

Projekt zlepšení vnější motivace zaměstnanců ve vybrané firmě

Bc. Vendula Kolářová

Diplomová práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula Kolářová**
Osobní číslo: **M16552**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení vnější motivace zaměstnanců ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se problematiky vnější a vnitřní motivace zaměstnanců v rámci řízení lidských zdrojů v organizaci.

II. Praktická část

- Proveďte situační analýzu vybrané firmy v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Zhodnoťte současnou úroveň vnější motivace zaměstnanců.
- Vytvořte projekt zlepšení vnější motivace zaměstnanců v dané společnosti.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


BREWSTER, Chris, Elizabeth HOULDSWORTH, Paul SPARROW a Guy VERNON.
International human resource management. Fourth edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016, 511 s. ISBN 978-1-84398-375-0.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
MARCHINGTON, Mick, Adrian WILKINSON, Rory DONNELLY a Anastasia KYNIGHOU.
Human resource management at work. 6th edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016, 513 s. ISBN 978-1-84398-371-2.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. První vydání. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.
Ústav ekonomie
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

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:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt na zlepšení vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje literární rešerše věnovanou problematice řízení lidských zdrojů, personálních činností, motivací a zaměstnaneckých benefitů. V úvodu praktické části je představena vybraná společnost, její historie a zaměstnanci, dále je provedena analýza zaměstnaneckých benefitů. Do praktické části je zahrnuto dotazníkové šetření v oblasti motivace, spokojenosti a zaměstnaneckých benefitů. Na základě výsledků dotazníkového šetření je vypracován projekt na zlepšení vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. V projektu je zahrnuta nákladová analýza, časová analýza a analýza rizikovosti.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, motivace, zaměstnanecké benefity, personální činnosti, odměňování

ABSTRACT

The aim of diploma thesis is to propose a project to improve the external motivation of employees in the selected company. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part includes literary research, focused on human resource management, human resource activities and motivation and employee benefits. The outset of the practical part is presentation of the company, its history and employees and analysis employee benefits. The practical part includes a questionnaire survey, which focuses on motivation, satisfaction and employee benefits. The project to improve the external motivation of employees in the selected company is conducted, based on the results of the questionnaire survey. The project includes time, cost and risk analysis.

Keywords: human resource management, motivation, employee benefits, human resource activities, remuneration

Děkuji všem, kteří mne podpořili a měli se mnou trpělivost.

„Člověk má největšího nepřítele sám v sobě.“ Marcus Tullius Cicero

„Pro život, ne pro školu se učíme.“ Seneca

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PERSONALISTIKA	12
1.1 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	12
1.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst	12
1.1.2 Plánování lidských zdrojů	13
1.1.3 Obsazování volných míst	14
1.1.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	15
1.1.5 Odměňování zaměstnanců	16
1.1.6 Vzdělání zaměstnanců.....	19
1.1.7 Péče o zaměstnance	19
1.1.8 Využívání personálního informačního systému.....	20
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	22
2.1 SPECIFICKÉ RYSY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MEZINÁRODNÍ SPOLEČNOSTI	23
2.1.1 Kulturní odlišnosti.....	24
2.1.2 Konvergence a divergence	24
2.1.3 Orientace mezinárodních společností	25
2.1.4 Expatrianti	25
2.2 VÝHODY PLYNOUCÍ Z PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	26
2.2.1 Motivace zaměstnanců	26
3 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE	28
3.1 VNITŘNÍ MOTIVACE.....	28
3.2 VNĚJŠÍ MOTIVACE	29
3.3 MOTIVAČNÍ TEORIE	30
3.3.1 Teorie instrumentality	30
3.3.2 Teorie zaměřené na obsah.....	30
3.3.3 Teorie zaměřené na proces.....	33
4 ZAMĚTNANECKÉ BENEFITY	35
4.1 KLASIFIKACE ZAMĚTNANECKÝCH BENEFITŮ	35
4.1.1 Rozdělení z hlediska důvodu poskytování a cílových skupin.....	35
4.1.2 Věcné rozdělení zaměstnaneckých benefitů	36
4.1.3 Plošné a pružné benefity	36
4.1.4 Třídění benefitů dle daňových dopadů.....	37
4.1.5 Cíle zaměstnaneckých benefitů.....	37
4.1.6 Nevýhody zaměstnaneckých benefitů.....	38
4.2 NEJČASTĚJŠÍ BENEFITY POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANCŮM.....	38
4.3 NOVÉ TRENDY	39
4.3.1 Nové trendy v oblasti pracovní doby a dovolené.....	39
4.3.2 Nové trendy v oblasti vzdělání.....	40
4.3.3 Nové trendy v oblasti zdraví	40
4.3.4 Nové trendy v oblasti rodičovství	40
5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	41

II PRAKTICKÁ ČÁST	42
6 CHARAKTERISTIKA FIRMY	43
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	43
6.1.1 Organizační struktura	43
6.2 HISTORIE.....	44
7 ZAMĚŠTNANCI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	45
7.1 PRACOVNÍ POZICE	45
7.1.1 Index maskulinity a feminity zaměstnanců.....	45
7.1.2 Věk zaměstnanců	47
7.1.3 Vzdělání zaměstnanců.....	49
7.2 ZAMĚŠTNANECKÉ BENEFITY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	50
8 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ VNĚJŠÍ MOTIVACE	52
8.1 ANALÝZA OTÁZEK V DOTAZNÍKOVÉM ŠETŘENÍ	52
8.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	63
8.2.1 Současné hodnocení motivace	64
8.2.2 Požadavky zaměstnanců.....	65
8.2.3 Srovnání dotazníkového šetření ve vybrané firmě a široké veřejnosti.	66
9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	69
10 PROJEKT ZLEPŠENÍ VNĚJŠÍ MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ	70
10.1 CÍLE PROJEKTU.....	70
10.2 NÁVRH ZLEPŠENÍ VNĚJŠÍ MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ	70
10.2.1 Analýza dodavatele poukázek Flexi Pass	72
10.2.2 Analýza dodavatele karty Multisport	73
10.2.3 Analýza dodavatelů školení MS Excel	73
10.2.4 Hodnocení dodavatelů školení MS Excel	75
10.3 NABÍDKA FIRMY GOPAS	76
10.4 NABÍDKA POUKÁZEK FLEXI PASS.....	78
10.5 NABÍDKA KARTY MULTISPORT.....	81
10.6 SROVNÁNÍ FINANČNÍ A NEFINANČNÍ ODMĚNY	82
10.7 ČASOVÝ PRŮBĚH PROJEKTU	83
10.8 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	85
10.9 ANALÝZA RIZIKOVOSTI PROJEKTU	87
10.10 KVANTIFIKACE PŘÍNOSŮ PROJEKTU.....	88
10.11 OSTATNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ	89
11 ZHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	91
ZÁVĚR	92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	96
SEZNAM OBRÁZKŮ	97
SEZNAM TABULEK.....	98
SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

V dnešní době si mnoho podniků uvědomuje, že motivovat zaměstnance je důležité. Objevuje se mnoho nových přístupů k lidským zdrojům a také nových trendů v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Dobře nastavená motivace zaměstnanců může vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku a k jeho prosperitě.

Jestliže chce podnik své zaměstnance motivovat, využije systém odměňování. V dnešní době již není odměna pouze mzda nebo jiné peněžité formy. Odměny, které mohou zlepšit motivaci zaměstnanců, mohou mít formu pochvaly, poukázky, možnosti dalšího vzdělání nebo dalších zaměstnaneckých benefitů.

Podnik v dnešní době by měl mít propracovaný systém zaměstnaneckých benefitů, které mohou nabídnout potencionálním zaměstnancům. Díky těmto benefitům může firma nalézt schopné a kvalitní zaměstnance, kteří podávají dobré výkony. Pomocí různých druhů zaměstnaneckých benefitů může firma dosáhnout vyšší úrovně motivace zaměstnance, jeho spokojenosti v práci a loajalitě vůči firmě.

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt na zlepšení vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část.

Teoretická část je zaměřena na obecnou problematiku spojenou s řízením lidských zdrojů, odměňováním a motivací.

V praktické části je provedena analýza stávající zaměstnaneckých výhod ve vybrané firmě, jsou zde analyzovány základní personální údaje a úroveň motivace zaměstnanců.

Výsledkem diplomové práce je vytvoření projektu na zlepšení vnější motivace zaměstnanců ve vybrané firmě. Součástí projektové části je časová, nákladová a riziková analýza.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Firmy v dnešní době přikládají čím dál větší důraz na péči o své zaměstnance. Díky svým zaměstnaneckým benefitům si dokáží udržet své zaměstnance a mít výhodu před konkurencí. Neustálé zlepšování systému odměňování dokáže udržet zaměstnance spokojeného a loajálního ke své společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu projektu na zlepšení vnější motivace zaměstnanců ve vybrané firmě. Ke splnění hlavního cíle diplomové práce je třeba, aby došlo k naplnění jednotlivých dílčích cílů. Mezi dílčí cíle patří provedení literární rešerše zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů. Dále pak analýza odměňování a její vliv na motivaci zaměstnanců.

Teoretická část práce je zpracována formou literární rešerše. Shrnuje personální činnosti, specifika řízení lidských zdrojů, rozdělení motivace na vnější a vnitřní a zaměstnanecké benefity. V praktické části jsou využity metody teoretické, mezi které patří analýza. Hlavním cílem analýzy bylo zjistit úroveň vnější motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity a odměny, které by zvýšili tuto úroveň. Pro zjištění názoru zaměstnanců byl použit dotazník, který se zabýval spokojeností v práci, spokojeností s ohodnocením, úrovní vnější motivace, vztahy s kolegy a nadřízenými, hlavními motivy k práci benefity ke zvýšení aktuální úrovně vnější motivace.

V projektové části jsou navrženy jednotlivé benefity, které mohou zvýšit úroveň vnější motivace zaměstnanců. Následně je provedena časová analýza, nákladová analýza a analýza rizikovosti projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONALISTIKA

Personalistika pochází z latinského slova persona, které znamená úloha, osoba nebo stav a personalis, neboli osobní. Pojem personalistika vyjadřuje v podstatě nejširší pojetí všeho, co se týká lidí a zaměstnanců podniku (Koubek, 2011).

Jako personalistika je označována jedna z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Pojem personalistika je běžně zaměňován s pojmy, jako jsou personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů, ale tyto termíny odlišují různé fáze nebo přístupy k vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2012).

Hlavním úkolem personalistiky je zajistit organizaci dostatek lidí, kteří jsou motivovaní a schopní vykonávat potřebnou činnost a díky těmto lidem může organizace dosahovat svých strategických cílů. Aby tyto cíle mohli být naplněny, využívá personalistika personální činnosti, které v organizaci mohou zabezpečovat vedoucí pracovníci, manažeři, zaměstnanci personálního útvaru nebo externí personální agentury (Šikýř, 2012).

1.1 Činnosti personálního oddělení

Personální činnosti umožňují organizaci získávat lidi, které mohou využívat a rozvíjet k vykonávání sjednané práce a výkonu. Tyto činnosti obsahují úkoly, které jsou konkrétně naplňovány při provádění jednotlivých personálních činností. Mezi činnosti personálních činností podle Šikýře zařazujeme:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Plánování lidských zdrojů
- Obsazování volných míst
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců
- Péče o zaměstnance
- Využívání personálního systému (Šikýř, 2012)

1.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Hlavním úkolem této personální činnosti je definovat pracovní úkoly, jaké jsou povinnosti, odpovědnost a požadavky na vykonávanou práci, aby pracovník mohl efektivně vykonávat

práci. Požadavky na vykonávanou práci obsahují také odbornou přípravu na povolání, praxi i osobní charakteristiky (Šikýř, 2012).

Vytváření pracovního místa obvykle probíhá podle Koubka v několika krocích. Nejdříve je důležité stanovit výrobní cíle podniku, k těmto cílům následně přiřadit jednotlivé pracovní úkoly, stanovit rozsah potřebných pracovních úkolů a stanovit postupy pro plnění pracovních úkolů. Dále je důležité stanovit náročnost pracovních úkolů na schopnosti pracovníka a časovou náročnost, porovnat náročnost pracovních úkolů s dalšími charakteristikami a stanovit potřebný počet jednotlivých pracovních míst (Koubek, 2011).

Analýzou pracovních míst je zajišťování a analýza informací o úkolech, odpovědnosti a vazbách na jiné pracovní místo a cílem této analýzy je zpracování popisu a specifikace pracovního místa (Koubek, 2015).

1.1.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů nebo také personální plánování slouží hlavně k uskutečňování strategických cílů podniku. Díky tomuto plánování je možno stanovit současnou a perspektivní potřebu zaměstnanců a odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních a vnějších zdrojů zaměstnanců. Plánování lidských zdrojů je i o uspokojování potřeb zaměstnanců, plánování personálního rozvoje těchto zaměstnanců, kariéry a následnictví v manažerských funkcích (Šikýř, 2012).

Jestliže personální oddělení plánuje potřeby zaměstnanců v organizaci, odhaduje poptávku po práci, předvídá kolik zaměstnanců i jaké zaměstnance bude v krátkodobě i dlouhodobě potřebovat. Při plánování pokrytí potřeby zaměstnanců organizace odhaduje nabídku práce, předvídá kolik zaměstnanců a jaké zaměstnance bude mít organizace krátkodobě i dlouhodobě k dispozici (Šikýř, 2012).

Zdroje zaměstnanců rozdělujeme podle Koubka mezi vnitřní a vnější. Mezi **vnitřní zdroje** mohou být zařazeni zaměstnanci organizace:

- Uspoření v důsledku technického pokroku
- Uvolnění v důsledku změn
- Přípravení vykonávat náročnější práci
- Ochotní vykonávat jinou práci (Koubek, 2015)

Výhodou využívání vnitřních zdrojů zaměstnanců je, že se zaměstnanci v organizaci znají a to usnadňuje adaptaci. Nevýhodou je ztráta schopných a motivovaných lidí mimo organizaci (Šikýř, 2012).

Mezi **vnější zdroje** zaměstnanců mohou být zařazeni:

- Volní uchazeči o zaměstnání
- Zaměstnanci jiných organizací
- Studenti a absolventi škol
- Ženy v domácnosti, důchodci, studenti, cizinci (Koubek, 2015)

Výhodou využívání vnějších zdrojů je zajímavý potenciál schopných a motivovaných lidí, kteří mají nové zkušenosti, dovednosti a znalosti. Nevýhodou je množství vynaloženého času a peněz na získání vhodných uchazečů o zaměstnání (Šikýř, 2012).

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců zahrnuje plán kariéry pro konkrétního zaměstnance, kde je plánován kariérní rozvoj zaměstnance a možnosti rozvoje. Plán nástupnictví (následnictví) se stanoví pro konkrétní manažerskou funkci a určuje, kdo nahradí zaměstnance na manažerské pozici (Šikýř, 2012).

1.1.3 Obsazování volných míst

Volným místem se rozumí zcela nově vytvořené pracovní místo nebo uvolněné pracovní místo v organizaci. Obecné zásady obsazování volných míst upravují právní předpisy jako je zákoník práce, zákon o zaměstnanosti nebo antidiskriminační zákoník, ale konkrétní postupy pro obsazení pracovních míst právní předpisy neupravují (Šikýř, 2012).

Postup získávání zaměstnanců pro obsazování volných pracovních míst možno rozdělit na čtyři etapy a to získávání uchazečů, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a adaptace zaměstnanců (Šikýř, 2012).

První etapou je získávání zaměstnanců, jejím účelem je oslovit co nejvíce vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují požadavky na pracovní místo. Vhodní uchazeči jsou následně pozváni k výběru zaměstnanců, kde je nejpoužívanější metodou pohovor. Výběr zaměstnanců je druhou etapou obsazování volných míst, zde je možno vybrat toho správného uchazeče o zaměstnání (Šikýř, 2012).

Pokud je přijat nový zaměstnanec, je sepsání pracovní smlouvy nezbytné. Tato smlouva musí být v souladu se zákoníkem práce, sjednaná na dobu určitou nebo neurčitou. Další

alternativou je dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce. Zde ale nesmí rozsah práce překročit 300 hodin v kalendářním roce (Šikýř, 2012).

Adaptace zaměstnanců je poslední etapou spojenou s informováním, odborným zapracováním a začleněním nového zaměstnance (Šikýř, 2012).

1.1.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

„Řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů, která směřuje k uskutečňování strategických cílů organizace cestou dosahování požadování pracovního výkonu zaměstnance. (Šikýř, 2012, s. 118)

Díky řízení pracovního výkonu může manažer řídit a vést své podřízené zaměstnance a dosahovat cílů organizace, předpokladem úspěšného řízení svých podřízených je rozvoj schopností manažera a motivace zaměstnanců a vytváření dobrých pracovních podmínek. Nástrojem řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení, poskytování informací a zpětné vazby. Jestliže chce manažer dobře řídit své zaměstnance, tak toto řízení musí být založeno na dohodě mezi ním a podřízeným, ale také odpovědnosti manažerů za řízení (Šikýř, 2012).

Principů řízení pracovního výkonu je, podle Armstronga (2015), deset a vychází z praktických zkušeností lidí, kteří se řízením pracovního výkonu zabývají.

Řízení pracovního výkonu je:

1. O tom jak řídíme lidi, není to systém
2. Je to, co manažeři dělají, přirozený proces řízení
3. Je nástroj řízení pomáhá manažerům, řídit
4. Je poháněno účelem a hodnotami organizace
5. Vyžaduje získat řešení, které fungují
6. Je důležité zajímat se pouze o věci, se kterými můžu něco udělat a dosáhnout zlepšení
7. Zaměřit se na změnu chování než na papírování
8. Je založeno na přijatelném principu, ale funguje flexibilně
9. Vyžaduje zaměřit se na rozvoj a nikoliv pouze na odměnu
10. Vychází z toho, že úspěch závisí na tom, čím organizace je a musí být (Armstrong, 2015, s. 392)

Hodnocení je v dnešní době pojímáno velmi formálně, v některých firmách považují hodnocení lidí za nutné zlo, v takovém případě je proces hodnocení lidí naprosto nepochopen a nevyužit ve svém smyslu obsahu nebo způsobu (Plamínek, 2009).

„Manažer i firma se tím připravují o účinný nástroj působení na zaměstnance a řízení změn.“ (Plamínek, 2009, s. 96)

Hodnocení zaměstnance může probíhat v pohodě hodnotícího pohovoru, který by měl probíhat klidně a racionálně. Podstatou hodnotícího pohovoru je srovnávání, kdy porovnáváme očekávání a skutečnost, ale pokud jde o dlouhodobé hodnocení, porovnáváme i aktuální potenciál s budoucími požadavky (Plamínek, 2009).

Obsahem hodnotícího pohovoru by měli být tři témata a to výsledky, vývoj a vztahy, tzv. pravidlo „trojitého v“. Pokud hovoříme o výsledcích, porovnáváme úspěchy a neúspěch s cíle dosáhnout změny. Jako podklad poslouží výsledky monitoringu. U druhé složky „trojitého v“ posuzujeme jaký je aktuální vývoj a plánujeme do budoucna, jak by se měl vývoj vyvíjet. Poslední složkou hodnotícího rozhovoru jsou vztahy, zde posuzujeme, jak se cítí hodnocení ve firmě, vztahy ke kolegům a dalším lidem (Plamínek, 2009).

Při dynamice hodnotícího pohovoru je důležité respektovat strukturu, např. Plamínek (2009) nabízí šest pravidel pro rozhovor, ale tyto pravidla se mohou lišit jak podle situace, tak podle autora.

Šest pravidel hodnotícího pohovoru:

- Postupujeme od věcných témat ke vztahovým
- Nejdříve pustíme ke slovu posuzovaného, následně mluví hodnotitel
- Postupujeme od pozitivního k negativnímu
- Nejdříve se zabýváme současným stavem a následně až budoucností
- Kládeme nejdříve otevřené otázky a můžeme postupně skončit u zcela uzavřených otázek
- Hodnotící pohovor má mít klidný začátek, racionální a smysluplný dialog a nakonec povzbuzení pro posuzovaného (Plamínek, 2009)

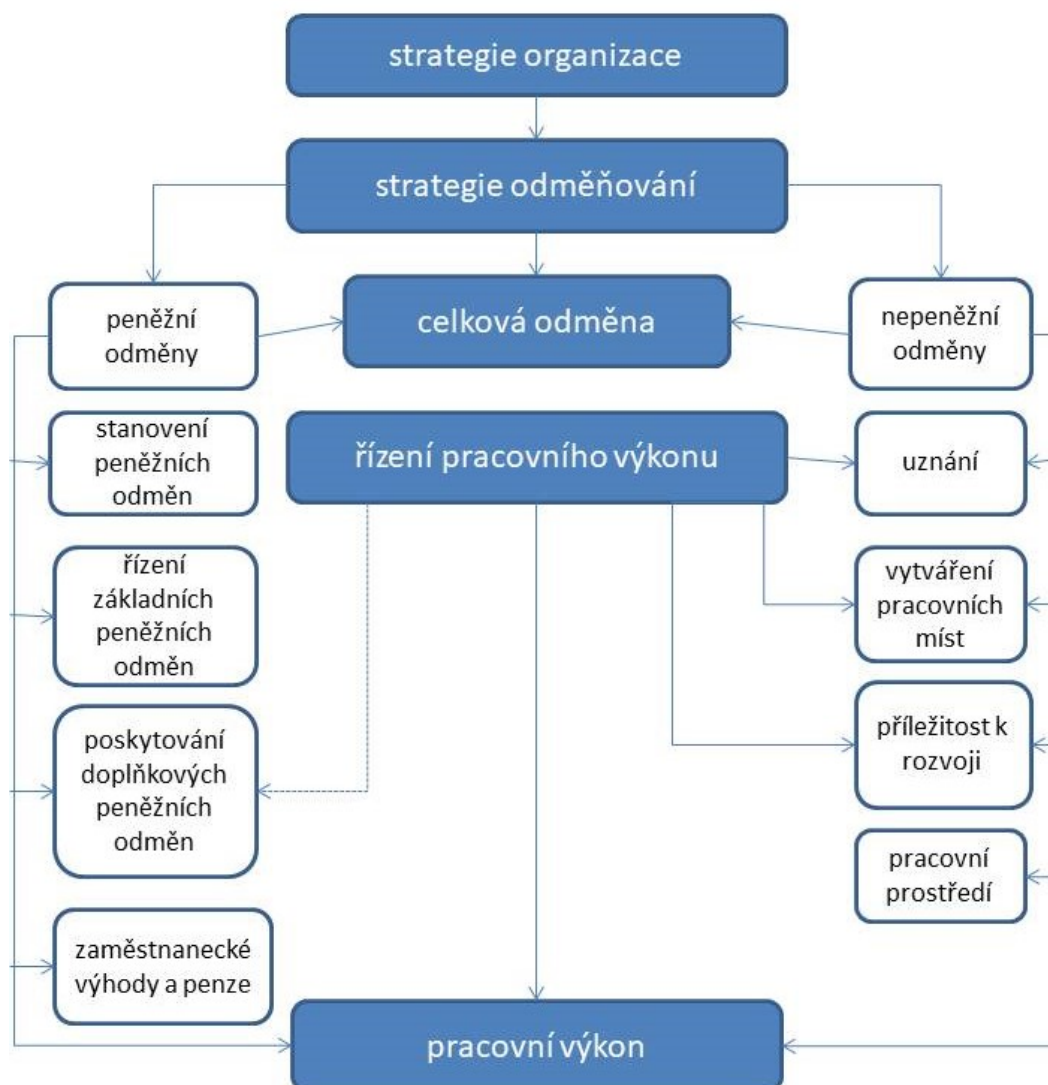
1.1.5 Odměňování zaměstnanců

Hlavním účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě je ohodnotit za vykonanou práci a také je dobře motivovat k dosahování požadovaného výkonu. Strategie odměňování musí být v souladu s pracovněprávními předpisy, musí se brát ohled na hospodářské výsledky

organizace, ale také by strategie odměňování měla být spravedlivá a efektivní (Šikýř, 2012).

„Strategie odměňování vymezuje, co chce organizace v několika dalších letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat.“ (Armstrong, 2015, s. 413)

Jestliže chce firma strategicky odměňovat, musí si vytvořit systém odměňování Obr. 1., který se skládá se vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování. Cílem je zajistit aby odměňování bylo ve prospěch organizace, ale také ve prospěch zaměstnanců. Důležité je si uvědomit, že odměnou není pouze mzda, ale také nepeněžní odměny nebo zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2015).



Obr. 1. Systém odměňování (Armstrong, ©2015)

Mzdový systém zaměstnavatele tvoří postupy odměňování mzdou, formy a zásady. Mzda je peněžité plnění takzvaná naturální mzda, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci.

Mzda se musí řídit zákoníkem práce, kde je např. řečeno, jaká je minimální mzda, výši příplatku ke mzdě ve ztíženém pracovním prostředí apod. ve znění pozdějších předpisů (Šikýř, 2012).

Mezi nejpoužívanější formy mzdy patří časová mzda, úkolová mzda, provize, prémie, osobní ohodnocení a podíl na výsledcích hospodaření. Časová mzda je základní a nejpoužívanější mzdová forma, používá se zde hodinový mzdový tarif nebo měsíční mzdový tarif. Výhodou této mzdové metody je jednoduchost a administrativní nenáročnost. Časová mzda poskytuje jistotu výdělku, ale příliš nemotivuje k další práci, proto se běžně doplňuje provizemi, prémiei nebo osobním ohodnocením (Šikýř, 2012).

Úkolová mzda, je mzdová forma, která se využívá při odměňování zaměstnanců hlavně ve výrobě, je přímo závislá na výkonu zaměstnance uplatňuje se zde norma času, která stanoví čas na jednotku produkce nebo norma množství, který stanoví množství produkce na jednotku času (Šikýř, 2012, s. 131).

Provize se používá jako doplňková mzdová metoda a to hlavně u zaměstnanců v obchodech nebo ve službách. Může být určena procentem z provize, zisku nebo obratu. Provize se používá k motivování výkonu, je používána jako doplněk mzdy nebo tzv. pohyblivá složka mzdy (Šikýř, 2012).

Prémie jsou také doplňková forma mzdového ohodnocení a vyplácejí se buď jednorázově, nebo pravidelně (Šikýř, 2012).

Zaměstnanecké výhody jsou dodatečná peněžitá odměna souvisejícím se zaměstnáním, které poskytuje zaměstnavatel. Zaměstnanecké výhody se dají rozlišit:

- Zaměstnanecké výhody sociální povahy jako je pojištění, dovolená, nebo příspěvky na sport
- Zaměstnanecké výhody související s prací jako je stravování, doprava nebo například školení nebo různé další formy vzdělávání
- Zaměstnanecké výhody spojené s postavením v organizaci jako je podnikový byt, mobilní telefon, počítač nebo služební auto (Koubek, 2015, s 320)

Mezi ostatní zaměstnanecké výhody patří také služby spojené s využíváním volného času, poradenské služby, programy pro ženy na mateřské dovolené (Dědina, 2005).

Zaměstnanecké výhody souvisí s péčí o zaměstnance, nejde o formu mzdy nebo odměny za vykonanou práci. V některých případech zaměstnanecké výhody nepovažují zaměstnanci za výhody, někdy jsou vnímány jako nedílná součást zaměstnání (Šikýř, 2012).

1.1.6 Vzdělání zaměstnanců

Hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců je rozšiřovat jejich znalosti, dovednosti. Díky vzdělávání je zaměstnanec připraven na soustavné změny podmínek a požadavků a díky tomu může využít změnu jako příležitost a organizace získá výbornou možnost konkurenceschopnosti. Odborné vzdělávání zaměstnanců zahrnuje:

- Adaptaci nového zaměstnance na pracovní místo
- Doškolování, osvojení nových znalostí a dovedností kvůli měnícím se požadavkům na pracovní místo
- Rekvalifikaci, osvojení nových znalostí a dovedností aby mohl současně vykonávat i práci na jiném pracovním místě
- Rozvoj rozšiřování kvalifikace zaměstnanec si rozšiřuje své znalosti nad rámec současné práce (Šikýř, 2012)

Vzdělávání zaměstnanců může probíhat na pracovišti, mimo pracoviště nebo formou e-learningu. Vzdělávací proces dle Armstronga, zahrnuje i složku koučování a mentorování. Za vzdělání na pracovišti můžeme považovat instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučování a mentorování. Vzdělávání mimo pracoviště zahrnuje přednášky, semináře, demonstrování, případové studie a outdoorové aktivity. E-learning je metodou elektronického vzdělávání pomocí multimediálních vzdělávacích programů prostřednictvím počítačů a počítačových sítí (Armstrong, 2015).

