

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zjišťování účinnosti systému zaměstnaneckých výhod v projektové společnosti

Assessing effectiveness of employee benefits system in the project company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

RNDr. Jitka Jurková M.A.

PIETSCH

JAN

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Pietsch Jméno: Jan Osobní číslo: 440988
 Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
 Zadávací katedra/ústav: Oddělení ekonomických studií
 Studijní program: Ekonomika a management
 Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Zjišťování účinnosti systému zaměstnaneckých výhod v projektové společnosti

Název bakalářské práce anglicky:
Assessing effectiveness of employee benefits system in the project company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem je analýza systému zaměstnaneckých výhod v návaznosti na motivaci a preference zaměstnanců v projektové společnosti působící v oblasti dopravních staveb. V případě nalezení nedostatků navrhnout optimalizaci systému.
 PŘÍNOS: Přínosem je vyhodnocení nastavení systému zaměstnaneckých výhod a případné návrhy na jeho zlepšení.
 OSNOVA: Úvod, Teoretická část - 1. Motivace, 2. Odměňování, 3. Zaměstnanecké výhody, Praktická část - 1. O společnosti (historie, současnost, struktura, současný systém zaměstnaneckých výhod), 2. Výsledky šetření, 3. Závěrečné zhodnocení a doporučení.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. V Praze: C.H. Beck, 2010. REJF, L. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 2. přeprac. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2009.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
RNDr. Jitka Jurková M.A., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8. 2018

Podpis vedoucí(ho) práce: _____ Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry: SI Podpis děkana(ky): _____

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017 Datum převzetí zadání
 _____ Podpis studenta(ky)

PIETSCH, Jan. *Zjišťování účinnosti systému zaměstnaneckých výhod v projektové společnosti*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Velké poděkování patří především paní doktorce Jitce Jurkové, která byla vedoucí mé bakalářské práce a jejíž rady mně usnadňovaly mou práci a pomáhaly vyřešit všechny problémy, se kterými jsem se při psaní potýkal. Díky patří i společnosti SUDOP PRAHA a.s., především generálnímu řediteli panu Ing. Tomáši Slavíčkovi, za poskytnutí veškerých informací a svolení k provedení výzkumu. Díky rodině a přátelům za cenné připomínky a psychickou podporu.

Abstrakt

Práce se zabývá odměňováním a motivací zaměstnanců, především zaměstnaneckými výhodami. Teoretická část má za cíl vymezení pojmů motivace, odměňování a zaměstnanecké výhody. V praktické části je představena společnost SUDOP PRAHA a.s., hlavně její systém zaměstnaneckých výhod. Následně použita výzkumná metoda, výsledky šetření a návrhy na odstranění nedostatků a zlepšení systému. Cílem je zjištění spokojenosti se systémem zaměstnaneckých výhod ve společnosti, nalezení příležitostí ke zlepšení systému, nalezení nedostatků a představení návrhů na jejich odstranění. Potřebná data byla získána pomocí dotazníkového šetření.

Klíčová slova

Motivace, odměňování, zaměstnanecké výhody, benefity, zaměstnanec, zaměstnavatel, společnost, dotazník.

Abstract

This thesis mainly deals with employee benefits, but also rewarding and employee motivation. The target of the theoretical part is to define the concepts of motivation, rewarding and employee benefits. For the practical part, the company Sudop Praha is introduced, mainly its employee benefits system. Next, the research method, the investigation results, proposals to eliminate the shortcomings and system improvements are presented. The aim is to find out the satisfaction with the employee benefit system in the company, discover opportunities for improvement of the system, discover shortcomings of the system and introduce proposals for their removal. Necessary data was enquired through a questionnaire survey.

Key words

Motivation, rewards, employees' benefits, benefits, employee, employer, company, questionnaire

Obsah

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	
1. MOTIVACE	8
1.1. Typy motivace	9
1.2. Teorie pracovní motivace	11
2. ODMĚŇOVÁNÍ	19
2.1. Mzda a mzdové formy	21
3. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	27
3.1. Typy zaměstnaneckých výhod	31
PRAKTICKÁ ČÁST	
1. O SPOLEČNOSTI	36
2. METODIKA	43
3. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	45
4. ZÁVĚR, DOPORUČENÍ	63
Seznam použité literatury	66
Seznam internetových zdrojů	67
Seznam obrázků	68
Seznam tabulek	68
Seznam grafů	69
Seznam Příloh	70

Úvod

V této Bakalářské práci se zabývám zaměstnaneckými výhodami. Téma, které jsem vybral pro zpracování je podstatnou složkou pro celý systém řízení odměňování v každé společnosti. Jedná se o atraktivní téma, jehož důležitost v dnešním procesu řízení firem neustále nabývá na významu a hraje podstatnou roli v konkurenceschopnosti firem na trhu práce. V teoretické části nejdříve představím motivaci jako proces ke stimulování pracovníků, následně typy motivací a jednotlivé teorie motivace. V další části se zaměřím na odměňování pracovníků, jeho definici, funkci, cíle a jednotlivé mzdové formy. Poslední část bude věnována zaměstnaneckým výhodám/benefitům, jejich definicím, jejich rozdělením a představením konkrétních typů zaměstnaneckých výhod. V praktické části se zabývám zjišťováním účinnosti zaměstnaneckých výhod ve společnosti SUDOP Praha a.s., která se zabývá projektovou, konzultační a inženýrskou činností. Tuto firmu jsem si vybral z důvodu, že je mi blízká a sám jsem měl možnost se s ní blíže seznámit a získat potřebné informace pro vypracování této práce. Firmu představím, přiblížím pole jejího působení, její organizační strukturu a historii jejího vzniku až do dnešní podoby. Hlavní částí bude představení zaměstnaneckých výhod, které společnost svým zaměstnancům poskytuje, včetně podmínek jejich čerpání a dalších podstatných informací. Dále budu za pomoci dotazníkového šetření zjišťovat, jestli je systém zaměstnaneckých výhod vhodně nastaven, konkrétně jestli je pro zaměstnance dostatečně motivující a hlavně jestli jsou s ním spokojeni, nebo jim něco neschází. Cílem je nalezení problému v systému, s následnými návrhy na odstranění těchto problémů, dále nalezení příležitostí ke zlepšení systému a poskytnout návrhy na jeho zlepšení. V neposlední řadě vyhodnocení a následné potvrzení, či zamítnutí výzkumných předpokladů týkajících se zaměstnaneckých benefitů odměna za pracovní výročí, příspěvek na penzijní připojištění, nebo životní pojištění, příspěvek na dětské tábory a výuka jazyků. U odměny za pracovní výročí zjišťuji, jestli je pro zaměstnance dostatečně motivující, nebo jestli je pro ně důležitější jistota perspektivního zaměstnání. U zaměstnanecké výhody příspěvek na životní pojištění, nebo penzijní připojištění zjišťuji, jak moc zaměstnanců tyto produkty využívá, na který z produktů příspěvek využívají, a

jestli by měli produkt sjednaný i bez tohoto příspěvku od zaměstnavatele. U příspěvku na dětské tábory zjišťuji, kolik zaměstnanců tuto zaměstnaneckou výhodu využívá, a jestli jsou spokojeni s výší příspěvku. A nakonec u zaměstnanecké výhody výuka jazyků zjišťuji, kolik zaměstnanců tyto kurzy využívá, zda plní podmínky pro získání příspěvku na kurz, a jestli by podobný kurz navštěvovali ve svém volném čase zcela na své náklady.

TEORETICKÁ ČÁST

1. MOTIVACE

Motivace je podstatná součást celého systému odměňování a má velký vliv na případné přijetí, nebo odmítnutí zaměstnaneckých výhod. Pokud má být nějaká zaměstnanecká výhoda prospěšná pro běh podniku a dosahování jeho cílů, musí být její získání pro zaměstnance dostatečně motivující.

Jako první je důležité představit si dva základní pojmy spojené s problematikou motivace. Jsou to pojmy motiv a stimul. Motiv můžeme charakterizovat jako jakousi vnitřní psychickou sílu. Můžeme říci, že jde o psychologický důvod či příčinu vedoucí k určitému chování, nebo jednání člověka. Motiv dává lidským činnostem vnitřní psychologický smysl. Stimul je pojmu motiv velice blízký, proto jsou také lidmi často zaměňovány, nebo brány jako synonyma. Není tomu tak, rozlišení je v naší problematice velice důležité. Stimulace je vnější působení na psychickou stránku člověka a jejím důsledkem dochází ke změnám činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, převážně pak ke změně jeho motivace. Hlavním rozdílem je tedy to, že stimul působí na člověka zevnějšku, a často díky aktivnímu jednání jiného člověka (Bedrnová, Nový 1998, s. 222).

Motivace je hnacím motorem, je důležitým procesem, který napomáhá například manažerům, dostatečně stimulovat pracovníky, k dosažení adekvátních výsledků, nebo stanovených cílů. Hlavním cílem je udržet výkon zaměstnance na určité úrovni, nebo výkon ještě zvýšit. Jde o psychologickou činnost, jakousi vnitřní pohnutku, nebo motiv, který vede k určitému chování. Člověka nemotivuje pouze jeden motiv, většinou se jedná o soubor motivů činnosti člověka, který je ovlivněn jeho zájmy, postoji, názory, nebo třeba vlohami.

Jakékoliv lidské cílevědomé jednání je jednáním nějak motivovaným. Touto motivací můžeme rozumět jakýsi soubor činitelů, který představuje vnitřní hnací síly člověka. Ty po-

tom ovlivňují a usměrňují jeho jednání, poznávání a prožívání. Motivace je vázána na vnitřní aktivaci, tj. na vzbuzování aktivity organismu, na regulaci lidského chování a jednání, a jeho následné zaměření určitým směrem (Rejf 2009, s. 101).

Motivace lidské činnosti, myšleno tedy motivace všech aktivit každého člověka můžeme chápat jako jednu ze základních osobnostních struktur. Tato struktura se dá považovat za nejzajímavější, ale na druhou stranu i velice komplikovanou dimenzi osobnosti a to z důvodu její velké proměnlivosti a významu pro osobnost (Bedrnová, Nový 1998, s. 221).

Už jen například velikost motivace není úplně jednoduché stanovit. Dobře se to ukazuje na křivce o tvaru obráceného písmena U, která nám říká, že motivace do jistého bodu (vrchol obráceného U) zvyšuje výkon a produktivitu, ale po zlomení v tomto bodě jde výkon zase dolů. Příliš motivace má tedy stejný účinek, jako příliš málo motivace.

„Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli. Pokud je člověk k libovolné činnosti nedostatečně motivován, bývá výsledek málo uspokojivý. Podobně je tomu i v případě, kdy je naopak motivován nadměrně (přílišná snaha být úspěšný, zvítězit, atd.). K žádoucí úrovni výkonu vede tedy jen přiměřená motivace“ (Rejf 2009, s. 101).

1.1. Typy motivace

Motivace se dá dělit na různé typy a to například podle způsobů, jak člověka motivuje, odkud vychází, co člověku přinese, nebo jak dlouho na něj působí.

Rozdělení motivace podle Kotlera

Základní rozdělení podle pana Kotlera je na vnitřní a vnější. Říká že, k pracovní motivaci se dá dojít dvěma

různými cestami. Lidé buď motivují sami sebe, nebo jsou motivováni zvenčí prostřednictvím dalších osob, například managementu (Kotler 2007, s. 220).

Vnitřní - Jak už bylo řečeno v úvodu, vnitřní motivace je ta, kde snaha motivovat se vychází z nás samých. Jde o faktory, které se sami vytváříme a které nás směřují určitým směrem. Spočívá v odpovědnosti a autonomii. Jde o motivaci, která nás motivuje k samostatnému konání, kontrolovat své schopnosti a dovednosti a dále je rozvíjet.

Vnější - Vnější motivace na nás působí z okolí. Jde o to, co děláme, abychom motivovali jiné lidi. Spadá sem mzda, plat, zaměstnanecké odměny a výhody, povýšení, nebo na druhou stranu i tresty jako kritika nebo odepření, popřípadě snížení platu (Kotler 2007, s. 221).

Rozdělení motivace podle Dědka

Pan Dědek rozděluje motivaci na více typů, a to na krátkodobou, dlouhodobou, pozitivní, negativní, touhu pomoci a na vlastní a okolní, které by se daly přirovnat ke vnitřní a vnější podle pana Kotlera.

Krátkodobá - Motivace krátkodobá je druh motivace, kde nás pohání například vidina nějaké rychle splněné práce, a následné odměny v podobě volného času, který můžeme strávit podle svých představ. Může jít také o vidinu rychlého finančního výdělku či zisku. Motivace je v kratším okamžiku velká a po splnění úkolu mizí.

Dlouhodobá - Dlouhodobá motivace je taková, která nás motivuje na dlouhý časový horizont, klidně i v řádu desítek let. Jsou to dlouhodobé plány, které vyžadují velké úsilí vynaložené k jejich naplnění. Příkladem může být například postavit si vysněný dům, koupit vysněné auto, založit rodinu...

Pozitivní - Pozitivní motivace, nám udává důvod, proč chceme něco udělat, něčeho dosáhnout. Odměnou za pozitivní motivaci je nám respekt, uznání, nebo samozřejmě odměna fi-

nanční, či naturální. Důležitý je faktor seberealizace, morálního ocenění a hmotné zainteresovanosti.

Negativní - Negativní motivace je opakem pozitivní. Rozdíl je v tom, že neudává, co chceme, ale co musíme udělat. Důležitý je faktor strachu. Musíme to udělat, aby se rodiče nenaštvali, musíme to udělat, abychom měli peníze..

Vlastní - Motivace vlastní je ta, která pramení přímo z nás. Něco, čeho my sami chceme docílit z vlastní iniciativy a důsledkem vlastního rozhodnutí. Chceme se dostat na střední školu bez přijímacích zkoušek, budeme mít dobrý průměr. Chceme uběhnout maraton, budeme hodně trénovat.

Okolní - Okolní motivace nepramení z nás, ale je ovlivněna stimuly z našeho okolí. Může se jednat o spolupracovníky, spolužáky, kamarády, nebo rodinu. Rozdíl oproti příkladu u vlastní motivace je, že na střední školu bez zkoušek nechceme jít my, ale chtějí to po nás naši rodiče.

Touha pomoci - Motivace, ze které nemáme žádnou hmatatelnou odměnu. Odměnou může být maximálně dobrý pocit. Jde o pomoc druhému v nesnázích, o přispění drobného finančního obnosu na nějakou charitativní organizaci atp.
(Děděk, Rozdílne typy motivací [online]).

1.2. Teorie pracovní motivace

Snahy o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným a současně nejzajímavějším tématům psychologie (Bedrnová, Nový 1998, s. 243).

Důkazem atraktivnosti problematiky motivace je i obrovské množství psychologických poznatků, které už byly v této oblasti objeveny a sepsány. Celá řada autorů se pokusila popsat, co lidi motivuje k práci, my si tady přiblížíme ty nejznámější z teorií pracovní motivace.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jednu z nejcitovanějších a pravděpodobně i nejznámějších teorií představil v roce 1943 americký psycholog Abraham Harold Maslow. Její podstatou je 5 základních lidských potřeb:

1. Fyziologické potřeby - jsou to základní lidské potřeby, které potřebujeme k životu. Musí být alespoň na minimální potřebné hranici, jinak další potřeby nemohou sloužit jako stimuly. Jde například o potřebu jíst, spát...
2. Potřeby jistoty a bezpečí - jde o potřeby, které udržují člověka v klidu a bezpečí. Potřebné je vyvarovat se jak vnějšímu, tak vnitřnímu nebezpečí a obavám. Jde například o jistotu zaměstnání, nebo zdraví.
3. Potřeba přátelství a přijetí - sociální vztahy a společenský život jsou velmi důležitou potřebou. Jedná se o potřeby partnerského vztahu, rodiny a přátel.
4. Potřeba používat společenskou vážnost - tento druh potřeb je uspokojován především pomocí sebeuspokojení, nebo pocitem vlastní moci.
5. Potřeba seberealizace - potřeba co nejvíce využít vlastní potenciál, vytáhnout z něj co nejvíce, dosáhnout všeho, čeho jenom jde (Rejfková 2009, s. 101-102).

