



Graf 6: Oblíbenost benefitů (zdroj: vlastní zpracování)

4. Je benefit, který v nabídce systému zaměstnaneckých výhod v ČSOB chybí a vy byste ho ocenil(a)?

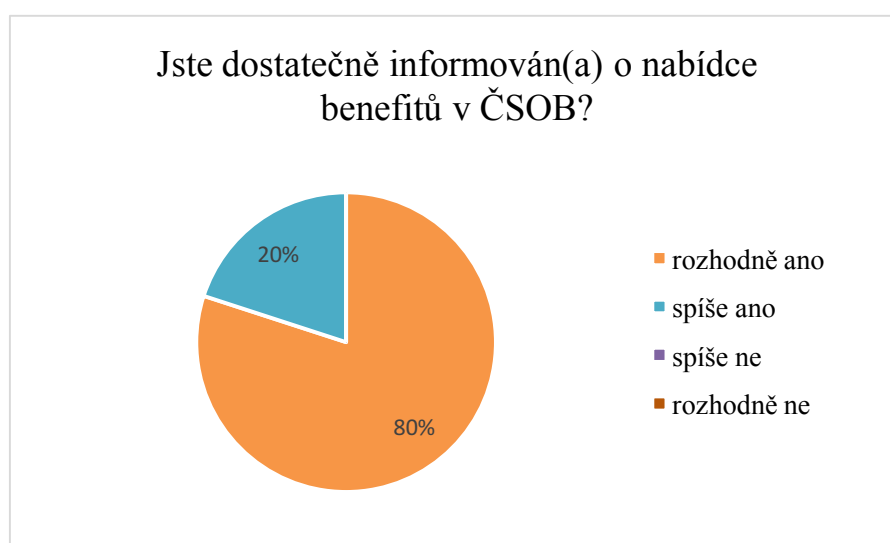
Vzhledem ke spokojenosti se systémem benefitů u většiny respondentů, 66 % z nich odpovědělo, že jim v nabídce zaměstnaneckých výhod nic nechybí. V případě respondentů, kteří zvolili odpověď „nevím“ (14 %) může tento fakt způsobovat malá informovanost o čerpání benefitů či neznalost jiných možných benefitů, které by firma mohla zařadit do nabídky. Respondenti, kteří zvolili odpověď „ano“ zároveň uvedli konkrétní benefit, který jim v nabídce chybí. Převážně je to flexibilní pracovní doba, kterou ČSOB jako benefit nenabízí a vzhledem k trendům v poskytování benefitů, kterým se věnuje kapitola 2.4, je mezi zaměstnanci velmi populární. Dále by respondenti ocenili příspěvky na ošacení, což uvedli pouze dva respondenti.



Graf 7: Nedostatky v nabídce benefitů (zdroj: vlastní zpracování)

5. Jste dostatečně informován(a) o nabídce benefitů v ČSOB?

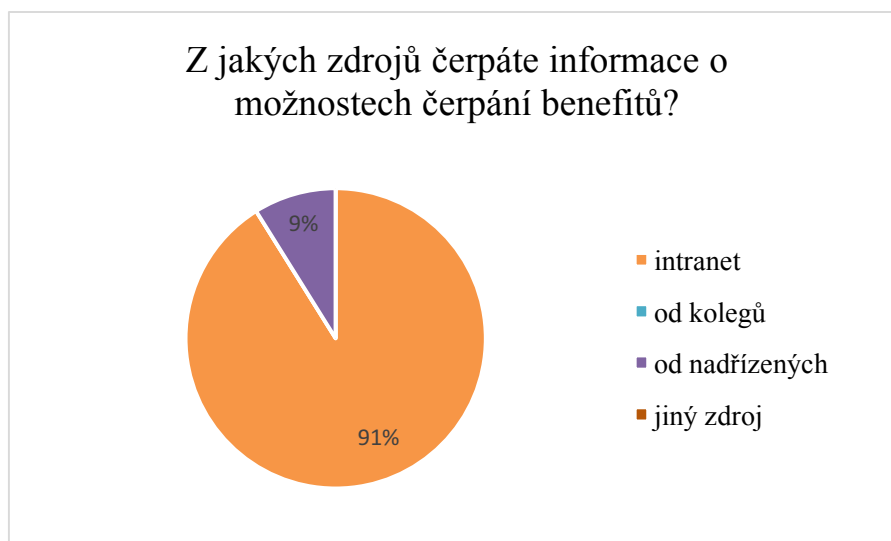
Výzkum ukázal, že respondenti jsou dostatečně informováni o možnostech čerpání benefitů. 80 % respondentů uvedlo, že jsou rozhodně dostatečně informováni. Tento výsledek je jistě pozitivním zjištěním, protože informovanost je v oblasti benefitů důležitá. V ČSOB je na vysoké úrovni, protože je pro zaměstnance zřízen HR web, kde jsou uvedeny všechny informace o poskytování benefitů a v případě doplňujících otázek se mohou obrátit na HR linku.