E-learningové je oblíben hlavně kvůli atraktivnosti a názornosti vzdělání. Informace jsou předávány různou rozmanitou formou, obrázky, tabulky, videa a nakonec např. ukončení testovými otázkami. Tato metoda je aplikována individuálně a není závislá na času nebo prostoru je ovšem náročná na technologie, protože náklady na pořízení zahrnují pořízení hardwaru a softwaru (Armstrong, 2015).

1.1.7 Péče o zaměstnance

Starost o zaměstnance je velmi důležitá z pohledu motivovanosti zaměstnanců. Účelem je dosáhnout příznivých hodnot, které ovlivňují zaměstnance k tomu, aby vykonávali sjednanou práci. Pokud zaměstnavatel vytvoří dobré pracovní podmínky, pozitivně tak ovlivní

zdraví, spokojenost a motivovanost svých zaměstnanců. Dobrá péče a pracovní podmínky dělají zaměstnance spokojenými a proto posiluje stabilizaci zaměstnanců na místě a jejich dobrý výkon (Šikýř, 2012).

Do péče o zaměstnance můžeme zařadit povinnou péči nebo také smluvní péči a dobrovolnou péči o zaměstnance.

„Povinná péče, respektive smluvní péče, která vospívá z pracovně právních předpisů, kolektivních, pracovních a jiných smluv“ (Šikýř, 2012, s. 146)

Povinná péče o zaměstnance je vázána na zákoník práce, paragraf §224 - §247, kde rozlišuje několik složek péče o zaměstnance. První jsou pracovně právní podmínky zaměstnanců, kde zaměstnavatel musí vytvořit takové pracovní podmínky zabezpečující bezpečný výkon práce (§224 - §226). Dále odborný rozvoj zaměstnanců obsahující zaškolení a zaučení, zabezpečení praxe absolventům škol a prohlubování kvalifikace (§227 – §235). Poslední složkou péče o zaměstnance jsou zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců, která zahrnuje zaměstnance se zdravotním postižením, zaměstnávání žen, žen pečujících o své děti a podmínky pro zaměstnávání mladistvých zaměstnanců. (§236 - §247).

Dobrovolná péče o zaměstnance vychází hlavně z firemní kultury a personální politiky zaměstnavatele, kde je možno najít zaměstnanecké výhody nebo ostatní služby, které poskytuje zaměstnavatel. (Šikýř, 2012) a (Zákony pro lidi, © 2010-2018)

1.1.8 Využívání personálního informačního systému

Personální informační systém zahrnuje personální údaje, které obsahují informace o jednotlivých zaměstnancích, o jejich povinnostech ale také zahrnuje informace o personálních činnostech, informace mohou být spravovány v písemné nebo v elektronické podobě a základ těchto informací jsou osobní údaje zaměstnanců. Tyto informace obsahují písemnosti, které zaměstnavatel potřebuje k plnění právních povinností, které mohou být např. daňové, sociální a zdravotní pojištění. K vedení osobního spisu zaměstnance je zaměstnavatel podle zákoníku práce oprávněn, ale ne povinen. Používání osobního spisu upravuje Zákoník práce §312 (Šikýř, 2012, s. 166).

Zákoník práce paragraf 312:

„(1) Zaměstnavatel je oprávněn vést osobní spis zaměstnance. Osobní spis smí obsahovat jen písemnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce v základním pracovněprávním vztahu uvedeném v § 3.“ (Zákony pro lidi, ©2010-2018)

„(2) Do osobního spisu mohou nahlížet vedoucí zaměstnanci, kteří jsou zaměstnanci nadřízeni. Právo nahlížet do osobního spisu má orgán inspekce práce, Úřad práce České republiky, Úřad pro ochranu osobních údajů, soud, státní zástupce, policejní orgán, Národní bezpečnostní úřad a zpravodajské služby. Za nahlížení do osobního spisu se nepovažuje předložení jednotlivé písemnosti zaměstnavatelem z tohoto spisu vnějšmu kontrolnímu orgánu, který provádí kontrolu u zaměstnavatele a který si tuto písemnost vyžádal v souvislosti s předmětem kontroly prováděné u zaměstnavatele.“ (Zákony pro lidi, ©2010-2018)

(3) Zaměstnanec má právo nahlížet do svého osobního spisu, činit si z něho výpisky a pořizovat si stejnopisy dokladů v něm obsažených, a to na náklady zaměstnavatele.“ (Zákony pro lidi, ©2010-2018)

V moderní době může být řešen personální informační systém pomocí počítačové aplikace nebo jako součást systému ERP, neboli Enterprise Resource Planning, plánování podnikových zdrojů (Šikýř, 2012).

Předností personálního informačního systému zdokonalení podnikových procesů je možnost sdílení znalostí, zlepšení správy personálních údajů. Největším problémem personálního systému je hlavně v personalistech a manažerech, který informační systém využívají. Neochota a málo zkušeností s programem mohou personalisty odradit od práce s tímto systémem, navíc zde dochází k řadě technických problémů (Šikýř, 2012).

Při výběru informačního systému personalisté nesmí opomenout analýzu potřeb a možností organizace, provést analýzu na trhu informačních technologií, vybrat a oslovit dodavatele, rozhodnout se, která nabídka bude nejlepší a nakonec uzavřít smlouvu o zavedení systému (Šikýř, 2012).

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Samotný výraz lidské zdroje je odvozen z anglického Human Resource známé též jako HR. Jako o lidských zdrojích se často hovoří o lidech, kteří pracují v organizaci, ale samotný výraz se používá v různých významech. Lidské zdroje označujeme také personální práci, která se týká řízení a vedení lidí, personálních útvarů nebo personalistů, kteří zabezpečují řízení lidí (Šikýř, 2012) a (Ulrich, 2009, s. 47).

Někteří lidé mají výhrady proti používání termínu řízení lidských zdrojů, protože tento termín vyjadřuje, že se počítá s lidmi jako s výrobním faktorem a raději místo termínu řízení lidských zdrojů používají termín řízení lidí, ale i když jsou tyto pojmy rozdílné, postupy které se používají při řízení lidí nebo lidských zdrojů jsou stejné (Armstrong, 2015).

„Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí v organizaci.“ (Armstrong, 2015, s. 43)

Řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co souvisí s řízením, vedením a zaměstnávání lidí v organizaci. Do řízení lidských zdrojů je možno zahrnout takové činnosti jako:

- řízení lidského kapitálu
- strategické řízení lidských zdrojů
- rozvoj organizace
- plánování, získávání a výběr zaměstnanců
- řízení pracovního výkonu
- odměňování zaměstnanců
- vzdělávání a poskytování služeb zaměstnancům
- pracovně právní vztahy (Armstrong, 2015)

Jako o řízení lidských zdrojů se poprvé zmínil v roce 1966 Bakke a později také Armstrong v roce 1977, který zastával názor, že v podniku jsou klíčový hlavně lidé. Za zakladatele řízení lidských zdrojů jsou považováni Charles Fobrun a jeho kolegové, zakladatelé „modelu shody“ a Michael Beer a kolegové, zakladatelé „harvardského modelu“. Koncepce řízení lidských zdrojů je známá od osmdesátých let dvacátého století. Mnozí profesionálové kritizovali filozofii řízení lidských zdrojů jako manipulativní techniku, avšak nakonec bylo veřejně uznáno, že jde „prostě jen o systém řízení lidí“ (Armstrong, 2015).

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“ (Armstrong, 2015, s. 47)

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří zajištění potřebného množství lidí, s potřebnými schopnostmi a chováním, dosažení strategického souladu s oddaností zaměstnanců, rozvoj kultury, vytváření pozitivních pracovních vztahů a podpora etičnost pracovně právních vztahů (Armstrong, 2015).

Řízení lidských zdrojů má hodně výhod, ale existují i výhrady. Hlavní výtkou je, že řízení lidských zdrojů slibuje daleko víc, než dokáže nabídnout. Výhrady se liší podle autorů, kteří uvádějí:

- Podle (Guest, 1991 citace podle Armstrong, 2015, s. 51) je řízení lidských zdrojů nejednoznačné a nepřesné.
- Podle (Armstrong, 2000 citace podle Armstrong, 2015, s. 51) se řízení lidských zdrojů prezentuje jako ideál pro všechny typy organizací, ale různé podniky potřebují také různé přístupy.
- Podle (Fowler, 1987 citace podle Armstrong, 2015, s. 51) vypadá řízení lidských zdrojů jednoduše a manažeři se příliš nezabývají metodami a principy jak vést lidi, proto říká, že řízení lidských zdrojů je příliš zjednodušené.
- (Legge, 1998 citace podle Armstrong, 2015 s. 51) popsala řízení lidských zdrojů jako tvrdý styl řízení, který je prezentován jako pečující a shovívaví.
- (Keegan a Francis, 2010 citace podle Armstrong, 2015, s. 51) zastávají názor, že řízení lidských zdrojů je příliš zaměřeno na potřeby podnikání.

Je potřeba si uvědomit, že v dnešní době existuje mnoho různých modelů na řízení lidských zdrojů a moderní pojetí lidských zdrojů se nemusí vždy držet s původní koncepcí (Armstrong, 2015).

2.1 Specifické rysy řízení lidských zdrojů v mezinárodní společnosti

Mezinárodní řízení lidských zdrojů neboli IHRM (International Human Resource Management) zahrnuje činnosti řízení a vedení lidí v mezinárodním prostředí. Tyto činnosti jsou prováděny v dceřiných pobočkách, které jsou řízené z centrály (Šikýř, 2014).

Jak již bylo naznačeno, mezinárodní řízení lidských zdrojů se týká nadnárodních společností. Největším rozdílem jsou kulturní odlišnosti, odlišné podnikatelské prostředí a trhy.

Na mezinárodní scéně jsou odlišnosti ve strategiích lidských zdrojů a uplatňování politiky lidských zdrojů (Armstrong, 2015) a (Šikýř, 2014).

Mezinárodní řízení lidských zdrojů musí podporovat cíle, které si firma vytyčila pro mezinárodní prostředí. Existuje několik mezinárodních strategií, které se liší podle strategických cílů organizací. Typy konkurenčních strategií jsou:

- Multinacionální
- Globální
- Internacionální
- Transnacionální (Armstrong, 2015)

Lidé, kteří pracují v mezinárodní společnosti, by podle (Sparrow, 2004) měli mít schopnosti:

- Interpersonální dovednosti zvláště kulturní empatii
- Vyjednávací a ovlivňovací schopnosti
- Analytické schopnosti
- Strategické myšlení (Brewster, 2016)

2.1.1 Kulturní odlišnosti

Odlišnosti v kultuře různých národů jsou nejdůležitější a zároveň nejnáročnější složkou mezinárodního řízení lidských zdrojů. Hlavní odlišnosti se projevují v hodnotách, chování a postojích lidí. Podle kultury, která je v dané zemi, musí mateřská společnost vyslat toho správného člověka (expatrianta), který dokáže porozumět a pochopit kulturu v dané zemi. Někdy se mohou kulturní odlišnosti stát za úspěšností podnikání v organizaci. Pokud se firma nebo její manažeři nebudou chovat podle zvyků a pravidel jiné země, může to vést k velkému neúspěchu (Armstrong, 2015) a (Šikýř, 2012).

2.1.2 Konvergence a divergence

Pojem konvergence je v rámci řízení lidských zdrojů uplatňování stejné politiky, kterou uplatňuje mateřská společnost po celém světě. Naopak pojem divergence vyjadřuje situaci, kdy mateřské společnosti dají dceřiných společnostem jistou míru svobody v uplatňování vlastních politik, podle aktuálních požadavků země (Armstrong, 2015).

Organizace většinou kvůli určité tradici směřují ke konvergenci, uplatňují přístup „jedné země“ avšak existují takové argumenty, které podporují spíše divergenci, a to hlavně ar-

gument uspokojení lokálních požadavků. Nejlépe to vystihuje známé heslo „myslet globálně, jednat lokálně“ (Armstrong, 2015).

Hlavní výhodou konvergence je podpora společných hodnot, lepší kontrola činností a jednotný přístup k lidem. Hlavní nevýhodou je, že nedomyšlené politiky mohou selhat a ústředí ztratí kontakt (Armstrong, 2015).

2.1.3 Orientace mezinárodních společností

Existují čtyři základní typy orientací, kde se orientují mezinárodní společnosti, tyto čtyři orientace mezinárodních společností vymezil Perlmutter v roce 1969:

- Etnocentrická orientace – hlavní slovo má mateřská společnost
- Polycentrická orientace – mateřská společnost pokládá dceřiné společnosti za skoro nezávislé
- Regiocentrická orientace - dceřiná společnost se řídí z regionálního centra
- Geocentrická orientace – mateřská organizace i dceřiné společnosti jsou na sobě závislé, a celosvětově integrované (Armstrong, 2015)

Tyto orientace v mezinárodním prostředí se promítají i do zajištění pracovníků pro mezinárodní společnosti.

- Etnocentrická – využívá expatrianty pro mezinárodní business
- Polycentrická – využívá místní zaměstnance, kteří znají zdejší kulturu a chování
- Geocentrická – obsazování nejvhodnějších kandidátů bez ohledu pohlaví nebo rasu
- Regiocentrický – zaměstnanci podle geografických regionů (Armstrong, 2015) a (Šikýř, 2012)

2.1.4 Expatrianti

Expatriant je jedinec, který na nějakou dobu přesídí ze své domovské země do cizí země. Hlavní účel takového výjezdu je většinou podnikatelský záměr nebo pracovní aktivity. Expatrianti jsou většinou nositelé know how společnosti, pro usnadnění komunikace s mateřskou společností a podpora politiky. Dalším možností proč vyjíždějí expatrianti do zahraničí je kariéerní růst a lepší platové vyhlídky do budoucna (Armstrong, 2015).

Příprava expatriantů musí probíhat ve třech fázích. Před vysláním, fáze vyslání a fáze po vyslání. Je potřeba expatrianta připravit na novou zemi, kde bude působit, připravit ho na

kulturní rozdíly, jazykově ho vybavit a připravit. Je potřeba expatrianta hodnotit, a také ho za výkon jeho práce dobře ohodnotit. (Armstrong, 2015)

2.2 Výhody plynoucí z péče o zaměstnance

Pokud zaměstnavatel dobře pečuje o své zaměstnance, jeho zaměstnanci jsou motivovaní k pracovnímu výkonu. Díky tomu může firma nebo organizace uskutečňovat strategické cíle. Ochotu pracovat vždy ovlivňují vnitřní motivy, tzn. vnitřní podněty, které působí na psychiku člověka a ten se snaží o uspokojení svých potřeb. Ochotu pracovat ovlivňují i vnější stimuly, tzn. podněty, které ovlivňují psychiku člověka, aby dosáhl požadovaného výsledku. Organizace musí použít takové nástroje, aby zaměstnanec zaznamenal pozitivní motivy i stimuly a dobře plnil svůj pracovní výkon (Šikýř, 2012).

Do péče o zaměstnance zahrnujeme i zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje v rámci odměňování pracovníků. Hlavní výhoda plynoucí z péče o zaměstnance, pomocí zaměstnaneckých výhod, je udržení dobrých a schopných zaměstnanců, ale také přilákání nových zaměstnanců. Tyto zaměstnanecké výhody by měli být přizpůsobeny co nejvíce potřebám a preferencím pracovníků (Kociánová, 2010).

Jestliže zaměstnavatel poskytne zaměstnanci takové výhody, aby byl spokojen a motivován k další práci, a zároveň také zaměstnavatel posílí jeho oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci a tím uspokojí osobní potřeby zaměstnance, může díky tomuto získat věrného a dobrého zaměstnance, který bude s prací spokojen. Nebude mít potřebu odcházet z pracovního místa a zároveň nebude šířit špatnou reputaci podniku z hlediska neposkytování zaměstnaneckých výhod (Kociánová, 2010).

Jestliže firma vytvoří takto atraktivní zaměstnanecké výhody, získá konkurenceschopný soubor odměn, které mohou přilákat nové a schopné zaměstnance do podniku a vytvářet dobrou reputaci podniku (Kociánová, 2010).

2.2.1 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je pro organizace důležitá, motivovaní lidé jsou ochotni dobrovolně udělat více práce, než se od nich očekává. Motivace pro zaměstnance znamená důvod něco dělat. Samotné slovo motivace pochází z latinského slova „movere“, které znamená pohyb. Podle (Arnolda a kolektiv, 1991) existují tři složky motivace. První je směr motivace, co chce zaměstnanec dosáhnout. Druhá složka je úsilí, jak moc jim na něčem záleží a jak moc se o to snaží a třetí složka obsahuje vytrvalost, jak dlouho je ochoten zaměstnanec se o

něco snažit. Motivovaní lidé očekávají, že jejich jednání povede k dosažení nějakého cíle a to uspokojí jejich potřeby. Motivaci také dělíme na vnitřní a vnější motivaci (Armstrong, 2015).

Všechny organizace by se měli zajímat o to, co motivuje jejich zaměstnance a udělat vše, aby zůstali na vysoké úrovni motivace. Organizace se musí zaměřit na to, co zaměstnance motivuje, na různé nástroje, stimuly a odměny, ale také nesmí, zapomenou na typ práce, kterou zaměstnanci vykonávají. (Horvátová, 2016)

3 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE

Mít motivované zaměstnance je pro organizaci důležité. Pokud jsou v organizaci demotivovaní zaměstnanci, nepodávají takový výkon a zároveň mohou zaměstnanci referovat o jejich demotivovanosti i mimo okolí organizace a to by byl vážný problém pro konkurenceschopnost. Motivovanost je možno rozdělit na dvě složky. Vnější motivaci a vnitřní motivaci zaměstnanců. Hlavní rozdíl mezi vnější a vnitřní motivací je, kde motivace vzniká. Vnitřní motivace vzniká přímo v nitru zaměstnance, který si myslí, že práce je pro něj důležitá a tím uspokojuje svoje potřeby při výkonu práce. Vnější motivace vzniká u organizace nebo podnikatele, který se snaží motivovat své zaměstnance k práci. Jde o motivaci, která je jako odměna za práci. (Urban, 2017)

3.1 Vnitřní motivace

Pokud lidé mají pocit, že jejich práce něco znamená, je důležitá, a dokáží se seberealizovat, jsou vnitřně motivovaní. Pomocí této vnitřní motivace dokáží dosáhnout např. vysněné kariéry nebo úspěchu. Ve vnitřní motivaci nehrají žádnou roli vnější podněty.

„Vnitřní motivaci je možno charakterizovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné.“
(Armstrong, 2015, s. 218)

Vnitřně motivovaný zaměstnanec považuje svoji práci za smysluplnou a přínosnou, chce mít určitou možnost volby a svobody v rozhodování. U takového zaměstnance mohou nabízené peníze oslabit jeho výkon, snížit jeho vnitřní zájem a oslabit odhodlání. Vnějšími podněty aktivitu vnitřně motivovaného zaměstnance nepodpoří, naopak mohou spíše uškodit (Armstrong, 2015).

Pokud manažeři chtějí zvýšit motivaci, mohou využít tří opatření, které jim mohou pomoci:

- Autonomie: dát zaměstnancům jistou míru volnosti, zaměřit se na výsledky ne na způsob vykonávání práce
- Postup k dokonalosti: umožnit a pomoci zaměstnancům vzdělání a možnost růstu
- Nezapomenout na účel: pokaždé, když manažer zadává podřízeným práci, by měl vysvětlit, jak by měl zaměstnanec vykonat práci, ale zároveň mu vysvětlit, jaký je účel práce (Armstrong, 2015)

Manažer by neměl zapomenout na důležitost vnitřní motivace. Podstatné je zjistit, co jeho podřízený chce a co považuje za důležité. Mezi klasické faktory motivace dle Tomase Daigelera patří:

- Činnosti, které jsou obsahově atraktivní
- Odpovědnost
- Možnost růstu dovedností, schopností a kvalifikace
- Uznání (Daigeler, 2008)

3.2 Vnější motivace

Vnější motivací rozumíme motivaci, kterou organizace podniká, aby její zaměstnanci byli motivovaní. Nejčastější chybou spojenou s vnější motivací bývá, že manažeři si pod pojmem vnější motivace představují pouze odměny, jako jsou pochvaly, mzda, povýšení, avšak vnější motivace zahrnuje i tresty. Za trest lze považovat odebrání nenárokové složky mzdy, špatné hodnocení a kritika. Vnější motivátory mohou působit okamžitě a mohou mít výrazný účinek. Problém je s dlouhodobou motivací, vnější motivace nemusí na zaměstnance zapůsobit tak, aby byl dlouhodobě motivovaný. Vnitřní motivace, která vzniká z práce samotné a zaměstnanec cítí, že jeho práce má smysl, bude mít pravděpodobně delší a hlubší účinek než vnější motivace (Armstrong, 2015).

Jestliže se velice rychle zvýší křivka výkonnosti u zaměstnance, který byl odměněn, většina manažerů to pokládá za důkaz, že postupovali správně a jejich zaměstnanec je motivovaný, avšak po čase se projeví, že opak byl pravdou (Geropp, 2014).

Podněty, které využívá vnější motivace, jsou:

- Peníze (finanční odměny)
- Postavení (kariéerní postup)
- Pracovní podmínky
- Výhody (poukázky, příspěvky na sport atd.) (Daigeler, 2008)

Nejvíce používané vnější podněty jsou finanční odměny např. za splnění obratu nebo počet prodaných výrobků, dále také různé druhy poukázek, např. Sodexo, Flexipass, volné vstupy do fit center (Kociánová, 2010).

Mnoho odborníků zahrnuje finanční odměny pouze a jedině do vnější motivace, avšak je potřeba si uvědomit, že pro někoho mohou finanční odměny znamenat i vnitřní motivaci. Tato finanční odměna může uspokojovat jejich potřebu z hlediska postavení nebo sebeúcty

a výše finančního ohodnocení může potvrzovat skutečnost, že mají moc a dosáhli úspěchu (Kociánová, 2010).

3.3 Motivační teorie

Existuje mnoho různých motivačních teorií, které pomáhají pochopit proces motivace. Existují tři kategorie motivačních teorií. Teorie zaměřené na obsah, která se objevila v polovině 20. století, teorie zaměřené na proces a teorie instrumentality. První přístupy k motivaci pocházejí již z dob starého Řecka, kdy filozofové se zaměřovali na požitkářství, kdy dosahování požitku bylo hlavním hnacím podnětem člověka. Od této doby se teorie motivace značně posunula (Armstrong, 2015).

3.3.1 Teorie instrumentality

Hlavní pojem v této teorii je instrumentalita. Tento pojem lze vysvětlit jako přesvědčení, že pokud se udělá jedna věc, povede to k věci druhé. Také zastává názor, že odměny a tresty jsou nejlepší motivací k utváření chování. V největším extrému může být tato teorie vykládána tak, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie pochází z koncepce vědeckého řízení od Fredericka W. Taylora (Kociánová, 2010).

3.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah nebo tzv. teorie potřeb. Do těchto teorií lze zahrnout Maslowovu hierarchii potřeb, Alderferova teorie ERG, McClellandova teorie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model a teorie sebeurčení. Všechny tyto teorie vychází z přesvědčení, že motivací pro člověka jsou potřeby. Teorie zaměřené na potřeby znázorňuje Obr. 2. (Armstrong, 2015).



Obr. 2. Proces motivace založený na uspokojení potřeb

(Armstrong, 2015)

Maslovova teorie potřeb vytvořil Maslow v roce 1945. Lidské potřeby a motivace rozdělil na pět stupňů, které lidi motivuje a pohání. OBR. Nejspodnější stupeň obsahuje biologické potřeby např. splnění základních ekonomických potřeb, mít peníze na jídlo. Druhý stupeň vyznačuje potřebu bezpečí a jistoty, např. stálé bydliště. Třetí stupeň, potřeby sounáležitosti nebo sociální potřeby, zahrnuje potřebu být součástí nějakého týmu, společnosti, rodiny a být respektován. Jestliže bude mít zaměstnanec oblíbené kolegy ve firmě a budou tvořit příjemný pracovní tým, bude jeho potřeba uspokojena. Další potřebou na pyramidě, která je čtvrtá v pořadí, je potřeba uznání a úcty. Každý pracující člověk je vděčný za uznání, pozitivní zpětnou vazbu nebo za chválu. Tento aspekt může působit jako motivace pro budoucí práci. Naopak pokud se zaměstnanci nedostává ani uznání ani chvála, může to na něj působit velmi demotivačně. Poslední potřeba, která leží na vrcholu Maslowovi pyramidy potřeb, je potřeba seberealizace. Potřebu seberealizaci je možno popsat jako pocit naplnění, zaměstnanec dělá něco, co ho naplňuje, cítí se při práci důležitý a moc mu na práci záleží (Geropp, 2014).



Obr. 3. Maslowova pyramida potřeb

(*Filozofie úspěchu*, ©2012)

Zaměstnanci, kteří se nacházejí pouze v prvních čtyřech stupních Maslowovi pyramidy, jsou motivováni pouze dočasně, excentricky a následně potřebují další motivaci a to zejména ve vnějších podnětech. Tito zaměstnanci pracují, protože musí. Naopak zaměstnanci, kteří se nacházejí v pátém stupni, jsou motivováni a dodávají motivaci sami. I pokud se jim v práci nebude zdát kolektiv, nebudou spokojeni s platem, jejich motivace zůstává zachována. Takový zaměstnanci pracují, protože chtějí (Geropp, 2014).

Aldeferovu teorii ERG popsal Alder v roce 1972. Tato teorie obsahuje tři kategorie, které tvoří ERG a to spojením prvních písmen v angličtině. První kategorie jsou existenční potřeby (existency), zde mohou být potřeby – plat, pracovní podmínky, nebo zaměstnanecké výhody. Další kategorie jsou vztahové potřeby (Relatedness), pod kterými je možno si představit pochopení, moc, nebo vliv. Poslední kategorií jsou růstové potřeby (Growth), potřeby dostat příležitost k růstu, kariérní postupy. Výhodou této teorie je jednodušší klasifikace potřeb (Kociánová, 2010).

Mclellandova teorie potřeb vznikla v roce 1961, kdy Mclelland vytvořil alternativní klasifikaci potřeb. Vytvořil tři kategorie potřeb a to: Potřeba úspěchu, Potřeba sounáležitosti a Potřeba moci. Potřebu úspěchu zařadil na první místo, protože je největší motivátor (Armstrong, 2015).

Herzbergův dvoufaktorový model je založený na zkoumání dvou faktorů. Tato teorie byla publikována v roce 1966, kdy máme dva faktory: satisfaktory a hygienické faktory. Motivatory ovlivňují pozitivně nebo negativně pracovní spokojenost, hygienické vlivy nemají vliv na spokojenost, ale v případě negativního vlivu působí nespokojenost pracovníků. První faktory se týkají obsahu práce, druhé faktory se týkají kontextu práce, jako je mzda apod. (Kociánová, 2010) a (Marchington, 2016, s. 324 - 325)

Tento model je často kritizován, protože vychází z předpokladu, že mají všichni stejné potřeby, ale může zásadně ovlivnit vytváření pracovních míst a používání finančních i nefinančních odměn (Armstrong, 2015).

Teorie sebeurčení vytvořil Deci a Ryan v roce 2000 a opírá se o tři základní cíle, které motivují jednotlivce. Způsobnost, autonomie a sounáležitost. Tato teorie má jednoduché rozdělení potřeb (Armstrong, 2015).

3.3.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích, které jsou zaměřené na proces, se klade důraz na procesy, které ovlivňují motivaci zaměstnance. Tyto procesy se snaží pochopit, jak lidé vnímají pracovní prostředí, jak se v něm cítí a jak ho chápou. Do teorií zaměřených na proces patří teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení, teorie kognitivního hodnocení (Armstrong, 2015).

Teorie posilování vycházející ze zákona účinku Thorndikeho z roku 1911 a Skinnera z roku 1953. Tato teorie se zabývá vnímáním činností, které vedou k dosažení cíle. Tyto činnosti se opakují a vedou k uspokojování dalších a dalších potřeb. Výhodou této teorie je dobrá zpětná vazba, kdy známe činnosti, které jsou osvědčené a které nikoliv (Armstrong, 2015).

Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že motivovaní zaměstnanci budou pouze, když vědí, co mají dělat, jako za to budou mít odměnu. Tako je důležité, že zaměstnanci očekávají, že odměna bude stát za jejich vynaložené úsilí. U této teorie musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou. Teorie očekávání vychází z teorie VIE, kterou zformuloval Vroom v roce 1964. Tato teorie se stala nejvlivnější motivační teorií, hlavně díky tomu, že ovlivnila systém odměňování, avšak důkazy, že tato teorie platí, nejsou (Armstrong, 2015).

