

**MASARYKOVA
UNIVERZITA**

FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ

**Hodnocení systému
benefitů se zaměřením
na potřeby
zaměstnanců
společnosti XYZ**

Diplomová práce

BC. MARCELA HYNKOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Martin Žižlavský, Ph.D.

Katedra sociální politiky a sociální práce
Veřejná a sociální politika a lidské zdroje

Brno 2020

M U N I
F S S

Bibliografický záznam

Autor:	BC. MARCELA HYNKOVÁ Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita Katedra sociální politiky a sociální práce
Název práce:	Hodnocení systému benefitů se zaměřením na potřeby zaměstnanců společnosti XYZ
Studijní program:	Veřejná a sociální politika a lidské zdroje
Vedoucí práce:	Mgr. Martin Žižlavský, Ph.D.
Akademický rok:	2020
Počet stran:	146
Počet slov:	21902
Klíčová slova:	System benefitů, uspokojování potřeb, benefity, motivace, zaměstnanci, odměňování

Bibliografic record

Author: BC. MARCELA HYNKOVÁ
Faculty of Social Studies, Masaryk University
Department of Social Policy and Social Work

Title of Thesis: Evaluation of the benefit system with a focus on
the needs of employees of company XYZ.

Degree Programme: Public and Social Policy and Human Resources

Supervisor: Mgr. Martin Žižlavský, Ph.D.

Academic Year: 2020

Number of Pages: 146

Number of Words: 21902

Keywords: System of benefits, satisfaction of needs, benefits,
motivation, employees, remuneration

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá evaluací systému benefitů ve společnosti XYZ. Zaměřuje se především na uspokojování potřeb zaměstnanců pomocí poskytovaných benefitů. Cílem práce je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: *Je systém benefitů ve vybrané společnosti adekvátně sestaven pro aktuální potřeby zaměstnanců?*

V teoretické části se nejprve seznámíme s pojmy jako motivace, stimuly, potřeby, odměňování zaměstnanců. V dalších kapitolách se dále zaměřujeme na zaměstnanecké benefity, jejich členění a význam. Seznámíme se taky s posledními trendy na trhu práce v oblasti benefitů.

V navazující empirické části pomocí dotazníkového šetření a analýzy dokumentů zjišťujeme, jaký současný stav systému benefitů ve společnosti a jaké jsou názory pracovníků na tento systém.

V poslední části práce jsou analyzovány a komentovány výsledky výzkumu a navrhnutá doporučení pro zlepšení.

Abstract

This diploma thesis deals with the evaluation of the benefit system in company XYZ. It is primarily focused on satisfying of the needs through the provided benefit system. The aim of the thesis is to answer the main research question: Is the system of benefits in the selected company adequately designed for the current needs of employees?

In the theoretical part we will first introduce terms such as motivation, stimulation, needs, remuneration of employees. In the next chapters we focus on employee benefits, their classification and importance. We will also introduce the latest trends in the labor market in the area of benefits.

In the empirical part we use the questionnaire survey and the analysis of documents to find out what is the current state of the benefit system in the company and what is the opinion of employees on this system.

In the last part of the thesis the results of the research are being analyzed and commented and recommendations for improvement are suggested.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **Hodnocení systému benefitů se zaměřením na potřeby zaměstnanců společnosti XYZ** zpracovala sama. Veškeré prameny a zdroje informací, které jsem použila k sepsání této práce, byly citovány v poznámkách pod čarou a jsou uvedeny v seznamu použitých pramenů a literatury.

V Brně 2. ledna 2020

.....
Bc. MARCELA HYNKOVÁ

Poděkování

Děkuji Mgr. Martinu Žižlavskému, PhD. za odbornou pomoc, vstřícný přístup a cenné rady při vedení této práce. Děkuji také všem zaměstnancům organizace, ve které byl realizován výzkum k této diplomové práci.

Obsah

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Seznam pojmů a zkratk	11
1 Úvod	13
2 Charakteristika společnosti XYZ	15
2.1 Historie společnosti	15
2.2 Předmět podnikání	15
2.3 Centrum sdílených služeb	15
2.4 Organizační struktura centra sdílených služeb	16
3 Definice problému	19
4 Systém odměňování	20
4.1 Mzda.....	21
4.2 Mzdový systém	22
4.3 Faktory ovlivňující mzdový systém.....	23
4.4 Prvky systému odměňování	24
5 Zaměstnanecké benefity	28
5.1 Koncept benefitů.....	28
5.2 Systém benefitů.....	29
5.3 Členění benefitů	31
5.4 Význam benefitů	32
5.5 Trendy na trhu práce a nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů.....	37
6 Motivace	42
6.1 Motivace a stimulace	42
6.2 Charakteristika a členění motivace	44

6.3	System motivace v podniku.....	47
6.4	Teorie motivace.....	48
6.5	Vztah mezi motivací a pracovním výkonem	53
6.6	Vztah mezi motivací a odměňováním.....	54
6.7	Vztah mezi potřebami zaměstnanců a jejich motivací.....	55
7	Metodologie výzkumu	57
7.1	Cíle výzkumu	57
7.2	Operacionalizace otázek	58
7.3	Metoda sběru dat.....	61
7.4	Charakteristika výzkumného vzorku.....	62
7.5	Postup při sběru dat.....	62
7.6	Možné limity výzkumu	64
8	DVO1: Jaké je současné nastavení systému benefitů v organizaci?	65
8.1	25 dnů dovolené.....	66
8.2	Pružná pracovní doba	66
8.3	Stravenky	66
8.4	Kávové automaty a poskytování čajů na pracovišti	67
8.5	Zaměstnanecké SIM karty	67
8.6	Odměna za získání nového zaměstnance	67
8.7	Používání služebního vozu pro soukromé účely	67
8.8	Čtvrtletní bonusy	67
8.9	Bonus při významných událostech.....	68
8.10	Příspěvek na penzijní připojištění	68
8.11	Příspěvek na volnočasové aktivity.....	69
8.12	Jazykové kurzy	69
8.13	Jazykový příplatek.....	69
8.14	Školení a vzdělávání	70
8.15	Jóga na pracovišti.....	70

OBSAH	7
8.16 Očkování proti chřipce	71
8.17 Teambuildingy	71
8.18 Fruit day	71
8.19 Makro karta.....	71
9 DVO2: Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou současných benefitů?	74
10 DVO3: Je systém benefitů sestaven dle preferencí zaměstnanců?	82
11 DVO4: Do jaké míry jsou uspokojovány potřeby zaměstnanců?	87
12 DVO5: Jakým způsobem se zaměstnanci dozvídají o systému benefitů, který je v organizaci zaveden?	91
13 DVO6: Je současný systém benefitů ve společnosti vnímán ze strany pracovníků jako spravedlivý?	95
14 Závěr a doporučení	98
Použité zdroje	101
Příloha A EMPLOYEE´S BENEFITS	107
Příloha B SPOKOJENOST S BENEFITY - CZ	111
PŘÍLOHA C SPOKOJENOST S BENEFITY – EN	117
PŘÍLOHA D STAŤ	123
Rejstřík	137

Seznam obrázků

Obr. 1 Vývoj počtu aktivních zaměstnanců v letech 2012-2019 – zdroj: interní data Organizace	16
Obr. 2 Organizační struktura CSS – vlastní návrh.....	17
Obr. 3 Věková struktura zaměstnanců v roce 2019 – zdroj: interní data Organizace.....	18
Obr. 4 Motivační pravidla (PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 4. Přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. S. 73.)	46
Obr. 5 Maslowova pyramida potřeb (Sigmund et al., 2014).....	49
Obr. 6 Poskytované benefity dle zaměstnanců – zdroj: autorka	74
Obr. 7 Rozložení respondentů podle spokojenosti – český dotazník – zdroj: autorka.....	76
Obr. 8 Rozložení respondentů podle spokojenosti – anglický dotazník – zdroj: autorka.....	76
Obr. 9 Celková spokojenost s benefity – zdroj: autorka	77
Obr. 10 Rozložení respondentů dle věkové struktury – zdroj: autorka	79
Obr. 11 Vážený průměr důležitosti benefitů – zdroj: autorka	82
Obr. 12 Rozložení respondentů podle scházejících benefitů – zdroj: autorka.....	83
Obr. 13 Nejdůležitější benefity pro zaměstnance – zdroj: autorka.....	
Obr. 14 Nejdůležitější potřeby dle zaměstnanců ve společnosti XYZ – zdroj: autorka.....	87
Obr. 15 Způsob získání informací o zavedeném systému benefitů – zdroj: autorka.....	91
Obr. 16 Možnost navrhnoutí benefitu – zdroj: autorka.....	92
Obr. 17 Informovanost zaměstnanců o fungování benefitů – zdroj: autorka.....	93
Obr. 18 Názor zaměstnanců na podmíněnost benefitů – zdroj: autorka	96

Seznam tabulek

Tab. 1 Daňová účinnost benefitů (Kociánová, 2010) a daňové zákony.	33
Tab. 2 Systém odměňování dle Armstronga (Armstrong, 2009. s. 118)	55
Tab. 3 Akceptovatelná a doporučovaná míra návratnosti (response rate) dotazníků od studentů (podle prof. Jiřího Mareše z UK Hradec Králové) (Kohoutek, 2010)	63
Tab. 4 Spokojenost zaměstnanců s rozsahem nabídky benefitů	78
Tab. 5 Počet respondentů dle odpracované doby, zdroj - autorka	78
Tab. 6 Spokojenost zaměstnanců s rozsahem nabídky benefitů dle odpracovaných let ve společnosti - zdroj: autorka	79
Tab. 7 Spokojenost zaměstnanců s rozsahem nabídky benefitů dle věku - zdroj autorka	80
Tab. 8 Nejčastěji postrádané benefity mezi zaměstnanci - zdroj: autorka	84
Tab. 9 Vážený průměr uspokojení potřeb - zdroj: autorka	88
Tab. 10 Informovanost o benefitech - zdroj: autorka	93
Tab. 11 Vnímání spravedlnosti nastaveného systému benefitů - zdroj: autorka	95
Tab. 12 Souhlas s podmíněností benefitů - zdroj: autorka	96

Seznam pojmů a zkratek

CSS	– Centrum sdílených služeb
AP	– Accounts Payable
AR	– Accounts Receivable
ČSÚ	– Český statistický úřad

1 Úvod

Trh práce v české republice vykazuje dlouhodobě velmi nízkou míru nezaměstnanosti. Dle ČSU¹ je obecná míra nezaměstnanosti na úrovni 2,2 % pro 3 kvartál roku 2019. Na trhu práce tedy není dostatek kvalifikovaných pracovníků pro vybrané pracovní pozice.

Díky této skutečnosti se zaměstnanci stávají velmi cenným a žádaným zbožím, které vyžaduje značné úsilí pro udržení motivace ve společnosti pracovat. Neodlučitelnou částí motivace je vždy finanční odměna za odvedenou práci, jedná se o jeden z nejvýznamnějších faktorů, které zaměstnance motivují, avšak není to jediný nástroj. Pracovníky je možné také motivovat různými typy benefitů.

Benefity jsou zaměstnanci vnímány jako odměny nebo výhody, které jim zaměstnavatel poskytuje na základě vykonávání pracovního poměru ve společnosti (Koubek 2007). Benefity ve většině případů nejsou vázány na výkon jednotlivce nebo týmu. Benefity slouží jako nástroj pro zvyšování motivace, spokojenosti a efektivnosti zaměstnanců. Benefity také můžou sloužit pro zlepšení firemní kultury a mohou sloužit jako nástroj pro lepší sladění profesního a osobního života. (Brůha, Bukovjan, Čornejová, et al., 2016).

Systém benefitů může být ve společnosti zaveden, ale jeho sestavení nemusí být správné. Správně sestavená nabídka benefitů by měla odpovídat potřebám zaměstnanců. (Urban, 2008). Neefektivnost systému benefitů může způsobovat také špatná informovanost o nabídce benefitů. Společnost může zavést systém benefitů, který není zanedbatelný v rozpočtu společnosti a stejně nedojde k naplnění očekávání ze zavedení tohoto systému (Koubek, 2007).

V této diplomové práci budeme pojednávat o systému benefitů vybrané společnosti. Zaměříme se na analýzu a hodnocení současného stavu a společně odhalíme, zda jsou zaměstnanci s tímto systémem spokojeni či nikoliv. Hlavní výzkumná otázka této diplomové práce zní: **Je systém**

¹ Data převzatá z ČSÚ za leden 2019.

benefitů ve vybrané společnosti adekvátně sestaven pro aktuální potřeby zaměstnanců?

V první části diplomové práce si představíme teoretická východiska diplomové práce, které jsou nezbytné k porozumění diplomové práce. Budeme pokračovat metodologickou částí, ve které si rozebereme postupy a plány pro vypracování výzkumu v rámci diplomové práce. Na závěr se budeme věnovat empirické části, kde na základě výsledků prováděného průzkumu odpovíme na dílčí výzkumné otázky, které nás dovedou k odpovědi hlavní výzkumné otázky.

2 Charakteristika společnosti XYZ

Pro získání informací o společnosti byly využity internetové stránky, intranet společnosti a různé druhy volně dostupných propagačních materiálů, statistik a výročních zpráv stejně tak jako interní dokumenty společnosti. V této práci budeme společnost nazývat jako společnost XYZ, aby nebylo možné si organizaci spojit s konkrétním subjektem.

2.1 Historie společnosti

Americká společnost XYZ byla založena v roce 1917 v Detroitu a původně se zaměřovala na výrobu kovových a svařovaných sestav pro automobilový a letecký průmysl. Nyní sídlí v Southfieldu ve státě Michigan a patří mezi přední celosvětové výrobce elektrických distribučních systémů a sedadlových systémů pro automobilový průmysl. Společnost prodává své výrobky do mnoha světových automobilek, a tedy poskytuje své výrobky do více než 400 modelů automobilů.

2.2 Předmět podnikání

Společnost XYZ je světová korporátní společnost, která se zabývá výrobou elektrických distribučních systémů a sedadlových systémů pro automobilový průmysl. Působí ve 39 zemích v 257 střediscích a po celém světě zaměstnává přes 169 000 zaměstnanců. Společnost se drží na 148. příčce v žebříčku Fortune 500. V České republice se nachází tzv. „Europe Shared Services“ – centrum sdílených služeb, které poskytuje podporu závodům ve Střední Evropě a Severní Africe.

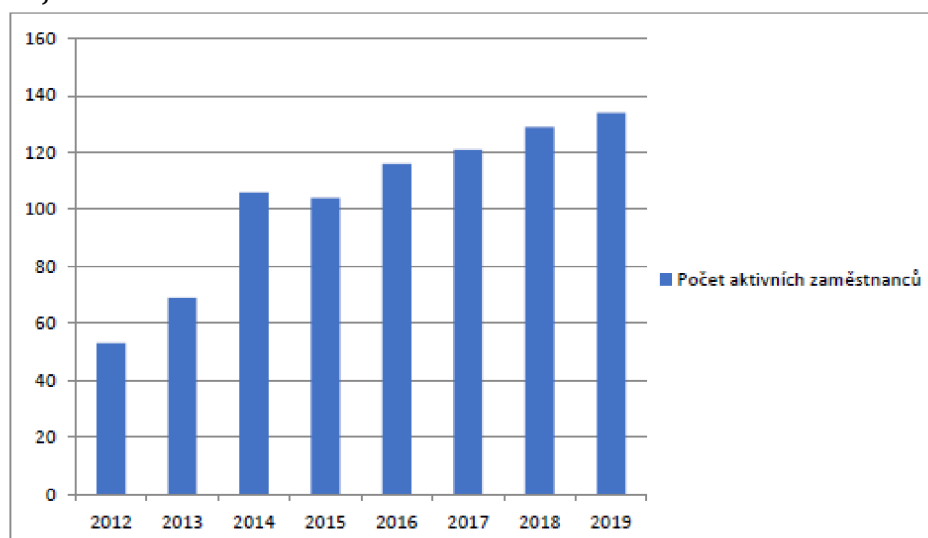
2.3 Centrum sdílených služeb

Hlavní oblastí, na kterou jsou služby v tomto centru zaměřeny, jsou finance, především zpracování zpracování přijatých a vydaných faktur.

Veškeré procesy jsou standardizovány a tím je zajištěna vysoká kvalita poskytovaného servisu lokálním výrobním závodům. V této práci se nadále zaměřím pouze na centrum sdílených služeb.

2.4 Organizační struktura centra sdílených služeb

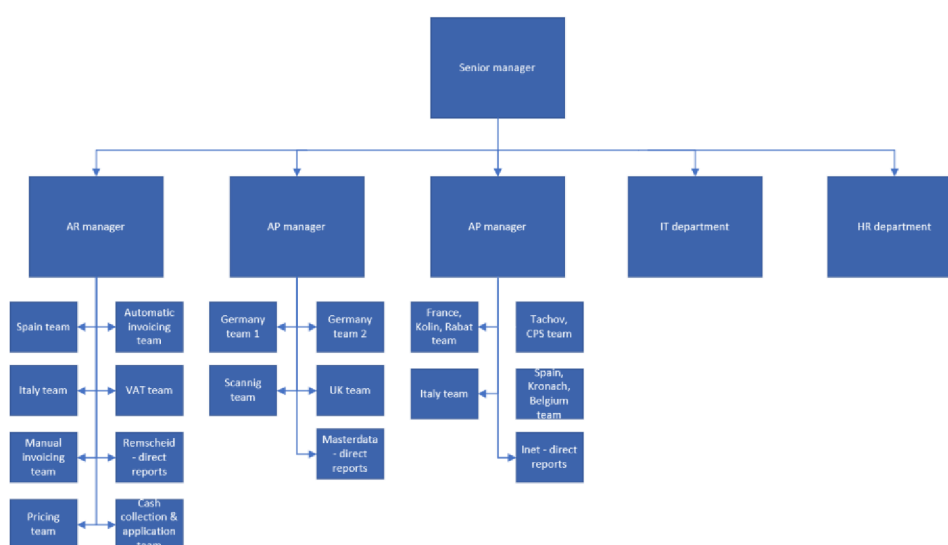
Centrum sdílených služeb začalo fungovat v roce 2010. V tomto roce čítala organizace pouze 19 zaměstnanců. V průběhu let se počet zaměstnanců navyšoval, jak lze vidět v následujícím grafu. V současné době centrum sdílených služeb (dále jen „CSS“) zaměstnává 136 zaměstnanců, ze kterých je momentálně 31 na mateřské nebo rodičovské dovolené. Tyto data jsou aktuální ke konci dubna 2019.



Obr. 1 Vývoj počtu aktivních zaměstnanců v letech 2012-2019 – zdroj: interní data Organizace

Pokud se zaměříme na hierarchické rozdělení společnosti, toto rozložení vypadá následovně: vedení celé společnosti má na starosti senior manažer a tři manažeri jednotlivých oddělení. V CSS jsou dvě hlavní oddělení – oddělení na zpracování faktur vydaných (AR – Accounts Receivables) v čele s prvním manažerem a oddělení pro faktury přijaté (AP – Accounts Payables). Toto oddělení je rozdělené na dvě části a každá z nich má vlastního manažera. Jednotlivé oddělení jsou dále děleny do menších týmů, buď pracovních úkolů, za které jsou zodpovědní nebo podle zemí, kterým poskytují servis. Každý tým má svého vedoucího pracovníka –

team leadera a některé větší týmy mají taktéž zástupce/asistenta team leadera. Team leader je zodpovědný za plnění stanovených cílů a taktéž má na starosti motivaci s hodnocení členů týmu. V organizační struktuře jsou i týmy, které nemají vedoucího pracovníka ani jeho zástupce, proto reportují přímo manažerovi. Ty jsou ve schématu označeny jako tzv. direct reports. Velikost týmu je mezi 4–12 zaměstnanci a většinu z nich tvoří tzv. procesori. Dále je v rámci CSS personální oddělení v čele s HR manažerem a taktéž IT oddělení a Project team. Všechny tyto podpůrné oddělení reportují přímo senior manažerovi.

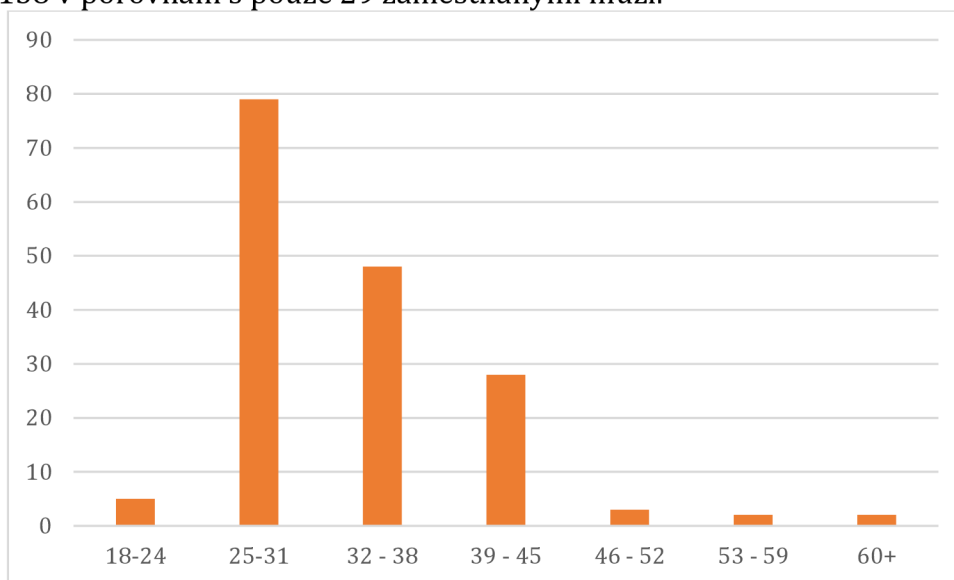


Obr. 2 Organizační struktura CSS – vlastní návrh

Nejvíce zaměstnanců v CSS tvoří procesori. Jejich hlavní náplní práce je příjem, výdej faktur, jejich kontrola, nahrávání do systému a účtování, či jiné finanční procesy. Na denní bázi se připravují různé druhy reportů, a tedy znalost tabulkového procesoru MS Excel je nezbytně nutná. Jelikož se jedná o nadnárodní společnost, všichni zaměstnanci musí hovořit anglickým jazykem. Angličtina je i oficiální interní jazyk a veškerá pracovní komunikace by tedy měla probíhat právě proto v tomto jazyce. Výhodou je vzdělání ekonomického směru a předchozí zkušenosti z podobných pozic nebo z centra sdílených služeb.

Co se týče věkové struktury zaměstnanců, v organizaci pracují všechny věkové skupiny nicméně razantně nejvíce pracovníků spadá do kategorie 25-29 let, jak je vidět z následujícího grafu. Do této skupiny spadá celkem 64 pracovníků, což při celkovém počtu zaměstnanců dělá

téměř polovinu všech zaměstnanců. Průměrný věk v organizaci je 33 let². V organizaci také značně převažují ženy. Je jich zde zaměstnáno celkem 138 v porovnání s pouze 29 zaměstnanými muži.



Obr. 3 Věková struktura zaměstnanců v roce 2019 – zdroj: interní data Organizace

² Do tohoto výpočtu jsou zahrnuti všichni zaměstnanci organizace, včetně pracovníků na mateřské a rodičovské dovolené.

3 Definice problému

Vzhledem současné situaci a předpokládanému vývoji na trhu práce, kdy je míra nezaměstnanosti pouhých 2,2 %³(ČSÚ 2019), dochází v posledních měsících k vyšší míře fluktuace zejména u zaměstnanců, kteří mají na starosti zpracování faktur, tzv. procesorů. Většina těchto zaměstnanců odchází do konkurenčních společností s velice podobným zaměřením a kvalitní náhrada se z důvodu aktuální situace na trhu práce hledá velice dlouho.

Pro udržení kvalitních zaměstnanců je zapotřebí několik faktorů. Jeden z nich je systém benefitů, který může zajistit vyšší stabilitu lidských zdrojů, větší spokojenost a motivovanost zaměstnanců ve společnosti. K tomu všemu však dochází pouze za předpokladu, že systém benefitů je správně sestaven a reflektuje zaměstnanecké potřeby. Pokud je systém benefitů zastaralý, anebo není adekvátně sestaven, neplní správně svou funkci a je tím pádem neefektivní pro obě strany. Pro společnost by mělo být důležité udržovat systém benefitů nastavený tak, abych byla zajištěna spokojenost zaměstnanců, ale také aby výdaje, které musí zaměstnavatel vynaložit, byly efektivně využity a plnily svou roli. Proto se společnost rozhodla zanalyzovat současný nastavený systém benefitů v organizaci.

Díky provedené analýze benefitů v kontextu s potřebami zaměstnanců se společnost může zaměřit na revizi případných nedostatků v současném nastavení zaměstnaneckých výhod a tyto nedostatky odstranit pomocí revize současného systému a nastavení nového systému benefitů. Tím společnost přispěje k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců, stabilizaci lidských zdrojů a zajistí si i lepší konkurenceschopnost na trhu práce. Tyto změny budou ku prospěchu nejen zaměstnancům, ale také samotné společnosti. Jackson a Schuler (2000, s. 545) uvádí, že benefity, mimo jiné, dokážou snížit fluktuaci. Tím dochází i ke snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců a jejich zaškolování. Dle Pelce (2009) se také investice do správně nastaveného systému benefitů zaměstnavateli vrátí například ve formě vyšší produktivity práce a kvality výkonu.

³ Data převzatá z ČSÚ za leden 2019.

4 Systém odměňování

V této kapitole se seznámíme se základními pojmy jako je mzda, mzdový systém a taktéž si popíšeme faktory, které ovlivňují výši mzdy. Dále je v kapitole pojednááno o prvcích systému odměňování ve formě peněžní, nepeněžní a formě zaměstnaneckých výhod.

Systém odměňování nám říká, čeho si organizace cení a kolik je ochotna za to zaplatit (Šmída, 2007). Je to soustava politik, procesů a postupů organizace při odměňování zaměstnanců, jak ve formě peněží, tak nepeněžní. Přihlíží přitom k jejich znalostem, schopnostem a dovednostem, stejně jako k jejich hodnotě na trhu práce (Armstrong, 1999).

Moderní pojetí odměňování rozumí odměňováním také povýšení, formální uznání, a také další zaměstnanecké výhody, které jsou pracovníkovi poskytovány nezávisle na jeho pracovním výkonu. Tyto jsou poskytovány pouze na základě pracovního vztahu, který mezi organizací a zaměstnancem existuje (Koubek, 2001). Jako jednoduchý příklad zaměstnaneckých výhod si můžeme uvést poskytnutí příspěvku na stravování nebo možnost využití firemního automobilu pro soukromé účely. Systém odměňování podporuje dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že zabezpečuje kvalifikované, motivované, oddané a způsobilé pracovníky, které jsou pro organizaci nezbytně nutné (Armstrong, 1999).

Organizace by se také měla zaměřit na to, aby při odměňování dodržovala rovnost a spravedlnost a taktéž, aby proces odměňování byl dostatečně průhledný a se zaměstnanci bylo zacházeno jako s významnými zainteresovanými stranami. Je také důležité, aby strategie odměňování byla v souladu s podnikovou strategií a strategií lidských zdrojů (Armstrong, 2009). Strategické odměňování má za cíl propojit mzdu s dalšími formami uznání společně s jinými nástroji managementu lidských zdrojů. Zaměstnanci jsou poskytovány příležitosti osobního rozvoje a má možnost učít se novým věcem. Dále se zaměstnavatel snaží o nabídku flexibilních forem zaměstnání a kvalitních pracovních podmínek, pověřuje významné pracovní úkoly a vytváří komplexní pracovní úkony, se kterými se pojí vyšší spokojenost zaměstnanců s prací, která je různorodá, a v neposlední řadě zaměstnavatel umožňuje získávání různých forem uznání (např. pochvaly) (Dvořáková, 2007).

Mimo jiné musí systém odměňování plnit i řadu funkcí, mezi které patří:

- Stabilizování potřebných zaměstnanců v organizaci;
- Získání dostatečného počtu kvalitních uchazečů o zaměstnání;
- Odměňování svých pracovníků za vykonanou práci, dosažené výsledky, loajalitu, jejich zkušenosti, schopnosti a ocenění jejich přínosu pro firmu;
- Vybudování konkurenceschopného postavení na pracovním trhu;
- Podněcování zaměstnanců ke zvyšování své kvalifikace;
- Vhodná kontrola nákladů na práci;
- Časová i finanční náročnost systému a jeho povaha musí být přiměřená k možnostem organizace (Mohelská, 2009).

Z těchto bodů vyplývá, že pro společnost je důležité mít na trhu práce konkurenční výhodu, aby si udržela stávající zaměstnance a přilákala nové, aby formovala a rozvíjela personál, který bude realizovat cíle společnosti. Zaměstnanci naproti tomu potřebují především uspokojovat své potřeby, mít sociální jistotu, životní stabilitu, srovnatelné a spravedlivé odměňování a možnost seberealizace. Stejně tak důležité jsou dobré vztahy na pracovišti a práce, která je bude bavit a uspokojovat (Mohelská, 2009)

4.1 Mzda

Jedním z nejdůležitějších prostředků, jak mohou zaměstnavatelé motivovat své pracovníky je vyplácení mzdy. Je to základní a mnohdy jediný zdroj příjmu, ze kterého zaměstnanec hradí životní potřeby a je to i motiv, proč zahájit výkon práce pro daného zaměstnavatele. Je to také nejobecnější pojem v oblasti odměňování práce z hlediska ekonomické teorie.

Výše mzdy závisí na hodnotě práce, její složitosti a množství a taktéž ji ovlivňují výsledky práce. Nelze také upřít závislost na trhu práce, jelikož cena práce je závislá na aktuálním stavu nabídky a poptávky po určitém druhu práce. Cena práce, je konkrétní částka za vykonanou práci, kterou zaměstnanec obdrží od zaměstnavatele (Tomšík a Duda, 2011). Obecně lze říct, že úroveň mezd ve stejném oboru podnikání je přibližně stejná, ale toto pravidlo platí jen do doby, kdy je v některých profesích

nedostatek kvalifikované pracovní síly. V ten moment začíná platit pravidlo trhu a společnosti začnou přeplácat a tím přetahovat kvalitní pracovníky (Halík, 2008).

4.2 Mzdový systém

Každý zaměstnavatel, který vyplácí mzdu, používá určitý typ mzdového systému. Mzdový systém je tvořen zásadami, postupy a formami odměňování. V České republice není aplikace mzdového systému upravena žádným právním předpisem, a proto má zaměstnavatel v tomto směru poměrně velkou volnost. Systém může nastavit tak, aby vyhovoval přesně jeho strategii odměňování a jediné, co ho limituje je dodržení zásad odměňování ustanovené v zákoníku práce (Šikýř, 2012). Mezi takovéto zásady patří například povinnost zaměstnavatele zajistit zaměstnanci rovné zacházení, pracovní podmínky a odměnu za práci⁴. Zákonem je ustanovená minimální mzda, která pro rok 2019 při stanovené týdenní pracovní době 40 hodin činí 79,80 Kč za hodinu nebo 13350 Kč za měsíc⁵.

Cílem mzdového systému je zaujmout a přilákat potencionálního zaměstnance. Mzdový systém musí nabízet srovnatelné podmínky jako konkurence, musí být spravedlivý, aby zaměstnanec neměl pocit, že je určitým způsobem znevýhodněný. Je taktéž potřeba, aby pravidla odměňování byly srozumitelně a jasně nastavené, čímž docílíme toho, že zaměstnanci správně chápou fungování systému odměňování (Duda, 2008).

Není jednoduché vytvořit kvalitní mzdový systém, jelikož do tohoto procesu zasahuje mnoho osob. Proto, aby byl mzdový systém vytvořen kvalitně, je nutné projít a detailně se seznámit se všemi procesy, které se budou odrážet ve výsledném mzdovém systému (Duda, 2008). Neméně důležitou složkou jsou finanční prostředky, které si můžeme dovořit do mezd investovat. Je také potřeba mít přehled nad aktuální situací na trhu

⁴ § 1a odst. 1, § 16 odst. 1, 2, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

⁵ § 2, nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění nařízení vlády č. 249/2007 Sb., nařízení vlády č.

práce, jelikož i tento fakt ovlivňuje výši mezd. Musíme se obeznámit, zda na trhu práce existuje dostatek kandidátů vhodných pro naše požadavky, a také jaká úroveň mzdy je pro ně dostatečně atraktivní. Jako další informace nutná pro nastavení fungujícího systému je i celková výše peněžních i nepeněžních odměn, která zajistí dostatečně motivované a stabilní zaměstnance společnosti (Koubek, 2011).

4.3 Faktory ovlivňující mzdový systém

Mezi mzdovými faktory odměňování patří dva základní typy. Jsou jimi faktory vnější, které se nedají společností ovlivnit, je pouze nutné je akceptovat. Jako příklad můžeme uvést situaci na trhu práce, naproti tomu vnitřní faktory jsou ty, které může samotná organizace ovlivnit. Úroveň mezd je taktéž ovlivněna náročností a složitostí vykonávané práce, odpovědností, namáhavostí a taktéž rizikovostí práce. Svou roli ve výši mzdy zastávají také pracovní podmínky a pracovní prostředí, osobní pracovní způsobilost a dlouhodobá výkonnost zaměstnance, kvalita prováděných prací, výsledky práce a množství výstupů (Tomšík a Duda, 2011).

