

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

PRACOVNÍ STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ
V OBCHODNÍCH ŘETĚZCÍCH

Bakalářská práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Mgr. Pavlína Pavlíčková

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Pracovní stimulace zaměstnanců v obchodních řetězcích*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Prostějově dne

Podpis

Poděkování

Poděkování náleží vedoucímu práce, panu doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, podnětné rady a připomínky obsahového i technického rázu.

Jméno a příjmení:	Pavčina Pavličková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Pracovní stimulace zaměstnanců v obchodních řetězcích
Anotace práce:	Bakalářská práce je zaměřena na problematiku vnější motivace (stimulace) zaměstnanců v obchodních řetězcích. Cílem práce je charakterizovat vnější motivaci pracovníků pro potřeby personální práce v organizaci ve vazbě na odměňování pracovníků, spjaté se systémem zaměstnaneckých výhod (firemních benefitů) pro řadové zaměstnance obchodního řetězce. V teoretické části práce pojednává o personální práci a vnější motivaci zaměstnanců, odměňování a zaměstnaneckých výhodách. Z teoretické části vychází i výzkumná otázka: Jak zaměstnanci konkrétní prodejny obchodního řetězce hodnotí nabídku benefitů a které benefity preferují? Jako výzkumný nástroj bylo zvoleno dotazníkové šetření. Empirická část práce poskytuje informace týkající se hodnocení způsobu prezentace benefitů a preference respondentů – zaměstnanců vybraného obchodního řetězce, které mohou sloužit jako podklad pro inovaci strategie odměňování v organizaci.
Klíčová slova:	vnější motivace, stimulace, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, obchodní řetězec
Title of Thesis:	Work stimulation of employees in chains store
Annotation:	This thesis is focused on the issue of external motivation (stimulation) of employees in chains store. The aim is to determine the external motivation of employees for personal work in the organization related to the remuneration of employees, linked to the system of employee

	<p>benefits for ordinary employees of the chains store. The theoretical part deals with personnel work and external motivation of employees, remuneration and employee benefits. The theoretical part also includes a research question: How do employees evaluate the offer of benefits and which benefits they prefer? A questionnaire survey was chosen as a research tool. The empirical part of the work provides the information on how to evaluate the presentation of benefits and preferences of respondents-employees of selected retail chains, that serves as a basis for innovative remuneration strategy in the organization</p>
Keywords:	External motivation, stimulation, remuneration of employees, benefits, chain store
Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	45
Rozsah práce:	74 s. (101 818 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	7
1 Personální práce a vnější motivace zaměstnanců.....	9
1.1 Teorie motivace	11
1.2 Význam vnější motivace (stimulace) v pracovním vztahu	15
2 Odměňování	19
2.1 Mzda.....	21
2.2 Individuální zásluhové odměňování a týmové odměňování	23
2.3 Celková odměna	28
3 Zaměstnanecké výhody (benefity)	34
3.1 Třídění benefitů	36
3.2 Nejčastěji nabízené benefity v ČR	37
3.3 Individualizace a pečující benefity	39
4 Specifika prostředí obchodních řetězců	41
4.1 Specifika personální práce v obchodních řetězcích	43
5 Metodika výzkumu.....	47
5.1 Výzkumné prostředí a výběr respondentů.....	47
5.2 Výzkumný nástroj	48
5.3 Výzkumná otázka a kroky k jejímu zodpovězení	49
5.4. Charakteristika výzkumného vzorku.....	50
5.5. Výsledky dotazníkového šetření	51
5.6 Shrnutí	59
5.7 Diskuze.....	60
Závěr.....	63
Seznam literatury a zdrojů.....	65
Seznam tabulek a obrázků.....	69
Seznam příloh.....	70

Úvod

Téma je zaměřeno na problematiku vnější motivaci a odměňování zaměstnanců obchodních řetězců, protože se v současném, výrazně konkurenčním tržním prostředí s vysokou mírou zaměstnanosti (tedy nedostatkem dostupných lidských zdrojů) stává velmi aktuální a vyžadující komplexní přístup. V rámci zachování konkurenceschopnosti a prosperity jsou organizace nuceny vypracovávat celopodnikové strategie motivace a odměňování pracovníků. Moderní organizace volí často strategii „celkové odměny“, která kromě mzdy zahrnuje široké spektrum zaměstnaneckých výhod (benefitů) hmotného i nehmotného charakteru, jak ji popisuje například Armstrong (2007, s. 520; 2009, s. 42). Efektivní využívání výhod celkové odměny vyžaduje propracovaný a dynamický způsob vyhodnocování požadavků zaměstnanců, správné využívání stimulační zaměření a v neposlední řadě vhodné předkládání jejího obsahu zaměstnancům. Cílem bakalářské práce je charakterizovat vnější motivaci pracovníků pro potřeby personální práce v organizaci ve vazbě na odměňování pracovníků spjaté se systémem zaměstnaneckých výhod (firemních benefitů) pro řadové zaměstnance obchodního řetězce.

Teoretická část je postavena na hlavních pojmech, které jsou prezentovány v kontextu se strategií celkové odměny. Podstatou je vymezení základních pojmů ve třech kapitolách. První se zabývá personální prací a vnější motivací zaměstnanců, včetně zásadních teorií vztahujících se k pracovní stimulaci a jejímu významu. Na ní navazuje druhá kapitola věnující se problematice odměňování zaměstnanců v organizacích, jeho hlavním funkcím, způsobům a nástrojům. V další kapitole je rozebráno téma benefitů, jejich rozlišení a třídění, nabídka a poptávka a současné trendy.

Čtvrtá kapitola, ve které jsou uvedena některá specifika personální činnosti v obchodních řetězcích (ve vztahu vedoucích pracovníků, motivace a výběru vhodných zaměstnanců), analyzuje současnou nabídku benefitů nejvýznamnějších obchodních řetězců a nastíní jejich strategie jak zaujmout potenciální zaměstnance, čímž tvoří logický přechod do empirické části práce.

Následuje charakteristika výzkumného prostředí, výběr respondentů a popis výzkumného nástroje včetně realizované pilotáže. Dále jsou vyvozeny dílčí kroky a dílčí výzkumné otázky, které vychází z cíle práce a výzkumné otázky. Výzkumná otázka zní „Jak zaměstnanci konkrétní prodejny obchodního řetězce hodnotí nabídku benefitů, a které benefity preferují?“

Výzkum samotný byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření. To bylo postaveno na třech dílčích výzkumných otázkách, které se zaměřovaly na znalost, hodnocení a preference benefitů. Dotazník byl předložen všem řadovým zaměstnancům vybrané prodejny významného obchodního řetězce. Jeho distribuce probíhala online pomocí sociální sítě Facebook.com. Získaná data jsou následně analyzována, prezentována v přehledných tabulkách, komentována a diskutována.

Zamýšlený přínos teoretické části práce spočívá ve zpracování teoretických východisek problematiky. V empirické části práce budou předloženy informace o hodnocení prezentace a preferencích benefitů zaměstnanci, které mohou sloužit jako podklad pro inovaci strategie odměňování v organizaci.

1 Personální práce a vnější motivace zaměstnanců

V první kapitole jsou vymezené pojmy personální práce a motivace. Personální práce je popsána převážně ve vztahu ke koncepci řízení lidských zdrojů. Motivace je definována v obecné rovině, jsou uvedeny hlavní teorie, které se vztahují k vnější motivaci a dále je přiblížena právě vnější motivace v pracovním vztahu.

Každá organizace, která chce v dnešní době fungovat, musí využívat čtyři základní zdroje, a to materiální, finanční, informační a lidské. Jejich získávání, propojení a využití je zásadním úkolem řízení organizace. Podstatné jsou lidské zdroje, které uvádí do pohybu zdroje materiální a finanční a také tvoří základnu informačních zdrojů (znalosti a dovednosti stojící na schopnostech lidí). Klíčovou roli v otázce prosperity nebo přímo existence organizace tedy hraje nakládání s lidskými zdroji a jejich vhodné řízení čili personální práce. Protože lidé jsou hybnou silou ostatních zdrojů, jsou zpravidla nejdražším a současně nejcenějším zdrojem, a proto je pro úspěšnost organizace zásadní, zda si hodnotu a důležitost lidských zdrojů uvědomuje. Tedy jakou váhu přikládá personální práci, kam ji zařadí v hierarchii řídicích činností, na které oblasti se zaměří nebo kolik do ní investuje. Personální práce je definována jako *“část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem”* (Koubek 2008, s. 13-14). Dvořáková (2007, s. 17-18) popisuje personální činnosti jako takové, které se zaměřují na člověka v pracovním procesu v několika oblastech jako je například analýza práce a vytváření pracovního úkolu, získávání lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců a v neposlední řadě také odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody a péče o zaměstnance (mimo jiné pomocí

organizace sociálních služeb). Koubek (2008, s. 21) uvádí v podstatě shodný výčet, ale bod "odměňování" ještě rozvádí o další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivaci zaměstnanců.

Koubek (2008, s. 15-16) uvádí jako nejnovější koncepci personální práce **řízení lidských zdrojů**. To je nejdůležitější složkou řízení organizace a nejdůležitější činností manažerů. Tuto koncepci charakterizuje strategický přístup organizace ke všem personálním činnostem a pracuje s dlouhodobou perspektivou, postavení personálních prací řadí mezi nejdůležitější prvky řízení organizace, orientuje se na spokojenost zaměstnanců a vytváří kvalitní pracovní prostředí a v neposlední řadě personální práce přechází ve velké míře do každodenních povinností vedoucích pracovníků, manažerů. Dvořáková (2007, s. 115) uvádí charakteristiku ve stejném smyslu a doplňuje, že strategie lidských zdrojů vytyčuje plány organizace týkající se managementu lidských zdrojů, aby dosahovala svých cílů, přičemž mimo jiné musí zohledňovat také potřeby a očekávání zaměstnanců. Dále píše, že na personální strategii následně navazuje vytváření tzv. motivační strategie, která je tvořena systémem nástrojů stimulace k práci (tamtéž, s. 165).

Motivace, jak bylo zmíněno výše, je podstatnou složkou personálních činností, má více definic, ale se stejnou podstatou. Dvořáková (2007, s. 151) ji popisuje jako *"abstrakci klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. (...) Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních..."* Jinou definici nabízí Kociánová (2010, s. 22) a to motivaci jako *"soubor činitelů představující vnitřní hnací síly činností člověka, které usměrňují jeho jednání."* Nebo jak uvádí Adair (2004, s. 19), motivování je činnost, která je vyvíjena vůči jiné osobě. Pokud motivaci vztáhneme k pracovnímu procesu, tak bude představovat poskytnutí motivu nebo stimulu, aby něco člověk (zaměstnanec) udělal. Smyslem motivace, jak jej popisuje Plamínek (2007, s. 14), je vytvořit pozitivní přístup k nějakému

typu chování či výkonu.

V manažerské praxi jsou pojmy motivace a stimulace často zaměňovány nebo nejsou nijak rozlišovány, ale je podstatné vědět, že pozitivní postoj k nějakému úkolu vzniká buď na základě vnitřních pohnutek (motivů) člověka, kdy jeho splnění souzní s vnitřním vyladěním dané osoby, nebo je úkol plněn na základě vnějších podnětů (stimulů), kdy je splnění úkolu spojeno se získáním nějakých zveřejněných nabízených podnětů. Tyto dva typy motivace působí buďto spolu a mohou se zesilovat, ale také být v rozporu. Rozlišujeme tedy motivaci **vnitřní (intrinsickou)** a **vnější (extrinsickou)**. Jak definuje Armstrong (2009, s. 110), vnitřní motivace vychází ze samotné práce, kdy je pro pracovníky vnitřně zajímavá, podnětná dává jim možnost růstu a umožňuje pocit jisté autonomie. Motivaci vnější tvoří hlavně odměny (ale také tresty), jsou to kroky, které se dělají, aby byli pracovníci motivováni k pracovnímu výkonu.

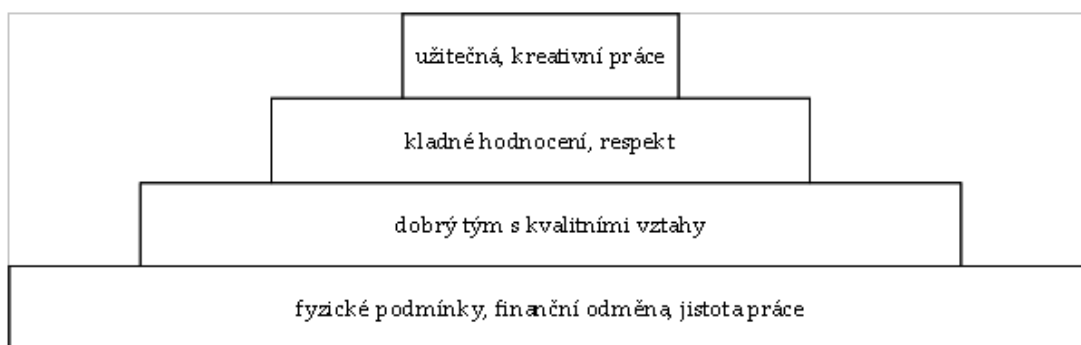
1.1 Teorie motivace

Jak bylo řečeno, motivovat zaměstnance k práci je jednou ze zásadních činností probíhající v organizaci a je důležité brát v potaz myšlenku, kterou formuloval Armstrong (2007, s. 219), a to, že vzhledem k různým potřebám a cílům jednotlivců je mylné se domnívat, že by jeden způsob motivování fungoval na všechny. V průběhu doby bylo vytvořeno množství teorií motivace, z nichž jsou některé stále uznávané a slouží jako základní myšlenka při vytváření motivačních strategií. Podle Adaira (2004, s. 22) jsou teorie motivace práce rozdělovány na dva protichůdné směry. První zastává myšlenku **behaviorálních teorií**, kdy je lidské chování připisováno reflexům a instinktům na základě vztahu stimul-reakce. Druhý proud, **kognitivní**,

předpokládá, že lidé jednají racionálně, cíle si volí a modifikují podle potřeby. Adair ale zároveň konstatuje, že je myšlenka jednosměrné povahy jednání chybná, pro člověka je přirozené v životě využívat oba způsoby.

Teorií motivace existuje celá řada a některé z nich se dají vztáhnout na pracovní stimulaci. Jednou z nich je například **instrumentální teorie**, vycházející z Taylorovy koncepce vědeckého řízení. Zjednodušeně řečeno, lidé pracují pouze pro peníze, které jsou tedy zásadním stimulem. Bohužel tato teorie nepracuje s dalšími faktory, které mohou jakkoli ovlivňovat pracovní výkon a v dnešní době je považována za překonanou, přesto je stále často využívána (Armstrong 2009, s. 111; Kociánová 2010, s. 28).

Velmi významnou teorií je **teorie hierarchie lidských potřeb**. Jak píše Adair (2004, s. 29), „... žádná jiná teorie o motivaci neměla na myšlení manažerů takový vliv jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa.“ Tato teorie byla mnohokrát různě transformována a jednu z alternativních podob, která představuje hierarchii kategorií pracovních stimulů sloužících k podněcování zaměstnanců k pracovnímu výkonu, uvádí Plamínek (2007, s. 87) (Obrázek 1).



