

**ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

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

**ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY JAKO  
NÁSTROJ MOTIVACE**

**Bakalářská práce**

**Veronika KOŽMÍNOVÁ**

Vedoucí práce:  
Ing. Pavel Neset, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Veronika Kožmínová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

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

Cíl: Cílem bakalářské práce je porovnání zaměstnaneckých benefitů ve státním a soukromém sektoru a návrh jejich zlepšení vycházejících z dotazníkového šetření.

Rámcový obsah:

1. Řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců podniku k lepšímu výkonu.
2. Hodnocení a odměňování zaměstnanců v rámci personálního řízení.
3. Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace.
4. Dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců ve státním a soukromém sektoru.
5. Vyhodnocení a nalezení úzkých míst. Navrhované doporučení.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
4. MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně 5.vydání*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 264 s. ISBN 978-80-7598-361-9.
5. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
6. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2021

**Veronika Kožmínová**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 12. 5. 2021

**Mgr. Pavel Neset, Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 13. 5. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 13. 5. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne .....

*Vlastnoruční podpis*

Děkuji Mgr. Pavlu Nesetovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, za vstřícný a zároveň profesionální přístup.

## Obsah

Úvod.....	6
1 Řízení lidských zdrojů .....	7
2 Motivace zaměstnanců .....	8
2.1 Druhy motivace a stimulů .....	9
2.2 Individuální rozdíly v pracovní motivaci .....	10
2.3 Druhy modelů motivační teorie.....	11
2.4 Řízení pracovního výkonu.....	15
3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	16
3.1 Metody hodnocení zaměstnanců .....	17
3.2 Odměňování zaměstnanců .....	18
4 Co jsou to zaměstnanecké benefity a jaké máme druhy.....	21
4.1 Zaměstnanecké benefity v USA a Evropě.....	23
5 Praktická část – Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity ve státním a soukromém sektoru .....	25
5.1 Představení Ministerstva pro místní rozvoj ČR a Společnosti XY .....	25
5.2 Zaměstnanecké benefity Ministerstva pro místní rozvoj ČR.....	26
5.3 Zaměstnanecké benefity Společnosti XY .....	27
5.4 Dotazníkové šetření .....	28
5.5 Výsledky dotazníkového šetření.....	28
6 Vlastní návrh řešení.....	53
Závěr .....	55
Seznam literatury .....	57
Seznam obrázků a tabulek.....	59
Seznam příloh .....	61

## Úvod

Bakalářská práce se zaměřuje na zaměstnanecké benefity sloužící jako nástroj motivace. Toto téma jsem si zvolila na základě svého zájmu, ale také z toho důvodu, jaký je rozdíl v nabízených benefitech ve státním a soukromém sektoru a jak jsou zaměstnanci spokojeni s jejich nabídkou. Tedy cílem mé bakalářské práce je porovnání zaměstnaneckých benefitů ve státním a soukromém sektoru. Pro zastoupení státního sektoru jsem si vybrala Ministerstvo pro místní rozvoj ČR a pro zastoupení soukromého sektoru společnost, která se zabývá automobilovým průmyslem a prodejem náhradních dílů. Tato společnost využila možnost anonymity, a proto bude označována jako Společnost XY.

V teoretické části bakalářské práce bude popsáno, co představuje řízení lidských zdrojů, jaké jsou jeho cíle a hlavní úkoly. V druhé kapitole se budu věnovat tématu motivace a stimuly, tedy jaké jsou rozdíly v individuální motivaci, jaké existují druhy motivační teorie a co je řízení pracovního výkonu. Třetí kapitolu jsem zaměřila na hodnocení a odměňování pracovníků a zároveň na peněžní a nepeněžní odměňování. Následně jsou formulovány zaměstnanecké benefity, které jsou běžně využívány v České republice, jejich členění a porovnání zaměstnaneckých benefitů v USA a v Evropě.

V praktické části budou blíže popsány benefity, které poskytuje svým zaměstnancům Společnost XY a Ministerstvo pro místní rozvoj ČR a celkové představení společnosti a organizace. Pro získání konečných výsledků bude použito dotazníkové šetření s polouzavřenými a uzavřenými otázkami. Cílem otázek bude zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů v obou sektorech. Výsledky budou následně vyhodnoceny a porovnány prostřednictvím grafů.

# 1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí, kteří pracují v organizacích a přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2015, str. 47).

S tímto tvrzením se ztotožňuje i Šafránková a Šikýř (2017), kteří uvádí, že řízení lidských zdrojů je jednou z oblastí řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí.

V 50. a 60. letech se v zahraničí začala formovat personální činnost, jejímž nejdůležitějším úkonem se stalo řízení organizace, a také hlavní činností všech vedoucích pracovníků (Koubek, 2015).

Abychom dosáhli trvalé konkurenční výhody organizace, je potřeba s použitím řízení lidských zdrojů podtrhnout význam schopných a motivovaných lidí (Šikýř, 2014).

Hlavní cíle řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2015) jsou:

- Podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace.
- Přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu.
- Zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi.
- Podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.
- Usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci.

Úkolem řízení lidských zdrojů, jak stanovuje Šafránková a Šikýř (2017), je získávat pro podnik dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat očekávaných výsledků a cílů organizace. Splněním daného úkolu dosáhneme díky činnostem, jako mohou být například vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, vzdělávání a péče o lidi, obsazování volných pracovních míst, hodnocení a odměňování lidí.



## 2 Motivace zaměstnanců

„Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (movere). Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Motiv je důvod něco udělat“ (Armstrong, 2015, str. 217). Výše peněžní odměny je nejčastějším rozhodovacím faktorem při výběru zaměstnavatele, ale není možné předpokládat, že peněžní odměna motivuje všechny zaměstnance stejně.

Nakonečný (2014, str. 172) popisuje, že „motiv odpovídá přirozeným potřebám, které jsou potřeba k přežití“.

Největším podmětem pro motivování lidí je očekávání, že určité jednání či činnost povedou k získání odměny, která dokáže splnit jejich potřeby a přání (Armstrong, 2015).

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup)“ (Plamínek, 2010, str. 14).

Jak uvádí Šafránková a Šikýř (2017) „motivace vyjadřuje ochotu lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Aktivitu a chování lidí determinují vnitřní motivy a vnější stimuly“.

Nicméně Měrtlová (2014) definuje pracovní motivaci jako „schopnost vedoucího vyvolat u svých podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit uspokojení“.

Pomocí motivace jsou zaměstnanci schopni rychleji dosahovat požadovaného výkonu a zaměstnavatelé mohou vidět, jak moc jsou jejich zaměstnanci aktivní. U aktivity a chování lidí udává směr lidská psychika neboli vnitřní motivy, které působí zevnitř a dále stimuly různých činitelů působících na psychiku lidí jako vnější popud (Šafránková a Šikýř, 2017).

Jako zdroje motivace označujeme fakta, které motivaci vytvářejí. Podle autorky Bedrnové a kol. (2012) k základním zdrojům motivace patří:

- potřeby (pocitování určitého nedostatku),

- návyky (opakovaný způsob činnosti člověka v dané situaci),
- zájmy (zvláštní druh motivu),
- hodnoty a hodnotové orientace (hodnoty života),
- ideály (představa člověka – cíl jeho snažení, o co usiluje).

Peněžní forma odměny jako motivace pomůže upoutat pozornost pracovníků a na určitou dobu potlačí nespokojenost zaměstnanců do pozadí.

## 2.1 Druhy motivace a stimulů

„Motivace se dělí dle vnitřních a vnějších faktorů. K vnitřním faktorům motivace řadí ty, které souvisejí s prací jako takovou: jde o potřeby, které si lidé uspokojí již při výkonu práce. Vnější motivační faktory jsou tím, co za provedení své práce získávají“ (Urban, 2017, str. 14).

*Vnitřní faktory motivace* – Dále autor uvádí, že vnitřní motivátory, které se zabývají „kvalitou pracovního života“ budou mít spíše déle trvající účinek, jelikož jsou součástí člověka, a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

Ovšem toto tvrzení neznamená, že vnitřní motivace je lepší než vnější (Armstrong, 2009).

Dle Urbana (2017) se vnitřní motivací se rozumí střídání různých úkolů, zvyšování samostatnosti, předávání vyšších pravomocí a v neposlední řadě zdůrazňování, v čem je jejich práce zajímavá. Tímto způsobem lze vnitřní motivaci podporovat u většiny zaměstnanců.

*Vnější faktory motivace* - „Patří k nim to, co zaměstnanci za svou práci od své organizace získají. Jde především o finanční odměnu (mzdu, prémii, bonus), ale i naději na povýšení nebo zvýšení mzdy v budoucnu“.

Motivace se dále dělí na hmotnou a nehmotnou. „Význam nehmotných motivačních faktorů, ať již pochvaly, uznání, možnost získávat nové zkušenosti či pracovat samostatně, bývá vedoucími i organizacemi podněcován. I tyto okolnosti jsou však pro řadu zaměstnanců důležité, mimo jiné proto, že uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze“ (Urban, 2017, str. 16).

Příkladem může být profesní seberealizace neboli rozvoj vlastní osobnosti a schopností, které zvyšují profesní sebehodnocení (Urban, 2017).

Pod pojmem hmotná motivace si nejčastěji představíme finanční odměnu. „Význam tohoto činitele je dán faktem, že práce je pro člověka, prostředkem k uspokojování životních potřeb, k zajištění společenského postavení a životní úrovně“ (Pauknerová a kol., 2006, str. 225).

Jako stimuly můžeme označit jakékoliv podmínky, které vyvolávají změny v motivaci člověka.

Tyto podmínky lze členit:

- Impulzy (endogenní, vnitřní podněty), například bolest zubu, při které se dle mého názoru zaměstnanec nemusí plně soustředit na vykonání své práce.
- Incentivy (exogenní, vnější podněty), například finanční odměna či pochvala.

Autorka k tomu dále píše, že stimulací tedy rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka či cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace (Pauknerová a kol., 2006, str. 224).

S tímto tvrzením se ztotožňuje Bedrnová a kol. (2012), kteří dále uvádí, že to, co bude vystupovat jako incentiv nebo impulz záleží především na motivaci konkrétního člověka.

„Základním rozdílem mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka“ (Bedrnová a kol., 2012, str. 228)

## **2.2 Individuální rozdíly v pracovní motivaci**

„Rozdíly v individuální pracovní motivaci souvisí s osobními vlastnostmi a mírou uspokojení potřeb, ale i s osobními zkušenostmi, věkem či životní fází.

K hlavním typům této motivace patří (Urban, 2017, str. 36):

- výrazná materiálová či finanční motivace,
- motivace založená na zajímavosti práce,
- výkonová motivace,
- motivace opírající se o potřebu moci,
- motivace založená na potřebě sounáležitosti“.

U pracovníků, u kterých převažuje motivace finanční či materiální, není těžké je odhalit. Za každou práci nad rámec vyžadují odměny a zajímají se hlavně o svoji mzdu. „Srdcaři“, tak je přezdíváno pracovníkům, které zajímá jejich práce a kterou vykonávají s chutí. Svou práci chtějí provádět dobře a jsou rádi v kolektivu lidí, kde panuje výborná pracovní nálada. Zaměstnanci, kteří se orientují na výkon a cíl, hledají náročné úkoly, mají tendence soutěžit s kolegy, chtějí získat nové zkušenosti a rádi pracují samostatně. Je pro ně důležitá zpětná vazba, tedy co dělají špatně či naopak dobře. Mají silnou potřebu dosáhnout úspěchu. Jak dále uvádí Urban (2017), pro osoby s motivací vedenou zvýšenou potřebou moci je prioritou, aby mohli uplatňovat svůj vlastní názor a rozhodovat o práci ostatních. Mají zálibu rozhodovat jménem skupiny nebo přesvědčit o svém názoru ostatní pracovníky. Motivace založená na sociální sounáležitosti je pravděpodobná u osob, které mají potřebu být členem kolektivu v organizaci či skupiny. Nevadí jim se podřídit nárokům skupiny. Snaží se být oblíbení v kolektivu, chtějí spolupracovat a snaží se udržovat dobré vztahy na pracovišti.

### **2.3 Druhy modelů motivační teorie**

Teorie motivace se dělí na několik skupin.

Zaměříme se na některé vybrané teorie pracovního jednání, jímž je společné zdůraznění významu motivace ke vztahu pracovníka (Pauknerová a kol., 2006).

Mezi nejznámější motivační teorie patří:

*Teorie instrumentality* – jinak nazýván jako taylorismus. Je teorie, která tvrdí, že lidé vykonávají pracovní činnost jen za účelem získání peněžní odměny. Dle Armstronga (2015) vychází z přesvědčení, že lidé budou motivováni k výkonu své práce hlavně v případě, že tresty a odměny budou přímo spojené s jejich výkonem a budou se chovat tak, jak je po nich požadováno. Tento přístup k motivaci zaměstnanců využívá stále ještě široká škála organizací.

*Teorie potřeb* – „Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy“ (Armstrong, 2009, str. 111).

„Nejslavnější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954) tedy Maslowova hierarchie potřeb. Existuje pět hlavních potřeb, které jsou pro všechny lidi společné a hierarchicky uspořádané, a to od základních fyziologických potřeb

až po nejvyšší potřeby seberealizace. V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní vyšší potřeba“ (Armstrong, 2015, str. 220). Potřeby jsou uspořádány do pyramidy, viz obrázek 1 níže.

Abychom mohli uspokojit potřeby vyšší povahy, musíme alespoň do jisté míry uspokojit potřeby základní povahy (Nakonečný, 2014).

Tato forma psychologie je dodnes nejčastěji využívána v psychologii řízení.

Jak poukazuje Urban (2017), tato teorie vyhází především z poznatku, že potřeby, které práce uspokojuje, mají hierarchickou povahu. Jsou tedy uspokojovány postupně.

- potřeby fyziologické – potřeba spánku, vody, jídla,
- potřeba jistoty a bezpečí – zdraví,
- potřeby sociální – potřeba lásky, společnosti, sounáležitosti,
- potřeba uznání – potřeba úspěchu, sebeúcty, prestiže od kolegů,
- potřeba seberealizace – potřeba zlepšovat samu sebe, získat dovednosti a rozvíjet se.



**Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb**

*Alderferova teorie tří kategorií potřeb* – tato teorie je velmi podobná teorii Maslowa, ale je zde rozdíl, že Alderfer rozdělil motivační faktory jen do tří kategorií, které popisuje McGrath a Bates (2015) a jsou to:

- **Existenční faktory:** souvisejí s přežitím nebo psychickou pohodou (potrava, teplo, bydlení).
- **Vztahové faktory:** berou v potaz význam mezilidských vztahů a sociálního zařazení.
- **Růstové faktory:** vycházejí z vnitřní potřeby člověka po osobním rozvoji (seberealizace, získání respektu).

Rozdíl mezi teorií Maslowa a Alderfera spočívá v tom, že dle Alderfera „je nutné věnovat pozornost všem třem kategoriím potřeb současně. Zaměření pouze na jedinou z nich povede k nespokojenosti“ (McGrath a Bates, 2015, str. 81).

Herzbergova teorie dvou faktorů - „Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny podmínek (Pauknerová a kol., 2006 str. 176):

- faktory vnější – hygienické,
- faktory vnitřní – motivátory“.

Motivátory motivují pracovníky k většímu pracovnímu nasazení a zájmu vykonávat práci jako takovou. Může to být například výzva, pochvala, respekt, prémie a bonusy nebo vyšší rozhodovací pravomoci.

Naproti tomu hygienické faktory jsou pro pracovníky spíše druhem demotivace. S vykonáváním daného druhu práce tyto faktory nemají nic společného. Jedná se například o nevyhovující vztahy na pracovišti (i s nadřízeným), pracovní prostředí, spokojenost s prací a osobním životem či organizace práce (Urban, 2017).

„Tyto faktory nemohou vyvolávat spokojenost, ale pokud se nepodniknou nějaké preventivní kroky, mohou způsobit nespokojenost“ (Armstrong, 2009).

S tímto tvrzením se ztotožňuje i Koubek (2015), který uvádí, že pokud přidáme motivátory do pracovních úkolů, může způsobit nárůst motivace, a naopak způsobit pokles hygienických faktorů.

*McClellandova teorie potřeb* – je teorie, kterou identifikoval McClelland a to, že motivace člověka je ovlivněna třemi druhy potřeb. Dále podle McClellanda se „osobní motivace i výkonnost zaměstnance v jeho specifické pracovní pozici odvíjí od jeho převládající potřeby“ (McGrath a Bates, 2015, str. 82).

Potřeba úspěchu – definována jako potřeba pro pracovníka plnit náročné, ale realizovatelné úkoly. Nebojí se přijmout odpovědnost a nést riziko v případě nepovedeného úkolu. Mají potřebu něčeho dosáhnout, určité odměny či osobního rozvoje.

Potřeba sounáležitosti – tito pracovníci preferují práci v kolektivu a spolupráci spíše než konkurenční boj. Mají potřebu někam patřit, chtějí rozvíjet vztahy a touží po přátelství.

Potřeba moci – tato potřeba je „definována jako potřeba řídit nebo ovlivňovat ostatní“ (Armstrong, 2015, str. 221). Často tento typ lidí můžeme nalézt na manažerských pozicích a mají v zálibě kontrolovat druhé.