4.3.1 Mzdovými faktory – vnější

Vnější mzdovými faktory jsou ty, které organizace nemůže žádným způsobem ovlivnit a může se jim pouze přizpůsobit. Patří mezi ně především aktuální situace na trhu práce, populační vývoj a také množství pracovních sil určité kvalifikace. Dále se mezi ně zahrnují taktéž profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, míra inflace nebo ekonomická a sociální politika aktuální vlády. Vliv má například i výše minimální mzdy, mzdové a platové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci či nárok na dovolenou. Na faktory ovlivňující mzdu také působí skutečnosti související s členstvím v EU, například legislativa, volný pohyb pracovníků a zboží, úroveň odměňování v konkurenčních organizacích a životní styl (Koubek, 2011).

4.3.2 Mzdotvorné faktory – vnitřní

Vnitřní mzdotvorné faktory jsou taktéž nazývány vnitropodnikové a patří mezi ně především struktura společnosti, ekonomická situace organizace, technické a technologické vybavení organizace, sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků, jejich flexibilita, mobilita a organizační kultura společnosti (Kociánová, 2004). Pokud platí skutečnost, že ve společnosti je nastavený jednotný systém odměňování, pak tento systém směřuje k vyšší integraci. Pokud ale dochází k rozdílům u jednotlivých skupin nebo oddělení, dochází k vyšší diferenciaci. Obecně lze říct, že pokud má společnost řadu decentralizovaných jednotek, které fungují autonomně, je vhodnější pro každou jednotku nastavit systém odměňování tak, aby vyhovoval jejich individuálním potřebám. V případě, že tomu tak není, je lepší zvolit jednotný systém (Marques a Jirásek, 2009).

4.4 Prvky systému odměňování

Ačkoli se obvykle za odměnu považuje mzda a další peněžní formy kompenzace za odvedenou práci, odměňování lze chápat i v širším slova smyslu a zahrnout do něj i nepeněžní odměny za práci (Koubek, 2011). Mezi faktory, které určují úroveň mezd, patří tržní sazby práce, které jsou ovlivněny ekonomickými faktory na trhu práce (vnější podmíněnost) a relativní hodnota práce v určité organizaci, která vyplývá z hodnocení práce (vnitřní podmíněnost). Mzdy jsou určovány i hodnotou jedince, jeho dovednostmi a schopnostmi, odměnami pro týmy či jednotlivce za jejich výkony a zahrnují i odborové jednání.

Složky odměňování by se daly rozdělit do několika základních kategorií – základní peněžní odměna a dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé složky mzdy), druhou kategorií by byly nepeněžní odměny, mezi které patří uznání, ocenění, odpovědnost nebo úspěch a poslední kategorií jsou zaměstnanecké výhody (Kociánová, 2010).

4.4.1 Peněžní odměňování

Jako základní forma peněžního odměňování je pevný plat. Tento plat je tvořen základní sazbou, která se vztahuje na určitou práci nebo pracovní místo. k tomuto základnímu platu mohou být připočteny i další peněžní odměny podle výkonu, dovedností, schopností nebo zkušeností (Armstrong, 1999). Existují také různé formy mezd – mzdy časové, které

mohou být hodinové, týdenní, měsíční nebo roční a pak také mzdy úkolové, které se vážou na splnění úkolu, který je oceněn částkou za jednotku práce. Dalším typem mzdy jsou mzdy podílové, které se váží na prodané množství. Složky mzdy tedy jsou pevné a variabilní a je tedy na zaměstnavateli, aby stanovil, zda je pro zaměstnance v daném odvětví více motivační hodnotit je na základě odpracované doby nebo dle výkonu jejich práce, zda odměna bude vázaná na výkon jednotlivce, skupiny či celého podniku. Zaměstnavatel musí zvážit výhody a nevýhody každého ze mzdových forem, tak aby výsledný systém byl nejhodnější kombinací pro organizaci. (Čopíková a Horváthová, 2007).

Variabilní složka mzdy má za úkol motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu, ale je potřeba mít předem stanovené cíle, termíny nebo úkoly, a fakt, zda se cíle podaří splnit je závislý pouze na zaměstnanci. Pokud jsou ale cíle nastaveny nereálně, pak takováto mzda ztrácí svůj motivační charakter. Proto je důležité mít vždy nastavená transparentní kritéria, která jasně stanovují podmínky, za jakých bude bonusů dosaženo.

Nejčastěji využívaný poměr je 70:30, kdy 70 % platu je tvořeno základní mzdou a 30 % je složka variabilní. Pokud by se prémie dostaly ke 20–10 %, pak je motivace velice nízká. Naopak pokud by základní mzda byla příliš nízká, lidé ztrácejí jistotu. Zaměstnanci spíše preferují situaci, kdy je větší část jejich platu tvořena pevnou částkou a mohou tedy i s jistotou plánovat své výdaje. Důležitá je taktéž pozitivní motivace. Bonusy by se měly nastavit tak, aby jich bylo dosaženo v případě splnění určitého výsledku a neměly by sloužit jako trest. V tom případě si totiž hrozí, že si zaměstnanci vytvoří negativní postoj k práci (iPodnikatel.cz, 2011). Někteří autoři rozlišují základní a dodatkové formy mzdy. Mezi základní patří například časová, úkolová, podílová mzda, mzda za schopnosti a do dodatkových mzdových forem jsou zahrnuty prémie, bonusy, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření a jiné (Koubek, 2011).

4.4.2 Nepeněžní odměňování

Jako nepeněžní forma odměňování je formální uznání od nadřízeného nebo vedení společnosti (pochvala), možnost povýšení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Ačkoli je finanční odměna pro zaměstnance motivační a důležitá, neméně opomenutelná úloha zaměstnavatele ve směru odměňování je i budování vzájemné důvěry. Styl, jakým organizace jedná se

svými zaměstnanci a zda s nimi umí navázat partnerský vztah, může posilovat jejich spolupráci a navozovat vzájemnou důvěru a uznání (Urban, 2008). Nefinanční odměny mohou mít taktéž značný motivační charakter. Typickým příkladem může být flexibilní pracovní doba. Některé společnosti mají zavedené tzv. core time (zaměstnanec musí být na pracovišti v určitém časovém rozmezí, např. od 9:00 do 14:00, zbytek pracovní doby odpracuje dle svého uvážení) u jiných společností je flexibilní pracovní doba bez omezení a je pouze na uvážení zaměstnance, jak bude na pracoviště docházet.

4.4.3 Zaměstnanecké výhody

Mimo peněžní odměňování zaměstnavatelé nabízí svým zaměstnancům také různé typy zaměstnaneckých výhod nebo benefitů. Tyto výhody jsou zaměstnancům poskytovány jen na základě existence pracovně právního vztahu a nevážou se, na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, přímo na pracovní výkon zaměstnance (Koubek, 2001). Do zaměstnaneckých výhod se zahrnují různé požitky, služby, zboží, které jsou zaměstnanci poskytnuty a za které by jinak musel platit (Kleibl et al., 2001). Zároveň je to také prostředek, který pomáhá k udržení a stabilizaci zaměstnanců nebo i k přilákání nových potencionálních pracovníků.

Dalším důvodem, proč zaměstnavatelé často poskytují velké množství benefitů jsou zvýhodněné odvodové a daňové režimy, což je ve výsledku výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. V jednotlivých společnostech bývají různé typy benefitů, ale ve všech případech platí, že tyto benefity nemohou nahradit výkonové odměňování (Stýblo, 2008).

Počet a povaha poskytovaných benefitů se liší u jednotlivých organizací. Záleží na možnostech zaměstnavatele, ale zpravidla velké podniky mají lepší podmínky pro poskytování většího množství benefitů na jednoho zaměstnance než podniky menší. Tento fakt je ovlivněn finanční stabilitou společnosti a také skutečností, že některé formy benefitů je možno poskytovat až od určitého počtu zaměstnanců (Wöhe, 1995).

Důležité je také poskytovat podobné množství benefitů jako obdobné společnosti na trhu práce, jelikož tím si organizace zajistí konkurenceschopný a atraktivní systém odměňování. Tento systém ji umožní si udržet kvalitní zaměstnance, zlepšit vztahy a omezit nespokojenost zaměstnanců a uspokojit jejich osobní potřeby, stejně jako jim umožní získat nové zaměstnance.

Mezi důvody, proč zaměstnavatelé poskytují benefity a neustále jejich nabídku rozšiřují, je také aktuální stav na trhu práce. Vzhledem k nedostatku kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců, se firmy snaží přilákat a udržet vhodné zaměstnance nejen vyšší mzdy, ale právě i poskytováním velkého množství zaměstnaneckých výhod. Mnohdy jsou totiž benefity více motivující než již zmíněná výše mzdy.

Zaměstnavatelé mají zákonnou povinnost zajistit, že jednání se všemi zaměstnanci v organizaci bude stejné, co se týče jejich pracovních podmínek, odměňování za práci, poskytování dalších peněžních plnění či možnosti dostáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. V pracovněprávních vztazích není dovolená diskriminace. a proto ani v poskytování zaměstnaneckých výhod by neměly být rozdíly (Pelc, 2009).

5 Zaměstnanecké benefity

Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanecké benefity jsou formy odměn, které organizace poskytuje svým zaměstnancům jen na základě existence pracovněprávního vztahu. Macháček (2014) tvrdí, že benefity jsou různá peněžní či nepeněžní plnění zaměstnancům poskytnutá jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy, která přispívají k motivaci zaměstnancům a taktéž k posílení pozitivního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli.

Existují různé způsoby, jak poskytování zaměstnaneckých benefitů sjednat, a to například pomocí kolektivní smlouvy, stanovením v rámci vnitřních předpisů společnosti nebo pomocí jiné smlouvy. Mohou být taktéž již zahrnuty v konkrétních pracovních smlouvách s jednotlivými zaměstnanci (Šikýř, 2012).

5.1 Koncept benefitů

Koncept benefitů a zaměstnaneckých výhod má svůj původ v USA. Během 2. světové války byl velký problém s nedostatkem pracovních sil a k tomu vláda zakázala jakékoliv zvyšování platů. Museli si tedy najít jiný způsob, jak nalákat a udržet zaměstnance. Firmy začaly platit účty za lékaře, přispívat na činnosti závodních jídelen nebo začaly zřizovat životní pojistky svým zaměstnancům (Milkovich, 1993).

V České republice byl v tomto směru průkopníkem Tomáš Baťa, který pro své zaměstnance nechal postavit tzv. Baťovské domky z červených pálených cihel v centru dnešního Zlína. Svým dělníkům nabízel také možnost zvyšovat svou kvalifikaci v tzv. Baťové škole práce, díky čemuž se později jejich mzda mohla zvýšit. Zajišťoval taktéž stravování, zdravotní péči a volnočasové aktivity. Ačkoli v dnešní době jsou benefity vnímány jako samozřejmost, v tehdejší době byl tento koncept velice průlomový (BusinessInfo, 2017).

Všechny definice benefitů mají společné to, že mají sloužit především k motivaci zaměstnanců, která vede a lepší výkonosti, jejich spokojenosti a tím i k loajalitě vůči zaměstnavateli. Zaměstnaneckými benefity se taktéž snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje se postoj zaměstnanců vůči zákazníkům. Zaměstnanci, kteří jsou odměňováni formou zaměstnaneckých benefitů taktéž dělají společnosti dobrou reklamu mezi svými

přáteli a známými. Tímto způsobem se buduje dobrá pověst a image organizace ve společnosti, i navenek směrem k potencionálním zákazníkům (Macháček 2008).

5.2 Systém benefitů

Hlavním cílem benefitů je motivovat stávající zaměstnance k lepším pracovním výkonům ale i přilákat potencionální uchazeče o zaměstnání, a tedy zlepšovat konkurenceschopnost společnosti na trhu práce. Benefit by měly přinášet prospěch jak zaměstnancům, tak i zaměstnavateli. Jejich pomocí lze podporovat relaxaci, rozvoj a sociální zázemí pracovníků, zlepšovat zaměstnanecké vztahy a tím nepřímo stimulovat výkonnost pracovníků. Benefit taktéž podporují loajalitu zaměstnanců vůči společnosti (Stýblo, 2011).

Důležité je, aby byl systém benefitů ve společnosti správně nastavený tak, aby reflektoval a pokrýval potřeby zaměstnanců. Pokud by byl systém nastavený špatně, nebude docházet ke správné stimulaci a motivaci současných ani budoucích zaměstnanců. Je tedy v zájmu společnosti, aby si pravidelně zjišťovala potřeby a požadavky svých zaměstnanců a na základě těchto získaných informací zhodnotila, zda aktuální systém benefitů je dostačující nebo potřebuje revizi. Neméně důležité ale je i opačné hledisko, ze strany společnosti, a to je růst produktivity práce. Není možné, aby společnost pouze investovala své prostředky bez toho, aniž by měla jistotu návratnosti, ať již ve formě vyšší produktivity, větší spokojenosti a loajality zaměstnanců nebo formu vyšší efektivity práce.

Existují dva základní typy systému, podle kterých organizace benefity mohou poskytovat. Jednotlivé systémy mohou existovat samostatně anebo je možná i kombinace obou. V následujících podkapitolách si popíšeme tyto hlavní systémy.

5.2.1 Fixní systém

V rámci fixního systému zaměstnavatel stanoví seznam základních benefitů, a je na každém zaměstnanci, zda tyto benefity využije či nikoliv. Tyto benefity jsou poskytovány plošně a mohou být ustanoveny například v kolektivní smlouvě nebo v rámci jiného interního předpisu firmy (Armstrong, 2009). Hlavní výhodou tohoto systému je především jednodu-

chá administrativa a nenáročné zavedení do praxe. Naproti tomu má systém i mnoho nevýhod. Tento systém nabízí nízkou pružnost i efektivitu a zaměstnanci jej často vnímají jako nespravedlivý (permanentka do posilovny je zbytečná pro zaměstnance, kteří nechodí cvičit).

(Tyl, 2009). Pokud je tedy ve společnosti zavedený fixní systém benefitů, pak se může stát, že zaměstnavatel mnohdy investuje nemalé prostředky do benefitů, o které zaměstnanci nemají zájem nebo je nevyužívají, tím pádem se daný typ benefitu minul účinkem (Macháček, 2010)

Jako typický příklad benefitu v rámci fixního systému můžeme uvést poskytování stravenek.

5.2.2 Flexibilní systém

Druhou možností je zavedení flexibilního systému (cafeterie), který si zakládá na tom, že efektivní může být jen takový systém, který umožní zaměstnancům výběr benefitů dle svých osobních preferencí. Takovýto systém je výhodný nejen pro zaměstnavatele (neboť nedochází k plýtvání z důvodu nevyužívání nastaveného benefitu) ale taktéž pro zaměstnance, protože je pouze na zaměstnanci, jaký benefit si vybere nad rámec své mzdy. Výsledkem zavedení takového systému je vyšší efektivita pracovníků, protože dostávají částečnou pravomoc při rozhodování o svých benefitech. Je pouze na zaměstnavateli, aby určil limit (měsíční /roční), ze kterého zaměstnanec může čerpat peněžní prostředky převedené na body. Zaměstnancům je navíc umožněna velká míra svobody při čerpání tohoto rozpočtu. Množství převedených peněžních prostředků závisí na různých kritériích, které si stanoví zaměstnavatel (délka pracovního poměru, hierarchické postavení v organizaci, pracovní výsledky zaměstnance atp.) (Macháček, 2014).

Veliká výhoda tohoto systému je vysoká individualizace benefitů, a tedy vnímaná spravedlnost ze strany zaměstnanců, vysoká efektivita a silné vnímání doručované hodnoty. Tento systém má však i své negativa. Ze strany zaměstnavatele je to především vyšší administrativní zátěž při zavádění takového systému a taktéž je vyžadována větší míra komunikace k zaměstnancům, aby správně pochopili celkové fungování systému (Tyl, 2009). Další výhody v tomto systému jsou možnost pružného reagování na změny v poptávce zaměstnanců po benefitech, nižší náklady na benefity, o které není mezi zaměstnanci velký zájem a taktéž možnost participace zaměstnanců na rozhodovacím procesu (Stýblo et al., 2009).

5.2.3 Kombinace flexibilního a fixního systému

Kombinace flexibilního a fixního systému se zdá jako ideální variantou a alternativou, která vyrovná výhody a nevýhody každého ze systémů. Tím, že organizace využije prvky z obou systémů, optimalizuje poskytování benefitů pro zaměstnance i zmírní nároky spojené s administrativou u systému cafeterie, o který je velký zájem. Cílem je především snaha o prospěšný a efektivní systém pro obě strany (Macháček, 2010).

5.3 Členění benefitů

Benefity lze dělit do několika skupin. Nejčastěji se používá rozdělení do následujících 4 skupin:

1. Výhody sociální povahy, mezi které patří důchodové pojištění, které je placené zcela nebo částečně organizací, podnikové půjčky a ručení za půjčky, životní pojištění atd.
2. Výhody se vztahem k práci, mezi které se zahrnuje především stravování, parkování v areálu podniku, poskytování oděvu na práci nebo možnost vzdělávání hrazené organizací.
3. Výhody zkvalitňující využívání volného času, mezi které lze zahrnout sportovní a kulturní aktivity, organizování dotovaných zájezdů atd.
4. Výhody spojené s postavením ve společnosti, někdy nazývané jako poziční zaměstnanecké výhody. Do těchto výhod se zahrnují především firemní automobily a telefony, nárok na společenský oblek atd. (Koubek, 2011).

Pelc (2009) používá při členění benefitů věcné hledisko:

1. zaměstnanecký vztah související s pracovním zařízením – propůjčení osobního automobilu, příspěvek na dopravu, ubytování (tento typ benefitů se poskytuje v oblastech, kde je horší dopravní dostupnost nebo nedostatek zaměstnanců v dané profesi a lokalitě);
2. osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání – možnost vzdělávacích kurzů;
3. zdravotní podmínky – sick days, poskytování očkování, vitamínů, zdravotních pomůcek (obuvi), závodní lékař;

4. sociální podmínky – poskytování půjčky v nepříznivé životní situaci;
5. volný čas – kulturní, sportovní a rekreační charakter.

5.4 Význam benefitů

V této části práce se pokusíme definovat význam benefitů. Můžeme se ptát, proč poskytovat benefity, když by teoreticky bylo možné je nahradit peněžitou odměnou, tedy vyšší mzdou. Poskytování odměny ve formě benefitů by mělo být výhodně pro obě strany – pro poskytovatele, tedy zaměstnavatele, tak pro příjemce tedy zaměstnance. Pokud by pro zaměstnavatele nebylo poskytování benefitů nijak výhodnější než vyplácení mzdy za práci, pak by poskytování benefitů ztrácelo svůj smysl.

5.4.1 Význam benefitů z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele

Jedním z důvodů, proč společnosti benefity poskytují, je jejich daňový režim. Ten přináší jisté výhody pro obě strany. Některé z benefitů jsou totiž osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob, jiné jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Proto je poskytnutí benefitů výrazně výhodnější než vyplácení mzdy, u které je nutno zaplatit jak sociální a zdravotní pojištění tak daň z příjmu (Urban, 2017). z pohledu zaměstnavatele jsou benefity „osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti, nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu na sociální a na zdravotní pojištění, zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti z tzv. superhrubé mzdy“ (Macháček, 2013, s.16).

Z toho vyplývá, že pro organizaci jde především o možnou úsporu mzdových nákladů na daňové úlevy, a to znamená ekonomickou výhodu (Pelc, 2009). Ideální je poskytování takových benefitů, které nejsou zahrnuty do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění, jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů závislé činnosti a zároveň jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem/nákladem, který snižuje základ daně z příjmů (Macháček, 2010). Díky tomu získá zaměstnanec odměnu, bez nutnosti placení daně z příjmů a mohou se mu snížit náklady na určité aktivity,

např. stravování, rekreace, sport atp. Poskytování zaměstnaneckých benefitů je tedy pro společnost efektivnější vynaložení nákladů než přímé navýšení mezd.

Daňově uznatelné výdaje	<ul style="list-style-type: none"> • Penzijní pojištění • Soukromé životní pojištění • Příspěvek na stravování a nápoje • Školení, vzdělávání • Pracovní oděv
Dílčí daňová uznatelnost	<ul style="list-style-type: none"> • Doprava do zaměstnání • Přechodné ubytování • Prodloužená dovolená • Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely
Daňově neuznatelné výdaje	<ul style="list-style-type: none"> • Nepovinné očkování • Příspěvek na kulturu a sport

Tab. 1 Daňová účinnost benefitů (Kociánová, 2010) a daňové zákony

Benefity jsou také nástrojem personálního managementu pro získání nových zaměstnanců, udržení stávajících, jejich stabilizaci, zvýšení jejich produktivity, loajality a motivace. Díky poskytnutým zaměstnaneckým výhodám mohou být zaměstnanci více loajální ke společnosti, budou mít pocit, že si jejich společnost váží a stará se o ně, zajímá se o jejich potřeby a poskytuje benefity, které zaměstnanec skutečně využije a ocení (Pelc, 2009). Jackson a Schuler (2000, s. 545) také tvrdí, že benefity dokážou snížit fluktuaci, zvýšit zaměstnaneckou morálku a celkově zvýšit pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. Pokud tedy zaměstnavatel správně nastaví systém benefitů, tato investice se mu vrátí ve formě vyšší produktivity práce a kvality výkonu, spokojenějších a motivovanějších zaměstnanců, pevnější firemní kultury a v neposlední řadě také ve formě konkurenční výhody na trhu práce (Pelc, 2009).

Dalším důležitým aspektem poskytování zaměstnaneckých výhod, mimo již zmíněnou konkurenční výhodu, je posílení firemní kultury a budování značky společnosti, která bude odlišná od konkurence a tím bude i atraktivnější pro budoucí uchazeče o zaměstnání na pracovním trhu (Pelc,

2009). Na závěr si shrneme hlavní důvody zaměstnavatelů pro poskytování zaměstnaneckých benefitů jako součást odměňování:

- zlepšení pověsti a konkurenceschopnosti organizace na trhu práce;
- snížení nespokojenosti a fluktuace zaměstnanců;
- podpora relaxace a rozvoje zaměstnanců;
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů a podpora loajality ke společnosti;
- daňové výhody;
- nižší inflace než u finančního odměňování;
- možnost po určitou dobu disponovat se zdroji investovanými do výplaty benefitů (Urban, 2007).

5.4.2 Efektivita benefitů

Proto aby byl systém benefitů efektivní a plnil svůj účel, je zapotřebí dodržet několik zásad. Dle Urbana (2007) je důležité především stanovit firemní cíle v oblasti motivace a stabilizace, ze kterých se poté vyvíjí složení poskytovaných benefitů; pravidelně zjišťovat potřeby a požadavky zaměstnanců v oblasti benefitů a kontrolovat například anonymním dotazníkovým šetřením, jak aktuální poskytované benefity zaměstnanci hodnotí. Je také důležité v pravidelných intervalech monitorovat, jaké zaměstnanecké výhody poskytují konkurenční firmy (srovnání úrovně benefitů pro určitou zaměstnaneckou skupinu nebo odvětví), sledovat nové trendy v poskytování benefitů a jednou za čas nechat provést nezávislý audit benefitů.

Systém benefitů taktéž musí být stabilní a musí zabezpečit, že odlišné výše mezd odpovídají rozdílům v požadavcích práce (praxe, znalosti, dovednosti, výše odpovědnosti), úroveň platů odpovídá tržní ceně práce v daném odvětví. Dále by se měla dodržovat zásada odměňování, kdy za stejnou práci odpovídá stejná mzda, dle mzdového rozpětí pracovního výkonu či zásluh (Koubek, 2007). Dalším důležitým bodem k zajištění efektivního a úspěšného systému odměňování je využívání stejných nástrojů pro hodnocení a identifikování individuálních rozdílů v schopnostech a dovednostech zaměstnanců, stejně tak jako dostatečná informovanost pracovníků o pravidlech odměňování pro dané pracovní

pozice. Samozřejmě je dodržování zákonů⁶, zásad slušnosti a spravedlnosti a respektování lidských práv. Jelikož benefity společně se základní mzdou tvoří systém odměňování, je důležité, „aby benefity podporovaly cíle odměňování, a ve výsledku tak celkové cíle společnosti“ (Kortišová, 2012).

5.4.3 Negativa a rizika spojená s poskytováním benefitů

Z poskytování benefitů plynou i jistá rizika a negativa, kterým se bohužel nelze vyhnout. Každý zaměstnanec je jiný a má různé preference. Pokud zaměstnavatel poskytuje plošně balíček výhod, je velice pravděpodobné, že část zaměstnanců nebude využívat všechny tyto výhody. Tito zaměstnanci se mohou cítit znevýhodněni, mohou mít pocit, že benefity nejsou rozdělovány spravedlivě, což podněcuje jejich nespokojenost. Ještě větší problém nastane, pokud je systém odměňování zaveden bez předchozího důkladného zvážení a je tedy pouze kopií obvyklých benefitů, které se poskytují například u konkurence. Pokud se některý z benefitů zavádí pouze na základě tržních trendů, může se stát, že zavedený benefit neodráží specifické potřeby zaměstnanců pro danou organizaci (Stýblo et al., 2011).

Mnohdy si také zaměstnanci neuvědomují, jaké náklady souvisí s poskytováním benefitů a vnímají je jako nedílnou součástí pracovního vztahu a naprostou samozřejmost. V případě, že by mělo ve společnosti dojít ke zrušení benefitu, byla by tato situace vnímána velice negativně a vedla k nespokojenosti zaměstnanců (Urban, 2017). Proto je potřeba

6 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce; Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání; Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci; Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů; Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů; Nařízení vlády č. 557/2006 Sb. o úpravě náhrady za ztrátu na výděлку po skončení pracovní neschopnosti vzniklé pracovním úrazem nebo nemocí z povolání, o úpravě náhrady za ztrátu na výděлку po skončení pracovní neschopnosti nebo při invaliditě a o úpravě náhrady nákladů na výživu pozůstalých (úprava náhrady). (www.mpsv.cz)

být velice opatrný v případě omezování nebo rušení některého z již zavedených benefitů.

Existují taktéž flexibilní systémy poskytování výhod, ale i ty mají své nevýhody. První z nich je poměrně vysoká zřizovací cena a administrativní náročnost. Při zanedbání pravidelného aktualizování nabídky poskytovaných benefitů na základě nových trendů a zájmu zaměstnanců může klesat efektivita takového systému. Pokud flexibilní systém disponuje velkým množstvím výhod, lehce se stane nepřehledným a zaměstnanci tak ztrácí přehled o veškerých možnostech a nevyužívají jej naplno. Tento problém popisuje Koubek (2011), kdy tvrdí, že pokud existuje značné množství výhod ve společnosti, pracovníci mají většinou jen malou představu o tom, co mohou skutečně dostat. Příčinu tohoto problému vidí především ve špatné nebo nedostatečné komunikaci se zaměstnanci. Materiály s veškerými informacemi jsou většinou zaměstnancům rozdávány při nástupu do zaměstnání, kdy je pracovník zahlcen velkým množstvím informací a později se již tyto informace znova nezmiňují. Často jsou taktéž tyto materiály málo srozumitelné.

Pelc (2011) navíc varuje před složitostí daňového řešení v případě volitelných programů benefitů. Může být obtížné najít správné daňové řešení z důvodu, že každý benefit má jiný daňový režim. Riziko zde nastává v případě špatné aplikace zákonů a zaměstnavateli hrozí dodanění.

Velice jasně shrnuje hlavní negativa benefitů Urban (2007), kdy uvádí, že zaměstnanecké benefity:

- často nemají přímý motivační význam a tím ani přímý vliv na výkon pracovníků;
- jsou chápány jako nárok a součást pracovního vztahu nikoli jako nadstandardní péče;
- je obtížné jejich zrušení;
- jsou poskytovány mechanicky na základě srovnání s jinými podniky;
- kopírují tržní trendy pod nátlakem poradenských firem;
- nejsou nástrojem odměňování vycházejícím ze specifických potřeb organizace;
- v případě plošného poskytování nevyhovují všem zaměstnancům stejně;
- jejich využívání je ve srovnání s finančním odměňováním nákladově méně efektivní.

Ze všech výše uvedených úskalí při poskytování benefitů plyne několik hlavních poznatků. Velice důležitá je správná komunikace a tok informací mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, aby se zajistila dostatečná informovanost o poskytovaných výhodách. Zaměstnanci by taktéž měli mít přístup k přehledným informačním materiálům. Benefitů by se měly zavádět až po provedení průzkumu preferencí v organizaci a systém by se měl pravidelně aktualizovat například pomocí anonymního dotazníkového šetření.

Z této kapitoly tedy můžeme vyvodit další otázky, které navazují na hlavní výzkumnou otázku. Tyto otázky nám pomohou poodhalit názory zaměstnanců na současný stav zaměstnaneckých benefitů ve společnosti. První dílčí výzkumnou otázkou se pokusíme zjistit spokojenost zaměstnanců se současně zavedenými benefity: Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou současných benefitů? Druhou otázkou zjistíme, zda systém benefitů odpovídá preferencím zaměstnanců: Je systém benefitů sestaven dle preferencí zaměstnanců? Poslední dílčí otázka plynoucí z této kapitoly je otázka ohledně komunikace o systému benefitů v organizaci. Může se stát, že systém benefitů v organizaci je nastavený správně, ale chyba je v nesprávné komunikaci se zaměstnanci. Pokud má být systém benefitů efektivní, pak je nutné, aby pracovníci byli správně o tomto systému informováni. Proto jsme formulovali tuto dílčí otázku: Jakým způsobem se zaměstnanci dozvídají o systému benefitů, který je v organizaci zaveden?

5.5 Trendy na trhu práce a nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Trend silné ekonomiky pokračoval i v roce 2018 a možná poprvé v historii počet volných míst překročil počet nezaměstnaných osob v České republice. V mnoha odvětvích proto mzdy dále rostly. Minulý rok byla vysoká poptávka po kandidátech s kratší dobou praxe a absolventech, zároveň je častěji vidět nabídka trainee programů a stáží. Úkolem společností není pouze přilákat nové uchazeče, ale hlavně si udržet stávající klíčové talenty a dát jim prostor pro dostatečný rozvoj (Hays, 2019).

Novinky v oblasti zaměstnaneckých benefitů přichází do České republiky ve velké míře ze zahraničních mateřských společností. V následujících podkapitolách si popíšeme nové trendy v oblasti zaměstnanec-

kých benefitů z pohledu Kubíčkové a Patákové (2018). Vzhledem k velkému množství je dělí podle toho, jakou pracovněprávní oblast daný benefit zvýhodňuje.

5.5.1 Benefity spojené s pracovní dobou a dovolenou

V poslední době zaměstnavatelé stále častěji umožňují svým zaměstnancům vykonávat některé dny v týdnu nebo v měsíci svou práci z domova. Tento benefit je známý jako tzv. homeoffice a je velice oblíbený mezi zaměstnanci. Jeho velikou výhodou je flexibilita, jelikož zaměstnanec si v tomto případě může rozvrhnout pracovní dobu podle sebe. Tento benefit je především oblíbený u rodičů, kteří se starají o malé děti, nebo u zaměstnanců, kteří dojíždějí do práce z větší vzdálenosti.

Honě využívaným benefitem, který zaměstnavatelé poskytují, jsou tzv. „sick days.“ Hlavním principem tohoto benefitu je možnost využít několik dní v roce (zpravidla 3-5 dní) pro čerpání v případě krátkodobé nemoci. Pro toto čerpání není nutné potvrzení od lékaře a zaměstnancům zpravidla náleží po tuto dobu plná náhrady mzdy.

Některé společnosti začali zavádět pětihodinový pracovní den při zachování výše mzdy. Vycházejí totiž z výzkumu, kdy bylo zjištěno, že zaměstnanci efektivně pracují jen 45 % času, kterého stráví v práci a zbytek doby se věnují jiným činnostem (sledováním sociálních sítí, chatováním atp.) V rámci tohoto experimentu zkrátily pracovní dobu na 5 hodin a během této doby zaměstnanci plně využívali pracovní dobu k výkonu práce a byli zcela koncentrovaní.

Poslední z benefitů z tohoto odvětví je možnost neomezeného čerpání dovolené, tzv. dovolená 365 dní v roce. Je pouze na zaměstnanci, kdy a kolik dovolené si během roku vybere. Pro fungování tohoto benefitu je nutná důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a v praxi u některých společnostech se ukázalo, že zaměstnanci dokonce čerpali dovolené méně než při pevně nastaveném počtu dní.

5.5.2 Benefity spojené se vzděláváním zaměstnanců

I když se může zdát, že vzdělávání zaměstnanců patří spíše do kategorie tradičních benefitů, které se běžně poskytují, i v této oblasti lze najít novinky. Jedná se především o různé online kurzy a školení, které mohou zaměstnanci splnit kdykoliv a z jakéhokoliv místa (například z domu). Oblíbenými a vyhledávanými kurzy už nejsou pouze ty, které souvisejí

s vykonávanou prací, ale často to bývají školení např. o etiketě a chování ve společnosti, etice v zaměstnání nebo právní a compliance školení. Pozitivně vnímané jsou školení, u kterých po absolvování zaměstnanec dostane certifikát. Tento typ kurzu má pro zaměstnance určitou přidanou hodnotu.

