



# Aplikace statistických metod a postupů při vyhodnocování dat z výběrových šetření v podnicích

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**Daniel Vrána**

*Vedoucí práce:*

Ing. Kateřina Gurinová, Ph.D.

Katedra ekonomické statistiky







## Zadání bakalářské práce

# Aplikace statistických metod a postupů při vyhodnocování dat z výběrových šetření v podnicích

*Jméno a příjmení:* Daniel Vrána  
*Osobní číslo:* E18000200  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika  
*Zadávací katedra:* Katedra ekonomické statistiky  
*Akademický rok:* 2020/2021

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod do tématu a stanovení cílů práce
2. Teoretická východiska personální práce a statistických metod
3. Sběr a statistické zpracování dat
4. Vyhodnocení nasbíraných dat z dotazníkového šetření
5. Formulace závěrů vycházející ze závěrečné práce

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:*  
*Forma zpracování práce:*  
*Jazyk práce:*

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### **Seznam odborné literatury:**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- HENDL, Jan. 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4., rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0200-4.
- NELSON, Bob. 2012. *1501 ways to reward employees*. New York: Workman Pub. ISBN 978-076-1168-782.
- PECÁKOVÁ, Iva. 2011. *Statistika v terénních průzkumech*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-039-3.
- ŘEZANKOVÁ, Hana. 2017. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Čtvrté přepracované vydání. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-906594-8-3.
- URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.
- PROQUEST. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest, 2020. Dostupné z: <https://knihovna.tul.cz/#x200b>;

*Konzultant:* Ing. Vladimíra Hovorková Valentová, Ph.D.

*Vedoucí práce:*

Ing. Kateřina Gurinová, Ph.D.  
Katedra ekonomické statistiky

*Datum zadání práce:*

1. listopadu 2020

*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

Ing. Jan Öhm, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

20. dubna 2021

Daniel Vrána



## **Anotace**

Předkládaná bakalářská práce se zabývá problematikou spokojenosti zaměstnanců s benefity. Hlavním cílem práce je prozkoumat spokojenost zaměstnanců z 5 vybraných podniků ohledně nabízených benefitů a provázanost spokojenosti s motivací k vyššímu pracovnímu výkonu. V teoretické části je nejprve rozebráno téma motivace, dále se práce zaměřuje na některé základní aspekty personální činnosti v podniku, jako hodnocení a odměňování pracovníků. Pozornost je také věnována statistickým metodám sběru dat a jejich následnému zpracování. V praktické části je nejprve představen dotazník, který byl využit k účelu výběrového šetření a poté jsou v práci vyhodnoceny výsledky jednotlivých otázek, ke kterým je přidán komentář s interpretací. Na základě získaných výsledků je učiněn závěr ohledně spokojenosti a motivace dotázaných osob a jsou dána některá doporučení ohledně nabídky benefitů.

## **Klíčová slova**

Motivace, výběrové šetření, dotazník, spokojenost, benefity, statistické metody

## **Annotation**

Application of statistical methods and procedures for the evaluation of data from surveys in enterprises

Presented bachelors thesis deals with the question of employees' satisfaction with their benefits. The main goal of this thesis is to explore the satisfaction of employees from 5 selected enterprises regarding their fringed benefits and explore the connection between satisfaction and motivation for a better performance in work. The theoretical part of this thesis firstly focuses on the topic of motivation, secondly it discusses some fundamental aspects of personnel activities in enterprises, such as evaluating and rewarding the employees and lastly it focuses on statistical methods of data collection and their processing. The practical part of this thesis firstly introduces a questionnaire, which was used for the purpose of collecting data. The data are then processed and evaluated. The results are interpreted and based on the results, a conclusion is made regarding the satisfaction and motivation of the respondents. In the very end of this thesis, some proposals for employers regarding the offer of fringe benefits are recommended.

## **Key words**

Motivation, sample survey, questionnaire, satisfaction, benefits, statistical methods



## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěl poděkovat především paní Ing. Kateřině Gurinové, Ph.D. za její vedení a cenné rady, které mi byly velmi nápomocné při psaní této závěrečné práce.

V neposlední řadě bych chtěl velmi poděkovat své rodině za psychickou i finanční podporu v průběhu celého mého studia.



# Obsah

<b>Seznam obrázků</b> .....	13
<b>Seznam tabulek</b> .....	14
<b>Úvod</b> .....	15
<b>1 Motivace a motiv</b> .....	16
1.1 Typy motivace .....	17
1.1.1 Vnitřní motivace .....	17
1.1.2 Vnější motivace (Stimulace) .....	18
<b>2 Motivační teorie</b> .....	19
2.1 Teorie zaměřené na obsah.....	19
2.1.1 Teorie hierarchie potřeb .....	20
2.2 Teorie zaměřené na proces.....	23
2.2.1 Vroomova teorie očekávání .....	24
<b>3 Personální práce v podniku</b> .....	26
3.1 Hodnocení pracovního výkonu.....	26
3.2 Odměňování pracovníků.....	26
3.2.1 Motivace pozitivní.....	27
3.2.2 Motivace negativní .....	29
3.3 Benefity.....	29
<b>4 Sběr a zpracování dat</b> .....	31
4.1 Metody sběru dat .....	31
4.2 Výběrové šetření .....	31
4.3 Pravidla tvorby dotazníku .....	33
4.3.1 Otázky v dotazníku.....	34
4.4 Typy proměnných.....	35
4.5 Zpracování dat.....	35
<b>5 Vyhodnocení dotazníku</b> .....	37
5.1 Pohlaví respondentů.....	37
5.2 Počet odpracovaných let ve firmě.....	38
5.3 Důležitost benefitů při volbě zaměstnání .....	39
5.4 Spokojenost s nabízenými benefity.....	40
5.5 Benefity a motivace.....	42
5.6 Chybějící a nadbytečné benefity .....	46
5.7 Nabízené a nejžádanější benefity.....	48
5.8 Souhrn výsledků .....	52

5.9	Závěrečné návrhy a doporučení.....	53
<b>Závěr</b>	.....	<b>55</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>56</b>
<b>Seznam Příloh</b>	.....	<b>58</b>

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb .....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 2: Hierarchie potřeb .....</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 3: Teorie expektance (očekávání).....</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 4: Motivační síla peněz .....</i>	<i>27</i>
<i>Obrázek 5: Validita a reliabilita .....</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 6: Procentuální rozdělení respondentů podle pohlaví.....</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 7: Počet odpracovaných let ve firmě .....</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 8: Důležitost benefitů při volbě zaměstnání .....</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 9: Spokojenost s nabízenými benefity .....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 10: Důvod nespokojenosti s benefity .....</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 11: Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu díky nabízeným benefitům .....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 12: Vyšší motivace díky hodnotě benefitů odvíjející se od pracovního nasazení ..</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 13: Faktory motivující k vyšším pracovním výkonům.....</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 14: Chybějící benefit v nabídce zaměstnavatele.....</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek 15: Chybějící benefity .....</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 16: Nadbytečné benefity v nabídce zaměstnavatele.....</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 17: Nejoblíbenější benefity.....</i>	<i>50</i>

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Oblast působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie .....</i>	<i>23</i>
<i>Tabulka 2: Pohlaví respondentů.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 3: Počet odpracovaných let ve firmě.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 4: Důležitost benefitů při volbě zaměstnání.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 5: Spokojenost s nabízenými benefity.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 6: Důvod nespokojenosti s benefity.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 7: Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu díky nabízeným benefitům .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 8: Vyšší motivace díky hodnotě benefitů odvíjející se od pracovního nasazení ....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 9: Faktory motivující k vyšším pracovním výkonům .....</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 10: Chybějící benefit v nabídce zaměstnavatele .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 11: Chybějící benefity.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 12: Nadbytečné benefity v nabídce zaměstnavatele .....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 13: Nejoblíbenější benefity .....</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 14: Žebříček žádanosti benefitů .....</i>	<i>52</i>

# Úvod

Nefinanční ohodnocování je v dnešní době stále populárnější trend, který se těší velikému rozmachu a ke kterému se ve zvýšené míře uchyluje neustále více zaměstnavatelů. K finančnímu ohodnocení, které neposkytuje dle naprosté většiny motivačních teorií dlouho trvající efekt motivace, je třeba přidat něco navíc, čím si dokáže zaměstnavatel přiklonit zaměstnance na svou stranu a zajistit si tak loajálního a spokojeného pracovníka s vysokou výkonností. Metod motivování zaměstnanců existuje celá řada, ale nefinanční ohodnocení ve formě benefitů je pravděpodobně tou nejjednodušší a zřejmě právě proto i nejrozšířenější metodou na trhu. Z těchto důvodů je téma benefitů hlavním zaměřením této práce.

Cílem předkládané bakalářské práce je prozkoumat pomocí statistických metod spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity v 5 vybraných podnicích a zároveň prozkoumat provázanost benefitů s motivací k vyššímu pracovnímu výkonu.

Předtím, než se bude práce zabývat svým hlavním cílem, budou rozebrány z teoretické stránky 3 témata, která s hlavním cílem úzce souvisí. Prvním teoretickým tématem je motivace. V práci bude vysvětlen samotný pojem motivace, budou představeny typy motivace a rozebrány některé ze základních motivačních směrů a teorií. V následující teoretické kapitole budou rozebrány některé aspekty personální práce v podniku. Zejména bude věnována pozornost hodnocení, spokojenosti a odměňování pracovníků. Ve třetí, poslední, teoretické kapitole se bude práce zabývat statistickými metodami ohledně tvorby dotazníku vhodného pro výběrové šetření, sběru dat při samotném výběrovém šetření a jejich následným statistickým zpracováním.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která se již bude zcela věnovat naplnění cíle, který je vytyčen v předchozím textu. V této části bude nejprve krátce představen dotazník, který byl použit pro účely výběrového šetření a poté již budou v práci rozebírány výsledky jednotlivých otázek z dotazníku. Po vyhodnocení všech odpovědí budou výsledky získané z výběrového šetření krátce shrnuty a okomentovány. V samotném závěru práce budou představeny některé návrhy pro zaměstnavatele ohledně nabídky zaměstnaneckých výhod.

# 1 Motivace a motiv

Na samotném začátku této práce je velmi důležité vysvětlit pojmy motivace a motiv, od kterých se poté odvíjí jádro celé práce.

Původ slova motivace se nachází v latině. Je odvozené od slova „movere“, což znamená hýbati. Jednotná definice motivace, jako u naprosté většiny psychologických pojmů, neexistuje. V literatuře se lze setkat s nespočtelným zástupem pokusů o vysvětlení tohoto procesu. Podle Nakonečného (1992) patří problematika motivace k nejsložitějším psychologickým tématům, ale zároveň také k těm nejzásadnějším. Říká, že motiv dává člověku smysl, směr a účel. Studium motivace je pak podle něj klíčem k pochopení lidského chování.

Je důležité rozlišovat mezi motivací a motivem. **Motivace** je vnitřní proces, který vychází z lidských potřeb a tužeb. Je to proces zahájení aktivity jedince k dosažení určitých cílů, většinou se jedinec snaží o znovudosažení ztracené rovnováhy. Tento proces může být iniciován dvěma způsoby, a to buď zevnitř, nebo z vnějšku.

**Motiv** (dá se nazvat také jako pohnutka) je síla, která každého jedince podněcuje k aktivitě. Je to výsledek interakčního vztahu mezi motivovaným subjektem a motivující situací, příčina lidského chování. Motivem jsou například lidské základní biologické potřeby jako hlad, žízeň či únava. Lidská psychika je vždy ovlivňována mnoha motivy současně, které se odlišují, nebo naopak shodují ve faktorech, jako je směr, intenzita nebo stálost (Nakonečný, 1992).

Klíčový v procesu motivace je **cíl**. Jedině když lidé očekávají, že jejich úsilí a činnost povede k dosažení vytouženého cíle, který uspokojí jejich potřeby, jsou dostatečně motivováni danou činností vykonávat. Celou problematiku hezky shrnuje Armstrongův výrok: „*Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.*“ (Armstrong, 2009, s.109)

Ve svých dalších výrociích udává důvod, proč se tato práce tématem motivace vůbec zabývá. Říká, že téma motivace je jedna z nejdůležitějších otázek řízení odměňování v podniku a že je nezbytné rozumět faktorům, které pracovníky motivují. Na základě těchto faktorů je poté možné sestavovat postupy a procesy v systému odměňování tak, aby podpořily



motivovanost a tím zvýšily oddanost zaměstnanců, jejich pracovní angažovanost a také spontánní, či dobrovolné chování (Armstrong, 2009).

## 1.1 Typy motivace

Již v předchozí kapitole bylo zmíněno, že proces motivace může být iniciován buď zevnitř nebo z vnějšku. Toto rozdělení – vnitřní a vnější motivace, prvně definoval Frederick Irving Herzberg ve své motivační teorii dvou faktorů.

Pohledem personálního oddělení v podniku je velmi důležité rozlišovat, zda je pracovník motivován a danou úlohu plní pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů) nebo pod vlivem vnějších pohnutek, nazývaných také jako stimuly. Oboje může působit společně a navzájem své působení posilovat (Plamínek, 2015).

### 1.1.1 Vnitřní motivace

Jedná se o typ motivace, která vychází z člověka. Herzberg ji definoval jako motivaci, která vychází z práce samé. K tomuto typu motivace dochází, když má zaměstnanec pocit, že jeho práce je pro něj vnitřně zajímavá, obecně důležitá nebo prospěšná a má při ní také určité pravomoci a odpovědnosti. Dalším důležitým faktorem pro podněcování vnitřní motivace člověka je dát mu určitou autonomii v konání a příležitost využívat a rozvíjet jeho dovednosti a schopnosti. Důležité také je, aby měl zaměstnanec možnost kariérního růstu. Autoři Hackman a Oldham (1974) definovali pět zásadních charakteristik práce, které vnitřně motivují zaměstnance. Jsou to: rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba.

Pokud se vedoucímu podaří odhalit vnitřní motivační faktory zaměstnance a zvládne ho na základě tohoto poznání správně motivovat, zaměstnanec bude v práci pokračovat i při absenci vnějších stimulů, které jsou popsány v další kapitole. Takovýto člověk bude danou úlohu vykonávat, protože jej to baví nebo protože to považuje za důležité a významné. Nevýhoda, kterou tento typ motivace má, je, že odhalení vnitřních motivů druhého člověka je velmi náročné. Je třeba znát jak člověka samotného, tak proces motivace (Plamínek, 2015).

