



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

Anežka Slámová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Petrová

BRNO 2024

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Anežka Slámová**
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Petrová**
Akademický rok: 2023/24
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; TAYLOR, Stephen a ŠIKÝŘ, Martin, 2015. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Online. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>.

STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita, 2011. Meritum Personalistika. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. Online. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Online. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/>.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Autorka se v bakalářské práci soustředí na analýzu stavu a návrhu změn motivačního programu ve vybrané společnosti. Práce je členěná do tří hlavních kapitol. Teoretická část obsahuje definice základních oblastí motivace, péče o zaměstnance, odměňování pracovníků a zaměstnaneckých benefitů. Analytická část práce popisuje vybranou společnost a analyzuje současný stav motivačního programu pomocí využití vybraných výzkumných metod. Poslední část pak obsahuje vlastní návrhy zlepšení opřené o analytickou část práce.

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, zaměstnanecké benefity, příspěvková organizace

Abstract

In this bachelor's thesis, the author focuses on the analysis of the status and proposal of changes to the motivational program in the selected company. The work is divided into three main chapters. The theoretical part contains definitions of the basic areas of motivation, employee care, employee remuneration and employee benefits. The analytical part of the work describes the selected company and analyzes the current state of the motivational program using selected research methods. The last part then contains its own suggestions for improvement based on the analytical part of the work.

Keywords

Motivation, motivational programme, employee's benefits, funded organization

Bibliografická citace

Citace tištěné práce:

SLÁMOVÁ, Anežka. *Návrh změn konceptu motivačního programu pro zaměstnance ve vybrané organizaci*. Brno, 2024. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/159657>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Petrová.

Citace elektronického zdroje:

SLÁMOVÁ, Anežka. *Návrh změn konceptu motivačního programu pro zaměstnance ve vybrané organizaci* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-13]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/159657>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Petrová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. 5. 2024

Anežka Slámová

autor

Poděkování

Ráda bych především poděkovala paní Ing. Kateřině Petrová za vedení, cenné rady a konzultace při zpracovávání bakalářské práce. Poděkování patří i organizaci Zoo Brno a stanice zájmových činností za poskytnutí informací o společnosti. Rovněž bych chtěla poděkovat mé mamince a partnerovi, kteří mi byli morální podporou při tvorbě práce.

Obsah

Úvod.....	11
Cíle a výzkumné metody práce	12
1 Teoretická východiska práce.....	14
1.1 Motivace a stimulace	14
1.1.1 Motiv, stimulace, stimul.....	15
1.1.2 Vnitřní a vnější faktory motivace	15
1.1.3 Teorie instrumentality	16
1.1.4 Maslowova teorie potřeb	17
1.1.5 Herzbergův dvoufaktorový model	18
1.1.6 Teorie spravedlnosti.....	18
1.1.7 Teorie očekávání	19
1.1.8 Heckhausenovy motivační typy.....	19
1.2 Péče o zaměstnance	19
1.2.1 Pracovní prostředí a pracovní podmínky	20
1.2.2 Pracovní doba a její rozvržení	20
1.2.3 Zdravotní péče	21
1.2.4 Stravování zaměstnanců	21
1.2.5 Odborný rozvoj a vzdělávání pracovníků.....	22
1.2.6 Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)	23
1.3 Odměňování zaměstnanců	26
1.3.1 Odměňování a odměna	27
1.3.2 Faktory odměňování	28
1.3.3 Celková odměna	29
1.3.4 Zaměstnanecké výhody (benefity).....	30

1.4	Shrnutí teoretické části.....	33
2	Analýza současného stavu	34
2.1	Představení společnosti.....	34
2.2	Právní forma	35
2.2.1	Předmět činnosti	36
2.2.2	Doplňková činnost	37
2.3	Organizační struktura.....	37
2.4	Systém motivace a zaměstnanecké výhody	38
2.4.1	Příspěvky poskytované před rokem 2024.....	40
2.4.2	Příspěvky poskytované od roku 2024.....	43
2.4.3	Ostatní benefity.....	43
2.5	Dotazníkové šetření	44
2.6	Interview	62
2.7	Shrnutí analytické části.....	65
3	Vlastní návrhy řešení	66
3.1	MultiSport karta.....	66
3.2	Zaměstnanecké slevy	68
3.3	Komunikace	68
3.4	Pravidelná zpětná vazba od vedoucích pracovníků	69
3.5	Teambuildingové aktivity	69
3.5.1	Kukuřičné bludiště.....	70
3.5.2	Úniková hra.....	70
3.6	Stravenková karta	72
3.7	Shrnutí návrhové části	74
	Závěr.....	75
	Seznam použité literatury	76

Seznam obrázků	81
Seznam grafů	82
Seznam tabulek.....	83
Seznam příloh.....	84

Úvod

Téma motivace a motivačního systému je stále probíranějším tématem široké veřejnosti ale i v podnicích. Spolu s vysokou produktivitou zaměstnanců jsou ale spojené i další faktory, které ovlivňují jejich motivaci.

Většina firem již nemá zájem o přílišnou fluktuaci pracovníků, ale hledá především schopné a ochotné zaměstnance, které bude moci rozvíjet a přizpůsobovat svému obrazu. Proto, aby došlo ke zvýšení produktivity a motivace, je důležité mít vhodně nastavený motivační program plný nejen různorodých benefitů. Motivační program organizace pak mohou tvořit finanční pobídky, které zaměstnanec dostává ve formě mzdy, platu a jejich dalších složkách, ale i nefinanční pobídky. Pod nefinančními pobídkami jsou myšleny kterékoliv jiné formy odměn, jež netvoří mzdu a mohou být poskytovány i rodinným příslušníkům. Stále větší důraz je přitom na kladen nefinanční složky mzdy

V bakalářské práci se pak autorka bude soustředit na motivaci zaměstnanců, a jaký může mít vliv na zaměstnance. Získané poznatky pak autorka využije při analýze a spolupráci s konkrétní společností. Organizací, se kterou autorka během psaní práce spolupracovala, je Zoo Brno a stanice zájmových činností, příspěvková organizace se sídlem U zoologické zahrady 147/46, 635 00 Brno. Výběr organizace pro spolupráci byl v důsledku již předešlé spolupráce. Důvodem zvolení byly rovněž již určité informace získané při vlastním působení v organizaci.

Cíle a výzkumné metody práce

Hlavní cíl

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

Hlavního cíle práce se dosáhne pomocí jednotlivých dílčích cílů.

Dílčí cíle

Cílem teoretické části práce je pomocí relevantních literárních zdrojů přiblížit problematiku motivace, péče o zaměstnance a jejich odměňování, ze které se bude vycházet i po zbytek práce. V teoretické části bude i více rozebrán fond kulturních a sociálních potřeb, který je stěžejní pro poskytování zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci. Teoretická východiska byla průběžně aktualizována, jelikož v průběhu psaní bakalářské práce došlo k legislativní úpravě.

Cílem analytické části je pak představení dané organizaci a jejího motivačního systému, vytvoření a distribuce dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, provedení rozhovorů se zaměstnanci a následná analýza a vyhodnocení současného motivačního systému v organizaci.

Výzkumné metody

V teoretické části práce bude využita literární rešerše, při které se bude vycházet z odborných publikací a článků zaměřených na problematiku motivace zaměstnanců, péče o zaměstnance a jejich odmění a také na oblast zaměstnaneckých benefitů.

V rámci analytické části bude vypracována analýza současného stavu společnosti a motivačního systému za využití triangulace výzkumných metod. Pro sběr informací bude primárně využit dotazník, který je součástí kvantitativních metod výzkumu. Dotazník pak bude doplněn o strukturované řízené rozhovory se čtyřmi náhodnými zaměstnanci pro upřesnění informací. Rozhovory se řadí mezi kvalitativní metody výzkumu. Dále pak bude využita i analýza interních dokumentů a textů, ale i volně dostupných informací nebo dokumentů z obchodního rejstříku. Využita bude rovněž i obsahová analýza

výsledků dotazníkového šetření, při které budou definovány hlavní kategorie otázek, podle kterých bude vytvořena struktura interview. (Zháněl et al., 2014)

Z důkladné analýzy všech získaných informací a dat budou identifikované nedostatky v motivačním systému organizace, které je potřeba změnit a ze kterých se bude vycházet při tvorbě návrhů v poslední části práce.

1 Teoretická východiska práce

Tato kapitola se zaměřuje na přiblížení teoretických východisek závěrečné práce a to převážně na specifikaci základních pojmů v oblasti motivace, vybraných teorií motivace, péče o zaměstnance a odměňování zaměstnanců.

1.1 Motivace a stimulace

Pojem motivace lze dle Plamínek (2002) definovat jako pochopení a aplikování potřeb člověka do souvislostí, abychom dosáhli splnění činnosti a vyhotovení výstupu, který po daném jedinci vyžadujeme a potřebujeme.

Motivace z pohledu laika pak může znamenat to, co nás nutí a popohání dělat a věnovat se tomu, co děláme. Na úrovni ekonomie a byznysu pak motivaci lze chápat jako pohony v člověku, které odpovídají za stupeň, směr a vytrvalost úsilí vynaloženého v práci. (Bagshawe, 2011)

Pro to, aby člověk byl motivovaný musí mít chuť chtít něco dělat. Před tím, než je jedinec motivovaný musí mít motiv, který ho nutí jednat v určitém smyslu. Lidé mají chuť pracovat a konat, jestliže očekávají, že jejich práce povede k dosažení nějakého předem stanoveného cíle a získání hodnotné odměny. Lze vyvodit, že existují dva typy motivovaných lidí – dobře a špatně. Dobře motivovaní lidé budou pracovat s vysokou produktivitou a snažit se vykonávat něco nad povinný rámec a chtějí pracovně a osobnostně růst. Špatně motivovaní lidé pak mohou zažívat i negativní motivaci a bojí se více angažovat do práce, než je nutno. (Armstrong et al., 2015)

„Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání. Má genotypické a fenotypické osobnostní nastavení, projevující se v motivačních preferencích při identifikování, zacílení a perzistenci. Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují, i ve všech jejích modifikacích, v nichž se projevuje v osobnosti a vně osobnosti, tj. též jako zájmy, postoje, sklony, názory.“ (Dvořáková et al., 2007, s. 151).

1.1.1 Motiv, stimulace, stimul

Pro lidského jedince je důležité sledovat a vyhodnocovat svět a jeho podněty kolem sebe. Tento proces člověk nemusí ve většině případech ani vnímat, ale působení okolního světa na jeho psychiku a vnímání se odráží ve formě pocitu, který může být negativní, pozitivní či neutrální. Tyto pocity v lidech vyvolávají určitou potřebu, kterou by chtěli naplnit. Pokud jsou tyto potřeby vyvolané příčinami chování, jedná se o motivy. Motivem samotného lidského chování je naplňování různých potřeb, kdy základními prvky procesu jsou eliminace nepříjemných pocitů a navozování a prožívání pocitu příjemných. Pokud chceme jedince popohnat a inspirovat k práci je potřeba využít motivy nebo stimuly. Zásadní rozdíl mezi nimi je ten, že sice oba představují určité pohonné elementy, ale motivy působí zevnitř a vyvoláváme je sami, kdežto stimuly přicházejí zvenku. (Plamínek, 2002)

Z výše uvedeného je možné odvodit proces stimulace, který lze na základě sdělených informací, popsat jako působení zevnějších sil na člověka, které ovlivňují jeho výkon a psychiku pozitivně nebo negativně. Zjednodušeně řečeno jsou to podněty, které člověk nemusí čekat a můžou přijít náhle a nejsou vytvořeny uvnitř jeho mysli.

Naopak pojem pracovní motivace a motivace pracovníků jsou velmi složité na definování. Jamal Ali a Anwar (2021) zdůrazňují, že pojmy motivace a spokojenost s prací jsou vzájemně provázány, ale neznamenají jedno a totéž. Rovněž zdůrazňují, že důležitým faktorem je odměna, která hraje významnou roli ve fluktuaci pracovníků.

1.1.2 Vnitřní a vnější faktory motivace

Mezi teorie motivace patří i základní členění motivačních faktorů na vnitřní a vnější. Vnitřní motivátory zahrnují zejména potřeby, které přímo přichází v souvislost s konkrétně vykonávanou prací a jsou v průběhu její činnosti uspokojovány. Vnější motivátory jsou pak jakékoliv jiné pobídky např. i finanční ohodnocení, které zaměstnanci za vykonanou práci získávají. (Urban, 2017)



Obrázek 1: Motivační faktory

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Urban, 2017)

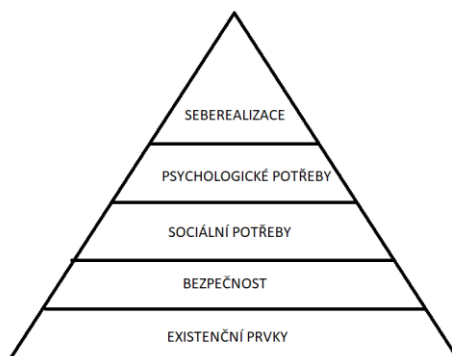
Vnitřní faktory realizace jsou spojeny především se seberealizací čili s posledním stupněm Maslowovy hierarchie. Zaměstnanci mají zájem vykonávat zajímavou práci s určitou společenskou hodnotou, ale mají zájem i na svém vlastním zdokonalování. Je proto žádoucí jim delegovat úkoly, které jsou pro ně zajímavé a obohacující. Motivace zaměstnanců se odvíjí i od vnějších faktorů, které mají především finanční charakter. Pokud zaměstnanci budou vědět, že je za dobře vykonanou práci nemine finanční odměna nebo případné povýšení, budou k práci motivováni více. (Urban, 2017)

1.1.3 Teorie instrumentality

Soustava poznatků o instrumentalitě zastává názor, že kvalitní motivace v řadách pracovníků lze dosáhnout, je-li jejich pracovní výkon přímo vázán na systém odměňování a postihů. Spolu se systémem odměn a trestů je pak důležité provádět kontroly, zda je práce prováděna dostatečně kvalitně. Teorie instrumentality může nabádat nebo připomínat metodu „cukru a biče“, kdy pracovníkům může být často připomínána skutečnost, že jestli nenaplní představy a požadavky vedení, tak je postih jistě nemine. Postih lze chápat ve smyslu krácení mzdy nebo i přerušování pracovního poměru. Z psychologického hlediska může tuto teorii motivace nést jako břímě generace pracovníků, která byla přísně vychovávána a za neuposlechnutí jim bylo hrozeno trestem. (Armstrong et al., 2015)

1.1.4 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb se řadí mezi nejznámější a v ekonomické sféře nejčastější obsahové teorie motivace, taktéž i mezi nejvíce napadané pro její široké uchopení. Tato teorie je velmi oblíbená pro snadné uchopení teorie chování spotřebitele. Avšak v realitě bývají potřeby jedinců velmi proměnlivé v závislosti na jejich životní situaci a aktuálních potřebách. (Armstrong et al., 2015)



Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dvořáková et al., 2007)

V prvním stupni pyramidy se nachází existenční potřeby, které jsou nezbytné pro pouhé bytí a přežívání člověka. Kategorizují se zde ty nejzákladnější lidské potřeby, které jedinec uspokojuje na denní bázi, a to např. hlad, žízeň, spánek, šacení a bydlení. (Urban, 2017; Dvořáková et al., 2007)

Druhá úroveň pyramidy je tvořena potřebou bezpečí a zabezpečení. Zabezpečení lze chápat na úrovni socio-ekonomické, kdy jedinec potřebuje mít určitou jistotu a zajištění pro sebe a pro své okolí v neustále proměnlivém prostředí a době. Socio-ekonomické z toho důvodu, protože pod potřebou jistoty a zabezpečení je možno chápat i jistotu pracovní pozice a sociální třídy. (Dvořáková et al., 2007)

Prostřední část pyramidy je tvořena sociálními potřebami, jež jsou úzce spjaty s mezilidskými vztahy. Každý člověk má různé sociální potřeby, které se odvíjí od jeho typu temperamentu. Sociální nároky souvisí i s atmosférou na pracovišti a vztahy mezi jednotlivými pracovníky. (Dvořáková et al., 2007)

Předposlední stupeň pyramidy tvoří psychologické potřeby, nebo také potřeby sebeúcty a ohodnocení. Jsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak je zvýšen i pocit hodnoty jedince a jeho sebevědomí. (Dvořáková et al., 2007)

Na vrcholu celé pyramidy se vyskytují potřeby seberealizace: „...*ke kterým spadá potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, být při práci kreativní apod.*“ (Urban, 2017, s. 20–22).

Závěrem lze uvést, že pokud osoba neuspokojila potřeby v nižší části pyramidy, pak nelze smýšlet o naplnění vyšších potřeb. Za zmíněný předpoklad bývá tato teorie kritizována, jelikož potřeby jsou velmi individuální proměnnou, a to především ve vyšších stupních pyramidy.

1.1.5 Herzbergův dvoufaktorový model

Autorem dvoufaktorové teorie motivátorů je americký psycholog Frederick Herzberg (1968), který ve své teorii rozebírá dva rozměry, které mají vliv na pracovní motivaci zaměstnance – motivační faktory (satisfactory) a hygienické faktory (dissatisfactory).

„Motivační faktory se týkají obsahu práce a zahrnují potřebu vykonávat práci a dosáhnout úspěchu, zájem o práci, odpovědnost nebo možnost povýšení. Tyto potřeby představují vnitřní motivátory a souvisejí s vnitřní motivací, která vyplývá z práce samotné.“ (Armstrong et al., 2015, s. 221).

Hygienické faktory se naopak týkají pracovního prostředí a jeho vlivu na motivaci. Za dissatisfactory pak považujeme převážně mzdu a pracovní podmínky (Armstrong et al., 2015). Dvořáková et al. (2007) je více specifikovala a přidala k nim ještě politiku a styl řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa.

1.1.6 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti je založena na posuzování vstupů a výstupů práce s ostatními zaměstnanci. Myšlenku o rovnosti vyslovil belgický psycholog John Stacy Adams (1965). Adams pak tvrdí, že pracovníci budou vstupy, jež vkládají do práce (kvalifikace, znalosti, schopnosti), a výstupy (odměny), porovnávat s ostatním kolegy. Pokud dojdou

k závěru, že je ohodnocení jejich práce nedostačující nebo nepříznivé, budou přesvědčeni o nerovném jednání. (Armstrong et al., 2015)

1.1.7 Teorie očekávání

„Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když lidé očekávají, že budou mít možnost odměnu získat a když očekávají, že odměna bude stát za vynaložené úsilí.“ (Armstrong et al., 2015, s. 223).

S myšlenkou této teorie se ztotožňují i Jamal Ali a Anwar (2021). Autoři tvrdí, že zaměstnanci budou chtít zůstat v organizaci, pokud budou vědět, že jejich schopnosti a úsilí budou dostatečně doceněny.

1.1.8 Heckhausenovy motivační typy

Při studování Maslowovy teorie potřeb přišel německý psycholog Heckhausen (1974) s modelem dvou typů osobností za působení různých motivačních vlivů. Oba typy se vyznačují základními myšlenkami, kdy buď věří v úspěch, anebo jsou přesvědčeni o neúspěchu. První typ osobnosti si stanovuje přiměřené cíle na delší časový horizont, tento typ osobnosti je flexibilní v pozměňování cílů a budoucnost vidí pozitivně. Naopak druhý typ osobnosti si definuje příliš nízké, anebo naprosto nereálné cíle. Nejsou tolik pružní v pozměňování cílů, rádi zůstávají u původního cíle a budoucnost vidí především negativně a plnou obav. (Dvořáková et al., 2007)

1.2 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je zejména upravena příslušnými právními předpisy, kterými se zaměstnavatelé musí řídit. Mimo jiné existují i další složky péče, které jsou poskytovány i mimo zákonný rámec a které jsou uvedeny dále v této kapitole. Péči o zaměstnance rozlišujeme na:

- **Povinnou**, danou zákonem a platnými právními předpisy, ale i kolektivními smlouvami.
- **Dobrovolnou**, která vychází z personální politiky zaměstnavatele a týká se zejména rozvoje schopností, motivace, pozitivního vztahu k organizaci.