*McGregorova teorie X a Y* – tuto teorii definoval D. McGregor, který zjistil, že dle přístupu k práci můžeme rozdělit lidi na dvě skupiny:

Podle teorie X: Tito pracovníci nemají rádi zodpovědnost, nejsou ctižádostiví a preferují pocit jistoty práce. K práci nemají žádný vztah a nijak je nenaplnuje. Jejich jedinou vidinou je odměna za práci nebo naopak výhružka trestu. Pro manažery, kteří zastávají teorii X, budou zaměstnanci muset, dle autora McGratha a Batese (2015), dodržovat přesná pravidla a bude jim hrozeno finančním postihem.

Podle teorie Y: U těchto pracovníků můžeme vidět zalíbení v práci, kreativitu, zodpovědnost, plní cíle organizace s odhodláním a touhou po úspěchu (Měrtlová, 2014). Naopak manažeři, kteří preferují teorii Y, budou vytvářet v práci prostředí, kde je vynaložené úsilí velmi dobře oceněno a nešetří se chválou (McGrath a Bates, 2014).

## 2.4 Řízení pracovního výkonu

„Pracovní výkon je hlavním smyslem personální práce – organizace si najímá pracovníky, aby odváděli pracovní výkon a naplňovali tak její cíle“ (Měrtlová, 2014, str. 74).

Podle Koubka (2015) klade důraz na specializaci práce, jasně stanovené úkoly a postupy a jednoznačně definované pracovní pozice. Je postavená na hierarchii moci, kontroly a direktivního přístupu k lidem. Opírá se o řízení lidí na základě smlouvy či ústní dohody (nikoliv rozkazováním) mezi vedoucím a podřízeným o nastávajícím pracovním výkonu a přebírání schopností pro tento druh pracovního výkonu. Hodnocení splněných úkolů se zakládá dle toho, zda jsou úkoly vyřízeny správně.

Zatímco Armstrong (2015) uvádí, že řízení pracovního výkonu znamená splňovat lepší výsledky díky zkušenostem, znalostem a dodržovat plánované cíle.

„Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka“ (Koubek, 2015, str. 202). Jak dále popisuje Koubek (2004), moderní pojetí pracovního výkonu zařazuje i to, jaké vlastnosti zaměstnanec vkládá do firmy a zároveň i do své práce. Velmi důležitou činností zde, pro efektivní řízení pracovního výkonu, odehrává neustálá komunikace mezi pracovníkem a vedoucím v průběhu celé doby výkonu dané činnosti. Měrtlová (2014) sděluje, že od pracovníka se předpokládá, že bude usilovat o dosažení výkonu na úrovni nejlepšího pracovníka.

K jedné z nejobtížnějších činností v řízení pracovního výkonu je správné motivování pracovníků. Je-li řízení pracovního výkonu prováděno správně, může působit jako motivace pracovníků k postupu v celkovém odměňování. Poskytuje nepeněžní odměny v podobě uznání, rozvíjení dovedností (možnost zlepšování se v daném zaměření) a možnosti úspěchu. Dále, dle Armstronga (2009), může být řízení pracovního výkonu také spojeno s peněžními odměnami. Podnik musí vynakládat úsilí, aby zaměstnanci podniku byli zapojeni do chodu podniku a měli dlouhodobé vyhlídky.

Podle Měrtlové (2014) můžeme řízení pracovního výkonu označit jako záležitost, kterou se zabývají linioví manažeři. Je nezbytné, aby byla použita na všechny



pracovníky v podniku, a nejen vedoucí pracovníky a manažery. Závěrečné hodnocení pracovního výkonu obsahuje hodnocení výkonu za určité období, kontrolu splněných úkolů a stanovení odměny.

### **3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Odměňování a hodnocení zaměstnanců představuje v oblasti řízení lidských zdrojů jednu z nejdůležitějších a nejnáročnějších činností. Každý zaměstnavatel chce vědět, jak schopné zaměstnává pracovníky, jak jsou schopni přispět k zajištění zisku a ke zvyšování hospodářských výsledků.

„Pravidelné hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce“ (Šikýř, 2014, str. 109).

Díky zpětné vazbě jsou zaměstnanci seznamováni s výsledkem hodnocení pracovního výkonu, které prováděl hodnotitel.

Hodnocení práce představuje východisko pro vytváření zasloužených platových tříd a stupňů (Armstrong, 2009).

Dle Koubka (2015) se hodnocení pracovníků zabývá:

- Rozpoznáním, jak pracovník provádí svou práci, jak vykonává úkoly a požadavky své činnosti, jaké jsou jeho pracovní vztahy s kolegy a jak se chová k zákazníkům.
- Komunikace s pracovníky ohledně zjištěných výsledků a jejich zhodnocení.
- Hledání způsobu, jak zlepšit pracovní výkon a jak provést opatření, která tomu pomohou.

Hodnocení pracovníků má podle Koubka (2007) dvě podoby, a to formální a neformální.

Formální hodnocení neboli systematické, jak uvádí Pilařová (2008), je vykonáváno za určitou dobu nebo za předem definovaných okolností (například přesunutí zaměstnance na jinou pracovní pozici) a jeho charakteristické rysy jsou plánovitost a systematickosti. Z hodnocení jsou vytvářeny dokumenty, které jsou uschovány

v osobní složce daného pracovníka. Mohou být použity pro nezbytné personální činnosti.

Neformální hodnocení je prováděno náhodně nebo dle potřeby bez předem připravených postupů. Může to být součást každodenní komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Jedná se o součást kontroly, zda pracovník plní správně a včas pracovní úkony či jak probíhá jeho spolupráce s ostatními spolupracovníky. Nebývá zapisováno do žádných dokumentů.

Naopak Měrtlová (2014) uvádí další podobu hodnocení, a to příležitostné hodnocení. To je nutnost vypracování osobního posudku na základě ukončení pracovního poměru zaměstnance nebo ve fázi pracovní kariéry, kdy dochází například k povýšení osoby.

Nejzpůsobilejší osobou pro hodnocení zaměstnanců je jednoznačně nadřízený. S podřízeným vede rozhovor, dělá závěry a diskutují o konečném výsledku hodnocení. Hodnocení nadřízeným má několik výhod. Vyzná se v práci podřízeného pracovníka, podmínkách práce a pracovního místa.

„Finanční odměňování je jednou z motivačních funkcí. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní pracovníky, motivovat je k růstu výkonu či produktivity“ (Urban, 2017, str. 116).

### **3.1 Metody hodnocení zaměstnanců**

Metody hodnocení zaměstnanců, jak sděluje Šikýř (2014), jsou určité postupy, kdy zaměstnavatel zkoumá a vyhodnocuje pracovní výkon zaměstnanců. Rozlišujeme několik metod hodnocení (Měrtlová, 2014):

- Hodnocení podle dohodnutých cílů – zkoumá, zda bylo dosaženo stanovených cílů.
- Hodnocení dle stanovených norem – je používáno pro hodnocení dělníků, kdy je zjišťováno, zda vykonávají stanovené normy (například průměrný výkon na pracovišti).
- Hodnocení pomocí stupnice – jedná se o všeobecnou metodu, kdy se každý pracovní výkon (například kvalita provedené práce, přítomnost, množství odvedené práce) hodnotí zvlášť na základě přiřazení stupně pracovního výkonu. Stupeň 1 – nedostatečný a naopak stupeň 5 – výborný.

Výhodou číselné stupnice může být porovnání hodnocených pracovníků na základě součtu dosažených bodů.

- Hodnocení volným popisem – toto hodnocení má využití zejména při hodnocení manažerů a specialistů. Hodnotitel písemně popíše výkon hodnoceného dle předem stanového seznamu.
- Hodnocení metodou kritických případů – jsou zaznamenávány situace, kdy došlo k výborným událostem, a naopak kdy došlo k neuspokojivým událostem při výkonu práce daného pracovníka. Tato hodnotící metoda se využívá jako užitečný podklad pro rozvoj zaměstnanců (Pilařová, 2008). Hodnotitel musí záznamy zapisovat během celého období, což může být časově náročné a nevýhodné.
- Hodnocení metodou assesment centre / development centre – tato metoda hodnocení je založena na řešení případových studií a modelových případů. Je využívána jak pro hodnocení pracovního výkonu, tak rozvojového potenciálu u zaměstnanců top managementu. Podmínky pro toto hodnocení jsou uměle vytvořené a nemusí být tedy stejné jako při reálné práci (například při řízení lidí s různým chováním lidí a určitými osobnostními charakteristikami). Jak uvádí Koubek (2015), hodnotí se zde aktuální výkon pracovníka.

Pilařová (2008) uvádí, že obdobou assesment centre je development centre, které je podobné, akorát je využíváno za účelem rozvoje zaměstnanců.

### **3.2 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování pracovníků má veliký vliv na motivaci zaměstnanců a hraje hlavní roli při rozhodování v nástupu pracovníka do dané firmy. Důležité je odměnit skutečný výkon zaměstnance a motivovat ho k lepšímu výkonu práce, což vede k růstu produktivity (Urban, 2017).

System odměňování by měl být přijatelný a efektivní jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, jelikož je jedním z hlavních faktorů pro dobré vztahy ve firmě (Koubek, 2007).

„Systém odměňování je jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů, jehož cílem je prosazování strategie organizace, rozvoj organizační kultury, stabilizace pracovníků, motivace ke vzdělávání a stimulace k pracovnímu výkonu“ (Měrtllová, 2014, str. 102).

„Odměny mohou být vázány na povahu a význam vykonávané práce či na výkon pracovníka“ (Kociánová, 2010, str. 160).

„Kromě hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (neboli vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám“ (Koubek, 2015, str. 183). Tyto odměny nemají hmotnou povahu, ale souvisejí se spokojeností pracovníka, zda je pracovník šťastný a úspěšný, dosahování pracovních cílů v kariéře a dobrými pocity.

Rozdíl mezi mzdou a platem je následující. Šikýř (2014) uvádí, že plat je poskytován zaměstnancům, kteří pracují ve veřejných službách, správě a jsou zcela placeni z veřejných zdrojů. Naopak mzdou jsou odměňováni zaměstnanci v pracovním poměru všech ostatních organizací a soukromých podniků. Za odvedenou práci, kdy byla uzavřena dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti náleží zaměstnanci odměna z dohody.

Mzda, která přísluší zaměstnanci za odvedenou práci, nemůže být menší než minimální mzda, která je stanovena státem pro každý rok. Mzda je stanovena ve smlouvě, která musí být uzavřena před začátkem výkonu činnosti.

### **3.2.1 Peněžní a nepeněžní odměňování**

Odměňování zaměstnanců v moderním řízení lidských zdrojů se neoznačuje pouze plat nebo mzda, zahrnují jak peněžní formy odměňování, tak nepeněžní formy odměňování (Šikýř, 2016). Do peněžních forem odměňování patří mzda, plat, v penězích přispívané benefity – příspěvky na stravování, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času (Měrtllová, 2014). Součástí mohou být i zvláštní příplatky, které zahrnují mimořádné pracovní podmínky jako například obtížnost práce a podmínky pro výkon práce. Doplňkovou složkou mzdy je označení nadstandartního výkonu práce, kam patří osobní ohodnocení, provize a prémie.

Nepeněžní odměny se zaměřují na potřeby zaměstnanců jako je například potřeba uznání, pochvaly, úspěchu nebo potřeba osobního růstu, uznání dosažených

výsledků, spokojenost s pracovním místem nebo příležitost pro rozvoj dovedností a kariéry zaměstnance. Nezbytnou součástí těchto nepeněžních odměn je také poskytnutí pracovního prostředí, které nabízí vrcholnou hodnotu pracovního života a vhodný vztah mezi pracovním a soukromým životem. Nepeněžní odměny mohou být vnější, jako je pochvala či uznání nebo vnitřní, která jsou spojena s výzvou k zaměstnání a zájmem o práci jako takovým (Armstrong, 2014).

### **3.2.2 Mzdové formy**

„Mzdové formy představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy“ (Šikýř, 2014, str. 118).

Mezi používané mzdové formy patří (Šikýř, 2014):

- Časová mzda – je nejpoužívanější mzdová forma, která je využívána zejména v hlavních procesech. Je stanovena hodinově, týdně nebo měsíčně. Hodinová mzda je stanovena za skutečně odpracované hodiny. Zaměstnanec odměňovaný měsíční mzdou obdrží mzdu za odpracované hodiny dle rozvrhu pracovní doby. Tato mzda přináší zaměstnanci jistotu daného výdělku, ale naopak nepodněcuje k vykonání dané činnosti.
- Úkolová mzda – je nejjednodušší mzdovou formou, kdy je zaměstnanec odměňován za splnění daného úkolu. Tento druh mzdové formy podněcuje zaměstnance k lepšímu a rychlejšímu výkonu práce. Nevýhodou je časté nedodržení pracovního postupu, horší kvality práce a nedodržení bezpečnosti práce.
- Provize – je doplňková mzdová forma, která je používána při odměňování zaměstnanců ve službách, kdy je zaměstnanec odměňován dle toho, kolik poskytne služeb a kolik prodá zboží. K základní mzdě je poskytována jako doplněk základní pevné složky mzdy.
- Prémie – je další doplňková mzdová forma, která doplňuje zejména časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie mohou být vypláceny jednorázově nebo naopak pravidelně v případech za správné plnění úkolů, povinností a nadstandartní výkon.
- Osobní ohodnocení – stanovuje manažer podle systematického hodnocení zaměstnance. Tímto ohodnocením je možné podněcovat zaměstnance k žádanému výkonu.

## 4 Co jsou to zaměstnanecké benefity a jaké máme druhy

Jako benefit může být označováno vše, co nám přináší cokoliv nad rozsah naší slíbené odměny. Přispívá k posílení pracovní motivace, ke kladnému vztahu zaměstnance k zaměstnavateli a spokojenosti s pracovními podmínkami. Při rozhodování zaměstnance, jakou pracovní nabídku přijme, jsou zaměstnanecké benefity hlavním rozhodujícím činitelem. V poslední době je nabídka firemních benefitů zaměřená hlavně na zdravý životní styl a sportovní aktivity. Jejich udělování je v dnešní době součástí péče o zaměstnance a stanovují se vnitřním předpisem v pracovní či kolektivní smlouvě (Macháček, 2019).

„Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují“ (Koubek, 2007, str. 319).

„Charakteristikou zaměstnaneckých výhod je, že působí na motivaci nepřímo, podporují udržení si zaměstnanců, od finanční situace podniku se odvíjí úroveň poskytovaných výhod“ (Měrtllová, 2014, str. 99).

Dle Macháčka (2019) existuje několik druhů zaměstnaneckých benefitů, a to například:

- zdravotní benefity,
- důchodové benefity,
- benefity poskytované na pracovišti,
- benefity zaměřené na využití pracovního volna,
- benefity směřující ke vzdělávání,
- platové a finanční benefity,
- benefity směřující k vybavení zaměstnance.

Udělovat zaměstnanecké benefity lze fixním nebo flexibilním způsobem. Fixním způsobem (plošný systém) je označován poukázkový systém, kdy jsou benefity určené pro všechny zaměstnance a je jen na jejich uvážení, zda se rozhodnout benefity využít nebo ne. Jedná se tedy například hlavně o stravenky, telefonní zařízení, možnost příspěvku na pojištění nebo služební automobil. Flexibilní způsob (volitelný systém) udělování benefitu tzv. cafeteria systém dovoluje každému zaměstnanci čerpat zaměstnanecké benefity dle vlastních preferencí či potřeb, které jsou založeny zejména na pohlaví, věku a zálibách. Zaměstnanec tedy sám rozhoduje o druhu svého „druhého“ příjmu (Dvořáková a kol., 2007).

V případech, že se v dalších letech jeho záliby změní, je možné si další rok vybrat jiný benefit z nabízených možností.

Velmi časté je, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o tom, jaké benefity mohou čerpat a po jaké době. Zaměstnanci jsou s touto informací seznámeni při jejich nástupu do dané společnosti, ale mnohdy je pracovník přehlédne, když je mu sdělováno mnoho nových poučení. Často je i špatné poskytování o benefitech, a to například na vývěskách či portálech, které si zaměstnanci nepříliš často prohlížejí. Vzorným příkladem, jak informovat zaměstnance o benefitech, může být zaslání písemné informace o možnosti využití těchto zaměstnaneckých benefitů každému pracovníkovi (Koubek, 2007).

Benefity mohou být poskytovány (Macháček, 2019):

- všem zaměstnancům,
- pouze určité skupině zaměstnanců – například možnost použití služebního vozu k soukromým účelům nebo proplacení dopravy do místa zaměstnání,
- individuálně vybraným zaměstnancům – například finanční podpora při dlouhodobé nemoci a živelní pohromě.

„Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou součástí celkového souboru odměn.

Mohou činit jednu třetinu i více nákladů na základní peněžní odměny, a proto musí být jejich poskytování řádně plánováno a řízeno“ (Armstrong, 2015, str. 442).

V dnešní době patří k populárním benefitům tzv. sick days a poukazy Flexi pass. Za sick days v dnešní době nabývá na popularitě. Je označováno jako volno pro zaměstnance, kdy je člověk v pracovní neschopnosti nebo má krátkodobé zdravotní komplikace a není nutné v zaměstnání předkládat potvrzení od lékaře nebo neschopenku. Zaměstnanec zaměstnavateli nahlásí, že chce využít zdravotní volno. Tento benefit je ve společnostech vítán, protože má pozitivní dopad na rodinný život. Sick days je většinou poskytováno pět dní za rok.