Graf 8: Informovanost respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

6. Z jakých zdrojů čerpáte informace o možnostech čerpání benefitů?

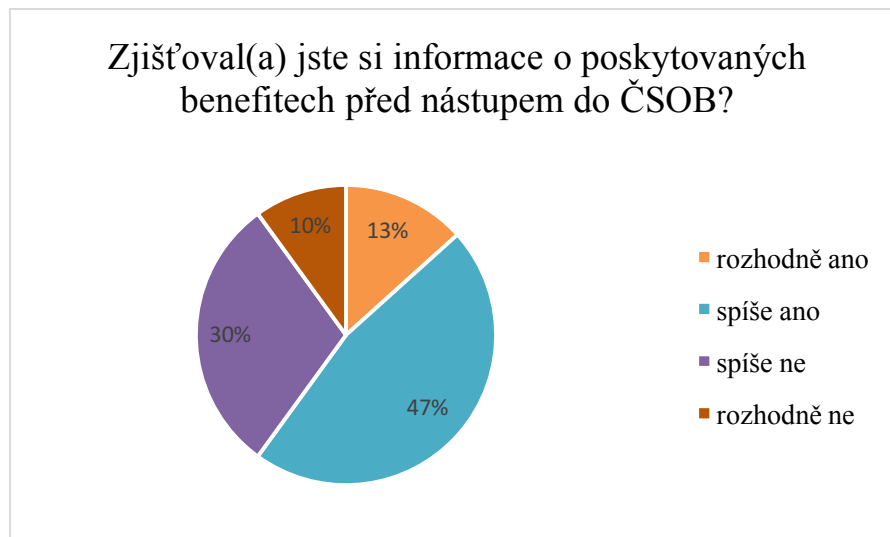
V návaznosti na předchozí otázku, která zjišťovala míru informovanosti respondentů, se tato otázka zaměřuje na zdroje, ze kterých zaměstnanci informace o poskytování benefitů získávají. Vzhledem k existenci propracovaného HR webu, kde zaměstnanci najdou informace nejen o benefitech, využívá 91 % respondentů právě tento zdroj. Zbýlých 9 % se spoléhá na informace od svých nadřízených.



Graf 9: Zdroje informací o benefitech (zdroj: vlastní zpracování)

7. Zjišťoval(a) jste si informace o poskytovaných benefitech před nástupem do ČSOB?

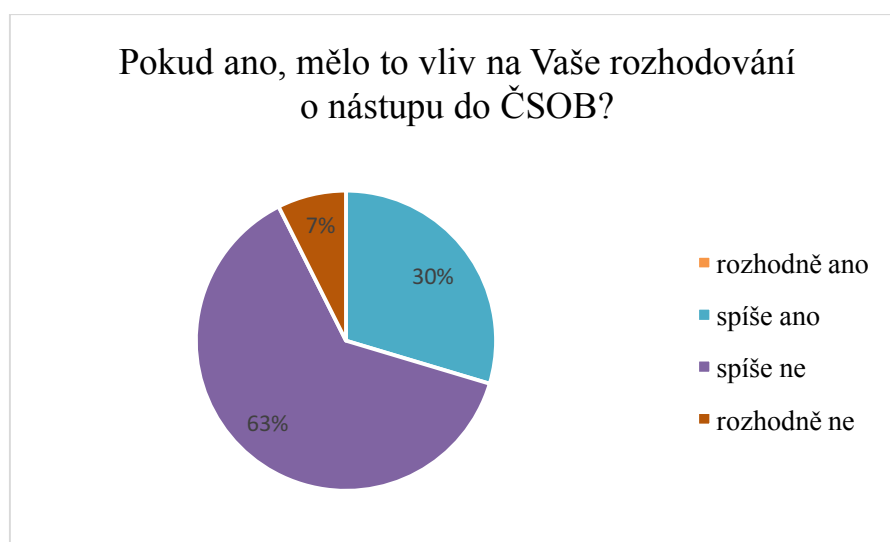
Výběr firmy, ve které chce jedinec pracovat a následné rozhodování o nástupu do ní, ovlivňuje mnoho faktorů. Může to být právě i nabídka benefitů. Proto se výzkum v této oblasti zaměřil nejdříve na to, zdali si respondenti před nástupem do ČSOB zjišťovali informace o poskytovaných benefitech. 47 % z nich odpovědělo „spíše ano“, 13 % „rozhodně ano“ což je poměrně vysoké procento a může to být způsobeno tím, že ČSOB, má ukázkou nabídky benefitů zveřejněnou na svém webu, čili si je každý uchazeč o zaměstnání v ČSOB může jednoduše dohledat. Ne každá společnost to tak má, jelikož informace o benefitech považuje za citlivé a kvůli konkurenci je nezveřejňuje.



Graf 10: Informace o benefitech před nástupem do ČSOB (zdroj: vlastní zpracování)

8. Pokud ano, mělo to vliv na Vaše rozhodování o nástupu do ČSOB?

V případě, že respondenti odpověděli na předchozí otázku „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“, což bylo dohromady 60 %, tato otázka se zaměřila na vliv nabídky benefitů při rozhodování respondentů o nástupu do společnosti ČSOB. Většina (70 %) uvedla, že vliv na jejich rozhodování to nemělo. Existuje totiž mnoho jiných faktorů, které mají vliv větší a nabízené benefity mohou potenciální zaměstnanci považovat za příjemnou přidanou hodnotu.



Graf 11: Vliv nabídky benefitů (zdroj: vlastní zpracování)

9. Zajímáte se o to, jaké zaměstnanecké výhody jsou poskytované u konkurence?

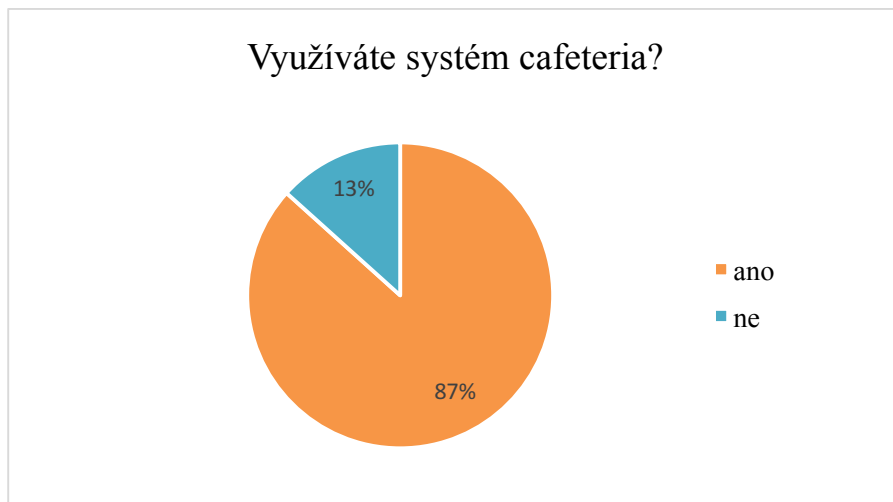
Zajímavé je zjistit, jestli se respondenti zajímají o benefity, které jsou poskytované v jiných společnostech. Převážná většina (77 %) respondentů uvedla, že spíše ne, 18 % rozhodně ne. Částečně to může být ovlivněno tím, že ne všechny konkurenční firmy mají informace o poskytovaných benefitech veřejné, tím pádem se o ně ani respondenti nezajímají. Respondenti zajímající se o nabídku benefitů u konkurence zároveň uvedli, že nejsou zcela spokojeni se současnou nabídkou benefitů v ČSOB. Díky zjišťování informací o benefitech v jiných firmách mohou v ČSOB podat návrh na zlepšení nebo zařazení nějakého nového benefitu. Nejčastěji je to flexibilní pracovní doba.



