

Analýza motivace a benefitů ve spořitelním družstvu Moravský Peněžní Ústav

Barbora Fabiánová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora FABIÁNOVÁ**
Osobní číslo: **M090269**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Analýza motivace a benefitů ve spořitelním družstvu
Moravský Peněžní Ústav**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte základní literární poznatky z oblasti motivace a benefitů.

II. Praktická část

- Charakterizujte Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo.
- Popište současný stav motivace a benefitů v Moravském Peněžním Ústavu – spořitelním družstvu.
- Analyzujte současný stav poskytovaných benefitů a motivace.
- Vyhodnoťte poznatky z provedené analýzy a navrhněte řešení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 10. Praha: Grada. ISBN 987-80-247-1407-3.

D'AMBROSOVÁ, Hana et al., 2009. Abeceda personalistiky. Vyd. 3. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-512-2.

JANOŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ, 2005. Zaměstnanecké výhody a daně. Praha: Grada. ISBN 80-247-1364-0.

K ŮUBEK, Josef, 2000. ABC praktické personalistiky. Praha: LINDE. ISBN 80-86131-25-4.

MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK, 1996. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: Bankovní institut. ISBN 80-7265-018-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petra Hanáková

Vyšší odborná škola ekonomická


Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012


Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2012

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
ZŠ, děkanka




Ing. Eva Hezková, Ph.D.
ZŠ, ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 21.04.2012

Šabčínová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. oprávu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je analýza motivace a poskytovaných benefitů ve spořitelním družstvu Moravský Peněžní Ústav. Cílem této práce je na základě provedení analýzy navrhnout možnosti řešení, které by zdokonalily a zlepšily současnou situaci zkoumané oblasti. Práce je rozdělena na dvě oblasti. V první, teoretické části bakalářské práce, nalezneme teoretické poznatky vztahující se k motivaci zaměstnanců a poznatky týkající se zaměstnaneckých benefitů. Druhá, praktická část bakalářské práce vychází z teoretického základu, zde jsou uvedeny základní údaje o spořitelním družstvu a zhodnocení současného stavu benefitů a motivace. Dále v praktické části analyzuji zaměstnanecké benefity a motivaci pomocí dotazníkového šetření. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena řešení a doporučení ke zlepšení současného stavu.

Klíčová slova: motivace, benefit, zaměstnanec, cafeteria systém, dotazník, návrh

ABSTRACT

The subject of the thesis is the Analysis of Motivation and Benefits in the Savings Cooperative Moravský Peněžní Ústav. The aim of this thesis is to propose possible solutions on the base of analysis that would perfect and improve the current situation of the examined area. The thesis is divided into two main areas. In the first, theoretical part of the thesis, we could find the theoretical knowledge related to employee's motivation and knowledge related to employee's benefits. The second, practical part of this thesis, come out from theoretical basis. This part contains the basic details of cooperative savings and the assessment of current situation benefits and motivation. In the practical part I analyze employee's benefits and motivation by means of a questionnaire research. There are proposed solutions and recommendations to improve the current situation in the base of discovered results.

Keywords: motivation, benefit, employee, cafeteria system, questionnaire, concept

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Hanákové za cenné rady a připomínky a její odborné vedení při zpracovávání bakalářské práce. Zároveň chci poděkovat Moravskému Peněžnímu Ústavu, zvláště úseku lidských zdrojů, za poskytnuté informace a konzultace.

Motto:

„I ten nejpomalejší, který má svůj cíl stále před očima, postupuje rychleji než ten, který chvátá bez cíle“.

Autor: (L. Leasing)

Obsah

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MOTIVACE	13
1.1 STIMULACE A MOTIVACE	13
1.1.1 STIMULACE	13
1.1.2 MOTIVACE	13
1.2 MOTIVACE JAKO PROCES	13
1.3 TYPY MOTIVACE	14
1.3.1 VNITŘNÍ MOTIVACE	14
1.3.2 VNĚJŠÍ MOTIVACE.....	14
1.4 TEORIE MOTIVACE	15
1.4.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	15
1.4.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH	15
1.4.3 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA PROCES.....	15
1.5 HMOTNÁ A NEHMOTNÁ MOTIVACE	16
1.5.1 HMOTNÁ STIMULACE	16
1.5.2 NEHMOTNÁ STIMULACE	16
1.6 MOTIVACE, PRACOVNÍ SPOKOJENOST A VÝKONNOST	17
1.7 ZKOUMÁNÍ SPOKOJENOSTI S PRACÍ	17
1.7.1 POUŽITÍ STRUKTUROVANÝCH DOTAZNÍKŮ	17
1.7.2 POUŽITÍ ROZHOVORŮ	17
1.7.3 KOMBINACE DOTAZNÍKU A ROZHOVORU.....	18
1.7.4 VYUŽITÍ DISKUSNÍCH SKUPIN	18
1.7.5 POSOUZENÍ A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	18
2 BENEFITY	19
2.1 ČLENĚNÍ BENEFITŮ	19
2.1.1 VÝHODY SOCIÁLNÍ POVAHY	19
2.1.2 VÝHODY MAJÍCÍ VZTAH K PRÁCI.....	19
2.1.3 VÝHODY ZKVALITŇUJÍCÍ VYUŽÍVÁNÍ VOLNÉHO ČASU.....	19
2.1.4 VÝHODY SPOJENÉ S POSTAVENÍM V ORGANIZACI.....	20
2.2 STRATEGIE V POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ	20
2.2.1 TRADIČNÍ PLNĚNÍ.....	20
2.2.2 KOMBINACE TRADIČNÍHO PLNĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD S NOVÝMI TRENDY	20
2.2.3 ČETNOST ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	20
2.2.4 DOBA PLATNOSTI BENEFITŮ	21
2.3 FORMA POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ	21
2.3.1 JEDNOTNÝ PROGRAM BENEFITŮ	21
2.3.2 JEDNOTNÝ SYSTÉM BENEFITŮ	21
2.3.3 CAFETERIA SYSTÉM	21

2.3.4	BENEFITY FORMOU OUTSOURCINGU	22
2.3.5	NEVÝHODY, KTERÝM SE DÁ PŘEDEJÍT.....	22
3	POSOUZENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	23
3.1	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNAVATELEM	23
3.1.1	NEUZNATELNÉ DAŇOVÉ VÝDAJE VE FORMĚ NEPENĚŽNÍHO PLNĚNÍ POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNAVATELEM.....	23
3.1.2	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY, KTERÉ JSOU OSVOBOZENY OD DANĚ	24
3.1.3	DAŇOVĚ UZNATELNÉ VÝDAJE ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE A ZE STRANY ZAMĚSTNANCE OSVOBOZENY OD DANĚ ZE ZČ.....	25
3.1.4	DAŇOVĚ NEUZNATELNÉ VÝDAJE ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE A ZE STRANY ZAMĚSTNANCE SE NEZDAŇUJÍ.....	25
3.1.5	DAŇOVĚ UZNATELNÉ VÝDAJE ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE A ZE STRANY ZAMĚSTNANCE SE ZDAŇUJÍ A JSOU ZPOJISTŇOVÁNY	25
3.1.6	DAŇOVĚ NEUZNATELNÉ VÝDAJE ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE A ZE STRANY ZAMĚSTNANCE JSOU ZDAŇOVÁNY A ZPOJISTŇOVÁNY	26
3.2	NEJOBLÍBENĚJŠÍ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY V ČESKÉ REPUBLICI	26
3.2.1	SEZNAM NEJPOUŽÍVANĚJŠÍCH BENEFITŮ	26
4	CAFETERIA SYSTÉM	28
4.1	PROČ VYUŽÍVAT CAFETERIA SYSTÉM.....	28
4.2	FINANČNÍ PŘÍNOS CAFETERIA SYSTÉMU.....	28
4.3	KOMPLEXNOST CAFETERIA SYSTÉMU	28
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
5	CHARAKTERISITKA DRUŽSTVA	30
5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	30
5.1.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	31
5.1.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DRUŽSTVA	31
5.1.3	POPIS ÚSEKU LIDSKÝCH ZDROJŮ	32
6	POPIS SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE.....	33
6.1.1	HMOTNÁ MOTIVACE	33
6.1.2	NEHMOTNÁ MOTIVACE	33
7	POPIS SOUČASNÉHO STAVU POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ	34
7.1	JEDNOTNÝ PROGRAM BENEFITŮ PRO VŠECHNY ZAMĚSTNANCE.....	34
7.1.1	PŘÍSPĚVEK NA STRAVNÉ.....	34
7.1.2	PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ	35
7.1.3	ODBORNÉ VZDĚLÁNÍ.....	35
7.1.4	KURZY ANGLIČTINY.....	36
7.1.5	BONUS ZA ZVÝŠENÍ PRACOVNÍHO ÚSILÍ PO KRÁTKODOBÉ NEMOCI – SICK DAYS.....	36
7.2	NADSTANDARDNÍ BALÍČEK BENEFITŮ PRO KLÍČOVÉ PRACOVNÍKY A MANAŽERY.....	36

7.2.1	SLUŽEBNÍ AUTOMOBILY	36
7.2.2	PARKOVÁNÍ V AREÁLU MORAVSKÉHO PENĚŽNÍHO ÚSTAVU – SPOŘITELNÍHO DRUŽSTVA	37
7.3	ZHODNOCENÍ POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ.....	37
7.3.1	CELKOVÉ NÁKLADY NA BENEFITY ZA ROK 2011.....	37
7.3.2	NÁKLADY NA BENEFITY 1 ZAMĚSTNANCE ZA ROK 2011	37
7.3.3	POROVNÁNÍ POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ S NEJČASTĚJI POSKYTOVANÝMI BENEFITY V ČESKÉ REPUBLICE	38
7.3.4	PŘEHLED A POSOUZENÍ POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ U DANÍ A POJISTNÉHO	39
8	ANALÝZA MOTIVACE A BENEFITŮ POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	40
8.1	PŘEDMĚT VÝZKUMU	40
8.2	CÍL VÝZKUMU.....	40
8.3	STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	40
8.4	METODA A PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	41
8.5	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	41
8.5.1	RESPONDENTI.....	41
8.5.2	MOTIVACE	44
8.5.3	HMOTNÁ MOTIVACE	45
8.5.4	NEHMOTNÁ MOTIVACE	47
8.6	POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ SE STANOVENÝMI HYPOTÉZAMI.....	50
8.6.1	ZAMĚSTNANCI NEVYUŽÍVAJÍ VŠECHNY BENEFITY, KTERÉ JSOU JIM NABÍZENY ORGANIZACÍ.....	50
8.6.2	ZAMĚSTNANCI BY PREFEROVALI ŠIRŠÍ NABÍDKU BENEFITŮ.	50
8.6.3	ZAMĚSTNANCI JSOU SPOKOJENI S PRACOVNÍMI VZTAHY A INTERNÍ KOMUNIKACÍ.	51
8.6.4	ZAMĚSTNANCI NEMAJÍ DOSTATEČNOU MOŽNOST ZVYŠOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V MPU.	51
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	52
9.1	MOTIVACE.....	52
9.1.1	VZDĚLÁNÍ	52
9.1.2	VZTAHY NA PRACOVIŠTI	52
9.1.3	INTERNÍ KOMUNIKACE	52
9.1.4	PRACOVNÍ DOBA.....	53
9.1.5	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	53
9.2	ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY BENEFITŮ	53
9.2.1	DOVOLENÁ.....	54
9.2.2	POUKAZY PRO VOLNÝ ČAS	54
9.2.3	POROVNÁNÍ NAVRHOVANÝCH BENEFITŮ S NEJČASTĚJI POSKYTOVANÝMI BENEFITY.....	55
9.2.4	PŘEHLED A POSOUZENÍ NAVRHOVANÝCH BENEFITŮ U DANÍ A POJISTNÉHO	56
9.3	ZAVEDENÍ CAFETERIA SYSTÉMU	58
9.3.1	DODAVATEL CAFETERIA SYSTÉMU	58

9.3.2	NASTAVENÍ CAFETERIA SYSTÉMU	58
9.3.3	PŘÍNOSY CAFETERIA SYSTÉMU PRO MORAVSKÝ PENĚŽNÍ ÚSTAV – SPOŘITELNÍ DRUŽSTVO.....	59
9.3.4	RIZIKA CAFETERIA SYSTÉMU PRO MORAVSKÝ PENĚŽNÍ ÚSTAV – SPOŘITELNÍ DRUŽSTVO.....	60
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	65
	SEZNAM TABULEK	66
	SEZNAM GRAFŮ.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je specifickou oblastí ve společnosti, jejíž hlavní činností je řízení lidského kapitálu. Každá společnost by ráda věděla, jak správně využít lidský potenciál pro dosažení co nejvyšší úrovně výkonu u zaměstnanců. Nejprve si organizace musí uvědomit, že člověk není pouhá nákladová položka, ale stává se přínosem a kapitálem společnosti.

Pro dosažení vysoké úrovně výkonu u zaměstnanců je nepochybně důležitá správná motivace. Motivace je významný aspekt v oblasti řízení lidských zdrojů. Efektivní využití motivace v organizaci může být jedním z klíčových faktorů úspěchu.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma zabývající se analýzou motivace a poskytovaných benefitů v Moravském Peněžním Ústavu – spořitelním družstvu. Dané téma je velmi aktuální vzhledem k rostoucímu zájmu o řízení lidských zdrojů v organizacích. Hlavní cíl mé bakalářské práce je provedení analýzy a vyhodnocení současného stavu pomocí dotazníkového šetření. Na základě výsledků navrhnout co nejefektivnější řešení pro organizaci.

V první, teoretické části bakalářské práce uvádím základní teoretické poznatky, které se k dané tématice vztahují. Čtenář se může dozvědět informace z oblasti motivace, motivačních procesů, motivačních teorií a jaký je vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem. A v neposlední řadě informace z oblasti zaměstnaneckých benefitů a cafeteria systému, zabývajícího se problematikou poskytování benefitů.

V druhé, praktické části bakalářské práce je představena a charakterizována organizace Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo, kde byla tato bakalářská práce vypracována. Následuje popis současného stavu benefitů a motivace. Na základě získaných teoretických poznatků z první části bakalářské práce je provedena analýza motivace a benefitů pomocí dotazníkového šetření. Na konci praktické části nalezneme návrhy a doporučení na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření.

V závěru práce jsou uvedeny formulace návrhů řešení vycházející z praktické části bakalářské práce.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

V dnešní moderní době se všechny organizace snaží zjistit, jak zapůsobit na své zaměstnance, aby dosahovali co nejvyššího výkonu ve své práci. Zajímají se o nástroje, které mohou využít v procesu utváření motivace. Proces motivace je složitější, než se na první pohled může zdát. Vychází z potřeb lidí, kteří si stanovují nejrůznější cíle, aby jejich potřeby byly uspokojeny.

1.1 Stimulace a motivace

Důležité je si uvědomit, že kladný vztah k úloze může vznikat ze dvou příčin. První příčinou, která ovlivňuje plnění úlohy, je vnější podnět neboli stimul. Druhou příčinou může být vnitřní pohnutka neboli motiv, přičemž obojí mohou působit vzájemně. Úloha vyvolána ochotou něco udělat pomocí stimulů je označována jako stimulace, naopak úloha vyvolána pomocí motivů je nazývána motivace (Plamínek, 2007, s. 14).

1.1.1 Stimulace

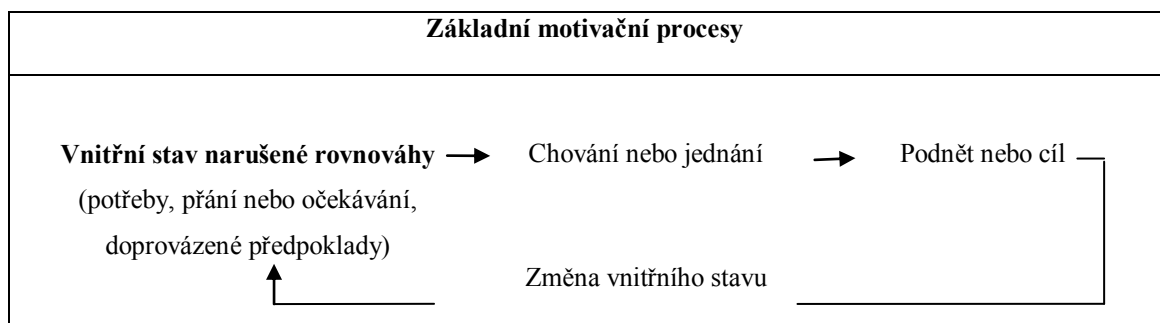
Stimulace funguje na principu vyplácení hodnot. Dokud zaměstnavatel poskytuje hodnoty, práce funguje bez problémů. Jakmile přestane poskytovat hodnoty za výkon, práce se zastaví (Plamínek, 2007, s. 15).

1.1.2 Motivace

Má výhodu v tom, že když rozpoznáme u zaměstnanců motivy a správně je zacílíme, nemusíme se obávat, že bez vnějších motivů neboli stimulů práce přestane fungovat. Není jednoduché rozpoznat vnitřní pohnutky u člověka (Plamínek, 2007, s. 15).

1.2 Motivace jako proces

„V motivaci člověka je nezbytným základním nástrojem touha po uspokojení potřeb. Znalosti a dovednosti a schopnosti pracovníka jsou pouze předpokladem jeho dostatečného pracovního výkonu, samotné však nepřinášejí uspokojivý pracovní výkon. Na začátku procesu nacházíme motiv, který můžeme chápat jako počáteční impuls. Motivování pomocí neuspokojených potřeb je jeden z přístupů ke studiu motivace. Z druhého úhlu pohledu motivované chování zkoumáme z pohledu dosažení cílů nebo udržení stavu rovnováhy mezi tím, co člověk do práce investoval, a co získává zpět.“ (Marques, 1996, s. 72–73)



Zdroj: (Marques, 1996, s. 73)

Tab. 1. Základní motivační procesy

„V předchozím uvedeném schématu můžeme vidět motivaci jako jeden ze tří podstatných prvků, které podmiňují výkonnost pracovníků a jejich další vazby. Schéma přispívá k celkovému obrazu o motivačním procesu.“ (Marques, 1996, s. 73)

1.3 Typy motivace

„Pracovní motivace se dělí na dvě oblasti. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby a vede je alespoň ke splnění svých cílů. Druhý směr oblasti motivace motivuje lidi pomocí managementu a metod, jako je například odměňování, povyšování, pochvala a tak dále.“ (Armstrong, 2007, s. 220)

1.3.1 Vnitřní motivace

„Ve vnitřní motivaci nalezneme faktory, které si lidé vytvářejí a následně je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se určitým směrem vydali. Tyto faktory jsou odpovědnost, autonomie, příležitosti k využívání a rozvíjení dovedností a schopností, dále je to zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. Vnitřní motivátory se zabývají kvalitou pracovního života, budou mít dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince.“ (Armstrong, 2007, s. 221; Charvát, 2006, s. 53)

1.3.2 Vnější motivace

„Vnější motivace se zaměřuje na to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Z pohledu firmy můžeme konstatovat, že motivovaný pracovník pracuje podle potřeb firmy, tedy je automaticky orientován na plnění cílů firmy. Tvoří ji odměny, například zvýšení platu, pochvala či povýšení. Na druhou stranu je také tvořena tresty, například disciplinární

řízení, odepření platu a kritikou. Abychom docílili výrazného účinku, musí vnější motivátory dlouhodobě působit.“ (Armstrong, 2007, s. 221; Charvát, 2006, s. 53)

1.4 Teorie motivace

Rozlišujeme různé přístupy k motivaci.

