

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



OBOR : MANAŽER OBCHODU

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor : Petra Fuhrmannová

Vedoucí práce : Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Vladimíry Khelerové CSc., uvedla jsem použité literární a jiné odborné zdroje, vyznačila všechny citace z pramenů.

V Praze dne 8.3.2014

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Vladimíře Khelerové CSc. za odborné rady, cenné a podnětné připomínky při vedení této bakalářské práce a za její velmi vstřícný přístup.

Dále bych chtěla poděkovat manažerovi personálního oddělení společnosti Elanor s.r.o. panu Františkovi Haluškovi za ochotu při poskytování informací a možnost realizace výzkumu.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce na téma „*Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity*“ je popsat oblast motivace zaměstnanců, vliv zaměstnaneckých benefitů na spokojenost zaměstnanců a ovlivnění jejich motivace pro pracovní výkon. Teoretická část práce se zabývá obecnými pojmy motivace, teorií z oblasti motivace, druhy zaměstnaneckých benefitů, jejich vlivu na motivaci zaměstnanců. Na teoretickou část práce navazuje praktická část zabývající se uplatněním teorie v praxi. Pomocí empirického šetření je zkoumáno, co zaměstnance motivuje, jaký přikládají význam benefitům, jejich spokojenost s nastavením zpětné vazby. Pro účely empirického šetření byli osloveni zaměstnanci společnosti Elanor s.r.o. Výsledky šetření jsou zpracovány, vyhodnoceny a na jejich základě je vytvořeno doporučení.

Klíčová slova: motivace, teorie motivace, pracovní motivace, výkonnost, spokojenost, odměna, benefity, benefity ve mzdovém systému, výhody, hodnocení zaměstnanců, hodnotící pohovor, zpětná vazba.

Obsah

Úvod	7
Teoretická část	7
1. Motivace	7
1.1. Základní pojmy, definice motivace	7
1.2. Teorie potřeb	9
1.3. Teorie motivace.....	13
1.4. Vztah mezi motivací a pracovním výkonem.....	18
1.5. Motivační strategie	19
2. Benefity	21
2.1. Základní pojmy, definice benefitů.....	21
2.2. Druh zaměstnaneckých benefitů	22
2.3. Benefity ve mzdovém systému	25
3. Hodnocení zaměstnanců.....	28
3.1. Hodnocení zaměstnanců ve vztahu k motivaci	28
3.2. Metody hodnocení zaměstnanců.....	28
Praktická část	30
4. Profil zkoumané společnosti	30
4.1. Základní údaje o společnosti	30
4.2. Struktura zaměstnanců firmy.....	31
4.3. Zaměstnanecké benefity společnosti.....	31
4.4. Seznam poskytovaných benefitů	32
5. Empirické šetření.....	34
5.1. Dotazníky.....	34
5.2. Otázky.....	34
6. Výsledky a hodnocení empirického šetření	35
6.1. Výsledky a hodnocení dotazníku	35
7. Zhodnocení a navrhovaná řešení	38
Závěr.....	40
Bibliografie	41
Seznam obrázků	42

Seznam příloh.....	43
Příloha č. 1 - Výkaz zisků a ztráty za rok 2012.....	44
Příloha č. 2 - Dotazník Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity	46

Úvod

Teoretická část

1. *Motivace*

Motivace je to, co dává smysl a energii našemu jednání a konání. Je hnacím motorem vedoucím nás k našemu cíli, ať už je ten cíl jakýkoliv. Jiné věci nás většinou motivují v osobním životě a jiné věci v profesním. Naše motivace je závislá na naší povaze, náladě, na tom, kdo a co jsme. Kde jsme vyrůstali, jaké je naše kulturní prostředí, jaké bylo naše rodinné zázemí. Ovlivňuje jí náš věk, zdravotní stav, finanční stav, duševní stav, naše psychické i fyzické rozpoložení, a v neposlední řadě nevědomí.

Důležité také je, kdo s motivací pracuje. Zda se motivujeme my sami, nebo se nás snaží motivovat naše rodina, lékař, zaměstnavatel, kolega, učitel, spolužák, přítel. To vše má vliv na to, k čemu a jak jsme motivováni.

Abychom mohli s motivací pracovat, musíme si nejdříve ujasnit, jak proces motivace probíhá, jak se utváří, a v neposlední řadě, jaký má význam v oblasti personalistiky, tj. motivace v pracovním procesu.

1.1. Základní pojmy, definice motivace

1.1.1.1. *Motivace*

Motivace je vnitřní nebo vnější faktor, či soubor faktorů vedoucích k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. (Wikipedia - Motivace). Motivace je důvodem, proč něco děláme nebo chceme udělat. Jelikož motivaci ovlivňuje chování a jednání, je zřejmé, že za motivací se skrývají vědomé i nevědomé faktory, které nás ovlivňují, tvoří naší osobnost a vedou nás ke konkrétním cílům.

1.1.1.2. *Chování*

Chování lze definovat různými způsoby, jelikož se tímto pojmem zabývají různé vědní obory, např. psychologie, sociologie, etologie. Pro účely této bakalářské práce chováním myslím chování z hlediska psychologie a sociologie. A to proto, že psychologie rozebírá chování coby jev prožívání jedince, a sociologie chování z hlediska projevů jedince ve a ke společnosti. Chování z hlediska psychologie lze rozdlit na projevy vědomé a nevědomé. Jedinec jedná instinktivně, rozumově a nebo návykově. Instinktivní chování je nám svým způsobem dáno, nedá se naučit; zatímco chování rozumové nebo návykové je způsobeno učením nebo dosažením zkušeností jedince. Chováním se zabývá např. behaviorismus. Významem chování pak psychoanalýza.

Chování z hlediska sociologie studuje chování v kolektivu a společnosti. Aby bylo mnoho posoudit, zda je chování ve vztahu ke společnosti normální a prospěšné, je důležité specifikovat skupinu nebo společnost, ke které chování zkoumáme. To, co je pro jednu společnost chování prospěšné, může být bráno v jiné společnosti, jako chování asociální.

1.1.1.3. Normalita

Normalita je subjektivní pocit jedince o makroprostředí, ve kterém se jedinec vyskytuje a které vnímá jako dané, tj. za normální prostředí považujeme to prostředí, kde kterého se narodíme. Z něj pak odvozujeme rozdíly v jiném prostředí. Normální prostředí posuzujeme podle prostředí, do něhož jsme se narodili, do historické doby, období technického rozvoje, sociálních podmínek, demografických podmínek, rodiny, sociálního, kulturního a náboženského prostředí. Normalitu odvozujeme pomocí porovnávání výchozího prostředí a situace s prostředím a situací porovnávanou. Za normální považujeme to, co v sobě nenese patologické jevy, co je přijatelné ve vztahu k našemu kulturnímu prostředí. Psychologické vnímání normality je tvořeno schopností vnímat realitu, ovládat své chování, tvorbu citových vztahů, empatii, činnost, atd (Bárta).

1.1.1.4. Jednání

Jednání je vědomá činnost. Tím se liší od chování, protože jedním označujeme takovou činnost, kterou děláme s vědomím, jsme si vědomi následků, odpovědnosti. Tímto pojmem se zabývá například filozofie, právo, sociologie či jiné společenské vědy.

1.1.1.5. Instrumentalita

*"Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné."*¹
Jedná se o vnímání vztahu mezi tím, co vykonáme a čeho tím docílíme, jakou odměnu za své jednání obdržíme.

1.1.1.6. Proces motivace

Proces motivace je ovlivněn potřebou, které chce jedinec dosáhnout. Abychom dosáhli určitého cíle, musíme nejdříve projít vnitřním procesem (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

- potřeba
- stanovení cíle

¹ citace : Řízení lidských zdrojů - Michael Armstrong, str. 223 - kapitola "Teorie instrumentality".

- podniknutí kroků
- dosažení cíle

Na začátku motivace musí vzniknout samotná potřeba. Potřeba může vzniknout vědomě či podvědomě. Potřeba je základem pro vznik motivace. Určité potřeby máme dané tím, že jsme lidské bytosti. Další potřeby souvisí s naší potřebou zařadit se do společnosti. Jiné potřeby určují naši vlastní hodnotu. Jak vznikají naše potřeby, co je určuje, které potřeby mají přednost, tím se zabývá teorie potřeb.

1.2. Teorie potřeb

Potřeby se stejně jako motivace liší díky mnoha skutečnostem, které jsem již uvedla na začátku kapitoly 1 - Motivace. Jiné potřeby má mladý člověk, jiné potřeby člověk nemocný. Potřeby černošského chlapce z Keni se liší od potřeb dívky z Japonska. Jiné potřeby má vzdělaný, zodpovědný, racionálně myslící člověk; a jiné potřeby nezodpovědný nevzdělaný člověk s psychickými poruchami. Potřeby řezníka se liší od potřeby HR manažera, stejně tak se liší potřeby studenta VŠE Praha a studenta Univerzity v Cambridge.

Teorii potřeb se zabývali např. Abraham Harold Maslow, Frederick Irving Herzberg, Clayton Paul Alderfer, PhDr. Helena Chloubová, Rita L. Atkinson, Richard A. Kalish.

Abraham H. Maslow vytvořil tzv. Maslowovu teorii potřeb, Frederick I. Herzberg, Paul Alderfer, Helena Chloubová, Richard A. Kalish Maslowovu teorii potřeb modifikovali, nebo z ní vycházeli při vytváření své vlastní teorie. (Dufková) Rita L. Atkinson Maslowovu teorii potřeb považovala za humanistický konstrukt bez důkazů. (Bárta)

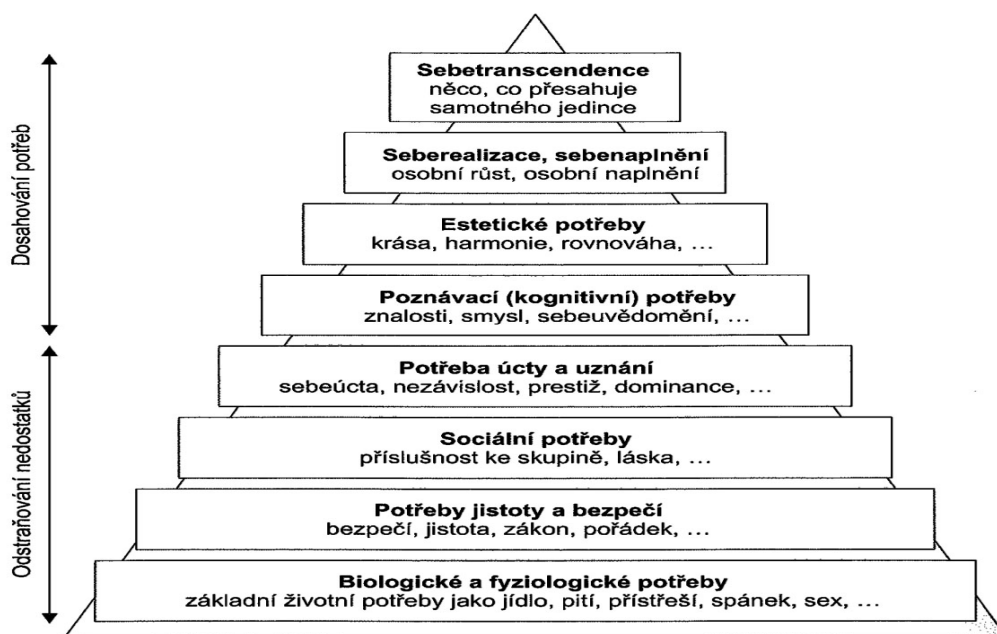
1.2.1.1. Maslowova teorie potřeb

Maslowovu teorii potřeb definoval v roce 1943 americký psycholog Abraham Harold Maslow. Potřeby rozdělil do pěti hlavních kategorií, přičemž první čtyři kategorie označil jako nedostatkové potřeby. Pátou kategorii označil jako růstové potřeby. Definované potřeby tvoří pomyslnou pyramidu potřeb. Pro lepší grafické vyjádření se tak často Maslowova teorie potřeb zobrazuje právě v uvedené pyramidě. Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb

Potřeby byly rozděleny do následujících kategorií : (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

- fyziologické potřeby
- potřeba bezpečí a jistoty

- potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti
- potřeba uznání, úcty
- potřeba seberealizace



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb

Zobrazení pyramidy znázorňuje významnost jednotlivých potřeb, které jsou v pyramidě uvedeny. Aby se jedinec zabýval potřebami uvedenými výše v pyramidě, je potřeba, aby byly z větší části uspokojeny potřeby uvedené v pyramidě níže (Armstrong , Řízení lidských zdrojů, 2007) :

Fyziologické potřeby: potřeba kyslíku, vody, jídla, sexu, spánku, přístřeší, tepla, vylučování, rozmnožování atd. Jedná se o základní lidské potřeby, které mají pro jedince nejvyšší prioritu

Potřeba bezpečí a jistoty: jistota zdraví, bezpečí, zaměstnání, rodinného zázemí, morální jistota, jistota příjmu, ochrana před násilím a agresí

Potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti: partnerský vztah, přátelství, rodina, akceptace jako příslušníka sociální skupiny (v zaměstnání, kroužku, bydlení, rodině, mezi přáteli)

Potřeba uznání, úcty: potřeba být respektován okolím i sám sebou, přijetí, respektování, oceňování ostatními, sebedůvěra, touha po úspěchu, nezávislosti,

svobodě, postavení v sociálních skupinách, uznání, ocenění, pozornosti; patří sem také touha po reputaci, postavení v zaměstnání, rodině či jiných sociálních skupinách

Potřeba seberealizace: potřeba naplnit své schopnosti, být lepším člověkem, potřeba rozvíjet své schopnosti, dovednosti, věřit ve své cíle a touhy, potřeba harmonie, krásy, estetiky.

