

# **Projekt inovace systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané zdravotnické organizaci**

Bc. Jana Králová

---

Diplomová práce  
2020/2021

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Králová**  
Osobní číslo: **M19983**  
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt inovace systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané zdravotnické organizaci**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši pro oblast motivace a zaměstnaneckých benefitů.

II. Praktická část

- Popište a zanalyzujte současný stav zaměstnaneckých benefitů na základě dotazníků.
- Vypracujte projekt na základě výsledků předchozích analýz pro zlepšení situace v dané zdravotnické organizaci.
- Podrobně projekt časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- LATHAM, Gary P. *Work motivation : history, theory, research, and practice*. Second edition. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2012, 424 s. ISBN 978-14-129-9093-6.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5., vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 249 s. ISBN 978-80-759-8361-9.
- PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. 1., vyd. Praha: Pasparta, 2016, 179 s. ISBN 978-80-881-6300-8.
- TURNER, Paul. *Talent management in healthcare: exploring how the world's health service organisations attract, manage and develop talent*. First edition. Cham: Palgrave Macmillan, 2018, 359 s. ISBN 978-33-195-7888-0.
- VÉVODA, Jiří. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 1., vyd. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-8662-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Jana Králová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce pojednává o nefinanční způsobu odměňování a o zaměstnaneckých benefitech. Ve vybrané zdravotnické organizaci došlo k dotazníkovému šetření na základě, něhož byl vytvořen projekt. Hlavním cíle této práce je zjistit o které benefity mají zaměstnanci největší zájem a navrhnout projekt, tak aby si zdravotnická organizace udržela kvalifikované a loajální zaměstnance, které bude systém zaměstnaneckých benefitů i nadále motivovat k lepším výkonům. Práce je tvořena ze tří částí – teoretické, analytické a projektové. V teoretické části se zaměřujeme na motivaci zaměstnanců, v analytické vyhodnotíme dotazníkové šetření a vyhodnotíme SWOT analýzu. Do dotazníkového šetření se zapojilo celkem 129 respondentů z poliklinik skupiny AGEL a.s. Projektová část je postavena na tvůrčí části implementace cafeteria systému do zdravotnické organizace. Zároveň jde o nastavení seznamu poskytovaných benefitů a přiřazení kreditového ohodnocení jednotlivých benefitů. Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

**Klíčová slova:** zaměstnanecké benefity, cafeteria systém, motivace zaměstnanců, benefity, projekt

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the non-financial way of remuneration and about employee benefits. A questionnaire survey was conducted in a selected health care organization on the basis of which a project was created. The main goal of this work is to find out which benefits employees are most interested in and to design a project so that the health care organization retains qualified and loyal employees, which the system of employee benefits will continue to motivate to better performance. The work consists of three parts - theoretical, analytical and project. In the theoretical part we focus on employee motivation, in the analytical part we evaluate the questionnaire survey and evaluate the SWOT analysis. A total of 129 respondents from AGEL a.s. polyclinics participated in the questionnaire survey. The project part is based on the creative part of introducing the cafeteria system into a medical organization. At the same time, it is a matter of setting up a list of provided benefits and assigning a credit rating to individual benefits. The project was subjected to time, cost and risk analysis.

**Keywords:** employee benefits, cafeteria system, motivation of employees, benefits, project

Poděkování, motto a čestné prohlášení, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné ve znění:

Velice děkuji všem zaměstnancům poliklinik AGEL a.s., kteří si našli čas na poskytnutí jejich názoru ohledně zaměstnaneckých benefitů, i přes obtížnou dobu, která ji komplikovala jejich práci a stála je mnoho sil a času, aby mi pomohli vypracovat tuto diplomovou práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 DEFINICE MOTIVACE.....</b>	<b>12</b>
1.1 ZDROJE MOTIVACE A FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI.....	13
1.2 TYPY MOTIVACE – VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ.....	13
1.3 MOTIVY, POTŘEBY A ANGAŽOVANOST.....	14
<b>2 MOTIVAČNÍ TEORIE.....</b>	<b>15</b>
2.1 MOTIVAČNÍ TEORIE INSTRUMENTALITY.....	15
2.2 MOTIVAČNÍ TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH.....	15
2.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	16
2.2.1.1 Fyziologické potřeby.....	16
2.2.1.2 Bezpečí a jistoty.....	17
2.2.1.3 Sounáležitosti – přátelství a lásky.....	17
2.2.1.4 Uznání a úcty.....	18
2.2.1.5 Seberealizace.....	18
2.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů.....	19
2.2.3 Alderferova teorie ERG – tří motivačních faktorů.....	20
2.2.4 McClellandova teorie potřeb dosažení úspěchu.....	20
2.3 MOTIVAČNÍ TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES.....	21
2.3.1 McGregorova teorie XY.....	21
2.3.2 Teorie stanovení cílů.....	22
2.3.3 Adamsova teorie spravedlnosti – Teorie spravedlivé odměny.....	23
2.3.4 Teorie očekávání – expektační teorie.....	24
2.3.5 Teorie zesílených vjemů.....	26
<b>3 PRACOVNÍ MOTIVACE.....</b>	<b>27</b>
3.1 ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE.....	27
3.1.1 Odměna.....	27
3.1.2 Sankce.....	29
3.2 DALŠÍ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE.....	29
3.2.1 Ocenění práce.....	30
3.2.2 Podmínky práce.....	30
3.2.3 Náplň práce.....	31
<b>4 DRUHY ODMĚŇOVÁNÍ.....</b>	<b>33</b>
4.1 FINANČNÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	33
4.2 NEFINANČNÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	33
4.2.1 Neformální odměny.....	33
4.2.2 Odměny za zvláštní úspěchy a aktivity.....	34
4.2.3 Formální odměny.....	35
<b>5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....</b>	<b>36</b>

5.1	DRUHY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	37
5.1.1	Plošné a pružné benefity .....	38
5.2	DANĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	40
5.3	EFEKTIVITA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	42
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
6.1	POPIS VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE AGEL A.S. ....	44
6.2	POLIKLINIKY SKUPINY AGEL NA ČESKÉM ÚZEMÍ.....	44
6.3	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY V POLIKLINIKÁCH SKUPINY AGEL.....	45
6.4	METODY A CÍLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	47
6.5	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ V POLIKLINIKÁCH SKUPINY AGEL.....	47
6.6	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	55
6.6.1	VO1 – Které ze zaměstnaneckých benefitů zaměstnanci preferují?.....	55
6.6.2	VO2 – Jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím benefi- tním systémem a jaký je zájem o zavedení cafeteria systému?.....	56
6.6.3	VO3 – Jakou částku si představují zaměstnanci, že odpovídá benefitům na jednoho zaměstnance měsíčně?.....	57
6.6.4	VO4 – Informovanost zaměstnanců – Jste informováni, že zaměstnavatel proplácí členské poplatky ČLK, ČLnK a registrační poplatky? .....	57
6.7	SWOT ANALÝZA CAFETERIA SYSTÉMU.....	57
6.7.1	Silné stránky.....	57
6.7.2	Slabé stránky .....	58
6.7.3	Příležitosti .....	58
6.7.4	Hrozby.....	58
6.8	MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY .....	59
6.9	ZÁVĚR SWOT ANALÝZY.....	60
<b>7</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST – CAFETERIA SYSTÉM.....</b>	<b>61</b>
7.1	KLADY A ZÁPORY CAFETERIA SYSTÉMU .....	61
7.2	VARIANTY CAFETERIA SYSTÉMU .....	62
7.2.1	Forma „bufetu“ .....	62
7.2.2	Systém „jádra“ .....	63
7.2.3	Systém „menu“ nebo „bloků“ .....	63
7.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	63
7.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	67
7.4.1	Analýza potřebných zdrojů .....	67
7.4.2	Nákladová analýza .....	67
7.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	69
7.5.1	Rizika a matice rizik.....	69
7.5.2	Protiopatření.....	70



7.6	NÁVRH CELÉHO SYSTÉMU .....	71
7.6.1	Benefity, které nespádají do kreditového systému.....	72
7.6.2	Benefity zařazené do kreditového systému cafeterie .....	72
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>76</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>80</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>		<b>81</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>82</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>83</b>

## ÚVOD

Tato diplomová práce pojednává o tématu zaměstnaneckých benefitů ve zdravotnické organizaci. Ačkoliv zaměstnanecké benefity jsou ve většině případů velmi obdobné a jen záleží na firmě, jaké benefity preferuje a které zvolí, zdravotnictví má v jistém ohledu svá specifika. Pro zdravotnický personál nejde například nastavit flexibilní pracovní dobu v pravém slova smyslu nebo práci z domova (tzn. home-office).

V teoretické části se obecně zaměříme na motivaci zaměstnanců, teorie motivace, pracovní motivaci a obecně zaměstnanecké benefity a jejich danění a odvody. V analytické části už půjdeme do hloubky a popíšeme si firmu AGEL a.s. a co vše svým zaměstnancům nabízí. Dále vyhodnotíme dotazníkové šetření, které bylo rozesláno mezi zaměstnance poliklinik skupiny AGEL v rámci celé ČR. Dotazníkové šetření je zaměřené na zjištění, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o nabízených benefitech, zda jsou spokojeni a co by naopak uvítali, aby bylo jinak. Součástí analytické části jsou výzkumné otázky a SWOT analýza a její matematický model, který vyhodnotí slabé, silné stránky, příležitosti a hrozby. A poslední fáze je tvořena projektem zavedení cafeteria systému do společnosti AGEL. Tato implementace je podrobena časové, nákladové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je ponořit se do problematiky zaměstnaneckých benefitů a motivace zaměstnanců ve zdravotnické organizaci skupiny AGEL a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Za pomoci dotazníkového šetření získáme odpovědi na výzkumné otázky a informace od zaměstnanců, které využijeme k posouzení jejich spokojenosti a zájmu o nabízené benefity. Díky těmto informacím jsme schopni definovat, co z benefitů zaměstnancům chybí. Po zjištění chybějícího benefitu, vytvoříme projekt jeho implementace do systému benefitů skupiny AGEL.

Tento projekt je pak podroben:

- SWOT analýze s matematickým modelem v analytické části
- Časové analýze v projektové části
- Nákladové analýze v projektové části
- Rizikové analýze s maticí rizik v projektové části

Použijeme SWOT analýzu, která stanoví silné a slabé stránky projektu a příležitosti a hrozby. Matematický model vyhodnotí nejsilnější z daných silných stránek a zároveň nejslabší ze slabých stránek. Vyhodnotí též největší hrozbu a největší příležitost pro projekt. V projektové části se pokusíme tyto slabé stránky a hrozby z minimalizovat.

V projektové části časová analýza určí počet pracovních dní, které pro implementaci budeme potřebovat od tvorby dotazníkového šetření až po zavedení projektu do všech poliklinik skupiny AGEL. Pro tvorbu nákladové analýzy je potřeba sepsat veškeré zdroje s porovnáním jejich potřeby a disponibilního množství. Za zdroje můžeme považovat finance, materiál a lidské zdroje. Nákladová analýza pak ke zdrojům přiřadí konkrétní náklady a zjistíme na kolik nás daný projekt vyjde. Riziková analýza porovnává jednotlivá rizika projektu s jejich pravděpodobným výskytem a škodou, kterou by mohly způsobit. Ve výsledné matici rizik odhalíme, které riziko je pro projekt nejzávažnější.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DEFINICE MOTIVACE

Výraz „motivace“ vznikl z latinského slova „movere“ znamenající pohyb nebo sloveso hýbat se. (Armstrong a Stephen, 2015) Motivací je myšlen důvod, síla nebo podnět, který zintenzivňuje nebo podmiňuje chování jedince a stanovuje jeho intenzitu. Zkoumání průběhu motivace a pochopení její povahy je bráno za důležité, ať už v osobním životě nebo pracovním. (Kolman a spol., 2012) V minulém století byl na téma motivace kladen výrazně větší význam. Motivace je zkoumána mnoha celkem odlišnými obory, jako jsou například psychologie a fyziologie. Tyto dva obory mají mezi sebou neostrou hranici, která toto prolínání umožňuje, a navíc často popisují tytéž jevy a projevy organismu, avšak každá ze svého úhlu pohledu. (Chýlová a spol., 2012) V managementu se na motivaci nahlíží převážně jako individuálně – psychologický proces, který se odehrává uvnitř zaměstnance a souvisí s jeho potřebami a vědomím. (Kolman a spol., 2012) Motivace má mnoho stránek, jak už zmíněné fyziologické a psychologické, tak také ještě filozofické, etické, a i sociální aspekty. Díky tomuto prolínání různých aspektů je studováno chování lidí vzhledem k celkové motivaci. (Chýlová a spol., 2012)

Tak jako je se řeší, pod který obor motivaci zařadit, tak dalším takovým to sporným bodem je zda motivaci vyvolávají vnější cíle nebo vnitřní potřeby. Je zde třeba rozlišit motivy, které postrkují jedince a které ho přitahují. Zároveň může vyvstat diskuse, zda je motivace vrozená či získaná postupem času. (Chýlová a spol., 2012) Mnohdy si i motivační teorie protirečí a interpretují totožné znaky rozdílným způsobem. (Kolman a spol., 2012) Alespoň u pracovní motivace je víceméně shoda, že je to proces vzájemného působení řídicího zaměstnance (manažera) na řízeného pracovníka, pomocí něhož dochází k efektivnímu realizování vytyčených cílů. (Blažek, 2014)

Vysoké pracovní výkonnosti je dosaženo díky vysoce motivovaným zaměstnancům, kteří jsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností. Na pracovišti lze rozpoznat průměrného a výborného zaměstnance na základě práce, kterou zaměstnanec vykonal dobrovolně navíc. Pokud se jedná o základní pracovní role, zde nalezneme takových kvalitních zaměstnanců 19 % a ve vysoce specializovaných pozicích dokonce 48 %, což vyplývá z výzkumu, který v roce 1990 provedli pánové Hunter, Schmidt a Judiesch. (Armstrong a Stephen, 2015)

Armstrong a Stephen (2015) ve své knize uvedli tři základní složky motivace, které už v roce 1991 stanovil Arnold a kol. Jsou jimi:

- směr – cíl, kterého se jedinec snaží dosáhnout

- úsilí – síla, kterou je jedinec ochotný vynaložit
- vytrvalost – doba, kterou je ochotný snahu vykonávat.

## 1.1 Zdroje motivace a faktory ovlivňující motivaci

Zaměstnanci jsou motivováni, pokud předpokládají, že jejich chování způsobí dosažení nějakého konkrétního cíle a díky tomu i určité odměny. Odměna by měla být taková, která naplní jejich očekávání, vyhoví jejich potřebám a splní jejich touhy. (Armstrong a Stephen, 2015)

Faktory pohánějící zaměstnance k činnosti jsou vnitřní a ty co jsou jako pobídka k činnosti zvenčí, jsou faktory vnější. (Latham, 2012)

## 1.2 Typy motivace – Vnitřní a vnější

Rozlišujeme dva typy motivace – vnitřní a vnější. (Armstrong a Stephen, 2015) Motivace, jak už bylo zmíněno, je ovlivňování vnitřní motivační struktury člověka za pomoci buď vnitřních, nebo vnějších typů motivace, za účelem dosažení tíženého chování jedince. Stimuly přicházející zvenčí tvoří vnější motivaci, kdežto vnitřní motivace je tvořena motivy, které jsou „uvnitř“ v člověku v jeho mysli. (Blažek, 2014)

Pocit důležitosti a rozmanitosti práce, kterou zaměstnanec dělá, v něm vzbuzuje vnitřní motivace. V takové práci, která jej má vnitřně stimulovat je potřeba jistá míra autonomie (volnosti), možnosti seberealizace a šance docílit naplnění ve formě úspěchu a vysněné kariery. Definovat vnitřní motivaci můžeme jako stimul, který vyplývá z práce samotné. Neovlivňuje ji nic zvenčí, je to pouze vnitřní naladění člověka, který má potřebu vykonávat svou práci dobře a zároveň samostatně jednat a rozhodovat, zejména ve vykonávané činnosti a dosahování cílů. (Armstrong a Stephen, 2015)

Už v roce 1974 Hackman a Oldham stanovili pět důležitých vlastností pro práci, která má vnitřně stimulovat. Jsou jimi rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba. Dále byly v roce 2009 navrženy tři kroky pro manažery na zvyšování vnitřní motivace:

- autonomie – vlastní plán dosahování cílů
- dokonalost – seberealizace a kontrola pokroku
- účel – důvod proč práci vykonávají. (Armstrong a Stephen, 2015)

Postupy, které provádíme, abychom zaměstnance motivovali, vyvolávají vnější motivaci. (Armstrong a Stephen, 2015) Podněty, kterými dosahujeme motivování, nazýváme stimuly. Každý člověk je nastaven jinak, a proto konkrétní stimul může v různých lidech vyvolat různé reakce. Dokonce je možné, že rozdílné reakce může vyvolat stejný stimul u téže osoby v různých situacích. Je to důsledkem toho, že vnitřní motivační struktura lidí se mění v čase a s mentálním vývojem daného člověka. (Blažek, 2014) Mezi takové stimuly můžeme zařadit jak pozitivní odměny (zvýšení mzdy, povýšení, pochvala), tak negativní ve formě trestů (odebrání osobního ohodnocení, kritika, disciplinární řízení). Vnější stimuly mohou mít zřetelný efekt, ale nemusí fungovat z dlouhodobého hlediska. (Armstrong a Stephen, 2015) Motivaci člověka tvoří totiž jeho osobní charakteristické vlastnosti, prostředí, které ho obklopuje, ale i momentální psychické naladění. (Blažek, 2014) Proto vnitřní motivátory vytvoří dlouhodobější a trvalejší výsledek, jelikož jsou součástí zaměstnance a nejsou jim vnuceny zvenčí, ať už v jakékoliv podobě. (Armstrong a Stephen, 2015)

### **1.3 Motivy, potřeby a angažovanost**

Motiv je podnět něco činit. (Armstrong a Stephen, 2015) Motivy vysvětlují, proč zaměstnanec jedná určitým způsobem a k jakému ho to vede cíli. U lidí jsou biogenní motivy, které souvisí s fyziologií člověka a pak sociogenní motivy, které tvoří a vystihují člověka jako sociální bytost. (Blažek, 2014)

Tyto motivy mohou docílit toho, že zaměstnanec je proaktivní ve své práci místy až angažovaný. Angažovanost zaměstnanců je termín používaný k reprezentaci pozitivního chování na pracovišti, které vychází z kombinace motivovaných a emočně spjatých zaměstnanců. Je to stav mysli související s prací a s pozitivním elánem na pracovišti. Angažovanost zaměstnanců je vztah nad rámec pracovní spokojenosti nebo motivace, který má jednatel se zaměstnáním. (Turner, 2018) Trvalé zapojení zaměstnanců bylo identifikováno jako zapojení ve vyšší kvalitě, větší oddanosti organizaci a větší ochotě zaměstnanců udělat pro organizaci další krok. (Thompson a Ahrens, 2015)

## 2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Motivační teorie jsou velmi početné, díky tomu, že se mimo psychologů jimi zabývají i další odborné profese jako například filozofové nebo fyziologové. (Kolman a spol., 2012) S motivačními teoriemi je dobré se seznámit, pochopit jejich podstatu a předpoklady, které se mnou stát inspirací pro manažerskou praxi. Lidské chování je natolik složité, že doposud žádná teorie nedala jednoznačný návod, jak úspěšně motivovat zaměstnance. Avšak bychom je neměli odmítat, ale ani přeceňovat. (Blažek, 2014) V posledních desetiletích se objevuje názor, že motivační teorie jsou součástí humanisticky orientovaného proudu myšlení o práci. Do tohoto proudu můžeme zařadit kognitivní teorie motivace, tedy teorie zaměřené na obsah. Druhým proudem je behavioristické pojetí teorií, který je zaměřen na stimulaci pracovního výkonu neboli motivační teorie zaměřené na proces. (Kolman a spol., 2012)

### 2.1 Motivační teorie instrumentality

Začátkem 20. století, kdy se motivační teorie opíraly o vědecké poznatky, vznikla teorie instrumentality. Tato teorie vychází z poznatků, že odměny a tresty jsou nejlepším prostředkem pro ovlivňování chování zaměstnanců. Zaměstnance by podle teorie mělo motivovat to, že odměny a tresty budou spjaty na přímo s jejich pracovním výkonem. Efektivní práce přinese zaměstnanci vytouženou odměnu. V některých případech může mít svou výhodu, ale jindy je toto odměňování dost problematické, jelikož nerespektuje ostatní potřeby zaměstnanců. Také nebere v potaz mezilidské vztahy na pracovišti, které zapříčiní, že odměňování není objektivní. (Armstrong a Stephen, 2015)

### 2.2 Motivační teorie zaměřené na obsah

Zásadou behaviorálních představitelů v polovině 20. století se začaly formovat teorie zaměřené na obsah. Tyto teorie se snažily charakterizovat okolnosti související s motivací. Všechny tyto teorie se shodují na tom, že hlavním motivátorem je nerovnováha mezi potřebami jedince a jeho touhou je získat. K navození rovnováhy je potřeba stanovit cíl, který bude mít za následek naplnění potřeb. Aby jedinec takového cíle dosáhl, musí upravit své chování a vyvinout nějaké úsilí. Tedy ve zkratce „chování je motivováno neuspokojenými potřebami“. (Armstrong a Stephen, 2015)



### 2.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Autorem této motivační teorie je Abraham Maslow, který tuto teorii podle Blažka (2014) publikoval v roce 1954 ve své práci *Motivace a osobnost*, ale teorii měl dle De Brouwera (2012) vypracovanou už v roce 1943 a to potvrzuje i Latham (2012). Teorie byla vypracována během Velké hospodářské krize (1929–1939), kdy vznikla na základě pozorování osobního života a problémů jednotlivců, kteří přišli za Maslowem pro pomoc. (Latham, 2012) Teorie uvádí, že lidské potřeby jsou hybnou silou jejich chování. (Blažek, 2014) Lidské potřeby však nejsou plně současně uspokojovány, ale postupně vrstvu po vrstvě. Člověk cítí potřebu nejprve dokončit jednu vrstvu potřeb, než se pustí do další. Nižší vrstva musí být vždy splněna, aby člověk zvolil další (vyšší), pokud tomu tak není, vždy má přednost ta, co je v hierarchii nejnižší a je nesplněna. (De Brouwer, 2012) Potřeby určují repertoár chování, který člověk vyvíjí, aby splnil své cíle. Tato teorie se vztahuje výhradně na člověka, jelikož jsou zde více než jen fyziologické potřeby. (Latham, 2012) Lidé mají potřebu dosahovat svých cílů na základě nerovnováhy mezi tím, co člověk potřebuje a tím co momentálně má. Cíl dosáhnout chtěného vyvolá aktivitu, která směřuje k jeho dosažení. Pokud tohoto cíle jedinec dosáhne, získá pocit jistého uspokojení. Maslow rozdělil lidské potřeby do pěti skupin. (Blažek, 2014) Nejnižší skupina je seskupena jako potřeby „nedostatku“ a je zaměřena převážně na fyziologické potřeby. Když je tato skupina naplněná, jedinec necítí nic zvláštního, ale naopak, kdyby nebylo naplnění této skupiny dosaženo, jedinec by byl nervózní a mohl by pociťovat nejistotu a strach z budoucnosti. Naopak nejvyšší skupina je nazývána „potřeby růstu“ nebo „seberealizace“ a je tvořena psychologickými potřebami. (De Brouwer, 2012) Maslow měl myšlenku, že „člověk je živočich trpící nedostatkem“, jelikož poslední skupina seberealizace podle Maslowa nejde nikdy zcela uspokojit. (Armstrong a Stephen, 2015) Teorie a jeho následná kniha (Maslow, 1954), kde tuto teorii popsal podrobněji, měly obrovský vliv na McGregorovu (1957) formulaci Teorie X a Teorie Y, (Latham, 2012) i když nebyla ověřena empirickým výzkumem a je často kritizována za svou nepružnost (různí lidé mají stejné potřeby). (Armstrong a Stephen, 2015)

#### 2.2.1.1 Fyziologické potřeby

Jsou to potřeby lidského organismu, jako jsou jídlo, pití, vzduch, sex, spánek. Blažek (2014) uvádí, že se jedná se o zajištění fyzické existence člověka a reprodukce

lidského druhu. Jde tedy o zajištění dostatečného množství stravy, obydlí a dalších nezbytných věcí důležitých pro zaměstnance a jeho rodinu.