1.4.1 Teorie instrumentality

„Teorie se zaměřuje na člověka, který bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou záviset na jeho výkonu. Motivování zaměstnanců tímto způsobem je stále využíváno a v některých případech i úspěšně. Je založeno na systému kontroly a působení z vnějšku a bohužel nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Teorie postrádá skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky.“ (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 270–273)

1.4.2 Teorie zaměřené na obsah

„Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Ne všechny potřeby působí stejně, některé mohou vyvolat silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Teorii potřeb původně vytvořil Maslow, který popsal hierarchii potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Ale také Herzberg vytvořil teorii Alderfer, která se týká potřeby existence, příbuzenství a růstu.“ (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 270–273)

1.4.3 Teorie zaměřená na proces

„Základem teorie je důraz na sílu a na základní potřeby, které ovlivňují motivaci. Pro manažery je tato teorie užitečnější než teorie potřeb. Poskytuje realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Zde bychom mohli zařadit teorii expektační, teorii cílů a teorii spravedlivosti.“ (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 270–273)

- Představitelé expektační teorie byli Vroom, Porter, Lawler. Teorie tvrdí, že motivace a výkon jsou ovlivněny vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem

nebo mezi výkonem a výsledky a v neposlední řadě významem výsledků pro danou osobu. Úsilí je závislé na očekávání odměny. Důsledkem této teorie je odměna, která by měla být dosažitelná a stát za to (Armstrong, 2007, s. 221–227).

- Teorie cíle a její teoretici Latham a Locke tvrdí, že motivace a výkon se zlepší, jestli jsou cíle konkrétně stanoveny a existuje zpětná vazba k lidem. Teorie cíle poskytuje teoretickou základnu pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu (Armstrong, 2009, s. 118–120).
- Hlavním představitelem teorie spravedlivosti byl teoretik Adams. Teoretik Adams zastával tvrzení, že lidé jsou motivovanější, když je s nimi zacházeno slušně a spravedlivě a nastává nemotivování, když je s nimi zacházeno nespravedlivě. Proto, aby tento předpoklad mohl být splněn, je potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání (Armstrong, 2009, s. 118–120).

1.5 Hmotná a nehmotná motivace

1.5.1 Hmotná stimulace

Podle Porvazníka a Ladové (2010) je hmotná stimulace zaměřena na zaměstnance se silným motivem a jejichž životní úroveň je nízká. S růstem životní úrovně zaměstnanců může nastat změna v uspokojování stále vyšších potřeb. Účinek hmotné odměny se v porovnání s účinky nehmotných motivů může snižovat. Po uplynutí určité doby se také může snižovat účinek peněz u lidí s vysokým životním standardem. Je možné, že nastane situace takzvaného kulminačního bodu, což může znamenat, že výška mzdy a dalších hmotných požitků přestává působit jako stimulační faktor. U různých typů lidí je výška tohoto bodu jiná.

1.5.2 Nehmotná stimulace

Porvazník a Ladová (2010) uvádí, že nehmotná motivace nemá být v žádném případě podceňována. Určitě u ní nenajdeme slabší účinek než u hmotné motivace. Nehmotná motivace má delší účinek, je rozmanitější a dotýká se všech organizací, které chtějí dlouhodobě fungovat a působit v okolním prostředí. Určitě ji můžeme zařadit do klíčových faktorů prosperity a rozvoje.

1.6 Motivace, pracovní spokojenost a výkonnost

Spokojenost s prací v sobě zahrnuje pocity a postoje, které nacházíme u lidí ve vztahu k jejich pracovnímu místu. Pozitivní přístup a postoj k práci nám může signalizovat spokojenost. Naopak negativní přístup a postoj nám napovídá o nespokojenosti. Úroveň spokojenosti s prací je daná vnitřními a vnějšími faktory, dále kvalitou řízení a sociálními vztahy na pracovišti. Když jsou pracovníci správně motivováni, mohou přispět k úspěšnosti firmy. Pracovníci mají pocit závazku k organizaci a práce jim dává dostatečnou míru uspokojení. Hlavními faktory ke spokojenosti na pracovišti patří příležitost ke kariéře, možnost ovlivnit svou práci, týmová práce a podnětnost a nenáročnost práce. Zlepšeného výkonu dosáhneme, když svým zaměstnancům poskytneme příležitost k výkonu a zajistíme, aby měli potřebné znalosti a dovednosti. Dále zajistíme odměňování pomocí peněžních i nepeněžních odměn (Armstrong, 2007, s. 228–231).

1.7 Zkoumání spokojenosti s prací

Existují čtyři metody, pomocí kterých můžeme zjistit úroveň spokojenosti.

1.7.1 Použití strukturovaných dotazníků

Dotazníky mohou být rozděleny mezi všechny pracovníky nebo pro určitou vybranou skupinu. Typy dotazníků mohou být speciální na míru organizace anebo standardizovaný. Výhodou standardizovaného dotazníku je, že jsou prověřeny a mohou být porovnány s normami. Můžeme přidat i otázky, které jsou pro organizaci důležité. Jedná se o takzvaný dotazník šitý na míru. Výhodou dotazníku je, že je levný a zaměřuje se na velký počet respondentů. Lze také provést benchmarking s jinými organizacemi pomocí specializované instituce (Armstrong, 2007, s. 228–231).

1.7.2 Použití rozhovorů

U rozhovoru mohou být používány otázky s otevřeným koncem nebo otázky jdoucí do hloubky, u kterých se může diskutovat o velkém okruhu věcí. Další možností jsou polostrukturované rozhovory, používající seznam bodů. Alternativou jsou dále přísně strukturované rozhovory, které jsou velmi podobné dotazníku. Nejlepší možností jsou individuální rozhovory, které odhalí pravdu. Jejich nevýhoda spočívá v časové náročnosti, vysoké ceně a jejich obtížné analýze. Konkrétně zaměřená skupina zaměstnanců je

rychlým způsobem zkoumána. Nevýhoda může nastat se zpracováním výsledků průzkumu. Problém může nastat v tom, že někteří zaměstnanci mohou mít potíže s vyjadřováním svých názorů na veřejnosti (Armstrong, 2007, s. 228–231).

1.7.3 Kombinace dotazníku a rozhovoru

Je ten nejlepší způsob zkoumání spokojenosti s prací. Představuje kombinaci kvantitativních údajů z dotazníků a kvalitativních údajů z rozhovoru. Při zvolení této kombinace je vždy doporučeno používat při rozhovoru do hloubky zaměřující se otázky (Armstrong, 2007, s. 228–231).

1.7.4 Využití diskusních skupin

Z organizace jsou vybráni určití pracovníci, kteří představují reprezentativní vzorek. Diskusní skupina je zaměřena na určité záležitosti, strukturovanost, informovanost, důvěrnost, konstruktivnost (Armstrong, 2007, s. 228–231).

1.7.5 Posouzení a vyhodnocení výsledků

Zajímavostí je, že při průzkumu, kdy se ptáme zaměstnanců, jestli jsou spokojeni se svou prací, mnozí řeknou, že ano. Většina lidí má nějaké stížnosti, které by předložili jen na vyzvání a museli by si sami sobě připustit, že nejsou spokojeni s prací, kterou nezamýšleli opustit. Někteří zaměstnanci mohou být smířeni se svou prací, i když mají stížnosti. Celkové obecné ukazatele vždy neodhalí všechny skutečné stránky spokojenosti. Abychom mohli něco změnit, je velmi důležité zaměřit se na konkrétní stránky spokojenosti a nespokojenosti. Za těchto okolností by měl dotazník poukazovat na určitou stránku věci. Bohužel nám dotazník nedokáže zodpovědět otázky kvalitativní povahy jako rozhovor. Proto je výhodná kombinace dotazníku a rozhovorů, která nám dovolí vzniklý problém prozkoumat do hloubky (Armstrong, 2007, s. 228–231).

2 BENEFITY

Mzda je a vždy zůstane největší motivací v práci. V poslední době výzkumy ukazují, že důležitým předpokladem stability a fungování není jen například výrobní program, ale práce s lidským potenciálem. Každá organizace by měla správně využívat vzdělání zaměstnanců a motivovat je nejen finančně, ale zajistit vytvoření vhodných sociálních a optimálních podmínek. Benefity neboli zaměstnanecké výhody jsou formy odměn, které velmi často organizace poskytuje zaměstnancům za to, že je zaměstnává. Liší se tím, že nejsou vždy vázány na výkon pracovníka, narozdíl od platů, mezd a dalších forem odměňování. Někdy se u poskytování benefitů často přihlíží k funkci, postavení zaměstnance, zásluhám vykonaným pro organizaci, k délce pracovního poměru (Koubek, 2000, s. 392; D'Ambrosová et al, 2009, s. 157).

2.1 Členění benefitů

Ve vyspělých zemích Evropy dělíme benefity do čtyř skupin (Koubek, 2000, s. 392).

2.1.1 Výhody sociální povahy

„Do této skupiny benefitů patří příspěvek na pojištění, například na penzijní, životní pojištění, pojištění osobních úrazů nebo služebních cest. Půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky nebo pořádání dětských táborů pro děti zaměstnanců organizace.“ (Koubek, 2000, s. 392)

2.1.2 Výhody mající vztah k práci

„V této skupině nalezneme stravování, příspěvek na výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací.“ (Koubek, 2000, s. 392)

2.1.3 Výhody zkvalitňující využívání volného času

„Nalezneme zde příspěvek na kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky a další podobně zaměřené benefity.“ (Koubek, 2007, s. 187)

2.1.4 Výhody spojené s postavením v organizaci

„Zde jde o benefity jako jsou například prestižní automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, příspěvek na oděv a jiné náklady spojené s reprezentací organizace, bezplatné bydlení a mnoho dalších.“ (Koubek, 2000, s. 392)

2.2 Strategie v poskytování benefitů

„Pro organizaci, která chce poskytovat zaměstnancům benefity, je velmi důležité ujasnit si, co chce pomocí benefitů sdělit svým zaměstnancům. Pak následují další rozhodnutí ohledně hodnoty benefitů a jakým způsobem je bude poskytovat svým zaměstnancům.“ (D'Ambrosová et al., 2009, s. 157)

2.2.1 Tradiční plnění

V tradičním plnění nalezneme širokou paletu možností. Je velice obsáhlá a nelze ji vyčerpávajícím způsobem celou vyjmenovat. Například do této oblasti patří zdravé a funkční pracovní prostředí, stravování zaměstnanců, příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, podmínky pro zlepšení zdravotní péče, pomoc v tíživých životních situacích (D'Ambrosová et al., 2009, s. 157).

2.2.2 Kombinace tradičního plnění zaměstnaneckých výhod s novými trendy

Využití nových trendů znamená zaměřit se více na plnění podporující zaměstnance a také podporu zdravého životního stylu. Do této kategorie můžeme zařadit například příspěvky na jazykové kurzy, vitamínové balíčky, speciální zdravotní služby, placené volno na překonání nemoci bez návštěvy lékaře, takzvané sick days. V této oblasti nalezneme také benefity zaměřené na posílení pocitu jistoty a bezpečí zaměstnanců. To mohou například být příspěvky na penzijní a životní pojištění. Benefity určené ke kompenzaci vysokého pracovního nasazení, například rehabilitace, kultura, cestování, sport. K podpoře týmové práce pomáhají například kolektivní sportovní hry, společné akce pro zaměstnance a příslušníky jejich rodin (D'Ambrosová et al., 2009, s. 158).

2.2.3 Četnost zaměstnaneckých výhod

O četnosti poskytování výhod nelze vždy říct, že velké množství vždy znamená motivaci a spokojenost u zaměstnanců. Vždy by měl být zavedený systém pravidelně hodnocen a podle výsledků prováděna případná korekce benefitů. Určitě bychom měli vzít v úvahu

náklady vynaložené na zaměstnanecké benefity a také spokojenost zaměstnanců (D'Ambrosová et al., 2009, s. 158).

2.2.4 Doba platnosti benefitů

Benefity můžeme poskytovat dvojím způsobem: na neomezenou dobu nebo na předem vymezenou dobu. Před ukončením doby se daný benefit posoudí a buď se v systému pokračuje, nebo se nastaví jiný. Posuzuje se efektivita benefitu v jeho četnosti použití a také vzhledem k ekonomické situaci organizace. Některé druhy benefitů mohou být vnímány ze strany zaměstnance jako samozřejmost a některé jako bonus, který zaměstnavatel poskytuje navíc ke mzdě či platu (D'Ambrosová et al., 2009, s. 158).

2.3 Forma poskytování benefitů

2.3.1 Jednotný program benefitů

Je určený pro všechny zaměstnance, například stravování, příspěvky na využívání rekreačních, kulturních a sportovních zařízení nebo půjčky na bydlení. K jednotnému programu benefitů je možné nastavit určitý zvýhodněný nadstandardní balíček určený pro vybranou skupinu zaměstnanců. Vybranou skupinou jsou myšleni vybraní manažeři a klíčoví pracovníci. Za nadstandardní můžeme považovat poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely, poskytnutí notebooku, zvýhodněné životní pojištění, zajištění individuální zdravotní péče nebo bydlení (D'Ambrosová et al., 2009, s. 159).

2.3.2 Jednotný systém benefitů

Jedná se o jednotný systém benefitů se speciálními výhodami zaměřenými na sociálně slabší jedince. Speciální výhody mohou být například sociální výpomoci a sociální půjčky. Tento systém je využíván v praxi ve firmách nebo provozovnách, kde převládají méně kvalifikované manuální práce. V systému se nastaví různé balíčky ve stejné hodnotě pro různé kategorie zaměstnanců (D'Ambrosová et al., 2009, s. 159).

2.3.3 Cafeteria systém

Tento způsob funguje na principu, že zaměstnavatel stanoví balíček benefitů a zároveň roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si zvolí podle svého uvážení ty benefity, které jsou pro něho atraktivní. Zaměstnanec může v rámci stanového bodového limitu optimalizovat čerpání podle vlastních preferencí (Macháček, 2010, s. 2).

2.3.4 Benefity formou outsourcingu

Nový trend, který v poslední době začaly organizace využívat u specializovaných firem. Na trhu můžeme nalézt řadu firem, které se specializují na outsourcingové dodání cafeteria systému. V jejich nabídce nalezneme účelově vázané nebo univerzální poukázky na internetové samoobslužné aplikace. Využívat lze i předplacené platební karty, které lze použít v kulturních či sportovních zařízeních. Výběr benefitů a rozpočet je záležitostí organizace, která najímá specializovanou firmu. Většinou se jedná o využití kulturních, rekreačních, sportovních a vzdělávacích zařízení nebo příspěvek na úhradu nadstandardní péče. Zaměstnavatel se snaží volit benefity, které jsou osvobozeny od daně na straně zaměstnance, ale samozřejmě se může jednat i o takové, které jsou zdanitelným příjmem (D'Ambrosová et al., 2009, s. 160).

2.3.5 Nevýhody, kterým se dá předejít

Nejdůležitější je komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Zaměstnavatel má možnost vyvarovat se výběru investice do benefitů, které zaměstnance nemotivují a nedostatečně si jich váží. Nepředpokládá se, že zaměstnavatel přistoupí na všechny požadavky, ale jde o to najít rozumné možnosti spojené s cíli firmy a s potřebami a zájmy zaměstnanců (D'Ambrosová et al., 2009, s. 160).

3 POSOUZENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

„V současné době při posuzování daňového režimu u zaměstnaneckých benefitů je uplatňováno pravidlo triády, podle něhož plnění podléhající zdanění a zpojištění (zdravotního a sociálního) je z pohledu zaměstnavatele daňově uznatelné, pokud ZDP nebo jiný zákon nestanoví jinak.“ (Jaroš, 2011, s. 204)

3.1 Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem

Na straně zaměstnance mohou být podle Macháčka (2010):

- Osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti.
- Nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a na zdravotní pojištění.
- Zdaňovány daní z příjmu ze závislé činnosti z takzvané superhrubé mzdy.

Na straně zaměstnavatele uvádí Macháček (2010) tyto možnosti:

- Poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů.
- Poskytovány na vrub nedaňově uznatelných výdajů.
- Poskytovány z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění.
- Poskytovány ze zisku po jeho zdanění respektive z nerozděleného zisku z předchozích účetních období.

3.1.1 Neuznatelné daňové výdaje ve formě nepeněžního plnění poskytované zaměstnavatelem

Mezi tyto výjimky můžeme zařadit (Jaroš, 2011, s. 204–205):

- Příspěvek na kulturní pořady a sportovní akce.
- Možnost používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovnu, tělovýchovná a sportovní zařízení. S výjimkou zařízení uvedených v § 24 odst. 2 písm. j) bodech 1 až 3 ZDP.
- Poskytování rekreace, včetně zájezdů, které je u zaměstnance osvobozeno od daně podle § 6 odst. 9 písm. d) ZDP.

3.1.2 Zaměstnanecké benefity, které jsou osvobozeny od daně

Podle § 6 odst. 9 ZDP nalezneme zaměstnanecké benefity, které jsou od daně osvobozeny.

Mezi těmito benefity jsou (Janoušková a Kolibová, 2005, s. 74–85; Jaroš, 2011, s. 205):

- Náklady na odborný rozvoj a rekvalifikaci zaměstnanců související s předmětem činnosti.

Ze strany zaměstnance se jedná o náklad nepřipočítající k příjmu. U zaměstnanců tento příjem zvyšuje cenu na trhu práce a ze strany zaměstnavatele daňově uznatelný náklad, který je osvobozen od daně. Vždy se jedná o nepeněžní plnění. Školení a doškolování zaměstnanců by vždy mělo souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele. Výjimkou jsou částky na zvýšení kvalifikace u zaměstnance.

- Příspěvky na stravování.

Zaměstnavatel může poskytovat úhradu stravovacích poukazů svým zaměstnancům až do výše 55 %. Jedná se o daňově uznatelný náklad.

- Hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných ke spotřebě na pracovišti.
- Bezplatné nebo slevněné jízdné.
- Nepeněžní plnění, které bylo zahrnuto do daňových výdajů, poskytnuté ve formě možnosti používat rekreační zařízení a dětské školky.

U rekreace a zájezdů je osvobození v úhrnu 20.000 Kč za kalendářní rok.

- Nepeněžní dary.

Při příležitosti např. životních jubileí, odchodu do důchodu poskytovaných z FKSP.

A to v úhrnu maximálně 2.000 Kč ročně u jednoho zaměstnance.

- Přechodné ubytování.

V souvislosti s výkonem práce a to maximálně do výše 3.500 Kč měsíčně. Obec přechodného bydliště nesmí být shodná s obcí, kde má zaměstnanec trvalé bydliště.

- Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a na tzv. životní pojištění.

V úhrnu však do 24.000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele.