Obrázek 1: Pyramida kategorií stimulů (Plamínek 2007, s. 87), vlastní zpracování, upraveno

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 374) předkládají tabulku, v níž jsou

konkretizovány některé stimuly vztahující se k naplňování jednotlivých kategorií potřeb (Tabulka 1). Řada z nich bývá sama o sobě často prezentována jako benefit, nebo je jejich východiskem.

kategorie potřeb	stimuly
seberealizace	podnětnost práce
	kariérní růst
	prostor pro kreativitu
uznání	veřejné uznání dobrého výkonu
	pověření důležitými úkoly
	respekt
	možnost určité míry autonomie
sociální	sociální interakce
	stabilita pracovní skupiny
bezpečí a jistota	bezpečné pracovní podmínky
	jistota zaměstnání
	benefity
fyziologické	finanční odměna
	příjemné pracovní prostředí
	teplo, světlo, klimatizace, prostor

Tabulka 1: Stimuly vztahující se k jednotlivým kategoriím potřeb (Donnelly, Gibson & Ivancevich 1997, s. 374), vlastní zpracování, upraveno

Z Maslowovy teorie hierarchie potřeb vychází Alderfer se svou **teorií ERG**, která je zredukována na tři kategorie potřeb (Kociánová 2010, s. 28-29). Existenční potřeby mající fyziologickou a materiální podstatu, se dají ve vztahu k pracovní stimulaci konkretizovat například mzdou, benefity nebo pracovními podmínkami. Vztahové potřeby jsou uspokojovány prostřednictvím pomocí mezilidských vztahů, tedy nejen vztahy v rámci kolektivu, ale také směrem k zákazníkům. Růstové potřeby stimulují ke kreativnímu a produktivnímu úsilí a jejich uspokojení je spojeno s možností osobního růstu.

Významnou a stále aktuální teorií je **Herzbergova dvoufaktorová**

teorie, která říká, že zaměstnance lze stimulovat k vyššímu pracovnímu výkonu pouze na základě přítomnosti satisfaktorů, které jsou vztaženy k práci samotné. Patří mezi ně šest hlavních prvků: pracovní úspěch, uznání, možnost profesního růstu, povýšení v práci, udělení odpovědnosti a práce sama. Dissatisfaktory jsou ve vztahu k práci vnějšími faktory a jejich role je vyhnout se nespokojenosti. Zahrnují finanční odměny, firemní politiku, osobní vztahy, postavení, jistotu a bezpečí. Důležitou myšlenkou, kterou Herzberg vyřkl, je zpochybnění finanční odměny jako stimulu, protože nedostatek peněz sice vyvolává nespokojenost, ale jejich přítomnost nenavozuje trvalou spokojenost (Adair 2004, s. 56-62; Armstrong 2009, s. 112-115; Hospodářová 2008, s. 104). Tato teorie je základem celkové odměny.

Vroomova **expektační teorie** (teorie očekávání) je hlavní teorií zaměřenou na proces. Podstatou motivace, resp. stimulace je jasný vztah mezi pracovním výkonem a výsledkem a hodnota odměny musí stát zaměstnancům za vynaložené úsilí. Tato teorie je základem například některých způsobů zásluhového odměňování (Armstrong 2011, s. 52; 2009, s. 112; Kociánová 2010, s. 31).

Teorie cíle Lockeho a Lathama využívá stimulaci k pracovnímu výkonu založenou na práci samotné a nabídce určité míry autonomie zaměstnanců, kteří participují při stanovování cílů pracovní činnosti. V současnosti je stále základem tradičních systémů odměňování podle výkonu, kde je podstatný cíl, nikoli proces k němu vedoucí a je spojen převážně s finanční odměnou (Armstrong 2009, s. 114; Kociánová 2010, s. 32-33).

1.2 Význam vnější motivace (stimulace) v pracovním vztahu

Motivace zaměstnanců by měla probíhat podle pravidel motivačního programu organizace, tedy souboru nástrojů sloužícímu ke stimulaci zaměstnanců v souladu s celkovou strategií organizace. Většinou je postaven na některé z teorií motivace, která nejvíce koresponduje právě se smýšlením organizace.

Při porovnání obou zmíněných typů motivace, tedy vnitřní a vnější, Plamínek (2007, s. 15) konstatuje, že vnitřní motivace může být velmi výhodná, pokud se firemní strategie shoduje právě s osobními motivy jedince, ale je její velkou nevýhodou, že je velmi náročná na individuální přístup. Motivace vnější, tedy stimulace, má nespornou výhodu v tom, že je na proces poměrně snadná. Pokud jsou poskytovány atraktivní stimuly, lze očekávat, že lidé budou pracovat. Za zásadní fakt v rámci vnější motivace Nakonečný (1996, s. 17) považuje, že stimul jako motivující faktor působí pouze na toho, kdo jím pokryje právě svou aktuální potřebu, touhu. Nebo také, jak uvádí Halík (2008, s. 76), stimulace bude účinná jen do té doby, dokud bude stále fungovat jako podnět.

V pracovním vztahu hovoříme o **pracovní motivaci**, což je jedna ze zásadních činností vedoucích pracovníků. Pracovní motivaci Nakonečný (1992, s. 107) popisuje jako "motivaci na pracovišti", ke které náleží veškeré aspekty činnosti pracovníka organizace, které právě sama organizace ovlivňuje. Kociánová (2010, s. 27) píše, že „*obecným cílem pracovní stimulace je ovlivňování pracovní ochoty lidí. Žádoucí účinek má taková stimulace, při níž jsou užívány stimuly (...) v souladu s vnitřní motivací jedince.*“

Důležité je zde **klíčové pravidlo motivace**, které Urban (2012, s. 69) popisuje velmi jednoduše jako vztah „něco za něco“, vztaženo k pracovní motivaci to znamená, že všechny složitější úkoly by měly být spojeny

s nějakou formou odměny. Pokud tento reciproční vztah nefunguje, dochází k selhání motivace. Urban (2017, s. 26) také píše, že většina zaměstnanců se chová racionálně a snaží se jednat tak, aby dosáhli odměny a vyhnuli se nebezpečí, že jí nedostanou. Pravidlo pracovní motivace tedy říká, že zaměstnanci na pracovišti se chovají podle toho, jak jsou svými vedoucími pracovníky odměňováni.

Jak bylo zmíněno výše, současný trend související s koncepcí řízení lidských zdrojů je převádění velké části odpovědnosti za motivaci pracovníků a dalších personálních prací na vedoucí pracovníky. Tím se posilují jejich pravomoci v oblasti lidských zdrojů (Dvořáková 2007, s. 19). V literatuře jsou někdy uváděny rozdíly mezi vedoucím pracovníkem a manažerem (Adair 2004, s. 90), nicméně v této práci nebudou tyto dva pojmy rozlišované, naopak budou užívány jak synonyma. Vedoucí pracovník je ten, který rozhoduje o způsobu motivace, který uplatňuje na pracovišti. Obecně se dá říci, že u řadových zaměstnanců lze velmi efektivně využívat stimulaci. Při postupu hierarchií výše je složka vnitřní motivace stále zásadnější (Halík 2008, s. 76).

Dvořáková (2007, s. 165) předkládá výčet nejpoužívanějších **pracovních stimulů**:

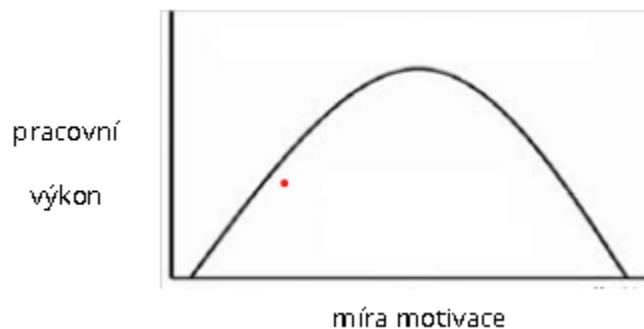
- hmotné hodnocení pracovního výkonu (mzdou, finančním bonusem apod.), podmínkou jsou na druhé straně i sankce,
- hmotné stimuly, které působí zprostředkovaně (zajištění rozvoje kvalifikace, vzdělávací akce a stáže apod.),
- soubor sociálně zaměřených požitků a benefitů,
- utváření pocitu sociální jistoty pro pracovníky a jejich rodinu,
- veřejné uznání práce kvalitních pracovníků a jejich morální ocenění,
- vytváření příjemného prostředí založeném na pozitivních lidských vztazích, obzvlášť podřízených s vedoucími pracovníky.

Další výčet stimulů pracovní motivace nabízí Kociánová (2010, s. 38), a to s ohledem na jejich psychologickou důležitost:

- hmotné odměny a obsah práce (kreativita pracovní činnosti, míra autonomie, prestiž nebo možnost vlastního rozvoje),
- povzbuzování pracovníků (formou zpětné vazby, uznání, pocit důležitosti),
- pracovní podmínky,
- identifikace pracovníka s organizací.

Pracovní stimuly jsou nástrojem, jehož poskytováním chce organizace docílit očekávaného výsledku, tedy podání požadovaného pracovního výkonu ze strany zaměstnanců. Z pohledu zaměstnavatele je žádoucí udržovat alespoň takovou hladinu pracovního výkonu, který zajistí její existenci v tržním prostředí. Proto jsou stimuly ovlivňující výkonnost v popředí zájmu personalistů a vedoucích pracovníků (Dvořáková 2007, s. 162). Úkolem vedoucích pracovníků podle Kociánové (2010, s. 23) je takové stimuly využívat k nalezení optimální míry motivace, což vede následně právě ke zlepšení pracovního výkonu.

Nastavení optimální míry motivace je pro výkon pracovníka žádoucí, protože když je zaměstnanec motivován nedostatečně, je výsledná činnost neuspokojivá. Stejný problém nastává také v opačném případě, tedy pokud je zaměstnanec motivován příliš, je „přemotivován“. Jeho přehnaná snaha dosáhnout maximálního úspěchu může působit až destruktivním způsobem. Také Nakonečný (1992, s. 118) uvádí, že je mylné předpokládat neustálou rostoucí úroveň výkonu na základě silnější motivace (např. je při splnění nějakého úkolu přislíbena velmi zajímavá odměna). Je tím často také iniciováno velké vnitřní napětí, které naopak negativně působí na kvalitu pracovní činnosti. Vztah mezi úrovní výkonu a silou motivace lze vyjádřit křivkou (tzv. Yerkes-Dodsonův zákon) (Obrázek 2).



Obrázek 2: Vztah motivace a výkonu. (Nakonečný 1992, s. 119), upraveno

Ve vztahu k výše uvedenému je vhodné konstatovat, že motivace není jediným faktorem, který pracovní výkon ovlivňuje. Jak uvádí např. Nakonečný (1992, s. 108) nebo Kociánová (2010, s. 37) tak motivovaný pracovník, který chce dosáhnout dobrého výkonu toho nebude schopen, pokud mu ke splnění úkolu schází patřičné schopnosti. A naopak ani výjimečné schopnosti nepovedou ke splnění úkolu, pokud chybí pro tento úkon motivace.

Kapitola přináší ucelenou představu důležitosti a vztahu lidských zdrojů a motivace. Jsou zde předloženy hlavní teorie motivace, které se přímo vztahují k pracovní stimulaci. S tím souvisí způsob a nabídka zaměstnaneckých výhod, což je provázáno s hlavním cílem práce. Je vysvětlena zásadní role vedoucích pracovníků, kteří ve strategii řízení lidských zdrojů zastávají mnohé personální funkce. To je bráno v potaz hlavně při konstrukci dotazníkových otázek vztahujících se k prvnímu dílčímu výzkumnému kroku.

2 Odměňování

Druhá kapitola je zaměřena na přiblížení problematiky odměňování, jeho smyslu a účelu v provázání s motivací či stimulací práce. Jsou představeny funkce a různé způsoby odměňování pracovníků.

Veškerá motivační a stimulační činnosti (nejen) vedoucích pracovníků má směřovat k již zmiňovanému výkonu zaměstnanců. Ti za svůj výkon zase očekávají přislíbenou odměnu, v níž se promítnou použité stimuly. Jak uvádí Bláha (2013, s. 108), Koubek (2008, s. 284) nebo Kociánová (2010, s. 160), odměňování zaměstnanců je velmi efektivní nástroj stimulace pracovníků a může být také nástrojem, který ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Dvořáková (2007, s. 319) píše, že filozofie odměňování formuluje místo, které chce organizace vzhledem ke mzdám a dalším odměnám zaujímat mezi svými konkurenty a jakými způsoby toho chce dosáhnout.

S tím souhlasí Koubek (2008, s. 285-286), který zdůrazňuje, že je potřeba, aby organizace měla před vytvářením samotného systému odměňování jasné odpovědi na základní otázky ohledně odměn, tedy:

- čeho chce organizace docílit pomocí svého odměňovacího systému,
- zda a jaký budou mít odměny pro zaměstnance význam,
- jaké vnější faktory budou ovlivňovat odměňování.

Vzhledem k tomu, že za systém odměn organizace utrací vysoké sumy peněz, jak píše Čopíková (2013, s. 120), musí být organizací dobře zvážena jeho efektivita. Proto už při tvorbě těchto systému odměňování musí být daná jasná pravidla a kritéria vycházející z předem určených cílů, na jejichž základě bude systém vyhodnocován.

Komplexně vytvořený systém odměn má podle Koubka (2008, s. 286) plnit několik hlavních úkolů, mezi které řadí:

- přilákat dostatek kvalitních zaměstnanců a udržovat žádoucí stávající pracovníky,
- zastoupení pozitivní role v motivování pracovníků a tím je vést k práci podle jejich nejlepších schopností,
- napomáhání k dosažení konkurenceschopnosti organizace na trhu,
- stimulaci zaměstnanců ke zvyšování kvalifikace a jejich vedení k co možná nejlepším výkonům (toto může fungovat jen u zaměstnanců s potřebnými schopnostmi k plnění zadaných úkolů, jak bylo vysvětleno výše u vztahu motivace – výkon).

V rámci odměňování zaměstnanců jsou pojmenovány čtyři hlavní funkce tak, jak je uvádí Bělina (2004, s. 205-206). Ty se musí v praxi promítat způsobem, který je v souladu se strategií organizace a umožňuje správné plnění jejich účelu. Bělina tyto funkce vztahuje přímo ke mzdě, ale platí pro odměňování obecně.

- Funkce **stimulační (motivační)** spočívá v propojení výkonu pracovníka a odměny (mzdy). Jejími různými složkami a formami je různě zdůrazňována závislost odměny na požadovaném pracovním výkonu.
- Funkce **regulační** souvisí s tržní hodnotou práce v konkrétní organizaci nebo v určitém regionu, která je vyjádřena právě mzdou. Odměňování zaměstnanců v jedné organizaci má vliv na výši mzdy u konkurentů a také v dané oblasti.
- Funkce **kompensační** vyjadřuje náhradu zaměstnanci za jeho čas věnovaný práci.
- Funkce **alimentační (sociální)** vyjadřuje zajišťování zaměstnancům a jejich rodinám životní úroveň v rámci společnosti. Základní funkce mzdy je zajištěna právně, a to především veškeré aspekty týkající se minimální výše mzdy, podmínky jejího vyplácení a další náležitosti, které chrání zaměstnance.