5.5.3 Benefity spojené s budováním kolektivu

Aktuálně mnoho zaměstnavatelů klade důraz i na vztahy v pracovním kolektivu. Snaží se přispívat k budování dobrých vztahů na pracovišti například pořádáním rodinných výletů, sportovních turnajů, společenských akcí, vánočních večírků a týmových teambuildingů, které slouží k utužení kolektivu. Zaměstnavatelé jsou si totiž vědomi, že jen pokud pracovní kolektiv dobře funguje, může odvádět kvalitní a efektivní práci.

5.5.4 Benefity spojené s péčí o zdraví zaměstnanců

Pro zaměstnavatele by mělo být jednou z priorit i zdraví svých zaměstnanců, protože pouze zdravý pracovník svou práci může vykonávat na 100 %. Zaměstnavatelé v této uspěchané době často zavádí benefit ve formě občerstvení na pracovišti, kdy mají zaměstnanci volně k dispozici nápoje (voda, čaj, káva) nebo možnost drobného občerstvení ve formě ovoce, pečiva či sladkých tyčinek. u vybraných společností dokonce vidíme poskytování jídla po celou pracovní dobu. Tento druh benefitu je zpravidla zajištěn formou občerstvovacího baru/restaurace, kam mohou zaměstnanci přijít kdykoliv během pracovní doby a dát si snídani, svačinu, oběd nebo večeři. Tato forma benefitu přispívá nejen ke zdravému životnímu stylu zaměstnanců, ale také pomáhá budovat přátelský kolektiv, protože během jídla se mohou zaměstnanci společně potkávat, ale i řešit pracovní úkoly.

5.5.5 Benefity spojené s právní pomocí

Zaměstnanci se velice snadno mohou dostat do situace, kdy budou potřebovat využít služeb právního poradce (např. při sporu s nájemníkem, během dědického řízení atp.). Proto zaměstnavatelé dnes nabízejí benefit v podobně zajištění konzultace s právníkem či advokátem, čímž ušetří svým zaměstnancům nejen čas, ale i peníze a mnohdy nervy. Oblíbenou formou této zaměstnanecké výhody je i možnost sjednání pojištění

právní ochrany pro své zaměstnance, kteří mohou službu právního poradenství využít 24 hodin denně 365 dní v roce.

5.5.6 Benefity spojené s rodičovstvím

Profesní život zaměstnance je značným způsobem ovlivněno mateřstvím a rodičovstvím. Je potřeba, aby pracovník rozdělil čas mezi prací a rodinou rovnoměrně, a i to je jedním z důvodů, proč zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům benefity, které jim pomáhají skloubit pracovní a soukromý život. Ve společnosti převládá trend, kdy je nejprve na řadě budování kariéry a pak až plánování rodiny. To má však i své rizika, jelikož se zvyšujícím se věkem klesá možnost reprodukce. Proto někteří zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům benefit, který jim umožní odběr a zamražení vajíček a spermií a částečně nebo celkově jim uhradí náklady s tím spojené.

Řada zaměstnavatelů poskytuje svým zaměstnancům možnost využití firemní školky, dětské skupiny, nebo pokud nedisponují těmito zařízeními, pak poskytují příspěvek na školku či jesle, tzv. školkovné. Tento benefit může být zajímavý především pro pracující rodiče s mladšími dětmi, jelikož předškolní vzdělávací zařízení mají problém nedostatečných kapacit a není proto jednoduché dítě do školky umístit.

5.5.7 Trendy a aktuální situace v CSS

V roce 2018 nastal velký přelom v oblasti profesních preferencí uchazečů. Nové uchazeče o práci v centrech sdílených služeb přiláká především rozsah a pestrost pracovní náplně, více se zajímají o aktivity, za které budou zodpovědní a platí, že čím více je pozice komplexní, tím snáze uchazeče zaujme. Tento fakt je především důsledkem stagnace mezd napříč celým odvětvím v minulém roce.

S tím souvisí i větší oblíbenost menších center, které čítají mezi 50 a 100 zaměstnanci (především v Praze). Procesy v menších centrech bývají více komplexní a proto atraktivnější. Zaměstnanci mají větší prostor se rozvíjet a získat zkušenosti z více oblastí než ve větších centrech, kde probíhá automatizace dílčích procesů. Menší centra taktéž lákají své uchazeče na příjemnou firemní kulturu, flexibilitu a přátelské prostředí.

Na trhu práce je mnoho nabídek, ze kterých si uchazeči mohou vybírat, a proto jsou často ochotni měnit práci i krátce po nástupu na nové

místo. Nebrání se vyslechnutí nabídek v průběhu výpovědní ani následné zkušební doby. Na zaměstnavatele je také kladen velký tlak, aby s kandidátem pracovali i před reálným nástupem do zaměstnání, protože v uplynulém roce se zvýšil počet odstoupení od pracovní nabídky těsně před nástupem uchazeče do zaměstnání.

S nedostatkem kandidátů bojují společnosti různým způsobem. Jedním z nich je podpora interních programů na doporučení nových zaměstnanců. Pokud stávající zaměstnanec doporučí kandidáta, který úspěšně projde přijímacím řízením a nastoupí do společnosti, získává nárok na odměnu ve formě tzv. referral bonusu. Ten se zpravidla pohybuje v rozmezí od 15 do 50 tisíc a je vyplácen po zkušební době. Mnoho společností taktéž nabízí relokační podporu, která může být ve výši několika set EUR, aby pokryla náklady na cestování, ale jsou i společnosti, které nabízejí zajištění relokace celé rodiny. Uchazeči s praxí v centrech jiných evropských lokalit jsou totiž velice žádaní.

V minulém roce mzdy v centrech sdílených služeb rostly již minimálně, do 5 % a to spíše na pozicích juniorních nebo ve středním managementu. Poměrně stabilní zůstává i nabídka zaměstnaneckých benefitů. Častěji jsou nabízeny studijní aktivity, flexibilní pracovní doba po celý měsíc a zavádějí se také firemní školky. Mezi nejžádanější benefity v sektoru patří home office, flexibilní pracovní doba, systém caterie a možnost vzdělávání a další kvalifikace.

Během roku 2019 se dá očekávat mírné zklidnění pracovního trhu v této oblasti, k růstu mezd nebude výrazněji docházet. Rozhodovací faktor při náboru bude individuální přístup a síla brandu společnosti. k tomu, aby byl náborový proces produktivní, bude potřeba, aby společnost byla flexibilní a byla vidět (Hays, 2019).

Trexima výzkum z 2016 rozebrat?

6 Motivace

Jeden z hlavních úkolů zaměstnaneckých benefitů je stabilizovat a motivovat zaměstnance. z tohoto důvodu je této oblasti připisován čím dál větší význam oproti minulosti. Samotná mzda totiž nezajistí spokojené a motivované zaměstnance, proto je nutné, aby společnosti disponovali kvalitními systémy benefitů. Ty mají za úkol pozitivně působit na zaměstnance. i když je aktuální situace na trhu práce pro zaměstnance pozitivní, protože si mohou vybírat z mnoha pracovních nabídek, zaměstnavatelé mají naproti tomu silnou nevýhodu. Musí vynakládat vysoké úsilí k tomu, aby dokázali najít a nalákat vhodné a kvalifikované uchazeče, a také aby si posléze tyto kandidáty správně motivovali. Organizace musí být schopny své pracovníky motivovat a ocenit jejich úsilí při výkonu práce, aby si je udrželi. Svým zaměstnancům se proto snaží nabízet příjemné pracovní podmínky a poskytovat mnoho zajímavých výhod, ať už finančních či nefinančních. Pokud má společnost nastavený efektivní systém benefitů, který správně reflektuje potřeby zaměstnanců, pak tato společnost na trhu práce získává mnoho výhod. Neboť jak tvrdí Branham (2009, s.139): „Lidé jsou zdrojem konkurenční výhody.“ Hřebíček (2008, s.100) dále uvádí, že „jedinou zbraní, kterou nemohou disponovat také konkurenční firmy a nemohou ji také okopírovat, jsou schopní, kvalifikovaní a motivovaní lidé“.

6.1 Motivace a stimulace

Ač by se v obecném slova smyslu pojmy motivace a stimulace mohly jevit jako slova stejného nebo velice podobného významu, pro odbornou veřejnost tyto pojmy rozhodně synonymy nejsou. Plamínek (2011, s. 70) definuje motivy jako „podněty působící v nitru člověka“ a stimuly „jsou podněty přicházející z vnějšího prostředí.“ Na první pohled je tedy zřejmý rozdíl mezi těmito pojmy a nelze je zaměňovat. Aby organizace správně fungovala, je důležité, aby motivace a stimulace byly v souladu s jejími potřebami. Je žádoucí, aby rozdíly mezi motivací a stimulací byly chápány pouze relativně, protože obojí lze využívat v pracovním prostředí. Přihlížet by se mělo především k charakteristice jednotlivých zaměstnanců, neboť pro každou osobu je efektivní a účinné něco jiného. Některé osoby bude více stimulovat výše odměny, pro jiné je důležitější

uznání za vykonanou práci nebo nabídka zajímavějšího pracovního místa.

6.1.1 Motivace

Slovo „motivace“ je latinského původu a je odvozeno od slova „movere“ což znamená, hýbati, pohybovati. Motiv je tedy důvod k tomu, abychom něco dělali. Armstrong (2007) říká, že motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi k tomu, aby se chovali určitým způsobem. Motivace stimuluje osoby k určitému jednání. Plamínek (2011, s. 70) dodává, že „motivovat mohou již samy úlohy či úkoly, motivovat mohou i důsledky jejich splnění nebo nesplnění.“ Lidé mohou být motivováni očekáváním, že jejich kroky nebo činnosti povedou k dosažení cíle, což je hodnotná odměna, která uspokojuje jejich konkrétní potřeby. Pokud jsou lidé dobře motivováni, pak mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, o kterých si myslí, že je dovedou k dosažení těchto cílů (Armstrong, 2009). Blažek (2014) motivaci označuje jako psychologický důvod, resp. příčinu jednání jedince. Tyto důvody vysvětlují, proč se člověk chová určitým způsobem. Toto chování souvisí s jeho snahou dosáhnout určitého cíle. Jak bylo řečeno v úvodu kapitoly, motivy působí v nitru člověka a jsou tedy jeho vnitřní hnací silou. Je důležité zjistit, jak jsou jednotliví pracovníci motivováni a poté využít tyto informace, tak aby se jejich energie soustředila a využívala k firemním cílům a úkolům. Zaměstnanci tak budou pracovat, protože je to baví a považují to za důležité a významné. Takovýto stav bude trvat do doby, dokud bude taková činnost v souladu s aktuálními motivy zaměstnanců.

6.1.2 Stimulace

Základem pro stimulaci je stimul. Tento stimul působí na osobu jen po dobu, kdy působí jako podnět. Pokud do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, brzy se zastaví i žádoucí výkon nebo jakákoliv jiná činnost. Hlavním rozdílem je tedy fakt, že u motivace je pravděpodobné, že výkon pokračuje i bez přičinění vnějších stimulů, ale při absenci stimulů se výkon brzy zastaví (Plamínek, 2011). Pod pojmem stimulace rozumíme především působení vnějších faktorů na psychiku člověka. V důsledku toho dochází k jistým změnám v jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace (Bedrnová a Nový, 2002). Pro

stimulaci jsou tedy charakteristické vnější podněty, které ovlivňují jednání a chování jedinců a působí na jejich motivaci. z tohoto důvodu se někdy stimulace označuje jako vnější motivace.

6.2 Charakteristika a členění motivace

Motivátory a motivace jsou procesy sloužící k určování směru, délky trvání a intenzity našeho chování a jednání. Každá lidská reakce a chování má svoji příčinu a důvod. Tyto příčiny slouží k naší motivaci a můžou mít různý charakter – finanční v podobě peněžitých odměn, výše mzdy a také nefinanční. Ta je určována především firemní kulturou a hodnotami organizace jako je loajalita, spravedlnost, vize společnosti, uznání, možnost profesního růstu, empatie, etický přístup či leadership.

6.2.1 Typy motivace

Motivace se dá dělit do různých kategorií. Existují její různé typy a níže si uvedeme nejčastější kategorizaci:

- Vnější motivace – motivace vycházející z působení vnějších podnětů a zdrojů. Do této motivace patří různé formy odměn jako je mzda, pochvala, zaměstnanecké benefity, povýšení, pracovní podmínky. Do vnější motivace taktéž můžou spadat i negativní věci jako sankce, kritika nebo odepření bonusu.
- Vnitřní motivace – tato motivace je založená na potřebách a zájmech. Díky tomu vykonáváme činnosti, které máme rádi a baví nás, a to vede k pocitu uspokojení. V kontextu práce se vnitřní motivace projevuje u pracovníků tak, že mají zaměstnanci pocit, že je jejich práce zajímavá a důležitá. Je jim poskytnuta přiměřená míra samostatnosti a odpovědnosti a mohou využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Důležitá je pro ně taky možnost dosáhnout kariérních cílů a kariérní postup (Armstrong a Taylor, 2015).
- Pozitivní motivace – je motivace, která si zakládá na tom, že je znám cíl, kterého chceme dosáhnout a činí nám radost splňování dílčích

cílů, které vedou k dosažení cíle finálního. V pracovním prostředí je tato motivace chápána jako motivace formou odměny, např. odměnou za lepší výkon. Forma této odměny může mít různé podoby – například peněžní odměna, odměna uznáním nebo seberealizace.

- Negativní motivace – tento typ motivace je primárně založen na strachu z možného negativního důsledku v případě, že něco není splněno. Takováto situace je jedinci nepříjemná, a proto se bude snažit udělat vše proto, aby se do nepříjemné situace nedostal. Strach je faktorem přirozené obrany a na té je právě negativní motivace založena. Jako příklad negativní motivace si můžeme uvést obavu ze ztráty zaměstnání, pracovního místa atp.

Z psychologického hlediska se dá motivace rozlišit na dva typy. Hlavní hledisko, používané k rozlišení je pracovní motivace:

- Intrinsická motivace – někdy se nazývá taktéž primární motivace. Jsou to motivy, které souvisejí se samotnou prací a touto prací jsou i uspokojovány. Jako příklad si zde můžeme uvést potřebu kontaktu s lidmi, touhu po moci, potřebu smyslu života a seberealizace nebo samotou potřebu činnosti.
- Extrinsická motivace – nazývána taktéž sekundární motivací. Motivory leží mimo oblast práce, vycházejí z okolí a se samotnou prací souvisejí jen okrajově. Jsou uspokojeny důsledky, okolnostmi nebo podmínkami práce. Příkladem může být potřeba peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti a potřeba sociálních kontaktů.

6.2.2 Zásady motivace

Důležitou dovedností vedoucích pracovníků je schopnost udržet své podřízené správně motivované. Proto je třeba znát principy a zásady správné motivace. Tím docílíme dosažení maximálních pracovních výkonů zaměstnanců. Obecně platné zásady motivace popisuje Plamínek (2011) ve své knize a tvrdí, že existují i jednodušší alternativy, než je motivace. Jsou jimi například stimulace, manipulace, definice či orientace. Zmiňuje také fakt, že pojem „nechci“ může znamenat „nemohu“ či „neumím“ a proto je záhodno hledat příčiny neochoty. Případné problémy je poté potřeba řešit odpovídajícími metodami a se skutečnými původci.

Jako další zásadu uvádí, že je vhodné přizpůsobovat úlohy lidem, a ne jedince přizpůsobovat úlohám. Dalo by se říct, že je potřeba úlohy vybírat takovým způsobem, aby jednotlivci vyhovovali a případně pozměnit způsob, jakým se konkrétní osobě zadávají. Další zásadou motivace je i skutečnost, že není potřeba, aby osoba byla spokojena neustále a se vším, ale alespoň někdy a s něčím. V momentě, kdy se lidé nemají na co těšit, nastává motivační problém.

Nelze taktéž předpokládat, že všichni pracovníci jsou motivováni stejnými věcmi. Některé pracovníky může více motivovat riziko, pro jiné je spíše motivační jistota a je potřeba, aby si organizace těchto skutečností byla vědoma. z tohoto důvodu je dobré člověka znát a při motivování brát v ohled jeho zájmy i zájmy celé společnosti. Jako pátou motivační zásadu Plamínek uvádí, že člověka může motivovat touha po příjmem stejně jako obava z nepříjemného, což reflektuje výše zmíněnou pozitivní a negativní motivaci. Jako poslední zásadu autor uvádí, že každý jedinec má své motivační pole, což je pro každého člověka jedinečná souhra motivů. Pokud známe charakter osoby a její dominující faktor, pak víme, jak s touto osobou mluvit a jakým způsobem ji lze ovlivnit. Níže pro lepší představu uvádíme schéma motivačních pravidel.



Obr. 4 Motivační pravidla (PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 4. Přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. S. 73.)

6.3 Systém motivace v podniku

Pro efektivní fungování podniku, je potřeba, aby aktivita pracovníků byla správně směřována. Toho může podnik dosáhnout s pomocí správně nastaveného motivačního systému podniku. Bedrnová a Nový (1994, s.271) charakterizují motivační systém podniku jako „*soubor skutečností, které stimulují pracovníky v souladu s podnikovými cíli*“ a také tvrdí, že „*cílevědomá orientace podniku na racionální stimulaci zaměstnanců může mít podobu motivačního programu, který je konkretizací systému práce s lidmi v podniku*“.

Efektivní a správné nastavení motivačního programu je vysoce náročná činnost jak odborně, stejně tak i organizačně. Během nastavování motivačního programu v podniku je potřeba zohlednit dlouhodobé cíle podniku, jeho organizační uspořádání i materiální možnosti společnosti. Důležité je taktéž průběžně monitorovat a případně odstraňovat nedorozumění, která mohou během motivačního programu nastat. V případě, že by nedocházelo k průběžnému monitorování situace, mohla by tato skutečnost mít negativní vliv, který by se mohl později projevit jako neochota spolupráce, vzrůstající fluktuace či snížení identifikace zaměstnanců s prací. Proto, se docílilo odstranění těchto nedorozumění, je nutné respektovat obecné zásady řízení podniku a také je potřeba dbát na dodržování etických zásad vedoucích zaměstnanců při řízení pracovníků a pracovních skupin (Bedrnová a Nový, 1994).

Motivační program podniku musí mít jasně stanovené zařazení, uplatnění a perspektivy zaměstnanců společnosti. Musí také obsahovat ekonomické a společenské vymezení a postavení podniku. Dále je nutné, aby podnik zajišťoval podmínky pro optimální využití svých pracovníků. Motivační program by měl taktéž obsahovat definici postupů pro to, aby byli pracovníci připraveni zvládat změny. Je také nezbytné, aby součástí motivačního programu bylo i vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance a taktéž definice vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem (Bedrnová a Nový, 1994).

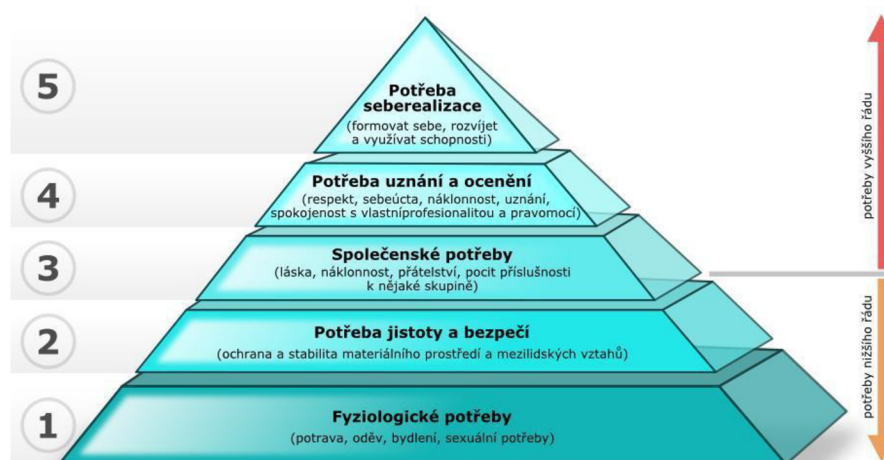
Naplňování motivačního programu je neustálá snaha o celkové zlepšení úrovně. Aby toto snažení bylo úspěšné, pak je nezbytné, aby byl motivační program formulovaný a zveřejněný. Také je potřeba, aby tento program reagoval na změny a aktuální situaci v podniku (Bedrnová a Nový, 1994).

6.4 Teorie motivace

Obecně lze říct, že motivační teorie zkoumají proces motivování a samotnou motivaci. Teorie motivace taktéž studuje chování lidí konkrétním způsobem a snaží se vysvětlit, z jakého důvodu osoby vyvíjejí úsilí mířené daným směrem (Armstrong, 2007). Aby bylo možné efektivním způsobem osoby motivovat, je třeba znát základní motivační činitele a vědět, jak je správně individuálně používat. Vzhledem k tomu, že ucelený model koncepce motivace pracovního jednání neexistuje, v odborné literatuře nacházíme mnoho motivačních teorií. Některé z nich jsou zaměřené na obsah, jiné na proces (Bedrnová a Nový, 1994). V následujících podkapitolách si proto popíšeme uznávané teorie, které se v literatuře objevují nejčastěji a jsou tedy nejznámější.

6.4.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

V roce 1954 Abraham Maslow publikoval nejznámější motivační teorii, která nese jeho jméno. Zakládá se na tvrzení, že lidé jednají na základě potřeb, které jsou uspořádány do pyramidy. Tato pyramida je členěna do pěti skupin. Teorie vychází z předpokladu, že nejprve jsou uspokojovány potřeby z nejnižších skupin a až po uspokojení těchto potřeb je vyvolán pocit potřeb z vyšších pater pyramidy (Sigmund et al., 2014). Nejnižší jsou tedy umístěny fyziologické potřeby, poté následuje potřeba jistoty a bezpečí, společenské potřeby, potřeba uznání a ocenění a nejvýše se nachází potřeba seberealizace. Pokud je potřeba na nižší úrovni naplněna, pak nedochází k jejímu úplnému vymizení, pouze se snižuje její motivační účinek, případně dočasně vymizí. Naproti tomu při uspokojování vyšších potřeb jako je seberealizace nikdy nedojde k plnému uspokojení. Uspokojované vyšší potřeby se umocňují, nabývají na síle a více motivují (Kociánová, 2010).



Obr. 5 Maslowova pyramida potřeb (Sigmund et al., 2014)

Tuto motivační teorii lze aplikovat taktéž v kontextu pracovní motivace. Pokud zaměstnanec nemá uspokojeny základní fyziologické potřeby, pak nelze uspokojovat žádné jeho další potřeby postavené výše v pyramidě. Zaměstnanec potřebuje cítit jistotu a bezpečnost práce, chce patřit k určité pracovní skupině nebo cítí sounáležitost se společností a její firemní kulturou. Podle Sigmunda et al. (2014) například vedoucí pracovníci disponují širokým polem působnosti, které mohou mít vliv na uspokojování potřeb svých zaměstnanců a jejich motivaci. u fyziologických potřeb manažeři mohou mít vliv na zajištění přijatelných pracovních podmínek, správné teploty, osvětlení na pracovišti či klimatizace. u potřeby bezpečí a jistoty mohou ovlivnit hygienu, bezpečnost pracovních podmínek, jistotu zaměstnání a zaměstnanecké výhody. Dalším v pyramidě jsou sociální potřeby zaměstnanců. Zde manažeři působí v oblasti sociální interakce, stability pracovních týmů, příjemné atmosféry a spolupráce. Čtvrtá v pořadí je potřeba uznání a ocenění, do kterého zahrnujeme veřejné uznání kvality práce, delegování pracovních aktivit atp. Co se týče potřeby seberealizace, pak zde manažeři mohou nabídnout práci, která je bohatá na podněty, kde mají pracovníci možnost seberealizace nebo kariérního postupu. Pokud si tedy manažeři budou těchto vlivů vědomi, pak mohou pozitivně ale taktéž negativně ovlivnit uspokojování potřeb svých zaměstnanců a jejich motivaci k lepším výkonům.

Do podobných oblastí rozděluje lidské potřeby i autorka Tureckiová (2004) s tím rozdílem, že některé potřeby rozšiřuje a doplňuje následovně:

- **Fyziologické** potřeby jsou uspokojovány především výši platu či dostatečnými pracovními a organizačními podmínkami;
- Potřebu **jistoty a bezpečí** uspokojíme pomocí ochrany zdraví při práci, používáním adekvátních ochranných pomůcek a zprostředkovaně pomůže tuto potřebu naplnit i jistota pracovního místa;
- Uspokojení **sociální potřeby** docílíme za pomoci sociálního kontaktu se spolupracovníky a pocitu náležitosti do pracovní skupiny a budování pozice v této skupině;
- Potřeba **uznání** je uspokojována díky pracovnímu postavení, kladnému hodnocení, existencí různých forem nehmotného odměňování. Pozitivně taktéž působí uspokojení z práce.
- Potřebu **seberealizace** uspokojíme možnostmi rozvoje a dalšího vzdělávání. k naplnění této potřeby taktéž může pomoci pocit z dobře odvedené práce nebo umožnění samostatného rozhodování.

Jako hlavní nedostatek této teorie je často zmiňováno, že různí lidé mají různé preference, a proto není snadné přijmout fakt, že lidské potřeby jsou uspořádány do hierarchického znázornění. Tato teorie potřeb taktéž nikdy nebyla ověřena empirickým výzkumem a je značně nepružná. Armstrong (2007, s. 210) uvádí, že i „Maslow vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké uspořádané hierarchie“. i přesto má tato teorie dosud největší dosah a vliv. Na základě tohoto teoretického konceptu tedy formulujeme následující dílčí výzkumnou otázku: Do jaké míry jsou uspokojovány potřeby zaměstnanců?

6.4.2 McClellandova teorie získaných potřeb

Teorie Davida McClellanda navazuje a vychází z Maslowovy teorie potřeb. McClelland ve své teorii z roku 1961 prosazuje názor, že všichni lidé mají touhu po třech potřebách, které je motivují. Jsou jimi potřeba úspěchu, potřeba sounáležitosti a potřeba moci. Každý člověk má pak jiné charakteristiky a podle toho u nich převažuje jedna ze tří potřeb.

Pro osoby, které mají dominantní potřebu po úspěchu, je charakteristické kladení náročných cílů. Nicméně si kladou takové cíle, aby bylo v jejich schopnostech je splnit. Chtějí být vždy nejlepší a snaží se všechny

předstihnout. Preferují samostatnou práci a jsou si dobře vědomi toho, jak se jejich práce vyvíjí. Pro vedoucí pracovníky je typické, že u nich převládá potřeba moci, protože mají potřebu vést či nějakým způsobem mít vliv na ostatní nebo zaujímat pozici s velkým vlivem.

Poslední skupinou jsou pracovníci, kteří mají potřebu sounáležitosti. Pro tyto pracovníky je důležité být součástí nějaké skupiny, komunity, chtějí být členem kolektivu. Mají potřebu rozvíjet přátelské vztahy na pracovišti a taktéž chtějí navzájem spolupracovat (Mindtools.cz).

6.4.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Druhá nejčastěji citovaná motivační teorie je dle Bedrnové a Nového (2002) dvoufaktorová teorie motivace se kterou přišel v roce 1959 Frederick Herzberg. Tento autor prosazuje myšlenku, že existují dva druhy motivačních faktorů. Jsou jimi tzv. satisfaktory, nazývané taktéž jako motivátory a druhou skupinu tvoří dissatisfaktory neboli hygienické faktory (Armstrong, 1999). Někteří autoři taktéž tuto druhou skupinu nazývají jako frustrátory. Faktory patřící do první skupiny vyvolávají pracovní spokojenost, zatímco faktory z druhé skupiny vyvolávají nespokojenost v práci.

Motivátory souvisí s vnitřní motivací. Jsou to činitelé, kteří motivují k lepšímu výkonu a vyššímu úsilí. Pokud dojde k jejich naplnění, pak také dochází k pocitu uspokojení. Mají přímou souvislost s obsahem práce. Satisfaktory mohou způsobovat jak pozitivní pracovní motivaci a spokojenost tak slabou motivaci a nespokojenost. Mají dlouhodobý účinek a jako příklad tohoto typu motivačních faktorů můžeme zmínit obsah práce, prožitek výkonu a úspěchu, uznání, odpovědnost atp. (Bedrnová a Nový, 2002).

Hygienické faktory jsou spojovány s vnější motivací. Slouží především k prevenci špatného pracovního výkonu a nespokojenosti. Pokud nedochází k naplnění hygienických faktorů, pak je vyvolán pocit nespokojenosti. V opačném případě, kdy jsou tyto faktory naplněny, ale nedochází k pracovní spokojenosti. Jsou to povětšinou faktory, které jsou brány jako samozřejmé, typicky mzda, nebo takové, na které jsou pracovníci zvyklí. Pokud dojde k nevyplacení mzdy, pak dochází k silnému pocitu nespokojenosti, avšak pokud je mzda vyplacená, nepřináší to nijak zvláštní motivaci. Nemají totiž přímý motivační účinek (Blažek, 2014).

Kociánová (2010, s. 30) rozlišuje dva druhy frustrátorů. Jsou jimi frustrátory s pozitivním účinkem a frustrátory s negativním účinkem.

Frustrátory s pozitivním účinkem jsou ty, které neovlivní spokojenost a patří mezi ně mzda, jistota pracovního místa, vysoký status nebo dobrá podniková a personální politika. Frustrátory s negativním účinkem působí nespokojenost a jako příklad jsou uváděny špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa, nízký status, špatná podniková a personální politika.

6.4.4 Vroomova teorie očekávání

Tato teorie z roku 1964 tvrdí, že motivační síla je úměrná naším třem očekáváním. Obsahuje následující faktory: hodnota očekávaného cíle (valence), pravděpodobnosti dosažení cíle a očekávání, že naše úsilí povede k nějakému výsledku, slíbené odměně (expektace) (Kociánová, 2010). Pokud dojde k situaci, kdy se rozhodujeme, jakým způsobem se budeme chovat, pak dáváme přednost možnosti, která má pro nás větší motivační sílu. Pracovníci, kteří jsou vysoce motivovaní jsou ti, kteří vědí, že splnění daného úkolu povede k odměně. Taktéž tito pracovníci věří svým schopnost a tomu, že jsou zadaný úkol schopni splnit a cení si následné odměny. Tato teorie také tvrdí, že k motivaci dochází pouze tehdy, kdy je daný jasný a použitelný vztah mezi výsledkem a výkonem a pouze v případě, že je výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Vnější peněžní motivace je pro pracovníky motivující pouze za předpokladu, že je zřetelně propojená s úsilím a hodnota takové odměny je úměrná k vynaloženému úsilí (Armstrong, 1999).

6.4.5 Adamsova teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Tato teorie motivace byla uvedena Johnem Adamsem v roce 1965. Zkoumá, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními (Armstrong, 1999). Za spravedlivé chování se považuje takové jednání, kdy je s člověkem zacházeno stejným způsobem jako s jiným člověkem nebo odpovídající skupinou. Motivace je touto spravedlivostí ovlivňována. Pokud má osoba pocit spravedlnosti, pak její výkon roste. Naopak při pocitu nespravedlnosti výkon klesá a motivace se snižuje. Autoři Provozník a Komárková (1996) taktéž zdůrazňují, že spravedlnost v odměňování je klíčová. Tvrdí, že často je důležitější relevantní výše odměny, kdy pracovníci srovnávají své příjmy s příjmy ostatních spolupracovníků. Toto srovnání je sice subjektivní, ale mnohdy na něm záleží více než na absolutní výši odměny. Tuto teorii potvrzuje i Armstrong (2009,

s. 114), který uvádí, že pojem spravedlnost je úzce spojený s principem cítit se spravedlivě. Podle něj spravedlnost „obsahuje pocity a vnímání a jde vždycky o proces porovnávání“.

Z tohoto konceptu tedy vyvodíme další dílčí výzkumnou otázku ohledně spravedlivosti přidělování benefitů v organizaci. Pomůže objasnit, zda ve zkoumané společnosti dochází z pohledu zaměstnanců ke spravedlivému přidělování benefitů. DVO zní následovně: Je současný systém benefitů ve společnosti vnímán ze strany pracovníků jako spravedlivý?

6.4.6 McGregorova Teorie X a Y

Teorie X a Y pochází z roku 1960, kdy Douglas McGregor popisuje dva odlišné charakterity lidí podle toho, jaký mají vztah k práci a odpovědnosti. První zmíněná teorie, *Teorie X*, je založena na myšlence, která předpokládá, že lidé pracují pouze proto, aby si zajistili obživu, ale k práci mají vrozenou nechuť. Vyhýbají se odpovědnosti, vyžadují vedení a ke společnosti, ve které pracují, necítí žádné vztahy. Vedoucí pracovník má za úkol stanovovat jasné úkoly, termíny a musí být vůči svým podřízeným tvrdý a je zapotřebí jejich neustálé kontroly.