3.1.3 Daňově uznatelné výdaje ze strany zaměstnavatele a ze strany zaměstnance osvobozeny od daně ze ZČ

Do této skupiny lze zařadit (Jaroš, 2011, s. 205–206; Janoušková a Kolibová, 2005, s. 74–85):

- Přejíždění do limitu 3.500 Kč měsíčně. Tento příspěvek musí být smluvně ošetřen, zaměstnavatel jej může zahrnout do daňových výdajů s tím, že u zaměstnance je osvobozeno plnění.
- Vzdělání zaměřené na odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace. Tyto výdaje musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele, potom se stávají daňově uznatelnými a z pohledu zaměstnance se nezdaňují.
- Příspěvek na stravování do limitu. Zde mohou být náklady na provoz vlastního zařízení mimo hodnoty potravin, stravenky do výše 55 % ceny jednoho jídla, maximálně do výše 70 % hodnoty stravného na pracovní cestě 5–12 hodin.
- Příspěvek na penzijní připojištění, penzijní pojištění a životní pojištění do limitu 24.000 Kč ročně. Tento příspěvek musí být smluvně ošetřen.
- Poskytování režijních jízdenek pro zaměstnance dopravců (vlaků, autobusů, MHD).

3.1.4 Daňově neuznatelné výdaje ze strany zaměstnavatele a ze strany zaměstnance se nezdaňují

Jedná se například o (Jaroš, 2011, s. 206):

- Poukázky na nákup rekreace a zájezdů. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj a z pohledu zaměstnance o osvobození do 20.000 Kč ročně.
- Příspěvek na kulturu, sport a zdravotní péči. Jedná se o vstupenky a poukazy na masáže, nepovinné očkování a rehabilitace. U zaměstnavatele je to daňově neuznatelný výdaj a u zaměstnance se na nepeněžní plnění zdanění nevztahuje.

3.1.5 Daňově uznatelné výdaje ze strany zaměstnavatele a ze strany zaměstnance se zdaňují a jsou zpojistňovány

U této skupiny je daňový režim stejný jako u režimu mzdových nákladů. (Jaroš, 2011, s. 206):

- Přejížděné ubytování nad limit.
- Finanční příspěvek na ubytování.
- Peněžní příspěvek na dopravu do zaměstnání.
- 1 % vstupní ceny služebního vozidla používaného pro soukromé účely měsíčně.

3.1.6 Daňově neuznatelné výdaje ze strany zaměstnavatele a ze strany zaměstnance jsou zdaňovány a zpojistňovány

Zde patří (Jaroš, 2011, s. 206):

- Odměny členů statutárních orgánů.

3.2 Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity v České republice

V České republice nalezneme celou řadu zaměstnaneckých výhod. Rozhodla jsem se uvést ty nejčastěji používané podle průzkumu, který uskutečnila společnost Sodexo Pas ČR, a. s., ve spolupráci s agenturou TNS AISA na sklonku roku 2007. Průzkumu se zúčastnilo 1 255 respondentů (*SODEXHO: Čechy nejvíce zajímá harmonie v životě a budoucnost – FinExpert.cz*, © 2002–2012).

3.2.1 Seznam nejpoužívanějších benefitů

Zde můžeme nalézt seznam nejčastěji používaných benefitů. V příloze číslo XIV uvádím graf s přehledem nejčastěji používaných benefitů v České republice (*SODEXHO: Čechy nejvíce zajímá harmonie v životě a budoucnost – FinExpert.cz*, © 2002–2012):

- Příspěvek na stravování.
- Služební telefon.
- Příspěvek na penzijní připojištění.
- Pitný režim.
- Služební notebook.
- Služební auto.
- Dovolena navíc.
- Zdravotní péče.

- Příspěvek na vzdělání.
- Studijní volno.
- Příspěvek na životní pojištění.
- Příspěvek na kulturu.
- Sick days.
- Příspěvek na dovolenou.
- Vlastní produkty.
- Dárkové poukazy.

4 CAFETERIA SYSTÉM

Cafeteria slouží jako nástroj, který mohou organizace využívat externě k poskytování zaměstnaneckých benefitů. Tento systém slouží k efektivní realizaci nepeněžního odměňování zaměstnanců. Cafeteria znamená širokou škálu poskytovaných benefitů, které si zaměstnanec může podle atraktivity sám vybrat. Na přání organizace Cafeteria systém poskytuje i benefity, které si firma přeje. Systém lze nastavit v kterémkoliv jazyce a v grafickém rozhraní podle přání zákazníka. Při používání systému odpadá nutnost vytěžovat ve firmě specialistu zabývajícího se poskytováním benefitů. Pro organizaci odpadají náklady spojené s organizačními a administrativními úkony. Tento systém má pro personalisty výhody v poskytování statistik o odběru benefitů a možnosti neustále rozšiřovat a zatraktivňovat jejich nabídku. Zaměstnavatel určuje, které benefity a v jakém čase je zaměstnanci poskytne. Cafeteria systém funguje pomocí aplikace na webových stránkách společnosti. Zde se mohou zaměstnanci přihlásit. Náhled této aplikace můžeme vidět v přílohách I až V uvedených na konci bakalářské práce (*Online systém pro objednávky benefitů – CafeteriaSystems.cz, 2012*).

4.1 Proč využívat Cafeteria systém

Hlavním důvodem je zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Benefity zvyšují motivaci u zaměstnanců a dlouhodobě podporují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Zajímavá nabídka benefitů může podpořit zaměstnavatele na trhu práce a zvýšit jeho atraktivitu (*Online systém pro objednávky benefitů – CafeteriaSystems.cz, 2012*).

4.2 Finanční přínos Cafeteria systému

Z finančního hlediska používání benefitů může být výhodnější pro zaměstnavatele než zvyšování mezd. Dalším důvodem může být daňová výhodnost na straně zaměstnavatele. A na straně zaměstnance je přínosem možná forma nezdanitelných příjmů (*Online systém pro objednávky benefitů – CafeteriaSystems.cz, 2012*).

4.3 Komplexnost Cafeteria systému

Systém nenabízí pouze jen správu a zajištění benefitů. Může nabídnout personální poradenství, pomoc s řešením daňové problematiky a dále rady v oblasti informačních technologií (*Online systém pro objednávky benefitů – CafeteriaSystems.cz, 2012*).

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISITKA DRUŽSTVA

5.1 Základní informace

V této části bakalářské práce bych chtěla představit a uvést základní informace o organizaci, kde zpracovávám svou bakalářskou práci. Jedná se o společnost Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo (Corpus Solution, © 2012):

Obchodní firma:	Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo
Sídlo:	Praha, Nové Město, Senovážné náměstí 1375/19, PSČ 110 00
Identifikační číslo:	253 07 835
Právní forma:	Družstvo
Datum zápisu:	15. srpna 1996
Základní členský vklad:	1.000 Kč
Základní kapitál:	250.000.000 Kč
Předmět podnikání:	Družstvo je oprávněno vykonávat tyto činnosti: <ul style="list-style-type: none">• Přijímání vkladů od členů.• Poskytování úvěru členům.• Finanční leasing pro členy.• Platební styk, zúčtování a vydávání a správa platebních prostředků pro členy.• Poskytování ručení za úvěry a půjčky členů.• Otevírání akreditivu pro členy.• Obstarání inkasa pro členy.• Pronájem bezpečnostních schránek členům.

Družstvo za účelem zajištění činnosti je oprávněno:

- Ukládat vklady v družstevních záložnách a bankách a u poboček zahraničních bank.
- Přijímat úvěry od družstevních záložen a bank.
- Nabývat majetek a disponovat s ním.

- Obchodovat na vlastní účet s devizami a nástroji směnných kurzů a úrokových sazeb za účelem zajištění rizik vyplývajících z činností podle odstavce 1.
- Obchodovat na vlastní účet s registrovanými cennými papíry, nestanoví-li zákon jinak.

5.1.1 Historie společnosti

Moravský Peněžní ústav – spořitelní družstvo byl založen v roce 1996 ve Zlíně dle zákona 87/1995 Sb. o spořitelních a úvěrních družstvech. V průběhu roku 2006 převzala Česká národní banka dohled nad družstevními záložnami. Další významný rok v historii Moravského Peněžního Ústavu byl rok 2008, kdy došlo k fúzi mezi Privátním Peněžním Ústavem – úvěrovým družstvem a Moravským Peněžním Ústavem – spořitelním družstvem. Vzniklá organizace nese název Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo. Hlavním důvodem bylo poskytování komplexních služeb. Úspěch Moravského Peněžního Ústavu tkví v osobním přístupu ke klientům, poskytování kvalitních služeb a produktů (*Historie firmy: Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo*, © 2011).

5.1.2 Organizační struktura družstva

Řídící a organizační struktura v Moravském Peněžním Ústavu je vymezena v organizačním řádu. Organizační struktura je chápána jako struktura organizačních jednotek a útvarů ve formálně organizované organizaci, kde je jednoznačně daná nadřízenost a podřízenost, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých vedoucích a celých útvarů. Představenstvo je statutární orgán, který řídí a rozhoduje o všech záležitostech Moravského Peněžního Ústavu. Organizační členění spořitelního družstva je uspořádáno tak, aby co nejlépe mohlo plnit dané úkony v požadované kvalitě. Vnitřní vztahy v Moravském Peněžním Ústavu jsou založeny na profesionálním přístupu jednotlivých zaměstnanců na všech úrovních řízení. V Moravském Peněžním Ústavu je kladen důraz na komunikaci mezi jednotlivými jednotkami a útvary, kdy se často pro komunikaci využívá e-mailová schránka, komunikátor, pevná linka, mobilní telefony, helpdesk a intranet. Největší přednost má osobní komunikace. Počet zaměstnanců ve společnosti je 99 zaměstnanců různého odborného zaměření. V příloze číslo VI uvádím organizační strukturu Moravského Peněžního Ústavu – spořitelního družstva.

5.1.3 Popis úseku lidských zdrojů

Úsek lidských zdrojů tvoří oddělení administrativní podpory a oddělení lidských zdrojů. Tento úsek řídí a má na starost ředitelka úseku lidských zdrojů, která za něj zodpovídá a je podřízena v organizační struktuře přímo generálnímu řediteli.

Oddělení lidských zdrojů tvoří manažerka, personalistka administrátorka a personalistka senior.

Oddělení administrativní podpory je podřízeno úseku lidských zdrojů. V současné době je obsazeno třemi zaměstnanci. Pracovní náplň není spojena s činnostmi týkajícími se personalistiky.

6 POPIS SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE

V dnešním konkurenčním prostředí je velice těžké dosahovat trvalé vysoké úrovně výkonu u lidí. Moravský Peněžní Ústav si to dobře uvědomuje, a proto se snaží motivovat zaměstnance pomocí hmotné a nehmotné motivace. Mezi cíle motivace v Moravském Peněžním Ústavu patří vytvoření zájmu a ochoty u zaměstnanců účastnit se všech činností, které jsou v souladu s cíli organizace.

6.1.1 Hmotná motivace

- Stimulující základní mzda a osobní ohodnocení.
- Cílové odměny a prémie.
- Poskytování zaměstnaneckých benefitů.

V hmotné motivaci jsem se v rámci bakalářské práce zaměřila na zaměstnanecké benefity.

6.1.2 Nehmotná motivace

- Kulturní, sociální a sportovní akce firmy.
- Kulturní prostředí pro stravování zaměstnanců.
- Možnosti a podmínky pracovního oddychu.
- Udělování pochval a uznání.
- Image a goodwill společnosti.
- Péče o nově přijímané pracovníky.
- Projevování důvěry.

Následující uvedené prvky v nehmotné motivaci jsem se rozhodla analyzovat u zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření s cílem zjistit spokojenost zaměstnanců a možnost jejich zařazení do nehmotné motivace ve společnosti.

- Možnosti a podmínky zvyšování vzdělávání.
- Dobrá komunikace.
- Dobré pracovní prostředí.
- Dobré pracovní vztahy.
- Spokojenost s pracovní dobou.

7 POPIS SOUČASNÉHO STAVU POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ

V této části bakalářské práce nalezneme popis benefitů, které organizace nabízí svým zaměstnancům. Náklady na benefity jsou vyjádřeny za rok 2011. Počet zaměstnanců v roce 2011 byl 99.

Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo poskytuje svým zaměstnancům jednotný program benefitů určený pro všechny zaměstnance s nadstandardním balíčkem určeným pro skupinu klíčových zaměstnanců a manažerů.

Co se týče členitosti benefitů, nalezneme zde benefity sociální povahy, které se snaží u zaměstnanců vyvolat pocit bezpečí a jistoty. Těmito benefity jsou příspěvek na penzijní připojištění a placené volno na překonání nemoci, takzvané sick days. Dále Moravský Peněžní Ústav poskytuje zaměstnancům výhody mající vztah k práci, do kterých můžeme zařadit příspěvek na stravovací poukazy a příspěvek na vzdělání. Ve výhodách spojených s postavením v organizaci najdeme služební automobil, parkovací místo nebo hrazené náklady za ubytování. Výhody zkvalitňující využití volného času v Moravském Peněžním Ústavě nenalezneme.

Z hlediska strategie v poskytování benefitů můžeme poskytované benefity rozdělit na tradiční plnění a poskytování nových trendů. Do tradičního plnění zde patří příspěvek na stravovací poukazy. K novým trendům řadíme v Moravském Peněžním Ústavu příspěvek na penzijní připojištění, placené volno na překonání nemoci, takzvané sick days a příspěvky na vzdělání.

Benefity jsou poskytovány na dobu neomezuje a je jich celkem 8 z hlediska četnosti.

7.1 Jednotný program benefitů pro všechny zaměstnance

7.1.1 Příspěvek na stravné

Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo poskytuje svým zaměstnancům stravovací poukazy. Zaměstnanci mají nárok využít stravovací poukazy hned po nástupu do pracovního poměru. Stravovací poukazy získá zaměstnanec podle odpracovaných dnů v měsíci. Zaměstnanci je na konci každého měsíce strhnuta částka ze mzdy, kterou si přispívá na stravovací poukazy. Poukazy jsou v hodnotě 85 Kč a jsou zabezpečovány prostřednictvím jiných subjektů. Zaměstnavatel hradí 55 % hodnoty stravovací poukazu,

což činí 46 Kč a ze strany zaměstnance se jedná o částku 39 Kč. Jsou daňově uznatelnými výdaji pro zaměstnavatele a pro zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu.

V roce 2011 byly poskytovány stravovací poukazy v Praze a Zlíně v hodnotě 85 Kč. Výjimkou byl ve Zlíně měsíc leden, kdy byly poskytovány poukazy v hodnotě 70 Kč, což činilo 39 Kč příspěvek od zaměstnavatele a 32 Kč si zaměstnanci hradili sami. Celkové náklady zaměstnavatele za rok 2011 byly 432.553 Kč ve Zlíně a 415.120 Kč v Praze. V celkové částce se jedná o sumu 847.673 Kč. Stravovací poukazy je jeden z nejnákladnějších a nejpoužívanějších benefitů v Moravském Peněžním Ústavu. To potvrzuje i částka 739.042 Kč, kterou jsou ochotni zaměstnanci doplácet ze svých peněz. V příloze číslo VII můžeme vidět tabulku s měsíčními náklady vynaloženými na stravovací poukazy, které jsou hrazeny jak zaměstnavatelem, tak i zaměstnanci. Náklady jsou vypočteny z interních materiálů organizace.

7.1.2 Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanec získává po zkušební době. Výše příspěvku je individuální, závisí na pozici zaměstnance, době, po kterou v Moravském Peněžním Ústavu pracuje a rovněž na výši jeho vlastního příspěvku. Celkové roční náklady poskytnuté na příspěvek penzijního připojištění činí 193.300 Kč za rok 2011. Náklady jsou stanoveny na základě firemních materiálů. Po splnění kritérií je benefit od daně z příjmů osvobozen pro zaměstnance a pro zaměstnavatele se stává daňově uznatelným výdajem, pokud jsou splněny zákonem stanovené požadavky. V příloze číslo VIII můžeme vidět tabulku s vynaloženými náklady zaměstnavatele na příspěvky na penzijní připojištění.

7.1.3 Odborné vzdělání

Nárok na odborné vzdělání má zaměstnanec od nástupu do práce. Doplnění odborných znalostí pracovníka, potřebných k vykonávání jeho pozice, navrhuje a schvaluje přímý nadřízený v rámci schvalovaného rozpočtu, náklady plně hradí zaměstnavatel. Za rok 2011 je celková částka uhrazených nákladů 347.352 Kč. Náklady hrazené zaměstnavatelem jsou daňově uznatelným výdajem a u zaměstnance se jedná o osvobození od daně. Stanovení nákladů jsem uvedla na základě firemních materiálů. V příloze číslo IX je uvedena tabulka s náklady vynaloženými zaměstnavatelem na odborné vzdělání zaměstnanců.

7.1.4 Kurzy angličtiny

Nárok všem zaměstnancům na kurzy angličtiny náleží od nástupu do práce. Kurzy angličtiny probíhají skupinově na pracovišti. Zaměstnavatel hradí polovinu kurzovného, druhou polovinu hradí zaměstnanci. V roce 2011 zaměstnavatel zaplatil poloviční náklady v hodnotě 211.729,50 Kč na kurz angličtiny a zaměstnanci druhou polovinu kurzovného ve výši 211.729,50 Kč. Polovina nákladů hrazená zaměstnavatelem jsou daňově uznatelným výdajem a polovina nákladů placená zaměstnanci není osvobozena od daně, ale je jim strhuta ze mzdy. Výpočet nákladů jsem provedla na základě firemních materiálů. V příloze číslo X bakalářské práce nalezneme tabulku nákladů na kurzy angličtiny.

7.1.5 Bonus za zvýšení pracovního úsilí po krátkodobé nemoci – Sick days

Nárok vzniká zaměstnancům od nástupu do zaměstnání. V případě krátkodobé nemoci není vyžadováno potvrzení od lékaře. Zaměstnanci mohou čerpat maximálně 2 dny za 1 rok. Benefit je zaměstnanci vnímám velmi pozitivně a využívají ho všichni. Náklady na tento benefit jsou 597.706 Kč. U zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný výdaj, u zaměstnance je zdanitelný příjem. Náklady jsem stanovila vlastním výpočtem na základě informací, které musí Moravský Peněžní Ústav čtvrtletně zveřejňovat. Pro výpočet jsem využila fond pracovní doby, počet zaměstnanců a stanovené náklady na mzdy a sociální a zdravotní pojištění. V příloze číslo XI uvádím tabulky s postupem výpočtu nákladů vynaložených na Sick days.

7.2 Nadstandardní balíček benefitů pro klíčové pracovníky a manažery

V této skupině se nachází benefity, které jsou spojené s postavením klíčových pracovníků a manažerů.

7.2.1 Služební automobily

Moravský Peněžní Ústav poskytuje managementu a klíčovým pracovníkům služební automobily. Služební automobily jako benefit využívá 13 zaměstnanců. Náklady související s provozem motorového vozidla jsou daňovým výdajem zaměstnavatele. U zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem ve výši 1 % vstupní ceny vozidla. Celkový zdanitelný příjem u všech 13 zaměstnanců je 181.763,01 Kč. V příloze číslo XII můžeme vidět poskytované služební automobily zaměstnancům s výpočtem zdanitelného příjmu.