- **Smluvní**, obsaženou ve vnitropodnikových předpisech. (Stýblo et al., 2011)

1.2.1 Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Tyto dvě složky povinné péče o zaměstnance na sobě závisí a působí vedle sebe napříč podnikem. Jsou ukotveny především v § 224 zákoníku práce, ale nejsou zde podrobně definovány. Ve zmíněném paragrafu je uvedeno, že zaměstnavatel je povinen vytvářet a udržovat takové pracovní podmínky, které zaručují a vedou k bezpečnému výkonu práce. Ze zmíněného lze odvodit, že v rámci bezpečného výkonu práce vzniká zaměstnavateli povinnost zajistit bezpečné pracoviště, ale v rámci ochrany i dostatečné vybavení a hygienické a sociální zařízení. (Stýblo et al., 2011)

Mezi důležité prvky pracovního prostředí, které působí přímo či nepřímo na zaměstnance v průběhu výkonu práce, patří prostorové a barevné uspořádání, klimatické podmínky, osvětlení a úroveň hluku. Právě zmíněné uspořádání pracoviště má markantní vliv na bezpečnost na pracovišti. Pracoviště by mělo být uspořádáno tak, aby v případě realizace krizového plánu, který má každý podnik popsán v příslušné směrnici, došlo k rychlému přesunu osob z areálu nebo z budovy na stanovené místo. Barevné prvky na pracovišti hrají též významnou roli, a to z hlediska bezpečnosti nebo pohody zaměstnanců. Stále více firem upravuje společné prostory a snaží se je udělat, co nejpříjemnější, aby výkonnost pracovníku v průběhu dne příliš neklesla anebo aby měli kde zregenerovat svoji energii. (Šikýř, 2016)

1.2.2 Pracovní doba a její rozvržení

V rámci péče o zaměstnance je důležité rozvržení pracovní doby a doby odpočinku. Tyto dvě proměnné jsou přesně vymezeny v zákoníku práce. Jejich správné vymezení a užití závisí nejen na motivaci pracovníků, ale jsou i rovněž důležité pro work-life balance, jež je podstatný hlavně pro zaměstnance s malými dětmi. Pracovní doba představuje časově vymezenou část dne, kdy je zaměstnanec povinen vykonávat práci stanovenou v pracovní smlouvě a rovněž by měl být připraven k výkonu práce. Délka pracovní doby je pak stanovená za celý týden a nejčastěji činní čtyřicet hodin bez doby odpočinku. Doba odpočinku je pak doba, kdy je vymezená přestávka od výkonu práce. Nejčastěji se jedná o půlhodinovou přestávku na občerstvení, která by měla být zaměstnanci poskytnuta nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce. (Šikýř, 2016)

Pracovní doba je sice stanovena formou týdenní pracovní doby, ale zaměstnavatel je povinen tuto pracovní dobu rozvrhnout do jednotlivých směn v průběhu týdne. Směnou se poté rozumí část rozvržené týdenní pracovní doby vylučující práci přesčas. (Šikýř, 2016)

Dle § 78 zákoníku práce lze týdenní pracovní dobu rozvrhnout:

- **Rovnoměrně**, kdy každý týden je odpracovaný stejný počet hodin.
- **Nerovnoměrně**, kdy každý týden může být odpracovaný různý počet hodin s předpokladem, že ve vyrovnávacím období se pracovní doba vyrovná se stanovenou pracovní dobou.

1.2.3 Zdravotní péče

Většina zaměstnavatelů má sjednanou smluvní péči s lékařem nebo disponuje závodním lékařem, který provádí lékařské prohlídky zaměstnanců. Zaměstnavatel je dle zákoníku práce povinen nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával takovou práci, pro kterou není zdravotně způsobilý.

Vstupní lékařské prohlídky jsou prováděny při nástupu do zaměstnání a mohou být stanoveny příslušnými předpisy orgánů státní zdravotní správy u určitých potenciálních zaměstnanců. Vstupní lékařská prohlídka může být rovněž podmínkou pro nástup do zaměstnání v případě, kdy zaměstnavatel chce znát zdravotní stav svého podřízeného. V průběhu pracovního poměru je pak zdravotní způsobilost ověřována prostřednictvím kontrolních prohlídek u lékaře. (Stýblo et al., 2011)

1.2.4 Stravování zaměstnanců

Pokud se zaměříme na problematiku stravování zaměstnanců, tak se většinou týká stravenek nebo stravenkového paušálu. Důležité je zmínit fakt, že stravenky jsou pouze možnost poskytování stravování. Ze zákona vyplývá pouze povinnost umožnit, nikoliv zajistit a provozovat, stravování zaměstnancům. Tuto povinnost lze naplňovat např. provozováním vlastního zařízení, poskytováním příspěvku na stravování skrze třetí strany, nákupem a prodejem stravenek zaměstnancům s příspěvkem od zaměstnavatele. (Stýblo et al., 2011)

Velmi oblíbenou metodou je poskytování elektronické stravenky, kterou lze uplatnit i při nákupu potravin. Velkou výhodou je fakt, že tyto karty nejsou vázány konkrétní hodnotou stravenky, kterou je potřeba utratit a zůstávají z hlediska příspěvku zaměstnavatele i nadále daňově uznatelné.

1.2.5 Odborný rozvoj a vzdělávání pracovníků

Vzděláváním pracovníků se rozumí prohlubování znalostí a vědomostí ve vztahu k vykonávané činnosti, díky kterému pak bude dosaženo případné vyšší produktivity. (Dvořáková et al., 2007)

Odborný rozvoj zaměstnanců dle § 227 zákoníku práce zahrnuje:

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.

Důležité je rozlišovat poslední dva body výše uvedeného výčtu. Zvyšováním kvalifikace se rozumí zvýšení stupně kvalifikace např. studování vysoké školy, pokud to zaměstnavatel vyžaduje nebo se na takové skutečnosti účastníci pracovního poměru společně dohodli. Prohlubováním kvalifikace se rozumí udržování její úrovně. Prohlubování znalostí a dovedností by měl zaměstnanec provádět sám, ale zaměstnavatel jej může uložit jako povinné. Za všechny druhy odborného rozvoje náleží buď odměna nebo náhradní volno v případě zvyšování kvalifikace. (Stýblo et al., 2011)

V rámci zvýšení kvalifikace mohou účastníci pracovního poměru uzavřít dle § 234 zákoníku práce kvalifikační dohodu. V této dohodě jsou přesně vymezené podmínky pro obě strany. Zaměstnavatel se zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a zaměstnanec se zavazuje k působení u zaměstnavatele po sjednanou dobu, nejdéle však pět let. Kvalifikační dohodu lze uzavřít při prohlubování kvalifikace, pokud předpokládané náklady přesahují alespoň 75 000 Kč. (Stýblo et al., 2011)

K osvojení vyžadovaných dovedností a schopností je důležité zvolit správnou metodu vzdělávání. Výběr relevantní metody záleží na specifiku dané potřeby kvalifikace, účastnících, cíli kvalifikace apod. Často využívanou metodou je *blended*

learning, kdy dochází ke kombinaci jednotlivých metod vzdělávání, které jsou vzájemně propojeny a navazují na sebe. (Armstrong et al., 2015; Šikýř, 2016)



Obrázek 3: Metody vzdělávání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Šikýř, 2016)

Jednotlivé metody vzdělávání mají své určité výhody. Při odborném rozvoji na pracovišti pracovník rozvíjí a nabírá nové zkušenosti a znalosti již v průběhu výkonu práce od zkušenějších pracovníků. Naopak metody mimo pracoviště se využívají hromadně v rámci skupin zaměstnanců. V posledních letech se začínají více uplatňovat případové studie a outdoorové aktivity, kdy personalisté mohou upozornit, jak by se pracovníci zachovali v dané simulované situaci nebo jak se adaptují na kolektiv. Metoda e-learningu bývá pak velmi často využívána a kombinuje již výše zmíněné metody. E-learningová metoda vyžaduje informační technologie a silnou vůli pracovníků, jež se chtějí vzdělávat. Výhodou pak je časová a prostorová flexibilita, kdy se zaměstnanci mohou připojit kdekoliv a splnit kurz kdykoliv. (Šikýř, 2016)

1.2.6 Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům poskytovat příspěvky ze sociálního fondu nebo z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Z fondu kulturních a sociálních potřeb se nejčastěji poskytují příspěvky na rekreační pobyty a zájezdy do

zahraničí či v tuzemsku, a to nejen samotnému zaměstnanci, ale i jeho rodinným příslušníkům. Již podle názvu fondu lze odvodit, že finanční prostředky z tohoto fondu budou poskytovány především na kulturní a sociální potřeby pracovníků. (Stýblo et al., 2011)

Zkráceně lze říct, že fond kulturních a sociálních potřeb je vytvářen především pro zaměstnance, jakousi formou zákonných výhod, které zaměstnavatel ze zmíněného fondu může hradit. Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen každoročně, a to ve výši 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Organizace pak musí sestavit plánovaný rozpočet pro hospodaření s fondem a na co bude poskytovat příspěvky z FKSP. (Beránek, 2024)

Vyhláška č. 114/2002 Sb. Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb uvádí v jednotlivých paragrafech možnosti čerpání z fondu:

- příspěvek na použití zařízení péče pro děti,
- příspěvek na pořízení hmotného majetku, který slouží kulturním a sociálním potřebám zaměstnancům,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- zápůjčky na bytové účely (bezüročné), splatné do deseti let od uzavření smlouvy a jejichž maximální výše je 300 000 Kč,
- peněžité příspěvek na stravování, nejvýše pak do výše 45 %,
- příspěvky na rekreaci zaměstnancům a rodinným příslušníkům,
- příspěvky na prohlubování kvalifikace a vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce,
- sociální výpomoci a zápůjčky,
- příspěvky na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření nebo účet dlouhodobých investic (zde však nejvýše 100 % částky),
- příspěvek na soukromé životní pojištění do výše 50 % částky,
- dary (peněžní i věcné) za mimořádné aktivity, životní výročí a pracovní výročí apod.,
- příspěvek na smuteční kytici.

Dle § 3 odst. 8 výše zmiňované vyhlášky jsou veškerá plnění z fondu kulturních a sociálních potřeb poskytována nepeněžní formou s výjimkou peněžitého příspěvku na stravování, sociální výpomoci a sociálních zápůjček a darů. Nutno zmínit, že nepeněžité plnění je většinou zdanitelné ze strany zaměstnavatele kromě těch plnění, které jsou uvedeny v § 25 odst. 1. písm. h) zákona o daních z příjmu:

- příspěvky na kulturní pořady, zájezdy, sportovní akce a tištěné knihy, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy,
- možnost používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení.

Při posuzování daňové účinnosti je nutno brát v potaz, zdali je plnění z fondu nákladem čistě na udržení a dosažení příjmu.

Legislativní úprava k 01.01.2024

V souvislosti s platností nových legislativních opatření se změnila pravidla pro tvorbu fondu kulturních a sociálních potřeb a daňové aspekty některých zaměstnaneckých benefitů.

Příslušná a výše zmíněná vyhláška Ministerstva financí byla zrušena s uvedením v platnost nových legislativních dokumentů. V závislosti zrušení vyhlášky vydalo Ministerstvo financí České republiky (2023) příslušné metodické doporučení k překlenutí této tíživé situace.

Nyní je rozpočet fondu kulturních a sociálních potřeb tvořen 1 % (dříve 2 %) z nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Fond rovněž rozpočtuje *pevnou* a *pružnou* složku. *Pevnou* složkou je 50 % rozpočtu fondu, které musí být použity na příspěvky produktu spoření na staří zaměstnanců, jež jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob. *Pružná* složka je pak zcela na vlastním uvážení organizace. Jedinou podmínkou ovšem je to, že by z fondu měla být poskytnuta taková plnění, která slouží k zajištění sociálních, kulturních a dalších potřeb. Tato plnění by měla být rovněž poskytnuta primárně vlastním zaměstnancům. (Ministerstvo financí České republiky, 2023)

Co se týče změn v oblasti zaměstnaneckých benefitů tak bylo zrušeno omezení daňové uznatelnosti nákladů na stravenky a nákladů na stravování. Zde už není limit pro uznatelnost omezen 55 %, ale zaměstnavatel může v nákladech uplatnit celou hodnotu stravenky a stravného, avšak do výše nepřesahující částku 116,20 Kč. Pokud by došlo k překročení limitu, pak by z nadlimitní částky muselo být odvedené pojistné. (Beránek, 2024)

U vybrané skupiny benefitů byla zavedeno osvobození u zaměstnance do určité souhrnné výše za kalendářní rok. Hodnota, která omezuje osvobození od daně je na straně zaměstnance polovinou průměrné mzdy, která pro rok 2024 činí částku 21 983 Kč. Pokud by za sledované období došlo k překročení limitu, musela by pak být nadlimitní částka dodaněna společně se mzdou za měsíc, kdy zaměstnanec benefit obdrží spolu s odvody sociálního a zdravotního pojištění. (Beránek, 2024)

Mezi skupiny sledovaných benefitů, na které se vztahuje limit osvobození jsou pak dle Beránka (2024) následující skupiny:

- sportovní služby,
- kulturní služby,
- knihy,
- rekreace,
- vzdělání, které není potřebné k výkonu zaměstnání,
- zdravotní služby,
- zdravotní a hygienický materiál,
- pomůcky na lékařský předpis,
- vhodně pojaté financování předškolního zařízení pro děti zaměstnanců.

1.3 Odměňování zaměstnanců

Poslední podkapitola blíže rozebere odměňování zaměstnanců, faktory odměňování, celkovou odměnu a blíže popíše na zaměstnanecké výhody a jejich daňové dopady.

1.3.1 Odměňování a odměna

Odměňování a řízení odměňování je jednou z nejdůležitějších činností organizace. Správně nastavený systém odměn se pak odráží ve spokojenosti a produktivitě zaměstnanců. Systém odměňování by měl být nastaven v souvislosti s politikou a cíli organizace.

Pod pojmem odměna si lze nejčastěji představit peněžité vyjádření vykonané práce, jež má za hlavní funkci kompenzovat vynaložené pracovní úsilí. Systém odměňování by pak měl být oboustranně vhodný, akceptovatelný a spravedlivý, aby byl základem pro harmonii na pracovišti a aby nevyvolával tendence pro toxické pracovní prostředí. (Koubek, 2011)

Mezi základní mzdové formy dle Koubka (2011) lze zařadit:

- časovou neboli základní mzdu a plat,
- úkolovou mzdu,
- podílovou neboli provizní mzdu,
- smluvní mzdu,
- mzdu a plat za znalosti a dovednosti,
- mzdu a plat za přínos.

Koubek (2011) dále uvádí i dodatkové mzdové formy, pod kterými si lze představit zejména prémie, bonusy, osobní ohodnocení, podíly na zisku apod.

„Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonávanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.“ (Kocianová, 2010, s. 160). Ze zmíněného si lze odvodit, že odměňování je velmi účinnou formou motivace. Další důležitou zmínkou je fakt, že odměna nemusí být vždy peněžní, ačkoliv peníze mohou mít značný význam na další úroveň motivace a spokojenost zaměstnanců. Nepeněžní formou odměny dle Kocianové (2010) pak může být i pověření složitějším úkolem, povýšení, školení nebo pochvala či uznání apod.

Zákoník práce definuje pojem mzda a plat, kdy základní rozdíl mezi tyto finančními odměnami je ten, že plat dostávají především zaměstnanci státu, územních

samosprávných celků, státních fondů, příspěvkových organizací či školské právnické osoby.

Mezi nejčastější typy odměn moderní personalistiky dle Koubka (2011) patří zejména:

- zaměstnanecké výhody,
- povýšení pracovníka,
- sociální a zdravotní odvody,
- odborný rozvoj pracovníka,
- pochvaly,
- pozvání na slavnostní události,
- pověřování složitějšími nebo významnými úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- pověřování školením nových pracovníků,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- přátelský kolektiv,
- příjemný styl vedení organizace,
- příznivější pracovní prostředí.

V uvedeném výčtu si lze všimnout, že se vyskytují jak finanční, tak nefinanční odměny. Tyto typy odměn lze označit jako vnější a jsou v plné režii a kompetenci dané organizace. Odměnou pro pracovníka mohou být i pocity, které vznikají v souvislosti s výkonem dané práce. Především se jedná o pocit užitečnosti, pocit participace na důležitém úkolu, ale i seberealizace. Tyto odměny jsou vnitřního charakteru a mají individuální a subjektivní povahu. Organizace je nemůže zcela ovlivnit a změnit, jelikož závisí na osobnosti a potřebách jednotlivců. (Koubek, 2011)

1.3.2 Faktory odměňování

Faktory odměňování neboli mzdovorné faktory můžeme rozlišit na vnitřní a vnější faktory, které buď mají vliv uvnitř organizace anebo na ni působí zvenčí.

Vnější faktory odměňování pak představují vlivy, které příslušná organizace nemůže zcela přímo ovlivnit. Jedná se především o situaci na trhu a příslušnou legislativu. V rámci situace na trhu se jedná o míru nezaměstnanosti a úroveň lidských zdrojů, což

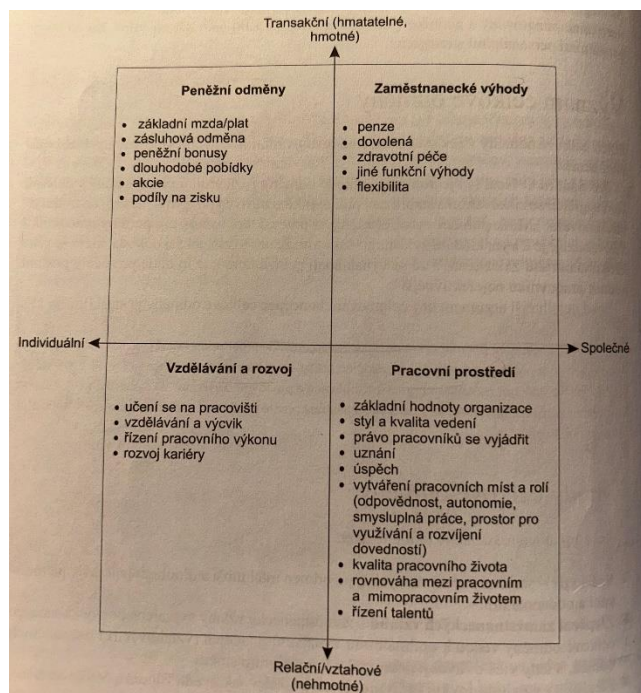
znamená např. jakou kvalifikaci mají uchazeči o práci, jaký systém odměňování aplikují konkurenční firmy, nebo i životní podmínky v dané společnosti. Pod příslušnou státní legislativou si lze představit aktuální platné zákony a předpisy, ale i kolektivní smlouvy a vyjednávání ohledně odměňování zaměstnanců. V rámci kolektivního vyjednávání se pak nejčastěji jedná o vyjednávání odborů se státem o navýšení např. minimální mzdy nebo zvýšení platů státních zaměstnanců. (Kocianová, 2010)

Vnitřní faktory jsou vlivy, které jsou tvořeny samotnou organizací na danou pracovní pozici. Může se jednat zejména o pracovní podmínky, faktory související s úkoly, kladené požadavky pracovního místa a jeho postavení ve struktuře organizace a výsledky práce a úroveň výkonu. (Kocianová, 2010)

1.3.3 Celková odměna

Celkovou odměnu popisuje Armstrong (2009) jako propojení vlivu dvou základních kategorií odměny. Celková odměna je výstupem systému odměňování a jak již nabádá má tedy složky hmotné (transakční) a nehmotné (relační). Transakční odměny jsou výsledkem transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky a zahrnují zejména peněžní odměnu a zaměstnanecké benefity. Relační odměny se týkají pracovní prostředí, vzdělávání a rozvoje, ale i zkušeností a zážitků. Důležité je především zmínit i to, že transakční odměny mohou být lehce napodobeny konkurenty na trhu a mohou nabízet podobné či lepší transakční odměny. Ovšem relační odměny jsou především vnitropodnikovou věcí a nedají se snadno zjistit, může se jednat např. o dlouhodobý systém vzdělávání pracovníků.

Koncepce celkové odměny a jejího modelu má řadu výhod. Jednou z výhod je především velký vliv na motivaci z dlouhodobého hlediska a pokud je koncepce správně nastavená, tak má i pozitivní vliv na oddanost zaměstnanců. Výhodou je rovněž i zlepšení vztahů, jehož lze docílit kombinací transakčních a relačních odměn. Relační odměny pak mohou uspokojovat individuální potřeby zaměstnanců, pokud se chtějí seberealizovat nebo nějakým způsobem na sobě pracovat. Důležitou výhodou využití relačních odměn může být i to, že nalákají více potenciálních pracovníků, pokud jsou dobře nastavené. (Armstrong, 2009)



Obrázek 4: Celková odměna

(Zdroj: Armstrong, 2009, str. 44)

1.3.4 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Problematika zaměstnaneckých výhod byla částečně zmíněna a popsána v předchozí kapitole zaměřující se na péči o zaměstnance, kde se především jednalo o tzv. povinnou a ze zákona nařízenou péči. Některá plnění v rámci péče nebo zaměstnaneckých výhod je možno hradit z fondu kulturních a sociálních potřeb. Následující kapitola tedy blíže rozebere druhy zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnanecké benefity jsou tvořeny velkým množstvím nabídek zboží, služeb či jiných forem péče o zaměstnance, za které by jinak zaměstnanci museli sami platit. Na rozdíl od peněžní složky odměny, která je zaměstnanci poskytována měsíčně formou mzdy nebo platu, není tato odměna vázaná na pracovní výkon. Je zřejmé, že širší možnosti a škálu benefitů budou poskytovat větší podniky. (Stýblo et al., 2011; Koubek, 2011)

Benefity lze dělit dle Stýbla et al. (2011) do následujících skupin:

- výhody mající vztah k práci a jsou poskytované často na pracovišti,
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky,
- benefity osobní a sociální povahy.