### 1.1.2 Vnější motivace (Stimulace)

Vnější pohnutky, kterými je člověk motivován, se nazývají stimulace. Oproti motivaci má jednu nespornou výhodu, je vcelku jednoduchá a má často okamžitý a silný účinek. Problémem je, že nepůsobí dlouhodobě a je zapotřebí stále větších a intenzivnějších stimulů. (Armstrong, 2009)

Za stimulaci se dá označit to, co zaměstnanec za svou práci dostane, pokud ji vykoná správně a včas. Jedná se zejména o finanční ohodnocení (mzda, plat, prémie). Dále se jedná i o nefinanční formy ohodnocení (benefity, zvýšená naděje na budoucí povýšení), ale například i o pochvalu, uznání či prestiž. (Urban, 2017)

Stimulace nemusí být vždy jen pozitivního charakteru, může se jednat i o negativní stimulaci. Mezi tento typ stimulace se řadí tresty, jako např. kritika, disciplinární řízení nebo odepření platu. (Armstrong, 2015)

Je důležité mít na paměti, že tentýž stimul se pravděpodobně setká u různých osob s naprosto odlišnými reakcemi. Odlišné reakce může mít dokonce i jedna a táž osoba v různých situacích nebo různých obdobích. Motivační struktura je u lidí proměnlivá v čase a je mnoho faktorů, které se do ní promítají, jako např. osobnostní rysy, okolní prostředí a okamžitá nálada (Blažek, 2014).

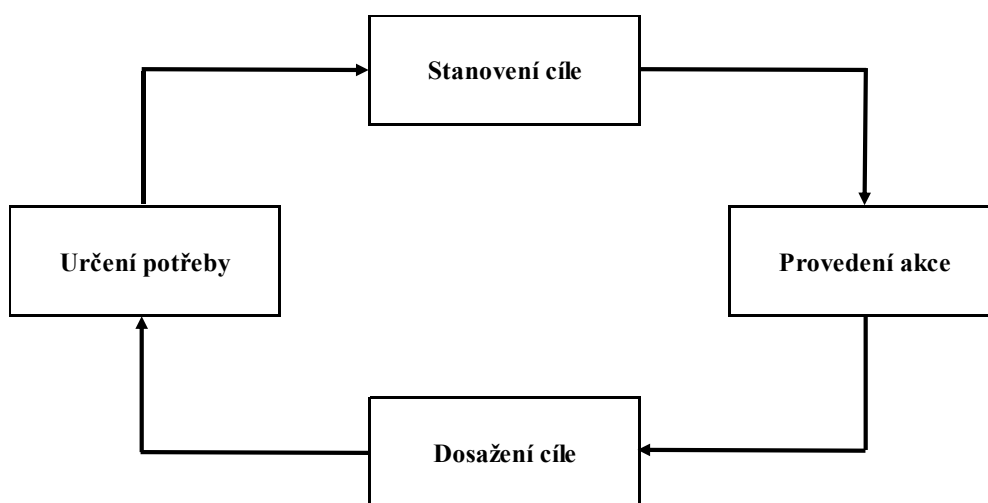
## 2 Motivační teorie

Jak již bylo napsáno v úvodu práce, na problematiku motivace je velké množství pohledů a existuje nepřehledné množství teorií, snažící se o vysvětlení důvodů, které vedou lidi, aby se chovali podle určitého vzorce nebo určitým způsobem. Snaží se o objasnění faktorů, které ovlivňují úsilí vkládané do práce, lidskou míru angažovanosti v problémech a v neposlední řadě také jejich spontánní a dobrovolné chování (Armstrong, 2009).

V této části práce budou rozebrány dva nejzásadnější směry motivačních teorií. Podle Blažka (2014) jsou v první skupině teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (teorie zaměřené na obsah). Druhou skupinu poté tvoří teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (teorie zaměřené na proces). Následně bude z každé skupiny jedna teorie podrobněji vysvětlena.

### 2.1 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie se zaměřují na otázku neuspokojené potřeby, z tohoto důvodu se také nazývají jako teorie potřeb. Cílem těchto teorií je identifikovat faktory související s motivací. Armstrong (2015) tuto skupinu teorií charakterizuje takto: „Tyto teorie vycházejí z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby, přičemž neuspokojená potřeba vytváří napětí a vyvolává nerovnováhu. Obnovení rovnováhy vyžaduje stanovit cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit chování, které povede k dosažení stanoveného cíle a uspokojení dané potřeby. Chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.“ (Armstrong, 2015, s. 423) Zjednodušeně by se dalo říct, že odpovídají na otázku „Proč“. Model procesu motivace založené na uspokojování potřeb je k vidění na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb  
Zdroj: Vlastní zpracování (na základě Armstrong, 2015)

Z tohoto modelu vyplývá, že motivace je iniciována neuspokojenými potřebami, které vyvábí touhu něčeho konkrétního dosáhnout nebo něco získat. Na základě těchto zjištění jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že tyto potřeby uspokojí. V dalším kroku se volí chování, od něhož se očekává, že povede ke splnění stanoveného cíle a dosáhne uspokojení potřeby. V případě že se cíle skutečně dosáhne, je dané chování zapamatováno a zopakuje se znovu v budoucnu v případě stejné potřeby. Po uspokojení stávajících potřeb se objevují potřeby nové a celý proces se neustále opakuje (Armstrong, 2009).

Mezi teorie zaměřené na obsah se řadí zejména:

- teorie hierarchie potřeb
- teorie tří kategorií potřeb
- teorie potřeby dosáhnout úspěchu
- teorie dvou faktorů.

### 2.1.1 Teorie hierarchie potřeb

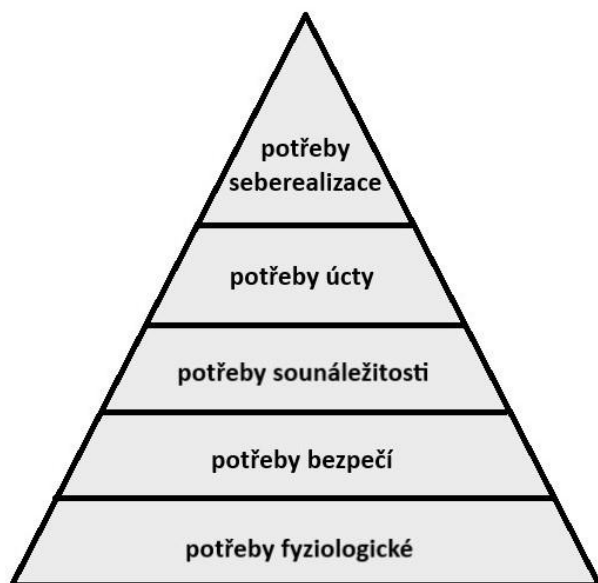
Jedná se pravděpodobně o nejznámější a nejrozšířenější motivační teorii na světě. Jejím autorem je Abraham Harold Maslow, který jí formuloval ve své práci *Motivace a osobnost* v roce 1954 (Blažek, 2014).

Základní myšlenka teorie lpí v tom, že jen a pouze neuspokojená potřeba je schopná motivovat lidské chování. Potřeby u člověka existují souběžně a základním motivátorem chování se vždy stává dominantní potřeba (Armstrong, 2015).

K tomu, aby člověk začal s naplňováním potřeb na vyšších úrovních, je potřeba, aby nejprve naplnil potřeby v nižších patrech hierarchie. Na druhou stranu, pokud se člověk přesune k naplňování vyšších potřeb, nelze předpokládat, že potřeby na nejnižších patrech zcela vymizely. Jejich míra uspokojení může po čase opět klesnout a začnou se projevovat znovu.

Lidské potřeby jsou podle Maslowa děleny do pěti hierarchicky uspořádaných kategorií. Jsou to: fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti, úcty a seberealizace (Blažek, 2014).

Takzvaná Maslowova pyramida potřeb je k vidění na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Hierarchie potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě Blažek, 2014)

Jednotlivé úrovně potřeb, které jsou k vidění na obrázku č. 2, budou v dalším textu podrobněji charakterizovány.

**Potřeby fyziologické** úzce souvisí se zajištěním fyzické existence jedince a jejich zajištění je otázkou přežití. Řadí se mezi ně např. potřeba dýchat, jíst nebo pít. Z profesního pohledu se jedná zejména o mzdu za práci, která pak slouží k zajištění bydlení, jídla a dalších podmínek, které jsou nezbytné pro zajištění života. (Urban, 2017)

Plamínek říká: „*Když jsou fyziologické potřeby aktuálně uspokojeny a člověk tím nevyčerpal veškerou energii, kterou má k dispozici, začíná podle A. Maslowa uspokojovat potřebu bezpečí.*“ (Plamínek, 2015, s. 110)

Mezi **potřeby bezpečí** se řadí např. potřeba ochrany před fyzickým nebezpečím nebo potřeby fyzického, duševního a emocionálního bezpečí (Blažek, 2014). Jejich uspokojení na pracovišti zajišťují například příznivé a bezpečné pracovní podmínky nebo jistota zaměstnání (Urban, 2017).

**Sociální potřeby (sounáležitost)** se vztahují k potřebě lidí se sdružovat a k jejich společenské povaze. Jejich nenaplnění může ovlivnit duševní zdraví jedince (Donnelly, 1997). K jejich uspokojení v práci přispívá příjemná atmosféra na pracovišti, sociální kontakty s kolegy či stabilní pracovní skupina (Urban, 2017).

K dalším potřebám se řadí **potřeby uznání**. Tato kategorie zahrnuje jak potřebu skutečného uznání od lidí, tak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi. Uznání od ostatních musí být dosaženo oprávněně a zaslouženě. Díky uspokojením těchto potřeb získává člověk sebevědomí (Donnelly, 1997). Na pracovišti jsou tyto potřeby uspokojeny pomocí veřejného uznání dobrého výkonu od nařízeného pracovníka nebo pomocí delegování pravomocí a odpovědnosti (Blažek, 2014).

Poslední potřeba je **potřeba seberealizace**. Podle Urbana (2017) se jedná o jedinou potřebu, kterou nelze nikdy zcela naplnit a uspokojováním může dokonce nabývat na síle. Podle Maslowa je tato kategorie potřeb velmi specifická a liší se u každého člověka. Pro někoho by to mohlo znamenat být ideálním rodičem, pro někoho by to mohlo znamenat být úspěšným sportovcem nebo umělcem. Žádná z předešlých potřeb není tolik individuální, jako právě potřeba seberealizace (Maslow, 1954).

Urban (2017) se k tématu seberealizace vyjadřuje z pohledu personální práce v podniku. Říká, že pracovník by měl být motivován tím, že mu bude umožněno uplatňovat jeho vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, být při práci kreativní a bude mít možnost kariérního růstu.

Z motivační teorie A. Maslowa se již dají vyvodit některá konkrétní východiska pro personální práci v podniku. Některé příklady možného manažerského působení na všech úrovních potřeb byly uvedeny v předchozím textu a jsou ještě znovu přehledně zapsané v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Oblast působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie

Kategorie potřeb	Oblast působení manažera
Seberealizace	Podnětnost práce, příležitost k povýšení, prostor pro tvořivost, motivace k vyšším cílům
Úcta, uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování významnými pracovními aktivitami, respekt budící název práce, pověřování odpovědností
Sounáležitost, sociální	Příležitost k sociálním interakcím, stabilita pracovní skupiny, povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna, pohodlné pracovní podmínky teplo, světlo, prostor, klimatizace

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě Donnelly, 1997)

V praxi je Maslowova teorie všeobecně oblíbená. Přestože neukazuje žádný konkrétní návod, je jednoduše pochopitelná, dává manažerům alespoň základní znalosti k tématu motivace a ukazuje některá praktická východiska, jak na základě této teorie jednat s pracovníky. Na druhé straně je Maslowova teorie i terčem kritiky. Zejména je upozorňováno na fakt, že celou problematiku motivace velmi zjednodušuje, že se kategorie překrývají a že se potřeby v čase vyvíjejí a nejsou statické, jak je v teorii předkládáno (Donnelly, 1997).

## 2.2 Teorie zaměřené na proces

Tato skupina teorií se snaží charakterizovat a vysvětlit proces, jakým způsobem je lidské chování vyvoláno, řízeno, udržováno a ukončeno. Tyto teorie především definují hlavní proměnné pro vysvětlení volby, úsilí a vytrvalosti (Donnelly, 1997).

Klade se v nich stejný důraz jak na psychické procesy a síly ovlivňující motivaci, tak na základní lidské potřeby. Někdy se také označují jako kognitivní teorie, jelikož se zabývají způsobem, kterým zaměstnanci vnímají a interpretují své pracovní prostředí (Armstrong, 2015).

Teorie zaměřené na obsah odpovídaly na otázku „Proč“. Hledaly příčiny, motivy, potřeby, hodnoty a zkoumaly jaké jsou mezi nimi vztahy. Teorie zaměřené na proces odpovídají na otázku „Jak“ (Bělohávek, 2001).

Mezi tyto teorie se řadí např.:

- Vroomova teorie očekávání
- teorie cíle
- teorie spravedlivé odměny
- teorie zesílených vjemů.

### 2.2.1 Vroomova teorie očekávání

*„Logika expektační motivace je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu.“* (Donnelly, 1997, st. 383)

Jak již z názvu této teorie vyplývá, celá teorie je založena na očekávání. Pracovníci neustále volí mezi různými způsoby chování, např. jak velké pracovní úsilí vynaložit. Pokud určitá osoba věří, že dostane za svou námahu přiměřenou odměnu, bude motivován ke zvýšení pracovního nasazení (Donnelly, 1997).

K tomu, aby byl pracovník motivován vyvinout úsilí, je třeba podle Bělohávka (2001) splnit následující podmínky:

- **Úsilí** musí být následováno adekvátním **výsledkem**.
- **Výsledek** jeho práce musí být **odměněn**.
- **Odměna** musí být pro pracovníka **významná**.

Podle Vrooma (1964) lze sílu úsilí dokonce i vypočítat. K tomu člověk potřebuje znát některé základní pojmy. Jsou to: valence, expektance, instrumentalita, výkon, odměna a úsilí.

**Valence** je podle Vrooma (1964) subjektivní preference pracovníka ke konkrétní odměně. Může nastat situace, kdy pracovník preferuje odměnu x před odměnou y, nebo naopak preferuje odměnu y před odměnou x, nebo mu na tom nezáleží. Valence může nabývat hodnot od -10 do +10. Nejnižší hodnota znamená, že pracovník o odměnu vůbec nestojí a nejvyšší hodnota naopak znamená, že si ji pracovník velmi přeje.



