

**Vysoká škola ekonomická v Praze**  
Fakulta managementu

# **Bakalářská práce**

Nela Zelyczová  
2018





**Vysoká škola ekonomická v Praze**

Fakulta managementu

Katedra exaktních metod

# **Program benefitů pro zaměstnance jako motivační faktor**

**Autor bakalářské práce:** Nela Zelyczová

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Agáta Marková

**Rok obhajoby:** 2018



## **Čestné prohlášení**

*Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma*

*„Program benefitů pro zaměstnance jako motivační faktor“*

*jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny*

*jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.*

V Jindřichově Hradci dne 30. dubna 2018

---

*podpis*





## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Nela Zelyczová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Management**

Název tématu: **Program benefitů pro zaměstnance jako motivační faktor**

**Zásady pro vypracování:**

1. Provést literární rešerši tradičních i aktuálních zdrojů k tématu motivace zaměstnanců, motivační potenciál zaměstnaneckých benefitů, apod.
2. Představit různé druhy užívaných benefitů
3. Ověřit vnímání benefitů a jejich vliv na motivaci v konkrétní firmě

Rozsah práce: **40**

Seznam odborné literatury:

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

Datum zadání bakalářské práce: **září 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **duben 2018**

**Nela Zelyczová**  
Řešitelka

**Ing. Agáta Marková**  
Vedoucí práce

**Ing. Vladimír Příbyl, Ph.D.**  
Vedoucí ústavu

**doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.**  
Děkan FMJH VŠE



**Název bakalářské práce:**

Program benefitů pro zaměstnance jako motivační faktor

**Abstrakt:**

Cílem bakalářské práce je zjistit, jaký mají vliv zaměstnanecké benefity na motivaci zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům. V teoretické části jsou vysvětleny teorie motivace a jejich využití k dosažení lepších pracovních výkonů zaměstnanců. Dále jsou v této části vysvětleny formy mzdy a typy zaměstnaneckých benefitů nejčastěji používaných v České republice. Praktická část této práce se věnuje výzkumu, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření ve firmě ACP Traductera, a.s. Pomocí dotazníku byla zjišťována souvislost mezi pracovním výkonem a benefity. Také celková spokojenost s nabízeným programem zaměstnaneckých benefitů ve firmě. V závěru bakalářské práce jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření a je zhodnoceno naplnění cíle.

**Klíčová slova:**

Teorie motivace, formy mzdy, zaměstnanecké benefity, motivování zaměstnanců



**Poděkování:**

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí této práce Ing. Agátě Markové, která mi po celou dobu poskytovala cenné rady při psaní práce, a především za její ochotu a trpělivost. Dále děkuji vedení organizace, které mi umožnilo provést výzkum na jejich pracovišti. Chci také poděkovat HR specialistce firmy, která mi poskytla důležité doplňující informace k práci. Děkuji také zaměstnancům této organizace, kteří se podíleli na výzkumu.



# Obsah

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Úvod</b>                                                             | <b>14</b> |
| <b>1 Motivace</b>                                                       | <b>16</b> |
| 1.1 Teorie motivace                                                     | 16        |
| 1.2 Motivace pro zaměstnance                                            | 19        |
| <b>2 Mzdy</b>                                                           | <b>23</b> |
| 2.1 Formy mzdy                                                          | 24        |
| <b>3 Benefity ve firmách</b>                                            | <b>27</b> |
| 3.1 Druhy benefitů                                                      | 28        |
| 3.1.1 Benefity související s výkonem práce a spokojeností na pracovišti | 28        |
| 3.1.2 Benefity související s péčí a rozvojem zaměstnance                | 31        |
| <b>4 Metodika práce</b>                                                 | <b>35</b> |
| 4.1 Hlavní cíl a dílčí cíle                                             | 35        |
| 4.2 Výzkumné metody                                                     | 35        |
| 4.3 Metody zpracování dat                                               | 36        |
| 4.4 Výzkumný vzorek                                                     | 37        |
| 4.4.1 Představení společnosti                                           | 37        |
| 4.4.2 Mzda zaměstnanců                                                  | 37        |
| 4.4.3 Benefity poskytované zaměstnancům                                 | 38        |
| 4.4.4 Výzkumný vzorek                                                   | 40        |
| 4.5 Omezení výzkumu                                                     | 41        |
| 4.6 Etické problémy                                                     | 41        |
| <b>5 Prezentace dat</b>                                                 | <b>42</b> |
| <b>Závěr</b>                                                            | <b>60</b> |
| <b>Seznam literatury</b>                                                | <b>62</b> |
| <b>Přílohy</b>                                                          | <b>67</b> |



## Seznam grafů

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Věkové kategorie respondentů podle pohlaví.....                                    | 42 |
| Graf 2: Rozdělení zaměstnanců podle odpracovaných let ve firmě .....                       | 43 |
| Graf 3: Důvody pro výběr zaměstnání v uvedené firmě .....                                  | 44 |
| Graf 4: Informovanost o aktualizaci programu benefitů .....                                | 45 |
| Graf 5: Změna programu benefitů .....                                                      | 46 |
| Graf 6: Používání home office podle věkových kategorií .....                               | 46 |
| Graf 7: Využívání benefitů z programu benefitů .....                                       | 47 |
| Graf 8: Vyřazení benefitů .....                                                            | 48 |
| Graf 9: Použití jiné formy čerpání benefitů .....                                          | 49 |
| Graf 10: Ponechání stávajícího systému čerpání .....                                       | 49 |
| Graf 11: Preference k nově nabízeným benefitům .....                                       | 50 |
| Graf 12: Propojení programu benefitů a pracovního výkonu podle věkové složení .....        | 51 |
| Graf 13: Důležitost významu práce podle věkových kategorií .....                           | 52 |
| Graf 14: Závislost mezi stresem a množstvím práce .....                                    | 53 |
| Graf 15: Pocit stresu v práci .....                                                        | 54 |
| Graf 16: Relativní četnosti jednotlivých podotázek hodnotících vztahy na oddělení .....    | 55 |
| Graf 17: Hodnocení vztahu s nadřízeným – ochota udělat si čas na podněty zaměstnance ..... | 57 |
| Graf 18: Souhlas s povyšováním kolegů podle věkových kategorií .....                       | 58 |
| Graf 19: Důvod pro změnu práce .....                                                       | 59 |

## Seznam tabulek

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Motivace k práci podle průměru .....                    | 51 |
| Tabulka 2: Průměry u hodnocení práce .....                         | 52 |
| Tabulka 3: Relativní četnosti hodnocení vztahů na pracovišti ..... | 56 |
| Tabulka 4: Průměr u hodnocení vztahů na mém oddělení .....         | 56 |
| Tabulka 5: Průměr hodnocení vztahu s nadřízeným .....              | 57 |

## Úvod

Bakalářská práce je na téma Program benefitů pro zaměstnance jako motivační faktor. Toto téma je aktuální pro firmy, které chtějí být dobrým zaměstnavatelem a konkurenceschopní na trhu práce. Program benefitů může hrát velkou roli v tom, zda si firma udrží stávající zaměstnance nebo zda někteří zaměstnanci přejdou ke konkurenci jenom kvůli výši mzdy.

Hlavním cílem práce je zjistit, zda benefity fungují jako motivační faktor zaměstnanců, a to na analýze dotazníku v konkrétní firmě. Pro zjištění motivace je nutné zjistit, jaká forma mzdy je vyplácena zaměstnancům ve vybrané firmě. Také je důležité se seznámit s aktuálním programem benefitů, který nabízí firma svým interním zaměstnancům. Výzkumnou otázkou je, jestli je aktuální program benefitů efektivní na základě výsledků dotazníkového šetření. Další výzkumnou otázkou práce je, zda jsou pro ně benefity důležitější než pouze výše mzdy.

Podle různých odborníků jsou benefity ve formě zážitků hodnotnější než benefity pouze ve formě peněz, ačkoliv spousta zaměstnanců je nejvíce motivována penězi. Přínosem práce je vyhodnocení, zda jsou zaměstnanci motivováni aktuálním programem benefitů, zhodnocení programu a návrhy na zlepšení programu benefitů.

V praktické části zodpovím výzkumné otázky práce. Výzkumné otázky budou ověřeny či vyvráceny pomocí dvou výzkumných metod – rozhovorem s HR specialistkou a dotazníkem. Dotazník je ve formě uzavřených a polouzavřených otázek. Výzkumným vzorkem jsou zaměstnanci firmy. Dotazníky budou rozeslány 26 interním zaměstnancům, kteří mají uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou. Zkoumaná skupina je genderově heterogenní, ačkoliv je tvořena převážně z žen. Vzorek tvoří 22 žen a 4 muži. Respondenti jsou na různých pracovních pozicích a ze všech oddělení firmy.

Práce je rozdělena na tři části, a to na teoretickou, metodologickou a praktickou část. Teoretická část je tvořena třemi kapitolami. První kapitola je zaměřena na typy motivace, a které jsou nejčastěji používány a citovány. Dále se zde uvádí, co by manažeři měli použít, aby správně motivovali zaměstnance k lepším výkonům. V druhé kapitole je definován pojem mzda, který je důležitý pro jednu z výzkumných otázek, kterou je zjistit, zda jsou zaměstnanci motivováni k vyšším pracovním výkonům jen finančně. Také jsou v této kapitole popsány různé formy mezd, které jsou nejčastěji používány.

Na začátku třetí kapitoly je definován důležitý pojem benefit (zaměstnanecké výhody), který je důležitý pro téma bakalářské práce. Ve dvou podkapitolách jsou popsány vybrané typy benefitů, které jsou nejčastěji používány ve firmách v České republice a které byly vyhodnoceny jako nejžádanější ze strany zaměstnanců.

V první podkapitole jsou popsány benefity, které souvisejí s výkonem práce (služební auto, sick days, home office). V druhé podkapitole jsou popsány benefity týkající se péče o zaměstnance a jeho rozvoj (příspěvky na volnočasové aktivity, vzdělávání, teambuildingové akce).

Čtvrtá kapitola se zabývá metodologií bakalářské práce. Na začátku této kapitoly jsou představeny výzkumné otázky bakalářské práce. Dále jsou definovány výzkumné metody práce a výzkumný vzorek. Také je zde představena firma, popsán program benefitů a forma mzdy, kterou dostávají respondenti. Na konci kapitoly jsou uvedena omezení výzkumu a etické otázky spojené s výzkumem.

Pátá kapitola se týká praktické části bakalářské práce. Jsou v ní prezentována získaná data z dotazníkového šetření a jsou zde také interpretovány výsledky výzkumu.

V závěru práce je zhodnoceno, zdali byl cíl práce splněn či nikoliv. Také jsou zde uvedeny odpovědi na stanovené výzkumné otázky práce. Díky poznatkům z teoretické části věnující se benefitům a analýze odpovědí z dotazníku bude možné zhodnotit, zdali je stávající program benefitů vhodný pro zkoumanou firmu či nikoliv. Také bude možné doporučit, které z benefitů vyřadit z programu a které naopak zařadit, a to na základě výsledků z dotazníku.

# 1 Motivace

Na začátku této kapitoly je definována motivace. Dále jsou zde uvedeny nejznámější a nejčastěji citované teorie motivace osob. V další podkapitole jsou uvedeny motivační programy pro zaměstnance a také je zde popsáno, jak mohou být motivováni k lepším pracovním výkonům a tvorba motivačních programů.

Motivaci definují psychologové různě. Dalbir Bindra definuje motivaci jako stav, který je interakcí fyziologického stavu a stimulačních podnětů, který vyústí v akci člověka. Psychologové se ve svých definicích shodují především v tom, že člověk musí mít nějaký stimul nebo motiv, aby provedl nějakou akci (Hamilton et al., 2012). Je důležité rozlišit motiv a stimul. Motiv je vnitřní pohnutka, popud k akci, díky které dojdeme k vnitřnímu uspokojení po splnění cíle. Stimul je ovlivňování člověka zvnějšku, od jiného jedince nebo od skupiny lidí (Provazník a Komárková, 2004).

Aby byl zaměstnanec vhodně motivován k vyšším výkonům, je důležité zjistit, jaké potřeby má a jaké stimuly ho ovlivňují. Častým stimulem při hledání nové práce je výše platu, dále pracovní kolektiv a také pocit užitečnosti (Bednář, 2018). Příjemné pracovní prostředí a pracovní kolektiv často pozitivně ovlivňují pracovní výkony zaměstnanců. Pociť užitečnosti je pro zaměstnance také důležitý, protože pokud se cítí užitečným, tak pracuje více odpovědně a snaží se více zapojit do chodu firmy (Gender, 2007). Je proto důležité analyzovat a zjistit, co je stimulem pro naše zaměstnance, abychom je mohli lépe motivovat. Protože každý zaměstnanec je jedinečný a je motivován něčím jiným. Tudíž prosté zvyšování mezd nezajistí spokojenost všech zaměstnanců a je proto nutné zanalyzovat, jaké stimuly je motivují (Bednář, 2018).

## 1.1 Teorie motivace

Existuje několik přístupů k pochopení motivace člověka. V této podkapitole budou uvedeny jenom následující teorie: Maslowova teorie potřeb, Herzbergova teorie motivace, Vroomova expektační teorie, Lockova teorie cíle a Adamsova teorie spravedlnosti. Byly vybrány, protože výše uvedené teorie patří k nejčastěji citovaným teoriím.

Maslowova teorie potřeb je založena na předpokladu, že člověk je zvíře, které touží po uspokojení potřeb, ale které zároveň nikdy nebude zcela spokojené. Pokud je uspokojena jedna potřeba, přesune se člověk k další potřebě, a proto celý život člověk po něčem touží. Potřeby podle Maslowa spadají do pěti kategorií: fyziologické potřeby, pocit jistoty a bezpečí, pocit lásky, uznání a seberealizace (Maslow, 1943).

Pokud je nižší potřeba uspokojena, tak již nefunguje jako motivační stimul pro člověka. To znamená, že pokud člověk nemá pocit hladu, ale nají se, tak to pro něj nebude takovým uspokojením a motivátorem, jako kdyby hlad měl (Herzberg, 1965). Bez uspokojení základních fyziologických potřeb se nemůžeme posunout dále, a i když se posuneme výše v žebříčku potřeb, tak pokud máme nedostatek některé z fyziologických potřeb, tak zase sestoupíme v žebříčku níže. Vyšší potřeby spojené se seberealizací jsou spojené i s uznáním našeho okolí (Adair, 2009).

Herzbergova teorie motivace je založena na dvou faktorech, kterými jsou satisfaktory (motivátory vnitřních pracovních potřeb) a dissatisfaktory (hygienické faktory). Satisfaktory jsou faktory, díky kterým můžeme být více motivováni a které způsobují spokojenost, pokud jsou (Dvořáková, 2012). Satisfaktory jsou spojeny se základními fyziologickými potřebami. Mezi satisfaktory patří splnění cíle, získání uznání, samotná náplň práce, zodpovědnost, růst a osobní rozvoj. Dissatisfaktory vedou k nespokojenosti v práci, pokud nejsou a přímo nemají vliv na motivaci k většímu výkonu. Mezi dissatisfaktory patří firemní politika, administrativa, dohled nadřízeného, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, plat a bezpečnost (Herzberg, 1968).

Ačkoliv to může působit, že jsou satisfaktory a dissatisfaktory protiklady, tak se mohou i vzájemně doplňovat. Proto některé činnosti spojené s prací mohou spadat do obou faktorů. Například plat může být obojím, protože jsou uspokojeny základní potřeby, ale je to zároveň i určitá forma odměny a uznání (Adair, 2009). S platem je spojeno zvýšení platu, které může u zaměstnanců uspokojit oba faktory, ale nezaručí dlouhodobou spokojenost s prací, ale jenom krátkodobou, a proto není tolik efektivní (Armstrong, 2009).

Vroomova expektační teorie je založena na výběru chování ve snaze dosáhnout odměny. Vroom je toho názoru, že člověk si vybírá, jak se bude chovat, aby dosáhl nejvyššího uspokojení a nejméně bolesti (Barbaca a Zekan, 2011). Podle Vrooma se motivace skládá ze tří faktorů, kterými jsou valence, instrumentalita a očekávání. Valence je spojena s atraktivitou cíle. Udává, jestli chce člověk dosáhnout cíle nebo ne. Pokud není cíl dostatečně atraktivní, tak nebude člověk motivován. Pokud chce dosáhnout cíle, tak je jeho chování pozitivně valentní (+1), pokud nechce, tak je negativně valentní (-1) (Lee, 2007).

Instrumentalita se váže na to, zdali vynaložené úsilí povede k vyššímu výkonu a splnění dalšího cíle. Pokud je spojeno s dalším cílem, má hodnotu (+1), pokud lze cíle dosáhnout i bez vynaloženého úsilí, tak má hodnotu (-1) (Lee, 2007). Očekávání představuje to, zda je cíl reálný a uskutečnitelný. Očekávání představuje pravděpodobnost, jestli bude vynaložené úsilí přeměněno na úspěch a povede k odměně a

nabývá hodnoty od 0 do 1 (Reinhardt a Wahba, 1975). Pokud člověk shledá cíl dostatečně atraktivní, bude úsilí spojeno se splněním dalšího cíle a také bude reálné, tak jedině v tom případě bude člověk motivován k dosažení cíle. Pokud jakýkoliv z faktorů bude mít hodnotu nula, tak bude motivace také bodu nula (Hsu et al., 2014).

Lockova a Lathamova teorie motivace se nazývá teorie stanovení cíle. Byla původně vymyšlena a aplikována na pracovní prostředí. Ale tvůrci teorie stanovení cíle doporučují aplikovat tuto teorii i na svůj život (Pervin, 1992). Tato teorie závisí na stanovení cíle, který musí být splněn. Motivace k vyššímu výkonu je vyšší, pokud jsou stanovené cíle jasné, náročné a splnitelné. Pokud jsou cíle jednoduché a vágní, tak není člověk dostatečně motivován ke splnění cíle (Latham a Locke, 1979). Na celkovou motivaci má také vliv, zdali je cíl člověku přiřazen nebo pokud se může na stanovení cíle podílet. Přiřazený cíl musí být dostatečně definovaný, jinak je jedinec zmaten a není motivován ke splnění úkolu. Kreativní osobnosti naopak mají raději druhý přístup, tedy když se mohou podílet na stanovení cíle. Jedinec musí, ale v tomto přístupu dostat zpětnou vazbu, jinak není dlouhodobě motivován podporován k vyšším výkonům (Locke a Latham, 1990). Splnění cíle bývá často používáno při odměňování zaměstnanců za jejich výkony v práci jako jedna z proměnných, podle které dostanou odměnu (Armstrong, 2009).

Adamsova teorie spravedlnosti, častěji nazývané rovností, závisí na pocitech jedince a s jeho vnímáním spravedlnosti. Jde o pocity určité osoby v závislosti na tom, jak vnímá jednání vůči jeho osobě (Goodman a Friedman, 1971). Jedinec posuzuje, zda je s ním jednáno spravedlivě či nikoliv a to v porovnání s jinou konkrétní osobou nebo se skupinou lidí (Armstrong, 2009). Je to spojeno s tím, jestli jeho vstupy a výstupy jsou stejné jako u ostatních lidí nebo zdali jsou jiné (Locke a Latham, 2004).

Tato teorie je uplatnitelná nejen pro život, ale i pro pracovní prostředí. V případě uplatnění v pracovním prostředí je vstupem to, s čím vstupujeme do práce (věk, pohlaví, vzdělání) a výstupem je výsledek práce (osobní dílo, dokončené rozhovory, počet napsaných stran) (Goodman a Friedman, 1971). Podle Adamse lze prokázat rozdílný výkon v práci u lidí, kteří jsou ohodnoceni stejně a u těch, kteří jsou ohodnoceni lépe než ostatní. Pokud jsou placeni měsíčně, tak výkon u lépe finančně ohodnocených je nižší než u zaměstnanců, kteří dostávají stejně zapláceno. Naproti tomu u hodinové sazby podávají vyšší pracovní výkon ti lépe finančně ohodnocení zaměstnanci, než ti zaměstnanci, kteří dostávají stejně zapláceno (Anderson a Shelly, 1970).

## 1.2 Motivace pro zaměstnance

V této podkapitole je vysvětleno, co je motivační program a jaké stimuly jsou nejčastěji používané ve firmách, aby jejich zaměstnanci dosahovali vyšších pracovních výkonů.

Zaměstnanec je motivován nejčastěji motivačním programem, který nemá ustálenou definici. Ale můžeme si pod tímto pojmem představit souhrn určitých opatření, které mají prohloubit vztah mezi zaměstnancem a firmou (loajálnost) a především zvýšit pracovní výkon zaměstnance a podpořit ho v jeho osobním rozvoji (Dvořáková, 2012). Aby byl vytvořen efektivní motivační program zaměstnanců, je nejdůležitější zjistit, jaké stimuly ovlivňují zaměstnance. Stimuly zaměstnanců nelze vyčíst ze životopisů, ale ze znalosti osobnosti zaměstnance. Firmy se snaží stimuly zjistit pomocí dotazníků spokojenosti, rozhovorů nebo za pomoci externistů, kteří jsou odborníci v analytice chování zaměstnanců (Provazník a Komárková, 2004).