1.2.1.2. Teorie ERG - Clayton Paul Alderfer

Teorie ERG je dílem amerického psychologa Claytona P. Alderfera. Teorie ERG vychází z Maslowovy teorie lidských potřeb a rozšiřuje ji. Název teorie ERG pochází z anglických slov Existence, Relatedness a Growth.

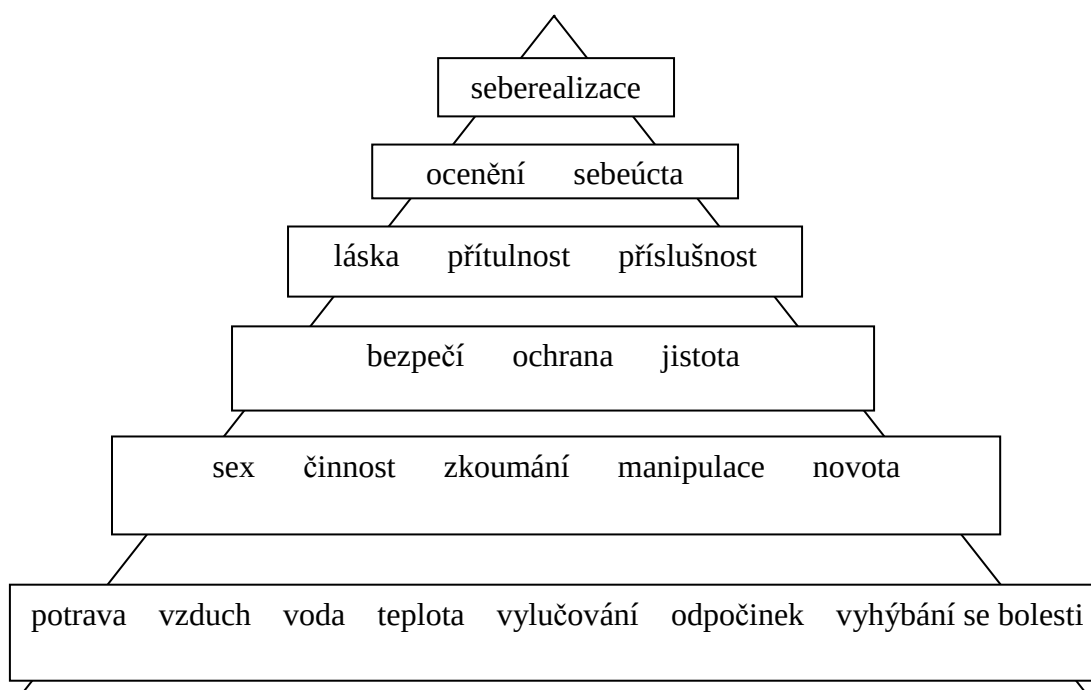
Kategorie Existence v sobě zahrnuje Maslowovu kategorii fyziologických potřeb a potřebu bezpečí. Kategorie Relatedness obsahuje Maslowovu kategorii sociálních potřeb a kategorie Growth zahrnuje potřeby seberealizace. (Wikipedia Clayton Alderfer).

Alderfer dále definoval tzv. teorii regrese, podle které jedinec, který nedosáhne cíle z vyšší úrovně, vydá dvojí úsilí pro dosažení potřeb z kategorie nižší. (Wikipedia Clayton Alderfer)

1.2.1.3. Modifikace Maslowovy teorie potřeb - R. Kalish

Richard A. Kalish Maslowovu pyramidu doplnil o další kategorie potřeb. Do kategorie fyziologických potřeb a potřeby jistoty a bezpečí zahrnul také činnost, manipulaci, zkoumání a novost. Odůvodnil to potřebou dětí, které pro optimální růst zkoumají své prostředí, zabývají se novými prvky ve svém okolí, manipulují se svým okolím, vyvíjejí činnost. (Dufková)

Richard A. Kalish byl americký lékař, který se zabýval zejména péčí o seniory. Jeho díla se dají sehnat pouze v originále, nebo pouze jako součást učebnic zabývajících se psychologii. Napsal např. dílo Psychologie lidského chování (v originále : The psychology of human behavior), Smrt a etnicita - psychokulturní studie (v originále : Death and Ethnicity - Psychocultural Study) (Amazon.com - Richard A.Kalish).



Obrázek 2 R. Kalish - modifikace Maslowovy teorie potřeb

1.2.1.4. Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzbergova teorie dvou faktorů také vychází z Maslowovy teorie potřeb. Je však zároveň jednou z motivačních teorií. Podrobněji bude popsána zda, ačkoliv bude také zmíněna v odstavci Teorie motivace. Dvoufaktorovou motivační teorii vydal v roce 1959 Frederick Irving Herzberg. (Managementmania)

Popsal dva základní faktory, které ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců

- hygienické faktory
- motivátory

Hygienickými faktory jsou myšleny pracovní podmínky zaměstnanců. Patří mezi ně platové podmínky, jistota zaměstnání, pracovní prostředí, mezilidské vztahy, vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, zajištění bezpečnosti a ochrany zaměstnanců při práci.

Motivátory jsou myšleny takové faktory, které motivují zaměstnance v pracovním procesu, růstu a spokojenosti v zaměstnání. Patří mezi ně uznání kolegů, nadřízených a podřízených, vnějších kontaktů (dodavatelé, odběratelé, klienti), pracovní úspěchy, možnost profesního růstu, výše zodpovědnosti, samostatnosti.

Jak jednotlivé faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců, bude uvedeno dále v následujících odstavcích, zabývajících se vztahem mezi motivací a pracovním výkonem.

1.3. Teorie motivace

Teorie motivace se zabývá procesem, který vede ke vzniku motivace a k motivaci samotné. Vysvětluje nám, proč se lidé chovají způsobem vedoucím k určitému prostředku, cíli.

Motivovat se můžeme my sami, nebo zdrojem naší motivace může být naše okolí. V případě motivace vlastní se jedná o motivaci vnitřní. Něčemu věříme, něco chceme sami ovlivnit, máme pocit, že toho můžeme nebo chceme dosáhnout, věříme svým schopnostem, chceme je aplikovat, zlepšit, ukázat. Potencionální cíl je pro nás zajímavý, jedná se o výzvu, sen. V případě motivace vnější jde o to, že toužíme po pochválení od okolí. Chceme být oceněni, ohodnoceni, chceme dosáhnout vyššího platu, většího uznání, přátelství, povýšení. Ale také to může být z důvodu, že si chceme napravit reputaci, vyhnout se opovržení, trestu, odmítnutí.

Z tohoto úhlu pohledu se tak jedná o (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007):

- vnitřní motivaci
- vnější motivaci

Vnitřní motivace pro nás mívá dlouhodobější účinek, jelikož se jedná o cíl vytvořený v nás samotných. Vnější motivace je krátkodobější, jelikož pokud se chceme například zavděčit svému nadřízenému, má naše motivace platnost po dobu trvání jeho vztahu k nám coby nadřízenému, po dobu trvání úkolu, který nám zadal atd.

Nevlivnějšími teoriemi jsou (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007):

- teorie instrumentality
- teorie zaměřené na obsah
- teorie zaměřené na proces

1.3.1.1. Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vychází z motivace založené na odměně a trestu. Jedinec dělá určitou konkrétní věc - je motivován pro její konání - aby dosáhl odměny, tj. například finanční prémie, nové pracovní místo, povýšení, nebo naopak aby se vyhnul trestu. V řízení lidských zdrojů je tato teorie zjednodušena na označení metody "cukr a bič". Jedná se o klasickou formu vedení lidských zdrojů.

Touto teorií se například zabýval zakladatel vědeckého managementu Frederik Winslow Taylor. Podstatou teorie je, že za splnění úkolu dostane zaměstnanec odměnu, zatímco za nesplnění úkolu je penalizován. Zaměstnanci jsou odměnami motivováni k práci, jelikož jasně daná pravidla stanoví, kdy zaměstnanec obdrží odměnu a kdy trest. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007) (API - F.W.Taylor)

Hlavní zásady Taylorova způsobu řízení by se daly shrnout do následujících bodů:

- sběr a studie informací o zaměstnancích, jejich práci, výkonu, postavení na pracovišti
- určení denní normy práce
- stanovení pravidel a norem, řídicích postupů
- školení a rozvoj jednotlivých zaměstnanců odborným způsobem
- podrobné stanovení jednotlivých pracovních míst, tj. určení pracovní náplně, pracovního postupu
- vzájemná spolupráce mezi pracovníky napříč hierarchickým žebříčkem, sdílení pracovních postupů, informací potřebných pro pracovní výkon
- rozdělení pracovních úkonů mezi jednotlivé zaměstnance a jejich nadřízené
- provázání odměny a pracovního výkonu

1.3.1.2. Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah vycházejí z teorie potřeb podle A. H. Maslowa a dvoufaktorového modelu podle F. I. Herzberga. Podstatou této teorie je uspokojení potřeb, které jedinec - zaměstnanec očekává, požaduje, potřebuje za důležité. V případě teorie A. H. Maslowa jde o orientaci na potřeby, které jedinec nemá uspokojeny. Herzberg již ve své teorii rozděluje potřebu jedince - zaměstnance na dva základní okruhy, a to na vnitřní a vnější motivaci. Zaměstnanec potřebuje uspokojit nejen hygienické faktory, ale také motivátory. Podrobněji byly pojmy vysvětleny v oddíle Herzbergova teorie dvou faktorů. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

Podstatou této teorie je znalost motivačního procesu svých zaměstnanců, jejich potřeb a požadavků. Abychom mohli uspokojit potřeby svého zaměstnance, potřebujeme je nejdříve znát. K tomu slouží např. motivační a hodnotící pohovory, dotazníky zaměřené na spokojenost zaměstnanců, užší poznávání zaměstnanců - zjištění jejich potřeb a motivace pomocí pozorování, komunikací, sdílením pracovních úkolů.

1.3.1.3. Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se zabývají psychologickým procesem jedince - zaměstnance, vnímáním jeho očekávání, motivace, slušného a spravedlivého zacházení.

Jedná se o (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007):

- expektační teorii
- teorii cíle
- teorii spravedlnosti

Expektační teorii se např. zabýval Viktor Harold Vroom. Tvrdil, že motivace je proces, který se zabývá očekáváním jedince, a to více, než momentálním uspokojením. Jedná se o proces zaměřený na budoucí očekávání. Jedinec - zaměstnanec nahlíží do budoucnosti, je motivován tím, co jeho jednání může přinést. Je motivován k takovém výkonu, který podle jeho úsudku vede k co největšímu užitku pro něj samotného, tj. vyhovuje jeho očekávání, zájmu, předpokládanému přínosu. (API - časopis Úspěch, produktivita a inovace v souvislostech) (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007).

Aby tato teorie skutečně motivovala zaměstnance k očekávanému výkonu, je velmi důležité, aby existovala provázanost mezi motivací, výkonem a odměnou. Provázanost by se dala stručně shrnout do těchto bodů (API - časopis Úspěch, produktivita a inovace v souvislostech) :

- přínosnost odměny pro odměňovaného jedince
- provázanost výkonu zaměstnance a odměny
- činnost zaměstnance musí vést k očekávanému výkonu

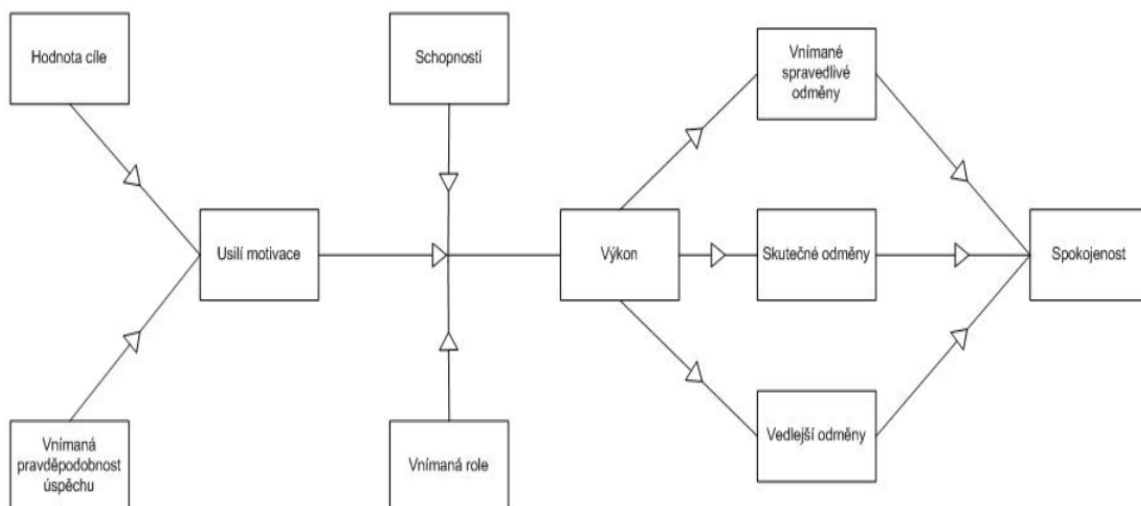
Pro zaměstnance musí mít potencionální odměna skutečnou hodnotu, tj. musí pro něj být kladným přínosem.