Tyto potřeby jsou společné pro všechny lidi a mají hierarchickou strukturu. Často jsou zobrazovány v tzv. Maslowově pyramidě. Fyziologické potřeby tvoří základ pyramidy a jsou brány jako nejdůležitější, obecně platí, že čím níže jsou potřeby položeny, tím větší mají význam. Teorie také říká, že ve většině případů, je pro naplnění výše položené potřeby nejdříve nutné alespoň částečně naplnit potřeby níže položené. Například nejdříve než budeme uspokojovat potřebu bezpečí a jistoty, musíme alespoň částečně naplnit potřeby fyziologické. Po uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a jedinec poté soustředí

větší úsilí na její uspokojování. Maslow také říká, že potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy, protože pouze neuspokojená potřeba může motivovat k chování (Armstrong 2007, s. 223-224).

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (wikimedia.org. [online]).

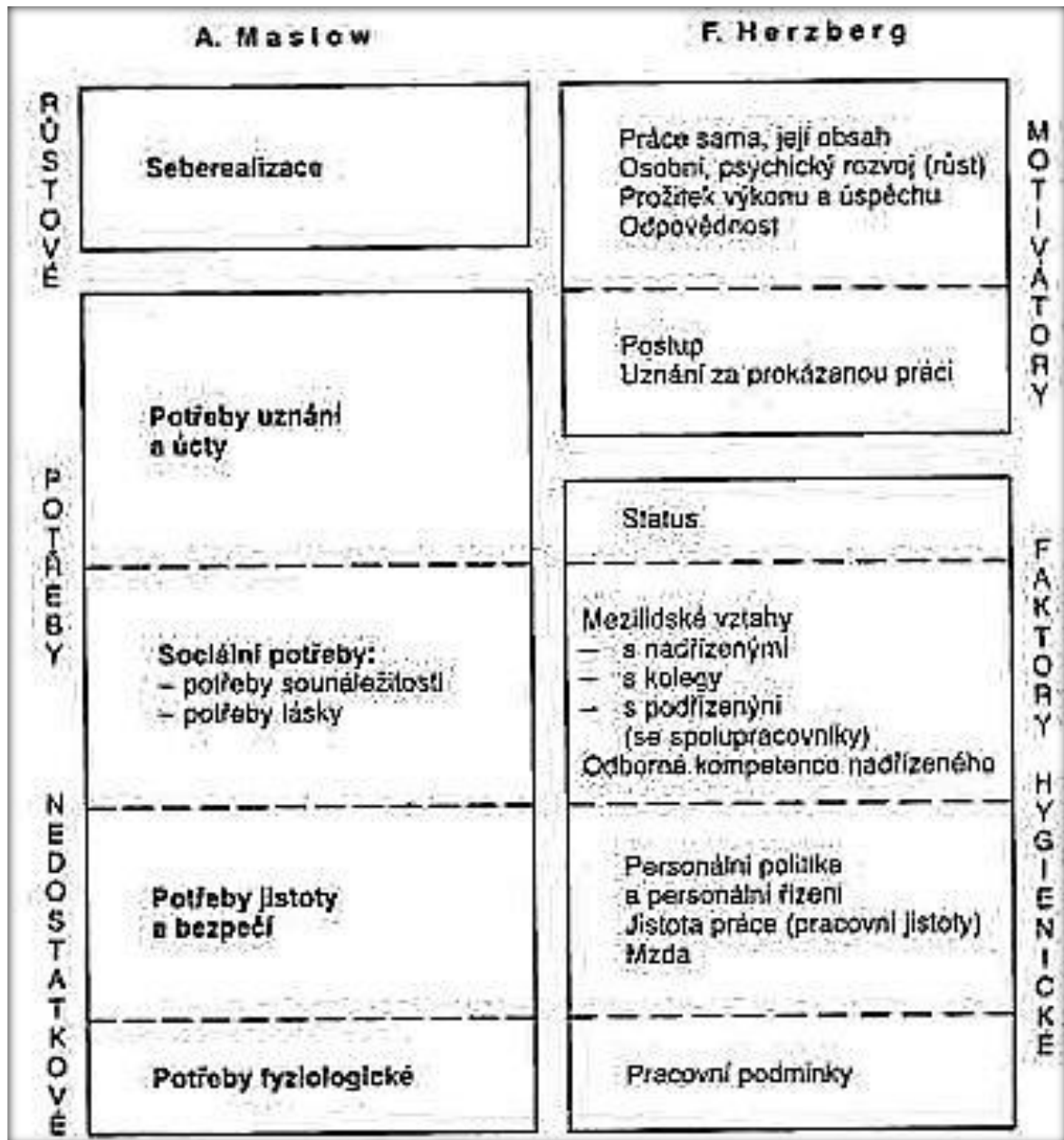
Dvoufaktorová teorie motivace

Společně s předchozí motivační teorií Abrahama Maslowa je dvoufaktorová teorie druhou nejčastěji citovanou teorií v manažerské literatuře (Bedrnová, Nový 1998, s. 249).

V roce 1959 ji publikoval Frederick Herzberg. Herzberg v teorii doplňuje Maslowovu teorii hierarchie potřeb. Základem jsou dvě hlavní skupiny faktorů, které mohou působit jako největší zdroj motivace pro zaměstnance.

První jsou faktory hygienické. Tyto faktory jsou spíše faktory negativními, které působí při špatných podmínkách, vyvolávají mezi pracovníky nespokojenost a působí negativně na pracovní motivaci. Mají-li však kladnou podobu, vedou pouze k pracovní spokojenosti, ale nemají vliv na pracovní motivaci. Můžou to být mezilidské vztahy, platové podmínky, nebo pracovní podmínky. Druhou skupinou jsou motivátory. Pokud jsou motivátory v nepříznivém stavu, vyvolávají nespokojenost a nízkou motivaci k práci. Pokud jsou ale v příznivém stavu, tak na rozdíl od hygienických faktorů působí kladně nejen na spokojenost, ale i na pracovní motivaci. Jde například o uznání, pochvalu, či profesní růst (Armstrong 2007, s. 227).

Obrázek 2 Porovnání Herzbergovi dvoufaktorové teorie s teorií potřeb A. Maslowa.



Zdroj: (Bedrnová, Nový 1998, s. 250)

Teorie zesílení

Autorem teorie zesílení je Burrhus Frederic Skinner, zveřejnil ji roku 1957. Teorie se zaměřuje na chování člověka, jak se změní jeho chování v závislosti na odměně.

Pokud je člověku za pozitivní chování udělena odměna, pozitivní chování se tím posiluje. Negativní chování má podle teorie špatný vliv, a tak je postihováno trestem, čím se omezuje. Jednoduše řečeno, chceme-li pozitivní chování

v podniku podpořit, musí přijít odměna, chceme-li negativní chování omezit, použijeme trest. Potřebný je fungující informační systém, kvůli zpětné vazbě. Důležitý je také časový faktor, interval mezi chováním a udělením odměny/trestu, by měl být co nejkratší. Čím bude delší, tím více se bude snižovat účinnost. Nejčastěji se jako odměna používají peníze, a to formou mzdy, platu, nebo například finančních odměn. Je ale potřeba zjistit jestli jsou pro pracovníka dostatečným stimulem. V případě že ne, je nutné volit jiné formy odměny (Rejf 2009, s. 102-103).

McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor, který ji zveřejnil v roce 1960, někdy se jí také říká teorie cukru a biče. Teorie říká, že lidé se dají z hlediska motivace rozdělit do 2 skupin. Skupina X a skupina Y, která jsou si navzájem přesnými protiklady.

Typ X říká, že člověk má vrozenou nechuť k práci a je potřeba jej kontrolovat a do práce nutit (bič). V případě nesplnění úkolu musí následovat trest a při splnění úkolu finanční odměna. Lidé typu X jsou líní, nesamostatní, mají odpor k práci, vyhýbají se odpovědnosti a změnám. Teorie X je pesimistická a strnulá.

Typ Y říká, že výdej energie při práci je pro člověka přirozený, dokonce i zábavný, bráný jako hra (cukr). Lidé typu Y pracují rádi, nevyžadují finanční odměnu. Není nad nimi potřeba dozor, jsou tvořiví, inovativní, samostatní a zodpovědní, ztotožňují se s cíli organizace, jsou otevření změnám. Teorie Y je pružná a dynamická (Rejf 2009, s. 101).

Teorie očekávání

Autorem teorie očekávání je V. H. Vroom, zveřejnil ji roku 1964.

Teorie očekávání říká, že každý má nějakou představu o hodnotě (valence - přesvědčení o aktivitě cíle) výsledku svého konání, má od toho i nějaké očekávání (expektance - přesvědčení o reálnosti dosažení cíle). Člověk je motivován k dosažení určitého cíle za předpokladu, že věří tomu, že mu cíl přinese určitou hodnotu, naplní jeho očekávání. Čím větší je hodnota a očekávání, tím větší je motivace (Rejfk 2009, s. 102).

Jednoduše řečeno, teorie očekávání se dá vyjádřit rovnicí:

$$M(\text{motivace}) = V(\text{valence/hodnota}) \cdot E(\text{expektance/očekávání})$$

Síla očekávání je ve velkém množství případů založena na zkušenostech daného člověka, ale jsou případy, jako například změna zaměstnání, nebo nový systém odměňování, které jsou pro člověka nové a tudíž nejsou dosavadní zkušenosti dostatečným vodítkem k identifikování situace a může tak dojít ke snížení motivace (Armstrong 2007, s. 225).

Teorie ekvity

Teorie ekvity, také nazývána Adamsova teorie spravedlnosti byla publikována v roce 1965, Johnem Stacey Adamsem. *Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání* (Bedrnová, Nový 1998, s. 253).

Velký vliv na motivaci pracovníka má to, jestli bude odměna spravedlivá. Spravedlnost při udělování odměny vede k větší motivaci a většímu pracovnímu výkonu, naopak při pocitu nespravedlnosti motivaci i výkon klesají. V teorii pracujeme se subjektivním pocitem pracovníka, jestli za odvedenou práci, do které vložil své úsilí, zkušenosti, snahu, schopnosti atd. obdrží adekvátní odměnu v porovnání se vstupy ostatních pracovníků. To můžeme vyjádřit rovnicí:

$$\text{Výsledky sledované osoby/vstupy sledované osoby} = \text{výsledky jiné osoby/vstupy jiné osoby}$$

Požadavkem je, aby poměr mezi vstupy a výstupy byl u všech pracovníků stejný, pokud by tomu tak nebylo, povede to

k nespokojenosti a problémům. Především této situace se dá například podepsáním souhlasu zaměstnance o nezveřejnění platu. V tomto případě je ale důležitá důvěra podřízených ve spravedlivé odměňování (Rejf 2009, s. 102).

2. ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování pracovníků je považováno za jednu z nejdůležitějších a nejstarších personálních činností. Jak vedení organizace, tak zaměstnanci mají v tomto odvětví velký zájem. Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů, už dávno nemá formu pouze finanční odměny, kterou poskytuje vedení podniku pracovníkovi za odvedenou práci. V moderním pojetí je do odměňování započteno i spousta dalších druhů odměny, a jiných zaměstnaneckých, zpravidla nepepeněných výhod, které nejsou vázané na výkon, ale jsou poskytovány na základě například pracovního poměru. Může se jednat o pochvalu či povýšení, nebo věci, které nejsou pro pracovníky vždy samozřejmostí jako například vlastní kancelář, vybavení kanceláře, přidělení počítače a jiných pomůcek a přístrojů. Na vzestupu je také odměňování formou dalšího vzdělávání pracovníka, různých kurzů, školení aj. Tyto všechny druhy odměn řadíme do odměňování vnějšího, dále zde máme i odměňování vnitřní, které hraje stále větší roli. Tímto odměňováním chápeme nehmotné věci, jako jsou například radost z práce, větší odpovědnost, pocity úspěchu a užitečnosti, uznání okolí, posouvání se vzhůru v kariérním žebříčku, respekt od okolí apod. Tyto odměny jsou hodně závislé na osobnosti pracovníka, jakou má národu, jaké jsou jeho zájmy, vlastnosti a schopnosti. Souhrn všech těchto odměn nazýváme celkovou odměnou (Koubek 2012, s. 283-284).

Odměňování hraje klíčovou roli v celkovém pochopení personální práce, které se neobejde bez dostatečných znalostí jeho problematiky. V každé firmě se odměňováním musí důkladně zabývat, ve velkých firmách na to často vznikají celá mzdová oddělení, která spadají do personálního odboru. V menších firmách jsou většinou mzdové úctárny, které jsou součástí ekonomických útvarů. V nejmenších firmách často

funkce mzdového účetního splývá s funkcí personalisty (Kahle, Stýblo 1994, s. 113).

Odměňování má za úkol hlavně přilákat dostatečné množství kvalitních uchazečů o práci v organizaci, udržet si kvalitní a schopné pracovníky a odměňovat spravedlivě pracovníky podle jejich dosaženého výkonu, znalostí schopností, dovedností, zkušeností a loajality. Dalšími úkoly je působit kladně na motivaci pracovníků, vést je k vysokému výkonu a být jimi akceptován. Systém musí být racionálně nastaven, aby vyhovoval jak časovým tak finančním zdrojům organizace, musí sloužit také jako dostatečný stimul k dalšímu rozvoji pracovníků, v případě ziskových organizací napomáhat k dosažení lepší konkurenceschopnosti na trhu a hlavně neporušovat žádné právní normy a být v souladu s veřejnými zájmy (Koubek 2012, s. 285).

Velký vliv má odměňování v oblasti vlivu na pracovní výkon. V tomto ohledu je třeba řešit dvě hlavní otázky, první je čeho chce organizace dosáhnout svým systémem odměn. Na to můžeme dívat ze dvou pohledů a to z pohledu zaměstnance, pro kterého je důležité uspokojení jeho potřeb a zabezpečení jak jeho samotného, tak jeho rodiny, udržet si sociální jistotu a životní stabilitu. Druhý pohled je z hlediska organizace, jejíž hlavní úsilí spočívá v udržení konkurenceschopnosti na trhu a získání a udržení kvalitních pracovníků v dostatečném množství. Druhou otázkou je, které vnější faktory mají na odměňovací systém vliv, může to být například situace na pracovním trhu, populační vývoj, sociální a ekonomická politika vlády, systém odměňování u konkurence, struktura pracovníků apod. Všeobecný názor říká, že odměna by měla být vázána na pracovní výkon. Velký problém ale nastává v tom, že pracovní výkon je mnohdy jen velice těžko měřitelný, protože ne všechny činnosti se dají dostatečně měřit. Další roli hraje úsilí a schopnosti, které jsou u různých pracovníků různé. Musí být zohledněno také vzdělání,

délka zaměstnání ve firmě, délka praxe... Všechny tyto faktory brání tomu, aby bylo odměňování založeno pouze na odvedeném výkonu (Rejř 2009, s. 93-94).

2.1. Mzda a mzdové formy

Mzda

Mzda je největší a pro zaměstnance asi i nejdůležitější částí celkové odměny. Mzdou se rozumí peněžité plnění, nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), kterou poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel za vykonanou práci. Plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, jako je například odstupné, cestovní náhrady, akcie, obligace, náhrady mzdy, nebo odměna za pracovní pohotovost se za mzdu nepovažují (Kahle, Stýblo 1994, s. 115). Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci v podnikatelské sféře. Zaměstnanci státu, krajů, obcí, příspěvkových organizací, nebo státních fondů jsou odměňováni platem.

Mzda je sjednávána zpravidla v kolektivní nebo pracovní smlouvě. Není-li tomu tak, a mzda není sjednána v pracovní ani kolektivní smlouvě, je povinností zaměstnavatele projednat poskytování mzdy s příslušným odborovým orgánem. Ke splnění této povinnosti je potřebné vydání vnitřního mzdového předpisu, do kterého může zaměstnanec nahlížet. Není-li mzda přímo sjednána v pracovní smlouvě, je zaměstnanci vydáván mzdový dekret neboli výměr. Minimální mzda je dána zákonem o mzdě, který také říká, že pokud je sjednána smlouva, kde je nižší mzda, než jaká je zákonem stanovená minimální mzda, je tato smlouva neplatná (Kahle, Stýblo 1994, s. 115-117).