Po analýze získaných výsledků firma vytváří motivační program pro zaměstnance, neboli motivační strategii podniku. Tento program je pak představen vedoucím zaměstnancům, kteří ho aplikují v praxi u svých zaměstnanců. Výsledky z pozorování a rozhovorů vedou k různým opatřením, které přispějí k lepšímu hodnocení zaměstnanců nebo také k vytvoření mzdových soustav (Dvořáková, 2007). Ale firmy z výsledků také zjistí, jaké stimuly jsou pro zaměstnance nejvhodnější. Mezi nejvíce používané stimuly patří povzbuzování od nadřízených, vhodně zvolený obsah práce, pracovní prostředí, sounáležitost s firmou a mezilidské vztahy ve firmě, hmotná nebo finanční odměna (Provazník a Komárková, 2004). Všechny stimuly uvedené jako nejčastěji používané stimuly budou postupně rozebrány v této podkapitole.

Pro vedoucí pracovníky je důležité, aby dovedli dostatečně motivovat své podřízené. Po splnění cíle by měl vedoucí pracovník ohodnotit výkon zaměstnance, ať už pozitivně nebo negativně. Aby se zpětná vazba neminula účinkem, tak je důležité, aby byla vazba poskytnuta bezprostředně po splnění úkolu, v soukromí a byla pro zaměstnance srozumitelná (Provazník a Komárková, 2004). Díky splnění cíle bude zaměstnanec spokojen sám se sebou a je tím podpořena jeho chuť do práce, jak vyplývá z Lockovy teorie spravedlnosti (Locke a Latham, 1990). Pokud je i pozitivně ohodnocen nadřízeným a kolegy je naplněna i potřeba uznání a zaměstnanec je díky tomu motivován k vyšším pracovním výkonům, jak vyplývá z teorie Maslowa (Maslow, 1943). Nadřízený musí rozpoznat, jestli jeho podřízení inklinují spíše k víře úspěchu nebo strachu z neúspěchu, aby nebyli zaměstnanci paralyzováni strachem nebo naopak nebyli příliš pyšní jen na sebe a neuměli ocenit výkony ostatních (Dvořáková, 2012).

Aby byli zaměstnanci motivováni k lepším pracovním výsledkům, jak vyplývá z různých teorií motivace, tak musí být především v práci spokojeni. Jejich spokojenost je ovlivněna různými faktory, jedním z nich je různorodost práce (Gkorezis a Kastritsi, 2017). Z různých výzkumů vyplývá, že zaměstnanec chce dostávat specifické úkoly, termíny, které má dodržet a mít zajímavou náplň práce a tím je motivován k vyšším pracovním výkonům (Dvořáková, 2012).

Pokud je tedy práce stereotypní a zaměstnanci se začnou při vykonávání své práce nudit, tak může dojít k poklesu vnitřní motivace a tím ke snížení spokojenosti. Firmy se proto snaží vymýšlet méně monotónní úkony a měnit pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují (Gkorezis a Kastritsi, 2017). Nejvíce změny pracovního prostředí a obsahu práce oceňují zaměstnanci, kteří mají vyšší vzdělání. Zaměstnanci s vyšším dosaženým vzděláním jsou motivováni různorodou náplní práce, protože si chtějí strávený čas v práci užít a nejenom bezmyšlenkovitě konat pracovní úkony. Pro některé zaměstnance je důležitou motivací nejen pestrost pracovních činností, ale také, jestli je jejich práce užitečná pro ostatní. Nejčastěji se to týká osob zaměstnaných ve službách. Tito zaměstnanci si vysoce cení toho, že mohou pomáhat ostatním a jsou užitečnými pro ostatní, a to je pro ně hlavní motivací v práci (Houston, 2011).

Vyšší pracovní výkon může zaručit také vysoká míra sounáležitosti s organizací, ve které pracují. Proto je pro firmy důležité spojit zájem vedení se zájmem zaměstnanců. Tedy, aby se zaměstnanci měli zájem o prosperitu firmy, ve které pracují. Nejčastěji proto firmy nabízejí zaměstnancům podíl na hospodářském výsledku nebo akcie (Dvořáková, 2012). Také možnost ovlivnit, jakým směrem se budou dlouhodobé cíle firmy vyvíjet, přispívá k vyšší míře sounáležitosti s organizací (Armstrong a Koubek, 2007).

Podle odborníků je účinné motivovat zaměstnance změnou sociálního i fyzického prostředí pracujících, protože nevyhovující pracovní prostředí může vést k nespokojenosti v práci (Gkorezis a Kastritsi, 2017). Také lepší pracovní podmínky pro zaměstnance prohloubí vztah mezi firmou a zaměstnancem (Provazník a Komárková, 2004). Změna pracovního prostředí ovlivní nejenom spokojenost zaměstnance, ale také může ovlivnit i celkový zisk firmy. Zaměstnancům, kteří mají sedavé zaměstnání, by měli mít možnost během pracovní doby se projít nebo si zacvičit v rámci svého pracoviště. Zaměstnanci vykonávající stojící zaměstnání by měli mít možnost využít tzv. sedící stanice, kde se můžou během pracovní doby zastavit a na pár minut si sednout i se svými kolegy. Zaměstnanci, kterým jsou umožněny tyto oddychové pauzy, pracují efektivněji, jsou méně často nemocní a také mají více energie v práci a tím přispívají k vyšší produktivitě (Buckley et al., 2015).

V případě sociálního prostředí by se měly firmy zaměřit nejenom na vztahy mezi zaměstnanci, ale i na vztahy mezi nadřízenými a podřízenými (Gkorezis a Kastritsi, 2017). Pokud mají být mezi zaměstnanci dobré vztahy, musí si především důvěřovat. Vedení prohlubuje důvěru, ať už řešením různých problémů skupinově nebo na neformálních setkáních mimo pracovní prostředí (Provazník a Komárková, 2004). Pokud je zaměstnancům poskytnuta důvěra a možnost vytvářet prostředí svého pracovního místa a jednotlivé pracovní úkony, které jsou součástí náplně práce, tak jsou spokojenější a mají lepší vztah s nadřízenými (Sanz-Vergel a Rodríguez-Muñoz, 2013). To proto, že zaměstnanci si cení dobrých vztahů s kolegy a nadřízenými a díky příjemnému kolektivu mají více chuti do práce a také se do ní více těší (Rožman et al., 2017).

Častým prostředkem motivace zaměstnanců jsou peněžní odměny. Jak bylo již uvedeno výše, tak z hlediska Maslowovy teorie je finanční odměna spojena s uspokojením mnoha potřeb, především těch fyziologických. Oproti tomu podle Herzbergerovy může vést peněžní odměna ke spokojenosti zaměstnance díky působení na satisfaktory i dissatisfaktory, ale nezaručí dlouhodobou spokojenost v práci (Adair, 2009). Podle Vroomovy teorie může být splnění cíle spojeno s finančním ohodnocením, což může vést k provádění jen těch úkonů, za které dostaneme více zapláceno. Z pohledu Lockovy teorie bude zaměstnanec posuzovat, zda je spravedlivě ohodnocen v porovnání s kolegy a jestli by neměl dostat více nebo stejně jako kolega či kolegyně (Armstrong, 2009).

Jak již bylo uvedeno výše, často je výše platu hlavním stimulem při hledání práce. Ale co se týče podávání vyšších výkonů, tak se odborníci shodují v tom, že finanční odměna nemotivuje k dlouhodobým vyšším výkonům (Armstrong a Koubek, 2007). Je to způsobeno tím, že někteří zaměstnanci tím ztrácejí smysl ve své práci, protože pro spoustu zaměstnanců je důležitá náplň práce, která má pro ně smysl a vidí se díky ní užiteční (Houston, 2011).

Na druhou stranu zaměstnanci např. ve společnosti vyrábějící obaly a krabice jsou nejvíce motivováni finanční odměnou a náplň práce pro ně není tolik důležitá (Kmečová a Teřlová, 2017). To odpovídá tomu, že zaměstnanci s nižším vzděláním upřednostňují finanční odměny a oproti tomu zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním neupřednostňují finanční odměny, protože jsou motivováni jinými motivy, například účelností práce. Finanční odměna jako hlavní motivační faktor se vyskytuje více ve věkové skupině od 18 do 49 let než u starších věkových skupin (Rožman et al., 2017). U těchto zaměstnanců může finanční odměna vyvolat to, že budou vykonávat jenom ty pracovní aktivity, za které dostanou finanční odměnu a ostatní upozadí, jak již vyplynulo z Lockovy teorie splnění cíle (Latham a Locke, 1979). Záleží

tedy vždy na jedincích vykonávajících práci, protože nelze všeobecně konstatovat, zda jsou peníze dostatečným a vysoce efektivním stimulem či nikoliv (Armstrong, 2009).

## 2 Mzdy

Tato kapitola je věnována mzdám. Mzdy jsou důležitou součástí odměňování zaměstnanců a tvoří hlavní část jejich ohodnocení zaměstnanců, proto je nutné se tímto tématem zabývat. Také z toho důvodu, že jednou z výzkumných otázek je, zda jsou zaměstnanci motivováni hlavně platovým ohodnocením nebo zda mají na jejich motivaci vliv i benefity. V této kapitole jsou uvedeny formy mezd, které jsou i krátce popsány.

Mzdy jsou v našem právním systému upraveny v Zákoníku práce, ale je důležité, co je sjednáno v pracovní a kolektivní smlouvě. Podmínky platového ohodnocení si nesmí protirečít s tím, co je stanoveno v zákoně (Kahle a Stýblo 1998). Mzda je definována jako peněžité nebo naturální plnění, které vyplácí zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci, která je sjednána ve smlouvě. Mzda nesmí být sjednána nižší, než je minimální mzda stanovena zákonem. Plat je vyplácen zaměstnancům ve veřejném sektoru, ale musí splňovat stejné podmínky jako mzda (ČR, 2006).

V lednu 2018 byla uzákoněna minimální hodinová mzda ve výši 73,20 Kč na hodinu. Minimální měsíční mzda od 1. 1. 2018 byla stanovena na 12 000 Kč (Ministerstvo práce a sociálních věcí, nedatováno). V posledním čtvrtletí roku 2017 byla průměrná hrubá měsíční mzda 23 704 Kč. Přičemž 80 % pracovních aktivních občanů vydělávalo mezi 12 263 Kč a 51 412 Kč (ČR, 2018).

Výše mzdy je nejčastěji ovlivněna produktivitou práce zaměstnance, ale ne vždy je produktivita jediným faktorem ovlivňujícím výši mzdy (Urban, 2017). Výše mzdy je často uváděna jako jeden z důvodů výběru zaměstnání, ale to neznamená, že je vždy největším motivátorem k práci, jak bylo zmíněno výše (Armstrong a Koubek, 2007). Pro některé ze zaměstnanců je důležitější dobrý pracovní kolektiv nebo aby je práce naplňovala (Houston, 2011). Ale pro některé ze zaměstnanců je důležitější nabídka benefitů, než ostatní výše uvedené motivátory, které mohou pobírat jako zaměstnanci firmy (Němečková, 2012).

Výše mzdy je velkým motivátorem především pro zaměstnance s nižším dosaženým vzděláním než pro ty, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání (Rožman et al., 2017). Tomu odpovídají výsledky výzkumu uskutečněném v českém prostředí. V tomto výzkumu provedeném v roce 2010 se umístila výše mzdy na druhém místě mezi jedenácti faktory ovlivňujícími motivaci k práci. Z výsledků výzkumu také vyplynulo, že především pro muže představovala mzda nejvyšší motivátor. Muži stále dodržují tradiční pohled společnosti, že pořád jsou hlavními živiteli rodin. Proto je pro ně tedy nejdůležitější přinést domů, co největší obnos peněz (Němečková, 2013).

Výše mzdy se liší u obou pohlaví. Často muži dostávají vyšší mzdové ohodnocení než ženy. Ženy zpravidla nepožadují vysokou mzdu, ale daleko více oceňují benefity, které dostávají (Lee a Thompson, 2016).

## 2.1 Formy mzdy

Existují různé formy mezd, které jsou stanoveny v pracovní nebo kolektivní smlouvě. Může být použita jedna forma mezd nebo může jít o kombinaci více forem mezd (Kahle a Stýblo, 1998). Mzdové formy nejsou definovány v Zákoníku práce, tudíž je na firmě, jak určitou formu mzdy pojme a aplikuje ji pro své zaměstnance (d'Ambrosiová et al., 2014). Firmy definují své zásady pro poskytování mzdových forem ve svém prostředí nejčastěji ve vnitřním předpisu firmy nebo v kolektivní smlouvě (Dvořáková, 2012).

Kleibl a kolektiv(2000) uvádí tyto typy mezd:

- časovou mzdu a její modifikace,
- úkolovou mzdu,
- podílovou mzdu,
- prémie,
- osobní hodnocení,
- účast na výsledcích,
- bonus a další jednorázová mzdová zvýhodnění.

Časová mzda je nejčastěji používanou formou mzdy, protože ji lze použít pro různé druhy pracovních činností. Výše časové mzdy se určí součinem hodinového mzdového tarifu a skutečně odpracovaných hodin. Může být hodinová, týdenní nebo měsíční, ale nejčastěji používaná forma je měsíční (Kociánová, 2010). Její výhodou je, že je pro zaměstnance srozumitelná a zaručuje jim přesnou výši jejich výdělku. Nevýhodou je, že je pro zaměstnance málo stimulující z toho důvodu, že zaměstnanec dostane mzdu bez ohledu na svůj výkon (Dvořáková, 2012). Jelikož je tato forma mzdy málo motivující, tak je často doplněna o bonusy či prémie, aby byl více hodnocen pracovní výkon zaměstnance (d'Ambrosiová et al., 2014).

Úkolová mzda je nejčastěji používaná u dělníků ve výrobě, protože je závislá na pracovním výkonu, který lze ve výrobě jednoduše změřit podle vyrobených kusů nebo podle normohodin (Kleibl et al., 2000). Výhodou této mzdy je její efektivnost, protože dovede motivovat zaměstnance k vyšším výkonům. Zároveň její nevýhodou je nadměrná fyzická zátěž, která je spojena se snahou dosáhnout vyšších pracovních výkonů (Dvořáková, 2012). Proto, aby bylo eliminováno riziko vysoké pracovní zátěže, tak je tato forma mzdy omezena ze zákona (d'Ambrosiová et al., 2014).

Podílová mzda nebo podíl na výsledcích hospodaření je nejčastěji doplňkem časové mzdy a netvoří samostatnou formu mzdy. Více odráží pracovní výkon zaměstnance, protože je počítaná jako podíl na celkovém zisku/tržbách (Šikýř, 2012). Výhodou této mzdy je její provázanost s pracovním výkonem, ale často může být závislá na faktorech, které nemůže zaměstnanec ovlivnit např. ekonomická krize, recese, změna u dodavatelů nebo u zákazníků (Barták, 2011).

Prémie jsou oblíbenou formou mzdy a jsou doplňkem k úkolové nebo časové mzdě, protože jsou motivačním faktorem k vyšším výkonům pro zaměstnance. Prémie jsou vypláceny za výkony v práci, které jsou změřitelné a měly by být dodrženy zásady pro udělování prémie (Kleibl et al., 2000). Tyto zásady bývají označovány jako prémiové řády. Prémiový řád je tvořen tak, aby byl srozumitelný pro všechny zaměstnance a aby věděli, jaké finanční ohodnocení dostanou, pokud splní požadované pracovní úkony (d'Ambrosiová et al., 2014).

Prémie se dělí na jednorázové a pravidelné. Do jednorázových prémie patří například věrnostní prémie, která je vyplácena zaměstnanci za počet odpracovaných let. Pokud je vyplácena pravidelně, tak je již součástí mzdy za vykonanou práci a nazývá se prémiovou mzdou (Dvořáková, 2007). Mezi nejčastěji používané prémie patří: za dosaženou kvalitu, úspory nákladů, využití výrobní kapacity, dosažený stupeň výkonu (Kleibl et al., 2000). Prémie mohou být také odstupňovány, tedy čím více splní zaměstnanec stanovený cíl, tím vyšší bude jeho prémie (Wehrle a Veselá, 2011).

Osobní ohodnocení stanovuje přímý nadřízený, který chce touto formou ohodnotit dobrý výkon zaměstnance. Osobní hodnocení může být vypočítáno procentem z tarifní mzdy (Šikýř, 2012) anebo závisí na hodnocení jednotlivých kritérií, které se hodnotí (množství, kvalita práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání). Většinou nebývá osobní ohodnocení vypláceno každý měsíc, ale je zvolen delší interval. Obvykle bývá vypláceno na konci roku, ale některé firmy uplatňují pololetní vyplácení (d'Ambrosiová et al., 2014). Výhodou osobního hodnocení je, že motivuje zaměstnance a poskytuje zároveň zpětnou vazbu zaměstnanci, zda kompetentně vykonává to, co je náplní jeho práce (Dvořáková, 2012).

Bonus je doplňkem ke mzdě. Některé firmy vyplácejí bonusy měsíčně, ročně nebo během období dvou až tří let, kdy zaměstnanec odvádí nadstandardní výkony. Záleží na nadřízených a typu práce, jaká forma bonusu bude zvolena. Nadřízený určí, zdali bude bonus skupinový a vyplácen celému týmu stejně pracovníků, nebo zda bude nebo zda vyplácen všem za splnění stanovených standardů kvality (Dvořáková, 2007). Výhodou bonusu je nejen motivace zaměstnance, ale především dovede reagovat na možnost vzniku fluktuace u úzkoprofilových prací. Individuální bonusy mohou vyvolat špatné sociální prostředí mezi kolegy, protože se někteří mohou cítit

málo ohodnocení v porovnání s jinými (Kleibl et al., 2000). Nevýhodou pravidelných bonusů je domnělý pocit zaměstnanců, že se bonus stal součástí jejich platu a nevidí jej už jako motivaci k vyšším pracovním výkonům (Urban, 2010).

Účast na výsledcích podniku je vyplácena zaměstnancům za přínosy k vyššímu hospodářskému výsledku než, který byl plánován. Účast na výsledcích je vyplácena většinou ve větších podnicích a je vyplácena v hotovosti nebo ve formě zaměstnaneckých akcií (Dědina a Cejthamr, 2005). Výhodou této formy je možnost participace pracovníků na zisku. Nevýhodou je nízká motivace k vyšším výsledkům, protože netvoří tak velkou část v rámci celkové roční mzdy jako jiné složky (Dvořáková, 2012).

Jednorázové a mimořádné odměny bývají vypláceny v závislosti na nějaké příležitosti nebo jako odměna za nadstandardní výsledky práce. Mají sloužit jako poděkování za zachování věrnosti podniku nebo na motivaci k budoucímu vyššímu pracovnímu výkonu. Mezi poskytované jednorázové a mimořádné odměny patří: věrnostní prémie, prémie za snížení nemocnosti, mimořádné výplaty, tantiémy, účast na hospodářském výsledku (Kleibl et al., 2000), odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzda), odměny k pracovnímu a životnímu výročí, odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy, odměny za záchranu lidského života či odstraňování důsledků živelných pohrom (Dvořáková, 2012).

### 3 Benefity ve firmách

V této kapitole jsou na začátku definovány benefity pro zaměstnance. Poté jsou uvedeny používané programy benefitů. Dále jsou uvedeny a krátce popsány druhy benefitů, které jsou v České republice nejčastěji zaměstnancům poskytovány.

Definice benefitů existuje mnoho. Podstatou všech definic je, že člověk dostane něco navíc. V případě benefitů pro zaměstnance jde o hmotný či finanční příspěvek, který dostane zaměstnanec nad rámec svého platu (Dvořáková 2012). Ve firmách se používá fixní způsob poskytování benefitů (poukázkový systém) nebo flexibilní programy benefitů (cafeteria systém) (Macháček, 2017). Dnešním trendem je individualizovat benefity především z toho důvodu, aby se snížily celkové náklady firmy a také aby byly programy benefitů více zaměřeny na potřeby individuálních zaměstnanců a ti byli spokojeni, a díky tomu produktivnější. Firmy se tím také snaží zvýšit své výhody v konkurenčním boji (Zhaohong Lin et al., 2011).

Firmy dnes vytvářejí hlavně programy flexibilních benefitů, aby přizpůsobily nabízené benefity potřebám svých zaměstnanců (Armstrong, 2009). Firmy byly nuceny reagovat na vývoj v celé společnosti, protože se změnilo chování lidí a pracovní prostředí je také jiné než dříve (Kotter, 2017). To způsobilo, že se ve firmách setkávají zaměstnanci různých národností, také věkový rozptyl zaměstnanců je jiný než dříve. Také v dnešní společnosti neplatí stereotyp, že některá povolání jsou výhradně pro ženy nebo jenom pro muže (Dvořáková, 2012). Zastoupení mužů či žen v celkovém počtu zaměstnanců hraje roli, protože muži i ženy mají u benefitů jiné preference (Jones, 2017).

Další výhodou flexibilních programů je svoboda zaměstnance v rozhodování, která vede k větší osobní odpovědnosti (Dvořáková, 2012). Zaměstnanci mohou benefity čerpat v některých firmách formou cafeteria systému. Nejčastěji firmy využívají tzv. předplacenou benefiční kartou. Benefiční karta slouží pro čerpání benefitů týkajících se volnočasových aktivit (sport, relaxace, péče o zdraví) (Macháček, 2010). Zaměstnanec přeměňuje svou práci na body, které získá v tomto portálu. Závisí na firmě, jak si stanoví kritéria, podle kterých bude pracovní výkon převáděn na body. Zaměstnanec si sám vybírá mezi hotovostmi a benefity, které může čerpat (Zhaohong Lin et al., 2011).