Pokud jedna z těchto základních potřeb není naplněna, získává tato skupina nejvyšší prioritu a všechny ostatní potřeby jako by neexistovaly nebo jsou potlačeny do pozadí. (Latham, 2012) Člověk musí neustále mít dostatek finančních prostředků na nákup těchto základních potřeb. Zbylé finanční prostředky může investovat do vyšší skupiny potřeb. Celkově bude spokojen, pokud za základní potřeby utratí minimum a větší část finančních prostředků půjde na vyšší skupiny. (De Brouwer, 2012) Maslowova víra, že tato potřeba nižšího řádu zesiluje, jak se zvyšuje deprivace, byla pravděpodobně ovlivněna laboratorními nálezy na zvířatech. (Latham, 2012)

### **2.2.1.2 Bezpečí a jistoty**

Mezi potřeby jistoty a bezpečí můžeme zařadit jakoukoliv ochranu před ohrožením zdraví nebo zajištění fyzického, duševního a emocionálního bezpečí člověka obecně. (Blažek, 2014) Znamená to, že v žádném okamžiku v blízké ani vzdálené budoucnosti nehrozí výrazné riziko, které by narušilo minimální podmínky k přežití. (De Brouwer, 2012) Už konfrontace dítěte s novými, neznámými, podivnými nebo nezvládnutelnými podněty často vyvolává pocit nebezpečí. (Latham, 2012) Potřeba bezpečí se projevuje společnou preferencí práce, která je jistotou (garantované pracovní místo), touhou po spořicím účtu a pojištěním různého druhu (zdravotní, nezaměstnanost, invalidita, stáří) nebo zajištění podmínek pro ochranu před pracovním úrazem. (Blažek, 2014)

### **2.2.1.3 Sounáležitosti – přátelství a lásky**

Když jsou splněny dvě předchozí skupiny, vyvine se potřeba citu, náklonosti, sounáležitosti a lásky (milovat a být milován). Tato potřeba je základní faktor pro budování rodiny a péči o potomky. (De Brouwer, 2012) Jedná se tu hlavně o neformální mezilidské vztahy ve firmě. Jde o možnost stát se součástí pracovního kolektivu a mít zde dobré vztahy s ostatními a možnost sdílet společné hodnoty a zájmy. (Blažek, 2014)

#### 2.2.1.4 *Uznání a úcty*

Těmito potřebami jsou zejména touha po úspěchu, nezávislost, svoboda, tvorba dobré pověsti, prestiž, uznání, pozornost a pocit důležitosti. (De Brouwer, 2012) Většina lidí má potřebu nebo touhu po pevně založeném vysokém hodnocení sebe sama na základě výsledků, které vedou k úctě od ostatních a vštěpují mu důvěru čelit „celému světu“. Nedocílením této potřeby vznikají pocity podřadnosti, slabosti a bezmocnosti. (Latham, 2012) V prostředí firmy je úcty docíleno zpravidla společenským uznáním významnosti pracovní pozice, uznáním kvalit zaměstnance managementem firmy i kolegy na pracovišti. (Blažek, 2014)

Peníze v této skupině hrají dvojí roli. Za prvé jsou nástrojem, díky kterému si můžeme zakoupit produkty, které vzbudí v okolí úctu a uznání a za druhé ony samy mohou v okolí vzbuzovat respekt a uznání. Faktory úcty a někdy až závisti, které se dají koupit (tedy ne peníze sami o sobě) mohou být například výlety snů, drahá auta, předčasný odchod do důchodu, velké domy nebo luxusní byty. Jedná se o potřeby vyšší hodnoty, a proto už na ně není tolik naléháno. (De Brouwer, 2012)

#### 2.2.1.5 *Seberealizace*

Maslow (1943) kdysi řekl „jaký člověk může být, takový by měl být“ („what a man can be he must be“). Vznik této potřeby závisí na předchozím uspokojení ostatních čtyř kategorií potřeb. Podstatou této teorie je, že jakmile se jedna potřeba naplní, její síla se sníží, zatímco síla další potřeby se v hierarchii zvýší. (Latham, 2012) Potřeba seberealizace je uspokojována ztotožněním se se smyslem vykonané práce a zároveň propojením se smyslem života konkrétního člověka. Člověk hledá takové zaměstnání, které pro něj není jen práce a získávání finančních prostředků, ale důležitým povoláním někdy až posláním. (Blažek, 2014) Tato úroveň potřeb už je o hledání pravdy, náboženského založení, uměleckých projevech a posouvání své vlastní úrovně stále výš. Zde už se nejedná o konkrétní věci či činy, ale tato úroveň se liší podle individuality daného člověka. Velmi také závisí na uspokojení předchozích potřeb a na pocitech té osoby. (De Brouwer, 2012) Předchozí skupiny potřeb jsou potřeby deficitní, které lze za nějakých podmínek uspokojit, ale potřeby seberealizace uspokojit nelze, jelikož s jejich naplňováním ještě více roste touha po další seberealizaci. (Blažek, 2014)

### 2.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Teorii popsal Frederick Herzberger poprvé ve své knize *The Motivation to Work* (Motivace k práci) a poté o 7 let později v knize *Work and the Nature of Man* (Práce a přirozenost člověka). (Blažek, 2014)

Dvoufázový model, pomocí něhož mohl Herzberg zkoumat spokojenost a nespokojenost s prací, vznikl na přelomu 60. let 20. století. Byl vytvořen na základě dotazování zaměstnanců, co u nich vyvolává zcela kladné nebo naopak velmi záporné pocity ve vztahu k jejich pracovní náplni. Díky tomuto „dotazníkovému šetření“ Herzberg vyvodil, že nalezneme dvě kategorie faktorů: motivační faktory a hygienické faktory. (Armstrong a Stephen, 2015) Blažek (2014) zase rozděluje faktory na faktory pracovní spokojenosti a na faktory pracovní nespokojenosti. Pracovní spokojenost v tomto případě tvoří motivátory, které napřímo souvisí s vykonávanou prací a jejím oceněním. Může zde zmínit například to, jak je práce zajímavá, jakou odpovědnost zaměstnanec má, možnost karierního růstu nebo třeba možnost seberealizace. Druhou skupinou čili pracovní nespokojeností jsou takzvané frustrátory. Do nich zahrnujeme širší pracovní podmínky. Pokud je vše „v pořádku“ zaměstnanci si ani neuvědomí, že něco takového je, ale jakmile dojde ke snížení kvality těchto podmínek, začnou mít demotivační účinek. Můžeme sem zařadit jistotu zaměstnání, personální zázemí, vybavení pracoviště, vztahy na pracovišti či základní mzda. (Blažek, 2014)

Armstrong a Stephen (2015) popisují motivační faktory obdobně jako Blažek (2014) pracovní spokojenost. Tedy motivační faktory se zaměřují na náplň práce, potřebu vykonávat práci a zájem o ni a na touhu po úspěchu, odpovědnosti a povýšení. Všechny tyto motivátory souvisí s vnitřní motivací a vedení jen může pomoci je prohlubovat. (Armstrong a Stephen, 2015)

I v popise hygienických faktorů se z větší části Armstrong a Stephen (2015) shoduje s Blažkem (2014) a jeho pracovní nespokojeností. Do hygienických faktorů lze zařadit vnější faktory jako mzdu, pracovní podmínky na pracovišti a jsou brány jako prevence před nespokojeností zaměstnanců a mají jen mizivý účinek na kladný vztah k práci. Příkladem může být mzda, kdy nespravedlivě nízká, pozdě vyplacená nebo nedostatečná má velmi negativní vliv, ale pokud je mzda vyplácena včas a v dostatečné výši, tak k trvalému kladnému efektu nepřispívá. (Armstrong a Stephen, 2015)

U této teorie je kritizována metodika výzkumu, jelikož nikdo nestanovil vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem. Dále bylo kritizováno, že výsledky jsou neopodstatněné a byly stanoveny na základě malého a specifického vzorku zaměstnanců a že není dokázáno, že motivace přináší větší efektivitu práce. I když je tato teorie dosti kritizovaná, má celkem velký úspěch. Nejspíše proto, že je snadno pochopitelná, a to díky tomu, že vznikla z praxe nikoliv z teoretizování akademických mozků. Zároveň vystihuje důležitou myšlenku a to takovou, že je třeba při pozitivním motivování zaměstnanců brát v potaz nejen peněžní složku, ale právě i tu nepeněžní. (Armstrong a Stephen, 2015) Na druhou stranu zaměstnanec si na nový (lepší) stav zvykne rychle a začne ho brát jako standard a dojde-li k jeho snížení, začne být frustrován. V tuto chvíli se stává původně dobře zamýšlený motivátor frustrátorem. (Blažek, 2014)

### 2.2.3 Alderferova teorie ERG – tři motivačních faktorů

Tato teorie, formulovaná v roce 1972 Alderem je jednou z nejjednodušších teorií postavenou na třech klíčových kategoriích potřeb. (Armstrong a Stephen, 2015) Velmi úzce navazuje na Maslowovu teorii potřeb popsanou výše. Teorie byla publikována roku 1972 v knize *Human Needs in Organizational Settings* (Lidské potřeby v organizačních seskupeních). (Blažek, 2014)

Lidské potřeby se podle teorie rozdělují do těchto základních potřeb:

- Potřeby existence – sem lze zařadit potřeby jídla, vody, platu a zaměstnaneckých benefitů nebo třeba podmínek na pracovišti.
- Potřeby sounáležitosti – hlavní myšlenkou jsou zde mezilidské vztahy, jelikož člověk není schopen fungovat bez společenských interakcí.
- Potřeby růstu – jedná se o nejdůležitější kategorii potřeb, která ukazuje, že lidé chtějí zlepšovat své schopnosti a dovednosti a posouvat se dál. (Armstrong a Stephen, 2015, Blažek, 2014)

V tomto pořadí stejně jako u Maslowovi teorie musejí být naplňovány. Nikdy nevznikne potřeba růstu bez toho, aniž by byly naplněny potřeby předchozí. (Blažek, 2014)

### 2.2.4 McClellandova teorie potřeb dosažení úspěchu

Roku 1961 v knize *The Achieving Society* (Úspěšná společnost) byla publikována teorie Davida McClellanda. (Blažek, 2014) Jedná se o teorii, která je založena na studiu manaže-

rů, a tedy klasifikace potřeb je trochu odlišná. Znovu byly stanoveny tři kategorie potřeb, ale zde touha po úspěchu. Jedinec má své osobní vnitřní kritérium a vnitřní potřebu uspět nad konkurencí. Další skupina potřeb je potřeba sounáležitosti, se kterou jsme se už setkali v teorii ERG a u Maslowa, ani zde není změna. Je to touha někam patřit a touha po vřelých mezilidských vztazích. Poslední skupinou je potřeba moci. Zde jedinec touží po ovládnání a řízení věcí/ lidí kolem sebe. Čím větší je jeho moc, tím víc se potřeba uspokojuje. (Armstrong a Stephen, 2015) Jde o to dosáhnout v kolektivu dominantního postavení. Typická vlastnost vedoucích pracovníků. (Blažek, 2014)

### 2.3 Motivační teorie zaměřené na proces

Tyto teorie kladou důraz na vnitřní pohnutky, které ovlivňují motivaci jedince. Nazýváme je též kognitivní teorie, jelikož se zabývají vnímáním pracovního prostředí očima zaměstnance. (Armstrong a Stephen, 2015)

#### 2.3.1 McGregorova teorie XY

Autor této teorie Douglas McGregor byl zastáncem aplikace behaviorálních věd s cítem, která generovala a zavedla nové myšlenky. Jak už bylo zmíněno výše, nechal se velmi ovlivnit Maslowovou knihou (1954) při tvorbě teorie XY. (Latham, 2012) Svou teorii popsal v knize „*Lidská stránka podniku*“ (*The Human Side of Enterprise*) vydanou v roce 1960. Významné změny, které se odehrávaly ve velkých amerických firmách, byly inspirací pro vznik této teorie, jelikož management na změny nezvládl reagovat a upravit styl vedení. (Blažek, 2014) Při tvorbě teorie věřil, že je potřeba aplikovat společenské vědy na organizace, aby zaměstnanci byli skutečně efektivní. (Latham, 2012)

Téma motivace je podle něj nejlepším způsobem, jak označit nevhodnost konvenčního pohledu na zaměstnance, kterého nazval X. Předpokladem o zaměstnanci X je, že bez aktivního dohledu managementu je pasivní až dokonce odolný vůči potřebám organizace. (Latham, 2012) Takovýto člověk má přirozený odpor k práci a snaží se jí jakkoliv vyhnout. Důvodem, proč pracuje je jen získávání prostředků na obživu. (Blažek, 2014) Je to proto, že průměrný člověk je od přírody lhostejný, bez ambicí, ze své podstaty soustředěný hlavně na sebe a není příliš chytrý. Toto chování je, jak důsledkem přirozenosti člověka, tak i výsledkem filozofie a praxe managementu a přístupu k zaměstnancům. (Latham, 2012) Tento typ člověka není motivován mzdou a ani její zvyšování nepomáhá. Naopak je potřeba použít zápornou motivaci a hrozit postihy. Nevytváří si příjemné a pozitivní vztahy na

pracovišti ani sociální kontakty. Netouží po zodpovědnosti, nemá žádné ambice a netroufá si jít do rizika, chce jen mít jistotu obživy a být veden co a jak má dělat. (Blažek, 2014)

McGregor tedy dospěl k závěru, že na pracovišti je potřebná také opačná teorie o lidském chování. Teorie, která je založená na správných předpokladech o lidské povaze. McGregor nazval tuto teorii Y. Zaměstnanec Y se liší od zaměstnance X v tom, že zaměstnanec X je potřeba neustále kontrolovat a dohlížet na jeho chování, zatímco zaměstnanec Y je schopen sebeovládání. Charakteristika zaměstnance Y je: vysoká motivace, potenciál rozvoje, schopnost převzít odpovědnost za svou práci, utváří cíle organizace. (Latham, 2012) Takový člověk má vrozený sklon k práci a pokud je v pozitivním prostředí, tak ho práce baví. Bere jako přirozenost vynaložit, jak fyzickou, tak psychickou snahu. (Blažek, 2014) Vedení zde nemusí vytvářet kontrolu. Odpovědností managementu je umožnit takovým lidem možnost rozvíjet se, což přinese zisk i organizaci. (Latham, 2012) Vzhledem k tomu, že takový lidé po možnosti rozvoje svých znalostí a schopností touží, nebude s tím mít management obtíže. Pracovní prostředí se pro tyto lidi stává místem pro seberealizaci a zvyšování dovedností. Pozitivní vztah zde nalezneme, jak k zaměstnavateli (firmě), tak k členům vedení. Mezi další výrazné vlastnosti můžeme zařadit loajálnost, angažovanost, ctižádostivost a ambice, sounáležitost s posláním a cíli firmy. (Blažek, 2014)

Z výše zmíněného jsou vidět diametrální rozdíly mezi typem X a typem Y. Z toho pak vyplývají různé typy vedení a motivace těchto zaměstnanců. Avšak žádný zaměstnanec není buď X nebo Y, vždy se nachází někde na přímce mezi těmito typy. Přesto typ X a zaměstnance přibližující se více k tomuto typu musíme vést více autoritativně, kdež to u typu Y a zaměstnancům jemu podobným vyhovuje vedení liberální, kde hlavní motivace je kreativní činnost s velkou mírou rozhodovací autonomie. (Blažek, 2014)

### 2.3.2 Teorie stanovení cílů

Teorii stanovení cílů vytvořil Edwin Locke v roce 1990 na základech své disertační práce z roku 1964 a řadě experimentů týkajících se vlivu záměrů lidského chování. Specifické vysoké cíle vedou k vyššímu výkonu než žádné cíle nebo dokonce abstraktní cíle jako „Udělej, co můžeš“. Konkrétní závazek k cíli, čím vyšší cíl, tím vyšší výkon a proměnné, jako jsou peněžní motivace, účast na rozhodování a zpětná vazba nebo znalost výsledků, ovlivňují výkon pouze do jisté míry, a to do takové, která vede ke stanovení závazku ke konkrétním vysokým cílům. Stručně řečeno, cíle mají za následek směřování pozornosti a akce, mobilizace energetického výdeje nebo úsilí, prodloužení úsilí v čase (vytrvalost) a

motivace jednotlivce k rozvoji příslušných strategií (poznání) pro dosažení cíle. S ohledem na závazek k cíli se pracovní výkon zlepšuje, protože cíl poskytuje regulační mechanismus, který umožňuje zaměstnanci sledovat a subjektivně hodnotit a upravovat pracovní úsilí tak, aby bylo dosaženo cíle. (Latham, 2012)

### 2.3.3 Adamsova teorie spravedlnosti – Teorie spravedlivé odměny

Teorii spravedlnosti vytvořil Jean „Stacy“ Adams, který byl ovlivněn Festingerovou (1957) teorií kognitivní disonance, která uvádí, že v rozsahu, v jakém člověk vnímá, existuje rozpor mezi jeho vírou a chováním člověka. (Latham, 2012) Teorie byla roku 1965 vydána v pojednání s názvem *Inequity in Social Exchange* (Nespravedlnost v sociální směně). (Blažek, 2014) Člověk je motivován tím, čím je větší vnímaná nesrovnalost, tím větší je motivace. (Latham, 2012) Hlavní myšlenkou teorie je, že lidé mají sklon k sociálnímu srovnávání a chtějí docílit rovnováhy. Člověk se porovnává s ostatními ve smyslu, co do práce vkládá a co pro změnu získává a jaké jsou rozdíly. (Blažek, 2014) Teorie navíc uvádí, že lidé hodnotí informační zdroje z hlediska jejich osobní důležitosti, ne však podle jejich kvality. (Latham, 2012)

$$\frac{Z}{V} = \frac{Z_i}{V_i}$$

Toto matematické vyjádření definuje vztah mezi vkládáním a získáváním, kde  $Z$  je zisk dané osoby,  $V$  je vklad dané osoby,  $Z_i$  je zisk srovnávané osoby (nebo osob) a  $V_i$  je vklad srovnávané osoby (nebo osob). Pokud mezi zlomky nastane rovnost, tak je to vnímáno jako spravedlnost, což má za následek pozitivní motivační účinek. Pokud se však objeví nerovnost pro neprospěch zlomku zkoumané osoby, bude to vnímáno jako nespravedlnost a křivda. Takový zaměstnanec pak bude demotivován a bude žádat vyšší ocenění nebo naopak sníží své vklady do práce. (Blažek, 2014)

Teorie spravedlnosti se zabývá především ohodnocením zaměstnance. Stručně řečeno, teorie uvádí, že zaměstnanci zkoumají poměr jejich „výstupů“ (co od zaměstnavatele získají) ve vztahu k jejich „vstupům“ (kolik museli vložit energie do zadané práce) ve srovnání s výsledky srovnávání jiných zaměstnanců. Mezi výstupy patří peníze, uznání, a pracovní podmínky, benefity, perspektivu povýšení. Vstupy zahrnují úsilí, vzdělání a zkušenosti dané osoby (Latham, 2012), ale také čas, námahu a schopnosti. Je nutno poukázat na to, že srovnávat mezi sebou lze jen stejné a jednoduché práce, kde lze objektivně hodnotit a měřit vklady, výstupy a ocenění. Pokud je práce složitější a různorodější, tak už objektivní měři-



telnosti nelze dosáhnout a vstupuje zde jistá míra subjektivního hodnocení zaměstnance. (Blažek, 2014)

Teorie spravedlnosti dále uvádí, že nerovné poměry vyvolávají v zaměstnanci napětí a rozhořčení. (Latham, 2012) Problém je často v tom, že zaměstnanci často vstupy a výstupy nevnímají objektivně. Mají sklony k tomu své vstupy nadhodnocovat a výstupy, které získávají, naopak podhodnocují. Subjektivní nespravedlnost, která je zaměstnancem pocíťována může vést závisti a celkovému napětí. (Blažek, 2014) Toto napětí pak zaměstnanci mohou zmírňovat snížením vstupů jako například snížení úsilí nebo kvality výkonu. Někteří mohou zvolit opačnou cestu a upozornit na sebe naopak zvýšením vstupů, ale nejpravděpodobnějším řešením ke snížení nerovnosti je řešení, které člověk vnímá jako nejméně nákladné. (Latham, 2012)