Mzdové formy

„Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka“ (Koubek, 2012 s. 307). Mzdových forem je velké množství, a pár si jich v práci představíme.

A) Tarifní mzda

„Zaměstnanci jsou za práci odměňováni hodinovým, nebo měsíčním tarifem příslušného tarifního stupně podle ujednání v pracovní smlouvě a platné tarifní stupnice“ (Novotný, Kohoutek 1994, s. 97).

Teoreticky si můžeme tarifní stupně představit jako řadu prací, tříd nebo skupin, která je hierarchicky uspořádána a kde plynule stoupá jak hodnota, tak obtížnost práce. S tím stoupá i mzdový tarif, který má vždy stanovenou minimální a maximální hodnotu, mezi nimiž se pohybuje mzda. Toto rozpětí by mělo mít takový rozsah, aby bylo možné rozdělovat odměnu pracovníka na základě jeho pracovního výkonu, nebo schopností. Jsou dva způsoby, jak může být tvořena mzdová struktura. V prvním případě na sebe mzdové tarify navazují, takže pokud zaměstnanec dosáhne maxima v rozpětí daného mzdového tarifu, může jeho mzda stoupat už jen v případě, že bude převeden do vyššího tarifního stupně. Druhý způsob je, že se rozpětí mzdových tarifů překrývají, což v praxi znamená, že nadprůměrný pracovník z nižšího tarifního stupně může být odměněn lépe, než podprůměrný pracovník ze stupně vyššího (Koubek, 2012 s. 306-307).

Podnikatel, který neuzavřel kolektivní smlouvu s odborovou organizací, nebo v kolektivní smlouvě nesjednává mzdu, nebo podnikatel u kterého odborová organizace nefunguje, musí na základě platné právní úpravy stanovit tarifní sazby, a to s ohledem na minimální mzdové tarify. Vláda stanoví minimální mzdový tarif pro jednotlivé tarifní stupně, mzda zaměstnance v uvedených situacích musí být vyšší než stanovený mzdový tarif (Novotný, Kohoutek 1994, s. 97).

B) Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejpoužívanější a nejjednodušší mzdovou formou. Používá se zejména u jednodušších prací, je vhodná například pro práce dělnické. Její princip spočívá v tom, že pracovník je odměňován za jednotku odvedené práce. Odměnou

je částka, která je považována za spravedlivou pro průměrného pracovníka. Takže pokud je spravedlivá mzda pro průměrného soustružníka stanovena na 600 Kč za den, a měl by vyrobit 60 výrobků, potom bude odměna za jeden výrobek 10 Kč. Jedná se o úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Existuje i úkolová mzda s diferenciovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Ta říká, že je dána sazba za jeden vyrobený kus a zároveň je stanovena výkonová norma počtu kusů. Pokud se překročí daná norma, používá se vyšší sazba za vyrobený kus. Na druhou stranu je možné i penalizovat za nenaplnění normy (Koubek, 2012 s. 311).

Další varianta je založena na normování času, který je potřebný k úspěšnému splnění daného úkolu. Příkladem je například automobilová firma, kde obchodní zastoupení firmy stanoví čas (normu) potřebný na výměnu třeba brzdových destiček, nebo olejových filtrů a pokud mechanik splní úkol dřív, než jak mu říká norma, dostane ke své základní mzdě ještě nějakou odměnu navíc (Milkovich, Boudreau 1993, s. 600).

C) Časová mzda

Časová mzda je hodinová, týdenní, nebo měsíční mzda, kterou zaměstnanec dostává za vykonanou práci. Často se používají tam, kde jsou doplňovány nějakou výkonovou formou mzdy. Časová mzda tvoří většinou velkou část celkové odměny, proto se na ni pracovníci hodně soustředí a díky ní srovnávají spravedlivost systému odměňování. Pokud je systém spravedlivý hází to dobré světlo na pověst celé organizace. Hlavním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd je nastavit ho tak, aby byl porovnatelný a spravedlivý pro všechny pracovníky se zohledněním na jejich výkon, pracovní místo, nebo pracovní úkony (Koubek, 2012 s. 309).

D) Mzda za práci přesčas

Práce přesčas je práce, kterou koná zaměstnanec na příkaz zaměstnavatele, po vzájemné dohodě, nebo s jeho souhlasem nad týdenní stanovenou pracovní dobu prováděna mimo rámec standardních pracovních směn. Pokud má zaměstnanec stanovenou kratší pracovní dobu, například 30 hodin týdně, ale standardně je ve firmě pracovní doba 40 hodin, týdně vzniká mu nárok na příplatek za práci přesčas až od 41. hodiny. Za práci přesčas náleží zaměstnanci mzda zvýšená minimálně o 25 % průměrného výdělku, pokud se tak obě strany domluví, může být zaměstnanci poskytnuto náhradní volno v době 3 kalendářních měsíců od doby práce přesčas, pokud nebude poskytnuto do této doby, přísluší zaměstnanci další příplatek. Mohou se také domluvit na prodloužení této doby (Novotný, Kohoutek 1994, s. 107-108).

E) Mzda při výkonu jiné práce

V praxi existuje několik případů, daných zákonem, kdy je povinností zaměstnavatele převést zaměstnance na jinou práci, a to i bez jeho souhlasu. Ve většině případů, náleží zaměstnanci mzda v takové výši, v jaké je vyměřena na pozici, na níž byl převeden. Existují dvě výjimky povinného převedení zaměstnance, a to při ohrožení nemocí z povolání a při karanténním opatření, které bylo zaměstnanci uděleno podle předpisu o péči o zdraví lidu. V těchto případech je zaměstnanci státem garantován doplatek nejméně do výše průměrného výdělku, za předpokladu, že mzda je nižší než na původní pozici. Stát garantuje stejné podmínky i v případě převedení z důvodu odvrácení živelných událostí, nebo ke zmenšení jejich dopadu. Výjimkou u těchto situací je to, že příplatek náleží zaměstnanci pouze na maximální dobu 12 měsíců po sobě následujících ode dne převedení (Kahle, Stýblo 1994, s. 119).

Jelikož mzda v uvedených případech vyplývá ze zákona, jedná se o mzdu nárokovou. Mimo tyto případy je rozhodnutí o

případném doplatku zcela na zaměstnavateli. Roli hraje především zájem firmy na důvodu převedení, kdy například převedení z důvodu nějakého kázeňského přestupku rozhodně není důvodem k přiznání doplatku (Novotný, Kohoutek 1994, s. 117).

F) Podíl na výnosech/zisku

Na rozdíl od předchozí mzdové formy, nejsou podíly na zisku nijak garantované státem, a tudíž je pouze na rozhodnutí zaměstnavatele, jestli budou zaměstnancům vyplacené nebo ne. Přisuzují se jednorázově a to v případě, že to dovolují hospodářské výsledky podniku, investiční záměry do budoucna a jeho aktuální finanční situace. Často jsou známé jako tzv. třinácté platy, a jejich udělení musí předcházet pečlivé zvážení. Velký rozpor může být v pohledu zaměstnavatele a zaměstnanců, kdy zaměstnavateli se může zdát výhodnější zisky raději dále investovat pro další rozvoj podniku, ale zaměstnanci se budou spíše klonit k vyplacení podílů, což povede ke zlepšení jejich aktuální finanční situace. I když mluvíme o podílech ze zisku, tak tím nemyslíme, že budou hrazeny ze zisku, lze je zahrnout jako náklady (Novotný, Kohoutek 1994, s. 116).

Podíly na zisku mají mnoho výhod, zastánci tohoto systému dokonce tvrdí, že jde o více než jen jakýsi systém stimulace, ale že jde o součást celého systému a filosofie řízení podniku. Jednou z nejdůležitějších výhod je, že tento systém je vhodný i pro menší výrobní procesy, také vztah mezi zaměstnanci a manažery, který musí být založen na vzájemné důvěře a zároveň ztotožnění manažerů se stimulací kolektivu na výnosech (Milkovich, Boudreau 1993, s. 602).

Co se týká výše podílů na zisku, zase je to jen na rozhodnutí zaměstnavatele s přihlédnutím na zájmy podniku (finanční situace, spokojenost zaměstnanců...). Důležité je také rozhodnutí, jestli dostane každý zaměstnanec stejný podíl,

nebo budou rozdílné například podle počtu odpracovaných hodin, nebo třeba individuálních hodnocení a dosažených výsledků (Novotný, Kohoutek 1994, s. 117).

3. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody nabírají v dnešní době čím dál větší oblíbenosti a tím i většího významu. Společně s platem a jeho složkami tvoří celkovou odměnu. Podniky, které nabízejí pestrou škálu zaměstnaneckých výhod, jsou v konkurenčním boji na trhu ve výhodě a budou potencionálními zaměstnanci ve výběru upřednostňovány.

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou“ (Armstrong 2007, s. 595).

Zaměstnanecké výhody, jsou formy odměn, které poskytuje organizace pracovníkovi, za to že pro ni pracuje. Na rozdíl od mzdy, nebo platu, nejsou vázané na výkon. Někdy je ale při jejich přidělování přihlíženo například na postavení pracovníka ve firemní struktuře, na dobu, po jakou pracovník pro organizaci pracuje, nebo na zásluhy, které pracovník vykonal. Původně byly zaměstnanecké výhody poskytovány pouze přímým zaměstnancům, tedy těm, kteří mají s organizací uzavřen pracovní poměr. V současnosti ale stoupá počet osob pracujících pro organizaci, které pracují mimo pracovní poměr. Čím dál tím více jsou zaměstnanecké výhody poskytovány i těmto pracovníkům. Zaměstnaneckých výhod existuje obrovské množství, a dají se různě členit, například v USA jsou rozděleny na pět skupin, a to na výhody požadované zákony a vnějšími předpisy, výhody týkající se důchodů, výhody týkající se pojištění zaměstnanců, výhody týkající se placení neodpracované doby, a ostatní (Koubek 2012, s. 319).

Jelikož zaměstnanecké výhody nejsou závislé na odvedeném výkonu, nejsou mzdou, ani odměnou za vykonanou práci. Poskytování zaměstnaneckých benefitů spadá do oblasti péče o zaměstnance. Někteří zaměstnanci nepovažují zaměstnanecké výhody za výhody, ale jako běžnou, přirozenou součást za-

městnání. Omezování zaměstnaneckých výhod, nebo dokonce rušení je velice složité, protože u zaměstnanců vyvolává značnou nespokojenost. Je několik možností, jak se zaměstnanecké výhody sjednávají. Můžou být stanoveny v kolektivní, pracovní, nebo jiné smlouvě. Další variantou je stanovení vnitřním předpisem. Systém poskytování zaměstnaneckých výhod můžeme rozdělit na dva druhy a to na plošný a volitelný. Plošný systém znamená, že jsou všechny zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje, poskytovány plošně všem zaměstnancům. Volitelný systém, označovaný také jako kafetéria systém funguje na principu, že je poskytována část výhod všem zaměstnancům (například příspěvek na stravování, penzijní připojištění...) a část si zaměstnanci volí (například příspěvek na sport, kulturu, zájmové koníčky dětí...). Zaměstnanecké benefity si volí podle jejich uvážení, preferencí, vlastních potřeb, nebo například věku a rodinného stavu. Zaměstnanci využívají jimi preferované výhody z nabídky a v určeném rozsahu na dané časové období, zpravidla rok. Rozsah nabídky benefitů můžeme dělit podle různých kritérií, například podle pracovních podmínek, pracovního postavení, nebo hodnoty odvedené práce. (Šikýř 2016, s. 135-136).

Každá organizace upřednostňuje, aby měly zaměstnanecké výhody co nejpříznivější dopad. Častou chybou je, že organizace nabízí pouze soubor výhod vytvořený personálním útvarům, nebo vedením organizace, ale neberou v potaz preference pracovníků. Jen zřídka jsou tyto záležitosti konzultovány s pracovníky. Proto je nejvhodnější právě volitelný systém, kdy si pracovník vybírá z několika souborů výhod sestavených vedením. Je několik důvodů, proč je vhodný jak pro pracovníky tak organizaci. Už samotná možnost volby dává všem větší přehled o všech nabízených výhodách. Systém se díky lepší hospodárnosti stává rozsáhlejším a nabízí větší škálu výhod. Výhody hrají velkou roli při přilákání nových zaměstnanců, nebo stabilizaci stávajících, pokud je tedy systém rozsáhlý

a lépe šitý na míru, je pro nové i stávající pracovníky atraktivnější a přitažlivější. Volitelný systém je také mnohem úspornější a je v něm lepší přehled o nákladech, což je důležité, protože zaměstnanecké výhody jsou na vzrůstu a tvoří čím dál tím větší složku celkové odměny. Tento systém může mít i pozitivní dopad na postoje pracovníků, tím že mají možnost volby, více si ho váží a dodává jim pocit rovnoprávnosti. Výhodou je také lepší přehlednost jak pro zaměstnavatele tak třeba odbory, protože volba pracovníka musí být vždy evidována, a tak se i zabraňuje nadužívání výhod. Jedinou nevýhodou volitelného systému je větší náročnost v oblasti administrace, kdy může nastávat problém například při špatně zvolených výhodách, které jdou zpravidla změnit až po nějakém časovém intervalu, takže je pracovník musí nějakou dobu využívat, což může vést k nespokojenosti (Koubek 2012, s. 320-322).

Manažeři se musí při rozhodování o poskytování zaměstnaneckých výhod opírat o strategii a cíle organizace. Je jasné, že velká prosperující firma, která působí v rozvíjejícím se, nebo stabilním odvětví, může zaměstnancům poskytnout velké množství různých zaměstnaneckých výhod. Naopak menší firma, například nová, nedávno založená, může zjistit, že poskytnutí zaměstnaneckých výhod, hlavně náklady s nimi spojené, je pro ni moc velké finanční riziko. Možností pro tyto firmy je, nabídnout pracovníkům možnost podílet se na zisku, nebo mzdu vázanou na výkon. Typické zaměstnanecké výhody by měly být tvořeny tak, aby plnily čtyři základní cíle. Prvním je konkurenceschopnost na trhu vůči ostatním firmám, druhým nákladová efektivnost, třetím je přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců v nejvyšší možné míře a posledním je soulad se zákony a dalšími pracovní právními předpisy (Milkovich, Boudreau 1993, s. 640-641).

Cíly politiky a praxe zaměstnaneckých výhod se zabýval i pan Armstrong. Ve dvou bodech se s předchozími autory sho-

duje, a to že výhody musí poskytnout konkurenceschopný a atraktivní soubor celkových odměn, jak kvůli získání, tak kvůli udržení vysoce kvalitních pracovníků a ve druhém, že odměny musí uspokojovat jednotlivé osobní potřeby pracovníků. Dalšími cíly podle Armstronga je posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči podniku a poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny. Důležité je, uvědomit si, že v cílech ani jednoho z autorů není jako cíl uvedeno motivování pracovníků. Je tomu z toho důvodu, že zaměstnanecké výhody, které podnik poskytuje svým zaměstnancům, zpravidla nemají přímý, nebo bezprostřední vliv na výkon. Většinou pouze pomáhají utvářet lepší firemní atmosféru a zlepšují postoje zaměstnanců k podniku. Dlouhodobě se díky nim zlepšuje jejich oddanost a i výkon celé organizace (Armstrong 2007, s. 595).

Členění zaměstnaneckých výhod

Základní členění zaměstnaneckých výhod v Evropě podle pana Koubka:

Výhody sociální povahy - jedná se například o životní pojištění, půjčky, nebo ručení za půjčky, dovolenou, kulturu, sport, mateřské školy apod.

Výhody související s prací - například stravování, nápoje, doprava, výhodnější prodej produktů firmy, ubytování, vzdělávání apod.

Výhody spojené s postavením organizace - například služební automobil, telefon, notebook, byt, nadstandardní vybavení kanceláře apod. (Koubek 2012, s 320).