Výpočet je stanoven z 1 % pořizovací ceny vozidel. Zdanitelný příjem se zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

7.2.2 Parkování v areálu Moravského Peněžního Ústavu – spořitelního družstva

Pro zaměstnance je poskytnuto parkování vždy zdarma v areálu a k určitým pracovním pozicím ve společnosti je přiděleno parkovací místo. Jedná se především o management družstva a klíčové pracovníky.

7.3 Zhodnocení poskytovaných benefitů

V této kapitole praktické části bakalářské práce jsou poskytované benefity posouzeny z ekonomického a daňového hlediska a jsou porovnány s nejčastěji používanými benefity v České republice.

7.3.1 Celkové náklady na benefity za rok 2011

Zaměstnavatel vynaložil celkem částku 2.379.524,51 Kč na benefity za rok 2011.

Benefit	Náklad (Kč)
Stravenky	847 673,00
Penzijní připojištění	193 300,00
Odborné vzdělání	347 353,00
Kurzy angličtiny	211 729,50
Sick days	597 706,00
Služební automobily	181 763,01
Parkování	0,00
CELKEM	2 379 524,51

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2. Náklady na benefity za rok 2011

7.3.2 Náklady na benefity pro 1 zaměstnance za rok 2011

Pro výpočet měsíčních nákladů na 1 zaměstnance je důležité spočítat si celkové náklady na benefity. Celkové náklady na benefity jsou 2.197.761,50 Kč. Do celkových nákladů pro výpočet jsem zahrnuji všechny benefity kromě nákladů na nadstandardní balíček pro management a klíčové pracovníky, kde se nachází benefity jako je služební automobil k soukromým účelům a parkování. Ve výpočtu pokračuji tím, že celkové náklady vydělím počtem zaměstnanců, kterých je 99 a počtem měsíců, kterých je 12. Měsíční náklady na 1 zaměstnance tedy jsou po zaokrouhlení 1.850 Kč.

- Výpočet

Měsíční náklady na benefity pro 1 zaměstnance: $2\,197\,761,50 : 99 = 22.199,61$ Kč

$$22\,199,61 : 12 = 1.849,96 \text{ Kč}$$

Po zaokrouhlení měsíční náklady na benefity pro 1 zaměstnance jsou 1.850 Kč.

7.3.3 Porovnání poskytovaných benefitů s nejčastěji poskytovanými benefity v České republice

V následující tabulce analyzuji poskytovaný stav benefitů na základě teoretické části, kde uvádím nejčastěji poskytované benefity v České republice. Zelená pole představují benefity, které společnost poskytuje a červená pole představují benefity, které nevyužívá. Moravský Peněžní Ústav poskytuje zaměstnancům 6 benefitů, což je 37,5 % z 16 benefitů, které jsou nejvíce používány ve společnostech v České republice.

Benefit	Benefity, které MPU využívá	Benefity, které MPU nevyužívá
Příspěvek na stravování	Ano	
Služební telefon k soukromým účelům		Ne
Příspěvek na penzijní připojištění	Ano	
Pitný režim	Ano	
Služební notebook k soukromým účelům		Ne
Služební auta k soukromým účelům	Ano	
Dovolená navíc		Ne
Zdravotní péče		Ne
Příspěvek na vzdělání	Ano	
Studijní volno		Ne
Příspěvek na životní pojištění		Ne
Příspěvek na kulturu		Ne
Sick days	Ano	
Příspěvek na dovolenou		Ne
Vlastní produkty		Ne
Dárkové poukazy		Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3. Porovnání benefitů MPU s nejčastěji poskytovanými benefity v ČR

7.3.4 Přehled a posouzení poskytovaných benefitů u daní a pojistného

Benefit	Lze zahrnout do daňových výdajů zaměstnavatele?		Je plnění zdanitelné jako příjem zaměstnance?		Zahrnuje se plnění do vyměřovacího základu pro pojistné?	
	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne
Stravenky	Ano do limitu			Ne		Ne
Příspěvek na penzijní připojištění - do 24.000 Kč - část přes limit	Ano			Ne		Ne
	Ano		Ano		Ano	
Odborné vzdělání	Ano			Ne		Ne
Kurzy angličtiny	Ano			Ne		Ne
Sick days	Ano		Ano		Ano	
Služební automobil	Ano		Ano		Ano	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4. Posouzení benefitů z hlediska pojistného a daní

8 ANALÝZA MOTIVACE A BENEFITŮ POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

8.1 Předmět výzkumu

Mezi zaměstnance byl rozeslán dotazník z důvodů zjištění:

- Spokojenosti s dosavadním systémem motivace.
- Motivačních faktorů pro výkon práce.
- Spokojenosti s pracovním prostředím, pracovní dobou a vztahy na pracovišti.
- Spokojenosti s interní komunikací.
- Spokojenosti s dosavadní možností zvyšování vzdělání.
- Využívání současných benefitů a spokojenosti s jejich nabídkou.
- Zájmu o zavedení jiných benefitů.
- Spokojenosti s širší nabídky benefitů.
- Zařazení pracovníka podle pohlaví, věku a doby, po kterou v organizaci pracuje a jeho pracovní pozice.

8.2 Cíl výzkumu

- Cílem je analyzovat spokojenost s motivací a benefity u zaměstnanců.
- Na základě zjištěných informací navrhnout doporučení pro zlepšení situace.

8.3 Stanovení hypotéz

Stanovení hypotéz vycházelo z obsahu a respektování cíle výzkumu. Dále při stanovení hypotéz jsem využila poznatků načerpaných při pobytu v organizaci, kde jsem mohla pozorovat chování zaměstnanců. Na základě těchto informací jsem stanovila čtyři hypotézy.

- Zaměstnanci nevyužívají všechny benefity, které jsou jim nabízeny organizací.
- Zaměstnanci by preferovali širší nabídku benefitů.
- Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovními vztahy a interní komunikací.

- Zaměstnanci nemají dostatečnou možnost zvyšování vzdělávání v MPU.

8.4 Metoda a průběh dotazníkového šetření

Analýzu motivace a benefitů jsem se rozhodla provést pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je uveden v příloze číslo XIII. Výběrovým souborem jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují na HPP a v době výzkumu budou v zaměstnání. Zaměstnanci jsou v dotazníku rozděleni na divizi podpora a divizi obchod. Dotazník byl zaměstnancům rozeslán v elektronické podobě pomocí aplikace dokumenty google a je zcela anonymní. Doba určená pro vyplnění dotazníků byla stanovena na 1 týden od 16. 4. 2012 do 20. 4. 2012. Obsah dotazníku byl sestavován na míru organizace a prokonzultován s vedením společnosti a úsekem lidských zdrojů. Dotazník obsahuje 15 otázek, z toho 7 otázek je otevřených, kde zaměstnanci mohou v případě nespokojenosti vyjádřit svůj názor. Dále v dotazníku je uvedeno 8 uzavřených otázek, kde zaměstnanci pouze vyjádří názor pomocí zatrhnutí některé z nabízených možností.

8.5 Vyhodnocení dotazníků

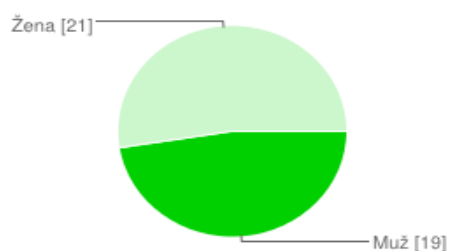
Sesbíraná data byla vyhodnocena a získané informace porovnány se stanovenými hypotézami. Na základě výsledku analýzy pomocí dotazníkového šetření jsem navrhla a doporučila společnosti opatření ke zlepšení současné situace. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 72 zaměstnanců a z nich 40 zaměstnanců dotazník vyplnilo, návratnost tvořila 55,6 %.

8.5.1 Respondenti

V pěti otázkách v dotazníku byly zjištěny údaje o respondentech. Otázky byly především zaměřeny na pohlaví zaměstnanců, věk, jak dlouho zaměstnanci ve společnosti pracují a jaké je jejich pracovní zařazení a pozice. V příloze číslo XV–XIX uvádím vyhodnocená data, která se týkají respondentů.

- Pohlaví

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 40 respondentů. Z následujícího grafu lze uvést, že dotazník vyplnilo 21 žen a 19 mužů. Ženy tvořily nadpoloviční většinu. V procentuálním vyjádření ženy tvořili 52,5 % zúčastněných a muži 47,5 % zúčastněných.

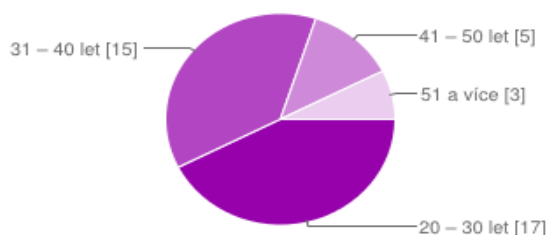


Zdroj: Dokumenty google

Graf 1. Pohlaví respondentů

- Věk

Z následujícího grafu lze vyčíst, že nejpočetnější věkovou skupinou, která se zúčastnila výzkumu, jsou zaměstnanci ve věkové hranici 20–30 let a to v počtu 17 respondentů. Druhou nejvíce početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věkové kategorii 31–40 let v počtu 14 respondentů. V počtu 5 respondentů se zúčastnili lidé ve věkové kategorii 41–50 let a nejméně početnou skupinou je věková kategorie 51– a více. Z odpovědí můžeme usoudit, že ve společnosti jsou spíše zaměstnání lidé v nižší věkové kategorii.

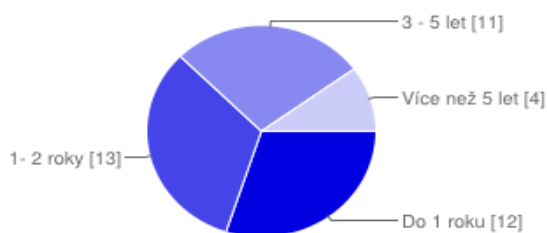


Zdroj: Dokumenty google

Graf 2. Věk respondentů

- Doba trvání pracovního poměru u respondentů

Z následujícího uvedeného grafu je zřejmé, že nejvíce vyplňovali dotazník zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnání nejkratší dobu, do 1 roku v počtu 12 zúčastněných. Druhou početnou skupinou je 13 zaměstnanců, jejichž pracovní poměr trvá 1–2 roky. V těsné blízkosti je skupina 3–5 let, kde se zúčastnilo 11 zaměstnanců. V kategorii více než 5 let pracovního poměru se zúčastnili pouze 4 zaměstnanci. Z výzkumu vyplývá, že ve společnosti je vyšší fluktuace zaměstnanců.

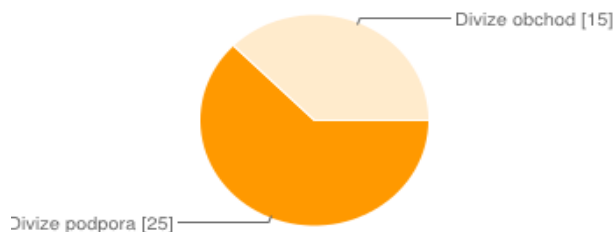


Zdroj: Dokumenty google

Graf 3. Doba trvání pracovního poměru

- Pracovní zařazení

Více zaměstnanců, kteří se zúčastnili výzkumu jsou z divize podpora a to v počtu 25 osob v procentuálním vyjádření je to 62,5 %. Divize obchod zaujímá podíl 37,5 %, který představuje 15 zúčastněných zaměstnanců. Tyto hodnoty můžeme vidět v grafu číslo 4.

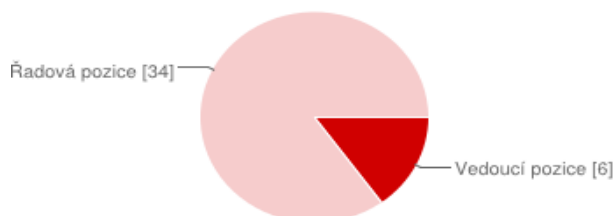


Zdroj: Dokumenty google

Graf 4. Pracovní zařazení respondentů

- Pracovní pozice

Výzkumu se zúčastnilo 34 zaměstnanců v kategorii řadová pozice, v procentuálním vyjádření tvoří 85 %. Vedoucích pracovníků se zúčastnilo 6, v procentuálním podílu tvoří 15 %. Tento výsledek je zapříčiněn tím, že ve společnosti je zaměstnáno více lidí na řadové pozici.



Zdroj: Dokumenty google

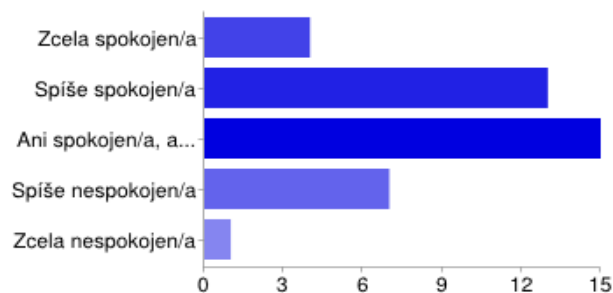
Graf 5. Pracovní pozice

8.5.2 Motivace

Zde uvádím vyhodnocení otázek směřující na spokojenost se systémem motivace a návrhy na jeho zlepšení a důležitost motivačních faktorů pro výkon práce u zaměstnanců.

- Systém motivace

S dosavadním systémem jsou zcela spokojeni 4 respondenti, spíše spokojeno je 13 respondentů. Kategorii ani spokojen ani nespokojen označilo 15 respondentů. Naopak spíše nespokojen označilo 7 respondentů a zcela nespokojen je 1 respondent. U této otázky můžeme konstatovat, že u zaměstnanců v malé míře převládá spokojenost s dosavadním systémem. Zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni mohli navrhnout svá řešení. Zaměstnanci například uvedli, že jejich motivaci by zvýšilo zavedení více zaměstnaneckých benefitů nebo zvýšení firemní kultury. V příloze číslo XX–XXI najdeme podrobně vyhodnocená data s uvedenými návrhy zaměstnanců na zvýšení spokojenosti s motivací.

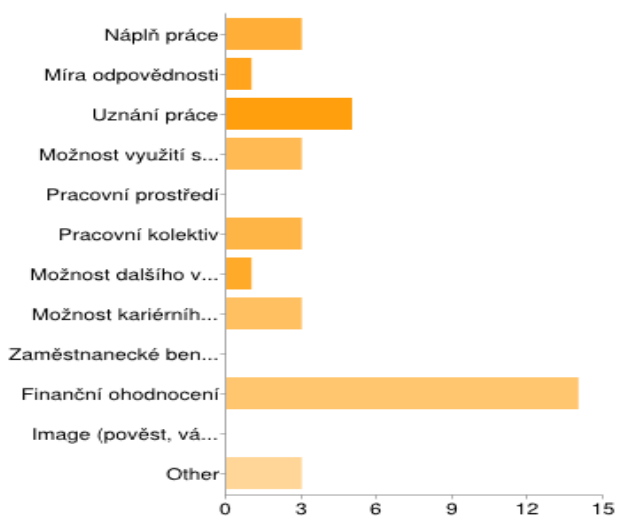


Zdroj: Dokumenty google

Graf 6. Systém motivace

- Motivační faktory

V důležitosti motivačních faktorů pro výkon práce 15 zaměstnanců označilo finanční ohodnocení, 6 zaměstnanců označilo uznání práce. Na stejné úrovni nalezneme náplň práce a možnost využití svých schopností, tyto možnosti označili 4 zaměstnanci. U dalších odpovědí se na stejném místě umístil u 3 zaměstnanců pracovní kolektiv, možnost kariérního růstu a jiná nenabízená odpověď. U 1 zaměstnance je motivačním faktorem míra odpovědnosti a u dalšího 1 zaměstnance možnost dalšího vzdělávání. V příloze číslo XXII nalezneme podrobné vyhodnocení otázky.



Zdroj: Dokumenty google

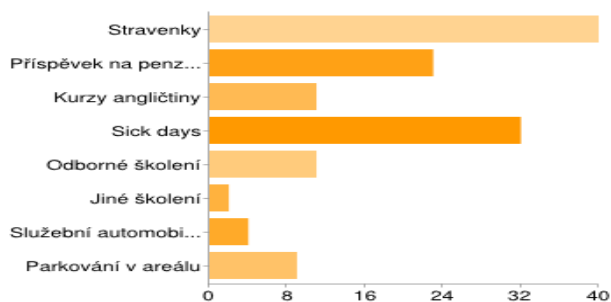
Graf 7. Motivační faktory

8.5.3 Hmotná motivace

V hmotné motivaci jsem se zaměřila na využití současných benefitů, spokojenost zaměstnanců s jejich šíří a zaměstnanci měli možnost vyjádřit své návrhy na zavedení jiných benefitů. V příloze číslo XXIII–XXIV nalezneme podrobné informace v tabulkách.

- Využívání současných benefitů

V benefitech určených pro všechny zaměstnance nejlépe dopadly stravenky, využívá je všech 40 respondentů, kteří se zúčastnili průzkumu. Druhým úspěšně využívaným benefitem je sick days a to u všech zúčastněných respondentů. Tento benefit využívá 32 zaměstnanců. Kladně by mohl být zhodnocen příspěvek na penzijní připojištění, využívá jej 23 zaměstnanců. Naopak odborné školení využívá 11 zaměstnanců a jiná školení využívají 2 zaměstnanci. Překvapivě také dopadl kurz angličtiny s finanční spoluúčastí respondentů, který představuje motivaci a využití pro 11 zaměstnanců. V nadstandardních benefitech pro klíčové zaměstnance nalezneme parkování, které využívá 9 z dotázaných zaměstnanců a služební automobil poskytuje společnost 4 zaměstnancům. Nabízené benefity nejsou využívány všemi zaměstnanci.

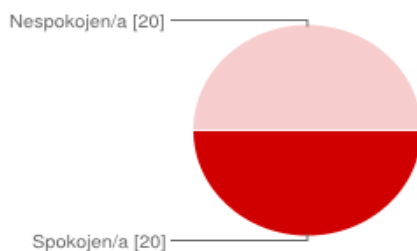


Zdroj: Dokumenty google

Graf 8. Využívání benefitů

- Šíře zaměstnaneckých výhod

Z odpovědí vyplynulo, že 20 zaměstnanců je spokojeno s širší nabízených benefitů a 20 je s benefity nespokojeno. Grafický přehled můžeme vidět v následujícím grafu.



Zdroj: Dokumenty google

Graf 9. Šíře zaměstnaneckých výhod

Tato otázka byla otevřená a zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni, měli možnost vyjádřit svá přání ohledně benefitů. V následující tabulce číslo 5 uvádím návrhy zaměstnanců na zavedení jiných benefitů. Nejvíce zaměstnanci preferují zavedení poukazů pro volný čas.