Graf 12: Zájem o nabídku benefitů u konkurence (zdroj: vlastní zpracování)

10. Využíváte systém cafeteria?

Cafeteria systém je obecně, mezi zaměstnanci, oblíbený benefit. Ani u společnosti ČSOB to není jinak. Mimo klasického systému benefitů nabízí svým zaměstnancům právě i cafeteria systém. Z výzkumu vyšlo, že tento benefit využívá až 87 % respondentů, zbylých 13 % respondentů cafeteria systém nevyužívá.



Graf 13: Využívání cafeteria systému (zdroj: vlastní zpracování)

11. Pokud ano, snažíte se vyčerpat všechny finanční prostředky na to určené?

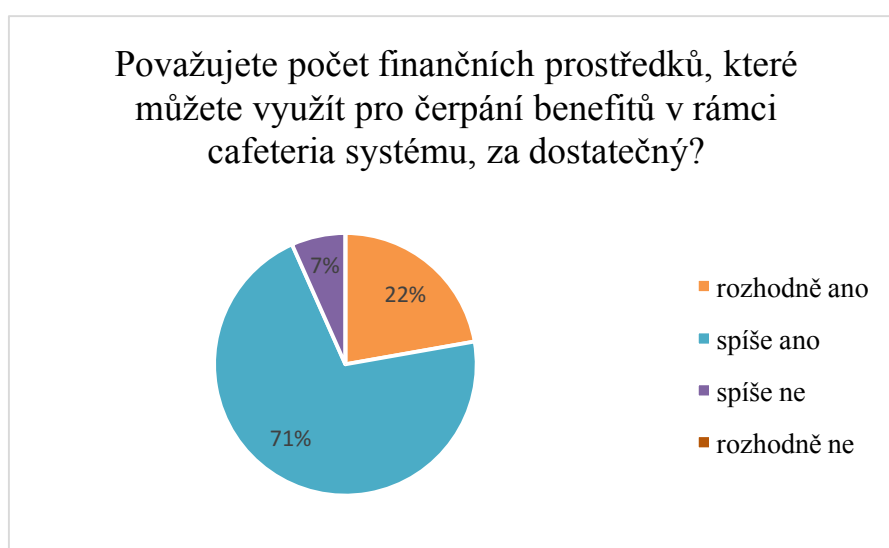
Respondenti využívající systém cafeteria mají za rok k dispozici 8 100 Kč na čerpání benefitů. Tato otázka se zaměřuje na to, jestli je pro ně nabídka v systému dostatečně zajímavá a tím pádem jim nedělá problém utratit všechny finanční prostředky na to určené. Výsledek je takový, že nabídka je pro 81 % zaměstnanců dostatečně atraktivní a vždy uplatní všechny finance. 19 % respondentů uvedlo, že jsou schopni vybrat si i benefit, který pro ně není tolik zajímavý, ale v podstatě je jim líto nevyužít všechny finanční prostředky, protože platí jen rok a případné zůstatky se do dalších let nepřevádí.



Graf 14: Uplatňování prostředků v cafeteria systému (zdroj: vlastní zpracování)

12. Považujete počet finančních prostředků, které můžete využít pro čerpání benefitů v rámci cafeteria systému, za dostatečný?

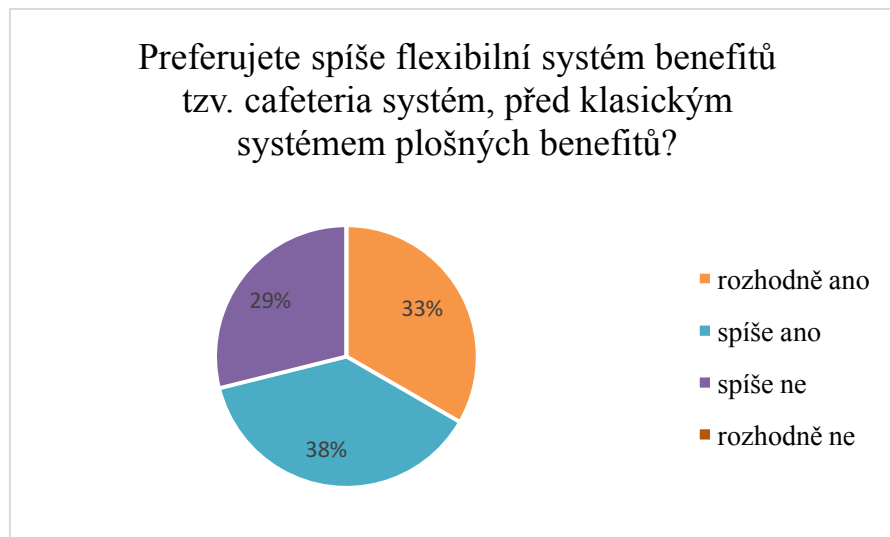
Jak již bylo uvedeno u předchozí otázky, zaměstnanci mají k dispozici 8 100 Kč, které mohou uplatnit při výběru libovolného benefitu z nabídky cafeteria systému. Dle většiny respondentů je tato nabídka zajímavá a vždy si tam něco vyberou. Tato otázka se zaměřuje na to, zda prostředky, k tomu vymezené, jsou pro ně dostačující. 71 % respondentů si s takovýmto rozpočtem spíše vystačí a 22 % rozhodně vystačí. Z toho vyplývá, že není nutno částku, vyhrazenou pro cafeteria systém, navyšovat.