Teorie spravedlnosti si velmi komplikuje svou složitost ještě tím, že tvoří skupiny vstupů a výstupů, a množství způsobů, jak lze nerovnost řešit. Teorie však představuje jasné varování pro organizace, že se musí řešit mnohem více srovnávání vstupů a výstupů u svých zaměstnanců. (Latham, 2012) I přes tyto komplikace je myšlenka spravedlivé odměny dle množství, kvality a významu vykonané práce důležitou součástí principu ohodnocování zaměstnanců. (Blažek, 2014)

#### 2.3.4 Teorie očekávání – expektační teorie

Victor H. Vroom je autorem této teorie, která dodává energii a udržuje motivované chování lidí. (Latham, 2012) V roce 1964 publikoval teorii v knize Work and Motivation založenou na očekáváních, valencích, volbách a nástrojích na motivaci člověka. (Blažek, 2014) V centru této teorie jsou dvě tvrzení: (Latham, 2012)

- 1) úsilí, které lidé vyvíjejí, je funkcí jejich očekávání nebo odhadu subjektivní pravděpodobnosti, že k určitým výsledkům dojde v důsledku jejich výkonu (Latham, 2012)
- 2) čím větší je valence (intenzita) jakéhokoli výsledku, tím je pravděpodobnější, že se osoba rozhodne vyvinout úsilí k přijetí opatření. Valence výsledku je zase funkcí jeho instrumentality (působení) pro získávání dalších výsledků a valence (intenzity) těchto dalších výsledků. (Latham, 2012)

Proto je tato teorie alternativně známá jako teorie VIE (tj. Valence, instrumentalita, expectancy). (Latham, 2012) Valence vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle, instru-

mentalita je činnost, díky které může být cíl splněn a expektance vystihuje individuálně posuzovanou možnost naplnění cíle. Vroom motivaci člověka k dosažení cíle popsal jednoduchým matematickým vzorcem:

$$M = V \cdot E$$

kde  $M$  vyjadřujeme „motivační sílu“,  $V$  je „valence“ a  $E$  znázorňuje „expektanci“ (Blažek, 2014)

Podobně jako teorie spravedlnosti tato teorie uvádí, že lidé zakládají své činy na svém vnímání a víře. Na rozdíl od teorie spravedlnosti, která se zaměřuje pouze na výsledky vnímání spravedlnosti v porovnání s jinými, byla teorie očekávání vyvinuta tak, aby vysvětlovala prakticky veškeré pracovní chování, od výběru povolání až po výkon v práci. Je zaměřena na lidskou volbu, vytrvalost a vynaložené úsilí. (Latham, 2012) Člověk je motivován vynaložit úsilí na tvorbu činnosti tím více, čím více si váží hodnoty cíle, kterého má tato činnost dosáhnout a čím více věří, že je to možné. Pokud význam, o který zaměstnanec usiluje, nespočívá v dosažení cíle, ale v získání odměny za dosažený cíl, motivuje zaměstnanec navíc hodnota slíbené odměny. (Blažek, 2014) Stručně řečeno, teorie očekávání definuje motivaci ve smyslu čtyř základních složek. První složkou je úsilí. Druhou je vnitřní valence na výsledek směřující k vysokému výkonu vycházejícího ze snahy. Zatřetí, existuje nástroj – souvislost mezi výkonem člověka a odměnami, které člověk očekává na základě tohoto výkonu. Nakonec je tu odhodlání zaměstnance pro získání odměn. (Latham, 2012) Je dobré poznamenat, že expektance a valence nemusí nutně být na sobě závislé. Pravděpodobnost, zda cíle člověk dosáhne, může ovlivňovat hodnotu, kterou si pod dosažením cíle představuje. Vysoká pravděpodobnost dosažení cíle sice zvýší motivaci, ale sníží hodnotu cíle pro daného člověka. Z toho lze vyvodit, že snadná a rutinní práce s jistým dosažením cíle může sama o sobě motivaci snižovat. (Blažek, 2014)

V roce 2003 Vroom pronesl, že představa, že se lidé budou chovat podle teorie očekávání je nepravděpodobná. Hlavní omezením této teorie jsou matematické předpoklady a to, že je nenadefinovaná „teorie vzrušení“ o tom, jaké cíle nebo očekávání probudí v daném okamžiku v jedinci skutečný zájem. (Latham, 2012) Z praxe vyšlo najevo, že lidé s vysokými ambicemi, kteří jsou úspěšní, spíše vyhledávají náročnější cíle, které jsou pro ně hodnotné a zároveň platí, že riziko neúspěchu u takových cílů není extrémně vysoké. Přiměřené riziko může naopak zvyšovat atraktivitu cíle a neodrazovat tak jedince ve snaze ho dosáhnout. (Blažek, 2014)

### 2.3.5 Teorie zesílených vjemů

Tato teorie vznikla v letech 1969, kdy byla publikována v práci *Contingencies of Reinforcement* (Nejisté případy zesílených vjemů) a jejím autorem je Frederic Skinner. (Blažek, 2014)

Teorie popisuje lidské chování, které vychází z naučených situačně podmíněných zvyků. Chování jedince se přizpůsobí chování společnosti, ve které se vyskytuje, jelikož společnost konkrétní standardy chování vyžaduje, systematicky je podporuje a ostatní chování, které není v souladu se společností je nepodporováno až někdy i trestáno. Zkušenosti jedince jsou promítány do současnosti a obdobná situace vyvolá obdobnou reakci člověka na ni. (Blažek, 2014)

Pozitivní motivace je uplatňována tak, že dochází k opakování činnosti, kterou společnost vyžaduje, za kterou byl již dříve pracovník odměněn. Došlo tehdy k vytvoření kladného dojmu a on má potřebu takové chování opakovat, aby znovu byl odměněn. Kdežto negativní motivace vychází ze situace, že si jedinec uvědomuje situace, za které byl v minulosti potrestán a snaží se takovým situacím vyvarovat. Nadřizený pracovník musí však být důsledný při reakcích, které musí být jasné. Na stejnou situaci stejná reakce, aby zaměstnanec mohl předvídat dopad jeho chování. Celkově však nejde jen o odměny nebo tresty, zapojují se do vývoje lidského chování i vnitřní pocity zaměstnance jako je například stud, strach nebo naopak hrdost z dobře odvedené práce. Tyto vnitřní pocity už jsou však hlavně na mravní stránce daného jedince. (Blažek, 2014)

### 3 PRACOVNÍ MOTIVACE

Podstatná část životů většiny lidí je strávena na pracovištích, ať už se jedná o kanceláře, farmy nebo průmyslové areály. (Gagne, 2014) Pracovní motivace se snaží zodpovědět otázku, proč lidé pracují. (Vévoda, 2013) Strategie pro motivaci a umět si zodpovědět tuto otázku by měla být předmětem zájmu managementu každé organizace, jelikož motivace zaměstnanců je předchůdce produktivity práce. Produktivita je důležitou proměnou ve všech firmách, ale psychické zdraví a pohoda zaměstnanců jsou též nesmírně důležité. Bylo prokázáno, že firmy zaměřující se na psychické zdraví zaměstnanců jsou zároveň těmi firmami, které mají vysokou produktivitu, odhodlání, kreativitu a další aspekty vysoce efektivních zaměstnanců. (Gagne, 2014) Dobře motivovaní zaměstnanci pozitivně vynaloží snahu k většímu úsilí a často vykonávají něco navíc. Tito zaměstnanci mohou být motivováni cílem jejich práce, pak se jedná o nejlepší a nejstabilnější formu motivace. Nicméně dodatečná forma motivace ve smyslu kvalitního managementu, náplně práce nebo zajímavých benefitů ještě více podporuje motivaci zaměstnanců a přispívá ke snaze o maximální využití jejich schopností vedoucích k nejlepším výsledkům. (Armstrong a Stephen, 2015)

#### 3.1 Základní motivační nástroje

Pokud chceme správně motivovat své zaměstnance, jsou zde dva základní předpoklady k docílení úspěchu. První je si správně zvolit motivační faktor, který odpovídá podmínkám a možnostem společnosti a zároveň uspokojuje potřeby zaměstnance. Když zvolíme správný faktor, tak za druhé je potřebu ho umět správně využít. Správně využitý motivační faktor se stává základním kamenem úspěšné motivační strategie společnosti. (Urban, 2017)

Máme dvě možnosti, jak motivační faktor pojmout, buď jako odměnu nebo jako sankci. (Urban, 2017)

##### 3.1.1 Odměna

Převážná většina činností je vedena motivací, že za vykonáním nějaké práce, jedinec získá odměnu, která uspokojí jeho potřeby. (Urban, 2017) Pokud chce vedení firmu správně vést své zaměstnance, musí poznat jejich osobnost a tím i co je odmění. (Vévoda, 2013) Už samotné uspokojení potřeb může být chápáno jako odměna. Odměna tedy není chápána jen ve smyslu finančním, ale může být cokoliv, co přináší pocit radosti zaměstnanci, čímž ho motivuje pracovat. (Urban, 2017)

Pokud zaměstnanec pohání vnitřní motivační faktory, může už své odměny dosáhnout v průběhu vykonávání činnosti. Tím, že za sebou vidí kus vykonané práce, to že jeho práce dává smysl nebo to, jak pomocí práce roste a učí si novým věcem, to vše pak může být jeho odměna. Pokud se jedná o vnější motivační faktory je důležité, aby nebyly automatické. Musí být spjaty s výkonem a výsledky zaměstnance a dosahovat jich může až po vykonání dané činnosti. (Urban, 2017) Vše, co zaměstnanec vnímá, že má nějakou pro něj hodnotu se může stát vhodným motivačním faktorem, zároveň věci pro zaměstnance bezcenné, i kdyby měly sebevětší hodnotu, se stimulatorem stát nemohou. (Vévoda, 2013) Zároveň pokud zaměstnanec získá odměnu bez vynaloženého úsilí, tak taková odměna také nemá motivační efekt. Z tohoto důvodu většina finančních odměn, které zaměstnanec za odvedenou práci získává, nemá dlouhodobý motivační efekt. Tyto finanční odměny jsou potřeba pro zajištění základních potřeb zaměstnance. Všechny motivační prostředky na základě odměn můžeme shrnout do jedné skupiny a tou je *Pozitivní motivace*. (Urban, 2017)

I pozitivní motivace může slábnout a může za to hned několik příčin. První z příčin je, že odměny chybí. Zaměstnanci vykonávají své úkoly dlouhodobě správně a vedení na ně zapomene. Stává se to hlavně proto, že vedení předpokládá, že odměna je už zahrnuta v základní mzdě, kterou zaměstnanec pobírá. Logicky by to mohlo tak být, ale pro zaměstnance je mzda jeho nárok za odvedenou práci. Pokud dělá svou práci dobře nebo se mu něco povede, tak aby bylo docíleno pozitivní motivace, je potřeba tento čin vyzdvihnout a odměnit. Zvláště pokud o podobnou výši základní mzdy dostávají zaměstnanci s rozdílnými výkony. (Urban, 2017)

Druhou příčinou jsou opožděné odměny. Čím více se odměna oddaluje, tím více ztrácí motivační efekt. A přitom někdy stačí už třeba v průběhu nebo hned po dokončení úkolu zaměstnance pochválit. Finanční odměna (buď vysoká) vyplacená jednou ročně nemá takový motivační efekt jako menší odměna po kratším časovém intervalu, avšak závisí na termínu dokončení a vyhodnocení úkolu. Pokud byl úkol dlouhodobý nebo stále trvá i po roce, tak odměna za rok (po splnění nějaké etapy) stále motivační efekt má. Odměna nemusí být vždy finanční, pokud si to zaměstnavatel nemůže dovolit, ale měla by být reálná. Chválit a vyzdvihovat kvality pracovníka v průběhu, ale na konci dát například pár dní volna navíc. (Urban, 2017)

Poslední příčinou je dosažení na odměnu a víra v dosažení. Aby odměna měla motivační efekt, zaměstnanec musí mít pravomoc a schopnost úkol splnit v požadované kvalitě a čase

a zároveň musí skutečně věřit, že mu daná odměna bude udělena. Velkou roli zde hraje i očekávání zaměstnanců, které pokud je nepřiměřené, tak motivace je slabší. Tímto problémem se zabýval Viktor Vroom ve své teorii „Expektační teorie motivace“, kterou jsme si představili už výše. Tedy pokud vezmeme nedůvěru v získání odměny, tak může vycházet v předchozí zkušenosti nebo zatím neznalost fungování firmy. (Urban, 2017)

### 3.1.2 Sankce

Sankce jsou nástrojem negativní motivace. Pokud zaměstnanec úkol neudělá v očekávané kvalitě nebo vytyčeném čase, je jeho odměna snížena nebo ji nedostane vůbec. Sankcí jako takovou může být cokoli co je pro zaměstnance nepříjemné, ať už se jedná o hmotnou (srážka ze mzdy) nebo nehmotnou (kritika) sankci. Pozitivní motivace je vždy účinnější než negativní, ale i tak se bez negativní neobejdeme zvláště ve fázi, pokud chceme nějakému jednání zabránit. Celkově vzato trestání zaměstnanců za to, že nevykonávají práci dle představ vedení, vede k vyšší nespokojenosti a fluktuaci zaměstnanců. (Urban, 2017)

Tak jako může selhat pozitivní motivace, tak samozřejmě může i negativní. Dochází tomu tehdy, kdy záměrná nedisciplinovanost a laxnost na pracovišti zaměstnancům prochází a jen někdy dostanou trest. Využívají toho, že vedoucí je buď benevolentní, nebo nemá přehled o jejich snížené výkonnosti. Často dochází k selhání těchto postupů díky tomu, že sankce jsou jen formalita a na zaměstnance nemají dostatečný vliv. Na každého zaměstnance platí jiná sankce. Pro jednoho je nepřekonatelná kritika jeho chování a druhému to je zcela jedno. Při opakování nedbalostí je potřeba úroveň sankcí zvyšovat, až může klidně dojít i k propuštění zaměstnance. (Urban, 2017)

## 3.2 Další motivační nástroje

Motivační nástroje jsou možnosti, které má manažer k dispozici, aby mohl své zaměstnance a kolegy motivovat k práci. Pro zachování ekonomické hospodárnosti je třeba dbát na efektivnost, kdy za co nejnižší náklady na motivaci, které vynaložíme, získáme co nejvyšší motivační sílu. V ideálním případě by to znamenalo, že by zaměstnanci chtěli pracovat zadarmo. Ale jak všichni víme z praxe, tohoto ideálního stavu není možné dosáhnout. Zároveň ale neexistuje rovnice typu:

$$\text{plat} + \text{zaměstnanecké benefity} + \text{další bonusy pro zaměstnance} = \text{pracovní výkon}$$

Stručně řečeno, neplatí že čím více zaplatím tím větší získám pracovní nadšení a výkon. Pokud tedy chceme efektivně motivovat své zaměstnance je potřeba skloubit motivační nástroje, které zrovna máme, s přihlédnutím na aktuální situaci, teoretické zásady firmy a vnitřní motivaci zaměstnanců. Jinak budeme motivovat zedníky na stavbě a jinak lékaře a sestry v nemocnici. Tyto motivační nástroje lze rozdělit do tří podskupin ve specifických odděleních:

- Ocenění práce
- Podmínky práce
- Náplň práce (Blažek, 2014)

### 3.2.1 Ocenění práce

Důvodem práce je její výsledek. Zaměstnanci tento výsledek vyměňují za prostředky, tímto prostředkem ve většině pracovních poměrů je mzda. Je to nejzjevnější důvod pro práci v zaměstnání. Všechny složky platu včetně odměn jsou nazývány „monetární pobídky“ a jsou hlavním nástrojem, jak motivovat zaměstnance, jelikož pro něj má plat vysokou hodnotu, díky němuž si může pořídit výrobky a služby, které mohou uspokojit potřeby základní (fyziologické), tak i ty vyšší. Využití získaných peněz za práci se s výší platu zvětšuje. Velmi ambiciózní lidé zejména v top managementu posuzují svou hodnotu a úspěch podle výše svého platu. (Blažek, 2014)

Plat nemusí být jediným motivačním nástrojem. Vedle finanční odměny může být nástrojem motivace i nepeněžní odměna. Ty bývají často zařazeny do skupiny zaměstnaneckých benefitů a budeme se jimi zabývat níže. A třetí skupinu odměny je morální ocenění. Takovéto ocenění může mít mnoha podob od čistě neoficiálního projevu uznání od nadřízeného až po veřejné udělení ocenění. Formální morální ocenění podléhá jistým pravidlům v organizaci, ale neformální jsou čistě spontánním projevem uznání za odvedenou práci. (Blažek, 2014)

### 3.2.2 Podmínky práce

Vedle ocenění jsou potřeba i jiné formy motivace, jako jsou právě podmínky práce, při kterých je práce prováděna. Podmínky lze rozdělit do dvou skupin, a to materiální a společenské. (Blažek, 2014)

Mezi materiální podmínky můžeme zařadit například zařízení, vybavení pracoviště, klimatické podmínky, pomůcky pro zaměstnance (služební telefon, notebook, auto). Ke společenským podmínkám můžeme pro změnu zařadit vztahy na pracovišti, celkové vztahy v organizaci a vztahy se třetími stranami jako jsou dodavatelé, klienti a další spolupracující firmy. Zajistit vysoce kvalitní materiální podmínky může být dost finančně náročné, ale u společenských to organizaci nemusí stát žádné finanční prostředky. V takovém případě je jen potřeba zajistit, aby v pracovním kolektivu všichni společně rozuměli. Pokud se toto podaří, má to vysoce pozitivní efekt. Bohužel se při vytváření pracovního kolektivu na jeho kompatibilita často opomíjena, jelikož pozornost je převážně věnována kvalifikaci a zkušenostem. Mezi lidské vztahy na pracovišti nejsou vnímány jako důležité, naopak někdy jsou nežádoucí. (Blažek, 2014)

I zde můžeme nalézt propojení s Maslowovou hierarchií potřeb. Klimatické podmínky i podmínky určující fyzickou a duševní námahu zaměstnance poukazují na uspokojování fyziologických potřeb a potřeb bezpečnosti. Zároveň společenské podmínky mohou být zařazeny do potřeb sounáležitosti a materiální statusové symboly (druh auta) lze zařadit do potřeb úcty. (Blažek, 2014)

Za podmínky práce lze považovat takové podmínky, které přímo souvisí s pracovní činností, nebo když tento okruh rozšíříme, dají se sem zahrnout i podmínky, které mají na zaměstnance vliv, tak jako na jejich pracovní výkon, loajalitu a spokojenost ve firmě. Do této rozšířené skupiny lze zařadit zaměstnanecké benefity jako například firemní rekreační objekty, závodní stravování, kulturní akce a teambuildingy, lékařskou péči a školení. (Blažek, 2014)

### 3.2.3 Náplň práce

V dnešní době, už samotný plat jako nástroj motivace nemá hlavní roli. Je důležitý, to určitě, ale na vzestupu jsou pracovní podmínky a práce jako taková. Dá se říct, že zajímavá, samostatná, kreativní a zodpovědná práce, která umožňuje využití schopností zaměstnance a dává mu možnost o některých věcech rozhodovat nebo spolurozhodovat, přináší uvědomění vysoké sociální hodnoty sebe sama a přináší obdiv a úctu jeho okolí. Velký motivační náboj má práce, která zaměstnance baví, která mu přijde užitečná nebo dokonce je vysoce prospěšná jiným lidem nebo celé společnosti. (Blažek, 2014)



Jako nástroje, které posilují motivační účinek práce, můžeme zařadit motivační programy. Jako motivační programy ke zlepšení života na pracovišti lze brát reakci na nepřiměřeně vysokou specializaci práce v továrnách a výrobních závodech. Negativní důsledky spojené s touto prací jsou pak jednotvárnost, vyčerpání a lhostejnost k práci. Tyto programy pak nastavují systematickosti v práci pro lepší rozšíření a obohacení. (Blažek, 2014)

- Rozšiřování práce – jde o snížení specializace s myšlenkou docílit větší rozmanitosti vykonávané práce. Dochází také k přesouvání zaměstnanců po různých pracovištích, aby získali více zkušeností a různorodou pracovní náplň. (Blažek, 2014)
- Obohacování práce – zde se jedná o vytvoření výzev pro zaměstnance a pocitu úspěchu po jejich dokončení. Lze sem zařadit hlavně zvyšování pravomocí, ale zároveň i odpovědnosti zaměstnanců. Je možné toho docílit poskytnutím větší svobody pracovníkům při řešení postupu práce a její koordinace. (Blažek, 2014)

Celkově vzato složitější práce s větší mírou pravomocí a zodpovědnosti má větší motivační účinek než práce jednotvárná, nekreativní a jednoduchá. Rozhodně neplatí, že čím je práce zodpovědnější a pravomocnější, tím lépe. Každá práce má svou optimální hodnotu, která je závislá na konkrétní situaci a individualitě zaměstnance. Jsou i tací jedinci, kteří nemají mnoho schopností a vysoké ambice a pro ty je jednotvárná práce jistotou. Ale po čase se to může stát i tvůrčím zaměstnancům, kteří už budou unaveni a přetížení neustálou změnou a budou potřebovat nějakou dobu setrvat v rutině. (Blažek, 2014)

Abychom dosáhli efektivní motivace zaměstnanců je potřeba, aby motivační nástroje byly použity vyváženě. V dnešní době se stále jako hlavní nástroj motivace využívá výše platu, i když je to nástroj nejnákladnější a jeho hodnota časem klesá. V krátké době po navýšení je zaměstnanec začne brát jako standard, a nikoliv jako motivaci. Plat je rozhodně neopominutelná věc, ale je potřeba brát i ostatní motivační nástroje na zřetel a pracovat s nimi. Velkou chybou bývá opomíjení pracovního kolektivu, který jako motivační nástroj je minimálně nákladný a může být velkým přínosem a zdrojem motivační síly. Firmy by vždy měly řešit za jaké náklady, jak velký motivační efekt získají. (Blažek, 2014)

## 4 DRUHY ODMĚŇOVÁNÍ

### 4.1 Finanční odměňování

Finanční odměny mají mnoho funkcí, ale ta nejdůležitější je udržet si kvalitní zaměstnance a vytvářet podmínky k růstu jejich výkonu a efektivity. Je to nástroj k vytváření struktury mezd na základě důležitosti funkce, náročnosti, odpovědnosti a přínosu společnosti. Toto odměňování by nemělo být administrativně náročné, nemělo by nikoho diskriminovat a mělo by být soukromé, nikoliv veřejné mezi zaměstnanci. Dále musí splňovat rozpočtové možnosti firmy a být zároveň konkurence schopné. (Urban, 2017)

Formy finančního odměňování:

- Základní mzda – smluvně stanovená mzda za dané období nebo vykonanou práci
- Osobní ohodnocení zaměstnance – cílem této složky mzdy je motivovat zaměstnance k posílení svých schopností a rozšiřování své kvalifikace.
- Výkonová složka mzdy – jedná se o prémie a bonusy za splnění speciálního úkolu nebo práce navíc.
- Mzdové příplatky – odměna za zvýšené nároky na pracovníka (práce přes čas)
- Zaměstnanecké benefity – výhody vázané na zaměstnanecký stav ve firmě a postavení zaměstnance. Jedná se o motivační benefity a podpory zaměstnance. (Urban, 2017) Blažek (2014) zaměstnanecké benefity řadí mezi nepeněžní odměňování. Pravděpodobně záleží na tom, o jaký benefit se jedná. Příspěvek na dovolenou je peněžítý příspěvek, ale volné dny navíc nebo služební automobil už jsou benefity nefinanční.