Latham a Locke v roce 1979 vytvořili teorii cíle. Tato teorie vychází z předpokladu, že zaměstnanci musí mít jasně stanovený cíl. Tento cíl musí být přesně definovaný a jasný a je potřeba zaměstnancům poskytnout zpětnou vazbu (Armstrong, 2015).

Teorie spravedlnosti je vychází z předpokladu, že jsou motivovanější zaměstnanci, pokud se s nimi dobře a spravedlivě zachází. Zaměstnanci vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s jinou skupinou. Tato motivační teorie se ovšem zajímá pouze o jeden aspekt motivace (Armstrong, 2015).

Teorie sociálního učení pojednává o významu chování a očekávání lidí, které utváří budoucí chování. Tuto teorii vytvořil v roce 1977 Bandura. Poslední teorií zaměřenou na proces je teorie kognitivního hodnocení. Tuto teorii formulovali Deci a Ryan v roce 1985. Jejich teorie pojednává o vnějších odměnách, kdy zastávají názor, že vnější odměny mohou negativně ovlivnit vnitřní motivaci a dávají důraz na používání nefinančních odměn (Armstrong, 2015).

4 ZAMĚTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké benefity, nebo také zaměstnanecké výhody zahrnují velké množství výhod, jako zboží, služby nebo formy péče o zaměstnance. Tyto výhody dostává zaměstnanec od organizace, aniž by za tyto výhody měl platit. Zaměstnanecké benefity by neměli být závislé na výkonu zaměstnance a jeho výsledcích. Tyto benefity by měli být součástí širších pracovních podmínek, které organizace má. Organizace má možnost přihlédnout k postavení, délce jeho zaměstnání v organizaci a k dalším hodnotám. Tyto zaměstnanecké benefity jsou poskytovány zaměstnancům na základě smlouvy nebo vnitřního předpisu organizace.

Mezi hlavní důvody proč organizace využívají zaměstnaneckých benefitů je hlavně snaha jak přilákat zaměstnance, tak také udržet si kvalitní zaměstnance. Proto obliba zaměstnaneckých benefitů u organizací roste. Jako způsob odměny mohou být i různé daňové zvýhodnění. Malé organizace nemají tolik benefitů jako velké organizace, které mívají velký rozsah benefitů a to hlavně kvůli nákladům organizací. (Stýblo, 2009)

4.1 Klasifikace zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity se dají klasifikovat několika způsoby. Podle důvodu proč se poskytují a cílových skupin. Dále se dají zaměstnanecké benefity roztrždit na věcné výhody a plošné a pružné benefity nebo také je možno třidit zaměstnanecké benefity podle daňových dopadů. (Stýblo, 2009)

4.1.1 Rozdělení z hlediska důvodu poskytování a cílových skupin

Zaměstnanecké benefity se dají rozdělit podle důvodu poskytování. Podle tohoto důvodu se dají rozdělit do tří základních skupin, které tvoří:

- Zaměstnanecké benefity, které jsou povinné a zákonem dané
- Zaměstnanecké benefity smluvní, které jsou zachyceny např. v kolektivní smlouvě
- Zaměstnanecké benefity dobrovolné, záleží pouze na organizaci, jaké výhody poskytne. (Stýblo, 2009) a (Mzdová praxe, ©2018)

Pokud bychom zaměstnanecké benefity dělili z hlediska cílových skupin, pro které jsou tyto výhody určeny. Touto cílovou skupinou může být jednotlivec nebo skupina. Tyto benefity se liší hlavně:

- Pro individuální péči o zaměstnance hraje velkou roli nadřízený. Tento nadřízený musí rozhodnout, co je pro zaměstnance vhodné a by měl být řádně proškolený, aby mohl individuálně rozhodovat o potřebách zaměstnance. Hlavní příčiny, kvůli kterým je poskytována péče jednotlivci, jsou úmrtí v rodině, nemoc, problémy v rodině nebo také problémy v zaměstnání.
- Pro skupinové poskytované benefity hraje hlavní roli personální ústav. Personální ústav by měl zařizovat průzkumy, přidělování zaměstnaneckých výhod a vyřizování nákladů. (Stýblo, 2009) a (Mzdová praxe, ©2018)

4.1.2 Věcné rozdělení zaměstnaneckých benefitů

Věcné rozdělení zaměstnaneckých benefitů má tři kategorie nebo skupiny. První skupinou, jsou zaměstnanecké výhody, které mají nějaký vztah k pracovnímu výkonu. Druhou skupinou jsou benefity jako hmotné vybavení (pracovní pomůcky atd.). Třetí skupinu tvoří benefity, které mají osobní nebo sociální povahu. (Stýblo, 2009) a (Mzdová praxe, ©2018)

- Zaměstnanecké benefity se vztahem k pracovnímu výkonu: občerstvení na pracovišti, vzdělávání, svoz zaměstnanců do práce, příspěvky na dopravu
- Zaměstnanecké benefity jako hmotné vybavení: notebook, osobní automobil, zvýhodněné bydlení
- Zaměstnanecké benefity osobní nebo sociální povahy: finanční výpomoc, zdravotní péče, pojištění a připojištění, dárky, dárkové poukazy (Stýblo, 2009) a (Mzdová praxe, ©2018)

4.1.3 Plošné a pružné benefity

Plošné a pružné benefity je rozdělení zaměstnaneckých benefitů z hlediska způsobu jejich poskytování. Plošné benefity nebo také fixní benefity se vyznačují ty benefity, které organizace poskytuje všem zaměstnancům. Pružné benefity, nazývané taky jako kafetérie, jsou benefity, které jsou individualizované, a zaměstnanec si může vybrat jaké benefity bude chtít. V rámci kafetérie si zaměstnanec mohou být benefity jako: pojištění, příspěvek na sport, příspěvek na aktivity volného času, finanční poradenství atd. Zaměstnanec si může vybrat jaké benefity bude chtít, vše je zpravidla řízeno finančním limitem, který zaměstnanec na tyto benefity má. (Stýblo, 2009)

Tento pružný systém je využívám u větších firem. Výhodou tohoto systému je uspokojení svých zaměstnanců, ušetření nákladů na benefity, které nejsou tak využívané a usnadnění

čerpání benefitů. Nevýhodou pružného systému je vysoká počáteční investice, nutnost pravidelného provádění výzkumů mezi zaměstnanci, ale tento systém je administrativně náročnější. Při kombinaci pružného a plošného systému je možno ušetřit administrativu spojenou s kafetérií. (Stýblo, 2009) a (Mzdová praxe, ©2018)

4.1.4 Třídění benefitů dle daňových dopadů

Organizace zvažuje i daňové aspekty benefitů, zda jsou nákladem daňově uznatelným nebo je benefit osvobozen atd. Pokud bude organizace uvažovat o benefitech z daňového pohledu, je možno rozdělit benefity na tři základní skupiny, kdy benefit je:

- „*Daňově uznatelný náklad, který je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti*“
- „*Daňově neuznatelný náklad, který je osvobozen od daně z příjmu ze závislé činnosti*“
- „*Daňově neuznatelný základ, který zároveň není osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti*“ (Stýblo, 2009, s. 361)

Při rozhodování, zda je benefit pro zaměstnavatele výhodným je nutné si položit tyto otázky:

- „*Jedná se o daňově uznatelný náklad společnosti podle zákona č. 586/1992 Sb.?*“
- „*Jedná se o zaměstnaneckou výhodu osvobozenou o daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti podle § 6 zákona č. 586/1992 Sb.?*“
- „*Jedná se o zaměstnaneckou výhodu, která se zahrnuje do vyměřovacího základu sociálního pojištění podle § 5 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti?*“
- „*Jedná se o zaměstnaneckou výhodu, která se zahrnuje do vyměřovacího základu zdravotního pojištění podle § 3 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění?*“ (Mzdová praxe, ©2018)

4.1.5 Cíle zaměstnaneckých benefitů

Existuje mnoho výhod, které jsou spojeny se zaměstnaneckými benefity. Organizace používají benefity s cílem zlepšit a zvýšit konkurenceschopnost, která je pro organizaci velmi důležitá, jak z hlediska hledání nových lidí, ale také kvůli tomu, že zaměstnanci nebudou tolik fluktuovat a budou spokojenější. (Stýblo, 2009) a (Mzdová praxe, ©2018)

Zaměstnanecké benefity fungují i jako podpora dobrých vztahů zaměstnance a zaměstnavatele, utváří vztah zaměstnance s organizací a posilují hrdost zaměstnance, že pracuje v dané organizaci. Další cíl zaměstnaneckých benefitů je daňová výhoda, jak pro organizaci, tak pro samotné zaměstnance. Jestliže organizace pořizuje benefity ve větším množství, má dobrý systém, je tu možnost získat lepší cenu a tudíž menší náklady na benefity. (Stýblo, 2009) a (Mzdová praxe, ©2018)

4.1.6 Nevýhody zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity s sebou nesou ale také nevýhody. Zaměstnanecké benefity mají často malý motivační význam, zaměstnanci chápou benefity jakou součást pracovního vztahu, něco co tam být má a je to přirozené. Zaměstnanci si neuvědomují, že existuje nějaká péče o zaměstnance. Na druhou stranu zaměstnanci jsou na benefity zvyklí, nejde je jen tak zrušit. Při používání plošného systému benefitů nemusí vždy vyhovovat benefity všem zaměstnancům a tento systém může být velmi nákladný. (Stýblo, 2009)

Úskalí, které mohou mít zaměstnanecké benefity spočívá v časném mechanickém poskytování benefitů. Organizace se obrací na různé poradenské společnosti, které pod tlakem doporučují nové trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Tyto novinky často vycházejí s porovnání jiných podniků a nejsou dobrým nástrojem, který by organizace potřebovala. (Stýblo, 2009)

4.2 Nejčastější benefity poskytované zaměstnancům

Nejčastější benefit, které poskytují organizace, je mobilní telefon. V posledních letech roste zájem také o životní pojištění nebo příspěvky na penzijní pojištění. Organizace začínají vnímat benefity jako investici do zaměstnance a proto volí dlouhodobější benefity. Naopak benefit, jako jsou stravenky, se dlouhodobě propadá na žebříčku oblíbenosti. Na tyto věcné benefity lidí často zapomínají a navíc mají charakter rychlé spotřeby. Rozdíl v benefitech je patrný na výsledcích průzkumu z roku 2015. Ve výsledcích průzkumu je zachyceno procento firem, které benefit používají.

Tab. 1. Nejčastější zaměstnanecké benefity (NN, ©2018)

Benefit	2015	Benefit	2015
Mobilní telefon	88%	13. plat	47%

Vzdělávání	83%	Kultura	42%
Pitný režim	81%	Zaměstnanecké půjčky	40%
Lékařské prohlídky	77%	Zdraví	36%
Příspěvek na penzijní pojištění	77%	Sport	35%
Služební automobil	73%	Sick Day	33%
Stravenky	72%	Očkování	31%
Věcné dary	66%	Příspěvek na dovolenou	30%
Příspěvek na životní pojištění	60%	Flexi – poukázky	24%

4.3 Nové trendy

V dnešní době, kdy míra nezaměstnanosti je nízká, je možno se setkat s novými benefity. Organizace se předhánějí v různých benefitech, chtějí získat nové zaměstnance a zároveň motivovat stávající zaměstnance k lepším výkonům. Z velké části přichází novinky v oblasti zaměstnaneckých benefitů ze zahraničí a také z firem, které mají mateřskou centrálu v zahraničí a chtějí politiku benefitů přenést do svých poboček v české republice. (Mzdová praxe, ©2018)

4.3.1 Nové trendy v oblasti pracovní doby a dovolené

Čím dál tím více využívají zaměstnanci tzv. homeoffice, tedy práci z domova. Zaměstnanci si mohou vybrat dny v týdnu, kdy budou pracovat z domova. Tento benefit je hojně využíván např. rodiče s dětmi nebo zaměstnanci, kteří nebydlí v místě povolání. (Mzdová praxe, ©2018)

Další novinkou je zavedení pětihodinové pracovní doby. Tento trend je podložený experimentem, který dokazuje, že se zaměstnanci více soustředí na svoji práci a netráví tolik času např. na internetu. (Mzdová praxe, ©2018) a (Dotyk, ©2018)

Velice rozšířený je sick day, který si může zaměstnanec vybrat na krátkodobou nemoc a nepotřebuje potvrzení od lékaře. Díky těmto dnům je vyšší šance, že se zaměstnanec uzdraví, díky tomu, že nebude v práci a bude doma. (Mzdová praxe, ©2018)

V oblasti dovolené je tzv. dovolená 365 dní. Zaměstnanec se může čerpat dovolenou, kdy si bude přát. Základem je důvěra. (Mzdová praxe, ©2018) a (Ekonomika i dnes, ©2018)

4.3.2 Nové trendy v oblasti vzdělání

V moderní době s přístupem k technologiím mohou zaměstnanci využívat vzdělávání přes internet i v pohodlí domova. Tento benefit je nabízen mnoha zaměstnavateli a jsou dostupná i školení, která úzce souvisí s daným oborem. (Mzdová praxe, ©2018)

4.3.3 Nové trendy v oblasti zdraví

Zaměstnavatelé si v dnešní době uvědomují, že je velmi důležité, aby jejich zaměstnanec byl zdravý a mohl pracovat. Řada organizací dává na pracoviště možnost vzít si nápoje nebo malé občerstvení, aby pokud budou mít hlad nebo žízeň, mohli mít po ruce jídlo a např. nehladovět. Další možností je občerstvení, které zajišťuje sám zaměstnavatel. Výhodou je setkávání zaměstnanců u jídla a vytváření dobrých pracovních vztahů. Novým trendem je i zavádění relaxačních zón, poskytování služeb maséra nebo cvičení na pracovišti, bezplatné prohlídky u lékaře nebo semináře zaměřené na zdravý životní styl. (Mzdová praxe, ©2018) a (Podnikatel, ©2018)

4.3.4 Nové trendy v oblasti rodičovství

Těmito benefity se snaží organizace přiblížit pracovní povinnosti a rodinný život. Nejlepším příkladem jsou firemní školky, do kterých je možno vodit děti zaměstnankyň, nebo mohou používat od zaměstnavatele příspěvek na jesle. Kojícím zaměstnankyním umožňuje zaměstnavatel posílat mléko kurýrní službou, aby mělo dítě čerstvé mléko, nebo nabízejí zaměstnavatelé zaměstnancům úhradu poplatků spojených se zmražením vajíček či spermií. (Mzdová praxe, ©2018)

5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Aby každá firma dosáhla svých cílů, je třeba efektivně pracujících lidí, díky kterým firma na tyto cíle může dosáhnout.

O zaměstnance se stará personální oddělení, které zaměstnance hledá, vytváří volné pracovní místa, které obsazuje vhodnými kandidáty a řídí lidské zdroje, hodnotí zaměstnance a stará se o jejich odměňování.

Odměny v dnešní době již nejsou pouze finanční záležitostí, ale čím dále více firem využívá odměny formou nefinanční. Mezi tyto druhy můžeme zařadit poukázky, slevy na produkty a jiné. Firmy hledají nové formy odměňování a snaží se zdokonalit systém odměňování, aby byl pro zaměstnance atraktivní.

Jestliže se firma zajímá o motivaci svých zaměstnanců, je důležité zjistit rozdíl mezi vnější a vnitřní motivací. Vnitřně motivovaní zaměstnanci uspokojují své potřeby pomocí práce a ve své práci vidí svůj cíl. Jestliže zaměstnanec není alespoň z části motivovaný vnitřně, je těžké nahradit vnitřní motivaci vnějšími motivy, ale je možné, aby podával krátkodobě vyšší výkon. Z dlouhodobého hlediska je vnitřní motivace důležitější než vnější.

Zaměstnanecké výhody je možno dělit podle daňových dopadů, věcného rozdělení nebo je rozdělit podle účelu. Podle studií je nejvyužívanějším zaměstnaneckým benefitem mobilní telefon, který nabízí nejvíce zaměstnavatelů.

Na teoretickou část navazuje praktická část, která se zabývá představením vybrané společnosti, její historií, informacemi o zaměstnancích, struktuře a zaměstnaneckých benefitech, které firma nabízí. V teoretické části bude provedena analýza zaměstnaneckých výhod a bude provedeno dotazníkové šetření zaměřené na aktuální úroveň motivace zaměstnanců.

Výstupem diplomové práce je projekt na zlepšení vnější motivace zaměstnanců vybrané společnosti, ve které bude provedena časová, nákladová i riziková analýza.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Vybraná firma je mezinárodní kosmetická společnost založená v roce 1945, která má své pobočky ve více než 140 zemích světa. Hlavní sídlo společnosti je ve Spojených státech v New Yorku a dále jsou pobočky rozděleny do regionů, které se z nich řídí. Firma vyrábí kosmetické produkty pro péči o pleť, parfémy, dekorativní kosmetiku a tělovou kosmetiku. Firma pod sebou sdružuje několik mezinárodně známých značek, které mají různý sortiment zboží. Pobočka společnosti, ve které bylo prováděno výzkumné šetření, se nachází v Praze a je regionální pobočkou pro Českou republiku, Slovensko a Maďarsko.

6.1 Základní údaje a organizační struktura

Firma byla zapsána u Městského soudu v Praze v roce 1991, její sídlo a je na Praze 1. Základní kapitál společnosti je 57 100 000,- Kč. Právní formou firmy je společnost s ručením omezeným. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, dále pedikúra, manikúra a kosmetické služby. Firma má pouze jednoho jednatele, který zastupuje společnost. Aktuálně pracuje na pobočce České republiky 180 zaměstnanců na různých pozicích. Firma má čtyři kamenné prodejny a deset dalších prodejních míst, které jsou ve spolupráci s řetězcem Douglas. Centrální sklad, který dodává zboží do českých obchodů, sídlí v Belgii.

6.1.1 Organizační struktura

Hlavním cílem organizační struktury je určit nadřízenost a podřízenost a definovat hierarchické vztahy. Organizační struktura by měla být schopna podporovat strategii společnosti. Strukturu nelze rozdělit na špatnou a dobrou, ale pouze na vyhovující a nevyhovující. (Charvát, 2006)

Ve vybrané firmě je možno nalézt mnoho různorodých pozic. Organizační strukturu této firmy lze nazvat jako hierarchickou. Každá pobočka má jednoho ředitele, který řídí všechny pod sebou. Má pod sebou manažery, které řídí prodavačky od každé značky. Vybraná pobočka má několik oddělení – finanční oddělení, demand planning, personální oddělení, customer servis, marketingové oddělení. V každém tomto oddělení je jeden vedoucí pracovník, který vede své podřízené.

6.2 Historie

Zakladatelka společnosti se narodila v New Yorku, jako dcera Maďarky a Čecha. Její strýc byl chemik, který v Queens vyráběl sametové pleťové krémy. Její zájem o kosmetiku začal již na střední škole, kdy se naučila od svého strýce tyto krémy vyrábět a později i správně aplikovat. Začala také vymýšlet nové krémy, které by se hodily na různé typy pleti a různé problémy pleti. V roce 1930 se přestěhovala s manželem na Manhattan a začala prodávat své kosmetické výrobky ženám, které čekaly pod sušákem na vlasy v kadeřnictví. Byla dokonalým obchodníkem, který velice dobře zvládl propagaci své firmy, a proto v roce 1945 společně se svým manželem založili kosmetickou společnost, jejichž první zakázka byly krémy pro Saks Fifth avenue za 800 dolarů.

Věřila, že nejlepší propagace produktů je přímým dotykem, kdy ukáže výsledky přímo na tváři ženy a zároveň jí vysvětlí účinky a předvede výrobky své společnosti. Jako první začala dávat dárky k nákupu, a tento propagační prvek posléze kopírovalo i mnoho dalších společností. Produkty měly světle tyrkysovou barvu, protože se lépe hodily do dekoru koupelen a navozovali pocit luxusu.

Jakmile se business začal rozvíjet, otvíraly se nové prodejny, zakladatelka vždy dohlížela na otevření a zůstala ještě týden, aby mohla školit prodejce a poradce. Byla vždy dokonale oblečená a ráda mluvila se spotřebiteli a získávala si jejich důvěru a loajalitu. Z marketingového hlediska byla nejúspěšnější propagace „mouth-of-mouth“, kdy tyto kampaně opakovali ženám, aby šířili po svých přítelkyních recenze, chválu i kritiku na produkty.

Produkty firmy a filozofie firmy znamenali průlom v péči o pokožku. Produkty, které ženy používaly, začaly být stále více a více oblíbené. Kromě produktů na péči o pokožku, nabízela firma ještě parfémy, které se proslavily v padesátých letech minulého století. Hlavní parfémem, který způsobil převrat v kupování parfémů je Youth-Dew. Zakladatelka chtěla najít cestu k ženám, aby si mohli koupit parfém na zvláštní příležitosti, a ne aby jim parfémy kupovali manželé k výročí. Tak započala éra parfémů, která malou firmu transformovala na mezinárodní společnost, která určovala tempo kosmetického trhu. Všechny recepty na krémy jsou přísně střeženy a správný poměr ingrediencí znají pouze členové rodiny a vybraní lidé. I když zakladatelka společnosti zemřela v roce 2004, společnost vede její vnuk a firma pod sebou sdružuje ještě další celosvětově známé kosmetické společnosti. (Elcompanies, ©2018)

7 ZAMĚSTNANCI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Ve vybrané společnosti je aktuálně zaměstnáno 180 zaměstnanců na různých pozicích, data k 1. 1. 2018. Zaměstnanci jsou rozděleni podle oddělení a mají nad sebou nadřazené podle hierarchické organizační struktury. Nejobsazenější pozicí je pozice make up artista, tato pozice je v přímém kontaktu se zákazníky.

7.1 Pracovní pozice

Firma má pět základních oddělení, kde pracují zaměstnanci na různých pozicích. Tato organizační struktura je stejná na všech pobočkách po světě, mění se pouze počet lidí podle počtu prodejen a vytíženosti managementu. Pozice, které jsou ve vybrané společnosti:

- Demand planning
- Supply chain
- Customer service
- Sales and education manager
- HR specialist
- Účetní
- Finanční analytik
- Finanční manažer
- Vedoucí skladu
- Skladník
- IT specialist
- Make up artist
- Office manager
- Marketing manager

7.1.1 Index maskulinity a feminity zaměstnanců

V dané společnosti je z těchto 180 zaměstnanců 11 mužů a 169 žen. Velká převaha žen je způsobena hlavně hlavním předmětem činnosti, kdy jde o kosmetické potřeby a dekorativní kosmetiku. Velké množství žen je zaměstnáno na pozici make up artist a na manažerských pozicích jednotlivých značek. Muži pracují na pozicích jako je skladník, marketing manager nebo supply chain.

Z údajů společnosti, četnosti pohlaví, lze zjistit index maskulinity a feminity. Index maskulinity lze definovat jako počet mužů připadajících na 1000 žen. Index feminity vyjadřuje počet žen na 1000 mužů. (Dvořáček, 2012)

Index feminity v České republice (If):

$$If = \frac{\dot{z}}{M} \times 1000$$

$$If = \frac{169}{11} \times 1000 = 15363,6363634$$

Index maskulinity v České republice (I_m): $I_m = \frac{M}{Z} \times 1000$

$$I_m = \frac{11}{169} \times 1000 = 65,0887574$$

Index maskulinity je oproti indexu feminity velmi malý a to hlavně kvůli tak nízkému počtu mužů na pobočce v České republice. Pro srovnání indexu feminity, maskulinity a četnosti pohlaví byla vybrána pobočka v Maďarsku. Na pobočce firmy v Maďarsku je 193 zaměstnanců, z toho 169 žen a 24 mužů. Na pobočce v Maďarsku je větší četnost mužů hlavně díky velkému oddělení IT technologií, kde funguje tzv. help desk pro východ světa.

Index feminity v Maďarsku (I_f): $I_f = \frac{Z}{M} \times 1000$

$$I_f = \frac{167}{24} \times 1000 = 6958,3333333$$

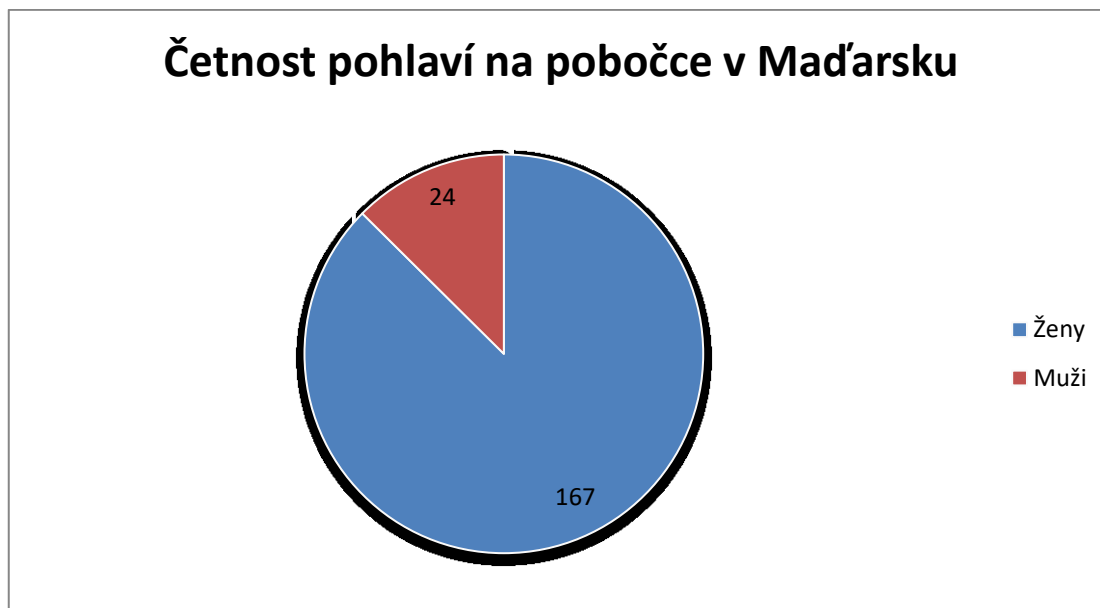
Index maskulinity v Maďarsku (I_m): $I_m = \frac{M}{Z} \times 1000$

$$I_m = \frac{24}{167} \times 1000 = 143,7125749$$

Index maskulinity je oproti indexu maskulinity na pobočce v České republice vyšší. Index feminity oproti indexu feminity na pobočce v České republice je nižší. I když je četnost mužů na pobočce v Maďarsku vyšší, stále je zde velká převaha žen.



Graf 1. Četnost pohlaví na pobočce v České republice (vlastní zpracování)



Graf 2. Četnost pohlaví na pobočce v Maďarsku (vlastní zpracování)

7.1.2 Věk zaměstnanců

Věk zaměstnanců ve vybrané firmě je rozdělen do šesti kategorií. Nejvíce zaměstnanců spadá do věkové kategorie 31 až 35 let. Druhá kategorie, kde je velký počet zaměstnanců, je kategorie 36 až 40 let. Nejvíce zaměstnanců, kteří spadají do nejnižší věkové kategorie, pracují na pozici make-up artist. Četnost zaměstnanců podle věkových kategorií na pobočce České republiky v Tab. 2.