Co se týče snížení nákladů, tak je to způsobeno tím, že si zaměstnanec vybere benefity, které opravdu využije a sníží se tím plošný objem nákladů na benefity. Firma zaplatí jenom za to, co zaměstnanci využijí a neplatí za benefity, které se přiřazují všem nehledě na to, jestli o ně mají zájem či nikoliv. Nevýhodou pro firmy je nutná aktualizace programu v závislosti na potřebách zaměstnanců a vytváření dotazníků

spokojenosti, zda jsou nabízené benefity pro zaměstnance vhodné (Dvořáková, 2012). Proto často zaměstnavatelé využívají firmy specializující se na vytváření programu benefitů, které zároveň aktualizují nabídku zaměstnaneckých výhod (Kociánová, 2010).

### 3.1 Druhy benefitů

Benefity nejčastěji poskytované v České republice můžeme rozdělit do dvou skupin, krátkodobého a dlouhodobého charakteru. Do krátkodobých benefitů patří stravenky, manažerské vozidlo, mobil, notebook. Do dlouhodobých benefitů patří penzijní, životní a zdravotní pojištění. Některé z uvedených benefitů jsou poskytovány všem zaměstnancům a některé jenom určité skupině zaměstnanců (Macháček, 2017). Zaměstnavatelé často vybírají benefity, které jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti na straně zaměstnance, zároveň na ně může zaměstnavatel uplatnit odpočet na dani a také nejsou tyto benefity zahrnuty ve vyměřovacím základu pro odvod pojistného (Otavová a Gläserová, 2014).

Benefity budou popsány ve dvou podkapitolách podle dalšího možného dělení. V první podkapitole budou popsány benefity, které jsou spojeny s výkonem práce a spokojenosti na pracovišti (stravenky, služební věci k soukromému držení, zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání, home office, sick days, placená dovolená nad rámec čtyř týdnů, 13/14 plat, pravidelné bonusy). V druhé podkapitole budou popsány benefity, které jsou spojeny s péčí o zaměstnance a také jeho osobním či finančním rozvojem (příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvky na volnočasové aktivity, příspěvky na péči o zaměstnance, jazykové vzdělání, vánoční párty a teambuildingové akce, vzdělávání/training program, opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií). Uvedené benefity byly vybrány podle výsledků průzkumu agentury Grafton Recruitment, která zjišťovala, které benefity jsou nejvíce žádané nebo poskytované v České republice (Macháček, 2017).

#### 3.1.1 Benefity související s výkonem práce a spokojeností na pracovišti

Zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání je sice záležitostí každého zaměstnance, ale zaměstnavateli jde o to, aby zaměstnanci chodili do práce včas. Je tedy na uvážení každého zaměstnavatele, jestli bude zajišťovat dopravu do zaměstnání nebo alespoň hradit příspěvek na dopravu (Kahle a Stýblo, 1998). Díky příspěvkům na dopravu nebo zajištění svozu do práce často klesá i absence zaměstnanců a snižuje se výskyt pozdních příchodů do zaměstnání. Zaměstnanci také hodnotí příspěvek na dopravu pozitivně z toho důvodu, že se jim sníží náklady spojené s každodenní cestou do práce (Chikukwa, 2017). Protože náklady spojené s cestou do práce tvoří

v České republice průměrně 4 % ze mzdy a lidé stráví nejčastěji na cestě do práce 15 až 30 minut (Dvořáková, 2012).

Stravenky patří do benefitu příspěvky na stravování zaměstnanců. Jsou aktuálně nejrozšířenějším benefitem v českých firmách, avšak uchazeči o zaměstnání v průzkumu uvedli, že tento benefit nehodnotí jako nejdůležitější a umístil se až na šestém místě. Stravenky mohou mít libovolnou hodnotu, nejsou omezeny zákonem, tudíž peněžní hodnota stravenky je zcela na zaměstnavateli (Macháček, 2017). V některých firmách zaměstnanec nemusí přispívat na hodnotu stravenky, je zcela hrazena zaměstnavatelem. Ale častější je model, kdy si zaměstnanec hradí 40 % z hodnoty a zaměstnavatel 60 % z hodnoty stravenky. Zaměstnavatel si může ze zákona uplatnit jako daňově uznatelné výdaje 55 % z ceny jednoho jídla na jednu směnu (Česká národní rada, 1992). Větší firmy zajišťují pro své zaměstnance závodní stravování ve firemní jídelně, ale některé firmy pořizují automaty s jídlem nebo kávovary, aby minimalizovali pozdní příchody z obědových pauz a zajistili spokojenost zaměstnanců (Chikukwa, 2017).

Poskytnutí hmotných věcí do soukromého držení během výkonu práce je stále častěji využívaným benefitem, a to z toho důvodu, že zaměstnanec potřebuje danou věc k výkonu své práce. Nejčastějšími věcmi používanými k soukromým i pracovním účelům jsou mobilní telefon, notebook nebo auto (Forsyth, 2009). Zaměstnavatelé poskytují uvedené hmotné věci k používání i mimo zaměstnání z toho důvodu, aby byli zaměstnanci kdykoliv k zastížení, ať už ze strany zaměstnavatele nebo klientů. To je hlavní výhoda pro zaměstnavatele, ale zaměstnanci se mohou cítit pod neustálým dohledem svých zaměstnavatelů (Soled a Thomas, 2016).

Při poskytnutí služebního auta zaměstnanci i na používání k soukromým účelům vidí zaměstnanci nejčastěji výhodu v tom, že nemusí platit za nákup auta. Zaměstnanec se také vyhne výdajům spojených s údržbou auta, protože i tyto výdaje jsou plně hrazeny zaměstnavatelem (Armstrong, 2009). Zaměstnavatelé uplatňují daňové zvýhodnění na hmotné věci poskytnuté do soukromého držení. Podmínkou pro daňové zvýhodnění je, aby osoba používající danou věc byla fyzickou osobou mající příjmy ze závislé činnosti (Macháček, 2017).

Home office je oblíbeným a hojně využívaným benefitem mezi zaměstnanci a také je zajímavým benefitem i pro uchazeče o zaměstnání. Pro 88 % z 2000 dotazovaných patří možnost pracovat z domu mezi nejdůležitější benefity, které ovlivňují volbu při výběru zaměstnání (Jones, 2017). V České republice není home office až tolik vyhledávaným benefitem mezi uchazeči o pracovní místo. Nejčastěji je vyhledávaný mezi zaměstnanci na řídicích pozicích, jak vyplývá z výzkumu uskutečněného mezi pracovníky ve službách (Švec et al., 2017). Výhodou práce z domova je především to, že

zaměstnanec může pracovat na svém či firemním zařízení z domova nebo kdekoli se vyskytuje internetové připojení, pokud má tuto možnost sjednanou ve smlouvě (Dušek, 2016). Zaměstnanec je podporován v samostatnosti, protože si organizuje čas i pracovní činnosti sám. Díky časové flexibilitě mohou zaměstnanci využívající home office zvládnout rodinné i pracovní záležitosti (Hill et al., 2001).

Pro zaměstnance je výhodou, že nedochází k ztrátě času při cestě na pracoviště a z něj a také se sníží náklady na dopravu do zaměstnání (Dvořáková, 2004). Pro firmy je přínosem nejen spokojený zaměstnanec, který má více času a může se věnovat i své rodině, ale také jsou sníženy náklady (osvětlení, nábytek, topení, výpočetní technika) na pracovní místo zaměstnance (Gender, 2007). Díky práci z domu mohou firmy zaměstnat i handicapované zaměstnance, osoby pečující o osobu blízkou nebo využít osoby žijící mimo Českou republiku. Tímto může dojít i ke snížení nezaměstnanosti (Svobodová, 2007).

Sick days v překladu znamená dny na zotavenou. Jedná se o dny, kdy je zaměstnanec doma z důvodu nemoci a které jsou placené. Většinou jde maximálně o 5 dní za rok, i když odbory by uvítaly 7 dní (Levin-Epstein, 2005). V některých zemích je placen zaměstnavatelem, v některých sociálním pojištěním a v některých zemích není zavedeno paid sick days vůbec. Výhodou sick days oproti klasické nemocenské je to, že zaměstnanec nemusí čekat několik kalendářních dnů než je oficiálně uznán jako nemocný. Ale má nárok na finanční náhradu hned první den, kdy onemocněl v úplně vyšší nebo v poměrně vyšší svého platu (Heymann et al., 2009).

Tento benefit je přínosem pro celou firmu z důvodu eliminace rozšíření nemoci mezi ostatní zaměstnance. Také se tento benefit může využít při nemoci dětí, aby zaměstnanec zůstal s dítětem doma (GTW, 2013). Některé firmy to využívají z důvodu snížení nákladů. Ačkoliv zaplatí zaměstnanci za dny, které fyzicky není v práci, tak je to pro ně často výhodnější. Je to z toho důvodu, že firma zaplatí zaměstnanci sice stejně jako při jeho klasickém dni v práci, ale i přesto na tom firma vydělá (Levin-Epstein, 2005). Protože když je zaměstnanec v práci a je přitom nemocný, tak nepodává stoprocentní výkony, firma prodělává a platí zaměstnanci za dobu, kterou si jen v práci odseděl a stejně by si musel vzít později nemocenskou dovolenou a chyběl by více dní, a to by byla pro firmu větší ztráta (Garritty, 2017).

Placená dovolená nad rámec povinných čtyř týdnů není častým benefitem. Mnoho zaměstnavatelů se snaží místo dovolené navíc nabízet pružnou pracovní dobu nebo home office. V České republice je zákonem stanovená doba dovolené a to v délce 4 týdnů (ČR, 2006). V jiných zemích je tomu jinak, například v Americe není zákonem stanovena doba dovolené, na kterou má zaměstnanec nárok. Obvyklá délka využití dovolené v Americe je 12 dní v roce (Jorgensen, 2002). Oproti tomu v Německu je

obvyklá doba dovolené 27 dní (Goerke et al., 2015). Dovolená je, ale důležitá pro pracovní výsledky, protože vede k zabránění syndromu vyhoření, stresu a znovuzískání energie (de Bloom et al., 2013). Pozitivní nálada získaná dovolenou a lepší pracovní výkonnost přetrvávají u zaměstnance v průměru dva týdny po návratu z dovolené, proto je efektivní nabízet více dní dovolené, ale v kratších časových úsecích (Fritz a Sonnentag, 2006).

Ohledně délky dovolené se nemohou odborníci shodnout. Výzkumy totiž vyhodnotily, že nezáleží na délce dovolené, protože výsledky byly víceméně stejné u respondentů, kteří byli na dovolené týden i u těch, kteří byli na dovolené dva týdny (Fritz a Sonnentag, 2006). Další výzkumy potvrdily, že se nezvýší výkonnost zaměstnanců, když budou na dovolené větší počet dní v kuse než je týden (de Bloom et al., 2013).

V některých firmách zavedly neomezenou placenou dovolenou a jsou s ní naprosto spokojeni. Zaměstnanci se cítí více uvolněně, protože si mohou vybrat dovolenou, kdykoliv chtějí a nemusí plánovat dlouze dopředu nebo se obávat, že dovolenou nedostanou. Ze začátku se vedení firem bálo, že si zaměstnanci budou brát více dovolené než obvykle, ale často tomu bylo naopak. Ve firmě Evernote Corp proto zavedli příspěvek 1000 USD, pokud si vyberou alespoň týden dovolené, pokud tak neučiní, tak tento příspěvek od firmy nedostanou. Ve firmě Achievers Inc. nabízejí zaměstnancům 15 dní dovolené a 10 povinných půl dní dovolené. Tyto půldenní dovolené jsou spojené se státními svátky, které prodlužují víkendy, tedy se svátky připadajícími na pondělí. Zaměstnanci dostanou půl dne dovolené v pátek před pondělním státním svátkem, firma zavře v poledne (Henneman, 2015).

### **3.1.2 Benefity související s péčí a rozvojem zaměstnance**

Aktivita stmelující kolektiv jsou dnes populárním benefitem, ačkoliv jsou používány již od padesátých let v západních zemích a od devadesátých let i v České republice. Tyto akce mají i svou oblast cestovního ruchu, jedná se o incentivní cestovní ruch (Kotíková a Schwartzhoffová, 2008). Do incentivního cestovního ruchu spadají všechny akce, kterými se snaží vedení firmy motivovat své zaměstnance k lepším výkonům a také je odměnit za jejich loajálnost a pracovitost. Může jít o akce pro jednotlivce, ale i pro celé skupiny zaměstnanců (Bakic et al., 2010). Incentivními akce jsou různého druhu, nejčastěji jde o firemní večírky, teambuildingové akce a nebo i dovolené (Kotíková a Schwartzhoffová, 2008).

Jak vyplývá ze samotného názvu, tak teambuildingové akce mají podpořit funkčnost celého týmu a prohloubit vztahy mezi všemi členy týmu. Tyto akce bývají

zaměřeny na jednu ze čtyř oblastí: cíle firmy, role všech členů týmu, efektivní rozhodování a komunikace mezi členy týmu (Biech, 2007). Spousta firem organizuje různé aktivity pro všechny své zaměstnance nebo jenom pro každé oddělení zvlášť. Může se jednat o aktivity uvnitř nebo i venku. Vedení firem neorganizuje tyto akce z toho důvodu, že by chtěla stoupnout v očích svých zaměstnanců, ale protože je toho názoru, že stmelený kolektiv pracuje efektivněji než tým, který neumí pracovat dohromady a je založen na individuích (Klein et al., 2009).

Příspěvky na volnočasové aktivity a aktivity zaměřené na péči o zaměstnance mohou mít peněžní či nepeněžní plnění. Příspěvek od zaměstnavatele je na straně zaměstnance osvobozen od daní. Nejčastěji se příspěvky poskytují na kulturní a sportovní akce, ale také na knihy (Macháček, 2017). Často bývají příspěvky na volnočasové aktivity uplatňovány přes různé firmy, které nabízí nejen stravenky, ale také poukázky na volnočasové aktivity (Macháček, 2010).

V České republice se nejčastěji využívají firmy Sodexo (Sodexo, nedatováno) a Edenred (Edenred, nedatováno), které obě mají více než půl milionu uživatelů poukázek. Obě firmy nabízejí velké množství poukázek, které může zaměstnanec využívat. Šekové poukázky mohou zaměstnanci používat na zdravotní péči, jazykové kurzy, sportovní aktivity a kulturní aktivity nebo dovolenou. Nabízejí také speciální poukázky jenom pro zaměstnance veřejného sektoru, ale také kombinaci několika druhů poukázek v jednom (Flexipass u firmy Sodexo nebo Ticket Benefits Card u Edenred).

Tyto speciální poukázky mohou být využity na všechny výše uvedené oblasti benefitů. Díky tomu může firma poskytovat svým zaměstnancům všechny druhy benefitů, ale stačí jim pouze poukázky jednoho druhu (Macháček, 2010). V září 2017 představila firma Sodexo nový produkt ActivePass, díky kterému mohou zaměstnanci využít každý den na jedno sportoviště nebo zařízení v České republice. Pokud jsou držitelé ActivePassu Plus, tak mohou navíc navštěvovat i zařízení pro vyžití celé rodiny jako jsou zoologické zahrady nebo bobové dráhy (ANON, 2017).

Firma Edenred nabízí v souvislosti s volnočasovými aktivitami jednodušší a pro firmy přehlednější řešení než jen poukázky, používají tzv. cafeteria systém. Zaměstnanci zaregistrovaných firem využívají portál na stránkách, ve kterém mají osobní účet. Na tomto účtu jsou body, které představují finanční částku, kterou může zaměstnanec utratit na tomto portálu. Portál funguje jako internetový obchod a je na každém zaměstnanci, které benefity se rozhodne využít (Macháček, 2010). Firma Sodexo nabízí tuto možnost také, zaměstnavatel zaregistruje své zaměstnance a ti si sami vybírají benefity, které jsou pro ně vhodné (Sodexo, nedatováno).

Vzdělávání a training programy jsou ve firmách velmi často poptávaným benefitem. Získávání dalšího vzdělání, stáže v zahraničí nebo zlepšení jazykových znalostí hodnotí zaměstnanci jako nejdůležitější benefity, které jim zaměstnavatel může nabídnout. Ačkoliv je tento benefit kladně hodnocen ze strany zaměstnanců a je možné i daňové zvýhodnění na straně zaměstnavatele, tak jsou často ve firmách snižovány právě náklady na vzdělávání zaměstnanců (Němečková, 2012). V době, kdy se firmám nedaří, tak vedení nejčastěji sáhne na výdaje spojené se vzděláním a tréninkem zaměstnanců. Firmy poté podporují především vzdělávání spojené s náplní práce. Protože prohlubování znalostí zvýhodňuje firmu tím, že má k dispozici odborníky v oboru a nemusí hledat nové mimo prostředí firmy a také se zaměstnanci snáze adaptují na aktuální potřeby firmy (Kucharčíková a Vodák, 2011).

Vzdělávání a prohlubování kvalifikace zaměstnanců, která se týká jejich náplně práce, může být v některých případech daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a zároveň je na straně zaměstnance osvobozena od daně (Macháček, 2017). Zaměstnanec si může rozšiřovat vzdělání i mimo obor, ve kterém pracuje, ale zaměstnavatel nemá povinnost přispívat na toto vzdělání. Často se dohodne zaměstnavatel se zaměstnancem na pracovních úlevách a hmotném zabezpečení, protože je zaměstnanec cenným pro firmu. Pokud se obě strany dohodnou, bývá v dohodě stanoveno, že zaměstnanec nemůže odejít z firmy během následujících pěti let, aby měl zaměstnavatel jistotu, že se mu vynaložené náklady vrátí. Zároveň je v této dohodě stanoveno, že zaměstnanec je povinen uhradit náklady, pokud rozváže poměr před uplynutím lhůty (Kahle a Stýblo, 1998).

V rámci vzdělávání jsou často žádané jazykové kurzy. Zaměstnanci tak mohou využít v rámci poskytovaného benefitu různé jazykové kurzy nebo kurzy pro osobní rozvoj, které nesouvisí přímo s výkonem jejich práce a mohou na tyto aktivity uplatnit poukázky od zaměstnavatele spadající do péče o zaměstnance (Macháček, 2010). V českých firmách jsou zaměstnanci podporováni zejména ve zlepšování jazykových dovedností a absolvování kurzů. Tento trend je spojen především s většími firmami, které pokud požadují zlepšení jazykových dovedností, tak také finančně podporují své zaměstnance při účasti na jazykových kurzech (Caha, 2017).

Benefity ve formě 13. nebo 14. platu, odměny na dovolenou nebo na Vánoce jsou vypláceny nejčastěji na konci kalendářního roku (Kleibl et al., 2000). Spousta firem ji poskytuje svým zaměstnancům jako poděkování za celoroční výkony, mimořádný úspěch a je také vyplácena z důvodu podpory vztahu mezi firmou a zaměstnancem (Wehrle a Veselá, 2011).

Příspěvek na doplňkové penzijní spoření nebo životní pojištění je také často nabízeným benefitem, a to z toho důvodu, že je daňově zvýhodněný pro zaměstnavatele.

Pokud si do penzijního spoření přispívá i zaměstnanec, tak také může uplatnit odpočet daně (Dvořáková, 2012). Příspěvek do doplňkového penzijního spoření je dobrovolný, a to jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Je podporován státem a majitel tohoto spoření dostane měsíční státní příspěvek v závislosti na zasílané měsíční částce (Macháček, 2017).

Od roku 2011 se zvýšila částka, která je minimální pro získání státního příspěvku. Nyní od příspěvku 300 Kč měsíčně vzniká majiteli doplňkového penzijního spoření nárok na příspěvek od státu ve výši 90 Kč + 20 % z částky přesahující 300 Kč. Při příspěvku nad 1 000 Kč dostane majitel doplňkového penzijního spoření 230 Kč příspěvek od státu (Parlament České republiky, 2011). Přispívaná částka nesmí za celý rok překročit 30 000 Kč, aby mohla být daňově uznatelná (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013). Částka zahrnuje, jak penzijní připojištění, tak životní pojištění a je volitelné, jaký bude poměr přispívaných částek (Macháček, 2010).

Opční akciové programy a zaměstnanecké akcie nejsou často využívaným benefitem. Firma nabídne zaměstnanci nákup akcií za zvýhodněný kurz. U zavedené firmy je riziko spojené s těmito akciemi malé, ovšem u začínajících podniků může být riziko velké. Některé firmy nabízejí garanci výhodného odkupu akcií zpět, není to ale podmínkou (Wehrle a Veselá, 2011). Někdy jsou akcie nabízené pouze vrcholovému managementu a v některých firmách jsou nabízeny i řadovým zaměstnancům (Kociánová, 2010). Často tak bývají zaměstnanci motivováni k lepším výkonům v práci, protože mají své finanční prostředky uloženy ve firmě (Dědina a Cejthamr, 2005).

## 4 Metodika práce

V této kapitole je popsána metodika práce. V první podkapitole je uveden hlavní cíl a dílčí cíle bakalářské práce. V následující kapitole je popsána vybraná metoda sběru dat, která byla použita. V další podkapitole je popsán výzkumný vzorek a s tím spojené představení společnosti, ve které byl výzkum proveden. V poslední podkapitole jsou uvedena omezení výzkumu a etické otázky.