**Expektance** (očekávání) je představa člověka, čeho dosáhne díky svému vynaloženému úsilí. Vroom (1964) říká, že mnoho událostí je mimo kontrolu jedince (např. loterie, výhra ve volbách atd.). Volba člověka tedy není ovlivněna pouze subjektivní preferencí, ale také stupněm očekávání u konkrétního člověka, že daný výsledek opravdu nastane. Dá se vyjádřit čísly od 0 do 1, kde 0 znamená absolutně žádnou pravděpodobnost nastoupení jevu a 1 znamená jistý jev.

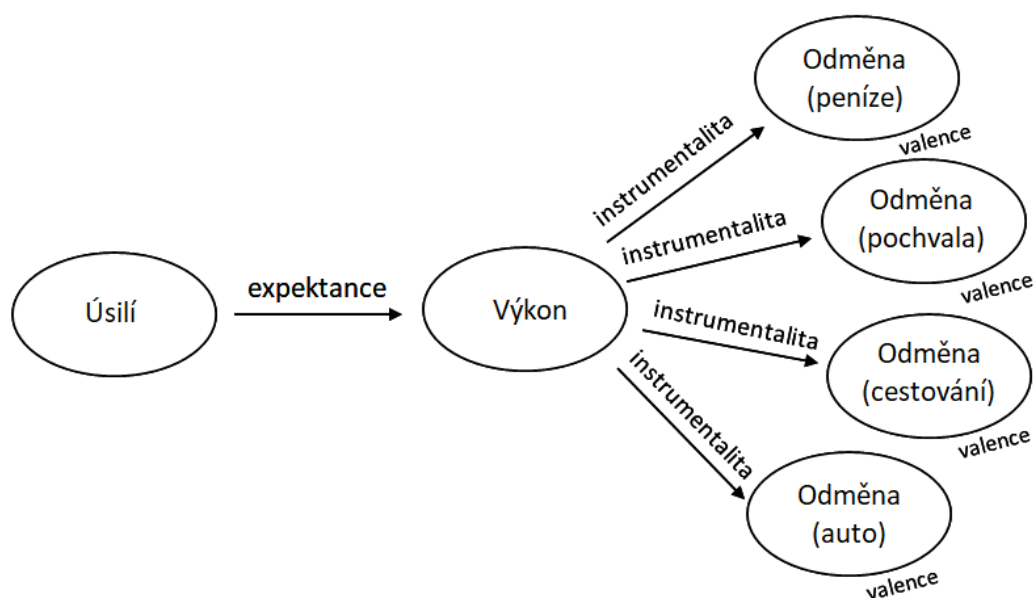
**Instrumentalita** je pravděpodobnost, že za svůj výkon dostane pracovník adekvátní odměnu. Jedná se o představu člověka o vztahu mezi odměnou a výsledkem práce. Nízká instrumentalita je např. ve firmách, které se dostávají do úpadku. Dá se vyjádřit stejně jako expektance, tedy pomocí čísel v intervalu od 0 do 1 (Bělohlávek, 2001).

**Výkon** je výsledek našeho úsilí. Je to např. počet vyrobených kusů nebo obslužených zákazníků.

**Odměna** následuje výkon. Může jít buď o finanční odměnu, nebo o pochvalu, uznání, povýšení nebo například o získání služebního auta. Může také působit více typů odměny (Bělohlávek, 2001).

**Úsilí** je výsledný vztah, který je závislý na expektanci, valencích a instrumentalitách.

Celý proces motivace podle Vrooma je schematicky zachycen na obrázku č. 3.



Obrázek 3: Teorie expektance (očekávání)  
Zdroj: Vlastní zpracování (na základě Bělohlávek, 2001)

## 3 Personální práce v podniku

Cílem této kapitoly je věnovat se vybraným personálním činnostem, které vedou ke zvýšení motivace pracovníků. Těchto činností je celá řada. V praxi se velmi často používají přístupy odměňování pracovníků a obohacování práce (Donnelly, 1997). Následující kapitoly se budou zaměřovat zejména na otázku hodnocení a odměňování pracovníků.

### 3.1 Hodnocení pracovního výkonu

Téma, které velmi úzce souvisí s odměňováním a které mu musí vždy předcházet, je hodnocení výkonu. Hodnocení je systematický popis předností a slabín pracovníka. Dá se rozdělit na dvě fáze: pozorování a zařazení.

Fáze **pozorování** si klade za cíl vysledovat co nejlépe aspekty práce zaměstnance, které jsou z hlediska organizace relevantní. Druhá fáze, fáze **zařazení**, se zakládá na poznacích z fáze pozorování a snaží se zařadit úroveň výkonu do nějaké kategorie nebo ho přirovnat k určitému standardu. Obě fáze se vyznačují značnou mírou subjektivního zkreslování (Bělohlávek, 2001).

Hodnocení se provádí z několika důvodů. První důvod, jak již bylo zmíněno, je rozhodování o finanční (či nefinanční) odměně za práci. Druhým důvodem je, že samotné hodnocení může na pracovníka působit jako motivační faktor, díky kterému se u něj zvedá pracovní výkonnost. Třetím důvodem je, že hodnocení funguje jako zpětná vazba a informuje pracovníka o jeho přednostech a nedostacích. Dalším důvodem je, že hodnocení nynějšího výkonu může sloužit i jako predikce výkonů budoucích. Posledním důvodem je rozpoznání potenciálu zaměstnance vzhledem k dalšímu kariérnímu postupu (Bělohlávek, 2001).

Bělohlávek (2001) dále doplňuje, že je nutné hodnotit zaměstnance pravidelně, aby se management firmy vyhnul řadě problémů. Pokud lidem chybí zpětná vazba, mohou například získat na dojmů, že nezáleží na tom, jestli projevují snahu či nikoliv, mohou ztrácet jistotu ve svém správném pracovním postupu nebo naopak mohou být nepravdivě upevněni ve správnosti svého špatného postupu.

### 3.2 Odměňování pracovníků

Za úspěšnou motivaci pracovníků jsou zodpovědné zejména dva předpoklady. První je správná volba motivačních faktorů a druhý je jejich správné využití. Motivaci na základě

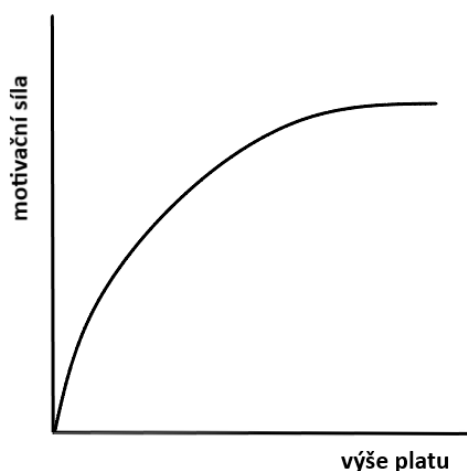
odměn lze rozdělit na motivaci **pozitivní**, která podporuje chování, a motivaci **negativní**, která je založena na sankcích (Urban, 2017).

### 3.2.1 Motivace pozitivní

Odměňování, založené na podpoře chování, se dá rozdělit do tří skupin. Jsou to odměny:

- monetární (peněžní)
- nepeněžní
- morální.

Hlavní složka odměňování je tvořena **monetárními prostředky**. Řadí se mezi ně základní mzda (plat), odměny, provize, bonusy nebo např. prémie. Monetární pobídka tvoří hlavní faktor motivace a z peněz se v praxi stává tím nejrozšířenějším motivačním faktorem. Mezi vyšší peněžní odměny a motivací zaměstnance neplatí však přímá úměra. Motivační síla peněz se postupně oslabuje, až už žádnou dodatečnou motivaci nepřináší. Tento vztah je pospána na obrázku č. 4 (Blažek, 2014).



Obrázek 4: Motivační síla peněz

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě Blažek, 2014)

Autoři klasických motivačních teorií mají na peněžní odměnu velmi rozdílné pohledy. Podle Maslowa může peněžní odměna sloužit k uspokojení každé z pěti úrovní potřeb a je tedy podle něj vhodným motivačním nástrojem. Herzberg naopak tvrdí, že peníze jsou jen udržovacím faktorem a v žádném případě by se neměly stávat hlavním motivátorem. Vroom ve své expektační teorii zastává názor, že peníze mohou být dobrým motivátorem v případě, že pracovník bude vnímat, že k jejich získání je potřeba předvést dobrý výkon.

Nelson (2012) říká, že manažeři velmi často opomíjejí ostatní motivátory a upínají se až příliš na peníze, jakožto na univerzální motivátor. Přiznává, že peněžní odměna je důležitá naprosto pro každého zaměstnance, dále ale zdůrazňuje, že v dnešní době si zaměstnanci mnohdy stejně váží i **morálního ocenění**, do kterého spadají věci jako pochvala, možnost se angažovat nebo podpora od manažerů. Ze studie z roku 2008, vytvořenou agenturou Maritz Research vyplývá, že odměny, které jsou tvořeny jen peněžními prostředky, nejsou ani zdaleka tak účinné jako odměny, které zahrnují i nepeněžní odměny. Striktně peněžní ohodnocení není osobní a nepodporují růst mezilidských vztahů v rámci firmy. Další studii provedl například Robert Half International, který zjistil, že 63 % dotázaných vnímá pochvalu jako smysluplné ocenění. Dále ze studie vzešlo, že největším důvodem, proč lidé odchází ze zaměstnání, je nedostatek uznání a chvály (Nelson, 2012).

Morální ocenění nabývá mnoha podob a dá se rozdělit na oficiální a neoficiální. Mezi oficiální odměny se řadí například udělování vyznamenání. Zpravidla podléhají stanoveným pravidlům a jsou dopředu připravovány. Neoficiální odměny jsou spíše spontánního charakteru a řadí se mezi ně již výše zmíněná pochvala nebo podpora (Blažek, 2014).

O potřebě **nefinančního ohodnocení** mluví i Whitaker (2010). Říká, že nefinanční ohodnocení jsou benefity, které jsou poskytnuty zaměstnancům za jejich dobrou výkonnost, či oddanost. Příklady nefinančního ohodnocení jsou: team buildingy, možnost dalšího vzdělávání, zkrácení pracovního času nebo např. dovolená navíc. Dodává, že efekty finančního ohodnocení se vytrácí poměrně rychle. Nadšení ze zvýšené mzdy nebo z prémie je pomíjivé.

Specifikum nefinančního ohodnocení je, že je velmi subjektivní a je proto důležité, aby manažeři znali každého svého podřízeného a jeho potřeby a podle toho upravovali odměny. V případě, že nadřízený svého zaměstnance nezná, je nejlepší volbou dát pracovníkovi možnost výběru z několika odměn (Whitaker, 2010).

**Celková odměna** je kombinací všech tří výše zmíněných metod ocenění. Pomocí vhodné kombinace základní peněžité odměny doplněnou o zaměstnanecké výhody a morální ocenění se vytváří integrovaný a konzistentní systém ohodnocení a motivování pracovníků (Armstrong, 2015).

### 3.2.2 Motivace negativní

Negativní motivace je založena na sankcích, tedy na hrozbě trestu za pochybení. Nejběžnějším typem sankce je odepření odměny nebo její snížení. Důvody pro sankce mohou být takové, že pracovník svůj úkol buď vůbec nevykonal, nebo ho vykonal špatně. Stejně jako odměny, i sankce se mohou dělit na hmotné a nehmotné. Hmotné sankce byly v textu již zmíněny, jedná se o snižování peněžních odměn. Nehmotnou sankcí může být například kritika.

Platí ovšem pravidlo, že pozitivní motivace je vždy silnějším motivátorem než motivace negativní a mělo by se k ní uchýlovat jen v krajních případech, například když zaměstnanec svůj špatný výkon předvedl záměrně. Rozhodně by se neměly sankce aplikovat u pracovníka, u kterého je špatný výkon důsledkem neznalosti (Urban, 2017).

## 3.3 Benefity

Zaměstnanecké výhody neboli benefity patří mezi nefinanční odměny. Jsou poskytovány navíc k peněžní odměně a dohromady tvoří významnou část zaměstnancových odměn. Jejich charakter je buď bezprostřední, nebo zásluhový (odložený na později). Mezi **bezprostřední** benefity se řadí například stravenky, služební automobil nebo příspěvek na kulturu. Mezi **odložené** se řadí zejména penzijní pojištění nebo nemocenské dávky.

Náklady na zaměstnanecké benefity mohou odpovídat až třetině základního platu a tvoří tak velmi významnou nákladovou položku zaměstnavatele. Z tohoto důvodu musí být benefity ve firmě velmi efektivně řízeny a plánovány (Armstrong, 2009).

Velmi příhodná otázka je, proč jsou benefity ve firmách vůbec nabízeny. Většina výhod nabízených v rámci benefitů je normálně volně dostupná k zakoupení a na první pohled to tedy vypadá, že by stačilo zaměstnancům místo benefitů jen ve stejné hodnotě zvednou mzdu a mělo by to mít naprosto stejný efekt. Realita je ale podle Blažka (2014) trochu jiná.

Benefity jsou psychologicky vnímány jinak než mzda. Je to něco navíc ke mzdě, skoro jako „dar“. Pomocí benefitů dochází ke zvyšování spokojenosti a loajality zaměstnanců mnohem efektivněji a vložená částka do benefitů se zúročí mnohonásobně více než stejná částka vložená do mzdy. Tato efektivnost má ale podmínku adresnosti. Zaměstnavatel musí vědět, o co zaměstnanci stojí, a které benefity nabízet. Pokud jsou nabízené benefity příliš plošné a nabídka úzká, může se stát, že benefity se naopak stanou zdrojem nespokojenosti, jelikož

nespokojení zaměstnanci se začnou porovnávat se zaměstnanci spokojenými a začnou vnímat a poukazovat na to, že jsou oproti nim zvýhodňováni. Nevhodně zvolená nabídka benefitů může působit nejen neefektivně, ale vyloženě kontraproduktivně.

Je také třeba si dávat pozor na to, že pokud se jedná o benefity, jejichž hodnotu lze jednoduše vyjádřit penězi (stravenky, flexi pasy, kredit na nákup, vstupy na kulturní akce...), s největší pravděpodobností se stane, že zaměstnanci začnou jejich hodnotu připočítávat k základní mzdě a přestanou je vnímat jako něco navíc, ale jako něco, na co mají právo a kýžený efekt poté mizí (Bednář, 2018).