Teorie Y je opakem teorie X. Její hlavní myšlenkou je, že je jednoduché lidi k práci motivovat, protože lidé mají k práci přirozený sklon. Rádi taktéž přebírají zodpovědnost a pomocí práce mohou uplatňovat své schopnosti a dovednosti. V práci se také mohou realizovat a mají dobré vztahy se svými kolegy. Mají snahu naplňovat cíle organizace. Pracovníci ve vedoucích rolích mají za úkol své zaměstnance rozvíjet, naslouchat jim, podporovat je a inspirovat k lepším pracovním výkonům (Blažek, 2014). Je patrné, že tyto dvě teorie představují dva naprosté extrémy a u zaměstnanců se pravděpodobně budou objevovat charakteristiky z obou teorií. Je úkolem manažerů, aby své podřízené dobře znali a byli schopni poznat, které stimuly budou vhodné pro jejich podřízené a které jsou naopak nevhodné.

6.5 Vztah mezi motivací a pracovním výkonem

Vzhledem k situaci na trhu je firma neustále nucena udržet si svou konkurenceschopnost. To vytváří tlak na neustále zvyšování produktivity práce. Produktivita práce závisí (mimo jiné) na výkonu svých zaměstnanců. Ti jsou ovlivněni pracovními podmínkami, stylem vedení, mírou

identifikace se společností, ale také svou motivací. Pracovníci, kteří jsou vysoce motivovaní, jsou schopni přinášet inovace, které rozvíjí organizaci. Tím se organizace posouvá dále a dochází k jejímu neustálému rozvoji. Proto je potřeba své pracovníky dlouhodobě a neustále motivovat. Není možné brát motivaci jen jako krátkodobou nebo pouze jednorázovou činnost. Společnost by se měla neustále zajímat o své zaměstnance a o to, co je motivuje. Tím udrží vysokou úroveň výkonů svých pracovníků. Pokud má zaměstnanec pocit, že je v práci užitečný a disponuje patřičnou zodpovědností, zvyšuje se jeho motivace a spokojenost s prací. Cílem společnosti by mělo být především vytváření kvalitního pracovního prostředí pro své zaměstnance a rozvíjení motivačních procesů, aby pracovníci dosahovali požadovaných výsledků. Zaměstnanec, který je správně motivovaný, odvádí svou práci rád a díky tomu může organizace naplňovat své firemní a strategické cíle a dosahovat zisku.

Yerkes-Dodsonův zákon popisuje vztah mezi úrovní motivace, výkonem a náročností úkolu. Při vzrůstající motivaci bude výkon stoupat jen do určitého bodu. V momentě, kdy dosáhne tohoto bodu motivace, začne výkon paradoxně klesat. Je zde však rozdíl u jednoduchých a složitých úkolů. u jednoduchých úkolů může být úroveň motivovanosti vyšší než u úkolů složitých. u těch je optimální nižší úroveň motivovanosti (Bedrnová a Nový, 2002).

6.6 Vztah mezi motivací a odměňováním

Jestliže práce bude uspokojovat jak sociální, psychologické tak i ekonomické potřeby, lidé se budou cítit více motivováni. V systému odměňování je využito těchto typů odměn: vnitřních a vnějších, peněžních a nepeněžních (Armstrong, 2009). Více jsme o tomto tématu již hovořili v předchozích kapitolách, a proto si pro připomenutí nyní pouze uvedeme souhrn politiky celkové odměny:

Peněžní odměny

Nepeněžní odměny

Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none"> • Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovednosti) • Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se • Kvalita pracovního života • Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Uznání • Ocenění • Zpětná vazba

Tab. 2 Systém odměňování dle Armstronga (Armstrong, 2009, s. 118)

Je třeba zopakovat fakt, že lidé mají odlišné potřeby, a proto každou osobu motivuje něco jiného. Někoho může například peněžní forma odměňování motivovat více než druhého. Armstrong (2002) tuto myšlenku podporuje tvrzením, že peníze mají značnou motivační sílu, protože díky penězům dochází k uspokojování mnoha hmotných i nehmotných potřeb. Mohou být také viditelným znakem ocenění, postavení nebo prestiže ve společnosti. Díky tomu může mít finanční ohodnocení za správných okolností motivační charakter, jelikož právě toto ohodnocení bývá často vnímáno jako symbol úspěchu či neúspěchu. Pokud ale bude systém odměňování špatně nastaven, pak může docházet k demotivaci jedince. Platí zde již zmíněné pravidlo spravedlivé odměny. Odměna musí odpovídat vynaloženému úsilí či míře odpovědnosti (Armstrong, 2002).

6.7 Vztah mezi potřebami zaměstnanců a jejich motivací

Můžeme opět zopakovat obecně známou zkušenost, že každý zaměstnanec má své individuální potřeby a ty se mohou zaměstnanec od zaměstnanec značně lišit. s tím se pojí i rozdílné faktory, které zaměstnanec správně motivují k pracovnímu výkonu. Proto by měla organizace mít za cíl poznání individuálních potřeb zaměstnanců, díky kterým může posléze vybrat nejvhodnější strategii motivace a stabilizace právě pro své zaměstnanec. Potřeby zaměstnanců se liší například na základě jejich věku či životní fáze. Pokud se nejprve zaměříme právě na věkové rozdíly, v současné době se na trhu práce nachází tři generace pracovníků. Po-

stupně také nastupuje i čtvrtá generace. Každá z těchto generací se určitým způsobem odlišuje od těch ostatních a je ovlivněna dobou, ve které vyrůstala. Stručně si nyní popíšeme každou z těchto generací a zdůrazníme jejich preference.

Do nejstarší generace patří lidé, kteří se narodili mezi lety 1946–1964. Tito lidé pokládají za důležité především stabilní zaměstnání, mají nižší úroveň jazykových a technologických znalostí oproti mladším generacím a nepožadují rychlý postup v kariéře. Vynikají především ve svých zkušenostech (Kociánová, 2012). Jako benefity upřednostňují příspěvky na spoření, delší dovolenou nebo benefity související s nadstandardní zdravotní péčí, ale nejsou pro ně rozhodující při výběru zaměstnání (Juricová, 2015).

Do další generace spadají lidé narození mezi rokem 1965 a 1975 (Kociánová, 2012). Stejně jako předchozí generace, lidé z této generace dávají přednost stabilnímu zaměstnání a finanční zajištěnosti (Horváthová, 2016). Preferují zaměstnání v blízkosti bydliště, jelikož nemají zájem o stěhování za prací (Vítová, 2013). Aby se v práci cítili spokojení a motivovaní, mají zapotřebí prostoru a možnosti individuální práce. Jsou zastánci tvrdé práce a ocení zábavu na pracovišti (Kane, 2019).

Třetí generací je generace Y, do které patří lidé narození mezi roky 1980 a 1995 (Horváthová 2016). Prioritou této generace, která se na trhu práce stává tou nejpočetnější, je vyvážení osobního a pracovního života, proto je motivuje právě flexibilita pracovního místa. Rádi také pracují v týmech, kde mají možnost kooperace a nepohrdnou ani relaxačními zónami či možností využití firemních školek. V oblasti technologií jsou vysoce gramotní, neboť s technologiemi jsou v kontaktu již od dětství. Preferují prostředí s otevřenou komunikací (Walker, 2014) a zajímají se i o životní prostředí a dobrovolnické aktivity (Kopecký, 2013). Pro zaměstnavatele je naplňování potřeb právě této generace nejnáročnější. V kombinaci se současnou situací na trhu práce je tedy velice důležité, aby byly vytvořeny pracovní podmínky, které tyto zaměstnance správně motivují a stabilizují, neboť na trhu práce je dostatek pracovních nabídek a zaměstnanci mají možnost si z těchto nabídek vybírat tu nejlepší.

7 Metodologie výzkumu

V další části diplomové práce si představíme metodologii, která bude využita při výzkumném šetření. Nejprve musíme definovat cíle výzkumu, poté bude zapotřebí popsat zvolenou výzkumnou strategii. Ta zahrnuje metodu a postup při sběru dat a popis výzkumného vzorku. V poslední části budeme analyzovat nasbíraná data a provedeme taktéž operacionalizaci výzkumných otázek. Nakonec si popíšeme možné limity tohoto výzkumu.

7.1 Cíle výzkumu

Pro společnosti by mělo být důležité, aby znali potřeby svých zaměstnanců, neboť může existovat provázanost mezi spokojenosti, motivací, výkonností zaměstnanců a zaměstnaneckými benefity. Pokud společnosti opomínají potřeby zaměstnanců a nevyužívají prostředky, kterými tyto potřeby uspokojí, může docházet k poklesu výkonnosti. Takový stav poté škodí nejen společnosti samotné, ale taktéž i zaměstnancům.

Poznávacím cílem této diplomové práce je zhodnocení aktuálně nastaveného systému benefitů ve společnosti v kontextu aktuálních potřeb zaměstnanců. Budeme tedy hledat odpověď na námi stanovenou hlavní výzkumnou otázku, zda: *Je systém benefitů ve vybrané společnosti adekvátně sestaven pro aktuální potřeby zaměstnanců?*

V případě, že se nám touto prací podaří získat informace o potřebách zaměstnanců, a také o tom, jak by mohly benefity pomoci k naplnění těchto potřeb, můžeme uskutečnit aplikační cíl. Zodpovězením hlavní výzkumné otázky nám napomůže vyvodit závěry a doporučení pro danou organizaci. Organizace poté může závěry a poznatky z této práce převést do praxe a využít je k případným změnám nastaveného systému takovým způsobem, aby odrážel potřeby svých zaměstnanců. Zaměstnavatel bude mít informace o potřebách svých zaměstnanců, na základě kterých bude mít možnost provést opatření a pro zaměstnance to bude znamenat, že budou disponovat jejich preferovanými benefity, které budou naplňovat jejich potřeby. Tyto změny mohou ve výsledku vést k větší spokojenosti zaměstnanců, zvýšení motivace a k jejich stabilizaci. Takovýto stav bude mít prospěch pro obě strany. k tomu, abychom

mohli odpovědět na hlavní výzkumnou otázku nám pomůže i zodpovězení dílčích výzkumných otázek, které vyplynuly z teoretické části práce:

- 1. Jaké je současné nastavení systému benefitů v organizaci?**
- 2. Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou současných benefitů?**
- 3. Je systém benefitů sestaven dle preferencí zaměstnanců?**
- 4. Do jaké míry jsou uspokojovány potřeby zaměstnanců?**
- 5. Jakým způsobem se zaměstnanci dozvídají o systému benefitů, který je v organizaci zaveden?**
- 6. Je současný systém benefitů ve společnosti vnímán ze strany pracovníků jako spravedlivý?**

7.2 Operacionalizace otázek

Reichel (2009) definuje operacionalizaci jako převádění definovaných pojmů do podoby, která lze zkoumat. Tato podoba by měla obsahovat empiricky zjistitelné, měřitelné nebo tříditelné údaje. Operacionalizace slouží také k tomu, aby došlo k ujasnění charakteristik a jak s nimi zacházet, případně jakým způsobem je zjišťovat nebo měřit. Žižlavský (2003, s. 67) operacionalizaci definuje jako „překlad z jazyka teorie do jazyka proměnných.“ Díky tomuto procesu tedy teoretické pojmy převedeme do formy měřitelných indikátorů, ze kterých vytvoříme otázky do výzkumu, které nám později pomohou zodpovědět dílčí výzkumné otázky.

DVO č. 1: Jaké je současné nastavení systému benefitů v organizaci?

Cílem této otázky je zjistit aktuální nabídku benefitů, která je zaměstnancům poskytována. Tuto informaci potřebujeme zejména proto, aby následně mohla proběhnout evaluace spokojenosti zaměstnanců tohoto systému. Nástrojem zjišťování odpovědi na tuto otázku bude analýza interních dokumentů společnosti. V případě nejasností nebo dalších dotazů směrem k nastavenému systému benefitů mi bude k dispozici taktéž HR manager společnosti, který má tento systém na starosti.

Dimenze: zavedený systém benefitů

Indikátory: nabídka benefitů

Technika: analýza interních dokumentů společnosti

DVO č. 2: Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou současných benefitů?

Druhou dílčí výzkumnou otázkou budeme zjišťovat spokojenost zaměstnanců s benefity, které společnost nabízí. Za pomoci dotazníků respondenti budou mít nejprve za úkol vybrat ze seznamu benefitů ty výhody, který jsou jim v současné době společností nabízeny. Seznam benefitů byl vytvořen na základě seznamu nejčastěji poskytovaných benefitů v ČR v roce 2016, který vytvořila společnost **Trexima spol s.r.o.** Tento seznam byl dále rozšířen o benefity tak, aby obsahoval co nejširší škálu nabízených benefitů, jak v samotné zkoumané společnosti, tak i v konkurenčních společnostech. Veškeré informace byly získány z konkrétních pracovních inzerátů na webových stránkách společností. Data získané z této otázky nám taktéž částečně pomohou zodpovědět na DVO č. 5, která se týká informovanosti zaměstnanců o poskytovaných benefitech. Jeden z poznatků z kapitoly 4.3.3. teoretické části práce hovoří o nedostatečné informovanosti zaměstnanců při vyšším počtu nabízených benefitů. Proto nyní můžeme předpokládat, že pokud některý z benefitů bude v odpovědích více opomíjen oproti ostatním, může to být zapříčiněno mimo jiné špatnou informovaností zaměstnanců. V rámci druhé dílčí výzkumné otázky taktéž budeme zjišťovat spokojenost s poskytovanými benefity. Tu zjistíme za pomoci hodnocení spokojenosti.

Dimenze: spokojenost s nabídkou benefitů,

Indikátory: míra spokojenosti s nabídkou benefitů,

Technika: dotazníkové šetření otázka č. 3, 4.

DVO č. 3: Je systém benefitů sestaven dle preferencí zaměstnanců?

Další dílčí výzkumná otázka se zaměřuje na preference zaměstnanců. Cílem otázky je zjistit důležitost jednotlivých poskytovaných benefitů pro pracovníky a taktéž informaci, zda jsou vůbec všechny nabízené benefity zaměstnanci využívány. V rámci této otázky taktéž budeme zjišťovat, které benefity jsou pro pracovníky nejdůležitější a zda nějaký benefit v nabídce postrádají. i pro tento případ využijeme metodu dotazníkového šetření.

Dimenze: výběr benefitů, preference v nabídce benefitů

Indikátory: míra důležitosti nabízených benefitů

Technika: dotazníkové šetření otázka č.5, 6, 7.

DVO č. 4: Do jaké míry jsou uspokojovány potřeby zaměstnanců?

Cílem čtvrté dílčí otázky je zjistit, jaké jsou nejdůležitější potřeby zaměstnanců společnosti a do jaké míry jsou tyto potřeby upokořovány nabídkou benefitů. Toto zjištění nám poté umožní odhalit, které potřeby zaměstnanců jsou za pomoci systému benefitů uspokojeny a které nikoliv. Dotazování pracovníci budou mít za úkol vybrat ze seznamu potřeb tři, jejichž uspokojení je pro ně nejdůležitější. Poté budou hodnotit míru uspokojení každé z potřeb.

Dimenze: uspokojení potřeb za pomocí benefitů

Indikátory: potřeby dle teorie pracovní motivace

Technika: dotazníkové šetření otázka č.8, 9.

DVO č. 5: Jakým způsobem se zaměstnanci dozvídají o systému benefitů, který je v organizaci zaveden?

Proto aby systém benefitů byl efektivní, je zapotřebí i správná informovanost zaměstnanců. z tohoto důvodu budeme hledat odpověď na pátou dílčí otázku. Existuje i možnost, že systém benefitů bude správně nastaven tak, aby uspokojoval potřeby svých zaměstnanců, ale pokud tito zaměstnanci nebudou mít správné informace o možnosti čerpání takového benefitu, budou jejich potřeby stále nenaplněné. Pomocí dotazníkového šetření budeme zjišťovat, jakým způsobem jsou pracovníci informováni o nabízených benefitech a zda mají možnost navrhnout benefit, o který by měli zájem. Poté budou hodnotit celkovou informovanost o nabízeném systému benefitů.

Dimenze: informovanost o fungování systému benefitů

Indikátory: míra informovanosti, dostupnosti informací, zdroje informací

Technika: dotazníkové šetření otázka č.10, 11, 12.

DVO č. 6: Je současný systém benefitů ve společnosti vnímán ze strany pracovníků jako spravedlivý?

V rámci poslední dílčí výzkumné otázky se zaměřím na to, zda zaměstnanci nastavený systém benefitů vnímají jako spravedlivý. Současně také budeme zjišťovat názor na podmíněnost benefitů.

Dimenze: názor na podmíněnost a spravedlnost přidělování benefitů

Indikátory: spravedlnost a podmíněnost

Technika: dotazníkové šetření otázka č. 13, 14.

Konkrétní podoba dotazníku, která obsahuje plné znění otázek do dotazníkového šetření je součástí příloh.

7.3 Metoda sběru dat

Pro tuto diplomovou práci byl zvolen smíšený výzkum. k zodpovězení DVO č.1 jsem zvolila metodu analýzy dokumentů. Tyto dokumenty nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu (Disman 2011, s. 124). „*Za dokumenty se považují taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum.*” (Hendl 2005; s. 204). Jedná se o interní dokumenty společnosti, konkrétně směrnice k benefitům, které jsem využila především k získání informací o nastavení současného systému benefitů, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. Kompletní směrnice přikládám v příloze diplomové práce. V případě nejasností či doplňujících otázek byla k dispozici manažerka HR oddělení. Pro zodpovězení zbytku dílčích výzkumných otázek byla využita metoda kvantitativní výzkumné strategie, konkrétně technika dotazníkového šetření. Dotazník můžeme definovat jako měrný prostředek, pomocí kterého se zkoumají mínění lidí o jednotlivých jevech (Chráška, 1993). Pomocí této metody lze taktéž shromáždit informace z rozsáhlého výzkumného vzorku v poměrně krátkém čase a s malými náklady. Díky obsažení rozsáhlého výzkumného vzorku je poté možné výsledky zobecňovat na celou společnost. (Disman, 2011). Riziko dotazníkového šetření může být především v nízké návratnosti dotazníků. Taktéž se může stát, že dotazníky se vrátí jen částečně vyplněné (Disman, 2011). Toto riziko jsem se pokusila snížit pomocí úvodního vysvětlení důvodu šetření a ujištění dotazovaných o anonymitě výzkumu a nízké časové náročnosti vyplňování dotazníku.

Zasílaný dotazník obsahuje celkem 14 otázek, z toho první dvě otázky se ptají na sociodemografické charakteristiky dotazovaných osob a počet odpracovaných let ve společnosti. Dotazník má standardizovanou formu v podobě 12 uzavřených otázek a 2 otevřených. V rámci první otevřené otázky mají respondenti vyjmenovat benefity, které ve společnosti postrádají. u druhé otevřené otázky mají dotazovaní možnost doplnit poskytovaný benefit v případě, že by jim v nabízeném seznamu benefitů scházel některý z benefitů, které společnost nabízí. Kompletní dotazník je součástí příloh.

7.4 Charakteristika výzkumného vzorku

Do výzkumného souboru byli zahrnuti všichni zaměstnanci společnosti, kteří pracují na pozici AP/AR processor na hlavní pracovní poměr a aktuálně nejsou na mateřské nebo rodičovské dovolené. Celkem jich ve společnosti pracuje 90. Do základního výzkumného souboru nemohli být zahrnuti zaměstnanci na manažerských a vyšších pozicích, protože skladba jejich benefitů je částečně odlišná a výsledky výzkumu by mohly být zkresleny. Pro dotazníkové šetření jsem použila náhodný výběr, někdy zvaný pravděpodobnostní. u takového výběru existuje stejná pravděpodobnost pro každý element populace, že jej vyberou do výzkumného vzorku (Disman, 2011). Díky tomu bude zkoumaný vzorek reprezentativní se zkoumanou populací a bude možné výsledky zobecnit na všechny pracovníky zastávající danou pozici, což je cílem tohoto výzkumu.

7.5 Postup při sběru dat

Již od poloviny roku 2018 jsem byla v kontaktu s manažerkou personálního oddělení, kterou jsem poprosila o spolupráci při psaní mé diplomové práce. Nastínila jsem ji, o jakou problematiku se budu zabývat a jakou pomoc od ní budu potřebovat. Se spolupráci souhlasila pod podmínkou, že nikde v práci nebude uveden název společnosti. Manažerka personálního oddělení mi tedy poskytla všechny materiály, kterými disponovala k nastavení současného systému benefitů, stejně tak jako informace o počtu zaměstnanců a jeho nárůstu v průběhu let. Taktéž mi poskytla informace o věkové struktuře zaměstnanců a poměrů mužů a žen ve společnosti.

Po analýze směrnic benefitů jsem zjistila, že tyto směrnice nejsou aktuální, a proto jsem ji poprosila o kontrolu doplněného seznamu benefitů. Analýza měla za účel najít relevantní informace o nastavení zaměstnaneckých benefitů. Tam kde nestačili směrnice k benefitům jsem využila taktéž intranet, webové stránky firmy a dokumenty týkající se jednotlivých benefitů. Při analýze a popisu jednotlivých benefitů jsem využila taktéž vlastní znalost fungování benefitů ve společnosti.

Pro distribuci dotazníku jsem využila emailové adresy zaměstnanců, na které byly zaslány dvě verze dotazníků – v české a anglické verzi. Pokud by byl distribuován dotazník pouze v českém znění, mohlo

by se stát, že cizinci, kteří ve společnosti pracují na dotazník neodpoví vůbec, protože nebudou rozumět anebo by při vyplňování mohlo dojít ke špatnému porozumění otázek. Celkem se z 90 dotazníků vrátilo 62 odpovědí. 7 odpovědí bylo v anglickém jazyce a 55 v českém jazyce. Procentuální návratnost dotazníku je tedy 69 %.

Velikost vyučované skupiny studentů	Minimální akceptovatelná návratnost v %	Doporučovaná návratnost v %
5-20 osob	nejméně 80 %	více než 80 %
21-30 osob	nejméně 75 %	více než 75 %
31-50 osob	nejméně 66 %	75 % a více
51-100 osob	nejméně 60 %	75 % a více
100 a více osob	nejméně 50 %	75 % a více

Tab. 3 Akceptovatelná a doporučená míra návratnosti (response rate) dotazníků od studentů (podle prof. Jiřího Mareše z UK Hradec Králové) (Kohoutek, 2010)

Dle výše uvedené tabulky je zřejmé, že ačkoli jsme nedosáhli doporučené návratnosti u dotazníků, míra návratnosti převyšuje minimální akceptovatelnou návratnost a lze tedy konstatovat, že tento výzkumný vzorek je dostačující pro ověření pravdivosti námi stanovené hlavní výzkumné otázky a taktéž dílčích výzkumných otázek.

Odpovědi z obou verzí dotazníku jsem převedla do programu MS Excel, aby bylo později možné je analyzovat jako celek. Aby bylo možné některé odpovědi lépe analyzovat, přiřadila těmto jednotlivým odpovědím číselné hodnoty s následující logikou: 1-rozhodně ne, 2-spíše ne, 3-nevím, 4-spíše ano, 5-rozhodně ano. Pokud odpověď obsahovala možnost "nevyužívám" takovéto hodnotě jsem přiřadila číselnou hodnotu 0. z výsledných hodnot jsem poté vypočítala vážený aritmetický průměr. Ten je pro nás výzkum vhodnější, protože díky němu můžeme lépe odhadnout četnost jednotlivých odpovědí, a proto i lépe odhadnout názory respondentů. Klasický aritmetický průměr popisuje pouze střední hodnotu a nezohledňuje četnost jednotlivých odpovědí (Disman, 2011).

7.6 Možné limity výzkumu

Při analýze interních dokumentů může dojít k situaci, že nebudou k dispozici veškeré potřebné informace či data potřebná k tomuto výzkumu. Abychom co nejvíce minimalizovali toto riziko, pro doplňující informace mi byla k dispozici manažerka HR oddělení, která ucelila a doplnila získané informace z interních dokumentů. Další limit výzkumu je nízká návratnost dotazníkového šetření, špatné pochopení otázek, riziko, že dotazník bude vyplněn jinou osobou či možnost přeskočení či neúplného vyplnění otázek. Tyto rizika jsem se snažila vyřešit následovně. Pro zvýšení návratnosti dotazníků jsem se snažila kontaktovat co nejvíce osob taktéž osobně, ať již pomocí interního komunikačního systému, tak i pomocí sociálních sítí a taktéž jsem v úvodu dotazníku připojila vysvětlení důvodu šetření a ujistění o anonymitě výzkumu a nízké časové náročnosti vyplňování dotazníku. Jak již bylo zmíněno, dotazníky budou distribuovány na pracovní emailové adresy, a tedy výzkum může být ovlivněn i dovolenou, nebo přetížeností některých pracovníků společnosti. Právě vytíženým zaměstnancům se může stát, že se jim tento email ztratí v množství příchozí elektronické pošty nebo na něj zapomenou. z tohoto důvodu jsem se rozhodla kontaktovat vedoucí pracovníky jednotlivých týmu a poprosit je o spolupráci. Všichni tito pracovníci mě ujistili, že svým podřízeným zašlou upomínku a zdůrazní prosbu o vyplnění dotazníku i na pravidelném týmovém meetingu. Aby respondenti nemohli dotazník vyplnit jen částečně, všechny otázky v dotazníku jsem zvolila jako povinné. Může se však stále stát, že při otázkách, kde mají respondenti za úkol vybrat více odpovědí vyberou jen malou část. Proto abych snížila riziko špatného pochopení otázek jsem hned v úvodním slově přidala kontakt na moji emailovou adresu, kde se na mě mohou respondenti v případě nejasností obracet. i přes veškerá tato opatření však není možné vyloučit všechny tyto limity výzkumu.

8 DVO1: Jaké je současné nastavení systému benefitů v organizaci?

Proto, abychom mohli objasnit, jaké je aktuální nastavení systému je třeba potřeba jednotlivé benefity představit a popsat. Proto jsme využili metodu analýzy interních dokumentů, konkrétně směrnic společnosti. Kompletní směrnice je přiložena v přílohách. Ve společnosti taktéž pracuji, a proto poskytované benefity znám i z osobní zkušenosti. Při analýze dokumentů mi také byla k dispozici manažerka personálního oddělení, která má fungování celého systému benefitů na starosti. Na ni jsem se případně obracela s případnými dotazy nebo doplňujícími otázkami. Nejprve si představíme benefity, které jsou součástí interních směrnic a později doplníme zbytek. Již na první pohled je patrné, že interní směrnice nejsou dlouhou dobu aktualizovány. Poslední aktualizace proběhla v roce 2015. Od té doby společnost poskytuje velké množství benefitů, ale směrnice obsahují pouze následujících 7 benefitů: 25 dní dovolené, pružná pracovní doba, stravenky, kávové automaty a poskytování čajů na pracovišti, zaměstnanecké SIM karty, odměna za získání nového zaměstnance (referral bonus), používání služebního vozu pro soukromé účely. Zbylé benefity, které jsou společnosti poskytovány nejsou v této směrnici zahrnuty. Proto bych společnosti doporučila aktualizovat tyto směrnice, aby zde byla obsáhnuta celá nabídka poskytovaných benefitů. Taktéž by bylo záhodno směrnice pravidelně kontrolovat a aktualizovat, nejméně jednou ročně. Jako nejvhodnější bych viděla řešení, kdy v momentě zavedení nového benefitu se aktualizuje i směrnice. Tím docílíme vždy aktuální seznam benefitů, který si zaměstnanci budou moci jednoduše dohledat, jelikož tyto směrnice jsou dostupné všem zaměstnancům společnosti na intranetu.

Zde uvádím seznam benefitů, které ve směrnících chybí. Tento seznam byl revidován manažerkou personálního oddělení, aby nebyl opomenut žádný z poskytovaných benefitů. Chybějící benefity ve směrnici jsou následující: čtvrtletní bonusy, příspěvek při významných událostech (pracovní či životní jubilea), školení/vzdělávání, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na volnočasové aktivity (multisport karta), ranní jóga na pracovišti, očkování proti chřipce, jazykové kurzy, jazykový příspěvek, teambuildingy, fruit day, makro karta. V následujících částech představíme jednotlivé poskytované benefity.

8.1 25 dnů dovolené

Všichni zaměstnanci společnosti mají po skončení zkušební době nárok na 25 dní dovolené. Mají tedy k dispozici o 5 dní dovolené více než je stanoveno zákonem. Zaměstnanci, kteří jsou ve zkušební době nárok na dovolenou uplatňují pouze dle zákonného nároku.

8.2 Pružná pracovní doba

Zaměstnanci společnosti XYZ mají tzv. pružnou pracovní dobu. Ta se dělí na společnosti nazývané „core hours“ neboli pevnou část pracovního dne. V tuto dobu je nutné, aby všichni pracovníci byli na pracovišti. Tato základní pracovní doba je stanovena od 9:00 do 14:00. To je celkem 5 odpracovaných hodin. Zbylou část pracovního dne si může zaměstnanec odpracovat dle svého uvážení, tak aby na konci měsíce splnil plný počet odpracovaných hodin, které jsou stanoveny v pracovní smlouvě. Je však nutné pracoviště opouštět v momentě, kdy je práce hotová, popřípadě pokud tomu tak není, po domluvě s nadřízeným. Jelikož se jedná o centrum sdílených služeb a pracovníci poskytují služby výrobním závodům, dle SLA (service level agreement) musí pobočka v Brně poskytovat servis od 9:00 do 17:00. Proto by v každém týmu měl v tuto dobu být na pracovišti nejméně jeden pracovník. Je na zodpovědnosti vedoucího pracovníka, aby si tým zorganizoval a pokryl tuto dobu.

8.3 Stravenky

Všem zaměstnancům společnosti je za odpracovaný den z měsíčního fondu pracovní doby poskytnuta stravenka v hodnotě 110 Kč. Příspěvek zaměstnavatele činí 55 % z hodnoty stravenky. Zbýlých 45 % hradí zaměstnanec formou srážky ze mzdy. Za odpracovaný den se považuje takový den, kdy zaměstnanec odpracuje alespoň 4 hodiny. Zaměstnanec nemá nárok na stravenku, pokud neodpracoval min. 3 hodiny základní pracovní doby, byl v pracovní neschopnosti, na dovolené nebo byl na služební cestě a čerpal stravné dle zákona o cestovních náhradách.

8.4 Kávové automaty a poskytování čajů na pracovišti

Zaměstnanci společnosti mají v rámci pracovní doby možnost využít zdarma kávový automat, který je umístěn na pracovišti. Taktéž si mohou v kuchyňce připravit čaj. Společnost XYZ hradí měsíčný servis kávového automatu a taktéž cenu za spotřebované nápoje.

8.5 Zaměstnanecké SIM karty

Zaměstnanci společnosti, kteří již mají pro zkušební době mají možnost žádat o zvýhodněné tarify pro sebe a své rodinné příslušníky. Každý zaměstnanec má možnost čerpat zvýhodněný tarif až pro 3 telefonní čísla. Platba tarifu probíhá stejně jako u stravenek formou srážky ze mzdy.

8.6 Odměna za získání nového zaměstnance

Další z benefitů, který společnost poskytuje svým zaměstnancům je odměna za doporučení nového zaměstnance. Ve společnosti je častěji užíván pojem referral. Tato odměna činí 1000 € a je splatná v následující výplatě po ukončení zkušební doby doporučeného kandidáta. Současně musí být doporučující zaměstnanec stále v pracovním poměru s organizací.

8.7 Používání služebního vozu pro soukromé účely

Používání služebního vozu pro soukromé účely je k dispozici pouze pro manažery společnosti, proto nebudeme více popisovat fungování tohoto benefitu, jelikož cílová skupina, na kterou je tato práce zaměřená nemá možnost takovýto benefitu využívat.

8.8 Čtvrtletní bonusy

Zaměstnanci po zkušební době mají nárok na vyplacení čtvrtletního bonusu. Jeho výše se vypočítává na základě splnění předem stanovených cílů. Pokud jsou cíle splněny, může výše bonusu dosáhnout až 10 % čtvrtletního platu zaměstnance. Cíle jsou stanoveny pro jednotlivá oddělení

DVO1: JAKÉ JE SOUČASNÉ NASTAVENÍ SYSTÉMU BENEFITŮ V ORGANIZACI?

individuálně a skládají se z několika menších cílů v jednotlivých specifických procesech. Každé oddělení tak má své cíle stanovené odlišně. V rámci kalkulace čtvrtletního bonusu taktéž nadřízený pracovník hodnotí práci svých podřízených a zaměstnanci se hodnotí i v rámci týmu navzájem.

8.9 Bonus při významných událostech

Do této kategorie benefitů spadají dvě skupiny příspěvků. První bonus je za pracovní jubilea a jeho výše je následující:

- 1 rok ve společnosti – bonus 1000 Kč;
- 2 roky ve společnosti – bonus 1500 Kč;
- 3 roky ve společnosti – bonus 2000 Kč;
- 4 roky ve společnosti – bonus 2500 Kč;
- 5 let ve společnosti a každý další rok – bonus 3000 Kč.

Druhý bonus je na životní jubilea. Zaměstnanec, který dovrší věku, který končí 5 (příklad 25, 35, 45) má v měsíci dovršení nárok na bonus 2000 Kč. Zaměstnanec, který dovrší věku, končící na 0 (20, 30, 40) má nárok v měsíci dovršení na bonus 3000 Kč.