Expektační teorii se také zabývali L.W. Porter a E. E. Lawler. Na základě teorie V.H. Vrooma rozdělili motivační faktory zaměstnanců do dvou zásadních bodů :

- kladná hodnota odměny
- skutečnost, že vykonávané úsilí přinese očekávanou hodnotu

Tyto body byly rozvinuty do modelu, viz obrázek Obrázek 3 - Expektační teorie Porter, Lawler. Podle nich však samotné úsilí nestačí. Velmi důležité je, jestli je jedinec schopen očekávaný výkon provést, a to vzhledem k jeho schopnostem, možnostem,

inteligenci, zkušenostem, dovednostem a inteligenci, pochopení přiděleného úkolu, očekávaného výkonu, schopnosti rozpoznat vlastní roli pro daný úkol nebo výkon práce. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)



Obrázek 3 - Expektační teorie Porter, Lawler

Teorie cíle je založena na tvrzení, že k účinné motivaci je potřeba, aby jedinec - zaměstnanec měl stanoven jasný cíl, kterého má svým výkonem dosáhnout. Touto teorií se například zabývali Gary P. Latham a Edwin A. Locke. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007).

Tato teorie je postavena na tom, že pokud mají zaměstnanci jasně stanovený cíl, pokud jsou si vědomi, co se od nich očekává, jsou schopni daleko lépe, rychleji a kvalitněji těchto cílů dosáhnout. Jedná se o tzv. SMART cíle (SMART - wikipedia), tj. cíl musí být:

- S - specifický (konkrétní)
- M - měřitelný
- A - dosažitelný
- R - odpovídající, realistický
- T - časově specifikovaný, orientovaný

Tato teorie je často používána i v jiných oborech, nejen v řízení lidských zdrojů, ale také v samotném vedení podniku, při vypracovávání podnikatelských záměrů, cílů atd. Americký psycholog Edwin A. Locke se výzkumem teorie cíle začal zabývat v roce 1960. Vycházel přitom z Aristotela a jeho teorie o kauzalitě. (Wikipedia - teorie cíle). Své poznatky společně s kanadským psychologem Garym P. Lathamem shrnuli v knize "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation : A 35-year odyssey." (Faculty Washington - Edu).

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají jednání vůči své osobě v porovnání k ostatním, tj. zda považují jednání svého okolí vůči své osobě za spravedlivé nebo ne. Touto teorií se například zabýval John Stacey Adams. Teorie bývá také nazývána jako **teorie spravedlivé odměny**. (Managementmania - Adams). Teorii spravedlnosti zveřejnil v roce 1965. Založil jí na tom, že zaměstnanec potřebuje pro srovnání spravedlivé odměny porovnat dvě základní měřítka (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007):

- zda je odměna spravedlivá vůči odvedené práci, tzv. **distributivní spravedlnost**
- zda je odměna spravedlivá v porovnání vůči ostatním kolegům v práci, tzv. **procedurální spravedlivost**

Pokud má zaměstnanec pocit, že je odměňován spravedlivě, má to kladný vliv na jeho pracovní motivaci, v opačném případě to má vliv záporný.

Adamsovu teorii dále rozvinuli v roce 1990 Tyles a Bies, kteří definovali pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti :²

- přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi
- důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků
- poskytování včasné zpětné vazby týkající se důsledků rozhodnutí
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí

² citace : Řízení lidských zdrojů - Armstrong, str. 227 - definice pěti faktorů vnímání procedurální spravedlnosti.

Podstata teorie motivace se dá definovat poměrem výsledků posuzované osoby vůči vstupu či výkonu, který provedl; a následným posouzením tohoto poměru u jiné posuzované odměny. (Motivace v organizacích)

1.4. Vztah mezi motivací a pracovním výkonem

Vztah mezi motivací a pracovním výkonem je velmi úzký. V předešlých kapitolách bylo uvedeno, jakým způsobem a z jakého důvodu jednotlivé motivační teorie ovlivňují pracovní výkon zaměstnance. Zaměstnance motivujeme mnoha faktory k lepšímu pracovnímu výkonu. Každý zaměstnanec je jedinečná osobnost ovlivňovaná jinými vnitřními i vnějšími faktory. Správně motivovaný zaměstnanec by měl mít pocit dobře odvedené práce, kvalitního pracovního výkonu, spravedlivé odměny atd. Míra jeho spokojenosti souvisí s uspokojením jeho očekávaných potřeb, v pracovním prostředí, v odměňování atd.

Vliv na jeho spokojenost se dá shrnout do následujících faktorů. S těmi v praxi personalisté pracují a na jejich základě vytvářejí motivační strategie podniku. Uvedené faktory shrnují informace z předešlých kapitol a uvedených motivačních teorií :

- peněžní odměna (mzda, odměny, možnost přidání)
- nepeněžní odměny (benefity)
- jistota a zachování pracovní pozice
- možnost pracovního růstu, dalšího vzdělávání
- pracovní prostředí (vybavení, dostupnost, bezpečnost)
- kolektiv, vztahy na pracovišti (ocenění, spolupráce, komunikace)
- zpětná vazba (kolegové, nadřízení, podřízení, klienti, vnější spolupracovníci)
- vnitřní pocit uspokojení z práce

1.5. Motivační strategie

Motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Předmětem motivační strategie mají být následující body (Armstrong, Personální management, 1999) ⁴ :

- měřením a zjišťováním motivace (ve snaze vylepšit motivační postupy)
- zajištěním toho, aby zaměstnanec pocítil skutečnost, že si ho jeho zaměstnavatel váží a oceňuje ho
- vybudováním odpovědného chování a oddanosti zaměstnanců vůči organizaci
- vytvořením pracovního prostředí podporujícího motivaci zaměstnanců
- vylepšováním dovedností v oblasti vedení lidských zdrojů
- vytvářením pracovních míst, úkolů a cílů
- řízením pracovního výkonu
- řízením odměňování, benefitů
- rozvojem zaměstnanců

1.5.1.1. Měření motivace

Měření motivace je velmi obtížné. Základem pro zjištění motivace zaměstnanců je zkoumání jejich postojů (dotazníky, hodnotící pohovory, porady), porovnáváním výsledků zaměstnanců, analýzou produktivity práce, fluktuací zaměstnanců, hodnocením zaměstnanců.

1.5.1.2. Oceňování zaměstnanců

Oceňovat zaměstnance lze peněžní či nepeněžní formou. Peněžní forma bude následně popsána v odstavci "řízení odměňování". Nepeněžní formou je myšlena zejména pochvala, povýšení, možnost dalšího vzdělávání, kariérního postupu, slušného zacházení, možnost podílení se na zajímavých, odpovědných projektech, důvěra apod.

1.5.1.3. Odpovědné chování

Zapojení zaměstnanců do tvorby, realizace cílů společnosti, poskytování pravomocí, možnost podílet se na budoucnosti společnosti. Možnost spolurozhodování o dalších krocích, úkolech, cílech oddělení, pracovního místa atd.

⁴ citace : Personální management - Armstrong, str. 313

1.5.1.4. Pracovní prostředí

Vytvoření příjemného, pro práci vhodného pracovního prostředí. Tím je myšleno nejen fyzické pracovní prostředí, bezpečnost práce, čistota, vybavení pracovního místa; ale také pracovní atmosféra, vztahy na pracovišti, vztahy s klienty, externími spolupracovníky.

1.5.1.5. Vylepšování dovedností v oblasti vedení lidských zdrojů

Personální oddělení, manažeři, vedoucí pracovníci - ti všichni by měli být průběžně vedeni a školeni tak, aby správně a účinně motivovali a vedli své zaměstnance. Měli by mít seznámení s oblastí motivace, konkrétními postoji podřízených a vedených zaměstnanců, motivační strategii podniku.

1.5.1.6. Vytváření pracovních míst

Při vytváření pracovních míst by mělo být přihlédnuto k požadovanému pracovnímu výkonu daného pracovního místa, potenciální motivaci uchazečů, očekávaných dovednostech a možnostech.

1.5.1.7. Řízení pracovního výkonu

Jasně stanovit pracovní cíle, postup jejich plnění, podmínky pro plnění, vytvářet zpětnou vazbu, vypracovat dostupnou dokumentaci potřebnou pro pracovní výkon, poskytnout podmínky pro pracovní výkon, podporu. Umožnění uvědomit si důsledky chování zaměstnanců, vliv na výkon jejich práce, budoucí cíle a pracovní výkon.

1.5.1.8. Řízení odměňování

Spravedlivě a řádně odměnit zaměstnance za pracovní výkon. Odměnit zaměstnance za kvalitní, včasný, odborný, řádný i mimořádný pracovní výkon. Dodržet avizovaný systém odměňování používaný ve společnosti.

1.5.1.9. Rozvoj zaměstnanců

Umožnit vzdělávání a sebevzdělávání zaměstnanců, kariérní postup. Poskytnout zaměstnancům přístup k informacím, které potřebují pro svůj pracovní výkon, pro vzdělávání. Motivovat zaměstnance k dalšímu rozvoji.

Motivační strategie společnosti by měla souviset se zaměřením společnosti, vytvořených pracovních míst ve společnosti, schopností manažerů vést lidské zdroje. Jinou motivační strategii si zvolí společnost zaměřená na základní stavební práce, jinou obchodní řetězec a jinou outsourcingová firma poskytující služby v oblasti mezd a mzdového software.

2. *Benefity*

Benefity, kterými se zabývám v této bakalářské práci, jsou benefity, které se vyskytují na území České republiky. Jedná se o benefity, které jsou v naší zemi běžné, se kterými jsem se setkala během své dvacetileté praxe na pozici mzdové účetní. Systém benefitů je jedním z motivačních faktorů. Právě nabídka benefitů bývá v praxi tím, co odlišuje jednotlivé pracovní pozice, které se na trhu práce vyskytují, tj. benefity velmi často rozhodnou o tom, kterou společnost preferuje či osloví uchazeč o zaměstnání, stávající pracovník přemýšlející o změně místa, ale také personalista, který pracovní místo nabízí. Personalisté většinou nerozhodují o nabídce benefitů, mají však vliv na vytvoření systému benefitů ve společnosti, zejména pokud vedení společnosti naslouchá personálnímu oddělení a bere v potaz jeho návrhy.

2.1. Základní pojmy, definice benefitů

Benefity jsou součástí odměňování zaměstnanců. Mohou mít peněžní i nepeněžní formu. Nabídka benefitů je plně v kompetenci společnosti. Jelikož se jedná o benefity spojené s pracovníky, benefity musí souviset se mzdovým systémem. Podle druhu nabízených benefitů mzdová účtárna posuzuje vliv jeho výplaty nebo přiznání na mzdu odměněného zaměstnance; finanční účtárna pak posuzuje vliv uplatnění nákladů zaměstnavatele na daně.

Konkrétní vliv benefitů na mzdu bude podrobněji rozebrán v kapitole 2.3. Benefity ve mzdovém systému.

Systém benefitů musí dodržovat zásadu spravedlivého přístupu, tj. musí být nastaven tak, aby všichni zaměstnanci měli při splnění stejných podmínek nárok na stejnou hodnotu či výši benefitů.

Benefity nabízené společnostmi musí být stanoveny písemně, všichni zaměstnanci by měli mít k dokumentu/dokumentům přístup. Systém benefitů bývá součástí interních směrnic, nejčastěji "pracovního řádu", "vnitřního mzdového předpisu", "organizační směrnice" či samostatných interních dokumentů. V dokumentu bývají uvedena základní pravidla týkající se benefitů, podmínky pro jeho přiznání, způsob jeho vyplacení, předání.

Důležité je zmínit to, že v případě finanční krize bývají zaměstnanecké benefity právě tou oblastí, kde se společnost snaží ušetřit. Jedná se o nenárokovou složku, takže organizace může kdykoliv rozhodnout o změně nebo zrušení části nebo všech poskytovaných benefitů. V případě větších společností nebo společností spolupracujících s odbory však tento krok bývá velmi obtížný, neboť odbory či např.

členská schůze mohou rozhodnout o zachování benefitů, ačkoliv z ekonomického hlediska je pro společnost dlouhodobě neúnosné a náročné benefity poskytovat.

2.2. Druh zaměstnaneckých benefitů

Níže uvedené benefity jsou benefity, se kterými jsem se přímo setkala v praxi z pozice zpracovatele mezd či z pozice uchazeče o zaměstnání.