Graf 15: Dostatek finančních prostředků (zdroj: vlastní zpracování)

13. Preferujete spíše flexibilní systém benefitů tzv. cafeteria systém, před klasickým systémem plošných benefitů?

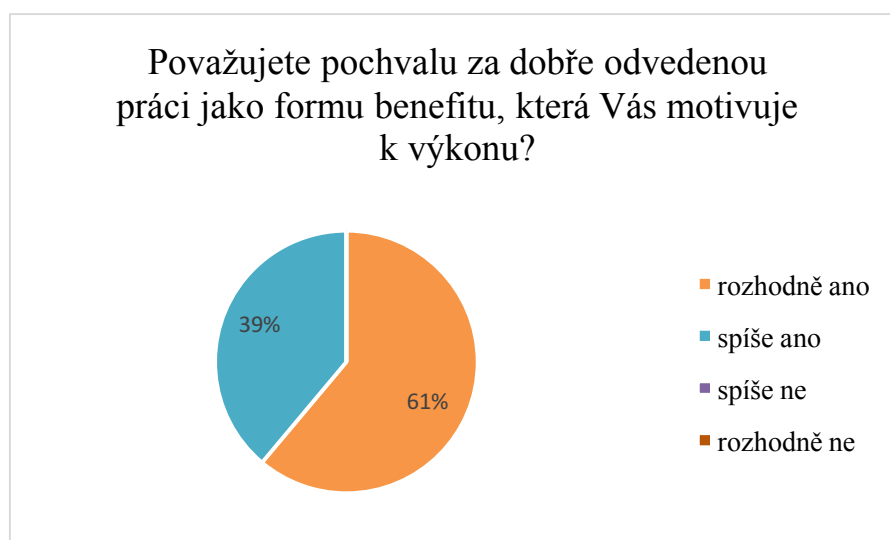
Díky výsledkům, dle kterých většina respondentů využívá cafeteria systém, není překvapením, že 38 % spíše preferuje cafeteria systém před klasickým pevně stanoveným poskytováním benefitů a 33 % odpovědělo, že ho rozhodně preferuje. Respondenti, kteří tento systém spíše nepreferují, zřejmě vidí větší výhody v klasickém systému benefitů. Důvodem může být odlišný druh benefitů, který je pro ně atraktivnější.



Graf 16: Preference cafeteria systému (zdroj: vlastní zpracování)

14. Považujete pochvalu za dobře odvedenou práci jako formu benefitu, která Vás motivuje k výkonu?

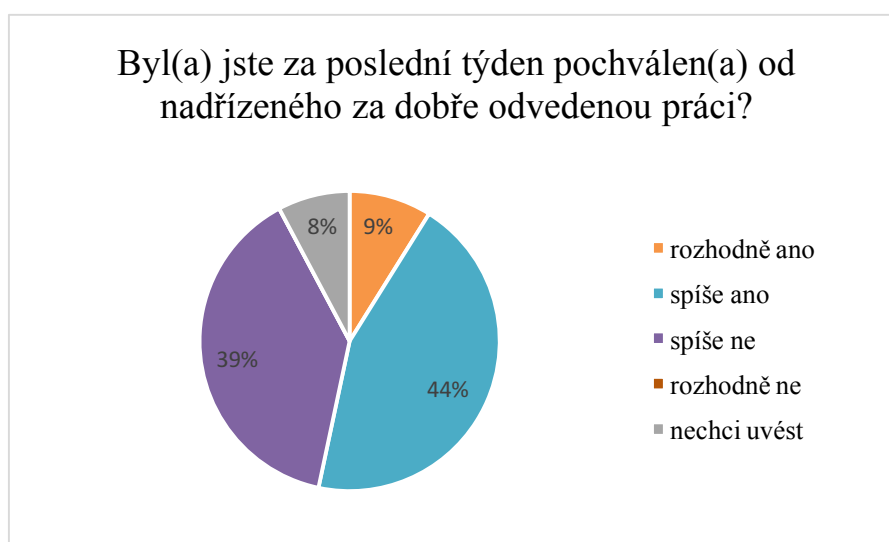
Zaměstnanecké benefity jsou nejčastěji v hmotné, materiální formě. Někdy je ale hnací silou zaměstnancovi motivace jiná forma benefitu, a to např. pocit z dobře odvedené práce, či pochvala za ni. Jistě to nepatří mezi klasické zaměstnanecké výhody, ale všichni respondenti uvedli, že pochvalu považují za benefit, který je motivuje k práci.



Graf 17: Pochvala jako motivace k výkonu (zdroj: vlastní zpracování)