### 4.2 Nefinanční odměňování

#### 4.2.1 Neformální odměny

Tento druh odměn s minimálním úsilím a naprosto spontánně může využít každý manažer. Bylo zjištěno, že už samotné požádání manažerem o pomoc či spolupráci je dostatečně motivující samo o sobě. Další takto motivující činy manažerů jsou: osobní poděkování za dobrou práci, zmínka o dobré práci zaměstnance, veřejné ocenění a schůze, kde se probírají dosažené úspěchy. Jen 42 % zaměstnanců věří, že jejich nadřízení jim osobně poděkují, pokud odvedou dobrou práci. (Nelson, 2000) Verbální pochvala zaměstnance je důležitou

odměnou, některé výzkumy dokazují, že pokud je zaměstnanec dostatečně chválen, nemá potřebu tolik řešit finanční ohodnocení. Chválení, ale nesmí být jedna otrepaná fráze, ale pochvala by měla být individuální a konkrétní. (Pešek a Praško, 2016)

#### 4.2.2 Odměny za zvláštní úspěchy a aktivity

Mnoho společností se snaží své zaměstnance motivovat vzájemnou soutěživostí mezi sebou a vytvářet, tak odměny za dosažení nějakého cíle. Jsou to většinou prodejce měsíce (dosažení prodejního cíle), kvalitní zákaznický servis, zajímavé návrhy na úsporu financí firmy nebo zaměstnanec měsíce. Vždy jsou stanovena kritéria na základě, kterých je daný zaměstnanec vybrán a odměněn. Aby byla soutěž mezi zaměstnanci úspěšná, musí zahrnovat tato kritéria:

- Soutěž musí propagovat poslání firmy a jeho cíle
- Cíle musí být měřitelné, realistické a dosažitelné
- Soutěž musí běžet jen po krátké časové období
- Nekomplikované podmínky
- Zajímavé odměny pro zaměstnance
- Vztáhnout odměny na výkon
- Odměny a uznání předat hned po vyhodnocení soutěže

Odměnou bývá vždy uveřejnění zaměstnancovi fotky na viditelné místo, certifikát a pak nějaká příjemná drobnost (dárkový poukaz) nebo laskavost od firmy. (Nelson, 2000)

Ve zdravotnictví si moc prodejních cílů stanovit nemůžeme, ale můžou se zaměstnanci dobře starat o své pacienty/klienty. Dá se udělat „soutěž“ nejpříjemnější sestřička nebo sledovat příliv nových pacientů proti odchodům stávajících. Manažer by měl oceňovat o zdravotnického personálu umění pacienty uklidnit a utěšit, vstřícnost a ochotu odpovídat i na zdánlivě hloupé dotazy.

Dále je možné oceňovat docházku a bezpečnost při plnění pracovních úkolů. Hlavně na bezpečnost se ve zdravotnictví musí klást velký důraz, ať už na bezpečnost personálu nebo bezpečnost pacientů. Ocenění za docházku motivuje zaměstnance k časným příchodům a odpracování si svých pracovních dní. (Nelson, 2000)

### 4.2.3 Formální odměny

K formální formě odměn se přiklání mnoho podniků, ačkoliv dle průzkumů nejsou tak motivačně účinné, i když jsou více důvěryhodné, jako osobní formy odměnění. Tim Puffer majitel jedné významné marketingové společnosti stanovil osm hlavních bodů, pro efektivní odměňování zaměstnanců:

- Definování cíle
- Vedení společnosti musí jít příkladem
- Vytvořit konkrétní kritéria
- Odměny musí být smysluplné
- Zapojit do hodnocení zaměstnance
- Neustále jasně komunikovat
- Hodnotit i celé skupiny
- Hlídat i dlouhodobé úkoly (Nelson, 2000)

Ve státě Michigan v nemocnici (Medical Center) v Midlandu mají pro své zaměstnance hodnotící systém, kdy personál hodnotí své kolegy. Každý měsíc zaměstnanci nominují jednoho kolegu, který by podle nich měl získat ocenění a za jaký čin. Tyto nominace jsou na vedení nemocnice, která zkontroluje splnění podmínek a ta vyhodnotí zaměstnance měsíce, který získá ocenění. Čím více ocenění získá, tím hodnotnější dárkové certifikáty pak obdrží od nemocnice. Za rok se pak vybírá z 12 zaměstnanců měsíce jeden, který dostane ocenění Nejhodnotnější osoba roku. (Nelson, 2000)

## 5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Do zaměstnaneckých benefitů můžeme zařadit služby, které podporují spokojenost zaměstnanců a vytváří příznivé pracovní prostředí včetně materiálního zajištění pro výkon práce. (Blažek, 2014) Tyto benefity nemají návaznost na pracovní výkony. Mohou se však odvíjet od délky zaměstnání, odpovědnosti na dané pozici nebo její náročnosti. (Urban, 2017) Mezi benefity je možné zařadit služby, které podporují volnočasové aktivity zaměstnance nebo které pomáhají zlepšit či předcházet obtížným životním zkušenostem zaměstnance. A důležitou částí těchto benefitů je vzdělání a posun kvalifikace zaměstnance a finanční služby. (Blažek, 2014) Mezi hlavní důvody, proč vůbec firmy volí tuto formu odměňování jsou snaha získání, a hlavně udržení, kvalitních a zodpovědných zaměstnanců, kterým podnik nabízí podmínky, služby a zacházení, takové, aby zaměstnanci byli spokojeni a neodcházel ke konkurenci. (Urban, 2017) Poskytování zaměstnaneckých benefitů nemusí být vysoce nákladná činnost, i když má prokazatelné účinky na zlepšování pověsti společnosti, získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců a udržení těch stávajících. (Janoušková a Kolibová, 2005)

Zaměstnanecké benefity také spadají pod zákon o dani z příjmu (Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů). Je nutné, aby společnost, která benefity nabízí, měla v tomto odvětví jasný přehled, jak s kterým benefitem naložit, co se týká daně a jaké mají dopady na výpočet sociálního a zdravotního pojištění zaměstnance. (Bartyzalová a Krákorová, 2009) Poskytování zaměstnaneckých benefitů je pro firmy daňově výhodnější než částku, kterou investují do benefitů jednoduše připsat zaměstnanci k platu. Zároveň poskytování benefitů ukazuje, že organizace jeví o své zaměstnance zájem a má snahu jim pracovní proces zpříjemnit. Tím dochází ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců jakožto i jejich loajality, díky čemuž si firma zaměstnance jistým způsobem zaváže. V těchto případech je pak částka vložená do benefitů mnohonásobně zúčtena oproti prostému zvýšení platu o stejnou částku. (Blažek, 2014) Předností zaměstnaneckých benefitů je daňové zvýhodnění a nevýhodou zvýšená administrativní činnost s nimi spojená. U větších firem náklady na benefity odpovídají 5-8 % nákladům na mzdy. (Urban, 2017)

Zaměstnanecké benefity jsou vnímány jako dárky od firmy a zaměstnanec se cítí obdarovaný a má pro něj benefity větší hodnotu než jen tu finanční, protože zaměstnanec a celkově každý jedinec touží po pozornosti a laskavé péči od dárce (organizace). Může se stát, že však benefity jsou pro některé zaměstnance nastaveny nevhodně a dostávají to co nechtějí nebo nepotřebují. Zde pak dochází k chápání hodnoty benefitu jako nedostatečné nebo

dokonce záporné. (Blažek, 2014) Proto současné trendy v zaměstnaneckých benefitech vytvářejí benefit, který je přímo na míru pro konkrétního zaměstnance. (Urban, 2017) Mezi takové benefity patří takzvaný „kafeterie systém“. Tento systém umožňuje zaměstnanci výběr vlastních benefitů ze široké nabídky do stanoveného limitu zaměstnavatelem. Limit se může lišit pro každého zaměstnance podle jeho zkušeností, pracovitosti a době setrvání ve firmě. (Blažek, 2014) Rizikem zaměstnaneckých benefitů může být to, že pokud jsou považovány za součást odměňování, bez nutnosti vynaložení nějakého úsilí, mohou působit nespravedlivě a tím pádem negativně na zaměstnance. (Dvořáková, 2007) Macháček (2017) tomuto tvrzení Dvořákové (2007) oponuje v tom, že zaměstnanecké benefity nemohou být brány jako součást odměny, jelikož jsou dobrovolnou (nepovinnou) složkou a nejsou tím pádem právně vymahatelné, jako je třeba mzda.

## 5.1 Druhy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity můžeme dělit podle několika hledisek. Mezi hlavní typy dělení patří:

- Výhody vycházející z práce
  - Jedná se o pracovní podmínky a výhody s nimi spojené. Např: stravenky nebo příspěvek na stravování, dovolená nad rámec zákoníku práce, zkrácená pracovní doba v pátek, podpora vzdělávání a studijní volno nebo příspěvek na dopravu. (Urban, 2017)
- Pomůcky sloužící k práci
  - Zde se jedná o pomůcky, které lze využít i pro osobní účely jako jsou nejčastěji auto, notebook, mobilní telefon. (Urban, 2017)
- Výhody osobní a sociální povahy
  - Do této kategorie lze zahrnout vše, co se do předchozích nevešlo. Nadstandardní zdravotní péče, péče o děti (firemní jesle nebo školka), příspěvky na volnočasové aktivity, ať už jde o sport, kulturu nebo dovolenou. Dále sem můžeme zařadit bezúročné půjčky zaměstnanci, stavební spoření, příspěvek na penzijní spoření, dárky k významným životním událostem (narozeniny, promoce, svatba, narození potomka) nebo třeba zvýhodněné firemní produkty a služby (nákladové ceny). Ve větších firmách je možné využít pro osobní potřebu právní nebo účetní oddělení. (Urban, 2017)

Dále zaměstnanecké benefity můžeme rozdělit do skupin, dle jejich využití:

- Zdravotní benefity
- Důchodové benefity
- Benefity v zaměstnání
- Vzdělání
- Využití pracovního volna
- Finanční benefity
- Vybavení pro zaměstnance (Macháček, 2019)

### 5.1.1 Plošné a pružné benefity

Toto rozdělení zohledňuje hledisko poskytování benefitů.

- Plošné benefity jsou benefity, které firma poskytuje všem zaměstnancům bez výjimek postavení nebo délky zaměstnání ve firmě. Zde je všem dáno stejně, ať o ně zaměstnanec stojí či nikoliv.
- Pružné benefity si může zaměstnanec volit a vybírat si, co je pro něj zajímavé. Každý zaměstnanec má stanovený finanční limit, do kterého se musí vejít. Zde se limit může měnit pro jednotlivé zaměstnance. Záleží zde na postavení a odpovědnosti vůči firmě nebo délce zaměstnání, jedná se o takzvané statusové benefity.
- Kombinace předchozích skupin benefitů umožňuje poskytovat benefity o které je všeobecně vysoký zájem, ale zároveň je zde ušetřena zvýšená administrativa, jaká je u pružného poskytování. (Urban, 2017)

Mezi výhody pružného poskytování patří možnost plnit různé preference zaměstnanců při výběru benefitů. Další výhody jsou snižování nákladů na nezajímavých benefitech, rozšíření portfolia nabídky a snadné čerpání benefitů pomocí informačních technologií. Mezi nevýhody lze zařadit zvýšenou první investici, zvýšenou administrativní zátěž a pravidelné vyhodnocování potřeb zaměstnanců a nabídky konkurence. Celkové odměňování je jednou z variant pružného poskytování benefitů. Zde lze sloučit finanční i nefinanční odměnu do podoby kreditů a zaměstnanec má možnost volit na co dané kredity využije. (Urban, 2017) Pokud poskytuje firma plošně benefity má to i svá úskalí:

- **Nezvyšují motivaci k práci** – zaměstnanci je nechápou jako něco navíc (nadstandard), ale jako součást jejich ohodnocení, na který mají nárok.

- **Každému zaměstnanci vyhovují jinak** – různé vnímání hodnoty benefitů může vytvářet pocity nespravedlnosti. Pro mladého zaměstnance není tak důležitý příspěvek penzijní pojištění, tak jako pro staršího, kterému se důchod blíží.
- **Jsou poskytovány podle toho, co poskytují konkurenční podniky** (snaha se jim vyrovnat) – na pracovním trhu je velké předhánění pro získání lidských zdrojů, takže firmy mechanicky navyšují benefity, aby obstáli ve srovnání s konkurencí a udrželi si nebo získali zaměstnance. (Urban, 2017)

Aby došlo ke zvyšování efektivity zaměstnaneckých benefitů, je potřeba se držet těchto předpokladů:

- Benefity přizpůsobit cílům firmy
- Pravidelně vyhodnocovat efektivitu benefitů
- Pravidelné dotazování zaměstnanců na jejich zájmy a potřeby
- Benefity čerpat účelněji
- Větší informovanost o poskytovaných benefitech
- Neustále monitorovat konkurenci
- Prověřit odměňovací systém nezávislou kontrolou (Urban, 2017)

TOP 10 NEJŽÁDANĚJŠÍCH BENEFITŮ	TOP 10 NEJPOSKYTOVANĚJŠÍCH BENEFITŮ
Jazykové kurzy	Stravenky
13. plat / finanční odměny	Dovolená nad rámec ZP
Dovolená nad rámec ZP	Vánoční oslavy
Flexibilní pracovní doba	Flexibilní pracovní doba
Home office	Mobilní telefon k soukromým účelům
Stravenky	Jazykové kurzy
Sick days	Občerstvení na pracovišti
Podpora vzdělávání	13. plat / finanční odměny
Mobilní telefon k soukromým účelům	Teambuilding a sportovní aktivity
Možnost si napracovat hodiny	Home office

Tabulka č. 1 – TOP 10 benefitů (Macháček, 2017)



Z tabulky můžeme vyčíst, že se převážná většina nejžádanějších a nejpoužívanějších benefitů shoduje. Firmy naslouchají svým zaměstnancům a snaží se kvalitními benefity udržet si své zaměstnance.

## 5.2 Danění zaměstnaneckých benefitů

Daňové výhody pro firmy jsou jedním z důvodů, proč se firmy pro systém benefitů rozhodnou. Avšak ne každý benefit je daňově zvýhodněný nebo musí být náklad daňově uznatelný. Z daňového hlediska pak dochází ke třem situacím:

- Benefit je daňově **uznatelný** nákladem pro firmu a **je osvobozen** od DPFO (daně z příjmu fyzické osoby) ze závislé činnosti
- Benefit je daňově **neuznatelný** nákladem pro firmu, ale **je osvobozen** od DPFO
- Benefit je daňově **neuznatelný** nákladem pro firmu a zároveň **není osvobozen** od DPFO (Urban, 2017)

Dělení podle Pelce (2011), který nazývá jinak kategorie, které uvedl Urban (2017) – pro laika lépe uchopitelné, kdy benefity rozděluje podle daňového dopadu, podobně také dělí benefity Macháček (2017)

- **Mimořádně výhodné** – tyto benefity jsou pro zaměstnavatele i zaměstnance daňově nejvýhodnější. Nejsou součástí vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění. Mezi tyto benefity zařazujeme: příspěvek na penzijní a soukromé životní pojištění, proplácení pracovního oblečení a obuvi, příspěvek na stravování (stravenkový paušál)
- **S dílčí výhodou** – tyto benefity mohou být daňovým výdajem, při splnění legislativních podmínek. Pro zaměstnance je výhodné, že také nespádají do základu pro vyměření zdravotního a sociálního pojištění. Sem můžeme zařadit například: využívání firemního majetku pro soukromé účely zaměstnance, příspěvek na dopravu do zaměstnání, dovolenou nad rámec ZP atd.
- **Benefity, které nejsou daňovým výdajem pro zaměstnavatele** – tyto benefity jsou daňově a odvodově výhodné jen pro zaměstnance a znovu jsou vyjmuty ze základu pro vyměření sociálního a zdravotního pojištění. Do této kategorie spadají: půjčky zaměstnancům, dary zaměstnancům, vzdělávací zařízení a mateřské školky pro děti zaměstnanců, příspěvek na rekreaci.

Vybrané benefity	Zdanění u zaměstnance	Vstupuje do základu pro ZP a SP	Daňový výdaj u zaměstnava- tele
Rekvalifikace zaměstnanců – nepeněžní plnění	NE	NE	ANO
Poskytování stravenek – do limitu	NE	NE	ANO
Poskytování stravenek – nad limit	ANO	ANO	ANO
Nepeněžní příspěvek na rekreaci nad 20.000,- Kč	ANO	ANO	ANO
Peněžní příspěvek na rekreaci	ANO	ANO	NE
Nepeněžní příspěvek na rekreaci do 20.000,- Kč ze zisku po zdanění	NE	NE	NE
Peněžní příspěvek na kulturu a sport	ANO	ANO	ANO
Příspěvek na penzijní a životní pojištění do 24.000,- ročně	NE	NE	ANO
Příspěvek na penzijní a životní pojištění nad 24.000,- ročně	ANO	ANO	ANO

Tabulka č. 2 - Vybrané benefity a jejich daňové dopady na straně zaměstnance a zaměstnavatele (Elis, 2019) a (Čouková, 2021)

U příspěvků na kulturu, sport nebo rekreaci hraje velkou roli to, zda se jedná o peněžní nebo nepeněžní příspěvek. U zaměstnance se osvobození od daně z příjmu se vztahuje pouze na nepeněžní plnění zaměstnavatele. Jedná se vstupenky nebo poukazy, které zaměstnavatel zakoupí a dá zaměstnanci jako například:

- Lístky na kulturní představení
- Permanentky do sportovního zařízení

- Poukaz do cestovní kanceláře
- Poukaz na nákup zboží se zdravotnickou tematikou (Elis, 2019)

### 5.3 Efektivita zaměstnaneckých benefitů

Podnikový systém, aby byl efektivní, potřebuje neustálou pozornost a zlepšování. Nebude motivačním jen proto, že je zaveden. Aby měl určitý vliv na motivaci a uspokojení zaměstnanců, musí mít záruku funkčnosti a pravidelného vyhodnocování. Funkčnost takového odměňovacího systému ve firmě lze udělat:

- Ať odměny pokrývají potřeby zaměstnanců – sice každý zaměstnanec má jiné potřeby, ale čím více se odměny stanou flexibilními, tím více to podpoří funkčnost systému.
- Spravedlivé odměňování – motivační efekt se vytratí, pokud zaměstnanci nebudou věřit ve spravedlnost jejich hodnocení.
- Správné načasování – ideální hodnocení zaměstnance nedlouho poté, co dosáhl úspěchu. Bude-li to za příliš dlouho, motivační efekt bude menší. (Nelson, 2000)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce si představíme společnosti AGEL a.s a Dopravní zdravotnictví a.s. pro které je projekt modelován. Dále shrneme vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na aktuální potřebu zaměstnanců po zaměstnaneckých benefitech. Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit preference zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů a zjištění, jak jsou o těch dosavadních benefitech informováni. Zároveň získat odpovědi na výzkumné otázky:

- VO1: Které ze zaměstnaneckých benefitů zaměstnanci preferují?
- VO2: Jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím benefitním systémem a jaký je zájem o zavedení cafeteria systému?
- VO3: Jakou částku si představují zaměstnanci, že odpovídá benefitům na jednoho zaměstnance měsíčně?
- VO4: Informovanost zaměstnanců – Jste informováni, že zaměstnavatel proplácí členské poplatky ČLK, ČLnK a registrační poplatky?

Výzkumné otázky budou vyhodnoceny technikou dotazníkového šetření. Výsledky z dotazníkového šetření jsou níže vyhodnoceny a graficky zpracovány.

### 6.1 Popis vybrané zdravotnické organizace AGEL a.s.

Společnost AGEL a.s. byla zapsaná do obchodního rejstříku v červnu roku 1990 se základním kapitálem 100 milionů korun českých. (Justice.cz – AGEL a.s.) Skupina AGEL provozuje na českém území 14 nemocnic, sít poliklinik a lékáren, laboratoří a další specializovaná zdravotnická zařízení. (Agel.cz) Společnost AGEL je soukromý poskytovatel zdravotní péče, který je nejúspěšnější ve střední Evropě. Mimo zdravotní péče má zájmy i v oblasti vědy, výzkumu a inovačních technologiích. (Agel.cz – katalog)

### 6.2 Polikliniky Skupiny AGEL na českém území

Veškeré polikliniky v ČR spadají pod akciovou společnost Dopravní zdravotnictví a.s., která byla zapsána do obchodního rejstříku roku 2002. Její činnost je poskytování zdravotnických služeb v poliklinikách:

- **Poliklinika AGEL Praha** – pobočky v ulicích Italská a Vladislavova. Klíčová zdravotnická zařízení s moderním operačním sálem a přístroji na zobrazovací tech-

niky (nové moderní CT a RTG – instalace léto 2021). Komplex ambulancí doplněn následné rehabilitačním péče a centrem jednodenní ortopedické péče. (Agel.cz – katalog)

- **Poliklinika AGEL Plzeň** – nabízí nejmodernější léčebné a diagnostické metody a kvalifikovaný personál s vysokou odbornou úrovní. (Agel.cz -katalog)
- **Poliklinika AGEL Nymburk** – má vysoké zaměření na klienty s bolestmi kloubů, páteře a celkovým pohybovým aparátem, kteří zde najdou vše od rehabilitačního lékaře až po koncovou rehabilitaci. (Agel.cz -katalog)
- **Poliklinika AGEL Česká Třebová** – zajišťuje ambulantní léčebnou a diagnostickou péči s dlouholetou praxí. Pracoviště má pro své pacienty vlastní zdravotnickou dopravní službu, pro převoz k lékaři. (Agel.cz – katalog)
- **Poliklinika AGEL Olomouc** – má vlastní certifikát kvality Spojené akreditační komise ČR. Laboratoře jsou zase oceněny akreditací Českého institutu a také akreditací Ministerstva zdravotnictví ČR. (Agel.cz – katalog)
- **Poliklinika AGEL Ostrava** – zabezpečuje pracovnělékařské služby a nadstandardní zdravotní péči. (Agel.cz – katalog)

Pod všechny zmíněné polikliniky spadají i pracoviště v jiných městech. (Justice.cz – Dopravní zdravotnictví)

### 6.3 Zaměstnanecké benefity v poliklinikách skupiny AGEL

Společnost AGEL má pro své zaměstnance rozsáhlou nabídku benefitů, o kterých je pravidelně informuje prostřednictvím e-mailů. Svým benefitům i přizpůsobují okolnostem, jako je teď například onemocnění COVID-19, tak všichni zaměstnanci včetně jejich rodin, mají možnost si nechat udělat PCR test za sníženou cenu anebo test na protilátky metodou ELISA. Jsou i další laboratorní krevní vyšetření, které mohou zaměstnanci podstoupit za snížené ceny. Jsou jimi:

- Vyšetření hladiny cukru
- Vyšetření cholesterolu
- Vyšetření štítné žlázy
- Index zdraví prostaty
- Množství vitamínu D v krvi
- Kompletní krevní obraz

- Zjištění krevní skupiny + RH faktoru

Pro ženy je i nabídka hrazeného screeningového vyšetření prsu pro ty ženy, které ještě podle zdravotní pojišťovny na to nemají nárok. Tato vyšetření, ale musejí proběhnout ve zdravotních zařízeních skupiny AGEL.