Benefit	Počet žen, které navrhují tento benefit	Počet mužů, kteří navrhují tento benefit	Celkem
Poukaz na sport	5	3	8
Poukazy na kosmetiku, masáže	3	1	4
Více dnů dovolené	6	5	11
Poukazy na kulturu	3	0	3
Poukazy na vitamíny	1	0	1
Poukaz na nákup sportovního vybavení	1	0	1
Poukazy na odpočinek		1	1
Více odborných školení	2		2
Poukaz na dovolenou	1	2	3
Sick days 5 dnů	1		1
Firemní školka	1		1
Příspěvek na kurz angličtiny s individuální výukou	1		1
Příspěvek na oblečení	1		1
Příspěvek na životní pojištění		1	1

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

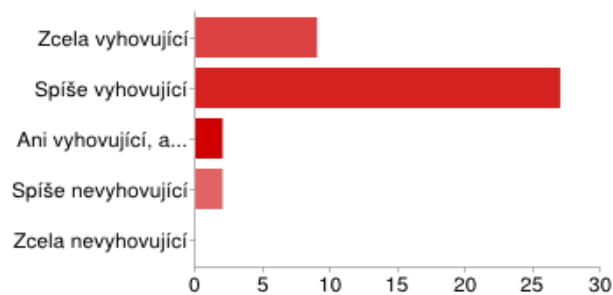
Tab. 5. Návrhy zaměstnaneckých benefitů

8.5.4 Nehmotná motivace

V nehmotné motivaci jsem se zaměřila pomocí otázek uvedených v dotazníku na analýzu spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, pracovní dobou, vztahy na pracovišti, interní komunikací a možností zvyšování vzdělání. Otázky byly otevřené a zaměstnanci měli možnost vyjádřit své návrhy v případě nespokojenosti.

- Pracovní prostředí

Otázka zabývající se pracovním prostředím dopadla pro společnost velmi dobře. V dotazníkovém šetření 9 zaměstnanců považuje své pracovní prostředí za zcela vyhovující, 27 za spíše vyhovující, 2 zaměstnanci mají neutrální názor. A našli se i v průzkumu 2 zaměstnanci, kterým prostředí spíše nevyhovuje. 1 ze zaměstnanců, kterému prostředí nevyhovuje by si přál, aby jeho potřeby byly pochopeny ve vazbě na jeho činnosti. V příloze číslo XXX nalezneme podrobné vyhodnocení otázky.

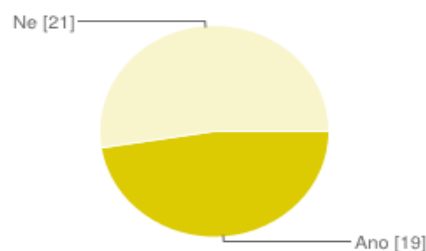


Zdroj: Dokumenty google

Graf 10. Pracovní prostředí

- Pracovní doba

Výsledky v této otázce byly velice překvapivé. 21 zaměstnanců označilo nespokojenost se svou pracovní dobou naopak 19 zaměstnanců je spokojeno. Otázka byla otevřená, takže zaměstnanci mohli vyjádřit své návrhy. Zaměstnanci by většinou preferovali jako zlepšení pracovní doby zavedení pružné pracovní doby. V příloze číslo XXV–XXVI nalezneme podrobně zpracovaná data s návrhy řešení zaměstnanců.

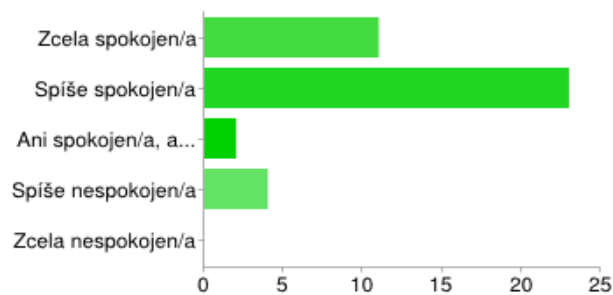


Zdroj: Dokumenty google

Graf 11. Pracovní doba

- Vztahy na pracovišti

Tato otázka dopadla pro společnost velmi pozitivně. Zcela spokojeno je 11 zaměstnanců. Kategorie spíše spokojen dopadla nejlépe, označilo ji 23 zaměstnanců. Neutrální odpověď ani spokojen, ani nespokojen zvolili 2 zaměstnanci a 4 zaměstnanci jsou spíše nespokojeni. V případě nespokojenosti mohli zaměstnanci uvést své návrhy na zlepšení. Navzdory anonymitě však tuto možnost nevyužili. V příloze číslo XXVII uvádím podrobně zpracované informace do tabulek.

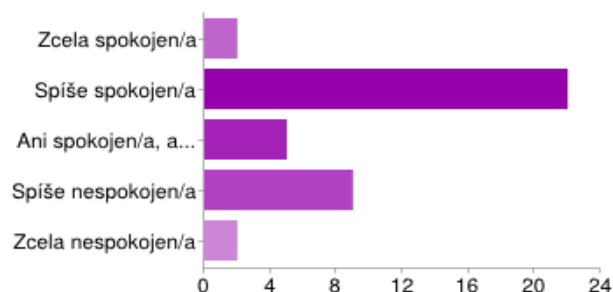


Zdroj: Dokumenty google

Graf 12. Vztahy na pracovišti

- Interní komunikace

Interní komunikace vyšla v nadpoloviční většině celkem kladně. Zcela spokojeni jsou 2 zaměstnanci, spíše spokojeno je 22 zaměstnanců. Neutrální možnosti ani spokojen, ani nespokojen využilo 5 zaměstnanců. Spíše nespokojeno je 9 zaměstnanců a zcela nespokojeni jsou 2 zaměstnanci. Zaměstnanci využili možnost vyjádřit návrhy na zlepšení, například navrhovali více otevřenější komunikaci od vedení společnosti, více osobní komunikace a spolupráce mezi odděleními. V příloze číslo XXVIII uvádím podrobně vyhodnocené informace s návrhy řešení.

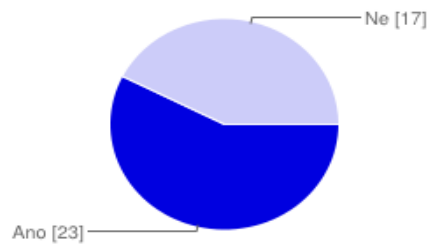


Zdroj: Dokumenty google

Graf 13. Interní komunikace

- Vzdělání

V otázce, která se zaměřila na dostatečnou možnost zvyšování vzdělání vyjádřilo 23 zaměstnanců, že mají možnost zvyšování vzdělání a 17 zaměstnanců zastává názor, že tuto možnost nemá. Otázka byla otevřená, aby zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor. Nejvíce v návrhových opatřeních zaměstnanci požadovali více odborného školení, seminářů a jazykových kurzů. V příloze číslo XXIX uvádím zobrazení opatření navrhovaných zaměstnanci a podrobné vyhodnocení dat v tabulkách.



Zdroj: Dokumenty google

Graf 14. Zvyšování vzdělání

8.6 Porovnání výsledků se stanovenými hypotézami

V následující části bakalářské práce jsou porovnány výsledky dotazníkového šetření se čtyřmi stanovenými hypotézami, které se týkají spokojenosti s motivací a benefity.

8.6.1 Zaměstnanci nevyžívají všechny benefity, které jsou jim nabízeny organizací.

První stanovená hypotéza byla potvrzena prostřednictvím odpovědí z dotazníkového šetření. Zaměstnanci nevyžívají dostatečně motivaci ve formě zaměstnaneckých výhod od společnosti. Na základě výsledků navrhuji provedení změn v systému poskytování zaměstnaneckých výhod. Doporučuji zavedení cafeteria systému mojebenefity.cz od společnosti Sodexo Pas ČR a.s.. Tento systém vyhovuje potřebám zaměstnance, dává mu možnost rozhodnutí, jak efektivně využít příspěvek od zaměstnavatele. Zaměstnanec dostane přidělen svůj osobní rozpočet, který bude převeden v systému na definovaný počet bodů, které budou sloužit jako platidlo pro nákup benefitů dle vlastního výběru.

8.6.2 Zaměstnanci by preferovali širší nabídku benefitů.

Tato stanovená hypotéza nebyla potvrzena ani vyvrácena. Z provedené analýzy jsem zjistila, že 20 zaměstnanců je spokojeno s širší a 20 zaměstnanců je nespokojeno. V rámci navrhovaného systému cafeteria bude rozšířena nabídka benefitů. Každý zaměstnanec bude moci daný příspěvek utratit podle svých preferencí. Nabídka současných benefitů bude zachována. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že žádný benefit není zcela nevyužit. Nabídka benefitů bude rozšířena o poukazy pro volný čas od firmy Sodexo Pas ČR a.s.. Poukazy pro volný čas tvoří jednotlivé poukázky, a to Holiday Pass, Relax Pass, Vital Pass a Smart Pass. Poukazy splňují přání zaměstnanců, které mohli vyjádřit v dotazníku.

8.6.3 Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovními vztahy a interní komunikací.

Třetí hypotéza byla potvrzena, pracovní vztahy ve společnosti jsou velice pozitivní. Spokojeno je 34 zaměstnanců, 2 zaměstnanci vyjádřili neutrální názor a 2 zaměstnanci jsou nespokojeni. Zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni, nenavrhli žádná opatření, jen že se jedná o subjektivní záležitost. Celkově můžeme konstatovat, že pracovní vztahy ve společnosti dopadly ze všech otázek nejlépe. S interní komunikací ve společnosti je spokojeno 24 zaměstnanců, neutrální odpověď využilo 5 zaměstnanců a nespokojenost vyjádřilo 11 zaměstnanců. Celkově interní komunikaci hodnotím kladně. Drobné zlepšení bych viděla v preferenci osobní komunikace a ve včasném sdělování zásadních informací od vedení společnosti řadovým zaměstnancům.

8.6.4 Zaměstnanci nemají dostatečnou možnost zvyšování vzdělávání v MPU.

Čtvrtá stanovená hypotéza byla vyvrácena. V dotazníkovém šetření se 23 zaměstnanců vyjádřilo, že možnost dalšího zvyšování vzdělání mají. 17 zaměstnanců dostatečnou možnost nemají a měli možnost vyjádřit, o jakou formu zvyšování by měli zájem. Zaměstnanci by preferovali odborné školení, kurzy zaměřené na sociální a psychologické aspekty a jazykové kurzy. Zaměstnanci by měli zájem o plán školení řízený oddělením lidských zdrojů. V rámci zavedení cafeteria systému a rozšíření benefitů o poukaz Smart Pass by mohli zaměstnanci své návrhy uskutečnit podle svých preferencí. Smart Pass poukaz mohou zaměstnanci využít na úhradu jazykových, počítačových nebo odborných kurzů a mnoho dalších.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

9.1 Motivace

V dotazníkovém šetření jsem zjistila, že s dosavadním systémem motivace je nadpoloviční většina zaměstnanců spokojena. Cílem mé bakalářské práce je navrhnout řešení na základě dotazníkového šetření, která povedou ke zlepšení situace. Před začátkem výzkumu jsem se rozhodla vybrat si určité oblasti v hmotné a nehmotné motivaci a analyzovat je.

9.1.1 Vzdělání

I když v této otázce je nadpoloviční většina zaměstnanců spokojena, najdou si i takoví, kteří nejsou spokojeni s možností vzdělání. Hodně zaměstnanců se chce vzdělávat, což je pro společnost velmi pozitivní impuls. Z průzkumu vyplynulo, že by zaměstnanci měli být více informováni o možnostech vzdělání ve společnosti. Někteří zaměstnanci ve společnosti nevidí jinou nabídku kromě kurzů angličtiny. V tuto chvíli společnost nabízí zaměstnancům odborná školení, jiná školení a kurzy angličtiny. V rámci zavedení cafeteria systému a rozšíření benefitů o Smart Pass by zaměstnanci měli další možnost vzdělání podle svých preferencí. Ve firmě bude zachována možnost odborných a jiných školení. V případě pořádání takového školení by zaměstnanci viděli tento benefit na svém virtuálním osobním účtu a bylo by zcela na nich, jestli by jej využili. Ve společnosti jsou určitě možnosti a podmínky vytvořené pro zvyšování vzdělání a nepochybně patří do nehmotné motivace.

9.1.2 Vztahy na pracovišti

Před výzkumem jsem si stanovila hypotézu, že ve společnosti jsou vztahy velice dobré. Tato hypotéza byla potvrzena a výsledky dopadly pro společnost velice dobře. Dobré vztahy na pracovišti určitě mohou být zařazeny ve společnosti do nehmotné motivace.

9.1.3 Interní komunikace

Spokojenost s interní komunikací vyšla ve společnosti celkem kladně. Ve společnosti určitě dobrá komunikace funguje, ale pro její zlepšení bych navrhovala více otevřenější komunikaci od vedení a sdělování informací zaměstnancům s časovým předstihem. V rámci jednotlivých oddělení by vedoucí pracovníci měli pořádat pravidelné porady a informovat své podřízené o důležitých informacích týkajících se společnosti a jejich

práce. Správný vedoucí by měl na poradě své podřízené motivovat pomocí uznání jejich dobře odvedené práce, delegováním pravomocí, kterým dá najevo důvěru a zvyšuje jejich odpovědnost. Zaměstnanci by se své návrhy neměli bát říct svým vedoucím. Navrhovala bych, aby se porady uskutečňovaly jednou za 14 dní. Dobrá interní komunikace byla potvrzena ve třetí stanovené hypotéze a zaměstnanci jsou ve větší části s interní komunikací spokojeni.

9.1.4 Pracovní doba

V nadpoloviční většině zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovní dobou a do nehmotné motivace ji určitě zařadit nemůžeme. Zaměstnanci, kteří jsou závislí na klientech určitě nemohou končit dříve. Tímto by byla ohrožena kvalita služeb. Pracovní doba je dána hlavně organizačními podmínkami na pracovišti a počtem zaměstnanců. V případě zaměstnanců, kteří nejsou závislí na poskytování služeb klientům, bych navrhovala, aby vedoucí jednotlivých oddělení stanovili pro své podřízené plán pracovní doby, který by zahrnoval požadavky zaměstnanců s cílem najít vhodný kompromis. Zaměstnanci by se mohli mezi sebou střídat v rámci dřívějších příchodů a odchodů.

9.1.5 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí v Moravském Peněžním Ústavu bylo hodnoceno pozitivně. Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo sídlí ve zrekonstruovaných, esteticky působících prostorech. Pracoviště jsou vybavena moderním nábytkem a vyspělou kancelářskou a výpočetní technikou. Proto je pracovní prostředí významným motivačním prvkem.

9.2 Rozšíření nabídky benefitů

Z dotazníkového šetření jsem zjistila, že žádný ze zaměstnanců nevyužívá všechny nabízené benefity a polovina zúčastněných není spokojena se stávající nabídkou benefitů. Proto jsem se rozhodla rozšířit tuto nabídku benefitů podle přání nespokojených zaměstnanců. Současná nabídka benefitů pro všechny zaměstnance a pro management a klíčové pracovníky bude zachována. V rámci dalších navrhovaných opatření budu navrhopvat pro společnost zavedení cafeteria systému. Zaměstnanci si budou moci vybírat a objednávat benefity sami podle svých preferencí a čerpat efektivně příspěvek na benefity od zaměstnavatele. Náklady na benefity zůstanou stejné, jako v roce 2011, jen se změní systém poskytování benefitů a dojde k rozšíření nabídky benefitů.

9.2.1 Dovolena

V dotazníkovém šetření vyplynulo, že 11 zaměstnanců by mělo zájem o prodloužení dovolené o 1 týden. Tento benefit je nereálný pro společnost. Společnost by musela z organizačních důvodů a z hlediska výkonu zaměstnat více zaměstnanců. Společnost by v průměru musela zaplatit o 1.494.265 Kč více jiným zaměstnancům, kteří by museli nahradit zaměstnance v práci. Tento číselný údaj je vypočítán z údajů, které jsou uvedeny v příloze číslo XI, kde vyčísluji průměrné náklady na všechny zaměstnance. Tyto náklady jsem přepočítala na 5 pracovních dnů.

9.2.2 Poukazy pro volný čas

V rámci navrhovaných opatření bych chtěla zavést rozšíření škály benefitů o poukazy pro volný čas od firmy Sodexo Pass ČR a. s.. Poukazy pro volný čas obsahují poukazy Smart pass, Holiday Pass, Relax Pass a Vital Pass. Poukazy zaměstnanec může uplatnit u institucí, které tyto poukazy přijímají. V tuto dobu se jedná o více než 30 000 smluvních provozoven v České republice. Zaměstnanci pomocí vyhledávače na webové adrese www.muPass.cz snadno zjistí, kde poukazy mohou uplatnit. Hodnota poukazů bude záviset na objednávce zaměstnance v systému cafeteria. Společnost Sodexo Pass nabízí komplexní služby v efektivní motivaci. Poukazy pro volný čas jsem vybrala na základě přání zaměstnanců. Zaměstnanci konkrétně chtěli příspěvek na sport, kosmetiku a masáže, kulturu, vitamíny, odpočinek, dovolenou, více školení a příspěvek na individuální výuku angličtiny s lektorem, kterého mají možnost si vybrat. Všechna tato přání poukazy splňují.

- Smart Pass

Rozvoj znalostí je pro většinu lidí prioritou, jak v profesním, tak i v osobním životě. Právě pro tyto účely je určena poukázka Smart Pass. Poukázka Smart Pass může zaměstnavatel přispět svým zaměstnancům k prohloubení a rozšíření vědomostí. Zaměstnanci mohou využít poukázku na úhradu jazykových, počítačových nebo otevřených kurzů osobního rozvoje. Investice do zaměstnanců se společnosti vrátí ve vyšší produktivitě práce a lepších výsledcích společnosti. Nominální hodnoty poukázky jsou 500 Kč, 1000 Kč a 2000 Kč. Platnost poukázky jsou 2 roky.

- Holiday pass

Nejlepší relaxace pro některé zaměstnance je odpočinek a cestování. Proto společnost Sodexo ČR a.s. nabízí poukaz na dovolenou, který zaměstnanec může uplatnit v široké síti

cestovních kancelářích a rekreačních zařízeních jako jsou lázně, hotely a penziony. Pokud se zaměstnanec rozhodne využít poukaz v cestovní kanceláři nebo agentuře, může si vybrat jakýkoliv zájezd z jejich nabídky, včetně last minute nabídky. Nominální hodnoty poukázky jsou 500 Kč, 1000 Kč, 2000 Kč a 5000 Kč. Platnost poukázky je 2 roky.

- Relax Pass

Poukázka slouží k odpočinku zaměstnanců. Poukázku lze využít v široké síti kulturních, sportovních a relaxačních zařízení. Tato zařízení jsou například divadlo, fitness centrum, lázně. Nominální hodnota poukázky je 50 Kč, 100 Kč a 200 Kč. Poukázka je platná 2 roky.

- Vital Pass

Poukázky Vital Pass slouží jako investice do zdraví. Poukazy slouží k účelu preventivní a nadstandardní zdravotní péče. Zaměstnanci mohou poukaz například čerpat na očkování, lázeňské programy, fyzioterapii, nákup léků, vitamínů a zdravotních pomůcek. Zaměstnavatel koupením poukazů podpoří snížení nemocnosti ve společnosti. Nominální hodnota poskytovaných poukazů je 100 Kč, 200 Kč a 500 Kč. Poukazy jsou platné 2 roky.