8.10 Příspěvek na penzijní připojištění

Dalším s poskytovaných benefitů společnosti XYZ je příspěvek na penzijní pojištění. Zaměstnanec, který si sám přispívá na penzijní připojištění může čerpat příspěvek od zaměstnavatele ve stejné výši. Maximální výše příspěvku od zaměstnavatele je však 800 Kč. Tento benefit je omezen odpracovanou dobou ve společnosti, jelikož nárok na příspěvek mají pouze zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než rok. Po této době již mají nárok na příspěvek, nicméně ten jim bude jednorázově vyplacen až po odpracování tří let ve společnosti. Pokud si tedy zaměstnanec bude druhý a třetí rok platit penzijní pojištění na měsíční bázi min. v hodnotě 800 Kč, pak stejná částka se kumuluje na straně zaměstnavatele. Po dovršení třech let ve společnosti bude tedy jednorázově zaměstnanci vyplacen příspěvek 19 200 Kč (24 x 800 Kč). Poté bude příspěvek vyplácen na stejném principu jednou ročně až do doby, kdy zaměstnanec

ve společnosti odpracuje pět let. Od této chvíle začíná zaměstnavatel na penzijní připojištění přispívat pravidelně na měsíční bázi.

8.11 Příspěvek na volnočasové aktivity

Firma poskytuje svým zaměstnancům možnost zařídit si takzvanou multisport kartu. Díky této kartě pak zaměstnanci mohou navštěvovat jednou denně různé sportovní a rekreační areály zdarma, nebo za sníženou cenu. Plná cena za poskytnutí této karty je 700 Kč, nicméně zaměstnavatel platí zaměstnanci 50 % z této částky. Zaměstnanec si tedy připlácí 350 Kč.

8.12 Jazykové kurzy

Další s poskytovaných benefitů je možnost navštěvovat jazykové kurzy. Zaměstnanci si mohou vybrat z angličtiny, španělštiny, francouzštin a němčiny. Jelikož ve společnosti pracuje velké množství cizinců, je nabízen i kurz češtiny pro cizince. Každý rok se zaměstnanec může zapsat na jeden kurz. Tyto jazykové kurzy jsou provozovány v rámci kanceláří společnosti a učí je buď externí nebo interní lektoři. Kurz se vyučuje jednou týdně a každá lekce má 60 min. Tato doba se nepočítá se do pracovní doby. Kurzy jsou pro zaměstnance zdarma, ale podmínkou je minimálně 70 % docházka na lekce. Pokud je absence vyšší, musí zaměstnanec uhradit částku 3000 Kč za jeden semestr. Výuka probíhá od září do prosince a poté od ledna do června.

8.13 Jazykový příplatek

Společnost XYZ je mezinárodní firma, která poskytuje servis různým zemím, a proto je znalost jazyků mezi zaměstnanci velice žádoucí. Zaměstnanec, který aktivně ke své práci využívá jiný jazyk, než je angličtina má nárok na jazykový příplatek. Jeho výše je odvozena od úrovně znalosti užívaného jazyka. Proto, aby měl zaměstnanec na tento bonus nárok, musí projít testem, který určí jeho úroveň jazyka, a tedy výši příspěvku. Pokud má zaměstnanec pocit, že se jeho znalost jazyka po čase zlepšila

DVO1: JAKÉ JE SOUČASNÉ NASTAVENÍ SYSTÉMU BENEFITŮ V ORGANIZACI?

(např. díky navštěvování jazykového kurzu), jednou za půl roku má nárok na si test zopakovat. V případě, že jeho nová úroveň je odlišná od původní, může výše příspěvku adekvátně růst/klesat. Níže uvádím měsíční výši jazykového bonusu pro všechny jazyky:

A2 – 1000 Kč;

B1 – 1500 Kč;

B2 – 2000 Kč;

C1 – 2500 Kč.

8.14 Školení a vzdělávání

Kromě jazykových kurzu mají zaměstnanci možnost bezplatně navštěvovat taktéž další vzdělávací kurzy a školení. Jedná se především o účetnický kurz, který je rozdělen dle témat do několika lekcí. Dále se pořádají v průběhu roku tematické kurzy a workshopy, například kurz etiky, správného oblékání, první pomoci atp. Tyto kurzy probíhají v prostorách společnosti v pracovní době. Účast na těchto kurzech je dobrovolná a čas strávených na těchto kurzech se počítá do pracovní doby. Není tedy nutné nadpracovat čas strávený na kurzu. Možnost dalšího vzdělávání mají navíc tzv. „key players“ kterým je vypracován individuální vzdělávací plán a v průběhu roku absolvují několik školení dle jejich potřeb a preferencí.

8.15 Jóga na pracovišti

Jednou týdně mají zaměstnanci možnost chodit na lekce jógy. Jedná se o ranní relaxační cvičení, které v zimním období probíhá v kancelářích a v letních obdobích na trávníku v těsné blízkosti kancelářské budovy. Jsou zde dvě skupiny – začátečníci a pokročilí a zaměstnanci mají tyto lekce možnost navštěvovat zdarma. Je však nutné si nadpracovat čas strávený na cvičení, jelikož se tato doba nepočítá do pracovní doby.

8.16 Očkování proti chřipce

Zaměstnanci mají možnost jednou ročně využít nabídky na očkování proti chřipce. Personální oddělení dopředu rozesílá e-mail o této možnosti a pokud má zaměstnanec zájem, musí to nahlásit na personálním Oddělení. Ve stanovený den se pak lékař dostaví do kanceláře a naočkuje všechny zaměstnance, kteří o tento benefit projeví zájem.

8.17 Teambuildingy

Společnost pravidelně organizuje pro své zaměstnance volnočasové aktivity pro ucelení kolektivu. Každoročně se koná vánoční tematický večírek a letní sportovní den. Pro tyto akce společnost zajišťuje a plně hradí občerstvení a prostory, ve kterých akce probíhají. Během zimy společnost poskytuje svým zaměstnancům možnost jednodenního lyžařského zájezdu do Rakouských hor. Svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům zajistí a uhradí cenu za dopravu autobusem. Skipasy si zaměstnanci hradí ze svých zdrojů. Každé čtvrtletí taktéž společnost organizuje charitativní akce. V tomto případě se na organizaci podílejí i samotní zaměstnanci a mají možnost ovlivnit zaměření a způsob charitativní akce.

8.18 Fruit day

Jeden den ve čtvrtletí mají zaměstnanci možnost se zdarma občerstvit poskytnutým ovocem na pracovišti. Jedná se především o sezónní ovoce.

8.19 Makro karta

Pokud má pracovník zájem, má možnost zaměstnavatele požádat o vyřízení členské karty do obchodního řetězce Makro. V tomto řetězci později může nakupovat v libovolném množství nabízené zboží. Cenu zboží hradí zaměstnanec. Podmínkou však je, že toto nakoupené zboží nemůže využívat k vlastnímu podnikání a je tedy možné nakupovat jen pro vlastní účely.

Dílčí závěr

Společnost XYZ poskytuje poměrně širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Dá se říct, že nastavení benefitů odpovídá nabídce dle Brůhy et al. (2016) který zaměstnanecké benefity definuje jako program benefitů, který je pro všechny zaměstnance organizace jednotný. Výjimkou je vybraná skupina klíčových zaměstnanců, kteří mají nárok na nadstandardní balíček. To odpovídá taktéž nastavení benefitů ve společnosti XYZ. Většina benefitů je poskytována velké části zaměstnanců, avšak na část benefitů mají nárok jen vybraní pracovníci. Jako konkrétní příklad si zde můžeme uvést nárok na jazykový bonus, příspěvek na penzijní připojištění nebo nadstandardní vzdělávací kurzy pro klíčové zaměstnance. Záměrem poskytování takovýchto benefitů je ocenění těchto zaměstnanců ať již za odpracovanou dobu ve společnosti nebo znalosti kterými disponují oproti ostatním zaměstnancům. Otázkou však zůstává, jak tuto skutečnost vnímají zaměstnanci, kteří na takové benefity nárok nemají. Na vnímání spravedlnosti při poskytování benefitů se více zaměříme při zodpovězení DVO č.6.

Širokou škálu poskytovaných benefitů se pokusím rozdělit podle toho, jakou potřebu by měly uspokojovat. Tyto potřeby a rozdělení jsem již vysvětlila v teoretické části diplomové práce a zde tedy na tyto teoretické koncepty budu navazovat. k základním pěti potřebám jsem však doplnila potřebu harmonizace, která v uvedeném dělení potřeb schází. Potřebu harmonizace sledávám pro pracovníky jako důležitou, a proto jsem se rozhodla ji přidat do seznamu potřeb. Každý benefit může zapříčinit uspokojení více potřeb najednou, proto jednotlivé benefity mohou být přiřazeny k více kategoriím potřeb a mohou se tedy objevit opakovaně.

Fyziologické potřeby

- Dobré pracovní a organizační podmínky: 5 týdnů dovolené, pružná pracovní doba, příspěvek na stravování/stravenky, občerstvení na pracovišti, fruit day.
- Finanční ohodnocení: čtvrtletní bonusy, jazykový příplatek, referral bonus, příspěvek při významných životních událostech, příspěvek na penzijní připojištění, firemní tarify pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

Potřeby jistoty a bezpečí

DVO1: JAKÉ JE SOUČASNÉ NASTAVENÍ SYSTÉMU BENEFITŮ V ORGANIZACI?

- Sociální zabezpečení: příspěvek na penzijní připojištění, očkování proti chřipce, ranní jóga.

Sociální potřeby

- Dobré vztahy s kolegy: teambuildingy, ranní jóga, příspěvek na volnočasové aktivity, firemní tarify pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

Potřeba uznání

- Ocenění a pochvala: čtvrtletní bonusy, referral bonus, příspěvek při významných životních událostech.
- Společenská váženost: příspěvek při významných životních událostech, firemní tarify pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

Potřeba seberealizace

- Vzdělávání a rozvoj: jazykové kurzy, školení/vzdělávání.
- Kvalitní trávení volného času: 5 týdnů dovolené, teambuildingy, příspěvek na volnočasové aktivity, ranní jóga.

Potřeba harmonizace

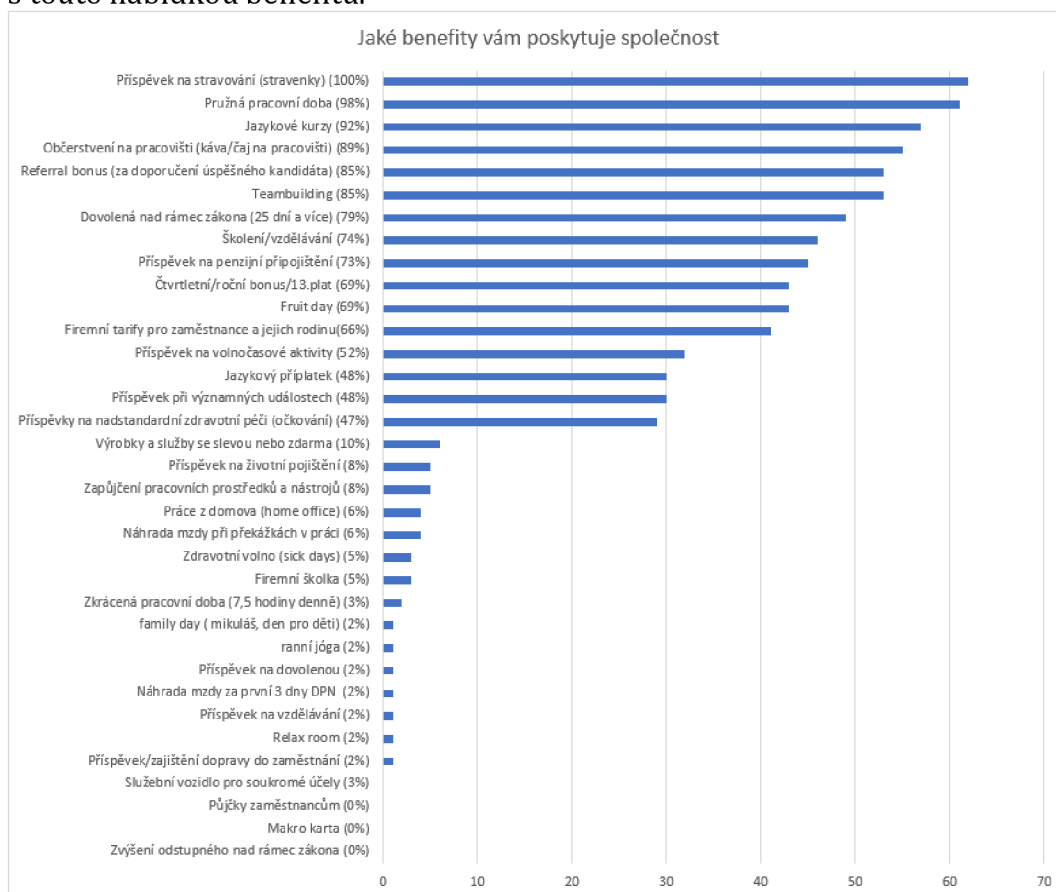
- Sladění rodinného a pracovního života: pružná pracovní doba, 5 týdnů dovolené.

Z tohoto rozdělení je vidět, že každá kategorie potřeb má přiřazen alespoň jeden benefit, díky kterému by mělo docházet k uspokojení takové potřeby. Zaměstnanci však toto naplňování potřeb pomocí jednotlivých benefitů mohou vnímat rozdílně a individuálně. Jednoznačně nejvyšší zastoupení mají benefity, které uspokojují fyziologické potřeby, ostatní kategorie jsou poměrně vyrovnané. Nejslabší zastoupení mají benefity uspokojující potřebu harmonizace. Celkově se však dá zhodnotit systém benefitů v tomto směru jako dostačující, neboť společnost poskytuje benefity k uspokojení všech dílčích potřeb. Na to, jaké je samotné vnímaní uspokojování potřeb z pohledu zaměstnanců se zaměříme v dalších dílčích výzkumných otázkách této práce.

DVO2: Do JAKÉ MÍRY JSOU ZAMĚŠTNANCI SPOKOJENI S NABÍDKOU SOUČASNÝCH BENEFITŮ?

9 DVO2: Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou současných benefitů?

V rámci druhé dílčí výzkumné otázky jsme zjišťovali spokojenost zaměstnanců s nastaveným systémem benefitů. k zodpovězení této otázky nám sloužily otázky číslo 3 a 4 z našeho dotazníku. V rámci první otázky měli zaměstnanci za úkol vybrat z předem daného seznamu všechny benefity, které jim společnost poskytuje. Tato otázka byla záměrně kladena jako první, aby si nejprve zaměstnanci uvědomili a zamysleli nad poskytovanými benefity. V rámci další otázky totiž měli zhodnotit spokojenost s touto nabídkou benefitů.



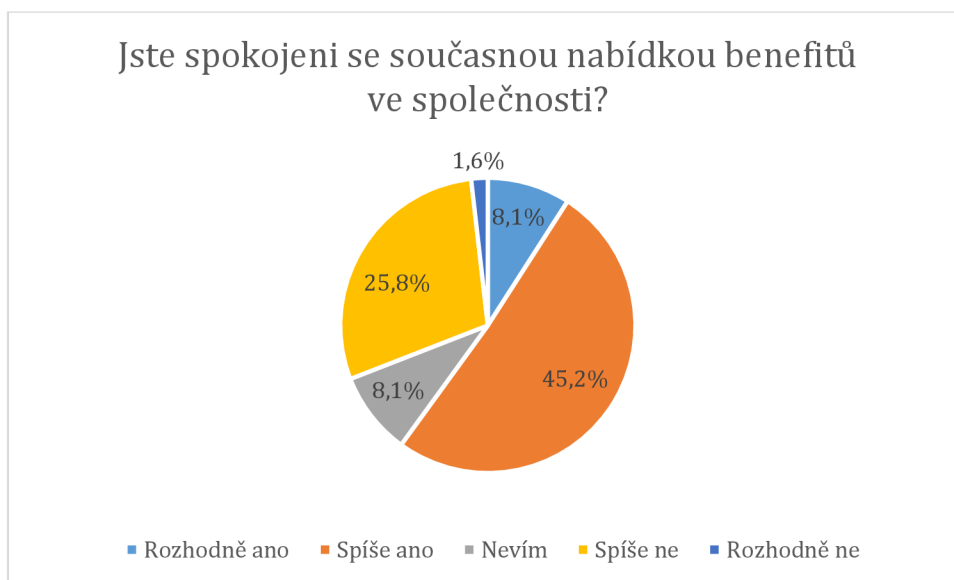
Obr. 6 Poskytované benefity dle zaměstnanců – zdroj: autorka

DVO2: DO JAKÉ MÍRY JSOU ZAMĚSTNANCI SPOKOJENI S NABÍDKOU SOUČASNÝCH BENEFITŮ?

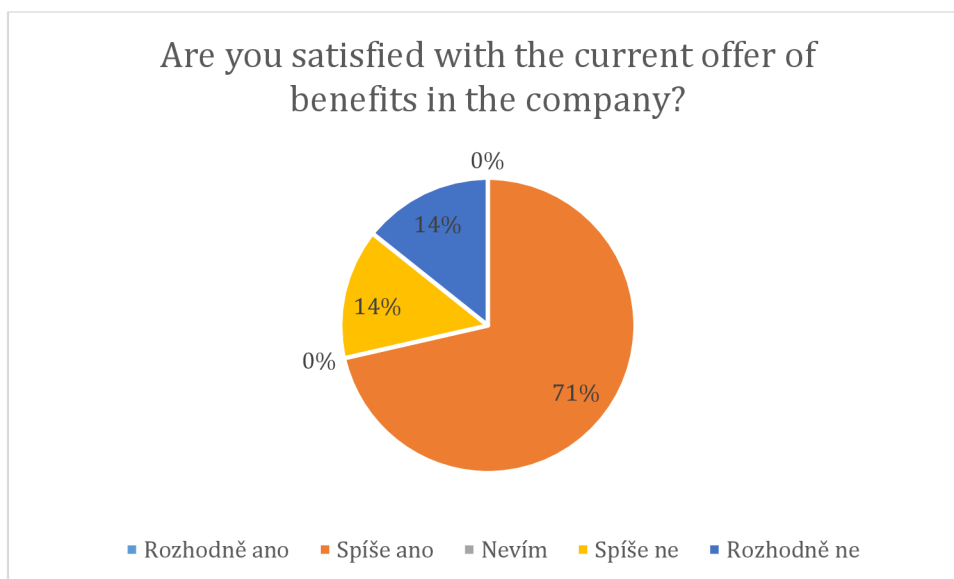
Z výše uvedeného obrázku vidíme, že pouze jeden z benefitů, které společnost poskytuje má 100 %, tedy pouze tento jediný benefit všichni zaměstnanci v odpovědích zaškrtnuli. Nejlépe informovaní jsou tedy zaměstnanci o příspěvku na stravování. Za stravenkami byli dále nejčastěji zmiňovány následující benefity: pružná pracovní doba (98 %), jazykové kurzy (92 %), občerstvení na pracovišti (89 %), teambuildingy (85 %), referral bonus (85 %), 25 dní dovolené (79 %), školení/vzdělávání (74 %) a příspěvek na penzijní pojištění (73 %), fruit day (69 %), čtvrtletní bonusy (69 %), Firemní tarify (66 %), příspěvek na volnočasové aktivity (52 %), příspěvek při významných událostech (48 %), jazykový příplatek (48 %), očkování (47 %). Všechny tyto benefity společnost skutečně poskytuje a je vidět, že pracovníci společnosti jsou o těchto benefitech poměrně dobře informováni. Zbylé benefity, které měli zaměstnanci na výběr měli oproti výše zmíněným pouze několik respondentů, ve všech případech to bylo méně než 10 %. i přesto v těchto málo zmiňovaných odpovědích jsou benefity, které společnost taktéž poskytuje. Mezi ně patří například ranní jóga, která měla pouze 2 % odpovědí a taktéž makro karta, kterou dokonce nezmínil nikdo. Jeden respondent taktéž mezi poskytované benefity připsal další a to tzv. Family day (Mikuláš, den pro děti). Taktéž bych chtěla zmínit, že teambuildingy byly před nedávnou dobou ve společnosti dočasně zrušeny, a to kvůli finanční situaci ve společnosti. i přesto tento benefit v dotazníku zaznačilo 85 % zaměstnanců, kteří si myslí, že takovýto benefit společnost poskytuje. Je tedy otázkou, jakým způsobem byla tato změna zaměstnancům komunikována a jestli jsou o této skutečnosti dostatečně informováni.

V následujících grafech si ukážeme, jak se lišila spokojenost s benefity u českých zaměstnanců a těch zahraničních.

DVO2: DO JAKÉ MÍRY JSOU ZAMĚŠTNANCI SPOKOJENI S NABÍDKOU SOUČASNÝCH BENEFITŮ?



Obr. 7 Rozložení respondentů podle spokojenosti – český dotazník – zdroj: autorka

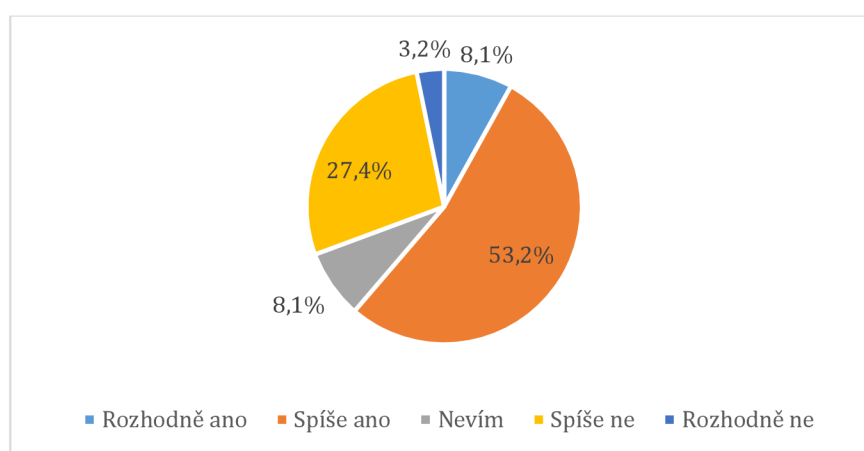


Obr. 8 Rozložení respondentů podle spokojenosti – anglický dotazník – zdroj: autorka

V otázce spokojenosti s poskytovanými benefity celkem 38 respondentů vyjádřilo spokojenost s benefity zaškrtnutím odpovědi rozhodně ano nebo spíše ano. Ačkoli anglicky mluvících respondentů bylo značně

DVO2: DO JAKÉ MÍRY JSOU ZAMĚŠTNANCI SPOKOJENI S NABÍDKOU SOUČASNÝCH BENEFITŮ?

méně, jejich spokojenost s nastaveným systémem benefitů je vyšší. Celkem 71,4 % anglicky mluvících respondentů je s benefity spíše či rozhodně spokojeno, kdežto u českých zástupců je to pouze 60 % spokojených respondentů. Na druhé straně je 19 respondentů, kteří s nabídkou benefitů spokojeni nejsou, 5 respondentů zvolilo odpověď nevím. V posledním grafu si ukážeme procentuální zobrazení spokojenosti všech respondentů s benefity.



Obr. 9 Celková spokojenost s benefity – zdroj: autorka

Celkem 53 % respondentů je se současným systémem benefitů spíše spokojeno. Dalších 8 % je rozhodně spokojeno. Naproti tomu 27 % respondentů je s benefity spíše nespokojeno a 3 % vyjádřilo svou nespokojenost zaškrtnutí odpovědi rozhodně nespokojeno. 8 % respondentů se rozhodlo zaznačit odpověď nevím. Celkově tedy lze konstatovat, že nadpoloviční většina zaměstnanců je s benefity spokojena.

V následujících částech práce budeme často používat hodnocení a porovnávání na základě váženého průměru. Nejprve bych tedy chtěla vysvětlit postup při hodnocení. Čím více se vážený průměr bude blížit hodnotě 5, tím lepší a kladnější je hodnocení respondentů. Pokud tedy bude vážený průměr například 2,5, pak se nachází na pomezí dvou odpovědí. Když přihlídneme na pravidla zaokrouhlování, taková hodnota se spíše řadí k odpovědi s vahou 3. Pokud budeme hodnotit celkovou spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity podle výše uvedených pravidel, lze konstatovat, že zaměstnanci jsou s nabídkou spíše spokojeni. V tabulce č. 4 je zobrazen vážený průměr spokojenosti.

DVO2: DO JAKÉ MÍRY JSOU ZAMĚŠTNANCI SPOKOJENI S NABÍDKOU
SOUČASNÝCH BENEFITŮ?

	Roz- hodně spoko- jený (5)	Spíše spoko- jený (4)	Nevím (3)	Spíše ne- spoko- jený (2)	Rozhodně nespoko- jený (1)	Součet celkem	Vážený průměr
Četnost odpo- vídí	7	31	5	17	2	210	3,39

Tab. 4 Spokojenost zaměstnanců s rozsahem nabídky benefitů

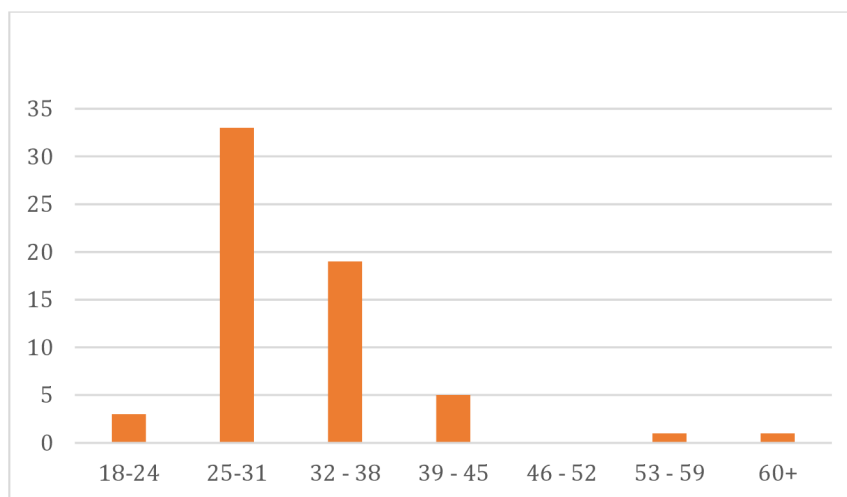
V kapitole, kde jsme popisovali charakteristiky jednoduchých benefitů jsme zjistili, že ve společnosti existují benefity, které jsou podmíněné odpracovanou dobou ve společnosti (např. příspěvek na penzijní připojištění). Proto bychom se chtěli na tuto informaci zaměřit a ověřit si, zda tato proměnná může mít vliv na spokojenost s nabízenými benefity. Nejprve si ukážeme rozložení respondentů dle odpracované doby a taktéž dle věku. Poté vypracujeme tabulku spokojenosti zaměstnanců s nabídkou benefitů, která bude zohledňovat právě odpracovanou dobu ve společnosti.

Odpracovaná doba	Počet respondentů
0–1 rok	10
1–3 roky	26
3–5 let	12
5 a více let	14

Tab. 5 Počet respondentů dle odpracované doby - zdroj: autorka

Nejvíce respondentů ve společnosti pracuje 1-3 roky, naopak nejméně jich ve společnosti pracuje méně než 1 rok. Pokud se podíváme na rozložení respondentů dle věku a srovnáme jej s celkovým věkovým rozložením zaměstnanců společnosti (kapitola 1.4.), vidíme, že zkoumaný vzorek odpovídá věkovému rozložení všech zaměstnanců společnosti, a proto si dovoluji konstatovat, že výsledky z tohoto výzkumu se dají generalizovat na celou společnost.

**DVO2: DO JAKÉ MÍRY JSOU ZAMĚŠTNANCI SPOKOJENI S NABÍDKOU
SOUČASNÝCH BENEFITŮ?**



Obr. 10 Rozložení respondentů dle věkové struktury – zdroj: autorka

V následující tabulce si ukážeme rozložení odpovědí dle počtu let odpracovaných ve společnosti a pokusíme se zjistit, zda počet odpracovaných let má vliv na spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů.

	Rozhodně ne	Spíše ne	Ne-vím	Spíše ano	Rozhodně ano	Součet celkem	Vážený průměr
0–1 rok	2	2	0	6	0	30	3
1–3 roky	0	12	2	12	1	83	3,07
3–5 let	0	2	1	7	1	40	3,64
5 a více let	0	2	2	7	3	53	3,79

Tab. 6 Spokojenost zaměstnanců s rozsahem nabídky benefitů dle odpracovaných let ve společnosti – zdroj: autorka

Dle výsledků můžeme konstatovat, že nejspokojenější zaměstnanci jsou ti, kteří ve společnosti pracují 5 a více let. Vidíme také, že čím déle jsou zaměstnanci ve společnosti, tím více roste jejich spokojenost s poskytovanou nabídkou benefitů. Naopak nejméně spokojenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří pracují ve firmě méně než jeden rok. Podobnou míru spokojenosti mají taktéž zaměstnanci, kteří ve spokojenosti pracují 1-3 roky. Rozdíl mezi jednotlivými váženými průměry je pouze 0,07.

V další tabulce si ukážeme rozložení spokojenosti dle věku respondentů.

DVO2: DO JAKÉ MÍRY JSOU ZAMĚSTNANCI SPOKOJENI S NABÍDKOU SOUČASNÝCH BENEFITŮ?

Věk	Roz- hodně ne	Spíše ne	Nevím	Spíše ano	Roz- hodně ano	Součet celkem	Vážený prů- měr
18-24	0	1	0	2	0	10	3,33
25-31	1	11	1	17	3	109	3,3
32-38	1	5	4	6	3	62	3,26
39-45	0	0	0	4	1	21	4,2
46-52	0	0	0	0	0	0	0
53-59	0	1	0	0	0	2	2
60+	0	0	0	1	0	4	4

Tab. 7 Spokojenost zaměstnanců s rozsahem nabídky benefitů dle věku – zdroj: autorka

Zde můžeme pozorovat, že nejspokojenější zaměstnanci jsou ve věku 39-45 let. Další v pořadí jsou zaměstnanci starší 60 let, ale tuto skupinu reprezentuje jen 1 respondent, proto je na zvážení, zda tento výsledek lze generalizovat na celou věkovou skupinu. Pokud ale vezeme v potaz, že v celé společnosti pracují jen 2 zaměstnanci, kteří mají nad 60 let, jeden respondent v tomto případě reprezentuje 50 % zaměstnanců této věkové skupiny. Následují nejmladší zaměstnanci v rozmezí věku 18-24. Nejméně spokojenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 53-59, nicméně i z této skupiny máme pouze jednoho respondenta, proto je otázkou, zda takováto hodnota je vypovídající pro celou věkovou skupinu. Platí zde ale to stejné, co v případě věkové skupiny nad 60 let, i v této věkové skupině v celé společnosti pracují jen 2 zaměstnanci.

Dílčí závěr a doporučení:

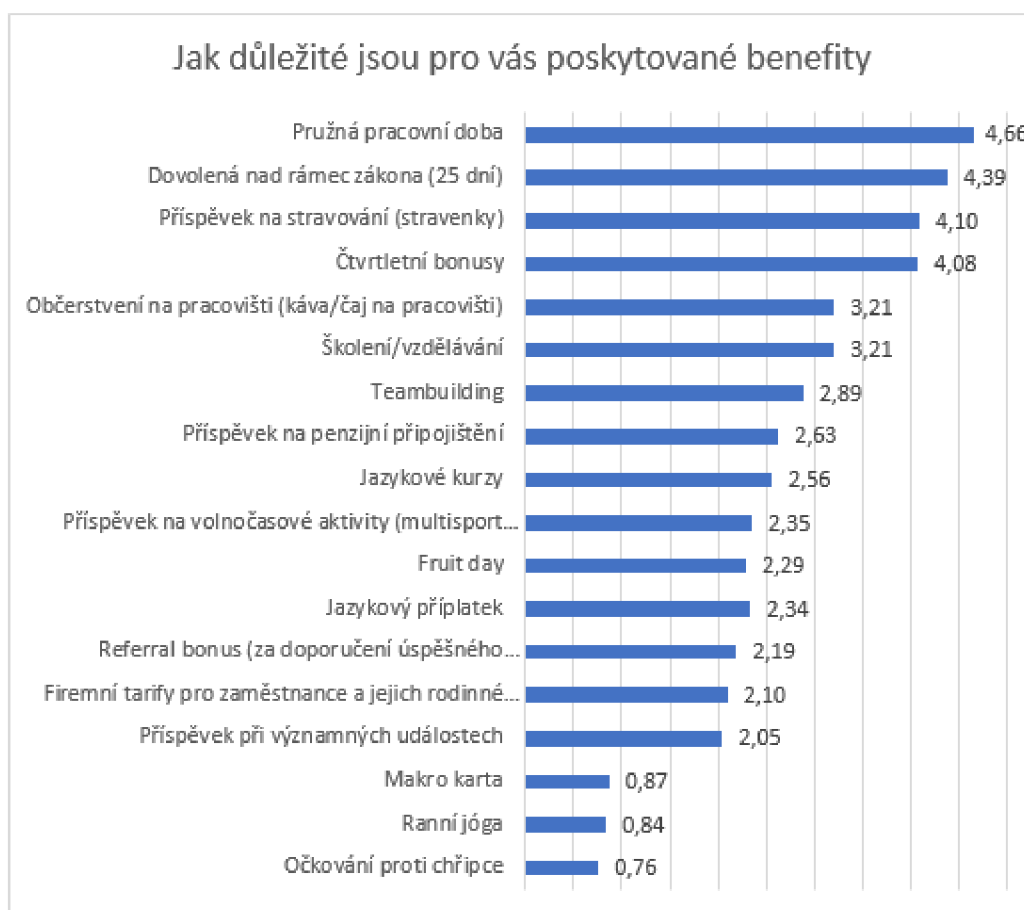
Zaměstnanci společnosti XYZ jsou s nastaveným systémem benefitů spíše spokojeni. Celkově 61 % zaměstnanců vyjádřilo svou spokojenost. Pokud bychom chtěli tuto hodnotu vyjádřit váženým průměrem, jeho hodnota je 3,39. Nejméně spokojenou skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok a taktéž pracovníci pracující ve společnosti 1-3 roky. Společnosti bychom proto doporučili, aby

DVO2: DO JAKÉ MÍRY JSOU ZAMĚSTNANCI SPOKOJENI S NABÍDKOU SOUČASNÝCH BENEFITŮ?

se zaměřila právě na tuto skupinu. Může se jevit jako nejrizikovější a nejnáchylnější k případným odchodům. V případě pracovníků, kteří pracují ve společnosti krátkou dobu hrozí, že nejsou o nabídce benefitů dostatečně informováni, což do jisté míry může ovlivnit jejich spokojenost. Informovanosti se nadále budeme věnovat v jedné z dalších dílčích výzkumných otázek. Díky tomu tuto myšlenku bude možno buď potvrdit nebo vyvrátit.