Společnost přispívá i na zdravotní stav domácích mazlíčků zaměstnanců, kteří mohou využít smluvní veterinární kliniku se slevou na všechna vyšetření a zákroky. Zároveň zaměstnanci dostávají slevové poukázky na nákup do PETCenter.

Zaměstnanci, kteří jsou pojištěni u České průmyslové zdravotní pojišťovny, mohou využít 1x ročně osmidenní lázeňský pobyt se slevou 75 % včetně procedur. Mohou si vybrat z lázeňských pobytů po celé ČR. Dále mohou děti zaměstnanců jet v létě na čtrnáctidenní tábor od skupiny AGEL s 50% slevou.

Najdou se zde i praktické benefity jako například:

- Příspěvek na penzijní (900 Kč) a životní spoření (min. 600 Kč)
- Proplácení poplatků ČLK, ČLnK, poplatky nelékařským pracovníkům, poplatky za atestace
- Zvýhodněný zaměstnanecký mobilní tarif
- Zaměstnanecká sleva u MND (Moravské naftové doly), jak na plyn, tak na elektrický proud
- Slevy na nákup zájezdů u společnosti INVIA.cz
- Zvýhodněné bankovní účty u vybraných bank
- Slevy na nákup nových automobilů značky ŠKODA a TOYOTA
- Datart VIP program a zvýhodněný nákup spotřebičů SONY, AEG a Electrolux

Mimo těch praktických benefitů, je tu i skupina benefitů, které si zaměstnanci užijí. Jedná se o 7 dní dovolené navíc nad rámec ZP, o 3 dny plně hrazeného pracovního volna, které může zaměstnanec využít, nemá-li dostatek dovolené. Zároveň je zkrácen fond pracovní doby na 35 hodin/týdně při plném úvazku. Zaměstnanci dále dostávají finanční dárky k jubileu nebo při odchodu do důchodu. Zaměstnavatel přispívá na sport v podobě multisportkarty, na vzdělání, na stravenky 50 % a organizuje lekce anglického jazyka po pracovní době. Všichni zaměstnanci dostávají 2x ročně finanční odměny k jejich mzdě. (Interní zdroje skupiny AGEL + informace poskytnuté personálním oddělením, 2021)

## 6.4 Metody a cíle dotazníkového šetření

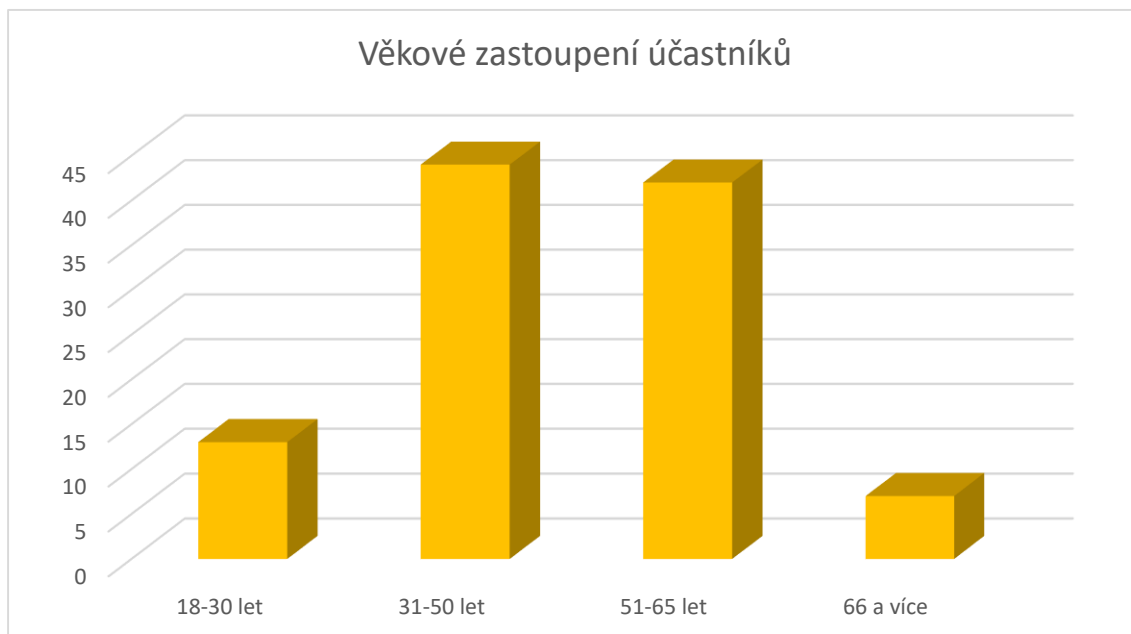
Dotazníkové šetření probíhalo pouze elektronickou formou a trvalo 30 pracovních dní. Během této doby otevřelo dotazník 234 respondentů, ale bylo vyplněno pouze 129 dotazníků (návratnost činila 55 %), ze kterých jsou vyhodnoceny výsledky této práce. Tento dotazník byl zaslán všem zaměstnancům poliklinik AGEL (lékaři, sestry, nelékařští pracovníci, administrativní pracovníci) a doba potřebná na jeho vyplnění byla přibližně 10 minut. Obsahoval uzavřené, polouzavřené otázky a otázky hodnotící škály. Celý dotazník je přiložen jako Příloha č. 1 této práce.

Hlavním cíle dotazníkového šetření bylo zjistit, kterého benefitu si zaměstnanci nejvíce cenní, a naopak o který nemají zájem. Zároveň zjistit, zda mají zájem o cafeteria systém, který poskytuje flexibilnější možnosti ve výběru benefitů. Další důležitou otázkou bylo, jak jsou spokojeni s dosavadním benefičním systémem a jaká je jejich informovanost o tomto systému, co skupina AGEL nabízí.

## 6.5 Vyhodnocení dotazníků v poliklinikách skupiny AGEL

Do dotazníkového šetření se zapojilo 23 mužů (17,8 % zúčastněných) a 106 žen (82,2 % zúčastněných) různých věkových kategorií. Věkové zastoupení bylo 13 účastníků v kategorii 18–30 let, 44 účastníků v kategorii 31–50 let, 42 účastníků v kategorii 51–65 let a 7 v kategorii 66 a více. Procentuální zastoupení věkových skupin je znázorněno v *Grafu č. 1*.





Graf č. 1 - Věkové zastoupení účastníků dotazníkového šetření – vlastní zpracování

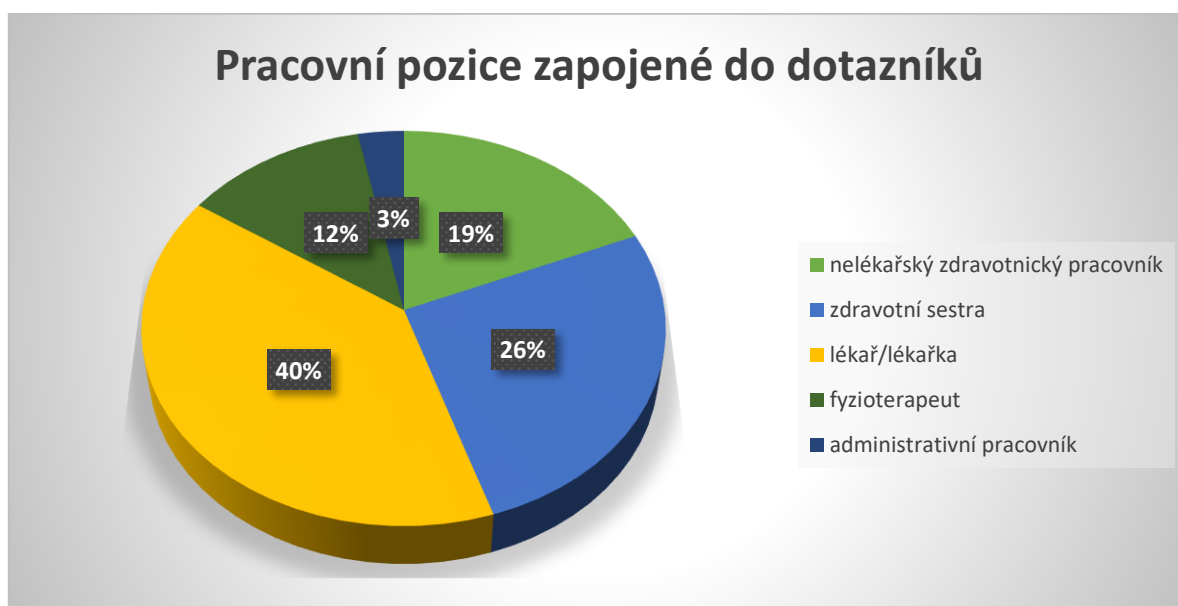
Do dotazníkového šetření se zapojilo 76 % zaměstnanců, kteří ve skupině AGEL pracují na plný úvazek a 23,5 % pracujících na částečný úvazek. Z celkových 129 respondentů má 59,7 % vysokoškolské vzdělání a z toho 48,8% vyšší jak bakalářské. 40,3 % z dotazovaných má pak středoškolské vzdělání nebo vyšší odborné. Co se týká rodinného zázemí, tak 58,1 % žijí v manželství. Přibližně pak jedna pětina jsou svobodní (20,2 %) a druhá pětina rozvedení (18,6 %). Avšak 64,3 % (tzn. 83 respondentů) nemají v domácnosti žádné děti do 18 let. I to, zda mají doma děti, ovlivní zájem o konkrétní benefity (např. dětský tábor). Zbýlých 35,7 % respondentů žijí v domácnosti s dětmi do 18 let. Přesněji 12,4 % v domácnosti s jedním dítětem, 20,2 % se dvěma, 3,1 % se třemi a 0,8 % s pěti a více.

Dotazníkové šetření bylo rozesláno do všech výše zmiňovaných poliklinik společnosti AGEL. I přesto nejvíce vyplněných dotazníků bylo z pražské polikliniky. Vzhledem ke geografickému rozmístění poliklinik po ČR bylo jasné, že některé kraje se v průzkumu ani nemohou objevit, proto následující Graf č. 2 je sestaven pouze z krajů ČR, kde se polikliniky nachází.



Graf č. 2 – Procentuální zastoupení respondentů z krajů ČR – vlastní zpracování

Pokud budeme brát v úvahu profese, které se do šetření zapojily, tak nejvíce respondentů byli lékaři (39,5 %), zdravotní sestry tvořily čtvrtinu z respondentů (26,4 %), pětinu z dotazovaných pak tvořila skupina nelékařských zdravotnických pracovníků (18,6 %). Fyzioterapeuti se zapojili ve 12,4 % a nejméně se zúčastnili dotazníkového šetření administrativní pracovníci jen pouhé 3,1 % (Graf č. 3).



Graf č. 3 – Zapojení do dotazníkového šetření konkrétních profesí – vlastní zpracování

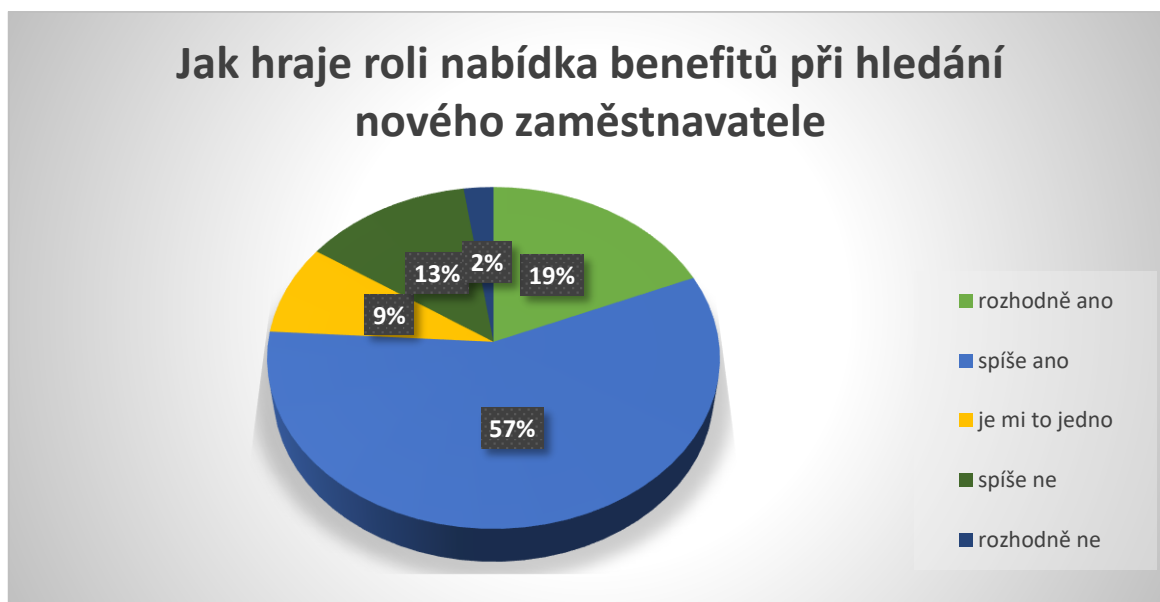
Dle předchozího grafu, by znamenalo, že se do dotazníkového šetření zapojili ze 40 % respondenti z vyšší příjmové skupiny. Dle ÚZIS (Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR) byla průměrná mzda v roce 2018 lékaře u poskytovatelů nelůžkové péče (např. polikliniky) okolo 62 tisíc Kč hrubého měsíčně včetně odměn a přesčasů. Avšak z mého dotazníkového šetření vyplývá, že 60 tisíc Kč a více hrubého měsíčně má pouze 6 % z respondentů, i když lékařů se účastnilo 40 %. V kategorii 50 tisíc až 60 tisíc Kč hrubého měsíčně je dalších 9 % respondentů. Z toho vyplývá, že buď lékaři, účastníci se dotazníkového šetření, neslouží přesčasy (nebo ne takové množství), aby dosáhli na průměrnou mzdu v jejich oboru anebo, že mají nižší mzdy než v dané profesi zvykem. Dle mého názoru se jedná o variantu první, jelikož pokud by šlo o variantu druhou, byl by o tom důkaz v odpovědích z šetření. Na výši platu si stěžovalo 10 respondentů a z toho 7 zdravotních sester, 2 fyzioterapeuti a 1 klinický psycholog. Z Grafu č. 4 je vidět, že nejvíce zastoupená mzdová kategorie je 30 tisíc – 40 tisíc hrubého měsíčně (30 % respondentů). Ačkoliv dotazníkové šetření bylo zcela anonymní, tak přesto 13 % respondentů odmítlo sdělit, do které kategorie spadají.



Graf č. 4 – Mzdové kategorie zastoupené v dotazníkovém šetření – vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření dále vyšlo najevo, že pro většinu tj. 84,5 % (tzn. 109 respondentů) jsou benefity nedílnou součástí odměňování. Pouhých 13,2 % (tzn. 17 respondentů) uvedlo, že jsou za benefity rádi, ale kdyby je nedostávali, nijak by se jich to nedotklo a jen pro 2,3 % (tzn. 3 respondenti) jsou zaměstnanecké benefity zcela bezvýznamné a jsou pro je-

jich zrušení. Dále bylo zjištěno, že pro velkou část respondentů hrají nabízené benefity zaměstnavatelem roli při výběru nové práce. 76 % (tzn. 98 účastníků dotazování) vypovědělo, že pokud hledají nového zaměstnavatele, tak jeho nabídka zaměstnaneckých benefitů hraje značnou roli. Naopak pro 15,5 % (tzn. 20 dotazovaných) nemá nabídka benefitů budoucího zaměstnavatele vliv na jejich rozhodování o přijetí nabízené pozice. (Graf č. 5)

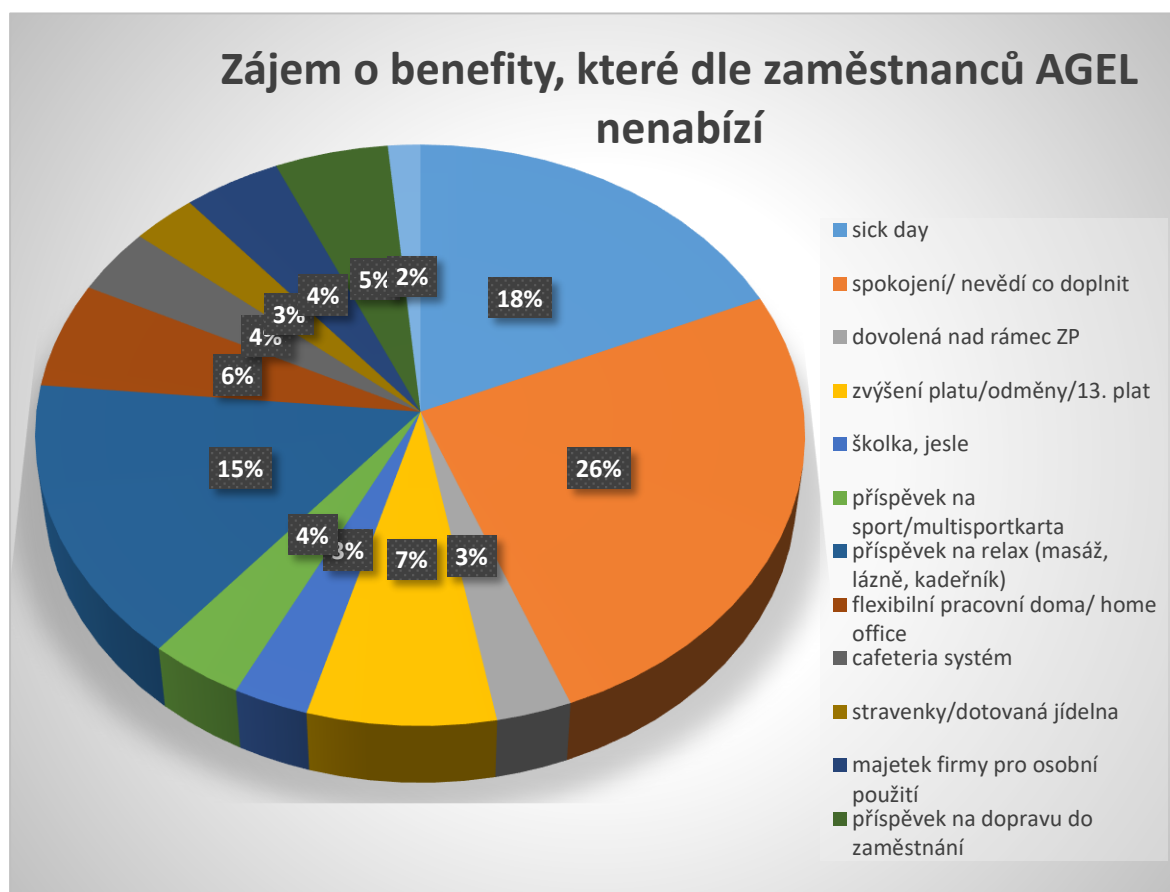


Graf č. 5 – Vliv nabídky benefitů při změně zaměstnavatele – vlastní zpracování

Pokud se zaměříme přímo na benefity nabízené společnostmi AGEL, 42 % z dotazovaných jsou s nabídkou a množstvím benefitů spokojeni a zároveň by 48 % dotazovaných zaměstnavatele doporučilo své rodině nebo přátelům, pokud by se doporučovalo, jen na základě nabídky benefitů. 41 % dotazovaných nevědělo, zda zaměstnavatele doporučit a 47 % se zdálo, že systém odměňování je spravedlivý jen částečně. Domnívám se, že je systém vnímán tak z důvodu toho, že každý zaměstnanec dostává stejné benefity i množství bez ohledu na to, jakou práci vykonává a jakou má zodpovědnost za pacienty. Jinými slovy recepční, který je na HPP s nulovou zodpovědností za životy lidí, má stejné zaměstnanecké benefity jako lékař, který má mnohonásobně vyšší zodpovědnost za pacienty, kteří se mu svěřili do rukou. Možná i právě proto si 23,3 % dotazovaných myslí, že systém benefitů je ve společnosti AGEL nespravedlivý. Na druhou stranu pro společnost AGEL a jejich benefity hovoří to, že jen 10,9 % by na základě benefitů nedoporučilo AGEL jako zaměstnavatele a jen pětina dotazovaných (20,2 %) si myslí, že množství a kvalita jsou ve společnosti nedostatečné.

Jednou otázkou bylo zjišťováno, jaké další benefity by si zaměstnanci přáli a jejich zaměstnavatel je nenabízí. Bohužel z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci (12 %) nejsou in-

formování o nabídce benefitů společnosti AGEL, ačkoliv je jim pravidelně zasílána do e-mailu. Zaměstnanci si psali o příspěvek na sport (3,7 % - multisportkarta), o úhradu členských příspěvků ČLK (1,5 %), o dovolenou nad rámec ZP (3 %), o příspěvky na stravování (3 % - jídelna, stravenky). Všechny tyto benefity společnost AGEL svým zaměstnancům nabízí, takže jejich částečná nespokojenost může vést z neznalosti toho, co mohou plně využívat. Dále se 7,5 % dotazovaný ohradilo na výši platu a benefit by chtěli 13. plat nebo odměny. I toto je zahrnuto v rámci systému zaměstnaneckých výhod, a to odměny 2x ročně. Zbýlé návrhy na další benefity už byly relevantní (*Graf č. 6*) a zajímavé, že celá jedna čtvrtina přesněji 26,1 % dotazovaných jsou s nabídkou spokojeni a už je nenapadá co víc doplnit.