Do první kategorie spadají zejména typy benefitů, které jsou poskytované přímo na pracovišti. Jedná se zejména o příspěvek na stravování ve formě stravenek nebo provoz závodní jídelny, občerstvení a nápoje na pracovišti (automaty), nadstandardní pracovní volno (delší dovolená, krátké pátky), vzdělávání a rozvoj mimo potřeby organizace hrazené zaměstnavatelem (jazykové a počítačové kurzy), ale i odborné knihy a časopisy apod. Pod hmotným vybavením a pomůckami si lze představit především technické vybavení v podobě pracovní počítače nebo telefonu včetně bezplatných služeb operátora, ale i užívání automobilu pro soukromé potřeby či příspěvek na odívání a mnoho dalších. Poslední kategorie se týká benefitů, které jsou především předmětem osobních a sociálních potřeb, kdy se nejčastěji může jednat o zdravotní péči (lázeňské pobyty, výjezdy lékaře do místa zaměstnání), jesle či školky, příspěvek na dovolenou a sportovní nebo kulturní aktivity, finanční výpomoci, pojištění a připojištění, zvýhodněné hypoteční úvěry či spotřebitelské úvěry, platové dorovnání v případě nemoci (tzv. sick days) a mnoho dalších. (Stýblo et al., 2011)

Zaměstnanecké výhody lze členit i na *plošné a pružné* z hlediska jejich způsobu poskytování. Při plošném poskytování benefitů zaměstnavatel nabízí či poskytuje všem zaměstnancům stejné výhody bez ohledu, zda o ně mají zájem či nikoliv. V případě volby této varianty se může jednat o nižší nákladovost, ale nemusí být uspokojeny všechny požadavky zaměstnanců. Naopak pružný systém benefitů (kafetérie) je výhodný v tom, že zaměstnavatel nabízí celé portfolio výhod a služeb a zaměstnanci si můžou vybrat dané benefity z nabídky dle vlastních individuálních potřeb. Systém kafetérie funguje na principu účtu zaměstnaneckých výhod, který každý zaměstnanec získá po stanovení finančního limitu, a prostřednictvím svého účtu může vybírat z nabízeného portfolia benefitů a vynaložit své přidělené prostředky na jejich nákup. Některé firmy používají i vyjádření v bodech, jež umožňuje vyvážené vyjádření ceny výhod. Pružný systém garantuje uspokojení různorodých potřeb zaměstnanců a eliminování nákladů na výhody, o které není zájem. Naopak na počátku zřizování systému kafetérie je potřeba počáteční investice na uzavření smluv s případnými externími poskytovateli výhod a určitým nákladem je i to, že tyto smlouvy musí být uzavřeny po celou dobu nabídky v kafetérii, i když o ně může být malý zájem nebo nevíme, zda by o ně byl dostatečný zájem. Na druhou stranu lze odvodit, že díky pružnému systému může mít podnik přehled o tom, o

jaké benefity je skutečně zájem a které se vyplatí nabízet či poskytovat a zaměstnanci se tak můžou více participovat na tvorbě portfolia. (Stýblo et al., 2011)

Z daňové hlediska pak můžou nastat tři následující případy:

- benefit je daňově účinný náklad pro zaměstnavatele, ale je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob,
- benefit je daňově neúčinným nákladem a zároveň je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob,
- benefit je daňově neuznatelný náklad a zároveň není osvobozen od daně z příjmu fyzických osob. (Stýblo et al., 2011)

Další dělení z hlediska daňové výhodnosti zmiňuje Beránek (2024), který člení benefity z hlediska daňové výhodnosti na *nejvýhodnější*, *výhodné*, *neutrální* a *nevýhodné* benefity. *Nejvýhodnějšími* benefity jsou takové benefity, které jsou daňově uznatelné, a tudíž se při jejich poskytnutí odvádí daň z příjmu. Do této skupiny se nejčastěji člení pitná voda na pracovišti, poskytnutí ochranných nápojů, stravenkový paušál a stravenky v zákonném limitu, závodní stravování v zákonném limitu, penzijní připojištění a životní pojištění do 50 000 Kč ročně. *Výhodnými* benefity jsou takové benefity, které nejsou daňově uznatelnými a firma si o ně nemůže ponížít daňový základ. Pokud jsou ovšem hrazeny z povinně tvořených fondů, pak se stávají daňově uznatelnými a spadají do vyšší kategorie. Nejčastějšími benefity, které jsou součástí této skupiny výhod jsou sportovní a kulturní služby, knihy, rekreace, vzdělání nepotřebné k výkonu zaměstnání, zdravotní služby a vhodně pojaté financování předškolního zařízení pro děti zaměstnanců. Další kategorií jsou benefity *neutrální* povahy, které jsou sice daňově uznatelné pro zaměstnavatele, ale musí se dodanit na straně zaměstnance. Zaměstnavatel pak tedy musí odvést sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance a za zaměstnavatele a benefit musí být zdaněn sazbou daně z příjmu pro právnické a fyzické osoby. Typickým příkladem může být přesáhnutí nového zákonného limitu u vybrané skupiny benefitů. Poslední skupinou benefitů jsou benefity *nevýhodné*, jelikož nejsou daňově uznatelné na straně zaměstnavatele, ale odvádí se z nich sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele a zaměstnance. Benefit je zdaněn u zaměstnance sazbou daně z příjmu pro fyzické osoby. Do skupiny *nevýhodných* benefitů členíme alkoholické nápoje, peněžité dary, věcné dary mimo knihy, zdravotního a hygienického zboží a věci na lékařský předpis, jídlo a pití

určené ke spotřebě mimo pracoviště a mnoho dalších. Rozdíl by nastal, pokud by benefit byl hrazen z povinně tvořeného fondu, potom by se stal benefitem *neutrálním*.

1.4 Shrnutí teoretické části

V teoretické části byla přiblížena daná problematika motivace, motivačních faktorů a faktorů motivace. Byly popsány vybrané teorie motivace a motivační faktory, dále byl více specifikovaný pojem péče o zaměstnance a odměňování zaměstnanců. Větší pozornost pak byla věnována fondu kulturních a sociálních potřeb a jaké nabízel možnosti plnění před rokem 2024 a rovněž byly přiblíženy nové legislativní změny.

V analytické části se pak bude vycházet z uvedených informací, a to především z vybraných teorií motivaci, především teorie spravedlnosti a očekávání a jednotlivých faktorů motivace a odměňování. Podstatnými informacemi jsou rovněž informace o fondu kulturních a sociálních potřeb a legislativní změny. Informace o tvoření a poskytování příspěvků z fondu kulturních a sociálních potřeb jsou důležité, jelikož v další části této bakalářské práce bude analyzována příspěvková organizace zřízená územním samosprávným celkem.

2 Analýza současného stavu

V druhé části bakalářské práce bude představena společnost, se kterou v rámci zpracování práce bude spolupracováno. Vybraná společnost je nevšední svou právní formou. Spolupracující organizací je Zoo Brno a stanice zájmových činností, příspěvková organizace.

Jak již bylo zmíněno v téhle části bude představena a analyzována organizace Zoo Brno a její motivační systém. Při uvádění informací o společnosti bude využito volně dostupných internetových zdrojů z oficiálních stránek Zoo Brno, ale i osobních setkání a rozhovorů s paní personalistkou Terezou Tomíčkovou, která poskytla při spolupráci všechny potřebné a žádané informace.

Dalším bodem analytické části bude provedení dotazníkového šetření a jeho následná distribuce mezi všemi zaměstnanci. Spolu s dotazníkovým šetřením budou provedena i interview se čtyřmi náhodnými zaměstnanci. Dotazník byl šířen skrze interní e-mailovou komunikaci a mezi zaměstnanci navzájem a zároveň i běžnou verbální komunikací na pracovišti. Cílem dotazníkové šetření je zjistit spokojenost zaměstnanců s kolektivem a pracovním prostředím a zdali se cítí dostatečně pracovním motivováni a zda jsou spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod s ohledem na právní formu organizace.

2.1 Představení společnosti



Obrázek 5: Logo Zoo Brno

(Zdroj: Zoo Brno a stanice zájmových činností, 2024)

Název: Zoo Brno a stanice zájmových činností, příspěvková organizace

IČO: 001 01 451

Sídlo: U zoologické zahrady 147/46, Bystrc, 635 00 Brno

Zoo Brno nedisponuje žádným základním kapitálem, protože se nejedná o typickou obchodní korporaci. Jedná se o právnickou osobu, která byla zřízená pro uspokojování veřejných zájmů. Jediným rozdílem od klasických obchodních korporací je ta skutečnost, že jí byl městem Brnem přidělen finanční obnos a majetek, se kterým je oprávněna nakládat a vykazovat vše o hospodaření a nakládání s ním. (Česko, 2017)

2.2 Právní forma

Zoo Brno je příspěvkovou organizací založenou již v roce 1950. Zřizovatelem organizace je město Brno. Rada města Brna pak jmenuje a odvolává statutární orgán společnosti, jímž je ředitel, který je plnohodnotným zaměstnancem organizace a který si volí svého zástupce a případně i poradní orgán příspěvkové organizace. Město Brno pouze určuje plat ředitele. (Statutární město Brno, 2024)

Hlavním cílem příspěvkové organizace není tvořit zisk, ale hospodařit s přiděleným majetkem od územního samosprávného celku a zabezpečovat veřejně prospěšnou činnost. Čili nakládat a hospodařit s majetkem města Brna, který svěřil Zoo Brno, jak již bylo zmíněno výše. (Česko, 2000)

Zřizovatel vymezí ve zřizovací listině hlavní účel dané příspěvkové organizace. V rámci Zoo Brno hovoříme o následující osmi záměrech.

- Přispívat k zachování biologické rozmanitosti živočichů v lidské péči, jinak žijících ve volně přírodě, s důrazem na záchranu a ochranu ohrožených druhů.
- Zajišťovat zapojení Zoo různých národních a mezinárodních institucí a organizací na ochranu a záchranu ohrožených druhů zvířat a ochrany národního, evropského i celosvětového genofondu vzácných druhů fauny.
- Obstarávat chov vybraných druhů zvířat a usilovat o vytvoření podmínek pro jeho úspěšnost.
- Zabezpečovat rozvoj areálu Zoo s ohledem na ochranu přírody.
- Rozvíjet informovanost návštěvníků Zoo v oblasti ochrany životního prostředí, environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty (EVVO).
- Vytvářet expozice, které zvýší informovanost široké veřejnosti o ochraně přírody.

- Plnit funkci stanice zájmových činností se zaměřením na výše zmíněné EVVO. (Statutární město Brno, 2024)

Zoo Brno plní předmět činnosti, který je v souladu s účelem, pro který byla zřízena. Tento účel je dále kategorizován na hlavní a doplňkovou činnost, která bude popsána dále.

2.2.1 Předmět činnosti

Předmětem činnosti je pak chovatelská, ochránářská, vědecká a vzdělávací činnost, jakožto i poskytování služeb v oblasti péče o zákazníky a činnost související s celkovým provozem organizace. (Statutární město Brno, 2024)

Co se týče chovatelské a ochránářské činnosti tak je Zoo Brno oprávněna chovat a rozšiřovat chov či obchodovat se zvířaty s ostatními zahradami a ochraňovat přírodu, vzdělávat o její ochraně a pomáhat začlenit handicapované živočichy do záchranných programů. Vědecká činnost pak zahrnuje podílení se na výzkumech pro vytváření životních podmínek ohrožených živočichů žijících v přirozeném prostředí či v lidské péči, zároveň také spolupracuje s různými vědeckými institucemi v České republice a v zahraničí. (Statutární město Brno, 2024)

Vzdělávací činnost se pak soustřeďuje na široké vzdělávání o přírodě jako takové, ale i na činnost zájmové stanice, jež má Zoo Brno jako součást obchodního jména. V rámci činnosti stanice zájmových činností Zoo provozuje různé zájmové kroužky pro děti i jejich rodiče a rovněž také letní příměstské tábory a komentované prohlídky areálu. Vzdělávací činnost rovněž zahrnuje pořádání různých akcí k mezinárodním a světovým dnům, ale i pořádání různých sbírek. (Statutární město Brno, 2024)

Zoo Brno dále poskytuje služby, jež souvisejí s péčí o návštěvníky, mezi které lze začlenit prodej upomínkových předmětů a provoz restauračních zařízení a občerstvení. Rovněž si je zde možno představit i přepravu osob po areálu a poskytování odborných služeb za úplaty, které souvisejí s činností Zoo. Jako poslední je pak provoz činnosti, jež souvisí s vlastním provozem zahrady jako takové. Běžný provoz zahrnuje stavební a investiční činnosti ale také údržbu svěřeného majetku, zemědělskou činnost, práce o lesní porosty, získávání sponzorské pomoci a její realizace, ale i mnoho dalších aktivit, které pomáhají dalšímu rozvoji organizace. (Statutární město Brno, 2024)

2.2.2 Doplnková činnost

Doplnková činnost již podle názvu navádí k tomu, že se jedná o činnosti, které mají být doplňkem hlavní činnosti Zoo Brno a mají pomáhat k plnění záměru organizaci. Zoo je oprávněna vykonávat pět doplňkových činností, z čehož jedna z nich je myšlena spíše v širším směru, jelikož se netýká výroby, obchodu a služeb v prvních třech přílohách živnostenského zákona. (Statutární město Brno, 2024)

Toto oprávnění se týká zejména následujících činností:

- zprostředkování obchodu a služeb,
- ubytovací služby,
- velkoobchod a maloobchod,
- mimoškolní výchova, pořádání kurzů, školení a lektorské činnosti,
- výroba krmiv,
- pronájem a půjčování movitých věcí,
- poradenská a konzultační činnost,
- reklamní činnost a marketing,
- vydavatelské činnosti a polygrafická výroba,
- a další. (Statutární město Brno, 2024)

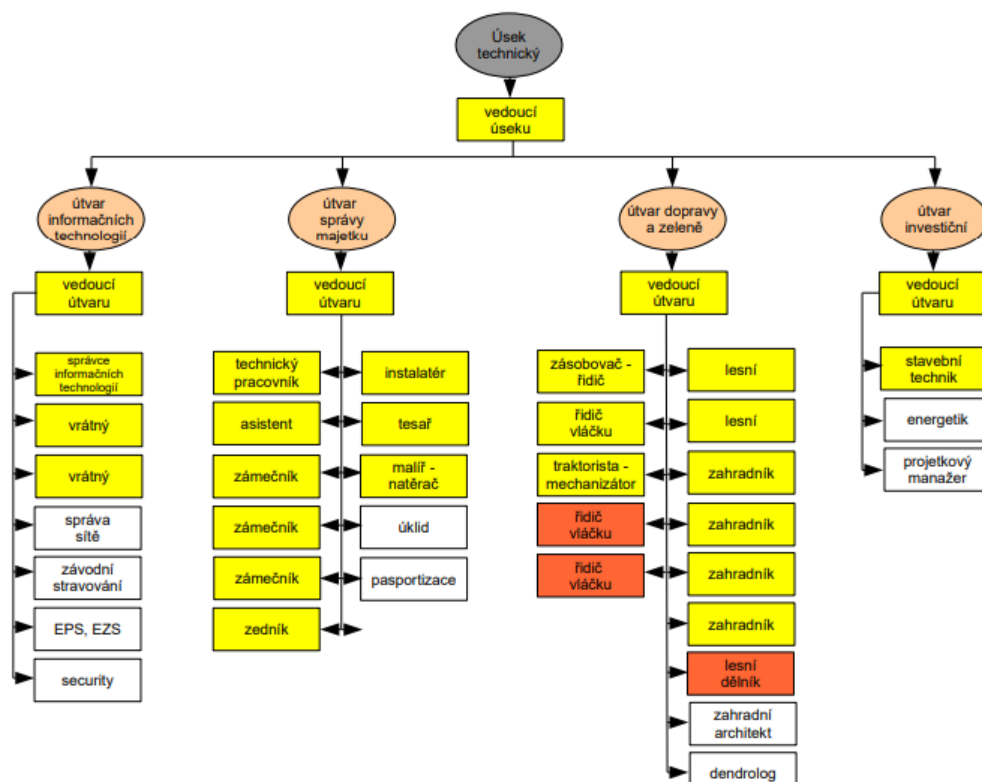
Dalšími doplňkovými činnostmi jsou hostinské činnosti, provoz silničních motorových vozidel, obchod se zvířaty pro zájmové chovy a provádění staveb, jejich změn a odstraňování. V rámci provozování silničních motorových vozidel je myšleno provozování přepravy pro návštěvníky, ale i vozíků pro zaměstnance, které urychlují pohyb po zahradě. (Statutární město Brno, 2024)

2.3 Organizační struktura

Struktura Zoo Brno má prvky liniově-štabní organizační struktury. Její statutární zástupce je jmenován do své funkce primátorem města Brna, který předává usnesení Rady města Brna. (Statutární město Brno, 2024)

Ředitel Zoo si dále volí své poradní orgány, radu příspěvkové organizace a různé komise. Komise jsou zejména sociální, škodní, skartační, inventurní a likvidační. Řediteli Zoo se poté přímo zodpovídají jednotlivé úseky, které se rozpadají na jednotlivé útvary.

Úseky a útvary jsou vedeny vedoucími a jednotliví vedoucí útvarů se zodpovídají vedoucím úseků. Jednotlivých úseků v Zoo Brno je celkem pět – ředitelský, technický, ekonomický, chovatelský a úsek stanice zájmových činností. Následující obrázek zobrazuje konkrétně technologický úsek pro lepší vizualizaci vztahů v organizaci. (Zoo Brno a stanice zájmových činností, 2024)



Obrázek 6: Organizační struktura technického úseku
(Zdroj: Zoo Brno a stanice zájmových činností, 2024)

Pro lepší pochopení schématu je důležité zmínit, že žlutou barvou jsou vyobrazeni stálí pracovníci zahrady, bílou pak externisté a červenou jsou pak označeni sezónní pracovníci. Šedou barvou je označen úsek a oranžovou jednotlivé útvary organizace.

2.4 Systém motivace a zaměstnanecké výhody

V následující podkapitole bude popsán systém benefitů Zoo Brno, který je poskytován v souladu s vnitropodnikovou směrnicí, kde jsou popsány jednotlivé benefity, se kterými je vždy pro dané období rozpočtováno.

Organizace poskytuje zaměstnanecké výhody primárně prostřednictvím čerpání příspěvků z fondu kulturních a sociálních potřeb, jehož tvorba a používání byla dříve

specifikována konkrétní vyhláškou Ministerstva financí vydanou v roce 2002. Fond kulturních a sociálních potřeb jsou povinny tvořit státní podniky, organizační složky státu a státní příspěvkové organizace či příspěvkové organizace územních samosprávných celků. Zoo Brno spadá do poslední kategorie.

Jak již bylo zmíněno výše, tvorba fondu byla popsána konkrétní vyhláškou a byla tvořena částkou 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Mezi další příjmy fondu kulturních a sociálních potřeb Zoo Brno patří náhrady škod a pojistná plnění vztahující se k majetku pořízeného z fondu, peněžní či jiné dary určené do fondu.

Od 1. ledna 2024 byla tvorba fondu zobecněna a byl vydán Metodický pokyn Ministerstva financí, který snižuje povinný příděl fondu na 1 %. Metodický pokyn rovněž limituje čerpání fondu v tom, že 50 % přídělu musí být použito na produkty spoření na stáří zaměstnanců, které jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob. Zbytek přídělu je čistě na uvážení organizace, pokud s ním rozpočtuje i nadále. Skutečnost, že vybrané organizace mohou se zbylou polovinou přídělu rozpočtovat dle vlastního uvážení, pak umožňuje těmto organizacím se přiblížit soukromému sektoru v oblasti zaměstnaneckých benefitů, čímž se mohou stát pro některé uchazeče o zaměstnání atraktivnější. (Beránek, 2024)

Následující tabulka shrnuje příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb, které Zoo poskytovala před začátkem roku 2024 a které poskytuje od začátku roku 2024. Zoo Brno pak pro 2023 disponovala částkou 1 660 035 Kč ve fondu kulturních a sociálních potřeb a z toho více než polovina byla využita na poskytnutí stravování pro své zaměstnance (Zoo Brno a stanice zájmových činností, 2023).

Tabulka 1: Porovnání příspěvků z fondu kulturních a sociálních potřeb

(Zdroj: Zoo Brno a stanice zájmových činností 2023; Zoo Brno a stanice zájmových činností, 2024)

Příspěvek	Před 1. lednem 2024	Od 1. ledna 2024
Stravování	ANO	ANO
Rekreace včetně rehabilitace a lázeňské léčby	ANO	NE
Kultura, vzdělávání, tělovýchova a sport	ANO	NE
Sociální výpomoci a zápůjčky	ANO	NE
Dary	ANO	ANO
Příspěvek na dětskou rekreaci	ANO	ANO
Příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření se státním příspěvkem	ANO	ANO
Očkování	ANO	NE
Vybavení pro zájmovou činnost	ANO	NE

2.4.1 Příspěvky poskytované před rokem 2024

Při zpracování následujícího textu byla využita příslušná vnitropodniková směrnice Zoo Brno a stanice zájmových činností (2024) SM-039: FKSP – Zásady hospodaření a způsoby přispívání a taktéž i osobních rozhovorů s personalistkou Zoo Brno, Terezou Tomíčkovou, uskutečněných dne 6. října 2023 a 14. února 2024.

Stravování

Při zajištění a poskytování stravování má zaměstnanec Zoo na výběr ze dvou možností, kdy obě jsou poskytovány se stejně vysokým příspěvkem. Možnosti pro stravování jsou následující:

- dovoz a výdej jídel ve vlastní jídelně,
- stravenky poskytované prostřednictvím třetího subjektu.

Závodní stravování je poskytováno formou jednoho hlavního jídla v kalendářním dni za sníženou cenu. Stejný příspěvek je pak poskytován i zaměstnancům, kteří nemají zájem o závodní stravování, formou stravenek od společnosti Pluxee (dříve Sodexo). Stravenky jsou poskytovány v hodnotě 110 Kč z toho zaměstnanec hradí 37 Kč.