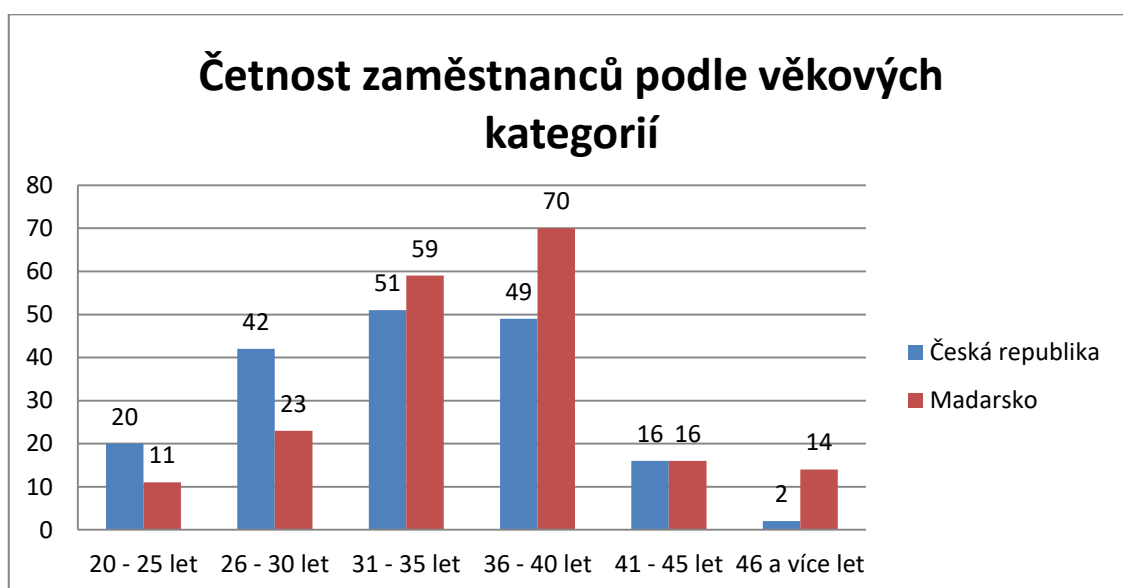
Tab. 2. Četnost zaměstnanců podle věkových kategorií na pobočce v České republice (vlastní zpracování)

Četnost zaměstnanců podle věkových kategorií	
20 – 25 let	20
26 – 30 let	42
31 – 35 let	51
36 – 40 let	49
41 – 45 let	16
46 a více let	2

V kategorii 46 a více let pracují dva zaměstnanci, kteří pracují na pozici Sales and education manager. V ostatních věkových kategoriích je možno se setkat se všemi pracovními pozicemi ve firmě. U zaměstnanců na pobočce v Maďarsku je četnost zaměstnanců podle věkových kategorií velmi rozdílná. Největší četnost zaměstnanců je ve věkové kategorii 36 až 40 let, oproti pobočce v České republice, kde největší četnost zaměstnanců je ve věkové kategorii 31 – 35 let. Dále oproti pobočce České republiky má maďarská pobočka méně mladých zaměstnanců ve věkové kategorii 20 – 25 let a naopak více zaměstnanců ve věkové kategorii 46 let a více.

Tab. 3. Četnost zaměstnanců podle věkových kategorií na pobočce v Maďarsku
(vlastní zpracování)

Četnost zaměstnanců podle věkových kategorií	
20 – 25 let	11
26- 30 let	23
31 – 35 let	59
36 – 40 let	70
41 – 45 let	16
46 a více let	17



Graf. 3. Četnost zaměstnanců podle věkových kategorií (vlastní zpracování)

7.1.3 Vzdělání zaměstnanců

U zaměstnanců vybrané společnosti je možno zkoumat i nejvyšší dosažené vzdělání. Při bližším průzkumu bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním pracuje v managementu společnosti, např. na pozicích demant planning nebo suply chain. Ze zaměstnanců mají pouze tři výuční list. Tito zaměstnanci pracují na pozici skladníka.

*Tab. 4. Četnost zaměstnanců podle dosaženého vzdělání v České republice
(vlastní zpracování)*

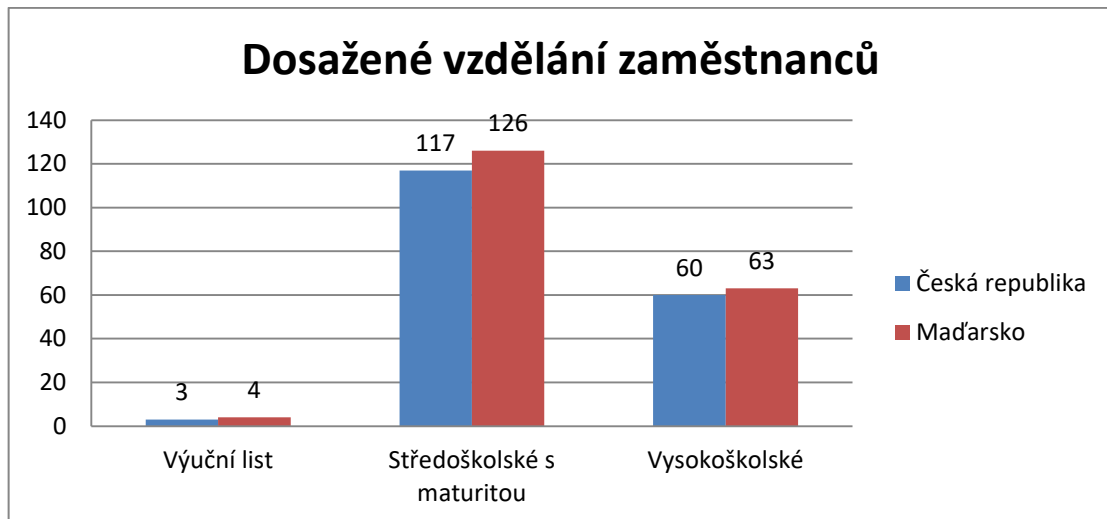
Četnost zaměstnanců podle dosaženého nejvyššího vzdělání	
Výuční list	3
Středoškolské s maturitou	117
Vysokoškolské	60

Zaměstnanci, kteří pracují na maďarské pobočce, jsou s dosaženým vzděláním podobně jako na pobočce v Česku. Na 193 zaměstnanců je 126 zaměstnanců se středoškolským vzděláním, 63 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a 4 zaměstnanci s výučním listem.

*Tab. 5. Četnost zaměstnanců podle dosaženého vzdělání v Maďarsku
(vlastní zpracování)*

Četnost zaměstnanců podle dosaženého nejvyššího vzdělání	
Výuční list	4
Středoškolské s maturitou	126
Vysokoškolské	63

Žádný se zaměstnanců obou poboček nemá pouze základní vzdělání. Při přijímacích pohovorech daná podmínka středoškolského vzdělání jak v Maďarsku, tak na dalších pobočkách. Pracovníci s výučním listem mohou pracovat pouze ve skladu.



Graf 4. Dosažené vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)

7.2 Zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti

Zaměstnanecké benefity, které nabízí zaměstnavatel vybrané společnosti, jsou skoro pro všechny zaměstnance stejné. Výjimkou jsou zaměstnanci, kteří pracují na dobu určitou. Těmto zaměstnancům není poskytován zaměstnanecký benefit – příspěvek na životní pojištění. Zaměstnanecké benefity, které nabízí společnost, jsou:

- **Stravenky:** zaměstnanci dostávají tento zaměstnanecký benefit podle odpracovaných hodin. Stravenky dostávají v hodnotě 90 Kč.
- **Mobilní telefon:** zaměstnanci společnosti mohou využívat mobilní telefon i pro soukromé účely. Spolu s mobilním telefonem, dostane zaměstnanec firemní neomezený tarif s 4GB možností využití datových služeb.
- **Notebook:** tento benefit je přiznáván všem pozicím ve firmě mimo pozic: make up artista, skladník a účetní. Jedná se lehký, malý a výkonný notebook, který zároveň slouží i jako náhrada stolního počítače v kanceláři.
- **Homeoffice:** tento benefit nabízí vybraná společnost zaměstnancům na pozicích: demand planning, supply chain, customer service, sales and education manager, HR specialist, finanční manažer, office manager a marketing manager. Díky firemnímu notebooku se mohou připojit k práci z domova. Podmínkou homeoffice jsou viditelné pracovní výsledky.
- **Volnou pracovní dobu:** flexibilní pracovní doba se týká všech pozic mimo: make up artisty, skladníka a účetní. Ostatní pracovní pozice mohou využívat homeoffice

nebo flexibilní pracovní dobu. Podmínkou je odpracovat počet hodin, který jim stanovuje pracovní smlouva.

- **25 dní dovolené:** Tento benefit nabízí 5 týdnů dovolené všem zaměstnancům ve společnosti.
- **Multisport karta** (nedotovaná): Tuto kartu může zaměstnanec využívat pouze, pokud o ni jeho zaměstnavatele požádá. Zaměstnanec poté musí doplatit 790 Kč za měsíc, aby mohl tuto kartu využívat.
- **Volné nápoje na pracovišti:** zaměstnancům je na pracovišti nabízena volně k dostání voda perlivá i neperlivá, dále káva a čaj zdarma.
- **Allowance:** tento benefit funguje na principu slevy na produkt. Zaměstnanec po zkušební době dostane možnost každý měsíc dostat slevu 1500 Kč na produkty firmy. Tyto slevy se mohou sčítat a zaměstnanec si může vybírat jakýkoliv produkt.
- **Služební automobil:** tento benefit je nabízen pouze zaměstnanci na pozici Office manažera. Jde o automobil, který je možno využívat pouze k pracovním účelům.

8 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ VNĚJŠÍ MOTIVACE

Cílem výzkumu bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci motivovaní k práci, jaké preferují benefity a jaké jsou jejich hlavní motivace k práci. Zaměstnanecké benefity jsou důležité pro motivaci zaměstnanců k práci. V dnešní době jsou zaměstnanecké benefity vnímány jako jistota, kterou zaměstnavatel vždy nabízí. Avšak existují i benefity, které chtějí přímo zaměstnanci a jejich zavedením jsou v práci motivovanější a spokojenější.

Metodou výzkumu byl dotazník. Většina dotazníku je tvořena výroky, které se týkají zaměstnaneckých benefitů ve firmě, hlavních motivací k práci, demotivačních prvků, spokojenosti s finančním ohodnocením i důležitostí různých pracovních motivací. Výsledky byly statisticky zpracovány a bylo použito několika statistických postupů.

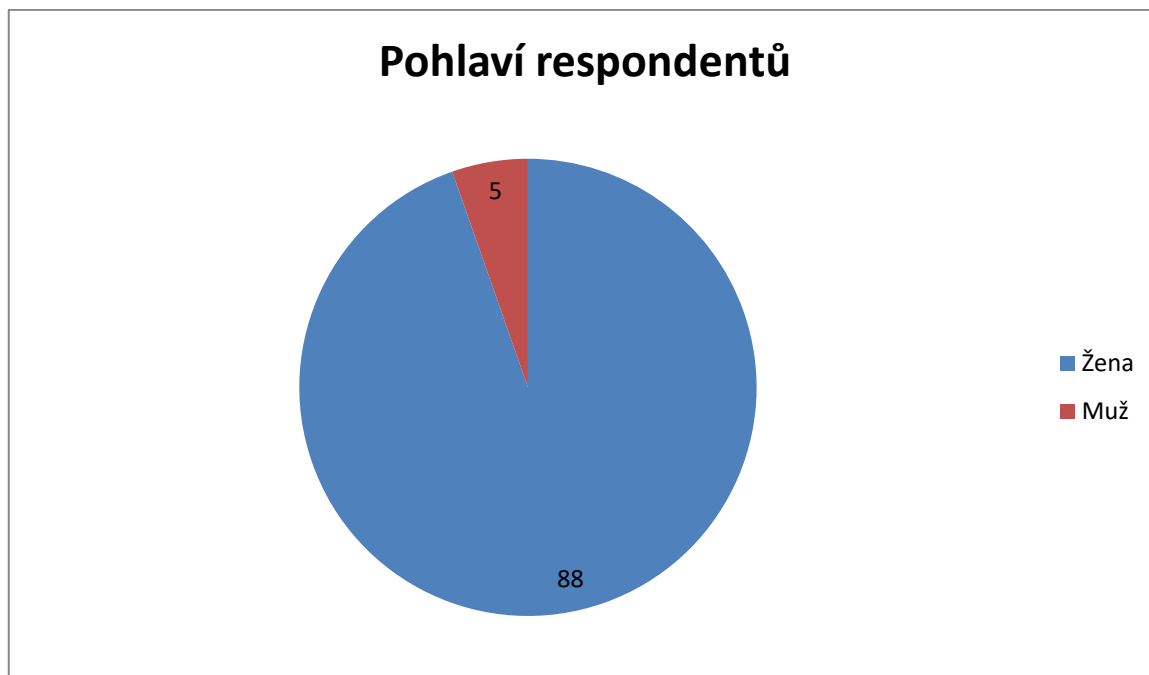
Tohoto šetření se zúčastnili zaměstnanci vybrané firmy. Z celkem 180 zaměstnanců se šetření zúčastnilo 93 zaměstnanců z pobočky v České republice. Respondenti byli vybráni ze všech pracovních pozic ve firmě. Dotazníkové šetření probíhalo od 8. – 14. 1. 2018 na pobočce vybrané společnosti. Dotazníky byly vytištěny a distribuovány v papírové podobě pomocí personálního oddělení nebo během osobní návštěvy pobočky.

8.1 Analýza otázek v dotazníkovém šetření

První částí dotazníku byly otázky obecného charakteru, jako je pohlaví, věk a vzdělání. U otázky pohlaví byla zvolena škála 1 žena a škála 2 muž.

Tab. 6. Otázka č.1 pohlaví (vlastní zpracování)

	Otázka	1	2
1.	Jaké je vaše pohlaví?	88	5



Graf 1. Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Dotazníku se zúčastnilo 88 žen a jen 5 mužů. Jelikož firma podniká v kosmetickém průmyslu, bylo velké množství žen předvídatelné. Velké procento žen pracuje na pozicích make-up artistky nebo na manažerských pozicích

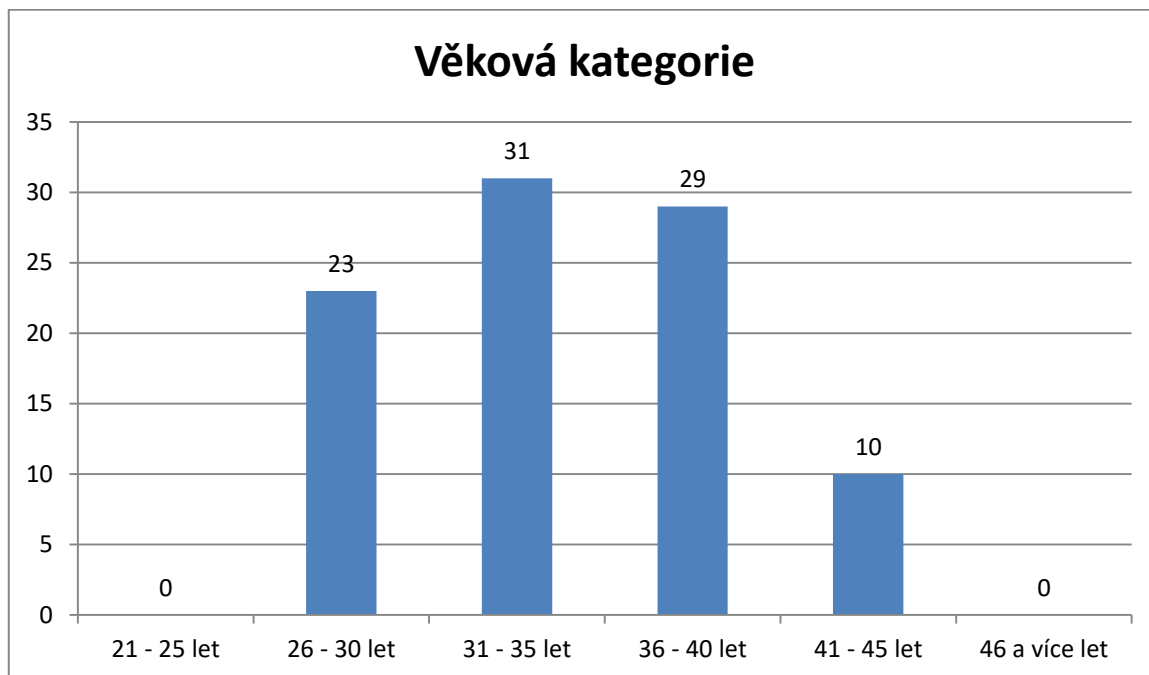
Tab. 7. Četnosti k otázce č. 1 (vlastní zpracování)

Škála	Počet zaměstnanců	Relativní četnost	Kumulativní absolutní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	88	0,946	88	0,946
2	5	0,054	93	1,00
Celkem	93	1,000	X	X
Aritmetický průměr	1,054	Modus	1	

Další otázka v dotazníkovém šetření byla otázka, která zkoumala vzdělání respondentů, škála u této otázky byla zvolena jako věkové kategorie. Škála je od 1 do 6 postupně, 21-25 let, 26-30 let, 31-35 let, 36-40 let, 41-45 let, 46 a více let.

Tab. 8. Otázka č. 2 věková kategorie (vlastní zpracování)

	Otázka	1	2	3	4	5	6
2.	Jaké je vaše věková kategorie?		23	31	29	10	



Graf 2. Věková kategorie respondentů (vlastní zpracování)

Největší četnost odpovědí na otázku věkové kategorie byla 31 až 35 let. Druhá nejčetnější odpověď byla věková kategorie 36 – 40 let. Z celkové analýzy společnosti je nejčastější věková kategorie 31 – 35 let celé společnosti.

Tab. 9. Četnosti k otázce č. 2 (vlastní zpracování)

Škála	Počet zaměstnanců	Relativní četnost	Kumulativní absolutní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	0	0,000	0	0,000
2	23	0,247	23	0,247
3	31	0,333	54	0,581
4	29	0,312	83	0,892

5	10	0,108	93	1,000
6	0	0,000	0	0,000
Celkem	93	1,000	X	X
Aritmetický průměr	3,279	Modus	3	

Dosažené vzdělání je rozděleno na škálu 1 až 4, postupně, základní vzdělání, výuční list, středoškolské s maturitou, vysokoškolské.

Tab. 10. Otázka č. 3 vzdělání (vlastní zpracování)

	Otázka	1	2	3	4
3.	Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?			54	39

U respondentů bylo nejčetnější vzdělání středoškolské s maturitou, druhá nejčetnější odpověď byla vysokoškolské vzdělání. Nikdo z respondentů neodpověděl, že má základní vzdělání nebo výuční list. Graf nejvyššího dosaženého vzdělání v příloze č. 4.

Tab. 11. Četnosti k otázce č. 3 (vlastní zpracování)

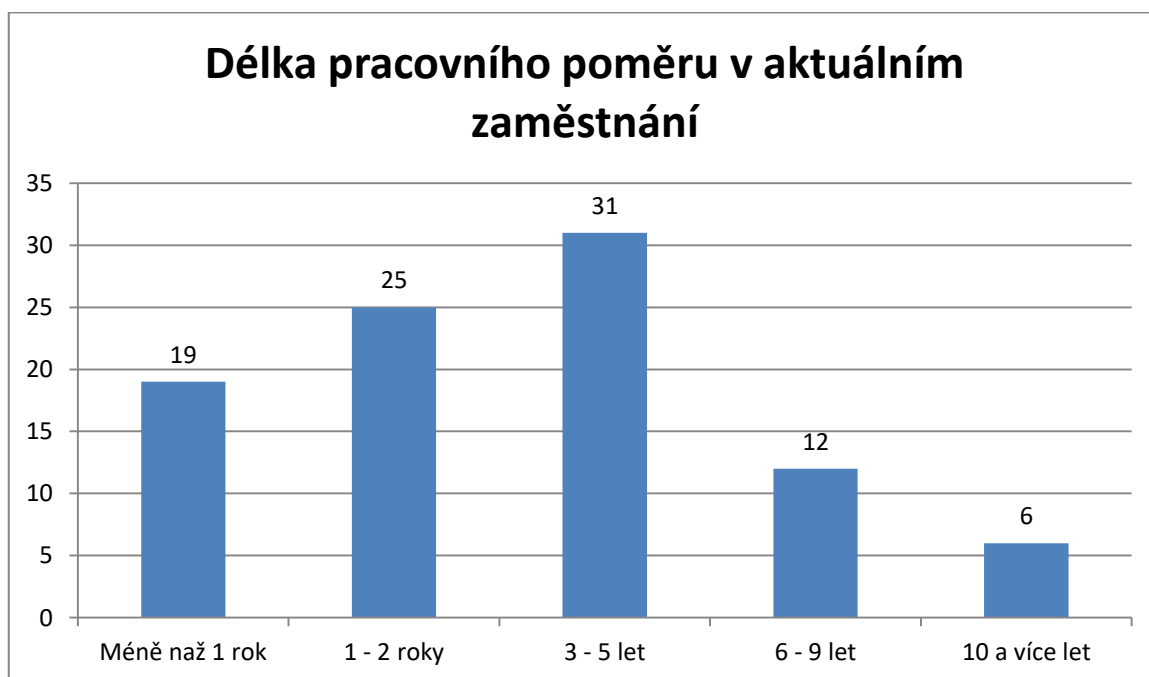
Škála	Počet zaměstnanců	Relativní četnost	Kumulativní absolutní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	0	0,000	0	0,000
2	0	0,000	0	0,000
3	54	0,581	54	0,581
4	39	0,419	93	1,000
Celkem	93	1,000	X	X
Aritmetický průměr	3,419	Modus	3	

V další části byly otázky zaměřené na pracovní motivaci a další motivy k práci, finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity. Škála, kterou je rozdělena doba aktuálního zaměstnání je rozdělena do intervalů 1 až 5, postupně, méně než rok, 1-2 roky, 3-5 let, 6-9 let a 10 a více let.

Tab. 12 Otázka č. 4 délka aktuálního pracovního poměru (vlastní zpracování)

Otázka	1	2	3	4	5
4. Jak dlouho pracujete v aktuálním zaměstnání?	19	25	31	12	6

Na otázku týkající délky aktuálního pracovního poměru využili respondenti celou škálu možnosti odpovědí. Největší četnost byla u odpovědi 6-9 let.



Graf 3. Délka pracovního poměru v aktuálním zaměstnání (vlastní zpracování)

Tab. 13. Četnosti k otázce č. 4 (vlastní zpracování)

Škála	Počet zaměstnanců	Relativní četnost	Kumulativní absolutní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	19	0,204	19	0,204
2	25	0,269	44	0,473

3	31	0,333	75	0,806
4	12	0,129	87	0,935
5	6	0,065	93	1,000
Celkem	93	1,000	X	x
Aritmetický průměr	2,581	Modus	3	

Další část dotazníku byla zaměřena na ohodnocení, spokojenost a vztahy na pracovišti. V následujících otázkách bylo za cíl zjistit, zda jsou respondenti spokojeni se svým ohodnocením, jsou spokojeni ve své práci a jaké mají vztahy se svými nadřízenými a kolegy.

Škála u následujících otázek byla 1 „určitě ne“ a škála 4 byla „určitě ano“.

Tab. 14. Odpovědi na otázky č. 5, 6, 7 (vlastní zpracování)

	Otázka	1	2	3	4
5.	Myslíte si, že je Váš pracovní výkon dobře ohodnocen?		23	62	8
6.	Jste ve své práci spokojení?			15	78
7.	Máte dobré pracovní vztahy s nadřízeným a kolegy?		8	31	54

U otázky č. 5 spojené s ohodnocením pracovního výkonu byla největší četnost u odpovědi – spíše ano. Druhá největší četnost byla u odpovědi spíše ne, kde je nutno se zamyslet, zda by nebylo lépe zlepšit jejich ohodnocení. Jen osm respondentů odpovědělo, že je s pracovním ohodnocením určitě spokojeno.

Otázka č. 6 se zabývala spokojeností v práci. Největší četnost byla u odpovědi – určitě ano. Většina respondentů je tak velmi spokojena v práci. Pouze patnáct respondentů odpovědělo, že je pouze – spíše spokojeno ve své práci. Nikdo s respondentů neodpověděl, že by byl nespokojený v práci. I když respondenti v otázce č. 5 odpověděli, že jsou spíše spokojení nebo spíše nespokojení s pracovním ohodnocením, jsou respondenti v práci spokojení.

Vztahy mezi kolegy a nadřízenými v práci se zabývala otázka č. 7. Největší četnost odpovědi byla určitě ano. Většina respondentů má dobré pracovní vztahy. Pouze osm respondentů odpovědělo, že vztahy s nadřízenými a kolegy spíše nejsou dobré.

Tab. 15. Četnosti k otázce č. 5 (vlastní zpracování)

Škála Otázka č. 5	Počet zaměstnanců	Relativní četnost	Kumulativní absolutní čet- nost	Kumulativní relativní čet- nost
1	0	0,000	0	0,000
2	23	0,247	23	0,247
3	62	0,667	85	0,914
4	8	0,086	93	1,000
Celkem	93	1,000	X	X
Aritmetický průměr	2,839	Modus	3	

Tab. 16. Četnosti k otázce č. 6 (vlastní zpracování)

Škála Otázka č. 6	Počet zaměstnanců	Relativní četnost	Kumulativní absolutní čet- nost	Kumulativní relativní čet- nost
1	0	0,000	0	0,000
2	0	0,000	0	0,000
3	15	0,161	15	0,161
4	78	0,839	93	1,000
Celkem	93	1,000	X	X
Aritmetický průměr	3,839	Modus	4	

Tab. 17. Četnosti k otázce č. 7 (vlastní zpracování)

Škála Otázka č. 7	Počet zaměstnanců	Relativní četnost	Kumulativní absolutní čet- nost	Kumulativní relativní čet- nost
1	0	0,000	0	0,000
2	8	0,086	8	0,086
3	31	0,333	39	0,419
4	54	0,581	93	1,000
Celkem	93	1,000	X	X
Aritmetický průměr	3,495	Modus	4	

Další část dotazníku je zaměřena na motivaci. Otázka č. 8 je zaměřena na motivaci ze strany nadřízeného. Cílem otázky bylo zjistit, zda si respondenti myslí, že jsou motivováni od svého nadřízeného na škále 1 „určitě ne“ a 4 „určitě ano“.

Tab. 18. Otázka č. 8 motivace ze strany nadřízeného (vlastní zpracování)

	Otázka	1	2	3	4
8.	Motivuje vás váš nadřízený?	6	22	40	25

Respondenti ve svých odpovědích využili celou škálu možností odpovědí. Největší četnost odpovědí byla u možnosti spíše ano. U odpovědí spíše ne a určitě ano byla četnost odpovědí velmi podobná. Šest respondentů odpovědělo, že nejsou vůbec motivováni svými nadřízenými. V návaznosti na otázku spokojenosti v práci, i když respondenti odpověděli, že je nemotivuje nadřízený, jsou v práci spokojeni. Graf k otázce č. 8 v příloze č. 4.

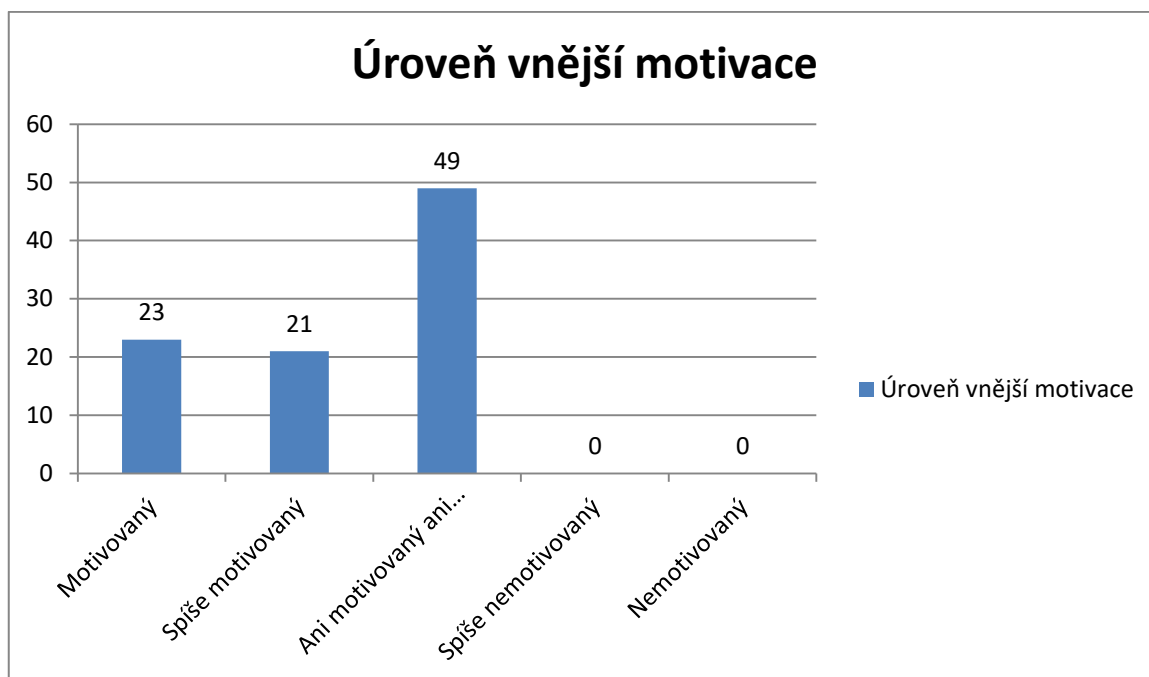
Tab. 19. Četnosti k otázce č.8 (vlastní zpracování)

Škála Otázka č. 8	Počet zaměstnanců	Relativní Četnost	Kumulativní absolutní četnost	Kumulativní relativní čet- nost
1	6	0,064	6	0,064
2	22	0,237	28	0,301
3	40	0,430	68	0,731
4	25	0,269	93	1,000
Celkem	93	1,000	X	X
Aritmetický průměr	2,903	Modus	3	

Otázka č. 9 je důležitá pro zjištění aktuální úrovně vnější motivace zaměstnanců. Škála je zde jako ve škole 1 – 5. Na škále značí 1 - motivovaný a 5 – nejsem motivovaný. Respondentům byla v rámci této otázky osvětlena teorie vnější motivace, aby mohli respondenti správně odpovědět. Při osobním kontaktu při vyplňování dotazníku většina respondentů zastávala názor, že odpovídání na úroveň vnější motivace bylo pro ně velmi obtížné, ale také zastávali názor, že je to pro ně velmi zajímavé téma.