V malých a středních firmách je rozdělení podobné, jen trochu podrobnější, tady rozdělujeme výhody do 4 skupin. Výhody související a prací a výhody spojené s postavením organizace zůstávají stejné. Rozdíl je ve výhodách sociální povahy, od kterých oddělíme kulturní aktivity, sportovní akti-

vity, dotované zájezdy a rekreace... A vznikne nám čtvrtá skupina a to výhody zkvalitňující využívání volného času (Koubek 2011, s. 186).

Pan Armstrong rozděluje zaměstnanecké výhody do více kategorií:

Penzijní systémy, které se obecně považují za ty vůbec nejdůležitější.

Osobní jistoty, což jsou výhody, které zaměstnanci posilují jak osobní, tak rodinou jistotu, například formou životního, nebo úrazového pojištění.

Finanční výpomoc - půjčky, především na bydlení, nebo zboží vyráběné podnikem za zvýhodněnou cenu.

Osobní potřeby, to jsou výhody vycházející ze vztahu mezi prací a domácími povinnostmi. Jedná se například o přerušování kariéry kvůli dětem, nebo studiu, dovolené na zotavenou, nebo různá poradenství před odchodem do důchodu, nebo poradenství finanční.

Podnikové automobily a pohonné hmoty

Nehmotné výhody, což jsou charakteristiky organizace, které vedou k větší kvalitě pracovního života a dělají z podniku místo, kde se vyplatí být zaměstnán.

A posledními jsou výhody jiné. Jsou to další výhody, které zlepšují životní úroveň pracovníků, například telefony, kreditní karty, nebo dotované stravování (Armstrong 2007, s. 595).

3.1. Typy zaměstnaneckých výhod

Na závěr teoretické části si blíže představíme pár konkrétních typů nejčastěji využívaných zaměstnaneckých výhod v podnicích.

A) Příspěvky zaměstnavatele na připojištění

Často využívanými benefity s velkými daňovými výhodami jsou příspěvky na soukromé životní pojištění, penzijní pří-

pojištění se státním příspěvkem, a kombinace obou těchto variant. Další daňová výhoda podle znění § 15 DPřij. nastupuje v případě, že si zaměstnanec kromě příspěvku od zaměstnavatele sám jakožto fyzická osoba hradí další připojištění se státním příspěvkem, nebo životní pojištění (Macháček 2010, s. 21).

Výdaje, které jsou spojené s životními riziky, jako jsou nemoci, úrazy, nebo v nejhorším případě předčasná smrt, se dají zmírnit pojištěním. Výhodou je, že zaměstnavatel má možnost sjednat pojištění levněji, a to z důvodu, že daná sazba se nezakládá na riziku individuálním, ale na skupinovém. Další výhodou je samozřejmě daňové zvýhodnění. Pokud je pojištění zaměstnanci hrazeno v plné výši, jedná se o nepřispěvkové pojištění. V případě, že si zaměstnanec hradí část pojištění sám, jedná se o pojištění příspěvkové (Milkovich, Boudreau 1993, s. 656).

B) Stravování zaměstnanců

Podle Zákoníku práce je zaměstnavatel povinen, umožnit zaměstnancům (s výjimkou zaměstnanců na pracovní cestě) stravování ve všech směnách, z čehož vyplývá, že není povinen zajistit zaměstnancům stravování, ale pouze čas na stravování. Jedná se tedy o fakultativní plnění zaměstnavatele, které vyplývá jen z jeho rozhodnutí. Stravování patří v nejrůznějších formách mezi zaměstnanecké výhody, které jsou pracovníkům poskytovány nejčastěji. Nejvíce využívanou metodou jsou stravenky poskytované zaměstnavatelem. Nominální hodnota stravenky, ani částka, za kterou je zaměstnanci poskytována, není zákonem stanovena, tudíž je pouze na zaměstnavateli, jakou bude mít stravenka vyšší nominální hodnoty, i kolik si na ni bude zaměstnanec doplácet, pokud vůbec bude muset, protože jsou i případy, kdy jsou stravenky zaměstnancům poskytovány zcela bezplatně. Zaměstnanec může stravenku využít, nejen k nakoupení hlavního jídla během

pracovní směny ve stravovacím zařízení, ale i kdykoliv jinde, nebo jinde a to kdekoliv, kde stravenky jako formu placení přijímají. Například, ve veřejných stravovacích zařízeních, nebo i v supermarketech a dalších prodejnách potravin (Macháček 2010, s. 39).

C) Vzdělávání zaměstnanců

Velké množství organizací zajišťuje svým zaměstnancům v rámci rozvojových programů různé druhy vzdělávacích kurzů, které nemají přímou souvislost s prací, kterou zaměstnanec vykonává (Milkovich, Boudreau 1993, s. 659).

Účast zaměstnavatele na dalším vzdělávání a odborovém rozvoji zaměstnanců patří k významným motivačním prvkům. Vzdělávání slouží k získávání nových znalostí a dovedností, a k prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Tyto zaměstnanecké výhody mohou být určeny jen vybraným zaměstnancům, nebo plošně všem zaměstnancům (Macháček 2010, s. 95).

D) Kultura, sport, rekreace

Dalším velice častou zaměstnaneckou výhodou jsou příspěvky na kulturu, sport a rekreační akce, které mohou být hrazeny jak v celém rozsahu, tak pouze jejich část. Konkrétněji se jedná o vstupenky na různé sportovní akce (zápasy v hokeji, tenise...), na koncerty, na vystoupení, do divadla, či kina. Dále sem patří permanentky do fitness center (MultiSport karta), saun, akvaparků, nebo masážních salónů. A v neposlední řadě příspěvek na tuzemskou či zahraniční rekreaci, nebo i nákup vitamínů a dalšího zdravotnického zboží (Macháček 2010, s. 109-110).

E) Péče o děti

Díky velkému množství pracujících žen prudce vzrostla poptávka po místech, která by poskytovala kvalitní péči o jejich děti. Potřebu, aby bylo kvalitně postaráno o jejich

děti uvedlo mnoho pracujících rodičů jako jejich největší překážku. Mnoho organizací zajišťuje svým zaměstnancům denní péči o děti. Existují dva přístupy, prvním je zřízení speciálního účtu, kam zaměstnanci odvádí část svého nezdaněného příjmu a peníze se dále využívají na stanovené účely, výhodou je, že peníze poslané na tento účet se nemusí danit. Druhým způsobem je, že organizace poskytuje péči sama a má příslušná zařízení přímo ve svých prostorách, nebo v blízkém okolí (Milkovich, Boudreau 1993, s. 659).

Výdaje potřebné na provoz vlastní firemní mateřské školy je možné uplatnit do daňových výdajů provozovatele školky, což je v tomto případě zaměstnavatel. Zaměstnanec získává jako výhodu možnost využití mateřské školy zcela bezplatně, nebo za sníženou cenu (Macháček 2010, s. 137).

F) Další typy zaměstnaneckých výhod

Dalším typem zaměstnaneckých výhod je manažerské vozidlo, jde o vozidlo, které smí zaměstnanec užívat jak k pracovním, tak soukromým účelům, manažerské se mu říká proto, že se často poskytují manažerům.

Může se jednat o poskytování nápojů a občerstvení na pracovišti, hrazení nákladů na dopravu na pracoviště a z pracoviště, a to jak veřejnou dopravou, tak svým automobilem, což je charakteristické pro firmy v ekonomickém růstu, dále dary poskytnuté zaměstnanci, poskytování vyšších cestovních náhrad, bezplatné ubytování a mnoho dalších.

PRAKTICKÁ ČÁST

Pro praktickou část této Bakalářské práce jsem si vybral společnost SUDOP PRAHA a.s., ke které mám blízko, protože v ní pracuje a pracovalo několik členů mé rodiny a i já sám už ve společnosti působím jako pomocná síla na dohodu o provedení práce. V první kapitole, s názvem O SPOLEČNOSTI budu čerpat ze stránek společnosti (www.sudop.cz) a z interních zdrojů firmy.

1. O SPOLEČNOSTI

Historie

SUDOP PRAHA a.s. má bohatou historii a řadí se mezi nejstarší projekčně inženýrské organizace v České Republice. Počátky existence se datují ke konci 30. let 20. století, kdy vznikaly různé projektové útvary pod záštitou Ministerstva železnic a Československých státních drah. V 50. letech bylo klíčové vytvoření celostátního projektového ústavu, který vznikl sloučením Projekční ústředny železnic s několika dalšími drobnějšími organizacemi. Od 17. 11. 1953 nesl státní projektový ústav název Státní ústav dopravního projektování (SUDOP), který byl nejdříve součástí Ministerstva dopravy, ale později se stává samostatným státním podnikem. V roce 1991 je podnik na základě územního členění rozdělen na několik samostatných státních podniků. Právním nástupcem původního ústavu se stal SUDOP Praha s. p. a od 1. 4. 1992 je podnik privatizován a přetvořen do dnešní podoby akciové společnosti SUDOP PRAHA a.s. Jediným akcionářem je SUDOP International a.s., stoprocentně vlastněný SUDOP GROUP a.s.

Současnost

V současné době je SUDOP PRAHA a.s. moderní a prosperující akciová společnost, která navazuje na dlouholetou úspěšnou tradici. Hlavní centrála se nachází v Praze, dalších 5 projektových středisek je v Hradci Králové, Ústí nad Labem, Plzni, Varšavě a Sofii. Na všech těchto pracovištích má SUDOP PRAHA a.s. 298 zaměstnanců, z nichž je 235 projektantů. Díky velkému rozsahu a kvalitě poskytovaných služeb se řadí mezi špičku konzultačních firem v celé České Republice. S ohledem na velké množství dlouholetých zkušeností, moderní technické zázemí a vybavení a široké spektrum profesních dovedností může SUDOP PRAHA a.s. spolupracovat s velkým množstvím významných velkých investorů a díky tomu se podílet na řešení velkých a komplexních projektů dopravní infrastruktury.

Jak už bylo řečeno, SUDOP PRAHA a.s. má velmi široké spektrum profesních dovedností. SUDOP PRAHA a.s. je projektová, konzultační a inženýrská společnost, se specializací na komplexní řešení problematiky v oblasti dopravní infrastruktury a to převážně železničních staveb, dálničních a silničních staveb a systémů městské hromadné dopravy. Působí také v oblasti navrhování pozemních a průmyslových staveb, telekomunikací, energetiky a inženýrských sítí. Vytváří návrhy celkového technického řešení staveb včetně tunelových, mostních a inženýrských objektů, elektrizace a napájení a sdělovacích a zabezpečovacích systémů. Zabývá se i řešením otázek dopravní a vozební technologie, opravárenské základny, řízení a organizace dopravy, vlivu staveb na životní prostředí, ekonomie dopravy a financování, logistiky a tarifní politiky. V neposlední řadě se zabývá poradenskou činností, která je zaměřena na oblast financování projektů, regionálního rozvoje a dopravní obslužnosti.

Seznam všech poskytovaných služeb

Pro upřesnění zde je výpis všech služeb poskytovaných služeb. V rámci přípravné fáze projektu jsou to územní plány, generely, koncepce dopravy, předběžné studie proveditelnosti, studie proveditelnosti, územně technické studie, geodetické zaměření, inženýrsko-geotechnické průzkumy, ekologické studie a dokumentace EIA, dokumentace pro územní rozhodnutí, dokumentace pro stavební povolení, dokumentace pro zadání stavby, vizualizace projektů, inženýrská činnost pro získání územního rozhodnutí a stavebního povolení, inženýrská činnost - majetkoprávní část.

Dále ve fázi realizace projektu poskytují následující služby: Realizační dokumentace, dokumentace skutečného provedení staveb, autorský dozor, technický dozor investora, kontrola a monitoring stavby, řízení projektu, geodet stavby.

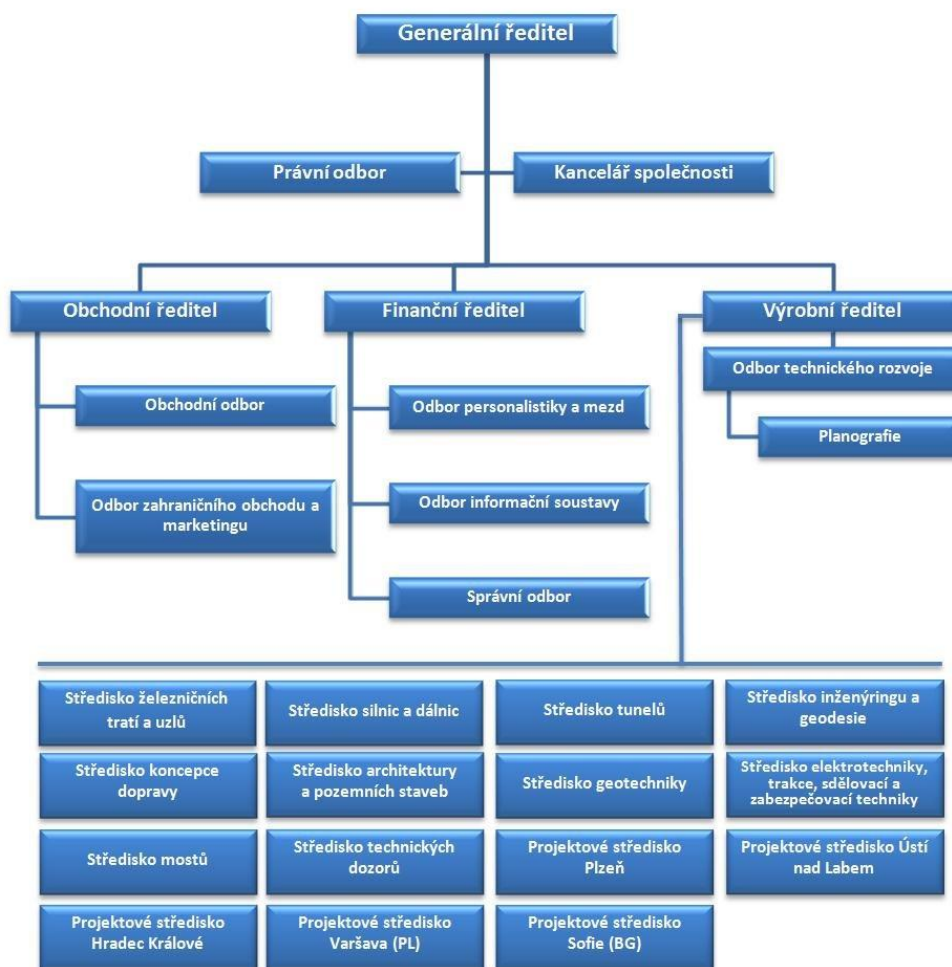
SUDOP PRAHA a.s. je také členem Mezinárodní asociace mostů a stavebních inženýrů, České asociace konzultačních inženýrů (CACE), České betonářské společnosti ČSSI, Českého tunelářského komitétu ITA/AITEST, České silniční společnosti a Interoperability železniční infrastruktury. Společnost SUDOP PRAHA a.s. má etablovanou integrovanou politiku kvality, environmentu, bezpečnosti ochrany zdraví a bezpečnosti informací.

Struktura společnosti

Základní struktura společnosti SUDOP PRAHA se skládá z vedení společnosti (předseda představenstva a generální ředitel, místopředseda představenstva a výrobní ředitel, místopředseda představenstva a finanční a personální ředitel, obchodní ředitel), obchodního oddělení (vedoucí obchod-

ního odboru CZ, vedoucí odboru zahraničního obchodu a marketingu), vedoucích jednotlivých projektových středisek (středisko železničních tratí a uzlů, silnic a dálnic, tunelů, inženýringu a geodézie, koncepce dopravy, architektury a pozemních staveb, elektrotechniky, trakce, sdělovací a zabezpečovací techniky, mostů, technických dozorů, projektové středisko Plzeň, projektové středisko Ústí nad Labem, projektové středisko Hradec Králové, projektové středisko Varšava, projektové středisko Sofie), sekretariátu společnosti a technického oddělení (vedoucí oddělení technického rozvoje, zástupce vedoucího OTR pro reprografii).

Obrázek 3 Organizační schéma



Zdroj: (sudop.cz [online]).