10 DVO3: Je systém benefitů sestaven dle preferencí zaměstnanců?

V rámci třetí dílčí výzkumné otázky jsme zjišťovali, jaké preference mají zaměstnanci při využívání benefitů. z tohoto důvodu byly do dotazníku zahrnuty otázky číslo 5., 6. a 7. V rámci otázky číslo 5. jsme zjišťovali, jak důležité jsou jednotlivé společností poskytované benefity pro zaměstnance a zda je využívají. Pro vyhodnocení jsme jednotlivé benefity zaznamenali do tabulky a ke každému zaznamenali četnost odpovědí. Nakonec jsme vypočítali vážený průměr.



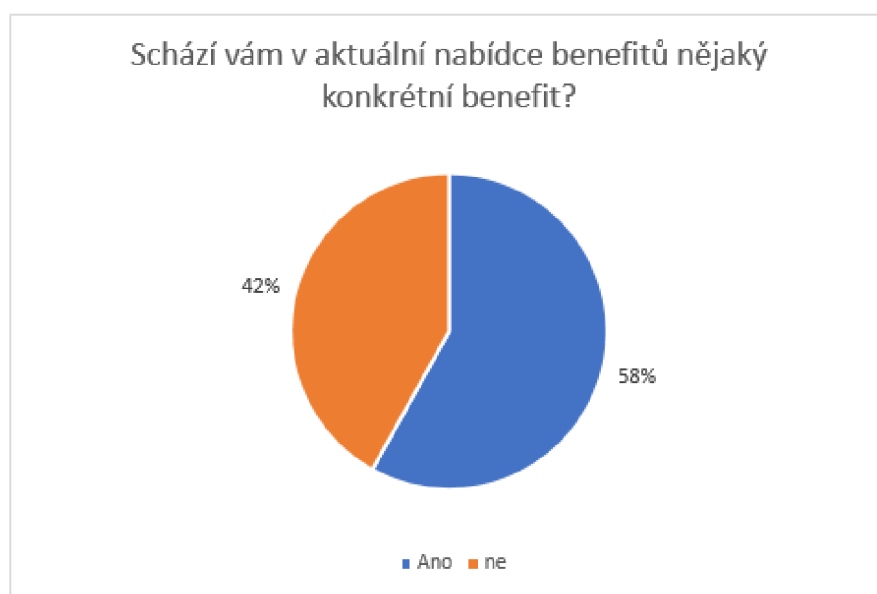
Obr. 11 Vážený průměr důležitosti benefitů – zdroj: autorka

Jako nejdůležitější benefit zaměstnanci považují pružnou pracovní dobu, kde vážený průměr vyšel 4,66. z toho vyplývá, že většina respondentů

DVO3: JE SYSTÉM BENEFITŮ SESTAVEN DLE PREFERENCÍ ZAMĚSTNANCŮ?

zvolila možnost hodně důležité. Následuje 25 dní dovolené s váženým průměrem 4,39 a třetí se umístil příspěvek na stravování s váženým průměrem 4,10. Na opačném konci se s velice nízkým váženým průměrem umístili tyto tři benefity: očkování proti chřipce (0,76), ranní jóga (0,84) a makro karta (0,87). Více než polovina respondentů tyto benefity nevyužívá a ti, kteří je využívají, tyto benefity nepovažují za velmi důležité. Zbytek benefitů se svým váženým průměrem pohybovalo nejčastěji mezi hodnotami 2–3. To značí různorodost v preferencích a využívání benefitů napříč zaměstnanci, nicméně žádný z těchto benefitů se nedá považovat jako zbytečný či málo využívaný.

V další otázce jsme se ptali, zda zaměstnanci postrádají nějaký benefit. Celkem 58 % respondentů zaznačilo kladnou odpověď, tedy že jim nějaký benefit v poskytované nabídce schází. Lze tedy konstatovat, že nadpoloviční část zaměstnanců shledává, že jim schází jeden či více benefitů.



Obr. 12 Rozložení respondentů podle scházejících benefitů – zdroj: autorka

Celkem 36 zaměstnancům odpovědělo, že jim schází nějaký benefit, a proto jim byla položena doplňující otázka, kde měli upřesnit, jaký benefit postrádají. Nejvíce se respondenti shodli na 2 benefitech, a to konkrétně home office a sick day. Chybějící home office zmínilo celkem 19 respondentů což dělá 58 % ze všech doplňujících odpovědí. Velice po-

DVO3: JE SYSTÉM BENEFITŮ SESTAVEN DLE PREFERENCÍ ZAMĚSTNANCŮ?

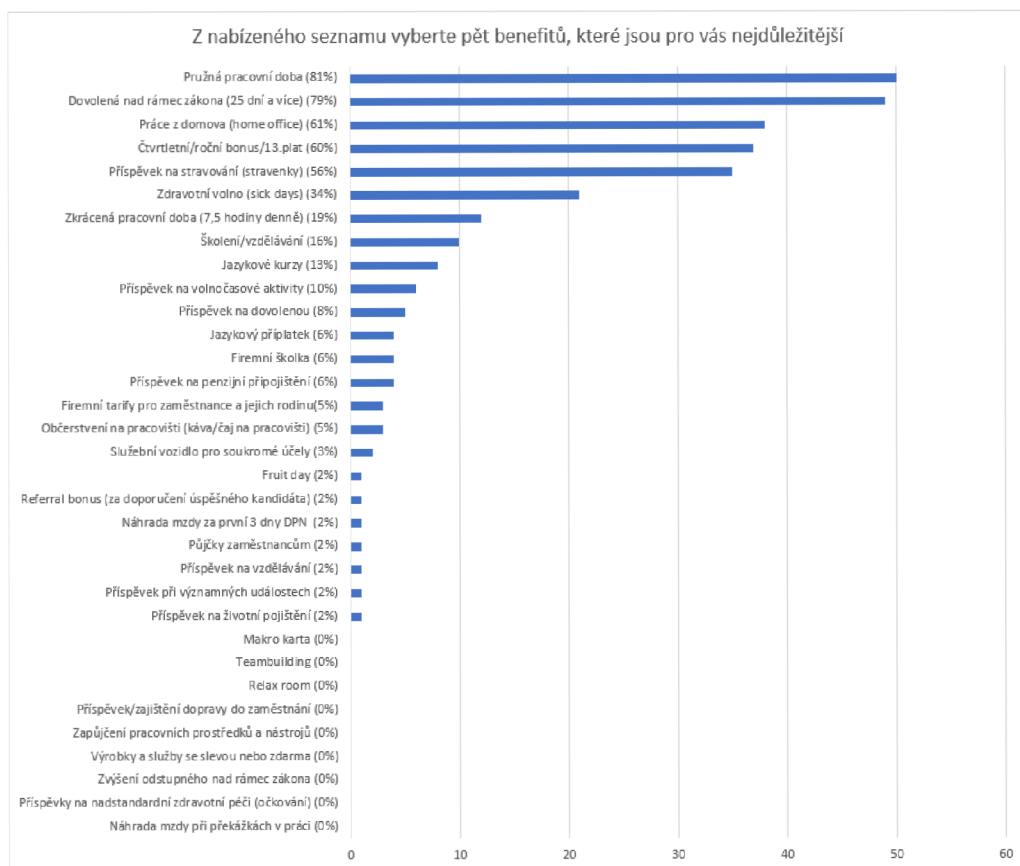
dobně na tom byl tzv. „sick day“. Tento benefit zmínilo celkem 16 respondentů. Vícekrát zmiňovaná byla taktéž odpověď, kde by si zaměstnanci přáli zkrácenou pracovní dobu. Jeden ze zaměstnanců tento požadavek specifikoval jako „Lunch time to be included within the full time job (40 hours/week)“, a shodoval se s jiným respondentem, který by si přál, aby byla „7.5 hod prac. doba“. Dále respondenti vyjádřili přání, aby společnost alespoň částečně přispívala na multisport kartu, jelikož nyní si zaměstnanci musí hradit plnou částku. Další benefit, který byl několikrát zmíněný, byl 13. plat a bonusy nebo jednodušší přispívání na penzijní pojištění. Ostatní benefity byly vždy zmíněny pouze jedním respondentem, i přesto bychom je zde chtěli uvést. Zaměstnanci by tedy dále měli zájem o: relax room, flexipasy, častější fuit day konkrétně „not just once in 3 months“, parkování, vzdělávání, dog friendly office, firemní školku a zaměstnanecký tarif, který by bylo možné využívat i během mateřské dovolené.

Jaký benefit vám chybí?	Počet odpovědí	Procenta
Home office	19	53 %
Sick days	16	44 %
Kratší pracovní doba	6	17 %
Příspěvek na multisport kartu	5	14 %
13. plat / bonusy	4	11 %
Jednodušší příspěvek na penzijní pojištění	3	8 %

Tab. 8 Nejčastěji postrádané benefity mezi zaměstnanci – zdroj: autorka

Poslední otázka v tomto okruhu se vztahovala na preference zaměstnanců v benefitech. z nabízeného seznamu měli respondenti vybrat pět pro ně nejdůležitějších benefitů. Tento seznam byl totožný se seznamem, ze kterého měli respondenti vybírat poskytované benefity v rámci druhé dílčí výzkumné otázky. Detailní rozložení jednotlivých benefitů je znázorněno v následujícím grafu.

DVO3: JE SYSTÉM BENEFITŮ SESTAVEN DLE PREFERENCÍ ZAMĚSTNANCŮ?



Obr. 13 Nejdůležitější benefity pro zaměstnance – zdroj: autorka

DVO3: JE SYSTÉM BENEFITŮ SESTAVEN DLE PREFERENCÍ ZAMĚSTNANCŮ?

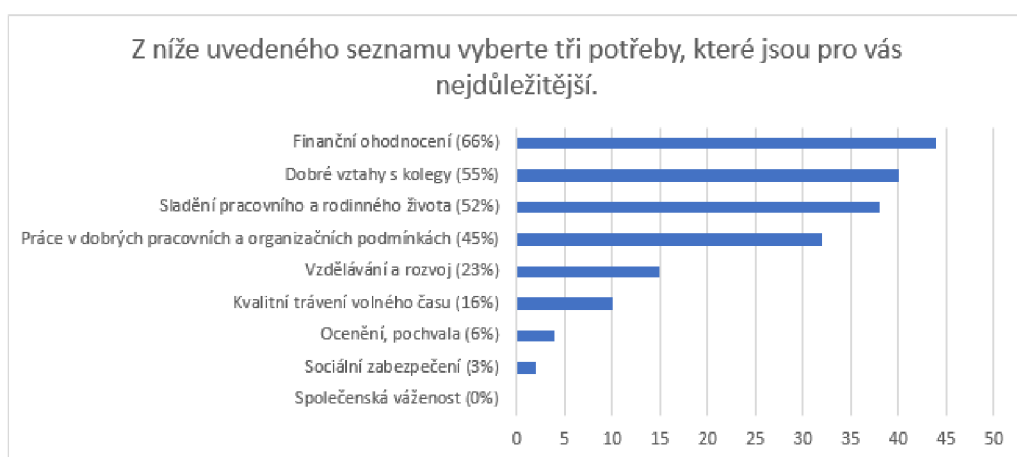
Na prvním místě se 81 % umístila pružná pracovní doba, následovala dovolená nad rámec zákona, která je důležitá pro 79 % zaměstnanců. Třetí nejdůležitější benefit je home office, který však společnost nenabízí. Následují čtvrtletní bonusy s 61 % a příspěvek na stravování, který je důležitý pro 56 %. Zbylé benefity mají méně než 50 % respondentů a nepatří ani mezi 5 nejdůležitějších benefitů z pohledů zaměstnanců.

Dílčí závěr a doporučení:

Celkem 58 % zaměstnanců v současné nabídce postrádá benefit. Mezi nejčastěji zmiňované patřili zejména home office a sick days. Home office zároveň patří do 5 nejdůležitějších benefitů z pohledu zaměstnanců, a proto zde doporučujeme uvažovat nad zavedením tohoto benefitu. V současné době téměř všichni zaměstnanci k práci využívají pouze stolní počítač. Notebooky disponují pouze team leadeři a manažeři. V první řadě by se tedy muselo obměnit vybavení společnosti, s čímž jsou spojeny jisté finanční náklady. Ve společnosti průběžně dochází k pravidelné údržbě a obměňování starších počítačů za novější kusy. Pokud by se společnost rozhodla pro zavedení tohoto benefitu, byla by potřeba provést i výměna stolních počítačů za notebooky. Tato výměna by mohla probíhat současně s obměnou starších zařízení. Postupně s touto výměnou by mohl být zaváděn i home office. Nejprve by na něj měli nárok například vedoucí oddělení, asistenti team leaderů a klíčoví hráči, později zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti nejdéle a v poslední vlně až zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti kratší čas. Stejně tak by se mohla navyšovat i četnost dní, které by zaměstnanci mohli pracovat z domova. Nejprve bych volila jeden den v měsíci, aby si zaměstnanci na nové pravidla zvykli. V případě, že by se benefit osvědčil, mohl by se rozšířit i na více dní v měsíci. Druhý benefit, o který zaměstnanci jevíli značný zájem byl sick day. Zájem o tento benefit je značný, ale jeho zavedení neshledáváme akutní v případě, že bude zavedena možnost práce z domova. Krátkodobé nemoci by zaměstnanci mohli vyřešit právě prací z domova a nebudou nuceni si vybírat dovolenou. V budoucnu by bylo ale vhodné uvažovat i nad zavedením sick days, jelikož mnoho konkurenčních společností již tímto benefitem sidpokuje. Společnost XYZ tak z pohledu zaměstnanců může ztácet na atraktivnosti a konkurenceschopnosti.

11 DVO4: Do jaké míry jsou uspokojovány potřeby zaměstnanců?

V rámci čtvrté dílčí výzkumné otázky jsme zjišťovali, zda a do jaké míry jsou uspokojovány potřeby zaměstnanců současným systémem benefitů. Proto, abychom mohli hodnotit uspokojení, je taktéž důležité vědět, které potřeby jsou pro zaměstnance nejdůležitější a které z nich tedy uspokojovat primárně. z toho důvodu byly do dotazníku zahrnuty otázky číslo 8. a 9. V otázce číslo 8. měl každý respondent z uvedených potřeb vybrat tři, které jsou pro něj nejdůležitější. V níže uvedeném grafu můžeme vidět rozložení odpovědi respondentů.



Obr. 14 Nejdůležitější potřeby dle zaměstnanců ve společnosti XYZ – zdroj: autorka

Pro 66 % zaměstnanců je nejdůležitější finanční ohodnocení. Na druhém místě se s 55 % umístily dobré vztahy s kolegy. Třetí nejdůležitější potřeba je pro zaměstnance společnosti XYZ sladění rodinného a pracovního života, které je důležité pro celkem 52 % respondentů. Následuje práce v dobrých pracovních a organizačních podmínkách se 45 % a na další příčce se umístilo vzdělávání a rozvoj. Tato potřeba je důležitá pro 23 % zaměstnanců. Kvalitní trávení volného času získalo 16 %, ocenění a pochvala 6 % a sociální zabezpečení je důležité jen pro 3 % zaměstnanců. Společenská váženost podle výsledků není pro zaměstnance společnosti XYZ důležitá vůbec, neboť získala 0 %.

DVO4: DO JAKÉ MÍRY JSOU USPOKOJOVÁNY POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ?

V rámci 9. otázky v dotazníku pak měli respondenti hodnotit, do jaké míry jsou tyto potřeby uspokojovány současným systémem benefitů. Na základě těchto odpovědí jsme vypočítaly vážený průměr. Díky tomu můžeme i uspokojování potřeb seřadit podle toho, které z potřeb jsou uspokojovány nejvíce a které naopak nejméně. Můžeme také porovnat, zda jsou také dostatečně uspokojovány nejdůležitější potřeby zaměstnanců.

Zhodnoňte, zda jsou tyto potřeby uspokojovány.	Rozhodně ne	Spíše ne	Nevim	Spíše ano	Rozhodně ano	Součet	Vážený průměr
Dobré vztahy s kolegy	0	5	2	26	29	265	4,27
Práce v dobrých prac. a organ. podmínkách	2	6	9	36	9	230	3,71
Sladění pracovního a rodinného života	2	11	11	32	6	215	3,47
Sociální zabezpečení	2	8	21	25	6	211	3,40
Finanční ohodnocení	2	14	12	29	5	207	3,34
Kvalitní trávení volného času	2	12	18	24	6	206	3,32
Vzdělávání a rozvoj	5	12	10	31	4	203	3,27
Ocenění, pochvala	4	24	15	14	5	178	2,87
Společenská váženost	5	21	20	12	4	175	2,82

Tab. 9 Vážený průměr uspokojení potřeb – zdroj: autorka

Dle tabulky č.9 lze konstatovat, že nejvíce uspokojována je potřeba dobrých vztahů s kolegy. Zde vyšel výrazně vyšší vážený průměr než u zbylých potřeb. Dobré vztahy patří taky do tří nejdůležitějších potřeb, proto je pro společnost velice dobré, že tato potřeba získala vážený průměr o hodnotě 4,27. Když se podíváme na výsledky z výzkumu potřeb zaměstnanců, které zrealizoval a Zamen (2009, kapitola 1.3.1.1), vidíme, že preference zaměstnanců z tohoto výzkumu jsou shodné s preferencemi zaměstnanců společnosti XYZ. Ve výzkumu provedeném těmito autory zvítězili sociální potřeby s nadpoloviční většinou. Podobně je tomu i ve společnosti XYZ, kde dobré vztahy s kolegy jsou důležité pro 55 % re-

DVO4: DO JAKÉ MÍRY JSOU USPOKOJOVÁNY POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ?

spondentů. Mezi tři nejdůležitější potřeby se taktéž umístilo sladění pracovního a rodinného života, které i v tabulce váženého průměru se umístilo na třetím místě. Zde však hodnocení už není tak jednoznačné jako v případě dobrých vztahů, ale pořád zde vychází vážený průměr poměrně vysoký a to 3,47. Finanční ohodnocení, které se jeví jako nejdůležitější potřeba zaměstnanců se v případě uspokojování umístila až na páté pozici s váženým průměrem 3,34. Výsledek je stále poměrně dobrý, ale když vezmeme v potaz, že tato potřeba je nejdůležitější pro 66 % zaměstnanců, nepovažujeme tento výsledek za uspokojující. V závěru této kapitoly budou navrženy doporučení pro společnost. Jako nedostačující taktéž shledáváme naplnění potřeby ocenění a pochvaly a společenské váženosti, kde vážený průměr dokonce spadl pod tříbodovou hranici. Tyto potřeby však pro zaměstnance nejsou příliš důležité, proto není pro společnost klíčové se na uspokojení těchto potřeb primárně zaměřovat.

Pokud bychom chtěli srovnat důležitost uspokojení potřeb s předchozími výsledky důležitosti jednotlivých benefitů, zjistíme, že pořadí důležitosti benefitů částečně potvrzuje i pořadí nejdůležitějších potřeb. Zaměstnanci za nejdůležitější benefity považují ty, které uspokojují jejich fyziologické potřeby, konkrétně finanční ohodnocení (čtvrtletní bonusy, příspěvek na stravování) a potřebu harmonizace tedy sladění rodinného a pracovního života. Zde se jedná především o benefity jako 5 týdnů dovolené, pružná pracovní doba a práce z domova). Zajímavé je, že na druhém místě v případě potřeb, se umístili dobré vztahy z kolegy, ale v případě nejdůležitějších benefitů nejsou žádné benefity v popředí žebříčku důležitosti, které by tuto potřebu uspokojovali. Napadá mě pouze vysvětlení, že vztahy na pracovišti jsou momentálně na tak dobré úrovni, že aktuálně zaměstnanci nemají potřebu je více uspokojovat dalšími benefity jako jsou teambuildingy.

Dílčí závěr a doporučení:

Mezi tři nejdůležitější potřeby z pohledu zaměstnanců společnosti XYZ patří finanční ohodnocení, dobré vztahy s kolegy a sladění rodinného a pracovního života. Potřeba dobrých vztahů z kolegy je dle hodnocení zaměstnanců naplňována dostatečně neboť 88 % respondentů odpovědělo, že tato potřeba je spíše nebo rozhodně naplněna. Sladění pracovního a rodinného života z pohledu zaměstnanců je spíše naplněno, tato potřeba se ve srovnání s ostatními umístila na třetí pozici. Nejhuře dopa-

DVO4: DO JAKÉ MÍRY JSOU USPOKOJOVÁNY POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ?

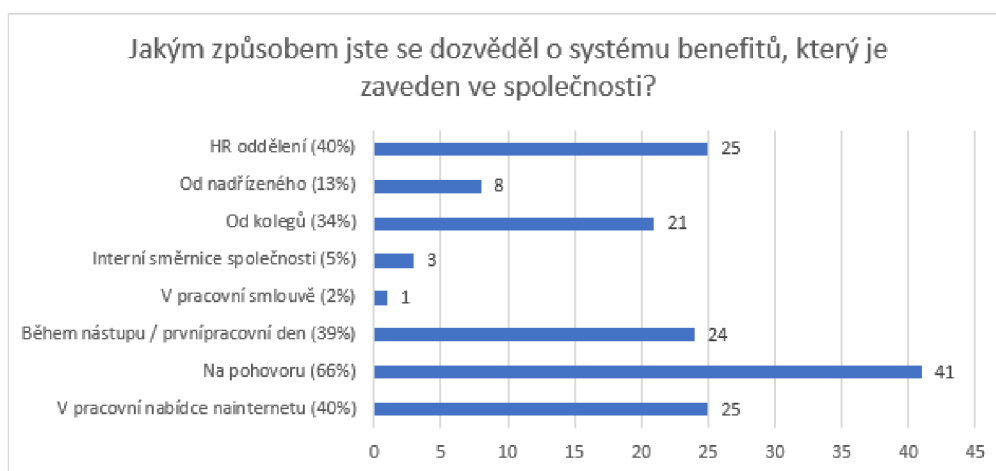
dla potřeba finančního ohodnocení. i přesto že je to pro zaměstnance nejdůležitější potřeba, umístila se v případě uspokojení až na paté pozici, a proto bych doporučila se společnosti zaměřit primárně na zlepšení uspokojování této potřeby. V úvahu by například mohlo připadat omezení či zrušení nejméně využívaných benefitů, které jsme identifikovali v rámci DVO č. 3. a ty nahradit benefitem či benefity, které budou spadat do kategorie finančního ohodnocení. Mezi nejméně využívané benefity patří makro karta, ranní jóga a očkování proti chřipce. Ty by se mohly omezit, případně po důkladném uvážení zrušit. Jako vhodná alternativa by mohlo být například zavedení flexipasů, které by spadali do kategorie finančního ohodnocení. Flexipasy jsou univerzální a zaměstnanci je mohou dle svého uvážení čerpat na „sportovní aktivity, kulturu, cestování a dovolenou v ČR i zahraničí, vzdělávání, nákup zdravotních potřeb, vitamínů a brýlí, nadstandardní zdravotní péče nebo lázeňské pobyty 7“. Původní benefity by tedy byly nahrazeny flexibilnějším benefitem, který by mohl vyhovovat více zaměstnancům. Výhodou flexipasů taktéž je, že „pokázka je osvobozena od odvodů na zdravotní a sociální pojištění, **zaměstnanec z ní neodvádí odvody (do 20.000 Kč ročně) ani daň z příjmů a získává o 45% vyšší hodnotu** v porovnání se mzdou 8“.

⁷ <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>

⁸ <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>

12 DVO5: Jakým způsobem se zaměstnanci dozvídají o systému benefitů, který je v organizaci zaveden?

V rámci této dílčí výzkumné otázky se budeme zaměřovat na informovanost zaměstnanců o nastaveném systému benefitů. k tomu, abychom na ni mohli odpovědět, bude zapotřebí vyhodnotit výsledky dotazníkového šetření, konkrétně otázky číslo 10, 11 a 12. V rámci první z těchto výše zmíněných otázek dotazníku jsme zjišťovali, jakým způsobem se zaměstnanci dozvídají o zavedeném systému benefitů ve společnosti. Respondenti měli možnost vybrat více odpovědí najednou, protože zdroje informací mohou být různé a navzájem se nevyklučují. Detailní rozložení odpovědí je uvedeno v následujícím grafu.

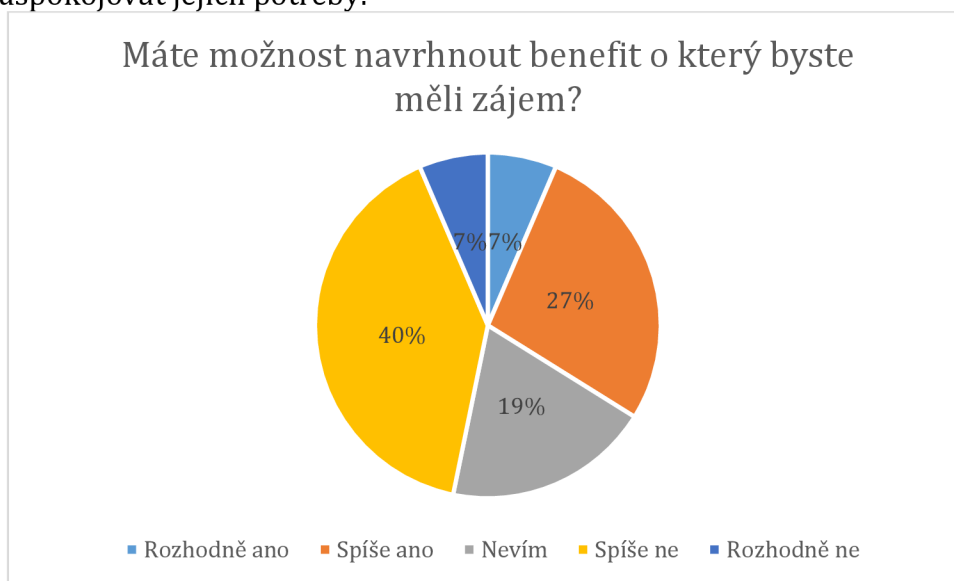


Obr. 15 Způsob získání informací o zavedeném systému benefitů – zdroj: autorka

Nejčastější odpovědí v tomto případě bylo, že se o systému benefitů dozvěděli na pohovoru. Celkem tak odpovědělo 66 % zaměstnanců. Shodně 40 % měli další dvě odpovědi a to, že si o systému benefitů přečetli v pracovní nabídce na internetu anebo se o něm dozvěděli od HR oddělení. Následovala odpověď během nástupu (39 %) a poměrně velké zastoupení mělo i získání informací od kolegů. Takto se o benefitech dozvědělo celkem 33 % respondentů. Zbývající odpovědi již nebyly tak četné.

DVO5: JAKÝM ZPŮSOBEM SE ZAMĚSTNANCI DOZVÍDAJÍ O SYSTÉMU BENEFITŮ, KTERÝ JE V ORGANIZACI ZAVEDEN?

Dále jsme v rámci této části zjišťovali, zda mají zaměstnanci možnost navrhnout benefit, o který by jevíli zájem. Tato možnost by mohla být pro HR oddělení zajímavá a při rozhodování o nových benefitech, které by mohly být ve společnosti zavedeny, by mohla vzít názor zaměstnanců v úvahu. Touto formou by se mohlo docílit skutečnosti, že nově zaváděný benefit bude dle preferencí zaměstnanců, a tedy bude o to více uspokojovat jejich potřeby.

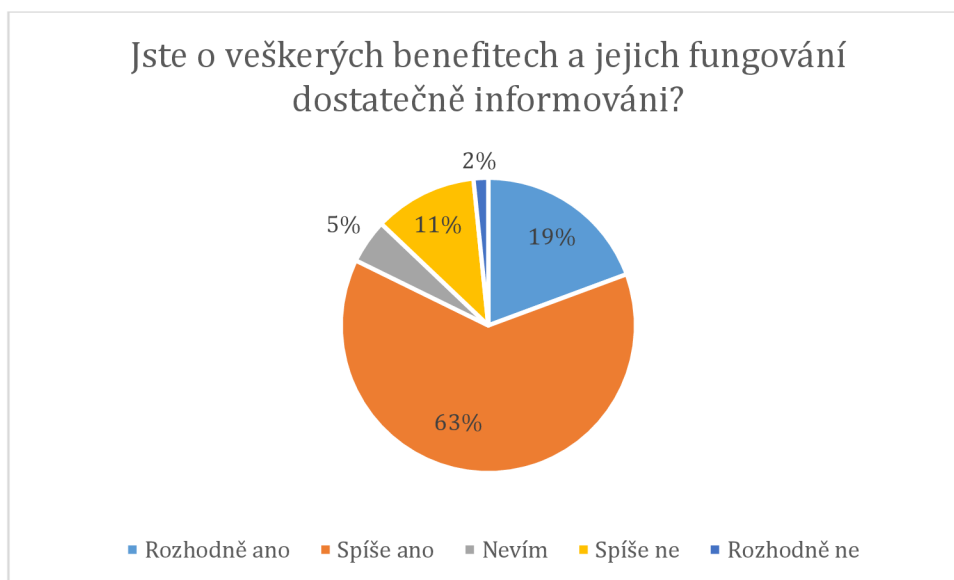


Obr. 16 Možnost navrnutí benefitu – zdroj: autorka

Jak můžeme vidět z grafu číslo 8, téměř polovina zaměstnanců (47 %) nemá pocit, že by existovala možnost navrhnout benefit o který by jevíli zájem. Dalších 19 % zaškrtnulo odpověď nevím a pouze 34 % zaměstnanců si myslí, že mají možnost navrhnout benefit, o který by měli zájem. V tomto případě by tedy stálo za zvážení, zda zaměstnancům neposkytnout nějakou konkrétní možnost pro to, aby měli možnost projevit svůj zájem o nějaký benefit a taktéž, aby byli o této možnosti dostatečně informovaní. Pokud totiž bude taková možnost existovat nebo bude nově zavedena, ale většina zaměstnanců nebude o takové možnosti vědět, pak ztrácí tato změna svou podstatu.

V rámci poslední otázky v tomto okruhu, byli respondenti dotazováni na informovanost o benefitech.

DVO5: JAKÝM ZPŮSOBEM SE ZAMĚSTNANCI DOZVÍDAJÍ O SYSTÉMU BENEFITŮ, KTERÝ JE V ORGANIZACI ZAVEDEN?



Obr. 17 Informovanost zaměstnanců o fungování benefitů – zdroj: autorka

Celkem 82 % respondentů odpovědělo že jsou rozhodně nebo spíše informováni o benefitech a jejich fungování. Pouze 13 % respondentů s informovaností není spíše nebo rozhodně spokojeno. V tomto bodě tedy s jistotou můžeme konstatovat, že informovanost ohledně benefitů je ve společnosti na dobré úrovni a není zde velké riziko, že by nespokojenost s benefity mohla být zapříčiněna špatnou informovaností zaměstnanců.

	Rozhodně spokojený (5)	Spíše spokojený (4)	Nevím (3)	Spíše nespokojený (2)	Rozhodně nespokojený (1)	Součet celkem	Vážený průměr
Četnost odpovědí	12	39	3	7	1	210	3,87

Tab. 10 Informovanost o benefitech – zdroj: autorka

DVO5: JAKÝM ZPŮSOBEM SE ZAMĚSTNANCI DOZVÍDAJÍ O SYSTÉMU BENEFITŮ, KTERÝ JE V ORGANIZACI ZAVEDEN?