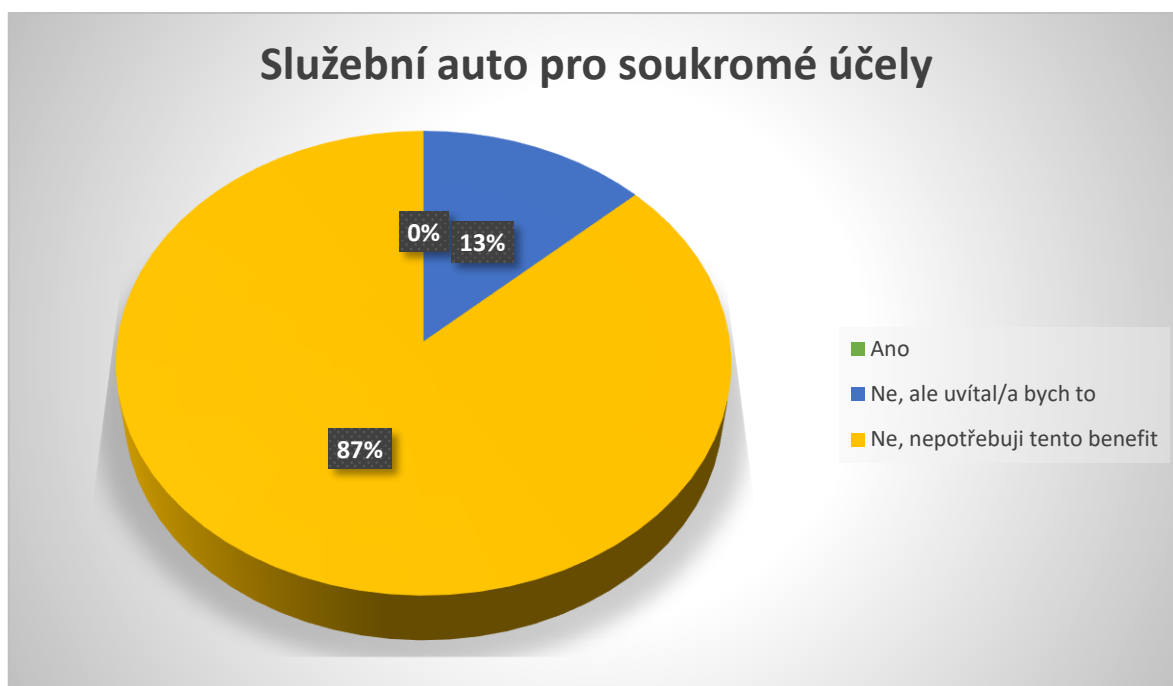
*Graf č. 6 – Návrhy, o které benefity rozšířit jejich nabídku – vlastní zpracování*

Z *Grafu č. 6* vyplývá, že nejraději by zaměstnanci zavedli do nabídky benefitů „sick day“ pro který hlasovalo 18 % dotazovaných. Druhým nejvíce zmiňovaným benefitem, co zaměstnancům skupiny AGEL chybí, je příspěvek na odpočinek, uvádí 15 % dotazovaných. Ať už se jedná o kadeřníka, masáže, kulturu nebo něco na podobném principu odreagování. Byly v této skupině zmíněny i lázeňské pobyty, ale ty skupina AGEL jednou ročně za-

městnancům, kteří jsou u zdravotní pojišťovny České průmyslové, poskytuje. 7 % z dotazovaných by nejraději chtělo další finanční prostředky než nějaké další benefity. Zajímavostí je, že 6 % respondentů by chtělo flexibilní pracovní dobu nebo homeoffice, což v poliklinikách a celkově zdravotnictví mi přijde těžko z kombinovatelné. Lékař si ještě může nastavit svoji ordinační dobu, ale nikdy to nebude flexibilní pracovní doba ve smyslu přijdu do práce, jak potřebuji a odejdu, jak potřebuji.

Již dříve zmíněný příspěvek na sport, byl 5 % dotazovaných vyzdvihnout, ačkoliv jej skupina AGEL svým zaměstnancům nabízí. Další 4 % zaměstnanců vyzdvihlo jmenovitě cafeteria systém, kterým se budeme více zabývat později.

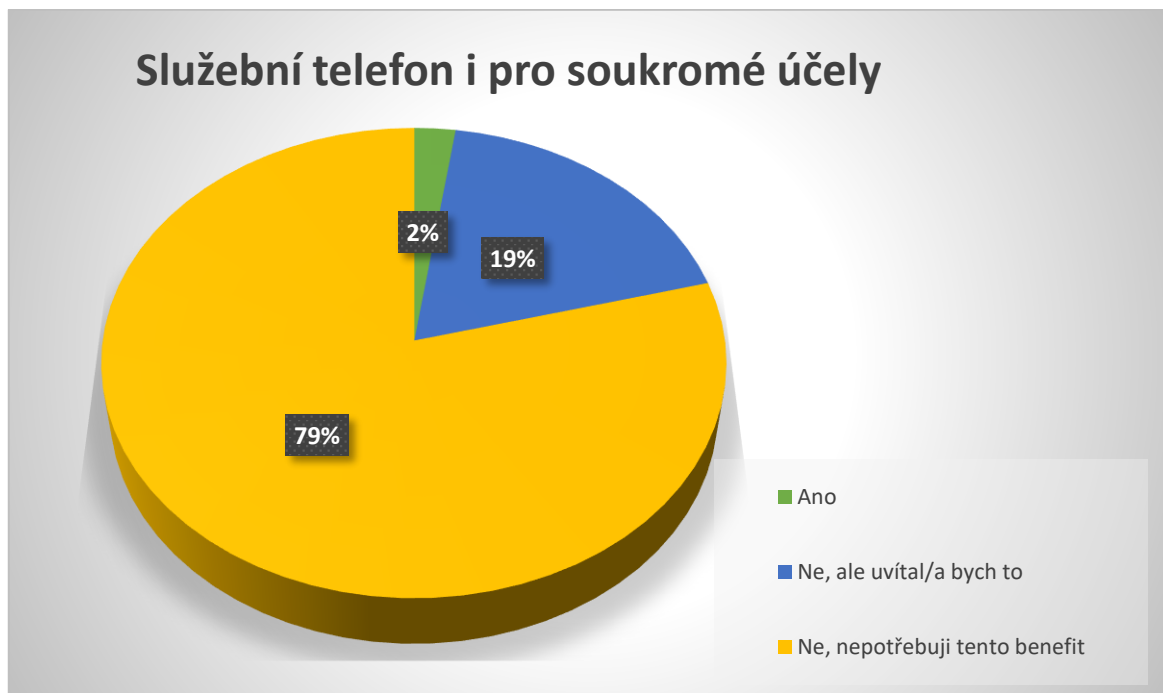
Co se týká majetku firmy, tak o jeho využívání i pro soukromé účely si napsala je 4 % dotazovaných. Což se i potvrdilo v následující otázkách, kde bylo zjišťováno, zda dotazovaní mají zájem o služební auto pro soukromé účely (*Graf č. 7*), o služební telefon (*Graf č. 8*) a o služební notebook pro soukromé účely (*Graf č. 9*). Z grafů vyplývá, že většina zaměstnanců už všechny tyto věci má své vlastní, tedy by jim to žádný požitek nepřineslo a takový benefit by neměl dostatečný motivační efekt.



*Graf č. 7 – Zájem o služební auto pro soukromé účely – vlastní zpracování*

Z grafu jednoznačně vyplývá, že o takový benefit by stála přibližně desetina respondentů. Takový benefit se pak nevyplácí zřizovat, jelikož loajalitu zaměstnance neovlivní. 87 % dotazovaných uvedlo, že služební auto nepotřebují. Je to za prvé zaměstnáním, jelikož ho

mají stále v jedné budově, za druhé tím, že většina lidí, co auto potřebuje, ho už vlastní a za třetí jsou polikliniky ve velkých městech, kde funguje MHD a příměstské spoje. Tudíž i dojíždějící zaměstnanci se do zaměstnání dobře dostávají, ale jak bylo vidět v *Grafu č. 6*, takoví zaměstnanci by uvítali příspěvek na dopravu.



*Graf č. 8 – Zájem o služební telefon i pro soukromé účely – vlastní zpracování*

I zde (*Graf č. 8*) je vidět, že už v dnešní době o služební telefon není takový zájem, jako býval před 5 lety. Navíc vlastník služebního telefonu se pro zaměstnavatele stává neustále dostupným, a to řadu lidí o služebního telefonu odrazuje. I když 19 % tedy jedna pětina lidí by pořád o taký benefit stála, ale zaměstnanci poliklinik nejsou potřeba neustále na telefonu. A těch pár, co ano, je zahrnuto v těch 2 %, co služební telefon pro soukromé účely už mají, ačkoliv je skupina AGEL plošně nenabízí.



Graf č. 9 – Zájem o služební notebook/tablet pro soukromé účely – vlastní zpracování

I tento graf (Graf č. 9) potvrzuje, že o majetek firmy pro soukromé účely u stojí jen v průměru pětina lidí. Takové benefity nemá smysl zavádět plošně. V ojedinělých případech se dá přistupovat individuálně a zaměstnance namotivovat tím, že tento benefit dostane, pokud o něj stojí. Rozhodně tímto gestem bude získána zaměstnancova loajalita.

## 6.6 Vyhodnocení výzkumných otázek

Cílem výzkumu je vyhodnocení současného benefičního systému ve AGEL a zjištění spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity. Bylo zjišťováno, zda systém odpovídá potřebám zaměstnanců či nikoliv, aby na základě zjištění mohly být vytvořeny závěry a doporučení pro společnost. Kvantitativní metoda (dotazníkové šetření) se volí z důvodu získání informací od větší skupiny lidí, v krátkém čase a s minimálními náklady a je možné pak informace zobecňovat na celou firmu.

### 6.6.1 VO1 – Které ze zaměstnaneckých benefitů zaměstnanci preferují?

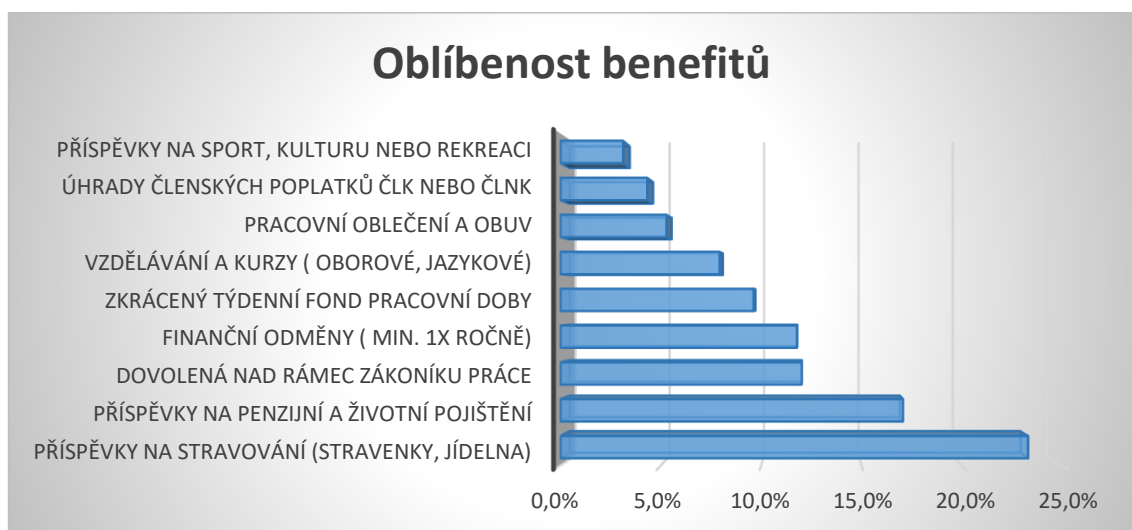
Z dotazníkového šetření vyplynulo, jaké benefity v současnosti nabízené jsou nejoblíbenější. Z Grafu č. 10 vyplývá, že pro zaměstnance je na první místě (23 %) příspěvek na stravování, ať už jsou to stravenky nebo dotované stravování přímo v jídelně v poliklinice, ideálně obojí. Další vysoce postaveným benefitem je příspěvek na penzijní a soukromé životní pojištění (17 % respondentů) a na další pozici jsou shodně dva benefity, a to dovo-



lená nad rámec zákoníku práce a finanční odměny pro oba hlasovalo 12 % respondentů. Pokud jde o finanční odměny není to jen záležitost nižší platové kategorie, ale jsou zde rozmístěni rovnoměrně respondenti ze všech výše zmíněných platových kategorií i ze všech kategorií pracovních pozic. Dalo by se říct, že všechny nejoblíbenější benefity jsou jistou formou finančního obohacení:

- Stravenky se dají považovat za daňově zvýhodněný kupon, kterým lze platit jídlo ve smluvních řetězcích.
- Příspěvky na penzijní nebo životní pojištění jsou vlastně finance, které současně se zaměstnancem spoří zaměstnavatel a zaměstnanec je později může plně využít.
- Dovolená nad rámec zákoníku práce je vlastně mzda za to, že někde zaměstnanec relaxuje.

I když nepřímá, jsou tyto nejoblíbenější benefity více zaměřené na zisk peněz (nebo nějakou jejich formu) oproti ostatním nabízeným benefitům.



Graf č. 10 – Oblíbenost poskytovaných benefitů – vlastní zpracování

### 6.6.2 VO2 – Jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím benefitem systémem a jaký je zájem o zavedení cafeteria systému?

Na tuto otázku už jsme výše získali odpověď, avšak stojí znovu za zmínku, že 42 % z dotazovaných jsou s nabídkou a množstvím benefitů spokojeni a zároveň by 48 % dotazovaných zaměstnavatele doporučilo své rodině nebo přátelům, pokud by se doporučovalo, jen na základě nabídky benefitů. O implementaci cafeteria systému projevilo zájem 51 % respondentů.

### 6.6.3 VO3 – Jakou částku si představují zaměstnanci, že odpovídá benefitům na jednoho zaměstnance měsíčně?

Zarážející je, že 33 % zaměstnanců neumí vyčíslit hodnotu benefitů, kterou měsíčně dostávají. Dalších 30 % má přibližnou představu, že jejich měsíční benefity jsou v hodnotě 1000,- až 3000,- Kč. Tato představa už se velmi blíží realitě, ale správná kategorie je 3000,- až 6000,- Kč, kterou zvolilo pouhých 12 % respondentů. Naprosto mylně se domnívá 20 % respondentů, že hodnota jejich benefitů za měsíc je pod 1000,- Kč.

### 6.6.4 VO4 – Informovanost zaměstnanců – Jste informováni, že zaměstnavatel proplácí členské poplatky ČLK, ČLnK a registrační poplatky?

Další velmi zarážející informací je, že skoro jedna polovina respondentů (přesněji 47 %) neví o tom, že jim zaměstnavatel proplácí členské poplatky pro Českou lékařskou komoru, Českou lékárenskou komoru a registrační poplatky pro zdravotnický nelékařský personál. Zde by měla společnost více informovat své zaměstnance, aby využívali tento benefit.

## 6.7 SWOT analýza cafeteria systému

SWOT analýza se využívá k hodnocení marketingové komunikace ze dvou pohledů. Jedná se o interní faktory, mezi které řadíme silné a slabé stránky v našem případě projektu, které může společnost do jisté míry ovlivnit. A pak externí faktory, které nemůže organizace svou činností ovlivnit, mezi které řadíme příležitosti a hrozby.

Silné stránky je potřeba si uvědomovat a následně je umět efektivně využít. Obráceně o slabých stránkách je také potřeba vědět a zkusit je potlačit nebo zmírňovat jejich dopad na firmu. Externí faktory jsou naopak situace, které nemůžeme ovlivnit, ale musíme na ně reagovat. Pokud jde o příležitosti, tak je třeba každou takovou využít a u hrozeb naopak představují pro firmu nebezpečí, tak je třeba se pokusit toto nebezpečí zmírnit.

### 6.7.1 Silné stránky

- Rozšíření nabídky benefitů
- Zvýšení motivace a loajality zaměstnanců
- Systém tvoří a kontroluje externí firma
- Vyšší kontrola nákladů – možné úspory
- Individuální a transparentní systém odměňování

### 6.7.2 Slabé stránky

- Zvýšená administrativní činnost
- Vyšší náklady při zavádění systému
- Delší návratnost nákladů
- Nutný pravidelný výzkum spokojenosti
- Nutnost informovat a zaškolit zaměstnance v online rozhraní

### 6.7.3 Příležitosti

- Zaujetí nových kvalifikovaných potenciálních zaměstnanců – zájem ze strany potenciálních zaměstnanců, bez zásahu společnosti do své nabídky benefitů. Zalíbení samovolně.
- Možnost neustálé aktualizace nabídky benefitů – firmy zaměřující se na benefiční programy, neustále rozšiřují svou nabídku a zasílají si společnosti s možností rozšíření.
- Chybná strategie konkurence
- Příznivé změny v daňové legislativě
- Zvýšení zájmu u zaměstnanců o další benefiční programy – samovolné zvýšení, nějaký benefit půjde do kurzu (bude „trendy“) a zájem vzroste sám od sebe.

### 6.7.4 Hrozby

- Nepříznivé změny v daňové legislativě
- Pouze online rozhraní
- Změna stavu trhu – celkový možný nezájem o benefity
- Krize – nedostatek prostředků na benefity
- Konkurenční boj o zaměstnance – lepší nabídky u konkurence

## 6.8 Matematický model SWOT analýzy

	Příležitosti					Hrozby					+	-	Rozdíl
	Zaujetí nových kvalifikovaných potenciálních zaměstnanců	Možnost neustálé aktualizace nabídky benefitů	Chybná strategie konkurence	Příznivé změny v daňové legislativě	Zvýšení zájmu u zaměstnanců o další benefitní programy	Nepříznivé změny v daňové legislativě	Pouze online rozhraní	Změna stavu trhu – celkový možný nezájem o benefity	Kříze – nedostatek prostředků na benefity	Konkurenční boj o zaměstnance			
<b>Hlavní silné stránky</b>													
Rozšíření nabídky benefitů	+	+	0	+	+	-	0	-	-	0	4	3	1
Zvýšení motivace a loajality zaměstnanců	0	+	0	0	+	0	-	-	-	-	2	4	-2
Systém tvoří a kontroluje externí firma	0	+	+	+	0	0	0	-	-	0	3	2	1
Vyšší kontrola nákladů – možné úspory	0	+	0	+	0	0	0	0	-	0	2	1	1
Individuální a transparentní systém odměňování	+	0	0	0	+	0	0	-	-	0	2	2	0
<b>Hlavní slabé stránky</b>													
Zvýšená administrativní činnost	0	-	0	-	0	-	0	0	0	0	0	3	-3
Vyšší náklady při zavádění systému	0	0	0	0	-	0	0	-	-	-	0	4	-4
Delší návratnost nákladů	0	0	0	-	0	-	0	-	-	0	0	4	-4
Nutný pravidelný výzkum spokojenosti	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	1	-1
Nutnost informovat a zaškolit zaměstnance v online rozhraní	0	-	0	0	0	0	-	0	0	0	0	2	-2
+	2	4	1	3	3	0	0	0	0	0	26		
-	0	2	0	2	1	3	2	6	8	2		52	
<b>Rozdíl</b>	2	2	1	1	2	-3	-2	-6	-8	-2			

## 6.9 Závěr SWOT analýzy

Na základě matematického modelu SWOT analýzy byly stanoveny následující závěry.

Příležitost, které by skupina AGEL po zavedení cafeteria systému mohla využít je využití toho, že se nabídka benefitů neustále aktualizuje a systém přichází stále s něčím novým. Tím pádem, když vše funguje v online rozhraní, je možné snadno přidat do nabídky novinky mezi benefity. Zhotovitel cafeteria systému tedy musí neustále vyvíjet nové benefity a nápady, o kterých bude firmu informovat a ta pak může být o krok napřed před konkurenčními podniky. S tím i souvisí hlavní silná stránka celého systému a tou je, že dochází k rozšířené nabídce benefitů, přičemž každý zaměstnanec si volí sám ty benefity, které jsou pro něj nejatraktivnější.

Naopak jako faktory ohrožující fungování cafeteria systému vychází hned dva. První ten obávanější je možnost, že nastane krize. To ovlivní množství finančních prostředků a mohlo by se stát, že společnost už si nebude moci širokou nabídku benefitů dovolit. Druhá hrozba podobně se zaměřující je změna trhu a zájmu o benefity. Tak jak se vyvíjí trh a vzhledem k ekonomické krizi, která nejspíše nastane díky celosvětové coronavirové pandemii, může se trh a s ním zaměstnanci dostat do situace, kdy o benefity nebude zájem, ale všichni budou chtít čistě finanční ohodnocení (mzdu) navýšené o částku hodnoty v jaké měli dříve benefity.

Dále z matematického modelu SWOT analýzy vyšly dvě nejslabší slabé stránky. Obě spolu zase velmi úzce souvisí. První jsou vyšší náklady na zavedení systému do firmy a druhá delší návratnost těchto vložených nákladů. Náklady je možné snížit tlakem na zhotovitele a docílit, tak tím nejnižší možné ceny a zároveň je možnost si částku rozložit do bezúročných splátek hrazených etapově. Čím se náklady rozloží na delší časový úsek. Přesto je důležité si zavedení cafeteria systému dobře rozmyslet, jelikož se nevyplatí jej pak po roce stahovat zpět. K návratnosti vložených nákladů dochází přibližně až po 3 letech užívání a do té doby je potřeba ideálně setrvat. Samozřejmě čím déle projekt zachováme, tím se nám náklady na zaměstnanecké benefity budou snižovat, jelikož je možnost optimalizace benefitů dle maximálního daňového odpisu.