Bělina (tamtéž) k uvedeným funkcím odměňování pracovníků, které vztahuje hlavně ke mzdě, doplňuje rozdělení motivace finančního rázu na přímou a nepřímou. K **přímé motivaci** řadí peněžní pobídky (stimuly), které jsou odměnou slíbenou po odvedení kvalitního pracovního výkonu. Výrazně se uplatňují např. u dílenských zaměstnanců, kteří jsou hodnoceni na základě výsledků. **Nepřímá motivace** se realizuje pomocí peněžních odměn, které mají fungovat na základě teorie očekávání, tedy zaměstnanci jednají tak, aby v budoucnu za toto jednání získali nějakou očekávanou odměnu. Tyto odměny jsou dvojího typu, a to **retrospektivní**, kdy pracovník dostane odměnu za nějaký výkon, který v minulosti vykonal, nebo odměny **prospektivní**, kdy je zaměstnanec odměňován proto, že organizace věří, že bude zdokonalovat své schopnosti tak, že v budoucnu bude podávat vyšší výkon.

2.1 Mzda

V pracovním vztahu jsou v současnosti stále nejpoužívanějším a nejvýznamnějším stimulem peníze. I Koubek (2008, s. 285) uvádí, že v České republice je personální praxe v oblasti odměňování orientovaná hlavně (nebo někde dokonce výhradně) na odměny finančního charakteru. Mzda určitým způsobem stimuluje každého zaměstnance, a tudíž je brána jako podstatný stimulační nástroj (Halík 2008, s. 103). Zároveň je podle výzkumu Kolibové (2010, s. 201) mzda také stále hlavním důvodem pro volbu zaměstnání a setrvání v něm. Jako rozhodující ji uvedlo téměř polovina dotazovaných zaměstnanců, následovala zajímavá náplň práce a s výraznějším odstupem pak benefity a dopravní dostupnost. **Minimální**

mzda je ukotvena v zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) a je upravena nařízením vlády o minimální mzdě č. 567/2006 Sb. „*Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu.*“ (Galvas 2007, s. 36). Zaměstnanec má tedy jistotu základní sazby pro stanovenou pracovní dobu, nicméně pokud chce organizace získat a udržet kvalitní zaměstnance, s největší pravděpodobností s minimální mzdou příliš neuspěje.

Základní mzda je ve většině případů vázaná hlavně na tržní ohodnocení daných profesí v určitém regionu a je jedním z hlavních nástrojů konkurenčního boje o získávání kvalitních pracovníků mezi organizacemi, protože si ji nastavuje každá organizace sama na základě potřebných analýz (Urban 2017, s. 116). Nicméně ohledně stimulační funkce mzdy panují stále různé názory, které se navzájem liší a mohou mít vliv právě při nastavování základní mzdy. Například podle Armstronga (2007, s. 231) peníze ve formě mzdy či platu nebo případně nějaké další odměny jsou nejběžnějším vnějším stimulem a poskytují to, co lidé většinou chtějí. Peníze jako takové nemusí mít velký vnitřní význam, ale jsou symbolem množství různých osobních cílů, což jim zprostředkovaně dává velkou motivační sílu. Jak Armstrong (2009, s. 112) také píše, například všeobecně přijímané Herzbergovo tvrzení, že zvyšování mzdy nezpůsobuje trvalý efekt na zlepšování výkonu pracovníků, je patrně správné. Nicméně závěry jeho výzkumů jsou zpochybňovány, protože nelze podle nich tvrdit, že finanční odměna není stimulační. Také zažité přesvědčení, že spokojený zaměstnanec je výkonnější, je zpochybňováno. Halík (2008, s. 103) nebo Kociánová (2010, s. 36) uvádí, že finanční odměna nemusí vždy ovlivnit pracovní výkonnost zaměstnance a dosud není dostatečně jasný vztah pracovní spokojenosti a pracovní motivace. Další, stále se často objevující chybné přesvědčení některých zaměstnavatelů uvádí Urban (2012, s. 70-71). Je jím myšlenka, že základní mzda postačuje jako dostatečná motivace k lepšímu pracovnímu výkonu.

Urban předkládá přesvědčení, že organizace se mají snažit své pracovníky motivovat, i když za svou pracovní činnost dostávají mzdu, protože peníze obdržené formou základní mzdy většinou zaměstnanci nevnímají jako odměnu, ale jako samozřejmost.

Na základě uvedených aspektů, ideálně v provázanosti s celkovou firemní strategií, má každá organizace vytvořeny své specifické mzdové struktury a stupně, na jejichž základě jsou sestavovány finanční ohodnocení pracovníků na různých pozicích. V rámci každého stupně bývá ještě vytyčeno rozpětí finanční odměny (Armstrong 2009, s. 256).

V souvislosti s hodnotou finanční odměny organizace nastavuje také formy finančního odměňování. Ty jmenuje Halík (2008, s. 104):

- hodinová mzda, která je nastavena na základě odpracované doby, nikoli dosaženého výkonu,
- úkolová mzda je založena na plnění či dokončení zadaného pracovního úkolu,
- základní mzda a podíl ze zisku, na kterém se svým výkonem pracovník v organizaci podílel,
- mzda obohacená o prémie a bonusy, které jsou zaměstnanci přiděleny na základě jeho výkonu, přínosu apod.,
- dvousložková mzda, která je pro zaměstnance, na rozdíl od zaměstnavatele, výrazně nevýhodná a je protiprávní.

2.2 Individuální zásluhové odměňování a týmové odměňování

S popisovanými aspekty finančního odměňování souvisí termín individuální zásluhové odměňování. Systém individuálního zásluhového odměňování, většinou vyjma odměňování podle doby působnosti

zaměstnance v organizaci, stojí na procesech prolínání finančních odměn, výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností a má odpovídat na dvě hlavní otázky řízení odměňování. Ty zní: „co organizace oceňuje?“ a „za co je organizace ochotna platit?“ (Armstrong 2009, s. 286).

Pro zavedení tohoto způsobu odměňování může mít podle Čopíkové (2013, s. 112-113) organizace tři hlavní důvody, ve kterých lze vidět analogii s hlavními funkcemi odměňování, které jsou představeny výše v této kapitole. Tedy **motivaci**, **sdělení** a **spravedlnost**. Motivace slouží k podněcování zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům a prohlubování jejich kompetencí. Pojem sdělení vyjadřuje skutečnost, že organizace přikládá pracovnímu výkonu velkou důležitost a zároveň za kvalitní výkon poskytuje náležitou odměnu.

Zda je zásluhové odměňování v organizaci uplatňováno závisí podle Armstronga na tom, zda je mu nakloněna její strategie (2009, s. 287-289). Zastánci zásluhového odměňování argumentují hlavně spravedlností tohoto systému. Pracovníci, kteří odvádějí kvalitnější výkon, by měli být také lépe finančně ohodnoceni. Mezi další argumenty patří například získávání a udržení kvalitních zaměstnanců, zlepšování výkonu organizace nebo motivování lidí. Na druhé straně stojí argumenty, které mluví proti. Například nejistota, že peníze budou motivovat každého pracovníka nebo nedůvěra ze strany pracovníků ohledně spravedlnosti udílení odměn. K posuzování výkonu, přínosu či schopností pracovníků je nutné mít vypracovaný komplexní systém, který počítá také s vlivem vnějších pracovních podmínek, kterým Armstrong dokonce připisuje klíčovou roli.

Pokud organizace využívá systém zásluhových odměn, většinou se přiklání k jednomu z možných způsobů, a to **zvýšení základní mzdy** nebo k poskytování **variabilní odměny**. Případně je možná i kombinace obou

způsobů. Jejich podoba závisí na formě zásluhových odměn, které jsou v zásadě tři, a to odměňování na základě výkonu (nebo také pobídkové odměny), na základě přínosu a na základě kompetencí (Čopíková 2013, s. 112). Poslední formu lze rozlišit na odměňování podle schopností a podle dovedností, jak to dělá Armstrong (2009, s. 286).

Principem **odměňování na základě výkonu** je rychlá a přímá odměna za nadstandardní výkon. Frekvence takových odměn může být různá, ale kratší intervaly jsou vhodnější pro lepší spojitost odměny s výkonem. Mezi běžně používané nástroje patří:

- úkolová mzda, u dělnických pozic je považována za ideální způsob odměn. Má jasně daná pravidla, určitá částka je zaplacená za určitou jednotku odvedené práce.
- bonusy a prémie, které jsou buď jednorázové nebo se opakují a jsou vypláceny k základní mzdě. Udělují se například za mimořádný výkon, za dosažení nebo překročení stanovených cílů apod.
- provize, které jsou zvláštní formou odměňování za výkon, jsou využívány běžně např. u obchodních zástupců. Mohou být přímé nebo připojené k základní mzdě.

Pro efektivní fungování odměňování na základě výkonu je potřeba splnění určitých kritérií, a to hlavně nastavení reálných měřítek pro výkon a dodržování spravedlnosti při jeho hodnocení. Klíčovým faktorem v tomto procesu je skutečnost, na kolik zaměstnanci věří manažerům při posuzování jejich výkonu (Čopíková 2013, s. 113-117).

Další formou je **odměňování na základě kompetencí**, které dále rozvádí Čopíková (2013, s. 118-119). Kompetence jsou tvořeny vlastnostmi, dovednostmi, znalostmi a chováním, které společně umožňují daný výkon pracovníka. Při tomto odměňování je brána v úvahu jistým způsobem i budoucnost, tedy potenciální výkon pracovníka. Mezi výhody, které

přináší, se řadí například povzbuzování zaměstnanců k rozšiřování svých kompetencí, posilování týmové práce, zvyšování spokojenosti zaměstnanců díky příležitostem k jejich rozvoji.

Nevýhodou tohoto systému je jeho finanční náročnost pro organizaci. Armstrong (2009, s. 293) popisuje, že při využívání odměn založených na schopnostech nedochází k zaměření pouze na (často nerealistické) cíle, ale naopak k oceňování schopnosti práce jako činnosti.

Odměňování na základě přínosu je dalším konceptem odměňování zaměstnanců. Podstatou tohoto systému je poskytnutí odměny nejen za provedenou práci či dosažený výkon, ale také za způsob, jakým ho pracovník dosáhl (Armstrong 2009, s. 294; Čopíková 2013, s. 119).

Odměna na základě délky zaměstnání je také někdy řazena mezi zásluhové odměny. Zde je většinou smluvně stanoveno pevné zvýšení mzdy/platu, které bývá přiznáváno pracovníkům na základě jejich nepřetržité pracovní činnosti v organizaci (Armstrong 2009, s. 302; Čopíková 2013, s. 112). Argumenty pro využívání této odměny jsou vcelku logické, jako hlavní je vnímána spravedlnost, tedy stejný přístup ke všem zaměstnancům. Protiargumenty zase naopak tvrdí, že tento systém spravedlivý není, protože stejnou odměnu obdrží zaměstnanci s diametrálně odlišným výkonem. S tím souvisí chybějící stimulace k lepšímu pracovnímu výkonu. Předpoklad, že kvalita výkonu roste s délkou zaměstnání, a tudíž si pracovník zaslouží být odměněn na základě odpracované doby, není podložený. Jak k odměnám píše Pilařová (2008, s. 64), tento způsob je poměrně běžný například ve státních institucích a bývají s ním spojeny problémy s kvalitním výkonem práce.

Variabilní odměňování se může vztahovat také na výkon **týmů**. Vedle pojmu tým existuje také pojem pracovní skupina a často jsou užívány jako

synonyma. Cejthamr a Dědina (2010, s. 62) je od sebe rozlišují, skupinu popisují jako trvalejší strukturu fungující dlouhodobě, zatímco tým existuje pouze pro účel splnění dílčího kroku. Formálně ale fungují velmi podobně. V této práci je jako tým označena i skupina zaměstnanců pracujících stabilně na jednom pracovišti, kde musí spolupracovat, aby i jejich vlastní pracovní výkon měl efekt, tedy v prostředí prodejny obchodního řetězce. Tomu odpovídá definice "organizačního typu týmu" podle Armstronga (2009, s. 315), který ho charakterizuje jako skupinu jedinců, kteří jsou spolu organizačně spojeni a jsou na sobě nějakým způsobem závislí.

Týmové odměňování spočívá v odměně všech členů týmu na základě jejich společného výkonu. Některé organizace preferují týmové odměňování, protože týmová práce je pro organizaci důležitá a týmovou odměnou ji chtějí podpořit. Dalším důvodem bývá nespokojenost pracovníků s individuálním odměňováním na základě výkonu, které bývá považováno za překážku týmové práce (Armstrong 2009, s. 314). Skupinové nebo týmové odměny jsou vhodné využít také v případech, kdy jsou pracovní činnosti propojené a je složité identifikovat přínos jednotlivce pro vytvoření individuální odměny. Mezi výhody tohoto systému Armstrong (2007, s. 593; 2009, s. 318) řadí povzbuzování týmové práce a kooperace, určování týmových cílů, které se mají prolínat s cíli organizace, povzbuzování méně výkonných členů ke zlepšování.

Jako nevýhody jmenuje například skutečnost, že takové odměňování bude fungovat jen v zaběhlých a zralých týmech nebo možnost tlaku většiny členů týmu na jednotlivce k udržování skupinových norem, které se nemusí shodovat s nejkvalitnějším výkonem, ale naopak jen s jeho nejnižší úrovní, která je přijatelná pro udělení odměny.

2.3 Celková odměna

Již zmíněný současný trend řízení lidských zdrojů se promítá také do systému odměňování. V mnoha organizacích je zaváděno strategické odměňování, které propojuje mzdový systém s formami uznání a dalšími prvky řízení lidských zdrojů a vytváří tzv. celkovou odměnu. Ta je pojata komplexně, zaměřuje pozornost na co nejširší spektrum aspektů pracovní činnosti a jejich odměňování a je zde snaha o uspokojování potřeb pomocí práce (Dvořáková 2007, s. 319; Armstrong 2007, s. 520; 2009, s. 42).

To znamená, že pracovníkům jsou nabízeny kromě mzdy také například příležitosti k osobnímu rozvoji nebo dostávají různé hmotné formy uznání. Součástí je vytváření zajímavých a komplexních pracovních úkolů, poskytování určité míry autonomního rozhodování o provedení práce a zajišťování vhodné, bezpečné a příjemné pracovní podmínky. Účelem je maximálně umožnit působení veškerých podob odměn, které organizace pracovníkovi poskytuje a tím ovlivňovat motivaci a angažovanost pracovníků.

Armstrong (2009, s. 42) k celkové odměně píše: *„Všechny stránky odměny, zejména základní mzda nebo plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem“*.