Stravenky jsou poskytovány na základě smluvního vztahu se společností Pluxee, kdy Zoo se zavazuje zaplatit stanovenou provizi z nominální hodnoty každé poukázky přijaté ve vyznačených provozovnách.

Rekreace

Před rokem 2024 Zoo poskytovala příspěvek ve výši 50 % ceny, avšak nejvíce 3 000 Kč, na tuzemskou i zahraniční rekreaci a lázeňské pobyty. Tento příspěvek byl poskytován na základě žádosti zaměstnance, doporučení sociální komise, schválení ředitelem a odborovými organizacemi. Zoo pak nakoupila poukaz před zahájením pobytu a uhradila jej v plné výši, kdy zaměstnanec uhradil Zoo částku sníženou o příspěvek zaměstnavatele. Tento příspěvek byl poskytnut vždy jednou za tři roky.

Kultura, vzdělávání, tělovýchova a sport

Z fondu byly poskytovány nejen příspěvky na rekreaci, ale i příspěvky na kulturní, vzdělávací a sportovní akce v souladu rozpočtem fondu. Tyto příspěvky byly poskytovány na základě písemné žádosti odborových organizací, doporučení sociální komise Zoo, schválení ředitelem a odborovými organizacemi. Jednalo se zejména o:

- akce jiných zoologických zahrad,
- setkání zaměstnanců,
- kulturní, vzdělávací a sportovní akce.

Sociální výpomoci a zápůjčky

Sociální výpomoci a zápůjčky byly dle dřívější směrnice poskytovány zaměstnancům, kteří v organizaci pracovali minimálně dva roky nepřerušovaně. Sociální výpomoc byla poskytována k překlenutí obzvláště tíživých a nečekaných situací, jako například úmrtí blízkého člena rodiny či při přírodní katastrofě. Její výše činila až 30 000 Kč a představovala jednorázovou finanční pomoc a úlevu od neočekávaných výdajů.

Naopak zápůjčky představovaly finanční pomoc k překlenutí tíživé situace na základě žádosti, doporučení sociální komise a následné smlouvy s organizací. Zápůjčka byla poskytována bezúročně se splatností nejdéle pět let od uzavření smlouvy. Zápůjčky byly poskytovány peněžní formou, ale jejich výše mohla v jednotlivých případech činit až 50 000 Kč.

Příspěvek na dětskou rekreaci

Tento příspěvek byl poskytován na dětské tábory a příměstské tábory zaměstnanců Zoo Brno. Příspěvek byl potom poskytnut osobě, která ještě neukončila povinnou školní docházku a nejvýše však do 15 roku věku. Postup schválení a poskytnutí příspěvků je stejný jako u běžné rekreace pouze s tím rozdílem, že pokud se jednalo o vlastní tábor organizace, tak pak byla vystavena vnitro organizační faktura.

Výše příspěvku na akce organizované cizími subjekty činila 150 Kč za den, nesmělo se ovšem jednat o akce pořádané školou či školským zařízením.

Výše příspěvku na příměstský tábor v Zoo Brno pak byla 1 800 Kč a 2 500 Kč na příměstský tábor SEV Hlídka, která je součástí organizace.

Příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření se státním příspěvkem

V rámci tohoto čerpání příspěvku, který trval pouze po dobu pracovního poměru se zaměstnancem a bylo možno jej čerpat od uplynutí zkušební doby, musel zaměstnanec na základě žádosti předložit uzavřenou smlouvu o daném produktu na stáří. Na doporučení sociální komise a schválení ředitelem organizace mu pak byl vyplácen příspěvek na účet u příslušného penzijního fondu či společnosti nejvýše do částky 500 Kč za měsíc.

Očkování

Z fondu kulturních a sociálních potřeb bylo možné hradit i očkování zaměstnanců. Mezi hrazené očkování z fondu patřilo očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitis A, pokud nebylo hrazeno zdravotní pojišťovnou. Pro poskytnutí takové plnění stačilo oslovit přímého nadřízeného a očkování bylo zajištěno prostřednictvím personalisty.

Vybavení pro zájmovou činnost

Zaměstnanci měli k dispozici přívěsný vozík na auto. Na základě žádosti a pořadníku byl vozík půjčován bezúplatně a krátkodobě. Z fondu bylo hrazeno povinné ručení a případně náklady na údržbu a opravu přívěsného zařízení.

2.4.2 Příspěvky poskytované od roku 2024

V důsledku nových legislativních změn pak Zoo Brno vydala novou vnitropodnikovou směrnicí SM-039, která upravuje způsob tvorby, hospodaření a čerpání s fondem kulturních a sociálních potřeb.

Jelikož od roku 2024 byl přiděl fondu snížen téměř o polovinu a nový poloviční přiděl fondu je nutno poskytovat prostřednictvím příspěvků na produkty spoření na stáří u těch zaměstnanců, kteří disponují tímto typem spoření. Příspěvek je pak pevně stanoven na 500 Kč měsíčně a je poskytován zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru po uplynutí zkušební doby. Je nutné rovněž sledovat, zda 50 % z fondu je čerpáno opravdu na produkty spoření na stáří a dle toho upravovat výši měsíčního příspěvku. Postup pro přiznání příspěvků zůstal stejný. (Zoo Brno a stanice zájmových činností, 2024)

Stejnou formu příspěvků zachovala organizace při poskytování stravování svým zaměstnancům, a to formou stravenky nebo dovozem a výdejem jídel ve vlastní výdejně. (Zoo Brno a stanice zájmových činností, 2024)

Další příspěvek, který byl upraven spolu s příspěvkem na produkty spoření na stáří, je příspěvek na dětskou rekreaci. Příspěvky byly dříve poskytovány na tábory organizované Zoo Brno, ale i na tábory organizované jiným subjektem. Nyní mají zaměstnanci možnost požádat pouze o příspěvek na příměstské letní tábory pořádané Zoo Brno. Výše příspěvku je poskytována v různých výších podle toho, zda se jedná o tábory organizované přímo Zoo Brno, kde výše činí 1 250 Kč, nebo SEV Hlídkou, kde výše příspěvku je 900 Kč. Ovšem postup pro udělování příspěvku zůstal obdobný. (Zoo Brno a stanice zájmových činností, 2024)

2.4.3 Ostatní benefity

Dle paní Tomíčkové (2024) Zoo Brno disponuje i dalšími typy benefitů, které nejsou na první pohled zcela zřejmé a jsou popsány v níže uvedeném textu.

Kromě příspěvků poskytovaných z fondu kulturních a sociálních potřeb, Zoo Brno nabízí i řadu dalších benefitů. Zoo Brno nabízí i možnost tzv. sick days, kdy zaměstnanec má nárok si vzít dovolenou, pokud se necítí zdravotně dobře. Počet sick days, které mohou zaměstnanci čerpat za kalendářní rok je pět.

Mezi další benefity, které mohou zaměstnanci čerpat, je 30% sleva na nákup vstupenek do Městského divadla v Brně. Pro využití tohoto benefitu stačí předložit zaměstnaneckou kartu při nákupu vstupenek. Sleva platí i opačně. Zaměstnanci Městského divadla v Brně mají pak i slevu na vstup do Zoo Brno.

Jelikož je Zoo Brno členem různých mezinárodních a světových asociací zoologických zahrad, je nepsaným pravidlem, že zaměstnanci z ostatních evropských a světových zahrad mají do Zoo Brno zvýhodněný vstup, stejně tak tomu je i v opačném případě. Navíc zaměstnanci brněnské zoologické zahrady mohou využít vstupu pro rodinné příslušníky zdarma.

V areálu zahrady se nachází množství stánků s občerstvením nebo restaurace. Provozovatelé pak nabízejí slevu pro zaměstnance na svůj sortiment. Sleva není jednotná a ani povinná, ale většina občerstvení ji nabízí.

2.5 Dotazníkové šetření

Součástí celé kapitoly je i tvorba a distribuce dotazníkového šetření. Ze zjištěných informací, které byly uvedeny výše, byl vytvořen dotazník o délce 20 otázek, který se soustředí na spokojenost s benefity, pracovním kolektivem, motivací a celkovou spokojeností zaměstnanců. Dotazník byl vytvořen elektronickou formou přes platformu Google Formuláře a byl distribuován primárně skrze e-mailovou komunikaci po organizaci v období od 26. ledna 2024 do 10. února 2024. Důležité je zmínit, že ne každý zaměstnanec Zoo Brno disponuje e-mailovou adresou, a proto byl potenciální počet respondentů snížen z původních 106 osob na 99. Celkový počet respondentů, kteří vyplnili dotazník, byl 42. Jelikož se jedná o necelou polovinu respondentů, byl proveden i *kvalitativní výzkum* v podobě rozhovorů pro lepší pochopení východisek zaměstnanců. Nutno zmínit, že z důvodu anonymity respondentů, byla vyřazena otázka, která se dotazovala na pracovní úsek respondenta. Byla vyřazena z toho důvodu, že na některých úsecích je malé množství zaměstnanců s velkými věkovými rozdíly a data by pak nemusela být zcela anonymní.

Následující tabulka shrnuje údaje prvních tří otázek, které se dotazují na demografické údaje respondentů.

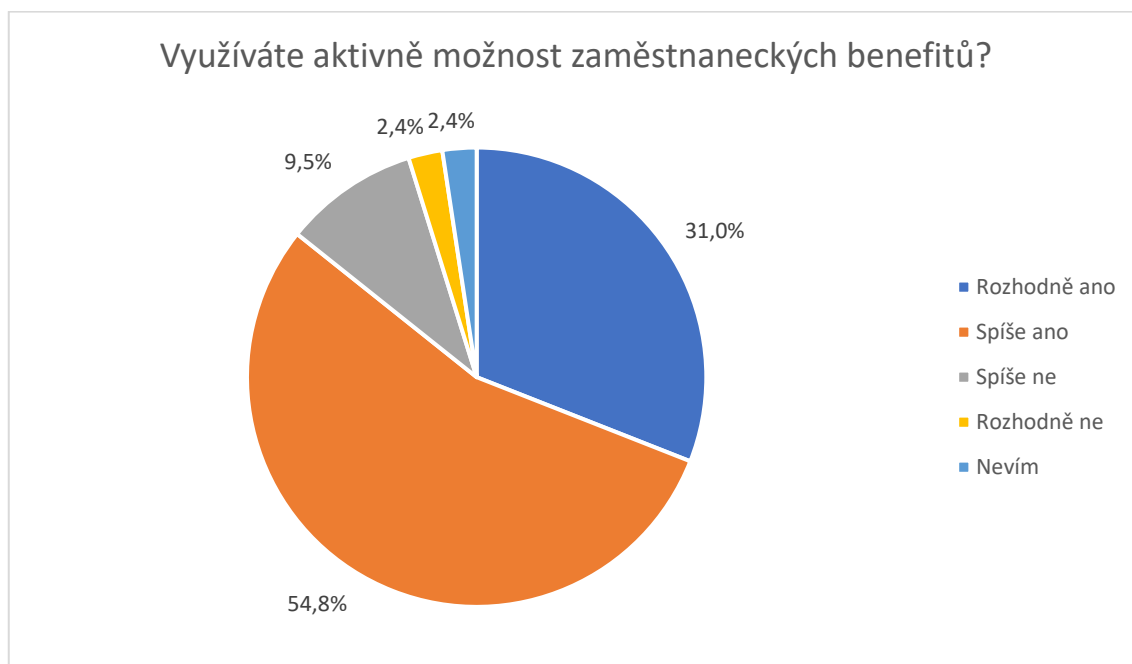
Tabulka 2: Základní demografické údaje o respondentech

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Pohlaví:		
Žena	24	57,1 %
Muž	18	42,9 %
Věková kategorie:		
Do 20 let	1	2,4 %
21 až 30 let	11	26,2 %
31 až 40 let	10	23,8 %
41 až 50 let	10	23,8 %
51 až 60 let	8	19 %
61 let a více	2	4,8 %
Délka působnosti:		
do 1 roku	8	19 %
1 až 3 roky	8	19 %
3 až 5 roků	4	9,5 %
5 až 8 roků	7	16,7 %
8 roků a více	15	35,7 %
Celkem	42	

Z tabulky uvedené výše lze na první pohled odvodit, že více respondentů bylo zastoupeno ženským pohlavím a to 57,1 %. Věková kategorie respondentů nebyla jednoznačná a nejčetnější věkovou skupinou byli respondenti mezi 21. a 30. rokem věku. Velké zastoupení měly i kategorie následující bezprostředně po nejčetnější věkové třídě. Třetí otázka, která se zaměřovala na délku působnosti v Zoo Brno, měla jako nejčetnější kategorii, právě tu poslední s nejdelší délkou působností v podobě 8 roků a více. Naopak nejméně zastoupenou kategorií, byli respondenti, kteří v Zoo Brno působí mezi 3. a 5. rokem.

Otázka č. 4 zjišťuje, zda zaměstnanci organizace využívají aktivně zaměstnanecké benefity.

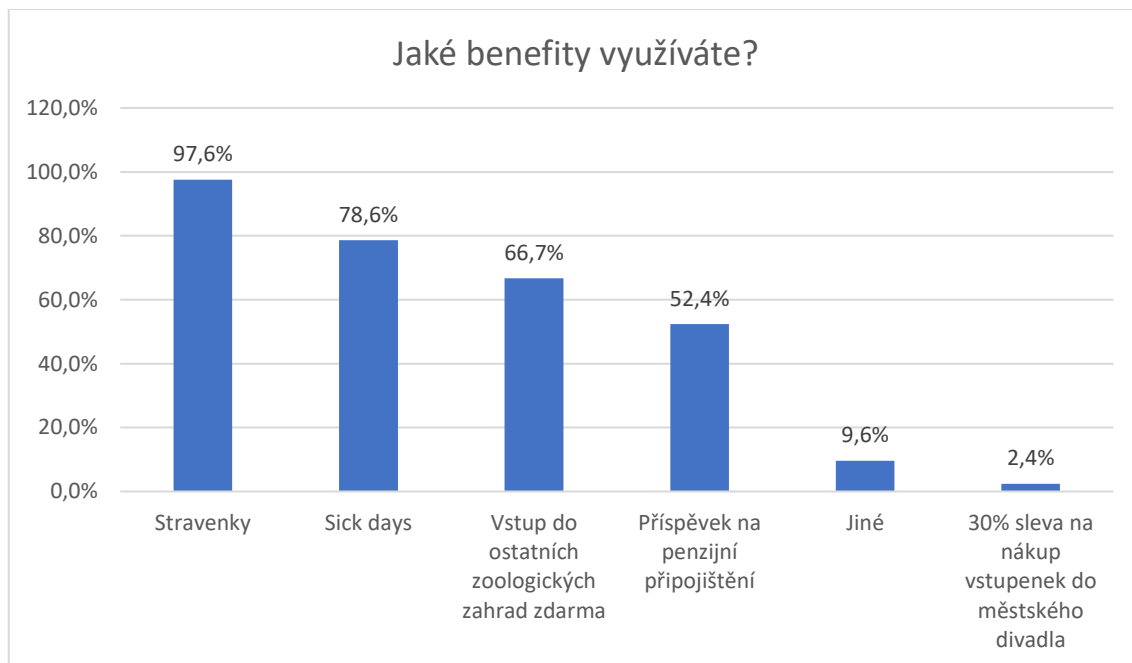


Graf 1: Využívání benefitů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 1 zobrazuje, jak aktivně zaměstnanci využívají poskytované příspěvky z fondu a jiné benefity. Více než polovina (54,8 %) nabízené možnosti využívá, ale ne příliš aktivně. Naopak druhou nejčetnější skupinou, byla část respondentů, která využívá benefity více než proaktivně (31,0 %). Zaměstnanci, kteří zaměstnanecké výhody spíše neuvžívají, nejsou příliš četnou skupinou (9,5 %). Úplně nejmenší skupiny respondentů jsou pak ti, kteří nevědí, jak často využívají benefity (2,4 %) nebo nabízené možnosti nečerpají vůbec (2,4 %).

Otázka č. 5 zjišťuje jaké konkrétní benefity, jsou využívány a v jaké míře. Respondenti mohli zvolit více odpovědí a uvést i jinou možnost než ty, které byly součástí nabídky. Tyto odpovědi jsou potom součástí předposlední kategorie v níže uvedeném grafu.

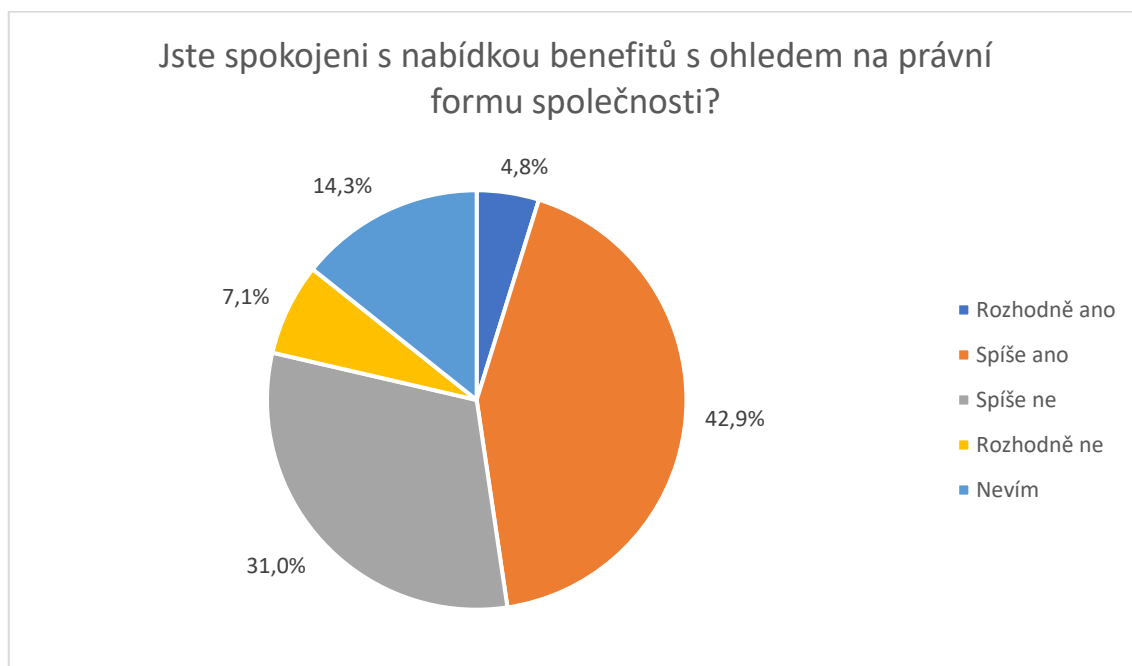


Graf 2: Nejvyužívanější benefity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 2 zobrazuje, které benefity zaměstnanci využívají. Nejvíce využívanou možností jsou stravenky (97,6 %). Četnost čerpání takové benefity může být způsobena i tím, že ne všichni zaměstnanci nutně chodí celý měsíc do výdejny jídel, a tudíž mají nárok na stravenky za ty dny, kdy neměli objednané jídlo z výdejny. Druhým nejčerpanějším benefitem jsou sick days (78,4 %), třetím pak vstup do ostatních zoologických zahrad zdarma (66,7 %). Příspěvek na penzijní připojištění pak využívá více než polovina respondentů (52,4 %) a necelé tři procenta respondentů využívají nebo využili slevu do divadla (2,4 %). V rámci možnosti jiné (9,6 %) se poté objevovaly odpovědi, že respondenti využívají vybrané možnosti občas nebo zcela vůbec. Zajímavá odpověď, která do téhle kategorie odpovědí byla zohledněna, bylo využívání karty TOP cíle Jižní Moravy. Vlastnictví této karty není tak úplně benefit, jelikož Zoo Brno ji neposkytuje jako zaměstnaneckou výhodu.

Otázka č. 6 se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod s ohledem na to, jakou má organizace právní formu.