Armstrong (2009) dělí benefity, které se týkají:

- **osobní bezpečnosti** (životní a důchodové pojištění, nemocenské dávky, dodatečné odstupné)
- **peněžní pomoci** (podnikové půjčky, pomoc při splácení hypoték, či členské příspěvky v profesionálních organizacích)
- **osobních potřeb** (volno z osobních důvodů, péče o děti v podnikových zařízeních, sportovní a společenské zařízení, podnikové slevy, maloobchodní poukázky, dovolená navíc)
- **podnikových automobilů** (celosvětově nejvíce oceňované privilegium)
- **dobrovolných (přidružených) výhod** (příležitost k nákupu nebo služeb za nižší cenu, dohoda mezi zaměstnavatelem a poskytovatelem)
- **jiné** (bezplatné poskytování kávy a nápojů na pracovišti, vánoční večírky, plesy).

## 4 Sběr a zpracování dat

V poslední teoretické kapitole této práce budou rozebírány metody sběru dat a jejich následné zpracování. Hlavní pozornost bude soustředěna na sběr dat a zpracování bude zmíněno pouze okrajově, tomu bude více pozornosti věnováno v praktické části práce.

### 4.1 Metody sběru dat

Na začátku celého procesu získávání informací z jakéhokoliv šetření jsou data, z nichž se poté informace těží. Data se dají třídit podle nejrůznějších hledisek. Jedním z kritérií je zdroj dat. Podle zdroje se může jednat o data **sekundární**, která byla zjištěna již dříve (za jiným účelem) nebo se může jednat o data **primární**, která jsou sbírána pro konkrétní výzkumný účel (Kozel, 2011).

Primární data lze v terénu získat několika způsoby. Mezi nejzásadnější metody se řadí pozorování a především dotazování. Zbytek metod je spíše jen modifikace těchto dvou způsobů. Volba metody vyplývá z charakteru sbíraných dat (Pecáková, 2011).

**Pozorování** obstarává objektivní a přesné údaje, které jsou získávány přímo pomocí smyslových vjemů, nikoliv zprostředkovaně pomocí dotazování jiné osoby. Aby bylo možné získat data pomocí pozorování, musí existovat předpoklad, že jev, který je pozorován, musí být jednoznačně vymezen a projev musí být zaznamatelný. Nejjednodušší výsledek pozorování je konstatování, zda jev nastal, či nikoliv (Pecáková, 2011).

Jevy, které pozorovatelné nejsou nebo je jejich pozorování z nějakého důvodu nemožné, se zkoumají pomocí **dotazování**. Data pomocí dotazování jsou získávána pomocí cílených otázek, které mohou být kladeny buď tváří v tvář, telefonicky, nebo písemně (vyplnění dotazníku). Údaje jsou tedy získávány zprostředkovaně a mohou být velmi ovlivněny formou a zpracováním dotazníku (Pecáková, 2011).

### 4.2 Výběrové šetření

Před definicí výběrového šetření je nutné vysvětlit pojmy jako populace a výběrový soubor.

**Populace** (nebo též základní soubor) je množina jedinců, na něž se mají vztáhnout výsledky výzkumu a kterých se dané zkoumání týká. Je to množina všech možných jedinců (objektů)

v dané problematice (Reichel, 2009). V případě šetření, které se provádí v rámci praktické části této práce, jsou základní populací zaměstnanci pracující v soukromém sektoru.

**Výběrový soubor** (též vzorek nebo výběr) je podmnožina základního souboru. Je to skupina jednotek, které ve výzkumu reprezentují základní soubor. Pokud se jedná o reprezentativní výzkum, mělo by být možné vztáhnout a zobecnit zjištěné výsledky z výběrového souboru na celou základní populaci (Reichel, 2009).

**Výběrové šetření** je proces, který se zabývá sběrem informací standardizovaným způsobem od určité skupiny lidí (např. pomocí dotazníku). Velmi důležitá podmínka je, že dotazovaní jedinci nesmí být ve výběrovém šetření v žádném případě ovlivňováni tazatelem. Cílem výběrového šetření je shromáždění údajů od určitého počtu jednotek, většinou v jednom časovém okamžiku, a získanou systematickou množinu kvantifikovatelných dat analyzovat a zjistit vztahy mezi nimi (Hendl, 2012). Výběrové šetření má dvě základní vlastnosti:

- Sběr dat se provádí ve standardizované podobě, v relativně malém množství, ale od relativně početné skupiny jedinců.
- Výběr jedinců se provádí ze známé populace.

Není možné získat data od celé populace, z tohoto důvodu se provádí výběrové šetření. Existuje mnoho způsobů jeho provedení, těmi základními podle Hendla jsou:

**Výběr na základě dobrovolnosti** se velmi často využívá v průzkumech veřejného mínění. Každý jedinec se může svobodně rozhodnout, zda se do průzkumu zapojí či ne. Většinou se zapojují vysoce motivovaní lidé.

**Výběr na základě dostupnosti** se aplikuje na jedincích, kteří jsou v daný čas dostupní. Například při výzkumu na pacientech v nemocnici se použijí pacienti, kteří zrovna v daný čas leží v dané nemocnici.

**Kvótní výběr** vychází většinou z demografických údajů. Klade si za cíl provést výzkum na různých kategoriích obyvatelstva. Jsou rozlišovány kategorie jako věk, pohlaví nebo vzdělání.

**Náhodný výběr** je podle nejrůznějších statistických doporučení tím nejlepším výběrem. V praxi je ale spíše neuskutečnitelný. Aby se mohlo mluvit o náhodném výběru, musí být



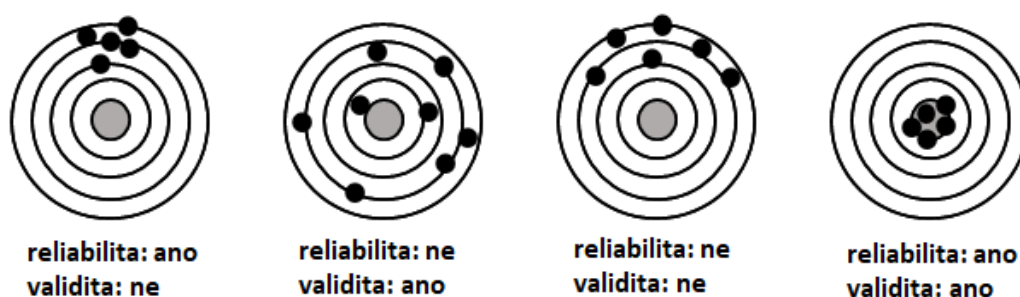
splněno několik podmínek, např. že každý prvek populace má stejnou pravděpodobnost, že bude účasten výzkumu.

### 4.3 Pravidla tvorby dotazníku

Před zahájením dotazníkového šetření a před samotnou tvorbou dotazníku musí nastat fáze formulace cílů. Po formulaci je důležité vědět, zda je daný cíl splnitelný a informace vedoucí k jeho dosažení zjistitelné. K tomuto účelu se může využít tzv. pilotní studie na malém počtu subjektů (Řezanková, 2017).

Je třeba se vždy snažit o to, aby průzkum byl maximálně validní a reliabilní. **Validní** (přesný) průzkum je takový, který neobsahuje systematické chyby, tzn. je měřeno a zkoumáno skutečně to, co bylo zamýšleno. **Reliabilní** (spolehlivé) šetření je takové, které není naopak zatíženo chybou náhodnou a po opakované aplikaci bude vracet neustále shodné výsledky. Zamezení tvorby chyb napomůže kvalitní příprava tvorby dotazníku a opět pilotní průzkum. Extra zvýšená pozornost by se měla věnovat dotazníkům, které budou respondenti vyplňovat sami, bez přítomnosti tazatele (Kozel, 2011).

Pro lepší představu je validita, reliabilita a vztah mezi nimi znázorněn na obrázku č. 5.



Obrázek 5: Validita a reliabilita

Zdroj: Vlastní zpracování (na základě Kozel, 2017)

Aby měl dotazník vypovídající hodnotu je třeba se držet určitých pravidel, které mohou pomoci vytvořit kvalitní dotazník. Podle Tahala (2017) je důležité dodržet následující pravidla:

- Pokládat respondentům pouze relevantní dotazy vzhledem k cíli výzkumu a vyhnout se nadbytečným otázkám, o kterých je již předem jasné, že se ve vyhodnocování nevyužijí.

- Sestavit dotazník takovým způsobem, aby měl respondent chuť odpovídat na dotazy. Otázky formulovat stručně a přitom jasně.
- Pokládat pouze takové otázky, na které je respondent schopen a ochoten odpovídat.

Mezi nejčastější chyby poté patří např. to, že se dotazník týká citlivého tématu, na které respondent často neuvádí pravdivé informace, nebo že se ptá na otázky ohledně budoucnosti v situaci, která je pouze rámcově představena.

#### 4.3.1 Otázky v dotazníku

Druh otázky a způsob, jakým je položena, je zcela klíčový a bezprostředně ovlivňuje kvalitu výstupu dat. Velkou roli má v dotazování zejména účel a pořadí otázek. Důležité složky jsou ale i jejich obsah a forma.

**Pořadí** otázek je odvozeno od jejich účelu a od jejich návaznosti. Je důležité, aby otázky při dotazování volně navazovaly a udržely si tak respondentovu pozornost (Pecáková, 2011).

Otázky v dotaznících se dají podle **účelu** rozdělit do dvou základních skupin:

- Otázky, které se dotazují na názor nebo chování respondentů.
- Otázky, které mají za účel získat jiné údaje (např. demografické).

Druhá skupina otázek má tzv. analytickou funkci. Obsahuje třídící a identifikační otázky. První skupina dotazů je zaměřená na samotnou podstatu zkoumaného problému. Tyto otázky se nazývají meritorní. Mimo meritorní otázky se do první skupiny řadí ještě otázky pomocné a kontrolní (Řezanková, 2017).

Otázky se z hlediska **obsahu** dají dále třídit na přímé a nepřímé. U přímých dotazů je účel na první pohled zřejmý a respondent odpovídá na to, na co je tázán. Kvůli četným rizikům zkreslení (např. kvůli nepříjemnost dotazu) se může využít otázka nepřímá. U té není zcela patrné, co je pomocí této otázky sledováno a snižují tak míru záměrného zkreslení dat (Pecáková, 2011).

**Otázky** podle formy odpovědi se dělí na uzavřené a otevřené. V uzavřených otázkách mohou respondenti vybírat buď pouze ze dvou možností, pak se mluví o alternativní otázce, nebo mohou vybírat z více možností, poté se hovoří o otázce selektivní. V případě otevřených otázek formuluje odpověď respondent samostatně (Pecáková, 2011).

## 4.4 Typy proměnných

Metod, kterými lze data analyzovat, existuje celá řada, proto je volba statistické metody velmi klíčovou složkou procesu. Podle Hendla (2012) se rozlišují 4 fáze statistického zpracování dat:

- prvotní manipulace s daty, jejich kontrola a opravy chyb
- předběžná analýza, vyjasnění formy dat, typy proměnných a metody zpracování
- finální analýza, získání závěrů o datech
- prezentace závěrů s pomocí vhodné popisné statistiky, grafů a tabulek.

Klíčové je rozpoznat typ proměnné s kterou se bude dále ve zpracování dat operovat. Obvykle se rozlišují proměnné nominální, ordinální, metrické a kardinální.

Hodnoty **nominální** proměnné je možné mezi sebou pouze porovnat a určit, zda jsou různé nebo shodné. Nelze stanovit jejich pořadí či je porovnávat žádným jiným způsobem. Jsou vyjádřeny většinou slovně a pokud jsou vyjádřeny číselně, reprezentuje dané číslo pouze kód (např. PSČ). Jedná se např. o typ profese, pohlaví atd.

U hodnot **ordinální** proměnné lze stanovit jejich pořadí a za předpokladu, že jsou hodnoty převedeny na číselnou škálu, lze je porovnat rozdílem (nikoliv však podílem). Může se jednat jak o slovní, tak o číselné hodnoty. Příklady ordinálních proměnných jsou: stupeň dosaženého vzdělání, stupeň spokojenosti nebo souhlasu atd.

Hodnoty **metrické** proměnné jsou vždy číselné. Velmi často mohou být udávány v měrných jednotkách. Lze určit, o kolik je jedna hodnota menší, či větší než druhá. Jedná se např. o teplotu vzduchu nebo o zisk. V praktické části této práce se nevyskytne žádná metrická proměnná.

Hodnoty **kardinální** proměnné se také vyjadřují pouze číselně ale na rozdíl od metrických mohou nabývat pouze kladných hodnot. Hodnoty mohou být porovnány jak rozdílem, tak podílem. Jedná se např. o váhu, věk, výšku atd. (Řezanková, 2017)

## 4.5 Zpracování dat

V praxi se podle Kozla (2017) při zpracování dat zajišťují tyto oblasti:

- četnost jednotlivých proměnných a jejich kategorií
- statistické charakteristiky (např. charakteristiky polohy a variability)
- závislost mezi proměnnými.

**Četnost** (absolutní) se definuje jako počet výskytů dané kategorie v dané proměnné. Tudiž říká, kolik respondentů zvolilo za odpověď danou hodnotu. Relativní četnost poté ukazuje, jaká část ze všech odpovědí připadá na danou kategorii. Pro větší přehlednost se data třídí do tabulek a grafů (Tahal, 2017).

Na základě hodnot je dále možné vypočítat **statistické charakteristiky**. Tato práce se bude zaměřovat pouze na charakteristiky polohy a variability.

Mezi nejvýznamnější **charakteristiky polohy** patří průměr (aritmetický, harmonický, kvadratický...), modus a kvantily. Modus je jediná míra polohy, kterou lze využít i pro nominální proměnnou a jde o kategorii s největší četností. Kvantily (například medián, kvartily či decily) rozdělují celý uspořádaný statistický soubor na stanovený počet stejně zastoupených částí (Tahal, 2017).

**Charakteristiky variability** měří proměnlivost, s kterou kolísají odpovědi respondentů kolem středu. Existuje jich celá řada, mezi ty nejznámější se řadí rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient. Rozptyl je průměrná kvadratická odchylka od aritmetického průměru. Směrodatná odchylka měří absolutní variabilitu a vyjadřuje, jak se jednotlivé hodnoty liší průměrně od aritmetického průměru souboru. Variační koeficient určuje relativní variabilitu, odstraňuje vliv jednotek, a proto umožňuje porovnávat variabilitu souborů s různými jednotkami či s různou úrovní. (Kozel, 2017).