Zaměstnanecké benefity

Společnost SUDOP PRAHA a.s. se o své zaměstnance velice dobře stará, a tak mají k dispozici širokou a pestrou nabídku zaměstnaneckých benefitů.

Vzdělávání

Na průběžné vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti kladen velký důraz. Společnost umožňuje zaměstnancům zvyšování a prohlubování kvalifikace a částečně, nebo zcela hradí náklady s tím spojené. Jedná se o vzdělávání jak v oblasti profesní, tak jazykové, či o oblast výpočetní techniky. Pro zaměstnance jsou organizovány různé semináře a kurzy zabývající se tematikou z oblastí daňové problematiky, účetnictví, nebo pracovního práva. Projektanti jsou vysíláni na konference a semináře zabývající se problematikou dopravních staveb u nás i v zahraničí a dále jsou pro ně připravovány přípravné kurzy k autorizačním zkouškám. Ve firmě proběhl celoplošný znalostní audit týkající se informačních technologií, s následným doškolením a možností získat certifikát ECDL. Cílem je optimální stav vědomostí v oblasti výpočetní techniky u všech pracovníků

Pro nové, mladé a nezkušené pracovníky, kteří jsou ve firemním procesu teprve krátkou dobu, pořádá společnost tzv. vzdělávací cyklus. V rámci tohoto cyklu se zaměstnanec seznámuje s firmou, její historií, současnou podobou, strukturou, důležitými právními předpisy, problematikou projektové činnosti, firemní kulturou a základními prvky komunikace a chování ve společnosti. Pro zkušené projektanty je vzdělávací cyklus orientovaný na rozšíření jejich manažerských znalostí, schopností, psychosociálních dovedností a odborností souvisejících s profesí.

Výuku jazyků zajišťuje externí jazyková škola. Výuka probíhá během pracovní doby přímo v prostorách společnosti. Navíc zaměstnancům, kteří splní docházku a závěrečný test, je hrazena část nákladů na daný jazykový kurz.

Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, odměny za významná výročí

Společnost SUDOP PRAHA a.s. nabízí svým zaměstnancům v hlavním pracovním poměru uzavřeném na dobu neurčitou, kteří se rozhodnou pro sjednání penzijního připojištění, nebo životního pojištění po předložení smlouvy na penzijní připojištění, nebo životní pojištění příspěvek na jeden z těchto produktů. Finanční příspěvek, jehož výše je uvedena v kolektivní smlouvě platí pro zaměstnance, kteří dovrší hranici 3 let celkového pracovního poměru, zvedá se po dovršení pěti let a dále se zvedá po dovršení každých dalších pěti let až do čtyřicátého roku.

Odměny při významných výročích náleží zaměstnancům ve dvou případech. První případ nastává po dovršení dvaceti let celkové doby zaměstnání ve společnosti, a poté po každých dalších 5 letech. Druhým je první skončení pracovního poměru, z důvodu nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod, to ale pouze v případě že pracovní poměr trval nepřetržitě nejméně 5 let. Výše těchto odměn jsou stanoveny v kolektivní smlouvě.

Klouzavá pracovní doba, dovolená

Výhodou práce v SUDOP PRAHA a.s. je i pružná pracovní doba, ve formě pružného pracovního týdne. Zaměstnanci musí odpracovat 40 hodin týdně (nezapočítávají se přestávky na jídlo a oddech), a je na nich jestli do práce dorazí v 7, nebo 8 hodin ráno.

Dovolená, která je dle § 213 zákoníku práce stanovena na 4 týdny, je pro zaměstnance prodloužena o 1 týden, tedy celkem na 5 týdnů. Zaměstnanci mají taky nárok na 3 dny neplaceného volna v případě zdravotní indispozice.

Stravování, mobilní telefon

Společnost pro své zaměstnance zajišťuje stravování jednak na pracovišti (formou jídelny v přízemí sídla společnosti), anebo v blízkosti pracoviště. Firma hradí ze svých prostředků příspěvek ve výši 55 % z ceny oběda, a to formou stravenek, které jsou použitelné v místě stravování.

Zaměstnavatel také na základě smlouvy s mobilním operátorem umožňuje zaměstnancům využití podmínek podnikové smlouvy SUDOPu, jak zaměstnancům, tak rodinným příslušníkům zaměstnanců.

Dětské tábory a zájmová činnost, sport

SUDOP PRAHA a.s. přispívá na pobyty dětí zaměstnanců v táborech cizích provozovatelů, a zároveň v rámci svých možností zajišťuje v době vyhlášení letních a zimních prázdnin pro děti zaměstnanců letní a zimní tábory. Horní věková hranice dětí v daném kalendářním roce nesmí přesáhnout 18 let. Pro děti zaměstnanců, které v daném kalendářním roce dosáhnou 15 let a mladší, přispívá společnost v rámci svých možností i na zájmovou činnost.

Co se týká sportu, tak společnost pro své zaměstnance pravidelně organizuje zimní a letní sportovní hry, ze kterých se již stala velká tradice. V průběhu celého roku se organizují i různé sportovní turnaje (například v bowlingu). Další sportovní vyžití zaměstnanců zajišťuje sportovní klub ASK PODUS.

2. METODIKA

Jako metodu výzkumu jsem zvolil dotazníkové šetření. Je to hojně využívaná kvantitativní metoda, díky které můžeme měřit sociologické jevy a provádět jejich následnou matematickou a statistickou analýzu. Tuto metodu jsem zvolil z několika důvodů. Metoda je zdarma (díky možnosti vytvoření dotazníku online), je snadno rozšiřitelná (online vytvořený dotazník se respondentům rozešle emailem), je pro respondenty jednoduchá na zpracování i odevzdání a je anonymní, což je pro zjišťování spokojenosti ideální. Můj dotazník měl celkem 23 otázek (viz. Příloha č. 1). První 3 otázky se týkaly obecných informací o respondentech (pohlaví, věk, doba zaměstnání ve společnosti), dalších 5 bylo zaměřeno na informovanost o benefitech a na celkovou spokojenost s benefity, které zaměstnancům společnost poskytuje. Zbytek otázek už sloužil k získání informací o těchto čtyřech výzkumných předpokladech:

Č. 1 - Zaměstnanecká výhoda odměna za pracovní výročí není dostatečně motivující pro setrvání ve společnosti. Pro minimálně 50 % respondentů není tato zaměstnanecká výhoda motivující. Motivující je jistota stálého a perspektivního zaměstnání.

Č. 2 - Zaměstnaneckou výhodu příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění využívá méně než 40 % oslovených zaměstnanců. Z těch co mají PP, nebo ŽP sjednané, je polovina, která ho má sjednané v závislosti na příspěvek od zaměstnavatele.

Č. 3 - Většina (alespoň 75 % respondentů) co má děti, využívá zaměstnaneckou výhodu příspěvek na dětské tábory. A převažuje spokojenost s tímto benefitem.

Č. 4 - Alespoň čtvrtina respondentů využívá příspěvek na výuku cizího jazyka v prostorách společnosti. Většina (90

%) z těch co benefit využívají, by cizí jazyk plně na své náklady a ve svém volném čase nestudovala.

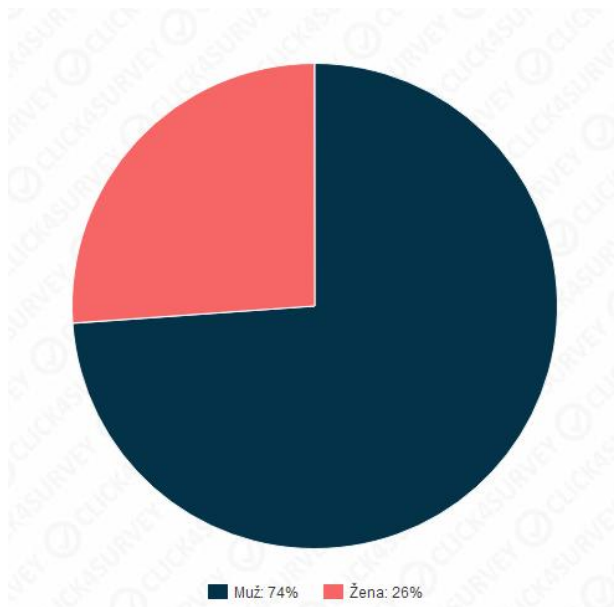
V poslední otázce byla možnost zanechání komentáře ohledně dané problematiky, který může výrazně pomoci s hlubším poznáním problémů v systému i s hledáním možností na jeho zlepšení.

Dotazník byl hromadně rozeslán všem zaměstnancům, odpovědělo celkem 134 zaměstnanců z celkového počtu necelých tří set, což odpovídá necelé polovině. Všichni ho ale neotevřeli, takže celková návratnost byla okolo 60 %. Je to relativně slušné číslo, protože ze zkušeností z různých předěšlých dotazníků jsem byl varován, že ochota zaměstnanců k podobným věcem není největší, ale třeba jim právě toto téma bylo blízké a týká se jich a tak je vidina možného zlepšení motivovala k vyplnění. Průměrná doba vyplňování dotazníku byla 7 minut a 35 sekund.

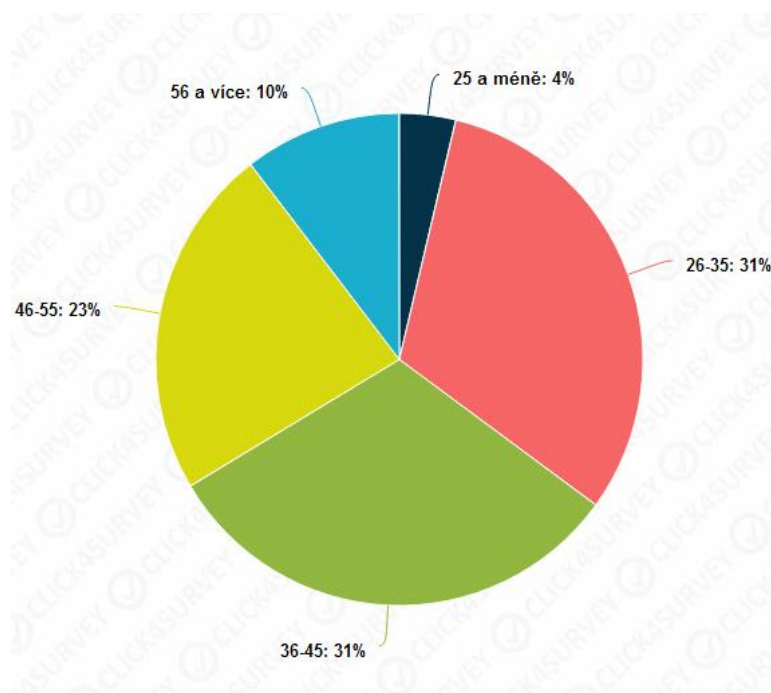
Cílem šetření je zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců společnosti SUDOP PRAHA a.s. se stávajícím systémem zaměstnaneckých výhod pomocí dotazníkového šetření. Dále zhodnocení systému a nelezání jeho nedostatků a potvrzení či vyvrácení již zmiňovaných čtyř výzkumných předpokladů.

3. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

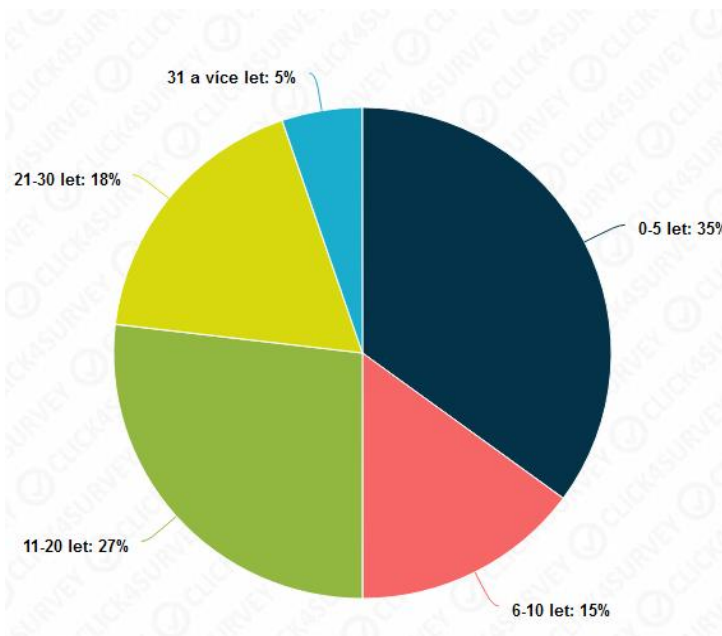
Nejdříve si ukážeme pár úvodních grafů, týkajících se základních údajů o respondentech, první graf ukazuje poměr odpovědí mužů a žen, druhý věkové rozdělení respondentů, a třetí délku pracovního poměru u společnosti.



Graf 1- Pohlaví respondentů, Zdroj: vlastní zpracování



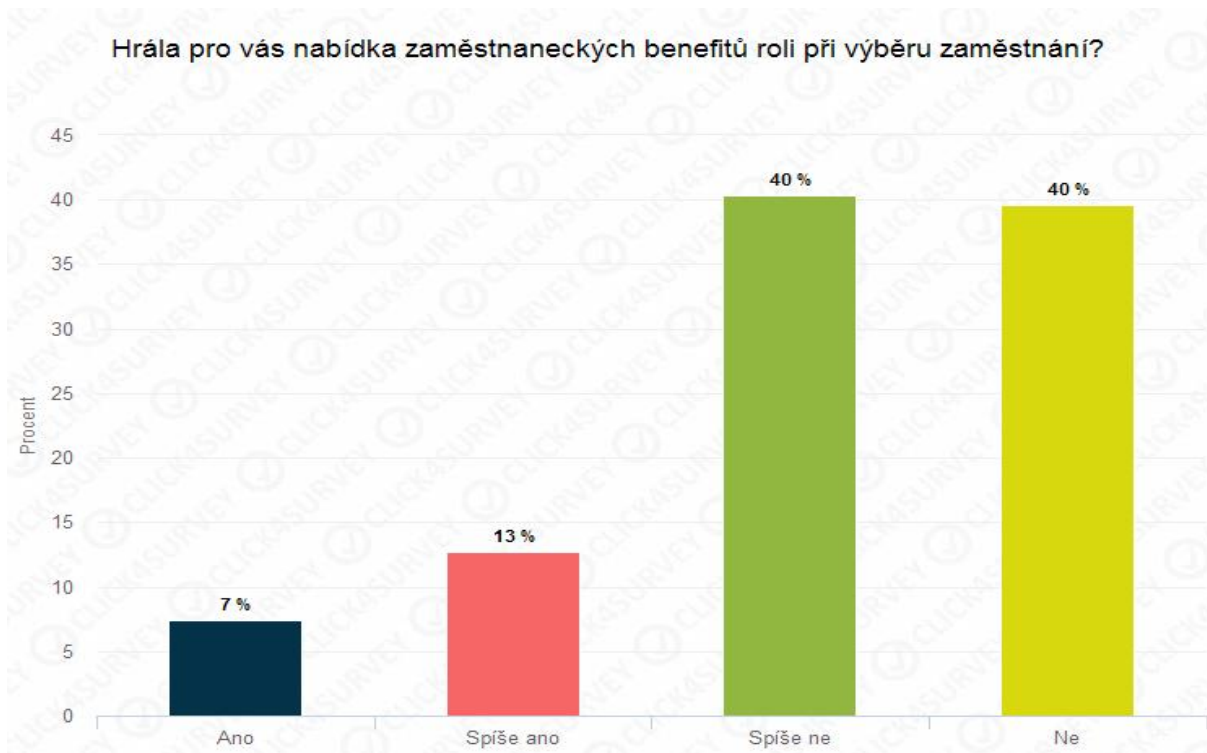
Graf 2 - Věk respondentů, Zdroj: vlastní zpracování