Dále popisuje, že celková odměna se skládá ze dvou hlavních složek, a to transakčních a relačních (vztahových) odměn. **Transakční odměny** jsou hmotné, vyplývají z transakčního vztahu mezi pracovníky a jejich zaměstnavatelem a vztahují se k finančnímu ohodnocení a k benefitům. Druhá kategorie, **relační (vztahové) odměny**, jsou nehmotného charakteru a souvisí s rozvojem, zkušenostmi a celkovými pracovními zážitky. Uvedené

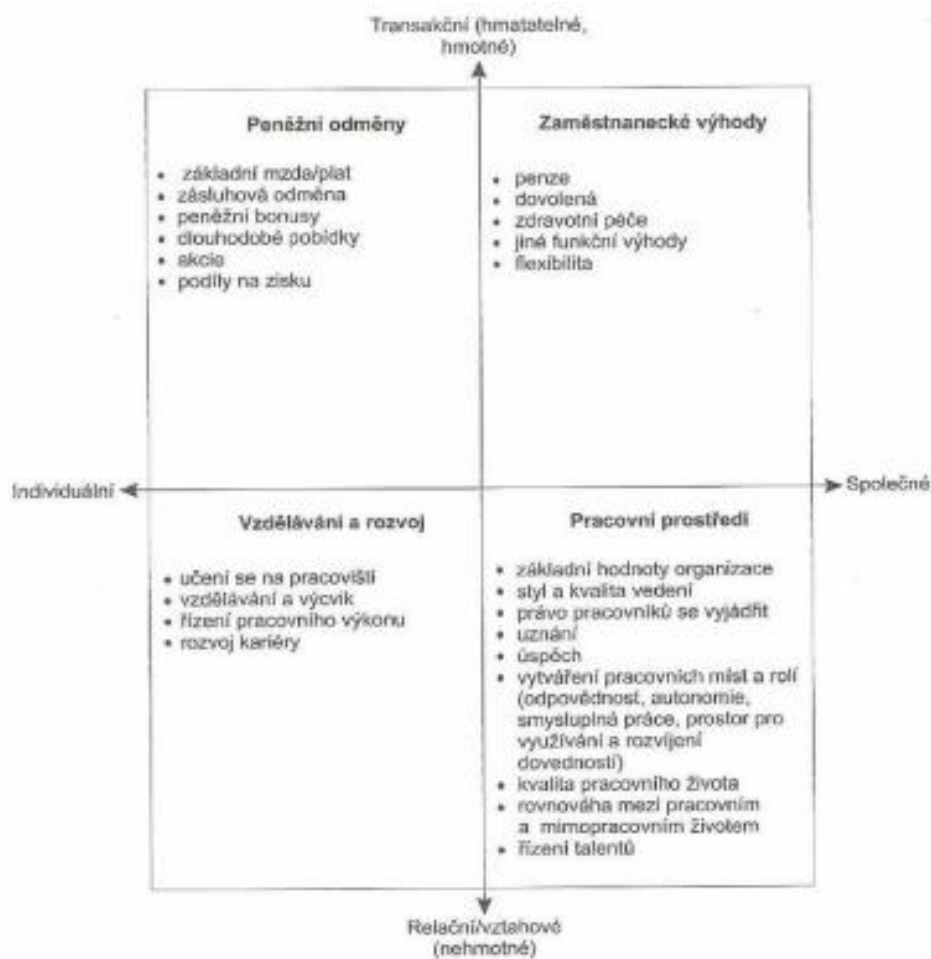
složky celkové odměny jsou provázány a tvoří jeden komplexní celek (obrázek 3).

transakční odměny	základní mzda	finančně vyjádřitelná odměna	celková odměna
	zásluhová odměna		
	benefity		
relační odměny	vzdělávání a rozvoj	nepenížní odměny	
	zkušenosti z práce		

Obrázek 3: Složky celkové odměny (Armstrong 2009, s. 42), vlastní zpracování, upraveno

Význam celkové odměny je značný pro obě strany, zaměstnavatele i zaměstnance, pokud je koncepce správně zpracována, zavedena a koresponduje s cíli organizace. Zaměstnavatel musí vynakládat nemalé investice do analýzy pracovního prostředí, naplňování preferencí a požadavků svých pracovníků a také brát v potaz získávání nových zaměstnanců. Na tomto způsobu odměňování je potřeba neustále pracovat a monitorovat ho, protože je to dynamický systém. Mezi očekávané výhody patří větší a dlouhodobější vliv na motivaci a také zvýšení oddanosti pracovníků a také zaměstnanecké vztahy bývají lepší.

Celkovou odměnu lze přehledně vyjádřit názorným modelem (obrázek 4), ve kterém jsou v horních dvou kvadrantech zobrazeny transakční odměny, které mají hmotný charakter. Proti tomu relační odměny zobrazené ve spodních dvou kvadrantech hrají zásadní roli při zvyšování hodnoty transakčních odměn. Lze obecně říci, že čím lépe jsou propojeny veškeré složky celkové odměny, tím bude organizace se svou koncepcí celkové odměny úspěšnější ve srovnání s organizacemi konkurenčními.



Obrázek 4: Model celkové odměny (Armstrong 2009, s. 44)

Relační (vztahové) odměny klasifikuje Armstrong (2009, s. 45-49) do dvou obsáhlých kategorií. První z nich se zaměřuje na **vzdělávání a rozvoj** a zahrnuje několik témat:

- **Učení na pracovišti** může probíhat jednak řízeně, ale také je součástí každodenního pracovního procesu.
- **Vzdělávání a výcvik** spočívá v nabídce systematických vzdělávacích aktivit, které jsou nabízeny zaměstnancům. Často je přístup ke vzdělávání považován za klíčovou součást souboru odměn.
- **Řízení pracovního výkonu** může pozitivně působit na motivaci

pracovníků hlavně pomocí zpětné vazby.

- Možnost **rozvoje kariérního růstu** je pro mnoho lidí motivačním faktorem, ať už kvůli zpravidla vyššímu finančnímu ohodnocení, tak kvůli zvýšení osobní prestiže.

Druhou kategorií je **pracovní prostředí**. Mezi témata, která do této kategorie spadají, jsou:

- **Základní hodnoty organizace**, které se v ideálním případě promítají do veškerých strategií, které organizace využívá a také prezentuje svým zaměstnancům.
- **Styl a kvalita vedení** hraje důležitou roli. Vedoucí pracovníci musí zajistit nejen plnění úkolů, ale také udržovat příznivé klima a vztahy na pracovišti. Je to hlavní nástroj motivace.
- Nezanedbatelnou roli hraje také **možnost** pracovníků **vyjádřit se**. V praxi to znamená, že jim je umožněno v určité míře, přímo či nepřímo, podílet se na chodu firmy.
- **Uznání** patří mezi nejvýznamnější a zároveň nejlevnější způsoby odměňování.
- Přestože u každého člověka je **potřeba úspěchu** různá, v určité míře se vyskytuje u všech. Pokud mají pracovníci možnost nějak uspět a jsou za svůj úspěch přiměřeně odměněni, cítí se být motivováni.
- Při **vytváření pracovních míst a rolí** mají být jednotliví pracovníci odměňováni možnostmi zajímavé, kreativní a smysluplné pracovní činnosti.
- **Kvalita pracovního života** je na pracovišti vyjádřena například vybavením pracovní plochy a zázemím pro zaměstnance.
- Jedním z velmi aktuálních témat je **rovnováha mezi pracovním a osobním životem**. Více volného mimopracovního času je dnes důležité kritérium pro výběr a setrvání v zaměstnání, obzvlášť pak v případě času pro rodinu, jak je uvedeno ve třetí kapitole.

Několikrát byly výše zmíněny pojmy **pochvala** či **uznání**, které jsou významnou složkou celkové odměny. Patří mezi nepeněžní způsoby odměňování, a jak bylo řečeno, je to velmi významný stimulační nástroj (Foot a Cook 2005, s. 289), který navíc zaměstnavatele nic nestojí a dá se použít bezprostředně po splnění úkolu, což zvyšuje jeho účinnost. Odměny, které jsou udělovány včas, dávají větší pravděpodobnost, že se pracovník příště bude chovat stejně (Urban 2012, s. 78; Armstrong 2009, s. 326).

Armstrong (2009, s. 325), Harvey (1994, s. 57) či Rychtaříková (2008, s. 100-101) uvádí, že pochvaly mají být vyjadřovány za nějaké organizační ceněné chování nebo za dosažený úspěch a vynaložené úsilí pracovníka. Odměny a uznání se vztahují k jedincům, a proto mají být osobního charakteru, podané ústně případně vyjádřené písemně s dodržením zásady spravedlnosti napříč celou organizací. Zároveň musí vyznívat upřímně a nebyť pouze součástí formální odměny. Je žádoucí je udělovat často, bez nějakého omezení počtu.

Armstrong (2009, s. 326-327) uvádí tři hlavní typy těchto odměn:

- **pochvaly na bázi každodenního styku**, které jsou udělovány vedoucími pracovníky během dne, patří mezi ty nejefektivnější. Je žádoucí tyto pochvaly zahrnout do běžné pracovní rutiny.
- **veřejná uznání a pochvaly** jsou udělovány za výjimečné úspěchy nebo za dlouhodobý přínos.
- **formální uznání a pochvaly** jsou určeny hodnoceným pracovníkům a potažmo jejich rodinám. Nabývají hmatatelnou formu v podobě darů, poukázek, dovolených apod.

Jak konstatuje Rychtaříková (2008, s. 104), obecně se pochvaly užívají poměrně málo. V prostředí České republiky dostatečné pochvaly obzvlášť nejsou zvykem, ale vzhledem k jejich motivační síle se jejich nevyužíváním organizace sama připravuje o efektivní a nenáročnou možnost zvýšení

pracovního výkonu zaměstnanců.

Kapitola *Odměňování* poukázala kromě specifikace mzdy i na různé způsoby poskytování odměn, potažmo benefitů, a možné způsoby jejich vnímání zaměstnanci. Mimo to je rozpracováno téma celkové odměny, které se přímo týká strategií současně uplatňovaných u velkých obchodních řetězců. K principu celkové odměny se přímo vztahuje i třetí dílčí krok výzkumu, sledující preference hmotných a nehmotných benefitů zaměstnanci.

3 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Tato kapitola definuje zaměstnanecké výhody, uvádí jejich výčet a základní třídění. Jsou zde uvedeny nejčastěji využívané benefity v ČR a současné trendy.

Benefity, českým ekvivalentem zaměstnanecké výhody, Koubek (2007, s. 319) uvádí také požitky, definuje Armstrong (2007, s. 595) jako složky odměny, které zaměstnanci dostávají nad rámec mzdy, tudíž ještě navíc k různým formám odměn peněžních. Jejich nejdůležitějším znakem je to, že je zaměstnanci dostávají automaticky a organizace je poskytuje pracovníkům jen za to, že jsou pro ni zaměstnáni. Také nebývají zpravidla vázané na výkon pracovníka. V některých případech se jejich poskytování ohlíží také na postavení pracovníka v organizaci, délce jeho působení v ní nebo k jeho zásluhám (Koubek 2007, s. 319).

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou škálu různých požitků, služeb, slev a stále častěji i sociální péči (Dvořáková 2007, s. 338). Obecně je nemusí všichni zaměstnanci vnímat jako výhodu (Dvořáková 2007, s. 339, Urban 2017, s. 148), což je způsobeno tím, že nebývají mířeny individuálně, ale plošně. Příkladem může být penzijní připojištění, které patrně nebude natolik atraktivní pro mladší zaměstnance, nebo výhody u konkrétních smluvních partnerů (sleva u optika apod.)

Benefity slouží k uspokojování osobních potřeb zaměstnanců a posilování jejich oddanost organizaci. Mají zvyšovat image a atraktivitu zaměstnavatele a podporovat emocionální vztah mezi ním a zaměstnanci (Benešová 2014, s. 9). Jsou ukázkou snahy zaměstnavatelů o co nejlepší péči o své zaměstnance, což ale neznamená, že všichni zaměstnavatelé skutečně usilují o blaho a pohodu zaměstnanců. Benefity bývají často nabízeny

automaticky, na základě srovnání s ostatními podniky a slouží k zajištění konkurenceschopnosti, jak říká Armstrong (2009, s. 382) nebo Urban (2017, s. 148). Také jsou považovány za jeden z nástrojů získání a udržení zaměstnanců, Janečková (2013, s. 110-111) je vztahuje konkrétně k vysoce kvalifikovaným zaměstnancům. Tamtéž uvádí, že rozsah nabízených benefitů bývá přímo úměrný tomu, jestli zaměstnavatel hodnotí benefity jako důležitý motivační faktor. Benefity mohou přispívat k nižší fluktuaci zaměstnanců a v důsledku tak můžou snižovat celkové náklady organizace. Vzhledem k tomu, že je během prvních měsíců poměrně velká pravděpodobnost odchodu nových pracovníků z firmy, což je spojeno s vysokými finančními náklady a také s personálními problémy (Armstrong 2007, s. 396), je určitě výhodné využít veškeré vhodné nástroje, které mohou tento proces omezit. Bláha (2013, s. 148) benefity dále řadí mezi faktory ovlivňující angažovanost pracovníků (spolu např. s příležitostmi pro osobní rozvoj, zdravím a bezpečností práce nebo přátelskou atmosférou). Některé výhody musí být dokonce poskytovány ze zákona, například poskytnutí mateřské dovolené je dáno zákonem č. 262/2006 Sb.

Vztah mezi benefity a motivací je sporný. Benefity nezahrnují přímo ovlivňování motivace k vyššímu pracovnímu výkonu a jsou často chápány jako běžná součást pracovního vztahu, jak uvádí například Armstrong (2007, s. 595), Kociánová (2010, s. 163) nebo Urban (2017, s. 148). Pokud by ale poskytovány nebyly, nastane u zaměstnanců nespokojenost, což je ukázkový příklad Herzbergovy dvoufaktorové teorie, která již byla zmíněna v první kapitole, v praxi. Nicméně lze nalézt i názor, že benefity mají motivační funkci a slouží také k udržení kvalitních zaměstnanců (Benešová 2014, s. 10). K podpoře výkonové motivace, jak zmiňuje Urban (2017, s. 118), mohou sloužit jen tzv. motivační benefity, které jsou vázány přímo na výkon zaměstnanců. Aby benefity plnily svou funkci, shodují se například

Kociánová (2010, s. 163) a Benešová (2014, s. 9), že musí být pro zaměstnance nejen dostatečně atraktivní, ale musí být zaměstnancům také dostatečně prezentovány a připomínány. Aby měly seriózní charakter, musí být součástí firemních dokumentů a celé firemní kultury. Koubek (2007, s. 320) uvádí, že i přes často velmi širokou škálu zaměstnaneckých výhod v organizaci má průměrný pracovník jen omezenou představu o tom, co mu zaměstnavatel v tomto směru nabízí.

Příčin zmiňuje několik. Nízká snaha samotné organizace o kvalitní informovanost pracovníků. Naopak zahlcení informacemi nově přijatých pracovníků, kdy téma benefitů zapadne mezi v tu chvíli důležitějšími sděleními. A v neposlední řadě bývají sdělení, ústní i písemná (pokud vůbec jsou) často obtížně srozumitelná a nejasná.