Další charakteristikou variability je mutabilita. Ta se využívá pro měření variability hodnot nominální proměnné. Mutabilita se sestavuje jako podíl počtu odlišných dvojic a počtu všech možných dvojic a nabývá hodnot z intervalu  $<0,1>$ . Čím vyšší hodnoty nabývá, tím je daný statistický soubor variabilnější (Cyhelský, 1996).

Poslední míra variability, která bude v této kapitole zmíněna, je ordinální rozptyl neboli dorvar. Jedná se o základní míru variability ordinální proměnné. Také nabývá hodnot z intervalu  $<0,1>$  a maximální hodnoty nabývá v případě, že u 50 % objektů nabývá proměnná hodnoty  $x_1$  a u zbylých 50 % objektů  $x_k$  (Řezanková, 2017).

## 5 Vyhodnocení dotazníku

Cílem praktické části bylo provést ve vybraných podnicích dotazníkové šetření ohledně motivace a spokojenosti s nabízenými benefity a získaná data následně statisticky zpracovat. Pro tento účel bylo vybráno 5 podniků. Jsou jimi: Československá obchodní banka a. s., Česká spořitelna a.s., ZF Automotive Czech s.r.o., SCHURTER s.r.o. a WrapStyle Brno s.r.o. Dotazník, který byl pro získání dat použit, je k nahlédnutí v příloze této závěrečné práce pod označením příloha A – dotazník.

Dotazník se skládá z 18 otázek, z nichž je 12 uzavřených a 6 otevřených. Odpovědi na otázky mají charakter proměnné nominální, ordinální a kardinální. U nominálních proměnných je uveden modus a vypočítána mutabilita. Data jsou znázorněna pomocí kruhového diagramu. U ordinální proměnné je oproti nominální proměnné uveden navíc k modu i průměr a směrodatná odchylka. Data jsou graficky znázorněna pomocí polygonu četností. Kardinální proměnné jsou zobrazeny pomocí histogramu četností a oproti ordinální proměnné je u nich navíc spočítán medián a variační koeficient.

K vyplnění dotazníku byla využita online platforma survio a celkem bylo sesbíráno 53 responzí. Veškeré tabulky, grafy a výpočty byly zhotoveny v programu excel.

### 5.1 Pohlaví respondentů

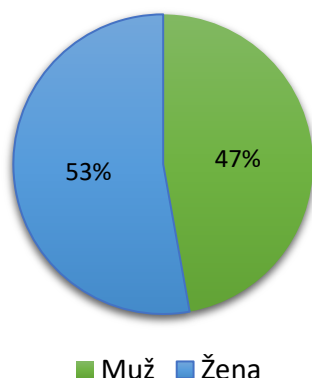
První otázka v dotazníku se řadí dle účelu mezi otázky identifikační, tudíž se netýká přímo jádra prováděného výzkumu, ale snaží se o rozřídění respondentů do určitých skupin. Získané hodnoty jsou nominálního charakteru, a proto u nich lze určit z charakteristik polohy pouze modus. Variabilita je spočítána pomocí míry mutability. Data jsou zobrazena v tabulce č. 2. Relativní rozdělení respondentů na muže a ženy je znázorněno na výsečovém grafu na obrázku č. 6. Modální odpovědí, která značí odpověď s největším počtem výskytů, je „žena“.

Míra mutability, která udává podíl různých dvojic výsledných hodnot z celkového počtu všech dvojic, vyšla 0,508. To značí, že 50,8 % ze všech možných dvojic dotázaných se odlišuje v otázce pohlaví. Jedná se o střední variabilitu.

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Pohlaví	absolutní četnost ( $n_i$ )	relativní četnost ( $p_i$ )
Muž	25	0,472
Žena	28	0,528
<b>Celkem</b>	<b>53</b>	<b>1,000</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 6: Procentuální rozdělení respondentů podle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

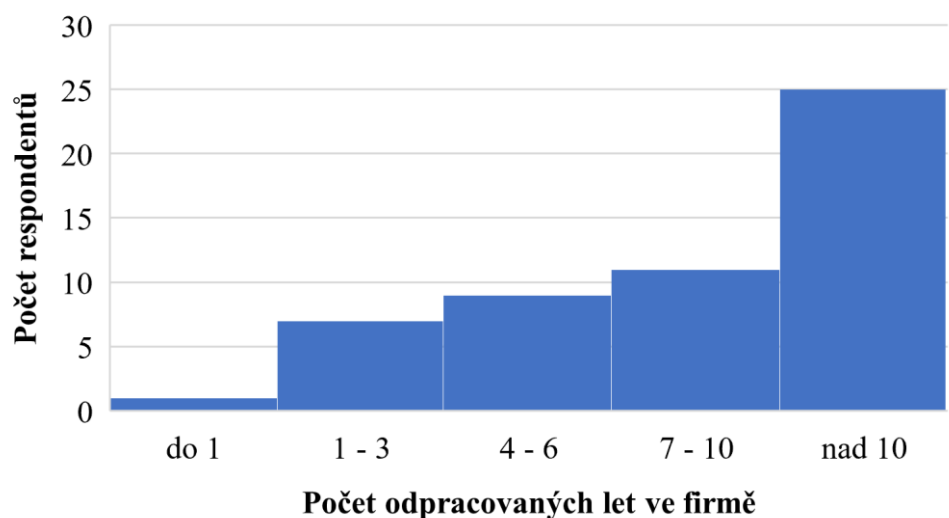
## 5.2 Počet odpracovaných let ve firmě

Otázka počtu odpracovaných let ve firmě se také řadí dle účelu do kategorie otázek informačních a nesouvisí tudíž přímo s podstatou šetření. Jejím cílem je, stejně jako u otázky předchozí, vytvořit si o respondentech lepší obraz a roztrždit je do příslušných kategorií. Počet odpracovaných let má charakter kardinální proměnné, a proto u ní byl z charakteristik polohy vyjádřen modus, průměr a medián. Z charakteristik variability byla vypočítána směrodatná odchylka a variační koeficient. Data jsou uspořádána do tabulky č. 3 a znázorněna pomocí histogramu četností na obrázku č. 7. Odpovědi na otázku byly zaznamenány pouze pomocí intervalů a při výpočtech bylo nutné počítat s jejich středy. Modálním intervalem se stala odpověď „nad 10 let“ odpracovaných ve firmě. Zvolilo ho 47,2 % respondentů. Naopak nejméně zastoupený interval, jímž se stala odpověď „do 1“ roku zvolil pouze jediný respondent (1,9 %). Průměrně byli respondenti ve firmě zaměstnaní 8,358 let a medián, který rozděluje celý statistický soubor na 2 stejně zastoupené části, tvoří hodnota 8 let. Směrodatná odchylka, která vyjadřuje o kolik let se odpovědi průměrně liší od aritmetického průměru v obou směrech, vyšla 3,913 roku. Variační koeficient vyšel 46,82 % a značí střední míru variability.

Tabulka 3: Počet odpracovaných let ve firmě

Počet odpracovaných let	absolutní četnost ( $n_i$ )	relativní četnost ( $p_i$ )
do 1	1	0,019
1 - 3	7	0,132
4 - 6	9	0,170
7 - 10	11	0,208
nad 10	25	0,472
<b>Celkem</b>	<b>53</b>	<b>1,000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 7: Počet odpracovaných let ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3 Důležitost benefitů při volbě zaměstnání

První z řady otázek, které se dotazují na míru souhlasu ohledně témat týkajících se benefitů a motivace, se zabývá důležitostí benefitů při volbě zaměstnání. Cílem otázky bylo zjistit, zda byly pro respondenty benefity součástí rozhodovacího procesu při volbě budoucího povolání. Z pohledu účelu otázky se jedná o otázku meritorní, stejně jako již zbytek otázek v dotazníku. Stupeň souhlasu má charakter ordinální proměnné, tudíž byl z dat zjišťován modus, průměr a směrodatná odchylka. Data jsou seřazena v tabulce č. 4 a vizualizována na obrázku č. 8 pomocí polygonu četností.

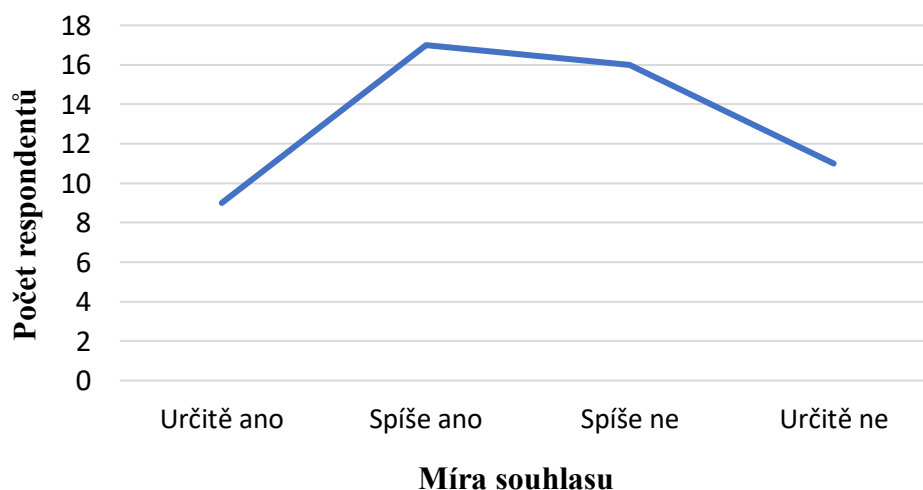
Respondenti na tento dotaz nejčastěji zvolili odpověď „spíše ano“. Tato odpověď je tudíž modem.

Pro výpočet průměru a směrodatné odchylky byly odpovědi převedeny na číselnou škálu, která reprezentuje stupně souhlasu respondenta. Číselné hodnoty byly ve škále přiřazeny následovně: určitě ano ~ 1, spíše ano ~ 2, spíše ne ~ 3 a určitě ne ~ 4. Průměrně byl zvolen stupeň souhlasu 2,55, což odpovídá stupňům souhlasu mezi „spíše ano“ a „spíše ne“. Směrodatná odchylka je 1,001 stupně souhlasu. Díky kumulativním četnostem v tabulce můžeme vidět, že pro 49,1 % respondentů byla nabídka benefitů alespoň do určité míry kritériem při hledání nového zaměstnání. Naopak 50,9 % respondentů uvedlo, že benefity v rozhodovacím procesu nehrály roli.

Tabulka 4: Důležitost benefitů při volbě zaměstnání

Odpověď	absolutní četnost ( $n_i$ )	kumulativní absolutní četnost	relativní četnost ( $p_i$ )	kumulativní relativní četnost
Určitě ano	9	9	0,170	0,170
Spíše ano	17	26	0,321	0,491
Spíše ne	16	42	0,302	0,792
Určitě ne	11	53	0,207	1,000
<b>Celkem</b>	53	x	1,000	x

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 8: Důležitost benefitů při volbě zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.4 Spokojenost s nabízenými benefity

Následující část dotazníku se zaměřuje na spokojenost respondentů s nabízenými benefity a v případě jejich nespokojenosti se ptá na důvod. V tabulce č. 5 jsou zaznamenány odpovědi na otázku, zda jsou respondenti s nabídkou benefitů spokojeni. Graficky jsou odpovědi

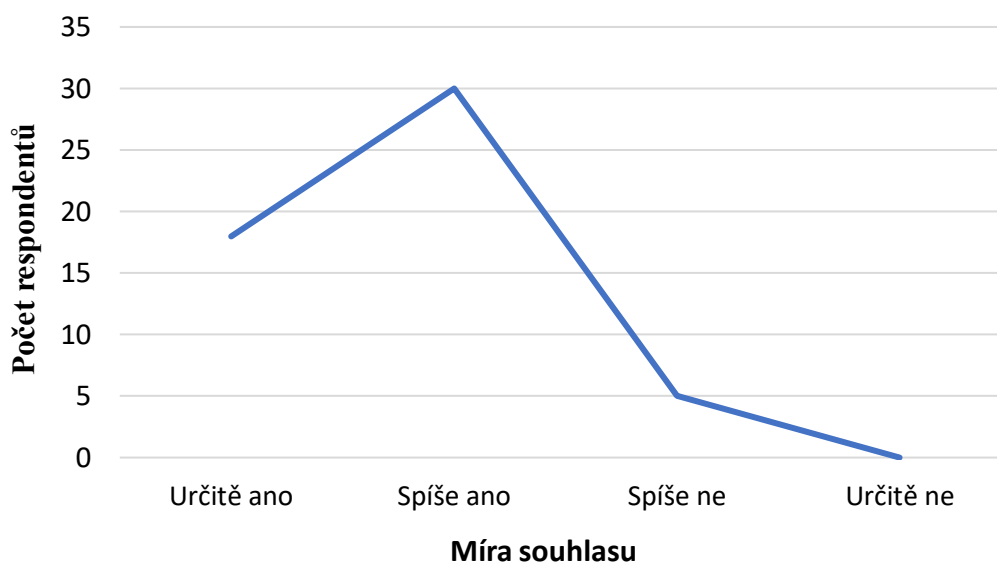


znázorněny na obrázku č. 9 pomocí polygonu četností. Z tabulky je patrné, že 90,6 % respondentů je buď zcela spokojeno nebo alespoň částečně spokojeno s nabídkou benefitů. Naopak spíše nespokojených respondentů se našlo pouze 9,4 % a určitě nespokojený nebyl respondent žádný. Modální odpovědí se stala odpověď „spíše ano“, kterou zvolilo 56,6 % všech respondentů. Průměrný stupeň souhlasu vyšel 1,754 (tudíž něco mezi odpověďmi „určitě ano“ a „spíše ano“) a směrodatná odchylka 0,611.