### 4.1 Hlavní cíl a dílčí cíle

Hlavním cílem práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni stávajícím programem benefitů. Na základě teoretických poznatků uvedených v teoretické části práce jsem stanovila výzkumné otázky práce, které pomohou k zodpovězení hlavního cíle práce. Výzkumné otázky práce jsou:

- Jaká je forma mzdy vyplácené zaměstnancům ve zkoumané firmě?
- Jaký je program benefitů ve zkoumané firmě?
- Jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálním programem benefitů?
- Jsou motivováni pouze výší mzdy nebo nabízeným programem benefitů?
- Je aktuální program benefitů efektivní na základě dotazníkového šetření?

### 4.2 Výzkumné metody

K zodpovězení výzkumných otázek byly použity následující metody: dotazník, analýza interních dokumentů a rozhovor s HR specialistkou.

Dotazníkovému šetření předcházela analýza interních dokumentů a rozhovor s HR specialistkou. Informace o programu benefitů zaměstnanců jsem získala analýzou interních dokumentů firmy a poté rozhovorem s HR specialistkou ve firmě ACP Traductera. Základní informace o jednotlivých benefitech jsou sepsány v interním dokumentu, který se nazývá Program benefitů zaměstnanců. Ale pro pochopení některých specifických benefitů např. mikrobonusy v Bonus.ly byl nutný rozhovor s HR specialistkou.

Rozhovor je používán, jak v kvalitativním, tak kvantitativním šetření. Typy rozhovorů se liší v tom, jak moc jsou formální. Rozhovoru se může účastnit jeden respondent anebo skupina tazatelů podle potřeb výzkumu. Jedná se o individuální nebo skupinový rozhovor (Kozel et al., 2011). Existují tři druhy rozhovoru, kterými jsou volný, polostrukturovaný a strukturovaný rozhovor. Každý se využívá dle potřeb výzkumníka. V tomto výzkumu byl použit polostrukturovaný rozhovor, protože kombinuje výhody volného i strukturovaného rozhovoru. Předem jsou stanovena témata či otázky, na které chce tazatel znát odpověď. Tazatel se nemusí řídit striktním

pořadí témat a také může pokládat doplňující dotazy. Pro výzkum je výhodou tohoto druhu rozhovoru ve větší otevřenosti informanta z důvodu navození uvolněnější atmosféry (Reichel, 2009).

Výzkumné otázky práce byly zodpovězeny pomocí kvantitativního výzkumu. Byla zvolena metoda sběru dat dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření je rozšířenou formou sběru dat a je to písemný způsob dotazování. Výsledkem dotazníku jsou odpovědi respondentů (Hendl, 2016). Existuje několik forem dotazníků – volný, polostrukturovaný a strukturovaný. V této práci byl použit dotazník strukturovaný. Strukturovaný dotazník má podobou již definovaných otázek, na které respondent odpovídá v určitém pořadí (Reichel, 2009). Může mít podobu tištěnou, být v elektronické podobě nebo může jít o telefonické dotazování (Kozel et al., 2011).

Dotazníkové šetření má mnoho výhod, ale i nevýhod. Mezi výhody dotazníku patří nízká časová náročnost, jednoduché vyhodnocení, a především nízké náklady. První nevýhodou je často nízká návratnost dotazníků a druhou nevýhodou je časté nepochopení otázky a nemožnost zeptat se na otázku tazatele. (Novotná et al., 2014).

Nízká návratnost bývá často způsobena nepochopením otázek, velkou časovou náročností nebo také nechotou respondentů odpovědět na dotazník (Novotná et al., 2014). Výzkumné otázky byly zformulovány jasně a srozumitelně. Dotazník jsem otestovala s vzorkem respondentů, abych ověřila, zda jsou otázky srozumitelné a byly přepracovány podle připomínek po zkušebním dotazníku. Respondentům trvalo vyplnění dotazníků v průměru třináct minut, tudíž nebyl dotazník časově náročný.

Dotazník byl rozeslán zaměstnancům firmy ACP Traductera prostřednictvím emailu. Otázky v dotazníku byly formou uzavřených a otevřených otázek, které byly srozumitelně zformulovány, aby respondenti byli schopni správně odpovědět na otázky.

#### **4.3 Metody zpracování dat**

Získaná data z dotazníkového šetření byla analyzována statistickým šetřením a k jednotlivým odpovědím byly přiřazeny relativní četnosti, aby mohla být data, co nejjednodušeji prezentována. Po prezentaci získaných dat byly interpretovány výsledky dotazníkového šetření.

## 4.4 Výzkumný vzorek

V této části kapitoly bude představena společnost, ve které bylo provedeno dotazníkové šetření, dále mzda, kterou dostávají zaměstnanci a také bude představen benefitový program, který využívají zaměstnanci této společnosti.

### 4.4.1 Představení společnosti

Výzkum byl proveden ve firmě ACP Traductera a.s. sídlící v Jindřichově Hradci. Společnost byla založena v roce 2005. Firma se zabývá překladatelskými a tlumočnickými službami. Je držitelem certifikátu ISO 17100:2015, který zaručuje kvalitu poskytovaných služeb. Klienti firmy jsou nejen z České republiky, ale z celého světa. Je tedy pro firmu samozřejmostí zajistit překlad nebo tlumočení do kteréhokoliv jazyka, ať se jedná o evropské jazyky či asijské. Firma se specializuje na překlady z medicínského prostředí a východoevropské jazyky. Ale také poskytuje svým zákazníkům soudní překlady, korektury, grafické práce a úpravy strojového překladu.

Organizační struktura firmy je pětistupňová. Mezi nejvyšší orgány patří valná hromada, dále dozorčí rada a představenstvo. Celkem je ve firmě 19 pozic, které jsou obsazeny stálými zaměstnanci i brigádníky. Firma má celkem 39 zaměstnanců, přičemž někteří mají plný úvazek a někteří zkrácený. V celkovém počtu zaměstnanců jsou zahrnuti i studenti pracující na dohodu o provedení práce, ale i matky na mateřské dovolené.

### 4.4.2 Mzda zaměstnanců

Finanční ohodnocení zaměstnanců se skládá ze tří částí. Jedna část je fixní mzda, která je sepsána ve smlouvě každého zaměstnance a ze které se počítají finanční náhrady v době čerpání dovolené, nemocenské. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve firmě na pozici koordinátor zakázek a projektový manažer. Koordinátor zakázek dostává finanční ohodnocení ve výši 23500 Kč do 28000 Kč hrubého měsíčně. Do celkového finančního ohodnocení se počítá mzda, a částka odpovídající vykonaným pracovním úkonům a finanční bonus. Další část finančního ohodnocení tvoří částka, která je vypočtena vynásobením koeficientu a počtu pracovních úkonů. Například z účetního a fakturačního oddělení si zapíše, kolik vyřídili faktur a tento počet vynásobí koeficientem a tato částka je připočtena ke mzdě. Také zaměstnanci dostávají bonus, který patří i zároveň mezi zaměstnanecké benefity. Bonus představuje třetí složku finančního ohodnocení a zaměstnanec má přesně definovány podmínky, za kterých má nárok na tento bonus. Odráží se v něm také výše úvazku a pracovní pozice.

#### 4.4.3 Benefity poskytované zaměstnancům

Firma poskytuje benefity jen svým stálým zaměstnancům, kteří pracují na plný nebo zkrácený úvazek. Nevztahuje se na matky na mateřské dovolené a zaměstnance pracující na dohodu. Firma aktualizuje nejméně jednou svůj Program motivace a vzdělávání zaměstnanců. Reaguje tím na podněty z řad zaměstnanců, ale také na svou konkurenci. Poslední aktualizace programu proběhla v červenci roku 2017. Celý program je přístupný všem zaměstnancům na pracovních discích, jak uvedla HR specialista.

Firma poskytuje svým zaměstnancům finanční i nefinanční bonusy. Počet poskytovaných bonusů je jedenáct. Jedná se o následující bonusy, které budou všechny postupně popsány:

- finanční bonusy,
- stravenky,
- věrnostní odměna,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy, zkoušky a odbornou literaturu,
- sociální fond,
- sportovní a společenská setkání,
- akciový program,
- výhody od dodavatelů ACP Traductera,
- příspěvek na dopravu,
- mikrobonusy kolegům Bonus.ly.

Finanční bonusy jsou poskytovány zaměstnancům po uplynutí zkušební doby a jsou stanoveny pro každého zaměstnance individuálně. Finanční bonus vyplácen zaměstnanci každý měsíc a tvoří třetí složku finanční odměny zaměstnance. Podíl se vypočítá dle pracovního úvazku, cíle a zařazení zaměstnance. Na výkonu zaměstnance závisí výše finančního bonusu zaměstnance v daném měsíci.

Stravenky jsou poskytovány všem zaměstnancům, kteří pracují na plný úvazek. Dříve jejich hodnota činila 60 Kč, ale od července 2017 dostávají zaměstnanci stravenky ve výši 90 Kč za každý pracovní den. Zaměstnanci je strženo ze mzdy 40,50 Kč tedy 45 % z celkové částky stravenky. Stravenky jsou vypláceny pouze za odpracování celé směny, kdy zaměstnanec nečerpal náhradní volno, dovolenou a nevztahuje se na dny nemocenské a dovolené.

Věrnostní odměna je vyplácena všem stálým zaměstnancům za každých 12 odpracovaných měsíců. Zaměstnanec dostane věrnostní odměnu ve výši 20 % ze základní mzdy za každý odpracovaný rok. Po pěti letech dosáhne zaměstnanec postupně na

třináctý plat, protože dosáhne 100 % výše věrnostní odměny. Ale po uplynutí pěti let se již věrnostní odměna nenavýšuje a zaměstnanec dostává stále věrnostní odměnu ve výši jedné základní mzdy. Do celkové délky odpracovaných měsíců se nepočítá doba strávená na mateřské, rodičovské dovolené, neplacené volno a dlouhodobá nemoc, která je v součtu delší než 30 dní.

Na příspěvek na penzijní připojištění má zaměstnanec nárok po 12 celých odpracovaných kalendářních měsících. Maximální výše příspěvku je 500 Kč měsíčně. Zaměstnanec musí předložit kopii smlouvy penzijního připojištění, aby mohl být příspěvek vyplácen. Pokud je vyměřovací základ v určitém měsíci nulový z důvodu nemoci, pak také příspěvek je nulový.

Zaměstnanec má nárok na příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy, zkoušky a odbornou literaturu ve výši 20 000 Kč bez DPH na jeden kalendářní rok. Podmínkou je, aby zaměstnanec byl v pracovním poměru a uplatňoval příspěvek na aktivity či literaturu, které pomáhají k prohloubení dovedností a znalostí, které jsou spojeny s vykonáváním práce. Na některých pozicích je požadována určitá úroveň jazyka a zaměstnanec se zavazuje, že dosáhne požadované úrovně ve stanové době od doby nástupu. Po ukončení jazykového kurzu musí zaměstnanec absolvovat jazykovou zkoušku, aby bylo ověřeno, zda byla dosažena požadovaná úroveň. U tohoto benefitu není povinností odpracovaných 12 celých měsíců, zaměstnanci na něj dosáhnou ve zkušební době, ale i ve výpovědní lhůtě. Je to z toho důvodu, aby nově příchozí zaměstnanec měl požadovanou minimální úroveň, která je požadovaná na jeho pracovní pozici. Také zaměstnanci po mateřské nebo rodičovské dovolené mohou čerpat tento příspěvek, ale musí tak učinit nejdříve šest měsíců před ohlášeným návratem do zaměstnání.

Ze sociálního fondu mohou čerpat zaměstnanci po uplynutí zkušební doby a to ve výši 1 000 Kč včetně DPH jednou ročně. Pokud chce čerpat příspěvek, musí tak učinit nejpozději do 30. 11. Mohou z něj čerpat sami nebo jejich rodinní příslušníci. Příspěvek může být využit na tuzemskou a zahraniční rekreaci, léčebné a rehabilitační pobyty v tuzemsku, pokud není na tento pobyt poskytován příspěvek od zdravotní pojišťovny, dětskou rekreaci pro děti do 16 let, vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce nebo Flexipass Sodexo. Zaměstnanec může využít Flexipass Sodexo v hodnotách 50, 100, 200, 500 a 1000 Kč, ale je na něj čekací doba jeden měsíc. Výhodou Flexipassu je, že si zaměstnanci nemusí nechat vystavit fakturu na firmu, ale mohou jednoduše čerpat hodnotu na Flexipassu přímo u poskytovatele služby.

Sportovní a společenská setkání nemají stanovenou výši pro zaměstnance, protože veškeré náklady z uskutečněných akcí platí firma. Jedná se nejčastěji o tři setkání v roce. Prvním je výročí založení firmy, dále jde o mezinárodní den překladatelů sv.

Jeronýma a posledním je vánoční firemní večírek. Vždy se jedná o neformální setkání všech zaměstnanců společnosti, kam mohou přijít i pracující na dohodu nebo zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené.

Akciový program může zaměstnanec využívat po uplynutí 48 kalendářních měsíců a to za zvýhodněných podmínek. Zaměstnanec tento benefit může i nemusí využít. Firma nabídne zaměstnanci prodej akcií s 30 % slevou z ceny akcie. Zaměstnanec si může nakoupit akcie ve výši své průměrné měsíční hrubé mzdy za posledních 12 měsíců. Firma má předkupní právo na tyto akcie a zaměstnanec je může prodat kdykoliv během svého pracovního poměru nebo i po jeho ukončení. Tuto možnost vhodnější koupě může zaměstnanec využít kdykoliv po uplynutí 48 odpracovaných měsíců.

Zaměstnanci mohou čerpat výhody od dodavatelů firmů. Jedná se o ČSOB pojišťovnu (slevy na pojištění), JH Comp (IP adresa), Telefonicu O2 (mobilní tarify) a ESET (antivirový program). Uvedení dodavatelé poskytují zaměstnancům Traductery slevy z běžně nabízených nabídek.

Příspěvek na dopravu je jeden z nejnovějších benefitů a byl zařazen v roce 2017. V získání tohoto příspěvku musí zaměstnanci splňovat vzdálenost nad 25 km v jednom směru a mají na něj nárok od dne nástupu do zaměstnání. Příspěvek lze uplatnit na nákup pohonných hmot, nemrznoucí kapaliny a další provozní kapaliny. Výše příspěvku je 2,50 Kč za každý km nad limitem 25 km a je hrazena cesta do i z práce. Tento příspěvek je vyplácen zpětně za uplynulý měsíc a nejčastěji je vyplácen firemní kartou CCS.

Nejnovějším bonusem je mikrobonus kolegům Bonus.ly, který firma zařadila do programu také v roce 2017. Jedná se o přidělování bonusů svým kolegům. Každý zaměstnanec na pracovní poměr má k dispozici 100 bodů každý měsíc a je jen na něm, komu je přiřadí a kolik. Nelze tyto body převádět, musí být vyčerpány v daném měsíci. Ale zaměstnanci, kterým se body přidělují, tak se jim získané body převádějí do dalšího měsíce a sčítají se. Vedení není zahrnuto v tomto programu a nemohou žádné body získat ani přidělit. Nadřízení by měli používat tyto body pro udělování bodů zaměstnancům mimo své oddělení, tedy mimo své přímé podřízené. Získané body se vyměňují za odměnu z katalogu, ve kterém jsou různé finanční i věcné odměny. Nabídka katalogu se pravidelně aktualizuje podle zájmu zaměstnanců. Odměnu z katalogu si zaměstnanec může vybrat kdykoliv do skončení pracovního poměru.

#### **4.4.4 Výzkumný vzorek**

Výzkumným vzorkem byli stálí interní zaměstnanci firmy ACP Traductera, kteří jsou zaměstnání na plný nebo zkrácený úvazek. Jednalo se o 26 zaměstnanců, 19 žen a 4 muži. Na dotazník neodpovídalo vedení firmy a zaměstnanci, kteří pracují na dohodu,

protože nemohou využívat program benefitů. Respondenti pracují na různých funkcích a na různých odděleních, od účetní po senior projektové manažery.

#### 4.5 Omezení výzkumu

Omezení výzkumu při dotazníkovém šetření může vzniknout několik. Nejčastější příčinou bývá selhání na straně lidských zdrojů, protože se výzkumník musí spoléhat na respondenty. Respondenti nemusí odpovědět v daném termínu, kdy se sbírají data nebo nemusí souhlasit s vyplněním dotazníku vůbec. Respondent nemusí pochopit položenou otázku v dotazníku, čemuž lze zabránit kontaktem s respondenty pomocí emailu, který je uveden na webovém portálu, kde vyplňují dotazník a také v emailu, kterým byli osloveni.

Dále jsou zde několik omezení kvůli výběru výzkumného vzorku. Vzorek je sice reprezentativní vzhledem k počtu zaměstnanců ve vybrané firmě, ale výsledky nelze aplikovat na celou populaci, tedy všechny zaměstnance v ČR. Vzorek je genderově nesouměrný, tudíž nelze pozorovat rozdíly mezi oběma pohlavími. Respondenti sice nejsou z velkého věkového spektra, nejmladší zaměstnanec patří do kategorie méně než 20 a nejstarší zaměstnanec patří do kategorie 36 až 40 let. Všichni respondenti věkově spadají do kategorie výdělečně činných osob, které mohou být ovlivněni benefitovým programem při výběru zaměstnání.

#### 4.6 Etické problémy

Je důležité, aby byl výzkum i po etické stránce v pořádku. Nejprve byl získán souhlas u vedení firmy se zveřejněním výsledků výzkumu v bakalářské práci. Všichni respondenti byli informováni, proč byli vybráni právě oni a získali informace o účelu výzkumu ještě před samotným vyplněním dotazníku. Tyto informace získali prostřednictvím emailu a také byl uveden účel výzkumu na webovém portálu, ve kterém vyplňovali respondenti dotazníky. Informovaný souhlas se svou účastí ve výzkumu potvrdili respondenti před vyplněním dotazníku na webovém portále, kde prvním kliknutím před spuštěním dotazníku souhlasili s účastí ve výzkumu. Respondenti zůstali v anonymitě, protože nevyplňovali nikde údaje o sobě, která by je mohla přesně identifikovat. Díky zaručené anonymitě mohli být více otevření při vyplňování odpovědí v dotazníku.

## 5 Prezentace dat

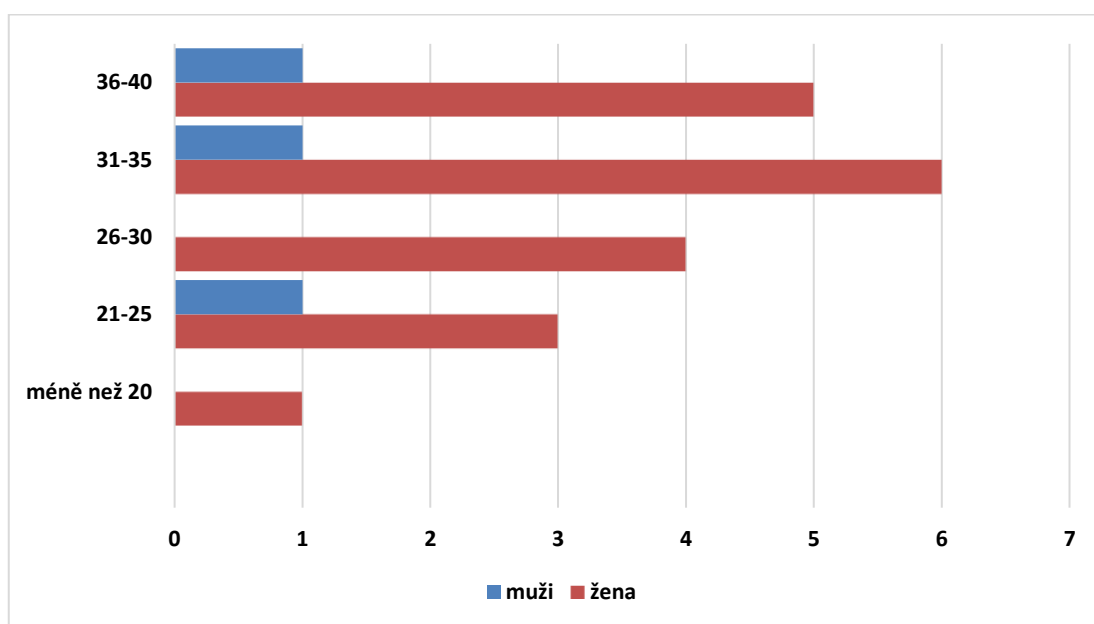
V této kapitole jsou zpracována data, která byla získána dotazníkovým šetřením, aby mohly být zodpovězeny výzkumné otázky. Dotazník obsahoval celkem 22 otázek a většina otázek byla uzavřených. Bylo osloveno všech 26 interních zaměstnanců a na dotazník zodpovědělo 22 zaměstnanců, tedy návratnost dotazníku je 85 %.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni benefity, které jim firma nabízí. První část dotazníku byla zaměřena na využívání benefitů a zájem zaměstnanců o nabízené benefity. V druhé části respondenti odpovídali, co je nejvíce motivuje k vyšším výkonům a k práci celkově.