- dovolená nad rámec zákona (základní nárok jsou 4 týdny dovolené)
- sick day (dny volna z důvodu nemoci)
- placené volno nad rámec zákona
- možnost práce z domu (tzv. home office)
- poskytování bezplatného občerstvení, nápojů na pracovišti
- jazykové kurzy
- příspěvek na stravování (poskytování stravenek)
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na úrazové pojištění
- příspěvky na rekreaci zaměstnance a jeho rodinných příslušníků
- zaměstnanecká školka
- příspěvek na vzdělávání zaměstnanců (školení, zvýšení kvalifikace, školné)
- příspěvek na kulturní a sportovní akce zaměstnance a jeho rodinných příslušníků
- příspěvky na zdravotní péči zaměstnance a jeho rodinných příslušníků
- příspěvky na masáže, rehabilitační pomůcky, služby
- příspěvek na očkování
- poukázky na vitamíny
- dárkové poukázky na výrobky či služby poskytované zaměstnavatelem
- slevy na výrobky, zboží či služby zaměstnavatele či spřízněné společnosti

- firemní půjčky
- finanční pomoc při nepříznivé životní situaci zaměstnance
- peněžní i nepeněžní dary k životnímu či pracovnímu jubileu
- příspěvek na dopravu
- poskytnutí přechodného ubytování, nebo příspěvek na ubytování
- poskytování služebního automobilu pro soukromé účely
- hodnota pohonných hmot použitých pro soukromé účely
- poskytování firemního zařízení pro soukromé účely (počítač, notebook, mobil)
- poskytování zaměstnaneckých akcií, opční právo
- bezplatné poskytování poradenství, příspěvek na poradenské služby
- pořádání sportovních, kulturních, humanitárních akcí
- bezplatný přístup k zákonům, předpisům (i k těm, které se nevztahují k práci)
- osobní, přátelský přístup zaměstnanců (mezi sebou i nadřízení vs. podřízení)
- poradenství pro zaměstnance, kteří končí pracovní poměr z důvodu výpovědi
- cestovní náhrady nad rámec zákona
- pružná pracovní doba
- odměny za nulovou nemocnost
- odměny dorovnávací rozdíly mezi mzdou a nemocenskými dávkami
- odměny dorovnávací sražené daně a pojistné (u zaručené čisté mzdy)
- 13. mzda, případně i 14. mzda

Internetový server Ihned 25.2.2012 zveřejnil článek na téma zaměstnaneckých benefitů. V článku se s odkazem na společnost Robert Half uvádí také nejhodnotnější a nejčastější benefity. Pro ilustraci zde uvádím údaje uvedené v žebříčku.⁵

Zaměstnanecké výhody v oblasti financí a účetnictví - TOP 10

Pořadí	Nejčastěji využívané/zaměstnavateli poskytované benefity	Nejhodnotnější benefity z pohledu zaměstnanců	Odebrané/zrušené benefity
1.	Pět týdnů dovolené	Pět týdnů dovolené	Jazykové kurzy
2.	Stravenky	13. plat	Stravenky
3.	Občerstvení, nápoje	Šest týdnů dovolené	13. plat
4.	Pružná pracovní doba	Home office (možnost práce z domova)	Firemní víkend, teambuildingové akce
5.	Jazykové kurzy	Pružná pracovní doba	Sick days
6.	Odborné vzdělávání	Odborné vzdělávání	Pět týdnů dovolené
7.	Notebook	Služební automobil i k soukromým účelům	Mobilní telefon k soukromým účelům
8.	Mobilní telefon k soukromým účelům	Stravenky	Kupon MHD (hrazení MHD)
9.	Sick days	Jazykové kurzy	Flexipass (příspěvek na sport, kulturu...)
10.	Flexipass (příspěvek na sport, kulturu...)	14. plat	Věrnostní dárky (Vánoce, narozeniny apod.)

Zdroj: Robert Half, Salay & Benefits Guide, 2011-2012

Obrázek 4 - Zaměstnanecké výhody TOP 10

⁵ zdroj článku a žebříčku Zaměstnanecké výhody TOP 10 viz. <http://kariera.ihned.cz/c1-55918420-benefity-specialiste-a-manazeri-si-nejvice-ceni-delsi-dovolene>

2.3. Benefity ve mzdovém systému

Pro posuzování benefitů pro mzdové účely je důležité, jak zní zákon určující nárok na daný druh benefitů, zda se jedná o peněžní či nepeněžní benefity a podobně. V praxi je často také rozhodným faktorem skutečnost, zda se jedná o "nepsanou" formu benefitů.

Dovolená navíc, stejně jako **pracovní volno s náhradou mzdy nad rámec zákona**, **sick days**, **dny práce z domu** - mzda nebo náhrada mzdy za tyto dny jde plně do mzdy, tj. je součástí hrubé mzdy zaměstnance, z částky se plně hradí sociální i zdravotní pojištění, i daň z příjmu. Pro zaměstnavatele jsou to mzdové náklady, které si může dát do nákladů, tj. jsou pro něj daňově uznatelné.

Peněžní i nepeněžní dary k životnímu či pracovnímu jubileu - hodnota daru nebo výše odměny k jubileu je plně zdaněna a zpojistněna, tj. zaměstnanec z této hodnoty platí sociální i zdravotní pojištění i daň. Pro zaměstnavatele se opět jedná o náklady, které jsou pro něj daňově uznatelné.

Odměny za nulovou nemocnost, dorovnávací rozdíl mezi měsíční mzdou a nemocenskými dávkami, odměny dorovnávací daně a pojistné, příspěvek na dopravu, příspěvek na úrazové pojistné, 13. i 14. mzda - také se jedná o částky, ze kterých zaměstnanec plně hradí pojistné i daň; pro zaměstnavatele jsou tyto částky daňově uznatelné.

Benefity, ze kterých zaměstnanci neplatí pojistné a ani daň, pro zaměstnavatele jsou však daňově uznatelné: **příspěvek na životní pojištění, penzijní připojištění** - a to do ročního limitu 30.000,- Kč na zaměstnance. Pokud zaměstnavatel současně přispívá na životní i penzijní pojištění, částky se sčítají. Z příspěvku vyššího (rozdíl mezi skutečným příspěvkem a roční částkou 30.000,- Kč), než je zákonem osvobozený limit, hradí zaměstnanec pojistné a daň, pro zaměstnavatele se již nejedná o daňově uznatelné náklady. Zákon však podrobně a přísně stanoví, o jaký druh životního pojištění a penzijního připojištění se musí jednat, a jaké jsou podmínky uzavření pojištění.

V případě **poskytnutí firemního auta pro osobní účely** hradí zaměstnanec pojistné a daň z 1 % vstupní ceny vozidla (vč. DPH; pokud zaměstnavatel není plátcem DPH, fiktivně se částka o DPH pro účely zjištění 1% navýší), nejméně však z částky 1.000,- Kč.

Částka vynaložená zaměstnavatelem na **odborný rozvoj zaměstnanců**, rekvalifikaci je částkou osvobozenou, musí se však jednat o nepeněžní plnění, tzn. že zaměstnanec neobdrží částku vynaloženou na školení - zaměstnavatel hodnotu školení uhradí přímo třetí straně, která školení provádí. Pokud by zaměstnavatel vyplatil zaměstnanci částku,

za kterou si má zaměstnanec sám zaplatit školení, nebo pokud se jedná o zvyšování kvalifikace, která nesouvisí se současným zaměstnáním, nejedná se již o osvobozenou částku; zaměstnanec by byl ze zákona povinen z takové částky uhradit pojištění i daň z příjmu a pro zaměstnavatele by se již nejednalo o daňově uznatelnou položku.

Příspěvky na rekreaci, zdravotní zařízení, sportovní zařízení, knihovny, předškolní zařízení, zájezdy, kulturní a sportovní akce jsou od daně osvobozeny pouze do výše 20.000,- Kč za kalendářní rok pro jednoho zaměstnance (a jeho rodinu), musí se však opět jednat o nepeněžní plnění. (např. i bezplatné očkování, masáže, rehabilitační pomůcky, preventivní lékařské prohlídky atd.) Jakmile by zaměstnanec obdržel částku, kterou by si sám akci uhradil, vztahuje se na něj povinnost z této částky uhradit pojištění i daň z příjmu. Další podmínkou je, že zaměstnavatel toto plnění poskytuje z FKSP (fond kulturních a sociálních potřeb) po jeho zdanění, a nebo se jedná o jeho výdaje, tyto výdaje však pro zaměstnavatele nejsou daňově uznatelné.

Firemní půjčky jsou pro zaměstnance (z hlediska zdanění a zpojistnění) osvobozeným příjmem jen v případě, že půjčka byla zaměstnanci poskytnuta na bytové účely, a to do výše 100.000,- Kč, nebo k překlenutí tíživé finanční situace, a to do výše 20.000,- Kč. Pokud tato podmínka není splněna, zaměstnanec platí pojištění a daň z příjmu z částky odpovídající běžným úrokům, které by platil, pokud by si půjčku vzal u bankovního institutu.

Benefity spočívající ve zvýhodněné nebo nulové ceně výrobků, zboží a služeb, které poskytuje jeho zaměstnavatel - rozdíl mezi běžnou cenou a cenou poskytnutou je tzv. nepeněžním příjmem zaměstnance. Zaměstnanec z tohoto rozdílu platí pojištění i daň z příjmu. Takto se postupuje i u dárkových poukázek, darů, bonboniér, dárkových balíčků, služeb. Hodnota těchto peněžních i nepeněžních darů navyšuje vyměřovací základ pro pojištění a daň z příjmu zaměstnance. Jedná se například i o hodnotu bezplatného poskytování poradenství (např. zaměstnavatel objedná konzultace u daňového specialisty, který pomůže vyplnit a odevzdat daňové přiznání zaměstnancům, kteří mají ze zákona tuto povinnost), hodnota pohonných hmot spotřebovaných pro osobní spotřebu při použití firemního automobilu, týká se to i cestovních náhrad nad rámec zákona. Zákon osvobozuje hodnotu nepeněžního plnění do roční výše 2.000,- Kč u každého zaměstnance.

Hodnota přechodného ubytování je ze zákona osvobozena do částky 3.500,- Kč měsíčně. Podmínkou je, že pro zaměstnance se jedná o nepeněžní plnění, tj. ubytování hradí pronajimateli přímo zaměstnavatel. Rozdíl hodnoty ubytování a osvobozené částky je zaměstnanci zdaněn a zpojistněn.

Pro zaměstnance je zcela od daně a pojištění osvobozena **hodnota nealkoholických nápojů** poskytovaných na pracovišti.

Hodnota příspěvku na stravování nebo poskytování stravenek - pro zaměstnance se jedná o příjem, který je osvobozen od pojistného a daně z příjmu. Pro zaměstnavatele je však v Zákoně o dani z příjmu stanoveno, jaká částka je pro něj daňově uznatelným výdajem. Jedná se o hodnotu 55% ceny jídla/stravenky. Podmínkou je, že zaměstnanec odpracuje alespoň 3 hodiny. Pokud zaměstnanec odpracuje více než 11 hodin, může si zaměstnavatel jako uznatelný daňový náklad uvést hodnotu dalšího jídla, tj. zaměstnanec by mohl mít za takový pracovní den nárok na 2 stravenky/ 2 jídla. Z tohoto důvodu zaměstnavatelé upravují v interních dokumentech podmínky pro nárok na stravenky, aby byla písemně a konkrétně stanovena pravidla pro jejich nárok.

Benefity, jejichž hodnota se nedá vyčíslit penězi nebo jsou pro zaměstnance přínosem, ale z hlediska daně a pojistného se nejedná ani o nepeněžní plnění, tj. zaměstnanec z nich neplatí ani pojištění a ani daně z příjmu jsou např.: **pružná pracovní doba, osobní a přátelský přístup na pracovišti, přístup k zákonům a dokumentům, účast na sportovních, kulturních a humanitárních akcích, které zaměstnavatel pořádá.**

Poslední skupinu benefitů tvoří ty, které se obtížně dokazují, zaměstnavatel má se zaměstnanci pouze tzv. nepsané pravidlo. Podle zákona by se však správně měla hodnota těchto výhod zdanit a zpojistnit. Jedná se například o **bezplatné používání firemní techniky i pro soukromé účely, tj. používání počítače, notebooku, tiskáren, kopírovacích strojů, internetu, mobilu.** Správně by buď zaměstnanec neměl této výhody buď využívat a nebo by se interním předpisem měla stanovit paušální částka (vypočítaná na základě předpokládané hodnoty tohoto nepeněžního zvýhodnění), a z této částky by zaměstnanec měl platit pojištění a daň z příjmu.

Posledním zmíněným benefitem jsou **zaměstnanecké akcie a opční právo.** Opční právo je zjednodušeně řečeno umožnění koupit si zaměstnaneckou akcii. Tato možnost v okamžiku vzniku/nabídky není předmětem daně ani pojistného. Dalším krokem je nákup zaměstnaneckých akcií za zvýhodněnou nebo i nulovou cenu. Předmětem daně a pojištění je rozdíl mezi hodnotou akcie na trhu a hodnotou, kterou zaměstnanec za akcii zaplatit. Z této rozdílné částky zaměstnanec platí pojištění i daně.

Dovolená a cestovní náhrady jsou zmíněny a zákonem ošetřeny v **Zákoně č. 262/2006 Sb. - Zákoník práce.** (Zákoník práce - ÚZ v platném znění)

Příjmy podléhající dani z příjmu jsou zmíněny a zákonem ošetřeny v **Zákoně č. 586/1992 Sb. - Zákon o dani z příjmu.** Konkrétně osvobozené příjmy jsou řešeny v § 4,

předmět daně ze závislé činnosti v § 6, výdaje daňově uznatelné v § 24 Zákona o dani z příjmu. (Zákon o dani z příjmu - ÚZ v platném znění)

Příjmy podléhající sociálnímu pojištění jsou zmíněny a ošetřeny v **Zákoně č. 582/1991 Sb. - Zákon o organizaci a provádění sociálního zabezpečení**. (Zákon o soc.pojištění - ÚZ v platném znění). Zjednodušeně se však dá říct, že v současné době je provázán se Zákonem o dani z příjmu, stejně jako **Zákon 592/1992 Sb. - Zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění** a **Zákon č. 48/1997 Sb. - Zákon o veřejném zdravotním pojištění** (Zákon o pojistném na VZP - ÚZ v platném znění), který ošetřuje příjmy podléhající zdravotnímu pojištění, tj. platí všeobecná zásada, že "co je zdaněno, je zpojistněno".