## 7 PROJEKTOVÁ ČÁST – CAFETERIA SYSTÉM

Cafeteria systémy jsou jedním z nejflexibilnějších benefitů, které zaměstnavatel může nabízet. (Dvořáková, 2005) Tento systém začal u nadnárodních korporací a nyní se stává součástí středních i menších podniků. (Dostál, 2017) Jedná se o přidělení konkrétního benefitního rozpočtu zaměstnanci, který s ním už naloží dle jeho představ. Při tomto benefitu se sám zaměstnanec zapojuje do procesu volby, tudíž by nemělo docházet k jeho nespokojenosti a hodnota benefitu by tím pádem měla být vyšší. (Dvořáková, 2005) Je to především tím, že zvláště u větších firem jsou zaměstnanci velmi rozdílní. Pochází z různých sociálních a zájmových skupin, jsou jiného věku nebo mají jiné priority svých potřeb. (Dostál, 2017) Výhodou je uspokojení většiny zaměstnanců i optimální rozložení nákladů pro zaměstnavatele. Mezi nevýhody můžeme zařadit zvýšenou administrativní náročnost a zvýšené počáteční náklady na implementaci systému do firmy. Z těchto důvodů se nevyplatí tento systém implementovat do společností, které mají méně než 100 zaměstnanců. Takový to systém by se měl stát nedílnou součástí společností, pro které jsou benefity důležitou součástí odměňování zaměstnanců pro účely zvyšování jejich motivace a loajality. (Dvořáková, 2005)

### 7.1 Klady a zápory cafeteria systému

Na výhody a nevýhody se dá pohlížet ze dvou pohledů. Za prvé z pohledku zaměstnavatele (firmy) nebo z pohledu zaměstnance.

- Klady cafeteria systému pro zaměstnavatele (firmu):
  - Zvýšená kontrola a detailní přehled nákladů vedoucí k jejich úspoře (Cafeterie.benefitcafe.cz)
  - Zefektivnění nákladů vynaložených na benefity
  - Zvýšení zajímavosti benefitů a jejich rozšíření
  - Analýza a statistika o tom, co kterého zaměstnance nejvíce z benefitů zajímá (za co nejvíce uplatňuje své kredity)
  - Zvyšování motivace a loajality zaměstnanců
  - Větší možnost kontroly nad rozdělováním výhod a jejich čerpáním (Koubek, 2015)
  - Náklady zůstávají konstantní, přestože nabídka pro zaměstnance je individuální (maximálně rozšířená) (Dvořáková, 2004)

- Zápory cafeteria systému pro zaměstnavatele (firmu):
  - Výchovaná náročnost na administrativu (Koubek, 2015)
  - Vysoké prvotní náklady, které se vrátí až za pár let (Janoušková a Kolibová, 2005)
- Výhody cafeteria systému pro zaměstnance:
  - Uspokojení individuálních potřeb – svobodná volba benefitů
  - Snadná orientace – vše zpracováno v přehledné elektronické podobě
  - Snadné uplatňování kreditů (placení) (Janoušková a Kolibová, 2005)
  - Elektronický účet, díky kterému má zaměstnanec přehled o stavu a čerpání svých kreditů a benefitů. (Benefity.cz)
  - Žádná daň z příjmů ani odvody na sociální a zdravotní pojištění z poskytnuté hodnoty benefitů (Cafeterie.benefitycafe.cz)
- Nevýhody pro zaměstnance:
  - Nutnost se informovat o všech benefitech co systém nabízí – video návody pro snadnější orientaci (Benefity.cz)
  - Nutnost zvládnout elektronický systém (starší generace)
  - Neochota se „zatěžovat“ výběrem benefitu, a tak budou pokaždé volit ten stejný benefit.
  - Možnost chybovat a nevhodně si zvolit benefit (Koubek, 2015)

## 7.2 Varianty cafeteria systému

Cafeteria systém má tři varianty:

- Forma „bufetu“
- Systém „jádra“
- Systém „menu“ nebo „bloků“ (Horváthová a Čopíková, 2007)

### 7.2.1 Forma „bufetu“

Tento systém funguje tak, že si zaměstnanec do výše svého kreditu může vybírat ze seznamu nabízených benefitů. (Horváthová a Čopíková, 2007) Je to nejsvobodnější systém ze systémů cafeteria. Je pouze na zaměstnanci, jaké benefity z nabízených chce využívat.

Avšak zaměstnanci musí se svými kredity hospodařit stejně jako se svými penězi a dobře si rozmyslet, co si za ně pořídí. (Dvořáková, 2005)

### 7.2.2 Systém „jádra“

Zde je pevně stanovené jádro benefitů pro všechny zaměstnance stejné a zbytek si mohou „dokupovat“ pomocí kreditů ze stanoveného seznamu. (Horváthová a Čopíková, 2007)

### 7.2.3 Systém „menu“ nebo „bloků“

V tomto případě jsou benefity rozděleny do kategorií např.: pro muže, ženy, starší, mladší. A z těchto kategorií si zaměstnanec jednu vybere a s ní i přiřazené benefity. (Horváthová a Čopíková, 2007) Ze začátku to může způsobit trochu více administrativní náročnosti, ale následně pak úsporu režijních nákladů pro společnost. Avšak tento systém omezuje zaměstnance ve volbě, oproti předchozím systémům. (Dvořáková, 2005)

## 7.3 Časová analýza projektu

Pokud by firma AGEL reálně uvažovala o zavedení systému caterie do svého systému benefitů, je potřeba časovou analýzu rozdělit na dvě části – část přípravnou a část zavedení systému. V takovém případě je potřeba zpracovat klíčové aktivity a rozdělit je do těchto dvou etap.

PŘÍPRAVNÁ ETAPA PROJEKTU			
	Proces	Popis procesu	Doba trvání (dny)
1	Tvorba dotazníkového šetření	Jedná se vypracování dotazníkových otázek, přípravu vzhledu dotazníku a jeho formu (elektronická, papírová, oboje). Stanovení cíle, co nám má do-	2



		tazník přinést za informace.	
2	Distribuce dotazníků	Rozeslání dotazníků mezi respondenty s termínem, do kdy mají vyplněné dotazníky vrátit.	1
3	Shromažďování informací	Proces a doba, do kdy se dotazníky mají vrátit zpět.	30
4	Vyhodnocování dotazníků	Zpracování dotazníků, interpretace dat, jak slovní, tak grafická.	3
5	Porovnání benefitů s daňovým zvýhodněním	Na základě platné daňové legislativy ČR stanovení daňové výhodnosti jednotlivých benefitů.	3
6	Sestavení seznamu benefitů	Sestavení seznamu nejzajímavějších benefitů pro zaměstnance a zároveň daňově nejvýhodnějších a k nim přiřazení bodové hodnoty.	1
7	Výběrové řízení	Vypsání výběrového řízení pro poskytovatele cafeteria systému a dohodnutí podmínek	30

		a znění smlouvy.	
8	Podpis smlouvy s poskytovatelem	Podepsání smlouvy o poskytování služeb cafeteria systému.	1

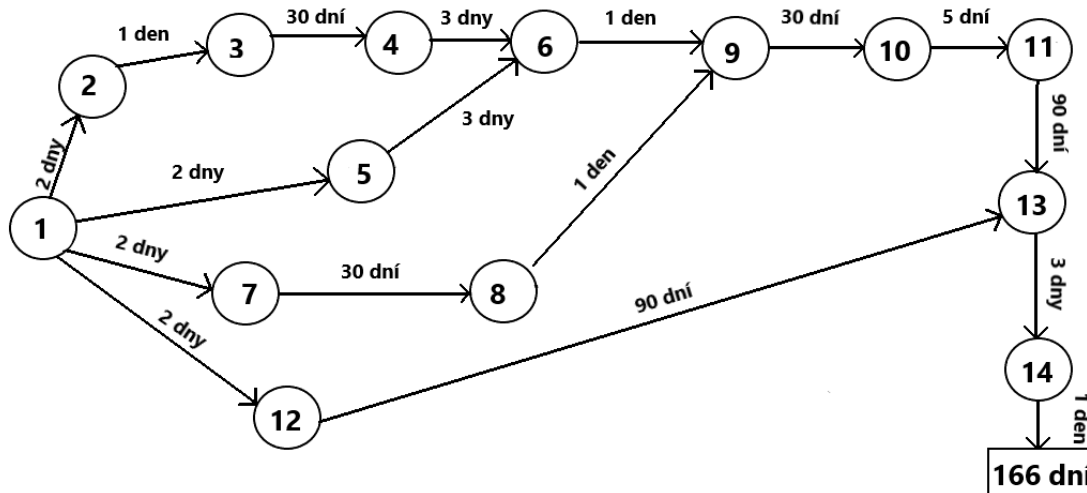
Tabulka č. 3 – Časová analýza – přípravná etapa projektu

ETAPA ZAVEDNÍ PROJEKTU			
	Proces	Popis procesu	Doba trvání (dny)
9	Příprava cafeteria systému	Vítěz výběrového řízení připraví projekt na míru společnosti.	30
10	Dodání dat do databáze	Vložení seznamu zaměstnanců a benefitů včetně příslušného bodového ohodnocení do systému cafeteria.	5
11	Zkušební provoz	Testování systému na jedné poliklinice.	90
12	Informování zaměstnanců	Seznámit a zaškolení zaměstnance na práci s novým benefitním systémem (práce	90

		v online rozhraní).	
13	Vyhodnocení zkušebního provozu	Vyhodnocení funkčnosti cafeteria systému a případné nedostatky napravit.	3
14	Spuštění systému	Zavedení a spuštění projektu ve všech poliklinikách skupiny AGEL v ČR.	1

Tabulka č. 4 – Časová analýza – Etapa zavedení projektu

Byla zvolena metoda kritické cesty (CPM) díky níž byla stanovena celková doba projektu na 166 pracovních dní. V tomto případě vede kritická cesta přes procesy 1,2,3,4,6,9,10,11,13 a 14.



Obrázek č. 1 - Schéma síťového diagramu – vlastní zpracování

## 7.4 Nákladová analýza projektu

### 7.4.1 Analýza potřebných zdrojů

V tomto kroku dáme na seznam všechny zdroje potřebné k zavedení cafeteria systému, abychom pak následně mohli vyjádřit náklady, které budou pro zavedení třeba. Zdroje potřebné pro tento projekt jsou materiálové a lidské.

Mezi materiálové zařadíme:

- Informační letáky s návodem, jak funguje cafeteria systém
- Hardwarový disk pro zajištění cafeteria systému

Do lidských zdrojů potřebných pro zavedení cafeteria systému řadíme:

- Generální ředitel – podpis smlouvy se provozovatelem
- Ekonomický ředitel – výběrové řízení na provozovatele
- Ekonomický sektor – analýza daňové legislativy
- Personální ředitel – schválení dotazníkového šetření, tvorba seznamu zaměstnaneckých výhod a kontrola celého systému
- Personální sektor – tvorba, distribuce a vyhodnocení dotazníkového šetření, přiřazení bodů k jednotlivým benefitům, zkušební provoz a informování zaměstnanců
- Marketingový sektor (grafik) – tvorba informačních brožur pro zaměstnance
- Vedoucí pracovníci jednotlivých pracovišť – seznámení zaměstnanců s novým cafeteria systémem a předání informačních brožur

### 7.4.2 Nákladová analýza

ZDROJ	ČINNOST	ČÁSTKA CELKEM
Informační letáky	Informování zaměstnanců o fungování systému a návod, jak s ním zacházet	5.976, - (náklad 1000 ks)
Hardwarový disk	Uložiště pro všechna data potřebná k systému	29.988, -
Zavedení systému provozovatelem	Implementace systému Cafeteria – jednorázový poplatek za první spuštění systému Cafeteria	25.000, -*

Úprava systému	Individuální nastavení systému podle potřeb firmy	Cena se odvíjí od požadavku a náročnosti
Tvorba rozhraní a bodového systému		728.500, -**
Fakturace elektronická	Měsíční fakturace a zaslání na e-mail	0,-
Výběrové řízení (VŘ)	Realizace VŘ – tvorba zadání, inzerce, vyhodnocování – veškeré náklady	29.000, -
Generální ředitel	Konečné schválení a podpis smlouvy s poskytovatelem systému	732,- za hodinu
Ekonomický ředitel	Schvalování a vyhodnocení VŘ	5.296, - za 2 dny
Ekonomický sektor	Analýza daňové legislativy, tvorba zadání VŘ,	21.855, - za 5 dní / 2 lidi
Personální ředitel	Schvalování seznamu benefitů, dotazníkového šetření, kontrola systému	10.664, - za 4 dny
Personální sektor	Dotazníkové šetření (tvorba, analýzy, vyhodnocení), kompletace benefitů	15.696, - za 8 dní
Marketingový sektor	Inzerce pro VŘ,	1.785, - za 1 den
Grafik	Informační brožura	5.172, - za 3 dny
<b>CELKEM</b>	<b>Celková orientační suma za všechny náklady</b>	<b>879.664, - Kč</b>

Tabulka č. 5 – Nákladová analýza – položkový ceník

\* cena se může měnit podle provozovatele systému (vítěz výběrového řízení)

\*\* zaokrouhlený průměr ceny od největších dodavatelů

Náklady stanovené analýzou se pohybují **879.664, - Kč**, avšak náklady na lidské zdroje jsou brány dle průměrných mezd na daných pozicích, díky čemuž může dojít k odchylce. Další odchylky docílíme v ceně při tvorbě rozhraní, jelikož záleží hlavně na smlouvě, jakou mezi sebou firmy dohodnou. Výsledné náklady jistě ovlivní konečný počet zaměstnanců a jak často se tento počet bude obměňovat. Takže tento odhad nákladů můžeme brát za přibližný s přesností – 15 % až + 25 %, což náklady staví do rozmezí mezi **747.714, - Kč až 1.099.580,- Kč**.

## 7.5 Riziková analýza

### 7.5.1 Rizika a matice rizik

Pokud budeme analyzovat rizika spojená se zavedením cafeteria systému do firmy, tak těchto 5 rizik se jeví jako nejvýznamnější:

- R1 – zaměstnanci nezvládnou orientaci v elektronickém rozhraní
- R2 – nezvládnutí navýšení administrativní činnosti
- R3 – nenavrácení vložených nákladů – ztrátovost projektu
- R4 – nedostatečná konkurenční schopnost
- R5 – špatné nastavení nabídky benefitů

	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad na firmu
<b>R1</b>	4	3
<b>R2</b>	2	4
<b>R3</b>	3	5
<b>R4</b>	3	4
<b>R5</b>	2	2

Tabulka č. 6 - Riziková analýza

Legenda:

Pravděpodobnost

1 – minimální pravděpodobnost

5 – velmi pravděpodobné

Dopad na projekt

1 – minimální dopad na projekt

5 – závažný dopad na projekt

	1	2	3	4	5
5					
4			R1		
3				R4	R3
2		R5		R2	
1					

	Velmi závažné
	Závažné
	Méně závažné
	nezávažné

Z výše uvedené matice rizik vyplývá, že jako největší riziko se jeví R3 tedy nenavrácení vložených nákladů a ztrátovost projektu jako takového. Pokud by zaměstnanci nedocenili novou nabídku benefitů nebo by se nenaučili správně systém používat, mohlo by dojít k nespokojenosti a možné fluktuaci zaměstnanců a tím pádem i kde ztratím prostředků do nich vložených. Naopak nejméně závažné riziko se ukazuje R5 tedy špatné nastavení nabídky benefitů. Je to tím, že se vychází z předchozího průzkumu mezi zaměstnanci, a i kdyby k takovému problému došlo, dá se relativně snadno nabídka upravit, tak aby byla pro zaměstnance zajímavější. Zbýlá tři rizika se jeví jako závažná, avšak ne na tolik, aby se nedala vyřešit.

### 7.5.2 Protiopatření

- **R1:** Provádět pravidelná školení zvláště pro starší generace a vytvořit přehledný manuál, jak se v rozhraní pohybovat. Pokud by se i tak se některý zaměstnanec ztrácel v rozhraní, měl by mít možnost se obrátit na kompetentní osobu toto řešit a například mu každý měsíc pomoci s výběrem benefitů.
- **R2:** Nechat speciálně zaškolit zaměstnance, kteří budou systém zpracovávat. Případně složitější administrativu nechat na poskytovateli cafeteria systému.

- **R3:** Počítat už předem s delší návratností vložených nákladů (okolo 3 let) a provádět pravidelnou kontrolu nákladů a využívat všechny možnosti daňového zvýhodňování.
- **R4:** Monitorovat nabídku benefitů konkurenčních firem a snažit se nabízet zajímavější a sofistikovanější nabídku benefitů. Pokud to z finančních důvodů není možné, je potřeba si udržet zaměstnance jinak např.: přístupem, pracovním prostředím, individuálním zacházením a dalšími nízkonákladovými způsoby.
- **R5:** Vytvořit kvalitní anonymní dotazníkový systém, ze kterého bude zjištěn zájem zaměstnanců. Toto dotazníkové šetření provádět pravidelně, aby nemohlo dojít k nespokojenosti zaměstnanců.

## 7.6 Návrh celého systému

Aby systém mohl fungovat je potřeba nastavit kreditové rozhraní, které bude sloužit jako platební metoda za benefity. Určit podmínky, kdy a kolik, který zaměstnanec dostane kreditů a za kolik budou jaké benefity. První kreditovou částí je splnění základních podmínek jako jsou podpis pracovní smlouvy + věci s ní související (lékařská prohlídka, doložení všech potřebných dokumentů) a odpracování prvních 3 měsíců zkušební doby. Pokud zaměstnanec zůstane ve firmě i po pracovní době a má splněny všechny podmínky obdrží první základní kreditovou platbu ve výši 50 kreditů. Zbýlý přísun kreditů bude variabilní odvozen od různých kritérií, jako jsou postavení ve firmě, pracovní nasazení (výkon), počet odpracovaných let. Zároveň poslední kategorií by byla významná jubilea zaměstnance, který by obdržel 50 kreditů naprosto individuálně. (kulaté narozeniny, posunutí svého vzdělání a získání dalšího titulu, osobní úspěchy). V následující tabulce je přesný rozpis přidělení kreditů každému zaměstnanci.

Hodnotící prvek	Přidělení kreditů	Frekvence získávání
Základní podmínky	50 kreditů	jednorázově
Pracovní výkon	20–50 kreditů	měsíčně
Pracovní pozice (zodpovědnost)	20–50 kreditů	měsíčně
Odpracované roky	5 kreditů za každý odpracovaný rok	měsíčně



<b>Jubilea</b>	50 kreditů	jednorázově
----------------	------------	-------------

Tabulka č. 7 – Přiřazení kreditů k hodnotícímu prvku

Nejvíce variabilním prvkem jsou odpracovaná léta ve společnosti. Zaměstnanec, co je zde prvním rokem nezískává nic, ale každým dalším se jeho kredity zvyšují. Tedy zaměstnanec s odpracovaným jedním rokem získá každý měsíc 5 kreditů, za rok celkem 60. Zaměstnanec, co je u firmy 10 let, získá měsíčně 50 kreditů a za rok 600. Zde už se věrnost jedné firmě opravdu vyplatí. Dalším variabilním prvkem je pozice ve společnosti vztažená na zodpovědnost, kterou daná pozice představuje. Zde rozdělení kreditů je výhradně na vedoucím pracovníkovi, který na dané pozici dohlíží, stejně tak ohodnocení pracovního výkonu. S tím rozdílem, že zodpovědnost bude s největší pravděpodobností každý měsíc stejná, kdežto za pracovní výkon budou kredity přidělovány dle zásluh, tedy bude docházet ke změně.

### 7.6.1 Benefity, které nespádají do kreditového systému

Ne všechny benefity je možné zařadit do kreditového systému cafeterie. Jsou takové, které se dávají zaměstnancům automaticky. Jsou jimi:

- Zkrácený týdenní fond pracovní doby
- Týden dovolené nad rámec ZP
- Příspěvek na stravování (stravenkový paušál)
- Příspěvek na penzijní a soukromé životní pojištění
- Proplácení poplatků ČLK, ČLnK, poplatky nelékařským pracovníkům, poplatky za atestace
- Pracovní oblečení a obuv
- Zvýhodněné ceny na služby a produkty poskytované společností

### 7.6.2 Benefity zařazené do kreditového systému cafeterie

Benefity	Počet kreditů
<b>Vzdělávací kurzy</b>	30
<b>Volnočasové příspěvky (kultura, sport)</b>	40

<b>Příspěvek na dopravu (50 %)</b>	60
<b>Příspěvek na dovolenou</b>	50
<b>Slevy u partnerů</b>	20
<b>Pojištění za způsobení újmy</b>	40
<b>Plně hrazené rekreační pobyty – lázně</b>	250
<b>Mobilní telefon pro soukromé účely</b>	20

*Tabulka č. 8 – Rozdělení kreditů ke konkrétním benefitům*

Rozložení kreditů mezi benefity bylo stanoveno tak, aby pravidelné benefity, jako například pojištění, měly menší hodnotu než benefity jednorázové, které mají hodnotu mnohem vyšší. Lázně si zaměstnanec může dopřát 1x až 2x ročně, tak si kredity na ně musí nastrádat, kdežto mobilní telefon a tarif v něm používá neustále, tak je hodnota nižší, aby si ho mohl dovolit každý měsíc. Seznam benefitů není definitivní, dá se kdykoliv rozšířit nebo naopak něco odebrat, pokud o to nebude jeven zájem.

## ZÁVĚR

V dnešní době, aby společnosti si mohli navzájem konkurovat z pohledu lidských zdrojů, nestačí už jen kvalitní finanční ohodnocení. Dnes podstatnou roli hraje pracovní prostředí a zaměstnanecké benefity, které svým zaměstnancům mohou nabídnout. Kvalifikovaní, spokojení a v neposlední řadě motivovaní zaměstnanci jsou pro firmy velkým přínosem. Společnost AGEL nabízí velkou řadu zajímavých benefitů, ale ne všichni zaměstnanci jsou dostatečně informováni a tyto benefity nevyužívají. Výsledkem VO1 je, že 42 % respondentů z dotazníkového šetření uvedlo, že jsou s nabídkou benefitů spokojeni a dokonce 48 % respondentů by skupinu AGEL na základě benefitů doporučilo své rodině a známým. To dle mého názoru zvyšuje prestiž firmy. VO2 ukázala, že pro zaměstnance jsou nezajímavější příspěvky na stravování (23 %) a příspěvky na penzijní a soukromé životní pojištění (17 %). Naopak vůbec nejví zájem o přechodné ubytování dotované zaměstnavatelem nebo o provoz mateřské školky. Dále jsou dle dotazníkového šetření nezajímavé benefity jako využívání firemního majetku pro soukromé účely (mobilní telefon, automobil, výpočetní technika). VO2 se ještě zabývala zavedením cafeteria systému, které by uvítalo 51 % respondentů. Proto projekt této diplomové práce bylo zavedení cafeteria systému ve skupině AGEL, který jsme v analytické části analyzovali SWOT analýzou. Ze SWOT analýzy vyšla jako silná stránka systému flexibilní úprava (rozšiřování) benefitů, naopak slabá stránka jsou již zmíněné vyšší náklady a jejich návratnost společnosti. Řešením a oslabením těchto slabých stránek je vytvoření smlouvy se zhotovitelem cafeteria systému, tak aby byla co nejvýhodnější pro firmu AGEL a ideálně se náklady hradily po částech. Zároveň udržení si systému dlouhodobě, zajistí navrácení vynaložených nákladů. Příležitostí projektu je možnost neustále aktualizace systému vztažené na konkurenci a neustálý vývoj mezi benefity. Zhotovitel bude neustále přicházet s novinkami, které mohou benefiční systém posunout na vyšší úroveň oproti konkurenci. Hrozbou je pak ekonomická krize, která neumožní vydávání finančních prostředků na benefity anebo změna trhu, která zapříčiní stav, že zaměstnanci budou preferovat výhradně finanční prostředky před zaměstnaneckými benefity.