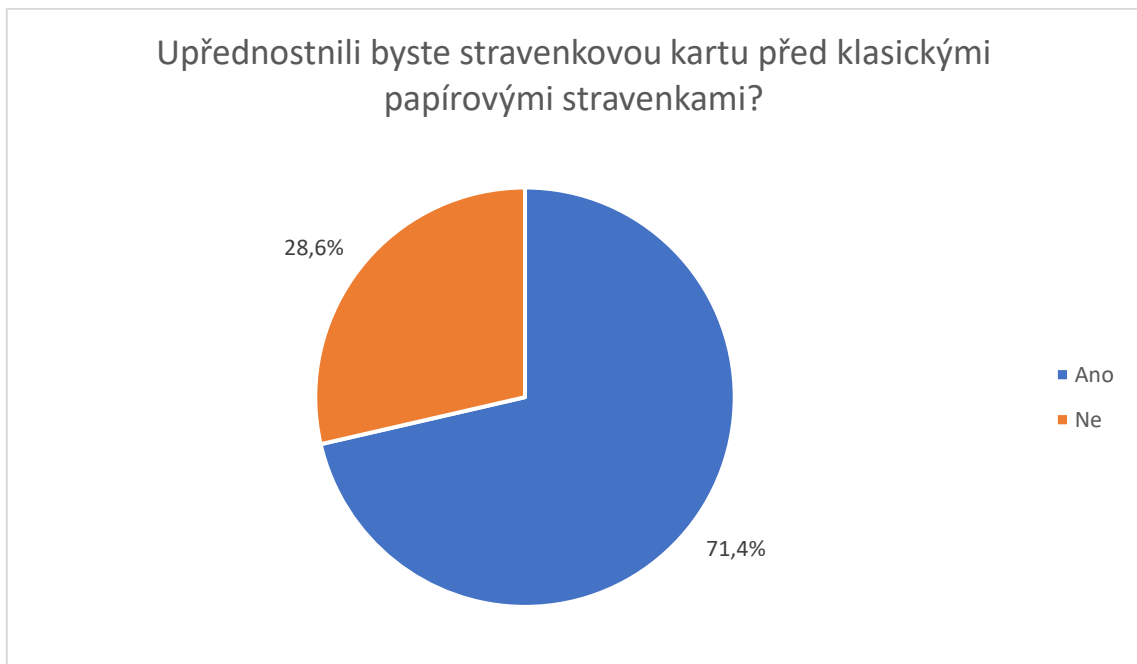


Graf 3: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých benefitů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 3 reflektuje spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod s přihlédnutím na právní formu organizace. Z grafu vyplývá, že se najde i taková menšina zaměstnanců, která je s nabídkou benefitů naprosto spokojená (4,8 %). Větší zastoupení pak měly skupiny respondentů, kteří jsou s nabídkou zaměstnaneckých výhod spíše spokojení (42,9 %) a kteří jsou spíše nespokojení (31,0 %). Naopak větší zastoupení, oproti první skupině, má část respondentů, která je s nabídkou benefitů zcela nespokojená (7,1 %). Poslední skupina respondentů volila možnost, kdy neví, zda jsou nebo nejsou spokojeni (4,8 %).

Otázka č. 7 analyzuje, zda by respondenti měli zájem o možnost stravenkové karty namísto vyplácení klasických papírových stravenek. Dotazovaní měli na výběr ze dvou odpovědí.

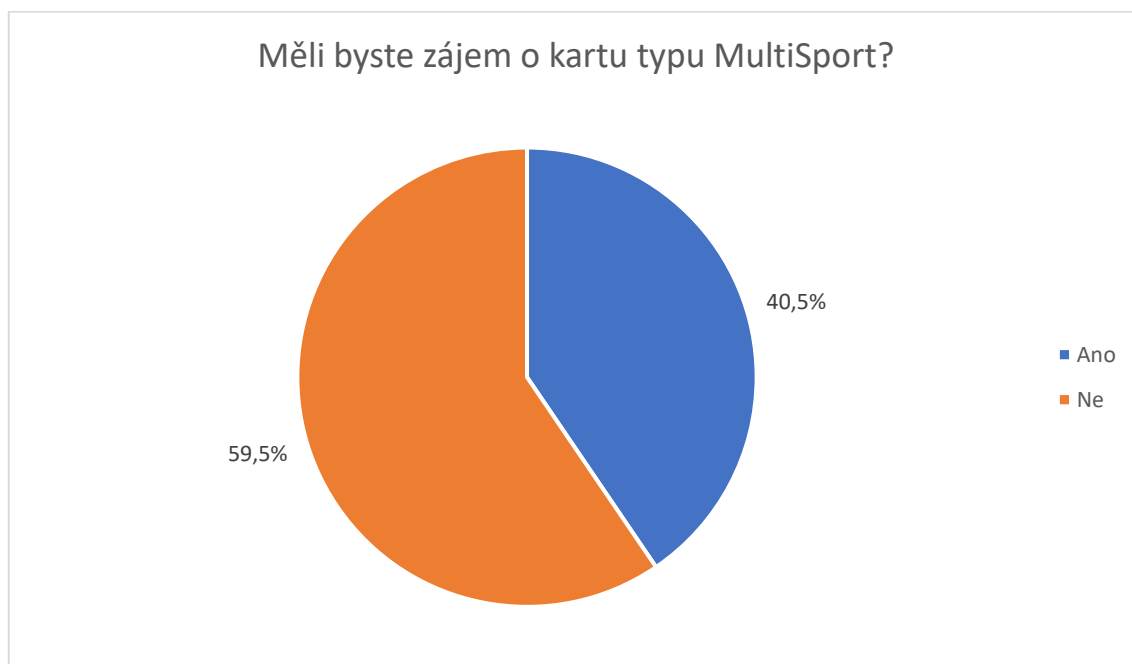


Graf 4: Zájem o stravenkovou kartu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 4 lze vyčíst kolik zaměstnanců Zoo Brno by upřednostnilo stravenkovou kartu před klasickými papírovými poukázkami na jídlo. Respondenti měli na výběr ze dvou možností. Necelé tři čtvrtiny respondentů by uvítalo stravenkovou kartu (71,4 %) a naopak více než čtvrtina respondentů by ji neuvítala (28,6 %).

Otázka č. 8 zjišťuje, zda by respondenti měli zájem o kartu typu MultiSport a zkráceně je seznamuje s cenou a možnostmi použití této karty.

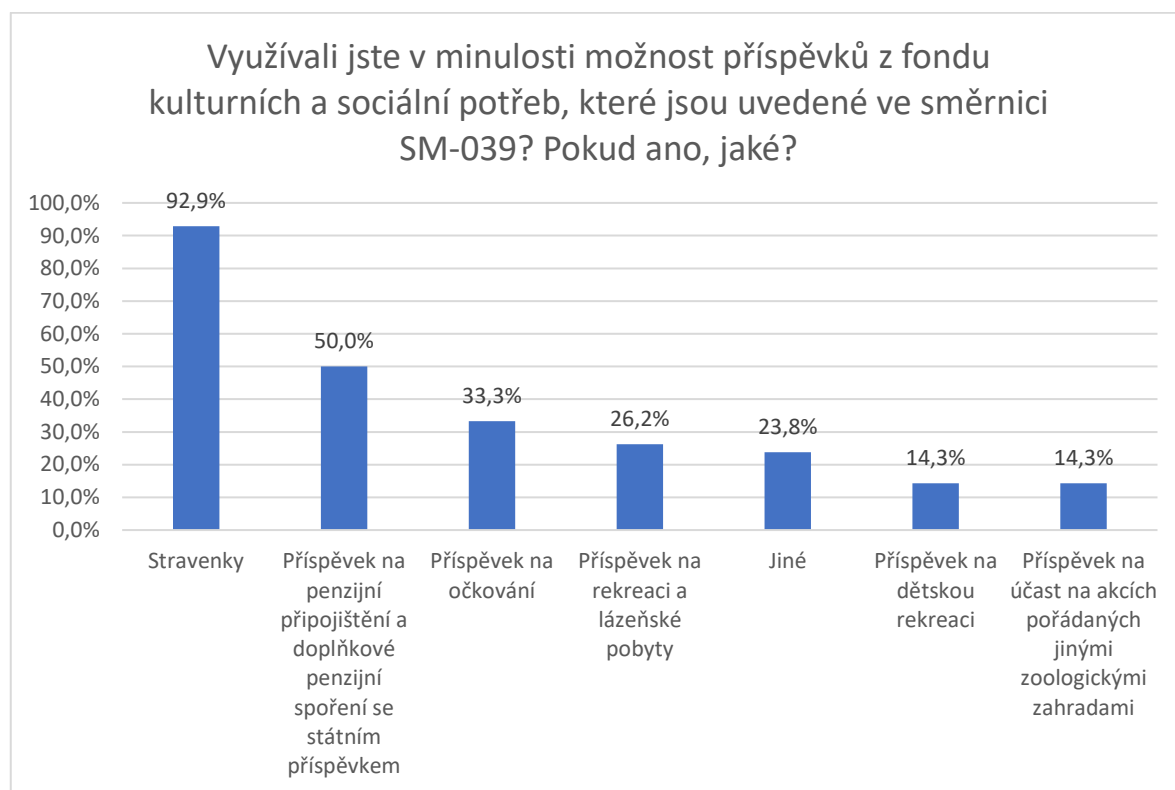


Graf 5: Zájem respondentů o kartu typu MultiSport

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky osmé otázky jsou zpracovány ve výše uvedeném grafu. Zde jsou výsledky poněkud více vyvážené než u předchozí otázky. O MultiSport nemá zájem více než polovina respondentů (59,5 %). Oproti tomu zájem vyjádřil menší podíl respondentů (40,5 %). Výsledky jsou poněkud diametrálně rozdílné, ale ne o tolik co v předešlé otázce.

Otázka č. 9 zjišťuje informovanost respondentů o existenci příspěvků, které je možno čerpat v rámci fondu kulturních a sociálních potřeb, a o směrnici, která tyto příspěvky a jejich čerpání upravuje a popisuje.



Graf 6: Využívání příspěvků z fondu kulturních a sociálních potřeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 6 zobrazuje výsledky otázky č. 9. Tahle otázka je zaměřena na využívání příspěvků z fondu kulturních a sociálních potřeb před začátkem roku 2024. Z grafu lze jednoznačně určit, že nejvyužívanějším příspěvkem z fondu byly stravenky (92,2 %). Poté následují příspěvky na produkty spoření na stáří a penzijní připojištění (50,0 %). Více než čtvrtina respondentů již někdy v minulosti využila příspěvku na očkování (33,3 %) nebo na rekreaci (26,2 %). Skupiny následující po výše zmíněných jsou pak respondenti, jež někdy využili příspěvek na dětskou rekreaci (14,3 %) nebo příspěvek na účast na akcích pořádaných jinými zoologickými zahradami (14,3 %). V rámci kategorie „Jiné“ (23,8 %) je pak zahrnuto obdržení daru, možnost půjčení přívěsného vozíku, ale i odpověď, kdy respondent nemůže čerpat benefity, jelikož nemá pracovní smlouvu ale dohodu. V této kategorii je rovněž zahrnuta i odpověď, kdy respondent o takových možnostech nevěděl nebo je nikdy nečerpal.

Otázka č. 10 se zaměřuje na spokojenost respondentů s pracovním kolektivem Zoo Brno.



Graf 7: Spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem

(Zdroj: Vlastní zpracování)

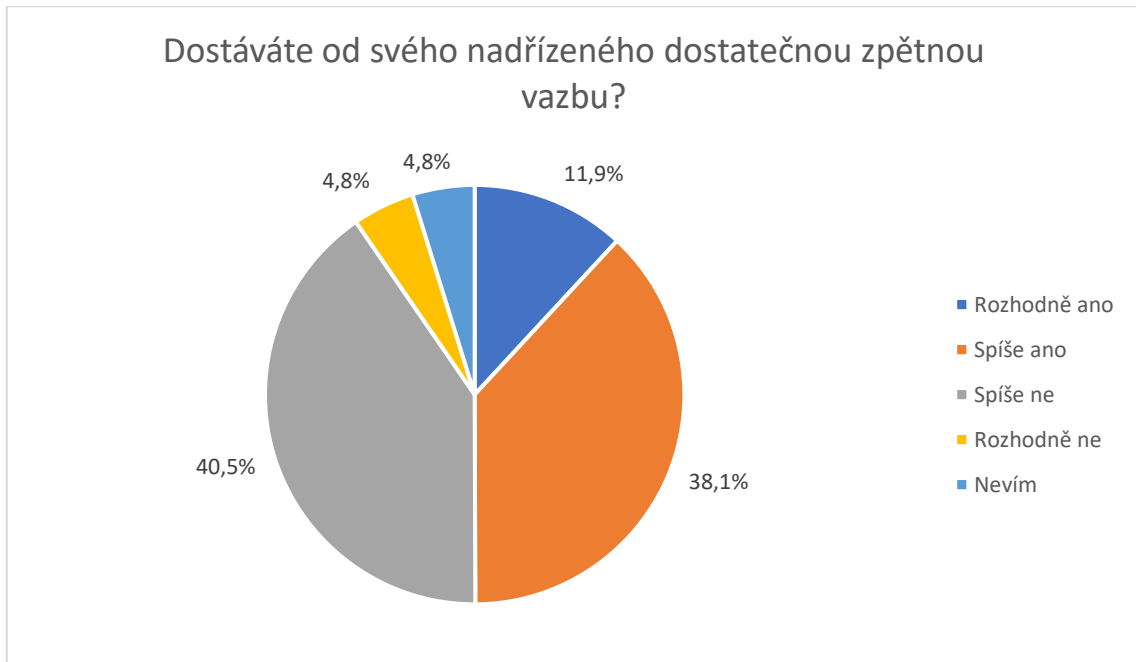
Z grafu uvedeného výše lze vyčíst, že více než tři čtvrtiny respondentů (76,2 %) jsou spokojeny se svým pracovním kolektivem. Naopak zbylý počet dotazovaných (23,8 %) zvolil druhou negativní odpověď. Negativní odpovědi mohou být způsobeny i poměrně nedávnou změnou ve vedení organizace, kdy se tyto změny mohou stále promítat do celé organizační struktury. Otázkou pak může být, zda se jedná o dlouhodobou nespokojenost či dočasnou, způsobenou výše uvedenou personální změnou na vyšších pozicích.

Otázka č. 11 navazuje na předchozí otázku a dotazuje se respondentů, kteří vyjádřili v předchozí otázce nesouhlas, jestli by chtěli něco změnit. Pokud respondent odpověděl kladně, měl naopak možnost vyjádřit s čím je spokojen. Otázka byla otevřená, a proto bude následně uvedeno, jak respondenti, odpověděli.

Většina respondentů uvedla, že je spokojena se svým blízkým pracovním kolektivem, ale že vztahy v širokém pracovním okruhu vážnou. Objevily se zde i odpovědi, že je potřeba zvětšit pracovní kolektiv, nebo že jsou příliš velké rozdíly ve vztazích na pracovišti mezi lidmi v terénu a mezi lidmi ve správní budově. Někteří

zaměstnanci uvedli, že kolektiv je přátelský a jejich kolegové jsou milí a ochotní. Jiní by zase ocenili školení na nový software a jiní uvedli, že by bylo potřeba zlepšit komunikaci mezi úseky a zlepšit management a kolegiálníitu.

Otázka č. 12 klade dotaz respondentům ohledně toho, zda dostávají od svého nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu.

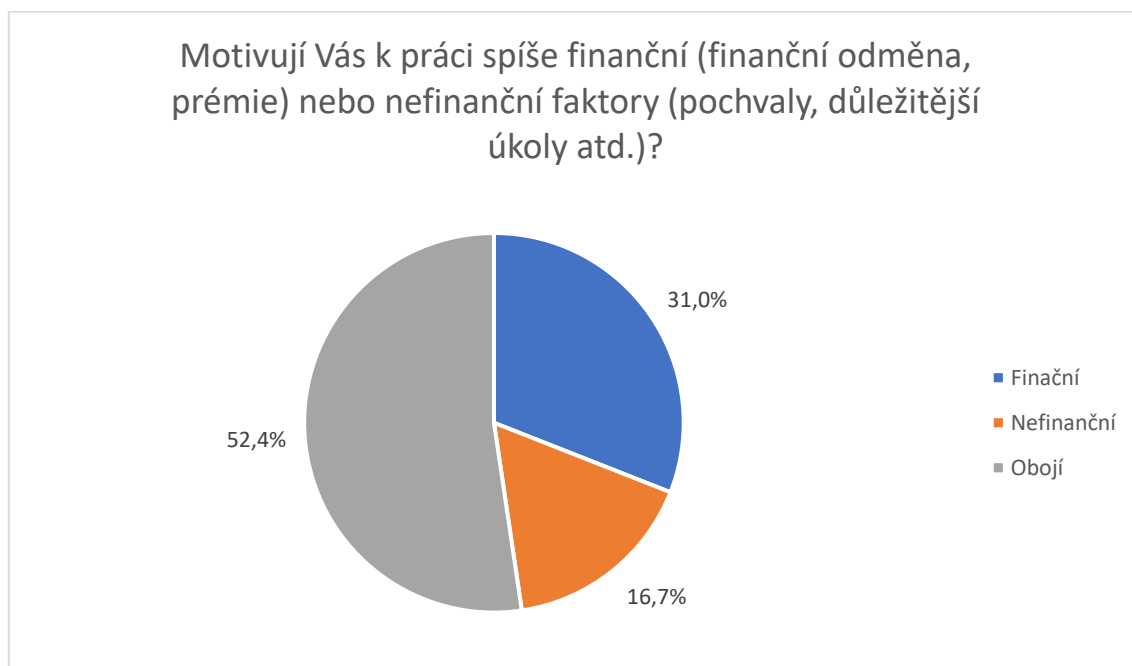


Graf 8: Zpětná vazba od vedoucích pracovníků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 8 si lze všimnout, že velká část respondentů volila třetí možnost, kdy spíše nedostávají zpětnou vazbu od vedoucího (40,5 %). Velký počet respondentů zvolil i možnost, kdy nejspíše dostávají zpětnou vazbu (38,1 %). Naopak ne příliš četná skupina dotazovaných tvrdila, že zpětnou vazbu určitě dostávají (11,9 %) nebo rozhodně nedostávají (4,8 %). Zbývá část respondentů neví nebo si nejsou vědomí, zda dostávají zpětnou vazbu (4,8 %).

Otázka č. 13 zjišťuje, zda respondenty motivují k práci finanční nebo nefinanční faktory, popřípadě obě možnosti.

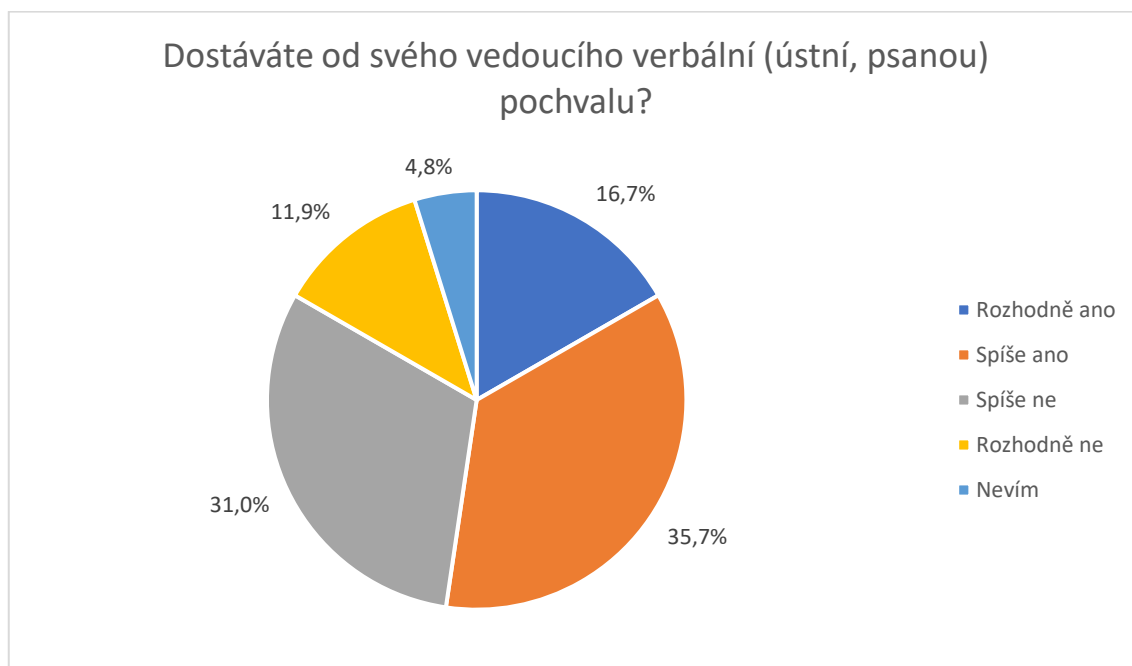


Graf 9: Faktory motivace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle grafu 8 si lze všimnout, že většinu účastníků dotazníkové šetření motivují k práci finanční i nefinanční faktory (52,4 %). Velkým překvapením je i fakt, že druhou nejčetnější skupinou jsou respondenti, pro které je zásadní spíše finanční faktor (31,0 %), jelikož je Zoo Brno příspěvkovou organizací zřízenou územním samosprávným celkem a zaměstnanci dostávají platy, které nelze libovolně měnit. Naopak nejmenší část dotazovaných odpověděla, že jsou pro ně důležité nefinanční faktory (16,7 %), které jim mohou pomáhat k větší seberealizaci a kariérním posunu.

Otázka č. 14 klade důraz na verbální pochvalu od vedoucích pracovníků a jejím cílem je zjistit, zda takovou formu pochvaly zaměstnanci obdrží.