U písemných sdělení typu oběžníku, vývěsky apod. také hraje roli běžný přístup, kdy jsou lidé zaneprázdnění a často takové dokumenty z principu ani nečtou. Koubek dále píše, že pokud jsou písemná sdělení zaslána adresně jednotlivým zaměstnancům, informovanost vzroste.

3.1 Třídění benefitů

Benefity lze rozdělovat podle různých kritérií. Nejtriviálnější způsob dělení benefitů je na **hmotné** a **nehmotné**, kdy mezi hmotné budou řazeny takové, které mají reálně vyčíslitelnou hodnotu (příspěvky, slevy apod.) a mezi nehmotné například osobní růst. Armstrong (2009, s. 383-384) uvádí pět typů benefitů, a to osobní bezpečnost (např. zdravotní péče, nemocenské dávky), peněžní pomoc (např. bezúročné půjčky), osobní potřeby (např. mateřská dovolená, volno z osobních důvodů, podnikové slevy), podnikové automobily a dobrovolné zaměstnanecké výhody, kdy zaměstnavatel pouze

domluví slevu u poskytovatele, ale nic ho to nestojí. Jsou zaměřené hlavně na zdraví (např. zdravotní prohlídky), ochranu (různé typy pojištění), volný čas (dovolená, volné dny) nebo domácnost (zboží, online nákupy).

Koubek (2007, s. 358) uvádí jako členění typické pro Evropu tři skupiny benefitů. **Benefity sociálního zaměření, benefity související se zaměstnáním a výhody související s postavením ve firmě.** Sociální výhody bývají například důchody poskytované organizací, půjčky, jesle a mateřské školy nebo příspěvky na životní pojištění. Benefity spojené se zaměstnáním bývají nejvíce nabízeny formou příspěvku na stravování, výhodnější ceny produktů pro zaměstnance, hrazené vzdělávání apod. Benefity související s postavením ve firmě mohou mít například formu služebních automobilů, placeného osobního telefonu, hrazení nákladů na reprezentaci apod.

3.2 Nejčastěji nabízené benefity v ČR

V současnosti v ČR jednoznačně převládá plošný způsob nabízení benefitů zaměstnancům (Dvořáková 2007, s. 339). Při plošném poskytování benefitů zaměstnavatel plně řídí soubor výhod, které všem zaměstnancům nabídne. Na nich je, jestli daný benefit využijí nebo nikoli. Nejvíce využívaný bývá tento systém při nabídce příspěvků na sportovní nebo kulturní akce, očkování apod. (Valchařová 2010, s. 373). Podle Dvořákové (2007, s. 339) v České republice převládá tento systém z dob, kdy v organizacích fungoval celostátní Fond sociálních a kulturních potřeb (dále FKSP). Ve své současné formě FKSP existuje stále a vytváří ho a využívá státní podnik, organizační složky státu, státní příspěvkové organizace a příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky. Výše jeho tvorby, podmínky využívání a hospodaření s ním jsou dány vyhláškou 114/2002 Sb. Tamtéž je zakotveno,

komu je určen a k jakým účelům může být fond využíván. Využití FKSP je široké, jako příklad lze uvést služby týkající se péče o dítě, zajištění preventivní zdravotní péče, příspěvky na pořízení hmotného majetku sloužícího kulturním nebo sociálním potřebám, zápůjčky na bytové účely, příspěvky na stravování, rekreace nebo kulturu, vzdělávání, tělovýchovu a sport. Veškerá plnění z fondu, s výjimkou sociálních výpomocí, sociálních zápůjček a darů, jsou zaměstnancům poskytována nepeněžní formou. Nicméně nižší organizační jednotky mohou svým podřízeným okruh nabízených benefitů určitým způsobem vymezit.

Co se týká spektra a množství nabízených výhod, nejvíce jich nabízí velké firmy. Vyplývá to z faktu, že velké firmy zpravidla disponují většími finančními prostředky, které na benefity mohou poskytnout, než firmy malé. Také mívají více zaměstnanců, tedy potřebují obsáhnout i širší škálu nabízených výhod, aby byla šance zaujmout, pokud možno, alespoň některou výhodou každého z nich (Korvasová 2010, s. 284). Také, jak již bylo uvedeno výše, čelí velkému konkurenčnímu tlaku ze stran ostatních firem. Jako nejčastěji nabízené benefity ve velkých firmách uvádí zmíněná autorka na základě svého výzkumu (tamtéž, s. 279):

- příspěvek na penzijní připojištění,
- školení zaměstnanců,
- příspěvek na stravování,
- náhradu cestovních výdajů,
- poskytování delší dovolené,
- poskytování benefitů spojené s kulturními akcemi.

Ačkoli je tento výčet vztažen k velkým firmám, v podstatě se plně překrývá s výčtem celkově nejčastěji poskytovaných benefitů, které uvádí Kociánová 2010, s. 164). Ta také píše, že se jsou tyto benefity nejvíce používané proto, že mají okamžitý efekt, jsou krátkodobé. Dvořáková (2007,

s .339) píše, že plošný systém poskytování benefitů lze nahradit tzv. kafeteria systémem, kde dostane zaměstnanec k dispozici finanční nebo bodový limit, v rámci kterého může libovolně kombinovat benefity z nabízeného „balíčku“ poskytovaného zaměstnavatelem podle svých aktuálních potřeb a preferencí (Valchařová 2010, s. 373).

3.3 Individualizace a pečující benefity

V posledních letech dochází v moderně smýšlejících organizacích k postupným inovacím ve způsobu odměňování, což se projevuje posunem směrem k individualizaci nabídky, a to včetně nabídky zaměstnaneckých výhod. Tomu v podstatě odpovídá zmíněný kafeteria systém. Touto individualizací benefitů může organizace ušetřit i řadu nákladů, protože namísto zvyšování vynakládaných prostředků dochází k jejich optimalizaci (Dvořáková 2007, s. 339). V nabídce se také stále častěji objevuje kategorie **pečující benefity**, kdy je brán v potaz zvyšující se nárok zaměstnanců na osobní volno a čas strávený s rodinou. Tyto benefity se mohou vztahovat například k péči o zdraví (vitamínové balíčky, vstupy do sportovních zařízení, poukazy na zdravou výživu a další), k péči o rozvoj osobnosti (jazykové kurzy, stáže apod.). Objevují se i benefity týkající se péče o domácí mazlíčky, např. poukazy na nákup chovatelských potřeb a krmiva. Nicméně velmi důležitou roli hrají **benefity vztahující k péči o rodinu**. Z výzkumu Horákové (2010, s. 242-245) vyplývá, že pro ženy i muže je stále rodina nejdůležitější hodnotou. Mezi benefity na ní zaměřené můžeme řadit různé dlouhé otcovské volno po narození dítěte, dny volna pro rodiče při některých příležitostech (např. první den nástupu dítěte do školy), výhodné telefonní tarify pro rodinné příslušníky nebo akce pro zaměstnance

a jejich rodiny (Benešová 2014, s. 19). Jak ale Benešová také zdůrazňuje, rodina není tvořena jen rodiči s malými dětmi, stále častěji je potřeba zajistit péči také seniorům.

Pro osoby středního věku, které pečují zároveň o své nezletilé nebo studující děti a zároveň o své rodiče nebo jiné osoby, se vžil termín „sendvičová generace“. Tito lidé jsou vázáni dvěma závazky a v jejich pracovním působení potřebují, aby byly schopni je zastávat. Je možné usuzovat, že tato skupina bude stále narůstat. To lze vyzorovat i z dlouhodobého demografického vývoje věkového složení obyvatelstva ČR. V demografické příručce 2018 uvedené Českým statistickým úřadem (2019) lze vyčíst, že dochází k dlouhodobému nárůstu postproduktivní věkové skupiny 65 let a starší. Ta v roce 1993 tvořila 12,9 % celkové populace, v roce 2010 tvořila 15,4 % a v roce 2018 dosáhla 19,4 %. Produktivní věková skupina, tedy obyvatelstvo ve věku 15 až 64 let proti tomu ve stejném časovém období osciluje mezi 65 % až 70 %. Benefitem, který na tento fakt reaguje, je nabídka nárazové respitní asistence pro zaměstnance pečující o další osoby, čímž není myšlena respitní péče jako dlouhodobá sociální služba. Tím, že ji zaměstnavatel zajistí, může zaměstnanec být na pracovišti a v klidu vykonávat svou práci. Vzhledem k uvedenému demografickému trendu je pravděpodobné, že tento benefit bude v budoucnu stále rozšířenější a žádanější (Benešová 2014, s. 19-21).

K dosažení výzkumného cíle kapitola přispěla především ucelením představy o možných přístupech organizace k benefitům, principech jejich nabídky zaměstnancům, a také nastíněním současných trendů. Tyto poznatky se promítly převážně při konstrukci dotazníkových otázek náležitých k prvnímu dílčímu výzkumnému kroku.

4 Specifika prostředí obchodních řetězců

Kapitola představuje konkurenční prostředí obchodních řetězců vztaženo k nabídce firemních benefitů čtyř největších obchodních řetězců působících v ČR. Dále přibližuje práce vedoucích pracovníků vzhledem k práci se zaměstnanci.

V současnosti na českém trhu působí zhruba tři desítky významných obchodních řetězců, pro demonstraci jejich personálních strategií jsem si vybrala čtyři **nejvýznamnější** (žebříček sestavený na základě jejich tržeb vypracovaný společností GFK). Jsou to **Kaufland** Česká republika, **Lidl** Česká republika, **Albert** Česká republika a **Tesco** Stores ČR (zboziaprodej.cz). Vzhledem k počtu jejich filiálek je běžná situace, kdy se v jednom městě nachází několik z uvedených řetězců, nebo dokonce všechny a jsou si přímými konkurenty. Jak vyplývá z předešlých kapitol, lidské zdroje jsou v konkurenčním boji zásadní, a proto je pro organizace důležité zaměřit se na získávání a udržení kvalitních pracovníků. Významnou roli zde v tomto směru sehrává i aktuální demografický jev, a to velmi nízká míra nezaměstnanosti, jejíž hodnotu Český statistický úřad uvádí za poslední, tedy 4. čtvrtletí roku 2019 pouze 2,1 % osob v produktivním věku 15-64 let. Zároveň je současným pozorovatelným trendem pozitivní změna obecně převládajícího pohledu na zaměstnaneckou pozici prodavač/ka, pokladní (jako typickou pozici pro řadové zaměstnance obchodních řetězců). Tyto a další okolnosti jsou hnací silou pro neustálé zlepšování a rozšiřování nabídky odměn organizací vůči stávajícím i potenciálním zaměstnancům.

Všechny jmenované obchodní řetězce přecházejí na koncepci **celkové odměny**, jak byla popsána ve druhé kapitole. Pro jejich srovnání byly zvoleny, jako zdroj dat, oficiální webové stránky jednotlivých organizací,

protože tam lze nalézt nejucelenější popis pracovních podmínek (ve srovnání s heslovitostí inzerce v tisku nebo billboardu), a také z důvodu všeobecné dostupnosti potenciálním zaměstnancům.

Kaufland, Lidl i Tesco na svých webových stránkách věnují hodně prostoru prezentaci firmy jako solidního zaměstnavatele, kde představují svou firemní strategii, cíle a přístupy k zaměstnanecké politice. Všechny tři zdůrazňují hlavně kvalitní zaškolení, možnost kariérního růstu a týmovou práci. Lidl se navíc prezentuje jako „prestižní“ zaměstnavatel, Kaufland zdůrazňuje respekt k zaměstnancům a Tesco vyzdvihuje množství volného času a mzdu zmiňuje jen velmi okrajově. Organizace zdůrazňují i své vedlejší aktivity týkající se například charitativní, vzdělávací či environmentálně prospěšné činnosti.

Albert má v rámci této prezentace nejkratší text, místy pouze heslovitý. Nabízené benefity jsou často jen vypsány u jednotlivých pozic a nejsou zdůrazněny, je potřeba je hledat. Jako jediný používá v textu oslovení v druhé osobě jednotného čísla. Benefity, které jsou uvedenými řetězci na webových stránkách nabízené řadovým zaměstnancům (pozice prodavač/ka, pokladní apod.), jsou uspořádány v tabulce 2. Když u některé z organizací nejsou nějaké benefity uvedeny neznamená to, že je organizace neposkytuje. Pouze nejsou transparentně nabízené na jejich webových stránkách. Lze z toho usuzovat na preference v nabídce benefitů. Nicméně **benefity považované za zásadní** pro zaměstnance (stávající i potenciální) jsou v nabídce všech uvedených řetězců:

- nadstandardní dovolená,
- možnost kariérního růstu,
- pracovní smlouva na dobu neurčitou,
- flexibilní pracovní doba,
- stravenky,

- možnost vzdělávání a osobního růstu.

	Tesco	Lidl	Kaufland	Albert
nabízený benefit				
nadstandardní dovolená	x	x	x	x
smlouva na dobu neurčitou	x	x	x	x
možnost kariéřního růstu	x	x	x	x
flexibilní pracovní doba	x	x	x	x
možnost vzdělávání	x	x	x	x
stravenky	x	x	x	x
možnost osobního rozvoje	x	x	x	x
multisport karta	x	x	x	
komplexní zaškolení	x	x	x	
práce u uzávané firmy		x	x	
atraktivní nástupní mzda		x	x	
rozmanitá práce		x	x	
příspěvek na penzijní připojištění	x	x		
sabbatical		x	x	
balíček pro nastávající rodiče		x	x	
zaměstnanecké slevy	x			x
příjemná pracovní atmosféra			x	x
smluvně ukotvený nárůst mzdy		x		
sezónní věcné dary		x		
dynamické pracovní prostředí		x		
pravidelné týmové akce		x		
balíček k narození dítěte			x	
moderní pracovní prostředí			x	
možnost práce blízko bydliště				x
zdarma občerstvení na pracovišti				x
příspěvek na dopravu				x

Tabulka 2: Nabídka benefitů vybraných obchodních řetězců podle jejich oficiálních webových stránek. Vlastní zpracování.

4.1 Specifika personální práce v obchodních řetězcích

Jak již bylo zmíněno v první kapitole, v rámci koncepce řízení lidských zdrojů řada personálních činností přechází ve velké míře

do každodenních povinností vedoucích pracovníků. Činnost vedoucího pracovníka vychází z celkové strategie organizace, jeho chování a jednání reprezentuje firmu a spoluvytváří její celkový obraz. Je uváděno, že vedoucí pracovníci často bývají svými podřízenými napodobováni, ať už vědomě či nevědomě. Na základě toho je možné označit vedoucího zaměstnance jako jeden z významných nástrojů vnější pracovní motivace. Proto se v manažerských pozicích objevují „osobnosti“, které dokáží „přirozeně“ motivovat podřízené pracovníky, čímž přispívají k silné organizační kultuře zvyšující výkonnost zaměstnanců (Cejthamr a Dědina 2010, s. 18; Hospodářová, 2008, s. 100; Urban 2017, s. 26)

U kompetentního vedoucího pracovníka se předpokládají (a očekávají) některé zásadní schopnosti a dovednosti (Dvořáková 2007, s. 18):

- organizace práce,
- strategické řízení a vedení zaměstnanců a jejich kontrola,
- práce s lidmi,
- vytváření příznivých pracovních podmínek,
- efektivní komunikace,
- motivace zaměstnanců (vzhledem k motivační funkci Hospodářová (2008, s. 100) dokonce uvádí, že kvalitní vedoucí pracovníci patří mezi ty nejvýznamnější stimuly).