Graf 3 - Délka pracovního poměru u společnosti,
Zdroj: vlastní zpracování

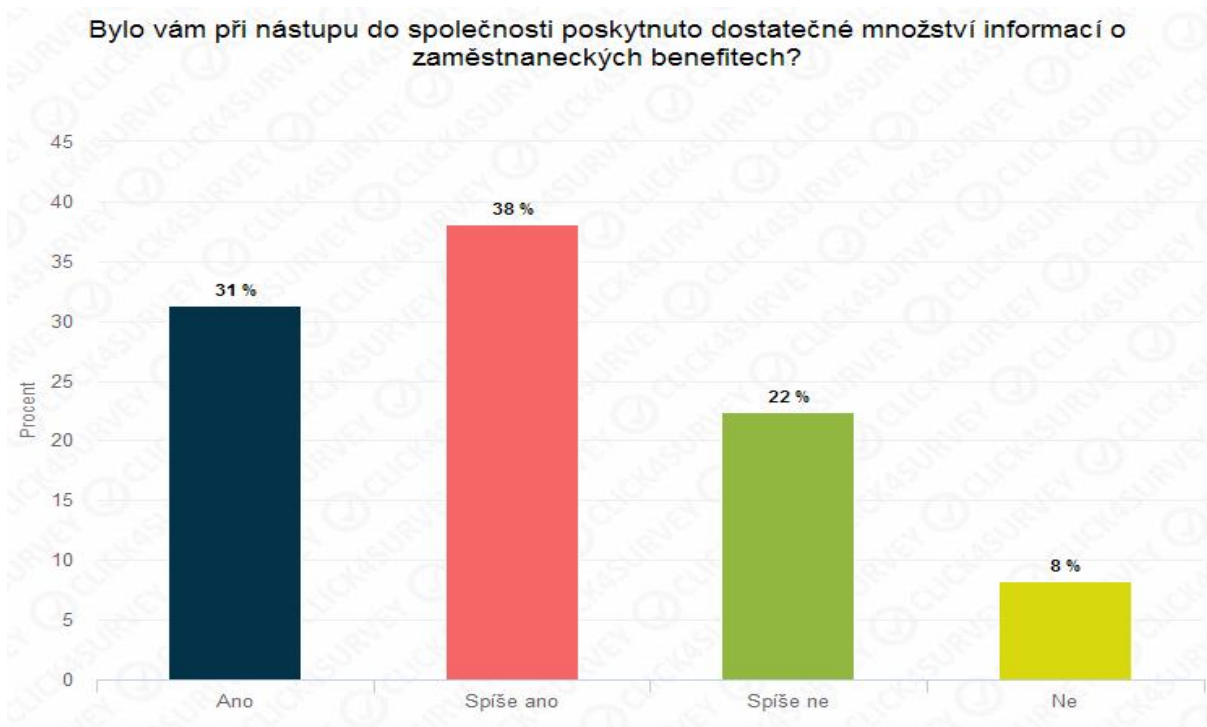
Informovanost o benefitech, celková spokojenost

Na následujícím grafu je znázorněno, že pouze pro 7 % respondentů (což v našem šetření odpovídá 10 zaměstnancům) hrála nabídka zaměstnaneckých benefitů roli při výběru zaměstnání. Pro velkou většinu, 80 %, je to opačně a nabídka benefitů pro ně roli víceméně, nebo vůbec nehrála. Z toho vyplývá, že benefity nejsou hlavním motivačním faktorem. Důvodem toho může být, že v dnešní době poskytuje většina společností podobnou nabídku zaměstnaneckých výhod, díky čemuž jsou některé z nich (například 5. týden dovolené) brány jako samozřejmost a pro zaměstnance je více motivující hlavně mzda, nebo například náplň práce, firemní kultura, nebo i vzdálenost od domova. Řešením, a zvýšením atraktivity podniku pro nové zaměstnance, je odlišit se od jiných společností a nabízet nové, pokrokové výhody. Příkladem může být pár dní placené dovolené pro nové tatínky, nebo možnost práce z domova (homeoffice), což jsou benefity, které nejsou v dnešní době ještě moc rozšířené.



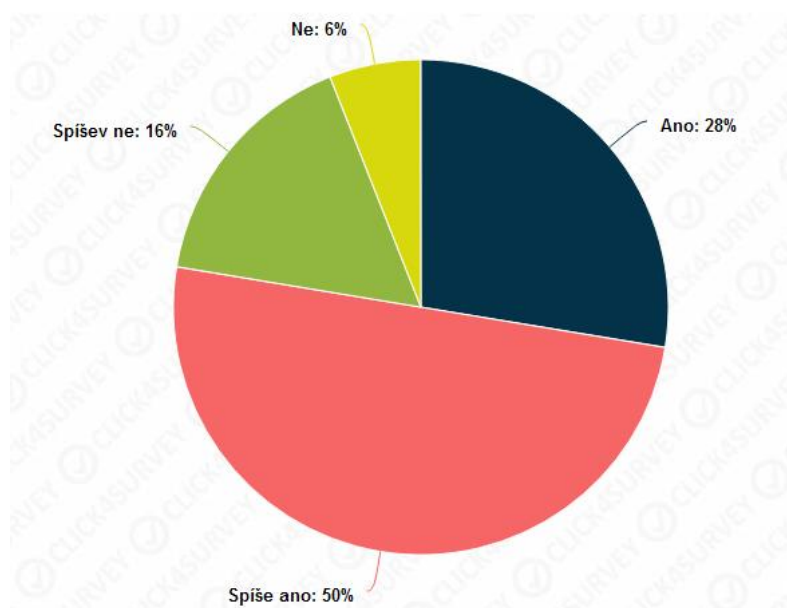
Graf 4 - význam benefitů při výběru zaměstnání, Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká informovanosti o nabídce zaměstnaneckých výhod při nástupu do společnosti, byla většina respondentů informována dobře (graf 5). Výhody jsou zaměstnancům sdělovány při přijímacích pohovorech, později v příručce zaměstnance, případně se dají všechny výhody dohledat na stránkách společnosti, popřípadě v kolektivní smlouvě, která je na stránkách také k dispozici. Třetina špatně informovaných je ale pořád docela vysoké číslo, a i přes to, že benefity nejsou pro zaměstnance při výběru zaměstnání zásadní, mělo by se toto procento snížit a každý uchazeč, či už nově přijatý pracovník by měl být o všech výhodách dostatečně informován. Uchazeči o zaměstnání by se o nich měli dozvídat již na přijímacím pohovoru, pokud se tak nestane, tak od pracovníka, který jim napomáhá v rámci adaptačního procesu.



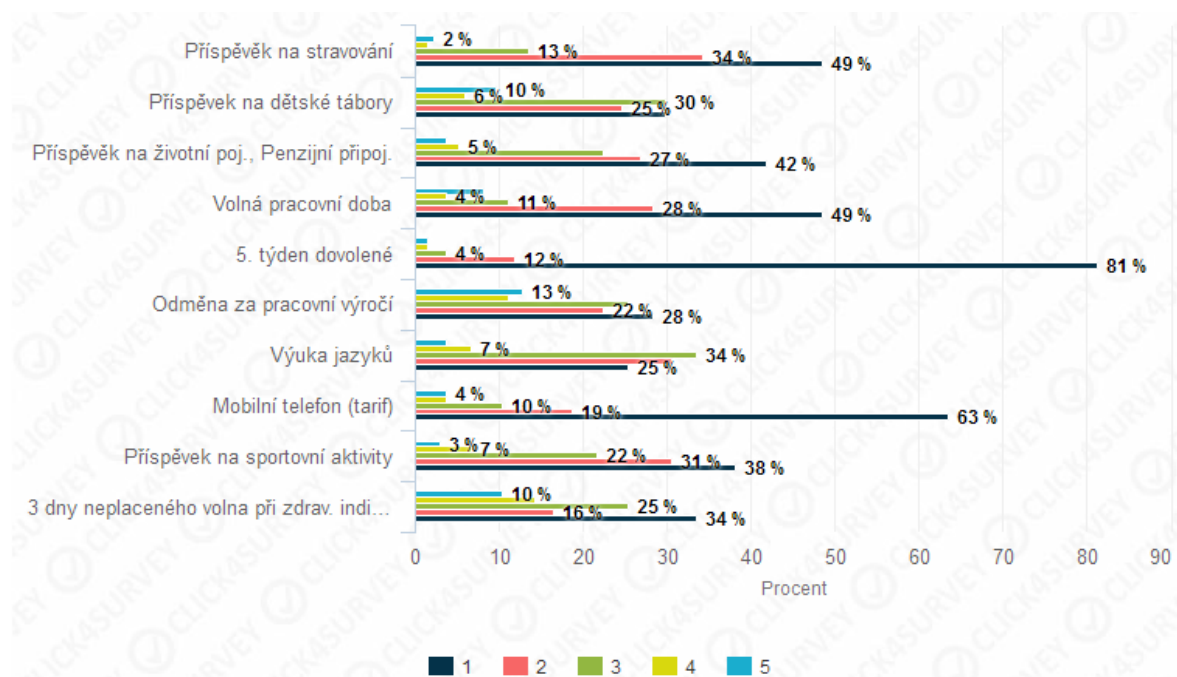
Graf 5 - informace o benefitech při nástupu do společnosti, Zdroj: vlastní zpracování

Celková spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů je relativně vysoká, 78 % je alespoň spíše spokojeno. Pouze 6 % není spokojeno vůbec.



Graf 6 - Spokojenost s nabídkou benefitů, Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší pohled na spokojenost s jednotlivými výhodami poskytovanými společnostmi byla respondentům položena otázka, kdy museli každému benefitu přidělit známku od 1 do 5, kde 1 (nejtmavší čára) znamená velkou spokojenost s daným benefitem a 5 (světle modrá čára) nespokojenost. Čili čím větší procento známek 1 a 2, tím jsou respondenti s daným benefitem spokojenější. Vše je zobrazeno na grafu 7:



	1	2	3	4	5	Počet odpovědí
Příspěvek na stravování	49 %	34 %	13 %	1 %	2 %	134
Příspěvek na dětské tábory	30 %	25 %	30 %	6 %	10 %	134
Příspěvek na životní poj., Penzijní přípoj.	42 %	27 %	22 %	5 %	4 %	134
Volná pracovní doba	49 %	28 %	11 %	4 %	8 %	134
5. týden dovolené	81 %	12 %	4 %	1 %	1 %	134
Odměna za pracovní výročí	28 %	22 %	25 %	11 %	13 %	134
Výuka jazyků	25 %	31 %	34 %	7 %	4 %	134
Mobilní telefon (tarif)	63 %	19 %	10 %	4 %	4 %	134
Příspěvek na sportovní aktivity	38 %	31 %	22 %	7 %	3 %	134
3 dny neplaceného volna při zdrav. indispozici	34 %	16 %	25 %	14 %	10 %	134

Graf 7 - Spokojenost s jednotlivými benefity, Zdroj: vlastní zpracování

Největšího procenta spokojenosti (93 % známek 1 a 2) dosáhl benefit 5. týden dovolené navíc. 81 % jedniček je vysoké číslo a svědčí o tom, že i přesto že tento benefit je poskytován velice často, až je někdy brán jako samozřejmost (jak někteří zaměstnanci uváděli v komentářích), tak má pro zaměstnance velkou váhu a těší se jejich oblibě. Na druhém místě se umístil mobilní tarif. I přes to, že na trhu je velké množství mobilních operátorů, s velkým množstvím různých tarifů, tak sehnat výhodný tarif není vůbec jednoduché. Operátoři nastavují ceny podobně, takže člověk se jako samostatná osoba k nějaké výhodnější nabídce jen málo kdy dostane. Proto je velkou výhodou když mu tarif poskytne společnost, kde pracuje, která má jakožto velký odběratel přístup k výhodnějším nabídkám za lepší cenu. Ještě větším plusem je nabídka tohoto zvýhodněného tarifu nejen zaměstnanci, ale i jeho rodinným příslušníkům.

Pořád dobrého výsledku (kolem 80 % spokojenosti) dosáhly i benefity, příspěvek na stravování, příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění a volná pracovní doba. Příspěvek na stravování už je také prakticky standardem, pouze se objevil návrh o zrušení stravenek a o připočtení jejich hodnoty ke mzdě, což by určitě také mohlo fungovat, ale drtivě většina zaměstnanců vyhovuje stávající stav, tak nevidím důvod ke změně. Možné by také bylo, dát zaměstnancům na výběr jakou formou chtějí tento příspěvek pobírat. Příspěvkem na životní pojištění a penzijní připojištění se budu detailněji věnovat později. Ohledně volné pracovní doby, padal vícekrát návrh na možnost práce z domova. Zde je podle mého názoru velký prostor ke zlepšení. Určitě by se našlo hodně zaměstnanců, kteří by o home office měli zájem. Ideální by bylo začít s pár zaměstnanci, a pokud bude vše fungovat, nabídnout tento benefit dalším zaměstnancům. Možné by bylo i nabízet tento benefit pouze za odměnu, zaměstnancům, kteří odvádí pro podnik nejlepší práci (hodnocení by prová-

děl vedoucí daného střediska) a to by mohlo vést k jejich větší motivaci.

Slabší výsledek (50-70 % známek 1 a 2) zaznamenaly benefity odměna za pracovní výročí (kterému se budu více věnovat později), příspěvek na sportovní aktivity a 3 dny neplaceného volna při pracovní indispozici. Nevýhodou příspěvku na sportovní aktivity je to, že je omezený a poskytován pouze v rámci zařízení SUDOPu. Zaměstnanci by určitě více ocenili možnost využití sportovišť v blízkosti jejich domova, což by se dalo vyřešit například pořízením karet multisport, které jsou platné v mnoha sportovištích po celé republice. 3 dny neplaceného volna dosáhly u zaměstnanců společně s odměnou za pracovní výročí největší procento známky 5. V dnešní době jsou 3 dny neplaceného volna při zdravotní indispozici již trochu krokem zpět. Počet dnů by se mohl o pár zvýšit, a rozhodně by tyto dny měly být placené. To se objevovalo i v komentářích od zaměstnanců.

Co se týká benefitu příspěvek na dětské tábory a výuka jazyků, tento graf pro jejich vyhodnocení není relevantní, protože je velká část zaměstnanců nevyužívá, proto se jimi budu zabývat samostatně a konkrétněji dále v práci.

Celkové pořadí důležitosti jednotlivých benefitů, i relativně odpovídá výsledkům z grafu hodnotícího jednotlivé benefity. Zde měli zaměstnanci seřadit uvedené benefity podle oblíbenosti. Za první místo dostala zaměstnanecká výhoda 10 bodů (protože zaměstnaneckých výhod bylo v nabídce 10) za druhé 9 atd. Výsledky jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tabulka 1 Seřazení benefitů podle oblíbenosti

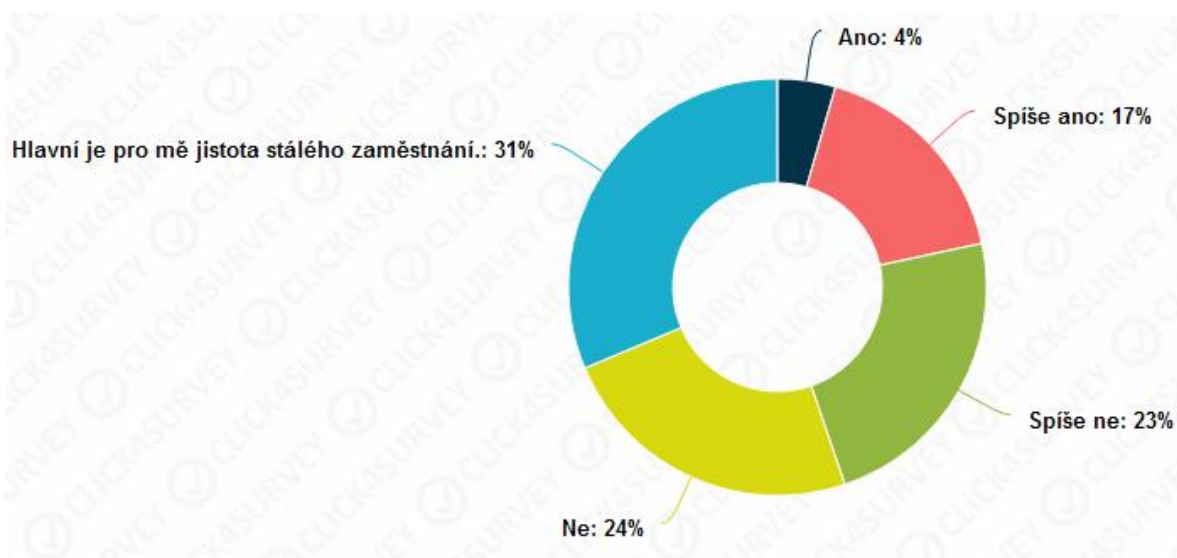
Pořadí	Benefit	Body
1.	5. týden dovolené	1162
2.	Příspěvek na stravování	996
3.	Volná pracovní doba	990
4.	Mobilní telefon (tarif)	768
5.	Příspěvek na životní poj., penzijní při- poj.	765
6.	Příspěvek na sportovní aktivity	528
7.	3 dny neplaceného volna při zdrav. in- dispozici	518
8.	Výuka jazyků	475
9.	Odměna za pracovní výročí	361
10.	Příspěvek na dětské tábory	338

Zdroj: vlastní zpracování

I zde je vidět, že nejdůležitější jsou pro respondenty právě ty výhody, které byly i nejlépe hodnocené. Na špici jsou 5. týden dovolené a stravování. Nejhůře dopadly 3 dny neplaceného volna při zdravotní indispozici, výuka jazyků, odměna za pracovní výročí a příspěvek na dětské tábory. Jazyky a tábory jsou subjektivní, stejně jako u předchozího hodnocení z toho důvodu, že je nevyužívají všichni zaměstnanci. Nejhůře tedy dopadla odměna za pracovní výročí a 3 dny neplaceného volna při zdravotní indispozici, z čehož vyplývá, že tyto dva benefity jsou respondenty nejen nejhůře hodnocené, ale i nejméně důležité a tím pádem i nejméně motivující.