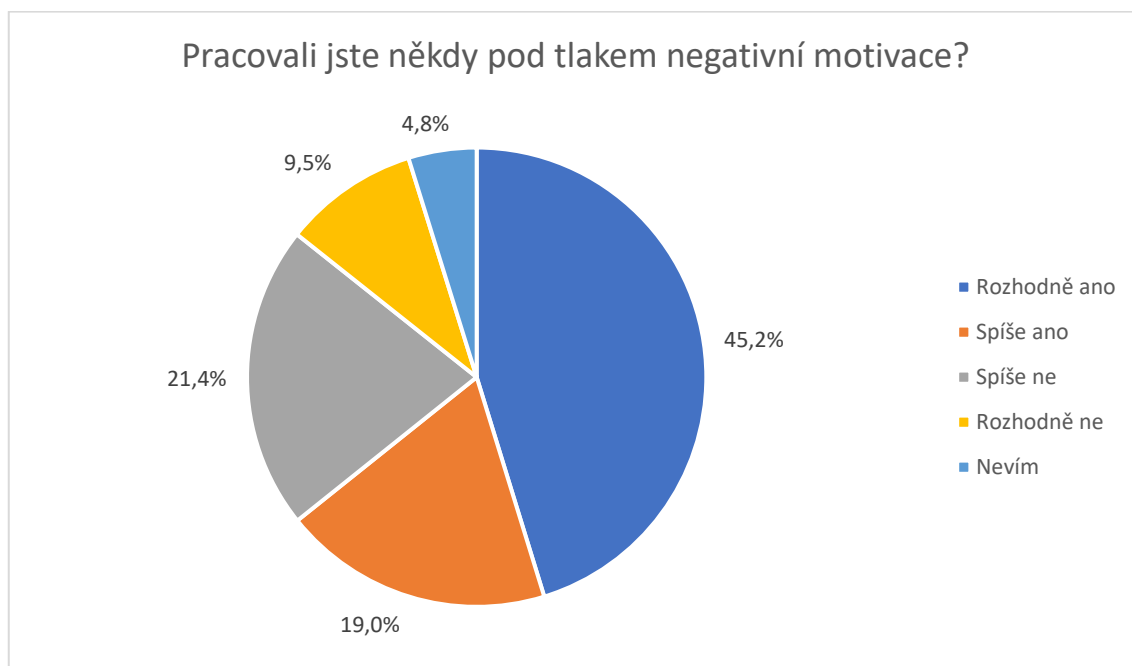


Graf 10: Verbální pochvala

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst dvě nejčetnější skupiny respondentů, kdy větší skupina odpověděla, že verbální pochvalu od svého vedoucího spíše dostává (35,7 %). Naopak menší skupina dotazovaných zvolila odpověď, kdy od svého nadřízeného verbální pochvalu spíše nedostává (31,0 %). Skupiny respondentů následujících bezprostředně po dvou výše uvedených, jsou zaměstnanci, kteří pochvalu ve verbální formě určitě dostávají (16,7 %) a rozhodně nedostávají (11,9 %). Poslední skupinou jsou respondenti, kteří si nejsou vědomi nebo neví, zda tento typ pochvaly dostávají (4,8 %).

Otázka č. 15 se soustřeďuje na negativní motivaci a dotazuje se respondentů, zda pod takovou formou motivaci již někdy pracovali.

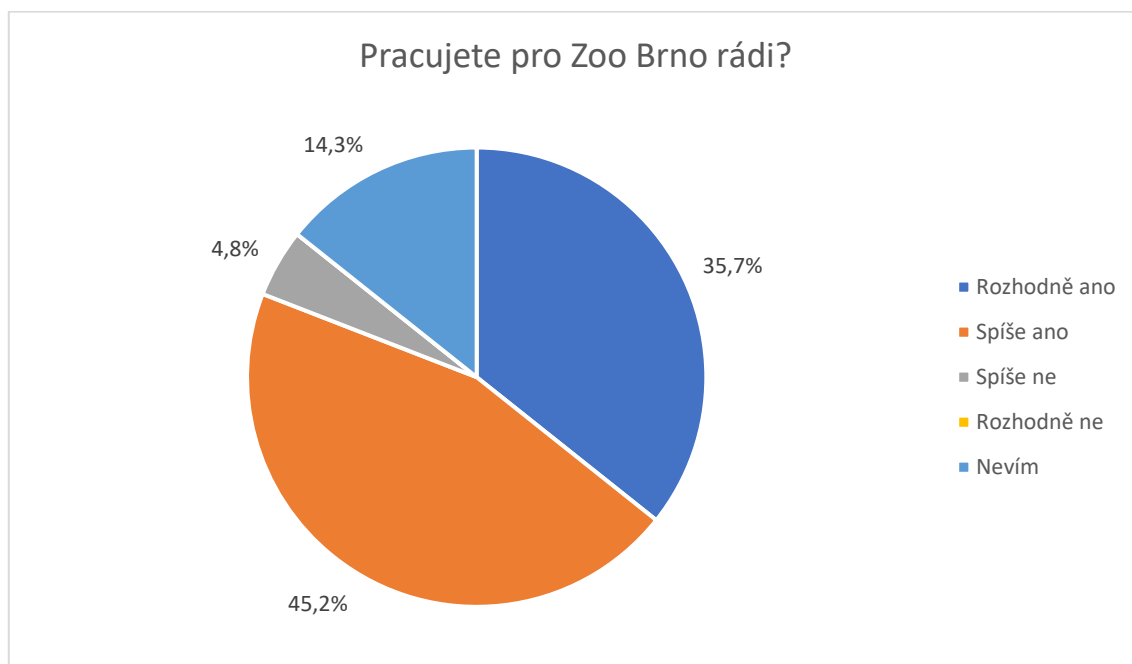


Graf 11: Práce pod tlakem negativní motivace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z Grafu 11 lze vyčíst, že velká část respondentů již někdy pod tlakem negativní motivace pracovala (45,2 %). Naopak druhá skupina respondentů se pod takovým tlakem spíše neocitla (21,4 %) a menší část dotazovaných se v podobné situaci spíše ocitla (19,0 %). Velmi zajímavým poznatkem vycházející z grafu je ten, že necelá desetina respondentů nikdy nepracovala pod vlivem negativní motivace (9,5 %), což je v rámci moderní doby celkem vysoké číslo. Poslední část respondentů si pak není vědoma, že by někdy pracovala pod tlakem negativní motivace (4,8 %).

Otázka č. 16 má za cíl zjistit, zda zaměstnanci Zoo Brno pracují pro organizaci rádi.

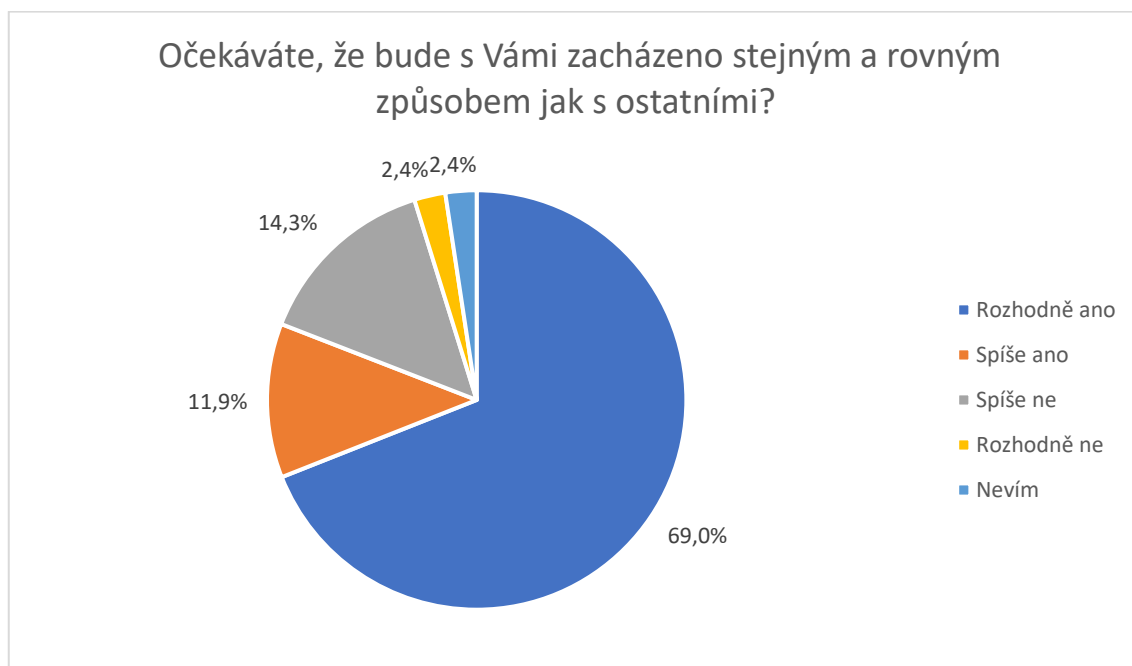


Graf 12: Spokojenost zaměstnanců s prací v Zoo Brno

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků zpracovaných do grafu 12 si lze na první pohled všimnout, že velká část respondentů je s prací pro Zoo Brno určitě spokojena (35,7 %) nebo spíše spokojena (45,2 %). Část respondentů následující bezprostředně po výše zmíněných skupinách je ta, která neví, zda je s prací spokojená či nikoliv (14,3 %). Naopak malá část respondentů spokojená s prací v Zoo Brno spíše není (4,8 %). Velmi zajímavým poznatkem vycházejícím z uvedených výsledků je ten, že zde není zastoupena část respondentů, která by byla s prací pro Zoo Brno určitě nespokojena. Otázkou pak zůstává, zda tito zaměstnanci nejsou součástí skupiny, která si není jistá, zda je se svou prací spokojená či nikoliv a nechtěla být bezprostředně součástí části respondentů, která je s prací nespokojena.

Otázka č. 17 s odkazem na motivační teorie analyzuje, zda respondenti očekávají stejný a rovný způsob zacházení od svých nadřízených, jak s ostatními.

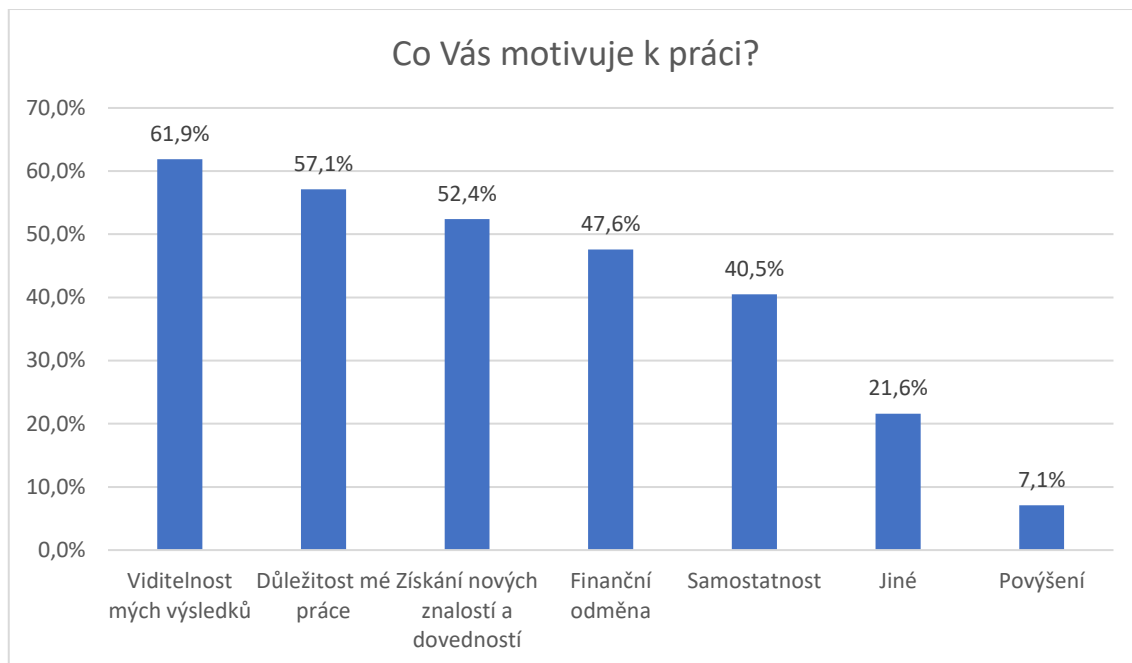


Graf 13: Očekávání zaměstnanců ohledně rovného zacházení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 13 lze vyčíst že větší část respondentů bere tento typ přístupu jako samozřejmost (69,0 %) nebo má očekávání, že s nimi tak spíše bude zacházeno (11,9 %). Oproti tomu určitá skupina předpokládá, že rovné a stejné zacházení na ně spíše nebude aplikováno anebo se jich nebude týkat (14,3 %) a ještě menší část rovný přístup neočekává vůbec (2,4 %). Stejně velká část respondentů neví, zda rovný přístup očekávají či nikoliv (2,4 %).

Otázka č. 18 analyzuje, co motivuje zaměstnance Zoo Brno k práci. Na výběr byly vybrané možnosti, které jsou zpracovány v grafu níže, ale respondenti mohli uvést i vlastní odpovědi, které jsou zohledněny v rámci předposlední kategorie. Dotazovaní mohli zvolit i více možností zároveň.



Graf 14: Motivace zaměstnanců Zoo Brno k práci

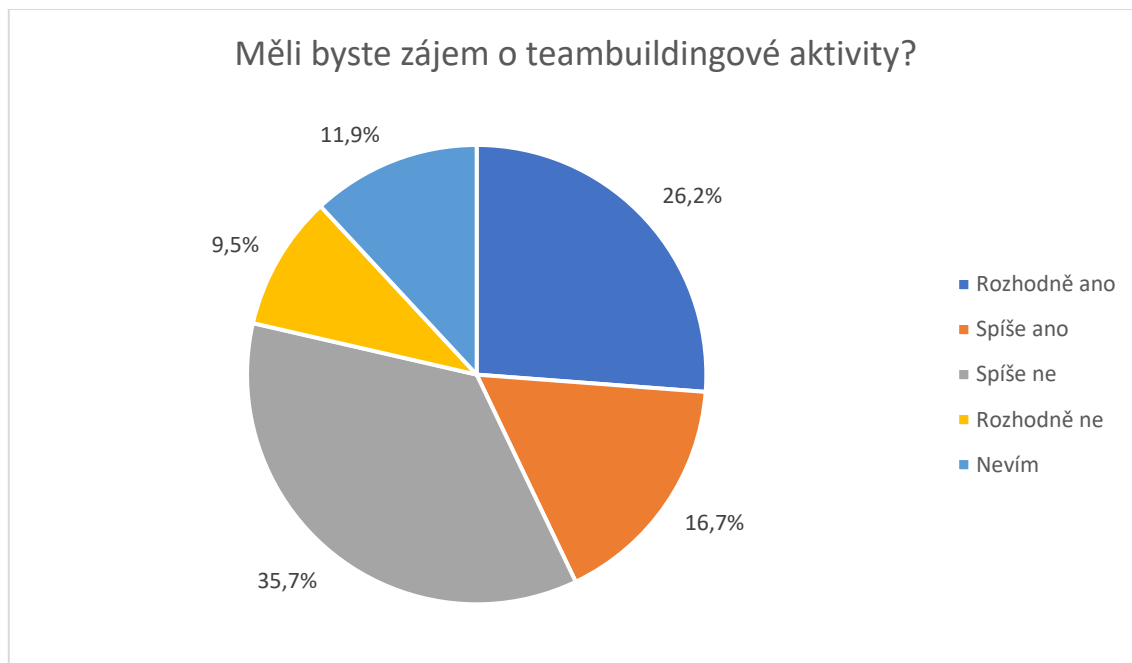
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na první pohled si lze všimnout, že zaměstnance pohánějí spíše nefinanční faktory, které jsou čtyři nejčastěji zvolenými odpověďmi. Zaměstnance Zoo Brno nejvíce motivuje k práci viditelnost jejich výsledků (61,9 %), důležitost jejich práce (57,1 %), získání nových znalostí a dovedností (52,4 %) a až poté následuje finanční odměna (47,6 %). První čtyři faktory lze odůvodnit tím způsobem, že v Zoo Brno pracují převážně lidé, pro které jsou zvířata na prvním místě a chtějí se dál rozvíjet v tomhle oboru. Na pátém místě je pak samostatnost (40,5 %) a na posledním povýšení (7,1 %). Zaměstnanci ale rovněž uváděli i jiné faktory v rámci předposlední kategorie (21,6 %). Mezi nejčastější odpovědi zohledněné v této kategorii patřily následující odpovědi:

- smysluplnost organizace,
- práce, která respondenty baví,
- práce pro konkrétní zvířata,
- ocenění ze strany klientů,

- jistota práce,
- dobrý pocit z dané práce.

Otázka č. 19 zjišťuje, zda by respondenti měli zájem o teambuildingové aktivity a zkráceně vysvětluje, co si pod tímto pojmem mohou představit.

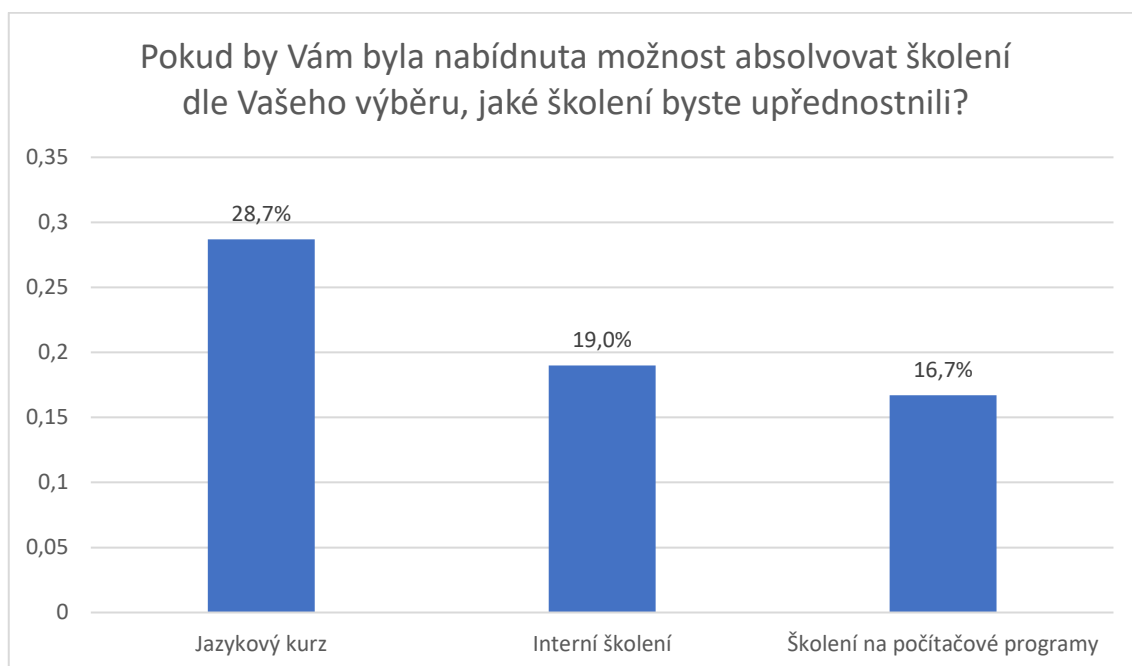


Graf 15: Zájem o teambuildingové aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle grafu 15 nelze na první pohled jednoznačně učit, zda převažuje skupina respondentů, která by měla nebo neměla zájem o teambuildingové aktivity. Po hlubším zkoumání výšečového grafu je nejčetnější skupinou ta část dotazovaných, jež by teambuilding spíše nechtěla nebo o něj neměla zájem (35,7 %). Oproti tomu je ale druhou nejčetnější skupinou, část respondentů, jež by o něj zájem určitě měla (26,2 %). Skupiny bezprostředně následující po výše zmíněných skupinách, jsou ti respondenti, kteří by o teambuildingové aktivity spíše měli zájem (16,7 %) a kteří by o takové způsoby stmelování kolektivu rozhodně zájem neměli (9,5 %). Poslední část účastníků dotazníkového šetření byla nerozhodná (11,9 %).

Otázka č. 20 shromažďuje informace o tom, zda by měli respondenti zájem o školení z nabízených možností, nebo zde měli prostor na uvedení i vlastní odpovědi. Předem uvedené možnosti byly první tři z nejčtenější odpovědí.



Graf 16: Školení zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 16 zobrazuje výsledky těch možností, které měli respondenti předem na výběr. Většina respondentů by uvítala jazykový kurz ve vztahu k jejich práci (28,7 %). Druhá skupina dotazovaných zvolila možnost interního školení, kdy by si zaměstnanci předávali nově nabyté znalosti z pracovních cest a stáží (19,0 %). Třetí skupina respondentů upřednostnila možnost školení na vybrané počítačové programy např. textových a tabulkových editorů (16,7 %). Zbylá část respondentů (35,6 %) pak uvedla vlastní odpověď, kdy v rámci této kategorie by zaměstnanci měli zájem o odborné školení ve vztahu k jejich práci, nejčastěji však ohledně chovu zvířat. Někteří by měli zájem i o přednášky odborníků z jiných zoologických zahrad. Objevily se i odpovědi, kdy by respondenti měli zájem o stáže v jiných zoologických zahradách, manažerské dovednosti a leadership. Na závěr této otázky lze říct, že postoje zaměstnanců jsou velmi individuální, ale spíše by měli zájem o školení, které by prohloubilo jejich znalosti o dané problematice, ať už jazykový kurz nebo stáž v jiných zoologických zahradách. Je potřeba

zohlednit, že jiné požadavky bude mít chovatel z terénu a zaměstnanec sídlící ve správní budově.

2.6 Interview

V rámci analytické části byl proveden i kvalitativní výzkum v podobě interview se čtyřmi náhodnými zaměstnanci. Jakožto i dotazníkové šetření, tak i rozhovory byly provedeny anonymně. Rozhovory pak byly provedeny 19. a 20. února 2024 v prostorách Zoo Brno.

Smyslem rozhovorů se čtyřmi zaměstnanci Zoo Brno bylo zjistit jejich spokojenost s motivačním systémem, chodem zoologické zahrady a s pracovním kolektivem. Struktura rozhovoru byla zvolena na základě dotazníku, a to sice aby rozhovor pokryl čtyři kategorie – demografické údaje, zaměstnanecké benefity, spokojenost s pracovním kolektivem a motivace k práci.