Tab. 20. Otázka č. 9 úroveň motivace (vlastní zpracování)

	Otázka	1	2	3	4	5
9.	Jaká je úroveň Vaší vnější motivace	23	21	49		



Graf 4. Úroveň vnější motivace (vlastní zpracování)

Respondenti odpověděli na otázku úrovně vnější motivace velmi kladně, nejhorší známkou v odpovědích a také nejčtenější byla známka 3. Přes 50 % respondentů odpovědělo, že nejsou ani vnějšně motivovaní ani demotivovaní. Zbytek respondentů odpovědělo, že jsou motivovaní známkou 2 a 1.

Další částí dotazníku se zabývala motivy k práci. Respondentům bylo nabídnuto sedm různých motivů k práci a respondenti dopovídali na škále 1 „nedůležité“ a 4 „důležité“. Cílem bylo zjistit, jaké motivy k práci jsou pro respondenty důležité a které nikoliv, zda jsou pro respondenty důležité finanční nebo nefinanční benefity, vztahy na pracovišti, kariéra, materiálové odměny nebo pochvala od nadřízeného. Respondenti odpovídali na otázku: „Jak důležité jsou pro Vás tyto motivy k práci?“. Většina respondentů má ve věci motivů k práci jasný názor a vyplnění tabulky respondenty bylo rychlé a jednoznačné.

Tab. 21. Důležité motivy k práci (vlastní zpracování)

	Motiv	1	2	3	4
1	Pochvala od nadřízeného	0	0	31	62
2	Vztahy na pracovišti	0	0	12	81
3	Kariérní postup	0	0	38	54
4	Možnost vzdělávání (školení atd.)	0	5	10	78

5	Materiálové odměny (slevy z produktů)	0	0	31	62
6	Odměny formou poukázek	0	7	16	70
7	Finanční odměny	0	16	33	44

Nejvyšší četnost odpovědí motivů, které jsou pro zaměstnance důležité, byla u možnosti vztahů na pracovišti, vzdělávání se a dále u odměny formou poukázek. Tyto tři motivy jsou podle respondentů pro ně nejdůležitější. Nejméně důležitým motivem byl pro respondenty finanční motiv. Respondentům nepřipadají důležité finanční odměny, dle odpovědí raději preferují nefinanční odměny a dobré vztahy na pracovišti.

Další částí dotazníku byla zaměřena na zaměstnanecké benefity. Cílem bylo porovnat, jaké zaměstnanecké benefity si myslí, že jsou poskytovány od zaměstnavatele a jaké zaměstnanecké benefity zaměstnavatel opravdu nabízí. Zaměstnanecké benefity, byly zjišťovány v dotazníkovém šetření otázkou: Jaké vám zaměstnavatel nabízí zaměstnanecké benefity? Odpovědět mohli respondenti více možnostmi.

Tab. 22. Počet zaměstnaneckých benefitů v dotazníkovém šetření

(vlastní zpracování)

Zaměstnanecké Benefity	Počet Odpovědí	Zaměstnanecké benefity	Počet odpovědí
Stravenky	93	5 týdnů dovolené	15
Allowance	54	Nápoje zdarma	9
Mobilní telefon	39	Notebook	5
Sick day	23	Služební auto	3
Multisport karta	17	13. plat	1

Nejčastější respondenti odpovídali, že zaměstnavatel jim nabízí stravenky, jako zaměstnanecký benefit, allowance – slevy na produkty a mobilní telefon. V porovnání se zaměstnaneckými benefity, které uvedl zaměstnavatel, chybí v odpovědích homeoffice a flexibilní pracovní doba. Jeden respondent také odpověděl, že jeho zaměstnanecký benefit je 13. plat. Tento zaměstnanecký benefit však zaměstnavatel nenabízí.

Poslední část dotazníkového šetření měla za cíl zjistit, jaké zaměstnanecké benefity a odměny by respondenti chtěli. Co by pomohlo jejich vnější motivaci k práci. Existuje nějaký benefit nebo odměna, která by pomohla vaší vnější motivaci k práci? Odpovědět mohli respondenti více možnostmi.

Tab. 23. Zaměstnanecké benefity, které chtějí zaměstnanci (vlastní zpracování)

	Počet odpovědí		Počet Odpovědí
Flexi Pass	77	Parkování	10
Celkově dotovaná Multi-sport karta	54	Důchodové připojištění	10
Školení Excel	41	Příspěvek na dopravu	6
Služební auto	12	Nevím	2

Nejčtenější odpověď byla poukázky Flexi Pass. Tuto možnost odpovědělo 77 respondentů z celkem 93 respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla celkově dotovaná Multisport karta. V aktuální situaci ve vybrané firmě je Multisport karta nedotovaná. Zaměstnanec ji nabízí pouze s doplatkem 780,- Kč na měsíc. V dotazníkovém šetření respondenti navrhli její celkové dotování. Třetí nejčtenější odpovědí bylo školení Excel. Další odpovědi se týkali služebního auta, příplatku na pojištění, zajištění parkování nebo příplatek na dopravu.

8.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 93 respondentů z vybrané společnosti. Tito respondenti odpovídali na dvanáct otázek, které byly zaměřeny na obecné informace, spokojenost, ohodnocení, motivaci a požadavky zaměstnanců. V obecné části bylo zjištěno, že velká většina z respondentů byla ženského pohlaví, respondentů mužského pohlaví se dotazníkového šetření účastnilo pouze pět. Nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii 31 – 35 let, se středoškolským vzděláním, kteří u firmy pracují 6- 9 let.

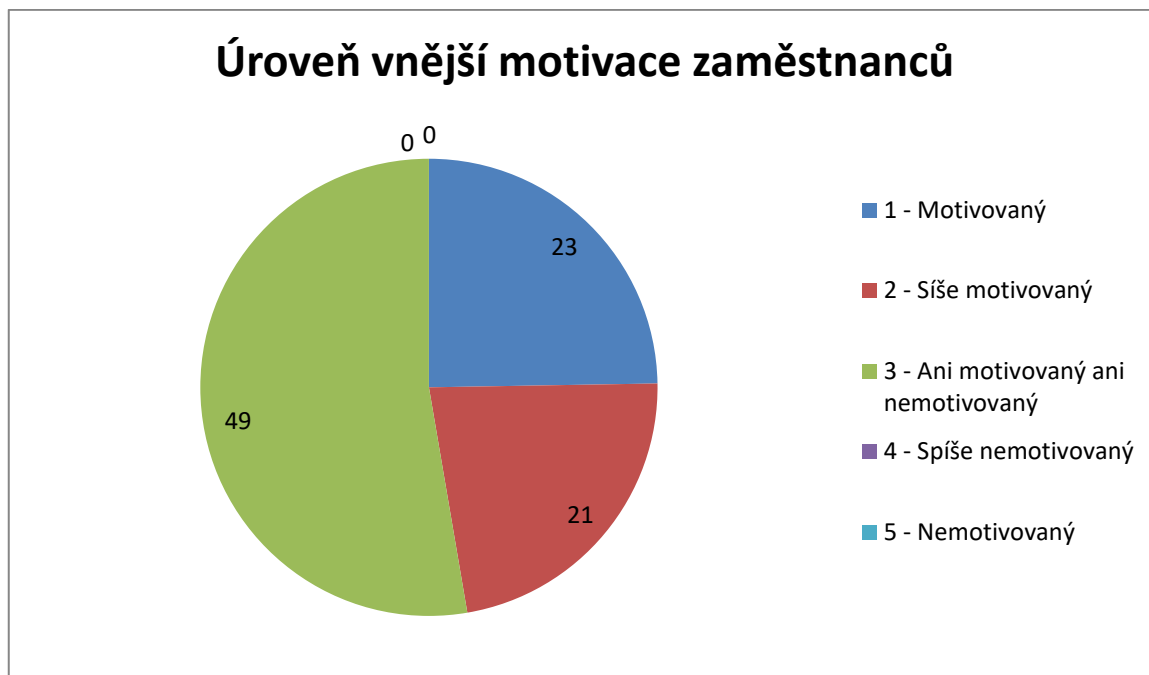
V druhé části dotazníku, která se zabývala spokojeností s ohodnocením, spokojeností v práci a vztahy s nadřízenými a kolegy bylo zjištěno, že respondenti jsou spíše spokojeni se

svým ohodnocením, ale část respondentů odpověděla na tuto otázku, že jsou spíše nespokojeni se svým ohodnocením. I přes to, že respondenti takto odpověděli na otázku spokojenosti s ohodnocením, na další otázku spojenou se spokojeností v práci odpověděli velmi kladně. Velká většina respondentů je v práci spokojena a žádný s respondentů neodpověděl negativně na tuto otázku. Na vztahy na pracovišti se ptala následující otázka. Většina respondentů odpověděla, že mají dobré vztahy, ale část respondentů odpověděla, že spíše nejsou spokojeni se vztahy s nadřízenými a kolegy. I přes to, že část malá část respondentů je spíše nespokojena se svým ohodnocením a spíše nespokojena se svými vztahy, je tato část respondentů spíše spokojena nebo určitě spokojena v práci.

8.2.1 Současné hodnocení motivace

Část dotazníku se zabývala motivací ze strany nadřízených a úrovní vnější motivace zaměstnanců vybrané společnosti. U této otázky poprvé respondenti odpověděli negativně. Šest respondentů odpovědělo, že určitě nejsou motivovaní ze strany nadřízeného. Většina respondentů odpověděla, že jsou spíše motivovaní. Při bližším zkoumání této skutečnosti bylo zjištěno, že velká většina zaměstnanců ve vybrané společnosti má nadřízeného, který na své podřízené nemá čas, anebo nadřízeného přímo nemají, nebo neví, kdo to přesně je. Dle názoru jednoho respondenta „Občas si lidé dělají, co chtějí.“ Při tomto zjištění je vhodné doporučit vedení pobočky vytvořit systém, kde bude jasně řečeno, kdo je nadřízený a kdo je podřízený.

Další otázkou, která se zabývala motivací zaměstnanců, byla zaměřena přímo na vnější motivaci. Respondentům byla objasněna teorie a příklady vnější motivace. Následně odpovídali na úroveň své vnější motivace k práci. Nejvíce respondentů odpovědělo, že úroveň jejich vnější motivace je při známkování jako ve škole na úrovni 3 – ani motivovaný ani nemotivovaný. Toto hodnocení stojí uprostřed, mezi vysokou úrovní vnější motivace a nízkou úrovní vnější motivace. Pro většinu respondentů je tedy možné jejich vnější motivaci zvýšit, aby dosahovala známky 1 – motivovaný nebo 2 – spíše motivovaný.



Graf 5. Úroveň vnější motivace zaměstnanců (vlastní zpracování)

8.2.2 Požadavky zaměstnanců

Cílem další části dotazníku bylo zjistit, jaké zaměstnanecké benefity nabízí zaměstnancům zaměstnavatel. Kromě homeoffice a flexibilní pracovní doby se zaměstnanecké benefity, které popsali respondenti, shoduje s nabídkou zaměstnavatele. V jednom případě respondent odpověděl 13. plat, který zaměstnavatel nenabízí.

Na části dotazníku zabývající se úrovní vnější motivace zaměstnanců navazovala otázka, která zjišťovala, jestli respondentům chybí zaměstnanecký benefit nebo odměna, která může zvýšit úroveň jejich vnější motivace. Jako nejčastější odměna, která by zvýšila úroveň vnější motivace, byly uváděny poukázky Flexi Pass a celkově dotovaná karta Multisport. Další odpověď se týkala vzdělávání. Respondenti by uvítali jako benefit, který by mohl zvýšit jejich vnější motivaci školení MS Excel. Při bližším zkoumání, proč respondenti odpověděli školení Excel, bylo zjištěno, že velké množství zaměstnanců má problém právě s tímto programem. Většina práce ve firmě probíhá právě v tomto programu – objednávky, stav skladu, logistika, hlídání daily sales make-up artistů. Zaměstnanci jsou často zmatení, neumí v MS Excel najít informace, které potřebují a chodí se ptát ostatních zaměstnanců, jak mají v MS Excel pracovat.

Pokud zaměstnavatel nabídne svým zaměstnancům ke stávajícím benefitům ještě benefity, které navrhnou zaměstnanci, úroveň vnější motivace bude vyšší a tím i motivace k práci zaměstnanců.

8.2.3 Srovnání dotazníkového šetření ve vybrané firmě a široké veřejnosti.

V rámci dotazníkového šetření byly dotazníky také poskytnuty široké veřejnosti. Při dotazníkovém šetření odpovídalo 51 respondentů z různých zaměstnání. Toto dotazníkové šetření bylo prováděno v lednu 2018 a jeho cílem je zjistit zaměstnanecké benefity, úroveň vnější motivace a zaměstnanecké benefity a odměny, který by úroveň vnější motivace zvýšily. Celý dotazník se statisticky zpracovanými výsledky jsou v příloze č. 5.

V dotazníku bylo 51 respondentů, z toho 41 žen a 10 mužů. Největší četnost vzdělání byla u středoškolského vzdělání s maturitou. Nejčtenější věk respondentů je 26 – 30 let a v aktuálním zaměstnání jsou respondenti nejčastěji 1- 2 roky.

V dotazníkovém šetření vybrané společnosti je také převaha ženského pohlaví u respondentů a nejčtenější odpověď u dosaženého vzdělání je také středoškolské vzdělání s maturitou. Rozdíl mezi respondenty vybrané společnosti a širokou veřejností je největší četnost věkové kategorie a aktuální doba zaměstnání. Ve vybrané společnosti jsou respondenti v aktuálním zaměstnání zaměstnání delší dobu než respondenti z široké veřejnosti a také mají respondenti vybrané firmy vyšší věk než respondenti z široké veřejnosti.

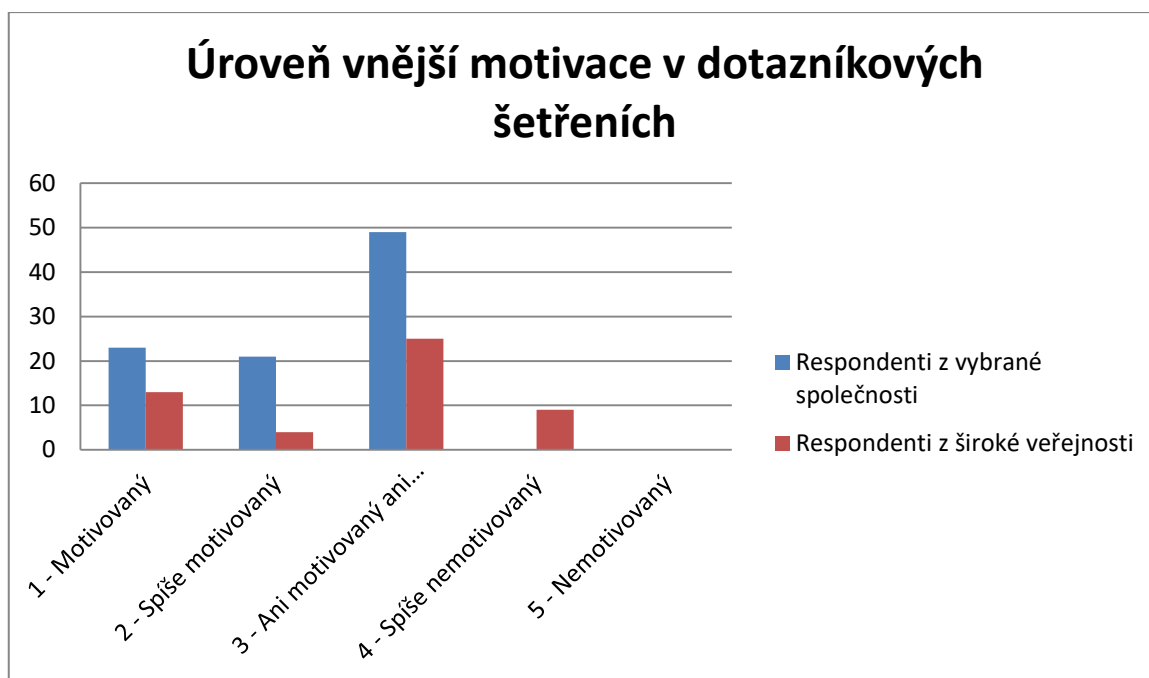
V další části dotazníku respondenti z široké veřejnosti odpovídali na otázky týkající se finančního ohodnocení, spokojenosti v práci a jaké mají vztahy na pracovišti. Nejčtenější odpovědí u spokojenosti s finančním ohodnocením byla, že respondenti jsou spíše spokojeni se svým finančním ohodnocením. Na otázku zda jsou spokojeni ve své práci, byla nejčtenější odpověď spíše ne. Respondenti tedy nejsou v práci spokojeni, ale jsou spíše nespokojeni. Na otázku vztahů na pracovišti byla nejčtenější otázka spíše ano, takže respondenti jsou spíše spokojeni se vztahy s nadřízenými a kolegy.

V porovnání s výsledky respondentů vybrané společnosti je největší rozdíl ve spokojenosti v práci. Respondenti vybrané společnosti jsou v práci velmi spokojeni, kdežto respondenti z široké společnosti jsou spíše nespokojeni.

Hlavním cílem dotazníkového šetření široké veřejnosti bylo zjistit úroveň motivace respondentů, zaměstnanecké benefity a čím by se dala jejich úroveň vnější motivace zvýšit. Na otázku, zda respondenty motivuje jejich nadřízený, odpověděli respondenti spíše nega-

tivně. Dle respondentů je nadřazený spíše nemotivuje. U respondentů vybrané společnosti je nejčtenější odpověď spíše motivuje.

Na otázku úrovně vnější motivace respondentů z široké veřejnosti byla nejčtenější odpověď, že respondenti nejsou ani motivováni ani nemotivováni. Tato odpověď má největší četnost stejně jako u odpovědí respondentů z vybrané společnosti. Respondenti z obou dotazníkových šetření mají úroveň vnější motivace stejnou u nejčtenějších odpovědí.



Graf 6. Úroveň vnější motivace v dotazníkových šetřeních (vlastní zpracování)

Pokud budeme porovnávat motivaci k práci v obou dotazníkových šetřeních, je zajímavý fakt, že u respondentů z vybrané společnosti jsou finanční odměny na posledním místě v hodnocení motivů k práci. Avšak u respondentů z široké veřejnosti je finanční motiv na prvním místě. Je potřeba se zamyslet nad tím, zda zaměstnanci vybrané společnosti nejsou více vnitřně motivováni a proto již finanční odměny pro ně nejsou důležité. U široké veřejnosti je také nespokojenost v práci, tedy lze vyvodit závěr, že respondenti z široké veřejnosti mají jako pracovní motiv finanční odměnu a jsou v práci nespokojeni. Respondenti z vybrané firmy jsou v práci spokojeni a jejich pracovním motivem jsou dobré vztahy na pracovišti.

Při hledání zaměstnaneckých benefitů nebo odměn, které by zvýšily vnější motivaci respondentů, respondenti z vybrané společnosti vybrali odměnu formou poukázek, sportovní karty a vzdělání. Respondenti ze široké veřejnosti vybrali jako odměnu, která by zvýšila jejich vnější, finanční prémie, dovolenou nebo 13. plat.

Respondenti z vybrané společnosti svou vnější motivaci chtějí podpořit nefinančními benefity a možnostmi vzdělávat se a získávat nové zkušenosti. Respondenti z široké veřejnosti chtějí vnější motivaci podpořit finanční odměnou a volnem.

9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části diplomové práce byla představena vybraná společnost, její historie, pracovní místa, které mohou obsadit zaměstnanci, organizační struktura a personální údaje o zaměstnancích.

Zaměstnanci vybrané společnosti, která má pobočku v České republice, byli srovnáni se zaměstnanci, kteří pracují na pobočce firmy v Maďarsku z pohledu pohlaví, věkové kategorie a vzdělání.

Dotazníkové šetření obsahovalo 12 otázek. Tyto otázky zkoumali respondenty v první části dotazníku z pohledu pohlaví, věkové kategorie, dosaženého vzdělání i doby aktuálního pracovního poměru. V druhé části dotazníku byly otázky zaměřeny na spokojenost v práci, spokojenost s ohodnocením a vztahy mezi kolegy a nadřízenými. Otázky se také zabývali motivací ze strany nadřízeného. V další části se otázky zaměřili na úroveň vnější motivace a na motivy k práci. Poslední část dotazníkového šetření se zabývala zaměstnaneckými benefity, které firma nabízí a rozdílem mezi zaměstnaneckými benefity nebo odměnou, kterou by zaměstnanci uvítali na zvýšení vnější motivace.

Úroveň vnější motivace zaměstnanců je na úrovni 3, tedy že zaměstnanci nejsou ani motivováni ani nemotivováni. A zaměstnanci by uvítali ke zvýšení této motivace poukázky Flexi Pass, Multisport kartu, která bude celkově dotovaná a školení MS Excel.

10 PROJEKT ZLEPŠENÍ VNĚJŠÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

10.1 Cíle projektu

Cílem projektové části diplomové práce je zlepšení vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Zlepšení vnější motivace je ve firmě aktuálně velmi diskutované.

Cílem projektu je:

- Zlepšení motivace zaměstnanců a jejich produktivity práce
- Zlepšení spokojenosti zaměstnanců a snížení tím i možnost jejich fluktuace
- Úspora nákladů při zavedení nových benefitů
- Zavedení nových zaměstnaneckých výhod od 1. 1. 2019
- Snížení množství administrativy při poskytování zaměstnaneckých výhod

Personalista vybrané společnosti již během zpracování diplomové práce projevil zájem o výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo v lednu 2018. Výsledky byly pro vedení společnosti velmi zajímavé, a proto chce návrhy z projektu zlepšení vnější motivace zařadit do priorit.

Na pobočce vybrané společnosti bude v následujících měsících probíhat souhrn podkladů a návrhů, které budou shromažďovány pomocí dotazníků i osobních setkání se zaměstnanci. Tyto návrhy budou zařazeny do projektu pro zlepšení vnější motivace zaměstnanců ve vybrané firmě.

10.2 Návrh zlepšení vnější motivace zaměstnanců

Na základě výsledků z dotazníkového šetření, který proběhl v lednu 2018, kde více 80% dotázaných zaměstnanců by mělo zájem o zavedení poukázek Flexipass, více než 50% by mělo zájem o celkově dotovanou kartu na sport a více jak 40% by mělo zájem o školení a dodateční vzdělání, na základě vyjádření vedení vybrané firmy, bude předmětem zlepšení vnější motivace zaměstnanců zavedení těchto odměn do stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů.

Vzdělávání, které by zaměstnanci rádi absolvovali, jsou školení zaměřená na práci s počítačem a to hlavně MS Excel.

Na zavedení těchto nových benefitů vybraná společnost uvolní ze svého rozpočtu částku 1 100 000,- Kč, kterou je vedení společnosti ochotno vložit do tohoto projektu.

Flexi Pass poukázky představují poukázky, které mohou zaměstnanci uplatnit pro svůj volný čas a mohou lépe propojit pracovní a osobní život a načerpat energii. Pro poukázky Flexi Pass existuje více než 10 000 partnerů, u kterých se tyto poukázky mohou uplatnit. Tito partneři jsou z oblastí kultury, sportu, relaxace, cestování, zdraví a osobního rozvoje. Nejvyšší příspěvek na poukázku Flexi Pass činí 20 000,- Kč za rok na zaměstnance. Tyto poukázky jsou v nominální hodnotě 50,- Kč; 100,- Kč; 200,- Kč; 500,- Kč a 1000,- Kč.

Největší výhody Flexi Pass poukázek jsou:

- Daňové zvýhodnění poukázek
- Jednoduchá objednávka před on-line systémem společnosti Sodexo
- Jednoduché sledování objednávek a jejich dodání
- Možnost objednání přímo na jméno zaměstnance
- Faktury s možností e-fakturace
- Minimální administrativa (Benefity Sodexo, © 2018)



Obr. 4. Ukázka poukázek Flexi Pass (Annonance, ©2018)

Multisport kurta je zaměstnanecký benefit, který se zaměřuje na sportovní aktivity. Tuto kartu lze využít ve sportovních a relaxačních centrech v České republice a na Slovensku. S touto kartou lze využít jeden vstup do jednoho zařízení jednou denně. Někteří partneři, kteří akceptují Multisport kartu umožňují v rámci jednoho vstupu více aktivit. Tato karta je přímo na jméno zaměstnance a nejde ji půjčovat někomu jinému.

Výhody pro zaměstnavatele:

- Spokojení a zdraví zaměstnanci
- Finanční výhody: na rozdíl od mzdy neodvádíte zákonné sociální a zdravotní pojištění (Multisport, ©2018)



Obr. 5. Ukázka Multisport karty (Multisport, ©2018)

Při osobním šetření na pobočce společnosti bylo zjištěno, že velká část zaměstnanců, kteří pracují na manažerských pozicích, nemá dostatečné znalosti k používání programu MS Excel. Sami zaměstnanci by uvítali možnost školení tohoto programu a usnadnění jejich práci. Na pobočce jsou s neznalostí programu Excel velké potíže hlavně na pozici manažera značek a marketingových manažerů. Do budoucna by zaměstnanci také uvítali školení novinek v těchto programech. Výhody vzdělávání:

- Zaměstnanci nebudou mít potíže při objednávkách produktů a práci na počítači
- Snadnější práce při zavádění nových produktů a hledání v databázi



Obr. 6. Logo programu MS Excel (Sisence, ©2017)

10.2.1 Analýza dodavatele poukázek Flexi Pass

Flexipass poukázky nabízí firma Sodexo Pass Česká republika a.s.. Tato firma nabízí širokou škálu služeb a má dlouhou historii. Založil ji v roce 1966 Francouz Pierre Bellon. Firma je orientována na zákazníka a snaží se uspokojit všechny jeho potřeby. Působí v 67 zemích světa a zaměstnává více než 428 000 zaměstnanců napříč světem. V České republice působí společnost od roku 1994 a jen v České republice zaměstnává Sodexo více než 1600 lidí. Kromě Flexipass poukázek nabízí společnost ještě poukázky Gastro Pass, Fokus Pass, Relax Pass, Vital Pass, Holiday Pass, Smart Pass. Jako další možnost nabízí dárkové poukázky Dárkový Pass do partnerských prodejen. (Sodexo, ©2018)



Obr. 7. Logo firmy Sodexo (Sodexo, ©2018)

10.2.2 Analýza dodavatele karty Multisport

Multisport kartu nabízí v České republice firma Multisport Benefit s.r.o. Firma působí na českém trhu od roku 2010. Orientuje se na zákazníky, a snaží se nastolit rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Multisport karta vznikla jako projekt star-up, a postupem času vzrostla až na stabilní velkou společnost, která se stále rozvíjí. První produkt, který firma nabízela, byla pouze Multisport karta. Od roku 2017 nabízí firma i druhý produkt tzv. Multisport events, který zaměstnancům nabízí workshopy, teambuilding nebo sportovní akce. (Multisport, ©2018)



Obr. 8. Logo Multisport karty (Multisport, ©2018)

10.2.3 Analýza dodavatelů školení MS Excel

Na českém trhu je množství firem, které nabízí školení produktů MS Excel. Toto školení by mělo zahrnovat základy MS Excel. Nejlepší možností je školení MS Excel – základní kurz, kde se zaměstnanci naučí od základů správné používání programu a postupy, která jsou při práci s programem Excel nutné znát. Skoro vše se v kanceláři vybrané společnosti odvíjí od MS Excel, objednávky, stav skladu apod. Základní podmínkou pro školení je místo, kde se uskuteční. Zaměstnanci i vedení společnosti navrhlo, že nejlepší možností je školení přímo na pobočce společnosti. Při analyzování firem, které nabízejí kurzy MS Excel v Praze. Po předložení návrhu společností, které se zabývají školením MS Excel, vedení společnosti vybrala tři společnosti, které chce zanalyzovat. Tyto společnosti jsou:

- Nicom, a.s.
- Computer help, spol.s.r.o.
- Gopas a.s.