- Dárkové poukazy

V budoucnu, kdyby mělo vedení společnosti zájem a finanční prostředky, mohlo by zavést i dárkové poukazy. Dárkové poukazy by mohla společnost věnovat zaměstnancům například k vánocům, narozeninám, životním jubileím, jako poděkování na závěr roku nebo jako odměnu za nadstandardní výkon. Dárkové poukazy obsahují Zážitekový Pass, Dárkový Pass, Wellness Pass, Gurman Pass.

9.2.3 Porovnání navrhovaných benefitů s nejčastěji poskytovanými benefity

V následující tabulce číslo 6 analyzuji poskytovaný stav benefitů s navrhovanými benefity pro společnost. Benefitů porovnám s nejčastěji poskytovanými benefity v České republice. Navrhované benefity mají označení žlutého pole, červené pole představují benefity, které společnost nevyužívá. A zelená pole jsou zavedené benefity. Z celkového počtu 16 nejčastěji používaných benefitů společnost poskytuje 9 benefitů, které představují 56,3% podíl.

Benefit	Benefity, které podle návrhů by MPU mohlo využívat	Benefity, které MPU nevyužívá
Příspěvek na stravování	Ano	
Služební telefon k soukromým účelům		Ne
Příspěvek na penzijní připojištění	Ano	
Pitný režim	Ano	
Služební notebook k soukromým účelům		Ne
Služební auta k soukromým účelům	Ano	
Dovolená navíc		Ne
Zdravotní péče	Ano	
Příspěvek na vzdělání	Ano	
Studijní volno		Ne
Příspěvek na životní pojištění		Ne
Příspěvek na kulturu	Ano	
Sick days	Ano	
Příspěvek na dovolenou	Ano	
Vlastní produkty		Ne
Dárkové poukazy		Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 6. Porovnání navrhovaných a současných benefitů v MPU s nejčastěji poskytovanými benefity v ČR

9.2.4 Přehled a posouzení navrhovaných benefitů u daní a pojistného

- Legislativa a daně z hlediska zaměstnance

Název produktu	Holiday Pass	Relax Pass Vital Pass Smart Pass
Daň z příjmu	osvobozeno do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	osvobozeno
Legislativa	§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
Zdravotní pojištění	nespadá do vyměřovacího základu; do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	nespadá do vyměřovacího základu
Legislativa	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
Sociální pojištění	nespadá do vyměřovacího základu; do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého	nespadá do vyměřovacího základu

	zaměstnanec	
Legislativa	<u>§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti</u>	<u>§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti</u>

Zdroj: Zaměstnanecské benefity – sodexo.cz

Tab. 7. Posouzení benefitů z hlediska pojistného a daní u zaměstnanec

- **Legislativa a daně z hlediska zaměstnavatele**

Název produktu	Holiday Pass	Relax Pass Vital Pass Smart Pass
Daň z příjmu	nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů	nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů
Legislativa	<u>§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů</u>	<u>§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů</u>
Zdravotní pojištění	nepadá do vyměřovacího základu do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	nepadá do vyměřovacího základu
Legislativa	<u>§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění</u>	<u>§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění</u>
Sociální pojištění	nepadá do vyměřovacího základu do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	nepadá do vyměřovacího základu
Legislativa	<u>§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti</u>	<u>§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti</u>
Incentivní použití	bez daňových výhod	bez daňových výhod
Provize	nedaňový náklad	nedaňový náklad

Zdroj: Zaměstnanecské benefity – sodexo.cz

Tab. 8. Posouzení benefitů z hlediska pojistného a daní u zaměstnavatele

9.3 Zavedení Cafeteria systému

Na základě výsledků z dotazníkového šetření navrhuji společnosti zavedení cafeteria systému, který by využívali všichni zaměstnanci. Předností oproti stávajícímu systému je respektování individuálních potřeb zaměstnanců. Díky možnosti výběru a přidělování příspěvku na vlastní virtuální účet si zaměstnanec uvědomuje hodnotu benefitů, který je poskytován nad rámec mzdy. V dotazníkovém průzkumu jsem zjistila, že zaměstnanci nečerpají všechny nabízené benefity, jen některé. Polovina zaměstnanců je nespokojena s šíří zaměstnaneckých benefitů a požaduje jiné zaměstnanecké benefity. Cafeteria představuje pro společnost samoobsluhu v objednávání benefitů prostřednictvím webu. Každému zaměstnanci ve společnosti je přidělen určitý počet bodů na jeho osobní virtuální účet. Body fungují jako platidlo pro nákup preferovaných benefitů. Zaměstnavatel nastavuje škálu nabízených benefitů.

9.3.1 Dodavatel Cafeteria systému

Na trhu nalezneme spoustu organizací, které se zabývají dodáváním cafeteria systému. Například firmy Benefits a.s., Cafeteria systems, Sodexo Pass ČR a.s. a další. Při zjišťování nákladů na zavedení cafeteria systému jsem zjistila při konzultaci s konkrétní firmou, že často firmy poskytují základní balíček služeb zdarma. V balíčku je obsažena implementace systému, přidělování bodů, přístup personalistů k datům o čerpání jednotlivých benefitů a nástěnka určená ke komunikaci personalisty se zaměstnanci. Za služby, které firmy poskytují navíc, si účtují podle stanovených ceníků.

9.3.2 Nastavení Cafeteria systému

- Každý zaměstnanec obdrží osobní účet s přidělenými uloženými body.
- Nevyčerpané body se nebudou převádět do dalšího kalendářního roku.
- 1 bod bude představovat 1 Kč.
- Celková výše bodů bude 1850. Výše je určena podle výpočtu měsíčních nákladů na poskytované benefity pro jednoho zaměstnance v kapitole 7.3.2 bakalářské práce. Společnost si bez problémů může kdykoliv upravovat přidělování bodů.
- Všichni zaměstnanci obdrží 1850 Kč.
- Body budou zaměstnanci přidělovány měsíčně.
- Výběr benefitů je omezen do výše stanoveného limitu, tuto hranici nelze překročit.
- Každý benefit má přidělený počet bodů.

- Cafeteria systém bude fungovat jako e-shop, zaměstnanec dostane přístupové heslo a bude si vybírat a vkládat do košíku benefity, který si vybral a zaplatí ho pomocí přidělených cafeteria bodů.
- Cafeteria systém bude obsahovat současné benefity a navrhované poukázky pro volný čas.
- Firma Sodexo Pass ČR a.s. zaručí dodání objednaných benefitů společnosti a to poukázky pro volný čas a stravenky.
- Současné benefity budou také v aplikaci, kde jim bude přidělen určitý počet cafeteria bodů a zaměstnanci je budou moci nakupovat jako v e-shopu.
- Zaměstnavatel bude mít přehled o čerpání jednotlivých benefitů, může nastavit podmínky pro čerpání.

9.3.3 Přínosy Cafeteria systému pro Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo

- Konkurenční výhoda na trhu práce oproti jiným finančním institucím při náboru nových zaměstnanců.
- Zaměstnanci jsou aktivně zapojeni do procesu výběru benefitů a jejich zájem se zvyšuje o nabízené benefity a systém motivace je efektivnější.
- Zaměstnanci si více uvědomují hodnotu benefitů a jsou více motivováni.
- Zaměstnanci na základě preferencí mohou měnit výběr benefitů.
- Cafeteria systém je spravedlivější pro zaměstnance a pro zaměstnavatele více přehledný.
- Pro zaměstnavatele odpadá administrativní zatížení, velká výhoda je ve flexibilitě systému a poskytování množstevních slev.
- Zaměstnavatel bude nastavovat účty zaměstnanců, přidělovat cafeteria body, řídit skladbu a nastavení benefitů, řídit elektronickou nástěnku pro zaměstnance.
- Implementací cafeteria systému se náklady na benefity společnosti nezmění. Zaměstnanci budou mít větší výběr z benefitů a budou aktivně zapojeni do výběru. Cafeteria systém pro ně bude fungovat jako e-shop.
- Zaměstnanci jsou více motivováni a roste jejich výkonnost a spokojenost s prací, která může zapříčinit nižší fluktuaci ve společnosti a lepší atmosféru ve společnosti.
- Moravský Peněžní Ústav může upravovat přidělené body a škálu benefitů podle preferencí zaměstnanců.

9.3.4 Rizika Cafeteria systému pro Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo

- Neoslovení zaměstnanců rozsahem nabízených benefitů. V rámci dotazníkového šetření vyplynulo, že 50 % zaměstnanců by preferovalo zavedení nových benefitů. Současně poskytované benefity se rušit nebudou i když využití některých benefitů není tak velké. Zaměstnanci dostanou možnost širší nabídky.
- Změny v legislativně společnosti. Před zavedením cafeteria systému by se měl Moravský Peněžní Ústav v předstihu na tuto změnu připravit.
- Nezájem zaměstnanců o čerpání benefitů pomocí počítačů a internetu. V Moravském Peněžním Ústavu má každý zaměstnanec přidělen pracovní počítač a připojení k internetu, takže přístup mají zaručen všichni zaměstnanci. Zaměstnanci si svůj účet spravují pomocí webu, na který se mohou připojit i z domácího prostředí.
- Úsek lidských zdrojů musí informovat včas zaměstnance o změně systému a poskytnout informace, jak systém využívat. Například pomocí vypracování podnikové směrnice, která bude zaměstnancům rozeslána e-mailem a umístěna na intranet společnosti.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na motivaci a benefity v Moravském Peněžním Ústavu – spořitelním družstvu. Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav dotazníkovým šetřením, zjistit nedostatky a navrhnout řešení pro společnost.

V teoretické části byly popsány základní pojmy z oblasti motivace, benefitů a cafeteria systému.

V úvodu praktické části byla nejdříve představena společnost Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo, kde jsem zpracovávala bakalářskou práci. Následně jsem popsala současný stav motivace a benefitů ve společnosti podle poznatků, které jsem načerpala v teoretické části. Stěžejní částí v praktické části bylo provedení dotazníkového šetření, které jsem následně vyhodnotila a doplnila o komentáře, grafy a tabulky. Před provedením průzkumu jsem stanovila čtyři pracovní hypotézy, které jsem po provedení výzkumu vyhodnotila a použila jako podklad pro navrhovaná opatření.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou v nadpoloviční většině spokojeni s nehmotnou motivací, především se vztahy na pracovišti a pracovním prostředím. V případě nespokojenosti mohli vyjádřit své názory, které jsem brala v úvahu v návrzích a doporučeních. Větší nespokojenost zaměstnanci projeví s pracovní dobou, interní komunikací a možnostmi zvyšování vzdělání. V oblasti interní komunikace jsem na základě zjištěných informací od zaměstnanců navrhla pravidelné porady. Překvapivým pozitivním zjištěním pro mě bylo, že zaměstnanci mají chuť se vzdělávat, proto jsem navrhla pro ně Smart Pass, což je poukaz na vzdělání. V rámci nehmotné motivace nejhůře dopadla pracovní doba, která je daná organizačními podmínkami. Řešení vidím v sestavení plánu pracovní doby, který vypracují vedoucí jednotlivých oddělení společně se zaměstnanci a pokusí se najít kompromis v tom, že se zaměstnanci na jednotlivých odděleních prostřídají v rámci týdnů ve svých příchodech a odchodech.

V nehmotné motivaci jsem zaměřila otázky na zaměstnanecké benefity. Zjistila jsem, že zaměstnanci nečerpají nabízené benefity a 50 % zaměstnanců je nespokojeno s jejich šíří. Na základě zjištěných informací jsem se rozhodla změnit způsob poskytování benefitů a to zavedením cafeteria systému a rozšířením nabídky poukazů pro trávení volného času. Zaměstnanci je přidělena částka na benefity na měsíc a on rozhoduje ve svém výběru.

Díky bakalářské práci jsem si uvědomila, jak je motivace v dnešní době důležitá. Doufám, že navržené změny povedou k reálnému řešení situace ve společnosti a spokojenosti zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada. ISBN 987-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. CORPUS SOLUTION, © 2012. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. [cit. 2012-02-08]. Dostupný z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-&typ=actual&klic=nERSz7ugsZlO76Q%3d%3d/>>.
4. D'AMBROSOVÁ, Hana et al., 2009. *Abeceda personalistiky*. 3. vyd. Olomouc : ANAG. ISBN 978-80-7263-512-2.
5. DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4.
6. *Historie firmy: Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo*, © 2011. [online]. [cit. 2012-02-08]. Dostupný z WWW: <<http://mpu.cz/cs/onas/historie-firmy/>>.
7. CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha : Grada. ISBN 80-247-1389-6.
8. JANOUSHKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha : Grada. ISBN 80-247-1364-0.
9. JAROŠ, Tomáš, 2011. *Zdanění příjmů v roce 2011: komplexní průvodce*. 1. vyd. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-3822-2.
10. KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha : LINDE. ISBN 80-86131-25-4.
11. KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované vydání. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.
12. MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.

13. MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK, 1996. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Bankovní institut vysoká škola. ISBN 80-7265-018-1.
14. *Online systém pro objednávky benefitů – CafeteriaSystems.cz*, [2012]. [online]. [cit. 2012-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.cafeteriasystems.cz/>>.
15. PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1991-7.
16. PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4. vyd. Bratislava : IRIS. ISBN 978-80-89256-48-8.
17. *SODEXHO: Čechy nejvíce zajímá harmonie v životě a budoucnost - FinExpert.cz*, © 2002-2012. [online]. [cit. 2012-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://finexpert.e15.cz/sodexho-cechy-nejvice-zajima-harmonie-v-zivote-a-budoucnost/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MPU Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo

FKSP Fond kulturně sociálních potřeb

ZDP Zákon o daních z příjmů

MHD Městská hromadná doprava

ZČ Závislá činnost

ČR Česká republika

HPP Hlavní pracovní poměr

a. s. Akciová společnost

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Základní motivační procesy	14
Tab. 2. Náklady na benefity za rok 2011	37
Tab. 3. Porovnání benefitů MPU s nejčastěji poskytovanými benefity	38
Tab. 4. Posouzení benefitů z hlediska pojistného a daní	39
Tab. 5. Návrhy zaměstnaneckých benefitů	47
Tab. 6. Porovnání navrhovaných a současných benefitů v MPU	56
Tab. 7. Posouzení benefitů z hlediska pojistného a daní	57
Tab. 8. Posouzení benefitů z hlediska pojistného a daní	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Pohlaví respondentů	42
Graf 2. Věk respondentů.....	42
Graf 3. Doba trvání pracovního poměru.....	43
Graf 4. Pracovní zařazení respondentů.....	43
Graf 5. Pracovní pozice	43
Graf 6. Systém motivace	44
Graf 7. Motivační faktory	45
Graf 8. Využívání benefitů	46
Graf 9. Šíře zaměstnaneckých výhod	46
Graf 10. Pracovní prostředí.....	48
Graf 11. Pracovní doba	48
Graf 12. Vztahy na pracovišti	49
Graf 13. Interní komunikace	49
Graf 14. Zvyšování vzdělání.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Ukázka: Pohled na zboží v katalogu zaměstnance
- P II Ukázka: Pohled na katalog zaměstnance
- P III Ukázka: Pohled na hlavní stránku zaměstnance
- P IV Ukázka: Pohled na katalog zaměstnavatele
- P V Ukázka: Pohled zaměstnavatele na benefity
- P VI Organizační struktura Moravského Peněžního Ústavu – spořitelního družstva
k 1. 1. 2012
- P VII Tabulka nákladů vynaložených na stravovací poukazy hrazené zaměstnavatelem
a zaměstnanci za rok 2011
- P VIII Tabulka měsíčních nákladů, které jsou hrazeny zaměstnavatelem na příspěvky
penzijního připojištění za rok 2011
- P IX Tabulka s měsíčními náklady, které jsou hrazeny zaměstnavatelem na odborné
vzdělání za rok 2011
- P X Tabulka s náklady vynaloženými na kurz angličtiny za rok 2011
- P XI Postup výpočtu bonusu za zvýšení pracovního úsilí po krátkodobé nemoci –
Sick days za rok 2011
- P XII Tabulka s poskytovanými služebními automobily s výpočty zdanitelného příjmu
zaměstnanců za rok 2011
- P XIII Vzor dotazníku
- P XIV Nejčastěji poskytované benefity v České republice
- P XV Tabulka s pohlavím respondentů
- P XVI Tabulka s věkem respondentů
- P XVII Tabulka s dobou trvání pracovního poměru respondentů
- P XVIII Tabulka s pracovním zařazením respondentů
- P XIX Tabulka s pracovními pozicemi respondentů

- P XX Tabulka spokojenosti s dosavadním systémem motivace ve společnosti
- P XXI Tabulka s návrhy zaměstnanců na zvýšení spokojenosti s dosavadním systémem motivace
- P XXII Tabulka s přehledem motivačních faktorů podle důležitosti pro výkon v práci
- P XXIII Tabulky s využitím zaměstnaneckých benefitů u respondentů
- P XXIV Tabulky spokojenosti s šíří zaměstnaneckých benefitů
- P XXV Tabulky spokojenosti zaměstnanců s pracovní dobou
- P XXVI Návrhy zaměstnanců na zlepšení pracovní doby
- P XXVII Tabulky spokojenosti respondentů s pracovními vztahy
- P XXVIII Tabulky spokojenosti respondentů s interní komunikací a návrhy zaměstnanců
- P XXIX Tabulky spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a jejich návrhy na zlepšení
- P XXX Tabulka spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím

PŘÍLOHA P I: UKÁZKA: POHLED NA ZBOŽÍ V KATALOGU ZAMĚSTNANCE

The screenshot displays the 'mojeBenefity.cz' website interface. At the top, there are navigation tabs: KATALOG, KOŠÍK, OBJEDNÁVKY, MAPOVĚDA, and NASTAVENÍ. The user's name 'Jaroslav Krechler' is visible in the top right. The main content area is titled 'Raketové sporty' and features a search bar with 'Sport' entered. Below the search bar, there are filters for 'Seřazeno dle preferovaného okresu: Brno - město'. The main content area lists various sports categories with sub-categories like 'Stolní tenis', 'Squash', 'Ricochet', and 'Badminton'. A sidebar on the left contains a menu with categories like 'Zdraví... to nejcennější', 'Sport', 'Relax a krása', 'Kultura', 'Rozvoj a vzdělávání', 'Cestování', 'Zážitky', and 'Nákupy'. On the right, there is a 'STAV KONTA' section showing account details and a 'KOŠÍK' section showing items like 'Žádost o vydání nové Flexi karty' and 'První den - Sick day'. The bottom of the page shows pagination information: 'ZÁZNAMŮ: 291 NA STRÁNKU: 20' and 'DALŠÍ STRÁNKA'.