Otázka 1: Jak dlouho pracujete v Zoo Brno? Co Vás přimělo pracovat zrovna pro Zoo Brno? Potřeba práce nebo určitá prestiž?

Otázka 2: Využíváte stravenky, které obdržíte? Nebylo by pro Vás lepší disponovat plastovou stravenkovou kartou, kde byste nebyl vázán na hodnotu stravenky?

Otázka 3: Jste spokojený s benefity a příspěvky nabízené v rámci fondu kulturních a sociálních potřeb? Je nějaký benefit, který byste uvítal? Využíval byste například kartu typu MultiSport?

Otázka 4: Jste spokojený se svým pracovním kolektivem a komunikací mezi zaměstnanci? Je něco, co byste zlepšil?

Otázka 5: Pokud se budeme bavit o motivaci k práci, motivuje Vás spíše peněžní odměna (prémie či vyšší mzda) nebo uznání od spolupracovníků či obdržení složitějšího úkolu?

Respondent 1

Otázka 1: V Zoo Brno pracuji devět měsíců. Pro Zoo Brno jsem se rozhodla, protože mi dává smysl role zoologických zahrad ve společnosti a ochraně přírody a lákala mě zkušenost ve velmi specifickém pracovním prostředí.

Otázka 2: Mnohem raději bych měla plastovou stravenkovou kartu, protože většina papírových stravenek mi leží nepoužitá v šuplíku. Kartu považuji za mnohem praktičtější.

Otázka 3: Uvítala bych určitě např. MultiSport kartu. Z aktuálně nabízených benefitů v rámci fondu vlastně nic nepoužívám, vzhledem k tomu, že stravenky mi leží nepoužité ve skříni.

Otázka 4: S nejbližším kolektivem jsem spokojená. Na komunikaci obecně je v zoo mnoho příležitostí ke zlepšení. Zejména je prostor pracovat s nastavením informačních kanálů, otevřeností a transparentností komunikace, efektivním sběrem zpětné vazby a další prací s ní. Zároveň věřím, že k drobným posunům dochází a úroveň komunikace se pomalu zlepšuje.

Otázka 5: Peněžní odměna mě rozhodně nemotivuje. Kdybych tu byla kvůli penězům, tak tu nejsem. Motivuje mě pocit, že mám možnost podílet se na postupném zlepšování organizace, jako je zoo – tedy organizace, která má smysl a má ve společnosti své nezastupitelné místo.

Respondent 2

Otázka 1: V Zoo Brno pracuji od listopadu 2023, takže poměrně krátce. Důvodů, proč jsem se rozhodla pracovat v Zoo Brno je více. Mám ráda přírodu a zvířata a samotná brněnská zoo je pro mě od malička srdcová záležitost a často ji navštěvuji. Důležitá je pro mě také přidaná hodnota této práce. Nejen, že chodím do zaměstnání, které mě baví, ale nepřímo se podílím na ochraně přírody a péči o chovaná zvířata. Mohu svou činností pomáhat svým kolegům a zvířatům v zoo, a to je skvělé. Pro mě práce snů.

Otázka 2: Stravenky využívám a spíše jsou nedostačující. Kartu bych určitě ocenila. Placení kartou je dneska standard a neřešit počet kusů stravenek u pokladny je velmi komfortní. Za kartu bych byla určitě ráda a věřím, že by ji ocenilo více zaměstnanců.

Otázka 3: Ano, s benefity jsem spokojená. Z fondu jsou velmi omezené možnosti, takže v rámci toho, co lze tak jsem spokojená. Osobně bych MultiSport kartu nyní nevyužila. Z osobních důvodů mám velmi málo volného času, a tak nemám možnost chodit pravidelně sportovat nebo se čemukoliv jinému věnovat.

Otázka 4: Pracovní kolektiv je výborný. Hned po nástupu jsem měla pocit, že jsem tady doma. Napříč zoo tu jsou jedinečné osobnosti a velmi mě baví je poznávat.

Otázka 5: Motivace je složitá věc. Pro mne asi od každého kousek. Osobně mě asi nejvíce potěší uznání a ocenění a pocit důležitosti a smysluplnosti práce.

Respondent 3

Otázka 1: V Zoo Brno pracuji již 17 let a k této práci mě přivedla převážně potřeba práce z důvodu stěhování. Práce v Zoo Brno byla pro mě výzva a brala ji i jako zajímavou zkušenost.

Otázka 2: Ano, stravenky využívám, ale asi by nebylo špatné disponovat plastovou kartou.

Otázka 3: S nabídkou příspěvků a benefitů v rámci fondu jsem jinak spokojená.

Otázka 4: Mezi zaměstnanci na stejné úrovni probíhá komunikaci na rozumné úrovni a kolektiv funguje. Komunikace v rámci vyšších úrovní by ale mohla být lepší.

Otázka 5: Motivuje mě především práce s lidmi. Nedělám tuhle práci kvůli finanční odměně, ale kvůli tomu, že ji mám ráda a chci pomáhat zlepšit chod Zoo Brno.

Respondent 4

Otázka 1: Pro Zoo Brno pracuji již čtvrtým rokem. Pracovat pro brněnskou zoologickou zahradu je pro mě určitá prestiž.

Otázka 2: Ano, bylo by to výhodnější. Stravenky využívám, ale ve velmi malém množství, jelikož využívám výdejnu jídel v areálu.

Otázka 3: Nabídka benefitů je relativně velmi malá, takže bych určitě uvítal i jiné, například i zmiňovanou kartu MultiSport. Jsem ale otevřen i dalším možnostem.

Otázka 4: Co se týče komunikaci s kolegy na stejné úrovni tak je v naprostém pořádku a na dobré úrovni. Někde je určitě prostor na zlepšení a komunikace mezi některými kolegy není úplně ideální.

Otázka 5: Motivují mě především druhé dvě možnosti, a to uznání od kolegů a obdržení složitějších úkolů, ale k tomu i možnost posouvat své schopnosti a dovednosti na vyšší úroveň.

2.7 Shrnutí analytické části

V rámci analytické práce bakalářské práce byla představena a přiblížena organizace Zoo Brno s důrazem kladeným na její právní formu. Dále pak byl popsán systém zaměstnaneckých výhod, které Zoo Brno poskytuje primárně z fondu kulturních a sociálních potřeb, jež je povinna tvořit za určitých okolností. Jelikož v průběhu psaní bakalářské práce došlo k poněkud důležité legislativní změně, byly uvedeny příspěvky, které byly z fondu poskytovány před rokem 2024 a i ty, které Zoo Brno poskytuje nově od začátku tohoto období s přihlédnutím na novou legislativní úpravu.

Cílem dotazníkového šetření a rozhovorů bylo zjistit spokojenost zaměstnanců organizace s nabízenými benefity, kolektivem a jejich postoj k pracovní motivaci. Co se týče spokojenosti s nabídkou zaměstnaneckých výhod, tak výsledky dle otázky č. 6 nejsou na první pohled zřejmé, avšak v potaz se musí brát, že značná část zaměstnanců není s nabídkou i tak spokojena. Zároveň bylo zjištěno, že nejvíce používaným benefitem jsou stravenky a velká část zaměstnanců by upřednostnila stravenkovou kartu před klasickými papírovými poukázkami. Někteří zaměstnanci by rovněž měli zájem o vyzkoušení karty typu MultiSport, což jistě představuje prostor a příležitost pro zlepšení portfolia benefitů.

Pokud se zaměříme na spokojenost s pracovním kolektivem a pracovní motivaci, tak většina účastníků průzkumu a rozhovorů uvedla, že je se svým pracovním kolektivem spokojená, obzvláště s tím nejbližším okruhem. Velmi častý byl i názor, že komunikace mezi jednotlivými úseky není ideální. Důležitým zjištěným poznatkem bylo i to, že velká část zaměstnanců od svým nadřízených nedostává dostatečnou zpětnou vazbu nebo alespoň takovou, jakou by si přáli. Faktorem, který by tenhle přístup mohl změnit a odstranit tyto rozdíly mezi zaměstnanci, by mohly být teambuildingové aktivity. Rovněž dle výsledků otázky č. 19 nebyly výsledky příliš rozdílné a někteří zaměstnanci by o tenhle typ aktivity ani zájem neměli. Diskutabilní věcí potom zůstává to, jak tahle část zaměstnanců odpověděla na otázku č. 10. Pokud by teambuildingové aktivity pomohly zcelit kolektiv, pracovní morálka a motivace k práci by se jistě zlepšila a rovněž i vztahy mezi jednotlivými úseky.

3 Vlastní návrhy řešení

V třetí části bakalářské práce budou představeny možné vlastní návrhy na zlepšení motivačního systému organizace, které by měly zlepšit nejen samotnou motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale i vztahy a komunikaci mezi zaměstnanci samotnými. Návrhy zlepšení budou zpracovány na základě provedených analýz současného stavu v předchozí části.

3.1 MultiSport karta

Dle výsledků výzkumu by o tento typ karty mělo zájem zhruba 19 zaměstnanců, kteří byli s touthle možností obeznámeni, ať už prostřednictvím dotazníku nebo interview.

Karta MultiSport je pak volnočasovým benefitem, která při vlastnictví této karty zajišťuje na každý den volný nebo zvýhodněný vstup do relaxačních nebo pohybových zařízení. Pro uplatnění těchto výhod plynoucích z vlastnictví karty se zaměstnanec musí prokázat po předložení karty i dokladem totožnosti s fotografií, jelikož jsou karty MultiSport nepřenositelné. Navíc i ke standardnímu vstupu může vlastník karty využít dvakrát za den po dobu jedné hodiny i jízdu na sdílených kolech a jednou za kalendářní půlrok měření přístrojem InBody. Mimo jiné i v rámci clientské zóny může zaměstnanec využívat přístupu k různým online cvičením, workshopů a článkům. (MultiSport, 2023)

Velkým přínosem spolupráce s MultiSport je podporování zaměstnanců ke zdravému životnímu stylu a pohybu. Zaměstnanci si mohou sami najít takovou aktivitu, která je baví a kterou by třeba i jinak neměli příležitost vyzkoušet.

Pro zaměstnavatele je taky výhodou to, že smlouva je uzavíraná na dobu neurčitou s měsíční výpovědní lhůtou bez udání důvodu a uzavření smlouvy neznamena, že zaměstnavatel musí hradit plnou cenu MultiSport karty, ale může se na platbách podílet a je čistě jeho volba, jakou částkou. Zaměstnanec, který pak projevil zájem o kartu, musí vyplnit souhlas o srážkách ze mzdy, aby mu mohla být vystavena karta. Zaměstnavatel pak může ve své clientské zóně vidět aktivní karty a vystavené vyúčtování. (Tomíčková, 2023)

Jelikož v Zoo Brno se již uskutečnila schůzka se zástupci MultiSport a byl projeven zájem o zavedení této karty, byly paní Tomíčkovou (2023) poskytnuty cenové modely,

jež jsou uvedeny v tabulce níže. Cena karty se pak liší v závislosti participace zaměstnance na úhradě karty. Ten pak může přispívat libovolnou částkou do 500 Kč ale i libovolnou částkou nad 500 Kč. Dále je zde možnost plné úhrady zaměstnavatelem, kdy se zaměstnanec nějak nepodílí na platbě.

Tabulka 3: Cenové modely karty MultiSport pro Zoo Brno

(Zdroj: Vlastní zpracování dle osobního rozhovoru s Terezou Tomíčkovou, 2023)

100% financování ze strany zaměstnavatele	920 Kč
Příspěvek zaměstnance do 500 Kč	940 Kč
Příspěvek zaměstnance nad 500 Kč	1 020 Kč

Z výše uvedeného pak záleží, kolik by chtěla organizace svým zaměstnancům na MultiSport kartu přispívat. Jelikož se jedná o příspěvkovou organizaci, nelze zcela předpokládat, že by svým zaměstnancům plně financovala kartu, ale můžeme uvažovat o možnosti spolufinancování, kdy by si větší část hradil zaměstnanec. Lze tedy usoudit, že pro Zoo Brno je přijatelná třetí možnost, kdy se na financování podílí spíše zaměstnanec anebo i ta možnost, že si zaměstnanec kartu hradí plně sám.

Pokud bychom pak uvažovali plný zájem o kartu, který vyplynul z dotazníkového šetření, lze provést kalkulaci při příspěvku 200 Kč, 300 Kč a 400 Kč při ceně MultiSport karty 1 020 Kč následovně.

Tabulka 4: Kalkulace nákladů při příspěvku zaměstnance nad 500 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	19
Celkové roční náklady při příspěvku 200 Kč	45 600 Kč
Celkové roční náklady při příspěvku 300 Kč	68 400 Kč
Celkové roční náklady při příspěvku 400 Kč	91 200 Kč

Z daňového hlediska se pak jedná o nedaňově uznatelný náklad, takže si organizace o něj nemůže snížit základ daně oproti mzdovým nákladům. Z příspěvků na kartu organizace ale neplatí odvody sociálního a zdravotního pojištění. (MultiSport, 2023)

3.2 Zaměstnanecké slevy

V rámci tohoto návrhu by se rozšířilo portfolio slevových akcí pro zaměstnance, jak tomu je například u slevy do Městského divadla v Brně. Dle dotazníkového šetření příliš zaměstnanců možnost uplatnit slevu na vstupné neuplatnilo a otázkou zůstává, zda o této příležitosti nevědí nebo o ní ví, ale nechtějí ji uplatnit.

Náklady na tento návrh by byly součástí dosavadních mzdových nákladů na pracovníka ve fundraisingu a jednalo by se čistě o čas vynaložený na domluvu slev. Tato aktivita by byla plně v režii již zmíněného oddělení fundraisingu, který by komunikoval slevy s různými podniky a následně by pak na začátku měsíce poslal přehled, které slevy jsou pro zaměstnance dostupné a aktivní. Sleva by pak byla uplatněna po předložení zaměstnanecké karty, jak tomu bylo doposud.

Mzdový náklad na vybraného pracovníka oddělení fundraisingu pak podle Nařízení vlády č. 341/2017 je součástí desáté platové třídy a liší se délkou započitatelné praxe. Rozmezí mzdy je pak konkrétněji 23 390 Kč až 34 370 Kč. Celkově by se pak nejednalo o dodatečný mzdový náklad, jelikož komunikace těchto slev již v Zoo Brno probíhá.

3.3 Komunikace

Z analytické části vyšlo najevo, ať z dotazníku nebo rozhovorů, že komunikace mezi úseky nebo vyššími úrovněmi v organizace není zcela ideální, stejně tak tomu je se vztahy na pracovišti. Mnohdy se stává, že zaměstnanci mimo správní budovu ani pořádně neví, co se děje nebo co je aktuálním tématem porad, či co se plánuje. Tento nedostatek informovanosti může znamenat problém v hlavní sezóně. Proto by bylo vhodné na začátku pracovního týdne napsat e-mail všem pracovníkům, kde by se shrnulo, co je v plánu na daný pracovní týden. Zaměstnanci, kteří nedisponují e-mailem by pak byli s danými informacemi obeznámeni prostřednictvím svých vedoucích po týdenní pracovní poradě. Pracovní porady vedoucích pracovníků a vedení Zoo Brno se uskutečňují na začátku týden a bylo by pak žádoucí, aby vedoucí svým pracovníkům sdělil, ať prostřednictvím e-mailu nebo krátkého rozhovoru, jaké akce se v blízké době plánují a jaká nová témata byla na poradě otevřena a probírána, případně co je nového u chovaných zvířat a v celém areálu Zoo Brno.

3.4 Pravidelná zpětná vazba od vedoucích pracovníků

Někteří zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření uvedli, že nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu od svých vedoucích. Smyslem zpětné vazby je sdělit konstruktivní kritiku, aby byla zachována motivace pracovníků na stejné, ne-li na lepší úrovni. K tomu, aby byla poskytnuta zpětná vazba není potřeba vynaložit další náklady, ale stačí si vyhradit čas na krátký roční pohovor. Smyslem této formy zpětné vazby je, aby byla zachována v příjemném a přátelském duchu, a nikoliv aby vyvolává pocit, že zaměstnanec udělal něco špatně. Pokud bude vykonávaná dobře, může se snížit i míra tlaku negativní motivace, kterou již většina zaměstnanců někdy pocítila.

Roční pohovory s vedoucími pracovníky by se pak mohly uskutečňovat mimo hlavní sezónu v zimních měsících, kdy v zahradě celkově není pracovní tlak a velké množství návštěvníků, tudíž by i např. zaměstnanci pokladen měli čas a prostor se jeden po jednom zúčastnit. Strukturou takové rozhovoru by pak mohlo být shrnutí práce za celý rok a jaké úspěchy či případné neúspěchy Zoo Brno zažila. Následně by pak mohla být rozebrána práce v hlavní sezóně a jak je s vykonanou prací vedoucí spokojen. Poté by pak mohly být sděleny případné plány na budoucí rok a připomínky či zpětná vazba pro vedoucího od samotného pracovníka.

3.5 Teambuildingové aktivity

Teambuilding je efektivním nástrojem pro stmelení a poznání jednotlivých lidí v kolektivu nebo týmu. Jak již vyplynulo z analytické části, vztahy mezi lidmi v oblasti administrativy a zaměstnanci v terénu nejsou zcela ideální a bylo by potřeba celkový kolektiv stmelit.

Náklady na samotný teambuilding nelze jednoznačně určit, jelikož závisí na mnoha proměnných. Důležitým faktorem je počet zúčastněných a také to, zda se jedná o teambuilding ve vlastních prostorách. V následujícím textu budou představeny dvě možnosti teambuildingu a z toho jedna v rámci, které by šly využít vlastní vnitřní i venkovní prostory.

3.5.1 Kukuřičné bludiště

Zábavnou formou zlepšení vztahů a odhalení týmových rolí je kukuřičné bludiště, které disponuje sítí 15 bludišť po celé České republice. Jedno z bludišť se nachází vedle sezónní vstupu do Zoo Brno a odstavné plochy pro její návštěvníky. Tato lokalita je velmi výhodná, jelikož se nachází v krátké vzdálenosti od Zoo Brno a teambuilding by mohl být uspořádán hned po pracovní době, jelikož v letních měsících bývá bludiště otevřené až do večerních hodin. Bludiště je ale otevřené až od července, takže by se teambuilding musel konat ve zmiňovaných letních měsících anebo krátce po ukončení letní sezóny. (Fit – Jump s.r.o., 2024)

Vstupné pro skupiny nad 10 osob a starších 15 let činí 80 Kč na osobu. Kalkulaci pro všechny zaměstnance lze pak provést následujícím způsobem. (Fit – Jump s.r.o., 2024)

Tabulka 5: Kalkulace nákladů na teambuilding v kukuřičném bludišti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Fit – Jump s.r.o., 2024)

Počet osob	106
Vstupné	80 Kč
Celkové náklady	8 480 Kč

Přínosem teambuildingu může být stmelení kolektivu, ale i již zmíněné projevení chování v týmu. Hlavním smyslem je ovšem zlepšení a posílení vztahů v kolektivu. Teambuilding v kukuřičném bludišti probíhá formou luštění hádanky, kdy po celé ploše bludiště jsou rozmístěny tabule s písmeny, která nejdou na první pohled vidět. Tudíž by museli zaměstnanci po skupinách kooperovat, aby hádanku vyluštili, co nejrychleji, ale zároveň se u toho dobře pobavili.

3.5.2 Úniková hra

Další možností je využití vlastních vnitřních i vnějších prostor formou interaktivní únikové hry rozmístěné po celém areálu zahrady. Náklady na tuhle akci by se odvíjely od toho, zda by si vedení přálo únikovou hru pořádat na profesionální úrovni a realizovat formou outsourcingu nebo by si ji chtěla zrealizovat sama.

Pokud by se zvolila první možnost, tak by se jednalo přímo o únikovou hru připravenou na míru tak, aby se dala hrát po celém areálu v týmech. Musí se brát v potaz to, že v ceně by bylo již nachystání po celém areálu těsně před zavírací dobou. Takle varianta může být sama o sobě poněkud nákladná, jelikož se jedná o specifický požadavek a její příprava může být velmi nákladná.

Druhá varianta by byla formou přípravy vlastní únikové hry s předem danou tematikou. V dnešní době lze totiž zakoupit již nachystané únikové hry v krabičce, které lze transformovat do interaktivní venkovní hry. Výhodou ovšem je, že ji lze hrát i ve vnitřních prostorech, jelikož se jedná o karetní hru.

Tak či onak by zaměstnanci mohli po odehrání hry sejít ve vnitřních prostorech, nebo by se mohli za pěkné počasí sejít u venkovního ohniště na vrcholu Mniší hory, na které je celé zahrada situována, a mohli by si vzájemně popovídat a sdělit dojmy z teambuildingu.

Cena hry od profesionálních distributorů se pohybuje kolem 1 500 Kč pro všechny zaměstnance. Například dle provozovatele MysteryRoom s.r.o. (2023), který nabízí i možnost venkovní únikové hry, kdy se cena pohybuje ve výši 1 190 Kč a vyžaduje i dodatečnou vratnou zálohu ve výši 500 Kč za herní batoh. Cena se ale odvíjí i dle počtu osob, kdy provozovatel doporučuje zapůjčení dalšího batohu, pokud se hry zúčastní více než 8 hráčů, což by mohl být problém při tak vysoké účasti a účastníci by pak museli vytvořit vícečetné skupiny. Jedinou nevýhodou je, že hra trvá jeden celý den, což je poněkud časově náročné.