Tabulka 5: Spokojenost s nabízenými benefity

Odpověď	absolutní četnost ( $n_i$ )	kumulativní absolutní četnost	relativní četnost ( $p_i$ )	kumulativní relativní četnost
Určitě ano	18	18	0,340	0,340
Spíše ano	30	48	0,566	0,906
Spíše ne	5	53	0,094	1,000
Určitě ne	0	53	0,000	1,000
<b>Celkem</b>	53	x	1,000	x

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 9: Spokojenost s nabízenými benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

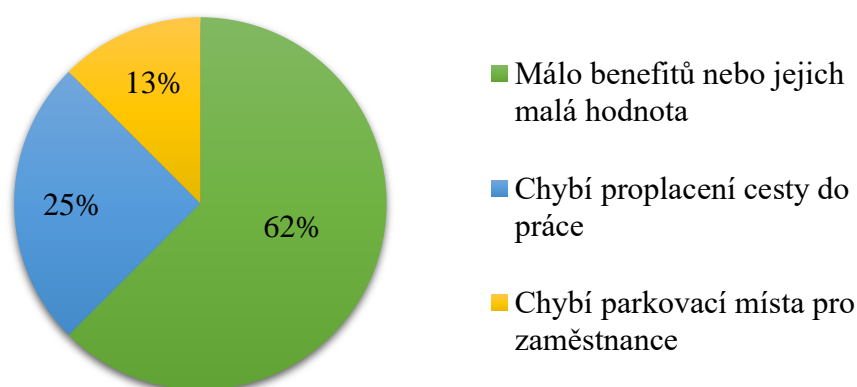
Na následující otázku ohledně důvodu nespokojenosti odpovědělo překvapivě 8 respondentů, přestože se v předchozí otázce za nespokojené označilo pouze respondentů 5. Otázka to byla otevřená, přesto se odpovědi od sebe příliš nelišily. Buď jsou respondenti nespokojeni z důvodu malé nabídky benefitů a jejich malé hodnoty nebo kvůli nějakému aspektu dopravy do práce, například, že chybí pro zaměstnance vyhrazená parkovací místa nebo že chybí proplacení cest do práce. Data jsou přehledně seřazena do tabulky č. 6

a vyobrazena na koláčovém grafu na obrázku č. 10. Modem je odpověď „Málo benefitů nebo jejich malá hodnota“ a míra mutability je 0,452, což značí střední variabilitu.

Tabulka 6: Důvod nespokojenosti s benefity

Důvod	absolutní četnost ( $n_i$ )	relativní četnost ( $p_i$ )
Málo benefitů nebo jejich malá hodnota	5	0,714
Chybí proplacení cesty do práce	2	0,286
Chybí parkovací místa pro zaměstnance	1	0,143
<b>Celkem</b>	<b>7</b>	<b>1,000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 10: Důvod nespokojenosti s benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

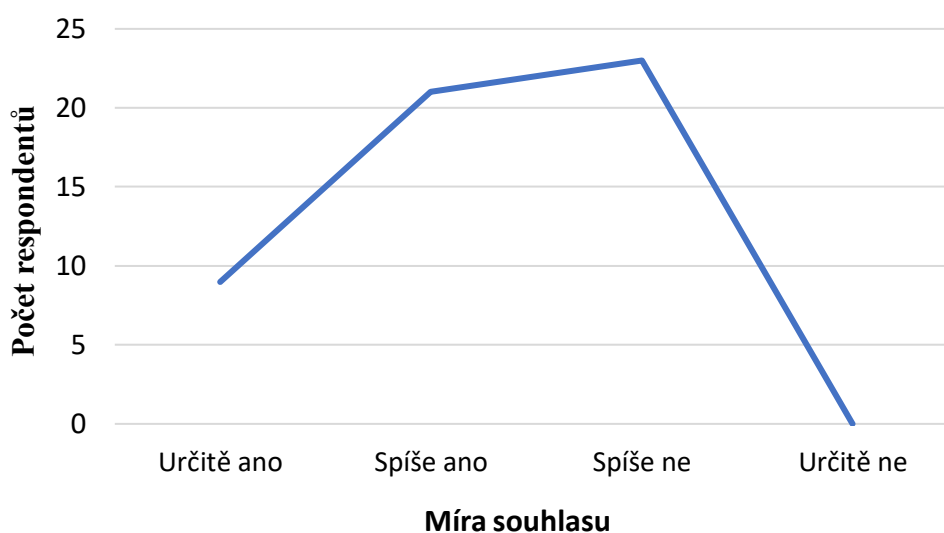
## 5.5 Benefity a motivace

Druhý důležitý aspekt, na který se tento dotazník zaměřoval, je mimo benefity také motivace. Pomocí šetření bylo zjišťováno, zda jsou respondenti díky nabídce benefitů motivovanější k vyššímu pracovnímu výkonu. Celkem 56,6 % respondentů uvedlo, že pro ně benefity působí alespoň do určité míry jako motivační faktor. Pro zbylých 43,4 % respondentů benefity motivaci spíše neposkytují. Žádný z dotázaných ale nezvolil možnost „určitě ne“. Průměrná míra souhlasu je na tuto otázku 2,264, což vychází mezi možnostmi „spíše ano“ a „spíše ne“. Směrodatná odchylka má hodnotu 0,731 míry souhlasu ve škálovém vyjádření. Modální odpovědí je „spíše ne“, kterou zvolilo 43,4 % dotázaných. Výsledná data k této otázce jsou zobrazena v tabulce č. 7 graficky jsou znázorněna na obrázku č. 11.

Tabulka 7: Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu díky nabízeným benefitům

Odpověď	absolutní četnost ( $n_i$ )	kumulativní absolutní četnost	relativní četnost ( $p_i$ )	kumulativní relativní četnost
Určitě ano	9	9	0,170	0,170
Spíše ano	21	30	0,396	0,566
Spíše ne	23	53	0,434	1,000
Určitě ne	0	53	0,000	1,000
<b>Celkem</b>	53	x	1,00	x

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 11: Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu díky nabízeným benefitům

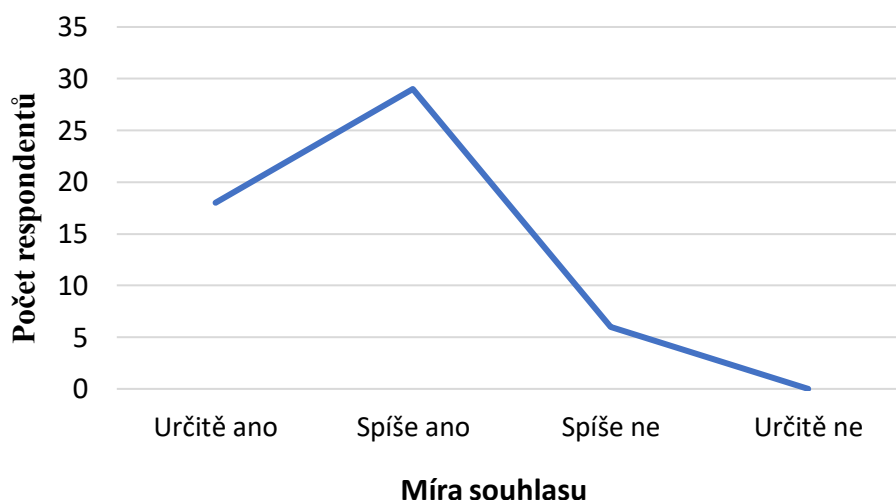
Zdroj: Vlastní zpracování

Následovala navazující otázka, která zjišťovala, zda by respondenty motivovalo k většímu pracovnímu nasazení, kdyby se hodnota jejich benefitů odvíjela od výkonu v práci. Na tuto otázku odpovědělo kladně 88,7 % respondentů a pouze zbylých 11,3 % dotázaných uvedlo odpověď „spíše ne“. Odpověď „určitě ne“ nezvolil opět žádný z respondentů. Modem se stala odpověď „spíše ano“, průměrná míra souhlasu vyšla 1,774, tudíž se míra souhlasu oproti předchozí otázce posunula mezi odpovědi „určitě ano“ a „spíše „ano“. Směrodatná odchylka je 0,664 míry souhlasu ve škálovém vyjádření. Data jsou vložena do tabulky č. 8 a zobrazena opět pomocí polygonu četností na obrázku č. 12.

Tabulka 8: Vyšší motivace díky hodnotě benefitů odvíjející se od pracovního nasazení

Odpověď	absolutní četnost ( $n_i$ )	kumulativní absolutní četnost	relativní četnost ( $p_i$ )	kumulativní relativní četnost
Určitě ano	18	18	0,340	0,340
Spíše ano	29	47	0,547	0,887
Spíše ne	6	53	0,113	1,000
Určitě ne	0	53	0,000	1,000
<b>Celkem</b>	53	x	1,00	x

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 12: Vyšší motivace díky hodnotě benefitů odvíjející se od pracovního nasazení

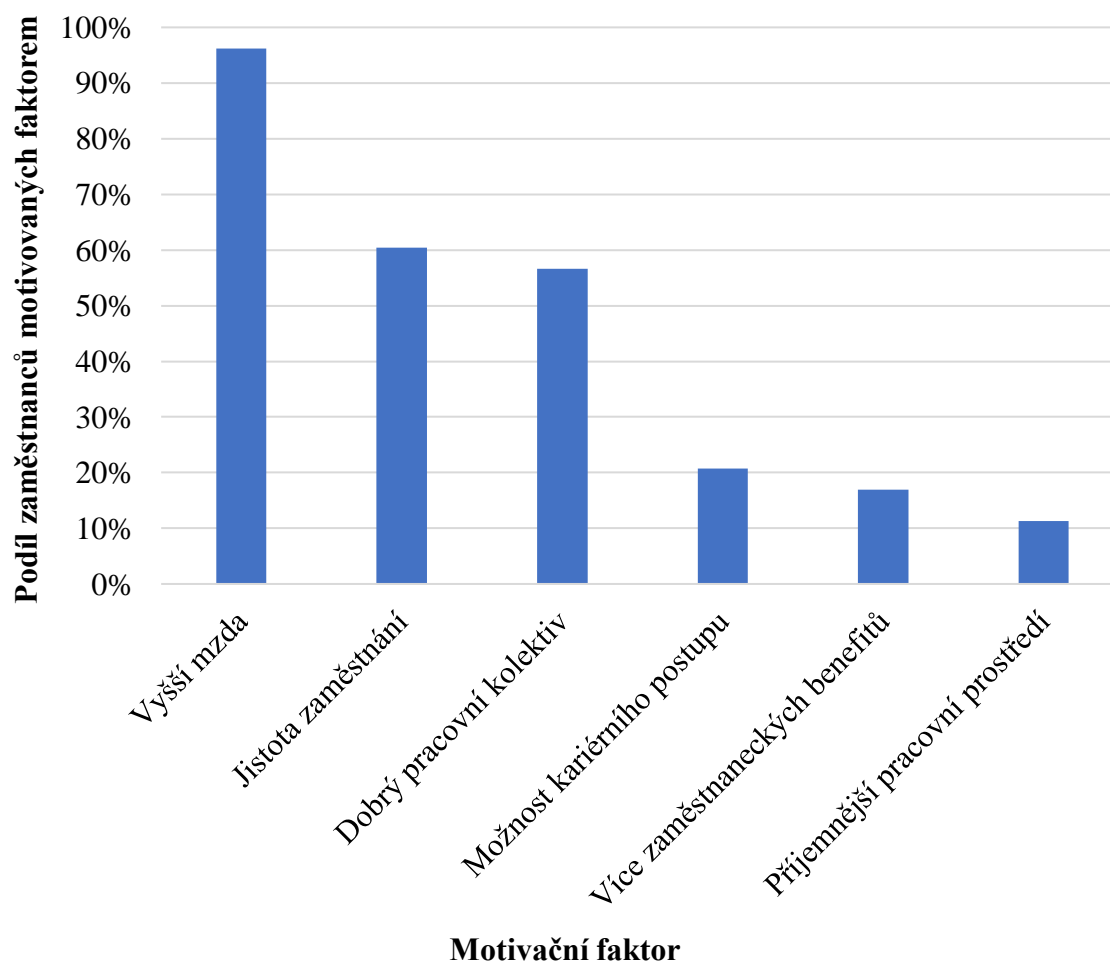
Zdroj: Vlastní zpracování

Téma ohledně motivace respondentů je završeno otázkou, která měla za účel zjistit, které z uvedených faktorů považují respondenti za nejvíce motivační. Faktory a odpovědi jsou zobrazeny v tabulce č. 8. Graficky jsou data znázorněna pomocí sloupkového grafu na obrázku č. 13. Každý z respondentů mohl vybrat 1 až 3 faktory, které považuje za nejvíce motivující. Velikým rozdílem zvítězil faktor vyšší mzdy, který mezi své 3 největší motivátory zahrnuje 96 % všech respondentů. Po velkém odstupu následuje druhé a třetí místo, jež mají téměř shodný počet hlasů. Jsou to faktory jistoty zaměstnání a dobrého pracovního kolektivu. Za nejméně motivující faktor respondenti považovali příjemnější pracovní prostředí, které mezi své nejvýznamnější faktory zahrnuje pouze 11 % respondentů.

Tabulka 9: Faktory motivující k vyšším pracovním výkonům

Motivační faktor	absolutní četnost (n <sub>i</sub> )	podíl zaměstnanců motivovaných daným faktorem
Vyšší mzda	51	96 %
Jistota zaměstnání	32	60 %
Dobry pracovní kolektiv	30	57 %
Možnost kariérního postupu	11	21 %
Více zaměstnaneckých benefitů	9	17 %
Příjemnější pracovní prostředí	6	11 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 13: Faktory motivující k vyšším pracovním výkonům

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.6 Chybějící a nadbytečné benefity

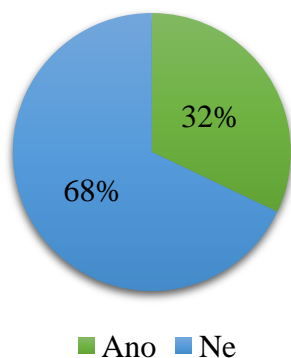
Další téma, na které se dotazník zaměřuje, se týká benefitů, které respondentům v nabídce jejich zaměstnavatele chybí, nebo které jim naopak přijdou zcela zbytečné. Cíl této otázky je zjistit, jestli jsou zaměstnavatelé schopni odhadnout potřeby a přání svých zaměstnanců a nabídnout tak svým zaměstnancům adekvátní benefity.

Na otázku, zda respondentům chybí v nabídce některý z benefitů, odpověděla kladně zhruba jedna třetina lidí, konkrétně 32,1 %. Zbylým 67,9 % respondentů nepřišlo, že by nějaký benefit postrádali. Modální odpovědí je tedy odpověď „ne“. Míra mutability vyšla 0,444, což značí střední variabilitu. Data jsou k nahlédnutí v tabulce č. 10 a vizualizována na obrázku č. 14 opět pomocí koláčového grafu.