Společnost **Nicom, a.s.** patří k největším poskytovatelům počítačových kurzů v České republice. Firma působí na českém trhu od roku 1994 a do dnešní doby prošlo jejich kurzy více než 140 000 klientů. Mimo kurzů zaměřující se na produkty od firem Microsoft, Autodesk, Adobe, Corel, Zoner, nabízí firma i rekvalifikační kurzy akreditované MTMŠ, otevřené kurzy, firemní kurzy na míru i pronájem učeben. Profesionalitu společnosti dokazuje také certifikát v oblasti vzdělávání ISO 9001. (Nicom, ©2018)



Obr. 9. Logo firmy Nicom, a.s. (Nicom, ©2018)

Další společnost, která zaujímá významné místo v počítačovém vzdělávání je **Computer help, spol. s.r.o.** Tato společnost byla založena v roce 1993 a spolupracuje s nejlepšími dodavateli hardware a software. Firma nabízí počítačové kurzy, certifikace, licencování, správu počítačových sítí a programování aplikací. Mezi její významné partnery patří Microsoft, kde jsou Gold Partnerem, ESET, Symantec, HP a GFI. (Computerhelp, ©2018)



Obr. 10. Logo firmy Computer help, spol. s.r.o. (Computerhelp, ©2018)

Poslední společnost, na kterou byla zařazena do výběru společností je **GOPAS a.s.** Tato firma je největším poskytovatelem školení zaměřujících se na počítačové technologie v Česku a na Slovensku. Řadí se k největším poskytovatelům školení, které jsou zaměřené na oblast informačních technologií v Evropě. Firma byla založena v roce 1992 a nabízí více než 1400 kurzů, zaměřených především na oblast produktů Microsoft Office. Mezi partnery společnosti patří Microsoft – Gold Partner, Oracle, IREB, HP, Adobe a Corel. Společnost také vlastní certifikát kvality ISO 9001 a také akreditaci MŠMT. (Gopas, ©018)



Obr. 11. Logo firmy GOPAS a.s. (Gopas, ©2018)

10.2.4 Hodnocení dodavatelů školení MS Excel

Aby mohli být firmy ohodnoceny, je nutné stanovit kritéria. Pomocí těchto kritérií bude vybrána jedna společnost, která bude mít nejlepší hodnocení. Aby toto kritérium bylo objektivní je potřeba vytvořit kritéria jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele.

Tab. 24. Kritérium z pohledu zaměstnanců (vlastní zpracování)

Kritérium z pohledu zaměstnanců	Váha	NICOM	COMPUTER Help	GOPAS
Zda školící firma dojede na pobočku	4	3	3	3
Obsah školení	2	3	2	4
Celkem Σ	-	18	16	20

Tab. 25. Kritérium z pohledu zaměstnavatele (vlastní zpracování)

Kritérium z pohledu zaměstnavatele	Váha	NICOM	COMPUTER Help	GOPAS
Cena kurzu	4	2	3	4
Počet odškolených klientů	1	4	2	3
Celkem Σ	-	12	14	19

Kritéria, které zde byly vyhodnoceny, jsou ohodnoceny podle zjištěných skutečností o každé firmě.

Všechny vybrané firmy, které mohou poskytnout školení MS Excel, jsou ochotny přijet na pobočku firma a školit zaměstnance namísto.

Obsah školení Excel by měl zahrnovat vše, co zaměstnancům dělá potíže, ale i zopakování základních funkcí a vzorců. Největší rozsah kurzu nabízí firma Gopas a.s., který v kurzu MS Excel nabízí možnost vyzkoušet si daleko víc než ve školeních dalších firem. MS Excel je základní kurz, kde se uživatelé seznámí se základními principy a postupy programu Excel. Pro zaměstnance je důležité, aby nemuseli jezdit mimo pobočku společnosti a mohli se školit v prostorách firmy. Toto kritérium má o polovinu větší váhu než obsah školení.

Kritérium, které je důležité pro zaměstnavatele, je cena a počet odškolených klientů. Cena je pro vedení společnosti velmi důležité kritérium. Cena kurzu Excel – základní kurz je nejlevnější ve společnosti Gopas a.s.: 1199,- Kč, ve společnosti Computer help, spol s.r.o. je cena stejného kurzu 2965,- Kč a ve společnosti Nicom, a.s. 3180,- Kč.

Počet klientů, které prošli školením, je další kritérium, které je důležité pro vedení společnosti. Při kontaktování společností, které zajišťují školení MS Excel, bylo zjištěno, že školením MS Excel – základní kurz, bylo proškoleny ve firmě Computer help, spol. s.r.o. 2100 osob, ve firmě Gopas a.s. 5762 osob a ve firmě Nicom a.s. 6476 osob. Pro vedení společnosti je více důležitá cena kurzu, než počet osob, které kurzem prošli.

V tabulce č. 24 a č. 25 jsou vyhodnoceny jednotlivá kritéria a je z nich patrné, že nejlepších výsledků podle zaměstnanců dosáhla firma Gopas a.s. a podle kritérií, které stanovil zaměstnavatel, taktéž nejlépe vyšla firma Gopas a.s..

Společnost Gopas a.s. je podle výsledků hodnocení nejvhodnější firmou, která bude dodávat školení MS Excel – základní kurz.

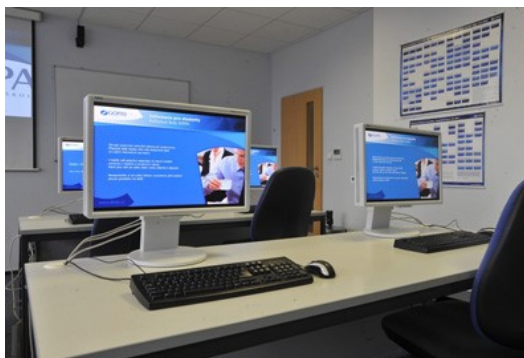
10.3 Nabídka firmy Gopas

Firma nabízí školení, zaměřující se na začátečníky s prací s počítačem, kancelářské programy, grafiku, multimedia design, operační systémy, aplikace, databáze, programování, IT bezpečnost a další.

Kurz MS Excel – základní kurz je určen pro uživatele, kteří se chtějí s programem naučit pořádně pracovat. Obsahem nabízeného školení je:

- Popis programu Excel
- Základy práce s tabulkami
- Formátování tabulek
- Práce se soubory
- Jednoduché výpočty
- Grafy
- Tisk

V ceně kurzu je tištěná příručka MC Excel jak v českém jazyce, tak v anglickém jazyce. Školení trvá jeden výukový den a lektor přijde přímo do sídla společnosti.



Obr. 12. Školení MS Excel ve firmě Gopas (Kariera.ihned, ©2018)

Školení MS Excel

Školení je možno objednat na webových stránkách společnosti nebo přes obchodního zástupce. Je nutné se společností Gopas uzavřít smlouvu o provedení školení, kde budou jasně dané podmínky a termíny školení.

Aby tento kurz neabsolvovali i ti, pro které je neatraktivní, jelikož již mají dobré zkušenosti s programem MS Excel, byl proveden průzkum personálním oddělením. Díky pomoci personálního oddělení bylo zjištěno, že kurz MS Excel – základní kurz chce absolvovat 149 zaměstnanců. Zbytek zaměstnanců si myslí, že tento kurz nepotřebují. Návrh školení byl také konzultován s vedením společnosti.

- Cena kurzu na jednoho zaměstnance – 1199,- Kč
- Školící místnost na pobočce společnosti má kapacitu 20 míst
- Notebooky a program MS Excel zajišťuje IT a personální oddělení vybrané společnosti
- Školitele zajišťuje firma Gopas
- Občerstvení zajišťuje vybraná společnost

Tab. 26. Celková cena kurzu MS Excel (vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Cena kurzu	Celkem
149	1199,- Kč	178 651,- Kč

Jelikož školení bude probíhat na pobočce společnosti, kde je kapacita školící místnosti 20 míst je potřeba rozdělit zaměstnance tak, aby mohli absolvovat školení všichni zaměstnanci. Pokud naplníme školící místnost, školení bude probíhat 8x.

Vedení společnosti chce stihnout školení během jednoho měsíce, aby se poté zaměstnanci mohli věnovat jiným školením a pracovním projektům. Školení by probíhalo 2x týdně a to ve dnech – pondělí, středa nebo úterý čtvrtek.

10.4 Nabídka poukázek Flexi Pass

Zaměstnanci si mohou vybrat z poukázek Flexi Pass nominální hodnoty 50,- Kč; 100,- Kč; 200,- Kč; 500,- Kč a 1000,- Kč. Společnost je ochotna poskytnou částku 910 000,- Kč na poukázky nebo Multisport kartu. Počet poukázek bude na aktuálně platný počet zaměstnanců, který je k 1. 1. 2018, 180 zaměstnanců. Na jednoho zaměstnance připadají poukázky v hodnotě 422,296 Kč na měsíc nebo 5055,556 Kč ročně. Je ale nutné počítat s poplatkem za vydání poukázky. Proto hodnota poukázek na jednoho zaměstnance musí být nižší a to – 400,- Kč/měsíc a 4800,- Kč/rok. Vybraná firma má několik možností, jak by mohla poukázky vyplácet. Může poukázky vyplácet měsíčně, jednou za dva měsíce, jednou za půl roku nebo jednou za rok. Může také kombinovat nominální hodnoty poukázek Flexi Pass např.:

Poukázky vypláceny měsíčně:

- Osm poukázek v hodnotě 50,- Kč
- Čtyři poukázky v hodnotě 50,- Kč, dvě poukázky v hodnotě 100,- Kč (nebo jedna poukázka v hodnotě 200,- Kč)
- Čtyři poukázky v hodnotě 100,- Kč
- Dvě poukázky v hodnotě 200,- Kč

Poukázky vypláceny jednou za dva měsíce:

- Šestnáct poukázek v hodnotě 50,- Kč
- Osm poukázek v hodnotě 50,- Kč, čtyři poukázky v hodnotě 100,- Kč (nebo dvě poukázky v hodnotě 200,- Kč)
- Osm poukázek v hodnotě 100,- Kč
- Čtyři poukázky v hodnotě 200,- Kč
- Jedna poukázka v hodnotě 500,- Kč, jedna poukázka v hodnotě 200,- Kč a jedna poukázka v hodnotě 100,- Kč (nebo tři poukázky v hodnotě 100,- Kč)

Poukázky vypláceny jednou za půl roku:

(hodnoty poukázek 50,- Kč jsou zde vynechány pro velký počet poukázek)

- Dvacet čtyři poukázek v hodnotě 100,- Kč
- Dvanáct poukázek v hodnotě 200,- Kč
- Čtyři poukázky v hodnotě 500,- Kč, dvě poukázky v hodnotě 200,- Kč (nebo čtyři poukázky v hodnotě 100,- Kč)
- Dvě poukázky v hodnotě 1000,- Kč, dvě poukázky v hodnotě 200,- Kč (nebo čtyři poukázky v hodnotě 100,- Kč)

Poukázky vypláceny ročně:

(hodnoty poukázek 50,- Kč jsou zde vynechány pro velký počet poukázek)

- Čtyřicet osm poukázek v hodnotě 100,- Kč
- Dvacet čtyři poukázek v hodnotě 200,- Kč
- Devět poukázek v hodnotě 500,- Kč, jedna poukázka v hodnotě 200,- Kč a jedna poukázka v hodnotě 100,- Kč (nebo tři poukázky v hodnotě 100,- Kč)
- Čtyři poukázky v hodnotě v hodnotě 1000,- Kč, jedna poukázky v hodnotě 500,- Kč, jedna poukázka v hodnotě 200,- Kč, jedna poukázka v hodnotě 100,- Kč (nebo tři poukázky v hodnotě 100,- Kč)
- Čtyři poukázky v hodnotě 1000,- Kč, čtyři poukázky v hodnotě 200,- Kč (nebo osm poukázek v hodnotě 100,- Kč)

Po konzultaci s vedením společnosti společně se zaměstnanci byla navržena varianta vyplácení poukázek měsíčně – 4 poukázky v hodnotě 50,- Kč a dvě poukázky v hodnotě 100,- Kč. Důvodem tohoto výběru fakt, že na poukázky Flexi Pass obchodníci nevrací zbytek peněz. Např. cena vstupu do fitness je 350,- Kč a pokus bude mít zaměstnanec nejnižší poukázky v hodnotě 100,- Kč, tedy zaplatí 400,- Kč, obchodník mu 50,- Kč již nevrátí. Proto z celkové hodnoty poukázky 400,- Kč, polovina bude v hodnotě 50,- Kč a polovina v hodnotě 100,- Kč.

- $400,- \text{ Kč} / \text{měsíc} * 180 \text{ zaměstnanců} = 72\,000,- \text{ Kč}$ měsíčně
- $400,- \text{ Kč} / 12 \text{ měsíců} * 180 \text{ zaměstnanců} = 864\,000,- \text{ Kč}$ ročně

Jestliže se vybraná firma rozhodne využít poukázky Flexi Pass, musí se společností Sodexo uzavřít smlouvu, kde je jasně definován název smlouvy, typ poukázky i ceník. Tato smlouva je v příloze č. 1a jsou zde také definovány obchodní podmínky nákupu poukázek Sodexo. Na základě uzavření smlouvy o nákupu a užití poukázek Sodexo, je možné poukázky Flexi Pass objednat, a to schůzkou s obchodním zástupcem, nebo online před webo-

vý portál www.cs.benefity.sodexo.com. Na tomto webovém portálu je možnost vybrat způsob doručení:

- Česká pošta
- Kurýrní služba PPL
- Bezpečnostní agentura Loomis (sodexo benefit doručení)

Poukázky je možno doručit po celé ČR, cesta poukázek se dá sledovat pomocí internetových stránek a v den doručení bude odeslána informativní SMS. Poukázky jsou baleny v obálkách, která jsou přímo na jméno zaměstnance, a ve vybrané firmě by je předával zaměstnanec HR. Tento způsob je nejlepší aby se poukázky nepopletly a personalista neměl s rozdělováním poukázek velké potíže. Po konzultaci s vedení společnosti by vybraná firma dala přednost způsobu doručení kurýrní službou než přes Bezpečnostní agenturu Loomis nebo Českou poštu.

Poukázky Flexi Pass je možno objednávat následovně:

- Hodnota poukázek na jednoho zaměstnance – 400,- Kč
- Počet zaměstnanců – 180
- Poplatek za vydání poukázky – 5%
- Kurýrní služba - 190,- Kč (bez DPH)

Tab. 27. Celková cena poukázek Flexi Passs (vlastní zpracování)

Hodnota poukázek	Počet zaměstnanců	Celkem
400,- Kč	180	72 000,- Kč

Tab. 28. Poplatky a doprava poukázek Flexi Pass (vlastní zpracování)

Poplatek za vydání poukázky	Kurýrní služba (bez DPH)	Celkem
5% = 3600,- Kč	190,- Kč	3790,- Kč

Tab. 29. Celkové měsíční a roční výdaje (vlastní zpracování)

Celkové měsíční výdaje	75 790,- Kč
Celkové roční výdaje	909 480,- Kč

Celkové výdaje na poukázky za rok činí 909 480,- Kč. Do této ceny jsou započítány položky zahrnující dopravu, poplatky vy vydání poukázek a celkovou hodnotu poukázek. Při platbě přes bankovní spojení není účtován žádný poplatek. Pokud by vybraná firma chtěla fakturu v papírové podobě, bude účtován poplatek 49,- Kč bez DPH. Další poplatky jsou v příloze č. 2.

10.5 Nabídka karty Multisport

Multisport nabízí kartu, kterou je možno využívat na sportovní aktivity jednou denně. Tuto kartu nabízí zaměstnavatel svým zaměstnancům aktuálně Multisport kartu s žádnou dotací. Zaměstnanci musí doplácet 790,- Kč za měsíc. Zaměstnanci by rádi dostávali zaplacenou celou Multisport kartu. Vedení společnosti je ochotno poskytnou částku 910 000,- Kč na Multisport kartu nebo poukázky Flexi Pass. Počet zaměstnanců k datu 1. 1. 2018 je 180. Multisport karty se dají objednat na jméno zaměstnance a nemohou se nikomu jinému předávat.

Pokud by firma chtěla dotovat plnou cenu Multisport karty, za jednoho zaměstnance by musela zaplatit 790,- Kč včetně DPH na jeden měsíc.

Tab. 30. Celkově dotovaná Multisport karta (vlastní zpracování)

Cena Multisport karty	Počet zaměstnanců	Celkem měsíčně
790,- Kč vč. DPH	180	142 200,- Kč

- Roční výdaje na Multisport kartu ($142\,200 * 12 = 1\,706\,400,-$ Kč)

Roční výdaje na Multisport kartu přesáhli částku, kterou je společnost ochotna poukázat na tento benefit, proto vybraná firma nemůže dotovat Multisport kartu celkovou částkou 790,- Kč měsíčně. Abychom se dostali na částku 910 000,- Kč, je nutno snížit příspěvek tak, aby celková výše nepřesahovala více uvedenou částku a to na 420,- Kč na měsíc. Zbytek tedy 370,- Kč by museli platit zaměstnanci společnosti.

Tab. 31. Částečně dotovaná Multisport karta (vlastní zpracování)

Cena Multisport karty	Počet zaměstnanců	Celkem měsíčně
420,- Kč vč. DPH	180	75 600,- Kč

- Roční výdaje na Multisport kartu ($75\,600 \cdot 12 = 907\,200,-$ Kč)

Snížení ceny na 420,- Kč je možno dosáhnout konečné roční ceny za Multisport kartu, které nepřesahuje částku 910 000,- Kč. Tato nižší cena ale nesplňuje požadavek zaměstnanců, kdy v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci chtějí celkově dotovanou Multisport kartu.

Pokud by společnost chtěla uzavřít smlouvu se společností Multisport Benefit s.r.o. o poskytování služeb. V této smlouvě musí být účel a předmět smlouvy, povinnosti obou stran, odměny a fakturační údaje.

10.6 Srovnání finanční a nefinanční odměny

Někteří zaměstnavatelé nevidí, jaké jsou praktické rozdíly mezi finanční a nefinanční odměnou. I při takové odměně, jako je 400,- Kč v poukázkách nebo jako finanční benefit, je rozdíl veliký na daňových výdajích zaměstnavatele.

Průměrná hrubá mzda ve vybrané firmě je 28 200,- Kč. Z této hrubé mzdy musí zaměstnanec zaplatit sociální pojištění a zdravotní pojištění a zálohovou daň. Slevu na dani, na kterou má zaměstnanec nárok, činí 2070,- Kč.

Z pohledu zaměstnance je možno srovnat finanční a nefinanční benefity v tabulce č. 32.

Tab. 32. Rozdíl mezi finančními benefity a nefinančními benefity (vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Mzda	Mzda a finanční odměna (400,- Kč)	Mzda a nefinanční odměna (400,- Kč)
Hrubá mzda	28 200,- Kč	28 600,- Kč	28 200,- Kč
Sociální pojištění 6,5 %	1833,- Kč	1859,- Kč	1833,- Kč
Zdravotní pojištění 4,5 %	1269,- Kč	1287,- Kč	1269,- Kč
Sociální pojištění zaměstnavatel 25 %	7050,- Kč	7150,- Kč	7050,- Kč
Zdravotní pojištění	2538,- Kč	2574,- Kč	2538,- Kč

zaměstnavatel 9 %			
Základ daně	37 788,- Kč	38 324,- Kč	37 788,- Kč
Zálohová daň	5668,- Kč	5749,- Kč	5668,- Kč
Sleva na dani	2070,- Kč	2070,- Kč	2070,- Kč
Čistá mzda	21 500,- Kč	21 775,- Kč	21 900,- Kč
Skutečná hodnota odměna		275,- Kč	400,- Kč

Pokud zaměstnanec dostane finanční odměnu, její skutečná hodnota je menší než kdyby dostal odměnu v nefinanční podobě např. ve formě poukázek Flexi Pass. Díky nefinančním odměnám je hodnota odměny o 125,- Kč vyšší než při použití finanční odměny.

10.7 Časový průběh projektu

Abychom mohli realizovat projekt na zlepšení vnější motivace, musíme znát jednotlivé kroky projektu, které na sebe navazují a jsou pro projekt důležité. Pro časový průběh realizace projektu je možné využít program WinQSB, který velmi dobře dokáže určit kritickou cestu projektu a také celkovou dobu realizace projektu. Nejdříve je nutné určit činnosti, a poté je seřadit tak, jak budou navazovat na sebe. U těchto činností je nutno znát jak dlouho tato činnost probíhá a jaká činnost jí předchází.

Tab. 33. Činnosti projektu (vlastní zpracování)

Písmeno činnosti	Činnosti	Délka trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Seznámení se s personálním oddělením	1	
B	Výběr osob pro projekt	1	A
C	Sestavení dotazníkového šetření	1	B
D	Realizace dotazníkového šetření	7	B
E	Vyhodnocení dotazníkového	3	B

	šetření		
F	Návrh projektu	5	C,D,E
G	Schválení projektu vedením	2	F
H	Výběr vhodných termínů pro školení	1	G
I	Uzavření smlouvy s dodavateli poukázek a školení	1	G,H
J	Objednání poukázek a školení	1	I
K	Informace zaměstnancům o termínech školení a poukázkách	1	J
L	Zaplacení faktur za poukázky a školení	15	J
M	Přijetí poukázek a následná distribuce	4	K,L
N	Příprava na školení	2	M
O	Realizace školení MS Excel	30	L, N

První činnost, kterou projekt začíná je seznámení se s personálním oddělením vybrané společnosti. Bez pomoci personálního oddělení není možné získávat údaje o zaměstnancích a také získávat potřebné informace o firmě.

Abychom mohli projekt realizovat, je potřeba znát osoby, které budou do projektu zapojeny a na které je v případě nutnosti je možnost se obrátit. U projektu na zlepšení vnější motivace zaměstnanců je osoba zapojená do projektu HR specialista z vybrané společnosti.

Pro realizaci projektu je nutné provést výzkum mezi zaměstnanci. Metoda, která byla vybrána, byla dotazníkové šetření. Sestavení dotazníkového šetření předchází výběr osob pro projekt. Při realizaci dotazníkového šetření probíhala distribuce dotazníků napříč celou firmou.

Vyhodnocení dotazníkového šetření ukázal výsledky, které jsou následně zapracovány do návrhu projektu. V tomto návrhu projektu jsou již zařazeni vybraní dodavatelé, kteří byli

vybrání na základě kritérií. Tento projekt musí schválit vedení společnosti i se schválením nákladů na tento projekt.

Následuje výběru vhodných termínů na školení MS Excel, uzavření smlouvy s dodavatelem a objednání poukázek a školení. Jakmile budou objednány poukázky a školení je možno informovat zaměstnance o tom, kdy přijdou poukázky, a kdy se budou konat termíny školení.

V poslední fázi projektu je nutno zaplatit příchozí faktury od dodavatelů poukázek a školení po této fázi nastává činnost přijetí a následná distribuce poukázek. Realizace školení je poslední činností projektu, která bude trvat nejdelší dobu.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	70					
A	1	0	1	0	1	0
B	1	1	2	1	2	0
C	1	2	3	8	9	6
D	7	2	9	2	9	0
E	3	2	5	6	9	4
F	5	9	14	9	14	0
G	2	14	16	14	16	0
H	1	16	17	16	17	0
I	1	17	18	17	18	0
J	1	18	19	18	19	0
K	1	19	20	33	34	14
L	15	19	34	19	34	0
M	4	34	38	34	38	0
N	2	38	40	38	40	0
O	30	40	70	40	70	0

Obr. 13. Výsledky časové analýzy v programu WinQSB (vlastní zpracování)

Pro časovou analýzu je použit program WinQSB, metoda PERT/CPM. Celková doba projektu od jeho začátku po ukončení školení je **70 dní**. Kritická cesta vede před činnosti A, B, D, F, G, H, I, J, L, M, N, O.

Pro znázornění kritické cesty projektu je vhodné vytvořit síťový graf. Tento graf v příloze č. 6 znázorňuje všechny činnosti projektu s – začátky nejdříve možnými a termíny nejpozději přípustnými a konce nejdříve možného a konce nejpozději přípustného v každém uzlu. V tomto síťovém grafu je také znázorněna kritická cesta projektu, kdy tyto činnosti, které spadají do kritické cesty, musí být ukončeny v termínech, jinak bude celý projekt ohrožen.

10.8 Nákladová analýza

Pro realizaci projektu je nutno provést nákladovou analýzu projektu zlepšení vnější motivace. V nákladové analýze jsou uvedeny veškeré náklady na projekt, které dají konečnou částku projektu. Vybraná firma se rozhodla, že poskytne částku 910 000,- Kč na poukázky,

podle finanční výhodnosti se bude firma rozhodovat mezi poukázkami Flexi Pass nebo celkově dotovanou Multisport karta. Jelikož náklady na celkově dotovanou Multisport kartu na rok přesahují rozpočet, který je vybraná společnost ochotná vynaložit, na projekt se lépe hodí poukázky Flexi Pass. Celkově je firma ochotna poskytnout částku 1 100 000,- Kč.

Tab. 34. Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)

Poukázky Flexi Pass		
Hodnota poukázek Flexi Pass	Počet zaměstnanců	Celkem
400,- Kč	180	72 000,- Kč
Poplatek za vydání poukázky	Kurýrní služba (bez DPH)	Celkem
5% = 3600,- Kč	190,- Kč	3790,- Kč
Celkové měsíční výdaje		75 790,- Kč
MS Excel školení		
Počet zaměstnanců	Cena kurzu	Celkem
149	1199,-Kč	178 651,- Kč
	Celkem za měsíc:	254 441,- Kč
	Celkem za rok:	1 088 131,- Kč

Školení MS Excel je plánováno pouze jednou. V případě potřeby vedení společnosti bude provádět školení nových zaměstnanců až při naplnění kapacity školicí místnosti. Celková cena projektu nepřevyšuje částku 1 100 000,- Kč. Díky tomu této projekt splnil rozpočtové kritérium.

Při použití Multisport karty by cena pouze této karty na rok byla 1 706 400,- Kč. Tato cena daleko převyšuje rozpočet projektu, který je firma ochotná dát. Pokud by firma chtěla místo Flexi Pass poukázek použít Multisport kartu a zároveň dodržel kritérium ceny nejvýše 910 000,- Kč, nemohla by celkově dotovat kartu, ale dávat dotaci pouze 400 Kč na jednu kartu.

Pokud se bude rozhodovat mezi Multisport kartou a poukázkami Flexi Pass, je vhodnější zaměstnancům poskytnout poukázky Flexi Pass. Tento důvod je podložený velkou možnos-

tí využití poukázek. Flexi Pass mohou zaměstnanci využít i na kulturní akce, masáže a další. Multisport kartu lze využít pouze na sportovní aktivity a to pouze jednou za den.

10.9 Analýza rizikovosti projektu

V souvislosti s projektem zlepšení vnější motivace zaměstnanců je vhodné identifikovat rizika, které projekt může mít. Díky analýze rizikovosti je možné zjistit pravděpodobnost výskytu rizika a také jeho dopad na projekt. Mezi rizika, která souvisí s projektem, patří:

- 1. Nedostatek finančních prostředků na projekt
- 2. Překročení finančního limitu
- 3. Dlouhá realizace projektu
- 4. Špatné přijetí poukázek nebo školení zaměstnanci
- 5. Špatný postoj k projektu ze strany vedení
- 6. Nevhodný školitel MS Excel
- 7. Nevhodný dodavatel Flexi Pass

K těmto rizikům je nutno přiřadit pravděpodobnost výskytu těchto rizik a jejich dopad.

Tab. 35. Analýza rizikovosti projektu (vlastní zpracování)

	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika
1.	Nízká	Vysoký
2.	Nízká	Vysoký
3.	Střední	Střední
4.	Nízká	Vysoký
5.	Nízká	Vysoký
6.	Střední	Vysoký
7.	Nízká	Střední

Mezi rizika patří nedostatek finančních prostředků. Toto riziko může nastat při změně záměru firmy a neposkytnutí částky pro poukázky a školení. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je minimální, avšak dopad toho rizika je vysoký, protože celý projekt by se nemohl realizovat, nebo se realizovala jenom část.