Zdroj: Sodexo Cafeteria – řešení potřeb v oblasti zaměstnaneckých benefitů pro uživatele

PŘÍLOHA P II: UKÁZKA: POHLED NA KATALOG ZAMĚSTNANCE

mojeBenefity.cz

sodexo
S námi je každý den lepší

KATALOG KOŠÍK OBJEDNÁVKY PŘÁPOVĚDA NASTAVENÍ

HLEDÁNÍ

PROVOZOVNY

Zdraví... to nejcennější

Sport

Zážitkové sporty

Mířové sporty

Raketové sporty

Fitness a kardiozóny

Voda a vodní sporty

Společenské sporty

Golf

Sporty se zvířecími kamarády

Bojové sporty

Střelecké sporty

Tanec

Lýžování a zima

Léčání

Aktivní odpočinek v přírodě

Tělocvičny, stadiony a haly

Cvičení a plavání pro maminky a děti

Relax a krása

Kultura

Rozvoj a vzdělávání

Cestování

Zážitky

Nákupy

KATALOG

Provozovny » Sport » Raketové sporty » Squash »

Seřazeno dle preferovaného okresu: Brno - město

HOTEL OMEGA - SQUASH

Ulice: Křídlovická 19/b
Město: 603 00 Brno
Tel: +420 543 215 152
Mapa: [ukaž na mapě »](#)

Okres: Brno - město
Kraj: Jihomoravský
Web: [hotelomega.cz »](#)

Detail provozovny

Relax Pass
uvolněte tělo i mysl
Poukázku Relax Pass lze využít v široké síti kulturních, sportovních a relaxačních zařízení. ...
Způsob zdanění: Zaměstnavatel vyplácí ze zisku, pro Zaměstnance daňově osvobozený benefit

PRODUKT	BODŮ	KS	
Relax Pass 50 Kč	50 b	1 x	do košíku
Relax Pass 100 Kč	100 b	1 x	do košíku
Relax Pass 200 Kč	200 b	1 x	do košíku

Flexi Pass
Volný čas na přání
Poukázka pokrývá všechny myslitelné způsoby aktivního trávení volného času – kulturu, sport, ...
Způsob zdanění: Zaměstnavatel vyplácí ze zisku, u Zaměstnance nepodléhá zdanění ani pojištění do limitu 20.000,- Kč za kalendářní rok

Imeňo: Jaroslav Krechler

STAV KONTA

Celkem: 18 958 b
777 eb

Cena košíku: 0 b
0 eb

K dispozici: 18 958 b
777 eb

[Odhlásit se](#)

[Změnit heslo](#)

[ZAMĚSTNANEC](#)

KOŠÍK

1 x Žádost o vydání nové Flexi karty

1 x První den - Sick day

[Jít na objednávku](#)

[OBSAH KOŠÍKU](#)

Zdroj: Sodexo Cafeteria – řešení potřeb v oblasti zaměstnaneckých benefitů pro uživatele

PŘÍLOHA P III: UKÁZKA: POHLED NA HLAVNÍ STRÁNKU ZAMĚSTNANCE

mojeBenefity.cz

sodexo
S námi je každý den lepší

KATALOG KOŠÍK OBJEDNÁVKY HÁPOVĚDA NASTAVENÍ

HLEDÁNÍ

BENEFITY PROVOZOVNY

Zdraví... to nejcennější

Sport

Relax a krása

Kultura

Rozvoj a vzdělávání

Cestování

Zážitky

Nákupy

KATALOG

Vítejte v Cafeteria systému
mojeBenefity.cz

Na této stránce si vyberte své benefity dle provozovny ve které chcete své benefity čerpat. Z levé nabídky si vyberte kategorii, podkategorii až konkrétní provozovnu. U každé z nich uvidíte jakou Sodexo poukážkou lze v provozovně platit a tu si pak lehce objednáte!

Zdraví... to nejcennější

Sport

Relax a krása

Kultura

Rozvoj a vzdělávání

Cestování

Zážitky

Nákupy

Vrátit se zpět

Jméno: Jaroslav Krechler

STAV KONTA

Celkem:	18 958 b
777 eb	
Cena košíku:	0 b
0 eb	
K dispozici:	18 958 b
777 eb	

Odhlásit se

Změnit heslo

ZAMĚSTNANEC

KOŠÍK

- 1 x Žádost o vydání nové Flexi karty
- 1 x První den - Sick day

Jít na objednávku

OBSAH KOŠÍKU

S námi je každý den lepší sodexo ©2006

Zdroj: Sodexo Cafeteria – řešení potřeb v oblasti zaměstnaneckých benefitů pro uživatele

PŘÍLOHA P IV: UKÁZKA: POHLED NA KATALOG ZAMĚSTNAVATELE

mojeBenefity.cz

sodexo
S námi je každý den lepší

KATALOG KOŠÍK OBJEDNÁVKY HÁPOVĚDA NASTAVENÍ

Benefity » Internetové obchody »

HLEDÁNÍ

BENEFITY PROVOZOVNY

- Finanční benefity
- Poukázky a karty
- Sociální benefity
- Vnitřofiremní benefity
- Zdravotní péče
- Slevy u prodejců
- Nakupování on-line
- Internetové obchody
- Zdraví on-line
- Kultura on-line
- Spotřební zboží on-line
- Benefit na přání

Zdraví on-line
Nakupujte efektivně, nakupujte On-line!

Pohodlný a efektivní nákup na těchto spřízněných Internetových obchodech, kde lze zaplatit i body ze systému Cafeteria mojeBenefity.cz. Přejděte na webové stránky daného dodavatele - Internetového obchodu, zaregistrujte se, vyberte si zboží a při objednání košíku si zvolte jako metodu zaplacení Cafeteria mojeBenefity.cz. Po autorizaci platby se vám objednávka vyřídí standardním způsobem a v Cafeteria se vám za tento nákup odečte adekvátní počet bodů.

Internetová Lékárna
Přejděte na www.lekarna.cz a nakupujte!

Pohodlný a efektivní nákup na Internetové lékárně. Přejděte na webové stránky daného dodavatele ...

Způsob zdanění: Zaměstnavatel vyplácí ze zisku, pro Zaměstnance daňově osvobozený benefit

PRODUKT	BODŮ	KS	
www.lekarna.cz	1 b	1 x	<input type="button" value="do košíku"/>

[= Vrátit se zpět](#)

Jméno: Jaroslav Krechler

STAV KONTA

Celkem:	18 958 b
777 eb	
Cena košíku:	0 b
0 eb	
K dispozici:	18 958 b
777 eb	

[Odhlásit se](#)

[Změnit heslo](#)

ZAMĚSTNANEC

KOŠÍK

- 1 x Žádost o vydání nové Flexi karty
- 1 x První den - Sick day

[Jít na objednávku](#)

[OBSAH KOŠÍKU](#)

S námi je každý den lepší sodexo ©2008

Zdroj: Sodexo Cafeteria – řešení potřeb v oblasti zaměstnaneckých benefitů pro uživatele

PŘÍLOHA P V: UKÁZKA: POHLED ZAMĚSTNAVATELE NA BENEFITY

The screenshot displays the 'myBenefity.cz' website interface for an employer. The top navigation bar includes 'KATALOG', 'KOŠÍK', 'OBJEDNÁVKY', 'HÁPOVĚDA', and 'NASTAVENÍ'. The main content area is titled 'Benefity - Finanční benefity' and features a search bar and a list of benefit categories on the left. The central part shows a detailed view of 'Ostatní finanční benefity' with a description and a list of products. The right sidebar contains account information for 'Jaroslav Krechler' and a shopping cart summary.

Navigation: KATALOG, KOŠÍK, OBJEDNÁVKY, HÁPOVĚDA, NASTAVENÍ

Search: HLEDÁNÍ

Benefity - Finanční benefity

Ostatní finanční benefity
Další produkty finančního charakteru

Starejte se o své peníze s náležitou péčí. Využijte poradce v oblasti finančního poradenství, jako jsou: - pojištění majetku (nemovitosti, domácnosti, rekreačních objektů apod.), - pojištění aut (povinné ručení, havarijní pojištění), - životní pojištění bez příspěvku zaměstnavatele (dětské pojištění, úrazové pojištění, rizikové pojištění potřebné pro krytí hypotečního úvěru...), - pojištění odpovědnosti, - stavební spoření, - hypoteční úvěry, - investice, - bankovní produkty, a to včetně bezplatné konzultace stávajících smluv.

Ostatní finanční benefity
Další produkty finančního charakteru

Starejte se o své peníze s náležitou péčí. Využijte poradce v oblasti finančního poradenství, ...
Způsob zdanění: U Zaměstnanec podléhá zdanění i sociálnímu a zdravotnímu pojištění

PRODUKT	BODŮ	KS	
Žádost o kontakt finančního poradce	1 b	<input type="text" value="1"/> x	+ do košíku
Sleva od 10 % na Pojištění domácnosti	1 b	<input type="text" value="1"/> x	+ do košíku
Sleva od 10 % na Pojištění automobilu	1 b	<input type="text" value="1"/> x	+ do košíku

[- Vrátit se zpět](#)

Uživatel: Jméno: Jaroslav Krechler

STAV KONTA

Celkem: 18 958 b
777 eb

Cena košíku: 0 b
0 eb

K dispozici: 18 958 b
777 eb

[Odhlásit se](#)

[Změnit heslo](#)

ZAMĚSTNANEC

KOŠÍK

1 x Žádost o vydání nové Flexi karty
1 x První den - Sick day

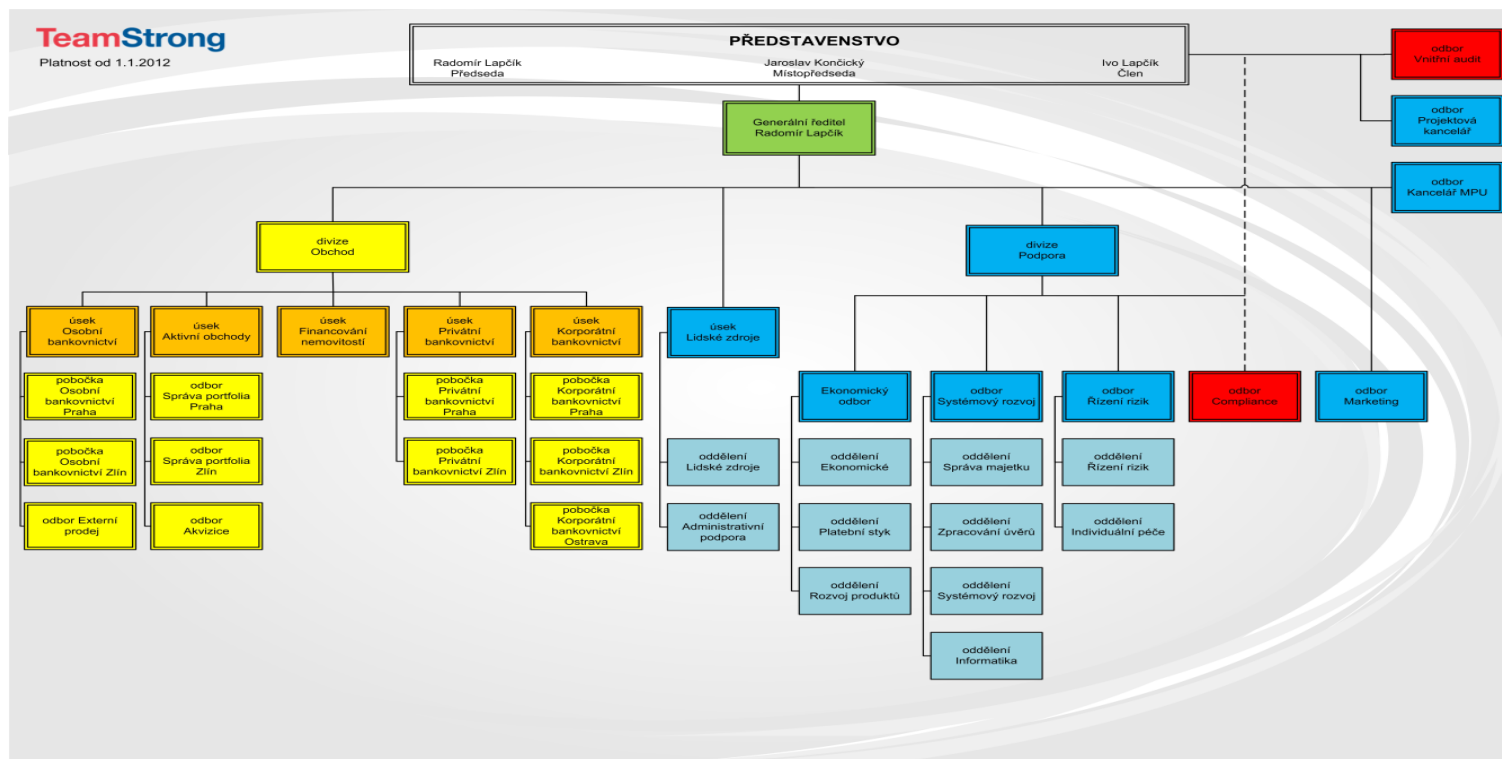
[Jít na objednávku](#)

[OBSAH KOŠÍKU](#)

S námi je každý den lepší sodexo ©2008

Zdroj: Sodexo Cafeteria – řešení potřeb v oblasti zaměstnaneckých benefitů pro uživatele

PŘÍLOHA P VI: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MORAVSKÉHO PENĚŽNÍHO ÚSTAVU – SPOŘITELNÍHO DRUŽSTVA K 1. 1. 2012



Zdroj: Interní materiály společnosti

PŘÍLOHA P VII: TABULKA NÁKLADŮ VYNALOŽENÝCH NA STRAVOVACÍ POUKAZY HRAZENÉ ZAMĚSTNAVATELEM A ZAMĚSTNANCI ZA ROK 2011

Měsíce	Počet vydaných poukazů ve Zlíně	Hodnota poukazů (Kč)	Příspěvek zaměstnavatele (Kč)	Příspěvek zaměstnance (Kč)	Počet vydaných poukazů v Praze	Hodnota poukazů (Kč)	Příspěvek zaměstnavatele (Kč)	Příspěvek zaměstnance (Kč)
LEDEN	758	53 060,00	28 804,00	24 256,00	687	58 395,00	31 602,00	26 793,00
ÚNOR	767	65 195,00	35 282,00	29 913,00	687	58 395,00	31 602,00	26 793,00
BŘEZEN	918	78 030,00	42 228,00	35 802,00	768	65 280,00	35 328,00	29 952,00
DUBEN	794	67 490,00	36 524,00	30 966,00	714	60 690,00	27 846,00	32 844,00
KVĚTEN	860	73 100,00	39 560,00	33 540,00	771	65 535,00	35 466,00	30 069,00
ČERVEN	873	74 205,00	34 047,00	40 158,00	819	69 615,00	37 674,00	31 941,00
ČERVENEC	689	58 565,00	31 694,00	26 871,00	573	48 705,00	26 358,00	22 347,00
SRPEN	899	76 415,00	41 354,00	35 061,00	808	68 680,00	37 168,00	31 512,00
ZÁŘÍ	823	69 955,00	37 858,00	32 097,00	891	75 735,00	40 986,00	34 749,00
ŘÍJEN	796	67 660,00	36 616,00	31 044,00	767	65 195,00	35 282,00	29 913,00
LISTOPAD	779	66 215,00	35 834,00	30 381,00	831	70 635,00	38 226,00	32 409,00
PROSINEC	712	60 520,00	32 752,00	27 768,00	817	69 445,00	37 582,00	31 863,00
CELKEM	9668	810 410,00	432 553,00	377 857,00	9133	776 305,00	415 120,00	361 185,00

Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů společnosti

**PŘÍLOHA P VIII: TABULKA MĚSÍČNÍCH NÁKLADŮ, KTERÉ JSOU
HRAZENY ZAMĚSTNAVATELEM NA PŘÍSPĚVKY PENZIJNÍHO
PŘIPOJIŠTĚNÍ ZA ROK 2011**

Měsíce	Počet zaměstnanců	Výše příspěvku od zaměstnavatele (Kč)
LEDEN	29	14 850,00
ÚNOR	30	15 150,00
BŘEZEN	32	15 850,00
DUBEN	32	15 850,00
KVĚTEN	33	15 850,00
ČERVEN	33	15 850,00
ČERVENEC	33	16 050,00
SRPEN	33	16 050,00
ZÁŘÍ	33	16 050,00
ŘÍJEN	33	15 750,00
LISTOPAD	33	18 850,00
PROSINEC	36	17 150,00
CELKEM	390	193 300,00

Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů
společnosti

**PŘÍLOHA P IX: TABULKA S MĚSÍČNÍMI NÁKLADY, KTERÉ JSOU HRAZENY ZAMĚSTNAVATELEM
NA ODBORNÉ VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ZA ROK 2011**

Měsíce	Počet zaměstnanců	Náklady hrazené zaměstnavatelem (Kč)	Oblast školení zaměstnanců
LEDEN	-	-	-
ÚNOR	3	25 816,00	Roční zúčtování daně, implementing, administerning, Zákon 145/2010 o spoř. Úvěru.
BŘEZEN	11	33 150,00	Insolvenční řízení, Oracle daabase administration, ověřování pravosti bankovek, riziko likvidity, compliance.
DUBEN	15	194 272,00	Zákon o platebním styku, katastr nemovitostí, manažerské dovednosti, zákoník práce v praxi, obchodní dovednosti.
KVĚTEN	22	13 250,00	Bazel 3, Zabezpečení spojení, akvizice zákazníků, Focus groups.
ČERVEN	22	3 000,00	Mezinárodní platební styk, Windows server 2008, DPH 2011, První pomoc, Product Forum 2011.
ČERVENEC	10	54 140,00	Efektivní vymáhání pohledávek, podvod ve finančních službách, Excel.
SRPEN	1	9 120,00	Windows server 2008.
ZÁŘÍ	1	2 250,00	Excel.
ŘÍJEN	-	-	-
LISTOPAD	4	9 564,00	Bonita FO, výkaz CF, pracovní právo,
PROSINEC	1	2 790,00	Přeměny obchodních společností.
CELKEM	90	347 352,00	-

Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů společnosti

PŘÍLOHA P X: TABULKA S NÁKLADY NA KURZY ANGLIČTINY ZAMĚSTNANCŮ ZA ROK 2011

Měsíce	Měsíční náklady Praha (Kč)	Zaměstnavatel uhrazené náklady (Kč)	Zaměstnanci uhrazené náklady (Kč)	Měsíční náklady Zlín (Kč)	Zaměstnavatel uhrazené náklady (Kč)	Zaměstnanci uhrazené náklady (Kč)	Zaměstnavatel uhrazené měsíční náklady Praha a Zlín (Kč)
LEDEN	18 600,00	9 300,00	9 300,00	14 688,00	7 344,00	7 344,00	16 644,00
ÚNOR	29 400,00	14 700,00	14 700,00	9 648,00	4 824,00	4 824,00	19 524,00
BŘEZEN	29 700,00	14 850,00	14 850,00	16 704,00	8 352,00	8 352,00	23 202,00
DUBEN	29 700,00	14 850,00	14 850,00	10 656,00	5 328,00	5 328,00	20 178,00
KVĚTEN	24 300,00	12 150,00	12 150,00	14 688,00	7 344,00	7 344,00	19 494,00
ČERVEN	26 100,00	13 050,00	13 050,00	15 264,00	7 632,00	7 632,00	20 682,00
ČERVENEC	23 100,00	11 550,00	11 550,00	5 736,00	2 478,00	2 478,00	14 028,00
SRPEN	18 600,00	9 300,00	9 300,00	7 398,00	3 699,00	3 699,00	12 999,00
ZÁŘÍ	15 600,00	7 800,00	7 800,00	14 640,00	7 320,00	7 320,00	15 120,00
ŘÍJEN	19 799,00	9 899,50	9 899,50	14 148,00	7 074,00	7 074,00	16 973,50
LISTOPAD	18 900,00	9 450,00	9 450,00	15 444,00	7 722,00	7 722,00	17 172,00
PROSINEC	22 200,00	10 100,00	10 100,00	11 226,00	5 613,00	5 613,00	15 713,00
CELKEM	275 999,00	136 999,50	136 999,50	150 240,00	74 730,00	74 730,00	211 729,50

Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů společnosti

PŘÍLOHA P XI: POSTUP VÝPOČTU BONUSU ZA ZVÝŠENÍ PRACOVNÍHO ÚSILÍ PO KRÁTKODOBÉ NEMOCI – SICK DAYS ZA ROK 2011

Výpočet nákladů na mzdy a sociální a zdravotní pojištění

Mzdy za I–III čtvrtletí 2011:	43.529 tis. Kč
SP a ZP za I–III čtvrtletí 2011:	14.748 tis. Kč
CELKEM:	58.277 tis. Kč

Výpočet platu na hodinu průměrně na 1 zaměstnance

Počet zaměstnanců:	99
Fond pracovní doby v hodinách I–III čtvrtletí 2011:	1 560
Výpočet:	$58.277 : 1 560 : 99 = 377,34$ Kč na hodinu
CELKEM:	377,34 Kč na hodinu

Výpočet nákladů na sick days pro všechny zaměstnance

Počet dnů:	2
Počet hodin:	16
Počet zaměstnanců:	99
Průměrně Kč na 1 hodinu	377,34 Kč
Výpočet:	$16 * 99 * 377,34 = 597.706$ Kč
CELKEM:	597.706 Kč

**PŘÍLOHA P XII: TABULKA S POSKYTOVOVANÝMI SLUŽEBNÍMI
AUTOMOBILY S VÝPOČTY ZDANITELNÉHO PŘÍJMU
ZAMĚSTNANCŮ ZA ROK 2011**

Počet zaměstnanců	Pořizovací cena vozidla (Kč)	Zdanitelný příjem (Kč)
1	469 000,00	4 690,00
2	770 000,00	7 700,00
3	722 000,00	72 200,00
4	761 929,00	7 619,29
5	570 000,00	5 700,00
6	589 268,00	5 892,68
7	2 274 691,50	22 746,92
8	412 000,00	4 120,00
9	783 000,00	7 830,00
10	688 390,00	6 883,90
11	524 022,00	5 240,22
12	1 600 000,00	16 000,00
13	1 514 000,00	15 140,00
CELKEM	11 678 300,50	181 763,01

Zdroj: Vlastní zpracování z interních
materiálů společnosti

PŘÍLOHA P XIII: VZOR DOTAZNÍKU

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a zpracovávám bakalářskou práci na téma Analýza motivace a benefitů ve společnosti Moravský Peněžní Ústav - spořitelní družstvo.