Dílčí závěr a doporučení:

Zaměstnanci se nejčastěji dozvídají o zavedeném systému benefitů na pohovoru, v pracovní nabídce nebo od HR oddělení. i přesto, že si respondenti myslí, že jsou o benefitech a jejich fungování dostatečně informováni, doporučila bych společnosti, aby se snažila o benefitech informovat více po nástupu do zaměstnání. Na pohovoru nebo v pracovní nabídce se nemusí uvádět všechny poskytované benefity, případně se nezmiňují veškeré detailní informace k jejich fungování. Pokud se nově nastupující zaměstnanec tyto informace nedozví opět po nástupu do zaměstnání, mohou být jeho informace o nastaveném systému benefitů neúplné nebo zkrácené z pohovoru či pracovní nabídky. Kandidáti o zaměstnání většinou neabsolvují pouze jeden pracovní pohovor, a tedy mohou si lehce poskytované informace na pohovoru splést s jinou společností, nebo některé zapomenout. Bylo by tedy vhodné zlepšit informovanost ohledně fungování benefitů po nastoupení do společnosti. Jako vhodnou formu bych volila krátkou brožuru, kterou zaměstnanec dostane při nástupu. V této brožuře budou jednotlivé benefity vyjmenovány. V případě, že jsou benefity něčím podmíněny, bych připojila krátké vysvětlení, jaké jsou podmínky, které je potřeba splnit pro dosažení na daný benefit.

13 DVO6: Je současný systém benefitů ve společnosti vnímán ze strany pracovníků jako spravedlivý?

V rámci poslední dílčí výzkumné otázky se pokusíme odpovědět, zda je podle zaměstnanců systém benefitů vnímán jako spravedlivý. k tomuto účelu byly do dotazníku zahrnuty otázky číslo 13. a 14 které se ptaly spravedlnost a taktéž na názor o podmíněnosti benefitů. Na podmíněnost jsme se ptali, protože některé benefity jsou přiřazovány na základě týmových výsledků, jazykových znalostí nebo třeba odpracovaných let ve společnosti.

	Rozhodně ano (5)	Spíše ano (4)	Nevím (3)	Spíše ne (2)	Rozhodně ne (1)	Součet celkem	Vážený průměr
Četnost odpovědí	11	31	13	7	0	232	3,74

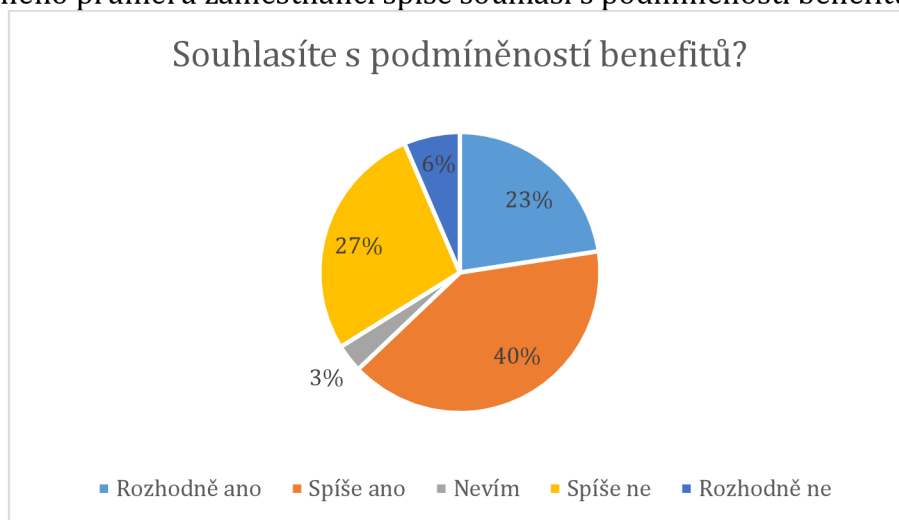
Tab. 11 Vnímání spravedlnosti nastaveného systému benefitů – zdroj: autorka

Celkem 42 zaměstnanců zastává názor, že benefity v organizaci jsou přidělovány spíše nebo rozhodně spravedlivě. To dělá celkem 66 %. Co se týče váženého průměru, ten je 3,74 což potvrzuje, že většina zaměstnanců si myslí, že benefity jsou spíše rozdělovány spravedlivě. Nutno však podotknout, že téměř 21 % zaměstnanců si touto informací není jisto, protože zvolili odpověď „nevím“. Tuto odpověď ale mohli zaměstnanci i volit z důvodu, že si nebyli jisti, jakým způsobem spravedlnost zhodnotit a bylo pro ně jednodušší zvolit tuto jednoduchou odpověď.

S otázkou podmíněnosti také souvisí informace, které se nám podařilo získat v rámci otázky, kde měli možnost navrhnout scházející benefit. Někteří zaměstnanci v této části vyjádřili svou nespokojenost například k nastavenému systému k příspěvku na penzijní připojištění. Jeden z respondentů by ocenil *“jednoduchy – ne zbytecne slozite pocitany-prispevek na penzijni pripojistení”*. Shodně s ním i další respondent by si přál *“lepsi nataveni penzijniho pojistení”*. Další z respondentů nesouhlasí nastavením čtvrtletního bonusu a přál by si *“quarterly bonus independent*

DVO6: JE SOUČASNÝ SYSTÉM BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI VNÍMÁN ZE STRANY PRACOVNÍKŮ JAKO SPRÁVEDLIVÝ?

of "monkey surveys" about colleagues...". i přes tyto odpovědi, ale můžeme konstatovat, že na základě rozložení odpovědí a vypočítaného váženého průměru zaměstnanci spíše souhlasí s podmíněností benefitů.



Obr. 18 Názor zaměstnanců na podmíněnost benefitů – zdroj: autorka

Celkem 23 % zaměstnanců odpovědělo, že rozhodně s podmíněností souhlasí. Dalších 40 % respondentů s podmíněností spíše souhlasí. To je dohromady celkem 66 % respondentů, kteří jsou zastánci podmíněnosti benefitů. Naproti tomu nesouhlas vyjádřilo pouze 34 % respondentů, a to v následujícím rozložení: 27 % spíše nesouhlasí s podmíněností a pouze 6 % je rozhodně proti. 3 % respondentů zvolilo odpověď nevím.

	Rozhodně ano (5)	Spíše ano (4)	Nevím (3)	Spíše ne (2)	Rozhodně ne (1)	Součet celkem	Vážený průměr
Četnost odpovědí	14	25	2	17	4	214	3,45

Tab. 12 Souhlas s podmíněností benefitů – zdroj: autorka

Dílčí závěr a doporučení:

Jelikož na základě dotazníkového šetření většina zaměstnanců souhlasí s podmíněností benefitů, není potřeba větších změn v současném nastavení. Za zvážení by stálo zjednodušení systému pro poskytování příspěvku na penzijní připojištění. Pokud si společnost přeje zanechat tento

DVO6: JE SOUČASNÝ SYSTÉM BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI VNÍMÁN ZE STRANY PRACOVNÍKŮ JAKO SPRÁVEDLIVÝ?

benefit jako bonus za loajalitu, je možno poskytovat příspěvek až po jednom roce setrvání ve společnosti, tak jak je to doposud. Navrhované zjednodušení by spočívalo pouze v tom, že by společnost začala tento příspěvek vyplácet měsíčně již po odpracovaném prvním roce ve společnosti, a ne pouze jednorázově po dovršených třech letech ve firmě.

14 Závěr a doporučení

Cílem této diplomové práce je zodpovědět na hlavní výzkumnou otázku, která byla na začátku definována následovně: *Je systém benefitů ve vybrané společnosti adekvátně sestaven pro aktuální potřeby zaměstnanců?*

K tomu, abychom mohli na hlavní výzkumnou otázku odpovědět, bylo nejprve nutné zjistit, jaké je aktuální nastavení systému benefitů ve společnosti XYZ. Proto zde byla stanovena první dílčí výzkumná otázka: *Jaké je současné nastavení systému benefitů v organizaci?* k tomu, abychom na tuto otázku dokázali odpovědět, nám pomohlo studium zejména interních dokumentů společnosti. Doplňující informace nám poskytla manažerka personálního oddělení.

Společnost XYZ disponuje poměrně širokou škálou zaměstnaneckých benefitů, díky kterým by mělo docházet u uspokojování všech základních potřeb (fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání, potřeba seberealizace a potřeba harmonizace). Většina benefitů je poskytována všem zaměstnancům, avšak na část benefitů mají nárok jen vybraní pracovníci. Zde je několik různých skupin. Klíčový zaměstnanci mají nárok na nadstandardní balíček benefitů zejména v podobě vzdělávání a školení. Zaměstnanci, kteří hovoří druhým jazykem mají nárok na jazykový bonus. V poslední řadě jsou to zaměstnanci pracující ve společnosti více než jeden rok. Ti mají nárok na příspěvek na penzijní připojištění.

Záměrem poskytování takovýchto benefitů je ocenění zvláštní skupiny zaměstnanců ať již za odpracovanou dobu ve společnosti nebo ocenění znalosti, kterými disponují oproti ostatním zaměstnancům. Jelikož jsme v rámci poslední dílčí výzkumné otázky zjistili, že většina zaměstnanců souhlasí s podmíněností benefitů, takovéto nastavení by nemělo mít významnější vliv na spokojenost zaměstnanců se systémem benefitů.

V rámci druhé dílčí výzkumné otázky jsme hledali odpověď na otázku: *Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou současných benefitů?*

Většina zaměstnanců je s nabídkou benefitů spíše spokojeno. Nejméně spokojenou skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok. Zjistili jsme také, že čím déle ve společnosti zaměstnanci pracují tím více roste jejich spokojenost s benefity. V otázce spokojenosti s benefity a jejího zlepšení by proto bylo vhodné se zaměřit

na nejnovější pracovníky společnosti. Předpokládali jsme, že nespokojenost mohla být zapříčiněna špatnou informovaností ohledně benefitů, nicméně tuto teorii jsme vyvrátili. Zjistili jsme totiž, že respondenti mají pocit, že jsou o benefitech a jejich fungování dostatečně informováni.

V rámci třetí dílčí výzkumné otázky jsme zjišťovali, *zda je systém benefitů sestaven dle preferencí zaměstnanců? Díky dotazníkovému šetření jsme zjistili, že nejdůležitějšími benefity pro zaměstnance společnosti XYZ jsou pružná pracovní doba, 25 dní dovolené a home office. Z těchto tří benefitů nicméně společnost poskytuje pouze 2 a to pružnou pracovní dobu a 25 dní dovolené. Taktéž se nám podařilo zjistit, že více než 50 % zaměstnanců v současném systému benefitů postrádá nějaký benefit. Nejčastěji zmiňovaný byl opět home office a taktéž sick days. Z této dílčí výzkumné otázky tedy plyne jednoznačné doporučení ohledně zvážení zavedení home officu.*

V další dílčí části jsme hledali odpověď na čtvrtou dílčí výzkumnou otázku: *Do jaké míry jsou uspokojovány potřeby zaměstnanců? Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejdůležitější potřeby pro zaměstnance společnosti XYZ je finanční ohodnocení, dobré vztahy s kolegy a sladění rodinného a pracovního života. Potřeba dobrých vztahů z kolegy je pro 88 % zaměstnanců naplňována na dostatečné úrovni. Sladění pracovního a rodinného života je spíše naplněno, tato potřeba se ve srovnání s ostatními umístila na třetí pozici. Nejhůře dopadla potřeba finančního ohodnocení. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejdůležitější potřebu a ve srovnání ostatními se umístila až na páté pozici, doporučili bychom společnosti se zaměřit v první řadě na zlepšení uspokojování této potřeby. V úvahu by mohlo připadat omezení či zrušení nejméně využívaných benefitů, které jsme identifikovali v rámci DVO č. 3. a ty nahradit benefity, které budou spadat do kategorie finančního ohodnocení. Jako vhodná alternativa se jeví například zavedení flexipasů, které by spadali do kategorie finančního ohodnocení. Původní benefity by tedy byly nahrazeny flexibilnějším benefitem, který by mohl vyhovovat více zaměstnancům.*

Pátá otázka, která nám měla pomoci k zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsme zjišťovali *jakým způsobem se zaměstnanci dozvídají o systému benefitů, který je v organizaci zaveden? Nejčastější odpovědí byl, že se o systému benefitů dozvídají na pohovoru, v pracovní nabídce nebo od HR oddělení. I přesto, že si respondenti myslí, že jsou o benefitech a jejich fungování dostatečně informováni, doporučili bychom společnosti, aby se snažila o benefitech informovat více po nástupu do zaměstnání. Na pohovoru nebo v pracovní nabídce se nemusí uvádět*

všechny poskytované benefity, případně se nezmiňují veškeré informace o jejich fungování. Pokud se nově nastupující zaměstnanec tyto informace nedozví opět po nástupu do zaměstnání, mohou být jeho informace o nastaveném systému benefitů neúplné nebo zkreslené z pohovoru či pracovní nabídky. Navrhované řešení spočívá ve vypracování krátké brožury, kterou zaměstnanec dostane při nástupu do zaměstnání. V této brožuře budou jednotlivé benefity vyjmenovány a popsány principy a podmínky nároku na ně.

Poslední dílčí otázkou této práce bylo hledání odpovědi, zda je *současný systém benefitů ve společnosti vnímán ze strany pracovníků jako spravedlivý? Většina zaměstnanců souhlasí s podmíněností benefitů, a proto v tomto ohledu není potřeba zásadních změn v současném nastavení.*

Odpověď na hlavní výzkumnou otázku „*Je systém benefitů ve vybrané společnosti adekvátně sestaven pro aktuální potřeby zaměstnanců?*“ by se tedy dala definovat následovně. Aktuální systém benefitů ve společnosti nabízí poměrně širokou škálu benefitů. Zaměstnanci jsou s jeho nastavením poměrně spokojeni nicméně mají k systému jisté výhrady. Systém benefitů momentálně obsahuje zejména tři benefity, které jsou zaměstnanci využívány v minimální míře, a naopak neobsahuje benefit, který je pro zaměstnance třetí nejdůležitější. Tím je home office. O jeho zavedení vyjádřilo zájem více než 50 % respondentů, kteří projeví v tomto ohledu nespokojenost. Informovanost o systému benefitů zaměstnanci hodnotí dostatečně, stejně tak souhlasí s podmíněností benefitů, která ve společnosti funguje. Nejdůležitější potřebou zaměstnanců je potřeba finančního ohodnocení, která však není společností dostatečně naplňována.

Použité zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. přel. J. Koubek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s, ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
5. ARMSTRONG, M.; TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
6. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 592 s. ISBN 80-7261-064-3.
7. BLAŽEK, L. *Management organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
8. BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
9. BRŮHA, D.; BUKOVJAN P.; ČORNEJOVÁ H., et al. *Abeceda personálisty*. Olomouc: ANAG, 2016. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-807-5540-034.
10. BRONČEKOVÁ, K. 2010. „X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti” [online] [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>.
11. Czechtrade. 2017. „Zaměstnanecké benefity a daně.” *BusinessInfo.cz* [online] [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>.
12. ČOPÍKOVÁ, A.; HORVÁTHOVÁ PP. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2010. 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.
13. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-802-4619-668.
14. ČSÚ. 2019., „Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2019” [online] [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2019>.

POUŽITÉ ZDROJE

15. DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008. 132 s. ISBN 978-80-87070-89-2.
16. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Bek. 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
17. FOOT, M.; HOOK C.. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
18. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
19. HAYS. 2019. *Mzdový průzkum 2019- Trendy na pracovním trhu v České republice*. [online] [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: https://cloud.email.hays.com/cz_salary_guide.
20. HÁJEK, M. 2013. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. *Vedeme.cz* [online] [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>.
21. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
22. HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
23. HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2008. 154 s. ISBN 978-80-2104-537-8.
24. HUNČÍK, B. 2010. Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců. *Monster.cz*. [online] [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/vykon-zamestnancu/odmenovani-ma-dulezitou-rolu-motivaci-zamestnancu.aspx>.
25. CHRÁSKA, M. *Základy výzkumu v pedagogice*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1993. ISBN 80-7067-798-8.
26. Ipodnikatel. 2011., „Pohyblivá složka platu – nástroj pro motivaci zaměstnanců” [online] [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu.html>.
27. JACKSON, S.; SCHULER R. *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*. South-Western College Publishing, 2000. 735 s. ISBN 978-0324004151.
28. JURICOVÁ, A. 2015. Preference v oblasti zaměstnaneckých výhod u různých generací pracovníků. Praha: Univerzita Karlova v Praze.

29. KANE, S. The Common Characteristics of Generation X Professionals. *The balance careers* [online]. 2019 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z: <http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationX.htm>.
30. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck. 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
31. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. 2004. 160 s. ISBN 80-86432-97-1.
32. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
33. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada. 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
34. KOHOUTEK, R. 2010. „DOTAZNÍK jako průzkumná a výzkumná metoda.“ *Psychologie v teorii a praxi* [online] [cit. 2019-11-01]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>.
35. KOPECKÝ, L. *Public Relations: Dějiny – teorie – praxe*. Praha: Grada, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4229-8.
36. KORTIŠOVÁ, N. 2012. Odměňování: trendem je flexibilita. *Kariera-Web.cz* [online]. [cit. 2019-07-01]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita>.
37. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
38. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
39. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních podnicích*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
40. KUBÍČKOVÁ, A.; PATÁKOVÁ, V. 2018. „Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů.“ *Práce a mzda* [online] [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>.
41. MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, 2008. 132 s. ISBN 978-80-7357-368-3.
42. MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

43. MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.
44. MACHÁČEK, I. 2014., Daňové řešení zaměstnaneckých benefitů u zaměstnance v roce 2014." *Účetnictví v praxi* [online] (9) [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=48866>.
45. MARQUES, C.; JIRÁSEK, F. a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2009. 276 s. ISBN 978-80-7265-146-7.
46. Mind Tools. *McClelland's Human Motivation Theory*. [online] [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>.
47. MILKOVICH, G., J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
48. MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
49. *Mojesodexo.cz* [online] [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>.
50. NEWAZ, Mohammad Nazmi & KF, ZAMAN. (2009). Employee Needs at work place and their impact on Motivation. [online]. *Review of Business and Technology Research*. 4. [online] [cit.2019-21-11]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/323725759_Employee_Needs_at_work_place_and_their_impact_on_Motivation.
51. PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
52. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praktický atlas managementu. 4. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
53. PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
54. REICHEL, J. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
55. SIGMUND, M.; KVINTOVÁ J.; ŠAFÁŘ, M. 2014. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v

- Olomouci [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>.
56. STÝBLO, J. Motivací k vyšší výkonnosti. *Práce a mzda*. Roč. 56, č. 4. Praha: Wolters Kluwer, 2008.
57. STÝBLO, J.; URBAN J.; VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2009–2010*. Praha: ASPI, 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.
58. STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.
59. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
60. ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
61. TOMŠÍK, P.; DUDA J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendlova univerzita v Brně, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
62. TREXIMA. *Benefity*. Trexima [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-09-18]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>.
63. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
64. TYL, O. 2009. O benefitech ze široka a trochu jinak – část 4. *Kariera-Web.cz*. [online] [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>.
65. Ipodnikatel. 2011., „Pohyblivá složka platu – nástroj pro motivaci zaměstnanců” [online] [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu.html>.
66. URBAN, J. 2007. „Cíle, problémy a efektivita benefitů.“ *Finanční management* [online] [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://financnimanagement.ihned.cz/c1-20976060-cile-problemy-efektivita>.
67. URBAN, J. Jak úspěšně motivovat lidi. *Práce a mzda*. Roč. 56, č. 7. Praha: Wolters Kluwer, 2008. 60 s. ISBN 0032-6208.
68. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

POUŽITÉ ZDROJE

69. VÍTOVÁ, M. 2013. *Analýza uplatnitelnosti generace Y na současném trhu práce*. Bakalářská práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
70. WALKER, D. 2014., „Employee benefits are the norm, but using them is not.” *Strategic HR Review* 13 (6): s. 255-259. [online] [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SHR-10-2014-0050>.
71. WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.
72. ŽIŽLAVSKÝ, M. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 142 s. ISBN 80-210-3110-7.

Příloha A EMPLOYEE´S BENEFITS

1. Účel:

Účelem této směrnice je definovat program zaměstnaneckých výhod, který slouží ke stabilizaci a motivaci zaměstnanců v pobočce Shared Service Centre společnosti XYZ

2. Odpovědnost:

Tato směrnice je platná pro všechny zaměstnance pobočky společnosti XYZ. Dodržování této směrnice je v odpovědnosti oddělení financí a personálního oddělení.

3. Druhy zaměstnaneckých programů:

- 25 dnů dovolené
- Pružná pracovní doba
- Stravenky
- Kávové automaty a poskytování čajů na pracovišti
- Zaměstnanecké SIM karty
- Odměna za získání nového zaměstnance
- Používání služebního vozu pro soukromé účely

4. 25 dnů dovolené:

Zaměstnanci mají po uplynutí zkušební doby nárok na 25 dnů dovolené za kalendářní rok. Ve zkušební době se nárok na dovolenou uplatňuje pouze dle zákonného nároku.

5. Pružná pracovní doba:

Pružná pracovní doba je definována v pracovním řádu (Interní směrnice MPM_02.01.01_WORKING ORDER).

6. Stravenky:

Zaměstnancům je poskytována stravenka v nominální hodnotě 110 Kč za odpracovaný den z měsíčního fondu pracovní doby. Za odpracovaný den se považuje den, ve kterém zaměstnanec od-

pracuje minimálně čtyři hodiny. Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci 55 % z hodnoty stravenky, zaměstnanec uhradí 45 % z hodnoty stravenky, a to srážkou ze mzdy. Tento způsob platby zaměstnanec písemně odsouhlasí podpisem dohody o srážkách ze mzdy (formulář MPM_02.03.10).. Stravenky budou vydávány zpětně vždy do 25. dne následujícího kalendářního měsíce. Počet stravenek bude odpovídat počtu odpracovaných dní za předcházející kalendářní měsíc.

Stravenka se zaměstnanci neposkytne za dny, ve kterých:

- neodpracoval alespoň 3 hodiny základní pracovní doby
- byl v pracovní neschopnosti nebo ošetřoval člena rodiny
- čerpal dovolenou nebo placené či neplacené volno
- byl na služební cestě a náleželo mu za tento den stravné

dle zákona o cestovních náhradách. Evidenci nároků na stravenky vede HR oddělení

7. Kávové automaty a poskytování čajů na pracovišti:

Společnost hradí cenu měsíčního servisního poplatku za každý kávový automat umístěný v prostorách pobočky a cenu spotřebovaných nápojů (káva, čaj). Nápoje slouží zaměstnancům k případnému občerstvení během pracovní doby.

8. Zaměstnanecké SIM karty:

Poskytování zaměstnaneckých sim karet je řešeno samostatným dokumentem – viz. zaměstnanecký portál závodu XYZ.

9. Odměna za získání nového zaměstnance:

Odměna za získání nového zaměstnance je řešena dokumentem „Employee Referral Program“.

10. Používání služebního vozu pro soukromé účely:

Používání služebního vozu pro soukromé účely se řídí „European company car policy“ a jejím dodatkem pro Českou republiku.

11. Formuláře:

- MPM_02.03.18_DOHODA SRÁŽKACH SIMKARTA_CZ

- MPM_02.03.19_EMPLOYEE REFERRAL FORM_ENG

12. Související dokumentace:

- Zákoník práce
- Interní směrnice MPM_02.01.01_WORKING ORDER
- Zaměstnanecký portál závodu XYZ
- Employee Referral Program
- European Company Car Policy & addendum for the Czech Republic

Příloha B SPOKOJENOST S BENEFITY - CZ

Dobrý den, jmenuji se Marcela Hynková a jsem studentkou posledního semestru magisterského studia na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně se zaměřením na Personální management a organizační rozvoj. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o spolupráci při výzkumu k mé diplomové práci, která je zaměřená na zaměstnanecké benefity a potřeby zaměstnanců.

Váš názor pro mě bude velice cenným zdrojem informací a věřím, že Vám nezabere příliš mnoho času. Dotazník je anonymní a výsledky Vám ráda poskytnu. Dotazník obsahuje celkem 14 otázek a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut.

V případě dotazu mě kontaktujte na emailové adrese: marcyi.hynkova@centrum.cz

Předem Vám moc děkuji za věnovaný čas a za spolupráci.

1. Do jaké věkové skupiny spadáte?

- 18-24
- 25-31
- 32-38
- 39-45
- 46-52
- 53-59
- 60+

2. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- 0-1
- 1-3
- 3-5
- 5 a více

3. Jaké benefity Vám poskytuje společnost?

- Příspěvek na stravování (stravenky)
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Dovolena nad rámec zákona (25 dní a více)

- Příspěvek při významných událostech
- Služební vozidlo pro soukromé účely
- Náhrada mzdy při překážkách v práci
- Příspěvek na vzdělávání
- Pružná pracovní doba
- Příspěvek na volnočasové aktivity (flexipasy / multisport karta)
- Půjčky zaměstnancům
- Příspěvky na nadstandardní zdravotní péči (očkování)
- Zvýšení odstupného nad rámec zákona
- Občerstvení na pracovišti (káva/čaj na pracovišti)
- Práce z domova (home office)
- Výrobky a služby se slevou nebo zdarma
- Příspěvek na dovolenou
- Zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů
- Příspěvek/zajištění dopravy do zaměstnání
- Zdravotní volno (sick days)
- Náhrada mzdy za první 3 dny DPN (dočasnou pracovní neschopnost)
- Firemní školka
- Zkrácená pracovní doba (7,5 hodiny denně)
- Čtvrtletní/roční bonus/13.plat
- Referral bonus (za doporučení úspěšného kandidáta)
- Firemní tarify pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky
- Relax room
- Jazykové kurzy
- Jazykový příplatek
- Školení/vzdělávání
- Teambuilding
- Fruit day
- Další: _____

4. Jste spokojeni se současnou nabídkou benefitů ve společnosti?

- a) *Rozhodně ne* b) *Spíše ne* c) *Nevím* d) *Spíše ano* e) *Rozhodně ano*

5. Na stupnici d 1 do 5 prosím ohodnoťte, jak důležité jsou pro vás poskytované benefity (1 – není pro mě důležité, 5 – je pro mě důležité). Pokud benefit nevyužíváte, zaškrtněte kolonku nevyužívám

- Dovolená nad rámec zákona (25 dní) 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Pružná pracovní doba 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Čtvrtletní bonusy 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Příspěvek při významných událostech 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Školení/vzdělávání 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Příspěvek na stravování (stravenky) 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Občerstvení na pracovišti (káva/čaj na pracovišti) 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Příspěvek na penzijní připojištění 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Referral bonus (za doporučení úspěšného kandidáta) 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Firemní tarify pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Příspěvek na volnočasové aktivity (multisport karta) 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Ranní jóga 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Očkování proti chřipce 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Jazykové kurzy 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Jazykový příplatek 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Teambuilding 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Fruit day 1 2 3 4 5 Nevyužívám
- Makro karta 1 2 3 4 5 Nevyužívám

6. Schází vám v aktuální nabídce benefitů nějaký konkrétní benefit?
(pokud ano uveďte, jaký benefit vám schází)

- Ne
- Ano: _____

7. Z nabízeného seznamu vyberte pět benefitů, které jsou pro vás nejdůležitější:

- Příspěvek na stravování (stravenky)
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Dovolená nad rámec zákona (25 dní a více)
- Příspěvek při významných událostech
- Služební vozidlo pro soukromé účely
- Náhrada mzdy při překážkách v práci

- Příspěvek na vzdělávání
- Pružná pracovní doba
- Příspěvek na volnočasové aktivity (flexipasy / multisport karta)
- Půjčky zaměstnancům
- Příspěvky na nadstandardní zdravotní péči (očkování)
- Zvýšení odstupného nad rámec zákona
- Občerstvení na pracovišti (káva/čaj na pracovišti)
- Práce z domova (home office)
- Výrobky a služby se slevou nebo zdarma
- Příspěvek na dovolenou
- Zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů
- Příspěvek/zajištění dopravy do zaměstnání
- Zdravotní volno (sick days)
- Náhrada mzdy za první 3 dny DPN (dočasnou pracovní neschopnost)
- Firemní školka
- Zkrácená pracovní doba (7,5 hodiny denně)
- Čtvrtletní/roční bonus/13.plat
- Referral bonus (za doporučení úspěšného kandidáta)
- Firemní tarify pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky
- Relax room
- Jazykové kurzy
- Jazykový příspěvek
- Školení/vzdělávání
- Teambuilding
- Fruit day
- Makro karta

8. Z níže uvedeného seznamu vyberte tři potřeby, které jsou pro vás nejdůležitější.

- Vzdělávání a rozvoj
- Práce v dobrých pracovních a organizačních podmínkách
- Sladění pracovního a rodinného života
- Dobré vztahy s kolegy
- Finanční ohodnocení
- Kvalitní trávení volného času
- Ocenění, pochvala
- Společenská váženost

- Sociální zabezpečení

9. Na stupnici od 1 do 5 zhodnoťte, zda jsou tyto potřeby současným systémem benefitů uspokojovány (1 - Rozhodně ne, 2- Spíše ne, 3 – Nevím, 4 - Spíše ano, 5 - Rozhodně ano)

- Vzdělávání a rozvoj 1 2 3 4 5
- Práce v dobrých pracovních a organizačních podmínkách 1 2 3 4 5
- Sladění pracovního a rodinného života 1 2 3 4 5
- Dobré vztahy s kolegy 1 2 3 4 5
- Finanční ohodnocení 1 2 3 4 5
- Kvalitní trávení volného času 1 2 3 4 5
- Ocenění, pochvala 1 2 3 4 5
- Společenská váženost 1 2 3 4 5
- Sociální zabezpečení 1 2 3 4 5

10. Jakým způsobem jste se dozvěděl o systému benefitů, který je zaveden ve společnosti?

- V pracovní nabídce na internetu
- Na pohovoru
- Během nástupu / první pracovní den
- V pracovní smlouvě
- Interní směrnice společnosti
- Od kolegů
- Od nadřízeného
- HR oddělení
- Jinak (uved'te)

11. Máte možnost navrhnout benefit o který byste měli zájem?

- a) *Rozhodně ne* b) *Spíše ne* c) *Nevím* d) *Spíše ano* e) *Rozhodně ano*

12. Jste o veškerých benefitech a jejich fungování dostatečně informováni?

- a) *Rozhodně ne* b) *Spíše ne* c) *Nevím* d) *Spíše ano* e) *Rozhodně ano*

13. Myslíte si, že benefity v organizaci jsou přidělovány spravedlivě pro všechny?

a) *Rozhodně ne* b) *Spíše ne* c) *Nevím* d) *Spíše ano* e) *Rozhodně ano*

14. Souhlasíte s podmíněností benefitů? (podmíněnost = např. nutnost odpracovat nějakou dobu ve společnosti/dosáhnutí nějakého cíle)

a) *Rozhodně ne* b) *Spíše ne* c) *Nevím* d) *Spíše ano* e) *Rozhodně ano*

Příloha C SPOKOJENOST S BENEFITY – EN

Hello, my name is Marcela Hynková and I 'm a student of the last semester of the master's degree at the Faculty of Social Studies, Masaryk University in Brno, focusing on Personnel Management and Organizational Development. I would like to ask you to cooperate in the research of my diploma thesis, which is focused on employee benefits and needs of employees.

Your opinion will be a very valuable source of information for me and I believe it will not take you too much time. The questionnaire is anonymous, and I will be happy to provide you with the results. The questionnaire contains a total of 14 questions, and it will not take more than 10 minutes to complete it.

If you have any questions, please contact me at: marcyi.hynkova@centrum.cz

Thank you in advance for your time and cooperation.