Jestliže nastanou během projektu problémy a některý dodavatel zvýší cenu svých produktů, projekt překročí rozpočet a nemusí se realizovat pro velkou cenu, nebo vedení společnosti projekt zastaví, aby již nerostla jeho cena. Riziko pravděpodobnosti výskytu je nízké, ale dopad tohoto rizika vysoký.

Riziko dlouhé realizace projektu závisí více na dodavatelích školení MS Excel, který závisí na dohodnutí termínu školení, dohodnutí školitele a místnosti. Může nastat, že školitel nebude moci vést školení a tak se celkově doba projektu může prodloužit. Pravděpodobnost tohoto rizika je střední a dopad tohoto rizika je také střední. Jestliže se projekt protáhne, nemusí to mít vysoký dopad na projekt.

Existuje možnost, že zaměstnanci nepřijmou dobře poukázky a školení, avšak výskyt tohoto rizika je nízký, protože zaměstnanci sami v dotazníkovém šetření navrhli, že chtějí tyto možnosti.

Jestliže vedení společnosti přestane podporovat projekt, může to pro projekt mít velmi špatné následky. Jestliže nebude mít projekt podporu, s největší pravděpodobností projekt skončí. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je nízká, avšak dopad tohoto rizika by byl vysoký.

Při školení MS Excel může nastat riziko, že firma vybere špatného školitele, který je ne kvalifikovaný, nebo bude špatně přijímán zaměstnanci. Pravděpodobnost tohoto rizika je střední, ale míra dopadu je vysoká. Jestliže budou mít zaměstnanci špatného školitele, může to mít velký dopad na kvalitu školení na získání nových zkušeností.

Poslední riziko, které je spojeno s projektem, je nevhodný dodavatel poukázek

10.10 Kvantifikace přínosů projektu

Pro kvantifikaci přínosů je vhodné zvolit si kritéria, podle kterých je možno hodnotit projekt a jeho přínosy. Pro vybranou firmu, může sloužit jako kritéria hodnocení projektu produktivita práce. Jestliže dáme zaměstnancům odměny, které si sami navrhli, v dotazníkovém šetření, budou zaměstnanci spokojeni a jejich produktivita práce bude vyšší.

Pro produktivitu práce lze stanovit jako celkovou tržbu na jednoho zaměstnance společnosti. Jestliže tržby za minulý rok vydělíme počtem zaměstnanců, dostaneme produktivitu práce na jednoho zaměstnance v korunách.

- Tržby vybrané firmy za minulý rok: 182 509 000,- Kč
- Počet zaměstnanců: 180

Produktivita práce v korunách na jednoho zaměstnance: $182\,509\,000/180 = 1\,013\,939,-$ Kč

Vybraná firma bude požadovat, aby tržby vzrostly o částku, kterou vynaložila na projekt zlepšení vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Celkem tento projekt činí: 1 088 131,- Kč. Celková částka projektu bude brána, jako navýšení tržeb společnosti.

- Tržby navýšené o částku z projektu: 183 597 131,- Kč
- Počet zaměstnanců: 180
- Produktivita práce navýšená o cenu projektu: $183\,597\,131/180 = 1\,019\,984,-$ Kč

Rozdíl v produktivitě práce na jednoho zaměstnance činí 6 045,- Kč. Aby zaměstnanci dosáhli takového zvýšení, musí se produktivita práce na jednoho zaměstnance zvýšit o 0,596 %, aby se tržby vyrovnali nákladům na projekt.

Jestliže si zaměstnanci sami navrhli, jaké odměny chtějí, lze konstatovat, že jejich produktivita práce se zvýší a to může vést vybranou společnost k vyšším tržbám.

Další kvantifikací přínosu projektu bude míra fluktuace zaměstnanců vybrané společnosti. Díky zvedení poukázek Flexi Pass a školení a zvýšení vnější motivace zaměstnanců a spokojenosti v zaměstnání je menší předpoklad odchodu zaměstnance od vybrané firmy.

- Výpočet míry fluktuace: $\frac{\text{Celkový počet zaměstnanců, kteří odešli ze zaměstnání}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} * 100$

Další kvantifikací přínosu projektu je zlepšení zdraví zaměstnanců, jejich spokojenosti a tím snížení míry absencí v zaměstnání. Jestliže díky poukázkám a školení Flexi Pass budou zaměstnanci více spokojeni v práci a zároveň více motivováni, může se tato spojitost odrazit na míře absencí v zaměstnání.

- Výpočet míry absencí v zaměstnání: $\frac{\text{Počet dní absencí všech zaměstnanců}}{\text{Průměrná počet zaměstnanců}}$

10.11 Ostatní návrhy a doporučení

V projektu zlepšení vnější motivace zaměstnanců vybrané společnosti byly využity dvě možnosti a to poukázky Flexi Pass a školení MS Excel. I když si zaměstnanci vybrali i Multisport kartu, celkové dotování této karty nesplňuje požadavek rozpočtu. Nicméně pokud by se firma rozhodla pro tento zaměstnanecký benefit, musí se zamyslet nad tím, zda je karta Multisport výhodnější než poukázky Flexi Pass. Z hlediska využitelnosti karty, má

karta mnoho nevýhod, jako je pouze jedna sportovní aktivita denně a karta přímo na jméno uživatele s nemožností propůjčení cizí osobě.

Jako další zaměstnanecké benefity, které by zvýšily vnější motivaci zaměstnanců, je možné v budoucnu implementovat:

- Příspěvek na dopravu
- Služební auto
- Příspěvek na parkování
- Příspěvek na důchodové pojištění

Všechny tyto benefity se objevily jako odpovědi respondentů v dotazníkovém šetření ve vybrané firmě.

Další doporučení pro vybranou společnost se týká vnitřní chodu společnosti. Při osobním setkání si zaměstnanci stěžovali na občasný chaos při práci ve firmě. Týká se to hlavně špatných informací, úkolů, ale také špatné komunikace se zahraničními pobočkami.

11 ZHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Celý projekt na zlepšení vnější motivace zaměstnanců vybrané společnosti byl zaměřen na jeden konkrétní cíl a to zvýšení vnější motivace pomocí benefitů a odměn, které si zvolily zaměstnanci v dotazníkovém šetření.

V dotazníkovém šetření odpovědělo více než 70% zaměstnanců, že na zvýšení jejich vnější motivace chtějí zavedení poukázek Flexi Pass. Druhá nejčtenější odpověď byla zavedení Multisport karty, která bude celkově dotovaná od společnosti a dále školení MS Excel, který dokáže pomoci zaměstnanců s aktuální kancelářskou prací. Tento projekt by vybraná společnost ráda realizovala od 1. 1. 2019

Na základě analýzy firem, které mohou poskytnout školení MS Excel, byla vybrána jedna společnost, která dle kritérií zaměstnanců a kritérií zaměstnavatele byla nejvíce vyhovující. Touto společností je Gopas a.s.

Na projekt firma vyčlenila 1 100 000,- Kč, z čeho vyčlenila 910 000,- Kč na poukázky Flexi Pass nebo Multisport kartu. Při bližším prozkoumání nákladů bylo zjištěno, že celkově dotovaná Multisport karta nesplňuje kritérium rozpočtu, proto byly do projektu zvoleny poukázky Flexi Pass. Aby poukázky splňovaly rozpočet, bylo určeno, že na jednoho zaměstnance případně poukázka v hodnotě 400,- Kč na měsíc.

Doručení těchto poukázek zvolilo vedení společnosti kurýrní službu, která jim poukázky Flexi Pass bude dovážet.

Na základě rozpočtu nákladů činí celkové náklady na projekt, který zahrnuje využití poukázek Flexi Pass a školení MS Excel, 1 088 131,- Kč. Z těchto nákladů tvoří náklady na poukázky Flexi Pass částku 909 480,- Kč a náklady na školení 178 651,- Kč.

Na základě časové analýzy byla určena kritická cesta projektu a délka jeho trvání. Jestliže vybraná firma bude chtít projekt realizovat, bude na realizaci potřebovat 70 dní.

Na základě analýzy rizik nebylo zjištěno žádné závažné riziko, které by projekt mohlo ohrožovat.

ZÁVĚR

Aby firma dosahovala svých cílů, je zapotřebí mít zaměstnance, kteří dobře odvádějí svou práci a úkoly.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt na zlepšení vnější motivace zaměstnanců vybrané společnosti.

V teoretické části diplomové práce byly zpracovány literární rešerše k problematice řízení lidských zdrojů, personalistiky, motivace a zaměstnaneckých benefitů.

V praktické části byla představena vybraná společnost, byly zde uvedeny základní informace o firmě, jaká má pracovní pozice, jaké je její historie a také základní údaje o zaměstnancích firmy. Dále byla provedena analýza zaměstnaneckých výhod a dotazníkové šetření v oblasti motivace, spokojenosti a zaměstnaneckých benefitů.

Výstupem diplomové práce je návrh projektu na zlepšení vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Podnětem pro tvorbu projektu pro vybranou společnost bylo dotazníkové šetření, kde respondenti z řad zaměstnanců společnosti navrhly zaměstnanecké benefity, které zvýší jejich vnější motivaci. Tyto benefity byly zařazeny do projektu, který by vybraná firma chtěla realizovat od 1. 1. 2019.

Prostřednictvím časové analýzy byla zjištěna kritická cesta projektu. Činnosti na této kritické cestě jsou důležité k dodržení času projektu a jejich zpoždění má na projekt velký vliv. Nejkratší možná doba realizace projektu je 70 dní.

Celkové náklady na projekt činí 1 088 131,- Kč. Vybraná společnost přislíbila částku ve výši 1 100 000,- Kč. Projekt nepřekročil hranici maximálního rozpočtu a proto je vhodný k realizaci.

V analýze rizikovosti bylo zjištěno, že nejsou žádná velká rizika, která by souvisela s projektem.

V kvantifikaci přínosů projektu na zlepšení vnější motivace zaměstnanců vybrané společnosti mohou posloužit jako kritéria např. produktivita práce, míra fluktuace nebo míra absencí.

Projekt na zlepšení vnější motivace ve vybrané společnosti má podporu vybrané společnosti a měl by vést ke zlepšení vnější motivace zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BREWSTER, Chris, Elizabeth HOULDSWORTH, Paul SPARROW a Guy VERNON. *International human resource management*. Fourth edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016, xvi, 511. ISBN 978-1-84398-375-0.
- [3] DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [4] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s., Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [6] GEROPP, Bernd. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5337-9.
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [8] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006, 201 s. Expert. ISBN 80-247-1389-6.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3
- [10] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

- [12] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. Vydání. Praha, C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1
- [13] MARCHINGTON, Mick, Adrian WILKINSON, Rory DONNELLY a Anastasia KYNIGHOU. *Human resource management at work*. 6th edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016, xxii, 513. ISBN 978-1-84398-371-2.
- [14] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [15] STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2009*. Praha: ASPI, 2009. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-429-1.
- [16] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [17] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9
- [18] ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [19] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje

- [20] COMPUTER HELP. *Profil firmy* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <http://www.computerhelp.cz/o-firme/profil-firmy>
- [21] DENÍK DOTYK. *Zaměstnanecké benefity* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://dotyk.denik.cz/byznys/podnikatel-vyhlasil-ve-13-hodin-padla-vydelal-na-tom.html>
- [22] EKONOMIKA.IDNES. *Neomezená dovolená* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/neomezena-dovolena-it-firma-artin-dlr-/eko-zahranicni.aspx?c=A180304_115704_eko-zahranicni_fer
- [23] ELCOMPANY. *Who we are* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.elcompanies.com/who-we-are/the-lauder-family/the-estee-story>

- [24] GOPAS. *Profil firmy* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.gopas.cz/O-firme/Profil-firmy.aspx>
- [25] MULTISPORT. *Kdo jsme* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: www.multisport.cz
- [26] MZDOVÁ PRAXE. *Nové trendy* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d59787v72601-nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu/>
- [27] MZDOVÁ PRAXE. *Zaměstnanecké výhody* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>
- [28] NICOM. *Profil firmy* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.nicom.cz/profil-firmy-nicom/>
- [29] NN. *Tiskové zprávy* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmy-sazeji-dlouhodobě-benefity-zajem-stravenky-stale-klesa.html>
- [30] PODNIKATEL. *Nejčastější benefity* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jaky-benefit-nejcasteji-firmy-poskytuji-stravenky-to-nejsou/>
- [31] SODEXO. *Flexi Pass* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: CS.benefity.sodexo.com//benefity/flexipass
- [32] SODEXO. *Základní informace* [online]. ©©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://cz.sodexo.com/home/o-nas/zakladni-informace.html>
- [33] ZÁKONY PRO LIDI. *Zákoník práce* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR	Human Resource
IHRM	Internation Human Resource Management
Tab.	Tabulka
Obr.	Obrázek
Např.	Například

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Systém odměňování.....	17
Obr. 2. Proces motivace založený na uspokojení potřeb	31
Obr. 3. Maslowova pyramida potřeb	31
Obr. 4. Ukázka poukázek Flexi Pass	71
Obr. 5. Ukázka Multisport karty	72
Obr. 6. Logo programu MS Excel	72
Obr. 7. Logo firmy Sodexo.....	73
Obr. 8. Logo Multisport karty.....	73
Obr. 9. Logo firmy Nicom, a.s.	74
Obr. 10. Logo firmy Computer help, spol. s.r.o.	74
Obr. 11. Logo firmy GOPAS a.s.	74
Obr. 12. Školení MS Excel ve firmě Gopas	77
Obr. 13. Výsledky časové analýzy v programu WinQSB	85

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Nejčastější zaměstnanecké benefity	38
Tab. 2. Četnost zaměstnanců podle věkových kategorií na pobočce v České republice	47
Tab. 3. Četnost zaměstnanců podle věkových kategorií na pobočce v Maďarsku	48
Tab. 4. Četnost zaměstnanců podle dosaženého vzdělání v České republice.....	49
Tab. 5. Četnost zaměstnanců podle dosaženého vzdělání v Maďarsku.....	49
Tab. 6. Otázka č.1 pohlaví	52
Tab. 7. Četnosti k otázce č. 1	53
Tab. 8. Otázka č. 2 věková kategorie.....	54
Tab. 9. Četnosti k otázce č. 2	54
Tab. 10. Otázka č. 3 vzdělání	55
Tab. 11. Četnosti k otázce č. 3	55
Tab. 12 Otázka č. 4 délka aktuálního pracovního poměru	56
Tab. 13. Četnosti k otázce č. 4.....	56
Tab. 14. Odpovědi na otázky č. 5, 6, 7	57
Tab. 15. Četnosti k otázce č. 5	58
Tab. 16. Četnosti k otázce č. 6.....	58
Tab. 17. Četnosti k otázce č. 7	59
Tab. 18. Otázka č. 8 motivace ze strany nadřízeného.....	59
Tab. 19. Četnosti k otázce č.8.....	60
Tab. 20. Otázka č. 9 úroveň motivace	60
Tab. 21. Důležité motivy k práci	61
Tab. 22. Počet zaměstnaneckých benefitů v dotazníkovém šetření.....	62
Tab. 23. Zaměstnanecké benefity, které chtějí zaměstnanci.....	63
Tab. 24. Kritérium z pohledu zaměstnanců	75
Tab. 25. Kritérium z pohledu zaměstnavatele	75
Tab. 26. Celková cena kurzu MS Excel.....	77
Tab. 27. Celková cena poukázek Flexi Passs	80
Tab. 28. Poplatky a doprava poukázek Flexi Pass.....	80
Tab. 29. Celkové měsíční a roční výdaje.....	80
Tab. 30. Celkově dotovaná Multisport karta	81
Tab. 31. Částečně dotovaná Multisport karta	81

Tab. 32. Rozdíl mezi finančními benefity a nefinančními benefity	82
Tab. 33. Činnosti projektu	83
Tab. 34. Nákladová analýza projektu	86
Tab. 35. Analýza rizikovosti projektu	87

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Pohlaví respondentů	53
Graf 2. Věková kategorie respondentů	54
Graf 3. Délka pracovního poměru v aktuálním zaměstnání	56
Graf 4. Úroveň vnější motivace	61
Graf 5. Úroveň vnější motivace zaměstnanců	65
Graf 6. Úroveň vnější motivace v dotazníkových šetřeních	67

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I Obchodní podmínky nákupu poukazu SODEXO
- Příloha P II Ceník a poplatky poukázek FLEXI PASS
- Příloha P III Dotazník
- Příloha P IV Grafy k dotazníkovému šetření ve vybrané společnosti
- Příloha P V Dotazníkové šetření širší veřejnosti
- Příloha P VI Síťový graf

PŘÍLOHA P I: OBCHODNÍ PODMÍNKY NÁKUPU POUKAZU SODEXO



PP.18/01/04

Obchodní podmínky nákupu Poukázek Sodexo a jejich použití

I. ÚVODNÍ USTANOVENÍ

- 1) Tyto obchodní podmínky nákupu a použití Poukázek Sodexo (dále jen „OP“) podrobně upravují vztahy a vzájemná práva a povinnosti při nákupu a použití Poukázek mezi společností Sodexo Pass Česká republika a.s., se sídlem Praha 5 – Smíchov, Radlická 2, PSČ 150 00, IČ: 618 60 476, zapsané v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 2947 (dále jen „Sodexo“) a jejími Klienty.
- 2) Tyto OP byly vydány Sodexo v souladu s § 273 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ObchZ“).
- 3) Tyto OP tvoří nedílnou součást všech Smluv o nákupu a užití Poukázek Sodexo či jiných obdobných ujednání uzavřených mezi Sodexo a jejími Klienty (dále jen „Smlouva“) jako její příloha č. 1. V případě rozporu mezi ustanoveními těchto OP a příslušné Smlouvy mají přednost ustanovení Smlouvy.

Není-li ve Smlouvě stanoveno jinak, rozumí se pojmy:	
Smlouva	Smlouva o nákupu a užití poukázek Sodexo uzavřená mezi Sodexo a Klientem
Poukázky	Poukázky definované v čl. I odst. 1 Smlouvy
ceník	Ceník služeb Sodexo Pass Česká republika, definovaný v článku II odst. 2 Smlouvy
Klient	Subjekt definovaný v záhlaví Smlouvy nebo osoba nakupující Poukázky bez uzavření písemné smlouvy
Reklamační řád	Reklamační řád pro nákup poukázek Sodexo podle ust. čl. I odst. 2 Smlouvy
Podmínky uplatnění Reklamací	Termín definovaný v čl. V Reklamačního řádu
Kontaktní místo	Provozovna Sodexo, která je uvedena na webových stránkách www.sodexo.cz
Internetový objednávkový systém	Internetový obchod (tzv. e-shop) nacházející se na doméně www.sodexo.cz , jehož prostřednictvím lze elektronicky zakoupit Poukázky
Kontaktní osoba	Osoba oprávněná ze Klienta činit kroky spojené s objednáním a nakupováním Poukázek, změnou kontaktních údajů Klienta, správou účtu Klienta v Internetovém objednávkovém systému, případně určit další Kontaktní osoby
Reklamací	Uplatnění práva Klienta vyplývajícího z odpovědnosti Sodexo za níže specifikované vady Poukázek vzniklé při prodeji a nákupu Poukázek
Vady	Definovány v čl. II odst. 1 Reklamačního řádu
Vada jakosti	Termín definovaný v čl. II odst. 1 Reklamačního řádu
Vada množství	Termín definovaný v čl. II odst. 1 Reklamačního řádu

II. ROZSAH POSKYTOVANÝCH SLUŽEB A POUŽITÍ POUKÁZEK

- 1) Sodexo vydává v rámci své činnosti Poukázky, které lze použít k úhradě ceny následujících druhů zboží a služeb:

Druh Poukázky	Druh zboží a služeb, k jejichž úhradě lze použít Poukázku
Gastro Pass	stravování a nákup potravin
Holiday Pass	služby v oblasti dovolené či rekreace v síti cestovních kanceláří, agentur nebo ubytovacích zařízení
Relax Pass	služby tělovýchovných, sportovních a kulturních zařízení
Smart Pass	služby vzdělávacích zařízení
Vital Pass	služby zdravotnických zařízení
Flexi Pass	Poukázka sdružující služby Holiday Pass, Relax Pass, Smart Pass a Vital Pass
Fokus Pass	služby v oblasti rekreace, kulturních, tělovýchovných a sportovních akcí. Služby jsou v souladu s vyhláškou č. 114/2002 Sb. o FKSP
Dárkový Pass	univerzální Poukázka pro odběr hmotných dáreků i služeb
Wellness Pass	služby vybraných wellness zařízení
Gurman Pass	gastronomické služby vybraných restauračních zařízení
Asistence Pass	nákup potravin (vyjma alkoholických nápojů a tabákových výrobků), oděvů, obuvi a základních hygienických prostředků
Zdržítkový Pass	služby v oblasti zážitků

Podrobnější informace o jednotlivých druzích Poukázek jsou k dispozici na webových stránkách Sodexo (www.sodexo.cz).

- 2) Název zboží, nebo služeb, k jejichž úhradě lze jednotlivé druhy Poukázek použít, je na každé z nich vyznačen. K úhradě jiného než vyznačeného zboží nebo služeb nelze Poukázku použít. Každá Poukázka obsahuje informaci o její nominální hodnotě nebo způsobu uplatnění.
- 3) Sodexo v rámci své činnosti zajišťuje síť smluvních partnerů, v jejichž provozovnách lze jednotlivé druhy Poukázek uplatnit a kteří jsou k jejich přijímání smluvně zavázáni. Aktuální seznamy smluvních partnerů jsou k dispozici na webových stránkách Sodexo (www.sodexo.cz). Provozovny smluvních partnerů Sodexo mohou rovněž být označeny samolepicími etiketami informujícími o tom, které druhy Poukázek je možné u smluvního partnera použít.
- 4) Jsou-li s některým druhem Poukázky spojeny jakékoli daňové výhody, jejich uplatnění spočívá výhradně na rozhodnutí a odpovědnosti Klienta a řídí se zejména zákonem č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.
- 5) Klient bere na vědomí, že Sodexo neodpovídá za kvalitu zboží a služeb čerpaných na základě Poukázky ani nepřebírá odpovědnost za možná rizika, která mohou být pro držitele Poukázky z čerpáním služeb nebo nákupu zboží u smluvních partnerů spojena.

III. NÁKUP POUKÁZEK

- 1) Klient může Poukázky objednat prostřednictvím Internetového objednávkového systému, vyplněním objednávky a jejím doručením Sodexo osobně, poštou, faxem nebo e-mailem. Každá objednávka musí obsahovat údaj o druhu a nominální hodnotě objednaných Poukázek dle aktuální nabídky Sodexo a o jejich objednaném počtu v jednotlivých nominálních hodnotách. V případě platby na dobírku musí být objednávka, která není vytvořena prostřednictvím Internetového objednávkového systému, podána na typizovaném formuláři, který je k dispozici na všech kontaktních místech nebo bude na vyžádání Klientovi zaslán v elektronické podobě. Klient odesláním objednávky potvrzuje, že plně souhlasí s platnými OP, platným Ceníkem a platným Reklamačním řádem. Sodexo je vázáno objednávkou Klienta v okamžiku jejího obdržení, nebude-li Sodexo bez zbytečného odkladu informovat Klienta o tom, že objednávku neakceptuje.
- 2) Klient je povinen nejpozději ke dni podpisu Smlouvy nebo při objednání určit kontaktní osobu, která je oprávněna podávat objednávky a/nebo jednat za Klienta ve všech věcech týkajících se Smlouvy. Klient odpovídá za to, že objednávky budou činěny pouze touto kontaktní osobou. O změně kontaktní osoby je Klient povinen Sodexo bez zbytečného odkladu informovat.

IV. PLATEBNÍ PODMÍNKY

- 1) Cenu objednaných Poukázek hradí Klient předem bankovním převodem na základě proforma faktury, na dobírku nebo v hotovosti na Kontaktním místě. Jiný způsob platby je možný pouze tehdy, pokud se na tom Sodexo a Klient výslovně dohodnou.
- 2) Za den úhrady při platbě bankovním převodem je považován den připsání částky na bankovní účet Sodexo.

V. DORUČOVÁNÍ A ODBĚR POUKÁZEK

- 1) Nekoupené Poukázky budou Klientovi doručeny na doručovací adresu Klienta uvedenou ve Smlouvě nebo v objednávce a předány kontaktní osobě. Poukázky Gastro Pass, případně jiné druhy Poukázek určené Sodexo, si může Klient vyzvednout po úhradě jejich ceny i na kontaktních místech Sodexo.

Způsoby doručení a poplatky za doručení, není-li stanoveno jinak jsou:

- a) Českou poštou – 170,- Kč bez DPH v případě doručení zásilkou do hodnoty 50 000,- Kč, (v případě platby na dobírku se k této částce připočte 35,- Kč bez DPH jako tzv. dobřečné).
- b) Kurýrní službou – 170,- Kč bez DPH v případě doručení zásilkou do hodnoty 140 000,- Kč, (v případě platby na dobírku se k této částce připočte 35,- Kč bez DPH jako tzv. dobřečné).
- c) Bezpečnostní agenturou – poplatek činí 500,- Kč bez DPH.

Na poplatky se vztahuje DPH dle platných předpisů. Sodexo je oprávněno pro doručování zásilek určit kurýrní službu či bezpečnostní agenturu dle jejího vlastního výběru.

VI. PLATNOST POUKÁZEK

- 1) Platnost Poukázek je časově omezena. Doba platnosti je na každé Poukázce vyznačena a po jejím uplynutí již nelze Poukázku k úhradě zboží či služeb použít.
- 2) Nepoškozené a neznehodnocené Poukázky, které Klient nepotřebuje před uplynutím doby jejich platnosti, je oprávněn Sodexo vrátit. Gastro Pass nejpozději do 10. dne po uplynutí doby platnosti, ostatní Poukázky nejpozději do konce měsíce následujícího po uplynutí platnosti příslušné Poukázky. Řádně vrácené Poukázky Sodexo Klientovi propalí, a to ve výši nominální hodnoty vrácených Poukázek. Pokud Klient zasilá Sodexo Poukázky k vrácení poštou nebo kurýrní službou, musí tak být učiněno formou cenného psaní.
- 3) Ustanovení odst. 2 se týká Klientů v postavení podnikatelských subjektů. Klienti v postavení spotřebitele ve smyslu § 52 odst. 3 zák. č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku (dále jen „ObčZ“) jsou z aplikace tohoto ustanovení vyloučeni a musí uplatnit všechny Poukázky do uplynutí doby platnosti. Poté jsou takové Poukázky neplatné a jejich držitel nemá právo na jejich vyplacení.

VII. KLIENTI BEZ UZAVŘENÉ PÍSEMNÉ SMLOUVY

- 1) Na Klienty, kteří nekupují Poukázky bez uzavření písemné smlouvy se Sodexo, se vztahují všechny podmínky plynoucí z aktuálního čl. I až IV Smlouvy, OP a Reklamačního řádu (společně zejména dále jen „Smluvní dokumentace“), a to i v případě, že Poukázky nakoupí prostřednictvím Internetového objednávkového systému či osobně na Kontaktním místě prostřednictvím platby v hotovosti. Souhlas se Smluvní dokumentací vyjadřuje Klient učiněním objednávky.

VIII. SPOTŘEBITELSKÉ SMLOUVY

- 1) V případě, že Klient v souladu s § 52 odst. 3 zák. ObčZ nejedná při uzavírání a plnění smlouvy uzavřené na základě akceptace objednávky Klienta ze strany Sodexo (pro účely tohoto článku dále jen „Předmětná smlouva“) v rámci své obchodní nebo jiné podnikatelské činnosti, aplikují se následující ustanovení:
 - a) Je-li Předmětná smlouva uzavřena při použití prostředků komunikace na dálku, poskytuje Sodexo ve prospěch Klienta následující informace:
 - i) Klient má právo od Předmětné smlouvy odstoupit bez uvedení důvodu a bez jakékoliv sankce do 14 dnů od převzetí Poukázek. Klient je povinen odstoupit písemně, a odstoupení doručit řádně a včas Sodexo, přičemž současně je povinen vrátit Sodexo převzaté Poukázky, a to ve stavu, v jakém je převzal.
 - ii) V případě objednávky prostřednictvím prostředků komunikace na dálku nese náklady s tímto spojené každá smluvní strana samostatně, a to v rozsahu, v jakém ji skutečně vznikly. Uskutečnění objednávky není spojeno s dodatečnými náklady pro Klienta za použití prostředků komunikace na dálku, které by byly ze strany Sodexo následně Klientovi účtovány.
 - b) Při použití elektronických prostředků (např. v případě objednávky prostřednictvím Internetového objednávkového systému) poskytuje Sodexo ve prospěch Klienta následující informace:
 - i) Objednávka Klienta, na jejímž základě je uzavřena Předmětná smlouva, je ze strany Sodexo archivována prostředky výpočetní techniky a není přístupná třetím osobám.
 - ii) Předmětná smlouva je uzavřena na základě objednávky Klienta ve více technických krocích, jejichž obsahem je zejména seznámení Klienta s objednávaným zbožím a jeho charakteristikou, identifikace Klienta, určení způsobu úhrady a dodání objednaného zboží, jakož i rekapitulace Klientem vložených údajů a jejich finální potvrzení. Klient má právo se kdykoliv před odesláním objednávky vrátit k již dokončenému kroku a opravit chyby či upravit informace, které v jeho rámci Sodexo poskytl.
 - iii) Objednávku je možné učinit v češtině.

IX. OSTATNÍ USTANOVENÍ

- 1) Podpisem Smlouvy souhlasí Klient se zařazením všech jím vyplněných osobních údajů (dále jen „údaje“) do databáze společnosti Sodexo, jakožto správce, a s jejich následným zpracováním pro marketingové účely Sodexo, tj. nabízení výrobků a služeb, včetně zaslání informací o pořádaných akcích, výrobcích a jiných aktivitách, jakož i zaslání obchodních sdělení prostřednictvím elektronických prostředků dle zákona č. 480/2004 Sb., a to na dobu do odvolání souhlasu, maximálně na dobu 15 let, s tím, že k těmto údajům mohou být přizvány další údaje. Klient bere na vědomí, že má právo dle § 11, 12 a 21 zákona č. 101/2000 Sb., tj. zejména že poskytnutí údajů je dobrovolné, že svůj souhlas může kdykoliv na e-mailové adrese Sodexo – info@sodexopass.cz bezplatně odvolat, že má právo přístupu k osobním údajům (požádá-li Klient o informaci o zpracování svých osobních údajů, je mu Sodexo povinno tuto informaci bez zbytečného odkladu předat), právo na opravu těchto osobních údajů, blokování nesprávných údajů či jejich likvidaci apod. V případě pochybností o dodržování práv správcem se Klient může na správce obrátit a požádat o vysvětlení a dále požadovat, aby správce nebo zpracovatel odstranil takto vzniklý stav. Právo Klienta obrátit se s podnětem na Úřad pro ochranu osobních údajů tímto zůstává nedotčeno.
- 2) Není-li dohodnuto jinak, Sodexo si vyhrazuje právo na změnu OP a Ceníku. O změně OP nebo Ceníku bude Klient informován prostřednictvím údaje o ceně za objednané Poukázky, který bude vždy uveden na zálohové faktuře nebo typizované objednávce Sodexo. Aktuální znění OP bude vždy zveřejněno na webových stránkách Sodexo (www.sodexo.cz) a rovněž ve všech kontaktních místech Sodexo.
- 3) Není-li dohodnuto jinak, změna OP nebo Ceníku je vůči Klientovi účinná okamžikem, kdy s ní vyjádří svůj souhlas. Za souhlas s takovou změnou se pro potřeby Smlouvy a těchto OP považuje i odeslání či podání objednávky dle čl. III nebo úhrada ceny objednaných Poukázek dle čl. IV těchto OP, pokud byl Klient před odesláním objednávky nebo úhradou ceny o změně OP nebo Ceníku informován způsobem dle čl. IX, odst. 2.
- 4) V případě, že Klient nesouhlasí se změnou OP nebo Ceníku dle čl. IX odst. 2 a 3 těchto OP, je oprávněn písemně odstoupit od Smlouvy. Odstoupení je účinné okamžikem jeho doručení Sodexo. V případě že se změnou OP nebo Ceníku dle tohoto ustanovení Klient nesouhlasí, ovšem neodstoupí od Smlouvy dle čl. IX odst. 4 těchto OP, Sodexo je oprávněno písemně odstoupit od Smlouvy.
- 5) Sodexo a Klient se výslovně dohodli na tom, že v případě, kdy je Klientem podnikatelský subjekt, řídí se jejich právní vztah ObčZ. V případě, kdy je Klientem spotřebitel ve smyslu § 52 odst. 3 ObčZ a potvrzuje souhlas se Smluvní dokumentací písemně, řídí se závazkový vztah mezi Sodexo a Klientem ObčZ. V případě, kdy je Klientem spotřebitel ve smyslu § 52 odst. 3 ObčZ a nepotvrzuje souhlas se Smluvní dokumentací písemně, řídí se závazkový vztah mezi Sodexo a Klientem ObčZ.
- 6) Vyřizování reklamací a stížností Klientů se řídí platným Reklamačním řádem.
- 7) Klient má, po přihlášení do Internetového objednávkového systému, možnost měnit údaje o Klientovi, jako jsou například adresy doručení, kontaktní osoby, kontaktní údaje Klienta apod. V takovém případě považuje Sodexo takovou změnu za autorizovanou Klientem.
- 8) V případě, že kterékoli ustanovení těchto podmínek nebo Smlouvy je nebo se stane neplatným, neovlivní to platnost ostatních ustanovení těchto OP nebo Smlouvy. Sodexo a Klient se zavazují, že takové neplatné ustanovení nahradí ustanovením platným, které bude svým obsahem nejbližší jejich původnímu záměru.
- 9) Tyto OP nabývají platnosti a účinnosti dne 18. 1. 2010.

PŘÍLOHA P II: CENÍK A POPLATKY POUKÁZEK FLEXI PASS

C/05/08

Ceník

Platný od 1.2.2017
vydaný jako příloha č. 1 Všeobecných obchodních podmínek ke smlouvě o zprostředkování Benefitů („VOP“)
společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s., se sídlem Praha 5, Radlická 2, PSČ 150 00
IČ: 618 60 476, DIČ: CZ618 60 476
zapsanou v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 2947,
(„Sodexo“)

Pojmy začínající velkými písmenem, které zde nejsou přímo definovány, mají stejný význam jako ve VOP. Klient je zavázán k úhradě následujících cen a poplatků (odměn) ve prospěch společnosti Sodexo za následující Produkty a služby poskytnuté společností Sodexo na základě uzavřené Smlouvy:

A. Poukázky

I. Ceník Poukázek:

Typ Poukázky	Poplatek za vydání Poukázky (standardní)
Gastro Pass	4%
Benefitové poukázky (Flexi Pass, Fokus Pass, Relax Pass, Holiday Pass, Vital Pass, Smart Pass)	5%
Dárkový Pass	5%
Bonus Pass	7,5%
Minimální odměna za vydání Poukázek objednaných Klientem v rámci jedné objednávky	100,- Kč

Cena Poukázky je stanovena jako součet její nominální hodnoty a poplatku za vydání Poukázky. Poplatek za vydání Poukázky je stanoven jako procento z nominální hodnoty Poukázky a jeho výše je upravena ve výše uvedené tabulce. K ceně Poplatku bude připočtena zákonná sazba DPH dle právních předpisů.

II. Ceník přepravného pro doručování Poukázek:

Druh přepravy	Poplatek (standardní)
Česká pošta	170,- Kč
Kurýrní služba	190,- Kč
Bezpečnostní agentura	500,- Kč
Poplatek za pobočkové operace	49,- Kč
Dobřečné	35,- Kč
Doručení poukázek na jednu osobní adresu	78,51 Kč

K veškerým částkám poplatku bude připočtena zákonná sazba DPH dle právních předpisů účinných k datu vyúčtování poplatku.

III. Ceník doplňkových služeb k Poukázkám:

Druh služby	Poplatek (standardní)
Dárkové balení sezónní/universální	30,- Kč/ks
Krabička	30,- Kč/ks
Krabička modrá	37,- Kč/ks
Obálka Dárkový Pass, obálka Flexi Pass nebo obálka kombinovaná	4,- Kč/ks
Přání zážitkové/krajka	6,- Kč/ks
Vklad - komplementka	[•] Kč/ks (individuální dle požadavku klienta)
Personalizace poukázek	0 Kč/ks

K veškerým částkám poplatku bude připočtena zákonná sazba DPH dle právních předpisů účinných k datu vyúčtování poplatku.

B. Cafeteria

Druh služby	Poplatek (standardní)
Implementace systému Cafeteria – jednorázový poplatek splatný vždy k prvnímu spuštění systému Cafeteria	20.000,- Kč
Úprava systému Cafeteria zohledňující individuální potřeby Klienta nad rámec základní implementace	**
Průběžná údržba a správa systému Cafeteria* - pravidelný, měsíční poplatek splatný vždy poslední pracovní den v měsíci	30,- Kč za každého aktivního Beneficianta k poslednímu pracovnímu dni příslušného měsíce
Podpora Klienta po dobu spolupráce (hodinová sazba)	2.500,- Kč

* tato služba spočívá v měsíční údržbě a průběžných updatech systému Cafeteria.

** odvíjí se od typu požadavku a jeho náročnosti

K veškerým částkám poplatku bude připočtena zákonná sazba DPH dle právních předpisů účinných k datu vyúčtování poplatku.

D. Fakturace

Druh služby	Poplatek (standardní)
Papírová faktura - tisk a zaslání	49,- Kč
Elektronická faktura – zaslání	0,- Kč

K veškerým částkám poplatku bude připočtena zákonná sazba DPH dle právních předpisů účinných k datu vyúčtování poplatku.

E. Flexi Pass CARD (FPC)

Poplatky za službu Flexi Pass CARD	Správa uživatelského účtu (měsíční poplatek za Držitele s kartovým účtem)	5,- Kč
	Objednání elektronického FPC kreditu (% z objednaného kreditu)	5% / minimálně však 100,- Kč
	Dobropisování elektronického FPC kreditu (% z dobropisovaného kreditu + min. částka)	5% / minimálně však 150,- Kč
Vydání karty	Vydání karty (jednorázový poplatek za 1 kartu)	80,- Kč
	Vydání karty při ztrátě či odcizení (ceny platné pouze pro standardní design karty)	80,- Kč
	Vydání karty v rámci automatické obnovy	60,- Kč
	Karta do šuplíku	80,- Kč
	Expresní objednávka (jednorázový poplatek účtovaný k objednávce v Kč za 1 ks karty)	200,- Kč
Doručení karty	Doručení karty na firemní adresu (jednorázový poplatek za 1 místo doručení)	
	ČP	170,- Kč
	PPL	190,- Kč
	Doručení karty na adresu uživatele ČP (jednorázový poplatek za 1 místo doručení)	70,- Kč
Individualizace vzhledu karty	Úprava vzhledu karty (jednorázový poplatek za 1 kartu)	
	Personalizace karty názvem společnosti	v ceně karty
	Personalizace karty jménem zaměstnance	30,- Kč
	Logo společnosti na kartě	30,- Kč
	Individuální vzhled karty	160,- Kč
Uživatelská podpora	Podpora uživatele (jednorázový poplatek za úkon)	
	blokace karty	v ceně karty
	odblokování karty	v ceně karty
	reset PIN kódu	v ceně karty

V případě individuálního designu je:

Minimální počet karet Flexi Pass CARD k výrobě	1 000 ks
Doporučená minimální skladová zásoba Flexi Pass CARD	500 ks
Počet dodatečně vyráběných Flexi Pass CARD minimálně	1 000 ks

K veškerým částkám poplatku bude připočtena zákonná sazba DPH dle právních předpisů účinných k datu vyúčtování poplatku.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážený pane, Vážená paní

Dovolte, aby se na Vás obrátil s dotazníkem a prosbou o jeho vyplnění. Tento dotazník slouží ke zjištění úrovně vnější motivace zaměstnanců, zjištění zda jsou v práci spokojeni a jaké zaměstnanecké benefity by si přáli.

Jsem studentka 5. Ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a tento dotazník zpracovávám do své diplomové práce na téma Projekt na zlepšení vnější motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Dotazníkové šetření je anonymní, veškeré informace, které z dotazníku získám, budou sloužit ke zlepšení vnější motivace ve vybrané společnosti. Zvolenou odpověď prosím zakroužkujte, v otevřených otázkách doplňte svou odpověď do řádku.

1. Jaké je vaše pohlaví?

Muž

Žena

2. Jaká je vaše věková kategorie?

Do 20 let

21 až 25 let

26 až 30 let

31 až 35 let

36 až 40 let

41 až 45 let

46 let a více

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní škola

Výuční list

Střední škola s maturitou

Vysoká škola

4. Jak dlouho pracujete v aktuálním zaměstnání?

Méně než 1 rok

1-2 let

3-5 let

6-9 let

10 a více let

5. Myslíte si, že je váš pracovní výkon dobře ohodnocen?

Určitě ne Spíše ne Spíše ano Určitě ano

6. Jste v práci spokojeni?

Určitě ne Spíše ne Spíše ano Určitě ano

7. Máte dobré vztahy s nadřízeným a kolegy?

Určitě ne Spíše ne Spíše ano Určitě ano

8. Motivuje vás váš nadřízený?

Určitě ne Spíše ne Spíše ano Určitě ano

Zaměstnanec může být motivovaný vnitřně – tedy, že vidí v práci svůj cíl, uspokojuje své potřeby prací a nepotřebuje k pracovnímu výkonu tak velkou podporu peněžité odměny. A Vnější- tedy, že je motivován finančním ohodnocením, různými benefity a výhodami. Vnější motivace vychází z motivů, které působí na zaměstnance z vnější strany. Tyto motivy mohou být: plat, finanční prémie, poukázky, materiálové odměny, pochvaly, kariérní růst a jiné benefity.

9. Jaká je Vaše úroveň vnější motivace? Jste motivovaný vnějšími motivy?

Jsem motivovaný

Spíše motivovaný

Ani motivovaný ani nemotivovaný

Spíše nemotivovaný

Nemotivovaný

10. Jak jsou pro vás důležité tyto motivy k práci? (vámi zvolenou odpověď zakřížkujte do políčka)

Motiv	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Výše platu				
Vztahy na pracovišti				
Vzdělání				
Seberealizace				
Místo výkonu práce				
Pracovní doba				
Zaměstnanecké benefity				

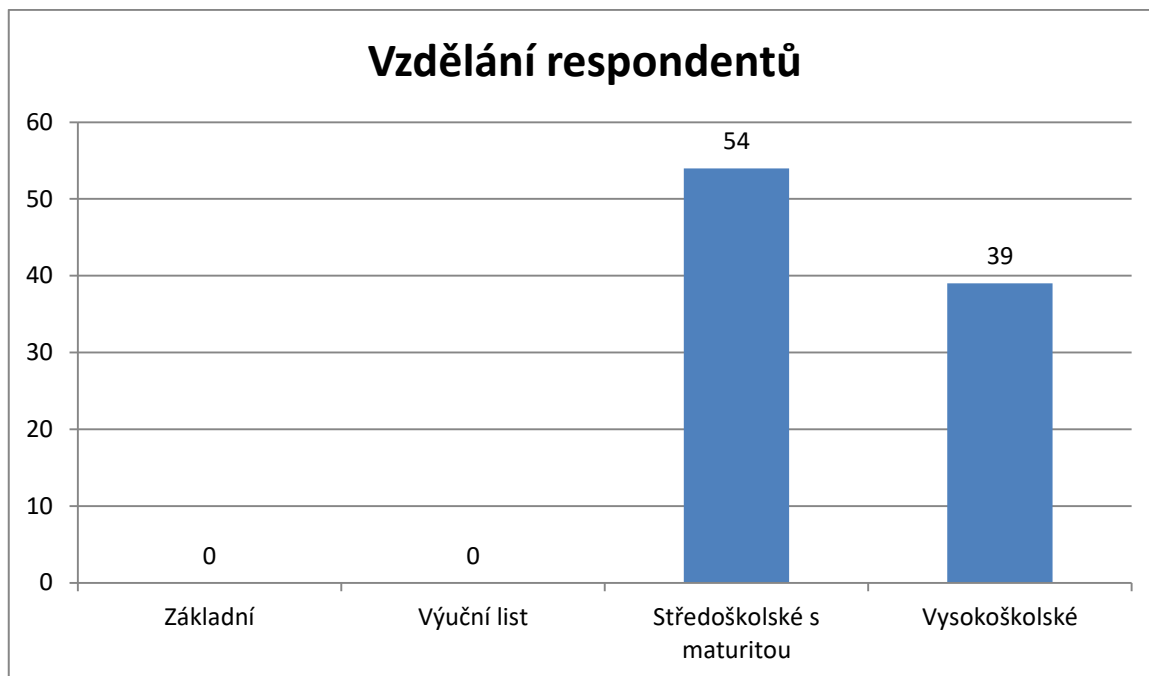
11. Jaké zaměstnanecké benefity vám nabízí zaměstnavatel? (vaši odpověď napište do řádku)

12. Existuje nějaký benefit nebo odměna, která by pomohla vaší vnější motivaci k práci?

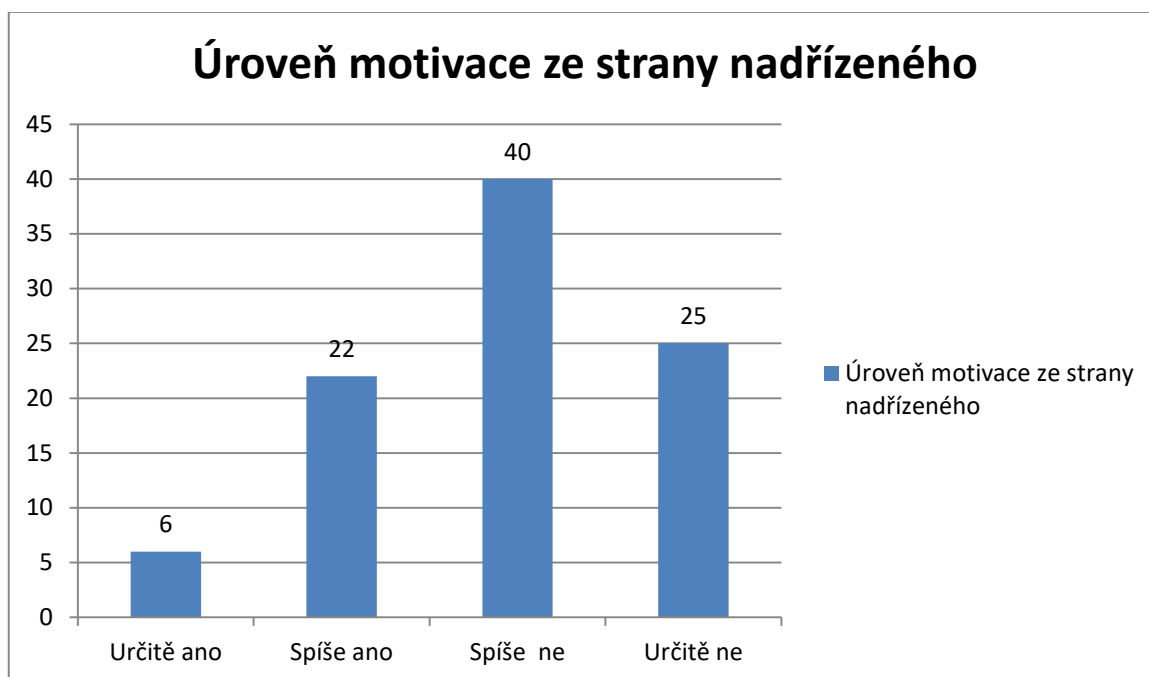
Děkuji za vyplnění dotazníku.

PŘÍLOHA P IV: GRAFY K DOTAZNÍKOVÉMU ŠETŘENÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Graf nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů z vybrané společnosti.



Graf úrovně motivace ze strany nadřízeného.



PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ŠIRŠÍ VEŘEJNOSTI

Dotazníkové šetření u široké veřejnosti.

První částí dotazníku byly otázky obecného charakteru, jako je pohlaví, věk a vzdělání. U otázky pohlaví byla zvolena škála 1 žena a škála 2 muž.

	Otázka	1	2
1.	Jaké je vaše pohlaví?	41	10

Škála	Počet zaměstnanců	Relativní četnost	Kumulativní absolutní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	41	0,804	41	0,946
2	10	0,196	51	1,00
Celkem	51	1,000	X	x
Aritmetický průměr	1,196	Modus	1	

Další otázka v dotazníkovém šetření byla otázka, která zkoumala vzdělání respondentů, škála u této otázky byla zvolena jako věkové kategorie. Škála je od 1 do 6 postupně, 21-25 let, 26-30 let, 31-35 let, 36-40 let, 41-45 let, 46 a více let.

	Otázka	1	2	3	4	5	6
2.	Jaké je vaše věková kategorie?	12	15	10	11	3	

Škála	Počet Zaměstnanců	Relativní četnost	Kumulativní absolutní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	12	0,235	12	0,235

2	15	0,294	27	0,529
3	10	0,196	37	0,725
4	11	0,216	48	0,941
5	3	0,059	51	1,000
6	0	0,000	0	0,000
Celkem	51	1,000	X	X
Aritmetický průměr	2,569	Modus	2	

Dosažené vzdělání je rozděleno na škálu 1 až 4, postupně, základní vzdělání, výuční list, středoškolské s maturitou, vysokoškolské.

	Otázka	1	2	3	4
3.	Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?			48	3

Škála	Počet Zaměstnanců	Relativní Četnost	Kumulativní absolutní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	0	0,000	0	0,000
2	0	0,000	0	0,000
3	48	0,941	48	0,941
4	3	0,059	51	1,000
Celkem	51	1,000	X	X
Aritmetický průměr	3,059	Modus	3	

V další části byly otázky zaměřené na pracovní motivaci a další motivy k práci, finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity. Škála, kterou je rozdělena doba aktuálního zaměst-

nání je rozdělena do intervalů 1 až 5, postupně, méně než rok, 1-2 roky, 3-5 let, 6-9 let a 10 a více let.

	Otázka	1	2	3	4	5
4.	Jak dlouho pracujete v aktuálním zaměstnání?	5	22	12	3	9

Škála	Počet Zaměstnanců	Relativní četnost	Kumulativní absolutní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	5	0,098	5	0,098
2	22	0,431	27	0,529
3	12	0,235	39	0,765
4	3	0,059	42	0,823
5	9	0,176	51	1,000
Celkem	51	1,000	X	x
Aritmetický průměr	2,784	Modus	2	

Škála u následujících otázek byla 1 „určitě ne“ a škála 4 byla „určitě ano“.

	Otázka	1	2	3	4
5.	Myslíte si, že je Váš pracovní výkon dobře finančně ohodnocen?	3	19	24	5
6.	Jste ve své práci spokojeni?	2	21	15	13
7.	Máte dobré pracovní vztahy s nadřízenými kolegy?		4	25	22

Škála Otázka č. 5	Počet Zaměstnanců	Relativní Četnost	Kumulativní absolutní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	3	0,059	3	0,059
2	19	0,372	22	0,431
3	24	0,471	46	0,902
4	5	0,098	51	1,000
Celkem	51	1,000	X	X
Aritmetický průměr	2,608	Modus	3	

Škála Otázka č. 6	Počet Zaměstnanců	Relativní Četnost	Kumulativní absolutní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	2	0,039	2	0,039
2	21	0,412	23	0,451
3	15	0,294	38	0,745
4	13	0,255	51	1,000
Celkem	51	1,000	X	X
Aritmetický průměr	2,765	Modus	2	

Škála Otázka č. 7	Počet Zaměstnanců	Relativní Četnost	Kumulativní absolutní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	0	0,000	0	0,000

2	4	0,078	4	0,078
3	25	0,490	29	0,569
4	22	0,431	51	1,000
Celkem	51	1,000	X	x
Aritmetický průměr	3,353	Modus	3	

	Otázka	1	2	3	4
8	Motivuje vás váš nadřízený k práci?	5	23	15	8

Škála Otázka č. 8	Počet Zaměstnanců	Relativní Četnost	Kumulativní absolutní četnost	Kumulativní relativní četnost
1	5	0,098	5	0,098
2	23	0,451	28	0,549
3	15	0,294	43	0,843
4	8	0,157	51	1,000
Celkem	51	1,000	X	x
Aritmetický průměr	2,510	Modus	2	

Vysvětlení pojmu vnější motivace. Jaká je vaše úroveň vnější motivace. Prosím označte na škále jako ve škole, 1- motivovaný, 5 – vůbec motivovaný. Tato otázka je důležitá pro zjištění aktuální úrovně vnější motivace zaměstnanců. Škála: 1 značí, nejsem motivovaný, 10 značí, jsem velmi motivovaný.

	Otázka	1	2	3	4	5
9.	Jaká je úroveň Vaší vnější motivace	13	4	25	7	2

Škála 1 byla „nedůležité“ a škála 4 byla „důležité“. Odpovědi na otázku Jak důležité jsou pro Vás tyto motivy k práci?

	Motiv	1	2	3	4
1	Pochvala od nadřízeného	0	11	27	13
2	Vztahy na pracovišti	0	4	18	29
3	Kariérní postup	0	0	34	17
4	Možnost vzdělávání (školení atd.)	0	9	24	18
5	Materiálové odměny (slevy z produktů)	0	10	25	16
6	Odměny formou poukázek	0	0	19	32
7	Finanční odměny	0	2	10	39

Zaměstnanecké benefity, byly zjišťovány v dotazníkovém šetření otázkou: Jaké vám zaměstnavatel nabízí zaměstnanecké benefity? Tato otázka byla položena s cílem zjistit, jaké zaměstnanecké benefity si uvědomují zaměstnanci, že jim je firma poskytuje.

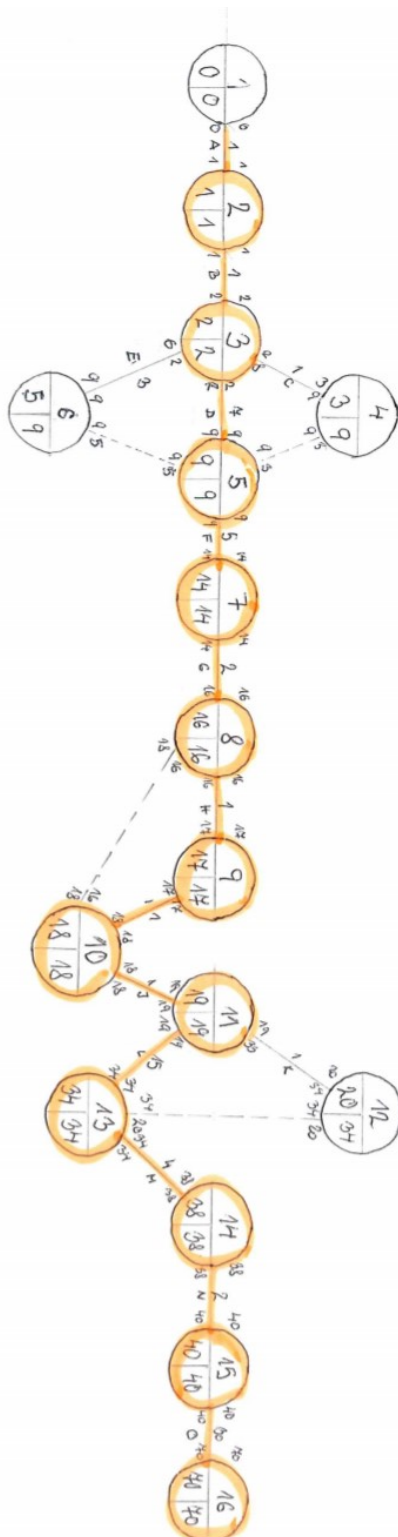
Zaměstnanecké Benefity	Počet odpovědí	Zaměstnanecké benefity	Počet odpovědí
Stravenky	34	Flexipass	4
13. plat	27	Příspěvek na výročí	4
Příspěvek na důchodové pojištění	16	Služební auto	4
Příspěvek na obědy	8	Wellness	3
25 dní dovolené	7	Občerstvení na pracovišti	3

Mobilní telefon	7	Homeoffice	2
Sick day	5	Věrnostní odměny	2
Příspěvek na dítě	5	Naturálie	1
Zvýhodněné nákupy produktů	5	Příspěvek na dovolenou	1
		Pružná pracovní doba	1

Naopak zaměstnanecké benefity, které by zaměstnanci chtěli, zkoumala v dotazníkovém šetření otázkou: Existuje nějaký benefit nebo odměna, která by pomohla vaší motivaci k práci?? Tato otázka byla položena s cílem zjistit, jaké zaměstnanecké benefity by uvítali zaměstnanci navíc ke stávajícím benefitům.

	Počet odpovědí		Počet odpovědí
Finanční prémie	33	Služební auto	8
25 dní dovolené	29	Nic	7
13 plat	20	Sick day	3
Volná pracovní doba	14	Příspěvek na dopravu	1

PŘÍLOHA P VI: SÍŤOVÝ GRAF



KRITICKÁ CESTA