3. Hodnocení zaměstnanců

3.1. Hodnocení zaměstnanců ve vztahu k motivaci

Hodnocení zaměstnanců má mnoho funkcí, jedna z nich je funkce motivační. Ta spočívá v tom, že hodnocením můžeme ovlivnit, motivovat a pobízet zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu, k uvědomění si silných a slabých stránek při výkonu práce. Hodnocení má také tu vlastnost, že zaměstnanec má pocit, že je svým zaměstnavatelem vyslyšen, že je mu dán prostor pro vyjádření se k jeho působení u zaměstnavatele. Pokud zaměstnavatel citlivě a správně uchopí tento důležitý personální nástroj, může pomocí hodnocení rozpoznat klady svého zaměstnance, umožnit mu tak osobní i profesní rozvoj, což se může kladně projevit (a to jde zejména) na vzájemné spolupráci se zaměstnancem, na chodu podniku, atmosféře mezi jednotlivými zaměstnanci, mezi zaměstnancem a klientem, zaměstnancem a zaměstnavatelem, výkonnosti zaměstnance atd.; ale zaměstnavatel také může rozpoznat negativa, která by mohla ohrozit motivaci, práci zaměstnance, chod oddělení či celého podniku.

Hodnocení zaměstnanců je velmi často propojeno se mzdovým odměňováním, čímž se stává o to významnějším z hlediska motivace zaměstnanců.

3.2. Metody hodnocení zaměstnanců

Výběr metody hodnocení by měl v první řadě vycházet ze skutečnosti, pro jaký podnik bude hodnocení použito. V úvahu by měla být brána velikost podniku, zaměření podniku, profesní rozložení zaměstnanců, důvody pro realizaci hodnocení, tj. čeho chce podnik hodnocením především dosáhnout. Metod hodnocení je mnoho, lze je dělit dle různých hledisek. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007) (Koubek, Personální práce v malých podnicích, 2003) (Jiří Štikar, 2003) (Psychologie pro ekonomy - Provazník V., 1997) (Koubek, Řízení lidských zdrojů, 2001)

Zde jsou uvedeny nejrozšířenější způsoby hodnocení:

- hodnocení podle stanovených cílů
- metoda 360° zpětné vazby
- hodnotící pohovor

Hodnocení podle stanovených cílů

- Stanovení jasného a přesně definovaného cíle
- Zpracování plánu postupu dosažení cíle
- Vytvoření podmínek pro realizaci cíle
- Měření a posuzování plnění cíle
- Návrh postupu pro zlepšení realizace cíle
- Stanovení nového cíle

Metoda 360° zpětné vazby

Metoda hodnocení 360° zpětné vazby je založena na komplexním hodnocení ze všech stran, tj. od nadřízeného, kolegů, podřízených, spoluzaměstnanců, zákazníků i od samotného zaměstnance.

Samotný průběh hodnocení je založen na anonymitě a důvěrnosti, hodnotitelé by měli mít možnost vyjádřit se i v negativním smyslu. Při této metodě je velmi důležitá a zásadní důvěra zúčastněných stran.

Fáze hodnocení:

- Komunikace - vysvětlení metody, objasnění zpětné vazby a jejich pozitiv
- Hodnocení - jednotliví účastníci vypracovávají hodnocení, a to včetně hodnoceného, který provádí hodnocení sebe sama; v této fázi jsou výsledky známy pouze nadřízenému hodnoceného
- Vyhodnocení - nadřízený zpracovává a sumarizuje jednotlivá hodnocení, která následně předává hodnocenému
- Zpětná vazba - nadřízený prochází postupně s hodnoceným jednotlivá hodnocení, diskutuje s ním o obsahu těchto hodnocení, pomáhá mu uvědomit si silné a slabé stránky; hodnocený pomocí svého nadřízeného pracuje s výsledky, navrhuje postup a cíle pro další hodnocené období

Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor je nejen další metodou hodnocení zaměstnanců, ale zároveň slouží jako způsob, jak zaměstnance informovat o výsledcích jiného druhu hodnocení.

Pokud se jedná o samostatnou metodu, dochází v něm k podobnému průběhu, jako v hodnocení metody 360° zpětné vazby, nicméně právě bez konkrétních informací

- zaměstnanec má možnost vyjádřit se ke své práci, pracovnímu prostředí, možnostech profesního růstu atd.
- nadřízený zaměstnance seznamuje s tím, jak je zaměstnanec hodnocen podnikem (většinou nezná hodnotitele, tím je samotný "podnik", tj. zaměstnanec nezná konkrétní osobu, pouze se může dovítit, že byl hodnocen svým nadřízeným, HR oddělením atd.)
- závěrem hodnotícího pohovoru nadřízený shrne pozitiva zaměstnance, doporučí zlepšení, navrhne stanovení nového cíle, případně požádá o shrnutí samotného zaměstnance

Praktická část

4. Profil zkoumané společnosti

Spokojenost zaměstnanců, jejich pracovní motivaci, názor na systém benefitů a celkové zhodnocení svého zaměstnavatele jsem prováděla ve společnosti Elanor spol. s r.o. Jen pro úplnost uvádím, že i já jsem v současné době zaměstnancem této společnosti.

Následující informace o společnosti Elanor spol. s r.o. byly získány z internetových stránek společnosti (Elanor), dále z interních materiálů společnosti (Elanor) a z výroční zprávy společnosti za rok 2012. (Výroční zpráva společnosti Elanor s.r.o. za rok 2012).

Společnost Elanor spol. s r.o. nabízí softwarové a outsourcingové služby se zaměřením na oblast mezd a mzdového zpracování. Hlavním předmětem činnosti je poskytování software. Na trhu působí již od roku 1991, v současné době má přes 150 zaměstnanců. Společnost má sídlo a hlavní pobočku v Praze. Dále má pobočky ve městech: Brno, České Budějovice, Most, Ostrava, Písek, Plzeň a Štětí.

Společnost expandovala také do států střední a východní Evropy, v současné době má mezinárodní pobočky na Slovensku, v Polsku, v Rusku, Maďarsku, Bukurešti, na Ukrajině, ve Vídni, v Bulharsku a v Rumunsku a v Srbsku.

4.1. Základní údaje o společnosti

Společnost Elanor spol. s r.o. se sídlem Praha 10, Kodaňská Office Center, Kodaňská 1441/46, 100 00 Praha 10 vznikla dne 7.1.1991. Zápis do obchodního rejstříku proběhl ke dni 8.4.1991. Společnost původně nabízela softwarové a

hardwarové služby, metodiku a poradenství v oblasti řízení a ekonomiky podniku, služby ekonomického charakteru, školení a instruktáže, nákup, prodej a šíření softwaru a hardwaru; a publikační činnost v rámci působení společnosti.

Společnost v době vzniku vlastnili zakladatelé Petr Homolka a Pavel Vodička. Pavel Vodička v roce 1993 společnost opustil, založil si vlastní firmu A.S.E.I. spol. s r.o. V roce 2010 se společnost A.S.E.I. stala druhým z vlastníků a v současné době vlastní 34% společnosti, pan Petr Homolka je vlastníkem 66% společnosti. (Obchodní rejstřík - Elanor spol. s r.o.). Základní kapitál společnosti činí 200.0000,- Kč.

Předmětem podnikání společnosti Elanor spol. s r.o. podle obchodního rejstříku v současné době je:

- automatizované zpracování dat
- poskytování software
- koupě zboží za účelem prodeje a prodej
- činnost organizačních a ekonomických poradců
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví

4.2. Struktura zaměstnanců firmy

Společnost Elanor spol. s r.o. zaměstnávala v roce 2012 celkem 151,7 zaměstnanců z toho 11 zaměstnanců z vedení společnosti. Celkové mzdové náklady činily v roce 2012 částku 66.575 (v tis.Kč) . (Výroční zpráva společnosti Elanor s.r.o. za rok 2012).

4.3. Zaměstnanecké benefity společnosti

V teoretické části byly popsány benefity, které běžně poskytují zaměstnancům zaměstnavatelé v České republice.

Společnost Elanor spol. s r.o. využívá pro účely interních informací interní stránky, neboli intranet. Na tomto intranetu jsou pro zaměstnance k dispozici veškeré dokumenty, které společnost vydala, a to včetně dokumentů sloužících pro interní komunikaci, jako např. vnitřní mzdový předpis, pracovní řád, seznam zaměstnaneckých výhod a benefitů, systém mzdového odměňování, náplň práce, atd.

V této bakalářské práci nejsou tyto dokumenty zobrazeny a ani doslovně citovány, jelikož se jedná i interní dokumenty, které neslouží ke zveřejnění mimo společnost, nicméně seznam zaměstnaneckých výhod a benefitů níže uvedených z nich vychází.

4.4. Seznam poskytovaných benefitů

Veškeré poskytované benefity společnost Elanor poskytuje v souladu se zákonem o dani z příjmu, zákoníkem práce, zákonem o cestovních náhradách, vnitřními mzdovými předpisy a teamovým manuálem.

Stravenky

Společnost Elanor poskytuje svým zaměstnancům stravenky v hodnotě 90,- Kč za odpracovaný den. Zaměstnavatel hradí 55% hodnoty, zaměstnanec přispívá 45%. Zaměstnanci se částka za stravenky sráží ze mzdy.

Příspěvky na penzijní připojištění

Společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění. Nárok na příspěvek mají zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují v trvalém pracovním poměru, a tento pracovní poměr trvá alespoň 2 roky. Podmínkou pro přiznání příspěvku je uzavření smlouvy o penzijním připojištění se státním příspěvkem.

Příspěvek je poskytován ve výši 3% základu pro výpočet sociálního pojištění. Příspěvek za zaměstnance si zaměstnanci hradí sami mimo mzdu, příspěvek za zaměstnavatele je zúčtován měsíčně ve mzdách.

Odměny k pracovnímu nebo životnímu jubileu

Společnost Elanor poskytuje odměny k výročí, a to při následujících příležitostech:

- při dosažení doby 5 let v zaměstnání u společnosti Elanor ve výši 10.000 Kč
- při dosažení doby 7 let v zaměstnání u společnosti Elanor ve výši 15.000 Kč
- při dosažení doby 10 let v zaměstnání u společnosti Elanor ve výši 20.000 Kč
- při prvním odchodu do důchodu (při splnění podmínky 5 let nepřetržité práce ve firmě ve výši 10.000 Kč

Týden dovolené navíc

Společnost Elanor poskytuje svým zaměstnancům týden dovolené navíc, tj. celkový roční nárok dovolené činí 5 týdnů.

Používání firemního automobilu i k soukromým účelům

Zaměstnanci společnosti Elanor mohou používat přidělené služební vozidlo i pro soukromé účely, a to v případě, že mají uzavřenou smlouvu na jeho používání.

Občerstvení

Zaměstnanci společnosti Elanor mají v kuchyni denně k dispozici občerstvení ve formě čaje (zelený, černý, ovocný, bylinný...), kávy (kávovar i překapávaná káva), mléka, filtrované vody, sirupů, cukru.

Pružná pracovní doba

Část zaměstnanců společnosti může využívat volnou pracovní dobu. Tato nabídka se týká zejména zaměstnanců pracujících v zákaznickém oddělení a v outsourcingovém oddělení, a to na pozici konzultantů. Zaměstnanci mají stanoven měsíční fond, termíny a rozsah práce. Část pracovní doby je pevná - zaměstnanec by se měl do zaměstnání dostavit nejpozději v 10:00; pobyt na pracovišti je stanoven na alespoň 5 hodin.

Školení

Zaměstnanci mají každoročně možnost navštívit odborné školení. Část školení je organizována z interních zdrojů, tj. zaměstnanci jsou školeni svými nadřízenými. Společnost si pronajímá prostory a zve odborníky, aby školili zaměstnance společnosti Elanor; zaměstnanci jsou vysíláni na odborná veřejná školení (např. GOPAS, ANAG atd.).

Firemní preventivní péče

Zaměstnanci společnosti Elanor mají možnost bezplatně podstupovat povinné vstupní, periodické a výstupní lékařské prohlídky, které jsou prováděny za účelem posouzení zdravotní způsobilosti k vykonávané práci.

Očkování proti chřipce

Společnost Elanor každoročně nabízí možnost bezplatného využití očkování proti chřipce. Zaměstnanci dostávají s předstihem informaci o termínu očkování, a je pouze na nich, zda nabídku využijí nebo ne. Pracovníci provádějící očkování docházejí v ohlášeném termínu přímo do společnosti, zaměstnanec má očkování umožněno přímo na místě svého pracoviště.

Odborná periodika a odborná literatura

Společnost Elanor umožňuje svým zaměstnancům průběžné vzdělávání. K tomu zaměstnancům slouží mimo jiné i odborné časopisy a odborná literatura, např. časopisy Mzdová účetní, Práce a mzdy, z knih např. Abeceda mzdové účetní, Zákoník práce, atd. Dále mají zaměstnanci k dispozici online přístup k zákonům ČR v platném znění.

Jazyková výuka

Společnost Elanor nabízí svým zaměstnancům možnost využít jazykové výuky. V současné době je v nabídce anglický jazyk. Kurzy jsou zaměřeny na jazykovou znalost zaměstnanců, tj. zaměstnanci jsou rozděleni podle svých znalostí do úrovní: začátečník, mírně pokročilý, středně pokročilý, více pokročilý. Kurz na úrovni více pokročilých vede rodilý mluvčí. Kurzy od úrovně mírně pokročilých jsou zaměřeny na obchodní angličtinu se zaměřením na emailovou, telefonickou komunikaci, obchodní jednání, prezentace atd.

Sportovní akce

Společnost Elanor pro své zaměstnance pořádá sportovní akce s pohoštěním, např. bowling, tenisový turnaj atd.

5. Empirické šetření

Empirické šetření bylo provedeno prostřednictvím online dotazníku v období od 3.11.2013 - 30.11.2013. Dotazník byl přístupný pouze zaměstnancům společnosti Elanor spol. s r.o. Plné znění dotazníku je uvedeno v této bakalářské práci viz Příloha č. 2 - Dotazník Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity .

Zkoumaný soubor obsahuje 152 zaměstnanců. 92 zaměstnanců se empirického šetření nezúčastnilo (60,52%), a to nejen z důvodu odmítnutí, ale také z důvodu dlouhodobé nepřítomnosti (nemoc, mateřská dovolená atd.). Celkem dotazník vyplnilo 60 zaměstnanců.

5.1. Dotazníky

Struktura dotazníku byla převzata z VÚPSV. (2013). Spokojenost zaměstnanců. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* . Výzkumný Ústav Práce a Sociálních Věcí.

5.2. Otázky

Otázky odpovídaly výše uvedenému manuálu z VÚPSV. Upraveny byly pouze otázky č. 30 (současné pracovní zařazení bylo upraveno, aby odpovídalo konkrétní společnosti), č. 36 (provozy byly změněny na oblast Praha, Čechy, Morava, mimo ČR), č. 37 (mzdový příjem byl upraven na menší nabídku rozpětí, jednalo se o nepovinnou otázku).

K úpravě otázek došlo zejména z důvodu zachování anonymity. Ačkoliv odpovědi na otázky byly v průběhu i po vyhodnocení dotazíku anonymní, a to i pro zadavatele, tj. mne; v případě odpovědi manžera z konkrétní pobočky by se dalo odvodit, který

zaměstnanec a jak odpovídal na otázky. Změnou organizační struktury u otázky č. 30 tak není možné, aby se dala odvodit konkrétní osoba u jednotlivých odpovědí.

6. Výsledky a hodnocení empirického šetření

Výsledky se vztahují k počtu zúčastněných osob dotazníkového šetření, pokud je tedy v textu uvedeno procento, je tím myšleno procento z počtu dotázaných, nikoliv z celkového počtu zaměstnanců. Údaje v procentech jsou zaokrouhlené na celá čísla. Detailní dotazník včetně odpovědí je uveden v Příloha č. 2 - Dotazník Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity

6.1. Výsledky a hodnocení dotazníku

Celkově je se svou prací spokojeno přes 73 % dotázaných zaměstnanců. Při podrobnějším dotazování vyšlo najevo, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s organizací pracovní doby (86 %), pozitivně také hodnotili vztahy s přímým nadřízeným (78 %), zajímavost práce (80%), jistotu zaměstnání (60 %), organizaci pracovní doby (87%) délku pracovní doby (80 %), pracovní podmínky (75 %), pracovní zátěž (72%), stejné pracovní možnosti pro muže a ženy (67 %) informování o hospodaření podniku (48 %), možnosti dalšího vzdělávání (35 %). Naopak spíše negativně hodnotili mzdové ohodnocení a možnost povýšení. Se zaměstnaneckými výhodami je spokojeno 45 % dotázaných zaměstnanců, 37 % odpovědělo neutrálně a 18 % vyjádřilo nespokojenost.

Přes 68 % dotázaných zaměstnanců spíše preferuje jasné a přesné pokyny od svých nadřízených, zatímco 32 % dotázaných raději volí provedení pracovního úkolu samo.

Pro svého zaměstnavatele 52 % zaměstnanců dělá jen nezbytně nutné, zatímco 48 % dotázaných zaměstnanců pracuje více, než by muselo.

Při dotazování se na důležitost jednotlivých položek vyšlo najevo, že všechny jsou pro zaměstnance velmi důležité. 100 % důležitosti bylo přiřazeno platovému ohodnocení. Pro zaměstnance je také velmi důležitá jistota zaměstnání (97 %), dobré mezilidské vztahy (95 %), jednání s respektem a úctou (95 %), dostatek času i na soukromé aktivity (93 %), charakter práce a pracovní náplň (92 %), užitečnost práce (90 %), odborný růst (90 %), možnosti vzdělávání a rozvoje (90 %), zaměstnanecké výhody (82 %). Kariérní růst (63 %) a možnost povýšení (53 %) jsou důležité pro více jak polovinu zaměstnanců.

Zaměstnanci mají jasně stanovené pracovní cíle (78 %), mohou si je zorganizovat dle vlastního uvážení (87 %) a na jejich realizaci a kvalitní výkon mají i dostatek času (68 %). Jen 46 % zaměstnanců ví, jakým způsobem je hodnoceno, 30 % se domnívá, že odměňování je přiměřeně vázáno na výkon jejich práce (30 % neví nebo se vyjádřilo neutrálně) a pouze 33 % považuje odměňování spravedlivé s ohledem na pracovní

výkon (43 % neví nebo se vyjádřilo neutrálně). 40 % dotazovaných souhlasí s tím, že se jim dostane uznání, pokud odvedou dobrou práci, jen 25 % souhlasí s tím, že povyšování jsou zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží (přes 61 % neví nebo se vyjádřilo neutrálně).

Dovolená nad 4 týdny - ti zaměstnanci, kteří o této výhodě vědí, ji využívají. 15 % dotazovaných o této výhodě neví, nebo se domnívá, že ji zaměstnavatel neposkytuje. 88 % zaměstnanců považuje tuto výhodu za důležitou.

Životní pojištění využívá 8 % dotázaných, 35 % zaměstnanců by o tuto výhodu mělo zájem. 38 % procent dotazovaných považuje tuto výhodu za důležitou.

Penzijní připojištění využívá 47 % dotázaných, 8 % dotázaných by ji chtělo využívat, ale neví, že zaměstnanec tuto výhodu poskytuje. 73 % zaměstnanců považuje tuto výhodu za důležitou.

Zájem o zaměstnanecké jesle projevilo 23 % dotázaných zaměstnanců. Tato výhoda je důležitá pro 37 % dotázaných zaměstnanců.

Příspěvek na stravování využívá přes 88 % zaměstnanců, 1 zaměstnanec o této výhodě neví, nebo má uzavřen takový pracovní poměr, při kterém se příspěvek neposkytuje (např. dohoda o pracovní činnosti). Jako důležitou tuto výhodu označilo 87 % zaměstnanců.

Možnost obrátit se v případě potřeby na svého nadřízeného má 83 % dotázaných, 67 % zaměstnanců označilo vztahy se svým nadřízeným pozitivně, nadřízený dotázaných zaměstnanců v 72 % vytváří prostor pro to, aby se mohli zaměstnanci vyjádřit ke své práci, a v 65 % bylo uvedeno, že nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě. 5 % dotázaných zaměstnanců uvedlo, že s nimi jejich nadřízený spravedlivě nejedná.

Přes 60 % zaměstnanců je zapojeno do diskuze o řešení pracovních úkolů, i když finální rozhodnutí zpravidla učiní nadřízený. 10 % zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízený činí rozhodnutí bez ohledu na názor svých podřízených, 5 % zaměstnanců rozhoduje o řešení svých úkolů zcela samo.

Při hodnocení nadřízeného zaměstnanci uvedli, že 63 % jejich nadřízeného dobře stanovuje pracovní cíle, má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení (68 %), řídí oddělení tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě (70 %), vede své zaměstnance ke zlepšení jejich pracovního výkonu (47 % souhlasí, 18 % nesouhlasí), dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a plnění pracovních úkolů ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků (75 %), aktivně podporuje jejich odborný růst (28 % souhlasí, 35 % nesouhlasí), aktivně zaměstnance podporuje v

možnosti školení (38 % souhlasí, 27 % nesouhlasí). Přes 77 % se může ozvat, pokud má jiný názor, než zbytek oddělení (10 % nesouhlasí), 62 % zaměstnanců uvedlo, že se jejich nadřízený zajímá o jejich názor a nápady (15 % nesouhlasí) a 61 % si myslí, že jejich oddělení je dobře řízeno (10 % nesouhlasí).

Při hodnocení informovanosti o úkolech, dění ve firmě, informací pro kvalitní výkon práce 73 % uvedlo, že má dostatek informací (10 % nesouhlasilo), 50 % uvedlo, že v podniku funguje dobrý informační systém (17 % nesouhlasí), 48 % je seznámeno plány firmy do budoucnosti (20 % nesouhlasí).

99 % zaměstnanců uvedlo, že jejich spolupracovníci jsou ochotni jim v případě potřeby pomoci s prací, 93 % zaměstnanců si mezi sebou vyměňuje informace, které jim pomáhají při práci, 93 % dokáže vzájemně spolupracovat a odvést požadovanou práci, 97 % považuje za důležité vědět, že si jeho nadřízený a spolupracovníci váží jeho práce. Přesto přes 88 % dotázaných uvedlo, že jejich pracovní atmosféra je spíše plná napětí a konfliktů, pouze 3 % dotázaných zaměstnanců uvedlo pracovní atmosféru jako přátelskou. 90 % zaměstnanců se na současném pracovišti nesetkalo se šikanou nebo zastrašováním, 7 % jednou ano, 3 % dokonce opakovaně.

Podle zaměstnanců 58 % s nimi jedná s respektem a úctou (13 % nesouhlasí), 80 % zaměstnanců uvedlo, že ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům (5 % nesouhlasí), 60 % zaměstnanců si myslí, že firma je dobře řízena (15 % nesouhlasí), 40 % uvedlo, že firma jim poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání (20 % nesouhlasí), 33 % odpovědělo, že firma vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců (42 % nesouhlasí), 40 % uvedlo, že spolupráce mezi jednotlivými odděleními firmy je na dobré úrovni (43 % nesouhlasí). Přes 60 % zaměstnanců by svého zaměstnavatele doporučilo jako dobrého (15 % nedoporučilo), 52 % dotázaných je pyšných, že pro něj pracuje (17 % není).

88 % zaměstnanců má k dispozici potřebné vybavení, 70 % uvedlo, že na jejich oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce, 93 % zaměstnanců má možnost ovlivnit rozložené své pracovní dob, 77 % zaměstnanců má možnost dostatečně se věnovat své rodině, přátelům a koníčkům (12 % nemá), 74 % nepovažuje svou práci za jednotvárnou a monotónní, 42 % považuje svou práci za vyčerpávající (28 % nepovažuje), 75 % musí pracovat pod tlakem termínu a 50 % vysokou rychlostí, pro 55 % zaměstnanců je jejich práce často přerušovaná nepředvídatelnými úkoly. Jako fyzicky nenáročnou ji považuje 78 %, jako psychicky náročnou 83 %. Pro většinu zaměstnanců jejich práce nevyžaduje manipulaci s těžkými předměty, nošení (93 %) a setrvávání v bolestivých či únavných polohách (88 %).

80 % dotazovaných zaměstnanců absolvovalo v posledním roce školení, z toho 67 % považovalo školení za užitečné.

Přes 25 % považuje práci ve firmě rizikovou vzhledem k jejich zdraví, 52 % ji naopak jako rizikovou nepovažuje. 65 % zaměstnanců uvedlo, že firma klade na bezpečnost a ochranu zdraví velký důraz.

O odchodu z firmy v současné době uvažuje 20 % zaměstnanců, 20 % neví a 60 % o tom neuvažuje. 55 % by rádo ve firmě pracovalo déle než 5 let, v rozmezí 2 -5 let 25 % zaměstnanců, do dvou let plánuje odejít 10 % zaměstnanců a 10 % by chtělo z firmy odejít do roka.

Z dotazovaných zaměstnanců bylo 11 % zařazeno v managementu, 72 % byli řadoví pracovníci a 7 % brigádníci nebo externí pracovníci. 20 % dotázaných zaměstnanců má pod sebou podřízené zaměstnance. 8 % zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 15 let, v rozmezí 11 - 15 let 8 % zaměstnanců, v rozmezí 6 -10 let 10%, 2 -5 let 49 %, méně než 2 roky 25 %. Na dobu neurčitou pracuje 85 %, 5 % na dobu neurčitou a 10 % na dohodu o pracovní činnosti/provedení práce. 88 % pracuje na plný pracovní úvazek, 12 % na zkrácený úvazek.

34 % zaměstnanců má hrubý příjem vyšší než 30 tisíc korun, příjem v rozmezí 15 - 30 tisíc uvedlo 57 % zaměstnanců, méně než 15 tisíc uvedlo 9 % zaměstnanců.

40 % zaměstnanců pracuje na pobočce v Praze, 18 % na pobočce v Čechách mimo Prahu, 17 % na Moravě a 25 % na pobočkách mimo ČR. 38 % dotazovaných byli muži, 62 % ženy. Nejpočetnější věková skupina dotazovaných byla v kategorii 31 - 40 let, a to téměř 42 %, následovala věková kategorie 41 -50 let 20 %. 55 % dotazovaných má vysokoškolské vzdělání, 50 % zaměstnanců žije v domácnosti s nezaopatřenými dětmi.

7. Zhodnocení a navrhovaná řešení

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že náročnost práce odpovídá pracovnímu zaměření společnosti, tj. společnost nabízí služby. S oblastí služeb je spojena zejména psychická náročnost práce, potřeba rychlého pracovního postupu s jasně stanovenými termíny a pokyny, které si zaměstnanec v rámci své pracovní doby má možnost upravit ke své potřebě tak, aby práce byla včas a v potřebné kvalitě hotová. Zaměstnanci v rámci svého oddělení (kanceláře) a se svým přímým nadřízeným většinou mají velmi dobré vztahy, existuje tu vzájemná dobrá spolupráce, výpomoc mezi spolupracovníky. Přesto ve společnosti panuje spíše atmosféra plná konfliktů a napětí. Z toho lze vyvodit, že toto napětí je způsobeno vlivy zvenčí nebo z ostatních oddělení. O to více je v takové situaci potřeba, aby měl zaměstnanec oporu u svého nadřízeného. Zaměstnanci mají možnost dalšího rozvoje, školení. Podle odpovědí ve firmě chybí příležitost k povýšení

a kariérnímu růstu. To může být způsobeno i hierarchií firmy, tj. že pracovní pozice jsou nastaveny tak, že v rámci oddělení či firmy se často nemění vedoucí zaměstnanci nebo není kam povýšit.