Výzkumný předpoklad č. 1 - odměna za pracovní výročí

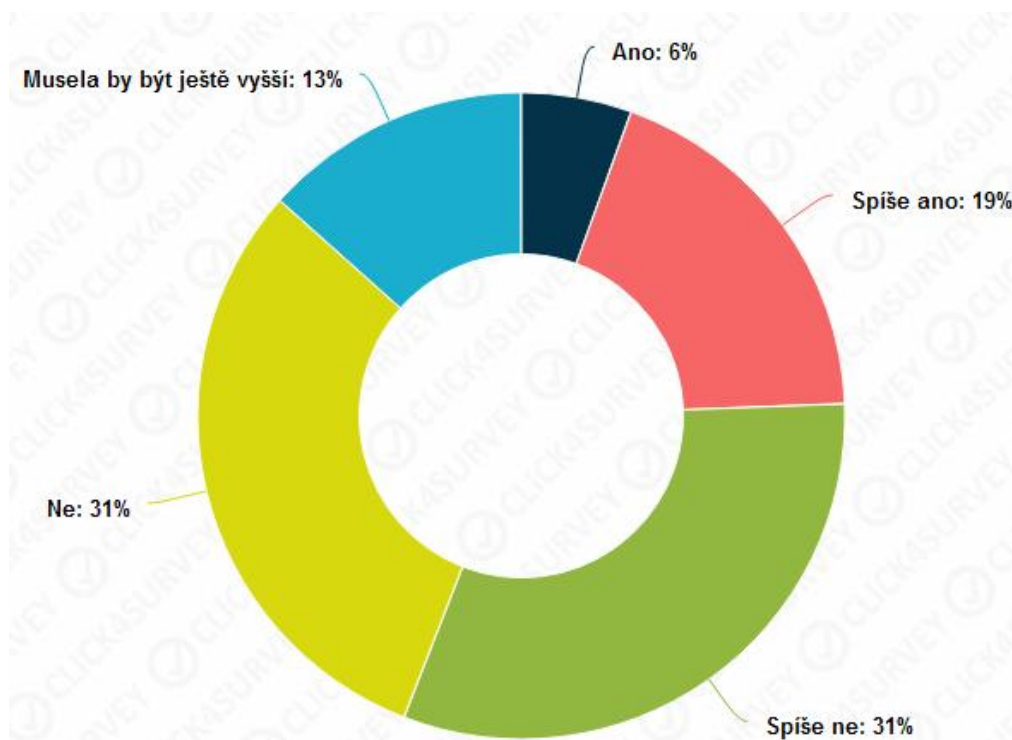
Nyní už konkrétněji k zaměstnanecké výhodě odměna za pracovní výročí a mému prvnímu výzkumnému předpokladu - ZB pracovní výročí není dostatečně motivující pro setrvání ve společnosti. Pro minimálně 50 % respondentů není tato zaměstnanecká výhoda motivující. Motivující je jistota stálého a perspektivního zaměstnání. Jak už se ukázalo, benefit odměna za pracovní výročí nesklízí u zaměstnanců žádnou velkou oblibu. Na otázku jestli je pro zaměstnance tato zaměstnanecká výhoda motivující odpovědělo 47 % spíše ne, nebo, to potvrzuje můj předpoklad. Odpověď, která jako nejvíce motivující označuje jistotu stálého zaměstnání, o 10 % převládá nad možnostmi ano a spíše ano. S přihlédnutím i na odpovědi negativní, můžeme říci, že tento benefit není pro zaměstnance motivující. Jistota stálého zaměstnání je pro zaměstnance více motivující, než odměna za pracovní výročí a tím se potvrzuje i druhá část předpokladu.



Graf 8 - Je odměna za pracovní výročí motivující k setrvání ve společnosti?, Zdroj: vlastní zpracování

Odměnu za pracovní výročí tedy můžeme brát pouze za jakýsi milý dar, za léta věnovaná společnosti, ale ne jako mo-

tivující faktor. To dokazuje i další otázka dotazníku, kdy jsem se respondentů zeptal, jestli by odměna za pracovní vý- roční ovlivnila jejich rozhodnutí, pokud by zvažovali odchod ze společnosti. Zde bylo 96 % pro možnost ne. Při zvažování, jak učinit tento benefit více motivujícím, jsem se zkusil zeptat oněch 96 %, pokud by se jejich rozhodnutí změnilo, kdyby byla tato odměna například 3x vyšší.



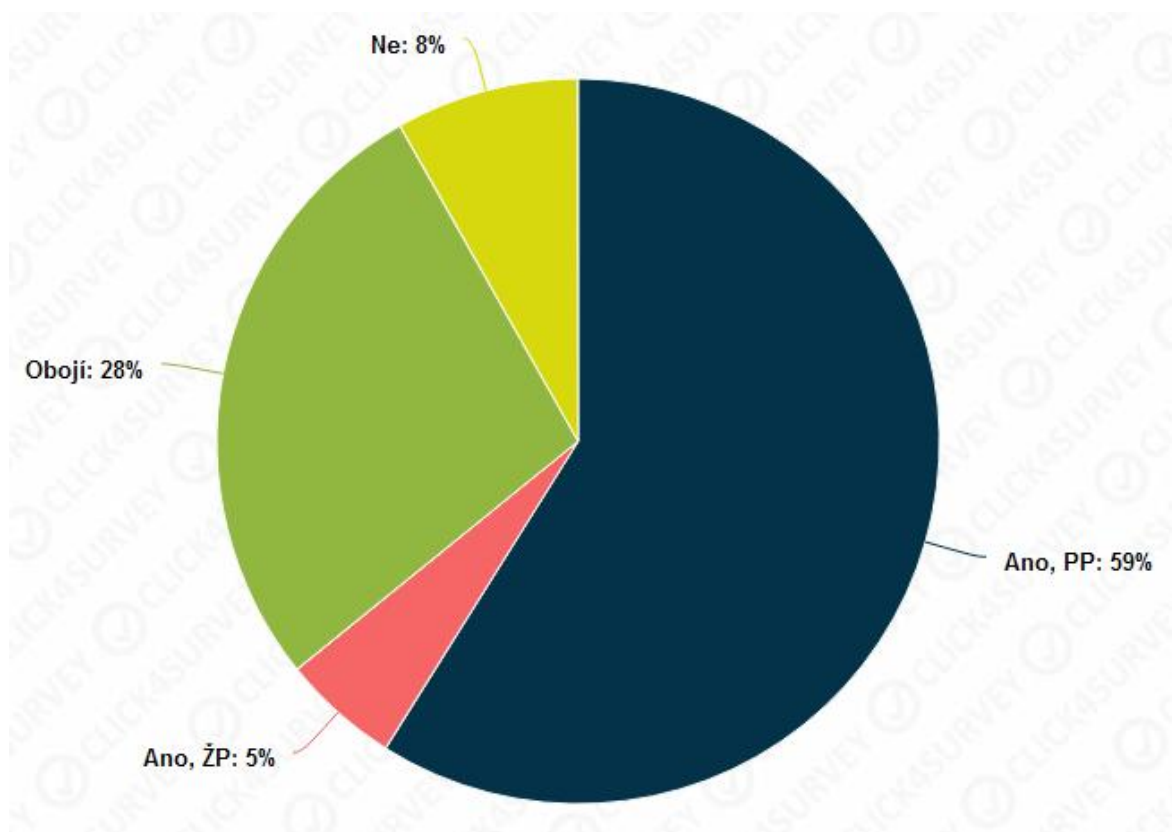
Graf 9 - Změnilo by rozhodnutí zaměstnanců, kdyby byla odměna například 3x vyšší?, Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi ukázaly, že čtvrtina by názor změnila a 3x vyšší odměna by pro ně již motivující byla. 13 % jeví známky toho, že kdyby se odměna dále zvedala, nejspíše by se přidali na stranu přemluvené čtvrtiny, ale mohlo by to být až za dlouho a dostali bychom se s velkou pravděpodobností až do astronomických čísel, protože už trojnásobné navýšení je poměrně vysoké. Pro 62 % respondentů by odměna za pracovní vý- roční nebyla motivující, ani kdyby se 3x zvýšila, a jelikož nevybrali možnost, že by musela být vyšší, tak pro ně nejspíše tento benefit roli vůbec nehraje. Shrnutím tedy je, že tato zaměstnanecká výhoda motivující není, a pro většinu re-

spondentů nebude, ani kdyby se zvyšovala. Pro podnik se tedy nejeví jako moc přínosná. I přes to, by její zrušení určitě vedlo k velké nespokojenosti, protože v dnešní společnosti, i když něco nepotřebujeme, tak pokud je nám to sebráno, tak to potřebovat začneme. Doporučoval bych tedy ne zrušení tohoto benefitu, ale případné nahrazení ho jiným, jako kompenzací, aby zaměstnanci o nic nepřišli.

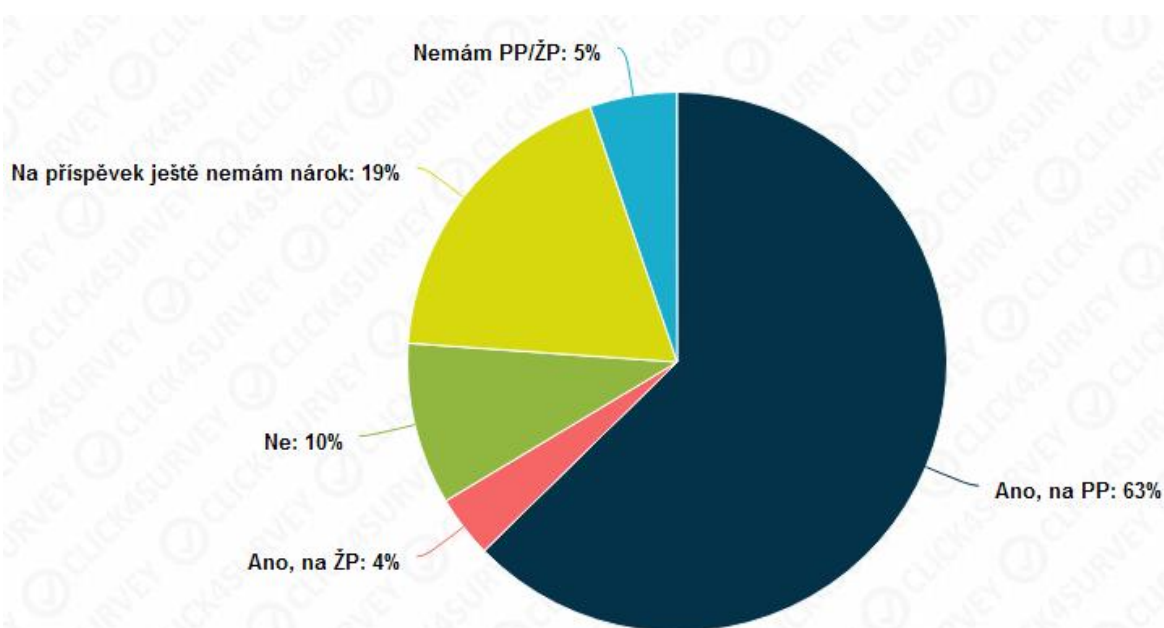
Výzkumný předpoklad č. 2 - příspěvek na penzijní připojištění, nebo životní pojištění

Dalším benefitem, kterým se budu více zabývat je příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění, nebo penzijní připojištění. Zaměstnanci, kteří dosáhli délky pracovního poměru u společnosti alespoň 3 roky, si mohou zvolit, jestli využijí příspěvek na životní pojištění, nebo penzijní připojištění. Hned z počátku se zamítla první část mého výzkumného předpokladu a to ta, že maximálně 40 % zaměstnanců tento benefit využívá, neboli má alespoň jeden z těchto produktů sjednaný.



Graf 10 - Využívání penzijního připojištění, životního pojištění, Zdroj: vlastní zpracování

Můj předpoklad byl zamítnut. Místo mých předpokládaných 60 %, nemá ani jeden z produktů sjednáno pouhých 8 % zaměstnanců. Tenhle výsledek byl pro mě velkých překvapením. Domníval jsem se, že lidé nemají v pojišťovny velkou důvěru a z toho důvodu bude počet těch, kteří nevyužívají ani jeden produkt mnohem větší. Z těch co ani jeden produkt sjednaný nemají, tak část o pojištění jednoduše nemá zájem a objevil se i názor, že výše příspěvku není dostatečně atraktivní.

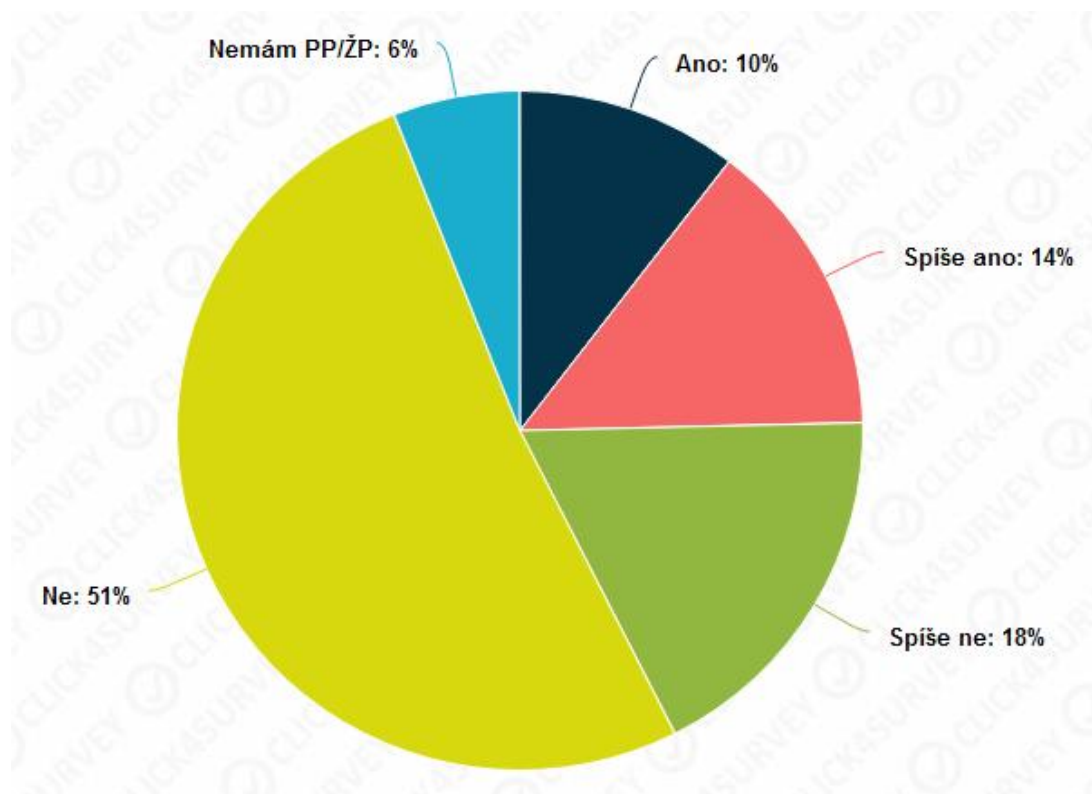


Graf 11 - Na co zaměstnanci využívají příspěvek?, Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 11 vidíme odpovědi na otázku, na jaký z produktů zaměstnanci příspěvek využívají. Většina využívá příspěvek na penzijní připojištění, což mi nepřijde jako velké překvapení, protože tento produkt je všeobecně oblíbenější, vidina hezké sumy, kterou do důchodu mohou naspořit je více motivující než životní pojištění. Pouhá 4 % u životního pojištění naznačují, že tato varianta by mohla být zrušena, ale podniku to nic nepřinese, tudíž možnost volby může dále zůstat. Zajímavá je, ale deseti procentní část, zaměstnanců, kteří mají sjednaný jeden z produktů, ale nevyžívají příspěvek. Určitě tam patří ta malá část, pro kterou příspěvek není atraktivní. U zbytku je možné, že o tomto benefitu například nevědí, nebo se prostě jen nedostali k tomu si o příspěvek zažádat.