V obchodních řetězcích zpravidla není zavedeno zásluhové odměňování a veškeré odměny jsou poskytovány plošně. Vedoucí pracovník proto zastává klíčovou funkci v motivování zaměstnanců na prodejně. Z oblastí vlivu vedoucích pracovníků, které se vztahují k motivaci pracovníků, lze v obchodním řetězci jmenovat hlavně:

- pracovní klima (spravedlivý přístup k podřízeným, proaktivní, pozitivní a týmový přístup k práci),

- pochvaly a uznání (viz kapitola 2),
- kariérní růst (doporučení a reference nadřízeným),
- výběr pracovníků.

K poslednímu bodu například Dvořáková (2007, s. 166) uvádí, že je mimořádně důležitý výběr pracovníků, kteří disponují vlastnostmi s pozitivní hodnotovou orientací. To je předpoklad pro pozitivní postoj k práci i sociálním vztahům což přímo ovlivňuje celkové klima v organizaci. Protože vedoucí pracovník má hlavní slovo při výběrovém řízení (nebo se ho alespoň spoluúčastní), přímo ovlivňuje volbu vhodných pracovníků. Motivace zaměstnanců a řízení jejich pracovního výkonu úzce souvisí s jejich osobnostním založením.

Samo prostředí obchodu klade specifické psychické nároky na osobnost pracovníka, jak uvádí Komárková, Rymeš a Vysekalová (1998, s. 57). Řadí mezi ně nejen odborné znalosti (které lze získat školením), ale také úroveň komunikace se zákazníkem, a hlavně schopnost asertivního jednání. Vzhledem k charakteru práce lze definovat vhodného pracovníka na řadové pozice v obchodních řetězcích mimo jiné na základě typologie osobnosti. Čákrť (2010, s. 70-71) popisuje osobnostní typ **extravert (extrovert)** a jeho orientaci při výběru práce. V zásadních bodech se shoduje s požadavky, které výše zmíněné organizace prezentují v inzerátech hledající uchazeče o zaměstnání, kde figuruje hlavně schopnost komunikace, flexibilita či týmová práce. Zároveň povaha pracovní činnosti odpovídá preferencím extravertně založených jedinců, kteří vyhledávají zaměstnání s rozmanitými pracovními činnostmi, kde budou v kontaktu s lidmi, budou se moci projevit a učit se novým věcem. Často je pro ně důležitá možnost kariérního postupu.

Více osobnostní typy rozvádí Bělohlávek (2016, s. 104-105), kdy u nich

popisuje hlavní osobnostní rysy, pozitivní i negativní, a jak je správně nasměrovat k dobrému pracovnímu výkonu. Výše uvedeným požadavkům odpovídá například typ „schopný a netečný“, který potřebuje stimulaci zajímavými pracovními úkoly nebo typ „upovídaný“ (tamtéž, s. 150-154), který vyžaduje usměrnění a výcvik komunikaci.

Z hlediska motivačních vlivů se podle Dvořákové (2007, s. 171) lidé projevují jako jeden ze dvou typů osobností z hlediska motivačních vlivů. **Osobnost 1. typu** charakterizuje ve vztahu motivace a pracovního výkonu víra v úspěch. Jedinec si vytyčuje přiměřené cíle, které je schopen pružně měnit a je aktivní směrem k budoucnosti. **Osobnost 2. typu** charakterizuje naopak obava z neúspěchu. Cíle si dává jedinec nepřiměřené v obou směrech a nerad svůj cíl mění. K budoucnosti se staví opatrně. Je možné obecně říci, že vzhledem k výše uvedeným charakteristikám je 1. osobnostní typ jako zaměstnanec obchodního řetězce vhodnější.

Na základě předložené analýzy byly představeny nejčastěji nabízené benefity pro pracovníky obchodních řetězců, jejichž značná část bude vyhodnocována v dotazníkovém šetření vedoucím k naplnění výzkumného cíle. Zvláště byl rozpracován jako benefit přístup nadřízeného pracovníka jako vzoru pro jednání zaměstnanců.

5 Metodika výzkumu

Teoretická část práce se zabývala především vymezením pojmů a souvislostí pro část empirickou. Empirická část práce se zaměřuje na odpověď na výzkumnou otázku: *Jak zaměstnanci konkrétní prodejny obchodního řetězce hodnotí nabídku benefitů a které benefity preferují?* Na rozdíl od teoretické části práce, kde jsou benefity pojaty exaktně v provázanosti s motivací a odměnami, v části empirické je snaha popsat subjektivní názor zaměstnanců na způsob a obsah nabídky benefitů v praxi.

Dotazníkové šetření je vztaženo na konkrétní prostředí obchodního řetězce a bylo provedeno na reprezentativní skupině respondentů. Analyzované výsledky byly srovnány s poznatky popsanými v teoretické části.

5.1 Výzkumné prostředí a výběr respondentů

Výzkumným prostředím byla vybrána prodejna jednoho z celorepublikově rozšířených obchodních řetězců popsaných v předchozí kapitole. V každé z prodejen jsou pravidla vedení chodu prodejny a způsob řízení zaměstnanců nastaveny plošně. Na prodejně v poslední době neproběhly žádné významné události, které by měly výrazně ovlivnit výsledky výzkumu, což bylo zjišťováno v rámci pilotáže. Vybraná prodejna spadá v rámci obchodního řetězce mezi průměrné ve smyslu velikosti prodejní plochy, tržeb i počtu zaměstnanců (interní zdroje organizace). Funguje zde směnný provoz včetně víkendů a svátků (vyjma zákonem daných státních svátků) a celodenní otevírací doba kromě nočních hodin.

Respondenty byli řadoví zaměstnanci vybrané prodejny, kteří

vykonávají pozici prodavač/ka, pokladní a dále zaměstnanci, kteří na této pozici zastávají i další rozšířenou funkci jako zastupující pokladní nebo vedoucí směny (včetně zaměstnanců na rodičovské dovolené nebo dlouhodobě na neschopence). Naopak z šetření byli vyřazeni brigádníci, protože nemají stejné podmínky jako zaměstnanci působící na hlavní pracovní poměr a také manažer prodejny a jeho zástupci, kteří zastávají vedoucí funkce a mají jiné pracovní povinnosti a mzdu.

5.2 Výzkumný nástroj

Pro zjišťování znalostí nabídky benefitů a preferencí zaměstnanců byl zvolen **dotazník** jako metoda, díky kterému lze získat písemnou formou větší množství dat relativně snadným způsobem (Průcha 2014, s. 114-116). Byla zvolena online **elektronická forma** dotazníku, a to z důvodu nejefektivnějšího způsobu distribuce, protože takto obdržel dotazník každý zaměstnanec pohodlně do svého telefonu nebo počítače. Dalším důvodem byla nelibost projevená ze strany zaměstnanců, zabývat se vyplňováním tištěné formy, s elektronickou formou tento problém nenastal. Riziko velmi nízké návratnosti při použití tohoto způsobu, které zmiňuje Průcha, se zde neprojevilo.

Z oslovených 33 respondentů dotazník vyplnilo 32, tedy byla návratnost 97 %. Jako konkrétní nástroj byl použit Google Forms pro jeho široké možnosti tvorby dotazníku, všeobecnou dostupnost a také optimalizaci pro mobilní telefony. Distribuce probíhala pomocí sociální sítě Facebook.com, kde existuje uzavřená skupinová konverzace zaměstnanců vybrané prodejny, na níž byl záměr šetření představen a následně byl každému jednotlivci odeslán odkaz, kde mohl dotazník ihned vyplnit.

Dotazník obsahoval 15 otázek o 29 tematických položkách včetně 3 nutných pro popis výzkumného souboru. Většina otázek byla uzavřená, případně polouzavřená s možností doplnění vlastní odpovědi, pokud žádná z nabízených nevyhovovala, jedna otázka dichotomická (resp. trichotomická s možností „nevím“), která byla zároveň otázkou filtrační. V případě, že se respondent domníval, že zaměstnavatel nenabízí žádné benefity, automaticky vynechal otázky týkající se způsobu prezentace benefitů v organizaci. Otázka, týkající se hodnocení konkrétních benefitů, byla tvořena mířížkou o šestnácti položkách, které byly hodnoceny pomocí škály. Poslední dvě otázky byly otevřené a na konci byla poskytnuta možnost k vlastnímu vyjádření k dotazníku. Samotnému vytvoření dotazníku předcházela pilotáž, jejíž funkce je hlubší seznámení s problematikou plánovaného výzkumu (Chráška 2016, s. 26). Byla realizována prostřednictvím polostrukturovaného neřízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem prodejny a jeho osu tvořily tři otázky, a to: “které benefity organizace v rámci strategie odměňování zaměstnanců nabízí”, “které z nabízených benefitů sama organizace považuje za nejvýznamnější”, a “jaké jsou způsoby prezentace benefitů novým i stávajícím zaměstnancům”. Rozhovor se odvíjel spíše v neformálním duchu a nebyl pořizován jeho záznam, tudíž není součástí příloh.

5.3 Výzkumná otázka a kroky k jejímu zodpovězení

Jak již bylo uvedeno, práce se zabývá stimulací řadových zaměstnanců v kontextu s motivací a odměňováním se zaměřením na benefity. K objasnění systému seznamování zaměstnanců s nabízenými benefity a jejich preferencí ve smyslu upřednostňování hmotných nebo

nehmotných výhod, ale také zjištění preferencí v nabídce konkrétních benefitů mají sloužit **dílčí kroky** a **dílčí výzkumné otázky**.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat vnější motivaci pracovníků pro personální práce v organizaci ve vazbě na odměňování pracovníků spjaté se systémem zaměstnaneckých výhod (firemních benefitů) pro řadové zaměstnance obchodního řetězce. Výzkumná otázka zní „Jak zaměstnanci konkrétní prodejny obchodního řetězce hodnotí nabídku benefitů, a které benefity preferují?“

1. dílčí krok: Popsat, zda a jakým způsobem organizace představuje zaměstnancům nabízené benefity.

- Dílčí výzkumná otázka: Jak organizace představuje zaměstnancům nabízené benefity? (otázky č. 3-8)

2. dílčí krok: Popsat, jak zaměstnanci hodnotí vybrané benefity.

- Dílčí výzkumná otázka: Jak zaměstnanci hodnotí vybrané benefity? (otázka č. 9)

3. dílčí krok: Popsat, zda zaměstnanci upřednostňují hmotné nebo nehmotné benefity a které.

- Dílčí výzkumná otázka: Upřednostňují zaměstnanci hmotné nebo nehmotné benefity a které? (otázky č. 1, 2, 10-12)

5.4. Charakteristika výzkumného vzorku

V této podkapitole jsou předloženy analýzy dat získaných při výše popsaném dotazníkovém šetření. Data byla zpracována pomocí nástroje Google Tabulky (který funguje v principu stejně jako Microsoft Office Excel). Procentuální vyjádření výsledků bylo zaokrouhleno na jedno desetinné místo. Dotazník byl plně anonymní, respondenti uváděli pouze příslušnost

k věkové skupině, vybírali dobu trvání pracovního poměru podle nabízeného rozsahu a dobrovolně uváděli, zda pečují o nezletilé dítě či jinou osobu.

věková skupina	počet respondentů	%
18-25	7	21,9 %
26-40	21	65,6 %
41 a více	4	12,5 %

Tabulka 3: Věkové rozložení respondentů, vlastní zpracování

doba pracovního poměru v řádu let	počet respondentů	%
0-2	4	12,5 %
3-6	21	65,6 %
7 a více	7	21,9 %

Tabulka 4: Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru, vlastní zpracování

- Péče o nezletilé dítě/ jinou osobu: „ano“ 17 respondentů (53,1 %), „ne“ 14 respondentů (43,8 %), bez odpovědi 1 respondent (3,1 %).

Nadpoloviční většina zaměstnanců (17 respondentů, 53,1 %) je ve věku 26-40 let a zároveň jejich pracovní poměr trvá 3-6 let. Pouze jeden pracovník z této věkové kategorie je zde zaměstnán 7 let nebo déle.

5.5. Výsledky dotazníkového šetření

První část analýzy zodpovídá dílčí otázku „**Jak organizace představuje zaměstnancům nabízené benefity?**“. Tomu v dotazníku přísluší otázky č. 3 až 8.

otázka	odpověď	z 32	%
3) Poskytuje Váš současný zaměstnavatel nějaké zaměstnanecké výhody (benefity)?	ano	31	96,9 %
	ne	0	0
	nevím	1	3,1 %

Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 3, vlastní zpracování

V tomto případě jsou si zaměstnanci v téměř 97 % vědomí nabídky benefitů ze strany zaměstnavatele. Tato otázka byla filtrační, jeden respondent, který zvolil možnost „nevím“ (stejně by fungovala i možnost „ne“), pokračoval otázkou č. 9, čili v otázkách č. 4 až 8 tvoří 100 % 31 respondentů.