Podle odpovědí zaměstnanců týkajících se zaměstnaneckých výhod a benefitů se dá vyvodit, že společnost nabízí standardní výhody, které se běžně v ČR na pracovním trhu nabízí, zaměstnanci je z větší části využívají. Pro zaměstnance je však hlavním důvodem setrvání v zaměstnání jistota jejich zaměstnání, zajímavost práce a samozřejmě mzdové ohodnocení. Nižší spokojenost se mzdovým ohodnocením může být způsobena také tím, že zaměstnanci v dotazníku uvedli, že se ne vždy cítí spravedlivě ohodnoceni a ne vždy kvalita práce podle jejich názoru odpovídá výši jejich mzdy, dále pak náturou člověka jako takového; většina lidí a zaměstnanců (nejen v této společnosti) by za svůj pracovní výkon chtěla lepší mzdové ohodnocení.

Celkově se tedy dá říct, že naprostá většina zaměstnanců klade velký důraz na zajímavost práce, spolupráci se svými kolegy, nadřízenými, a pak samozřejmě na odměny a výhody z pracovního výkonu plynoucí. Z tohoto pohledu je společnost Elanor ideálním zaměstnavatelem. Nabízí práci, která je zajímavá, zaměstnanci mají v rámci své pracovní náplně možnost dále se vzdělávat, pracovat na sobě, spolupracovat s kolegy, dílčí práci si organizovat podle svých potřeb, znalostí a schopností. Mají možnost oslovit svého nadřízeného, když potřebují poradit a pomoci. Společnost svým zaměstnancům poskytuje potřebné pracovní podmínky, své zaměstnance zatěžuje úměrně, nabízí zajímavou práci, a to jak pro muže, tak i pro ženy.

Negativně z dotazníku vyplynula celková pracovní atmosféra a spolupráce s kolegy z jiných oddělení či negativní vlivy z venčí. Většina zaměstnanců nemá pocit, že by se společnost dostatečně snažila získat jejich názor a postoje. Společnost výrazně neumožňuje povýšení a kariérní růst - na druhou stranu tyto položky nejsou pro zaměstnance společnosti natolik důležité, což vyplývá, jak bylo zmíněno i výše, i ze samotné podstaty práce a hierarchie společnosti jako takové. Z dotazníku dále vyplývá, že zaměstnanci nejsou vždy a ve všech oblastech plně informováni. Zda je to však tím, že se po informacích neshání nebo jim nejsou i k dispozici, to nebylo předmětem šetření a nelze to tedy spolehlivě vyhodnotit. Na druhou stranu z dotazníku vyplývá, že pocit uznání a povýšení těch nejlepších má menší počet zaměstnanců. Zbytek zaměstnanců s tím buď nesouhlasí, nebo se o tuto oblast nezajímá. Ve vztahu k nadřízeným nezanedbatelný počet zaměstnanců (nikoliv však většina) uvádí, že s ním nadřízený nejedná spravedlivě a že jej nevede ke zlepšení jeho pracovního výkonu či aktivní podpoře osobního růstu zaměstnance. Přesto však převažuje názor, že nadřízení vedou svá oddělení dobře a nadřízení se zajímají o názory svých zaměstnanců.

Závěr

Společnost Elanor s.r.o. se dá zhodnotit jako velmi dobrý zaměstnavatel. Jeho zaměstnanci jsou ve většině případů spokojeni, a to nejen se svou pracovní náplní, pracovními podmínkami, vzájemnými vztahy, ale také s nabídkou zaměstnaneckých výhod a benefitů. Motivací zaměstnanců společnosti Elanor s.r.o. je zejména uspokojení finančních potřeb, potřeb bezpečí a jistoty, potřeb seberealizace, potřeb uznání a přijetí. Nabídka zaměstnaneckých benefitů je pro zaměstnance sice zajímavá, ale její skladba není hlavním důvodem spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Tím hlavním je práce samotná, její zajímavost, náplň, finanční i společenské ohodnocení pracovního výkonu, jistota zaměstnání, pracovní atmosféra, vztahy na pracovišti. To vše společnost Elanor nejspíš svým zaměstnancům plní, jelikož délka zaměstnání ve společnosti a plány do budoucna týkající se setrvání či odchodu ze společnosti spíše ukazují na to, že zaměstnanci zde chtějí pracovat spíše delší dobu, což by nebylo možné, pokud by nebyly naplněny základní potřeby zaměstnanců.

Společnost by měla změnit motivační pohovory, aby se jí dostalo lepší zpětné vazby od zaměstnanců a zaměstnancům pocit, že jim společnost naslouchá a zajímá se o jejich názory, dále pak zapracovat na lepší pracovní atmosféře v celé společnosti.

Na závěr bych také ráda uvedla svůj osobní názor a náhled. Mou hlavní motivací, proč pracuji právě v této společnosti je v první řadě pracovní náplň jako taková. Pracuji na pozici mzdivě-personálního konzultanta v outsourcingovém oddělení v Praze. Ve společnosti pracuji téměř 6 let. Má pracovní náplň je velmi variabilní, časově náročná zejména z hlediska plnění termínů. Abych mohla kvalitně plnit svou pracovní náplň, musím na sobě neustále pracovat, vzdělávat se, školit. To mi naprosto vyhovuje. Adrenalin spojený s časovým tlakem při plnění termínů, výskyt neočekávaných pracovních úkolů, zajímavá a různorodá práce, to vše je součástí toho, co mě na této pracovní pozici baví. To, že se musím neustále učit, řešit pracovní "oříšky", hledat řešení. Dalším významným pozitivem je to, že od svých klientů, své nadřízené mám sice stanoveny pracovní cíle, jejich realizace je však plně na mě, mým vodítkem je pouze časový termín a kvalita odvedené práce. Z hlediska ohodnocení a zaměstnaneckých výhod jsem také spokojena. Jako každý zaměstnanec bych za svůj pracovní výkon měla ráda vyšší mzdivé ohodnocení, nicméně zásadní je pro mě jistota práce, pracovní podmínky a pak spolupráce s nadřízenými, kolegy a vnějšími kontakty (klienti, zaměstnanci, pracovníci úřadů atd.). Z nabídky zaměstnaneckých benefitů je pro mě důležitý příspěvek na stravování, pružná pracovní doba, dovolená nad 4 týdny dovolené, školení, nabídka odborné literatury.

Hlavním benefitem v tuto chvíli pro mě však je, že mi společnost umožňuje studovat při zaměstnání.

Bibliografie

- Amazon.com - Richard A.Kalish.* (nedatováno). Získáno 2013, z <http://www.amazon.com/Richard-A.-Kalish/e/B001KJ13TC>
- API - časopis Úspěch, produktivita a inovace v souvislostech.* (nedatováno). Načteno z <http://e-api.cz/page/67850.casopis-uspech-produktivita-a-inovace-v-souvislostech/>
- API - F.W.Taylor.* (nedatováno). Načteno z <http://e-api.cz/article/71493.frederick-winslow-taylor-8211-8222-otec-vedeckeho-rizeni-8220-/>
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Bárta, V. (nedatováno). *Chování spotřebitele - skript*.
- Dufková, M. A. (nedatováno). *SZS Ruska*. Načteno z http://www.szs-ruska.cz/userdata/files/oppa/dotazy/OPPA_dotaz_20_10_2011.pdf
- Elanor. (nedatováno). *Elanor s.r.o.* Získáno 2013, z Elanor s.r.o.: <http://www.elanor.cz>
- Faculty Washington - Edu.* (nedatováno). Získáno 2013, z <http://faculty.washington.edu/janegf/goalsetting.html>
- Ihned - TOP 10 benefity.* (nedatováno). Načteno z <http://kariera.ihned.cz/c1-55918420-benefit-specialiste-a-manazeri-si-nejvice-ceni-delsi-dovolene>
- Jiří Štikar, M. R. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Managementmania.* (nedatováno). Získáno 2013, z <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- Managementmania - Adams.* (nedatováno). Načteno z <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>
- Motivace v organizacích.* (nedatováno). Získáno 2013, z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-v-organizacich-2832.html#!&chapter=1>
- Obchodní rejstřík - Elanor spol. s r.o.* (nedatováno). Získáno 2013, z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a24615&typ=full&klic=xb00uz>

Psychologie pro ekonomy - Provazník V. (1997). Praha: Grada.

SMART - wikipedia. (nedatováno). Získáno 2013, z
http://cs.wikipedia.org/wiki/SMART_metoda

VÚPSV. (nedatováno). Spokojenost zaměstnanců. Manuál pro měření a vyhodnocení
úrovně spokojenosti zaměstnanců . Výzkumný Ústav Práce a Sociálních Věcí.

Výroční zpráva společnosti Elanor s.r.o. za rok 2012. (nedatováno). Získáno 2013, z
<http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/115378/elanor-spol-s-r-o>

Wikipedia - Maslowova pyramida. (nedatováno). Načteno z
http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida

Wikipedia - Motivace. (nedatováno). Získáno 2013, z
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>

Wikipedia - teorie cíle. (nedatováno). Načteno z http://en.wikipedia.org/wiki/Goal-setting_theory

Wikipedia Clayton Alderfer. (nedatováno). Získáno 2013, z
http://cs.wikipedia.org/wiki/Clayton_Alderfer

Zákon o dani z příjmu - ÚZ v platném znění.

Zákon o pojistném na VZP - ÚZ v platném znění.

Zákon o soc.pojištění - ÚZ v platném znění.

Zákoník práce - ÚZ v platném znění.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb	10
Obrázek 2 R. Kalish - modifikace Maslowovy teorie potřeb	12
Obrázek 3 - Expektační teorie Porter, Lawler	16
Obrázek 4 - Zaměstnanecké výhody TOP 10	24
Obrázek 5 - Elanor - Výkaz zisků a ztráty	45

Seznam příloh

- Příloha č. 1 - Výkaz zisků a ztráty za rok 2012
- Příloha č. 2 - Dotazník Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity

Příloha č. 1 - Výkaz zisků a ztráty za rok 2012

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění ke dni 31. 12. 2012 jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2012	1 2	1 5 8 8 7 2 1 9

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Elanor

s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (býlí-li se od bydliště)

Kodářská 1441/46

Praha 10

100 00

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			skladovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	139 986	152 437
III. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	131 417	144 522
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II. 3.	Aktivace	07	8 569	7 915
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	46 287	45 866
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	5 405	5 362
B. 2.	Služby	10	40 882	40 504
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	93 699	106 571
C.	Osobní náklady součet	12	85 256	95 212
C. 1.	Mzdové náklady	13	61 820	72 048
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	20 969	20 671
C. 4.	Sociální náklady	16	2 467	2 493
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	169	196
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	15 242	15 705
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	412	198
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	412	198
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22	51	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	51	
F. 2.	Prodaný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	45	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	12 491	8 701
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 188	2 069
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 651	2 288

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	905	710
N.	Nákladové úroky	43	1 344	461
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	273	1 311
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 612	1 734
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 778	-174
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		122
Q. 1.	- splatná	50		238
Q. 2.	- odložená	51		-116
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	2 873	1 992
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
+	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	2 873	1 992
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	2 873	2 114

Sešitováno dne: 2 3 . 0 3 . 2 0 1 3		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou: Petr Homolka 	
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání Dodávky stand. sw. Jiné dodávky sw	Pozn.:	

Obrázek 5 - Elanor - Výkaz zisků a ztráty

Příloha č. 2 - Dotazník Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity

1) Když zvážíte všechny okolnosti, jste celkově spokojen(a) se svou prací?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
	16	28	-	7	1	8

2) Jak jste celkově spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?

	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen či nespokojen	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen	Nevím, netýká se mě
Pracovní podmínky (světlo, teplo,...)	13	32	9	6		
Pracovní zátěž (množství práce)	11	32	10	4	3	
Délka pracovní doby	18	30	6	6		
Organizace pracovní doby	30	22	6	2		
Mzdové ohodnocení	2	15	17	21	5	
Možnost povýšení	1	13	26	18	2	
Jistota zaměstnání	10	26	13	8	3	
Stejné možnosti pro muže a ženy	15	25	18	2		
Zaměstnanecké výhody	3	24	22	8	3	
Vztahy s přímým nadřízeným	20	27	6	4	3	
Zajímavost práce	21	27	10	2		
Informování o hospodaření podniku	4	25	17	10	4	
Možnosti dalšího vzdělávání	2	19	21	14	4	

3) Jakou míru samostatnosti preferujete při řešení úkolu?**Který z výroků je A nebo B je Vám bližší?**

Od svých nadřízených očekávám jasné zadání úkolu a přesné pokyny, jakým způsobem mám zadaný úkol provést	Rozhodně A	Spíše A	Spíše B	Rozhodně B	Mám rád, když si způsob provedení pracovního úkolu mohu zvolit úplně sám
	16	25	10	9	

4) Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete?**Označte, který z výroků A nebo B je Vám bližší?**

Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel	Rozhodně A	Spíše A	Spíše B	Rozhodně B	Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné
	6	23	19	12	

6) Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité	Nevím, netýká se mě
Charakter práce, pracovní náplň	23	32	5			
Jednání s respektem a úctou	31	26	3			
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	36	20	3	1		
Kariérní růst ve Vašem životě	8	30	19	3		
Možnost povýšení	6	26	23	4		1
Dobré mezilidské vztahy	43	14	2	1		
Možnosti vzdělávání a rozvoje	18	36	5			1
Jistota zaměstnání	39	19	2			
Platové ohodnocení	38	22				
Zaměstnanecké výhody	12	37	10	1		
Užitečnost práce	25	29	5			1
Odborný růst	21	32	5		1	1

7) Jak je Vaše práce organizována?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly	15	32	9	3	1	
Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení	11	41	4	4		
Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce	11	30	9	7	3	

8) Jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	9	19	13	10	4	5
V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na výkon	1	17	17	16	5	4
Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé	4	16	23	9	5	3

9) Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání	6	18	20	6	9	1
Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží	3	12	26	4	4	11

10) Poskytuje Vaše firma následující zaměstnanecké výhody?