První tři otázky byly důležité pro sledování závislostí mezi pohlavím, věkem a počtem odpracovaných let ve firmě. Z odpovědí na první otázku vyplynulo, že je ve firmě více žen než mužů. Na dotazník odpovědělo 19 žen a 3 muži.

Nejvíce zaměstnanců pracujících ve firmě je ve věku od 31 do 40 let, jak je patrné z Graf 1. Průměrný věk zaměstnanců ve firmě je 35 a to se potvrdilo i podle dotazníkového šetření, ve kterém je nejvíce zastoupena tato skupina.

**Graf 1: Věkové kategorie respondentů podle pohlaví**

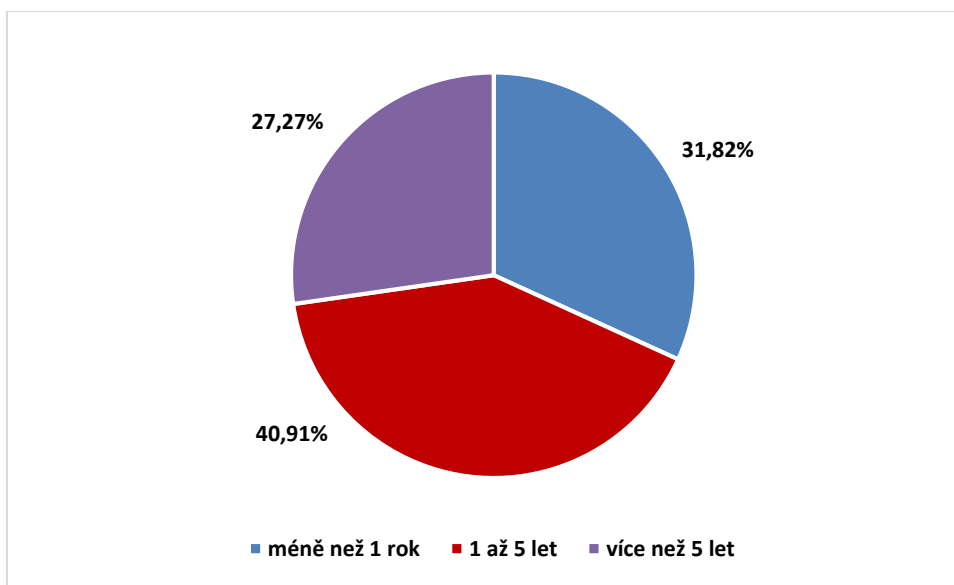


Zdroj: vlastní zpracování

Ve firmě jsou celkem tři skupiny zaměstnanců podle let strávených ve firmě, jak vyplývá z grafu 2. Ve firmě je velká fluktuace, což vyplývá i z počtu let odpracovaných ve firmě. Nejvíce je zde zaměstnanců, kteří jsou ve firmě 1 až 5 let, jak je patrné z Graf 2. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci pracující ve firmě méně než 1

rok, která představuje celkem 31,82 % ze všech respondentů. Firma přijímá nové zaměstnance vždy podle aktuálních potřeb, proto je zde aktuálně mnoho zaměstnanců, kteří zde pracují méně než 1 rok. Firmu nejčastěji zaměstnanci opouštějí z důvodu zajímavější nabídky práce, ať už jde o lepší finanční ohodnocení nebo zajímavější náplň práce, jak uvedla HR specialistka v rozhovoru.

**Graf 2: Rozdělení zaměstnanců podle odpracovaných let ve firmě**

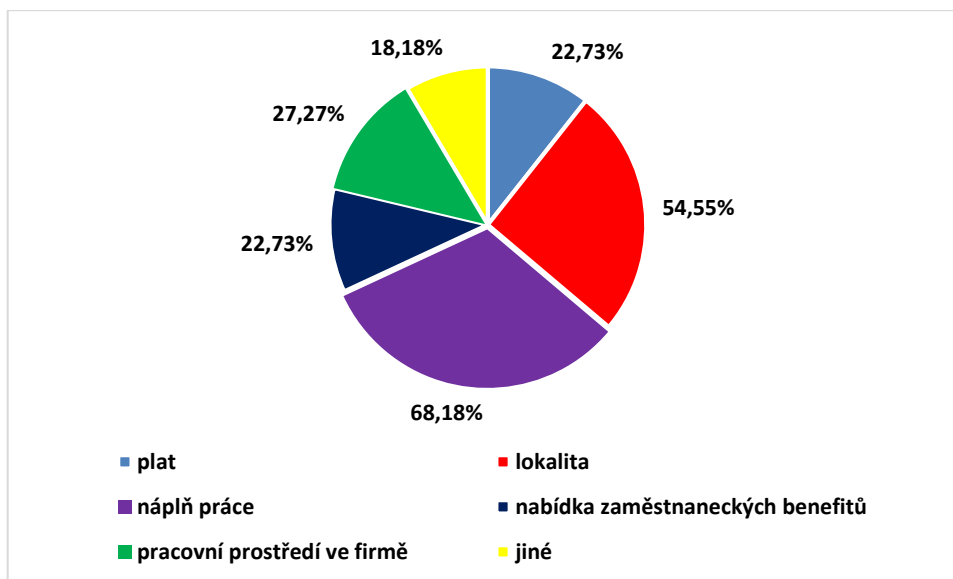


Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce jsem se zaměřila na důvody volby práce ve vybrané firmě, abych zjistila motivaci respondentů při hledání nové práce. Otázka byla polouzavřená, respondenti tedy mohli doplnit svou odpověď. Nejčastější odpovědí byla náplň práce, jak je zřejmé z Graf 3. Atraktivnost náplně práce přisuzuji atraktivitě použití cizího jazyka při každodenních pracovních činnostech, protože ji i jeden respondent/ka uvedla/a ve své odpovědi.

Druhá nejčastější odpověď byla lokalita, čímž se potvrdily informace získané rozhovorem s HR specialistkou. HR specialistka uvedla, že většina stávajících zaměstnanců si vybralo firmu z důvodu umístění firmy, protože chtějí pracovat ve městě, kde již několik let žijí a nechtějí se stěhovat za prací jinam. Tato otázka byla polouzavřená, takže čtyři respondenti využili možnost napsat svůj důvod, pokud se neshodoval s uvedenými důvody v otázce. Mezi těmito odpověďmi bylo: každodenní využití anglického jazyka, atmosféra ve firmě, přátelský kolektiv, známý ve firmě, na trhu práce nebyl velký výběr. Jedna z respondentek uvedla, že si práci našla při studiu jako praxi a nepřemýšlela v té chvíli nad uvedenými důvody.

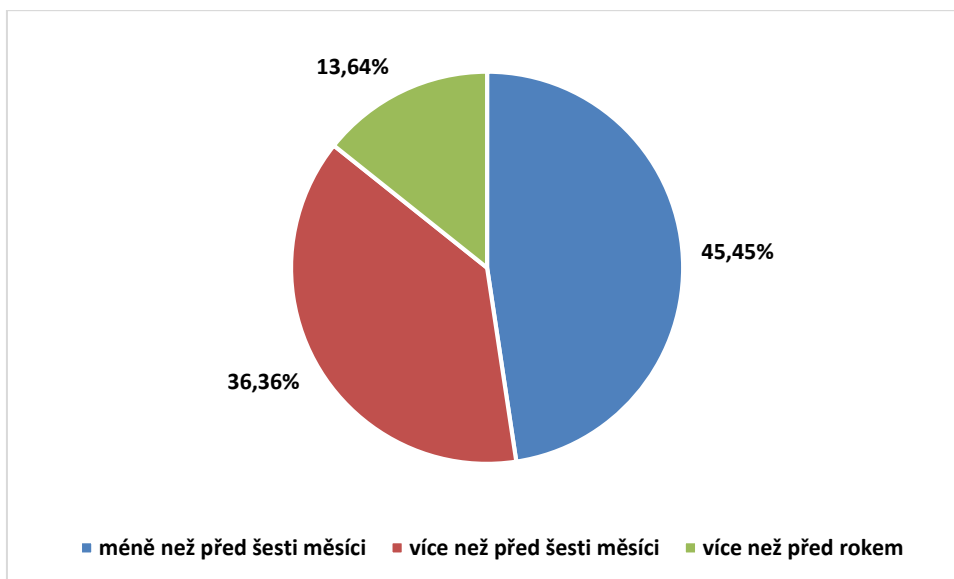
**Graf 3: Důvody pro výběr zaměstnání v uvedené firmě**



Zdroj: vlastní zpracování

Další část otázek dotazníku byla zaměřena na informovanost zaměstnanců o programu benefitu pro zaměstnance a také na spokojenost s poskytovanými benefity. Všichni respondenti odpověděli na otázku č. 5 shodně, že se zajímají o poskytované benefity. Ale v další otázce se potvrdilo, že ví, kde najdou interní dokument, kde jsou všechny benefity sepsány, ale již se příliš nezajímají o to, jak často se aktualizuje. Protože byl aktualizován před více než šesti měsíci a tuto odpověď nevybrala většina, ale pouze 36,36 % respondentů, jak je patrné z Graf 4. Ze získaných odpovědí vyplývá, že nově příchozí zaměstnanci, kteří jsou ve firmě méně než 1 rok mají přehled o aktuálnosti dokumentu. To je způsobeno také tím, že si lépe pamatují informace od HR specialistky, protože ještě neuplynula dlouhá doba od seznamování se všemi interními dokumenty.

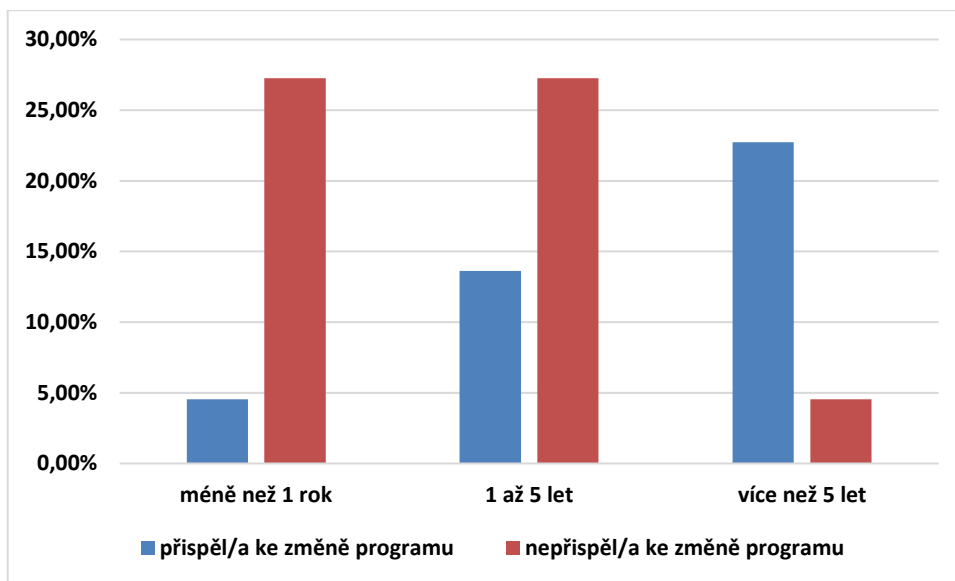
**Graf 4: Informovanost o aktualizaci programu benefitů**



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 7 byli respondenti tázáni, zdali přišli s nějakým návrhem na nové benefity nebo na aktualizaci stávajících. Z odpovědí vyplynulo, že se většina respondentů nepodílela na změně programu benefitů. Většina respondentů odpověděla, že za dobu působení ve firmě nenavrhli nové benefity nebo inovaci stávajících, jak je patrné z Graf 5. Toto je způsobeno velkým počtem zaměstnanců, kteří jsou ve firmě méně než 1 rok. Nejvíce se snažili ovlivnit podobu zaměstnanci, kteří pracují ve firmě více než 5 let, protože pouze jeden respondent z této kategorie odpověděl ne. Ačkoliv jsou připomínky a návrhy zaměstnanců vítány a vedení na jejich podněty reaguje, tak odpovědi obou pohlaví se neliší a je zřejmé, že se nesnaží ovlivnit podobu nabídky benefitů.

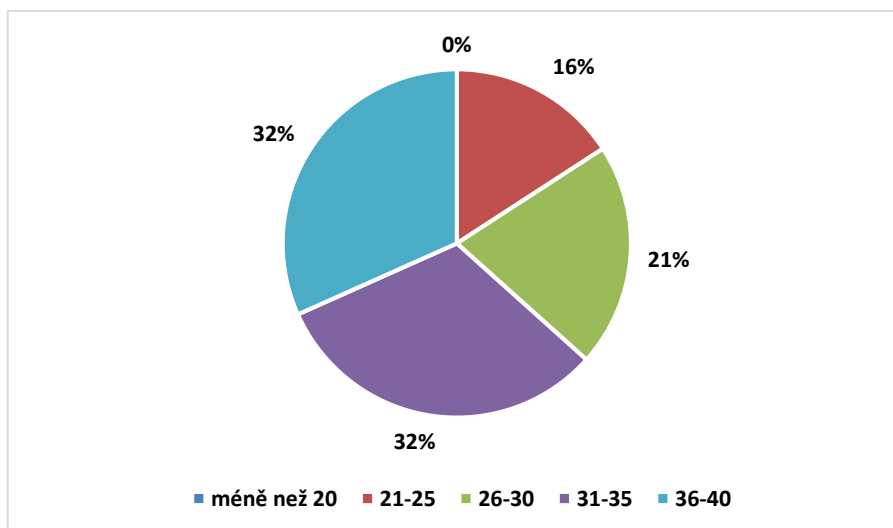
**Graf 5: Změna programu benefitů**



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 8 vybírali respondenti, které benefity využili doposud nejčastěji. Nejčastěji využívaným benefitem byl vybrán home office, který je poptávaným benefitem mezi zaměstnavateli i zaměstnanci, jak vyplývá z teorie. Nejvíce je využíván věkovou kategorií nad 30 let a tento výsledek potvrzuje i poznatky z teoretické části, jak je zřejmé z Graf 6. Potvrdily se tím poznatky z teoretické části, tedy lze skombinovat rodinný život a práci díky využití benefitu home office. V této firmě je více žen než mužů, tudíž mohou být matkami a pracovat přitom z domu.

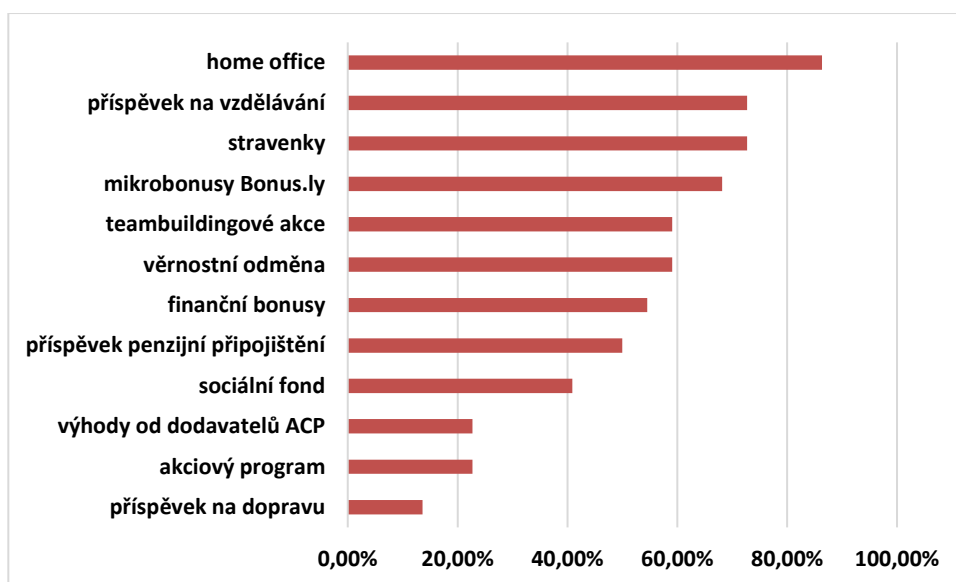
**Graf 6: Používání home office podle věkových kategorií**



Zdroj: vlastní zpracování

Tři nejvíce využívané benefity vybrali respondenti home office, stravenky a příspěvek na vzdělávání. Tyto nejvíce využívané benefity vybralo více než 70 % z respondentů, jak je patrné z Graf 7. Mezi tři nejméně využívané benefity patří výhody od dodavatelů ACP, akciový program a příspěvek na dopravu. Akciový program není tolik využívaný, protože na akciový program mají nárok zaměstnanci pracující ve firmě déle než 48 měsíců a většina ze stávajících zaměstnanců je ve firmě méně, než 1 rok, tak nemohou tento benefit čerpat. Celkově nejméně využívaným benefitem je příspěvek na dopravu, a to je z toho důvodu, že většina zaměstnanců bydlí v Jindřichově Hradci nebo jeho okolí, a proto nemohou tento benefit využívat. Podle informací z rozhovoru s HR specialistkou souhlasí počet zaměstnanců čerpajících tento benefit s počtem respondentů dotazníku.

**Graf 7: Využívání benefitů z programu benefitů**

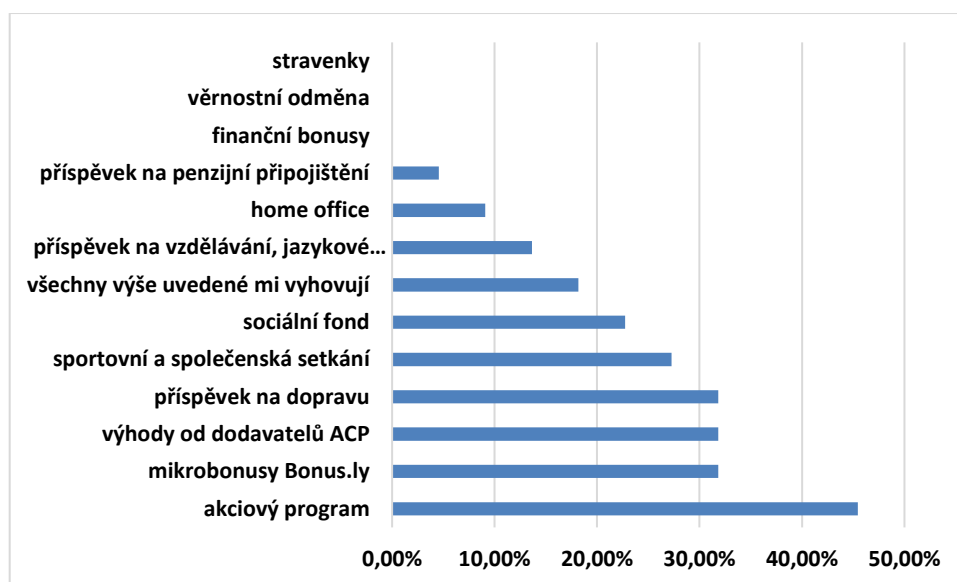


Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti dále odpovídali na otázku, bez kterého z uvedených benefitů by se mohli obejít. Nechtějí vyřadit v žádném případě stravenky, finanční bonusy a věrnostní odměnu, protože tyto možnosti nevybral ani jeden z respondentů. U stravenek je to logické, jelikož u předchozí otázky zvolili jako stravenky jako druhý nejvyužívanější benefit. Finanční a věrnostní odměna spadají do kategorie peněžního ohodnocení, tudíž se také potvrdily poznatky z teoretické části. Protože většina zaměstnanců je motivována penězi a nechtějí, aby se jim snižovalo s finančním ohodnocením. Dokonce 4 respondenti, tj. 18,18 % z dotázaných je naprosto spokojených se stávající nabídkou a nechtělo by se žádného z nabízených benefitů vzdát. Chtěli by se vzdát akciového programu, což má souvislost s předchozí otázkou, protože akciový program využívají jenom tři respondenti. Je to způsobeno tím, že

akciový program mohou využít jenom zaměstnanci, kteří pracují ve firmě déle než 48 měsíců a většina stávajících zaměstnanců pracuje ve firmě méně než rok. Tři benefity označilo 7 respondentů tj. 31,81 %, že by je také postrádali, jak je zřejmé z Graf 8. Jde o příspěvek na dopravu, výhody od dodavatelů ACP a mikrobonusy Bonus.ly. Příspěvek na dopravu byl vybrán z toho důvodu, že tento benefit čerpají jenom 3 zaměstnanci. Benefit v podobě výhody od dodavatelů ACP patří také k nejméně využívaným benefitům, jak vyplynulo z předchozí otázky, tudíž je logické, že byl vybrán k vyřazení. Zajímavým zjištěním je výběr benefitu mikrobonusy Bonus.ly. Je to způsobeno tím, že se jedná o benefit, který je nový a stále se aktualizuje a přizpůsobuje potřebám zaměstnanců. Zaměstnancům trvá v řádech měsíců získat dostatek bodů, který mohou proměnit na poukázky a využít získané body.