Tabulka 10: Chybějící benefit v nabídce zaměstnavatele

Odpověď	absolutní četnost ( $n_i$ )	relativní četnost ( $p_i$ )
Ano	17	0,321
Ne	36	0,679
<b>Celkem</b>	<b>53</b>	<b>1,000</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 14: Chybějící benefit v nabídce zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

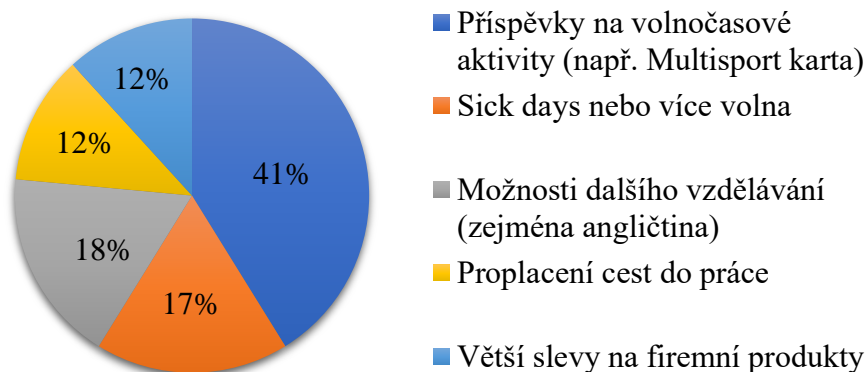
Bezprostředně navazující otázka, jež byla určena respondentům, kteří mají pocit, že jim v nabídce některý z benefitů chybí, a tedy odpověděli kladně na předchozí dotaz, měla za cíl zjistit konkrétní příklady benefitů, o které by respondenti rádi rozšířili řady svých současných zaměstnaneckých výhod. Otázka byla položena jako otevřená a odpovědi byly následně roztrženy do 5 kategorií. Modální odpovědí je „příspěvky na volnočasové aktivity (např. Multisport karta)“, kterou zvolila téměř polovina respondentů, konkrétně 41,2 %. Naopak nejméně zastoupenými kategoriemi byly „větší slevy na firemní produkty“ nebo

„proplacení cesty do práce“, které obě zvolilo shodně 12 % respondentů. Míra mutability vyšla 0,787, což značí vyšší variabilitu odpovědí. Data k dané otázce jsou k vidění v tabulce č. 11 a relativní četnosti jsou vizualizovány pomocí kruhového diagramu na obrázku č. 15.

Tabulka 11: Chybějící benefity

Benefit	absolutní četnost ( $n_i$ )	relativní četnost ( $p_i$ )
Příspěvky na volnočasové aktivity (např. Multisport karta)	7	0,4118
Sick days nebo více volna	3	0,1765
Možnosti dalšího vzdělávání (zejména angličtina)	3	0,1765
Proplacení cest do práce	2	0,1176
Větší slevy na firemní produkty	2	0,1176
<b>Celkem</b>	<b>17</b>	<b>1,0000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 15: Chybějící benefity

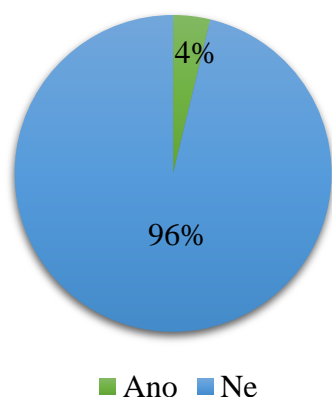
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda respondentům v nabídce zaměstnaneckých výhod přijde některý z benefitů zcela nadbytečný, odpověděli kladně pouze 2 respondenti. Relativně vyjádřeno je to pouze 3,8 % dotázaných. Zbylých 51 respondentů (96,2 %) se vyjádřilo negativně, tedy že jim žádný z nabízených benefitů nepřijde zbytečný. Odpovědi na otázku jsou k vidění v tabulce č. 12 a jsou zobrazeny na koláčovém grafu na obrázku č. 16. Modus je odpověď „ne“ a míra mutability je pouze 0,074, což značí velmi malou variabilitu odpovědí.

Tabulka 12: Nadbytečné benefity v nabídce zaměstnavatele

Odpověď	absolutní četnost ( $n_i$ )	relativní četnost ( $p_i$ )
Ano	2	0,038
Ne	51	0,962
<b>Celkem</b>	53	1,000

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 16: Nadbytečné benefity v nabídce zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

Navazující dotaz, jenž se týkal konkrétních příkladů benefitů, které zaměstnanci považují za nadbytečné, měl vzhledem k počtu kladných odpovědí na předcházející dotaz, pouze 2 respondenty. Jeden z dotázaných uvedl, že za nadbytečný benefit považuje multisport kartu. Druhý respondent považuje za nadbytečnou výhodu slev ve vybraných obchodech. Z důvodu nízkého počtu respondentů nejsou data uvedena v tabulce a vizualizována na grafu.

Celkový výsledek této série 4 otázek o chybějících a nadbytečných benefitech dopadl nad očekávání pozitivně a z průzkumu vyplývá, že zaměstnavatelé mají dobré povědomí o tom, co si jejich zaměstnanci přejí, a tudíž jim jsou schopni nabídnout odpovídající zaměstnanecké výhody.

## 5.7 Nabízené a nejžádanější benefity

Ve své poslední části si výzkum kladl za cíl zjistit, které benefity se objevují v nabídkách zaměstnavatelů nejčastěji a o které je mezi zaměstnanci největší zájem.

Respondenti byli požádáni, aby z nabídky výhod zaškrtnli ty benefity, jež od svého zaměstnavatele dostávají. Každý z respondentů mohl vybrat libovolný počet položek.



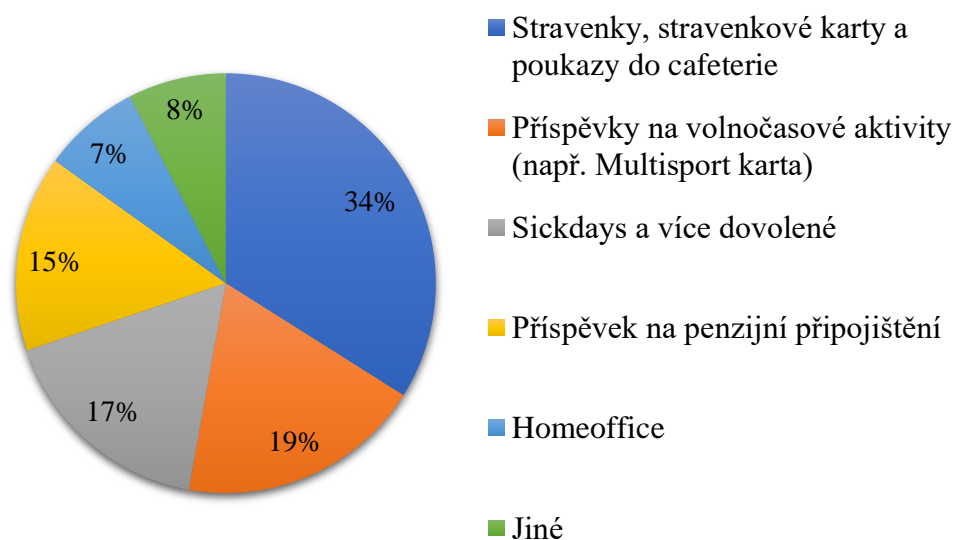
V průměru zaškrtovali respondenti 8,49 benefitů. Nejběžnějšími benefity, kterými disponuje 100 % dotázaných jsou „Více dovolené (5 týdnů a více)“ a „Příspěvek na penzijní připojištění“. První trojici nejobvyklejších výhod uzavírá benefit „služební mobilní telefon“, jež vlastní 77 % dotázaných. Složení zaměstnaneckých benefitů také jistě ovlivnila právě probíhající pandemie covidu-19, díky které se značně zvýšil podíl zaměstnanců, kteří jsou na homeoffice, který obsadil čtvrtou příčku se 74 % hlasů. Spolu s homeoffice jsou dále spjaty benefity jako služební mobilní telefon, služební notebook a flexibilní pracovní doba, které také skončili v žebříčku velmi vysoko. Naopak nejmenší zastoupení v nabídkách zaměstnavatelů mají benefity: „příspěvek na kulturu“, který označilo pouze 15 % respondentů, „služební automobil“, který má k dispozici jen 9 % dotázaných a na posledním místě se umístila výhoda „nadstandardní vybavení pracoviště (např. posilovnou, školkou atd.)“, kterou označilo pouze 6 % respondentů. Tabulka s výsledky je, z důvodu jejího rozsahu, umístěna pouze v příloze této práce pod označením příloha B – benefity nabízené zaměstnavatelem.

Dále byli respondenti požádáni, aby formou otevřené otázky označili svůj nejoblíbenější benefit z nabídky jejich zaměstnavatele. Obdržené odpovědi byly rozříděny do 6 kategorií, které jsou vidět v tabulce č. 13. Kruhový diagram, který graficky znázorňuje relativní četnosti odpovědí, je k dispozici na obrázku č. 17. Modem se stala odpověď „stravenky a stravenkové karty“, již zvolila třetina dotázaných, konkrétně 33,96 %. Druhý nejoblíbenější benefit byl „Příspěvky na volnočasové aktivity (např. Multisport karta)“, jež označilo 18,87 % respondentů. Trojici nejžádanějších zaměstnaneckých výhod uzavírá odpověď „sickdays a více dovolené“, kterou zaslalo 16,98 % respondentů. 4 respondenti (7,55 %) se vyjádřili, že nedokáží určit svůj nejoblíbenější benefit nebo odpověděli, že žádnou nejoblíbenější zaměstnaneckou výhodu nemají. Míra mutability vyšla 0,801, což značí vysokou variabilitu odpovědí.

Tabulka 13: Nejoblíbenější benefity

Benefit	absolutní četnost ( $n_i$ )	relativní četnost ( $p_i$ )
Stravenky a stravenkové karty	18	0,3396
Příspěvky na volnočasové aktivity (např. Multisport karta)	10	0,1887
Sickdays a více dovolené	9	0,1698
Příspěvek na penzijní připojištění	8	0,1509
Homeoffice	4	0,0755
Jiné	4	0,0755
<b>Celkem</b>	<b>53</b>	<b>1,0000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 17: Nejoblíbenější benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

V poslední části dotazníku byli respondenti požádáni, aby předem vybraných 14 benefitů seřadili pomocí skóre 1–14 od nejoblíbenější po nejméně oblíbený benefit, kde skóre 1 znamenalo nejžádanější benefit a skóre 14 naopak nejméně žádaný benefit. Rozdíl oproti předchozí otázce je takový, že v tomto případě měli respondenti seřazovat benefity podle žádanosti bez ohledu na to, zda je daná zaměstnanecká výhoda v nabídce jejich zaměstnavatele. Skóre se u každého z benefitů zprůměrovalo a podle výsledné hodnoty aritmetického průměru poté bylo určeno finální pořadí v žebříčku benefitů.

Na první příčce žádanosti mezi respondenty skončil benefit „stravenky“, který v průměru obdržel skóre 4,06. Toto umístění není u tohoto benefitu žádným překvapením, a to zejména díky výsledkům v předchozích částech šetření. Stravenky označilo již v předchozí otázce celkem 34 % respondentů jako svůj nejoblíbenější benefit a pokud se přihlédne k faktu, že pouze 45 % dotázaných uvedlo, že jim zaměstnavatel nabízí benefit ve formě stravenek, vyjde najevo, že 75 % respondentů, kteří mají ve své nabídce nějakou formu stravenek, ji považují za svou nejoblíbenější zaměstnaneckou výhodu.

Na druhé pozici se umístil benefit „flexibilní pracovní doba“. Umístění tohoto benefitu je, na rozdíl od stravenek a vzhledem k výsledkům předchozích otázek, velmi překvapivé. Flexibilní pracovní dobou disponuje 38 % respondentů, přesto se tento benefit ani jednou nevyskytl v seznamu nejoblíbenějších benefitů, či v seznamu nejméně chybějících benefitů. V průměru obdržel tento benefit skóre 4,49.

První trojici nejžádanějších benefitů uzavírá benefit „více dovolené“, který obdržel skóre 4,66. Toto umístění daného benefitu se opět dalo díky předchozím výsledkům očekávat, jelikož již benefit figuroval v žebříčku nejoblíbenějších benefitů a také v žebříčku chybějících benefitů.

Naopak mezi trojicí průměrně nejméně žádaných benefitů se umístil „příspěvek na kulturu“ s konečným skórem 10,94, „nadstandardní vybavení pracoviště“ s průměrným skórem 11,98 a na posledním místě se umístil benefit „slevy na firemní produkty“, což je opět poněkud překvapivý výsledek vzhledem k tomu, že ho 12 % respondentů uvedlo jako benefit, který by si ve své nabídce přáli.

Kompletní přehled konečných výsledků je vyhotoven v tabulce č. 14.

Tabulka 14: Žebříček žádanosti benefitů

<b>Benefit</b>	<b>Průměrné umístění</b>	<b>Konečné umístění</b>
Stravenky	4,06	1
Flexibilní pracovní doba	4,49	2
Více dovolené	4,66	3
Příspěvek na penzijní připojištění	5,11	4
Homeoffice	5,77	5
Příspěvek na dovolenou	5,79	6
Sickdays	6,68	7
Služební mobilní telefon	7,87	8
Služební notebook	8,06	9
Možnost dalšího vzdělávání	8,49	10
Služební automobil	5,57	11
Příspěvek na kulturu	10,94	12
Nadstandardní vybavení pracoviště	11,98	13
Slevy na firemní produkty	12,53	14

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.8 Souhrn výsledků

Před koncem praktické části práce bude uveden krátký souhrn výsledků šetření, kterých bylo dosaženo na základě sběru informací z vybraných podniků a jejich následným statistickým zpracování.

Dotazníkového šetření se účastnilo 53 respondentů z 5 vybraných podniků, jejichž seznam je uveden v úvodu praktické části. Zhruba 53 % dotázaných byly ženy a 47 % muži. Průměrná doba odpracovaná v dané firmě byla 8,4 let.

Z šetření vyplynulo, že pro 49 % respondentů byla nabídka benefitů potenciálního zaměstnavatele důležitým kritériem při volbě zaměstnání a 96 % dotázaných je spokojených s benefity, kterými nyní disponují. Hlavní příčina nespokojenosti je ve většině případů malá hodnota nabízených benefitů.

Téměř 57 % respondentů uvedlo, že je benefity do určité míry motivují k většímu pracovnímu výkonu a pokud by se výše jejich benefitů odvíjela od pracovního výkonu, cítilo by se motivováno k většímu výkonu dokonce až 89 % dotázaných. Z následujících otázek ale vyplynulo, že největší motivační faktor je vyšší mzda, díky které by se cítilo motivováno 96 % dotázaných, druhým nejvýznamnějším motivačním faktorem je jistota zaměstnání, která by motivovala až 60 % respondentů k vyššímu pracovnímu nasazení.