1. What is your age?

- 18-24
- 25-31
- 32-38
- 39-45
- 46-52
- 53-59
- 60+

2. How long have you been working in the company?

- 0-1
- 1-3
- 3-5
- 5 and more

3. What benefits does the company provide to you?

- Meal vouchers
- Pension funds contribution

- Life insurance contribution
- 25 days of paid vacation
- Contribution to major events
- Company car for private purposes
- Compensation of wages in case of obstacles at work
- Contribution for education
- Flexible working time
- Contribution to leisure activities (flexipass / multisport card)
- Loans to employees
- Contributions to above-standard health care (vaccination)
- Increase in severance pay beyond the law
- Workplace refreshments (coffee / tea in the workplace)
- Working from home (home office)
- Discounted or free products and services
- Contribution for holiday
- Lending work equipment and tools
- Contribution for transport to work
- Sick days
- Wage compensation for the first 3 days of temporary incapacity for work
- Company kindergarten
- Reduced working hours (7.5 hours per day)
- Quarterly / Annual Bonus / 13th salary
- Referral bonus (referral for successful candidate)
- Company mobile phone tariffs for employees and their family members
- Relax room
- Language courses
- Language bonus
- Training
- Teambuilding
- Fruit day
- Other: _____

4. Are you satisfied with the current offer of benefits in the company?

- a) Definitely not
- b) Rather not
- c) I don't know
- d) Rather yes
- e) Definitely yes

5. On a scale 1 to 5, please evaluate how important is each benefits for you (1 - not important, 5 - very important). If you do not use the benefit, check the box I don't use

- 25 days of paid vacation 1 2 3 4 5 I don't use
- Flexible working time 1 2 3 4 5 I don't use
- Quarterly bonuses 1 2 3 4 5 I don't use
- Contribution to major events 1 2 3 4 5 I don't use
- Training 1 2 3 4 5 I don't use
- Meal vouchers 1 2 3 4 5 I don't use
- Workplace refreshments (coffee / tea at workplace) 1 2 3 4 5 I don't use
- Pension funds contribution 1 2 3 4 5 I don't use
- Referral bonus (for referring successful candidate) 1 2 3 4 5 I don't use
- Company mobile phone tariffs for employees and family mebers 1 2 3 4 5 I don't use
- Leisure activity allowance (multisport card) 1 2 3 4 5 I don't use
- Morning Yoga 1 2 3 4 5 I don't use
- Flu vaccination 1 2 3 4 5 I don't use
- Language courses 1 2 3 4 5 I don't use
- Language bonus 1 2 3 4 5 I don't use
- Teambuilding 1 2 3 4 5 I don't use
- Fruit day 1 2 3 4 5 I don't use
- Macro card 1 2 3 4 5 I don't use

6. Are you missing any specific benefit in the current offer of benefits?
(If yes, please indicate what benefit you are missing)

- No
- Yes: _____

7. From the list below, please select five benefits that are most important to you:

- Meal vouchers
- Pension funds contribution
- Life insurance contribution
- 25 days of paid vacation
- Contribution to major events

- Company car for private purposes
- Compensation of wages in case of obstacles at work
- Education allowance
- Flexible working time
- Contribution to leisure activities (flexipasses / multisport card)
- Loans to employees
- Contributions to above-standard health care (vaccination)
- Increase in severance pay beyond the law
- Workplace refreshments (coffee / tea in the workplace)
- Working from home (home office)
- Discounted or free products and services
- Contribution for holiday
- Lending work equipment and tools
- Contribution / provision of transport to work
- Sick days
- Wage compensation for the first 3 days of DPN (temporary incapacity for work)
- Company kindergarten
- Reduced working hours (7.5 hours per day)
- Quarterly / Annual Bonus / 13th salary
- Referral bonus (referral for successful candidate)
- Company mobile phone tariffs for employees and their family members
- Relax room
- Language courses
- Language bonus
- Training
- Teambuilding
- Fruit day
- Makro card

8. From the list below, please select three needs that are most important to you:

- Education and development
- Working in good working and organization conditions
- Balance between work and family life
- Good relationships with colleagues
- Financial remuneration

- Quality of leisure time
- Recognition, praise
- Social recognition
- Social security

9. On a scale of 1 to 5, evaluate whether these needs are satisfied by the current system of benefits (1 - Definitely not, 2- Rather not, 3 - Don't know, 4 - Rather yes, 5 - Definitely yes)

- Education and development 1 2 3 4 5
- Working in good working and organizational conditions 1 2 3 4 5
- Balance between work and family life 1 2 3 4 5
- Good relationships with colleagues 1 2 3 4 5
- Financial remuneration 1 2 3 4 5
- Quality of leisure time 1 2 3 4 5
- Awards, praise 1 2 3 4 5
- Social recognition 1 2 3 4 5
- Social Security 1 2 3 4 5

10. How did you gain the information about the benefits that are provided by the company?

- Job advertisement
- Job interview
- First working day
- Employment contract
- Internal regulation
- From colleagues
- From your supervisor
- HR department
- Other (please specify): _____

11. Do you have the possibility to suggest a benefit that would be interesting for you?

- a) Definitely not b) Rather not c) I don't know d) Rather yes e) Definitely yes

12. Are you sufficiently informed about all benefits and their conditions?

SPOKOJENOST S BENEFITY – EN

a) Definitely not b) Rather not c) I don't know d) Rather yes e) Definitely yes

13. Do you think that the benefits in the organization are allocated fairly to all?

a) Definitely not b) Rather not c) I don't know d) Rather yes e) Definitely yes

14. Do you agree with conditionality of benefits? (conditioned = eg need to work for some time in organization / achieve some goal)

a) Definitely not b) Rather not c) I don't know d) Rather yes e) Definitely yes

Příloha D STAŤ

Úvod

Česká ekonomika vykazuje dobré výsledky a nezaměstnanost je na nízké úrovni. Tento fakt způsobuje nedostatek pracovní síly na trhu práce.

Zaměstnavatelé musí zvýšeně dbát na odměňování svých zaměstnanců, a to jak finančním ohodnocením, tak nabídkou systémem benefitů. Tímto zaměstnavatelé motivují nejen zaměstnance k setrvání ve společnosti, ale také mohou oslovit nové uchazeče.

Benefity jsou zaměstnanci vnímány jako odměny/výhody, které obdrží neohledně na výkon práce (Koubek, 2007). Benefitním systémem také zaměstnavatelé motivují pracovníky k větší efektivitě a ke zlepšení firemní kultury (Brůha, Bukovjan, Čornejová, et al., 2016).

Systémy benefitů mohou být ve společnostech zavedeny, ale je důležité, jestli odpovídají zaměstnaneckým potřebám (Urban, 2008).

Diplomová práce se zabývá systémem benefitů ve vybrané společnosti. Pomocí analýzy a hodnocení současného stavu zkoumáme, jak je systém sestaven. Hlavní výzkumní otázka zní: **Je systém benefitů ve vybrané společnosti adekvátně sestaven pro aktuální potřeby zaměstnanců?**

Teoretická východiska práce

Systém odměňování

Systém odměňování odhaluje, jaké části je společnost ochotna ohodnotit a za jakou mzdu (Šmída, 2007). Jedná se o postupy a procesy společnosti vedoucí k ohodnocení zaměstnanců. Při ohodnocení se přihlíží na zkušenosti, znalosti a dovednosti zaměstnance (Armstrong, 2009).

V moderním pojetí odměňování zaměstnanců nechybí zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody nejsou vázány na pracovní výkon, ale jsou poskytovány na základě uzavření pracovní smlouvy (Koubek, 2001). Typickým a běžným příkladem zaměstnaneckého benefitu je příspěvek na stravování. Systém odměňování zaměstnanců slouží k motivování k lepšímu výkonu a vyšší efektivnosti práce (Armstrong, 1999).

Zaměstnavatelé musí dbát na to, aby systém byl spravedlivý ke všem zaměstnancům a na zaměstnance bylo pohlíženo jako neodlučitelné zainteresované strany. Systém odměňování musí být v souladu

s podnikovou strategií a se strategií oddělení pro lidské zdroje (Armstrong, 2009). Cílem je propojit mzdu s formami uznání a s jinými nástroji managementu lidských zdrojů. Zaměstnanci mají možnosti osobního rozvoje. Dále se zaměstnavatel snaží o nabídku flexibilních forem zaměstnání a kvalitních pracovních podmínek, pověřuje významné pracovní úkoly a vytváří komplexní pracovní úkony, se kterými se pojí vyšší spokojenost zaměstnanců s prací, která je různorodá. V neposlední řadě zaměstnavatel umožňuje získávání různých forem uznání (např. pochvaly) (Dvořáková, 2007).

Mimo jiné musí systém odměňování plnit i řadu funkcí, mezi které patří:

- Stabilizování potřebných zaměstnanců v organizaci;
- Získání dostatečného počtu kvalitních uchazečů o zaměstnání;
- Odměňování svých pracovníků za vykonanou práci, dosažené výsledky, loajalitu, jejich zkušenosti, schopnosti a ocenění jejich přínosu pro firmu;
- Vybudování konkurenceschopného postavení na pracovním trhu;
- Podněcování zaměstnanců ke zvyšování své kvalifikace;
- Vhodná kontrola nákladů na práci;
- Časová i finanční náročnost systému a jeho povaha musí být přiměřená k možnostem organizace (Mohelská, 2009).

Mzda a mzdový systém

Základním pilířem motivace zaměstnanců je mzda. Ve většině případů je to i jediný zdroj příjmů zaměstnance, a proto je i motivován ve společnosti začít pracovat.

Výši mzdy ovlivňuje hodnota práce, její složitost, množství a výsledky práce. Mzda je také závislá na trhu práce, který ovlivňuje nabídka a poptávka. Cena práce, je konkrétní částka za vykonanou práci, kterou zaměstnanec obdrží od zaměstnavatele (Tomšík a Duda, 2011).

Zaměstnavatelé vyplácející mzdu vždy využívají určitý typ mzdového systému. V rámci České republiky není žádným právním předpisem definována aplikace mzdového systému. Jediným limitem je dodržení zásad odměňování ustanovené v zákoníku práce (Šikýř, 2007).

Cíl mzdového systému lze definovat jako způsob oslovení a nalákání potenciálního zaměstnance. Mzdový systém musí být spravedlivý a musí odpovídat nabídce konkurence. Mzdový systém musí být taktéž

srozumitelný a jasně nastavený, aby zaměstnanci správně chápali systém odměňování (Duda, 2008).

Výhody sociální povahy *Zaměstnanecké benefity*

Benefity jsou jednou z formou odměny pro zaměstnance, poskytované na základě pracovní smlouvy. Macháček (2014) tvrdí, že benefity jsou různá peněžní či nepeněžní plnění zaměstnancům poskytnutá jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy, která přispívají k motivaci zaměstnancům a taktéž k posílení pozitivního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli.

Cílem benefitů není jen motivace současných zaměstnanců, ale také oslovení potenciálních pracovníků, které systém benefitů osloví. Systém benefitů by měl přinášet užitek nejen zaměstnancům, ale také zaměstnavateli.

Benefitní systém rozdělujeme na fixní a flexibilní. V rámci fixního systému zaměstnavatel stanoví seznam základních benefitů, a je na každém zaměstnanci, zda tyto benefity využije či nikoliv (Armstrong, 2009). Flexibilního systém (kafeterie) umožňuje zaměstnancům výběr benefitů dle svých osobních preferencí (Macháček, 2014). Kombinace flexibilního a fixního systému se zdá jako ideální variantou a alternativou, která vyrovná výhody a nevýhody každého ze systémů (Macháček, 2010).

Benefity lze dělit do několika skupin. Nejčastěji se používá rozdělení do následujících 4 skupin:

1. , mezi které patří důchodové pojištění, které je placené zcela nebo částečně organizací, podnikové půjčky a ručení za půjčky, životní pojištění atd.
2. Výhody se vztahem k práci, mezi které se zahrnuje především stravování, parkování v areálu podniku, poskytování oděvu na práci nebo možnost vzdělávání hrazené organizací.
3. Výhody zkvalitňující využívání volného času, mezi které lze zahrnout sportovní a kulturní aktivity, organizování dotovaných zájezdu atd.
4. Výhody spojené s postavením ve společnosti, někdy nazývané jako poziční zaměstnanecké výhody. Do těchto výhod se zahrnují především firemní automobily a telefony, nárok na společenský oblek atd. (Koubek, 2011).

Motivace

Motivaci chápeme jako důvod, proč něco dělat. Motivace se týká faktů, které dokážou ovlivnit lidi/pracovníky k tomu, aby se chovali určitým způsobem (Armstrong, 2007). Jestliže jsou pracovníci správně motivováni, tak mají jasně specifikované cíle a svými kroky se snaží těchto cílů dosáhnout (Armstrong, 2009).

Stimulace

Základem pro stimulaci je stimul. Tento stimul působí na osobu jen po dobu, kdy působí jako podnět. Stimulace vyžaduje časovou investici, jestliže se přestaneme stimulaci věnovat, tak požadovaný výkon nebo jakákoliv jiný činnost se zastaví (Plamínek, 2011). Pod pojmem stimulace rozumíme především působení vnějších faktorů na psychiku člověka (Bedrnová a Nový, 2002).

Metodologie výzkumu

Cílem je hledat odpověď na námi stanovenou hlavní výzkumnou otázku, zda: *Je systém benefitů ve vybrané společnosti adekvátně sestaven pro aktuální potřeby zaměstnanců?*

K nalezení odpovědi na tuto otázku vedou dílčí výzkumné otázky, které jsou definovány následovně.

1. Jaké je současné nastavení systému benefitů v organizaci?
2. Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou současných benefitů?
3. Je systém benefitů sestaven dle preferencí zaměstnanců?
4. Do jaké míry jsou uspokojovány potřeby zaměstnanců?
5. Jakým způsobem se zaměstnanci dozvídají o systému benefitů, který je v organizaci zaveden?
6. Je současný systém benefitů ve společnosti vnímán ze strany pracovníků jako spravedlivý?

V rámci diplomové práce jsme zvolili smíšenou metodu sběru dat. K DVO č.1 byla zvolena analýza dokumentů. Tyto dokumenty nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu (Disman 2011, s. 124). „*Za dokumenty se považují taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum.*” (Hendl 2005; s. 204). Jedná se o interní směrnice k benefitnímu systému. Pro zodpovězení

zbylých dílčích výzkumných otázek jsme zvolili metodu kvantitativní výzkumné strategie, konkrétně technika dotazníkového šetření. Dotazník můžeme definovat jako měrný prostředek, pomocí kterého se zkoumají mínění lidí o jednotlivých jevech (Chráska, 1993).

Empirická část

Část, ve které si postupně zodpovíme dílčí výzkumné otázky na základě stanoveného pořadí.

DVO1: Jaké je současné nastavení systému benefitů v organizaci?

Společnost XYZ poskytuje poměrně širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Dá se říct, že nastavení benefitů odpovídá nabídce dle Brůhy et al. (2016) který zaměstnanecké benefity definuje jako program benefitů, který je pro všechny zaměstnance organizace jednotný. Výjimkou je vybraná skupina klíčových zaměstnanců, kteří mají nárok na nadstandardní balíček. To odpovídá také nastavení benefitů ve společnosti XYZ.

DVO2: Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou současných benefitů?

V rámci druhé dílčí výzkumné otázky jsme zjišťovali spokojenost zaměstnanců s nastaveným systémem benefitů.

Pouze jeden benefit byl vybrán všemi dotázanými. Jde o příspěvek na stravování a má tedy úroveň 100%. Další benefity jsou ohodnoceny následovně: pružná pracovní doba (98 %), jazykové kurzy (92 %), občerstvení na pracovišti (89 %), teambuildingy (85 %), referral bonus (85 %), 25 dní dovolené (79 %), školení/vzdělávání (74 %) a příspěvek na penzijní pojištění (73 %), fruit day (69 %), čtvrtletní bonusy (69 %), Firmní tarify (66 %), příspěvek na volnočasové aktivity (52 %), příspěvek při významných událostech (48 %), jazykový příspěvek (48 %), očkování (47 %). Zbylé benefity, které společnost nabízí měly již méně než 10 % a dokonce jeden benefit (Makro karta) byla vybrána 0 % respondentů.

	Roz- hodně spoko- jený (5)	Spíše spoko- jený (4)	Nevím (3)	Spíše nespo- kojený (2)	Rozhodně nespoko- jený (1)	Součet celkem	Vážený prů- měr
Četnost odpo- vědí	7	31	5	17	2	210	3,39

Tab. 13 Spokojenost zaměstnanců s rozsahem nabídky benefitů dle věku – zdroj: autorka

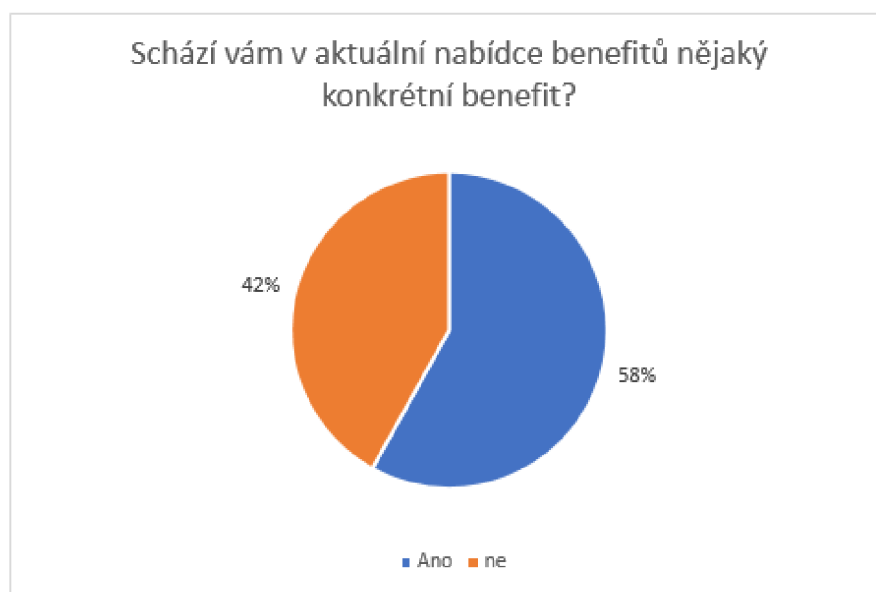
Zaměstnanci společnosti XYZ jsou s nastaveným systémem benefitů spíše spokojeni. Celkově 61 % zaměstnanců vyjádřilo svou spokojenost. Pokud bychom chtěli tuto hodnotu vyjádřit váženým průměrem, jeho hodnota je 3,39. Nejméně spokojenou skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok a taktéž pracovníci pracující ve společnosti 1-3 roky.

DVO3: Je systém benefitů sestaven dle preferencí zaměstnanců?

Třetí dílčí výzkumná otázka nám posloužila k zjištění preferencí zaměstnanců při využívání benefitů.

Jako nejdůležitější benefit zaměstnanci považují pružnou pracovní dobu, kde vážený průměr vyšel 4,66. z toho vyplývá, že většina respondentů zvolila možnost hodně důležité. Následuje 25 dní dovolené s váženým průměrem 4,39 a třetí se umístil příspěvek na stravování s váženým průměrem 4,10. Na opačném konci se s velice nízkým váženým průměrem umístili tyto tři benefity: očkování proti chřipce (0,76), ranní jóga (0,84) a makro karta (0,87). Více než polovina respondentů tyto benefity nevyužívá a ti, kteří je využívají, tyto benefity nepovažují za velmi důležité. Zbytek benefitů se svým váženým průměrem pohybovalo nejčastěji mezi hodnotami 2–3. To značí různorodost v preferencích a využívání benefitů napříč zaměstnanci, nicméně žádný z těchto benefitů se nedá považovat jako zbytečný či málo využívaný.

Dále jsme se zaměstnanců dotazovali, jestli jim nějaký benefit v současné nabídce chybí. Výsledek můžeme vidět na obrázku č. 19.



Obr. 19 Rozložení respondentů podle scházejících benefitů – zdroj: autorka

Nejvíce postrádané benefity jsme zaznamenali do tabulky č. 14.

Jaký benefit vám chybí?	Počet odpovědí	Procenta
Home office	19	53 %
Sick days	16	44 %
Kratší pracovní doba	6	17 %
Příspěvek na multisport kartu	5	14 %
13. plat / bonusy	4	11 %
Jednodušší příspěvek na penzijní pojištění	3	8 %

Tab. 14 Nejčastěji postrádané benefity mezi zaměstnanci – zdroj: autorka

Celkem 58 % zaměstnanců v současné nabídce postrádá nějaký benefit. Mezi nejčastěji zmiňované patřili zejména home office a sick days. Home office zároveň patří do 5 nejdůležitějších benefitů z pohledu zaměstnanců, a proto zde doporučujeme uvažovat nad zavedením tohoto benefitu.

DVO4: Do jaké míry jsou uspokojovány potřeby zaměstnanců?

Dílčí výzkumnou otázkou č.4 jsme odhalovali, jestli jsou uspokojovány zaměstnanecké potřeby současným systémem benefitů.

Dle dotazníkového šetření jsme nejdříve zjistili, jaké potřeby jsou pro zaměstnance nejdůležitější. Pro 66 % zaměstnanců je nejdůležitější finanční ohodnocení. Na druhém místě se s 55 % umístily dobré vztahy s kolegy. Třetí nejdůležitější potřeba je pro zaměstnance společnosti XYZ sladění rodinného a pracovního života, které je důležité pro celkem 52 % respondentů. Následuje práce v dobrých pracovních a organizačních podmínkách se 45 % a na další příčce se umístilo vzdělávání a rozvoj. Tato potřeba je důležitá pro 23 % zaměstnanců. Kvalitní trávení volného času získalo 16 %, ocenění a pochvala 6 % a sociální zabezpečení je důležité jen pro 3 % zaměstnanců. Společenská váženost podle výsledků není pro zaměstnance společnosti XYZ důležitá vůbec, neboť získala 0 %. V tabulce č. 15 nalezneme ohodnocené jednotlivé potřeby.

Zhodnoťte, zda jsou tyto potřeby uspokojovány.	Rozhodně ne	Spíše ne	Nevim	Spíše ano	Rozhodně ano	Součet	Vážený průměr
Dobré vztahy s kolegy	0	5	2	26	29	265	4,27
Práce v dobrých prac. a organ. podmínkách	2	6	9	36	9	230	3,71
Sladění pracovního a rodinného života	2	11	11	32	6	215	3,47
Sociální zabezpečení	2	8	21	25	6	211	3,40
Finanční ohodnocení	2	14	12	29	5	207	3,34
Kvalitní trávení volného času	2	12	18	24	6	206	3,32
Vzdělávání a rozvoj	5	12	10	31	4	203	3,27
Ocenění, pochvala	4	24	15	14	5	178	2,87
Společenská váženost	5	21	20	12	4	175	2,82

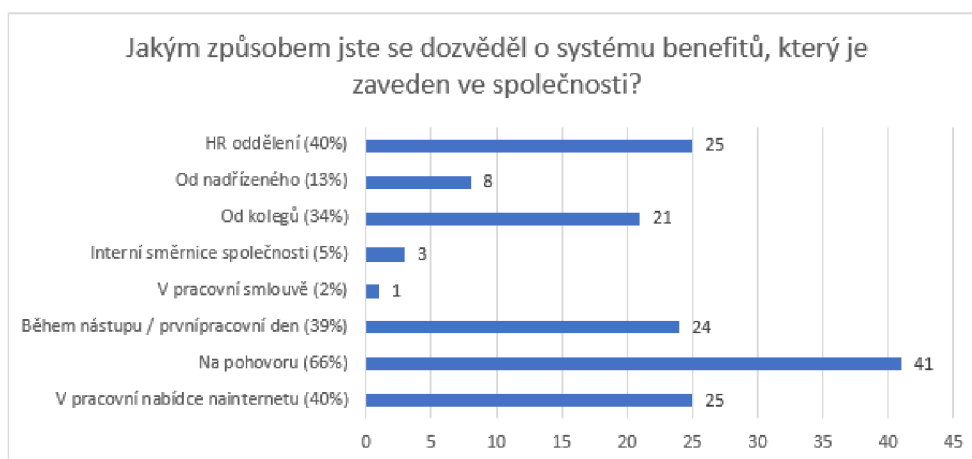
Tab. 15 Vážený průměr uspokojení potřeb – zdroj: autorka

Mezi tři nejdůležitější potřeby z pohledu zaměstnanců společnosti XYZ patří finanční ohodnocení, dobré vztahy s kolegy a sladění rodinného a pracovního života. Potřeba dobrých vztahů z kolegy je dle hodnocení zaměstnanců naplňována dostatečně neboť 88 % respondentů odpově-

dělo, že tato potřeba je spíše nebo rozhodně naplněna. Sladění pracovního a rodinného života z pohledu zaměstnanců je spíše naplněno, tato potřeba se ve srovnání s ostatními umístila na třetí pozici. Nejhůře dopadla potřeba finančního ohodnocení. i přesto že je to pro zaměstnance nejdůležitější potřeba, umístila se v případě uspokojení až na paté pozici, a proto bych doporučila se společnosti zaměřit primárně na zlepšení uspokojování této potřeby.

DVO5: Jakým způsobem se zaměstnanci dozvídají o systému benefitů, který je v organizaci zaveden?

K důležitým aspektům patří také informovanost o nastavení systému benefitů. V rámci DVO5 budeme tedy zjišťovat, jak jsou zaměstnanci s tímto systémem seznámeni.



Tab. 16 Způsob získání informací o zavedeném systému benefitů – zdroj: autorka

Nejčastější odpovědí v tomto případě bylo, že se o systému benefitů dozvěděli na pohovoru. Celkem tak odpovědělo 66 % zaměstnanců. Shodně 40 % měli další dvě odpovědi a to, že si o systému benefitů přečetli v pracovní nabídce na internetu anebo se o něm dozvěděli od HR oddělení. Následovala odpověď během nástupu (38 %) a poměrně velké zastoupení mělo i získání informací od kolegů. Takto se o benefitech dozvědělo celkem 33 % respondentů. Zbylé odpovědi již nebyly tak četné.

Zaměstnanci se nejčastěji dozvídají o zavedeném systému benefitů na pohovoru, v pracovní nabídce nebo od HR oddělení. i přesto, že si respondenti myslí, že jsou o benefitech a jejich fungování dostatečně infor-

mování, doporučila bych společnosti, aby se snažila o benefitech informovat více po nástupu do zaměstnání. Na pohovoru nebo v pracovní nabídce se nemusí uvádět všechny poskytované benefity, případně se nezmiňují veškeré detailní informace k jejich fungování.

DVO6: Je současný systém benefitů ve společnosti vnímán ze strany pracovníků jako spravedlivý?

V poslední DVO zjišťujeme, jestli je podle zaměstnanců systém benefitů sestaven spravedlivě. Na podmíněnost jsme se ptali, protože některé benefity jsou přiřazovány na základě týmových výsledků, jazykových znalostí nebo třeba odpracovaných let ve společnosti.

	Rozhodně ano (5)	Spíše ano (4)	Nevím (3)	Spíše ne (2)	Rozhodně ne (1)	Součet celkem	Vážený průměr
Četnost odpovědí	11	31	13	7	0	232	3,74

Tab. 17 Vnímání spravedlnosti nastaveného systému benefitů – zdroj: autorka

Celkem 66 % zaměstnanců uvádí, že systém je nastaven spravedlivě. Co se týče váženého průměru, ten je 3,74 což potvrzuje, že většina zaměstnanců si myslí, že benefity jsou spíše rozdělovány spravedlivě. Je zapotřebí také zmínit, že celkem 21 % zaměstnanců si touto informací nejsou jistí a zvolili možnost nevím. S otázkou podmíněnosti také souvisí informace, které se nám podařilo získat v rámci otázky, kde měli možnost navrhnout scházející benefit. Někteří zaměstnanci v této části vyjádřili svou nespokojenost například k nastavenému systému k příspěvku na penzijní připojištění. Na závěr jsme se dotazovali, zda zaměstnanci s podmíněností benefitů souhlasí či nikoliv. Celkem 24 % respondentů uvedlo, že rozhodně ano, 40 % respondentů spíše ano. Nesouhlas vyjádřilo celkem 34 % respondentů, z toho 27 % spíše nesouhlasí a pouze 6 % je rozhodně proti.

Jelikož na základně dotazníkového šetření většina zaměstnanců souhlasí s podmíněností benefitů, není potřeba větších změn v současném nastavení. Za zvážení by stálo zjednodušení systému pro poskytování příspěvku na penzijní připojištění. Pokud si společnost přeje zanechat tento benefit jako bonus za loajalitu, je možno poskytovat příspěvek až po jednom roce setrvání ve společnosti, tak jak je to doposud. Navrhované zjednodušení by spočívalo pouze v tom, že by společnost začala

tento příspěvek vyplácet měsíčně již po odpracovaném prvním roce ve společnosti, a ne pouze jednorázově po dovršených třech letech ve firmě.

Závěr a doporučení

Dle provedeného výzkumu jsme došli k závěru, že aktuální systém benefitů je poměrně široký a zaměstnanci jsou ve většině případů spokojeni, ale je zde několik výhrad z jejich strany.

System benefitů momentálně obsahuje zejména tři benefity, které jsou zaměstnanci využívány v minimální míře, a naopak neobsahuje benefit, který je pro zaměstnance třetí nejdůležitější. Tím je home office. O jeho zavedení vyjádřilo zájem více než 50 % respondentů, kteří projeví v tomto ohledu nespokojenost. Informovanost o systému benefitů zaměstnanci hodnotí dostatečně, stejně tak souhlasí s podmíněností benefitů, která ve společnosti funguje. Nejdůležitější potřebou zaměstnanců je potřeba finančního ohodnocení, která však není společností dostatečně naplňována.

Zdroje:

1. ARMSTRONG, M. Personální management. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, M. 2009. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
4. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 592 s. ISBN 80-7261-064-3.
5. BRŮHA, D.; BUKOVJAN P.; ČORNEJOVÁ H., et al. Abeceda personalisty. Olomouc: ANAG, 2016. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-807-5540-034.
6. DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-802-4619-668.
7. DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008. 132 s. ISBN 978-80-87070-89-2.
8. DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Bek. 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
9. HENDL, J. Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
10. CHRÁSKA, M. Základy výzkumu v pedagogice. Olomouc: Univerzita Palackého, 1993. ISBN 80-7067-798-8.
11. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
12. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
13. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních podnicích. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
14. MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
15. MACHÁČEK, I. 2014., Daňové řešení zaměstnaneckých benefitů u zaměstnance v roce 2014." Účetnictví v praxi [online] (9) [cit. 2019-

- 03-24]. Dostupné z: <https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=48866>.
16. MOHELSKÁ, H. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
 17. PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 4. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
 18. ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
 19. ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
 20. TOMŠÍK, P.; DUDA J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Mendlova univerzita v Brně, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
 21. URBAN, J. Jak úspěšně motivovat lidi. Práce a mzda. Roč. 56, č. 7. Praha: Wolters Kluwer, 2008. 60 s. ISBN 0032-6208.

Rejstřík

A

analýza, 58
 Armstrong, 10, 20, 24, 29, 43, 44, 48, 50,
 51, 52, 54, 55, 123, 124, 125, 126

B

Bedrnová a Nový, 43, 47, 48, 51, 54, 126
 benefits, 13, 29, 31, 33, 37, 38, 39, 40, 125
 Blažek, 43, 51, 53
 Branham, 42
 Brůha, 71, 127
 Brůha, Bukovjan, Čornejová, 13, 123
 BusinessInfo, 28

Č

Čopíková a Horváthová, 25

D

Disman, 61, 62, 63, 126
 dotazník, 61, 62, 64
 Duda, 22, 125
 Dvořáková, 20, 124

F

firma, 53, 69

H

Halík, 22
 Hays, 37, 41
 Hendl, 61, 126
 Horváthová, 56
 Hřebíček, 42

Ch

Chráška, 61, 127

I

informovanost, 13, 34, 37, 60, 91, 92, 93,
 94

J

Jackson a Schuler, 19, 33
 Juricová, 56

K

Kane, 56
 Kleibl, 26
 Kociánová, 10, 24, 33, 48, 51, 52, 56
 Kopecký, 56
 Kortišová, 35
 Koubek, 13, 20, 23, 24, 25, 26, 31, 34, 36,
 101, 123, 125
 Kubíčková, Patáková, 38

M

Macháček, 28, 29, 30, 31, 32, 125
 Marques a Jirásek, 24
 McClelland, 50
 Milkovich, 28
 Mohelská, 21, 124
 motivace, 13, 25, 33, 34, 42, 43, 44, 45, 47,
 48, 49, 51, 52, 54, 55, 57, 60

O

odměňování, 10, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26,
 27, 34, 35, 36, 50, 52, 54, 55, 124
 organizace, 16, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 26,
 28, 29, 31, 34, 36, 42, 44, 46, 53, 54, 55,
 72, 124, 127

P

Pelc, 27, 31, 32, 33, 36
 Plamínek, 42, 43, 45, 46, 126
 podmíněnost, 24, 60, 95
 potřeby, 1, 14, 19, 21, 26, 29, 33, 34, 35, 42,
 43, 48, 49, 50, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 72,
 73, 87, 88, 89, 92, 98, 99, 100, 123, 126
 práce, 3, 1, 13, 14, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24,
 25, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 34, 35, 37, 38,
 40, 42, 44, 45, 47, 49, 50, 51, 53, 54, 55,
 56, 57, 59, 61, 62, 66, 67, 72, 73, 77, 86,
 87, 89, 98, 100

STAŤ

pracovníci, 36, 37, 43, 46, 47, 49, 51, 52,
54, 60, 64, 66, 72, 75, 80, 98, 128
preference, 35, 50, 56, 59, 82, 84, 88

R

Reichel, 58
respondent, 75, 80, 87, 95

S

Sigmund, 48, 49
stimulace, 42, 43, 45
Stýblo, 26, 29, 30, 35
systém benefitů, 1, 13, 14, 19, 29, 30, 33,
34, 37, 42, 53, 57, 58, 59, 60, 73, 82, 95,
98, 99, 100, 123, 126

Š

Šikýř, 22, 28, 124
Šmída, 20, 123

T

teorie, 21, 48, 50, 51, 52, 53, 58, 60
Tomšík a Duda, 21, 23, 124
Tureckiová, 50
Tyl, 30

U

Urban, 13, 26, 32, 34, 35, 36, 123

V

Vítová, 56

W

Walker, 56
Wöhe, 26

Z

Zamen, 88
zaměstnanci, 3, 7, 10, 13, 17, 18, 20, 22, 25,
26, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 37, 38,
39, 40, 44, 56, 58, 59, 60, 62, 65, 66, 68,
69, 70, 71, 72, 74, 75, 77, 79, 80, 82, 83,
84, 86, 89, 90, 91, 92, 95, 98, 99, 100,
101, 108, 123, 125, 126, 127, 128, 129
zaměstnanecké benefity, 28, 36, 44, 72,
127
zaměstnavatel, 13, 19, 20, 22, 29, 30, 33,
35, 69, 124, 125

Ž

Žižlavský, 58