15. Byl(a) jste za poslední týden pochválen(a) od nadřízeného za dobře odvedenou práci?

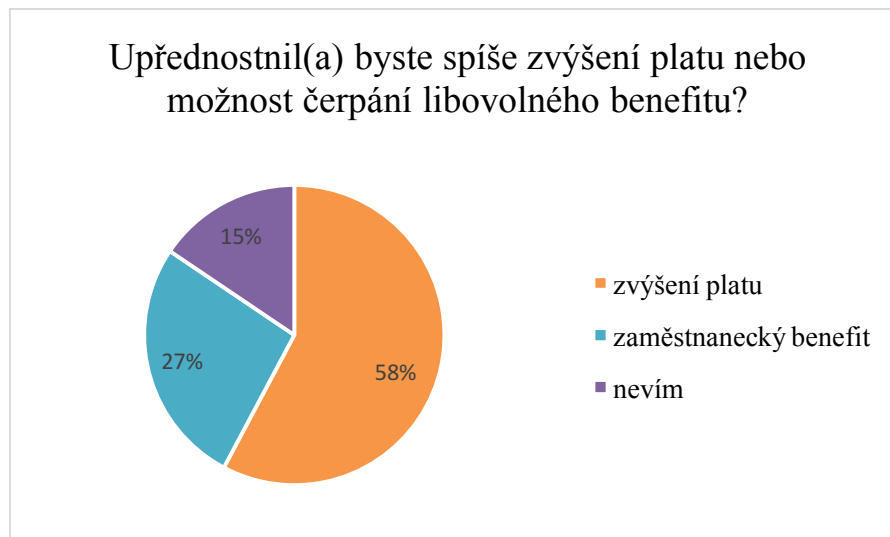
V návaznosti na předchozí otázku, kdy respondenti považují pochvalu za dobře odvedenou práci za příjemný benefit, který je motivuje k práci, je přínosné zjistit, zdali byli v poslední době v práci pochváleni. Někteří respondenti, i přes to, že je dotazník anonymní, mohli tuto otázku shledat jako příliš osobní, proto je mezi odpověďmi i možnost „nechci uvést“. Tu zvolilo 8 %. Dále se výsledky různí, ale převažují respondenti, kteří za poslední týden slyšeli od svého nadřízeného nějakou pochvalu. Naopak 39 % respondentů spíše žádnou pochvalu neobdrželi.



Graf 18: Pochvala od nadřízeného (zdroj: vlastní zpracování)

16. Upřednostnil(a) byste spíše zvýšení platu nebo možnost čerpání libovolného benefitu?

Popularita a velký vliv benefitů na motivaci není vše, a proto by respondenti stále upřednostnili zvýšení platu před možností čerpání libovolného benefitu. V tomto případě ale jistě hraje roli, o jak velké zvýšení platu by se jednalo, proto je tato otázka pouze orientační a 15 % respondentů zvolilo možnost „nevím“.



Graf 19: Zvýšení platu vs. benefit (zdroj: vlastní zpracování)

4.8 INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ

Dotazníkové šetření mělo za cíl zjistit, jestli systém poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti ČSOB shledávají respondenti jako dostatečně motivující. Otázky, které dotazník obsahoval, byly formulovány tak, aby se tento cíl naplnil a zároveň aby se prostřednictvím jeho výsledků dala potvrdit či vyvrátit stanovená hypotéza, která zní:

H1: Špatně zvolený systém benefitů působí negativně na motivaci zaměstnanců.

Většina respondentů uvedla, že zaměstnanecké benefity je motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. 9 % respondentů, které benefity spíše nemotivují, dále v dotazníku uvedli, že nejsou zcela spokojeni se současným systémem poskytování zaměstnaneckých výhod a v další otázce navrhli různé druhy benefitů, které by v nabídce ocenili. **Tento výsledek tím pádem potvrzuje hypotézu č. 1**, kdy špatně zvolený systém benefitů, působí negativně na motivaci pracovníků. Zároveň je nutno podotknout že u společnosti ČSOB je to jen malé procento respondentů, a že je velmi náročné uspokojit potřeby u 100 % zaměstnanců.

Dále se šetření zabývalo spokojeností respondentů se současným systémem benefitů a s jeho nabídkou. Vzhledem k tomu, že ČSOB má kvalitní systém benefitů a nabídka obsahuje širokou škálu různých druhů zaměstnaneckých výhod, je 95 % respondentů

spokojeno. Nespokojenost zbylých 5 % je ve většině případů spojena s následující otázkou, kde respondenti odpovídali na to, jestli je nějaký benefit, který v nabídce chybí. 20 % uvedlo, že v nabídce benefitů nějaký benefit postrádají. Nejčastěji je to flexibilní neboli pružná pracovní doba, kterou opravdu ČSOB jako benefit neumožňuje. Z výsledků výzkumů, které byly prováděny personálními agenturami v oblasti zaměstnaneckých výhod, je patrné, že pro zaměstnance je nejatraktivnější flexibilita, která jim umožňuje propojení soukromého a pracovního života. Toto, pružná pracovní doba umožňuje, a zřejmě to je důvodem, proč ji respondenti v nabídce benefitů ČSOB postrádají.

Z výsledků dotazníkového šetření vznikl žebříček nejoblíbenějších benefitů. Na prvním místě se umístila dovolená navíc. Zaměstnanci společnosti ČSOB mají k dispozici pět týdnů dovolené, čili jeden týden nad zákonný rámec. V porovnání s ostatními výzkumy, které byly v oblasti zaměstnaneckých benefitů provedeny, se tento výsledek shoduje s výzkumem personální agentury Hays a AC JOBS, kde je na prvním místě žebříčku oblíbenosti také dovolená navíc. Ve výzkumu AC JOBS se o první místo dále dělí s flexibilní pracovní dobou, která je u zaměstnanců stále populárnější. Společnost ČSOB, jak je již uvedeno, tento benefit nenabízí.

V dalších umístění benefitů se objevují rozdíly. Zatímco na druhém místě se v ČSOB umístily stravenky, dle výzkumu AC JOBS jejich popularita klesá, a to z důvodu, že je zaměstnanci již považují za samozřejmost a ne jako formu benefitu. Z pohledu věkové struktury respondentů, je nutno podotknout, že stravenky vedou u starších respondentů, mladší respondenti do 30 let volili spíše benefity, které jsou v kapitole 2.4 o trendech v poskytování benefitů. V tomto případě výzkum souhlasí s výroky výzkumu AC JOBS, který zní, že preferenci benefitů ovlivňuje věk respondentů.