Graf 8: Vyřazení benefitů

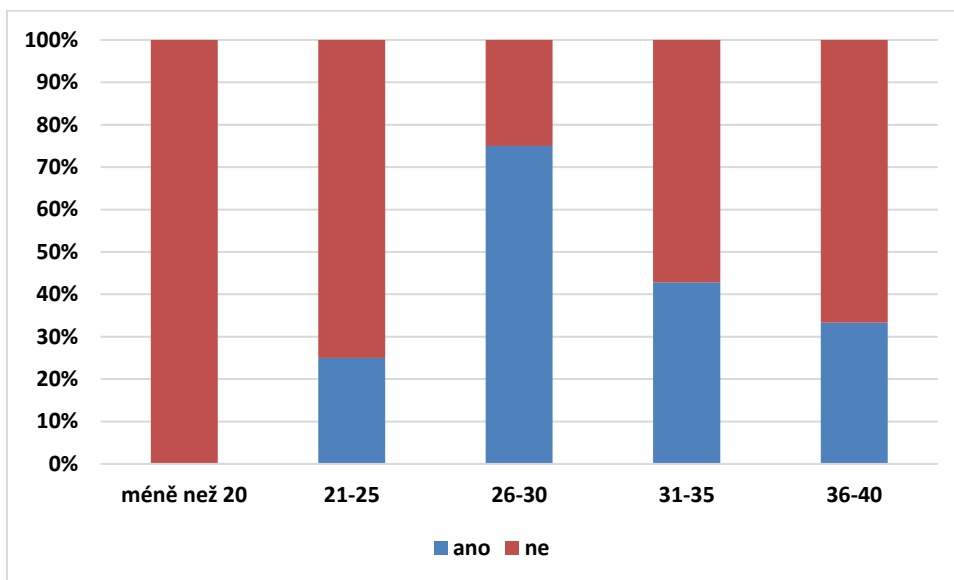


Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce byla zaměřena na celkovou spokojenost s benefity. Jestli jsou spokojeni s dosavadním způsobem čerpání benefitů nebo zda by raději chtěli plošné rozdělování benefitů. Většině zaměstnanců vyhovuje dosavadní čerpání benefitů, ve kterém každý ví, jaké má možnosti a čerpá je v rámci jednotlivých limitů, podmínek během celého roku. Pouze dvě ženy by uvítaly plošné rozdělování benefitů. V další otázce jsem jim nabídla možné řešení jednoduššího výběru benefitů, které je na principu cafeteria systému, jak bylo popsáno v teoretické části bakalářské práce. Zaměstnanci čerpají benefity pomocí karty nebo portálu, kde je částka, která se sbírá během celého roku a mohou s ní nakládat, jak uznají za vhodné. V závislosti na předchozí otázce více respondentů odpovědělo, že jsou pro zachování stávajícího čerpání benefitů, a nikoliv pro využití karty nebo portálu. Nejvíce respondentů ve věku od 26

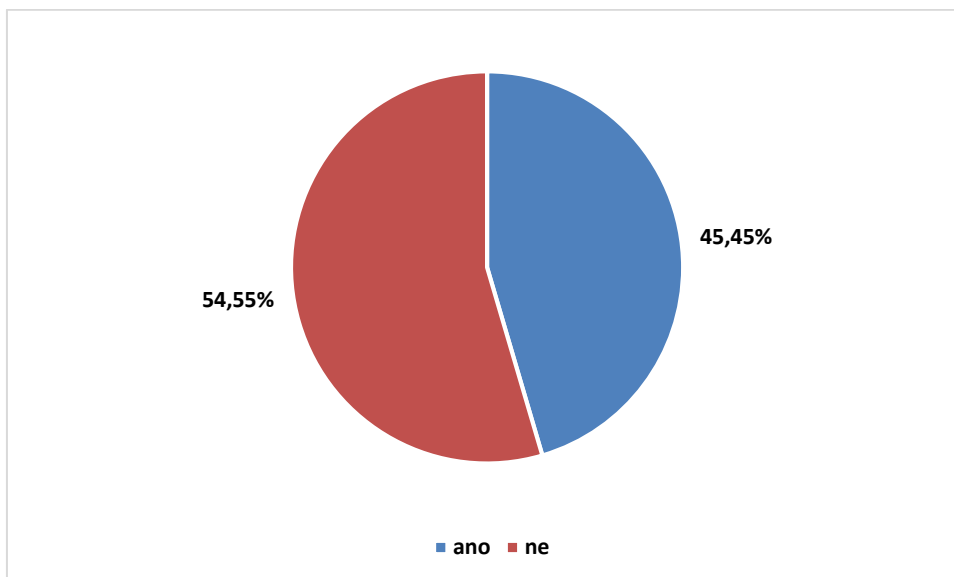
do 30 let jsou pro zavedení jednodušší formy čerpání, a to formou cafeteria systému, jak vyplývá z Graf 9. Ale odpovědi na otázku jsou ve vyrovnaném poměru, protože pro využití karty bylo 45,45 % a pro stávající čerpání bylo 54,55 % respondentů, jak je patrné z Graf 10.

**Graf 9: Použití jiné formy čerpání benefitů**



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 10: Ponechání stávajícího systému čerpání**

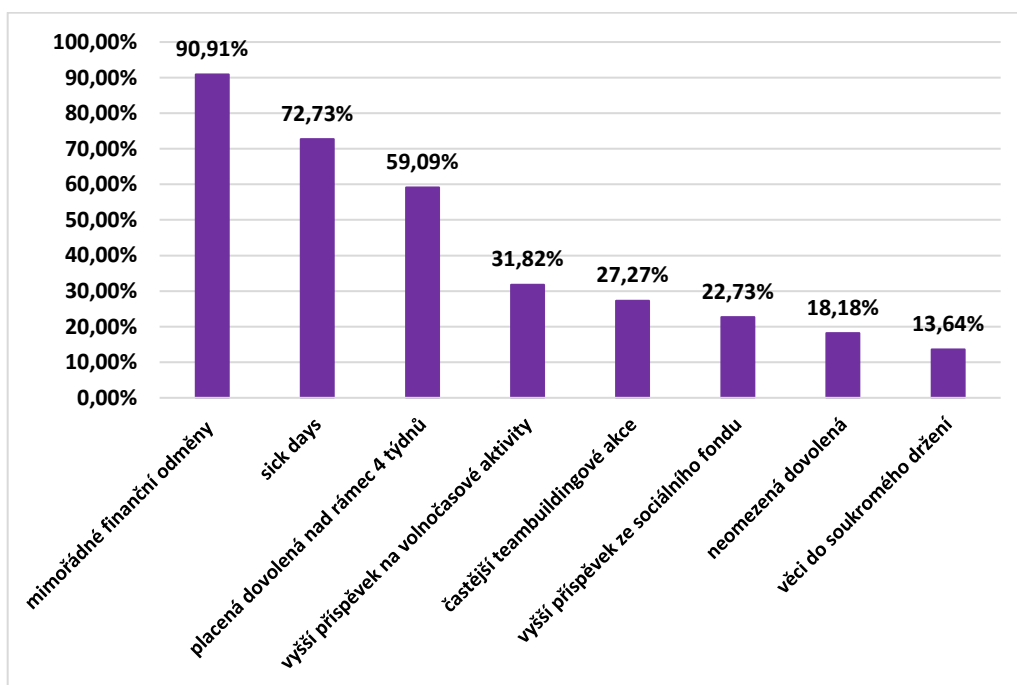


Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce č. 12 bylo zjišťováno, jestli by zaměstnanci uvítali nové benefity. Nikdo z respondentů nepřidal svou odpověď, ačkoliv byla otázka polouzavřená a respondenti mohli dopsat svou vlastní odpověď. Respondentům byly nabídnuty benefity,

které jsou nejčastěji používané v českých firmách, jak vyplynulo z výzkumu v teoretické části. Nejvíce zaměstnanců by uvítalo nový benefit ve formě mimořádné finanční odměny. Tento trend odpovídá i poznatkům z teorie, tedy, že jsou zaměstnanci nejvíce motivováni penězi. Mimořádnou odměnu vybralo celkem 90,91 % z respondentů, jak je patrné z Graf 11. Nejméně by uvítali věci do soukromého držení, ať už v podobě mobilního telefonu, notebooku nebo služebního auta. Tento benefit vybralo pouze 13,64 % respondentů. Důvodem může být to, že část zaměstnanců má k dispozici služební mobilní telefon. Také všichni zaměstnanci, kteří využijí home office, tak mají vždy k dispozici pracovní notebook, tudíž nepotřebují svůj vlastní služební notebook.

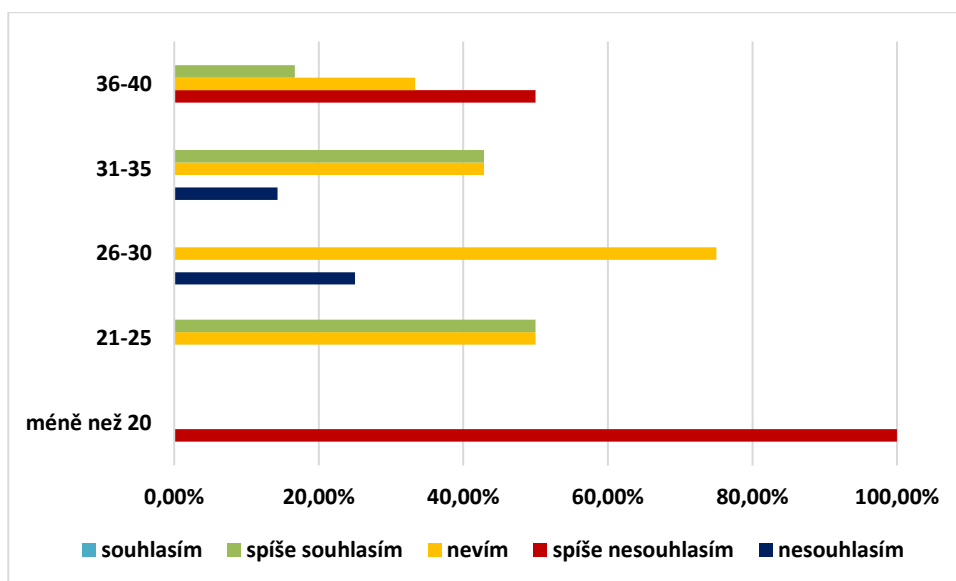
Graf 11: Preference k nově nabízeným benefitům



Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce č. 13 se zjišťovalo u respondentů, jestli by chtěli provázat čerpání benefitů s pracovním výkonem. Z toho důvodu, že by je to mohlo motivovat k výhodnější nabídce benefitů ze strany firmy, která by přizpůsobila benefity pracovnímu výkonu. Většina respondentů je nevyhraněných a odpověděli, že neví. Jedná se o 10 zaměstnanců, jde tedy o většinu respondentů, přičemž nejvíce jsou zastoupeni ve věkové kategorii 26 až 30 let. Oproti tomu 6 respondentů spíše nesouhlasí s propojením benefitů s výkonem, kteří jsou nejvíce zastoupeni ve věkové kategorii 36 až 40 let, jak je zřejmé z Graf 12. Naopak ani jeden z respondentů nevybral možnost souhlasit s propojením benefitů s pracovním výkonem.

**Graf 12: Propojení programu benefitů a pracovního výkonu podle věkové složení**



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 14 se analyzovala motivace respondentů k práci. Vybírali ze sedmi faktorů, kterým přiřazovali hodnotu od 1 do 7. Hodnota 1 představovala nejmenší motivaci k vyšším pracovním výkonům a hodnota 7 představovala nejvyšší motivaci k práci. Respondenti jsou nejméně motivováni možnostmi kariérního růstu a zaměstnaneckými benefity. Těmto dvěma faktorům dali nejčastěji hodnotu 1. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že naopak nejvíce jsou motivováni platem a přátelským kolektivem. Těmto dvěma faktorům přiřadili nejčastěji hodnotu 7. Ale pokud se podíváme na průměrné hodnoty, tak jsou nejméně motivováni možnostmi kariérního růstu, protože u tohoto faktoru je průměr 2,77. Nejlepšího průměru naopak nedosáhl plat, ale náplň práce, jejíž průměr byl 5,18, jak je patrné z Tabulky 1.

**Tabulka 1: Motivace k práci podle průměru**

|        | přátelský kolektiv | náplň práce | plat | zaměstnanecké benefity | příjemné pracovní prostředí | možnost kariérního růstu | možnost osobního rozvoje |
|--------|--------------------|-------------|------|------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| průměr | 4,77               | <b>5,18</b> | 5    | 3,09                   | 3,09                        | 2,77                     | 4,09                     |

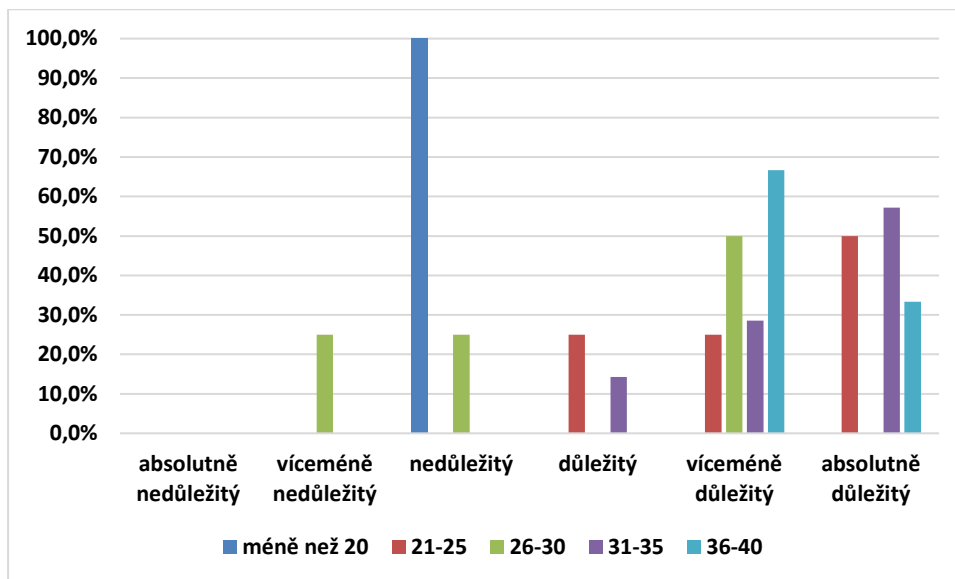
Zdroj: vlastní zpracování

Po zjištění motivace k práci u respondentů následovala další část otázek zaměřená na analýzu celkového prostředí ve firmě. Otázky se týkaly náplně práce, pracovního kolektivu, vztahů s nadřízenými a také pocitu stresu v práci.

V otázce č. 15 přiřazovali respondenti hodnoty od 0 do 5 jednotlivým podotázkám. Hodnota 0 byla pro nejhorší ohodnocení a 5 byla pro nejlepší ohodnocení. Nejlepšího průměru dosáhla podotázka zaměřená na význam práce, tj. 4,045. Tento výsledek

odpovídá poznatkům z teoretické části bakalářské práce, protože pro většinu zaměstnanců je důležitý smysl práce a význam pro společnost. Důležitost významu práce u respondentů podle věkových kategorií vyplývá z Graf 13. Naopak nejhorší průměr získala možnost kariérního růstu, tj. 3. Tento výsledek odpovídá i výsledkům z předchozí otázky, protože respondenti označovali možnost kariérního růstu získala nejméně bodů. Průměr jednotlivých otázek je patrný z Tabulka 2.

**Graf 13: Důležitost významu práce podle věkových kategorií**



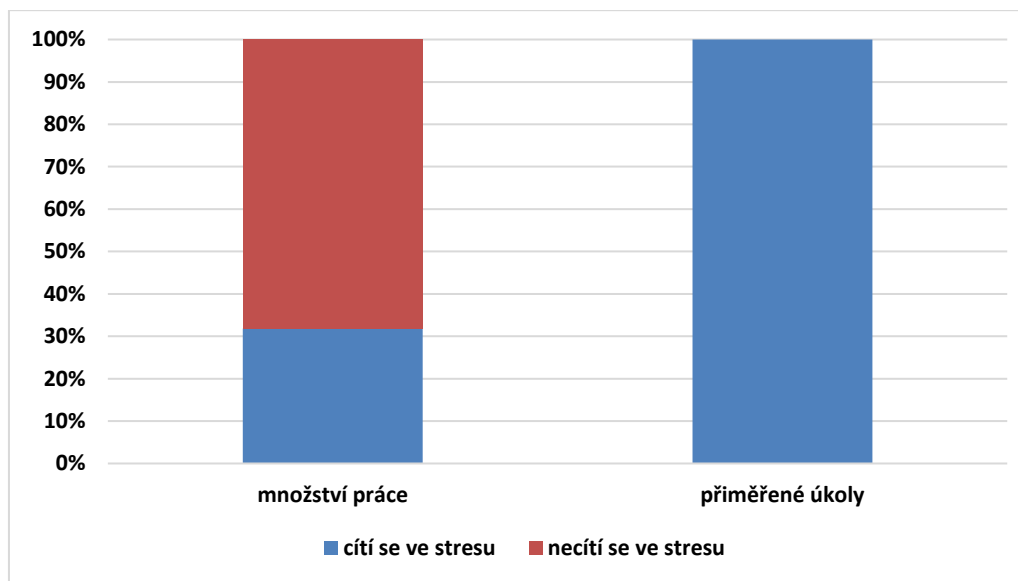
Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 2: Průměry u hodnocení práce**

|        | náplň práce | význam práce | ocenění výkonu od nadřízeného | možnost určit si, jednotlivé úkoly | možnost kariérního růstu | možnost osobního rozvoje |
|--------|-------------|--------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| průměr | 3,95        | <b>4,04</b>  | 3,63                          | 3,50                               | 3,00                     | 3,68                     |

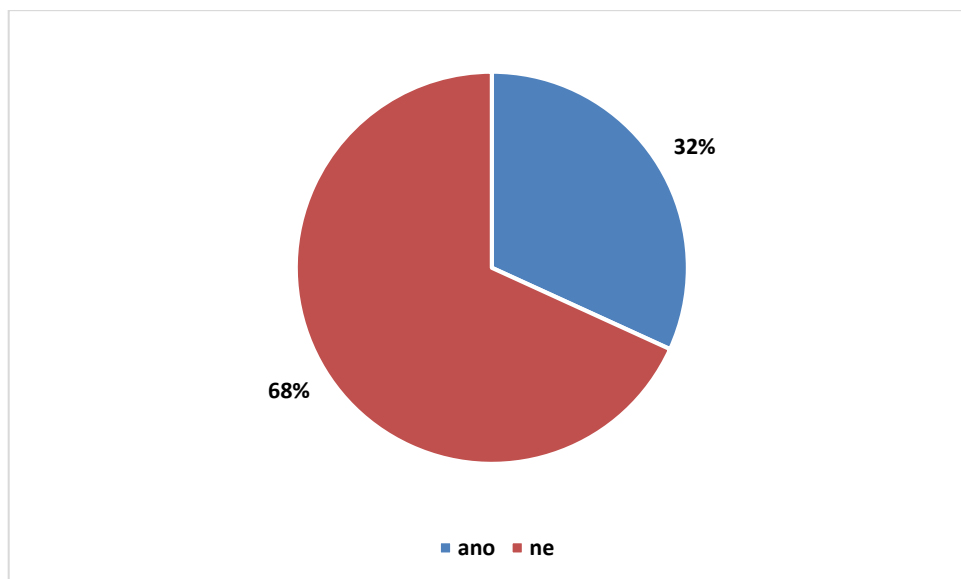
Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 16 měli respondenti vybrat, čeho si na své práci cení nejvíce, popřípadě uvést jinou odpověď, protože tato otázka byla polouzavřená. Nejčastější odpovědí byla možnost využití cizích jazyků při každodenní práci. To je také častým důvodem, proč se uchazeči o pozice v této firmě zajímají, jak vyplynulo z rozhovoru s HR specialistkou. Naopak nejméně si vybrali odpověď přiměřené úkoly, což souvisí s následující otázkou, zda pracují ve stresu nebo v klidném prostředí. Ti respondenti, kteří v této otázce nevybrali možnost přiměřené úkoly, tak v následující otázce odpověděli, že se cítí v práci ve stresu. Jako důvod stresu označili nejčastěji množství práce, jak je patrné z Graf 14.