Poukazy Flexi pass se řadí mezi moderní zaměstnanecké benefity, kdy je zaměstnanci poskytnuta karta a je možné čerpat různé formy volnočasových služeb dle svého uvážení. Prvně je nutné se podívat, kde tyto karty Flexi pass lze uplatnit, jelikož jen hrstka firem tyto karty akceptuje.

Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity dle Macháčka (2019) jsou:

- Příspěvky na stravování (stravenky včetně elektronických).

- Příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců.
- Příspěvek na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků.
- Příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance.
- Poskytnutí poukázek na nákup vitamínů.
- Poskytnutí bezplatného přechodného ubytování.
- Zřizování firemních školek.
- Poskytnutí více dnů dovolené, než je dáno zákonem.
- Umožnění práce z domova – home office.
- Příspěvek na hlídání dětí.
- Úhrada rehabilitací ve zdravotnickém zařízení.
- Dary k životním a jiným výročím.
- Prodej výrobků nebo služeb firmy za nižší cenu.
- Zajištění nebo hrazení dopravy do/ze zaměstnání.
- Poskytnutí zdravotní obuvi nebo dioptrických brýlí na lékařský předpis.

#### **4.1 Zaměstnanecké benefity v USA a Evropě**

Tak jako v České republice, tak i ve Spojených státech amerických existují určité formy benefitů. V USA nemáme benefity rozdělené jen do tří skupin, ale jak poukazuje Koubek (2007), zde se člení do pěti skupin:

- Požadované zákony a vnějšími předpisy (nemocenské zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti).
- Týkající se důchodů pracovníků (například důchody za výsluhu let v organizaci, důchodové připojištění).
- Týkající se pojištění zaměstnanců (příspěvek na životní a úrazové pojištění).
- Týkající se placení neodpracované doby (placená dovolená, placené svátky a dny pracovního klidu, placené přestávky v práci).
- Ostatní (zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkováné organizací, úhrada nákladů na vzdělávání, ubytování, dotované či bezplatné stravování).

Za to Koubek (2007) uvádí, že v Evropě se zaměstnanecké benefity dělí spíše do tří skupin:



- výhody sociální povahy (jesle a mateřské školky, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací).
- výhody, které mají vztah k práci (stravování, vzdělávání hrazené organizací).
- výhody spojené s postavením v organizaci (placení telefonu, podnikové automobily).

## **5 Praktická část – Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity ve státním a soukromém sektoru**

Praktická část bakalářské práce bude věnována dotazníkovému šetření spokojenosti zaměstnanců ve státním a soukromém sektoru. Ze státního sektoru jsem si vybrala Ministerstvo pro místní rozvoj ČR a ze soukromého sektoru jsem si vybrala firmu, která si nepřeje, aby obchodní jméno společnosti bylo uváděno, můžeme jí tedy označovat jako firmu XY. Společnost působí v automobilovém průmyslu, prodává náhradní automobilové díly a v současné době sdružuje více než 300 servisů po celé České republice.

Na konci této bakalářské práce budou představeny výsledky dotazníkového šetření a možné návrhy doporučení.

### **5.1 Představení Ministerstva pro místní rozvoj ČR a Společnosti XY**

Hlavní sídlo ministerstva pro místní rozvoj je na Staroměstském náměstí. Další dvě pracoviště se nacházejí v Letenské ulici a v ulici Na Příkopěch. Ministerstvo bylo zřízeno 1. listopadu 1996.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR je ústředním orgánem státní správy a zabývá se činnostmi (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2021):

- národní dotace,
- evropské dotace a spolupráce s EU,
- cestovní ruch
- pohřebnictví,
- bydlení,
- regionální rozvoj,
- stavební řád a územní plánování,
- veřejné zakázky,
- veřejné dražby,
- horská služba.

Společnost XY se zabývá kompletním prodejem náhradních dílů na automobily, které je nutné rozvážet z hlavní centrály společnosti v Praze do ostatních poboček po celé České republice. Dále se tyto náhradní díly rozvezou osobními automobily

do autoservisů, které mají se Společností XY uzavřenou smlouvu a odebírají díly. Autoservisy provádějí opravy a údržby automobilových značek.

Společnost XY působí na Českém trhu od roku 2003.

## **5.2 Zaměstnanecké benefity Ministerstva pro místní rozvoj ČR**

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR poskytuje zaměstnancům tyto benefity:

- Stravenky v hodnotě 110,- Kč s příspěvkem FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb) a zaměstnavatele, kdy zaměstnanec platí pouze 10,- Kč (služební i pracovní poměr).
- 5 týdnů dovolené (služební i pracovní poměr).
- Pružná pracovní doba (služební i pracovní poměr).
- Možnost sjednání home office (služební i pracovní poměr).
- Indispoziční volno v rozsahu 5 dnů za rok (služební i pracovní poměr).
- Individuální studijní volno v rozsahu až 6 dnů za rok (služební poměr).
- Služební volno pro otce dítěte v rozsahu 2 dnů v období 6 týdnů po narození dítěte k péči o matku a dítě po porodu (služební poměr).
- Služební volno v rozsahu 1 dne k účasti na svatbě sourozence nebo vnoučete (služební poměr).
- Služební volno v rozsahu 1 dne k uzavření registrovaného partnerství (služební poměr).
- Služební volno v rozsahu 1 dne k doprovodu dítěte do základní školy v první den jeho povinné školní docházky a zpět (služební poměr).
- Služební volno v rozsahu 1 dne k účasti na vlastní promoci, promoci manžela, registrovaného partnera, dítěte, sourozence nebo vnoučete (služební poměr).
- Služební volno v rozsahu 1 dne k zařizení osobních záležitostí (služební poměr).
- Odborné vzdělávání (služební i pracovní poměr).
- Jazykové kurzy, pokud vyžaduje charakter činnosti (služební i pracovní poměr).
- Notebook, pokud vyžaduje charakter činnosti (služební i pracovní poměr).
- Mobilní telefon, pokud vyžaduje charakter činnosti (služební i pracovní poměr).

- Pracoviště v centru města s širokou dopravní dostupností (služební i pracovní poměr).
- Možnost ubytování pro mimopražské zaměstnance s příspěvkem zaměstnavatele po dobu 1 roku (služební i pracovní poměr).
- Možnost využívání karty Multisport pro zaměstnance (služební i pracovní poměr) (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2021).

### **5.3 Zaměstnanecké benefity Společnosti XY**

V soukromém sektoru Společnost XY nabízí benefity:

- 5 týdnů dovolené,
- zvýhodněné ceny na zaměstnanecké nákupy,
- příspěvek na stravování,
- zvýhodněné volání,
- zvýhodněné ceny za drogistické zboží,
- možnost Multisport karty nebo Activepass,
- finanční odměna za doporučení nového kolegy,
- nové pracovní oblečení každý půl rok,
- příspěvek na penzijní/životní pojištění,
- slevy na cestování a kulturu např. slevy na lístky do divadla, slevy na zájezdy, slevy na rodinné výlety do bazénového světa AquaPalace,
- jazykové kurzy,
- firemní vzdělávací programy,
- služební telefon,
- notebook pro pracovní účely,
- služební automobil,
- doprava zdarma firemním autobusem z metra Opatov, I.P.Pavlova a Smíchova,
- vitamínové balíčky v období chřipek,
- možnost home office pro kancelářské pracovníky.

## 5.4 Dotazníkové šetření

V této části bakalářské práce bude provedeno zhodnocení spokojenosti zaměstnanců ve státním a soukromém sektoru a na základě těchto výsledků bude vypracováno porovnání a doporučení na zlepšení.

K získání potřebných informací od zaměstnanců bylo použito dotazníkové šetření, které bylo předáno zaměstnancům v papírové podobě. Dotazník je anonymní a u některých otázek byla použita Likertova škála, kdy odpověď je složena z různých stupňů souhlasu nebo naopak nesouhlasu. Dotazníkové šetření obsahuje typy otázek:

- a) *polouzavřené* – respondent si může vybrat připravenou odpověď nebo zaznamenat jinou – vlastní odpověď.
- b) *uzavřené* – je možné odpovědět jen jednu nebo více předpřipravených odpovědí. Není možnost zaznamenat vlastní odpověď.

Celkově bylo o spolupráci požádáno 45 zaměstnanců z Ministerstva pro místní rozvoj ČR a 45 zaměstnanců ze Společnosti XY. Ze státního sektoru hodnotím návratnost jako vyhovující, jelikož návratnost byla 31 dotazníků. Nicméně ze soukromého sektoru se vrátilo dotazníků 43, což považuji za téměř sto procentní výsledek.

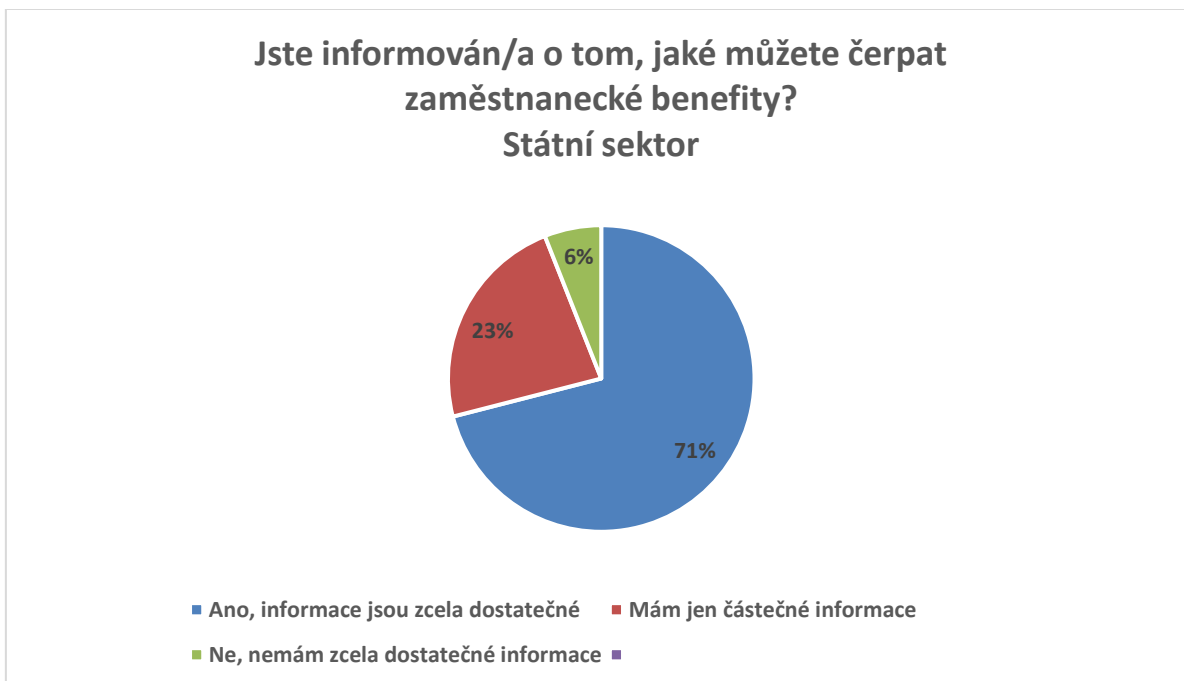
Prvních šest otázek v dotazníku je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity, dále zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni, jaké benefity mohou čerpat, a také, co by je donutilo podat výpověď z aktuálního zaměstnání. Další otázky, které můžeme v dotazníku najít, se týkají jejich využití, jaké další benefity by respondent rád uvítal nebo například zda je pro ně některý ze zaměstnaneckých benefitů zbytečný. V poslední části dotazníkového šetření nalezneme informace o respondentech. Dozvíme se, jaké je pohlaví dotazovaných, do jaké věkové kategorie patří, v jakém pracovním poměru pracují a také jak dlouho ve společnosti pracují.

## 5.5 Výsledky dotazníkového šetření

*Jste informován/a o tom, jaké můžete čerpat zaměstnanecké benefity?*

První otázka byla zaměřena na informovanost zaměstnanců o možnosti čerpání zaměstnaneckých benefitů. Ve státním sektoru uvedlo 71 % dotazovaných zaměstnanců, že jsou zcela dostatečně informováni o možnostech jejich čerpání.

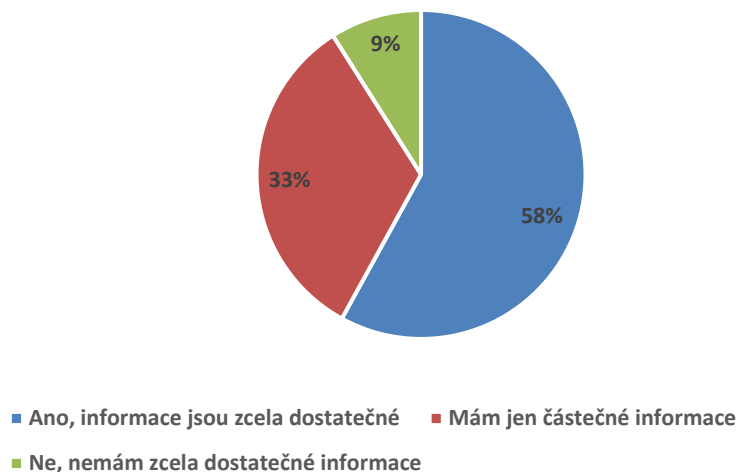
Jen nízké procento zaměstnanců, a to 23 % respondentů, mají jen částečné informace o tom, jaké zaměstnanecké benefity mohou čerpat. Stejně tak pouze 6 % zaměstnanců odpovědělo, že nemají zcela dostatečné informace. Tato otázka vypovídá o dobré informovanosti zaměstnanců ohledně poskytovaných benefitů.



**Obr. 2 Jste informován/a o tom, jaké můžete čerpat zaměstnanecké benefity? Státní sektor**

Ze soukromého sektoru je více než 50 % zaměstnanců dostatečně informováno o tom, jaké zaměstnanecké benefity mohou čerpat. Naopak 33 % dotazovaných má jen částečné informace o jejich možnostech čerpání. Jen 9 % respondentů odpovědělo, že si myslí, že nejsou zcela dostatečně informováni o poskytovaných benefitech ve společnosti.

**Jste informován/a o tom, jaké můžete čerpat zaměstnanecké  
benefity?  
Soukromý sektor**

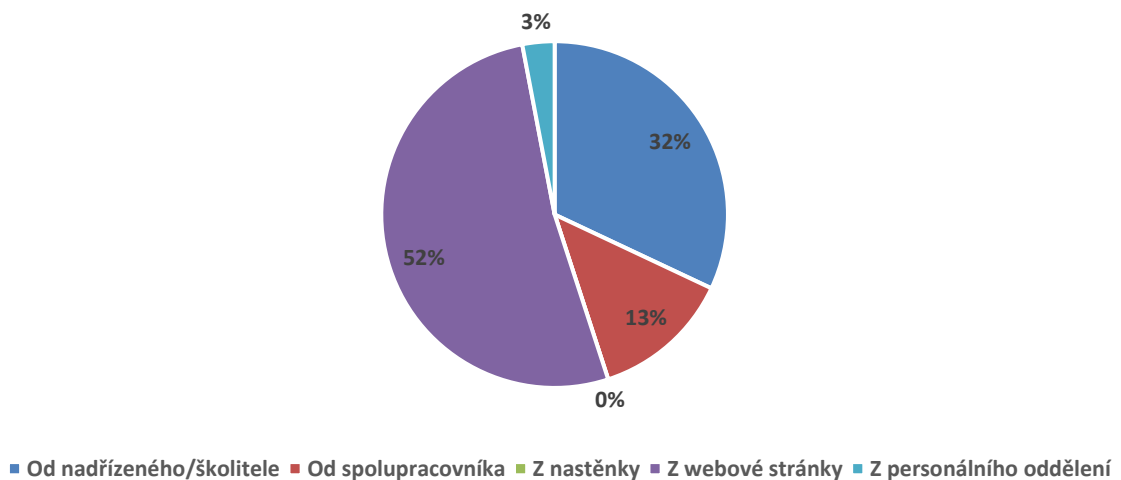


**Obr. 3 Jste informován/a o tom, jaké můžete čerpat zaměstnanecké benefity? Soukromý sektor**

*Jakým způsobem jste se dozvěděla o možnostech využití zaměstnaneckých benefitů?*

Otázka číslo 2 dotazníkového šetření se zabývá otázkou, jakým způsobem se zaměstnanci dozvěděli o možnostech využití zaměstnaneckých benefitů. Přes polovinu dotazovaných z Ministerstva pro místní rozvoj ČR uvedlo, že se o využití benefitů dozvěděli přes internet z webové stránky, tedy 52 %. Od nadřízeného nebo školitele při nástupu se o benefitech dozvědělo 32 % zaměstnanců. Od spolupracovníka zjistilo tyto informace 13 % lidí a nejméně pracovníků vybralo odpověď jinou a uvedli, že se o zaměstnaneckých benefitech dozvěděli z personálního oddělení, tedy pouhé 3 % respondentů. Z nástěnky se žádný zaměstnanec nedozvěděl žádné informace. Z těchto odpovědí lze posoudit, že od nadřízeného nebo školitele by se mělo dozvědět více zaměstnanců o možnostech využití benefitů.

**Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o možnostech využití  
zaměstnaneckých benefitů?  
Státní sektor**

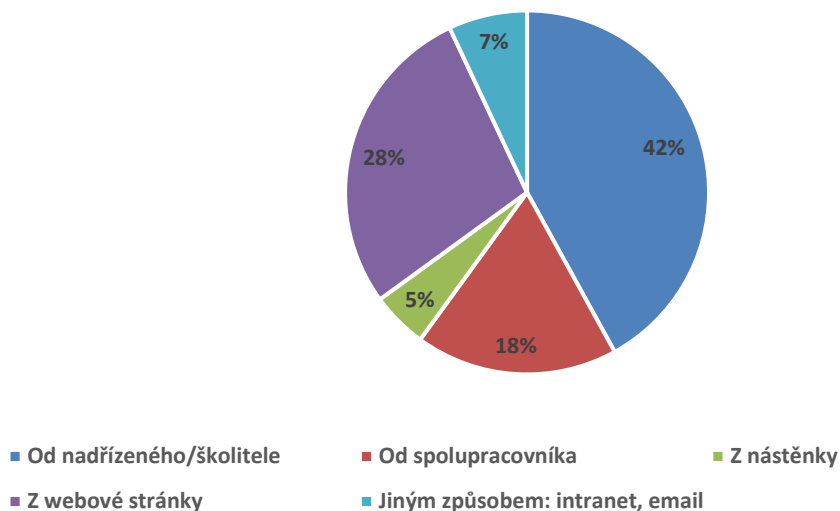


**Obr. 4 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o možnostech využití zaměstnaneckých benefitů? Státní sektor**

Dle výsledků se skoro polovina zaměstnanců (42 %) ze soukromého sektoru dozvěděla o možnostech využití zaměstnaneckých benefitů od nadřízeného nebo školitele. Téměř 28 % dotazovaných uvedlo, že o nabídce zaměstnaneckých benefitů dozvěděli z webové stránky. Z webové stránky se o nabízených benefitech mohli dozvědět již při hledání zaměstnání a čtení inzerátu. Následující odpověď, že mají informace od spolupracovníka, zvolilo 18 % dotazovaných. Nejméně zvolenou odpovědí byla varianta „jiná odpověď“, kdy respondenti doplnili možnost, že se o zaměstnaneckých benefitech dozvěděli pomocí intranetu či emailem při nástupu a 5 % zaměstnanců se dozvědělo o benefitech z nástěnky.



**Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o možnostech využití  
zaměstnaneckých benefitů?  
Soukromý sektor**

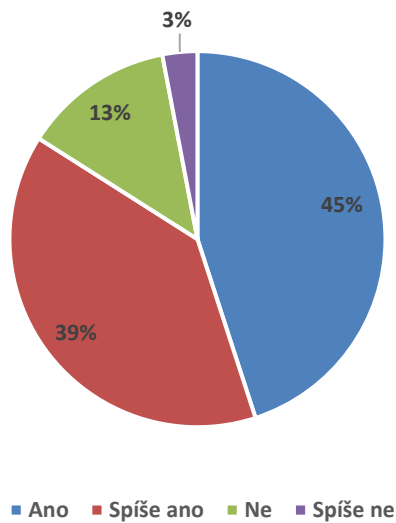


**Obr. 5 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o možnostech využití zaměstnaneckých benefitů? Soukromý sektor**

*Jsou pro Vás zaměstnanecké benefity důležité?*

Třetí otázkou bylo zjištěno, zda jsou zaměstnanecké benefity pro respondenty důležité. Ve státním sektoru jsou benefity důležité pro 84 % zaměstnanců s tím, že 39 % z nich hodnotí jako „ano spíše důležité“. Naopak jen pro malou část respondentů, a to pro 16 %, nejsou zaměstnanecké benefity důležité a z toho pro 3 % „spíše nedůležité“. Z těchto odpovědí lze odhadnout, že zaměstnanecké benefity hrají pro zaměstnance stále významnou roli.

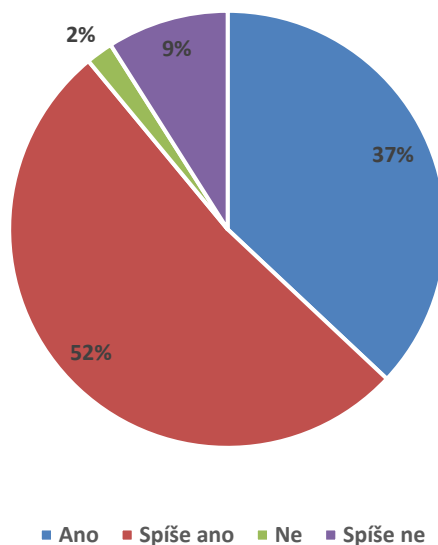
### Jsou pro Vás zaměstnanecké benefity důležité? Státní sektor



**Obr. 6 Jsou pro Vás zaměstnanecké benefity důležité? Státní sektor**

Ve Společnosti XY až 52 % respondentů odpovědělo, že jsou pro ně zaměstnanecké benefity „spíše důležité“ a pro 37 % jsou „důležité“. Jen pro 2 % zaměstnanců nejsou benefity vůbec důležité, tedy nehrají pro ně žádnou roli a pro 9 % z dotazovaných jsou benefity „spíše nedůležité“.

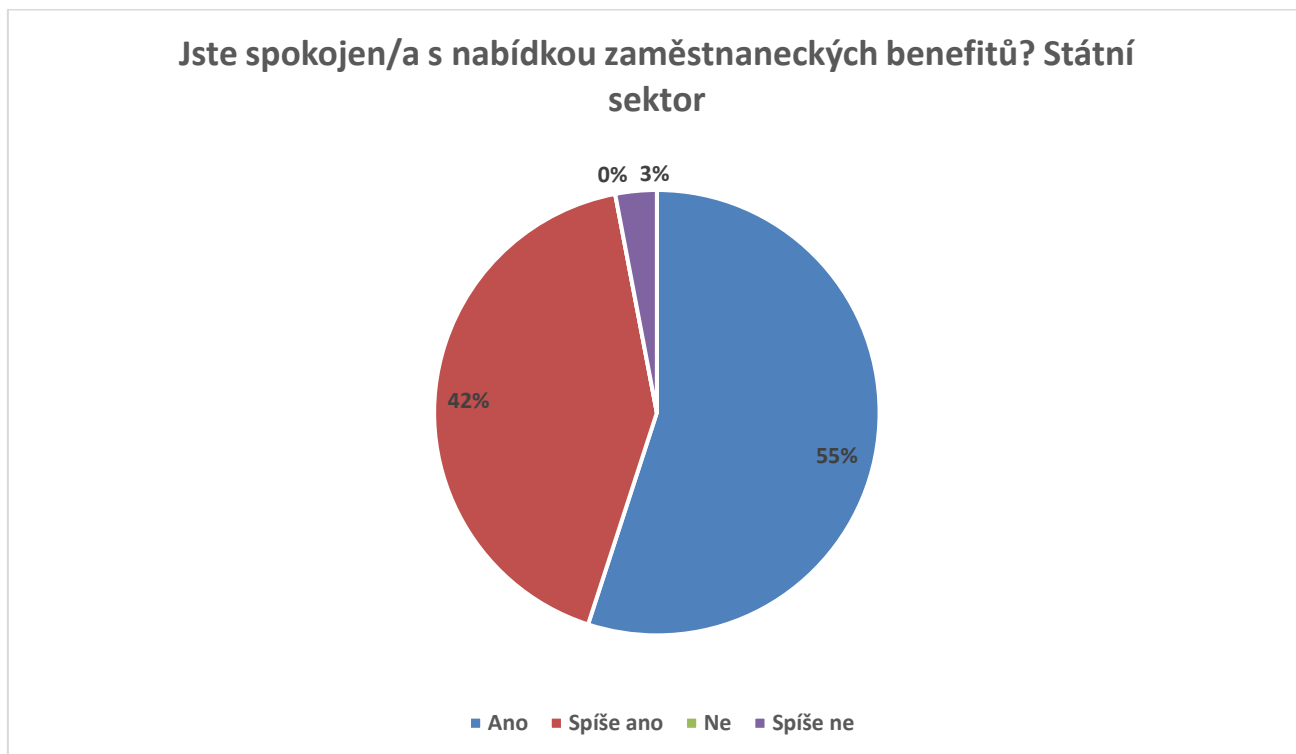
### Jsou pro Vás zaměstnanecké benefity důležité? Soukromý sektor



**Obr. 7 Jsou pro Vás zaměstnanecké benefity důležité? Soukromý sektor**

### *Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?*

Další otázkou bylo zjištěno, zda jsou respondenti s nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojeni. Ve státním sektoru je 97 % dotazovaných spokojeno se zaměstnaneckými benefity, z čehož 42 % zaměstnanců jsou spíše spokojeni s jejich nabídkou. Pouhá 3 % dotazovaných jsou spíše nespokojeni s nabídkou benefitů a přáli by si udělat změnu a nikdo není zcela nespokojen.

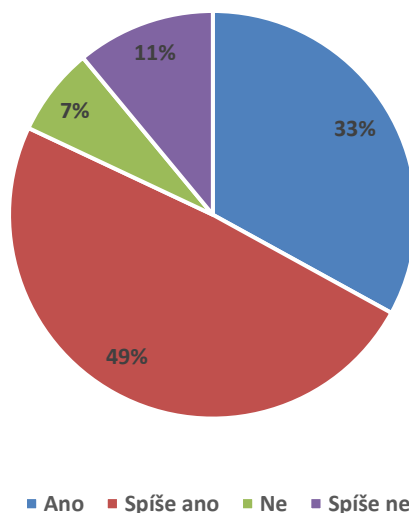


**Obr. 8 Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů? Státní sektor**

Ve Společnosti XY je většina zaměstnanců, a to 49 %, s nabídkou zaměstnaneckých benefitů spíše spokojena a 33 % uvedlo, že jsou plně spokojeni. Pouhých 7 % ze 43 respondentů nejsou spokojeni, což jsou v číselném zobrazení 3 respondenti a 5 respondentů, 11 %, jsou spíše nespokojeni a uvítali by změnu.

Jak můžeme vidět, společnost má pravděpodobně velmi dobrou nabídku benefitů, která je zaměřena na většinu zaměstnanců, a proto je vidět spíše spokojenost zaměstnanců.

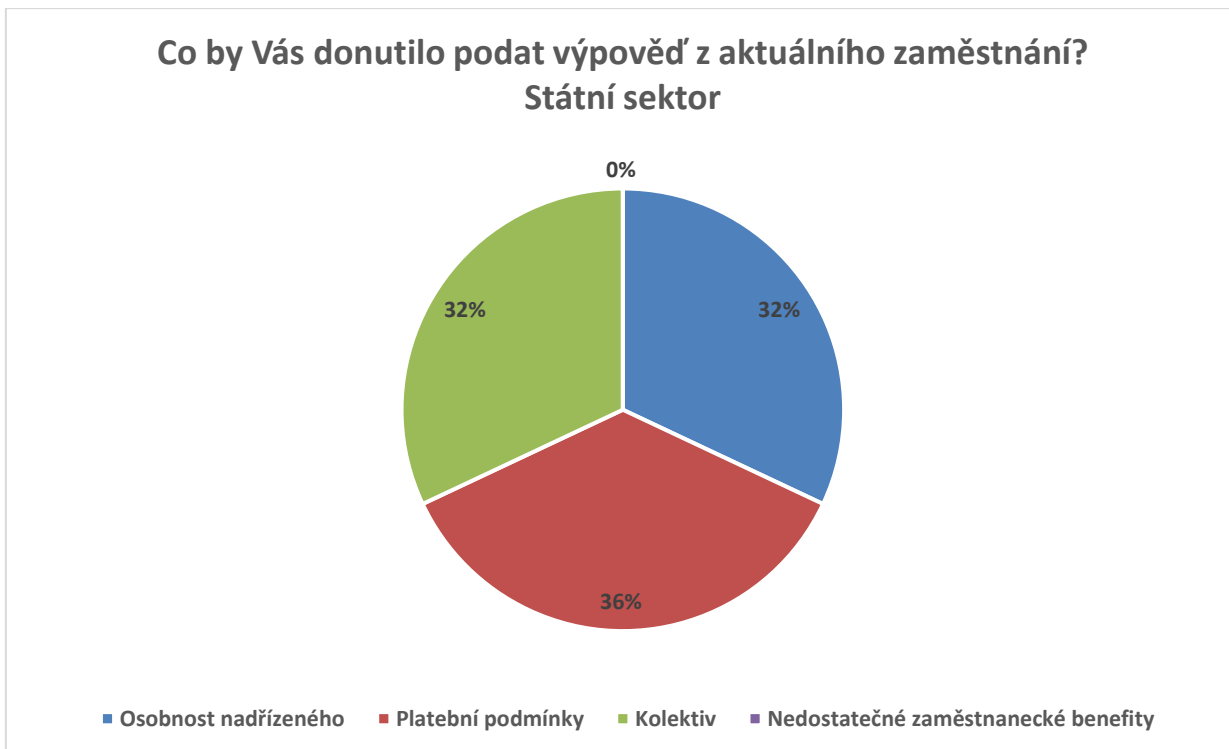
**Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?  
Soukromý sektor**



**Obr. 9 Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů? Soukromý sektor**

**Co by Vás donutilo podat výpověď z aktuálního zaměstnání?**

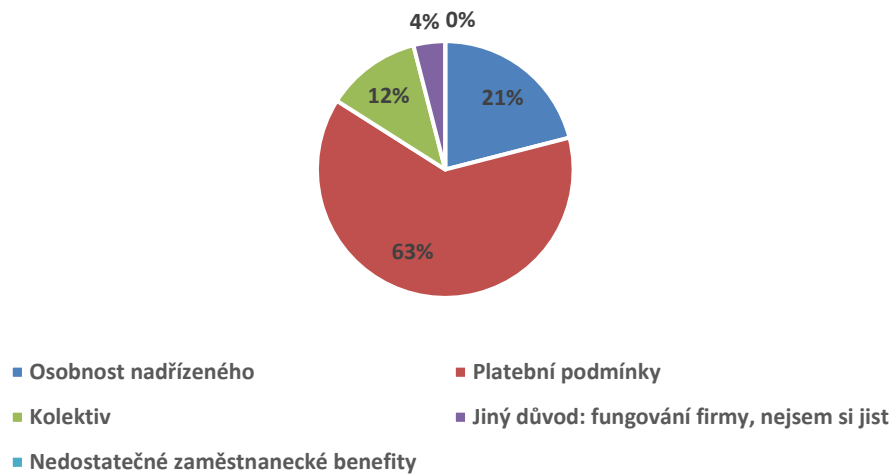
V pořadí pátou otázkou bylo, co by respondentů donutilo podat výpověď z aktuálního zaměstnání? V této otázce byly odpovědi velmi podobné. Celkem 36 % zaměstnanců, kteří tvořili většinu, odpovědělo, že by výpověď podali z důvodu špatných platebních podmínek. Stejně procento respondentů, konkrétně 32 %, by donutilo v zaměstnání podat výpověď osobnost nadřízeného a špatný kolektiv. Lidé mají v této otázce shodné názory. Další z možných odpovědí bylo zvolení „nedostatečné zaměstnanecké benefity“, ale tato odpověď nebyla nikým vybrána.



**Obr. 10 Co by Vás donutilo podat výpověď z aktuálního zaměstnání? Státní sektor**

V soukromém sektoru je jasně patrné, že zaměstnanci by nejčastěji dali výpověď kvůli platebním podmínkám, a to až 63 %. Druhou nejvíce zvolenou odpovědí byla osobnost nadřízeného. Přibližně 12 % respondentů by dalo výpověď kvůli špatnému kolektivu, což je velmi malé procento oproti výsledku ve státním sektoru. Pouze 4 % dotazovaných si vybralo odlišný důvod a uvedli, že by dali výpověď kvůli špatnému fungování firmy nebo nevědí, z jakého důvodu by odešli. Stejně tak u soukromého sektoru jako důvod k podání výpovědi kvůli „nedostatečným zaměstnaneckým benefitům“ nevybral nikdo z respondentů.

**Co by Vás donutilo podat výpověď z aktuálního zaměstnání?  
Soukromý sektor**

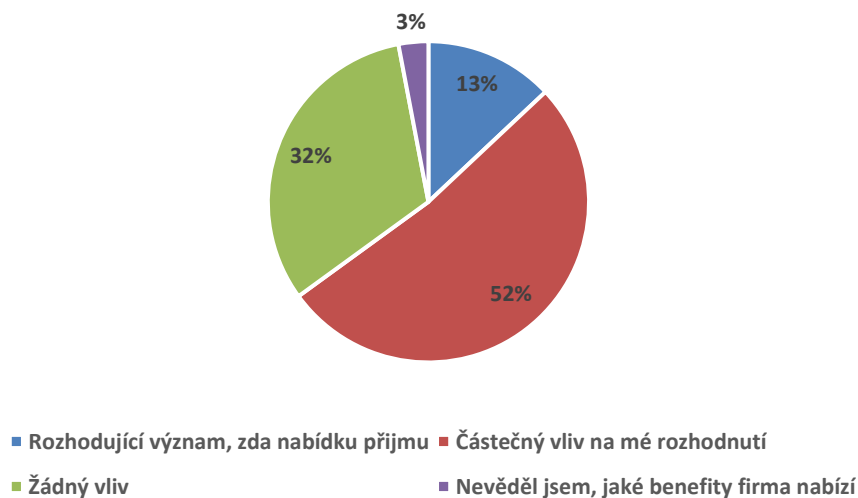


**Obr. 11 Co by Vás donutilo podat výpověď z aktuálního zaměstnání? Soukromý sektor**

*Při Vašem rozhodnutí o nástupu do společnosti měly benefity:*

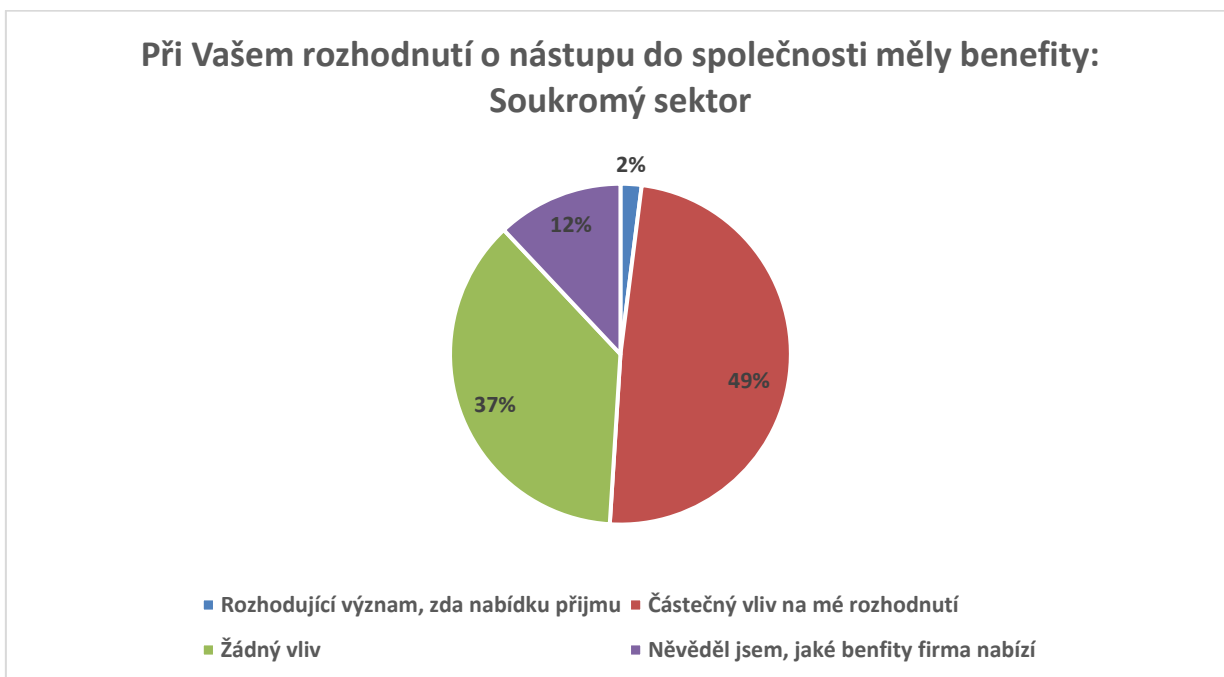
Nejvíce dotazovaných z Ministerstva pro místní rozvoj ČR uvedlo, že nabízené benefity měly částečný vliv na jejich rozhodnutí, a to 52 %. Naopak žádný vliv na jejich rozhodnutí zvolilo jako odpověď 32 % respondentů. Pouze 13 % zaměstnanců uvedlo, že nabídka zaměstnaneckých benefitů měla rozhodující význam, zda práci přijmou a 3 % pracovníků nevědělo, jaké benefity firma nabízí.

**Při Vašem rozhodnutí o nástupu do společnosti měly benefity: Státní sektor**



**Obr. 12 Při Vašem rozhodnutí o nástupu do společnosti měly benefity: Státní sektor**

Stejně jako u výsledku otázky ze státního sektoru, tak také u zaměstnanců ze soukromého sektoru byla nejvíce vybranou odpovědí, kterou zvolilo 49 %. Otázka se týkala konkrétně toho, zda nabídka benefitů měla jen částečný vliv na rozhodnutí zaměstnanců. Přibližně 37 % dotazovaných odpovědělo, že benefity na jejich rozhodnutí neměly žádný vliv. Téměř 12 % respondentů neznalo nabídku zaměstnaneckých benefitů a u pouhých 2 % lidí měla nabídka benefitů rozhodující vliv, zda zaměstnaní přijmou nebo ne.

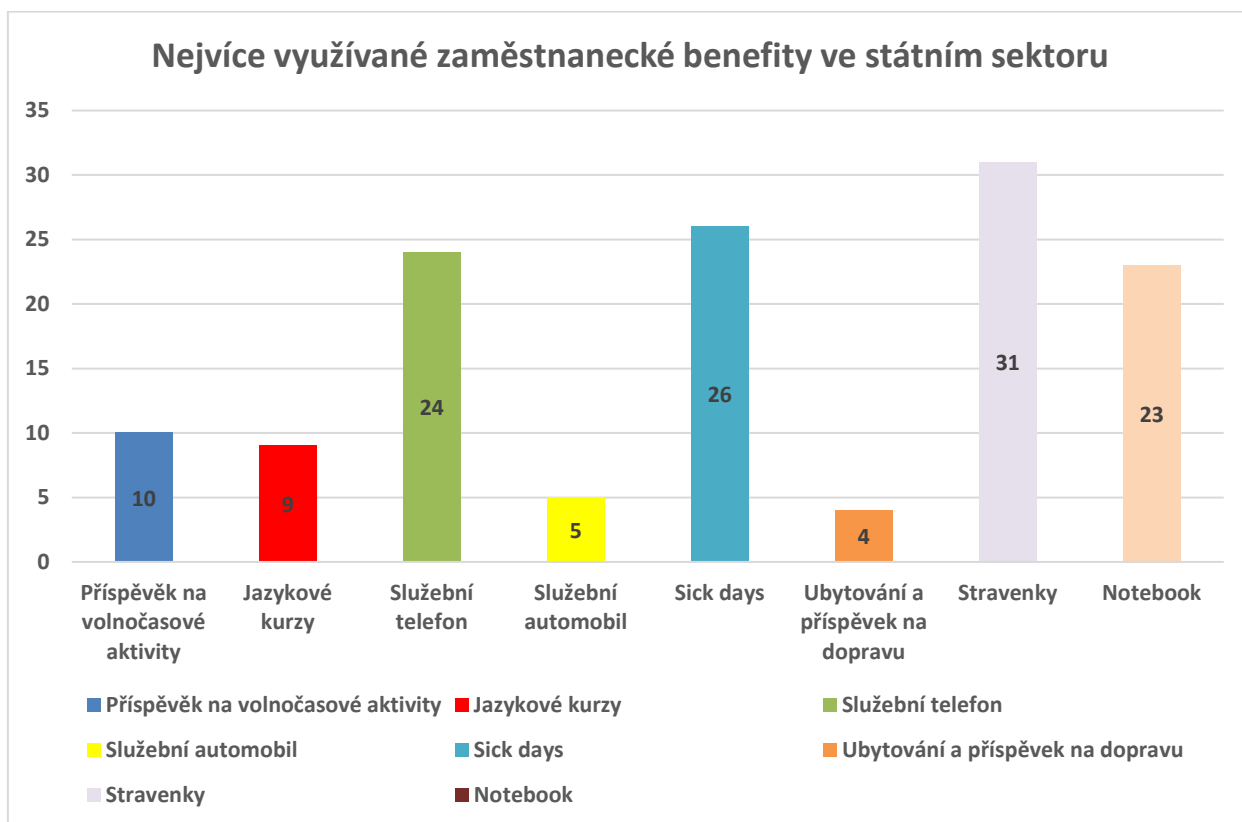


**Obr. 13 Při Vašem rozhodnutí o nástupu do společnosti měly benefity: Soukromý sektor**

*Kterou ze zaměstnaneckých výhod využíváte? (možnost zaškrtnout více možností)*

Dostáváme se k otázkám, které se týkají využití zaměstnaneckých benefitů. Touto otázkou zjistíme, které zaměstnanecké benefity respondenti využívají. Byla možnost zaškrtnout jednu nebo více možností na základě priorit jednotlivce. Zaměstnanci Ministerstva pro místní rozvoj ČR nejvíce využívají jako benefit příspěvek na stravování (stravenky) v hodnotě 110 Kč. Následuje možnost využití sick days, což je zdravotní volno bez nutnosti potvrzení od doktora. Tento benefit je v dnešní době velmi využívaný. Dalším celkem oblíbeným benefitem je služební telefon. Často zaměstnanci uvedli, že využívají notebook. Už o něco méně respondenti čerpají příspěvek na volnočasové aktivity s kartou Multisport nebo Activepass a využití jazykových kurzů. Nejméně jsou využívány benefity jako

služební automobil a možnost ubytování pro mimopražské zaměstnance nebo příspěvek na dopravu.

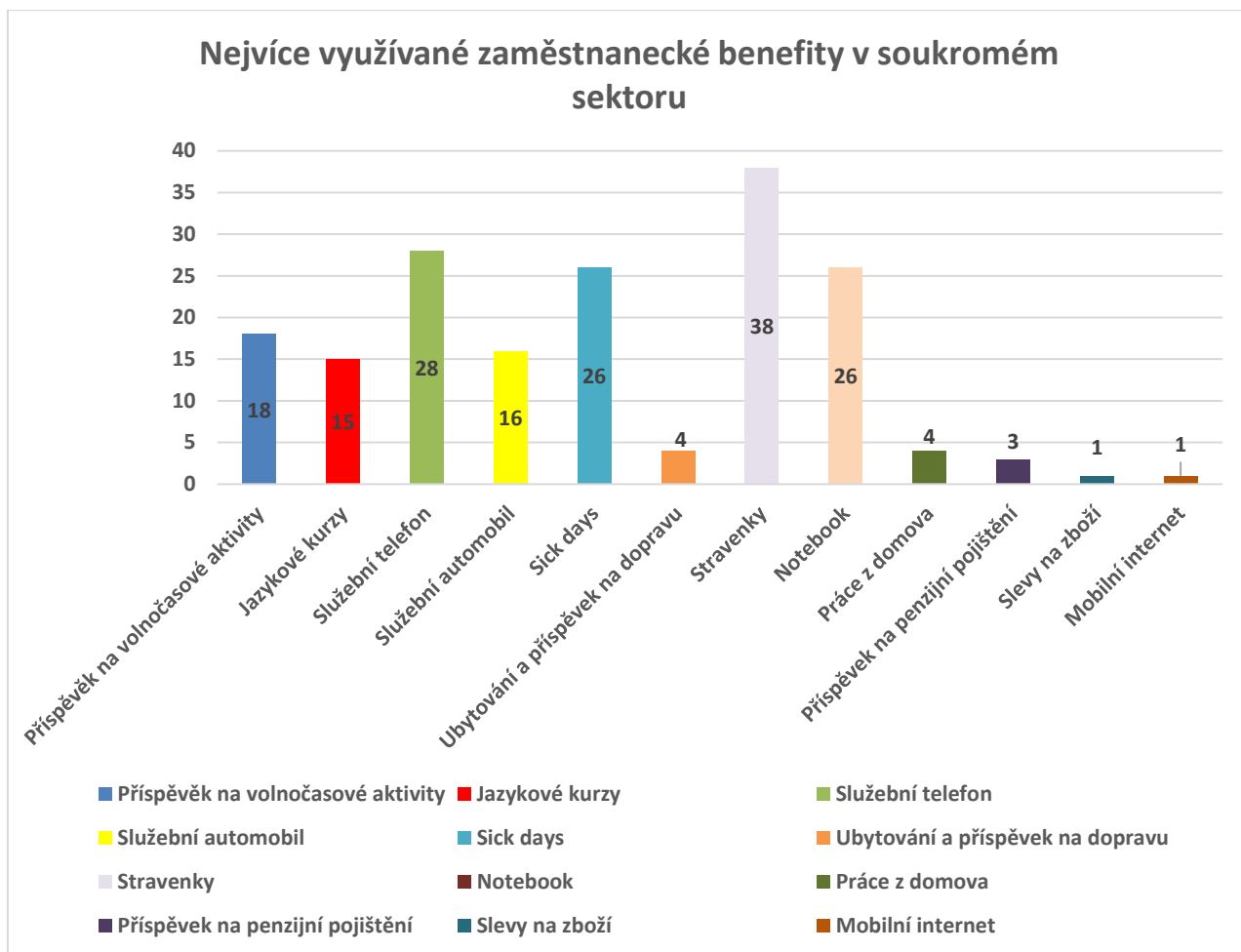


**Obr. 14 Nejvíce využívané zaměstnanecké benefity ve státním sektoru**

Nejvíce využívaným benefitem ve firmě XY jsou stejně jako u Ministerstva pro místní rozvoj ČR stravenky, které využívá až 38 respondentů. Dále je často využívaný služební telefon. Na stejném místě se umístily odpovědi jako využití notebooku a sick days, které využívá až 26 zaměstnanců. Následuje příspěvek na volnočasové aktivity s kartou Multisport nebo Activepass. Celkem využívaným benefitem je služební automobil a využití jazykových kurzů. Nejméně respondenti využívají možnost příspěvku na dopravu a jako jiné benefity uvedli: práce z domova, příspěvek na penzijní pojištění, dále také slevy na zboží z dané společnosti a v neposlední řadě mobilní internet ve služebním mobilu.

Každý z benefitů byl alespoň jednou označen jako ten, který je zaměstnanci využíván. Tedy mohu zhodnotit, že jsou v této společnosti využívány všechny benefity.

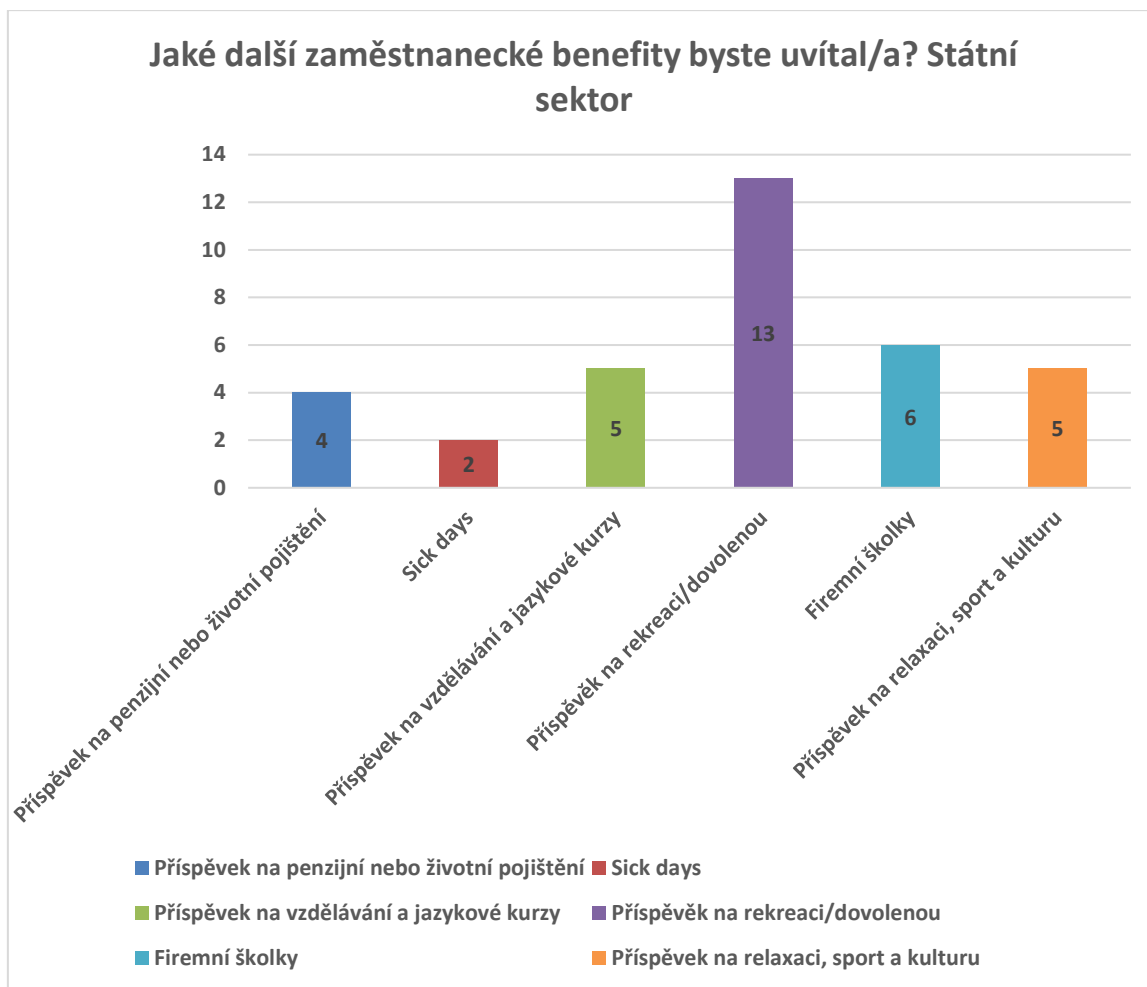




**Obr. 15 Nejvíce využívané zaměstnanecké benefity v soukromém sektoru**

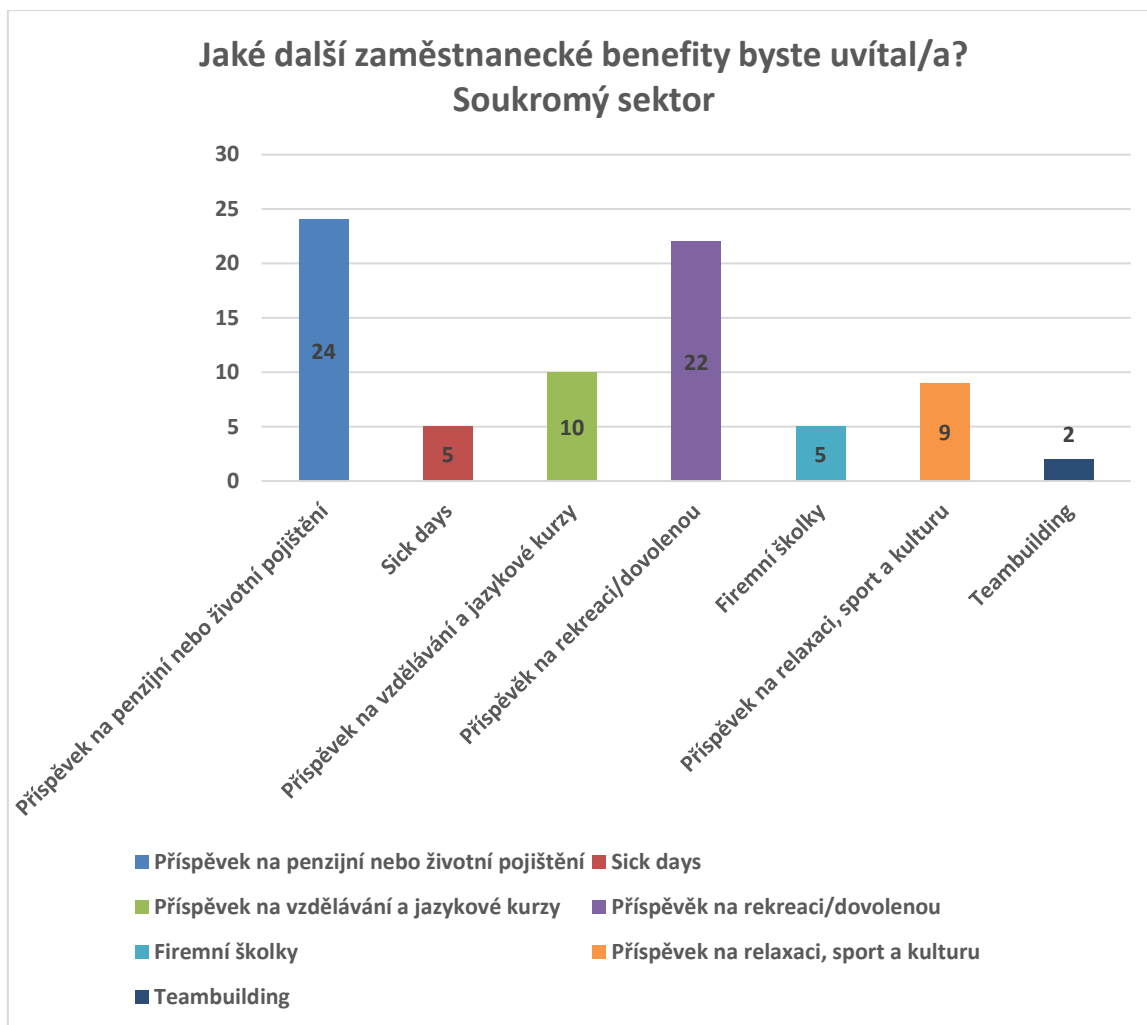
*Jaké další zaměstnanecké benefity byste uvítal/a? (možnost zaškrtnout více možností)*

Nejvíce dotazovaných z Ministerstva pro místní rozvoj ČR by uvítalo jako další benefit příspěvek na rekreaci či dovolenou. Jako další možností bylo nejčastěji vybráno zřízení firemních školek. Stejný počet hlasů obdržely možnosti, které se týkaly toho, že zaměstnanci nepotřebují žádné další benefity nebo by rádi využili možnost příspěvku na vzdělávání a jazykové kurzy, které aktuálně nemají. Jen několik málo zaměstnanců by uvítalo možnost příspěvku na penzijní nebo životní pojištění a možnost využít sick days. Žádný z respondentů nepotřebuje čerpat jako benefit příspěvek na relaxaci, sport či kulturu.



**Obr. 16 Jaké další zaměstnanecké benefity byste uvítal/a? Státní sektor**

Respondenti ze Společnosti XY by nejvíce uvítali, kdyby mohli čerpat příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, jelikož většina zaměstnanců na tento příspěvek nemá nárok. Tato odpověď byla označena 24 respondenty. Skoro stejné množství respondentů označilo jako odpověď možnost příspěvku na rekreaci či dovolenou. Jen 10 dotazovaných by rádo využilo příspěvek na vzdělávání a jazykové kurzy. Dále by rádi využili příspěvek na relaxaci, sport či kulturu. Stejný počet respondentů, a to konkrétně 5 zaměstnanců, by rádo uvítalo sick days a firemní školky. Jako jinou doplňující odpověď zvolili dva zaměstnanci, že by rádi uspořádali teambuilding.

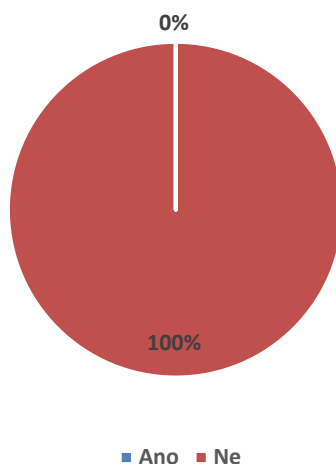


**Obr. 17 Jaké další zaměstnanecké benefity byste uvítal/a? Soukromý sektor**

*Je podle Vás některý z poskytovaných zaměstnaneckých benefitů zbytečný?*

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že dle zaměstnanců Ministerstva pro místní rozvoj ČR nejsou žádné zaměstnanecké benefity zbytečné.

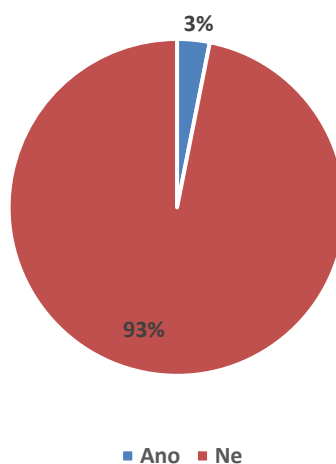
**Je podle Vás některý z poskytovaných zaměstnaneckých benefitů zbytečný? Státní sektor**



**Obr. 18** Je podle Vás některý z poskytovaných zaměstnaneckých benefitů zbytečný? Státní sektor

Dle zaměstnanců ze Společnosti XY až 93 % nepovažuje žádný z nabízených benefitů jako zbytečný, ale 7 % dotazovaných uvedlo, že jim přijdou zbytečné benefity jako Multisportka a služební telefon.

**Je podle Vás, některý z poskytovaných zaměstnaneckých benefitů zbytečný? Soukromý sektor**



**Obr. 19** Je podle Vás, některý z poskytovaných zaměstnaneckých benefitů zbytečný? Soukromý sektor

### *Co Vás při Vaší práci motivuje?*

V další otázce byl dán respondentům prostor na seřazení faktorů, které je v jejich práci nejvíce motivují. Stupnice byla od čísla 1 do čísla 5, kdy číslo 1 znamenalo největší důležitost a číslo 5 nejmenší důležitost. Výsledek byl vyhodnocen váženým aritmetickým průměrem, kdy číslo 1 znamenalo největší důležitost a mělo nejvyšší váhu a číslo 5 nejmenší důležitost a mělo nejnižší váhu.

**Tab. 1 Co Vás při Vaší práci motivuje? Státní sektor**

	1 Největší důležitost (Váha 5)	2 Důležité (Váha 4)	3 Méně důležité (Váha 3)	4 Nedůležité (Váha 2)	5 Nejmenší důležitost (Váha 1)	Vážený průměr
Výborná atmosféra	6	8	8	4	5	6,6
Finanční odměna	16	12	3	0	0	9,1
Odpovědnost a rozhodování	1	1	3	6	20	3,3
Kariérní růst	2	10	5	10	4	5,9
Zajímavá práce	6	0	12	11	2	6,1

Tabulka 1 obsahuje výsledky otázky, která se týkala toho, co zaměstnance při jejich práci motivuje. Cílem bylo zjistit, co je motivuje nejvíce a co naopak nejméně ve státním sektoru. Dle výsledků je za nejdůležitější motivační prvek ve státním sektoru považována finanční odměna. Na druhém místě se umístila výborná atmosféra, která je určitě pro dosahování dobrých výsledků firmy velmi důležitá a člověk se cítí lépe, když je v kanceláři se spolupracovníkem, se kterým si rozumí. Pro zaměstnance je až na třetím místě zajímavá práce. Jen o kousek méně je pro ně motivující kariérní růst a nejméně motivující je pro ně odpovědnost a rozhodování.

**Tab. 2 Co Vás při Vaší práci motivuje? Soukromý sektor**

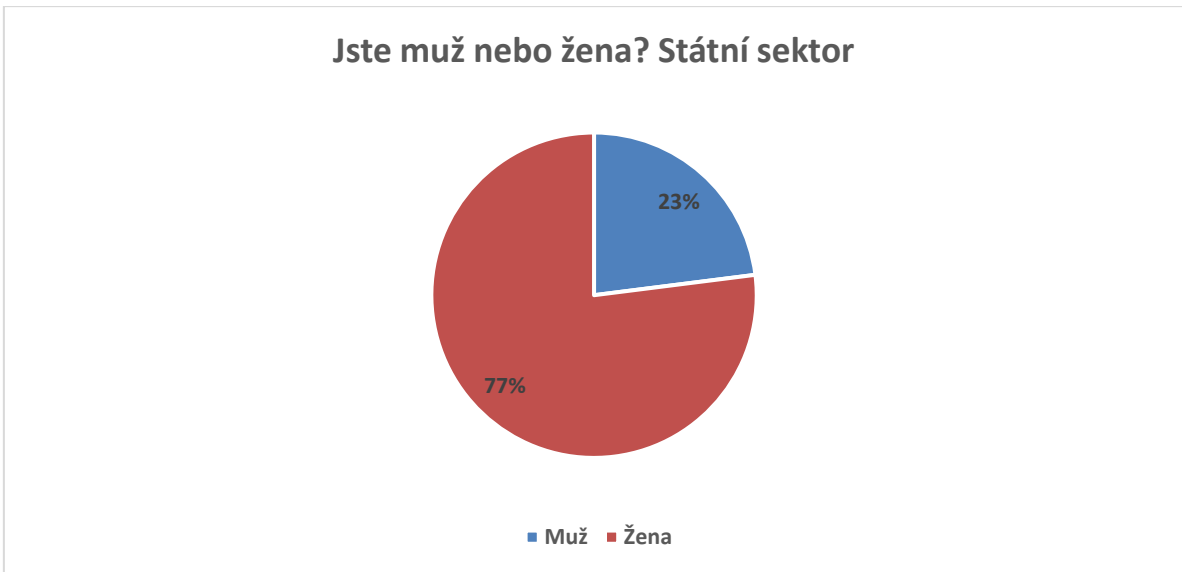
	1 Největší důležitost (Váha 5)	2 Důležité (Váha 4)	3 Méně důležité (Váha 3)	4 Nedůležité (Váha 2)	5 Nejmenší důležitost (Váha 1)	Vážený průměr
Výborná atmosféra	5	13	10	4	11	8,4
Finanční odměna	27	11	3	2	0	12,8
Odpovědnost a rozhodování	1	8	7	12	15	6,5
Kariérní růst	3	9	12	10	9	7,7
Zajímavá práce	7	2	11	15	8	7,6

V soukromém sektoru ve Společnosti XY jsou pro zaměstnance nejvíce motivující stejné faktory, jako pro zaměstnance z Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Nejvíce motivující je finanční odměna a poté výborná atmosféra. Jako třetí motivující faktor se dle výsledků od respondentů dá považovat kariérní růst. Méně motivující je pro zaměstnance zajímavá práce a jako nejméně motivující je pro zaměstnance stejně jako ve státním sektoru možnost odpovědnosti a rozhodování.

#### *Jste muž nebo žena?*

Ke konci se dostáváme k identifikačním otázkám, kdy v této části byla jako první otázka uvedena, jaké je pohlaví respondentů a níže můžeme vidět, jaké jsou výsledky ve státním a soukromém sektoru.

Na obrázku 21 je zřejmé, že ve státním sektoru tvoří větší část dotazovaných hlavně ženy. Kdybychom měli uvést konkrétně, tak procentuální rozdělení je 77 % žen a 23 % mužů. V číselném vyjádření se jedná konkrétně o 24 žen a 7 mužů.



**Obr. 20 Jste muž nebo žena? Státní sektor**

Ve Společnosti XY, jak jsem již uvedla, která se zabývá automobilovým průmyslem, pracuje větší počet mužů, než žen. Mužů je ve společnosti celkem 63 % a žen 37 %.

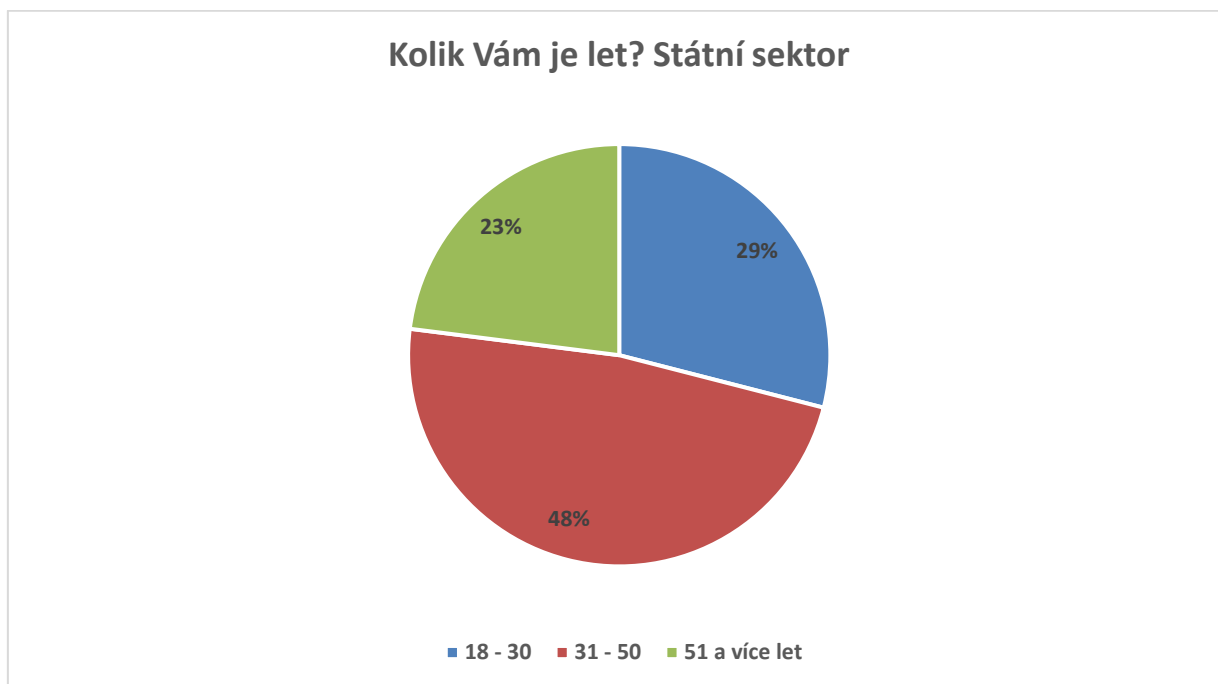


**Obr. 21 Jste muž nebo žena? Soukromý sektor**

*Kolik Vám je let?*

Další otázka se zaměřuje na věk dotazovaných. Z obrázku 23 je patrné, že zaměstnanci ze státního sektoru spadají do všech věkových kategorií, které byly

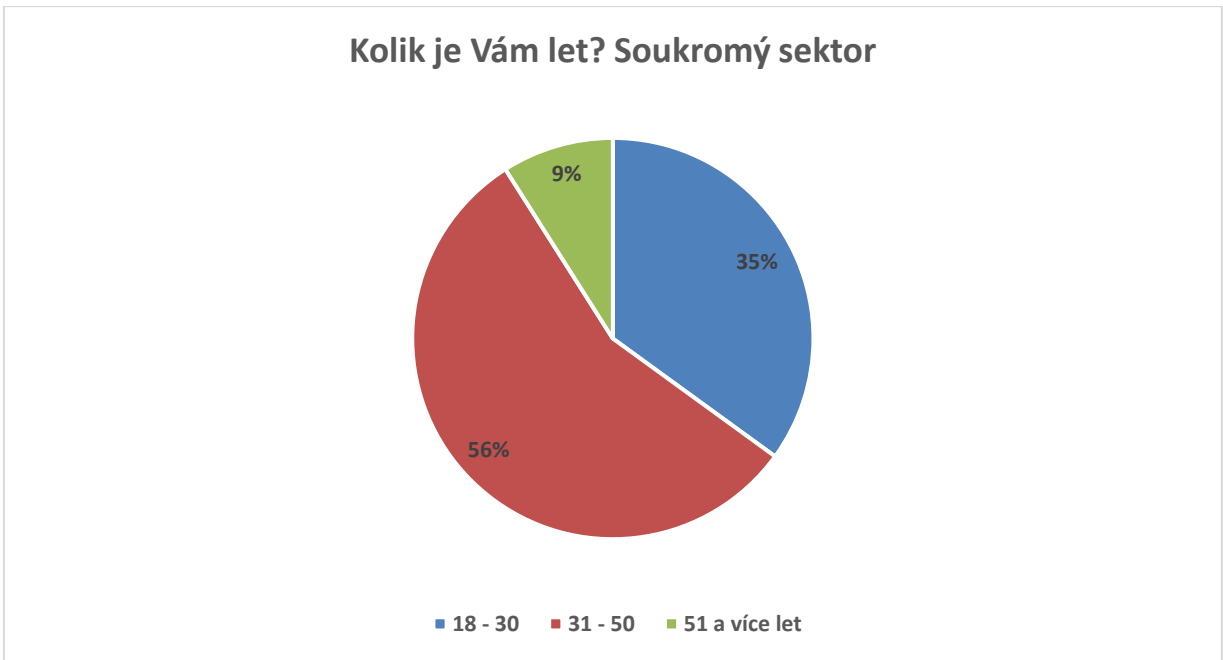
vytvořeny. Z Ministerstva pro místní rozvoj se dotazníkového šetření zúčastnilo 48 % lidí od 31 do 50 let. Druhá nejpočetnější skupina je od 18 do 30 let, kam se zařadilo 29 % respondentů. Skupina od 51 let a více je zastoupena 23 %.



**Obr. 22** *Kolik Vám je let? Státní sektor*

Stejně jako ve státním sektoru, tak také v soukromém sektoru je větší procento zaměstnanců mezi 31–50 roky, celkem (56 %). Druhou nejpočetnější skupinou se zde stává skupina se 35 % ve věku od 18 do 30 let. Nejméně je ve společnosti pracovníků od 51 let a výše, kterých je zde zastoupeno pouze 9 %. Na základě těchto informací je vidět, že ve Společnosti XY pracují zaměstnanci všech věkových skupin.

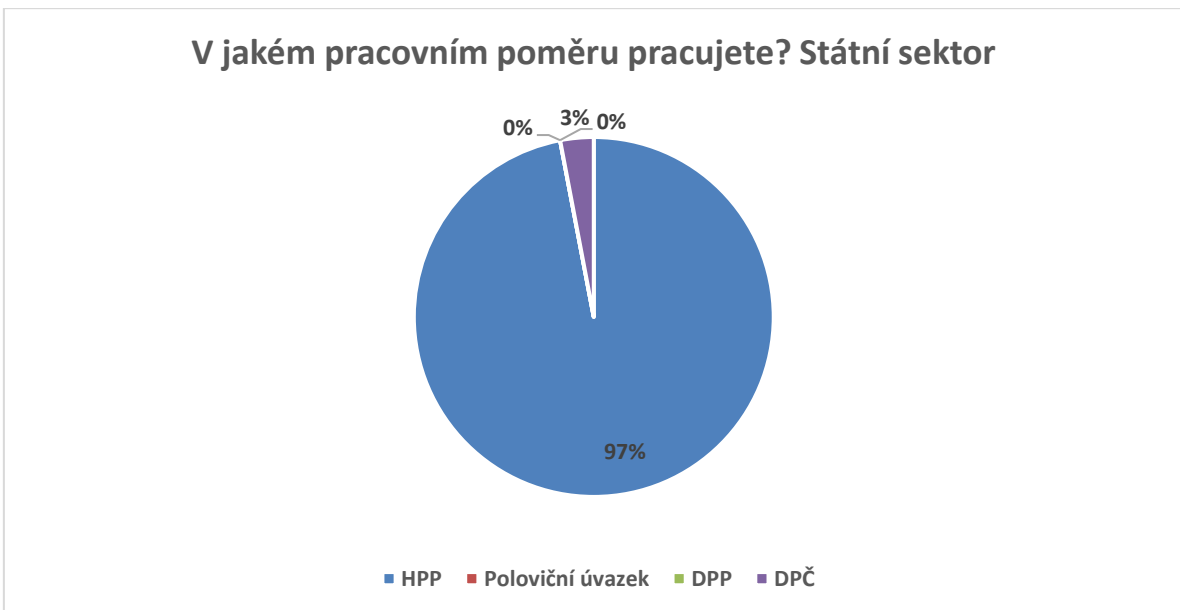




**Obr. 23** Kolik je Vám let? Soukromý sektor

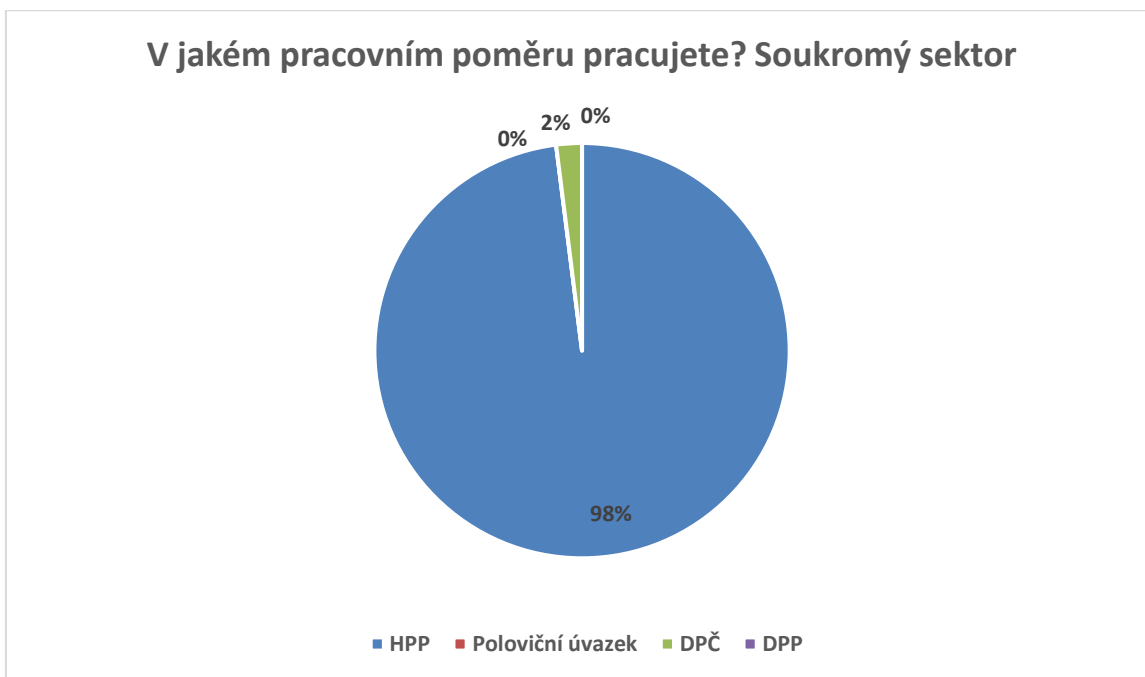
*V jakém pracovním poměru pracujete?*

Následující otázka se týká toho, v jakém pracovním poměru jsou dotazovaní zaměstnání. Nejvíce dotazovaných ze státního sektoru pracuje na hlavní pracovní poměr (HPP), a to 97 %. Jen 3 % respondentů pracují na dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Na dohodu o provedení práce a poloviční úvazek není zaměstnán nikdo z dotazovaných.



**Obr. 24** V jakém pracovním poměru pracujete? Státní sektor

Celkem 98 % dotazovaných je ve Společnosti XY zaměstnáno na hlavní pracovní poměr (HPP). Pouhé 2 % zaměstnanců má podepsanou dohodu o provedení práce, jsou tedy brigádníci. Tyto výsledky jsou stejně porovnatelné se státním sektorem. Na poloviční úvazek a dohodu o provedení práce, stejně jako ve státním sektoru, není z dotazovaných nikdo zaměstnán.



**Obr. 25 V jakém pracovním poměru pracujete? Soukromý sektor**

#### *Pracujete ve státním nebo soukromém sektoru?*

V této otázce bylo dotazováno, zda respondenti pracují ve státním nebo soukromém sektoru. Ze státního sektoru bylo dotazováno 31 respondentů a ze soukromého sektoru 43 respondentů.

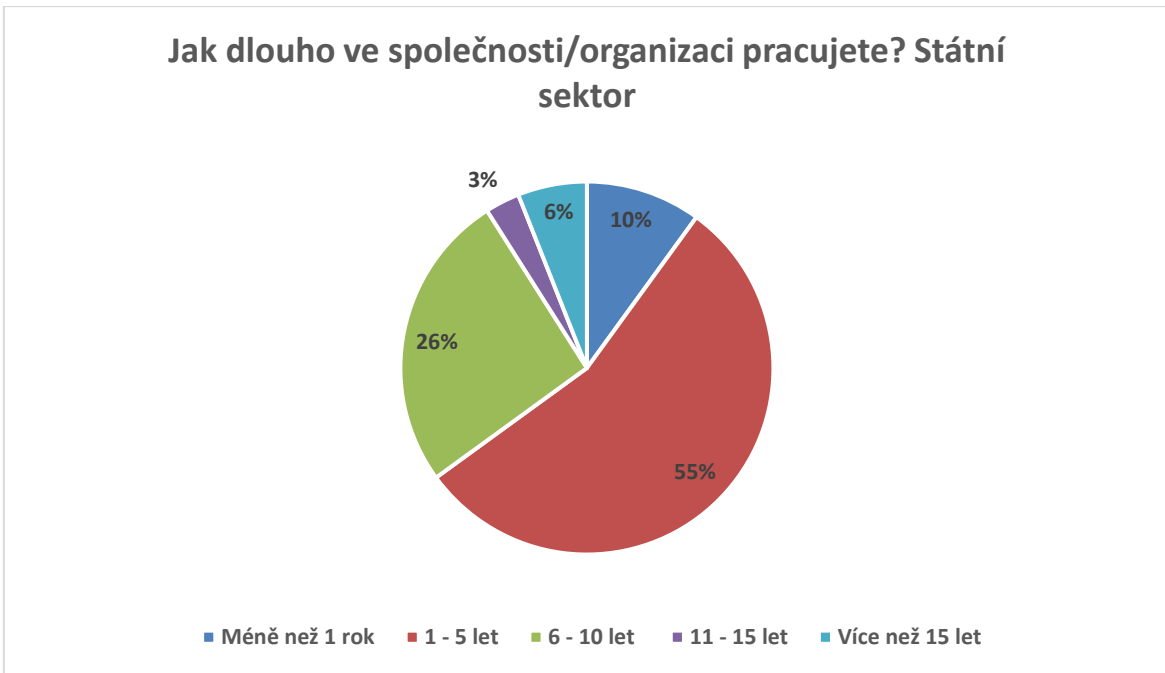


**Obr. 26 V jakém sektoru pracujete?**

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 73 respondentů. Z toho jich 58 % pracuje v soukromém sektoru ve Společnosti XY a 42 % na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR.

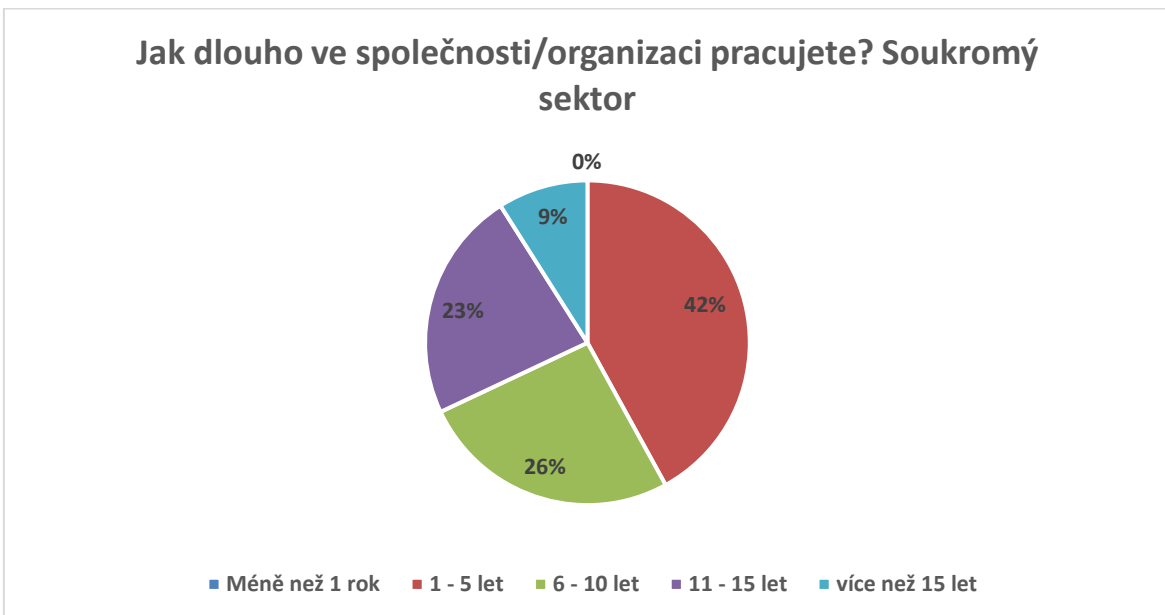
*Jak dlouho ve společnosti/organizaci pracujete?*

Předposlední otázka, která se týká informací o respondentech se zaměřuje na to, jak dlouho zaměstnanci v dané společnosti pracují. Z oslovených respondentů ze státního sektoru pracuje nejvíce zaměstnanců, a to více než polovina, v organizaci 1–5 let. Druhou nejpočetnější skupinou v procentuální výši 26 % jsou zaměstnanci, kteří v organizaci pracují 6–10 let. Celkem 10 % zaměstnanců pracuje na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR méně než 1 rok. Více než 15 let pracují ve státním sektoru 2 lidé (6 %) a 11–15 let pracuje v organizaci 1 člověk (3 %).



**Obr. 27 Jak dlouho ve společnosti/organizaci pracujete? Státní sektor**

Stejně jako ve státním sektoru, tak také v soukromém sektoru pracuje nejvíce zaměstnanců ve Společnosti XY 1–5 let (42 %). Dále byly výsledky celkem vyrovnané. Celkem 26 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 6–10 let, a téměř srovnatelných 23 % je zaměstnaných ve společnosti 11–15 let. Nejméně zastoupenou skupinou (9 %) jsou ve Společnosti XY pracovníci zaměstnaní více než 15 let. Méně než 1 rok nepracuje ve společnosti žádný pracovník.



**Obr. 28 Jak dlouho ve společnosti/organizaci pracujete? Soukromý sektor**

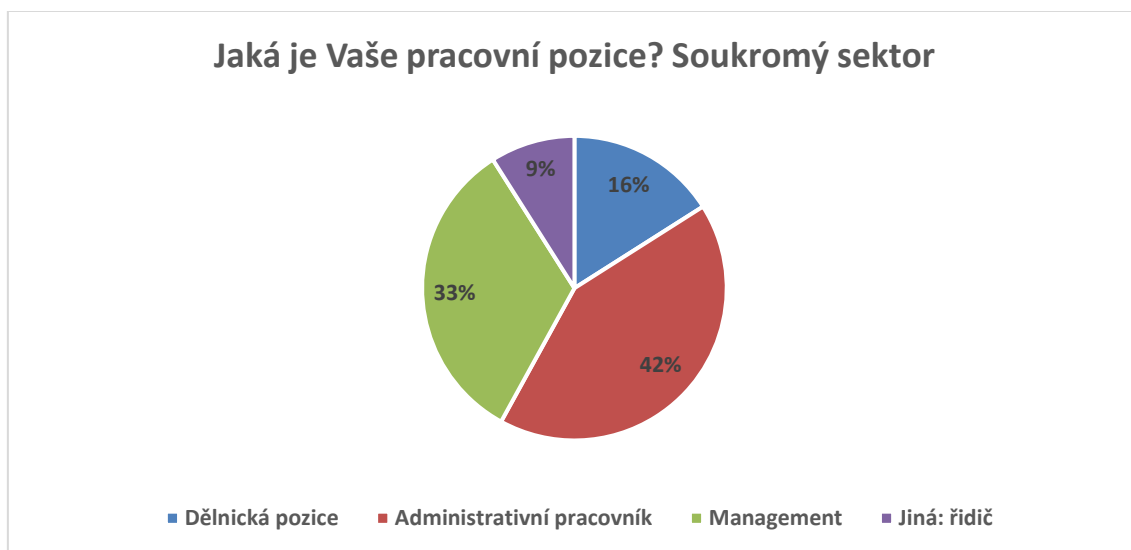
*Vaše pracovní pozice je řazená jako:*

Poslední otázka se zabývá, jak je daná pozice respondenta řazená. Na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR nenajdeme dělnické pozice, ale najdeme zde spíše administrativní pracovníky, kteří tvoří 81 % zaměstnanců. Následují zaměstnanci managementu, kteří tvoří zbylých 19 %.



**Obr. 29** Jaká je Vaše pracovní pozice? Státní sektor

Až 42 % dotazovaných ze Společnosti XY pracují na pozici administrativního pracovníka. Následují pracovníci řazení na pozici managementu s obsazením 33%. Celkem 16 % dotazovaných vyplnilo, že pracují na dělnické pozici například jako skladníci či automechanici. Ostatní respondenti (9 %) odpověděli, že pracují na jiné pozici, a to například jako řidiči.



**Obr. 30** Jaká je Vaše pracovní pozice? Soukromý sektor

## 6 Vlastní návrh řešení

Na závěr této bakalářské práce bych ráda popsala úzká místa v zaměstnaneckých benefitech ve státním a soukromém sektoru na základě zjištěných skutečností. Z výsledků dotazníku zaměstnaneckých benefitů ve státním i soukromém sektoru je patrné, že nabízené benefity jsou zcela adekvátní a nabídka je velmi rozmanitá. Je možné konstatovat, že velmi kladně byla hodnocena spokojenost s celkovou nabídkou benefitů. Respondenti se v dotazníkovém šetření vyjádřili ke spokojenosti se zaměstnaneckými benefity až nadprůměrně. Odpovědi byly posouzeny na tři základní části – spokojenost se zaměstnaneckými benefity, informovanost a motivace.

Na základě výsledků z dotazníků bych ráda představila možnosti pro zlepšení zaměstnaneckých benefitů. Bylo zjištěno, že zaměstnanci obou sektorů by nejvíce uvítali jako další z možných benefitů příspěvek na rekreaci či dovolenou. Ani jeden ze sektorů tento benefit nenabízí a zaměstnanci by si mohli vybrat dle svých preferencí u jaké cestovní kanceláře tuto výhodu využijí. Zaměstnanci by si mohli vybrat mezi poukázkami či uplatnit náhradu financí například oproti faktuře.

Dále bylo zjištěno, že by pracovníci obou sektorů rádi přivítali jako nový benefit příspěvek na penzijní nebo životní pojištění. Společnost XY tento benefit nabízí, ale jen vybrané skupině zaměstnanců. Tento benefit bych pojala následovně, že by každý zaměstnanec, který bych chtěl čerpat tento příspěvek, by musel doložit smlouvu o penzijním nebo životním pojištěním. Na tomto základě by zaměstnanec dostával každý měsíc příspěvek v určité výši.

V obou sektorech by především dámské zastoupení preferovalo zavedení firemních školek. Pokud by do firemní školky docházelo zhruba minimálně 5 dětí, mohl by být tento benefit navržen vedení. Tento benefit by mohl být vhodný v dnešní době, kdy je COVID 19. Jelikož jsou uzavírány školky a většina rodičů nemá možnost hlídání pro své děti. Tato školka by byla čistě firemní a zaměstnanci by mohli chodit dále do práce v případě, že by nemohli využít práce z domova.

Ve Společnosti XY bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že by zaměstnanci upřednostnili před některými benefity příspěvek na relaxaci, sport a kulturu. Na trhu je možnost využít kartu Multisport či Activepass, kdy zaměstnavatel s jednou

z těchto společností uzavře smlouvu, na jejímž základě je možnost využívat jednu z těchto karet se slevou.

Dále bych navrhla zlepšení o informovanosti nabízených benefitů, jelikož ve státním sektoru má 29 % zaměstnanců jen částečné informace a ve Společnosti XY má 42 % zaměstnanců neúplné informace. Návrhem zlepšení by mohlo být (když opominu, že se o zaměstnaneckých benefitech dozvedí při úvodním školení či při nástupu do zaměstnání) zaslání možnosti čerpání benefitů každý půlrok na email či intranet. Pro zaměstnance, kteří nemají přístup k firemnímu počítači, by informace byly vyvěšeny na nástěnce.

Vzhledem k výsledkům ze státního sektoru bylo dále zjištěno, že Ministerstvo pro místní rozvoj ČR nabízí jako jeden ze svých benefitů možnost příspěvku na vzdělávání a jazykové kurzy, tato možnost není poskytována všem zaměstnancům a celkem deset z dotazovaných respondentů by tento benefit uvítalo.

Bylo zjištěno, že v obou sektorech není úplně využívána možnost ubytování pro mimopražské zaměstnance.

V dotazníkovém šetření byla uvedena otázka, co by respondenty donutilo podat výpověď z aktuálního zaměstnání. Bylo zjištěno, že zaměstnanci by nejčastěji podali výpověď kvůli špatným finančním podmínkám, což se dalo očekávat. Hned poté se na druhém místě umístila možnost, že by podali výpověď kvůli osobnosti nadřízeného a kvůli špatnému kolektivu.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření bych posoudila, že ve Společnosti XY mají v porovnání s Ministerstvem pro místní rozvoj ČR více zaměstnaneckých benefitů, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni. Ve veřejném sektoru odpovědělo 55 % zaměstnanců, že jsou plně spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů a 42 % odpovědělo, že jsou spíše spokojeni s nabídkou. Ze soukromého sektoru odpovědělo 33 % zaměstnanců, že jsou spokojeni a celkem 49 % uvedlo, že jsou spíše spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo porovnat zaměstnanecké benefity ve státním a soukromém sektoru. Bylo zjištěno, jaké zaměstnanecké benefity poskytuje Společnost XY a organizace Ministerstvo pro místní rozvoj ČR svým pracovníkům a zda benefity odpovídají požadavkům zaměstnancům ze státního i soukromého sektoru. Při hledání nového zaměstnání se uchazeč nezajímá pouze o to, jaká bude jeho finanční odměna, ale také o množství zaměstnaneckých benefitů a výhod, které mu zaměstnavatel nabídne navíc za jeho odvedenou práci.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. První část byla věnována teoretickým poznatkům, kde v první kapitole bylo popsáno řízení lidských zdrojů a jaké jsou jeho cíle a úkoly a snažíme se pro podnik/organizaci získat ty správné lidi, aby bylo dosaženo cílů podniku. Druhá kapitola se zaměřovala na motivaci zaměstnanců, kde byl definován pojem motivace a s ním i spojené pojmy, které byly následně definovány. Věnovala jsem se také motivačním teoriím, individuálním rozdílům v pracovní motivaci a řízení pracovního výkonu. Další kapitola byla věnována hodnocení a odměňování zaměstnanců, peněžnímu a nepeněžnímu odměňování, ale také rozdílu mezi mzdou a platem. Poslední kapitola byla zaměřena na zaměstnanecké benefity a jejich druhy. Bylo zjištěno, jaké benefity jsou nejvíce oblíbené a nejvíce poskytovány a důvody, proč je důležité poskytovat benefity svým zaměstnancům.

Praktickou část tvořilo představení Společnosti XY ze soukromého sektoru a představení Ministerstva pro místní rozvoj ČR ze státního sektoru. Bylo přiblíženo jejich systému benefitů a pro sběr dat bylo vybráno dotazníkové šetření od respondentů z obou sektorů. Nejvíce využívaným benefitem ve státním i soukromém sektoru jsou stravenky, služební telefon, notebook a možnost využití sick days. Jako další benefit by zaměstnanci nejvíce uvítali příspěvek na rekreaci či dovolenou a příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, který sice Společnost XY nabízí, ale jen určité skupině zaměstnancům. Dále byla v dotazníkovém šetření položena otázka, co nejvíce zaměstnance motivuje při jejich práci. V obou sektorech zvolila naprostá většina respondentů jako největší motivační faktor finanční ohodnocení. Stejně tak naprostá většina respondentů na druhém místě zvolila jako motivační faktor výbornou atmosféru. Bylo zjištěno, že



Ministerstvo pro místní rozvoj ČR i Společnost XY poskytují širokou řadu zaměstnaneckých benefitů, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků: *Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-802-4728-902.

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Auto Kelly Autoservis. *Auto Kelly Autoservis* [online]. 2018 [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <https://www.autokellyautoservis.cz/o-servisech/>.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

Indeed. *Indeed Auto Kelly* [online]. 2021 [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/jobs?q=Auto%20Kelly&start=20&vjk=778a490e250e014d>.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-361-9.

MCGRATH, James, Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. 2021 [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo>.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Kariéra benefity* [online]. 2021 [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/kariera/benefity>.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

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

ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie a Martin ŠIKÝŘ. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2017. ISBN 978-80-7418-279-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

VODÁK, Jozef, Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb.....	12
Obr. 2 Jste informován/a o tom, jaké můžete čerpat zaměstnanecké benefity? Státní sektor .....	29
Obr. 3 Jste informován/a o tom, jaké můžete čerpat zaměstnanecké benefity? Soukromý sektor .....	30
Obr. 4 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o možnostech využití zaměstnaneckých benefitů? Státní sektor.....	31
Obr. 5 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o možnostech využití zaměstnaneckých benefitů? Soukromý sektor .....	32
Obr. 6 Jsou pro Vás zaměstnanecké benefity důležité? Státní sektor.....	33
Obr. 7 Jsou pro Vás zaměstnanecké benefity důležité? Soukromý sektor.....	33
Obr. 8 Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů? Státní sektor.....	34
Obr. 9 Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů? Soukromý sektor .....	35
Obr. 10 Co by Vás donutilo podat výpověď z aktuálního zaměstnání? Státní sektor .....	36
Obr. 11 Co by Vás donutilo podat výpověď z aktuálního zaměstnání? Soukromý sektor .....	37
Obr. 12 Při Vašem rozhodnutí o nástupu do společnosti měly benefity: Státní sektor .....	37
Obr. 13 Při Vašem rozhodnutí o nástupu do společnosti měly benefity: Soukromý sektor .....	38
Obr. 14 Nejvíce využívané zaměstnanecké benefity ve státním sektoru.....	39
Obr. 15 Nejvíce využívané zaměstnanecké benefity v soukromém sektoru.....	40
Obr. 16 Jaké další zaměstnanecké benefity byste uvítal/a? Státní sektor.....	41
Obr. 17 Jaké další zaměstnanecké benefity byste uvítal/a? Soukromý sektor.....	42
Obr. 18 Je podle Vás některý z poskytovaných zaměstnaneckých benefitů zbytečný? Státní sektor .....	43
Obr. 19 Je podle Vás, některý z poskytovaných zaměstnaneckých benefitů zbytečný? Soukromý sektor .....	43

Obr. 21 Jste muž nebo žena? Státní sektor .....	46
Obr. 22 Jste muž nebo žena? Soukromý sektor.....	46
Obr. 23 Kolik Vám je let? Státní sektor.....	47
Obr. 24 Kolik je Vám let? Soukromý sektor .....	48
Obr. 25 V jakém pracovním poměru pracujete? Státní sektor .....	48
Obr. 26 V jakém pracovním poměru pracujete? Soukromý sektor .....	49
Obr. 27 V jakém sektoru pracujete? .....	50
Obr. 28 Jak dlouho ve společnosti/organizaci pracujete? Státní sektor .....	51
Obr. 29 Jak dlouho ve společnosti/organizaci pracujete? Soukromý sektor.....	51
Obr. 30 Jaká je Vaše pracovní pozice? Státní sektor .....	52
Obr. 31 Jaká je Vaše pracovní pozice? Soukromý sektor .....	52

## **Seznam tabulek**

Tab. 1 Co Vás při Vaší práci motivuje? Státní sektor .....	44
Tab. 2 Co Vás při Vaší práci motivuje? Soukromý sektor .....	45

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	62
-------------------------	----

## Příloha 1 Dotazník

Vážený pane/Vážená paní,  
obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto anonymního dotazníku. Jmenuji se Veronika Kožmínová a jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy v Mladé Boleslavi. Zjištěná data budou využita do mé bakalářské práce, která se zabývá zaměstnaneckými benefity jako nástrojem motivace. Cílem práce je zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s nabízenými benefity ve státním a soukromém sektoru. Data budou vyhodnocena a budou představeny možné návrhy doporučení, jak zlepšit spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity v dané organizaci. Výsledky dotazníku budou zveřejněny v mé bakalářské práci.  
Mockrát Vám děkuji za Vaši ochotu vyplnit tento dotazník.  
Veronika Kožmínová

---

1. Jste informován/a o tom, jaké můžete čerpat zaměstnanecké benefity?
  - ano, informace jsou zcela dostatečné
  - mám jen částečné informace
  - ne, nemám zcela dostatečné informace
  
2. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o možnostech využití zaměstnaneckých benefitů?
  - od nadřízeného/školitele
  - od spolupracovníka
  - z nástěnky
  - z webové stránky
  - jiným způsobem – uveďte jakým: \_\_\_\_\_
  
3. Jsou pro Vás zaměstnanecké benefity důležité?
  - ano
  - spíše ano
  - ne
  - spíše ne
  
4. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?
  - ano
  - spíše ano
  - ne
  - spíše ne
  
5. Co by Vás donutilo podat výpověď z aktuálního zaměstnání?
  - osobnost nadřízeného
  - platební podmínky
  - kolektiv
  - nedostatečné zaměstnanecké benefity

- jiný důvod – uveďte jaký: \_\_\_\_\_
6. Při Vašem rozhodnutí o nástupu do společnosti měly benefity:
- rozhodující význam, zda nabídku přijmu
  - částečný vliv na mé rozhodnutí
  - žádný vliv
  - nevěděl jsem, jaké benefity firma nabízí
7. Kterou ze zaměstnaneckých výhod využíváte? (možnost zaškrtnout více možností)
- příspěvek na volnočasové aktivity (Multisportka, Activepass ...)
  - jazykové kurzy
  - služební telefon
  - služební automobil
  - sick days (3 dny zdravotního volna bez nutnosti potvrzení od doktora)
  - možnost využití ubytování pro mimopražské zaměstnance nebo příspěvek na dopravu
  - stravenky
  - notebook
  - jiné: (uveďte jaké) \_\_\_\_\_
8. Jaké další zaměstnanecké benefity byste uvítal/a? (možnost zaškrtnout více možností)
- příspěvek na penzijní nebo životní pojištění
  - sick days
  - příspěvek na vzdělávání a jazykové kurzy
  - příspěvek na rekreaci/dovolenou
  - firemní školky
  - příspěvek na relaxaci, sport a kulturu
  - jiné: (uveďte jaké) \_\_\_\_\_
9. Je podle Vás, některý z poskytovaných zaměstnaneckých benefitů zbytečný?
- ano – pokud jste zaškrtnla ano, uveďte prosím jaký: \_\_\_\_\_
  - ne
10. Co Vás při Vaší práci motivuje? (seřadte dle důležitosti 1 = největší důležitost, 5 = nejmenší důležitost)
- výborná atmosféra
  - finanční odměna
  - odpovědnost a rozhodování
  - kariérní růst
  - zajímavá práce
  - jiné: (uveďte jaké) \_\_\_\_\_
11. Jste:
- muž
  - žena



12. Kolik Vám je let?

- 18–30
- 31–50
- 51 a více let

13. V jakém pracovním poměru pracujete?

- HPP
- Poloviční úvazek
- DPP
- DPČ

14. Pracujete ve státním nebo soukromém sektoru?

- státní sektor
- soukromý sektor

15. Jak dlouho ve společnosti/organizaci pracujete?

- méně než 1 rok
- 1–5 let
- 6–10 let
- 11–15 let
- více než 15 let

16. Vaše pracovní pozice je řazená jako:

- dělnická pozice
- administrativní pracovník
- management
- jiná – uveďte jaká: \_\_\_\_\_

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Veronika Kožmínová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Pavel Neset, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	66		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	31		
<b>POČET TABULEK</b>	2		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zabývá zaměstnaneckými benefity jako nástrojem motivace ve státním a soukromém sektoru. Je rozdělena na dvě části. Hlavním cílem této práce je na základě dotazníkového šetření zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity ve státním a soukromém sektoru. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni a jen v některých oblastech jsou nepatrné nedokonalosti. Dle získaných informací by zaměstnanci rádi přivítali nový benefit, a to příspěvek na rekreaci či dovolenou. Často zmiňován byl i příspěvek na penzijní či životní pojištění a zavedení firemní školky. Byly navrženy doporučení, které by mohly být pro společnost v soukromém sektoru a pro organizaci ve státním sektoru přínosné.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Zaměstnanecké benefity, motivace, státní sektor, soukromý sektor, benefity		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Veronika Kožmínová</b>		
<b>FIELD</b>	<b>6208R190 Business Administration and Human Resources Management</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Employee benefits as a tools of work motivation</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>Ing. Pavel Neseť, Ph.D.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KEP - Department of Law and Economics</b>	<b>YEAR</b>	<b>2021</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>	<b>66</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	<b>31</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	<b>2</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	<b>1</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>Bachelor's thesis is focused on employee benefits in public and private sectors. There are two parts. The main content and the aim of this work on the basis of a questionnaire survey is to evaluate the system of benefits in public and private sector and how satisfied employees are with them. Using a questionnaire survey, it was found that employees are rather satisfied and only in some areas there are minor imperfections. According to the information, employees would like to get a new benefits, namely a contribution for recreation or holiday. The contribution to pension or life insurance and the implement of a company kindergarden were also often mentioned. To companies was recommended the changes which could be beneficial for private sector companies and public sector organizations.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<b>Employee benefits, motivation, public sector, private sector, benefits</b>		