Na třetím místě se objevuje práce z domova, která se ve výzkumu personální agentury Hays umístila na místě druhém a hned v závěsu je čerpání zdravotního volna (sick days). Na pátou příčku respondenti umístily příspěvky na vzdělání. Společnost ČSOB má kvalitní vzdělávací systém, který je dostupný pro všechny zaměstnance v různé formě. Mají na výběr z široké škály vzdělávacích kurzů, díky kterým zůstávají pro zaměstnavatele nepostradatelní.

Na posledních příčkách se objevilo např. rodičovské volno. To neznamená, že by bylo jako benefit nezajímavé, ale vzhledem k počtu dovolené, možnosti sick days a home office mají zaměstnanci – rodiče dostatek volných dnů, ve kterých se mohou věnovat svým ratolestem. Telefonní tarify jsou jistě užitečné, ale pro respondenty jsou ostatní benefity zajímavější.

V teoretické části je zdůrazněna důležitost informovanosti o možnostech poskytování zaměstnaneckých výhod. Ukázalo se, že respondenti v ČSOB jsou dostatečně informováni o nabídce a možnostech využívání benefitů, a to hlavně díky HR webu, na který mají přístup všichni zaměstnanci. Využívá ho 91 % respondentů, zbylých 9 % se v tomto ohledu spoléhá na svého nadřízeného. Tento případ ale není zcela ideální. Není zaručeno, že vedoucí pracovník zaměstnanci poskytne správné informace, zejména podmínky pro čerpání benefitů se mohou měnit a hrozí, že nadřízený nevědomky sdělí svému zaměstnanci mylné informace. Proto je vhodnější v každém případě využívat HR web, kde jsou informace pravidelně aktualizovány.

Jelikož společnost ČSOB má část zaměstnaneckých benefitů, které svým zaměstnancům poskytuje, zveřejněnou na webových stránkách, pro potenciální zaměstnanec to může sloužit jako lákadlo. Existuje jistě velké množství faktorů, které potenciální zaměstnanec zvažuje při rozhodování o nástupu do konkrétní firmy, a proto dotazník dále zjišťoval, v jaké míře mají na toto rozhodování poskytované benefity vliv a jestli si před nástupem do firmy vůbec nějaké informace o benefitech respondenti zjišťovali. Na tuto oblast navazuje druhá hypotéza:

H2: Nabídka firemních benefitů ovlivňuje rozhodnutí potenciálních zaměstnanců při výběru firmy, ve které budou pracovat.

60 % respondentů si informace o poskytování benefitů ve společnosti ČSOB zjišťovalo. Z toho u 63 % tato znalost neměla zvláštní vliv na jejich rozhodnutí o nástupu do firmy, tím pádem tyto informace byly pro respondenty pouze orientační. Vypovídá to existenci velkého množství faktorů, které v momentě rozhodování působí, a jsou pro respondenta důležitější. **Toto zjištění vyvrací hypotézu č. 2.**

V této oblasti se dotazníkové šetření pro zajímavost dále zaměřilo na zájem respondentů o benefity u konkurenčních společností. Většina z nich se nezajímá o to, jaké

benefity jsou poskytované u konkurence. Jedním z důvodů může být i fakt, že firmy často informace o benefitech neposkytují veřejnosti, protože je považují za důvěrné. S tímto jsem se setkala při hledání firmy pro svůj výzkum. Společnost Seznam.cz mi odmítla poskytnout informace o jejich systému zaměstnaneckých výhod právě z tohoto důvodu. Zajímavé je, že respondenti, kteří nejsou spokojeni se současným systémem benefitů v ČSOB, nutno podotknout, že je to malé procento, mají zájem o informace, jaké benefity konkurence poskytuje. Zároveň jsou to většinou respondenti pod 30 let, kteří jsou ve firmě méně než jeden rok.

Flexibilitu zaměstnanci neocení pouze u pracovní doby, ale i u poskytování benefitů. Cafeteria systém v ČSOB využívá 87 % respondentů, což vypovídá nejen o jeho popularitě, ale i o vyhovující nabídce benefitů, které si mohou zaměstnanci libovolně, v rámci svého rozpočtu (8 100 Kč/rok), vybrat. 81 % z nich totiž uvedlo, že je pro ně nabídka cafeteria systému zajímavá, a tak není problém utratit všechny finanční prostředky, které v rámci systému mají k dispozici. S tím je spojeno další zjištění, že většina respondentů (71 % „spíše ano“, 22 % „rozhodně ano“) považuje stanovený limit 8 100 Kč za dostačující. Není tedy překvapením, že **třetí hypotéza je potvrzena**, a to 33% respondentů, kteří cafeteria systém rozhodně preferují před klasickým systémem benefitů a 38 %, kteří ho spíše preferují.

H3: Zaměstnanci preferují flexibilní systém benefitů tzv. cafeteria systém (zaměstnanec samostatně vybírá z nabídky produktů, dle svých preferencí), před klasickým systémem plošných benefitů.

Respondenti, kteří tento systém spíše nepreferují (29 %), zřejmě vidí větší výhody v klasickém systému benefitů. Důvodem může být odlišný druh benefitů, který je pro ně atraktivnější a cafeteria systém ho nenabízí.

Jako poměrně netradiční benefit z výzkumu vyšla pochvala za dobře odvedenou práci, či splněný úkol. Benefity mají většinou podobu hmotnou, ale v některých případech nehmotné benefity, jako je např. právě pochvala či uznání, motivují zaměstnance více, než jakýkoli hmotný benefit. Podle Maslowovy pyramidy potřeb je potřeba uznání na vysoké úrovni, což by si nadřízení měli uvědomovat. Všichni respondenti pochvalu za práci považují za formu benefitu, která je motivuje k práci a tento fakt je potřeba brát

v potaz. 25 % respondentů uvedlo, že za poslední týden nebyli pochváleni. Někteří mohou tuto otázku považovat za příliš osobní, proto měli možnost zvolit odpověď „nechci uvést“. Takto odpovědělo 8 %. Zbytek respondentů pochvalu obdržel, což je velice pozitivní výsledek a ukazuje to na vysokou úroveň, co se týče vztahů směrem k zaměstnancům.