A Vy osobně využíváte tyto výhody?

Pokud firma výhody neposkytuje, chtěl byste, aby je poskytovala?

	Poskytuje a využívám	Poskytuje, ale nevyužívám	Neposkytuje, ale chtěl bych	Neposkytuje a nechtěl bych	Nevím	- nevyplněno
Dovolená navíc (nad 4 týdny)	50	1	4		5	
Životní pojištění		5	21	10	24	
Penzijní připojištění	28	14	5	2	11	
Školka, jesle, příspěvky na hlídání			14	22	24	
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1		33	10	16	
Závodní stravování, příspěvek na stravování	53	4		1	2	

11) Za jak důležité považujete následující zaměstnanecké výhody (i když je třeba teď nemáte)?

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité	Nevím, netýká se mě
Dovolená navíc (nad 4 týdny)	32	21	6	1		
Životní pojištění	5	18	21	11	4	1
Penzijní připojištění	12	32	9	4	2	1
Školka, jesle, příspěvky na hlídání	7	15	22	7	7	2
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	11	15	17	9	7	1
Závodní stravování, příspěvek na stravování	32	20	5	1	1	1

12) Uveďte, nakolik souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími otázkami.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit	26	25	7	1	1	
Většina lidí v našem odd. má s přímým nadřízeným přátelské vztahy	16	24	13	6	1	
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	20	23	9	6	1	1
Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	19	20	12	6	3	

13) Jak Vás a Vaše kolegy zapojuje Váš nadřízený do rozhodování o pracovních postupech a řešení úkolu? Vyberte jednu z předložených variant.



14) Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Můj nadřízený/vedoucí	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
... dobře stanovuje pracovní cíle	12	26	15	4	2	1
... má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení	21	20	13	4	2	
... řídí naše oddělení tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě	16	26	12	1	2	3
... mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu	13	15	20	9	2	1
... dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků	17	28	8	5	1	1
... aktivně podporuje můj odborný růst	6	11	20	16	5	2
... pokud jde o možnosti školení v naší firmě, aktivně mě povzbuzuje ve využívání této příležitosti	6	17	19	11	5	2

15) Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
V našem oddělení se mohu ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní	17	29	5	5	1	3
Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich	10	27	11	8	1	3
Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno	15	23	14	4	2	2

16) Jak jste informován(a) o svých úkolech a záležitostech, které se Vás týkají a o dění ve firmě vůbec?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	14	30	8	5	1	2
V podniku funguje dobrý systém informování	7	23	19	7	3	1
Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout	6	23	18	9	3	1

17) A co Vaši spolupracovníci, jaké máte vzájemné vztahy?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Moji spolupracovníci jsou ochotní mi v případě potřeby pomoci při práci	33	26		1		
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které nám pomáhají při práci	35	21	3			1
Moji spolupracovníci dokážou spolupracovat a odvést požadovanou práci	30	27	3			
Je pro mě velmi důležité vědět, že si mé práce váží nadřízení i spolupracovníci	35	23	1			1

**18) Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?
Označte na uvedené stupnici, který z výroků A nebo B je Vám bližší.**

Převažuje přátelská atmosféra	Rozhodně A	Spíše A	Tak napůl	Spíše B	Rozhodně B	Atmosféra je plná napětí a konfliktů
	1	1	5	19	34	

19) Kolikrát jste se v průběhu posledních 12 měsíců setkal(a) se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, ať již šlo o vás nebo vaše kolegy?

Nikdy	Pouze jednou	Opakovaně, vícekrát
54	4	2

20) Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici či původ	11	24	16	8		1
Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům	22	26	9	2	1	
Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena	11	25	14	5	4	1
Naše firma mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání	6	18	24	10	2	
Naše firma vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců	1	19	12	20	5	3
Spolupráce mezi naším a ostatními útvary ve firmě je na dobré úrovni	4	20	9	20	6	1

21) Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Doporučil bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele	12	24	14	7	2	1
Jsem hrdý na to, že pracuji pro naši firmu	11	20	19	7	3	

22) Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
Mám k dispozici vybavení,nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	28	25	7			
V našem odd. je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce	14	28	11	5	1	1
Mám možnost ovlivnit rozložení svojí pracovní doby	31	25	2	2		
Vedle zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině, přátelům a koníčkům	14	32	7	7		
Moje práce je jednotvárná, monotónní	2	10	8	26	14	
Moje práce je vyčerpávající	1	24	18	15	2	
Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů	18	27	10	5		
Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí	8	22	21	8	1	
Moje práce je často přerušovaná nepředvídatelnými úkoly	14	19	12	14	1	
Moje práce je fyzicky náročná		1	12	20	27	
Moje práce je psychicky náročná	18	32	8	1	1	
Moje práce vyžaduje nošení,manipulaci s těžkými předměty			2	8	49	1
Moje práce vyžaduje setrvání v bolestivých, únavných polohách	1	2	4	13	40	

23) Absolvoval/a jste v uplynulých 12 měsících nějaké školení organizované Vaším zaměstnavatelem?

Ano	Ne
48	12

24) Pokud jste odpověděl na předchozí otázku ANO, byla pro Vás tato školení užitečná?

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se	-
16	16	11		7	10

25) Domníváte se, že práce ve firmě přináší rizika pro vaše zdraví?

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
11	4	19	12	14

26) Na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci je vedením firmy kladen velký důraz?

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
12	27	2		19

27) Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy?

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
4	8	12	24	12

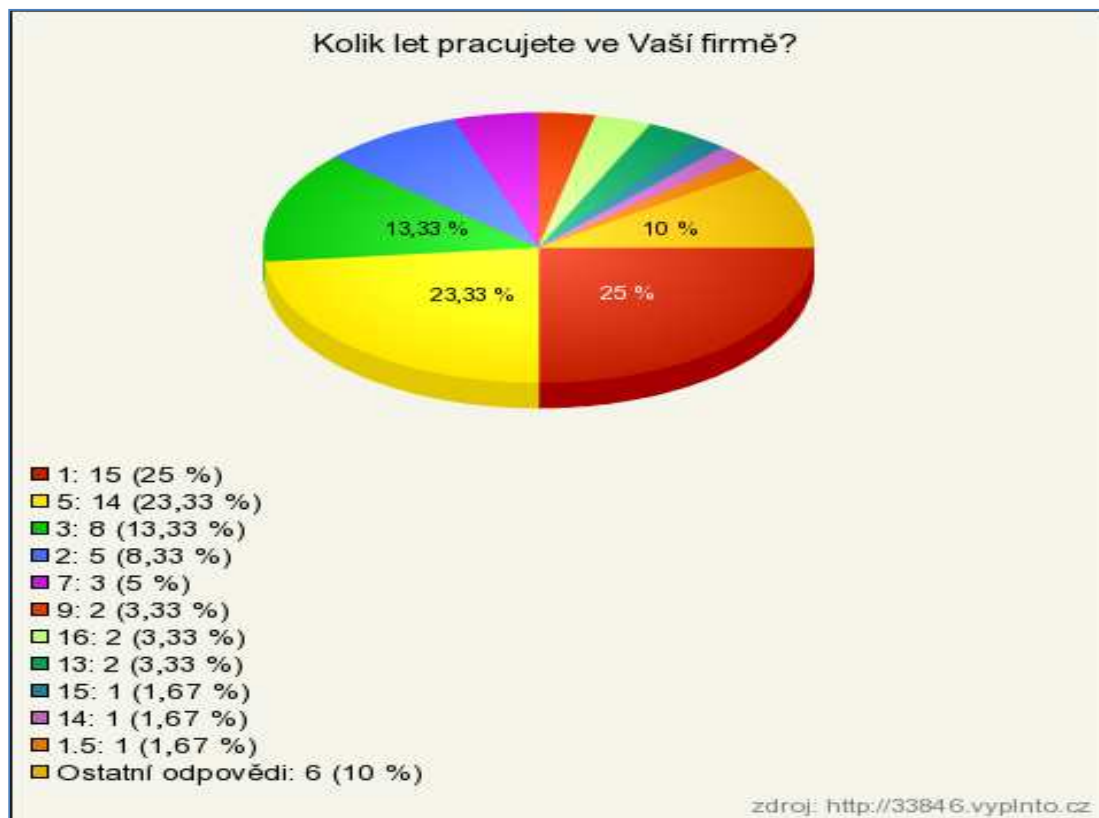
28) Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste ještě chtěl pracovat u současného zaměstnavatele?

Déle než 5 let	2 - 5 let	1- 2 roky	Méně než rok
33	15	6	6

29) Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?

Vyšší management	Střední management	Řadový pracovník	Brigádník	Externí pracovník
4	9	43	2	2

30) Kolik let pracujete ve Vaší firmě?



31) Jakou máte se svým zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu?

Smlouva na dobu neurčitou	Smlouva na dobu určitou	Dohoda o provedení práce, pracovní činnosti
51	3	6

32) Kolik hodin týdně včetně přesčasů obvykle pracujete ve Vašem hlavním placeném zaměstnání?



33) Jaký je Váš pracovní úvazek?

Plný	Zkrácený
53	7

34) Kolik lidí pracuje přímo pod Vaším vedením?

Více než 10	6 - 10	3 - 5	1 - 2	Nikdo
3	6	2	1	47

35) Ve které z následujících poboček pracujete?

Praha	Čechy	Morava	Mimo ČR
-------	-------	--------	---------

24	11	10	15
----	----	----	----

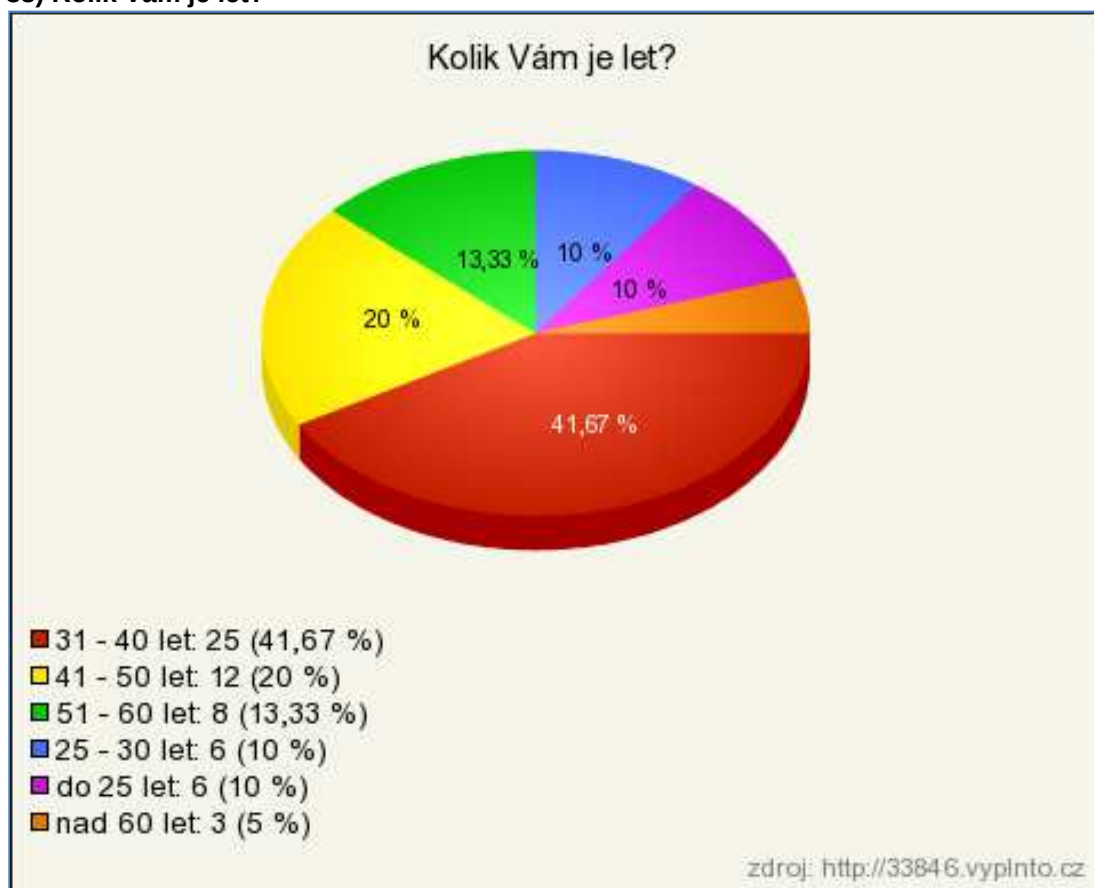
36) Do jaké kategorie spadá Váš průměrný měsíční hrubý příjem?

Více než 30.000 Kč	15.001 - 30.000 Kč	Méně než 15.000 Kč	-
20	34	5	1

37) Jste :

Muž	Žena
23	37

38) Kolik Vám je let?



39) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vysokoškolské	Středoškolské s maturitou
33	27

40) Žijí ve Vaší domácnosti nezaopatřené děti (bez vlastního příjmu)?

Ano	Ne
30	30