**Graf 14: Závislost mezi stresem a množstvím práce**

Zdroj: vlastní zpracování

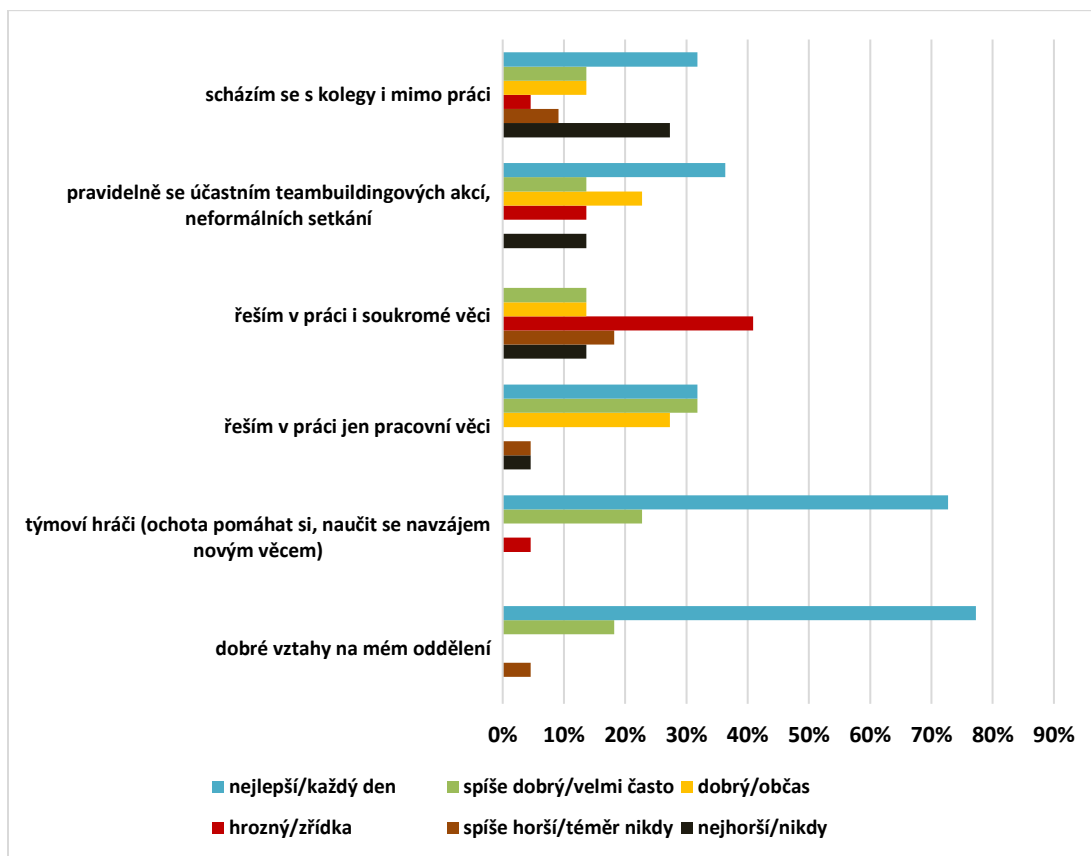
V otázce č. 17 bylo analyzováno prostředí, ve kterém respondenti pracují. Zkoumalo se, zda pracují v klidném prostředí nebo zda se cítí ve stresu, když jsou v práci. Na tuto otázku 68 % respondentů odpovědělo, že se necítí ve stresu v práci, jak vyplývá z Graf 15. V následující otázce č. 18 respondenti, kteří odpověděli, že se cítí v práci ve stresu, dále uvedli, proč se tak cítí. Tato otázka byla polouzavřená, takže měli respondenti možnost napsat svoji odpověď. Pokud se necítí ve stresu, tak na tuto otázku neodpovídali. Respondenti měli na výběr z několika možností. Vybrali si pouze dvě možnosti. Odpověděli, že u nich vyvolává stres množství práce a nesplnění termínu. Všichni, kteří odpověděli, že se cítí ve stresu, zvolili jako důvod vzniku pocitu stresu množství práce, jak je patrné z Graf 14. Pouze jeden respondent uvedl svůj důvod stresu a ten souvisel s množstvím práce, ale byl tento důvod doplněn o sklon respondenta/ky k perfekcionismu.

**Graf 15: Pocit stresu v práci**

Zdroj: vlastní zpracování

Další část otázek byla zaměřena na vztahy ve firmě mezi zaměstnanci, ale i s nadřízeným. Otázka č. 19 obsahovala 6 podotázek, kterým respondenti přiřazovali hodnoty od 0 do 5. Hodnota 0 znamenala, že hodnotí podotázku jako nejhorší nebo nejméně často vykonávají danou činnost v podotázce. Hodnota 5 znamenala hodnocení nejlepší nebo nejvíce častou činnost v podotázce. Relativní četnosti jednotlivých podotázek jsou zaznamenány v Tabulka 3. U otázek, které mají průměr pod 4,63 je zastoupení jednotlivých odpovědí rovnoměrné, jak je patrné z Graf 16. Odpovědi respondentů korespondují s tím, že na každém oddělení jsou jiní zaměstnanci a jsou zde i jiné vztahy mezi zaměstnanci. Nejlepší průměr měly dvě podotázky, kterými byly: dobré vztahy na mém pracovišti a týmoví hráči (ochota pomoci, učit se navzájem). Obě podotázky měly průměr 4,63. Nejhorší průměr měla podotázka vztahující se k řešení osobních věcí na pracovišti. Průměr u této podotázky byl 1,95, jak je zřejmé z Tabulka 4.

**Graf 16: Relativní četnosti jednotlivých podotázek hodnotících vztahy na oddělení**



Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 3: Relativní četnosti hodnocení vztahů na pracovišti**

|                                                                           | nejhorší/<br>nikdy | spíše horší/<br>téměř nikdy | hrozný/<br>zřídka | dobrý/<br>občas | spíše dobrý/<br>velmi často | nejlepší/<br>každý den |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------------|------------------------|
| dobré vztahy<br>na mém oddělení                                           | 0%                 | 4,55%                       | 0%                | 0%              | 18,18%                      | <b>77,27%</b>          |
| týmoví hráči (ochota<br>pomáhat si a naučit se<br>navzájem novým věcem)   | 0%                 | 0%                          | 4,55%             | 0%              | 22,73%                      | <b>72,73%</b>          |
| řeším v práci jen pra-<br>covní věci                                      | 4,55%              | 4,55%                       | 0%                | 27,27%          | <b>31,82 %</b>              | <b>31,82%</b>          |
| řeším v práci i soukromé<br>věci                                          | 13,64%             | 18,18%                      | <b>40,91%</b>     | 13,64%          | 13,64%                      | 0%                     |
| pravidelně se účastním<br>teambuildingových akcí,<br>neformálních setkání | 13,64%             | 0%                          | 13,64%            | 22,73%          | 13,64%                      | <b>36,36%</b>          |
| scházím se s kolegy i<br>mimo práci                                       | 27,27%             | 9,09%                       | 4,55%             | 13,64%          | 13,64%                      | <b>31,82%</b>          |

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 4: Průměr u hodnocení vztahů na mém oddělení**

|        | dobré vztahy<br>na mém<br>oddělení | týmoví hráči<br>(ochota pomá-<br>hat si a naučit se<br>navzájem<br>novým věcem) | řeším<br>v práci<br>jen<br>pracovní<br>věci | řeším<br>v práci<br>i<br>soukromé<br>věci | pravidelně se<br>účastním<br>teambuildin-<br>gových<br>akcí | scházím se<br>s kolegy i<br>mimo práci |
|--------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| průměr | <b>4,63</b>                        | <b>4,63</b>                                                                     | 3,72                                        | 1,95                                      | 3,31                                                        | 2,72                                   |

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 20 hodnotili respondenti vztahy se svým nadřízeným. Otázka obsahovala 5 podotázek, kterým respondenti přiřazovali hodnoty od 0 do 5 viz předchozí otázka. Respondenti hodnotili vztahy se svým podřízeným kladně, což vyplývá i z průměru všech podotázek. Žádná z podotázek totiž neměla průměr nižší než 3,6. Nejlépe byla hodnocena podotázka týkající se ochoty nadřízeného poslouchat podněty a věnovat čas svému podřízenému. Tato otázka měla průměr 4,40. Nejhorší průměr získala otázka věnující se dovednosti motivace nadřízeným. Průměr u této otázky byl 3,68, jak vyplývá z Tabulka 5. Rozdíly ve vztazích mezi podřízeným a nadřízeným byly viditelné u skupiny respondentů pracujících ve firmě méně než rok oproti dvě dalším skupinám (1 až 5 let a více než 5 let), jak je patrné z Graf 17. Zaměstnanci pracující ve firmě déle, než rok jsou vyslyšeni svým nadřízeným kdykoliv nebo téměř kdykoliv.

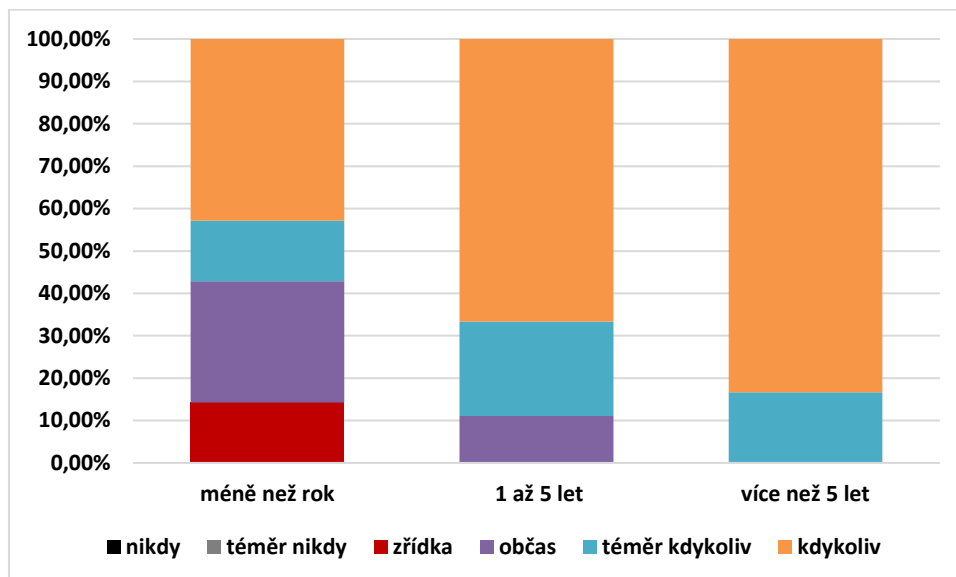
Oproti tomu na respondenty pracující ve firmě méně, než rok si jejich nadřízený udělá čas spíše zřídka nebo občas.

**Tabulka 5: Průměr hodnocení vztahu s nadřízeným**

|        | nadřízený mě motivuje | nadřízený mi poskytuje včas zpětnou vazbu | nadřízený mě podporuje v mých pracovních rozhodnutích | nadřízený si dovede na mě udělat čas a vyslechnout mé podněty | nadřízený má kvalitní řídicí schopnosti |
|--------|-----------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Průměr | 3,68                  | 3,91                                      | 3,96                                                  | <b>4,41</b>                                                   | 4,23                                    |

Zdroj: vlastní zpracování

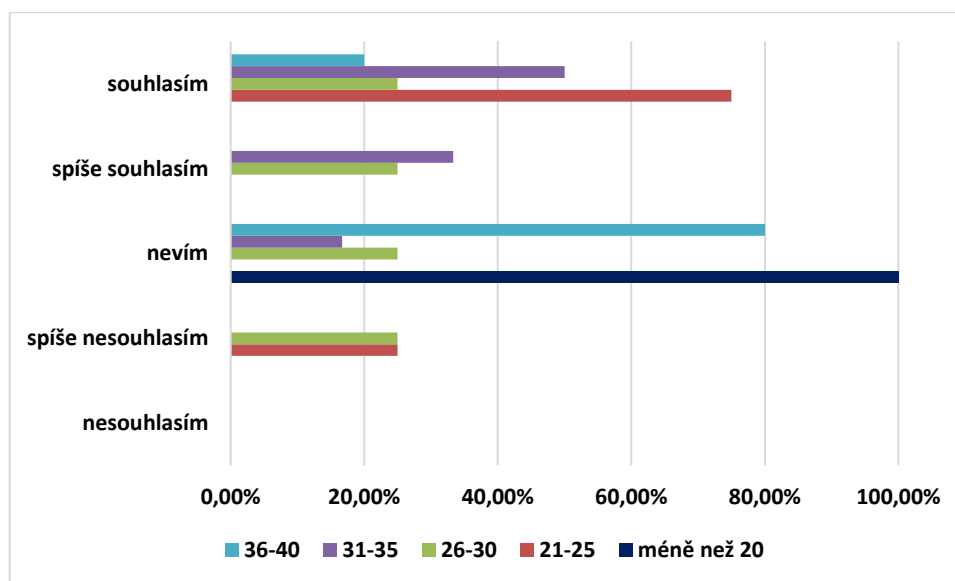
**Graf 17: Hodnocení vztahu s nadřízeným – ochota udělat si čas na podněty zaměstnance**



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 21 respondenti odpovídali, zdali si myslí, že jsou povýšení kolegů v práci spravedlivá. Nikdo z respondentů neodpověděl, že nesouhlasí s povýšením svých kolegů. Nejčastější byly dvě odpovědi a těmi bylo nevíím a souhlasím. Z těchto odpovědí vyplývá, že ve firmě nejsou přítomny vzájemné antipatie a že se zaměstnanci vzájemně respektují a souhlasí s povyšováním svých kolegů, jak je patrné z Graf 18.

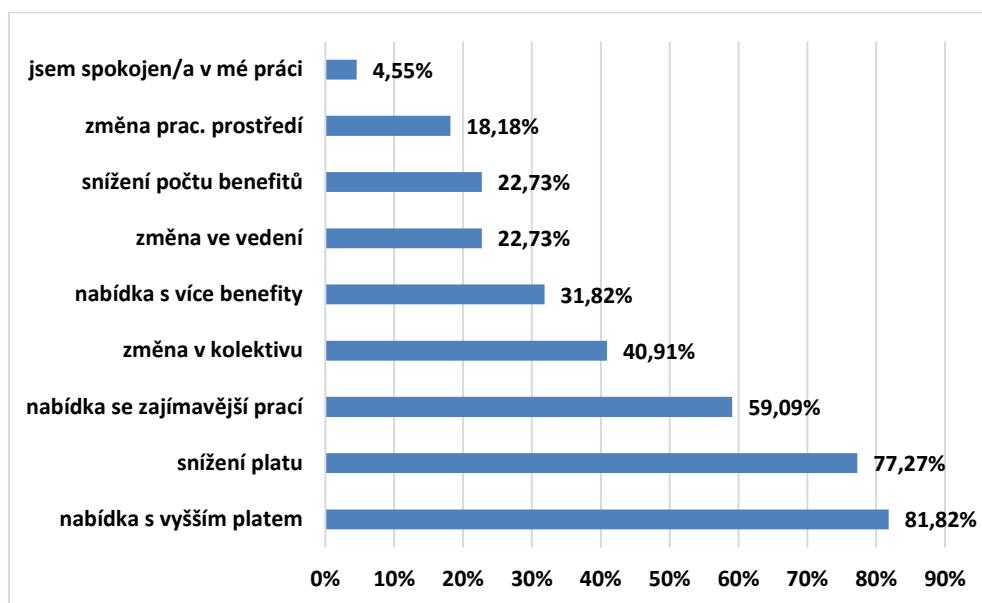
**Graf 18: Souhlas s povyšováním kolegů podle věkových kategorií**



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka č. 22 se věnovala případnému důvodu k odchodu z firmy. Tato otázka byla polouzavřená, respondenti měli možnost napsat svou odpověď. V odpovědích na tuto otázku se promítly odpovědi i z předchozích otázek dotazníku. Protože nejčastěji respondenti odpověděli, že je pro ně rozhodujícím důvodem k odchodu ze stávající práce nabídka s lepším finančním ohodnocením, jelikož si ji vybralo celkem 81,82 % respondentů, jak je patrné z Graf 19. Tento trend je mezi zaměstnanci a uchazeči o zaměstnání obvyklý, jak vyplývá z poznatků z rešerše literatury i z odpovědí z rozhovoru s HR specialistkou. Druhý důvod pro změnu zaměstnání uvedli respondenti snížení platu. Dobré vztahy mezi zaměstnanci reflektovaly i odpověď na tuto otázku, protože pro 40,91 % respondentů by byla změna v aktuální sestavě kolektivu důvodem pro odchod ze stávající práce. Pracovní nabídkou s více benefity, než aktuálně mají, by se nechalo ovlivnit pouze 7 respondentů tj. 31,82 %, z čehož vyplývá, že pro ně nejsou benefity velkým motivačním faktorem. Jenom jeden respondent uvedl, že je absolutně spokojen na stávající pozici a práci by neměnil. Žádný z respondentů neuvedl jiný důvod odchodu z firmy mimo nabídnuté možnosti.

**Graf 19: Důvod pro změnu práce**



Zdroj: vlastní zpracování

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zdali je program benefitů dostatečným motivačním faktorem pro zaměstnance. Pro pochopení tohoto tématu bylo nejdříve nutné definovat motivaci, motivaci pro zaměstnance a benefitový program v teoretické části práce.

V metodické části byly stanoveny výzkumné otázky, které byly zodpovězeny dotazníkovým šetřením a rozhovorem s HR specialistkou. Výzkumný vzorek tvořili zaměstnanci firmy ACP Traductera a vyplnění dotazníku bylo založeno na dobrovolnosti. Ze všech interních zaměstnanců (26) vyplnilo dotazník 22 zaměstnanců. Tento výzkum lze považovat za reprezentativní, protože počet respondentů odpovídá 84,6% návratnosti dotazníku.

První dvě výzkumné otázky se týkaly zjištění formy mzdy vyplácené zaměstnancům ve zkoumané firmě a podoby programu benefitů byly zodpovězeny pomocí analýzy interních dokumentů a rozhovorem s HR specialistkou. Mzda zaměstnanců ve firmě se skládá ze tří částí. Firma se snaží zaměstnance motivovat nejenom fixní měsíční mzdou, ale také dostávají ke mzdě částku vypočítanou na základě pracovního výkonu a koeficientu. Třetí částí je tzv. bonus, který závisí na počtu dokončených objednávek za měsíc, který se dělí mezi zaměstnance.

Co se týče programu benefitů, ten je aktualizován minimálně jednou ročně a vedení reaguje na podněty ze strany zaměstnanců při jejich tvorbě. Přičemž jeden z posledních zařazených benefitů do programu je tzv. mikrobonusy Bonus.ly a byl iniciován ze strany vedení. Tento program podporuje dobré vztahy v rámci kolektivu, protože si zaměstnanci přerozdělují body za vzájemnou pomoc, které pak mohou přeměnit na poukázky. Ačkoliv tento benefit používají zaměstnanci denně, tak ho nevyužili zatím všichni, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. To znamená, že ještě nezískali dostatek bodů, aby si mohli v systému vygenerovat poukázku.

Aby byla zodpovězena výzkumná otázka, zda-li jsou motivováni pouze vyšší mzdy nebo nabízeným programem, tak byli respondenti dotazováni, co je nejvíce motivuje k práci. V souvislosti s motivací byli dotazováni, co by pro ně bylo důvodem k odchodu ze stávajícího zaměstnání. Nejvíce respondentů vybralo jako důvod odchodu z práce snížení platu nebo nabídka práce s vyšším platem. Nabídku s více zaměstnaneckými benefity vybralo pouze 31,82 % respondentů. Z těchto výsledků vyplývá, že jsou motivováni k práci nejvíce finančním ohodnocením a pak až ostatními faktory.

Co se týče výzkumné otázky, zda-li jsou spokojeni s aktuálním programem benefitů a efektivnosti aktuálního programu, tak by většina respondentů uvítala změnu. Na základě odpovědí získaných z dotazníkové šetření by bylo vhodné aktualizovat

stávající program benefitů, protože s ním nejsou respondenti naprosto spokojeni. Některé benefity nejsou zaměstnanci tolik využívány a vybrali, že by se jich dovedli vzdát. Co se týče otázky efektivnosti stávajícího programu, tak čtyři respondenti, tj. 18,18 % uvedli, že by na stávajícím programu vůbec nic neměnili. Také respondenti uvedli u otázky týkající se motivace k práci, že největším motivátorem je pro ně náplň práce a zaměstnanecké benefity nevybrali ani mezi první tři největší motivátory. Zaměstnanecké benefity dosáhly v této otázce průměru z odpovědí respondentů 3,09, oproti tomu nejvíce motivační faktor náplň práce dosáhl průměru 5,18. Je tedy zřejmé, že není stávající program benefitů efektivní z pohledu respondentů a nejsou jím dostatečně motivováni k práci a také by se nebránili jeho změně.

Kromě čtyř respondentů spokojených se stávající podobou programu benefity, by ostatní respondenti rádi některé benefity vyřadili nebo naopak zařadili. Nejvíce respondentů vybralo k vyřazení akciový program, mikrobonusy Bonus.ly a výhody od dodavatelů. Tyto odpovědi souvisí s tím, jaké benefity respondenti používají. K vyřazení byly vybrány ty benefity, které jsou nejméně využívány. Naopak nikdo nevybral k vyřazení stravenky, finanční bonusy a věrnostní odměnu. Stravenky patří mezi tři nejvíce používané benefity. Finanční bonusy a věrnostní odměna souvisí s penězi, tím se potvrdily poznatky z teoretické části, protože peníze jsou častým motivátorem zaměstnanců. Co se týče zařazení nových benefitů, tak jsou respondenti otevření novým benefitům, ale především těm, které se týkají financí navíc a dovolené navíc.

Na závěr je možné potvrdit, že byl dosažen vytyčený cíl práce a byly zodpovězeny výzkumné otázky. Bakalářská práce vedla k prohloubení teorie týkající se motivace a benefitových programů pro zaměstnance. Tyto znalosti jsou důležité pro budoucí manažery, aby věděli, jak vhodně motivovat své zaměstnance, co je tím vhodným motivátorem pro jejich zaměstnance. Je také důležité aktualizovat benefity podle požadavků všech zaměstnanců a snažit se nabídnout zaměstnancům různé druhy benefitů, aby bylo zjištěno, které jsou nejvhodnější pro celý kolektiv zaměstnanců.