Otázka	odpověď	z 31	%
4) na kolik benefitů si jste teď schopen vzpomenout?	v tuto chvíli na žádný konkrétní	1	3,2 %
	1-3	19	61,3 %
	4-6	10	32,3 %
	7 a více	1	3,2 %

Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 4, vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců (61,4 %) si v danou chvíli vybavilo 1 až 3 benefity (včetně 71 % zaměstnanců, kteří jsou zaměstnaní déle jak 7 let), o polovinu méně (32,2 %) uvedlo 4 až 6 benefitů. Pouze jeden (3,2 %) respondent si vzpomněl na 7 nebo více a jeden vůbec na žádný.

otázka	odpověď	z 31	%
5) Věděl/a jste o nabízených benefitech Vašeho zaměstnavatele ještě před nástupem do zaměstnání?	ano, z médií, billboardů, sociálních sítí apod. (v rámci vlastní náborové kampaně a prezentace organizace)	18	58 %
	ano, od třetí osoby (např. z doslechu od současného kolegy apod.) nebo jinak (ne v rámci vlastní náborové kampaně a prezentace organizace)	2	6,6 %
	ne, o nabízených benefitech jsem se dozvěděl/a nějakým způsobem až po kontaktu se zaměstnavatelem	10	32,2 %
	nevím, nevzpomínám si	1	3,2 %
6) Jak Vám byly benefity představeny jako zaměstnanci organizace? (možno více odpovědí)	od nadřízeného nebo kompetentní osoby	27	86,9 %
	z obdržených materiálů pro nové zaměstnance	17	54,7 %
	benefity mi zaměstnavatelem představeny nebyly, dozvěděl/a jsem se o nich až náhodně během pracovního procesu (např. od kolegy)	1	3,2 %
	nevím, nevzpomínám si	0	0
	jiné	0	0
7) Kdy Vám byly nabízené benefity zaměstnavatelem představeny? (možno více odpovědí)	při přijímacím pohovoru	19	61,2 %
	na "nástupním dni" nebo bezprostředně po nástupu na pracoviště	18	58 %
	po delší době působení v zaměstnání (týdny)	6	19,3 %
	benefity mi zaměstnavatelem představeny nebyly, dozvěděl/a jsem se o nich jinak	0	0
	nevím, nevzpomínám si	1	3,2 %
8) Je Vám aktuální nabídka benefitů, její změny nebo novinky nějak připomínána/sdělo-	ano, průběžně dostávám informace od vedoucích pracovníků nebo jinou formou (letáky, nástěnka apod.)	21	67,6 %

vána?	ano, ale výjimečně (např. je oznámen nový benefit)	6	19,3 %
	ne, o benefitech informace aktivně nedostávám	2	6,4 %
	nevím, nevzpomínám si	2	6,4 %

Tabulka 7: Vyhodnocení otázek č. 5-8, vlastní zpracování

Otázka č. 5 uvádí, že 58 % respondentů vědělo o některých nabízených benefitech už před nástupem do zaměstnání díky vlastní prezentaci organizace, ale 10 % uvedlo, že se o benefitech dozvědělo až po osobním kontaktu se zaměstnavatelem. Z doslechu pouze 6,6 % (2 lidé) a 3,2 % (1 člověk) uvedl, že si nevzpomíná. Další otázka se zaměřovala na způsob představení benefitů organizací. Nejvíce zaměstnanců (86,9 %) uvedlo, že se o benefitech dozvěděli od nadřízené osoby, 54,7 % dotazovaných uvedlo jako zdroj obdržené materiály pro nové zaměstnance. Celkem 45 % respondentů označilo obě možnosti. Pouze 3,2 % (1 člověk) uvedl, že mu benefity nebyly nijak představeny. Na otázku, kdy byly zaměstnancům benefity představeny, odpovědělo 61,2 % zaměstnanců přijímací pohovor a 58 % nástupní den. 35,4 % dotazovaných zvolilo možnosti. Bezmála pětina (19,3 %) respondentů uvedlo, že se o benefitech dozvěděli až po delší době v zaměstnání. Následující otázka zodpovídala, zda zaměstnavatel nabídku benefitů nějak připomíná. Že jsou informovaní průběžně odpovědělo 67,6 % dotazovaných a že alespoň výjimečně 19,3 %. 6,4 % uvedlo, že informace nedostává a stejný počet si nemohl vzpomenout.

Druhá dílčí výzkumná otázka zní „**Jak zaměstnanci hodnotí vybrané benefity?**“ a je vztažena k nabídce současného zaměstnavatele. Náleží se dotazníková otázka č. 9.

9) Jak hodnotíte benefit (prosím zvolte jednu možnost u každého z benefitů):				
	můj zaměstnavatel ho neposkytuje/nevím, že by ho poskytoval a ani pro mě není zajímavý	můj zaměstnavatel ho neposkytuje/nevím, že by ho poskytoval, ale byl by pro mě zajímavý	můj zaměstnavatel ho poskytuje, ale nepovažuji to za benefit (je to samozřejmost)	můj zaměstnavatel ho poskytuje a je pro mě zajímavý
benefit	kolikrát uvedeno (procentuální vyjádření)			
slevy u smluvních partnerů	8 (25 %)	5 (15,6 %)	2 (6,3 %)	17 (53,1 %)
příspěvek na stravování (stravenky)	3 (9,4 %)	1 (3,1 %)	4 (12,5 %)	24 (75 %)
pět týdnů dovolené	5 (15,6 %)	0	6 (18,8 %)	21 (65,6 %)
příspěvek na volnočasové sportovní aktivity	7 (21,9 %)	7 (21,9 %)	1 (3,1 %)	17 (53,1 %)
zajímavá a podnětná náplň práce	8 (25 %)	3 (9,4 %)	8 (25 %)	13 (40,6 %)
záruka růstu mzdy	5 (15,6 %)	2 (6,3 %)	2 (6,3 %)	23 (71,8 %)
neformální firemní akce (vánoční večírky, plánované setkávání zaměstnanců, firemní sportovní akce apod.)	4 (12,5 %)	1 (3,1 %)	7 (21,9 %)	20 (62,5 %)
vzdělávání a školení	7 (21,9 %)	2 (6,3 %)	10 (31,2 %)	13 (40,6 %)
příspěvek na penzijní připojištění	4 (12,5 %)	4 (12,5 %)	6 (18,8 %)	18 (56,2 %)
možnost kariérního postupu	4 (12,5 %)	1 (3,1 %)	5 (15,6 %)	22 (68,8 %)
příjemné pracovní prostředí	3 (9,4 %)	1 (3,1 %)	8 (25 %)	20 (62,5 %)

práce pro uznávanou organizaci	5 (15,6 %)	4 (12,5 %)	6 (18,8 %)	17 (53,1 %)
věcné dary	6 (18,8 %)	4 (12,5 %)	3 (9,4 %)	19 (59,3 %)
program pro zaměstnance na rodičovské dovolené	12 (37,5 %)	11 (34,4 %)	1 (3,1 %)	8 (25 %)
příspěvky na kulturní akce	10 (31,2 %)	16 (50 %)	2 (6,3 %)	4 (12,5 %)
pružná pracovní doba	8 (25 %)	3 (9,4 %)	4 (12,5 %)	17 (53,1 %)

Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 9, vlastní zpracování

Benefity, které zaměstnanci většinou hodnotili jako poskytované zaměstnavatelem a pro ně zajímavé jsou hlavně stravenky (75 %), záruka růstu mzdy (71,8 %), možnost kariérního postupu (68,8 %), pět týdnů dovolené (65,6 %), neformální firemní akce (62,5 %, 100 % věkové kategorie 18-25 let), příspěvek na penzijní připojištění (56,2 %) nebo práce pro uznávanou organizaci (53,1 %). Pružnou pracovní dobu jako nabízený zajímavý benefit hodnotí 53,1 % (100 % věkové kategorie 18-25 let), ale zároveň 25 % uvádí, že ho zaměstnavatel nenabízí nebo o něm neví (75 % věkové kategorie 41+). Kladně přijímané jsou také příspěvky na volnočasové aktivity (formou multisport karty) (53,1 %), nicméně celých 43,8 % zaměstnanců se domnívá, že je zaměstnavatel neposkytuje nebo si toho nejsou vědomi, z toho 21,9 % by se o ně zajímala a 21,9 % nijak neoslovuje. Jako benefit je také přijímána zajímavá a podnětná náplň práce a nabídka vzdělávání a školení (40,6 %), ale zároveň 31,2 % zaměstnanců nepovažuje vzdělávání za benefit. Stejně tak podnětnou práci a příjemné pracovní prostředí 25 %. Benefit, který zaměstnancům nejčastěji chyběl a uvítali by ho (50 %) byl příspěvek na kulturní akce, zároveň 31,2 % uvedlo, že ho zaměstnavatel neposkytuje, ale není pro ně ani zajímavý (100 % věkové

kategorie 41+), 12,5 % respondentů uvedlo, že benefit je pro ně zajímavý a využívají ho. 34,4 % pracovníkům také chybí program pro zaměstnance na rodičovské dovolené (z toho 81,8 % pečuje o nezletilé dítě nebo jinou osobu). Tento benefit podle 31,5 % respondentů v nabídce není a ani by pro ně nebyl atraktivní (100 % věkové kategorie 41+), 25 % zaměstnanců uvedlo jeho atraktivitu a využívání.

Třetí část analýzy se věnuje dílčí otázce „**Upřednostňují zaměstnanci hmotné nebo nehmotné benefity a které?** Zabývají se jí dotazníkové otázky (otázky č. 1, 2, 10-12).

otázka	odpověď	z 32	%
1) Podstatným faktorem při volbě a setrvání v zaměstnání je pro mě (z uvedených možností uveďte jednu, aktuálně nejvýznamnější):	zajímavá náplň práce	3	9,4 %
	výše mzdy	16	50 %
	benefity	0	0
	příjemné pracovní prostředí	11	34,4 %
	nedokáži teď říct	0	0
	jiné:	2	6,2 %
2) Mohl/a byste souhlasit s tvrzením, že od určitého stavu pro Vás osobně není mzda motivující?	ano	13	40,6 %
	ne	12	37,5 %
	nedokáži posoudit	7	21,9 %
10) Z benefitů jsou pro mě zajímavější:	hlavně ty peněžního rázu (stravenky, poukazy, slevy apod.)	12	37,5 %
	hlavně ty nehmotné (pracovní prostředí, osobní růst apod.)	0	0
	zhruba půl na půl	20	62,5 %
	žádné	0	0

Tabulka 9: Vyhodnocení otázek č. 1, 2 a 10, vlastní zpracování

Z otázky č. 1 vyplývá, že rozhodujícím faktorem pro dotazované pro volbu zaměstnání je hlavně výše mzdy (50 %) a dále příjemné pracovní

prostředí a kolektiv (34,4 %, 100 % věkové kategorie 18-25 let). Jako vlastní možnost uvedl jeden respondent (3,1 %) volný čas a taktéž jeden pružnou pracovní dobu. 40,6 % zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že mzda pro ně není od určitého stavu motivující, nesouhlasí 37,5 %, nedokáže posoudit 21,9 %. Benefity peněžního rázu hodnotí jako zajímavější 37,5 % zaměstnanců, ostatní (62,5 %) udává odpověď „půl na půl“ (100 % věkové kategorie 18-25).

11) Uveďte pět pro vás nejzajímavějších benefitů (mohou a nemusí být zmíněné výše):					
benefit	kolikrát uvedeno	%	benefit	kolikrát uvedeno	%
stravenky	29	90,6 %	slevy u smluvních partnerů	5	15,6 %
5 týdnů dovolené	19	59,4 %	poukazy na nákupy	5	15,6 %
příspěvek na penzijní připojištění	13	40,6 %	vysoká mzda	4	12,5 %
možnost kariérního postupu	7	21,9 %	dobrý kolektiv	3	9,4 %
příjemné pracovní podmínky	6	18,8 %	zaručený růst mzdy	3	9,4 %
multisport karta	6	18,8 %	sick day	3	9,4 %
pružná pracovní doba	5	15,6 %	všechny	2	6,3 %

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 11, vlastní zpracování

Jako nejatraktivnější benefity dotazovaní zaměstnanci uváděli stravenky (90,6 %), pět týdnů dovolené (59,4 %), příspěvek na penzijní připojištění (40,6 %), možnost kariérního postupu (21,9 %), příjemné pracovní podmínky (18,8 %) a multisport kartu (18,8 %). Čtyři ze šesti uvedených benefitů jsou hmotného charakteru. Po 15,6 % respondentů

uvedlo pružnou pracovní dobu, slevy u smluvních partnerů a slevové poukazy. Dobrý kolektiv byl zmíněn v 9,4 % odpovědí stejně jako sick day. Z deseti nejčastějších odpovědí spadá osm benefitů do kategorie hmotných.

Otázka 12) Které benefity postrádáte a byly by pro Vás zajímavé?

Nejčastější odpověď byla „žádné“ (37,5 %). Další uváděné byly program pro zaměstnance na rodičovské dovolené (9,38 %), zaměstnanecké slevy, příspěvek na kulturní akce, pracovní ponožky, pružná pracovní doba a příspěvek na masáže se objevily dvakrát (6,3 %). Následující benefity byly zmíněné pouze jednou (3,1 %): propustka k lékaři, zvýhodněná pracovní doba pro rodiče, tzv. sick day, finanční bonusy, osobní růst, rodinné programy, uzavření prodejen na Štědrý den, jazykové kurzy, poukazy do lékárny, více školení, příspěvek na dopravu a slovní hodnocení.

5.6 Shrnutí

V této kapitole byl představen samotný výzkum a jeho náležitosti, kterými jsou metodika, popis výzkumného prostředí a výběr respondentů, dílčí kroky a dílčí výzkumné otázky a předložení výsledků. Následuje interpretace výsledků podle uvedených dílčích výzkumných otázek.

První dílčí výzkumná otázka zněla „Jak organizace představuje zaměstnancům nabízené benefity?“ Z výsledků lze vyvodit, že naprostá většina zaměstnanců si je sice vědoma nabídky benefitů ze strany zaměstnavatele, ale zároveň si příliš neuvědomuje její obsah a rozsah. Hlavní roli ve sdělování nabídky benefitů sehraává vedoucí pracovník.

Druhou dílčí výzkumnou otázkou byla „Jak zaměstnanci hodnotí vybrané benefity?“ Na základě uvedených odpovědí lze říci, že více se

zaměstnanci orientují v benefitech, které jsou prezentovány společnostmi jako několik málo zásadních, v ostatních benefitech, obzvlášť nehmotného charakteru, byly odpovědi ohledně nabídky a vztahu více rozptýlené po celé škále.

Z výsledků odpovědí na třetí dílčí výzkumnou otázku „Upřednostňují zaměstnanci hmotné nebo nehmotné benefity a které?“ je možné vyvodit, že preferovány jsou více určité konkrétní benefity hmotného charakteru jako jsou stravenky, více dovolené nebo finanční příspěvky, ale většina zaměstnanců obecně nehmotné benefity neopomíjí a je pro ně v zaměstnání důležitá jejich přítomnost, obzvlášť příjemné pracovní prostředí. Nicméně nehmotné benefity nad hmotnými nepreferoval žádný z respondentů.

5.7 Diskuze

Na základě výsledků je možné konstatovat, že zaměstnanci jsou si vědomi nabídky benefitů svého zaměstnavatele, ale zároveň se v ní s jistotou neorientují. Ve vztahu k výzkumné otázce „Jak zaměstnanci konkrétní prodejny obchodního řetězce hodnotí nabídku benefitů, a které benefity preferují?“ lze říci, že se lépe vyznají v hmotných benefitech, které jsou konkrétněji uchopitelné, a také je stále upřednostňují před nehmotnými, což odpovídá poznatkům prezentovaným v teoretické části. Nejvíce si vybavují benefity, které zaměstnavatel prezentuje jako stěžejní, jako jsou např. stravenky, délka dovolené nad rámec zákona či příspěvek na penzijní připojištění. Zajímavým zjištěním je, že někteří respondenti uvedli u těchto zásadních benefitů, že je zaměstnavatel nenabízí (dokonce se tato tvrzení objevila u benefitů zakotvených v jejich pracovní smlouvě) jako je například nárůst mzdy.

Otázkou také je kvalita či způsob prezentace benefitů zaměstnancům, protože přestože výrazná většina respondentů tvrdí, že jsou zaměstnavatelem o výhodách průběžně informováni, téměř polovina neví o jednom z významných benefitů, multisport kartě. Tento benefit byl zaveden zhruba před dvěma lety a provázela ho rozsáhlá kampaň ve formě brožur, plakátů a ústních prezentací (interní informace organizace). Pravděpodobně se zde bude promítat skutečnost, kterou popisuje Kociánová (2010, s. 163) a Benešová (2014, s. 9), tedy nutnost benefity často a správně připomínat.