V další části šetření, jež se týkala chybějících a nadbytečných výhod, se zjistilo, že 31 % dotázaných postrádá v nabídce některý benefit. Nejčastěji se jednalo o příspěvky na volnočasové aktivity nebo o sick days a více dovolené. Naopak za nadbytečný pokládali některý z benefitů pouze 2 respondenti, což je v relativním vyjádření jen 4 % dotázaných. Jednalo se o multisport kartu a slevy ve vybraných obchodech.

V poslední části, zabývající se tím, které benefity jsou v očích respondentů nejžádanější a které jim jsou reálně jejich zaměstnavatelem nabídnuty, se zjistilo, že dovolenou nad 4 týdny a příspěvkem na penzijní připojištění disponuje 100 % dotázaných. Za další velmi obvyklé benefity respondenti označili služební mobilní telefon, homeoffice nebo služební notebook. Naopak nejméně obvyklými benefity jsou příspěvek na kulturu, služební automobil a nadstandardní vybavení pracoviště. Nejvíce žádaným benefitem se bez ohledu na to, zda jimi respondenti disponují, či ne, staly stravenky následované flexibilní pracovní dobou a větším počtem volných dnů. Naopak u respondentů v hodnocení propadl příspěvek na kulturu, nadstandardní vybavení pracoviště a slevy na firemní produkty.

Celkový charakter výsledků je takový, že respondenti jsou převážně spokojeni s benefity, které jim jsou poskytovány a zároveň jsou díky nim alespoň do jisté míry motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu.

## 5.9 Závěrečné návrhy a doporučení

Na úplný závěr praktické části budou uvedena některá stručná doporučení a návrhy pro zaměstnavatele ohledně nabídky zaměstnaneckých benefitů.

Prvním a zároveň tím nejdůležitějším doporučením je dbát na spokojenost svých zaměstnanců a nabízet jim přesně takové benefity, jaké si přejí (v rozumné míře a za rozumnou hodnotu). Nejlepší cesta, jak zajistit, aby byli zaměstnavatelé schopni poskytnout adekvátní nabídku zaměstnaneckých výhod, je se jednoduše zeptat. Každá firma má jedinečné složení zaměstnanců z různých sociálních vrstev a nelze tedy představit univerzální sadu benefitů, s kterou budou všichni, všude a za každých okolností spokojeni. Nadřízení pracovníci se mohou s názory seznamovat buď ústně při rozhovoru nebo písemně pomocí podobného dotazníku, jaký byl představen v této práci. Důležité je dotazovat se na názor pravidelně, aby byla nabídka benefitů schopna reflektovat vždy aktuální potřeby zaměstnanců. Je zřejmé, že nelze uspokojit na 100 % každého zaměstnance, ale je třeba se

vždy pokoušet vycházet vstříc co nejvíce pracovníkům, protože spokojený pracovník je dobrý pracovník.

Druhé doporučení se úzce pojí s doporučením prvním. Z výsledků šetření prováděného pro účely této závěrečné práce je zřejmé, že každý zaměstnanec má jiné představy a preference ohledně nejlepších a nejhorších benefitů. Vzhledem k těmto okolnostem by bylo vhodné, kdyby si každý zaměstnanec mohl zvolit svou unikátní skladbu nabízených benefitů. V dnešních podnicích je ve většině případech k dispozici univerzální nabídka, která je stejná pro každého ze zaměstnanců, a tedy vůbec nereflektuje individuální potřeby jednotlivých pracovníků.

Třetím, posledním, doporučením je vždy brát v potaz aktuální situaci a co nejrychleji zareagovat na nově vzniklé potřeby lidí. Pro příklad lze uvést právě probíhající pandemii covidu-19. Bohužel dotazníkové šetření provedené v této práci nebylo schopné ještě plně reflektovat změny, které se nyní na poli benefitů odehrávají. Jediné odchylky od normálního stavu, které se v odpovědích objevily, byly: větší rozšíření homeoffice, flexibilní pracovní doby a nabídky firemních notebooků a mobilních telefonů. Dotazník byl vyplňován na podzim roku 2020 a nestihly se v něm tak odrazit změny, které se začaly objevovat ve větší míře až na přelomu roku 2020 / 2021. Jedná se zejména o vyřazení těch benefitů, které není možné v nynější situaci čerpat (kino, divadlo...) a naopak zařazení nových benefitů, o které by za jiných okolností nebyl třeba ani zájem. Jedná se zejména o benefity zaměřené na zdraví. Jsou jimi: zajištění zdravotní péče v místě pracoviště, poukázky do lékárny, doplňky stravy nebo péče o duševní zdraví zaměstnanců formou koučů a poradců. Kromě zdravotních benefitů se nově nabízí také zaměstnanecká výhoda ve formě příspěvků na práci z domova, který slouží k pokrytí dodatečných nákladů, které vznikají díky vyšší spotřebě energií, či opotřebením techniky potřebné k práci z domova (Riemlová, 2021).

## Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat spokojenost zaměstnanců podniků Československá obchodní banka a. s., Česká spořitelna a.s., ZF Automotive Czech s.r.o., SCHURTER s.r.o. a WrapStyle Brno s.r.o. s nabízenými benefity a prošetřit souvislost benefitů s motivací pracovníků.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretických kapitolách se nejprve mluví obecně o motivaci, vysvětlují se rozdíly mezi vnitřní a vnější motivací a rozebírají se základní motivační směry a s nimi související teorie. Poté se pozornost práce zaměřuje na personální činnost v podnicích. Zabývá se otázkou hodnocení pracovníků a jejich následné odměňování, pozitivní a negativní motivací a v neposlední řadě také benefity. V poslední teoretické části se hovoří o statistických metodách sběru dat a jejich zpracování. Je rozebrán správný postup při tvorbě dotazníku pro výběrové šetření. Jsou vysvětleny typy proměnných a vysvětlena správná práce s nimi.

V praktické části je nejprve představen dotazník, který byl použit k účelu výběrového šetření ve vybraných podnicích. Poté následuje část, ve které jsou postupně rozebrány výsledky jednotlivých otázek s krátkým komentářem. Interpretace výsledků byla zpracována pomocí tabulek, grafů a výpočtů, které byly zhotoveny v excelu. Po zpracování všech odpovědí jsou výsledky přehledně shrnuty a opět okomentovány. Na závěr praktické části jsou dána některá doporučení, jak by se mělo přistupovat k problematice nabídky zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnavatele.

Cíle vytyčené již v úvodu této práce byly splněny. Bylo jich dosaženo pomocí dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 53 respondentů z 5 dříve vyjmenovaných podniků. Bylo zjištěno, že naprostá většina zaměstnanců je se svými benefity spokojena, zaměstnavatelé mají dobré povědomí o tom, co si jejich zaměstnanci přejí, a jsou jim schopni nabídnout adekvátní výhody. Zároveň bylo zjištěno, že benefity mají určitý vliv na motivaci většiny zaměstnanců, i když největším motivátorem stále zůstává vyšší mzda, a to i přesto, že peníze nejsou naprostou většinou renomovaných motivačních teorií považovány za vhodný motivátor.

## Seznam použité literatury

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

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

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0648-6.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.

BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

CYHELSKÝ, Lubomír, Richard HINDLS a Jana KAHOUNOVÁ. 1996. *Elementární statistická analýza*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4318-2.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9422-3.

HACKMAN, J. Richard a Greg R. OLDHAM. 1976. Motivation through the design of work: test of a theory: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. **16**(2), 250-279. ISSN 0030-5073. Dostupné z: doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

HENDL, Jan. 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. 4., rozš. vyd.* Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0200-4.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

MASLOW, H. Abraham. 1954. *Motivation and Personality*. 3rd Edition. New York: Harper & Row. ISBN 978-0060419875.

NAKONEČNÝ, Milan. 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.



NELSON, Bob. 2012. *1501 ways to reward employees*. New York: Workman Pub. ISBN 978-076-1168-782.

PECÁKOVÁ, Iva. 2011. *Statistika v terénních průzkumech*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-039-3.

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

REICHEL, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.

REIMLOVÁ, Martina. Firmy mění své pracovní benefity, mnohé není kde čerpat. In: *IDNES: Ekonomika* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/prace-benefity-odmeny-pndemie-zamestnani-vyhody-bonusy.A210312\\_145240\\_ekonomika\\_rie](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/prace-benefity-odmeny-pndemie-zamestnani-vyhody-bonusy.A210312_145240_ekonomika_rie)

ŘEZANKOVÁ, Hana. 2017. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. (Čtvrté přepracované vydání). [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-80-906594-8-3.

TAHAL, Radek. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

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

VROOM, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 0-7879-0030-3.

WHITAKER, Pulina. 2010. What non-financial rewards are successful motivators? *Strategic HR Review* [online]. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 9(1), 43-44 [cit. 2020-11-26]. ISSN 14754398. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/217166164?accountid=17116>

## **Seznam Příloh**

Příloha A – Dotazník .....	59
Příloha B – Benefity nabízené zaměstnavatelem .....	63

# Příloha A – Dotazník

## Spokojenost ohledně nabízených zaměstnaneckých benefitů

### 1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž  Žena

### 2 Pro jakou firmu pracujete?

### 3 Jak dlouho ve firmě pracujete? (V dokončených letech)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 1 rok  1 - 3 roky  4 - 6 let  7 - 10 let  11 let a více

### 4 Poskytuje Vám Váš zaměstnavatel nepeněžní ohodnocení ve formě benefitů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano  Ne

### 5 Byly pro Vás zaměstnanecké benefity důležité při volbě zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Určitě ano  Spíše ano  Spíše ne  Určitě ne

### 6 Jste spokojeni s nabízenými benefity?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Určitě ano  Spíše ano  Spíše ne  Určitě ne

7 Pokud jste nespokojeni, tak z jakého důvodu?

Nápověda k otázce: *V případě, že jste spokojeni, zanechte toto pole prázdné*

8 Motivují Vás nabízené benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Určitě ano    Spíše ano    Spíše ne    Určitě ne

9 Motivovalo by Vás, kdyby se hodnota vašich benefitů odvíjela od Vašeho pracovního výkonu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Určitě ano    Spíše ano    Spíše ne    Určitě ne

10 S kterým benefitem jste nejvíce spokojen/a?

11 Chybí Vám v nabídce Vašeho zaměstnavatele některý benefit?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano    Ne

### 12 Pokud ano, který?

Nápověda k otázce: *V případě, že Vám žádný benefit nechybí, zanechte toto pole prázdné*

### 13 Nabízí Váš zaměstnavatel nějaký benefit, který Vám přijde nadbytečný?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Ne

### 14 Pokud ano, který?

Nápověda k otázce: *V případě, že Vám žádný benefit nepříjde nadbytečný, zanechte toto pole prázdné*

### 15 Zaškrtněte benefity nabízené Vaším zaměstnavatelem

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Stravenky                                 | <input type="checkbox"/> Flexi pasy                                    | <input type="checkbox"/> Příspěvek na dovolenou                                       | <input type="checkbox"/> Služební mobilní telefon       |
| <input type="checkbox"/> Služební automobil (i pro soukromé účely) | <input type="checkbox"/> Služební notebook                             | <input type="checkbox"/> Příspěvek na penzijní připojištění                           | <input type="checkbox"/> Flexibilní pracovní doba       |
| <input type="checkbox"/> Homeoffice                                | <input type="checkbox"/> Možnost dalšího vzdělávání (např. angličtina) | <input type="checkbox"/> Příspěvek na kulturu   | <input type="checkbox"/> Více dovolené (5 týdnů a více) |
| <input type="checkbox"/> Sickdays                                  | <input type="checkbox"/> Společné akce a teambuildingy                 | <input type="checkbox"/> Nadstandardní vybavení pracoviště (posilovna, školka atd...) | <input type="checkbox"/> Slevy na firemní produkty      |
| <input type="checkbox"/> Firemní tarif                             | <input type="checkbox"/> Karta Multisport                              |   |   |
| <input type="checkbox"/> Jiná... (prosím uveďte)                   | <input type="text"/>   |   |   |

## Spokojenost ohledně nabízených zaměstnaneckých benefitů

### 16 Seřadte benefity od nejvíce žádaných po nejméně žádané (bez ohledu jestli je váš zaměstnavatel nabízí)

Nápověda k otázce: Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejžádanější, 14. - nejméně žádané)

Stravenky	<input type="text"/>
Příspěvek na dovolenou	<input type="text"/>
Služební mobilní telefon	<input type="text"/>
Služební automobil (i pro soukromé účely)	<input type="text"/>
Služební notebook	<input type="text"/>
Příspěvek na penzijní připojištění	<input type="text"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="text"/>
Homeoffice	<input type="text"/>
Možnost dalšího vzdělávání (např. angličtina)	<input type="text"/>
Příspěvek na kulturu	<input type="text"/>
Více dovolené (5 týdnů a více)	<input type="text"/>
Sickdays	<input type="text"/>
Nadstandardní vybavení pracoviště (posilovna, školka...)	<input type="text"/>
Slevy na firemní produkty	<input type="text"/>

### 17 Která z následujících věcí by Vás nejvíce motivovala v pracovním nasazení?

Nápověda k otázce: Zaškrtněte maximálně 3 položky

<input type="checkbox"/> Vyšší mzda	<input type="checkbox"/> Dobrý pracovní kolektiv	<input type="checkbox"/> Příjemnější pracovní prostředí	<input type="checkbox"/> Jistota zaměstnání
<input type="checkbox"/> Více zaměstnaneckých benefitů	<input type="checkbox"/> Možnost kariérního postupu		
<input type="checkbox"/> Jiné... (Prosím uveďte konkrétní příklad)	<input type="text"/>		

## Příloha B - Benefity nabízené zaměstnavatelem

<b>Benefity nabízené zaměstnavatelem</b>	<b>absolutní četnost (n<sub>i</sub>)</b>	<b>podíl zaměstnanců disponující daným benefitem</b>
Více dovolené (5 týdnů a více)	53	100 %
Příspěvek na penzijní připojištění	53	100 %
Služební mobilní telefon	41	77 %
Homeoffice	39	74 %
Služební notebook	38	72 %
Firemní tarif	31	58 %
Stravenky	24	45 %
Příspěvek na dovolenou	23	43 %
Sickdays	21	40 %
Možnost dalšího vzdělávání	20	38 %
Flexibilní pracovní doba	20	38 %
Flexi pasy	19	36 %
Společné akce a teambuildingy	19	36 %
Slevy na firemní produkty	17	32 %
Karta Multisport	16	30 %
Příspěvek na kulturu	8	15 %
Služební automobil	5	9 %
Nadstandardní vybavení pracoviště	3	6 %