## Seznam literatury

- ADAIR, John, 2009. *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. B.m.: Kogan Page. The John Adair leadership library. ISBN 978-0-7494-5482-1.
- ANDERSON, Bo a Robert K. SHELLY, 1970. Reactions to Inequity, II: A Replication of the Adams Experiment and a Theoretical Reformulation. *Acta Sociologica*. roč. 13, č. 1, s. 1–10. ISSN 0001-6993.
- ANON., 2017. Sodexo uvádí na trh nový produkt pro aktivní trávení volného času zaměstnanců – ActivePass. *Country.com Czech Republic* [online]. 6. 9 2017. [cit. 30. 11. 2017]. Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/cms/render/live/cs/sites/sdxcom-cz/home/pro-media/novinky-a-tiskove-zpravy/newsListArea/novinky-a-tiskove-zpravy/Active-Pass.html>
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAKIC, Ognjen, Eva HRABROVSKI-TOMIC, Bela MUHI a Jelena KOVACEVIC, 2010. Marketing and Management Implementation on Megatrends in Modern Tourism. *UTMS Journal of Economics; Skopje*. 12., roč. 1, č. 2, s. 17–25. ISSN 18576974.
- BARBACA, Domagoja Buljan a Senka Borovac ZEKAN, 2011. Personal Finances And Hierarchy Of Human Needs. *Economy Transdisciplinarity Cognition; Bacau*. roč. 14, č. 1, s. 337–348.
- BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. První vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BIECH, Elaine, 2007. *The Pfeiffer book of successful team-building tools: Best of the annuals*. B.m.: John Wiley & Sons.
- BUCKLEY, John P., Alan HEDGE, Thomas YATES, Robert J. COPELAND, Michael LOOSEMORE, Mark HAMER, Gavin BRADLEY a David W. DUNSTAN, 2015. The sedentary office: an expert statement on the growing case for change towards better health and productivity. *British Journal of Sports Medicine; London* [online]. 11., roč. 49, č. 21 [cit. 16. 1. 2018]. ISSN 03063674. Dostupné z: [doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1136/bjsports-2015-094618](http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1136/bjsports-2015-094618)
- CAHA, Zdenek, 2017. Podnikové Vzdělávání V České Republice/Corporate Employee Training in the Czech Republic. *Mladá Věda; Presov*. 4., roč. 5, č. 1, s. 10–18.
- ČESKÁ NÁRODNÍ RADA, 1992. 586/1992 Sb. - o daních z příjmů - Text předpisu - Portál veřejné správy [online]. 20. 11 1992. [cit. 5. 11. 2017]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=40374&nr=586~2F1992&rpp=15#local-content>
- ČR, MPSV, 2006. MPSV.CZ : Příručka pro personální a platovou agendu - 262/2006 Sb. - Zákon zákoník práce [online]. 2006. [cit. 26. 11. 2017]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_6](https://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6)

ČR, MPSV, 2018. *MPSV.CZ : Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. 22. 2 2018. [cit. 22. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA, 2014. *Abeceda personalisty 2014*. B.m.: ANAG. ISBN 978-80-7263-869-7.

DE BLOOM, Jessica, Sabine A. GEURTS, E, Michiel A. KOMPIER a J, 2013. Vacation (after-) effects on employee health and well-being, and the role of vacation activities, experiences and sleep. *Journal of Happiness Studies; Dordrecht* [online]. 4., roč. 14, č. 2, s. 613–633. ISSN 13894978. Dostupné z: [doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1007/s10902-012-9345-3](http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1007/s10902-012-9345-3)

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1300-7.

DUŠEK, Jiří, 2016. *Zaměstnanost a trh práce - česko-slovenské zkušenosti*. ISBN 978-80-7556-013-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. Beckovy odborné slovníky. ISBN 978-80-7179-468-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. B.m.: Nakladatelství C H Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EDENRED, nedatováno. *Edenred v číslech / Edenred CZ* [online]. nedatováno. [cit. 29. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/content/klient/edenred-v-cislech>

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. B.m.: Grada Publishing as. ISBN 80-247-2128-7.

FRITZ, Charlotte a Sabine SONNENTAG, 2006. Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology* [online]. roč. 91, č. 4, s. 936–945. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: [doi:10.1037/0021-9010.91.4.936](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.936)

GARRITY, Erin, 2017. Guacamole Is Extra but the Norovirus Comes Free: Implementing Paid Sick Days for American Workers. *Boston College. Law School. Boston College Law Review; Newton Centre*. roč. 58, č. 2, s. 0\_1,703-742. ISSN 01616587.

GENDER, Studies (společnost), 2007. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů*. Praha: Gender Studies.

GKOREZIS, Panagiotis a Aikaterini KASTRITSI, 2017. Employee expectations and intrinsic motivation: work-related boredom as a mediator. *Employee Relations; Bradford*. roč. 39, č. 1, s. 100–111. ISSN 01425455.

GOERKE, Laszlo, Sabrina JEWORREK a Markus PANNENBERG, 2015. Trade union membership and paid vacation in Germany. *IZA Journal of Labor Economics; Heidelberg* [online]. 9., roč. 4, č. 1, s. 1–26. Dostupné z: [doi:http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1186/s40172-015-0033-5](http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1186/s40172-015-0033-5)

- GOODMAN, Paul S. a Abraham FRIEDMAN, 1971. An Examination of Adams' Theory of Inequity. *Administrative Science Quarterly* [online]. roč. 16, č. 3, s. 271–288. ISSN 0001-8392. Dostupné z: doi:10.2307/2391900
- GTW, Go To Work, 2013. PAID SICK DAYS [online]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/ed99/12dddeb2d8d8ee940af9934f209e5f3934c4.pdf>
- HAMILTON, V., Gordon H. BOWER a Nico H. FRIJDA, 2012. *Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation*. B.m.: Springer Science & Business Media. ISBN 978-94-009-2792-6.
- HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HENNEMAN, Todd, 2015. You Look Like You Could Use a Vacation. *Workforce*. 4., roč. 94, č. 4, s. 16–16. ISSN 23312793.
- HERZBERG, Frederick, 1965. The New Industrial Psychology. *Industrial and Labor Relations Review* [online]. roč. 18, č. 3, s. 364–376. ISSN 0019-7939. Dostupné z: doi:10.2307/2520909
- HERZBERG, Frederick, 1968. *One more time: How do you motivate employees*. B.m.: Harvard Business Review Boston, MA.
- HEYMANN, Jody, Hye Jin RHO, John SCHMITT a Alison EARLE, 2009. *Contagion nation: a comparison of paid sick day policies in 22 countries* [online]. B.m.: Center for Economic and Policy Research (CEPR). Dostupné z: <http://cepr.net/documents/publications/paid-sick-days-2009-05.pdf>
- HILL, E. Jeffrey, Alan J. HAWKINS, Maria FERRIS a Michelle WEITZMAN, 2001. Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations; Minneapolis*. 1., roč. 50, č. 1, s. 49–58. ISSN 01976664.
- HOUSTON, David J., 2011. Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes Toward Work Motives across Nations. *Public Administration Review*. roč. 71, č. 5, s. 761–771. ISSN 0033-3352.
- HSU, Dan K., Rachel S. SHINNAR a Benjamin C. POWELL, 2014. Expectancy Theory and Entrepreneurial Motivation: A Longitudinal Examination of the Role of Entrepreneurship Education. *Journal of Business and Entrepreneurship; Durant*. roč. 26, č. 1, s. 121–140. ISSN 10426337.
- CHIKUKWA, Tatenda, 2017. *The impact of extrinsic rewards on employee motivation and organisational effectiveness: a case study of ZFC Limited in Zimbabwe*. B.m. b.n.
- JONES, Kerry, 2017. The Most Desirable Employee Benefits. *Harvard Business Review* [online]. 15. 2 2017. [cit. 24. 10. 2017]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/02/the-most-desirable-employee-benefits>
- JORGENSEN, Helene, 2002. Give Me a Break: The Extent of Paid Holidays and Vacation. *Washington, DC: Center for Economic and Policy Research.(September)*. Accessed April. roč. 25, s. 2007.
- KAHLE, Bohuslav a Jiří STÝBLO, 1998. *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát - vztahy - práva - povinnosti*. 3. aktual. vyd. Praha: Pragoeduca. ISBN 978-80-85856-60-6.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ, 2000. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav: Určeno pro stud. Fak. podnikohospod.[VŠE Praha]*. B.m.: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-202-7.

- KLEIN, Cameron, Deborah DIAZGRANADOS, Eduardo SALAS, Huy LE, Shawn BURKE, Rebecca LYONS a Gerald GOODWIN, 2009. Does Team Building Work? *Small Group Research* [online]. 16.1., roč. 40, s. 181–222. Dostupné z: doi:10.1177/1046496408328821
- KMECOVÁ, Iveta a Petra TERLOVÁ, 2017. Motivace Personálu. *Mladá Věda; Presov*. 11., roč. 5, č. 7, s. 30–38.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. B.m.: Grada Publishing as. ISBN 80-247-2497-9.
- KOTÍKOVÁ, Halina a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2008. *Nové trendy v pořádání akcí a událostí (events) v cestovním ruchu*. B.m.: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. ISBN 80-87147-04-9.
- KOTTER, John P., 2017. *Vedení procesu změny*. B.m.: Management Press, Albatros Media a.s. ISBN 978-80-7261-345-8.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta a Josef VODÁK, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- LATHAM, Gary P. a Edwin A. LOCKE, 1979. Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics* [online]. 9., roč. 8, č. 2, s. 68–80. ISSN 00902616. Dostupné z: doi:10.1016/0090-2616(79)90032-9
- LEE, Logan M. a Jon C. THOMPSON, 2016. Gender Wage Differentials: A Preference Based Approach.
- LEE, Seongsin, 2007. Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review; Bradford* [online]. roč. 56, č. 9, s. 788–796. ISSN 00242535. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/zdroje.vse.cz/10.1108/00242530710831239
- LEVIN-EPSTEIN, Jodie, 2005. Presenteeism and paid sick days [online]. Dostupné z: https://pdfs.semanticscholar.org/ed99/12dddeb2d8d8ee940af9934f209e5f3934c4.pdf
- LOCKE, Edwin A. a Gary P. LATHAM, 1990. WORK MOTIVATION AND SATISFACTION: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science (0956-7976)*. roč. 1, č. 4, s. 240–246. ISSN 09567976.
- LOCKE, Edwin A. a Gary P. LATHAM, 2004. What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review* [online]. roč. 29, č. 3, s. 388–403. ISSN 0363-7425. Dostupné z: doi:10.2307/20159050
- MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 146 s. B.m.: ISBN 978-80-7400-301-1.
- MACHÁČEK, Ivan, 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně. ISBN 978-80-7552-514-7.
- MASLOW, Abraham H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological review*. roč. 50, č. 4, s. 370.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2013. *Důchodová reforma. Manuál k důchodové reformě* [online]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/soukrome-penzijni-systemy/duchodova-reforma/publikace-a-manualy

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, vláda, nedatováno. Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2018. s. 4.

NĚMEČKOVÁ, Iveta, 2012. Education as Employee Motivation and Retention Factor of the Companies Operating in the Czech Republic. *Central European Business Review* [online]. roč. 1, č. 1, s. 33–37. ISSN 1805-4854. Dostupné z: doi:10.18267/j.cebr.6

NĚMEČKOVÁ, Iveta, 2013. Úloha mzdy v motivaci a stabilizaci zaměstnanců finančního sektoru v České republice ve vztahu k Herzbergově teorii dvou dimenzí motivace k práci. *Politická ekonomie*. roč. 61, č. 3, s. 373–392.

NOVOTNÁ, Eliška, VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE a FAKULTA MANAGEMENTU, 2014. *Sociologický výzkum pro manažery*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1984-5.

OTAVOVÁ, Milena a Jana GLÁSEROVÁ, 2014. Employee benefits under IAS/IFRS and the Czech accounting legislation, the tax point of view including. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. roč. 57, č. 6, s. 179–188. ISSN 1211-8516.

PARLAMENT ČESKÉ REPUBLIKY, 2011. 427/2011 Sb. - o doplňkovém penzijním spoření - Text předpisu - Portál veřejné správy [online]. 2011. [cit. 2. 12. 2017]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=75836&nr=427~2F2011&rpp=15#local-content>

PERVIN, Lawrence A., 1992. A renaissance for motivation? Three reviewers of a recent work on goal setting see evidence that the concepts of motives and goals are emerging from a period of neglect and finding a place in new approaches to human cognition and performance. *Psychological Science* (0956-7976). 5., roč. 3, č. 3, s. 162–164. ISSN 09567976.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-0703-3.

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

REINHARTH, Leon a Mahmoud A. WAHBA, 1975. Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance. *The Academy of Management Journal* [online]. roč. 18, č. 3, s. 520–537. ISSN 0001-4273. Dostupné z: doi:10.2307/255682

ROŽMAN, Maja, Sonja TREVEN a Vesna ČANČER, 2017. Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research; Zagreb* [online]. roč. 8, č. 2, s. 14–25. ISSN 18478344. Dostupné z: doi:<http://dx.doi.org/zdroje.vse.cz/10.1515/bsrj-2017-0013>

SODEXO, nedatováno. Reklamní prostor. *Sodexo Sodexo Benefit Sodexo Benefit ČESKÁ REPUBLIKA* [online]. nedatováno. [cit. 29. 4. 2018 a]. Dostupné z: [/prodej/reklama](#)

SODEXO, nedatováno. *Cafeteria mojeBenefity* [online]. [cit. 30. 11. 2017 b]. Dostupné z: [http://cz.benefit.sodexo.com/sites/cz/files/13\\_SX\\_PASS\\_CAF\\_info\\_420x148\\_final.pdf](http://cz.benefit.sodexo.com/sites/cz/files/13_SX_PASS_CAF_info_420x148_final.pdf)

SOLED, Jay A. a Kathleen DeLaney THOMAS, 2016. Revisiting the taxation of fringe benefits. *Washington Law Review*. 1.6., roč. 91, č. 2, s. 788. ISSN 0043-0617.

SVOBODOVÁ, Lenka, 2007. Flexibilita: její výhody i problémy. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Svět práce kvalita života v globalizované ekonomice, Praha, 13.–14. září 2007*. s. 15.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠVEC, Roman, Veronika HUMLEROVÁ a Petra MARTÍŠKOVÁ, 2017. Motivace Pracovníků V Cestovním Ruchu. *Mladá Veda; Presov*. 11., roč. 5, č. 6, s. 84–96.

URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan, 2017. Trzní a Netrzní Faktory Urcující Výši Mezd/Market and Non-Market Factors of Wage Determination. *Mladá Veda; Presov*. 4., roč. 5, č. 1, s. 121–127.

WEHRLE, Martin a Zuzana VESELÁ, 2011. *Tajné triky, jak získat vyšší plat: šéf prozrazuje, jak přesvědčit každého šéfa*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3824-6.

ZHAOHONG LIN, John KELLY a Linda TRENBERTH, 2011. Antecedents and consequences of the introduction of flexible benefit plans in China. *International Journal of Human Resource Management*. 3., roč. 22, č. 5, s. 1128–1145. ISSN 09585192.

## Přílohy

### Dotazník

Vážení zaměstnanci,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku. Cílem tohoto dotazníku je zjistit, zda jste motivováni zaměstnaneckými benefity k vyšším pracovním výkonům. Dotazník je anonymní. Chci Vás požádat, abyste byli ve svých odpovědích zcela otevření, a prosím Vás o zodpovědné vyplnění dotazníku. Výsledky dotazníku budou využity pro zpracovávání mé bakalářské práce a mohou být přínosem v podobě změn aktuálního programu benefitů. Předem Vám děkuji za spolupráci a Váš čas.

#### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ muž
- ☐ žena

#### 2. Kolik je Vám let?

- ☐ méně než 20
- ☐ 20-25
- ☐ 25-30
- ☐ 30-35
- ☐ 35-40

- ☐ 40-45

3. Kolik let pracujete ve firmě?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 až 5 let
- ☐ více než 5 let

4. Co Vás nejvíce ovlivnilo při výběru pracovní pozice?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 6 možností.

- ☐ plat
- ☐ lokalita
- ☐ náplň práce
- ☐ nabídka benefitů
- ☐ prostředí ve firmě
- ☐ jiné

5. Zajímáte se o to, na jaké benefity máte nárok?

- ☐ ano
- ☐ ne

6. Kdy se naposledy aktualizoval program benefitů?

- ☐ méně než před šesti měsíci
- ☐ více než před šesti měsíci
- ☐ více než před rokem

7. Přispěli jste za dobu svého pracovního poměru k návrhu na změnu programu benefitů?

- ☐ ano
- ☐ ne

8. Který z následujících benefitů jste doposud použil?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 12 možností.

- ☐ home office
- ☐ finanční bonusy
- ☐ stravenky
- ☐ věrnostní odměna
- ☐ příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy, zkoušky a odbornou literaturu
- ☐ sociální fond
- ☐ sportovní a společenská setkání
- ☐ akciový program
- ☐ výhody od dodavatelů acp (čsob, o2, jh comp)
- ☐ příspěvek na dopravu
- ☐ mikrobonusy bonus.ly

9. Bez kterého z uvedených benefitů byste se dovedl/a obejít?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 12 možností.

- ☐ home office
- ☐ finanční bonusy
- ☐ stravenky
- ☐ věrnostní odměna
- ☐ příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy, zkoušky a odbornou literaturu
- ☐ sociální fond
- ☐ sportovní a společenská setkání
- ☐ akciový program
- ☐ výhody od dodavatelů acp (čsob, o2, jh comp)
- ☐ příspěvek na dopravu
- ☐ mikrobonusy bonus.ly

- ☐ všechny výše uvedené mi vyhovují

10. Chtěl/a byste plošné rozdělování benefitů? (Bylo by stanovené, u kterého dodavatele si vyberete příspěvek a nemohli byste si vybírat, co chcete. Budete stanoveno, že si příspěvek vybere na sportovní aktivitu a nebudete moci ji využít na jiné volnočasové aktivity (např.masáže, koncerty))

- ☐ ano, neorientuji se v nabídce benefitů
- ☐ ne, dovedu si vybrat, co mi vyhovuje

11. Chtěl/a byste, aby bylo čerpání benefitů jednodušší? (Například pomocí využití karty, na které by byla nahrána částka, kterou můžete čerpat a pomocí portálu byste si mohli vybrat, kde částku vyberete)

- ☐ ano
- ☐ ne

12. Který z následujících benefitů byste rádi uvítali?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 9 možností.

- ☐ mimořádné finanční odměny (k pracovnímu nebo životnímu výročí, na dovolenou, 13. plat)
- ☐ sick days (možnost placení mzdy od prvního dne, kdy jste nemocní)
- ☐ placená dovolená nad rámec čtyř týdnů
- ☐ věci do soukromého držení (vozidlo, notebook, mobil)
- ☐ vyšší příspěvek ze sociálního fondu
- ☐ vyšší příspěvek na volnočasové aktivity
- ☐ častější teambuildingové akce
- ☐ jiné

13. Chtěl/a byste, aby byly benefity více provázány s pracovním výkonem?  
souhlasím/spíše souhlasím/nevím/spíše nesouhlasím/nesouhlasím

14. Seřad'te, co Vás nejvíce povzbuzuje k lepším výkonům v práci?  
(1 = nejméně motivující, 7 = nejvíce motivující)

Zvolte prosím u každé odpovědi nějaké (jedinečné) pořadí:

- přátelský kolektiv
- náplň práce
- plat
- zaměstnanecké benefity
- příjemné pracovní prostředí
- možnost kariérního růstu
- možnost osobního rozvoje

15. Hodnocení práce (0 = nejhorší, 5 = nejlepší)

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 0-5:

- náplň práce
- význam práce
- ocenění práce od nadřízeného
- možnost určit si, jednotlivé úkoly
- možnost kariérního růstu
- možnost osobního rozvoje

16. Čeho si nejvíce ceníte na své práci?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 7 možností.

- ☐ možnost využít jazyky
- ☐ mezinárodní prostředí
- ☐ přiměřené úkoly
- ☐ flexibilní pracovní doba
- ☐ různorodost
- ☐ jiné

17. Cítíte se v práci ve stresu?

- ☐ ano
- ☐ ne

18. Pokud jste odpověděli ano, co způsobuje stres v práci?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 6 možností.

- ☐ nesplnění termínu
- ☐ množství práce
- ☐ nadřízený
- ☐ kolegové
- ☐ pracovní prostředí
- ☐ jiné

19. Hodnocení pracovního kolektivu

(0 = nejhorší/nejméně často, 5 = nejlepší/nejvíce často)

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 0-5:

dobré vztahy na mém oddělení

týmoví hráči (ochota pomáhat si, naučit se navzájem novým věcem)

řeším v práci jen pracovní věci

řeším v práci i soukromé věci

pravidelně se účastním teambuildingových akcí

scházím se s kolegy i mimo práci

20. Hodnocení vztahu s nadřízenými

(0 = nejhorší/nejméně často, 5 = nejlepší/nejvíce často)

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 0-5:

nadřízený mě motivuje

nadřízený mi poskytuje včas zpětnou vazbu

nadřízený mě podporuje v mých pracovních rozhodnutích

nadřízený si dovede na mě udělat čas a vyslechnout mé podněty

nadřízený má kvalitní řídicí schopnosti

21. Domníváte se, že je povyšování zaměstnanců ve společnosti spravedlivé?

souhlasím/spíše souhlasím/nevím/spíše nesouhlasím/nesouhlasím

22. Co by Vás přimělo ke změně práce?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 9 možností.

- ☐ snížení platu
- ☐ změna ve vedení
- ☐ snížení počtu zaměstnaneckých benefitů
- ☐ změna pracovního prostředí
- ☐ změna v kolektivu (odchod kolegů, kteří zde pracují již několik let)
- ☐ nic jsem absolutně spokojen/a ve své stávající práci
- ☐ jiné