Bylo potvrzeno, že výše mzdy je rozhodující při volbě zaměstnání, jak píše Koubek (2008, s. 285) nebo Kolibová (2010, s. 201), ale zároveň si zaměstnanci stále více uvědomují i nehmotné způsoby odměňování. V tomto směru je zásadní zavádění koncepce celkové odměny, která nabízí komplexní systém hmotných i nehmotných odměn, protože pro výraznou většinu pracovníků jsou nehmotné benefity také velmi důležité. V tomto smyslu se projevuje hlavně věková kategorie 18-25 let, např. mezi respondenty, kteří jako zásadní faktor při volbě zaměstnání uvedli příjemné pracovní prostředí a kolektiv nebo kteří hodnotili hmotné i nehmotné benefity jako pro ně zhruba stejně důležité, byli zastoupeni všichni pracovníci spadající do této kategorie. Sociální stránka a osobní růst se jeví pro tuto skupinu jako významné, protože všichni její členové se zajímají o firemní společenské akce, oceňují pružnou pracovní dobu, kariérní růst a práce pro společensky uznávanou organizaci je pro ně atraktivní.

Některé prezentované nehmotné benefity nejsou často vnímány jako výhoda, ale jako samozřejmost a fungují spíše jako dissatisfactory, např. zajímavá a podnětná náplň práce, vzdělávání a školení nebo příjemné pracovní prostředí.

Také se zde potvrdila klíčová role vedoucích pracovníků, jak byla

několikrát zmíněna v teoretické části. Výrazná většina zaměstnanců se na ně odkazovala jako na zásadní, někdy i jediný zdroj informací týkajících se benefitů. Dá se proto předpokládat, že vedoucí pracovník svým způsobem prezentace nabízených výhod může hrát významnou roli v rámci pracovní motivace, jak uvádí např. Hospodářová (2008, s. 100).

Některé hlavní benefity si zaměstnanci nevybavují, ale naopak u jiných uvádí nejen, že je zaměstnavatel poskytuje, ale dokonce jsou pro ně zajímavé čili využívané, přestože je organizace v nabídce výhod vůbec nemá (například příspěvky na kulturní akce nebo program pro zaměstnance na rodičovské dovolené). Na základě uvedeného lze usuzovat, že to je způsobeno nepřesnou znalostí jednotlivých benefitů a jejich zaměňování.

Limitem výzkumu je počet respondentů. Přestože se jednalo, podle názoru organizace, o typickou skupinu pracovníků, jistě by bylo zajímavé její rozšíření o data z dalších prodejen, kde už ovšem výzkumník naráží na problém možné neochoty spolupráce. Zaměstnanci jsou ze strany vyššího vedení podrobováni častým kontrolám, a proto u nich existuje nedůvěra ve výzkumy týkající se jejich práce (vlastní poznatek autorky; osobní sdělení respondentů).

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo charakterizovat vnější motivaci pracovníků pro potřeby personální práce v organizaci ve vazbě na odměňování pracovníků spjaté se systémem zaměstnaneckých výhod (firemních benefitů) pro řadové zaměstnance obchodního řetězce. Výzkumná otázka byla formulována „Jak zaměstnanci konkrétní prodejny obchodního řetězce hodnotí nabídku benefitů, a které benefity preferují?“ Z nich vychází dílčí kroky a dílčí výzkumné otázky, které se zaměřovaly na preference hmotných či nehmotných benefitů zaměstnanci, hodnocení benefitů zaměstnanci a na samotný proces prezentace nabídky zaměstnaneckých výhod organizací.

Teoretická část byla zaměřena na definování podstatných pojmů. K objasnění problematiky zaměstnaneckých výhod (benefitů) je využito pojmů motivace, hlavně motivace vnější (stimulace) a odměňování, kterým jsou věnovány samostatné kapitoly, stejně jako tématu benefitů. Je zde snaha o provázání pomocí kontextu s personálními činnostmi a zaměření na pracovní motivaci. Teoretickou část překlenuje do empirické kapitola rozebírající aktuální prostředí výzkumu, tedy obchodních řetězců, ve smyslu nabídky benefitů a některých významných specifik. Smyslem bylo připravit teoretický základ, na kterém byl následně vystaven výzkum realizovaný v rámci empirické části práce.

Podstatou empirické části byl tedy výzkum prováděný prostřednictvím dotazníkového šetření, jehož součástí bylo vymezení výzkumného prostředí na jednu prodejnu vybraného obchodního řetězce, kde respondenty byli její řadoví zaměstnanci. Na základě pilotáže byly zformulovány dílčí kroky a dílčí výzkumné otázky a potažmo otázky

prezentované v dotazníku. Samotný dotazník byl respondentům poskytnut online. Po analýze odpovědí následovalo shrnutí, kde byla výsledná data, tedy hodnocení předkládání nabídky benefitů zaměstnavatelem a preference benefitů, interpretována. V následné diskuzi byly konfrontovány výstupy dotazníkového šetření s teoretickým základem prezentovaným v první části práce. Byla zde prezentována zjištění považovaná autorkou za zajímavá a uvedeny případné nedostatky a úskalí tohoto výzkumu. V návaznosti na výše uvedené je možné konstatovat, že cíl práce byl splněn.

Seznam literatury a zdrojů

- Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment.
- Benešová, J. (2014). *Firemní hity: nadčasové benefity*. Liberec: Centrum Kašpar.
- Bělina, M. (2004). *Pracovní právo*. Praha: C. H. Beck.
- Bělohlávek, F. (2016). *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing.
- Bláha, J. (2013). Angažovanost a oddanost vůči organizaci. In Bláha, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů* (s. 141-153). Brno: Edika.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- Čakrt, M. (2010). *Typologie osobnosti*. Praha: Management Press.
- Český statistický úřad, (2019). *Demografická příručka – 2018*. Citováno dne 22.1.2020. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka>
- Český statistický úřad, (2020). *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2019*. Citováno dne 3.3.2020. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2019>
- Čím Vás zaujmeme. www.kaufland.cz. 2020. Citováno dne 2.3.2020. Dostupné z: <https://www.kariera.kaufland.cz/vice-o-kauflandu/nase-vyhody.html>
- Čopíková, A. (2013). Odměňování zaměstnanců. In *Pokročilé řízení lidských zdrojů* (s. 108-121). Brno: Edika.
- Donnelly, J. H., Gibson, J.L., & Ivancevich, J.M. (1997). *Management*. Praha:

Grada Publishing.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Foot, M., & Hook, C. (2005). *Personalistika*. Brno: CP Books.

Galvas, M. (2007). *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*. Brno: Computer Press.

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Harvey, Ch. (1994). *Umění motivovat – cesta k úspěchu*. Praha: Informatorium.

Horáková, Š. (2010). Sladění rodinného a pracovního života u mužů a žen.

In *Péče o zaměstnance v programech vnitropodnikové sociální politiky v Moravskoslezském kraji* (s. 232-247). Opava: Slezská univerzita v Opavě.

Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing.

Chrásková, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing.

Janečková, V. (2013). Měření v oblasti řízení lidských zdrojů. In *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. (s. 75-136). Brno: Edika.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.

Kolibová, H. (2010). *Péče o zaměstnance v programech vnitropodnikové sociální politiky v Moravskoslezském kraji*. Opava: Slezská univerzita v Opavě.

Komárková, R., Rymeš, M., & Vysekalová, J. *Psychologie trhu* (1998). Praha: Grada Publishing.

Korvasová, B. (2010). Ekonomický a programový kontext péče o lidské zdroje. In *Péče o zaměstnance v programech vnitropodnikové sociální politiky v Moravskoslezském kraji* (s. 269-286). Opava: Slezská univerzita v Opavě.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.

Lidl jako zaměstnavatel. www.lidl.cz. 2020. Citováno dne 2.3.2020. Dostupné z: <https://www.kariera.lidl.cz/cs/lidl-jako-zamestnavatel-1498.htm>

Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press.

Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. In *Sbírka zákonů*. 1.1.2007. Citováno dne 8.2.2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567>

O práci u nás. *www.albert.cz*. 2020. Citováno dne 2.3.2020. Dostupné z: <https://www.albert.cz/kariera/o-praci-u-nas>

Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.

Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing.

Práce, která vám dá víc. *www.itesco.cz*. 2020. Citováno dne 2.3.2020. Dostupné z: <https://www.tesco-stores.jobs.cz/proc-si-vybrat-tesco/firemni-kultura/>

Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing.

Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.

Top 30. *www.zboziaprodej.cz*. 2020. Citováno dne 2.3.2020. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/top30/>

Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada Publishing.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing.

Valchařová, L. (2010). Benefity v Moravskoslezském kraji. In *Péče o zaměstnance v programech vnitropodnikové sociální politiky v Moravskoslezském kraji* (s. 370-387). Opava: Slezská univerzita v Opavě.

Vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb. In *Sbírka zákonů*. 27.3. 2002. Citováno dne 23.1.2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In *Sbírka zákonů*. 7.6.2006. Citováno dne

22.1.2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20200101>

Seznam tabulek a obrázků

Tabulky

Tabulka 1: Stimuly vztahující se k jednotlivým kategoriím potřeb

Tabulka 2: Nabídka benefitů vybraných obchodních řetězců

Tabulka 3: Věkové rozložení respondentů

Tabulka 4: Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru

Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 3

Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 4

Tabulka 7: Vyhodnocení otázek č. 5-8

Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č.9

Tabulka 9: Vyhodnocení otázek č. 1, 2 a 10

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 11

Obrázky

Obrázek 1: Pyramida stimulů

Obrázek 2: Vztah motivace a výkonu

Obrázek 3: Složky celkové odměny

Obrázek 4: Model celkové odměny

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 1 – Dotazník

Vážené pracovnice, vážení pracovníci,

jmenuji se Pavlína Pavlíčková a studuji andragogiku zaměřenou na personální management. Chtěla bych vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit k získání dat pro mou bakalářskou práci, ve které se zabývám zaměstnaneckými výhodami (benefity). Nejedná se o průzkum pro vašeho zaměstnavatele, ten byl pouze požádán o možnost vám dotazník předložit. Nikdo z vedení dotazník neviděl ani nemohl nijak ovlivnit jeho obsah, název společnosti nebude v mé práci nikde zmíněn. Je naprosto anonymní, vyplněné dotazníky nebudou nikomu předloženy k nahlédnutí. Jejich statistické zpracování budu provádět pouze já pod vedením mého vedoucího práce.

Odpovídejte prosím podle vašich aktuálních pocitů a předešlé odpovědi zpětně neupravujte. U některých otázek je možnost vybrat více variant (vždy bude uvedeno), ale samozřejmě lze zvolit pouze jednu.

Děkuji vám za váš čas.

Váš věk:

- 18-25 - 26-40 - 41 a více

Doba pracovního poměru v řádu let:

- 0-2 - 3-6 - 7 a více

Péče o nezletilé děti/ jinou osobu (nepovinné)

- ano - ne

1) Podstatným faktorem při volbě a setrvání v zaměstnání je pro mě

(z uvedených možností uveďte jednu, aktuálně nejvýznamnější):

- zajímavá náplň práce - benefity - výše mzdy - nedokáži teď říct
- příjemné prostředí/kolektiv - jiné:

2) Mohl/a byste souhlasit s tvrzením, že od určitého stavu pro Vás osobně není mzda motivující?

-ano -ne - nedokáži posoudit

3) Poskytuje Váš současný zaměstnavatel nějaké zaměstnanecké výhody (benefity)?

- ano - ne - nevím

(dále pokračují respondenti s odpovědí „ano“, respondenti s odpovědí „ne“ a „nevím“ pokračují až otázkou č. 9)

4) Na kolik benefitů si jste teď schopen/schopna vzpomenout?

- v tuto chvíli na žádný konkrétní - 1-3 - 4-6 - 7- více

5) Věděl/a jste o nabízených benefitech Vašeho zaměstnavatele ještě před nástupem do zaměstnání?

- ano, z médií, billboardů, sociálních sítí apod. (v rámci vlastní náborové kampaně a prezentace organizace)

- ano, od třetí osoby (např. z doslechu od současného kolegy apod.) nebo jinak (ne v rámci vlastní reklamní/náborové kampaně a prezentace organizace)

- ne, o nabízených benefitech jsem se dozvěděl/a nějakým způsobem až po kontaktu se zaměstnavatelem

- nevím, nevzpomínám si

6) Jak Vám byly benefity představeny jako zaměstnanci společnosti?

(možno více odpovědí)

- od nadřízeného nebo kompetentní osoby
- z obdržených materiálů pro nové zaměstnance
- benefity mi zaměstnavatelem představeny nebyly, dozvěděl/a jsem se o nich až náhodně během pracovního procesu (např. od kolegy)
- nevím, nevzpomínám si
- jiné

7) Kdy Vám byly nabízené benefity zaměstnavatelem představeny?

(možno více odpovědí)

- při přijímacím pohovoru
- na „nástupním dni“ nebo bezprostředně po nástupu na pracoviště
- po delší době působení v zaměstnání (týdny)
- benefity mi zaměstnavatelem představeny nebyly, dozvěděl/a jsem se o nich jinak
- nevím, nevzpomínám si

8) Je Vám aktuální nabídka benefitů, její změny nebo novinky nějak připomínána/sdělována?

- ano, průběžně dostávám informace od vedoucích pracovníků nebo jinou formou (letáky, nástěnka apod.)
- ano, ale výjimečně (například oznámen významný nový benefit)
- ne, o benefitech informace aktivně nedostávám
- nevím, nevzpomínám si

9) Jak hodnotíte uvedené benefity? (prosím zvolte jednu možnost u každého z benefitů)

	můj zaměstnavatel ho neposkytuje/ne- vím, že by ho poskytoval a ani pro mě není zajímavý	můj zaměstnavatel ho neposkytuje/ne- vím, že by ho poskytoval, ale byl by pro mě zajímavý	můj zaměstnavatel ho poskytuje, ale nepovažuji to za benefit (je to samozřejmost)	můj zaměstnavatel ho poskytuje a je pro mě zajímavý
slevy u smluvních partnerů				
příspěvek na stravování (stravenky)				
pět týdnů dovolené				
příspěvek na volnočasové sportovní aktivity				
zajímavá a podnětná náplň práce				
záruka růstu mzdy				
neformální firemní akce (vánoční večírky, plánované setkávání zaměstnanců, firemní sportovní akce apod.)				
vzdělávání a školení				
příspěvek na penzijní připojištění				

možnost kariérního postupu				
příjemné pracovní prostředí				
práce pro uznávanou organizaci				
věcné dary				
program pro zaměstnance na rodičovské dovolené				
příspěvky na kulturní akce				
pružná pracovní doba				

10) Z benefitů jsou pro mě zajímavější:

- hlavně ty peněžního rázu (stravenky, poukazy, slevy apod.)
- hlavně ty nehmotné (pracovní prostředí, osobní růst apod.)
- zhruba půl na půl
- žádné

11) Uveďte pět pro Vás nejzajímavějších benefitů (mohou a nemusí být zmíněné výše)

12) Které benefity postrádáte a byly pro Vás zajímavé? (mohou a nemusí být zmíněné výše)

Děkuji Vám za čas, který jste dotazníku věnoval/a. Pokud chcete ke svým odpovědím něco doplnit, můžete zde: