



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PRO ZAMĚSTNANCE VE VYBRANÉ ORGANIZACI

PROPOSAL FOR CHANGES OF MOTIVATIONAL PROGRAMME IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Vanesa Hlačinová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Petrová

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Vanesa Hlačinová**
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Petrová**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn konceptu motivačního programu pro zaměstnance ve vybrané organizaci

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě realizace analýzy stávajícího stavu motivačního programu pro zaměstnance ve zvolené organizaci navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro péči a udržení zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyche (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

MARTOCCHIO, Joseph J. Employee Benefits: A primer for human resource professionals. 6. vydání. 2 Penn Plaza, New York, NY 10121: McGraw Hill, 2017. ISBN 978-1-259-71228-9.

ABSTRAKT

Bakalárska práca sa zaoberá návrhom zmien v motivačnom programe vybranej spoločnosti. Práca sa skladá z troch častí. Teoretická časť obsahuje základné pojmy a definície z oblasti motivácie a ľudských zdrojov. Analytická časť opisuje vybranú spoločnosť a analyzuje súčasný stav jej motivačného systému pomocou dotazníkového prieskumu. Návrhová časť sa skladá z vlastných návrhov zlepšenia motivačného systému zamestnancov v danej spoločnosti na základe vykonanej analýzy.

KĽÚČOVÉ SLOVÁ

motivácia, stimulácia, pracovná motivácia, motivačný program, ľudské zdroje

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with proposal for changes in a motivational programme in a selected organization. The thesis consists of three parts. The theoretical part introduces basic terms and definitions in the field of motivation and human resources. The analytical part describes the selected organization and the current state of their motivational programme using an employee questionnaire. Proposal part then consists of suggestions to improve the motivational programme on basis of the carried out analysis.

KEYWORDS

motivation, stimulation, employee motivation, motivational programme, human resources

HLAČINOVÁ, Vanesa. *Návrh změn konceptu motivačního programu pro zaměstnance ve vybrané organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky, 2023, 81 s. Bakalářská práce. Vedúci práce: Ing. Kateřina Petrová,

Vyhlásenie autora o pôvodnosti diela

Meno a priezvisko autora:	Vanesa Hlačinová
VUT ID autora:	218719
Typ práce:	Bakalárska práca
Akademický rok:	2022/23
Téma záverečnej práce:	Návrh zmien konceptu motivačného programu pro zaměstnance ve vybrané organizaci

Vyhlasujem, že svoju záverečnú prácu som vypracovala samostatne pod vedením vedúcej/cého záverečnej práce, s využitím odbornej literatúry a ďalších informačných zdrojov, ktoré sú všetky citované v práci a uvedené v zozname literatúry na konci práce.

Ako autorka uvedenej záverečnej práce ďalej vyhlasujem, že v súvislosti s vytvorením tejto záverečnej práce som neporušila autorské práva tretích osôb, najmä som nezasiahla nedovoleným spôsobom do cudzích autorských práv osobnostných a/alebo majetkových a som si plne vedomá následkov porušenia ustanovenia § 11 a nasledujúcich autorského zákona Českej republiky č. 121/2000 Sb., o práve autorskom, o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon), v znení neskorších predpisov, vrátane možných trestnoprávných dôsledkov vyplývajúcich z ustanovenia časti druhej, hlavy VI. diel 4 Trestného zákonníka Českej republiky č. 40/2009 Sb.

Brno
.....
podpis autorky*

*Autor podpisuje iba v tlačenej verzii.

POĎAKOVANIE

Rada by som poďakovala vedúcej bakalárskej práce pani Ing. Kateřine Petrovej za odborné vedenie, konzultácie a rady. Taktiež by som rada poďakovala zamestnancom spoločnosti e-Finance, ktorí mi poskytli mnoho cenných informácií.

Obsah

Úvod	10
Ciele práce a metódy spracovania	11
1 Teoretické východiska práce	12
1.1 Ľudské zdroje	12
1.1.1 Riadenie ľudských zdrojov	13
1.1.2 Ciele a činnosti riadenia ľudských zdrojov	13
1.1.3 Politika riadenia ľudských zdrojov	14
1.2 Motivácia a stimulácia	15
1.2.1 Typy motivácie	16
1.2.2 Motivácia v pracovnej činnosti	17
1.2.3 Motivácia a pracovná spokojnosť	18
1.2.4 Motivačné teórie	19
1.2.5 Motivačný systém	21
1.2.6 Motivačné nástroje	21
1.3 Starostlivosť o zamestnancov	22
1.3.1 Odmeňovanie	23
1.3.2 Model celkovej odmeny	24
1.3.3 Faktory ovplyvňujúce odmeňovanie	25
1.3.4 Zamestnanecké benefity	25
1.3.5 Typy zamestnaneckých benefitov	26
1.3.6 Spôsoby poskytovania zamestnaneckých benefitov	26
1.3.7 Efektívna voľba zamestnaneckých benefitov	27
2 Analýza súčasného stavu	28
2.1 Predstavenie spoločnosti	28
2.1.1 Právna forma	29
2.1.2 Organizačná štruktúra	29
2.1.3 Hotely	30

2.1.4	Zamestnanci	31
2.1.5	Nábor zamestnancov	32
2.1.6	Motivačný program spoločnosti	33
2.2	Dotazníkový prieskum	35
2.2.1	Výskumná vzorka	35
2.2.2	Výsledky dotazníkového prieskumu	38
2.3	Interview	54
2.4	Zhrnutie analytickej časti	58
3	Vlastné návrhy riešenia	60
3.1	Rozšírenie personálneho oddelenia	60
3.2	Kurzy pre vedúcich zamestnancov	62
3.3	Teambuildingové akcie	63
3.4	MultiSport karta	65
3.5	Príspevok na dopravu do zamestnania	67
3.6	Zamestnanec mesiaca s finančnou prémieou	69
3.7	Zhrnutie návrhovej časti	71
	Záver	73
	Zoznam symbolov a skratiek	78
	Zoznam obrázkov	79
	Zoznam tabuliek	80
	Zoznam grafov	81

Úvod

V súčasnej dobe, charakteristickej náročným prostredím pracovného trhu, kedy prevažuje ponuka práce nad jej dopytom, je obzvlášť dôležité, aby si zamestnávateľa uvedomovali hodnotu svojich zamestnancov. Práve oni sú totiž kľúčovým faktorom pre úspešnosť organizácie a mali by byť vnímaní ako kapitál, o ktorý sa treba ďalej starať a rozvíjať ho. Zamestnávateľa by sa mali snažiť svojich zamestnancov v spoločnosti stabilizovať, dbať o ich spokojnosť a motivovať ich k výkonu.

Kľúčovým nástrojom stimulácie k výkonu by mala byť samozrejme konkurencieschopná mzda. Pokiaľ výška mzdy nie je vhodne nastavená, táto skutočnosť sa negatívne odzrkadlí nie len vo forme nespokojných zamestnancov, ale aj na problémoch pri nábore nových zamestnancov a na ich fluktuácií. Spokojný zamestnanec pritom zvyčajne nemá potrebu firmu opustiť, pokiaľ ho teda k rozhodnutiu nevedú dôvody, ktoré firma nemá možnosť ovplyvniť.

Ani poskytovanie konkurencieschopnej mzdy však nie je postačujúce pre zaručenie spokojnosti a lojality zamestnancov. Z tohto dôvodu je potrebné, aby firmy zabezpečili kvalitné pracovné prostredie a dobrý pracovný kolektív, vytvorili vhodný motivačný systém a efektívne využívali nie len finančné odmeňovanie, ale uplatňovali aj nástroje nefinančnej motivácie. Nastavenie motivačného programu nie je jednoduchá záležitosť, správne nastavený motivačný program však môže predstavovať účinný nástroj pre efektívne riadenie ľudí a preto ho netreba podceňovať.

Osobne považujem problematiku motivovania zamestnancov za zaujímavú a pre súčasnú dobu obzvlášť relevantnú. V mojej bakalárskej práci sa zameriam na podstatu ľudských zdrojov, motivácie a stimulácie, objasnenie toho, čo dokáže zamestnancov motivovať a viesť k vyšším výkonom a naopak, čo ich pri práci môže negatívne ovplyvňovať. Tieto poznatky následne aplikujem na konkrétnej spoločnosti, podnikajúcej v oblasti hotelierstva.

Ciele práce a metódy spracovania

Hlavný cieľ

Hlavným cieľom bakalárskej práce je na základe realizácie analýzy súčasného stavu motivačného programu pre zamestnancov vo zvolenej organizácii navrhnúť také zmeny, ktoré sú žiaduce pre starostlivosť a udržanie zamestnancov.

Hlavný cieľ práce bude dosiahnutý pomocou čiastkových cieľov.

Čiastkové ciele

Cieľom teoretickej časti je spracovať informačné zdroje pre priblíženie danej problematiky a položiť tak základy, o ktoré sa bude opierať zvyšok práce.

Cieľom analytickej časti je predstaviť vybranú spoločnosť, vytvoriť dotazník, ktorý bude distribuovaný jej zamestnancom, následne dotazník analyzovať a zhodnotiť aktuálny stav motivačného programu v spoločnosti.

Metódy a postupy spracovania

V rámci teoretickej časti práce bude spracovaná literárna rešerš, vychádzajúca z odborných publikácií od rôznych autorov, zaoberajúcich sa problematikou motivácie a ľudských zdrojov.

V analytickej časti bude za účelom získania informácií o súčasnom stave motivačného systému vo vybranej spoločnosti využitá triangulácia dát, teda kombinácia rôznych zdrojov a metód zberu dát. Na zber informácií bude využitý najmä dotazníkový prieskum, spadajúci pod kvantitatívny výskumný prístup, ktorý bude doplnený o techniku zberu dát formou interview, ktorá spadá pod kvalitatívny výskumný prístup. Využitá bude taktiež obsahová analýza interných dokumentov, ako aj voľne dostupných internetových zdrojov spoločnosti a metóda pozorovania,.

Na základe dôkladnej analýzy všetkých získaných dát budú identifikované aspekty súčasného motivačného systému, ktoré si vyžadujú zmenu a budú tvoriť podklad pre spracovanie návrhovej časti práce.

1 Teoretické východiska práce

Prvá časť bakalárskej práce je zameraná na teoretické poznatky týkajúce sa ľudských zdrojov, procesu motivácie a starostlivosti o zamestnancov. Pojmy a poznatky predstavené v teoretických východiskách práce budú následne využité v jej analytickej a návrhovej časti.

1.1 Ľudské zdroje

Termín ľudské zdroje môže mať viacero významov a je pomerne kontroverzný.

William R. Tracey (2003) definuje ľudské zdroje ako ľudí, ktorí zamestnávajú a prevádzkujú organizáciu. Za ľudský zdroj podľa neho môže byť považovaný samotný človek.

Podľa Šikýřa (2014) daný termín zvyčajne označuje ľudí pracujúcich v organizácii a v podnikovej praxi sa používa najmä vo význame personálneho útvaru a personalistov.

Ako však uviedli Armstrong a Taylor (2015), mnoho ľudí má výhrady voči definícií ľudských zdrojov ako ľudí zamestnaných v organizácii, pretože implikuje, že s ľuďmi je možné zachádzať ako s akýmkoľvek iným výrobným faktorom.

Proti vyššie uvedenej definícií sa vyhradil napríklad Boxall (2013), ktorý tvrdí, že ľudské zdroje by mali byť chápané ako zdroje, ktoré sú vlastné ľudským bytostiam a ktoré môžu aplikovať v rôznych oblastiach, či už na pracovisku, alebo vo voľnom čase. Ľudské zdroje podľa neho zahŕňajú znalosti, zručnosti a dynamické vlastnosti ľudí, vrátane ich intelektuálnych schopností, povahových rysov a motivácií.

Podobný názor zastáva Plamínek (2011), podľa ktorého ľudské zdroje nie sú ľudia, ale potenciál k výkonu, ktorého sú ľudia nositeľmi.

Osobne súhlasím s názormi Boxalla a Plamínka, poukazujúcimi na ľudskú individualitu a na skutočnosť, že ľudia sú viac než len pracovná sila. Je dôležité uvedomiť si, že práve individuálne kvality ľudí sú kľúčovým predpokladom úspechu každej spoločnosti a podporovať ich rozvoj, ku ktorému môže prispieť aj správne nastavený motivačný systém.

1.1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Vzhľadom na komplexnosť danej tematiky, neexistuje jednotná definícia riadenia ľudských zdrojov.

Urbancová a Vrabcová (2023) definujú riadenie ľudských zdrojov ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Podľa Váchala a kol. (2013) tento termín zvyčajne označuje proces dosahovania podnikových cieľov prostredníctvom získavania, stabilizovania, prepúšťania, rozvoja a optimálneho využívania ľudského potenciálu.

Riadenie ľudských zdrojov môže zahŕňať všetky procesy súvisiace so zamestnávaním, rozvíjaním a riadením ľudí v organizácii. Označujeme ním personálnu prácu, zaoberajúcu sa riadením a vedením ľudí v organizácii, ako aj súčasné poňatie personalistiky a súčasné prístupy k riadeniu a vedeniu ľudí (Šikýř, 2014).

Boxall a Purcell (2003), stručne definovali riadenie ľudských zdrojov ako všetky činnosti súvisiace s riadením zamestnaneckých vzťahov v organizácii.

Práca v oblasti riadenia ľudských zdrojov je charakteristická tým, že jej výsledky nie sú ihneď zreteľné. Vyžaduje dlhodobú systematickú prácu, ktorá sa však prejaví prínosmi vo forme spokojnosti zamestnancov, zvýšenia ich lojality, na ich výkone, väčšej zaangažovanosti a na pozitívnejšom hodnotení spoločnosti vonkajším okolím. Je teda kľúčová pre zlepšenie celkovej konkurencieschopnosti spoločnosti (Evangelu, 2013).

1.1.2 Ciele a činnosti riadenia ľudských zdrojov

Armstrong a Taylor (2015) vymedzili nasledujúce ciele riadenia ľudských zdrojov:

- podpora dosahovania strategických cieľov organizácie vytváraním a uplatňovaním stratégií ľudských zdrojov v súlade so stratégiou organizácie,
- rozvíjanie pracovnej kultúry zameranej na dosahovanie vysokého výkonu,
- zabezpečenie organizácie talentovanými, kvalifikovanými a oddanými ľuďmi,

- snaha o vytváranie pozitívnych pracovných vzťahov a navodzovanie vzájomnej dôvery medzi manažmentom a zamestnancami,
- podpora uplatňovania etického prístupu k riadeniu ľudí.

Aby bolo možné dosiahnuť vyššie uvedených cieľov, je potrebné vykonávať radu personálnych činností. Koubek (2011) medzi činnosti riadenia ľudských zdrojov zaraďuje:

- vytváranie a analýzu pracovných miest,
- plánovanie personálnych činností a personálneho rozvoja pracovníkov
- získavanie, výber a následné prijímanie pracovníkov
- hodnotenie pracovníkov a ich pracovného výkonu,
- rozmiestňovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru
- odmeňovanie a ďalšie hmotné aj nehmotné nástroje ovplyvňovania pracovného výkonu a motivovania pracovníkov,
- vzdelávanie a rozvoj pracovníkov,
- starostlivosť o pracovníkov,
- využívanie personálneho informačného systému.

1.1.3 Politika riadenia ľudských zdrojov

Politika riadenia ľudských zdrojov (personálna politika) vymedzuje prístupy uplatňované organizáciou pri riešení kľúčových aspektov riadenia ľudských zdrojov a zároveň slúži ako návod na uplatňovanie týchto prístupov. Definuje filozofie a hodnoty organizácie, z ktorých sa následne odvodzujú zásady očakávaného jednanie vedúcich pracovníkov pri riešení personálnych záležitostí (Armstrong a Taylor, 2015).

Explicitne vyjadrená personálna politika organizácie by mala zahŕňať jej deklarované ciele, zodpovednosť za personálne riadenie a normy správania v personálnej oblasti (Kocianová, 2010).

Politiku riadenia ľudských zdrojov nájdeme vo všetkých firmách. V každej z nich totiž existuje spôsob, ako sa k zamestnancom prístupuje, ako sa s nimi komunikuje, čo sa od nich vyžaduje, za čo sú chválení a za čo naopak kritizovaní. Nájdeme ju aj vo firmách, ktoré ju vnímajú ako nezaujímavú oblasť, ktorej nevenujú pozornosť.

Je však neriadená, čo spôsobuje, že nie je využívaná v prospech firmy, ale môže jej dokonca škodiť (Evangelu, 2013).

1.2 Motivácia a stimulácia

Napriek tomu, že pojmy motivácia a stimulácia spolu úzko súvisia a v manažérskej praxi môže často dôjsť k ich zameneniu, každý z nich má iný význam.

Motivácia

Pojem motivácia pochádza z latinského slova *movere*, čo znamená hýbať sa, pohybovať sa smerom k niečomu (Armstrong a Taylor, 2015). Pôvod tohto slova napovedá, že pojem motivácia označuje podnety, ktoré vedú jedincov k určitým činnostiam a správaniu. Motivácia nás aktivizuje, usmerňuje našu aktivitu, určuje jej intenzitu a trvalosť (Mikuláščík, 2015). Podľa Kocianovej (2010) môžeme charakterizovať motiváciu ako súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily človeka, ktoré usmerňujú jeho jednanie. Základnou motivačnou silou je motív. **Motív** je vnútorná pohnútko jednania človeka, vyplývajúca z jeho hodnotového systému. K základným formám motívov patria potreby, návyky, záujmy, aspirácie a hodnoty (Váchal a Vochozka, 2013).

Stimulácia

Za stimuláciu označujeme proces vonkajšieho pôsobenia na človeka s cieľom vyvolať v ňom vnútornú odozvu a ovplyvniť tak jeho motiváciu, záujem a snahu (Váchal a Vochozka, 2013). Kocianová (2010) uvádza, že všeobecným cieľom pracovnej stimulácie je ovplyvňovanie pracovnej ochoty ľudí. Žiadúci efekt má taká stimulácia, pri ktorej sú využité stimuly v súlade s vnútornou motiváciou jedinca. **Stimul** je vonkajší podnet, pomocou ktorého môžeme v človeku vyvolať ochotu vykonať požadovanú činnosť (Plamínek, 2015). Medzi významné stimulačné prostriedky patrí napríklad peňažná odmena za prácu, alebo spoločenské hodnotenie práce a pracovného oboru (Váchal a Vochozka, 2013).

Pri rozlišovaní motivácie a stimulácie že je dôležité uvedomiť si, z akej príčiny vzniká kladný vzťah k danej úlohe alebo činnosti. Každá činnosť je vykonávaná buď pod vplyvom stimulov (vonkajších podnetov), alebo pod vplyvom motívov (vnútorných pohnútok), pričom oba vplyvy môžu pôsobiť súčasne a navzájom sa umocňovať (Plamínek, 2015). Proces stimulácie je pomerne jednoduchý, má však jednu značnú nevýhodu. V momente, keď prestaneme stimulovať, výkon sa pravdepodobne zastaví. Proces motivácie je komplikovanejší, avšak poskytuje nádej, že výkon bude pretrvávajúť aj v prípade, že dôjde k absencii vonkajších stimulov (Plamínek, 2011).

1.2.1 Typy motivácie

Podľa toho, či je zdrojom motivácie samotná činnosť, alebo jej výsledok, delíme motiváciu na vnútornú a vonkajšiu.

Vnútorná (interná) motivácia

Vnútorná motivácia je charakteristická tým, že vyplýva zo samotného výkonu činnosti. Prejavuje sa vtedy, keď ľudia považujú konkrétnu aktivitu za zaujímavú, podnetnú, poskytujúcu im dostatok autonómie a umožňujúcu im využívať a rozvíjať svoje znalosti a schopnosti. Tým, že tento typ motivácie nie je externe vnucovaný, ale pochádza z vlastného presvedčenia jedinca, môžeme predpokladať, že bude mať hlboký a dlho pretrvávajúci účinok. V pracovnom prostredí sa však nemôžeme spoliehať na to, že zamestnanci budú prirodzene pociťovať tak veľké nadšenie zo samotného výkonu práce, ako by pravdepodobne prišlo vedenie spoločnosti. Preto sa ako prostriedok na zvýšenie motivácie zamestnancov využívajú finančné aj nefinančné odmeny alebo prípadne tresty. (Armstrong a Taylor, 2015).

Vonkajšia (externá) motivácia

Vonkajšia motivácia nevzniká čisto z vlastného presvedčenia, ale pod vplyvom určitých motivačných opatrení, ktorými môžu byť v pracovnej oblasti napríklad zvýšenie mzdy a udelenie pochvaly, alebo naopak odobranie nenárokovej zložky mzdy a vyjadrenie kritiky. Keďže k tomu, aby jedinec splnil danú úlohu, ho vedie externý

vplyv, ktorý má charakter odmeny alebo trestu, prirovnal Ludwig (2013) vonkajšiu motiváciu k metóde cukru a biču. Pomyslený bič vytvára tlak, ktorý nás prinúti k výkonu požadovanej činnosti, avšak môže mať za následok nechť a negatívne pocity voči práci. Napriek tomu, že motivácia tohoto typu môže mať výrazný a rýchly účinok, pôsobí obvykle kratšiu dobu ako motivácia vnútorná (Armstrong a Taylor, 2015).

Hmotná (finančná) motivácia

Hmotná motivácia je typ motivácie, pri ktorej sú zamestnanci motivovaní k plneniu svojich pracovných povinností za účelom získania finančných odmien, ako sú mzdy, prémie, príplatky alebo benefity (Robbins a Judge, 2017). Medzi dominujúce faktory hmotnej motivácie patria peniaze, ktoré sa využívajú na uspokojenie najrôznejších potrieb (Urban, 2017).

Nehmotná (nefinančná) motivácia

Význam nehmotnej motivácie býva manažérmi a organizáciami často podceňovaný, napriek tomu, že je pre mnohých zamestnancov veľmi dôležitá. Nehmotné motivačné faktory sú schopné uspokojiť tie potreby, ktoré nie je možné uspokojiť peniazmi. Jedná sa napríklad o udelenie pochvaly, podporu spolupráce a dobrých pracovných vzťahov, možnosť získavať nové skúsenosti či pracovať samostatne (Urban, 2017).

1.2.2 Motivácia v pracovnej činnosti

Motivácia zamestnancov jednou z najdôležitejších úloh a zodpovedností ich nadriadených. Motivovaní zamestnanci totiž pracujú usilovnejšie, robia menej chýb, sú ústretovejší, ochotnejší a pôsobia reprezentatívnejšie na zákazníkov a obchodných partnerov. Rovnaké výsledky nemôžeme očakávať pri jedincoch s negatívnym prístupom ku práci, ktorí sa so svojou prácou a pracovným kolektívom necítia byť dostatočne prepojení a vykazujú nízku pracovnú morálku. Nie len, že motivovaní pracovníci oproti nim dosahujú lepšie výsledky, ale zároveň vyžadujú menší dohľad a kontrolu (Urban, 2017).

Pri motivácii zamestnancov je dôležité brať do úvahy ich individuálne odlišnosti. Čím vyššia je motivácia a úroveň pracovnej morálky zamestnancov, tým väčší by mal byť ich priestor k samostatnosti, vlastnému rozhodovaniu a sebarealizácii. Pracovníkom, ktorí na takejto úrovni ešte nie sú, je potrebné vytvoriť podmienky na to, aby mali možnosť rastu a aby u nich takéto potreby postupne vznikali (Mikuláščík, 2015).

Plamínek (2015) poukázal na to, že v praxi často dochádza k rozporu medzi vnútornými pohnútkami zamestnanca a zadanou úlohou. V takomto prípade je možné pokúsiť sa pomocou stimulácie docieľiť, aby sa motívy zamestnanca priblížili charakteru práce alebo prispôbiť charakter práce motívom pracovníkov. Nie vždy je možné vybrať úlohu tak, aby svojim obsahom vyhovovala konkrétnemu človeku, avšak pokiaľ máme takú možnosť, nemali by sme prispôbovať ľuď úlohám, ale úlohy ľuďom.

1.2.3 Motivácia a pracovná spokojnosť

Podľa Bedrnovej et al. (2007) platí, že medzi pracovnou spokojnosťou a motiváciou zamestnanca existuje pozitívny vzťah. Ak je zamestnanec spokojný s prácou a pracovným prostredím, bude mať väčšiu motiváciu pracovať produktívnejšie a dosahovať stanovené ciele. Vanderberg a Lance (1992) svojim výskumom dokázali, že pracovná spokojnosť má tiež významný vplyv na lojalitu zamestnancov voči organizácii. Z ich výskumu vyplýva, že čím vyššia je miera pracovnej spokojnosti, tým vyššia je úroveň lojality zamestnancov k organizácii a pravdepodobnosť, že zamestnanec organizáciu neopustí.

Medzi faktory posilňujúce pracovnú spokojnosť patrí:

- optimálna spolupráca a medziludské vzťahy na pracovisku,
- ocenenie pracovného výkonu,
- priehľadná organizačná a personálna politika,
- jasné a primerane určené ciele práce,
- rôznorodosť vykonávaných činností,
- väčšia autonómia, možnosť vlastnej kontroly nad svojou prácou,
- príležitosť využiť pri práci vlastné schopnosti a skúsenosti,

- bezpečnosť vykonávanej práce (Kocianová, 2010).

Medzi faktory zoslabujúce pracovnú spokojnosť patria:

- zlé vzťahy so spolupracovníkmi a napätá atmosféra na pracovisku,
- nedostatok času na osobný život,
- prevaľa nepredvídateľných vplyvov na prácu,
- nedostatok potrebného času na vykonanie práce,
- nereálne pracovné nároky,
- psychosomatické dôsledky práce (Kocianová, 2010).

Podľa výskumu Jobsindex (2015) sú Česi vo svojej práci vo prevažne spokojní, pričom najväčší vplyv na ich spokojnosť má atmosféra a vzťahy na pracovisku. Spokojnosť naopak negatívne ovplyvňujú predovšetkým aspekty spojené s odmeňovaním a dostupnosťou zamestnaneckých výhod, pričom najmä v oblasti zvyšovania miezd poskytovania moderných benefitov pracovníci očakávajú výrazne viac, než sa im dostáva.

1.2.4 Motivačné teórie

To, ako motivácia funguje, sa pokúšajú objasniť rôzne motivačné teórie. Medzi najznámejšie z nich patria napríklad:

Teória inštrumentality

Teória inštrumentality vychádza z princípov Fredericka W. Taylora, ktorý kládol obzvlášť veľký dôraz na vplyv finančnej stimulácie (Kocianová, 2010). Táto teória predpokladá, že odmeny a tresty sú najlepšimi inštrumentami k utváraniu požadovaného správania a ľudia budú motivovaní k práci, ak budú odmeny a tresty priamo viazané na ich výkon. Uplatňovanie tejto teórie býva často kritizované za to, že je založené výhradne na systéme kontroly a nerešpektuje existenciu vnútorných vplyvov a radu ľudských potrieb (Armstrong a Taylor, 2015).

Maslowova pyramída potrieb

Jednou z najznámejších motivačných teórií je Maslowova (1943) pyramída potrieb, ktorá vyobrazuje ľudské potreby pomocou hierarchického modelu. Vymedzuje päť skupín ľudských potrieb, ktorými sú potreby fyziologické, potreba bezpečia, potreba lásky a spoločnosti, potreba uznania a potreba seberealizácie. Poukazuje na to, že pre naplnenie potrieb hierarchicky vyšších, musíme mať najskôr uspokojené potreby nižšie (Urban, 2017).

Finančná odmena z výkonu pracovnej činnosti a istota zamestnania umožňujú uspokojenie fyziologických potrieb a potreby bezpečia. Pokiaľ pracovná činnosť prebieha v spolupráci s inými ľuďmi, umožňuje tak rozvíjanie medziľudských vzťahov a uspokojenie potreby spoločnosti. K naplneniu potreby uznania prispieva ocenenie výsledkov pracovnej činnosti a prejav kladného hodnotenia. V prípade, že práca poskytuje zamestnancovi dostatočný priestor k uplatneniu jeho schopností a zámerom, umožňuje tak aj naplnenie hierarchicky najvyššej potreby seberealizácie (Kocianová, 2010).

Herzbergova teória dvoch faktorov

Motivačná teória F. Herzberga (1959) rozdeľuje motivačné faktory na takzvané motivátory a hygienické faktory. Motivátory vedú k tomu, že zamestnanci pracujú s vyšším záujmom a entuziazmom. Patrí k nim pozitívne uspokojenie vyplývajúce zo samotného výkonu práce, ako je napríklad snaha o uznanie, úspech alebo osobný rast. Hygienické faktory sa netýkajú práce samotnej, ale pracovných podmienok. Nemajú pozitívny motivačný účinok, avšak pokiaľ nie sú naplnené, vyvolávajú v pracovníkoch negatívne pocity a spôsobujú demotiváciu (Urban, 2017). Príkladom môže byť nedostatočná alebo nespravodlivá mzda, ktorá vyvolá nespokojnosť, avšak jej riadne vyplatenie nevedie k trvalej spokojnosti (Armstrong a Taylor, 2015).

Podľa Šikýřa (2014) je potrebné, aby sa zamestnávateľia najprv snažili o dosiahnutie priaznivých pracovných podmienok naplnením hygienických faktorov a až potom usilovali o zvyšovanie motivácie pracovníkov k lepším výkonom.

Ľudské správanie je natoľko komplexné, že aj napriek existencií mnohých motivačných teórií nedokáže žiadna z nich poskytnúť jednoznačný návod, ako účinne

motivovať. Možnosti ich uplatnenia v praxi sú obmedzené a nemali by byť preceňované. Napriek tomu môže porozumenie motivačným teóriám poskytnúť zázemie pre vytváranie efektívnych motivačných nástrojov (Blažek, 2014).

1.2.5 Motivačný systém

Robbins a Judge (2017) definujú motivačný systém ako súbor nástrojov a mechanizmov, ktoré organizácie používajú na motiváciu svojich zamestnancov, za účelom dosiahnutia určitých cieľov. Medzi prvky tvoriace motivačný systém spoločnosti patria napríklad motivátory, odmeny a pozitívna spätná väzba.

Hlavnou úlohou motivačného systému je nájsť rovnováhu medzi potrebami firmy a tým, čo považuje zamestnanec za primeranú odmenu (Evangelu, 2013).

Úspešný motivačný systém musí byť transparentný a spravodlivý, aby zamestnanci mali jasnú predstavu o tom, čo sa od nich očakáva a aké sú možnosti odmeny za ich výkon. Aby bol motivačný systém skutočne efektívny, je dôležité ho pravidelne prispôbovať aktuálnym potrebám organizácie a zamestnancov (Robbins a Judge, 2017).

1.2.6 Motivačné nástroje

Podľa Blažka (2014) sú motivačné nástroje všetky inštrumenty, metódy a postupy, ktoré má manažér k dispozícii pri motivovaní pracovníkov. Môžu sa vzťahovať k oceneniu práce, k práci samotnej, alebo k podmienkam práce. Pokiaľ chce manažér efektívne motivovať, musí vedieť vhodne kombinovať motivačné nástroje s ohľadom na teoretické zásady, aktuálnu situáciu v spoločnosti a potreby svojich spolupracovníkov.

Nevhodné motivačné nástroje

Pri implementovaní motivačných nástrojov v organizácii je potrebné zvážiť ich potenciálne vedľajšie efekty. K nevhodným motivačným nástrojom môžu patriť predovšetkým praktiky, ktoré pracovníkov rozdeľujú alebo vedú k ich nezdravému súťaženiu. K často využívaným, ale podľa Urbana (2017) nevhodným motivačným

nástrojom môže patriť:

- vyhlasovanie zamestnanca mesiaca, zamestnanca roka a podobných ocenení
- vytváranie zvláštnych kategórií zamestnancov, napríklad takzvaných „talentov“
- nadmerné porovnávanie a súťaženie

Hodnotenie založené na porovnávaní s ostatnými je metóda, ktorá sa často používa na meranie výkonu zamestnancov. V podtexte tejto metódy je predstava, že zamestnanci, ktorí podávajú nižší výkon, sú prostredníctvom porovnávania s kolegami motivovaní k zlepšeniu svojich výsledkov, zatiaľ čo tí, ktorí dosahujú vysokú úroveň výkonnosti, sú motivovaní k udržaniu si svojho postavenia. Napriek tomu, že určitá miera konkurencie môže byť pre zamestnancov zaujímavá, ich nadmerné porovnávanie môže viesť k nezdravému súťaženiu a brániť tak spolupráci a vzájomnému odovzdávaniu potrebných informácií. Takéto správanie zamestnancov môže mať negatívny vplyv na celkový výkon a výsledky organizácie. Z tohoto dôvodu by mala v rámci organizácie dominovať spolupráca a motivačné nástroje by ju mali podporovať. Správne nastavené motivačné nástroje by mali podnecovať zamestnancov nielen k dosahovaniu vlastných cieľov, ale aj k pomoci pri dosahovaní cieľov ich kolegov (Urban, 2017).

1.3 Starostlivosť o zamestnancov

Koubek (2011) uvádza, že v záujme každého zamestnávateľa je starať sa o svojich zamestnancov, pretože úspešnosť a konkurencieschopnosť spoločnosti je do určitej miery závislá práve na nich. Zamestnávateľia sa o zamestnancov starajú troma spôsobmi:

- na základe povinnosti,
- na základe zmlúv,
- na základe dobrovoľnosti.

Zatiaľ, čo povinnú starostlivosť o zamestnancov definuje zákonník práce, moderný management ľudských zdrojov sa zaoberá skôr dobrovoľnou starostlivosťou. Práve dobrovoľná starostlivosť mimo iné predstavuje spôsob, ktorým sa môže organizácia

zviditeľniť a stať sa zaujímavejšou (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Jednou z hlavných príčin súčasných odchodov zamestnancov je skutočnosť, že mladší zamestnanci sú pripravení sa rýchlo presúvať, aby ich zamestnanie odpo-vedalo ich predstavám. Pokiaľ nepovažujú svoje zamestnanie za spravodlivé a obojstranne výhodné, neboja sa ho opustiť a hľadať nové príležitosti inde. Pre spoločnosti je preto nesmierne dôležité starať sa o svojich pracovníkov a naučiť sa vytvárať prostredie, ktoré im dáva dôvod zostať a podporuje obojstranne výhodné príležitosti (Pulver, 2022).

1.3.1 Odmeňovanie

Odmeňovanie je riadený proces, ktorý zaisťuje, aby boli zamestnanci ako finančne, tak aj nefinančne ocenení za svoj prínos pre organizáciu. Každá spoločnosť, ktorá si chce udržať kvalitných zamestnancov, by mala pravidelne prehodnocovať, či jej systém odmeňovania, firemná kultúra a spôsob, akým prejavuje zamestnancom uznanie a ocenenie, vedú k spokojnosti zamestnancov (Armstrong a Taylor, 2015).

Odmena za prácu zamestnanca je jedným z kľúčových znakov pracovného pomeru. Neexistuje pracovný pomer, ktorý by nezahŕňal určitú formu odmeny za vykonanú prácu (Štang, 2020).

Zákonník práce upravuje tri druhy odmeny, a to mzdu, plat a odmenu z dohody.

Mzda je vyplácaná zamestnancom podnikateľských subjektov, ktoré nie sú napojené na štátny rozpočet, rozpočet obcí či iné verejné rozpočty. Jedná sa o súhrnný pojem zahŕňajúci všetky zložky odmeny poskytnuté zamestnancovi za výkon práce, či už ide o tzv. základnú mzdu alebo o jej pohyblivé zložky, ako sú rôzne provízie, odmeny a bonusy (MPSV, 2023).

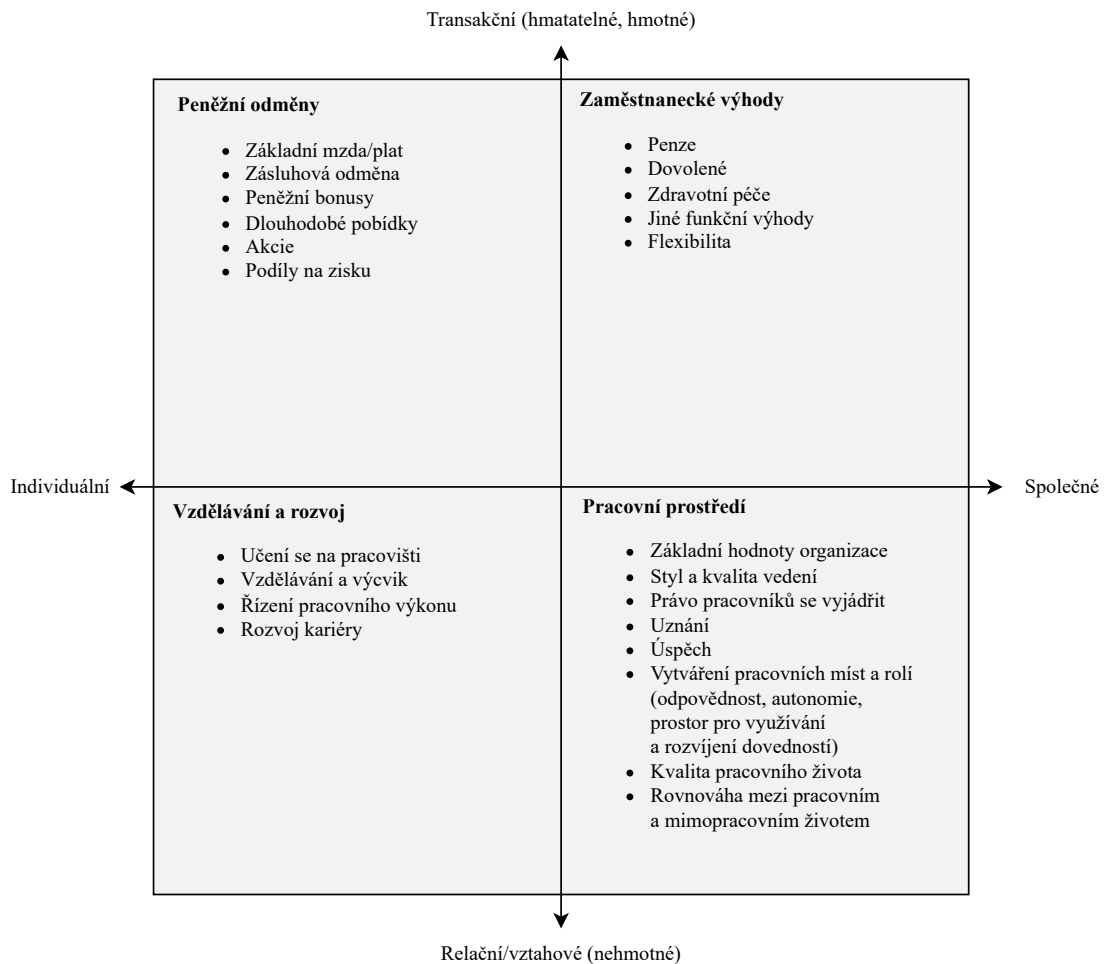
Plat je peňažné plnenie poskytované za prácu zamestnancom v pracovnom pomere k zamestnávateľovi, ktorý na odmeňovanie zamestnancov využíva úplne alebo prevažne verejné zdroje. Jedná sa napríklad o prostriedky zo štátneho rozpočtu, z ostatných verejných rozpočtov alebo z verejného zdravotného poistenia (MPSV, 2023).

Odmena z dohody náleží tým zamestnancom, ktorí vykonávajú prácu na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovný pomer (dohoda o vykonaní

práce, dohoda o pracovnej činnosti) (MPSV, 2023).

1.3.2 Model celkovej odmeny

Podľa Armstronga (2009) sa celková odmena zamestnanca skladá z transakčných (hmotných) a relačných (nehmotných) odmien. Transakčné odmeny majú prevažne peňažnú povahu a slúžia najmä na získavanie a stabilizáciu zamestnancov. Relačné odmeny spočívajú predovšetkým v zlepšovaní pracovného prostredia a poskytovaní príležitostí pre vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Cieľom celkovej odmeny je maximalizovať pozitívny vplyv odmien na motiváciu a angažovanosť zamestnancov.



Obr. 1.1: Model celkovej odmeny (Zdroj: Armstrong, 2009)

1.3.3 Faktory ovplyvňujúce odmeňovanie

Systém odmeňovania predstavuje komplexný mechanizmus, ktorý môže výrazne ovplyvniť viacero faktorov. Tieto faktory možno rozdeliť na vonkajšie a vnútorné.

Vonkajšie faktory

Vonkajšie faktory zahŕňajú širší kontext a sú často mimo priamu kontrolu organizácie. Medzi príklady vonkajších faktorov patrí globalizácia, konkurenčné prostredie a zmeny v demografických charakteristikách pracovnej sily. Významnou súčasťou vonkajších faktorov je aj situácia na trhu práce a platné zákony a predpisy týkajúce sa odmeňovania. Napríklad minimálna mzda stanovená zákonom môže ovplyvniť minimálnu odmeňovaciu úroveň v organizáciách. Prispôsobovanie sa týmto externým faktorom je dôležité pre zabezpečenie súladu s právnymi a regulačnými požiadavkami (Armstrong, 2009).

Vnútorné faktory

Vnútorné faktory sú spojené s priamou kontrolou organizácie a týkajú sa jej vlastných interných aspektov. Vnútorné faktory zahŕňajú podmienky na pracovisku, výkony jednotlivých zamestnancov, výsledky ich práce, ale aj iné faktory súvisiace s požiadavkami a úlohami jednotlivých pracovných pozícií (Kocianová, 2010).

1.3.4 Zamestnanecké benefity

Napriek tomu, že z hľadiska platnej legislatívy nie je žiadny zamestnávateľ povinný poskytovať zamestnanecké výhody, ich poskytovanie je neodmysliteľnou súčasťou personálnej stratégie každej spoločnosti. Atraktívny systém benefitov pomáha firmám zvýšiť spokojnosť ich zamestnancov, získať si ich lojalitu a udržať ich v spoločnosti. Môže taktiež predstavovať veľkú výhodu v rámci výberových konaní a prispieť k rozhodnutiu uchádzačov v prospech daného zamestnávateľa (Bršťáková et al., 2022).

Za zamestnanecké benefity môžeme považovať akékoľvek finančné alebo nefinančné zvýhodnenia poskytované zamestnancom nad rámec ich zjednanej mzdy (Macháček, 2021).

1.3.5 Typy zamestnaneckých benefitov

Ako uviedol Koubek (2011), zamestnanecké výhody môžeme rozdeliť podľa účelu a využitia na:

- výhody sociálnej povahy (napr. príspevok na dôchodkové pripoistenie, životné poistenie, ručenie za pôžičky a pod.),
- výhody skvalitňujúce využívanie voľného času (napr. kultúrne a športové aktivity, dotovaná rekreácia pre pracovníkov a ich rodinných príslušníkov a pod.),
- výhody vzťahujúce sa k práci (napr. stravovanie, výhodnejší predaj podnikových výrobkov zamestnancom, firemné parkovisko, poskytovanie pracovného odevu a pod.),
- výhody spojené s postavením v spoločnosti (napr. prestížne automobily pre vedúcich pracovníkov, používanie pracovných automobilov aj na súkromné účely, pridelenie mobilného telefónu a pod.)

1.3.6 Spôsoby poskytovania zamestnaneckých benefitov

Podľa Macháčka (2021) môže zamestnávateľ poskytovať zamestnanecké benefity dvoma spôsobmi:

Plošný (fixný) spôsob poskytovania benefitov

V tomto prípade sa jedná o poskytovanie benefitov určených pre všetkých zamestnancov. Každý zo zamestnancov má teda rovnaký nárok na všetky ponúkané benefity. To, či ich využijú, alebo nie, záleží čisto na ich osobnom rozhodnutí.

Flexibilný spôsob poskytovania benefitov (cafeteria systém)

V tomto prípade zamestnávateľ stanoví balíček zamestnaneckých benefitov a taktiež prípadne ročný limit bodov pre každého zamestnanca, napríklad na základe jeho

pracovnej pozície alebo počtu odpracovaných rokov v spoločnosti. Každý zamestnanec si zvolí v rámci stanoveného limitu práve tie benefity, ktoré pre neho predstavujú najväčšiu hodnotu.

V praxi často dochádza ku kombinácií oboch spôsobov riešenia (Bršťáková et al., 2022).

1.3.7 Efektívna voľba zamestnaneckých benefitov

Aby systém zamestnaneckých výhod plnil svoju funkciu, musí byť pre zamestnancov zaujímavý a aspoň čiastočne naplňovať ich osobné potreby. V praxi sa môžeme často stretnúť so situáciou, kedy zamestnávateľ ponúka širokú škálu benefitov, o ktoré však zo strany zamestnancov nie je záujem. Príčinou môže byť napríklad to, že systém benefitov neponúka zamestnancom to, čo skutočne chcú, je príliš komplikovaný, alebo nemá dostatočnú „reklamu“ (Bršťáková et al., 2022).

Najjednoduchším spôsobom, ako zistiť, o aké výhody by mali zamestnanci záujem, je dotazníkový prieskum, ktorý umožní zamestnancom vyjadriť svoje názory a preferencie. Na základe týchto výsledkov môže spoločnosť prispôbiť svoj motivačný systém a ponúkať výhody, ktoré sú najviac žiadané. Okrem toho môže dotazníkový prieskum odhaliť aj nedostatky v súčasnom motivačnom systéme a umožniť spoločnosti zlepšiť situáciu pre svojich zamestnancov. Aby boli benefity pre zamestnancov atraktívne, mali by byť ponúkané jednoduchou a dostupnou formou. Zložitá administratíva alebo príliš zložitý a neprehľadný systém môžu od čerpania benefitov zamestnancov odradiť. Je taktiež dôležité zamestnancom pripomínať celú škálu benefitov a aj prípadné podmienky pre ich čerpanie, aby mali kompletné informácie a mohli využiť všetky výhody, ktoré im spoločnosť ponúka (Bršťáková et al., 2022).

2 Analýza súčasného stavu

V druhej časti bakalárskej práce bude predstavená vybraná spoločnosť, ktorou je e-Finance, a.s. a ňou spravované hotely v Brne, ktoré sú predmetom analýzy motivačného programu. Dáta potrebné pre uskutočnenie analýzy pochádzajú predovšetkým z dotazníkového prieskumu a rozhovorov so zamestnancami, avšak aj z voľne dostupných internetových zdrojov a interných zdrojov spoločnosti. Dotazníkový prieskum bude zameraný najmä na zistenie, či firma v rámci svojej personálnej stratégie disponuje efektívnym motivačným systémom. Pokúsim sa porozumieť tomu, ako zamestnanci premýšľajú, čo vnímajú ako pozitívnu motiváciu, s čím sú naopak nespokojní. Aby nebola spätná väzba príliš obozretná a selektívna, budú za účelom analýzy stavu motivačného systému oslovení nielen súčasní, ale aj bývalí zamestnanci spoločnosti.

2.1 Predstavenie spoločnosti



Obr. 2.1: Logo spoločnosti (Zdroj: e-Finance, 2022b)

Názov: e-Finance, a.s.

IČO: 26272504

Sídlo: Bratislavská 234/52, 602 00 Brno-Zábrdovice

Dátum zápisu do obchodného registra: 19. 12. 2001

Spisová značka: 3663 B, Krajský súd v Brne

Základný kapitál: 20 730 000 Kč (Justice.cz, 2022)

Koncern e-Finance, a.s. je investičnou realitnou skupinou, ktorá pôsobí na českom trhu od roku 2001. Spoločnosť pôvodne vystupovala pod názvom bol RJ Finance, a.s., premenovaná bola v roku 2003. Hlavnou činnosťou e-Finance, a.s. sú investície

do nehnuteľností ako sú obchodné a administratívne budovy, rezidenčné budovy a hotely, a to v rámci viacerých lokalít Českej republiky. (e-Finance, 2022c).

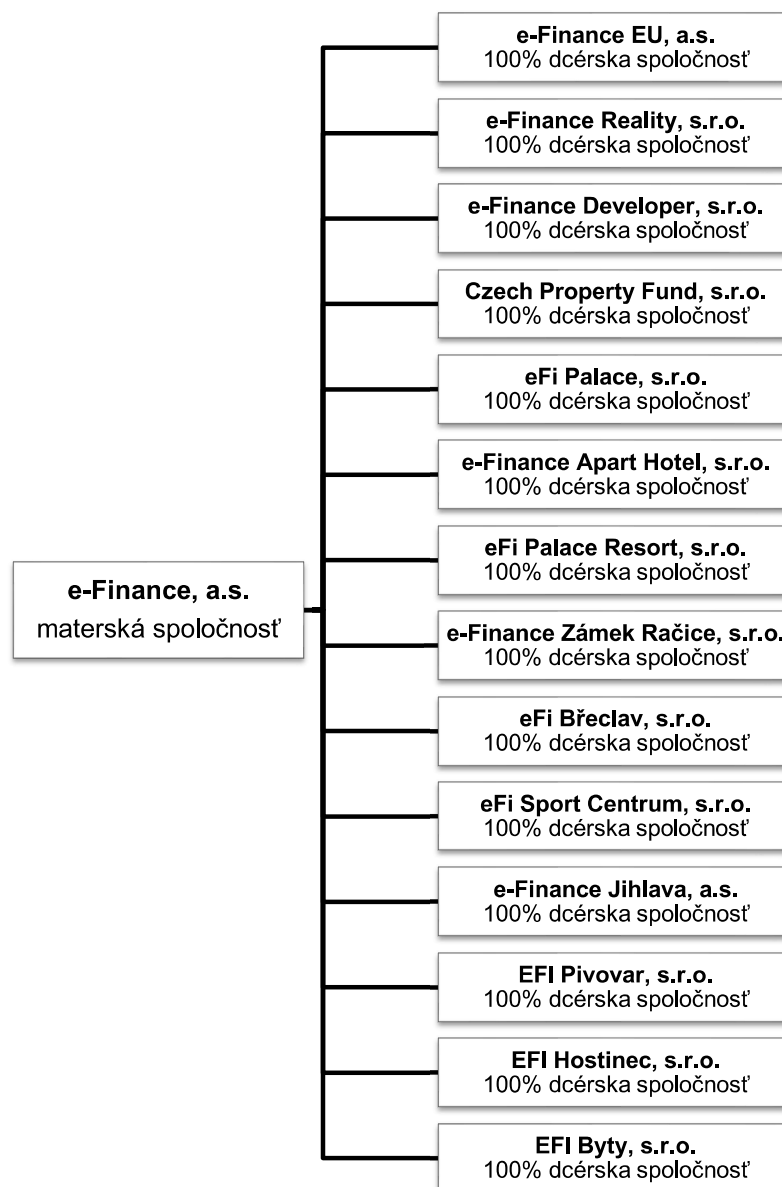
Súčasťou koncernu e-Finance, a.s. sú napríklad realitná kancelária e-Finance Reality, stavebná firma Czech Property Fund, s.r.o., architektonicko-projekčná kancelária e-Finance Developer, s.r.o. a ďalšie obchodné korporácie zaoberajúce sa správou vlastných nehnuteľností. V súčasnosti koncern e-Finance spravuje portfólio nehnuteľností v hodnote presahujúcej 1,2 miliardy Kč (e-Finance, 2022c).

2.1.1 Právna forma

Právna forma spoločnosti e-Finance je akciová spoločnosť. Patrí teda do skupiny kapitálových obchodných spoločností a je právnickou osobou. Keďže sa jedná o akciovú spoločnosť s verejným úpisom a verejnou ponukou akcií, pre jej založenie bol potrebný základný kapitál vo výške 20 000 000 Kč. Základný kapitál spoločnosti činí 20 730 000 Kč a bol splatený v plnej výške. Majoritný balík akcií vo výške 86 % je vlastnený Radkom Jakubcom, MBA, MSc, LL.M, ktorý súčasne disponuje rovnakým podielom na hlasovacích právach spoločnosti. Pán Jakubec zároveň zastáva pozíciu predsedu predstavenstva spoločnosti. Ostatní akcionári kontrolujú iba minoritné podiely (Uminský, 2021).

2.1.2 Organizačná štruktúra

Spoločnosť e-Finance je súčasťou koncernovej skupiny, vyobrazenej na obrázku 2.2. Podstatným a základným znakom koncernu je jednotné riadenie. V zmysle § 79 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodných korporáciách môžeme v rámci danej koncernovej skupiny e-Finance, a.s. označiť ako „riadiacu osobu“. Podiely na všetkých jej dcérskych spoločnostiach sú 100 % a rovnajú sa zároveň podielom na ich základnom imaní i hlasovacích právach. Keďže spoločnosť má na ostatných podnikoch absolútny majetkový podiel, jedná sa o faktický (efektívny) koncern. Spoločnosť e-Finance, a.s. ani žiadny iný člen skupiny e-Finance nemajú žiadnu organizačnú zložku v zahraničí (Uminský, 2021).



Obr. 2.2: Postavenie e-Finance, a.s. v rámci koncernovej skupiny (Zdroj: Vlastne spracovanie podľa Uminský, 2021)

2.1.3 Hotely

Koncern e-Finance, a.s. prevádzkuje hotely a rekreačné zariadenia pod obchodnou značkou eFi Hotel. Spoločnosť v súčasnosti spravuje dva hotely nachádzajúce sa v Brne. Jedná sa o trojhviezdičkový eFi Palace Hotel a štvorhviezdičkový EFI SPA Hotel (e-Finance, 2022c).

eFi Palace Hotel***

eFi Palace Hotel sa nachádza v širšom centre Brna, na adrese Bratislavská 52. Prvá etapa rekonštrukcie a prestavby daného objektu bola dokončená v novembri 2013. Budova poskytuje ubytovanie v 87 apartmánoch rôznych veľkostí. V súčasnosti je časť ubytovacích jednotiek, kongresová sála, fitness a wellness prevádzkované ako hotel, ďalšia časť slúži na dlhodobé prenájmy. V súčasnosti prebieha stavba a plánuje sa vybudovanie prístavby, ktorá rozšíri kapacitu komerčného komplexu eFi Palace o ďalších 57 ubytovacích jednotiek, ktoré môžu slúžiť buď ako hotelové apartmány alebo ako samostatné bytové jednotky (e-Finance, 2022c).

EFI SPA Hotel****

EFI SPA Hotel sa nachádza v Brne, v zrekonštruovanej historickej budove v blízkosti centra mesta, na adrese Náměstí 28. října 23. Budovu dlhé roky využívala zdravotnícka záchranná služba Juhomoravského kraja, po dohode s Národným pamiatkovým ústavom bola prestavaná na hotel s 35 apartmánmi, reštauráciou, remeselným pivovarom a wellness centrom. Začiatkom roku 2018 začala celková rekonštrukcia objektu a výstavba podzemných garáží. Hotel bol skolaudovaný a otvorený v decembri 2020 (e-Finance, 2022a).

2.1.4 Zamestnanci

V súčasnej dobe má koncern e-Finance, a.s. približne 280 zamestnancov a to na rôznych pozíciách. Jedná sa najmä o kancelárskych pracovníkov, hotelové a wellness recepčné, chyžné, upratovačky, servírky, čašníkov, kuchárov a pracovníkov pivovaru. Zamestnanci vykonávajú pracovnú činnosť na základe zmluvy na hlavný pracovný pomer, na základe dohody o pracovnej činnosti, alebo kombináciou oboch uvedených. Dávajú sa zmluvy na dobu neurčitú, s trojmesačnou skúšobnou dobou (Nováková, 2023).

Firemná personalistka (Nováková, 2023) uviedla, že podľa jej názoru spoločnosť vo všeobecnosti netrpí vysokou mierou fluktuácie zamestnancov. Častým dôvodom odchodu určitých skupín zamestnancov sa však javí byť ich zdravotný stav, najmä v

súvislosti s prejavom únavy. Vedúca hotelovej recepcie, Khyzhniak (2022) sa vyjadrila, že s problémom častých odchodov zamestnancov sa stretáva najmä oddelenie hotelovej recepcie. Udáva, že na dlhodobých zamestnancov je vyvíjaný veľký psychický tlak, keďže mimo svojich bežných pracovných povinností opakovane školia a pomáhajú novým kolegom, ktorí sa neustále obmieňajú. To spôsobuje, že sú pod vplyvom stresu a taktiež sa často stretávajú s kritikou od vyššieho vedenia.

2.1.5 Nábör zamestnancov

Nábör zamestnancov prebieha v prvej fáze zadaním inzerátu cez portál Teamio, odkiaľ sa inzerát premietne na kariérne stránky spoločnosti, na portály Jobs.cz, Práce.cz, Práce za rohem, do aplikácie Fajn brigády a na sociálne siete ako Instagram či Facebook. Z došlých kandidátov sú podľa potrebných kritérií zvolení vhodní kandidáti, ktorí sú následne pozvaní na pohovor, ktorý prebieha buď na Bratislavskej ulici alebo na Náměstí 28. října. Pohovor väčšinou vedú vedúci daného útvaru. Pri manažérskych funkciách má pohovory väčšinou na starosť samotný riaditeľ spoločnosti (Nováková, 2023).

V súčasnej dobe sa vyskytuje problematická situácia týkajúca sa hľadania adekvátneho personálu pre pozíciu recepčných. Personalistka uvádza, že dôvodom tohoto javu je pravdepodobne skutočnosť, že v priebehu pohovoru uchádzači poskytujú zavádzajúce informácie, ktoré nereflektujú ich skutočné pracovné preferencie. V priebehu nástupu na pozíciu sa potom ukáže, že napríklad pracovný čas do neskorších večerných hodín predstavuje pre mnohých z nich problém (Nováková, 2023).

Vedúca oddelenia recepcie, Khyzhniak (2022) udáva, že pri pohovoroch spozorovala, že jej nadriadený často nedostatočne informoval uchádzačov o zamestnanie o pracovnej dobe a o tom, čo všetko práca obnáša. Vedúca oddelenia wellness, Slováčková (2023) uviedla, že v súvislosti s nábörom zamestnancov považuje za problém systém školenia, ktorý nie je jednotný: „Takmer každého zamestnanca školil niekto iný, každý robí veci iným spôsobom a potom vzniká chaos. Ľudia sa tu rýchlo striedajú a nezanechávajú po sebe nijaký manuál alebo svoje skúsenosti.“

2.1.6 Motivačný program spoločnosti

Motivačný program spoločnosti e-Finance nie je zaznamenaný v žiadnom formálnom dokumente. Za účelom zistenia stavu existujúceho motivačného systému boli uskutočnené rozhovory s firemnou personalistkou a ďalšími zamestnancami spoločnosti. Výsledkom získaných informácií bolo identifikovanie motivačných nástrojov, ktoré spoločnosť systematicky využíva.

Systém odmien

Hodinová mzda zamestnancov úseku hotelovej recepcie a wellness a fitness je rozdelená do niekoľkých častok. Každý pracovník dostáva na konci mesiaca určitú hodinovú sadzbu podľa toho, ako celý mesiac pracoval. Hlavnými kritériami pre pridelenie konkrétnej sumy sú: dochvilnosť, množstvo odvedenej práce (či sa všetko stihne, alebo sa práca nechá na ďalšiu zmenu), komunikácia s hosťami, iniciatíva, počet chýb. Hodinová mzda zamestnancov sa pohybuje v rozmedzí 120 až 150 Kč/hod. Hoteloví recepční taktiež obdržia finančnú odmenu vo výške 20 Kč za každú rezerváciu, ktorú priamo vytvoria (Khyzhniak, 2022).

Prémie

Manažér má každý mesiac určitý rozpočet na prémie, ktorý môže rozdeliť na rôzne časti a pridať k celkovej mzde zamestnancov. Výška prémie závisí od počtu zmien za mesiac (čím viac, tým lepšie) a ich náročnosti (hotel má niekoľko služieb recepcie, ktoré sa líšia svojou náročnosťou). Rozpočet na bonusy pre recepčných sa pohybuje v rozmedzí 5 000 až 8 000 Kč a je ovplyvnený sezónnymi faktormi. V letnom období sa kvôli zvýšenej pracovnej záťaži vyplácajú vyššie bonusy, zatiaľ čo mimo letnej sezóny sú bonusy nižšie (Khyzhniak, 2022).

Firemné benefity

Na podporu zdravého životného štýlu zamestnancov ponúka spoločnosť návštevu posilňovne a wellness na Bratislavskej ulici zadarmo. Počet návštev nie je obmedzený, zamestnanci so sebou môžu zobrať jednu osobu navyše. Zamestnanci majú

tiež možnosť najesť sa zadarmo raz za zmenu (Khyzhniak, 2022).

Možnosti povýšenia a kariérneho rastu

Keďže hotelový reťazec plánuje expanziu a už má niekoľko rôznych oblastí (nehnutelnosti, právo, gastronómia), je vždy príležitosť pre šikovného zamestnanca vyrásť na kariérnom rebríčku. V spoločnosti sa vždy preferuje interné obsadzovanie vyšších pozícií oproti náboru z externého prostredia (Khyzhniak, 2022).

Verbálna pochvala a podpora

Manažéri vedia, že je dôležité venovať pozornosť pozitívnym stránkam a podporovať svojich zamestnancov. Preto venujú pozornosť nielen chybám a kritike, ale aj chvália a podporujú svojich zamestnancov (Hrbáčková, 2023) Vedúca oddelenia foodbeverage, Maščeníková (2023) uviedla, že jej prístup spočíva v pochválení a poďakovaní kolegom, keď sa im niečo podarí a keď sú hostia spokojní. Vzhľadom k tomu, že mzdy v reštaurácii považuje za zaujímavé nastavené a určite nie nízke alebo podhodnotené, od kolegov očakáva, že budú dodržiavať stanovené štandardy a budú sa snažiť zlepšiť. Vedúci pracovníci nechcú, aby sa ich podriadení len zúčastnili svojej pracovnej zmeny, ale aby robili svoju prácu s radosťou a dobrým pocitom, pretože to, či je ich prístup pozitívny alebo negatívny sa prejaví aj navonok.

V náborových inzerátoch spoločnosť potenciálnym uchádzačom o zamestnanie ponúka:

- zľavu do firemných reštaurácií vo výške až 30 %,
- fitness a wellness zadarmo,
- počas letnej sezóny prístup do Sun baru s letnou terasou a bazénom ,
- kariérny rast,
- prácu v dynamickom mladom kolektíve a príjemnom prostredí (e-Finance, a.s., 2023).

Firemná personalistka, Nováková (2023) vyjadrila názor, že v porovnaní s konkurenciou nie je spoločnosť na poprednom mieste v oblasti poskytovania zamestnanecských benefitov. Je pravdepodobné, že táto skutočnosť by mohla mať negatívny vplyv

na spokojnosť zamestnancov a ich schopnosť plniť pracovné povinnosti na vysokej úrovni, čo by mohlo následne negatívne ovplyvniť celkové výsledky spoločnosti.

Vedúca oddelenia recepcie, Khyzhniak (2022) uviedla, že napriek tomu, že tieto benefity prvotne pôsobia na potenciálnych uchádzačov o zamestnanie veľmi priaznivo, nie sú dostatočné na to, aby ich v spoločnosti udržali z hľadiska dlhodobého horizontu. Toto tvrdenie implikuje, že vyššie vedenie spoločnosti by malo implementovať nové motivačné nástroje, ktoré by boli skutočne motivujúce a reflektovali by súčasné potreby zamestnancov.

2.2 Dotazníkový prieskum

Pre získanie dát potrebných na analýzu súčasného stavu motivačného systému v spoločnosti bola použitá metóda dotazníkového prieskumu. Dotazník bol vytvorený pomocou bezplatného online softvéru Google Forms a zamestnancom vybranej spoločnosti bol rozosielaný v elektronickej podobe. Zamestnanci zahrnutí vo výskume boli oslovení buď prostredníctvom e-mailovej komunikácie, alebo sociálnych sietí. Zamestnanci boli oboznámení s tým, že účasť vo výskume je anonymná a získané údaje budú využité na účely spracovania záverečnej práce. Prieskum sa uskutočnil v priebehu obdobia od 23. marca 2023 do 7. apríla 2023.

Dotazník obsahoval celkovo 21 uzavretých otázok. Prvých 5 uzavretých otázok bolo zameraných na zistenie základných informácií o zamestnancoch. Nasledujúcich 16 uzavretých otázok sa zameriavalo predovšetkým na názory a preferencie daných zamestnancov, týkajúce sa oblasti pracovnej motivácie v spoločnosti.

2.2.1 Výskumná vzorka

Dotazník malo možnosť vyplniť celkom 55 zamestnancov, pričom vyplnených bolo celkom 31 dotazníkov. Celková miera návratnosti dotazníkov teda predstavovala 56,4 % z ich rozoslaného počtu. Najvyššiu mieru návratnosti dotazníka vykázal úsek wellness a fitness, kde sa prieskumu zúčastnilo 5 zo 6 pracovníkov (83,3 %) a hotelovej recepcie, kde sa prieskumu zúčastnilo 15 z 21 pracovníkov (71,4 %). Demografické údaje respondentov sú zaznamenané v tabulke 2.1.

Tab. 2.1: Demografické údaje respondentov

	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť [%]
Pohlavie		
Muži	6	19,4
Ženy	25	80,6
Veková kategória		
20 a menej rokov	3	9,7
21 až 30 rokov	23	74,2
31 až 40 rokov	3	9,7
41 až 50 rokov	0	0
51 až 60 rokov	1	3,2
61 a viac rokov	1	3,2
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie		
Stredné odborné s výučným listom	1	3,2
Stredoškolské s maturitou	19	61,3
Vysokoškolské I. Stupňa	9	29
Vysokoškolské II. Stupňa	2	6,5
Dĺžka pôsobenia v spoločnosti		
Menej ako rok	17	54,8
1 až 3 roky	11	35,5
3 až 5 rokov	3	9,7
Viac ako 5 rokov	0	0
Pracovný úsek		
Hotelová recepcia	15	48,4
Food & beverage	6	19,4
Wellness & fitness	5	16,1
Housekeeping	2	6,5
Líniový management	2	6,5
Doprava	1	3,2
Celkom	31	100

Charakteristika výskumnej vzorky bola získaná na základe odpovedí na prvých päť otázok.

Otázka 1 sa zameriava na pomer medzi pohlaviami zamestnancov v spoločnosti e-Finance. Celkovo 80,6% respondentov v spoločnosti sa identifikuje ako žena a zvyšných 19,4% ako muž.

Otázka 2 kategorizuje respondentov na základe ich veku. V spoločnosti výrazne prevažujú osoby vo vekovej kategórii 21 až 30 rokov (74,2%), za nimi nasledujú osoby pod 20 rokov (9,7%) a osoby vekovej kategórie 31 až 40 rokov (9,7%). Napriek tomu

sa, hoci v menšom počte, v kolektíve vyskytuje aj jedna osoba vo veku od 51 do 60 rokov (3,2 %) a jedna osoba vo veku 61 rokov a viac (3,2 %).

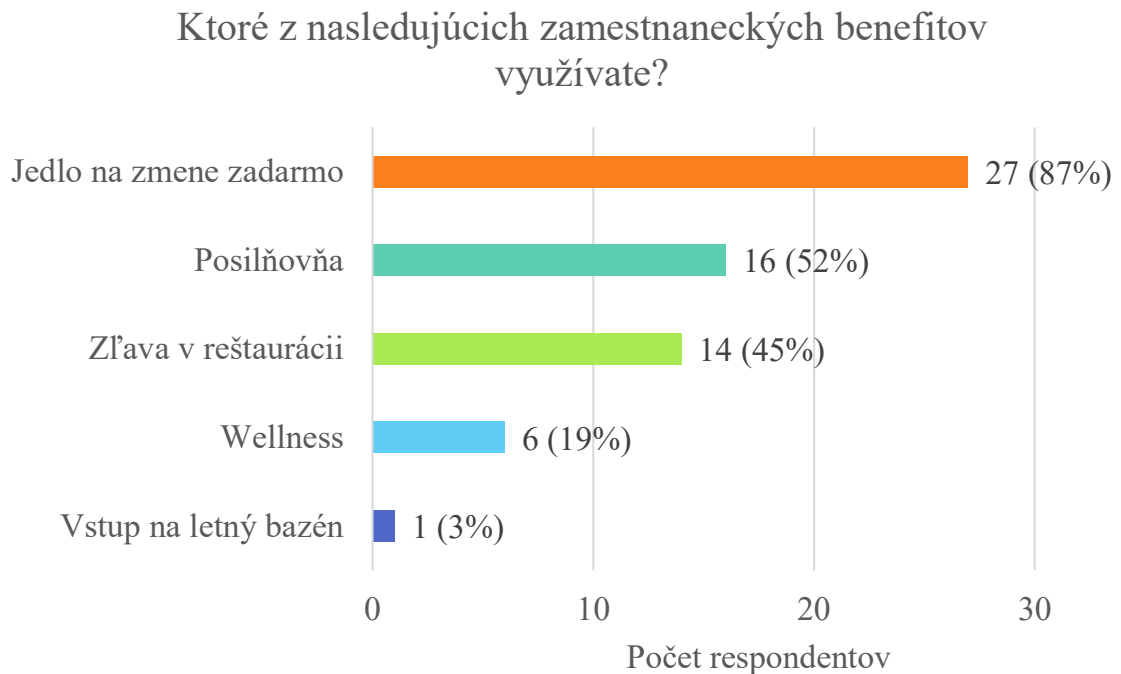
Otázka 3 sa upriamuje na najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov. Tieto údaje sú užitočné na zistenie toho do akej miery spoločnosť považuje dosiahnuté vzdelanie za dôležité. 61,3 % respondentov má ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou, 29 % vysokoškolské I. stupňa, 6,5 % vysokoškolské II. stupňa a 3,2 % má ukončené stredné odborné vzdelanie.

Otázka 4 zaznamenáva dĺžku pôsobenia respondenta v spoločnosti. Najvyšší počet pracovníkov (54,8 %) pôsobí v spoločnosti menej ako rok, 35,5 % je v spoločnosti 1 až 3 roky a zostávajúcich 9,7 % okolo 3 až 5 rokov.

Otázka 5 objasňuje, na akom pracovnom úseku respondenti pracujú. Výsledky prieskumu uvádzajú ako najbežnejší úsek práce hotelovú recepciu (48,4 %). Ďalej dominoval úsek food & beverage (19,4 %) a wellness & fitness (19,4 %). Ostatné, no už menej zastúpené kategórie, sú housekeeping (6,5 %), líniový management (6,5 %) a doprava (3,2 %).

2.2.2 Výsledky dotazníkového prieskumu

Otázka 6 zisťuje, ktoré z benefitov, ktoré spoločnosť poskytuje, zamestnanci využívajú. V tejto otázke bolo možné zvoliť ľubovoľný počet odpovedí.

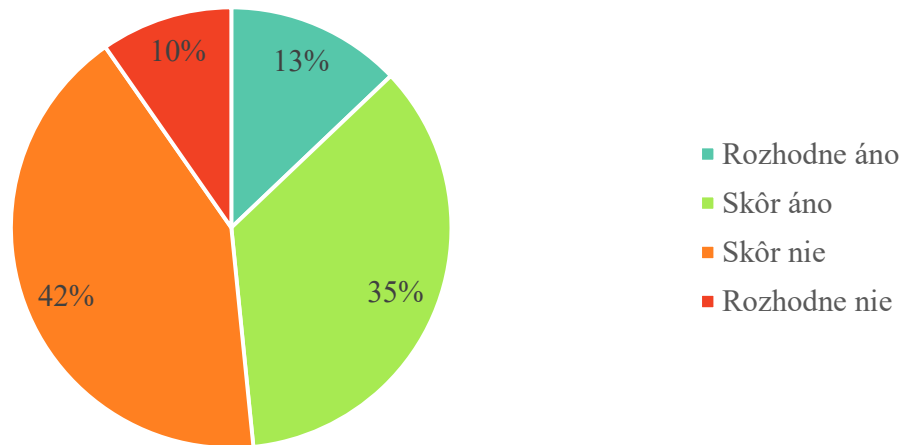


Graf 2.1: Využívané benefity

Graf 2.1 ukazuje, že jedlo na zmene zadarmo je z poskytnutých benefitov najviac využívané (87,1%). Druhá najviac využívaná je posilňovňa (51,6%) a po nej zľava v reštaurácii (45,2%). Nasleduje wellness (19,4%) a na poslednom mieste vstup na letný bazén (3,2%).

Otázka 7 sa zameriava na mieru spokojnosti so súčasnou ponukou benefitov medzi zamestnancami.

Je pre Vás súčasná ponuka benefitov dostačujúca?

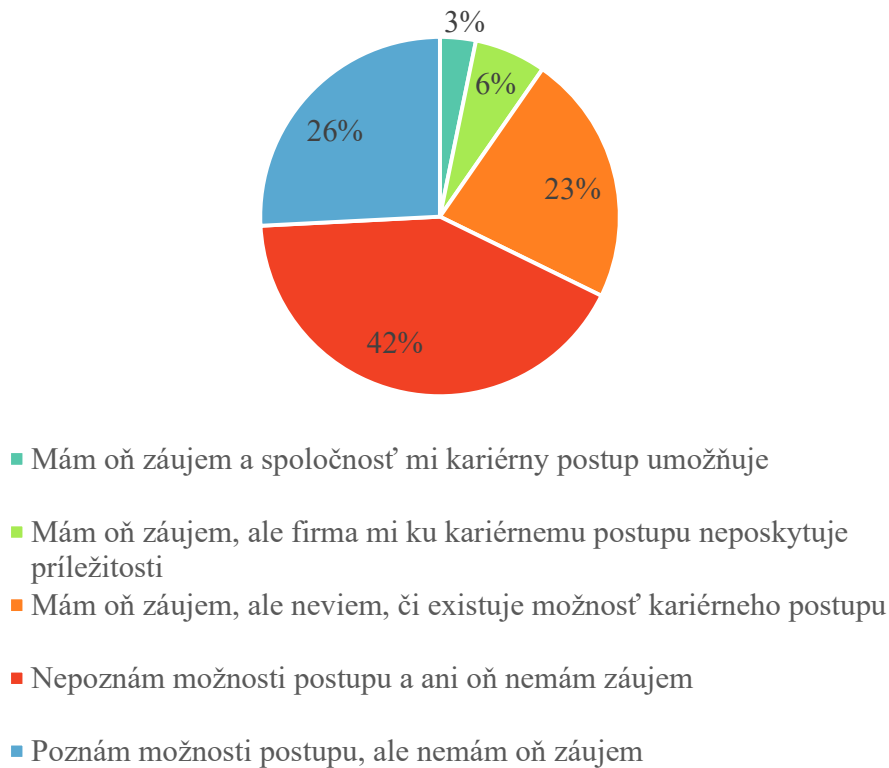


Graf 2.2: Spokojnosť so súčasnou ponukou benefitov

Z grafu 2.2 vyplýva, že pre najviac respondentov (41,9%) je súčasná ponuka benefitov skôr nedostačujúca. Nasledujú respondenti, ktorí uviedli, že ponuka benefitov je pre nich skôr dostačujúca (35,5%). Najmenšie zastúpenými skupinami sú respondenti, pre ktorých je súčasná ponuka benefitov rozhodne dostačujúca (12,9%) a rozhodne nedostačujúca (9,7%). Celkovo teda väčšina respondentov považuje súčasnú ponuku benefitov za nedostačujúcu alebo aspoň skôr nedostačujúcu. To naznačuje, že spoločnosť by mala zvýšiť úroveň a rozsah benefitov, ktoré poskytujú svojim zamestnancom.

Otázka 8 sa zaoberá tým, ako respondenti vnímajú možnosť kariérneho postupu vo firme.

Ako vnímate možnosť kariérneho postupu vo firme?

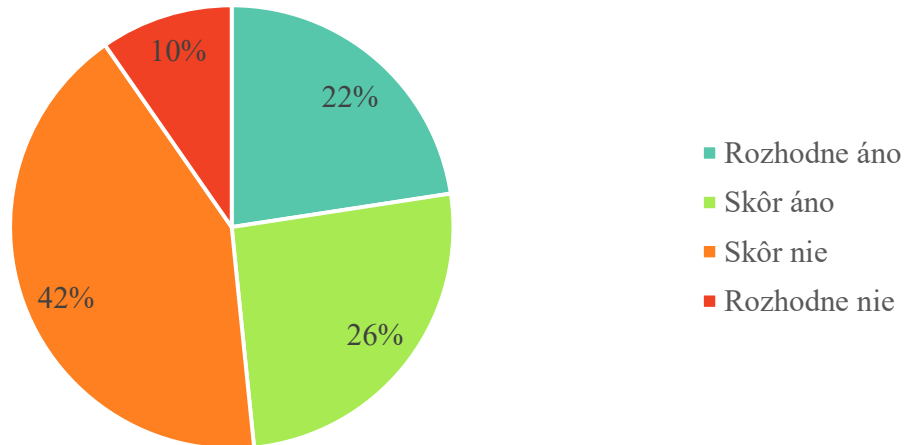


Graf 2.3: Možnosti kariérneho postupu vo firme

Z Grafu 2.3 je možné vyčítať, že 41,9 % osôb nepozná možnosti postupu a ani oň nemám záujem. 25,8 % pozná možnosti postupu, ale nemá oň záujem, 22,6 % osôb oň má záujem, ale nevedia či existuje možnosť kariérneho postupu. 6,5 % oň má záujem, ale firma im ku kariérnemu postupu neposkytuje príležitosti a najmenšiu skupinu tvorí jedna osoba (3,2 %) ktorá má záujem o kariérny postup a spoločnosť jej ho umožňuje.

Otázka 9 skúma, či zamestnanci získavajú dostatočnú mieru pochvaly zo strany svojho nadriadeného.

Dostáva sa Vám dostatočnej pochvaly zo strany vedúceho?

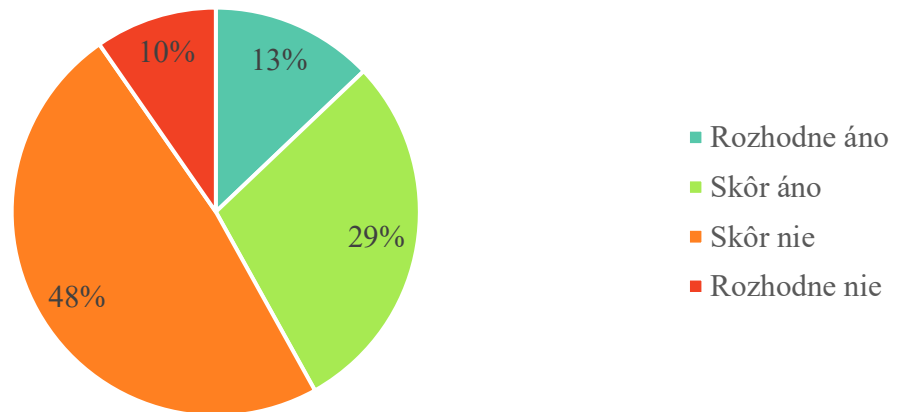


Graf 2.4: Dostatočnosť pochvál

Výsledky grafu 2.4 ukazujú, že väčšina zamestnancov adekvátne množstvo pochvaly skôr nedostáva (41,9%). Nasleduje ich však skupina zamestnancov, ktorá mieru pochvaly považuje za skôr dostatočnú (25,8%) a skupina, pre ktorú sa miera pochvaly javí ako rozhodne dostatočná (22,6%). Najmenej je respondentov, ktorým sa zo strany vedúceho rozhodne nedostáva adekvátne množstvo pochvaly (9,7%).

Otázka 10 sa zaoberá poskytovaním zrozumiteľných a užitočných hodnotení výkonu zamestnancov od vedúceho. Táto otázka reflektuje nakoľko je vedúci schopný podať spätnú väzbu a podporiť ňou tak aj kvalitu práce.

Dáva Vám vedúci zrozumiteľné a užitočné hodnotenie
Vášho výkonu?

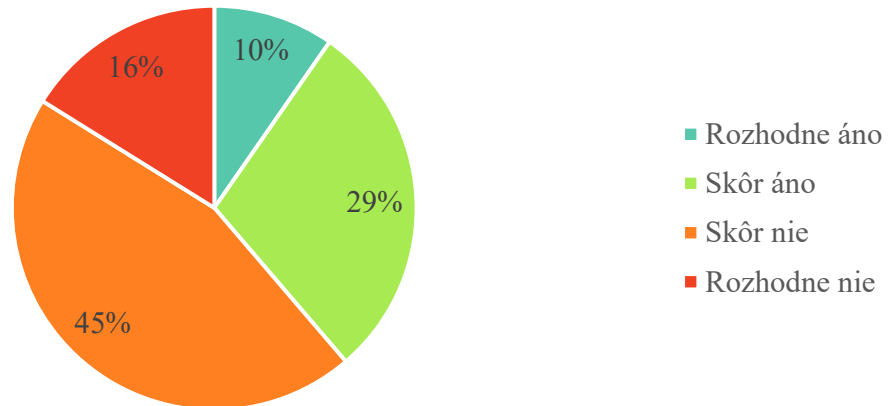


Graf 2.5: Zrozumiteľnosť hodnotení výkonu zamestnancov

Z grafu 2.5 vyplýva, že takmer polovica (48,4%) zamestnancov skôr nedostáva kvalitné hodnotenie ich vykonanej práce. Na druhej strane 29% zamestnancov verí, že užitočné hodnotenie ich výkonu od vedúceho skôr dostávajú a ďalších 12,9% je o tom rozhodne presvedčených. Zvyšných 9,7% zamestnaných tak spadá do kategórie rozhodne nie, čiže im vedúci zrozumiteľné a užitočné hodnotenie zjavne nedáva.

Otázka 11 zisťuje či sa respondenti cítia povzbudzovaní na predkladanie nových nápadov/vylepšení.

Cítite sa povzbudzovaný na predkladanie nových nápadov/vylepšení?

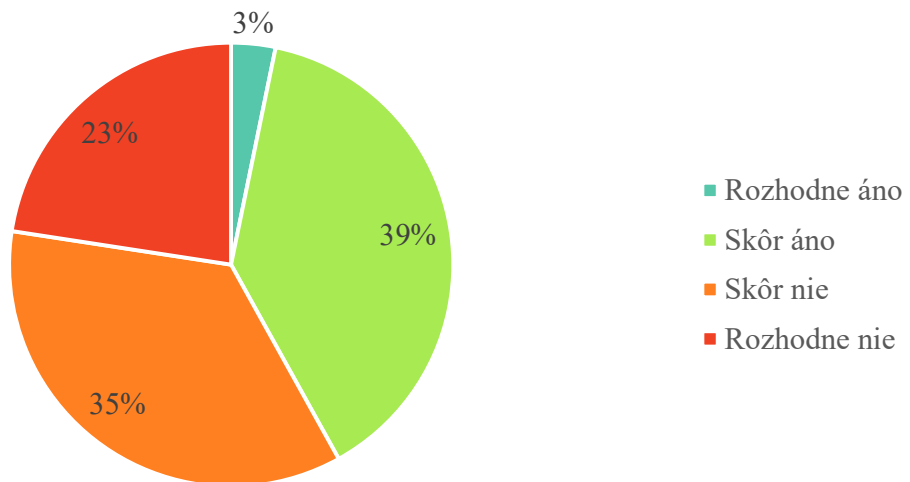


Graf 2.6: Povzbudzenie na predkladanie nových nápadov

Z Grafu 2.6 je možné vyčítať, že väčšina (45,2 %) sa skôr necíti povzbudzovaní na predkladanie nových návrhov pre spoločnosť a ďalších 29 % respondentov naopak uviedlo, že sa skôr cítia povzbudene. Možnosť rozhodne nie si vybralo 16,1 % a najmenej zastúpenia mala možnosť rozhodne áno ktorú zvolilo len 9,7 % ľudí z kolektívu.

Otázka 12 sa zameriava na spokojnosť respondentov s výškou mzdy.

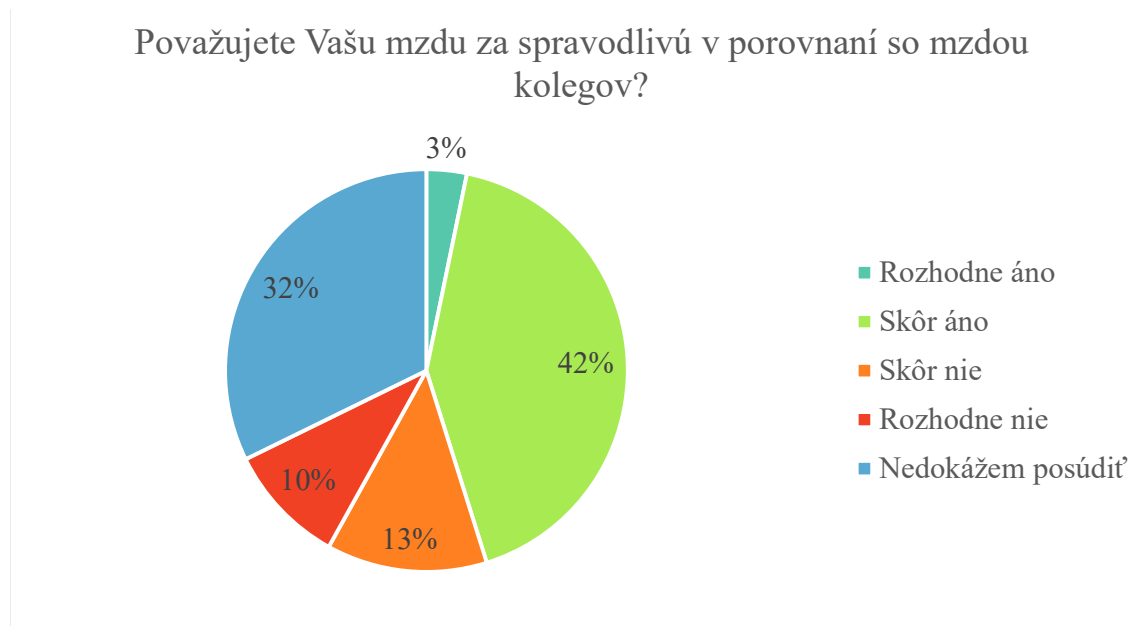
Ste spokojný(á) so súčasnou výškou mzdy?



Graf 2.7: Spokojnosť s výškou mzdy

V grafe 2.7 je možné vidieť ako 38,7% respondentov vyplnilo, že sú skôr spokojní so súčasnou výškou mzdy, 35,5% vyplnilo, že sú skôr nespokojní a 22,6% uviedlo, že sú rozhodne nespokojní. Najmenšiu skupinu tvorí jediný respondent, ktorý je so súčasnou výškou mzdy rozhodne spokojný (3,2%).

Otázka 13 sa zameriava na to či respondenti považujú ich mzdu za spravodlivú v porovnaní s mzdou ich kolegov.

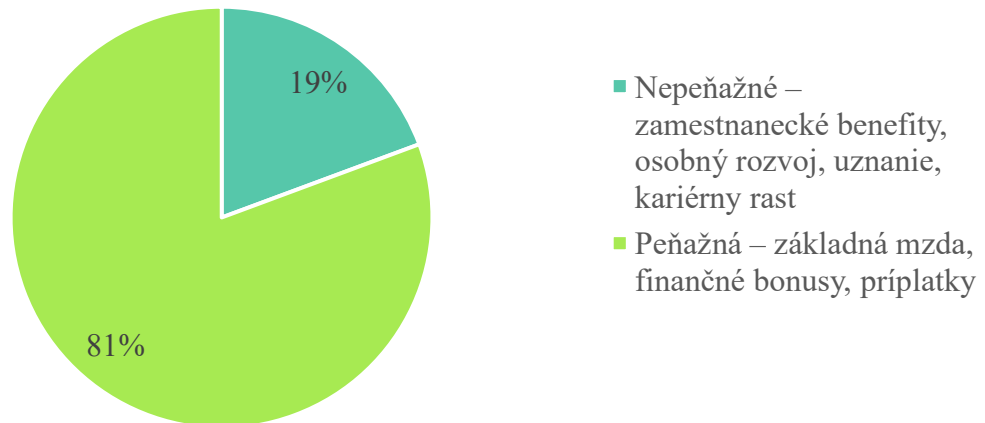


Graf 2.8: Spravodlivosť mzdy

Graf 2.8 ukazuje, že 41,9 % respondentov považuje svoju mzdu za skôr spravodlivú v porovnaní s mzdou ich kolegov. Ďalej 32,3 % uviedlo, že nedokáže posúdiť a 12,9 % uviedlo skôr nie ako odpoveď. Nasleduje 9,7 % respondentov, ktorí uviedli rozhodne nie ako odpoveď a 3,2 % respondentov, ktorí uviedli, že rozhodne považujú svoju mzdu za spravodlivú v porovnaní so mzdou ich kolegov.

Otázka 14 špecifikuje, ktorý typ odmeny za prácu výraznejšie motivuje respondentov k vyšším výkonom. V otázke je pod pojmom peňažnej odmeny myslená základná mzda, finančné bonusy a príplatky. Zamestnanecké benefity, osobný rozvoj, uznanie a kariérny rast spadajú pod nepeňažnú odmenu.

Ktorý typ odmeny za prácu Vás výraznejšie motivuje k vyšším výkonom?

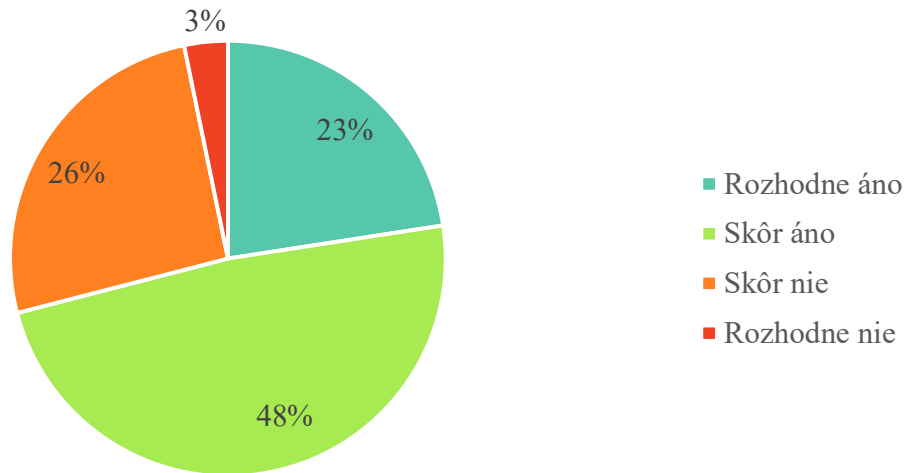


Graf 2.9: Preferovaný typ odmeny

Z grafu 2.9 vyplýva, že väčšinu zamestnancov (80,6 %) výraznejšie motivuje k vyšším výkonom peňažná odmena. Zvyšných zamestnancov spoločnosti (19,4 %) výraznejšie motivuje nepeňažná odmena.

Otázka 15 zisťuje spokojnosť s vybavením, ktoré majú zamestnanci k dispozícii pre výkon svojej práce.

Ste spokojný(á) s vybavením, ktoré máte k dispozícii pre výkon svojej práce?

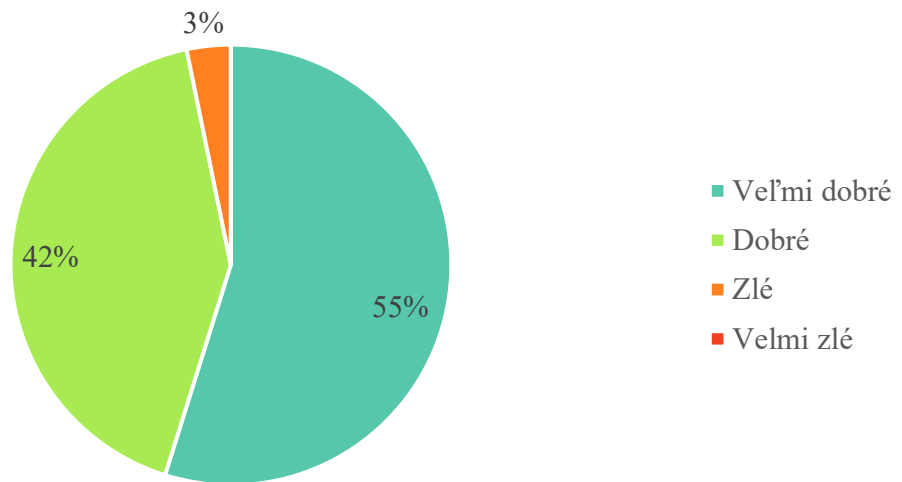


Graf 2.10: Spokojnosť s vybavením

Z grafu 2.10 je zrejmé, že vybavenie v EFI Hotels je kolektívom prevažne obľúbené, nakoľko až 48,4% zvolilo možnosť skôr áno a podobne tak urobilo aj ďalších 22,6% zamestnancov ktorí zvolil možnosť rozhodne áno. Možnosť skôr nie si vybralo 25,8% a iba jedna osoba (3,2%) sa rozhodla pre možnosť rozhodne nie.

Otázka 16 sa zameriava na zhodnotenie vzťahov s kolegami na pracovisku.

Ako hodnotíte vzťahy s kolegami na pracovisku?

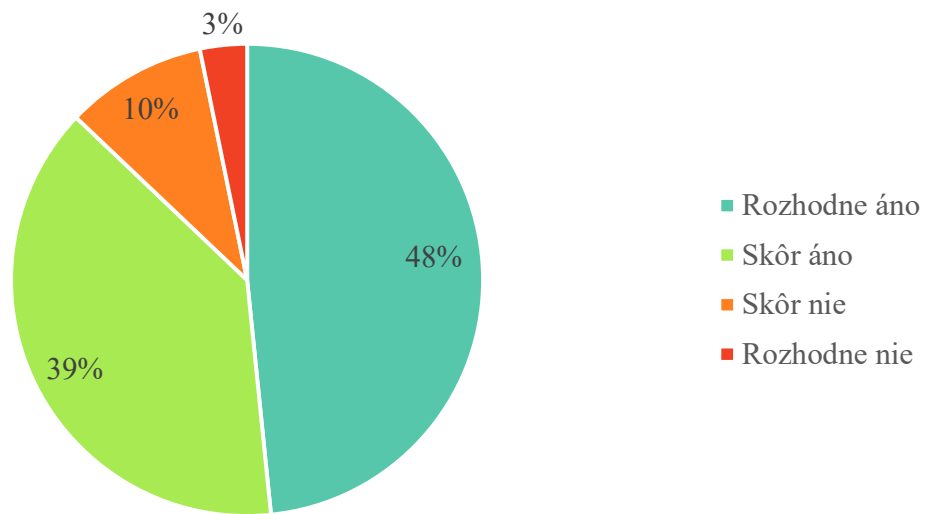


Graf 2.11: Vzťahy s kolegami na pracovisku

Z grafu 2.11 je zrejmé, že 54,8% pracovníkov hodnotí vzťahy s kolegami na pracovisku ako veľmi dobré, ďalších 41,9% pracovníkov hodnotí vzťahy s kolegami na pracovisku ako dobré a iba jedna osoba (3,3%) ako zlé.

Otázka 17 zisťuje záujem respondentov o firemné akcie/teambuildingy.

Máte záujem o firemné akcie/teambuildingy?

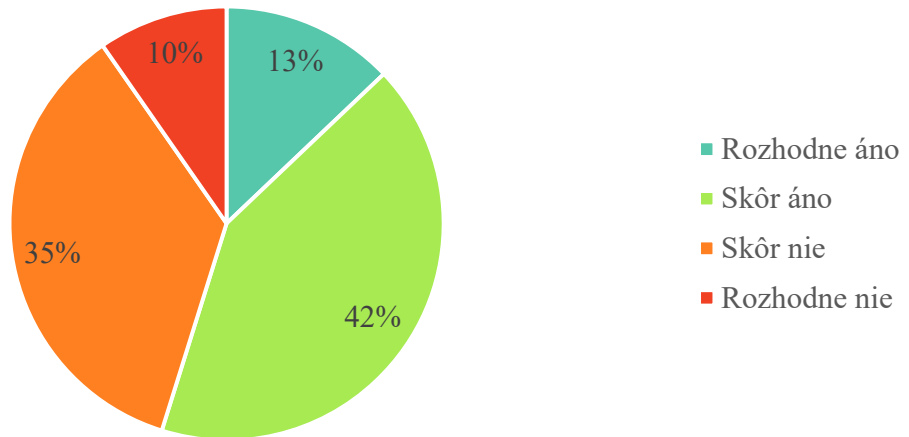


Graf 2.12: Záujem o firemné akcie a teambuildingy

Graf 2.12 ukazuje, že 48,4 % respondentov má rozhodne záujem o firemné akcie-/teambuildingy, 38,7 % respondentov vybralo možnosť skôr áno, 9,7 % skôr nie a iba jeden respondent (3,2 %) o ne rozhodne nemá záujem.

Otázka 18 sa zameriava na celkovú spokojnosť pracovníkov v spoločnosti.

Ste celkovo v spoločnosti spokojný(á)?



Graf 2.13: Spokojnosť pracovníkov v spoločnosti

Graf 2.13 uvádza, že 41,1 % zamestnancov je so spoločnosťou celkovo skôr spokojná a len 12,9 % ktorých je rozhodne spokojná. Tieto výsledky netvorí pre spoločnosť práve veľké číslo a preto by mohli zvážiť implementáciu nových pozitívnych zmien. Toto tvrdenie podporuje aj ďalších 35,5 % respondentov ktorí zvolili možnosť skôr nie a 9,7 % ktorí zvolili rozhodne nie.

Otázka 19 zisťuje potenciálne dôvody na odchod zamestnancov zo spoločnosti, pričom respondenti mohli zvoliť ľubovoľný počet odpovedí. Vďaka výsledkom môže spoločnosť zistiť, čo bude potrebné zlepšiť, aby zamestnancov v priebehu najbližších rokov progresívne neubúdalo.

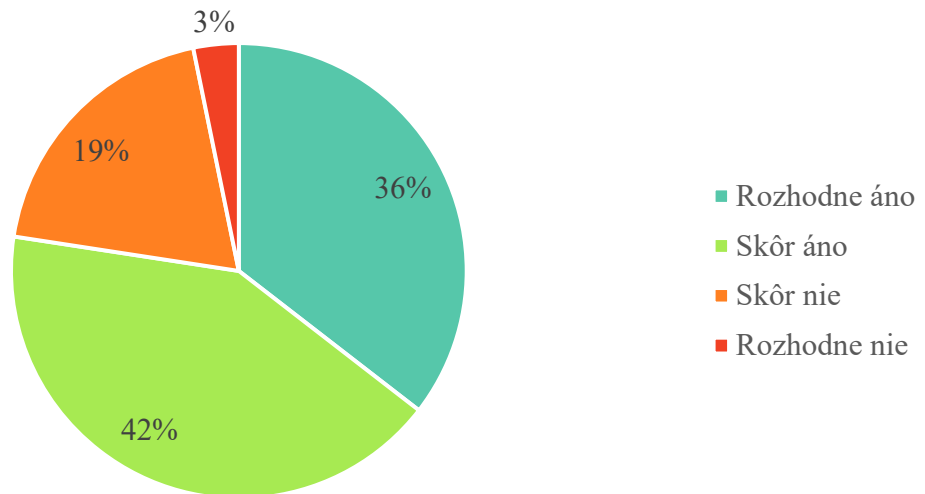


Graf 2.14: Potenciálne dôvody na odchod zamestnancov zo spoločnosti

Z výsledkov uvedených v grafe 2.14 je možné vidieť, že ponuka vyššieho finančného ohodnotenia (67,7 %) je najvyšším faktorom vedúcim k potenciálnemu odchodu z práce. Ďalším faktorom, zvoleným až 51,6 % respondentov, by bola nespokojnosť s nadriadeným. Rovnaký počet respondentov by ovplyvnila lokalita spoločnosti. 48,4 % by ovplyvnila ponuka kvalifikovanejšej alebo zaujímavejšej práce. Nasledujúcich 35,5 % by ovplyvnila túžba po zmenení pracovného zamerania, 29 % by sa rozhodlo na základe pracovného času a zvyšných 9,7 % by odišlo kvôli nespokojnosti s kolektívom.

Otázka 20 zisťuje záujem pracovníkov o vyhodnocovanie zamestnanca mesiaca s finančnou prémieu.

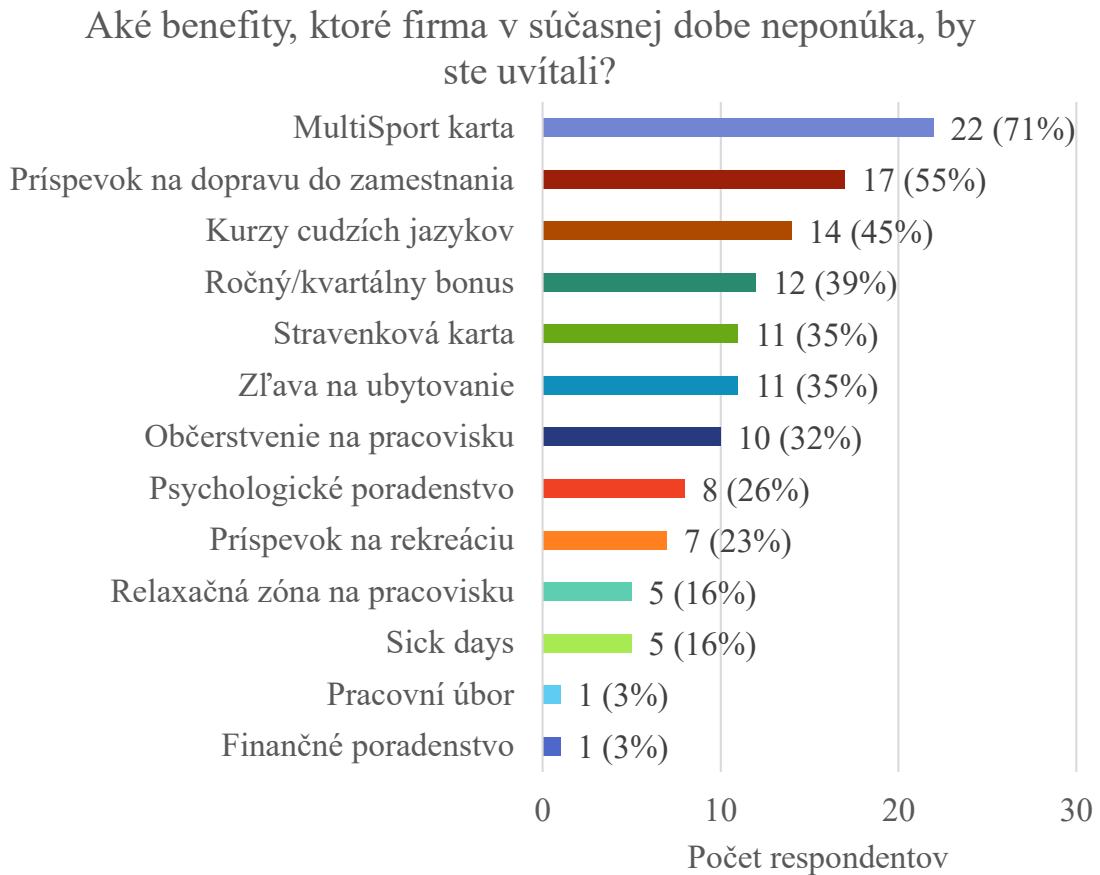
Máte záujem o vyhodnocovanie zamestnanca mesiaca s finančnou prémieu?



Graf 2.15: Zamestnanec mesiaca

Graf 2.15 ukazuje, že 41,9 % pracovníkov prejavilo skôr záujem o vyhodnocovanie zamestnanca s finančnou prémieu. 35,5 % by rozhodne malo záujem. Ďalej 19,4 % pracovníkov prejavila skôr nezáujem a 3,2 % pracovníkov by rozhodne nemalo záujem.

Otázka 21 sa zameriava na to aké benefity firma v súčasnej dobe neponúka a aké by respondenti uvítali. V otázke bolo možné zvoliť ľubovoľnú možnosť, keďže predkladá viacero možných odpovedí, ktoré sa vzájomne nevyklučujú.



Graf 2.16: Záujem o benefity

Z grafu 2.16 vyplýva, že najviac respondentov (71 %) by uvítalo MultiSport kartu. Ďalších 54,8 % by uvítalo príspevok na dopravu do zamestnania a 45,2 % zvolilo možnosť kurzy cudzích jazykov. Nasledujúcich 38,7 % respondentov, by uvítali ročný/kvartálny bonus a dve skupiny dosahujúce rovnakú percentuálnu hodnotu (35,5 %) by uvítali zľavu na ubytovanie a stravenkovú kartu. 32,3 % by uvítalo občerstvenie na pracovisku, 25,8 % psychologické poradenstvo a 22,6 % príspevok na rekreáciu. Nasledujú opäť dve skupiny s rovnakou percentuálnou hodnotou a (16,1 %), ktoré by uvítali sick days a relaxačnú zónu na pracovisku. Zvyšné skupiny, obe vo výške 3,2 %, by uvítali pracovný úbor a finančné poradenstvo.

2.3 Interview

V rámci získavania podkladov pre návrh zmien motivačného systému spoločnosti boli realizované rozhovory s bývalými zamestnancami spoločnosti. Oslovení boli najmä bývalí zamestnanci hotelovej recepcie, keďže sa jedná o najviac zastúpenú pozíciu v spoločnosti. Začlenenie bývalých zamestnancov do prieskumu sa javilo ako žiadúce, pretože dôvody, prečo opustili spoločnosť, ako aj ich individuálne postrehy a skúsenosti, by mohli byť prínosné pri vytváraní návrhov na zlepšenie motivačného programu. Údaje z rozhovorov boli následne analyzované, aby sa identifikovali oblasti na zlepšenie motivačného systému tak, aby bol prínosom pre súčasných zamestnancov.

Bývalí zamestnanci boli vyhľadani a oslovení pomocou sociálnych sietí Facebook a LinkedIn. Odpovede plynúce z rozhovorov sú spracované a zaznamenané nižšie. S ohľadom na anonymitu bývalých pracovníkov nie sú uvedené mená jednotlivých respondentov, ale je použité označenie respondent 1-6.

Otázky

1. Ako dlho ste pracovali v spoločnosti e-Finance?
2. Čo bolo hlavnou príčinou Vášho odchodu?
3. Ako hodnotíte motivačný program spoločnosti? Ktoré benefity ste využívali? Boli pre Vás dostatočne motivujúce?
4. Čo si myslíte, že by prispelo k zvýšeniu pracovnej motivácie v spoločnosti? Aké nové motivačné nástroje, ktoré firma v súčasnosti nevyužíva, by ste uvítali?

Respondent 1: bývalá hotelová recepčná, neskôr vedúca recepcie

1. V spoločnosti som pracovala celkom 4 a pol roka.
2. Hlavným dôvodom bol pracovný čas. Strávenie príliš veľa času v práci ma postupne vyčerpávalo a negatívne ovplyvňovalo môj osobný život.
3. Benefity ako fitness, wellness a zlava v reštaurácii boli príjemný bonus, ale neboli nijako motivujúce k lepším pracovným výkonom alebo k tomu, aby som zostala zamestnaná v spoločnosti. Motivačná zložka mzdy, ktorou bola odmena za rezervácie, bola vymyslená dobre, avšak bola veľmi sezónne ovplyvnená. To

platí pre recepciu, kde som mala najskôr zmluvu. Ako vedúca recepcie som už žiadnu motiváciu nemala, čo bolo zle.

4. Pre hotelových recepčných a vedúcu recepcie by som navrhla takú motiváciu, ktorá by odmeňovala za vyťažené termíny hotela, najmä počas veľtrhov, ktoré sa konajú v priebehu celého roka. Uvítala by som zvýšenú mzdovú sadzbu za odpracovanú smenu v týchto termínoch, prípadne fixnú čiastku vyplatenú v mzde. Myslím si, že najviac dôležitá je finančná motivácia. Ďalej všeobecne pre recepčný tím by som zaviedla pravidelné platené teambuildingy. Taktiež by som ocenila príspevok na jazykové alebo iné kurzy, napríklad v obore hotelníctva.

Respondent 2: bývalá hotelová recepčná, neskôr vedúca recepcie

1. V spoločnosti som pracovala 2 roky a 9 mesiacov.
2. Príčinou môjho odchodu bola nespokojnosť s nadriadeným a s pracovným prostredím. Napriek tomu, že som mala veľmi dobré vzťahy so zvyškom kolektívu, konflikt s vyšším vedením vyústil v moju výpoveď.
3. Motivačný systém a rozsah benefitov bol pre mňa určite nedostatočný. Čo oceňujem, je možnosť dostať na smene jedno jedlo zadarmo, ako aj zľava na všetko jedlo. Tieto benefity som využívala či už pri práci na recepcií, alebo aj počas môjho pôsobenia ako vedúca recepcie. Fitness a wellness sme mali tiež zadarmo na 2 hodinky, tak to bolo tiež fajn. Vozenie z práce bolo fajn, zvlášť keď sa chodilo po Bratislavskej ulici o polnoci zo zmeny (v minulosti spoločnosť poskytovala recepčným po skončení zmeny odvoz hotelovým shuttle busom).
4. Určite by som zaviedla nejaké odmeny a nové benefity. Síce som mala odmeny za rezervácie, pretože som na pozícii vedúcej recepcie mala stále recepčnú zmluvu. Ale zaviedla by som to aj tomu vyššiemu manažmentu. Alebo napríklad aj nejaký teambuilding, teraz v novej firme sme mali víkend na Vysočine. Takže nejaký zaplatený víkend, aby stmelil kolektív. Alebo Vianočné večierky.

Respondent 3: bývalá hotelová recepčná

1. Na hotelovej recepcii som pracovala 13 mesiacov.

2. Príčinou odchodu bola hlavne nespokojnosť s nadriadeným a pracovný čas do neskorých nočných hodín.
3. Wellness a fitko bol určite fajn benefit, aj keď som ho nevyužívala, ale keď v lete zavreli na eFi Palace wellness, bolo to také na nič, keď to bol náš benefit (veľa zamestnancov do wellness chodilo). Zľavu v reštaurácii som využila párkrát, keď som nejedla zamestnanecké jedlo, tak to bolo také fajn. Taxi pre zamestnancov bolo super, je škoda, že sa zrušil. Myslím, že pre zamestnancov bolo skvelé, keď končili okolo 22:00 alebo o 23:30 a mohli poprosiť taxi, aby ich zviezol aspoň niekam bližšie k centru. Iné benefity som nevyužívala a neboli pre mňa ani motivujúce.
4. Určite keby sa vedenie venovalo viac vtedajším problémom, dbalo na hodnotenie ubytovaných (za chybu považujem najmä zatvorenie wellness v EFI SPA Hoteli v dopoludňajších hodinách, alebo úplné zrušenie všetkých zliav na ubytovanie). Pracovná motivácia by bola väčšia, aspoň pre mňa, keby recepcia nemusela riešiť ďalšie 3 hotely, bolo také demotivujúce riešiť všetky hotely, keď sme sotva zvládali tie 2 hotely v Brne. Ako benefit by boli fajn napríklad stravenky a MultiSport karta. Navrhla by som tiež aby vedúci zamestnanci na pracovisku spolupracovali a nerobili si vzájomné problémy, neohovárali sa, alebo sa naschvál neignorovali.

Respondent 4: bývalá wellness recepčná

1. V spoločnosti som pracovala 8 mesiacov.
2. Dôvodom k môjmu odchodu bol konflikt s nadriadenou, ktorá podľa môjho názoru nemala dostatočné komunikačné a manažérske schopnosti a bola na mňa veľmi nepríjemná.
3. Motivačný program hodnotím pozitívne, benefitov nebolo veľa ale boli veľmi kvalitné. Často som využívala hlavne wellness aj s jednou osobou navyše, tak tiež som využívala jedlo so zľavou.
4. Uvítala by som taxi do práce a späť domov. Bývam v blízkej vzdialenosti od hotela, ale aj keď to nie je ďaleko, chodiť cez Bratislavskú ulicu som nikdy nechcela. Hlavne v noci to tam pôsobilo strašidelne a necítila som sa tam

úplne bezpečne. Taktiež by sa malo pracovať na zlepšovaní vzťahov v kolektíve, hlavne zo strany vedúcich. Vedúci by mali podávať kritiku diplomaticky a pokojne. Z konfliktov na pracovisku som bola v strese a pod psychickým tlakom.

Respondent 5: bývalá hotelová recepcná

1. V hoteli eFi som pracovala presne rok.
2. Hlavným dôvodom môjho odchodu z firmy bola strata motivácie a syndróm vyhorenia.
3. Ako zamestnanci, sme mali k dispozícii niekoľko benefitov a som za ne veľmi vďačná, napriek tomu, že som ich málo využívala. Za mňa najlepším benefitom bolo jedlo zadarmo, keď som bola na smene a tiež veľké zľavy na jedlo v reštaurácii. Okrem týchto benefitov si nespomínam na žiadne iné, ktoré by som využívala. Poskytované benefity ale neboli dostatočným dôvodom, aby som vo firme zostala.
4. Jedným z najväčších problémov, ktorý som mala s mojou bývalou pracovnou pozíciou, bol nedostatok motivácie, ktorý som dostávala od nadriadených. Mala som pocit, že akokoľvek sa človek snažil, nikdy to nebolo dostačujúce. Mala som pár kolegov, ktorí nerobili ani z polovice takú veľkú prácu a napriek tomu mali rovnaké benefity a mzdu ako ja a ďalší kolegovia, ktorí sa snažili podať čo najlepší výkon. Myslím, že veľkým krokom k zlepšeniu motivácie by bolo odmeňovanie šikovných zamestnancov (napríklad zamestnanec mesiaca, ktorý by bol zvolený podľa určitých vopred nastavených kritérií), aby zamestnanci nepociťovali túto stratu motivácie rovnako ako ja. Napriek tomu som veľmi vďačná za skúsenosť, ktorú mi táto pracovná pozícia ponúkla. Mala som šťastie, že som narazila na skvelý kolektív ľudí s ktorými som pracovala. Bola to v tom čase moja druhá rodina.

Respondent 6: bývalý hotelový recepcný

1. V spoločnosti som pracoval rok a 8 mesiacov.

2. Dôvodom odchodu bola túžba po lepšej práci - finančne, mentálne, náročnosťou a tiež kde lepšie využijem svoje vzdelanie. Odchádzal som v čase, keď som bol už prijatý do ďalšieho zamestnania.
3. Stále benefity ako wellness&fitness, zľavy v reštaurácii a jedlo na smene boli naozaj dobré. Zo skúsenosti z iných hotelov, v ktorých som pracoval, to bol nadštandard. Čo sa týka finančného motivačného systému, ktorý sa ma týkal ako brigádnika, teda 20 Kč za každú priamu rezerváciu, prišlo mi, že to nie je niečo, čo by sme mohli nejako extra ovplyvniť, takže som to bral ako pekný prídavok k platu, ale ako motivácia robiť niečo extra to neslúžilo.
4. Vedúci recepcie by mohol mať na každý mesiac rozpočet, ktorý by podľa vlastného uváženia rozdelil medzi recepčných, ktorí urobili niečo extra alebo nejakým spôsobom pozitívne vynikali - niekto vykryl smenu na poslednú chvíľu, dostal pochvalu v recenzii a pod. Pre vedúceho by mohlo byť síce trochu náročné zostať spravodlivý, nech niekto nemá pocit, že je vedúci nefér, ale celkovo by mi to prišlo ako dobrý nápad.

2.4 Zhrnutie analytickej časti

Z vykonanej analýzy dotazníkového prieskumu a rozhovorov so zamestnancami vyplýva, že momentálny motivačný program spoločnosti e-Finance neuspokojuje potreby jej zamestnancov v dostatočnej miere. Svedčia o tom najmä výsledky otázky 18, ktoré odhalili, že väčšina respondentov v spoločnosti celkovo nie je spokojná.

Z hľadiska spokojnosti so súčasnou ponukou benefitov bolo zistené, že väčšina respondentov považuje aktuálnu ponuku za skôr nedostačujúcu. Je zrejmé, že spoločnosť e-Finance poskytuje obmedzené množstvo zamestnaneckých benefitov, čo môže mať potenciálne negatívny dopad na spokojnosť a lojalitu zamestnancov. V dôsledku toho môže byť spoločnosť náchylná k stratám talentovaných pracovníkov, ktorí hľadajú pracovné miesta s viacerými prínosmi. Navyše, v súčasnom konkurenčnom prostredí, kde firmy ponúkajú stále viac atraktívnych benefitov, môže nedostatok benefitov viesť k neschopnosti spoločnosti prilákať najlepších kandidátov a udržať si ich.

Z benefitov, ktoré spoločnosť aktuálne poskytuje, využívajú zamestnanci najmä možnosť stravovania na zmene zadarmo a prístup do posilňovne. Podľa výsledkov prieskumu využíva tieto benefity viac než polovica respondentov, čo jednoznačne svedčí o ich kvalite a vysokej atraktivite. Z benefitov, ktoré spoločnosť momentálne neposkytuje, by zamestnanci jednoznačne ocenili najmä MultiSport kartu a príspevok na dopravu zamestnania.

Často objavujúcim sa problémom bola najmä nespokojnosť s nadriadenými pracovníkmi. Z hľadiska pochvaly zo strany vedúceho bolo zistené, že väčšina respondentov nezískava dostatočné množstvo pochvál. Väčšina respondentov taktiež uviedla, že nedostáva kvalitné hodnotenie od svojho vedúceho. Iba malá časť respondentov bola spokojná s množstvom pochvál a hodnotením, ktoré od svojho vedúceho dostávajú. Nespokojnosť zamestnancov s nadriadenými pracovníkmi môže mať negatívny vplyv na celkový obraz spoločnosti. Zamestnanci môžu o svojich negatívnych skúsenostiach hovoriť ďalej, čo môže ovplyvniť vnímanie spoločnosti medzi zákazníkmi, potenciálnymi zamestnancami a verejnosťou.

Priaznivým zistením pre spoločnosť je fakt, že zamestnanci sú vo väčšine prípadov spokojní so vzťahmi s kolegami na pracovisku a vybavením, ktoré majú k dispozícii pre výkon práce. Vzťahy so svojimi kolegami by chceli pracovníci ďalej rozvíjať prostredníctvom teambuildingov, prípadne iných firemných akcií. Tento aspekt je veľmi dôležitý, pretože silné a zdravé pracovné vzťahy môžu mať pozitívny vplyv na produktivitu, spoluprácu a celkovú atmosféru v organizácii. Keď majú zamestnanci dobré vzťahy s kolegami, cítia sa viac zapojení, podporovaní a tým pádom aj viac motivovaní.

3 Vlastné návrhy riešenia

V tretej časti práce budú navrhnuté zlepšenia motivačného systému v spoločnosti e-Finance s cieľom optimalizovať ho a zvýšiť pracovnú motiváciu a spokojnosť zamestnancov. Možné riešenia na zlepšenie situácie v spoločnosti budú vypracované na základe analýzy súčasného stavu z druhej časti práce, kde boli zhromaždené údaje o spokojnosti a motivácii zamestnancov.

3.1 Rozšírenie personálneho oddelenia

Prvým, a zároveň veľmi dôležitým návrhom, je rozšírenie personálneho oddelenia o nového zamestnanca, ktorý by zodpovedal za starostlivosť o ostatných zamestnancov. Keďže spoločnosť má momentálne približne 280 zamestnancov a iba jednu pracovníčku personálneho oddelenia, ktorá zodpovedá za všetky činnosti riadenia ľudských zdrojov, považujem toto opatrenie za nevyhnutné. Výsledky dotazníkového prieskumu ukázali, že väčšina zamestnancov sa necíti byť povzbudzovaná na predkladanie nových návrhov a vylepšení, ktoré by mohli byť pre spoločnosť užitočné. Príčinou môže byť napríklad to, že nemajú priestor tieto návrhy adresovať, keďže pre jednu osobu môže byť veľmi náročné spracovať všetky individuálne pripomienky zamestnancov a venovať im náležitú pozornosť. Preto, aby bolo možné realisticky uvažovať o zlepšení súčasného stavu motivačného programu, prípadne zavedení nových motivačných nástrojov, je potrebné rozšíriť personálne oddelenie o nového zamestnanca.

Nový zamestnanec by mohol prijímať návrhy od zamestnancov na zlepšenie pracovného prostredia, spolupracovať s nimi na identifikácii ich potrieb a preferencií a vypracovávať programy a iniciatívy, ktoré by im pomohli. Taktiež by mohol byť zodpovedný za spoluprácu pri náborových pohovoroch, informovanie o benefitoch, dohľad nad ostatnými zamestnancami a pomáhanie pri implementácii nových motivačných nástrojov.

Prínosy

Zlepšenie starostlivosti o zamestnancov prispieva k ich spokojnosti a zotrvaníu v spoločnosti, čo znižuje náklady na nábor a zaškoľovanie nových zamestnancov. Rozšírenie personálneho oddelenia o nového zamestnanca by malo pomôcť zlepšiť pracovné prostredie a motivačný systém spoločnosti, čo by mohlo prispieť k zvýšeniu produktivity a výkonu zamestnancov a pozitívnym dopadom na celkové hospodárenie spoločnosti.

Náklady

Pri náboe nového zamestnanca je jedným z najvýznamnejších nákladov mzda, ktorú bude spoločnosť zamestnancovi poskytovať. Podľa portálu Jooble.org (2023) činí priemerná hrubá mzda personalistu v Brne 44 961 Kč. Na základe tejto informácie navrhujem stanoviť pre nového zamestnanca mesačnú mzdu vo výške približne 45 000 Kč. Spolu so mzdou je taktiež dôležité zohľadniť náklady na sociálne a zdravotné poistenie, ktoré bude zamestnávateľ platiť za svojho zamestnanca.

Tab. 3.1: Náklady na prijatie nového zamestnanca

Hrubá mzda (HM)	45 000 Kč
Zdrav. poistenie zamestnávateľ (9 % z HM)	4 050 Kč
Soc. poistenie zamestnávateľ (24,8 % z HM)	11 160 Kč
Daň pred zľavami (15 % z HM)	6 750 Kč
Zľava na dani	2 570 Kč
Daň	4 180 Kč
Zdrav. poistenie zamestnanec (4,5 % z HM)	2 025 Kč
Soc. poistenie zamestnanec (6,5 % z HM)	2 925 Kč
Čistá mzda	35 870 Kč
Celkové mesačné náklady zamestnávateľa	60 210 Kč
Celkové ročné náklady zamestnávateľa	722 520 Kč

3.2 Kurzy pre vedúcich zamestnancov

Napriek deklarovanému úsiliu niekoľkých vedúcich pracovníčok, ktoré sa vyjadrili, že zamestnancov chvália a snažia sa poskytovať im dostatočnú spätnú väzbu, výsledky dotazníkového prieskumu ukázali, že viac než polovici zamestnancov sa dostatočnej pochvaly nedostáva. Ešte vyšší je počet zamestnancov, ktorí uviedli, že im nie je poskytované dostatočne zrozumiteľné a užitočné hodnotenie ich pracovného výkonu. Viac než polovica zamestnancov taktiež prejavila nespokojnosť s nadriadeným pracovníkom ako dôvod pre potenciálny odchod zo zamestnania. Všetky uvedené skutočnosti môžu byť spôsobené nedostatočnou informovanosťou zo strany vedúcich pracovníkov ohľadom vhodného spôsobu, akým majú zamestnancov chváliť a ako s nimi majú komunikovať.

Je dôležité, aby sa zamestnanci cítili za svoju prácu ocenení a aby ich nadriadení ukázali, že si vážia ich prínos pre spoločnosť. Z tohto dôvodu je potrebné, aby vedenie spoločnosti zareagovalo na výsledky dotazníkového šetrenia a vytvorilo nové postupy v poskytovaní spätnej väzby a pochvaly. Ako prvý krok v tejto oblasti navrhujem poskytnúť vedúcim pracovníkom školenia v oblasti komunikácie s podriadenými a hodnotenia ich výkonu. Ďalším krokom by mohlo byť zavedenie nových nástrojov na monitorovanie výkonu zamestnancov a poskytovania spätnej väzby, ako napríklad pravidelné rozhovory s podriadenými, kde by sa okrem iného diskutovalo aj o ich výkone a stanovovali sa očakávané ciele.

Prínosy

Správne poskytovanie spätnej väzby a pochvaly je investíciou, ktorá môže mať výrazne pozitívny vplyv na zvýšenie motivácie a výkonu zamestnancov. Správne motivovaní zamestnanci môžu prispieť k rastu a rozvoju spoločnosti, a tým zvýšiť jej ziskovosť. Poskytnutie školení pre vedúcich zamestnancov by mohlo taktiež prispieť k zlepšeniu komunikácie medzi vedúcimi a podriadenými zamestnancami, ako aj k zlepšeniu ich pracovných vzťahov. Jednalo by sa teda o investíciu s potenciálne vysokým zhodnotením.

Náklady

Náklady spojené s týmto návrhom by záviseli od viacerých faktorov, ako napríklad typu školenia a jeho poskytovateľa. Vhodné kurzy a webináre pre manažérov a vedúcich pracovníkov poskytuje napríklad vzdelávacia spoločnosť TSM. Z kurzov, ktoré v súčasnej dobe spoločnosť TSM ponúka, odporúčam zvoliť dva, konkrétne kurz „Vedení, komunikace a motivace lidí - pro manažery“ a kurz „Manažerské pohovory a hodnocení zaměstnanců“. Cena za prezenčný kurz pre jednotlivca činí 1 901 Kč (bez DPH) a cena za online kurz 1 645 Kč (bez DPH). Z hľadiska finančnej výhodnosti a väčšej flexibility odporúčam zvoliť kurzy v online forme (TSM, 2023).

Tab. 3.2: Náklady na kurzy pre vedúcich zamestnancov (Zdroj: spracované podľa TSM, 2023)

Počet vedúcich zamestnancov	7
Cena kurzu „Vedení, komunikace a motivace lidí - pro manažery“	1 645 Kč (bez DPH)
Cena kurzu „Manažerské pohovory a hodnocení zaměstnanců“	1 645 Kč (bez DPH)
Celkové jednorazové náklady na kurzy pre vedúcich zamestnancov	23 030 Kč (bez DPH)

Daňové hľadisko

Vzdelávanie zamestnancov súvisiace s predmetom činnosti zamestnávateľa je podľa ustanovenia § 24 ods. 2 písm. j) bod 3. zákona o daniach z príjmov daňovo účinným nákladom (Zákon č. 586/1992 Sb., 1992).

3.3 Teambuildingové akcie

Aktivity zamerané na budovanie tímu môžu slúžiť ako účinný nástroj na zvýšenie motivácie zamestnancov a to najmä v prípade, keď už zamestnanci majú medzi sebou dobré pracovné vzťahy, ako je tomu v prípade skúmanej spoločnosti. Až 96,7% respondentov ohodnotilo vzťahy na pracovisku ako kladné a 87,1% respondentov

prejavilo záujem o teambuildingové akcie. Záujem zamestnancov o tento typ akcií vyplýva nie len z dotazníkového prieskumu, v ktorom väčšina z nich prejavila kladný postoj k tomuto návrhu, ale aj z osobných rozhovorov s bývalými a súčasnými zamestnancami. Vedúca hotelovej recepcie, Hrbáčková (2023) uviedla, že v súčasnosti spoločnosť neorganizuje oficiálne teambuildingové aktivity a že neexistuje rozpočet vyčlenený pre ich usporadúvanie. Napriek tomu sa v minulosti uskutočnili neoficiálne akcie podobného typu, ktoré boli financované z vlastných zdrojov zamestnancov alebo čiastočne z prepitného od hotelových hostí. Medzi akcie organizované v minulosti patrila napríklad spoločná hra bowlingu alebo posedenie v hotelovej reštaurácii. Tento typ akcií pomohol zamestnancom sa navzájom lepšie spoznať a prebrať mnohé pracovné aj mimopracovné záležitosti v neformálnom prostredí.

Navrhujem, aby vedenie spoločnosti zobralo do úvahy spätnú väzbu zamestnancov a poskytlo finančné prostriedky na pravidelné aktivity na budovanie tímu, ktoré zodpovedajú potrebám zamestnancov. Investovaním do pravidelných teambuildingových akcií môže vedenie spoločnosti ďalej budovať pozitívnu kultúru na pracovisku a podporiť tak tímovú prácu a komunikáciu. Pravidelné teambuildingové akcie môžu pomôcť ešte viac posilniť pocit spolupatričnosti medzi kolegami, čo by viedlo k súdržnejšiemu a efektívnejšiemu tímu. Preukázaním záujmu o spokojnosť zamestnancov a podporu priateľskej atmosféry na pracovisku môže spoločnosť taktiež prispieť zvýšeniu lojality medzi zamestnancami, čo v konečnom dôsledku môže viesť k stabilnejšej pracovnej sile.

Prínosy

Pravidelné organizovanie teambuildingových akcií prináša viaceré výhody pre zamestnancov aj pre spoločnosť. Tieto akcie by umožnili zamestnancom lepšie sa navzájom spoznať, prispeli by k zlepšeniu vzťahov medzi vedúcimi a podriadenými pracovníkmi a udržaniu pozitívnej atmosféry na pracovisku. Výsledkom by boli motivovanejší, spokojnejší a produktívnejší zamestnanci a lepšia tímová spolupráca. Lepšia spolupráca v tíme by zas mohla prispieť k zlepšeniu efektivity práce a celkovej konkurencieschopnosti spoločnosti.

Náklady

Náklady na teambuilding závisia od mnohých faktorov, ako je napríklad jeho časový rozsah, typ vykonávaných aktivít, počet zúčastnených, miesto usporiadania a ďalšie. Spoločnosť by mala určiť, aký typ teambuildingu by bol pre zamestnancov najzaujímavejší a najužitočnejší, na základe ďalšieho prieskumu medzi zamestnancami. Výška nákladov by závisela na tom, akú vysokú úroveň tejto akcie by chcela firma zabezpečiť. Za účelom ušetrenia finančných prostriedkov by mohla spoločnosť využiť vlastné priestory, vlastný catering a sama zorganizovať program akcie. Pri maximálnom využití vlastných zdrojov by mohlo byť adekvátnych 1 000 Kč na osobu za program pri jednodňovej akcii. Keďže v dotazníkovom prieskume prejavilo záujem o teambuilding 27 respondentov, pri počítaní nákladov budem teda pracovať s týmto počtom zamestnancov. Akcie tohoto typu odporúčam organizovať dvakrát do roka.

Tab. 3.3: Náklady na teambuildingy

Predpokladaný počet účastníkov teambuildingu	27
Rozpočet na teambuilding na osobu	1 000 Kč
Celkové jednorazové náklady na teambuilding	27 000 Kč
Celkové ročné náklady na teambuildingy	54 000 Kč

3.4 MultiSport karta

Výsledky dotazníkového prieskumu z analytickej časti práce ukazujú, že MultiSport karta je pre zamestnancov najžiadanejším benefitom, ktorý spoločnosť v súčasnej dobe neponúka. Jedná sa o výhradne zamestnanecký benefit, ktorý je možné získať iba prostredníctvom svojho zamestnávateľa. MultiSport karta umožňuje jej držiteľovi každý deň využiť jeden voľný či zvýhodnený vstup do partnerskej siete relaxačných a pohybových zariadení a vyskúšať si tak rozmanitú ponuku aktivít. Užívateľ karty môže taktiež jazdiť 2x denne po dobu 60 minút na zdieľaných bicykloch a zmerať sa 1x za kalendárny polrok prístrojom InBody. Kartou je možné využiť v Česku aj na Slovensku. V Brne, ktoré je miestom pôsobenia analyzovanej spoločnosti, sa

v súčasnej dobe nachádza 89 zariadení, kde je možné kartu uplatniť (MultiSport, 2023).

Prínosy

Vďaka tejto karte môžu zamestnanci nájsť takú aktivitu, ktorá im najlepšie vyhovuje, a motivuje ich k zdravému životnému štýlu. Vďaka podpore zdravého životného štýlu môže karta prispieť k prevencii zdravotných problémov u zamestnancov. Dobrý zdravotný stav zas môže prispieť k zlepšeniu pracovného výkonu a vyššej produktivite zamestnancov.

Multisport karta sa radí medzi všeobecne veľmi obľúbené benefity. Tento fakt podčiarkuje, že spoločnosť by mala ponúkať kartu svojim zamestnancom, aby si udržala konkurencieschopnosť na trhu práce a získala si lojalitu a spokojnosť svojich zamestnancov.

Náklady

Výhodou Multisport karty je, že jej financovanie je ponechané výhradne na rozhodnutí zamestnávateľa. Multisport (2023) na svojich stránkach uvádza, že karta môže byť zriadená ako benefit hradený v plnej výške zamestnávateľom, zamestnávateľ môže pracovníkom v akomkoľvek pomere kartu spolufinancovať, alebo môže zamestnancov nechať financovať celú sumu. Keďže v rámci dotazníkového prieskumu vyšlo najavo, že zamestnanci majú o túto formu benefitu veľký záujem, nie je vylúčené, avšak ani potvrdené, že by si boli ochotní Multisport karty financovať sami zo svojej mzdy. Spoločnosti je preto odporúčané vykonať ďalší prieskum medzi zamestnancami za účelom zistenia, či o tento benefit stoja do tej miery, že by si ho hradili úplne sami, prípadne do akej výšky sú ochotní sa spolupodieľať na financovaní.

Keďže na webových stránkach Multisport nie je zverejnená cena karty, spoločnosť som kontaktovala za účelom vyčíslenia nákladov. Bolo mi však oznámené, že ceny karty sú zostavené pre každú organizáciu na mieru a MultiSport ohľadom nich komunikuje iba s oficiálnymi konateľmi spoločností. Individuálnym dotazovaním známych, ktorí využívajú MultiSport karty, som zistila, že sa ceny pohybujú v rozsahu 800 až 1 000 Kč. Pri počítaní nákladov budem teda pracovať s týmito čiastkami

a počtom zamestnancov, ktorí v dotazníkovom prieskume prejavili záujem o daný benefit.

Tab. 3.4: Náklady na MultiSport karty

Počet zamestnancov požadujúcich MultiSport kartu	22
Mesačná hodnota MultiSport karty	800 - 1 000 Kč
Celkové mesačné náklady na MultiSport karty	17 600 - 22 000 Kč
Celkové ročné náklady na MultiSport karty	211 200 - 264 000 Kč

Daňové hľadisko

V porovnaní so mzdami neplatí firma z príspevku na kartu odvody na zdravotné a sociálne poistenie. Oproti mzdám sa ale jedná o daňovo neuznatelný náklad, takže firma si o čiastku za svoj príspevok na kartu nemôže ponížiť základ dane.

3.5 Príspevok na dopravu do zamestnania

Výsledky dotazníkového prieskumu z analytickej časti práce ukazujú, že príspevok na dopravu do zamestnania je pre zamestnancov druhým najžiadanejším benefitom, ktorý spoločnosť v súčasnej dobe neponúka. Z dotazníkového prieskumu je taktiež zreteľné, že vysoký počet zamestnancov by zväžil zmenu zamestnávateľa práve kvôli lokalite pracoviska. Poskytnutím príspevku na dopravu môže spoločnosť práve týmto zamestnancom ukázať, že jej záleží na ich blahu a ponúknuť im tak dostatočný stimul k tomu, aby v spoločnosti zotrvali.

Dochádzanie môže byť pre mnohých zamestnancov často stresujúce a náročné, čo reflektujú nie len pripomienky súčasných zamestnancov, ale aj rozhovory s bývalými zamestnancami. Bolo zistené, že niektorí zamestnanci pociťujú v lokalite jedného z hotelov nedostatok pocitu bezpečia. Práve pocit bezpečia je však veľmi dôležitý a Maslow (1943) ho vníma ako druhú najzákladnejšiu potrebu človeka, ktorá nasleduje po fyziologických potrebách. Nenaplnenie tejto potreby, v kombinácii s faktormi ako stres a únava, ktoré môžu byť spojené s dochádzaním do zamestnania, môžu mať výrazne negatívny vplyv na motiváciu zamestnancov. Poskytnutím príspevku

na dopravu môže spoločnosť znížiť tieto negatívne dopady a prispieť k zvýšenej motivácii zamestnancov.

Príspevok na dopravu môže mať podobu nepeňažného plnenia, ako napríklad lístkov na MHD, alebo podobu peňažného plnenia, ako účelového príspevku ku mzde. Z tohto hľadiska odporúčam zvoliť peňažný príspevok vo výške 500 Kč mesačne, a to z dôvodu, že lístky na MHD by nevyužili všetci pracovníci. Navrhujem, aby bol na začiatok príspevok na dopravu poskytovaný výhradne zamestnancom hotelovej recepcie. Práve pre tých môže totiž dochádzanie predstavovať najväčší problém, keďže hotelová recepcia ako jediný pracovný úsek funguje v nepretržitom prevádzkovom režime, ktorý si vyžaduje príchody a odchody zamestnancov v neskorých nočných hodinách. Zamestnávateľ musí všetky detaily pre využívanie tohto benefitu špecifikovať vo vnútornej smernici, s ktorou zamestnancov preukázateľne oboznámi.

Prínosy

Príspevok na dopravu do zamestnania môže predstavovať významné prínosy pre zamestnancov i pre samotnú organizáciu. Pre zamestnancov môže byť prínosom zníženie nákladov na dopravu do práce, prispievajúce k zvýšeniu ich finančnej stability. Ponuka príspevku na dopravu môže zamestnancom taktiež pomôcť znížiť stres spojený s dochádzaním, čím môže mať pozitívny vplyv na ich zdravie a kvalitu života. Príspevok na dopravu tiež môže prispieť k zvýšenej motivácii a spokojnosti zamestnancov, keďže vidia, že ich organizácia sa zaujíma a stará sa o ich potreby.

Samotnej organizácii môže príspevok na dopravu pomôcť udržať súčasných zamestnancov, zlepšiť ich lojalitu a produktivitu. Taktiež môže pomôcť pri náborových procesoch, keďže organizácia ponúka výhodu, ktorá môže byť rozhodujúcou pri získavaní nových zamestnancov.

Náklady

Daňové hľadisko

Keďže spoločnosť by zamestnancom prispievala na dopravu do a zo zamestnania formou finančného príspevku, suma peňažného príspevku by bola zdaniteľným príj-

Tab. 3.5: Náklady príspevku na dopravu do zamestnania

Počet zamestnancov hotelovej recepcie	21
Mesačná hodnota príspevku na dopravu	500 Kč
Celkové mesačné náklady príspevku na dopravu	10 500 Kč
Celkové ročné náklady príspevku na dopravu	126 000 Kč

mom zo závislej činnosti podľa § 6 zákona o daniach z príjmov. Príspevok by bol taktiež súčasťou vymeriavacieho základu povinných odvodov zdravotného a sociálneho poistenia.

3.6 Zamestnanec mesiaca s finančnou prémieu

V súvislosti s motiváciou zamestnancov je dôležité venovať pozornosť ich potrebám a zabezpečiť ich uspokojenie. Jednou z týchto potrieb je aj potreba uznania, ktorá vychádza z Maslowovej teórie a nachádza sa vo vrchnej časti pyramídy potrieb (Maslow, 1943). Nástrojom na uspokojenie tejto potreby by mohlo byť vyhlasovanie zamestnanca mesiaca, ktorého výkon by bol verejne ocenený a odmenený finančnou prémieu.

V januári roku 2023 prebehol v rámci úseku hotelovej recepcie prvý pokus o vyhlasovania najlepšieho zamestnanca mesiaca. Cieľom tohto nástroja bolo zvýšiť motiváciu a pracovné nasadenie zamestnancov. Vedúce pracovníčky recepcie evidovali rôzne kladné a záporné aspekty správania zamestnancov, ako napríklad oneskorené príchody alebo nesplnenie požiadaviek na obliekanie, alebo naopak rôzne pozitívne prejavy, vrátane pokrytia zmien za kolegov, pozitívnych recenzií od hotelových hostí, udržiavania poriadku a tvorby užitočných materiálov a tabuliek.

Víťazka daného mesiaca získala finančnú prémieu vo výške 1 500 Kč a jej fotografia bola zverejnená na recepcii hotela. Zamestnankyňou, ktorá bola týmto titulom ocenená, je recepčná Anastasiia Berezovska (2023), ktorá sa k tomuto motivačnému nástroju vyjadrila takto: „Vyhlasovanie zamestnanca mesiaca je podľa mňa najlepšia motivácia pre pracovníkov. Zdravá konkurencia zvyšuje kvalitu práce, pretože každý sa snaží zo všetkých síl dosiahnuť tento titul. Bolo pre mňa ctou stať sa zamestnan-

com mesiaca a najväčšie uspokojenie som cítila z podpory a uznania od mojich kolegov. Dostala som veľa vrúcnych slov a pocit naplnenia z tejto práce.“ Ostatní zamestnanci mali možnosť vyjadriť svoj názor v dotazníkovom prieskume, pričom viac než 78% z nich prejavilo záujem o zavedenie tohoto motivačného nástroja.

Kritickým prvkom tohoto motivačného nástroja je voľba správnych kritérií a ich ohodnotenie. V podmienkach spoločnosti e-Finance je táto problematika obzvlášť náročná, pretože sa tu stretávajú veľmi odlišné typy práce. Preto by bolo vhodné, aby tento systém bol ponúknutý všetkým zamestnancom na pripomienkovanie, aby boli vytvorené rovnaké podmienky pre súťaženie. Ďalším faktorom je vplyv zákazníkov, teda hotelových hostí, ktorí môžu mať silné individuálne preferencie.

Niektorí autori, ako napríklad Urban (2017) označujú vyhlasovanie zamestnanca mesiaca za nevhodný motivačný nástroj, pretože prináša riziko nezdravej konkurencie. Preštudovaná odborná literatúra však poukazuje taktiež na to, že pri tvorbe motivačného systému je dôležité brať ohľad na aktuálnu situáciu v spoločnosti, potreby a preferencie jej zamestnancov. Svoje preferencie a aktuálny postoj umožnil zamestnancom vyjadriť dotazníkový prieskum, ktorý ukázal veľký záujem o tento motivačný nástroj. Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu taktiež existujú dôkazy o dobrých pracovných vzťahoch medzi zamestnancami, čo naznačuje, že riziko nezdravej súťaživosti je nízke. Napriek tomu by mala spoločnosť po zavedení tohoto motivačného nástroja starostlivo monitorovať situáciu na pracovisku, aby identifikovala akékoľvek prípadné zmeny, ktoré si vyžadujú pozornosť, za cieľom udržania pozitívnych vzťahov na pracovisku.

Prínosy

Rozhodnutie vyhlasovať zamestnanca mesiaca vychádza z predpokladu, že bude stimulovať zdravú súťaživosť medzi zamestnancami, ktorá ich následne bude motivovať k podávaniu čo najlepšieho pracovného výkonu. Zamestnanci by za podanie nadštandardného výkonu boli odmenení nie len pocitom uznania a rešpektu, ktoré sú pre motiváciu veľmi dôležité, ale aj finančnou prémieu. Ocenenie zamestnancov za ich úsilie a prínosy by ich mohlo viesť k vyššej lojálnosti voči spoločnosti, čím sa môže znížiť počet zamestnancov, ktorí spoločnosť opúšťajú.

Náklady

Tab. 3.6: Náklady na vyhlasovanie zamestnanca mesiaca s finančnou prémieou

Počet mesačne odmenených zamestnancov	1
Mesačná hodnota prémie	1 500 Kč
Celkové mesačné náklady na prémie „zamestnancov mesiaca“	1 500 Kč
Celkové ročné náklady na prémie „zamestnancov mesiaca“	18 000 Kč

Daňové hľadisko

Poskytnutá finančná prémie by bola zdaniteľným príjmom zo závislej činnosti podľa § 6 zákona o daniach z príjmov. Príspevok by bol taktiež súčasťou vymeriavacieho základu povinných odvodov zdravotného a sociálneho poistenia.

3.7 Zhrnutie návrhovej časti

Návrhová časť bakalárskej práce bola zameraná na zavedenie zmien do existujúceho motivačného programu spoločnosti e-Finance, ktoré by potenciálne prispeli k zvýšeniu motivácie a pracovnej spokojnosti zamestnancov. V tejto súvislosti som formulovala nasledovné návrhy, spolu s ich odhadnutými súvisiacimi nákladmi:

- rozšírenie personálneho oddelenia o nového zamestnanca
- školenia pre vedúcich pracovníkov v oblasti poskytovania pochvaly a spätnej väzby
- teambuildingové akcie dvakrát ročne
- poskytovanie Multisport karty
- poskytovanie príspevku na dopravu do zamestnania
- vyhlasovanie „zamestnanca mesiaca“ s finančnou prémieou

Tab. 3.7: Zhrnutie nákladov na jednotlivé návrhy

Celkové ročné náklady zamestnávateľa na rozšírenie personálneho oddelenia	722 520 Kč
Celkové jednorazové náklady na kurzy pre vedúcich zamestnancov	23 030 Kč
Celkové ročné náklady na teambuildingy	54 000 Kč
Celkové ročné náklady na MultiSport karty	211 200 - 264 000 Kč
Celkové ročné náklady príspevku na dopravu	126 000 Kč
Celkové ročné náklady na prémie „zamestnancov mesiaca“	18 000 Kč
Celkové náklady na návrhy v prvom roku	1 154 750 - 1 207 550 Kč

V prípade zavedenia všetkých mnou navrhovaných zmien by celková výška nákladov potrebných pre ich uskutočnenie v prvom roku činila približne 1 154 750 - 1 207 550 Kč.

Záver

Ľudský faktor predstavuje v podnikoch kľúčový prvok, nevyhnutný pre ich rast a konkurencieschopnosť. V súvislosti s tým sa podniky neustále snažia nájsť efektívne spôsoby, ako zlepšiť motiváciu svojich zamestnancov a zvýšiť ich pracovnú spokojnosť.

V súčasnej situácii, kedy na trhu práce ponuka preyšuje dopyt, rastú požiadavky pracovnej sily, ktoré sa nesústreďujú iba na výšku mzdy, ale aj na aspekty súvisiace so sociálnymi kritériami. Ich rozpoznanie a využívanie pre motiváciu pracovníkov sa stáva jednou z najdôležitejších úloh riadenia ľudských zdrojov. Dôležitosť napĺňania potrieb zamestnancov sa zvyšuje a je obzvlášť vysoká v oboroch, kde je zákazník v priamom kontakte s pracovníkom, ako je tomu v prípade spoločnosti e-Finance.

Cieľom bakalárskej práce bolo na základe realizácie analýzy súčasného stavu motivačného programu pre zamestnancov vo zvolenej organizácii navrhnúť zmeny, ktoré sú žiaduce pre starostlivosť a udržanie zamestnancov. Aby tento cieľ mohol byť splnený, bolo potrebné zoznámiť sa s radou teoretických poznatkov, ktoré sú obsiahnuté v teoretických východiskách práce. Nutnou podmienkou pre splnenie cieľa bolo taktiež detailné zoznámenie sa s firmou e-Finance, jej pracovníkmi a pracovným prostredím.

Obsahom analytickej časti bola tvorba a vyhodnotenie dotazníku, ktorý bol vyplnený stávajúcimi pracovníkmi a čiastočne objektivizovaný rozhovormi so šiestimi bývalými pracovníkmi, ktorí do istej miery verifikovali výsledky dotazníku. Vyhodnotenie dotazníku poskytlo podklady pre vypracovanie návrhovej časti práce, v ktorej som sformulovala šesť odporúčaní, ktoré by podľa môjho názoru povedli k výraznému zvýšeniu motivácie zamestnancov v spoločnosti. Súčasťou návrhovej časti je aj odhad nákladov na ich realizáciu.

Je v kompetencii firmy, ktoré návrhy bude realizovať, či niekoľko z nich alebo všetky. V každom prípade verím, že ich realizácia zvýši motiváciu pracovníkov a umožní skvalitnenie služieb poskytovaných firmou e-Finance.

Literatúra

- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEREZOVSKA, Anastasiia, 2023. *Zamestnanec mesiaca* [ústní rozhovor]. Brno, nám. 28. října 1903/23, 2023-04-26.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BOXALL, Peter, 2013. Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal* [online]. Roč. 23, č. 1, s. 3–17 [cit. 2022-12-14]. ISSN 0954-5395. Dostupné z DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12015>.
- BOXALL, P.F. a PURCELL, J., 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan. Management, work and organisations. ISBN 9780333778203. Dostupné tiež z: <https://books.google.cz/books?id=AWNpQgAACAAJ>.
- BRŠŤÁKOVÁ, Jana a BRŮHA, Dominik a BUKOVJAN, Petr a KALVODA, Aleš a LEŠTINSKÁ, Vlasta a LIŠKUTÍN, Tomáš a ROUČKOVÁ, Dana a SCHMIED, Zdeněk a ŠENK, Zdeněk a VALENTA, Jiří, 2022. *Abeceda personalisty 2022*. 12. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-357-8.
- E-FINANCE, 2022a. *EFI SPA HOTEL* [online]. e-Finance, a.s. [cit. 2022-11-10]. Dostupné z : <https://www.e-finance.eu/pro-investory/aktualni-projekty/efi-spa-hotel-brno/>.
- E-FINANCE, 2022b. *Logo společnosti* [online]. e-Finance, a.s. [cit. 2022-11-08]. Dostupné z : <https://www.e-finance.eu/wp-content/uploads/2023/02/e-finance-logo.jpg>.

- E-FINANCE, 2022c. *O nás* [online]. e-Finance, a.s. [cit. 2022-11-08]. Dostupné z : <https://www.e-finance.eu/o-nas/>.
- EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-198-6.
- HERZBERG, F. a MAUSNER, B. a SNYDERMAN, B.B., 1959. *The Motivation to Work*. Wiley. Dostupné tiež z: <https://books.google.cz/books?id=JFhztAEACAAJ>.
- HRBÁČKOVÁ, Gabriela, 2023. *Motivacia zamestnancov* [ústní rozhovor]. Brno, nám. 28. října 1903/23, 2023-02-28.
- JOBSINDEX, 2015. *Bez práce nejsou koláče* [online]. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z : <http://www.jobsindex.cz/files/JOBSINDEX\%20PRESSKIT\%20Q3\%202015.pdf>.
- JOOBLE.ORG, 2023 [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z : <https://cz.jooble.org/salary/personalist\%C3%A9/Brno>.
- JUSTICE.CZ, 2022. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. MSCŘR [cit. 2022-11-08]. Dostupné z : <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=710003&typ=PLATNY>.
- KHYZHNIAK, Veronika, 2022. *Re: Bakalárska Práca* [e-mailová komunikace]. [cit. 2022-11-28]. 28.11.2022 10:29.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- LUDWIG, Petr, 2013. *Konec prokrastinace: prokrastinace = chorobné odkládání úkolů a povinností*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil. ISBN 978-80-87270-51-6.
- MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-193-3.

- MASLOW, A. H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*. Roč. 50, č. 4, s. 370–396. Dostupné z DOI: 10.1037/h0054346.
- MASČENIKOVÁ, Veronika, 2023. *Re: Bakalárska Práca* [e-mailová komunikace]. [cit. 2023-04-21]. 21.4.2023 11:26.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MPSV, 2023. *Odměňování* [online]. MPSV [cit. 2023-04-15]. Dostupné z : <https://ppropo.mpsv.cz/XVIII0becnaustanoveniomzdeplatua>.
- MULTISPORT, 2023 [online]. MultiSport Benefit s.r.o [cit. 2023-04-18]. Dostupné z : <https://multisport.cz/pro-zamestnavatele>.
- NOVÁKOVÁ, Lenka, 2023. *Re: Bakalárska Práca* [e-mailová komunikace]. [cit. 2023-04-21]. 17.3.2023 10:50.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PULVER, Clint, 2022. *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*. První české vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3481-6.
- ROBBINS, S.P. a JUDGE, T.A., 2017. *Organizational Behavior*. Pearson. Always learning. ISBN 9780134103983. Dostupné tiež z: <https://books.google.cz/books?id=UKy1jgEACAAJ>.
- SLOVÁČKOVÁ, Adéla, 2023. *Motivacia zamestnancov* [ústní rozhovor]. Brno, nám. 28. října 1903/23, 2023-04-26.
- TRACEY, William R, 2003. *The human resources glossary: The complete desk reference for HR executives, managers, and practitioners*. 3. vyd. Boca Raton, FL: CRC Press. ISBN 1-57444-351-8.
- TSM, 2023 [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné z : <https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/manazerske-kurzy/>.

- UMINSKÝ, Pavel, 2021. *Zpráva nezávislého auditora* [online]. Brno. Dostupné tiež z: <https://www.e-finance.eu/wp-content/uploads/2021/11/vyrocnizprava-zprava-auditora-2020.pdf>.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. První vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.
- VANDENBERG, Robert J. a LANCE, Charles E., 1992. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management* [online]. Roč. 18, č. 1, s. 153–167 [cit. 2022-12-12]. Dostupné z DOI: 10.1177/014920639201800110.
- VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
- ZÁKON Č. 586/1992 SB., 1992. *o daních z příjmů č. 586/1992 Sb.* ze dne 31.12.1992.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠTANG, Michal, 2020. *Základní pracovněprávní vztahy a jejich vývojové tendence*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-794-8.

Zoznam symbolov a skratiek

HM	Hrubá mzda
DPH	Daň z pridanej hodnoty

Zoznam obrázkov

1.1	Celková odmena	24
2.1	Logo spoločnosti	28
2.2	Postavenie e-Finance, a.s. v rámci koncernovej skupiny	30

Zoznam tabuliek

2.1	Demografické údaje respondentov	36
3.1	Náklady na prijatie nového zamestnanca	61
3.2	Náklady na kurzy pre vedúcich zamestnancov	63
3.3	Náklady na teambuildingy	65
3.4	Náklady na MultiSport karty	67
3.5	Náklady príspevku na dopravu do zamestnania	69
3.6	Náklady na vyhlasovanie zamestnanca mesiaca s finančnou prémieou	71
3.7	Zhrnutie nákladov na jednotlivé návrhy	72

Zoznam grafov

2.1	Využívané benefity	38
2.2	Spokojnosť so súčasnou ponukou benefitov	39
2.3	Možnosti kariérneho postupu vo firme	40
2.4	Dostatočnosť pochvál	41
2.5	Zrozumiteľnosť hodnotení výkonu zamestnancov	42
2.6	Povzbudzenie na predkladanie nových nápadov	43
2.7	Spokojnosť s výškou mzdy	44
2.8	Spravodlivosť mzdy	45
2.9	Preferovaný typ odmeny	46
2.10	Spokojnosť s vybavením	47
2.11	Vzťahy s kolegami na pracovisku	48
2.12	Záujem o firemné akcie a teambuildingy	49
2.13	Spokojnosť pracovníkov v spoločnosti	50
2.14	Potenciálne dôvody na odchod zamestnancov	51
2.15	Zamestnanec mesiaca	52
2.16	Záujem o benefity	53