Pro zavedení cafeteria systému bylo potřeba stanovit časovou analýzu, nákladovou analýzu, rizikovou analýzu. Na základě časové analýzy bylo stanoveno, že zavedení cafeteria systému do všech poliklinik skupiny AGEL bude trvat 166 pracovních dní včetně zkušební režimu, který se provede jen v jedné z poliklinik. Zkušební režim bude trvat 3 měsíce, aby alespoň 3x došlo k použití online rozhraní zaměstnanci, než dojde k rozšíření do celé

sítě poliklinik. Pomocí nákladové analýzy bylo stanoveno, že celkové náklady na zavedení cafeteria systému budou v rozmezí **747.714, - Kč až 1.099.580, - Kč** s odchylkou – 15 % až + 25 %. V odchylce jsou zahrnuty rozdíly ve mzdách, které jsou v analýze použity průměrné nikoliv mzdy společnosti AGEL, zároveň se bude lišit nákladová položka zavedení systému zhotovitelem, jelikož záleží čistě na obou společnostech, jakou smlouvu společně stanoví a zda se společnosti AGEL podaří srazit náklady na nejnižší možnou částku. Riziková analýza vyhodnotila jako největší riziko nenavrácení vložených nákladů. Takové riziko je možné, pokud by společnost se rozhodla cafeteria systém zrušit dříve jak po 3 letech. V průběhu tří let by se náklady měly postupně navrátit.

Celý projekt cafeteria systému má velkou šanci uspět, pokud společnost AGEL o něm bude uvažovat z dlouhodobého hlediska pro velké množství zaměstnanců. V počátku to zvýší práci zaměstnancům na personálním a účetním oddělení a náklady společnosti, ale v delším časovém horizontu to usnadní práci a sníží výsledné náklady.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* [online]. 13. Praha: Grada [cit. 2021-5-1]. ISBN 978-80-247-5258-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024744292.

DE BROUWER, Philippe, ed., 2012. *Maslowian Portfolio Theory: A Coherent Approach to Strategic Asset Allocation* [online]. 1. Brusele: ASP, 313 s. [cit. 2021-04-08]. ISBN 9789054878971. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/univertoma/detail.action?docID=3115842#>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

GAGNE, Marylene, ed., 2014. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* [online]. 1. Oxford University Press, Incorporated, 465 s. [cit. 2021-04-08]. Oxford Library of Psychology Ser. ISBN 9780199794980. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/univertoma/detail.action?docID=1688432#>

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2007. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-1629-6.

CHÝLOVÁ, Hana, Pavla RYMEŠOVÁ a Luděk KOLMAN. 2012. *Motivace lidského chování – vývoj a přehled základních pojetí. Psychologie pro praxi*. Praha: Univerzita Karlova v Praze. Nakladatelství Karolinum, 47(3-4), 71-82. ISSN 1803-8670.

JANOŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. Praha: Grada. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-1364-0.

KOLMAN, Luděk et al., 2012. *Motivace, produktivita a způsob života*. 1. Praha: Linde, 191 s. ISBN 9788072018925.

LATHAM, Gary P., 2012. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice* [online]. 2. Oaks: SAGE Publications [cit. 2021-04-08]. ISBN 9781506335520. Dostupné z: <https://sk-sagepub-com.proxy.k.utb.cz/Books/work-motivation-2e>

MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-759-8361-9.

NELSON, Bob, 2000. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. 1. Praha: Pragma. ISBN 80-7205-765-0.

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. Praha: Leges. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO, 2016. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta. ISBN 978-80-881-6300-8.

THOMPSON, Heather a Lindsay AHRENS, 2015. *Identifying Talent in Your Selection Decisions. Nurse Leader* [online]. 4(13), 48-51 [cit. 2021-8-15]. ISSN 1541-4612. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1541461215001354>

TURNER, Paul, 2018. *Talent Management in Healthcare: Exploring How the World's Health Service Organisations Attract, Manage and Develop Talent* [online]. 1. Cham: Palgrave Macmillan [cit. 2021-04-08]. ISBN 9783319578873. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE1NzczMzBfX0FO0?sid=f689e902-037c-4ea1-865b-c278cd93c7ea@sdv-sessmgr03&vid=2&format=EB&rid=1>

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

VÉVODA, Jiří, 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-04-08]. Sestra (Grada). ISBN 9788024747323. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-sester-a-pracovni-spokojenost-ve-zdravotnictvi-1004/>

#### **INTERNETOVÉ ZDROJE:**

Agel.cz, [online] Dostupné z: <https://www.agel.cz/o-nas.html> [cit. 2021-05-12].

AGEL Partner Vašeho zdraví – katalog, [online] Dostupné z: <https://www.agel.cz/o-nas/katalog-agel/agel-katalog-cz.pdf> [cit. 2021-08-18].

BARTYZALOVÁ Jana a Iva KRÁKOROVÁ. *Benefity – a jejich daňové dopady?* [online] Hospodářské noviny 2009 [cit. 2021-08-15]. Dostupné z: <https://hn.cz/pro-hr-manazery/c1-39224440-benefity-a-jejich-danove-dopady>

Benefity.cz, [online] Dostupné z: <https://www.benefity.cz/cz/pro-zamestnavatele/cafeterie-benefity.html> [cit. 2021-08-15].

Cafeterie.benefitycafe.cz, [online] Dostupné z: <https://cafeterie.benefitycafe.cz/> [cit. 2021-08-15].

ČOUKOVÁ Pěva. *Benefity a povinná plnění pro zaměstnance – pro rok 2021* [online] Účetní portál 2021 [cit. 2021-08-15]. Dostupné z: [https://www.uctetni-portal.cz/soubory/prehledy3\\_pdf\\_ukazky/14.pdf](https://www.uctetni-portal.cz/soubory/prehledy3_pdf_ukazky/14.pdf)

DOSTÁL Dalibor. *Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance* [online]. 2017 BusinessInfo.cz [cit. 2021-08-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance/>

DVOŘÁKOVÁ Barbora. *Kafeteria neznamená posezení u kávy* [online]. 2005 Hospodářské noviny [cit. 2021-07-27]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-16876780-kafeteria-neznamena-posezeni-u-kavy>

DVOŘÁKOVÁ Zuzana. *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců* [online]. 2004 Personalista [cit. 2021-08-15]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu.html>

ELIS František. *Daně a odvody – Benefity* [online]. 2019 CSSZ [cit. 2021-08-15]. Dostupné z: [https://www.cssz.cz/documents/20143/186336/NP\\_1\\_2019\\_24\\_26.pdf/6f1cec31-ce8f-6378-910c-0b55d0e6c769](https://www.cssz.cz/documents/20143/186336/NP_1_2019_24_26.pdf/6f1cec31-ce8f-6378-910c-0b55d0e6c769)

Justice.cz – AGEL a.s. [online] [cit. 2021-05-13]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-fir->

fir-

[ma.vysledky?subjektId=71342&typ=PLATNY&sp=H4sIAAAAAAAAAAAKtWykvMTU0JSCwCUiWpRcVKVtHVStmplUpWSpnJ%252BUo6SmWJOaWpQJ6BgamxiaGh%250D%250AoVKtDkxBVmpeQE5iSV4qkrKwYFdnD79IpdryWgCnlpczXAAAAA%253D%253D%250D%250A](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=71342&typ=PLATNY&sp=H4sIAAAAAAAAAAAKtWykvMTU0JSCwCUiWpRcVKVtHVStmplUpWSpnJ%252BUo6SmWJOaWpQJ6BgamxiaGh%250D%250AoVKtDkxBVmpeQE5iSV4qkrKwYFdnD79IpdryWgCnlpczXAAAAA%253D%253D%250D%250A)

Justice.cz - Dopravní zdravotnictví [online] [cit. 2021-05-13]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=679208&typ=PLATNY>

TYL Ondřej. *O benefitech ze široka a trochu jinak – část 4* [online] Hospodářské noviny 2009 [cit. 2021-07-27]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>

Uzis.cz - Personální kapacity a odměňování v roce 2018 [online] [cit. 2021-08-27] Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008281/nzis-rep-2019-e04-personalni-kapacity-odmenovani-2018.pdf>

### **DALŠÍ ZDROJE:**

Interní dokumenty o benefitech skupiny AGEL „Benefitní systém pro zaměstnance skupiny AGEL“

E-mail s personalistkou skupiny AGEL ze dne 16. 02. 2021



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- ČLK Česká lékařská komora  
ČLnK Česká lékárenská komora  
DPFO Daň z příjmu fyzických osob  
DPP Dohoda o provedení práce  
ZP Zákoník práce

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

### Grafy:

Graf č. 1 - Věkové zastoupení účastníků dotazníkového šetření – vlastní zpracování

Graf č. 2 – Procentuální zastoupení respondentů z krajů ČR – vlastní zpracování

Graf č. 3 – Zapojení do dotazníkového šetření konkrétních profesí – vlastní zpracování

Graf č. 4 - Mzdové kategorie zastoupené v dotazníkovém šetření – vlastní zpracování

Graf č. 5 - Vliv nabídky benefitů při změně zaměstnavatele – vlastní zpracování

Graf č. 6 - Návrhy, o které benefity rozšířit jejich nabídku – vlastní zpracování

Graf č. 7 - Zájem o služební auto pro soukromé účely – vlastní zpracování

Graf č. 8 - Zájem o služební telefon i pro soukromé účely – vlastní zpracování

Graf č. 9 - Zájem o služební notebook/tablet pro soukromé účely – vlastní zpracování

Graf č. 10 - Oblíbenost poskytovaných benefitů – vlastní zpracování

### Obrázky a schémata:

Obrázek č. 1 - Schéma síťového diagramu – vlastní zpracování

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1 – TOP 10 benefitů (Macháček, 2017)

Tabulka č. 2 - Vybrané benefity a jejich daňové dopady na straně zaměstnance a zaměstnavatele (Elis, 2019) a (Čouková, 2021)

Tabulka č. 3 – Časová analýza – přípravná etapa projektu

Tabulka č. 4 – Časová analýza – Etapa zavedení projektu

Tabulka č. 5 – Nákladová analýza – položkový ceník

Tabulka č. 6 - Riziková analýza

Tabulka č. 7 – Přiřazení kreditů k hodnotícímu prvku

Tabulka č. 8 – Rozdělení kreditů ke konkrétním benefitům

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P1 - Dotazník

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

předem bych Vám chtěla poděkovat za čas, který věnujete mému dotazníku a pomůžete mi tak pracovat na mé diplomové práci, která se zabývá zaměstnaneckými benefity ve zdravotnictví. Dotazník je anonymní, takže se nemusíte obávat úniku informací nebo jejich využití k jinému účelu, než je má diplomová práce. Tento dotazník slouží výhradně pro studijní účely.

Ještě jednou Vám děkuji

Jana Králová

### I. Osobní údaje

- Pohlaví
  - muž
  - žena
- Věková kategorie
  - 18–30 let
  - 31 - 50 let
  - 51 - 65 let
  - 66 a více let
- Rodinný stav
  - svobodný/á
  - vdaná / ženatý
  - rozvedený/á
  - vdovec/vdova
  - registrované partnerství
- Kolik dětí do 18 let žije s Vámi v jedné domácnosti?
  - 0
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5 a více

## II. Vzdělání a práce

- Dosažené vzdělání
  - základní
  - vyučen
  - středoškolské s maturitou
  - vyšší odborné
  - vysokoškolské (bakalářské)
  - vysokoškolské (magisterské a vyšší)

- Pracovní pozice:

*Vyplnit pozici*

- Kraj, ve kterém pracujete:

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Jihočeský kraj
- Karlovarský kraj
- Liberecký kraj
- Ústecký kraj
- Královohradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Zlínský kraj

- Zaměstnavatel

*Vyplnit zaměstnavatele*

- Jaký je Váš zaměstnanecký poměr?
  - Plný úvazek
  - Částečný úvazek
  - Brigáda (DPP)
  
- Jak dlouho jste zaměstnán u současného zaměstnavatele?
  - 0 - 1 rok
  - 2 - 5 let
  - 6 - 10 let
  - 11 a více
  
- Průměrná platová kategorie v hrubé měsíční mzdě vč. osobních prémieí?
  - do 20 000 Kč
  - 20 001 - 30 000 Kč
  - 30 001 - 40 000 Kč
  - 40 001 - 50 000 Kč
  - 50 001 - 60 000 Kč
  - 60 001 Kč a více
  - nechci uvádět
  
- Jaká měsíční částka by přibližně odpovídala hodnotě vašich zaměstnaneckých benefitů?
  - do 1000 Kč
  - 1001 - 3000 Kč
  - 3001 - 6000 Kč
  - 6001 a více
  - neumím odhadnout

### III. Zaměstnanecké benefity

- O kterých benefitech víte, že Váš zaměstnavatel nabízí?
  - Příspěvky na stravování (stravenky)
  - Příspěvky na penzijní pojištění a soukromé životní pojištění
  - Vzdělávání a kurzy (oborové, jazykové)

- Sick day
  - Dovolena nad rámec zákoníku práce
  - Poskytnutí majetku firmy pro soukromé účely (automobil, notebook, mobilní telefon)
  - Příspěvky na sport, kulturu nebo rekreaci (lázně, multisportkarta)
  - Doprava do zaměstnání nebo příspěvek na dopravu
  - Přechodné ubytování
  - Občerstvení na pracovišti vč. podporované jídelny
  - Pracovní oblečení a obuv
  - Zaměstnanecké slevy na produkty a služby
  - Půjčky zaměstnancům
  - Flexibilní pracovní doba a home office
  - 13. plat
  - Provoz vlastního zařízení na péči o děti
  - Finanční odměny (min. 1x ročně)
  - Zkrácený týdenní fond pracovní doby
  - Úhrady členských poplatků ČLK nebo ČLnK
  - Jiné
  - Žádné
  - Nevím o žádném
- 
- Které z těchto benefitů využíváte?
    - Příspěvky na stravování (stravenky)
    - Příspěvky na penzijní pojištění a soukromé životní pojištění
    - Vzdělávání a kurzy (oborové, jazykové)
    - Sick day
    - Dovolena nad rámec zákoníku práce
    - Poskytnutí majetku firmy pro soukromé účely (automobil, notebook, mobilní telefon)
    - Příspěvky na sport, kulturu nebo rekreaci (lázně, multisportkarta)
    - Doprava do zaměstnání nebo příspěvek na dopravu
    - Přechodné ubytování
    - Občerstvení na pracovišti vč. podporované jídelny



- Pracovní oblečení a obuv
  - Zaměstnanecké slevy na produkty a služby
  - Půjčky zaměstnancům
  - Flexibilní pracovní doba a home office
  - 13. plat
  - Provoz vlastního zařízení na péči o děti
  - Finanční odměny (min. 1x ročně)
  - Zkrácený týdenní fond pracovní doby
  - Úhrady členských poplatků ČLK nebo ČLnK
  - Jiné
  - Žádné
- Které benefity jsou pro Vás nejužitečnější? (Zaškrtněte maximálně 3 benefity)
    - Příspěvky na stravování (stravenky)
    - Příspěvky na penzijní pojištění a soukromé životní pojištění
    - Vzdělávání a kurzy (oborové, jazykové)
    - Sick day
    - Dovolená nad rámec zákoníku práce
    - Poskytnutí majetku firmy pro soukromé účely (automobil, notebook, mobilní telefon)
    - Příspěvky na sport, kulturu nebo rekreaci (lázně, multisportkarta)
    - Doprava do zaměstnání nebo příspěvek na dopravu
    - Přejížděné ubytování
    - Občerstvení na pracovišti vč. podporované jídelny
    - Pracovní oblečení a obuv
    - Zaměstnanecké slevy na produkty a služby
    - Půjčky zaměstnancům
    - Flexibilní pracovní doba a home office
    - 13. plat
    - Provoz vlastního zařízení na péči o děti
    - Finanční odměny (min. 1x ročně)
    - Zkrácený týdenní fond pracovní doby
    - Úhrady členských poplatků ČLK nebo ČLnK
    - Jiné

- Žádné
  
- Které zaměstnanecké benefity jsou pro Vás natolik cenné, že byste kvůli nim zvažoval/a změnu zaměstnavatele, abyste je získal/a, nebo si je udržel/a, v případě jejich ztráty u současného zaměstnavatele?
  - Příspěvky na stravování (stravenky)
  - Příspěvky na penzijní pojištění a soukromé životní pojištění
  - Vzdělávání a kurzy (oborové, jazykové)
  - Sick day
  - Dovolena nad rámec zákoníku práce
  - Poskytnutí majetku firmy pro soukromé účely (automobil, notebook, mobilní telefon)
  - Příspěvky na sport, kulturu nebo rekreaci (lázně, multisportkarta)
  - Doprava do zaměstnání nebo příspěvek na dopravu
  - Přechodné ubytování
  - Občerstvení na pracovišti vč. podporované jídelny
  - Pracovní oblečení a obuv
  - Zaměstnanecké slevy na produkty a služby
  - Půjčky zaměstnancům
  - Flexibilní pracovní doba a home office
  - 13. plat
  - Provoz vlastního zařízení na péči o děti
  - Finanční odměny (min. 1x ročně)
  - Zkrácený týdenní fond pracovní doby
  - Úhrady členských poplatků ČLK nebo ČLnK
  - Jiné
  - Žádné
  
- Jaké další benefity byste uvítal/a, které ještě Váš zaměstnavatel nenabízí?  
*Vyplnit další benefity*

## IV. Spokojenost s benefity

- Na základě nabízených výhod, jak moc je pravděpodobné, že byste společnost, ve které pracujete, doporučil/a jako zaměstnavatele přátelům nebo rodině?
  - Rozhodně doporučil/a
  - Spíše doporučil/a
  - Ani doporučil/a, ani nedoporučil/a
  - Spíše nedoporučil/a
  - Rozhodně nedoporučil/a
  
- Jaký je Váš názor na množství a kvalitu nabízených benefitů zaměstnavatelem?
  - výborný
  - chvalitebný
  - dobrý
  - dostatečný
  - nedostatečný
  
- Co pro Vás aktuálně ve Vašem zaměstnání znamenají zaměstnanecké výhody?
  - Jsou pro mě důležitou součástí odměňování
  - Jsem rád/a, že zaměstnanecké výhody existují, ale nevadilo by mi, kdyby neexistovaly.
  - Nemají pro mne žádný význam. Klidně bych zaměstnanecké výhody zrušil/a.
  
- Je motivační systém společnosti, ve které pracujete, spravedlivý ke každému zaměstnanci?
  - Ano
  - Ne
  - Částečně

## V. Benefity při výběru nového zaměstnání

- Rozhoduje u Vás při výběru zaměstnavatele to, jaké benefity nabízí?
  - rozhodně ano
  - spíše ano

- je mi to jedno
  - spíše ne
  - rozhodně ne
- Kdyby jste hledal/a nové zaměstnání, jaké benefity by pro Vás byly rozhodující?
    - Příspěvky na stravování (stravenky)
    - Příspěvky na penzijní pojištění a soukromé životní pojištění
    - Vzdělávání a kurzy (oborové, jazykové)
    - Sick day
    - Dovolena nad rámec zákoníku práce
    - Poskytnutí majetku firmy pro soukromé účely (automobil, notebook, mobilní telefon)
    - Příspěvky na sport, kulturu nebo rekreaci (lázně, multisportkarta)
    - Doprava do zaměstnání nebo příspěvek na dopravu
    - Přechodné ubytování
    - Občerstvení na pracovišti vč. podporované jídelny
    - Pracovní oblečení a obuv
    - Zaměstnanecké slevy na produkty a služby
    - Půjčky zaměstnancům
    - Flexibilní pracovní doba a home office
    - 13. plat
    - Provoz vlastního zařízení na péči o děti
    - Finanční odměny (min. 1x ročně)
    - Zkrácený týdenní fond pracovní doby
    - Úhrady členských poplatků ČLK nebo ČLnK
    - Jiné
    - Žádné
  - Jak důležitá jsou pro Vás následující kritéria při výběru zaměstnavatele? (4 - velmi důležité, 3 - spíše důležité, 2 - spíše nedůležité, 1 - zcela nedůležité)
 

○ výše mzdy	1	2	3	4
○ dojezdová vzdálenost do zaměstnání	1	2	3	4
○ zaměstnanecké benefity	1	2	3	4

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> pracovní prostředí       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> pracovní kolektiv        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> možnost karierního růstu | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> flexibilní pracovní doba | 1 | 2 | 3 | 4 |
- Je ve Vaší společnosti/organizaci zaveden cafeteria systém (Flexibilní způsob poskytování benefitů - každý zaměstnanec si volí benefity, které mu vyhovují.)
    - Ne, ale uvítal/a bych jeho zavedení
    - Ne, ale nevidím v tom podstatnou výhodu
    - Ano
  
  - Máte služební auto i pro soukromé účely?
    - Ano
    - Ne, ale uvítal/a bych to
    - Ne, nepotřebuji tento benefit
  
  - Máte služební telefon i pro soukromé účely?
    - Ano
    - Ne, ale uvítal/a bych to
    - Ne, nepotřebuji tento benefit
  
  - Máte služební notebook (tablet) i pro soukromé účely?
    - Ano
    - Ne, ale uvítal/a bych to
    - Ne, nepotřebuji tento benefit

Děkuji Vám za Vaše názory a čas, který jste věnovali na vyplnění mého dotazníku a pomohli mi tak s diplomovou prací.

Krásný den