Závěr dotazníků se věnoval zjišťování informací pro potvrzení či vyvrácení poslední, čtvrté, hypotézy.

H4: I přes skutečnost, že zaměstnanecké výhody mají značný vliv na motivaci, zaměstnancům stále více záleží na finančním ohodnocení, než na odměnách ve formě benefitů.

Přesto, že je nabídka benefitů ve společnosti ČSOB velice rozmanitá a většina respondentů je s nimi spokojena, 58 % z nich by upřednostnilo místo výběru libovolného benefitu zvýšení platu. To samozřejmě provází další skutečnosti, které mají na toto rozhodnutí vliv a zvažování zaměstnance v konkrétní situaci co by pro něj bylo výhodnější. 15 % respondentů zvolilo odpověď „nevím“, protože pro ně není toto rozhodnutí jednoznačné. **Čtvrtá hypotéza tedy byla potvrzena.**

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

I přes to, že je systém poskytování benefitů ve společnosti ČSOB kvalitní, většina respondentů s ním je spokojena a působí pozitivně na jejich motivaci k výkonu, vždy je co zlepšovat. Několik nespokojených respondentů uvedlo příklady benefitů, které v nabídce postrádají. Zejména to byla flexibilní pracovní doba, kterou ČSOB jako benefit nenabízí. **V tomto případě bych vedení společnosti navrhla zvážení možnosti zavedení pružné pracovní doby.** Ne každé pracoviště má podmínky pro zavedení, je samozřejmé, že zejména zaměstnanci u přepážek na pobočkách musí dodržovat pevnou pracovní dobu.

Informovanost respondentů o možnostech poskytování benefitů je na vysoké úrovni. Několik z nich uvedlo, že informace, týkající se benefitů čerpají od svých nadřízených. **V tomto případě bych zaměstnancům zdůraznila, že nejspolehlivější zdroj informací je HR web,** který obsahuje vždy aktuální informace a detailní podmínky pro čerpání zaměstnaneckých výhod. Může se totiž stát, že vedoucí zaměstnanci, na které se pracovníci v tomto ohledu obrátí, nemusí znát všechny podrobnosti. V případě nejasností, se kterými zaměstnanci nepomůže ani web, může kontaktovat HR linku, kde mu specialisté na benefity poradí.

Celkově je systém benefitů na vysoké úrovni. Výhodou pro zaměstnance je, že jejich poskytování není vázáno dosažením určitého výkonu, ale stále jsou pro ně motivující. Proto zde nejsou nutné radikální změny, jen doladění detailů. Jak již bylo řečeno, není jednoduché uspokojit potřeby všech zaměstnanců, přesto společnosti ČSOB se to daří poměrně dobře prostřednictvím široké škály nabízených benefitů.

ZÁVĚR

První část bakalářské práce se zabývala teoretickým základem, na kterém byla postavena praktická část. Teorie nastínila problematiku motivace, na kterou navázaly kapitoly o zaměstnaneckých benefitech. Ty se věnovaly i trendům v poskytování benefitů, které se poté často objevovaly ve výsledcích výzkumu v praktické části.

Zaměstnanecké benefity ve firmě ČSOB jsou klíčovým nástrojem pro motivování pracovníků. Respondenti jsou s jejich nabídkou a poskytováním celkově spokojeni, což se odráží na jejich pracovním výkonu a kvalitě plnění úkolů. V dnešní době je nabídka zaměstnaneckých benefitů na trhu rozmanitá a úkolem HR oddělení ve firmách je z této nabídky vytvořit adekvátní systém zaměstnaneckých benefitů, který bude zaměstnance motivovat. Tuto funkci systém benefitů ve společnosti ČSOB plní, což je fakt, jehož zjištění bylo cílem této práce.

Výsledky dotazníkového šetření dokazují, že nejoblíbenějším benefitem je týden dovolené navíc, který respondenti velice oceňují. Z některých novodobých výzkumů vyplývá, že benefit ve formě stravenek ztrácí svou popularitu, protože je již považován za samozřejmost. To vyvrací výsledky výzkumu této bakalářské práce. Respondenti stravenky označili jako druhý nejoblíbenější benefit. Na část s nejvíce oceňovanými benefity navazují benefity, které respondentům v nabídce chybí a jejichž zavedení jsem navrhla. Je to flexibilní pracovní doba, kterou jako benefit, respondenti postrádají.

Celkově nebyly dotazníkovým šetřením zjištěny zásadní nedostatky. Bakalářská práce poukazuje na důležitost správné motivace pracovníků a dokazuje, že efektivním motivačním nástrojem jsou benefity. Podmínkou je propracovaný a smysluplný systém poskytování zaměstnaneckých výhod, při jehož tvoření by HR specialisté měli brát ohledy na aktuální potřeby a preference svých zaměstnanců. Výzkum totiž dokazuje, že nesprávně zvolený systém benefitů působí na motivaci naopak negativně.

Stanovené hypotézy byly na základě výsledků dotazníkového šetření potvrzeny, jedna vyvrácena. Domnívám se, že cíle práce byly naplněny a zároveň věřím, že návrhy na změny shledají HR manažeři ČSOB jako užitečné a vezmou je v potaz při vylepšování systému benefitů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DUDA, Jiří, 2004. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců: monografie*. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. 64 s. ISBN 80-7157-895-9.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. 338 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-830-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PELC, Vladimír. 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. Praktik. ISBN 978-80-87212-66-0.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015 *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1

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

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

Seznam použitých internetových zdrojů

AC JOBS. *Co čechy motivuje k práci?* [online] [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://www.acjobs.cz/co-cechy-motivuje-k-praci/>

CSOB. *O ČSOB a skupině* [online] [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-csob-a-skupine>

Hays. *Platový průzkum 2016* [online] [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/poradime-vam-s-vasi-karierou/platovy-pruzkum-2016-1585920>

HLAVÁČKOVÁ, B. *Firemní školka: zaměstnanecký benefit s budoucností* [online] [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/firemni-skolka-zamestnanecky-benefit-s-budoucnosti-fy0-/podnikani.aspx?c=A090525_112959_zamestnani_hru.