Dovolte, abych se na Vás obrátila s prosbou o vyplnění dotazníku, který slouží ke zjištění Vaší spokojenosti s motivací a poskytovanými benefity v MPU.

Dotazníkové šetření je anonymní. Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Barbora Fabiánová

1. Jak jste spokojen/a s dosavadním systémem motivace v MPU?

- Zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

V případě nespokojenosti uveďte prosím své návrhy, co by Vaši motivaci zvýšilo?

2. Co je pro Vás nejdůležitějším motivačním faktorem pro vykonávání Vaší práce?

(Vyberte jednu možnou odpověď)

- Náplň práce
- Míra odpovědnosti
- Uznání práce
- Možnost využití svých schopností

- Pracovní prostředí
- Pracovní kolektiv
- Možnost dalšího vzdělávání
- Možnost kariérního růstu
- Zaměstnanecké benefity
- Finanční ohodnocení
- Image (pověst, vážnost) firmy na veřejnosti
- Jiné

3. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

- Zcela vyhovující
- Spíše vyhovující
- Ani vyhovující, ani nevyhovující
- Spíše nevyhovující
- Zcela nevyhovující

Jestli Vám Vaše pracovní prostředí nevyhovuje, uveďte Vaše návrhy, co by pracovní prostředí zlepšilo?

4. Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?

- Ano
- Ne

V případě nespokojenosti s Vaší pracovní dobou vyjádřete své náměty, co by Vaši spokojenost zvýšilo?

5. Jak jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

- Zcela spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a

Spíše nespokojen/a

Zcela nespokojen/a

V případě nespokojenosti se vztahy na pracovišti vyjádřete, co Vám vadí a co by vztahy na pracovišti zlepšilo?

6. Jak jste spokojen/a s interní komunikací v MPU?

Zcela spokojen/a

Spíše spokojen/a

Ani spokojen/a, ani nespokojen/a

Spíše nespokojen/a

Zcela nespokojen/a

V případě nespokojenosti s interní komunikací uveďte prosím, co Vám vadí a co by interní komunikaci zlepšilo?

7. Jste spokojen/a s dostatečnou možností zvyšování svého vzdělání v MPU?

Ano

Ne

Jakou formu zvyšování vzdělávání byste přivítal/a?

8. Které z následujících benefitů v MPU využíváte?

(Lze vybrat více odpovědí)

Stravenky

Příspěvek na penzijní připojištění

Kurzy angličtiny

Sick days

Odborné školení

Jiné školení

Služební automobil (i k osobním účelům)

Parkování v areálu

9. Do jaké míry jste spokojen/a s šíří nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod?

- Spokojen/a
- Nespokojen/a

V případě nespokojenosti s šíří nabídky uveďte, o které benefity byste měl/a zájem:

10. Co bylo pro Vás nejdůležitějším faktorem při nástupu do současného zaměstnání?

(Vyberte jednu možnou odpověď)

- Finanční ohodnocení
- Možnost kariérního růstu
- Možnost dalšího vzdělávání
- Náplň práce
- Zaměstnanecké benefity
- Pracovní kolektiv
- Image (pověst, vážnost) firmy na veřejnosti
- Jiné

11. Vaše pohlaví:

- Muž
- žena

12. Věk:

- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 a více

13. Jak dlouho pro MPU pracujete?

- Do 1 roku
- 1- 2 roky
- 3 - 5 let
- Více než 5 let

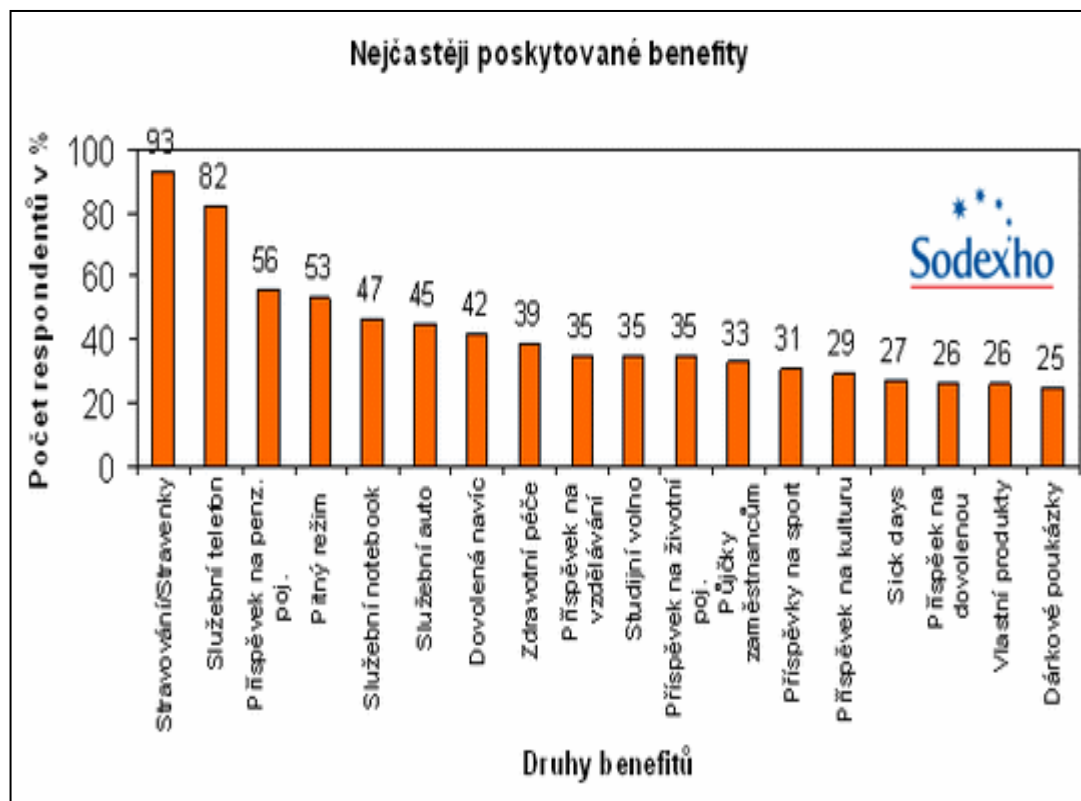
14. Vaše pracovní zařazení je:

- Divize podpora
- Divize obchod

15. Jste na pozici:

- Vedoucí pozice
- Řadová pozice

PŘÍLOHA P XIV: NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ BENEFITY V ČESKÉ REPUBLICĚ



Zdroj: SODEXHO: Čechy nejvíce zajímá harmonie v životě a budoucnost

– FinExpert.cz

PŘÍLOHA P XV: TABULKA S POHLAVÍM RESPONDENTŮ

Pohlaví	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Muž	15	46,875
Žena	17	53,125
CELKEM	32	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

PŘÍLOHA P XVI: TABULKA S VĚKEM RESPONDENTŮ

Věk	Počet zaměstnanců z divize podpora	Počet zaměstnanců z divize obchod	CELKEM
20 – 30 let	8	6	14
31 – 40 let	11	3	14
41 – 50 let	1	1	2
51 a více let	1	1	2
CELKEM	21	11	32

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

PŘÍLOHA P XVII: TABULKA S DOBOU TRVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU U RESPONDENTŮ

Doba, po kterou zaměstnanci v MPU pracují	Počet zaměstnanců z divize podpora	Počet zaměstnanců z divize obchod	CELKEM
Do 1 roku	8	3	11
1- 2 roky	2	7	9
3 - 5 let	4	4	8
Více než 5 let	4	0	4
CELKEM	18	14	32

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

PŘÍLOHA P XVIII: TABULKA S PRACOVNÍM ZAŘAZENÍM RESPONDENTŮ

Pracovní zařazení	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Divize podpora	21	65,625
Divize obchod	11	34,375
CELKEM	32	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

PŘÍLOHA P XIX: TABULKA S PRACOVNÍMI POZICEMI RESPONDENTŮ

Pozice	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Vedoucí pozice	6	18,75
Řadová pozice	26	81,25
CELKEM	32	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

**PŘÍLOHA P XX: TABULKA SPOKOJENOSTI S DOSAVADNÍM
SYSTÉMEM MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI**

Vyjádření spokojenosti zaměstnanců	Počet zaměstnanců z divize podpora	Počet zaměstnanců z divize obchod	CELKEM
Zcela spokojen/a	1	2	3
Spíše spokojen/a	5	3	8
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	9	4	13
Spíše nespokojen/a	5	2	7
Zcela nespokojen/a	1	0	1
CELKEM	21	11	32

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

PŘÍLOHA P XXI: TABULKA S NÁVRHY ZAMĚSTNANCŮ NA ZVYŠENÍ SPOKOJENOSTI S DOSAVADNÍM SYSTÉMEM MOTIVACE

Návrh na zvýšení motivace	Počet návrhů zaměstnanců z divize podpora	Počet návrhů zaměstnanců z divize obchod
Více práce	1	
Nedodržení slibu při nástupu do práce		1
Více školení	1	
Kariérní růst	1	
Absolutní změna systému a kritérií	1	
Zvýšení firemní kultury	1	
Vyšší identifikace se společností	1	
Více dovolené	1	
Více zaměstnaneckých benefitů	1	
Lepší finanční ohodnocení	1	
Jasně definované kritéria kariérního růstu	1	

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

**PŘÍLOHA P XXII: : TABULKA S PŘEHLEDEM MOTIVAČNÍCH
FAKTORŮ PODLE DŮLEŽITOSTI PRO VÝKON V PRÁCI**

Motivační faktory	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Náplň práce	3	8
Míra odpovědnosti	1	3
Uznání práce	5	14
Možnost využití svých schopností	3	8
Pracovní prostředí	0	0
Pracovní kolektiv	3	8
Možnost dalšího vzdělávání	1	3
Možnost kariérního růstu	3	8
Zaměstnanecké benefity	0	0
Finanční ohodnocení	14	39
Image (pověst, vážnost) firmy na veřejnosti	0	0
Jiné	3	8

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

PŘÍLOHA P XXIII: TABULKY S VYUŽITÍM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ U RESPONDENTŮ

Benefit	Počet zaměstnanců, kteří benefit využívají	Počet zaměstnanců, kteří benefit využívají v %
Stravenky	40	100
Príspevek na penzijní připojištění	23	57
Kurzy angličtiny	11	28
Sick days	32	80
Odborné školení	11	28
Jiné školení	2	5
Služební automobil (i k osobním účelům)	4	10
Parkování v areálu	9	23

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

Počet využívání benefitů	Počet zaměstnanců využívající benefit
Využití 1 benefitu	3
Využití 2 benefitů	9
Využití 3 benefitů	12
Využití 4 benefitů	7
Využití 5 benefitů	6
Využití 6 benefitů	3
Využití 7 benefitů	0
Využití 8 benefitů	0
CELKEM	40

Zdroj: Vlastní zpracování z
dotazníkového průzkumu

PŘÍLOHA P XXIV: TABULKY SPOKOJENOSTI S ŠÍŘÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Pohlaví	Počet spokojených zaměstnanců	Počet nespokojených zaměstnanců	CELKEM
Muži	10	9	19
Ženy	9	12	21
CELKEM	19	21	40

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

Divize	Počet spokojených zaměstnanců	Počet nespokojených zaměstnanců	CELKEM
Divize obchod	9	6	15
Divize podpora	12	13	25
CELKEM	21	19	40

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

PŘÍLOHA P XXV: TABULKY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S PRACOVNÍ DOBOU

Vyjádření spokojenosti	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Spokojenost	19	47,5
Nespokojenost	21	52,5
CELKEM	40	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

Vyjádření spokojenosti	Počet zaměstnanců divize podpora	Divize obchod
Spokojenost	2	17
Nespokojenost	13	8
CELKEM	15	25

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

Vyjádření spokojenosti	Počet žen	Počet mužů
Spokojenost	9	9
Nespokojenost	12	10
CELKEM	21	19

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

PŘÍLOHA P XXVI: NÁVRHY ZAMĚSTNANCŮ NA ZLEPŠENÍ PRACOVNÍ DOBY

Návrhy nespokojených zaměstnanců na pracovní dobu	Počet zaměstnanců, kteří návrh preferují z divize podpora	Počet zaměstnanců, kteří návrh preferují z divize obchod
Dřívější příchod a odchod	2	0
Pružná pracovní doba	7	0
Pružná pracovní doba a přestávky	1	0
Pružná pracovní doba s pevně stanoveným fondem pracovních hodin	0	1
Pružná pracovní doba s ohledem na klienty	0	1
Kratší otevírací doba pobočky	0	3
Kratší pracovní doba	2	1
Smysluplné využití pracovní doby místo nesmyslných pochval za vyplňování docházky	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

PŘÍLOHA P XXVII: TABULKA SPOKOJENOSTI RESPONDENTŮ S PRACOVNÍMI VZTAHY

Vyjádření spokojenosti se vztahy na pracovišti	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Zcela spokojen/a	11	28
Spíše spokojen/a	23	57
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	2	5
Spíše nespokojen/a	4	10
Zcela nespokojen/a	0	0
CELKEM	40	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

Vyjádření spokojenosti se vztahy na pracovišti	Počet zaměstnanců divize podpora	Počet zaměstnanců divize obchod
Zcela spokojen/a	5	6
Spíše spokojen/a	15	8
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	2	0
Spíše nespokojen/a	3	1
Zcela nespokojen/a	0	0
CELKEM	25	15

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

PŘÍLOHA P XXVIII: TABULKY SPOKOJENOSTI RESPONDENTŮ S INTERNÍ KOMUNIKACÍ A NÁVRHY ZAMĚSTNANCŮ

Vyjádření spokojenosti se vztahy na pracovišti	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Zcela spokojen/a	2	5
Spíše spokojen/a	22	55
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	5	12,5
Spíše nespokojen/a	9	22,5
Zcela nespokojen/a	2	5
CELKEM	40	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

Vyjádření spokojenosti s interní komunikací	Počet zaměstnanců divize podpora	Počet zaměstnanců divize obchod
Zcela spokojen/a	1	1
Spíše spokojen/a	12	10
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	5	0
Spíše nespokojen/a	5	4
Zcela nespokojen/a	2	0
CELKEM	25	15

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

Návrhy nespokojených zaměstnanců na interní komunikaci	Počet zaměstnanců, kteří návrh preferují z divize podpora	Počet zaměstnanců, kteří návrh preferují z divize obchod
Otevřenější komunikace od vedení	2	1
Více interní komunikace	1	1
Více osobní komunikace	1	
Předávání informací na kompetentní místa a osoby	1	
Sdělování od vedení více informací s časovým předstihem	1	1
Více spolupráce a komunikace mezi různými odděleními a méně konkurence		1
Lepší tok informací	1	

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

PŘÍLOHA P XXIX: TABULKY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SE VZDĚLÁVÁNÍM A JEJICH NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Vyjádření spokojenosti s možností vzdělávání	Počet zaměstnanců z divize podpora	Počet zaměstnanců z divize obchod
Ano	14	9
Ne	11	6
CELKEM	25	15

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

Vyjádření spokojenosti s možností vzdělávání	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Ano	23	57
Ne	17	43
CELKEM	40	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

Návrhy nespokojených zaměstnanců na možnost dalšího vzdělání	Počet zaměstnanců, kteří návrh preferují z divize podpora	Počet zaměstnanců, kteří návrh preferují z divize obchod
Odborné školení	2	2
Systematicky plánovaná školení	1	
Kurzy zaměřené na psychologické a sociální aspekty		1
Více hodin angličtiny		1
Více kurzů jazyků	1	1
Výuka pomocí e-learningu		1
Vytvoření vzdělávacího plánu, řízeného úsekem lidských zdrojů	1	
Více školení, seminářů	1	1
Individuální školení	1	

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

PŘÍLOHA P XXX: TABULKA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Vyjádření spokojenosti s pracovním prostředím	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
Zcela vyhovující	9	22,5
Spíše vyhovující	27	67,5
Ani vyhovující, ani nevyhovující	2	5
Spíše nevyhovující	2	5
Zcela nevyhovující	0	0
CELKEM	40	100

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu

Vyjádření spokojenosti s pracovním prostředím	Počet zaměstnanců divize podpora	Počet zaměstnanců divize obchod
Zcela vyhovující	5	4
Spíše vyhovující	19	8
Ani vyhovující, ani nevyhovující	1	1
Spíše nevyhovující	1	1
Zcela nevyhovující	0	0
CELKEM	26	14

Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového průzkumu