Je nutno brát v potaz, že poskytovatel nemusí vyhovět specifickým nárokům a může zkrácení hry a její realizaci v jiném prostoru odmítnout, a proto se zde nabízí varianta druhá formou karetní únikové hry. Cena této hry ze série Únikovka se dle obchodu ALBI Česká republika a.s. (2024) pohybuje kolem 400 Kč. Pokud by se hra hrála venku, vyžadovala by dodatečnou přípravu formou uložení do obálek a rozmístění po areálu. Jak již bylo zmíněno hru lze hrát i ve vnitřních prostorech po týmech a teambuilding lze tak uspořádat i formou přátelského posezení nad týmovými deskovými hrami.

Níže uvedená tabulka pak shrnuje případné náklady na všech 106 zaměstnanců. Varianta 1 představuje realizaci formou profesionálních tvůrců her a varianta 2 představuje realizaci ve vlastní režii.

Tabulka 6: Cenové varianty pro realizaci únikové hry

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MysteryRoom s.r.o., 2023; ALBI Česká republika a.s., 2024)

	Varianta 1	Varianta 2
Cena hry	1 190 Kč	400 Kč
Celkové náklady	19 350 Kč	12 060 Kč

3.6 Stravenková karta

Stravenková karta představuje komfortní náhradu za klasické papírové kupony, kdy zaměstnanec při útratě není přímo vázán na pevnou hodnotu stravenky, a tudíž může utratit libovolnou částku za jídlo a nápoje.

Jak již bylo zmíněno v analytické části této bakalářské práce, Zoo Brno dává na výběr dvě formy čerpání příspěvku na jídlo. Zaměstnanec může využít závodního stravování anebo může obdržet stravenky. Hodnota stravenky je 110 Kč. V obou variantách si zaměstnanec hradí 37 Kč, a tudíž dle jednoduché kalkulace Zoo Brno přispívá 66,4 % na hodnotu stravenky čili 73 Kč.

Dle dotazníkového šetření by upřednostnilo stravenkovou kartu více než 70 %, přesněji 71,4 %, a další čtyři respondenti projeví zájem v rámci provedených rozhovorů.

Pokud by se jednalo čistě o přechod na plastové karty se zachováním příspěvku a poměru částky, kterou hradí zaměstnavatel a zaměstnanec, tak by žádné dodatečné náklady nevznikly. Přechod by zjednodušil administrativu a vyplácení tohoto typu benefitu, jelikož by zaměstnavatel mohl sledovat vše prostřednictvím klientského portálu u poskytovatele, kde může elektronické stravenky rovněž objednat. (Pluxee Česká republika a.s., 2024)

Výhodnější je pro zaměstnance od roku 2024 sjednocení podmínek pro stravenky s paušálem, kdy si nově zaměstnavatel může zohlednit v nákladech plnou hodnotu stravenky nepřesahující částku 116,2 Kč (Beránek, 2024). V soukromém sektoru to může představovat potenciální daňovou úsporu a navýšení čistého příjmu zaměstnance, pokud by se již nepodílel na úhradě (Pluxee Česká republika, a.s., 2024). Ovšem je na bližším

posouzení vedení Zoo Brno, zda by chtěla přejít na tuhle variantu hrazení stravného a do nákladů by zahrnula plnou výši stravenky.

Níže uvedená kalkulace pro počet 102 zaměstnanců vychází z počtu zaměstnanců, kteří obdrželi v měsíci lednu 2024 stravenku (Tomíčková, 2024). Kalkulace je ale poněkud nepřesná, jelikož počítá s tím, že zaměstnanci pobírají za každý den stravenky. Realita je ale opačná, jelikož v Zoo Brno jsou i takové měsíce, kdy někteří zaměstnanci využívají stravenky velmi málo a upřednostňují spíše výdejnu jídel. Z toho důvodu mohou být celkové náklady ve variantě 2 o dost nižší a bylo by otázkou hlubšího zkoumání ohledně případného aplikování varianty 2.

Tabulka 7: Kalkulace stravenek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Pluxee Česká republika a. s., 2024)

	Varianta 1	Varianta 2
Příspěvek zaměstnavatele	72,6 Kč	110 Kč
Příspěvek zaměstnance	37,4 Kč	0 Kč
Náklady na 1 zaměstnance ponížené o úsporu	14 453,2 Kč	21 898,8 Kč
Celkové náklady	1 474 227,2 Kč	2 233 677,6 Kč
Navýšení nákladů celkem	0 Kč	759 450,4 Kč
Celkový dopad na čistou mzdu	9 424,8 Kč	0 Kč

Výše uvedená tabulka nabízí náhled na dvě varianty kalkulace při přechodu na stravenkovou kartu. Při první variantě se pak z pohledu nákladů nic nemění a celková suma nákladů zůstane při aplikaci stejná. Naopak pokud se zaměříme na druhou variantu, ta pak znamená navýšení nákladů téměř o 760 000 Kč, a to z důvodu promítnutí celé hodnoty stravenky do nákladů, což je možné od roku 2024 avšak ne povinné. Organizace pak může zůstat u starého modelu, ale připraví svoje zaměstnance o roční navýšení čistého příjmu téměř o 9 500 Kč, která vznikne zrušením participace zaměstnance na úhradě stravenek.

3.7 Shrnutí návrhové části

Poslední část bakalářské práce byla věnována návrhům na zlepšení motivačního systému, stmelení pracovního kolektivu a upevnění pracovních vztahů v organizaci Zoo Brno a stanice zájmových činností. Jako možné návrhy zlepšení byly uvedeny:

- MultiSport karta,
- systém zaměstnaneckých slev,
- zlepšení komunikace,
- pravidelná zpětná vazba od vedoucích
- teambuilding,
- elektronická stravenka.

Velkým pozitivem je fakt, že výše zmíněné návrhy nepředstavují většinou další a dodatečné náklady. Níže uvedená tabulka pak shrnuje všechny návrhy na možné zlepšení motivačního systému Zoo Brno a jejich náklady spojené s realizací.

Tabulka 8: Shrnutí představených návrhů a nákladová kalkulace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Roční náklady
MultiSport karta	45 600 – 91 200 Kč
Zaměstnanecké slevy	Součástí mzdových nákladů
Komunikace	Součástí mzdových nákladů
Zpětná vazba	Součástí mzdových nákladů
Teambuilding	8 480 – 19 350 Kč
Stravenková karta	žádné nebo 759 450 Kč

Závěr

Motivace zaměstnanců je důležitou součástí jejich každodenního života a nejen pracovního. Pro to, aby byla organizace úspěšná je potřeba neopomenout i blaho vlastních zaměstnanců, které lze podpořit a starat se o něj i dobře sestaveným motivačním systémem v organizaci.

Bakalářská práce se zaměřila na motivační program organizace Zoo Brno a stanice zájmových činností. Hlavním cílem práce bylo na základě realizace analýzy stávajícího stavu motivačního programu pro zaměstnance ve zvolené organizaci navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro péči a udržení zaměstnanců.

První částí pro naplnění hlavního cíle práce bylo uvedení do teoretického pozadí problematiky motivace a motivačních teorií, péče o zaměstnance a jejich odměňování. Z těchto poznatků se pak vycházelo při zpracování analytické a návrhové části práce. Pozornost byla věnována i tématu zaměstnaneckých benefitů a jejich poskytování formou fondu kulturních a sociálních potřeb. Spolu se zmínkou fondu kulturních a sociálních potřeb byly uvedeny i některé skutkové podstaty o příspěvkových organizacích.

V analytické části byla představena společnost Zoo Brno a stanice zájmových činností spolu se základními údaji o organizaci a motivačním systémem. Součástí analytické části byla i analýza současného stavu systému motivace a spokojenosti zaměstnanců za pomoci distribuce dotazníkového šetření skrze interní e-mailovou komunikaci. Dotazník byl tvořen čtyřmi hlavními kategoriemi otázek (demografické údaje, zaměstnanecké benefity, spokojenost s pracovním kolektivem a motivace k práci). Pro lepší pochopení a interpretaci výsledků byly uskutečněny strukturované rozhovory se čtyřmi náhodnými zaměstnanci. Získané informace z dotazníků a rozhovorů pak byly využity při tvorbě vlastních návrhů řešení, kdy jich celkově bylo představeno šest i s nákladovými kalkulacemi pro realizaci návrhů.

Seznam použité literatury

ADAMS, John Stacy, 1965. *Injustice in social exchange*. In: BERKOWITZ, Leonard. *Advances in Experimental Psychology*. New York: Academic Press.

ALBI ČESKÁ REPUBLIKA A.S., 2024. *Rychlé šipy – Únikovka Tleskač*. Online. ALBI ČESKÁ REPUBLIKA A.S. Albi.cz. Dostupné z: <https://eshop.albi.cz/unikovka-rychle-sipy/>. [cit. 2024-04-07].

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

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen a ŠIKÝŘ, Martin, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAGSHAWE, Anthony, 2011. *How to Improve Motivation*. Online. Anthony Bagshawe & Ventus Publishing ApS. ISBN 978-87-7681-778-7. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=E9bp1GCgKQUC&oi=fnd&pg=PA9&ots=wlrDswfLaY&sig=t2UHnzgLa_lrU-6g1m1NmQhfWHk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. [cit. 2023-10-22].

BERÁNEK, Petr, 2024. *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG. ISBN 978-80-7554-402-5.

ČESKO. *Výhláška č. 114 ze dne ze dne 27. března 2002 o fondu kulturních a sociálních potřeb*. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>. [cit. 2024-01-13].

ČESKO. *Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů*. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>. [cit. 2024-03-15].

ČESKO. *Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992, o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů*. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>. [cit. 2024-03-15].

ČESKO. *Zákon č. 250 ze dne 7. července 2000, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.* Online. In: *Zákony pro lidi.* 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>. [cit. 2024-03-15].

ČESKO. *Narizení vlády č. 341 ze dne 25. září 2017 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.* Online. In: *Zákony pro lidi.* 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341#p5>. [cit. 2024-05-01].

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; BEROUŠEK, Petr; COLLINS, David; DĚDINA, Jiří; HŮLOVÁ, Marie et al., 2007. *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

FIT - JUMP S.R.O., 2024. *Teambuilding a firemní akce - Kukuřičáci pro firmy.* Online. FIT - JUMP S.R.O. Kukuřičáci. Dostupné z: <https://www.kukuricaci.cz/pro-firmy>. [cit. 2024-04-06].

FIT - JUMP S.R.O., 2024. *Vstupné.* Online. FIT - JUMP S.R.O. Kukuřičáci. Dostupné z: <https://www.kukuricaci.cz/vstupne>. [cit. 2024-04-06].

FIT - JUMP S.R.O., 2024. *Otevírací doba.* Online. FIT - JUMP S.R.O. Kukuřičáci. Dostupné z: <https://www.kukuricaci.cz/oteviraci-doba>. [cit. 2024-04-06].

HECKHAUSEN, Heinz. 1974. *Einflußfaktoren der Motivenentwicklung.* Ln: Pädagogische Psychologie (Funkkolleg). Frankfurt.

HERZBERG, Frederick. 1968. *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, č. 1, s. 53 – 62.

JAMAL ALI, Bayad a ANWAR, Govand, 2021. *An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction.* Online. International Journal of Engineering, Business and Management. Roč. 5, č. 2, s. 21-30. ISSN 24567817. Dostupné z: <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>. [cit. 2024-04-09].

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce.* Online. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>. [cit. 2023-11-08].

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Online. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-prace-v-malych-a-strednich-firmach-678/>. [cit. 2023-11-12].

MASLOW, Abraham. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

PLAMÍNEK, Jiří, 2002. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0403-X.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2023. *Metodické doporučení k zajištění jednotného postupu při tvorbě a hospodaření s FKSP*. Online. In: Ministerstvo financí České republiky. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/statni-rozpocet/legislativa-statniho-rozpocetu/2023/metodicke-doporuceni-k-fksp-po-1-1-2024-54227>. [cit. 2024-02-14].

MULTISPORT BENEFIT, S.R.O., 2023. *Často kladené dotazy*. Online. MULTISPORT BENEFIT, S.R.O. MultiSport: Vstupenka ke zdravotnímu životnímu stylu. Dostupné z: <https://multisport.cz/faq/>. [cit. 2024-04-10].

MYSTERYROOM S.R.O., 2023. *Ceník*. Online. MYSTERYROOM S.R.O. Brno Úniková hra – MysteryRoom s.r.o. Dostupné z: <https://www.mysteryroom.cz/cen%C3%ADk>. [cit. 2024-04-07].

PLUXEE ČESKÁ REPUBLIKA A.S., 2024. *Legislativní změny 2024*. Online. PLUXEE ČESKÁ REPUBLIKA A.S. Pluxee (dříve Sodexo): světový lídr ve službách pro kvalitu života. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/legislativni-zmeny-2024/>. [cit. 2024-04-01].

PLUXEE ČESKÁ REPUBLIKA A.S., 2024. *Stravenky*. Online. PLUXEE ČESKÁ REPUBLIKA A.S. Pluxee (dříve Sodexo): světový lídr ve službách pro kvalitu života. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/stravenky-zamestnavatel/>. [cit. 2024-04-10].

PLUXEE ČESKÁ REPUBLIKA A.S., 2024. *Kalkulačka - Stravenky*. Online. PLUXEE ČESKÁ REPUBLIKA A.S. Pluxee (dříve Sodexo): světový lídr ve službách pro kvalitu života. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/stravenky-zamestnavatel/kalkulacka/>. [cit. 2024-04-10].

STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO, 2024. *Zřizovací listina: Zoo Brno a stanice zájmových činností, příspěvková organizace*. Online. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=80735170&subjektId=604869&spis=787292>. [cit. 2024-04-05].

STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita, 2011. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Online. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>. [cit. 2023-11-04].

TOMÍČKOVÁ, Tereza, 2023. *Motivační systém zaměstnanců* [ústní rozhovor]. Brno, U Zoologické zahrady 46, 2023-10-06.

TOMÍČKOVÁ, Tereza, 2024. *Zaměstnanecké benefity a systém motivace* [ústní rozhovor]. Brno, U Zoologické zahrady 46, 2024-02-14.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Online. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/>. [cit. 2023-10-17].

ZHÁNĚL, Jiří; HELLENBRANDT, Vladimír a SEBERA, Martin, 2014. *Metodologie výzkumné práce*. Online. IS.MUNI.CZ. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1451/jaro2017/nk2019/um/Zhanel-metodologie-vyzkumne-prace_2014.pdf. [cit. 2023-10-29].

ZOO BRNO A STANICE ZÁJMOVÝCH ČINNOSTÍ, 2023. *Směrnice SM-039: FKSP – Zásady hospodaření a způsoby přispívání*. Dostupné z: e-mailová komunikace. [cit. 2024-03-12]. Přístup omezen.

ZOO BRNO A STANICE ZÁJMOVÝCH ČINNOSTÍ, 2024. *Směrnice SM-039: FKSP – Zásady hospodaření a způsoby přispívání*. Dostupné z: e-mailová komunikace. [cit. 2024-03-12]. Přístup omezen

ZOO BRNO A STANICE ZÁJMOVÝCH ČINNOSTÍ, 2024. *Povinně zveřejňované informace*. Online. ZOO BRNO A STANICE ZÁJMOVÝCH ČINNOSTÍ. Zoo Brno. Dostupné z: <https://www.zoobrno.cz/o-zoo-brno/povinne-zverejnovane-informace>. [cit. 2024-03-10].

ZOO BRNO A STANICE ZÁJMOVÝCH ČINNOSTÍ, 2023. *Účetní závěrka 2023*.
Online. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=80310494&subjektId=604869&spis=787292>. [cit. 2024-04-05].

Seznam obrázků

Obrázek 1: Motivační faktory	16
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb	17
Obrázek 3: Metody vzdělávání	23
Obrázek 4: Celková odměna	30
Obrázek 5: Logo Zoo Brno	34
Obrázek 6: Organizační struktura technického úseku	38

Seznam grafů

Graf 1: Využívání benefitů.....	46
Graf 2: Nejvyužívanější benefity	47
Graf 3: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých benefitů.....	48
Graf 4: Zájem o stravenkovou kartu	49
Graf 5: Zájem respondentů o kartu typu MultiSport	50
Graf 6: Využívání příspěvků z fondu kulturních a sociálních potřeb	51
Graf 7: Spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem	52
Graf 8: Zpětná vazba od vedoucích pracovníků	53
Graf 9: Faktory motivace	54
Graf 10: Verbální pochvala	55
Graf 11: Práce pod tlakem negativní motivace.....	56
Graf 12: Spokojenost zaměstnanců s prací v Zoo Brno.....	57
Graf 13: Očekávání zaměstnanců ohledně rovného zacházení.....	58
Graf 14: Motivace zaměstnanců Zoo Brno k práci.....	59
Graf 15: Zájem o teambuildingové aktivity.....	60
Graf 16: Školení zaměstnanců	61

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání příspěvků z fondu kulturních a sociálních potřeb.....	40
Tabulka 2: Základní demografické údaje o respondentech.....	45
Tabulka 3: Cenové modely karty MultiSport pro Zoo Brno.....	67
Tabulka 4: Kalkulace nákladů při příspěvku zaměstnance nad 500 Kč.....	67
Tabulka 5: Kalkulace nákladů na teambuilding v kukuřičném bludišti.....	70
Tabulka 6: Cenové varianty pro realizaci únikové hry	72
Tabulka 7: Kalkulace stravenek	73
Tabulka 8: Shrnutí představených návrhů a nákladová kalkulační	74

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník.....	I
--------------------------	---

Příloha 1: Dotazník

1. Jsem

- Žena
- Muž

2. Kolik je Vám let?

- do 20 let
- 21 až 30 let
- 31 až 40 let
- 41 až 50 let
- 51 až 60 let
- 61 let a více

3. Jak dlouho působíte v Zoo Brno?

- do 1 roku
- 1 až 3 roky
- 3 až 5 roků
- 5 až 8 roků
- 8 roků a více

4. Využíváte aktivně možnost zaměstnaneckých benefitů?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

5. Jaké benefity využíváte? (Můžete vybrat více možností...)

- Stravenky
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Sick days

- 30% sleva na vstupenky do městského divadla
- Vstup do ostatních zoologických zahrad zdarma

6. Jste spokojeni s nabídkou benefitů s ohledem na právní formu společnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

7. Upřednostnili byste stravenkovou kartu před klasickými papírovými stravenkami?

- Ano
- Ne

8. Měli byste zájem o kartu typu MultiSport, která zaručuje dvouhodinový vstup do vybraných sportovišť (bazény, posilovny atd.)? Cena MultiSport karty se pohybuje kolem 900 Kč/měsíc s možností příspěvku od zaměstnavatele.

- Ano
- Ne

9. Využívali jste v minulosti možnost příspěvků z fondu kulturních a sociální potřeb, které jsou uvedené ve směrnici SM-039? Pokud ano, jaké? (Můžete vybrat více možností...)

- Stravenky
- Příspěvek na rekreaci a lázeňské pobyty
- Příspěvek na kulturní, sociální nebo sportovní aktivity
- Příspěvek na účast na akcích pořádanými jinými zoologickými zahradami
- Sociální pomoci a zápůjčky
- Příspěvek na dětskou rekreaci (např. tábory)
- Příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření se státním příspěvkem
- Příspěvek na očkování

- Možnost půjčení přívěsného vozíku
- Dar
- Jiné

10. Jste spokojeni se svým pracovním kolektivem?

- Ano
- Ne

11. Pokud jste odpověděli “Ne” v předchozí otázce, je zde něco, co byste chtěli změnit? Popřípadě je zde něco, co byste nechtěli měnit a jste s tím spokojeni?

12. Dostáváte od svého nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

13. Motivují Vás k práci spíše finanční (finanční odměna, prémie) nebo nefinanční faktory (pochvaly, důležitější úkoly atd.)?

- Finanční
- Nefinanční
- Obojí

14. Dostáváte od svého vedoucího verbální (ústní, psanou) pochvalu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

15. Pracovali jste někdy pod tlakem negativní motivace? Negativní motivace se nejčastěji projevuje negativní formou stresu (např. dokončení práce těsně před termínem)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

16. Pracujete pro Zoo Brno rádi?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

17. Očekáváte, že bude s Vámi zacházení stejným a rovným způsobem jak s ostatními?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

18. Co Vás motivuje k práci?

- Samostatnost
- Získání nových znalostí a dovedností
- Viditelnost mých výsledků
- Důležitost mé práce
- Finanční odměna
- Povýšení
- Jiné

19. Měli byste zájem o teambuildingové aktivity? Teambuildingové aktivity jsou mimopracovní formou stmelování kolektivu a zlepšení pracovních vztahů. Mezi takové aktivity lze zařadit i například to, že si po práci půjdete zahrát se svými kolegy bowling.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

20. Pokud by Vám byla nabídnuta možnost absolvovat školení dle Vašeho výběru, jaké školení byste upřednostnili?

- Jazykový kurz
- Interní školení (předávání znalostí od jiných zaměstnanců)
- Školení na počítačové programy (textový editor, tabulkový editor)
- Jiné