HRKLUBVSE, *Firemní školka: zaměstnanecký benefit budoucnosti* [online] [cit. 2017-01-24]. <http://hrklubvse.cz/firemni-skolka-zamestnanecky-benefit-budoucnosti/>

KORTIŠOVÁ, N. *Odměňování: trendem je flexibilita* [online] [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita>.

MALÍK, L. *Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod* [online] [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-23059600-trendy-v-poskytovani-zamestnaneckych-vyhod>.

Managementmania. *Alderferova teorie motivačních potřeb*. [online] [cit. 2017-01-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>.

Managementmania. *Maslowova pyramida potřeb*. [online] [cit. 2017-01-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maslowova-pyramida-potreb>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku	13
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	16
Obrázek 3: HR web.....	40

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klasifikace faktorů	19
--------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví	36
Graf 2: Věková struktura respondentů	37
Graf 3: Délka zaměstnání.....	37
Graf 4: Motivace zaměstnaneckými benefity	45
Graf 5: Spokojenost se systémem benefitů.....	46
Graf 6: Oblíbenost benefitů	47
Graf 7: Nedostatky v nabídce benefitů	48
Graf 8: Informovanost respondentů	48
Graf 9: Zdroje informací o benefitech	49
Graf 10: Informace o benefitech před nástupem do ČSOB	50
Graf 11: Vliv nabídky benefitů	50
Graf 12: Zájem o nabídku benefitů u konkurence	51
Graf 13: Využívání cafeteria systému.....	52
Graf 14: Uplatňování prostředků v cafeteria systému	52

Graf 15: Dostatek finančních prostředků.....	53
Graf 16: Preference cafeteria systému	54
Graf 17: Pochvala jako motivace k výkonu.....	54
Graf 18: Pochvala od nadřízeného.....	56
Graf 19: Zvýšení platu vs. benefit.....	56

SEZNAM PŘÍLOH

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

Příloha A - Dotazník

Vážené respondentky, vážení respondenti,

jmenuji se Karolína Kopecká a jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského, obor Řízení lidských zdrojů. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou sloužit výhradně pro účely mé bakalářské práce na téma Zaměstnanecké výhody jako motivační nástroj. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění je zcela dobrovolné.

Předem Vám děkuji za vyplnění a ochotu ke spolupráci.

1. Motivují Vás zaměstnanecké benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

2. Jste spokojen(a) se současným systémem poskytování benefitů?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

3. Seřad'te benefity podle oblíbenosti (vyberte 5 nejoblíbenějších a ohodno'tte: 1 bod = nejméně oblíbený, 5 = nejvíce oblíbený)

- a) dovolená navíc
- b) sick days
- c) rodičovské volno
- d) home office
- e) příspěvek Penzijní spoření
- f) příspěvek Životní pojištění
- g) stravenky
- h) volnočasové poukázky (flexipassy apod.)
- i) příspěvky na vzdělávání
- j) služební auto

- k) programy pro rodiče
- l) zaměstnanecké telefonní tarify
- m) produktové benefity

4. Je benefit, který v nabídce systému zaměstnaneckých výhod v ČSOB chybí, a vy byste ho ocenil(a)?

- a) ano, (uveďte jaký)
- b) ne
- c) nevím

5. Jste dostatečně informován(a) o nabídce firemních benefitů?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

6. Z jakých zdrojů čerpáte informace o možnostech čerpání benefitů?

- a) intranet
- b) od kolegů
- c) od nadřízených
- d) jiný zdroj (uveďte)

7. Zjišťoval(a) jste si informace o poskytovaných benefitech před nástupem do ČSOB?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

8. Pokud ano, mělo to vliv na Vaše rozhodování o nástupu do firmy?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

9. Zajímáte se o to, jaké zaměstnanecké výhody jsou poskytované u konkurence?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

10. Využíváte systém cafeteria?

- a) ano
- b) ne

11. Pokud ano, snažíte se vždy vyčerpat všechny finanční prostředky/body na to určené?

- a) ano, nabídka je vždy zajímavá, takže uplatním všechny
- b) ano, ale i za cenu, že benefit pro mě není tolik zajímavý, ale chci využít všechny body
- c) ne, využiji jen část bodů, protože nabídka neobsahuje moc zajímavých benefitů

12. Považujete počet bodů/ finančních prostředků, které můžete využít pro čerpání benefitů v rámci cafeteria systému za dostatečný?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

13. Preferujete spíše flexibilní systém benefitů tzv. cafeteria systém (zaměstnanec samostatně vybírá z nabídky produktů, dle svých preferencí), před klasickým systémem plošných benefitů?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně

14. Považujete pochvalu za dobře odvedenou práci jako formu benefitu, která Vás motivuje k výkonu?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

15. Byl(a) jste za poslední týden pochváleni od nadřízeného za dobře odvedenou práci?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) nechci uvést

16. Upřednostnil(a) byste spíše zvýšení platu nebo možnost čerpání libovolného benefitu?

- a) zvýšení platu
- b) zaměstnanecký benefit
- c) nevím

17. Do jaké věkové kategorie patříte ?

- a) do 30
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) nad 50 let

18. Jak dlouho pracujete v této firmě?

- a) méně než 1 rok
- b) více než 1 rok – méně než 3 rok
- c) více než 3 roky – méně než 5 let
- d) 5 let a více – méně než 10 let
- e) 10 let a více – méně než 20 let
- f) víc jak 20 let

19. Jste:

- a) žena
- b) muž

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autorky: Karolína Kopecká

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční

Název práce: Zaměstnanecké výhody jako motivační nástroj

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.