Na následujícím grafu 12 je vidět jestli je tento příspěvek pro zaměstnance motivující ke sjednání produktu. Přesněji tedy, jestli byl pro ně příspěvek rozhodujícím faktorem při sjednání. Nějaký vliv měl příspěvek pouze na čtvrtinu respondentů, ostatní buď žádný produkt nemají, nebo by

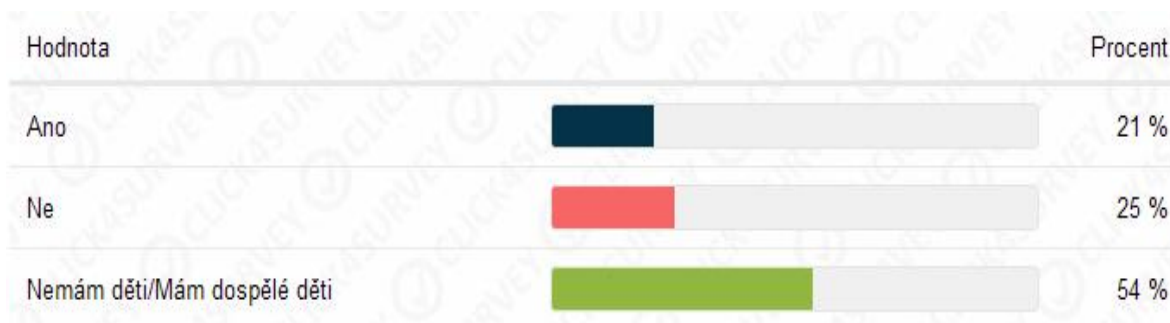
ho měli i bez příspěvku. To znamená, že tato zaměstnanecká výhoda v tomto ohledu spíše motivující není. Této problematice se týkala ještě jedna otázka, a to, jestli by měli produkt sjednaný i přes to, že by jim zaměstnavatel tento příspěvek neposkytoval. Zde pouhá 4 % respondentů odpověděla, že ne. Což znovu potvrzuje závěry z předchozího grafu a zároveň zamítá druhou část mého předpokladu týkajícího se tohoto benefitu, kde jsem předpokládal, že bude takových zaměstnanců výrazně více. I když si myslím, že to není nutné, tak vylepšení tohoto benefitu by mohlo být realizováno dvěma způsoby. První možností je zvýšení příspěvku, a druhou, kterou bych osobně preferoval je zpřístupnění tohoto příspěvku všem zaměstnancům hned od začátku pracovního poměru, a ne až po 3 letech.



Graf 12 - Motivuje příspěvek zaměstnance ke sjednání produktu?,
Zdroj: vlastní zpracování

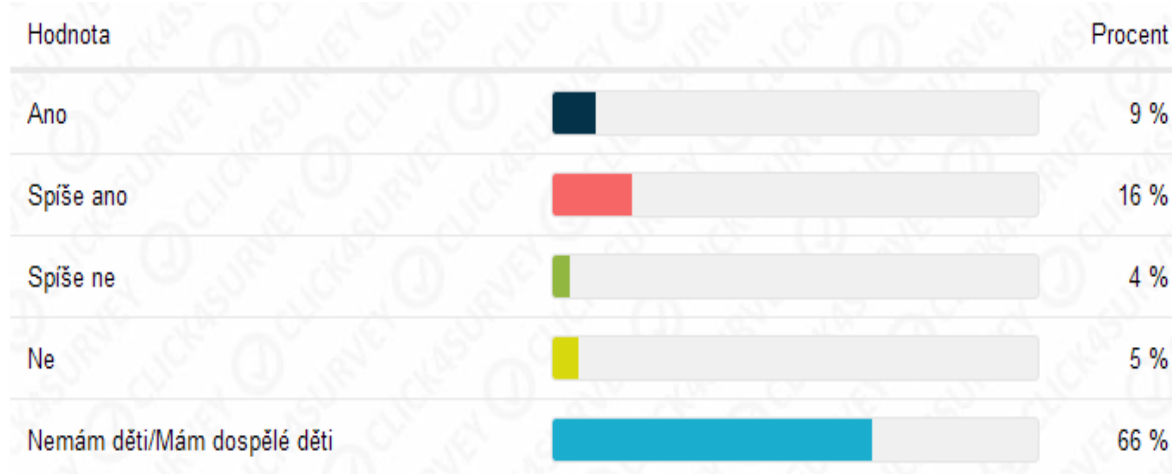
Předpoklad č. 3 - příspěvek na dětské tábory

Předposlední předpoklad se týká příspěvku na dětské tábory. Předpokládal jsem, že ho využívá alespoň 75 % respondentů co má děti a že jsou s výší příspěvku převážně spokojeni.



Graf 13 - Využívání benefitu příspěvek na dětské tábory, Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky předpoklad zamítly, protože benefit využívá pouze necelá polovina respondentů, kteří mají děti. Není jasné, proč ho tolik zaměstnanců nevyužívá, může to být z důvodu, že děti na tábory vůbec neposílají, přeci jen, trend dětských táborů už je trochu na ústupu. První mě ale napadlo, zeptat se na spokojenost s výší příspěvku.

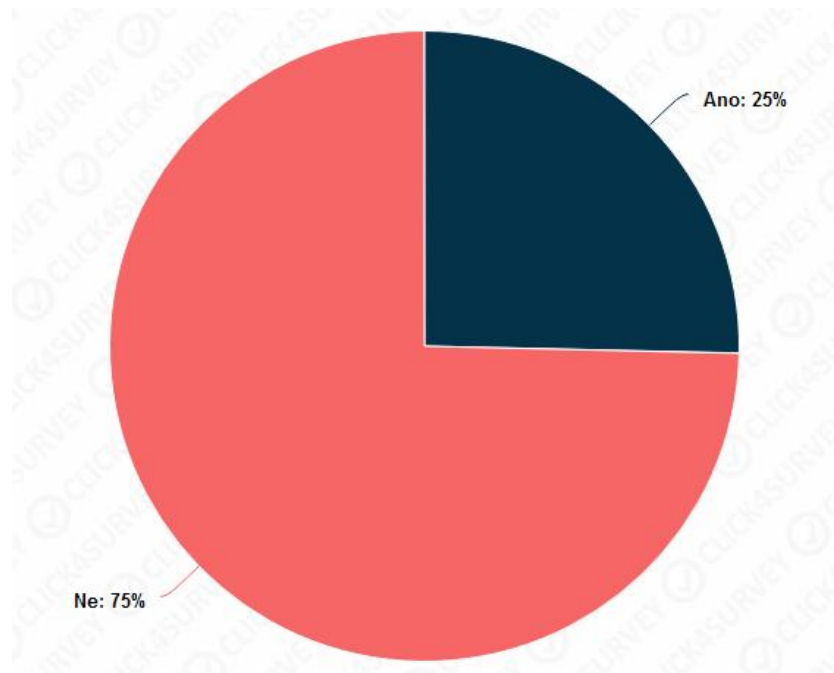


Graf 14 - Spokojenost s výší příspěvku na dětské tábory, Zdroj: vlastní zpracování

Necelá třetina respondentů uvedla nespokojenost s výší příspěvku. Návrhem na zlepšení by bylo samozřejmě zvednutí příspěvku, ale jelikož dvě třetiny jsou alespoň spíše spokojené, tak myslím, že to není nutné. Druhou část předpokladu tedy nezamítneme, protože většina je s výší příspěvku spokojena.

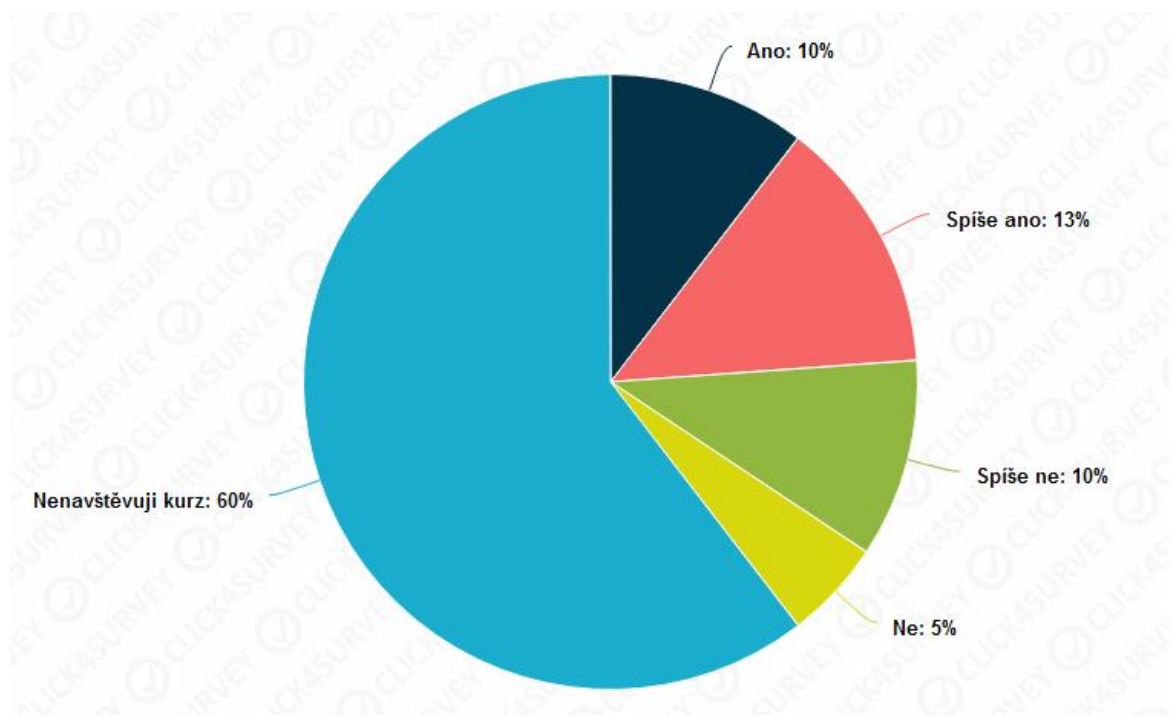
Předpoklad č. 4 - Výuka jazyků

Poslední zaměstnaneckou výhodou, kterou se budu v práci detailněji zabývat je výuka cizích jazyků, která probíhá během pracovní doby přímo na pracovišti a při plnění docházky a úspěšného složení závěrečného testu je poskytnut příspěvek. Na první pohled se může zdát, že benefitem je už jen to, že čas strávený na výuce se jim počítá do pracovní doby. Pro všechny zaměstnance to ale výhoda není, v dotazníku se objevil i komentář, že zaměstnanec kurz nenavštěvuje právě z důvodu, že probíhá během pracovní doby, nestíhal by potom svou práci.



Graf 15 - Využívání výuky jazyků ve společnosti,
Zdroj: vlastní zpracování

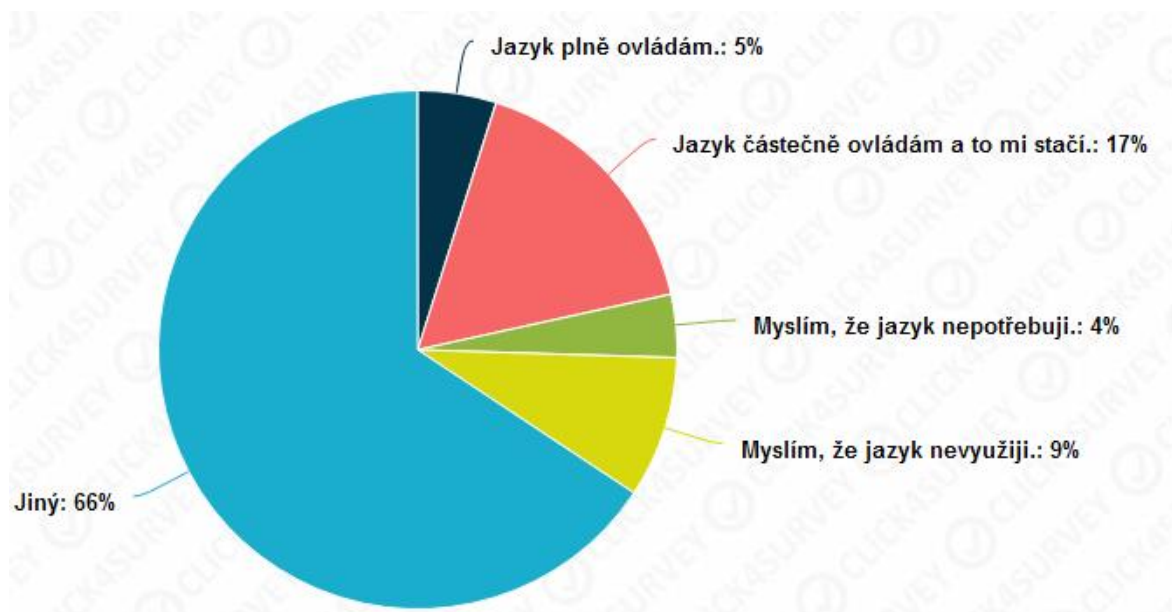
Jazykový kurz navštěvuje 25 % respondentů, tím se přesně potvrzuje první část mého výzkumného předpokladu o této zaměstnanecké výhodě. Na druhou část předpokladu se podíváme na následujícím grafu.



Graf 16 - Navštěvování kurzu mimo zaměstnání a bez příspěvku, Zdroj: vlastní zpracování

Druhá část předpokladu byla, že velká většina (90 %) z respondentů, kteří navštěvují kurz, by podobný jazykový kurz, nebo jinou formu výuky jazyka z vlastní iniciativy nenavštěvovala. Ten musíme zamítnout, jelikož více jak polovina z těchto respondentů odpověděla, že by takový kurz spíše, nebo určitě navštěvovala. Tohle považuji lehce za irelevantní informaci, jelikož jedna věc je co, lidé řeknou, že by dělali, a druhá co by skutečně udělali. Osobně si myslím, že tolik z nich by jazykový kurz ve svém volném čase a při hrazení plných nákladů nenavštěvovala. Co se týká motivace ohledně příspěvku na kurz, tak až na 2 respondenty všichni plní požadavky pro získání příspěvku, takže se dá považovat

za velice motivující. Na posledním grafu se můžeme podívat na to, z jakých důvodů zaměstnanci kurz nenavštěvují.



Graf 17 - Důvody nenavštěvování jazykového kurzu, Zdroj: vlastní zpracování

4. ZÁVĚR, DOPORUČENÍ

V praktické části bakalářské práce byla představena jak současná podoba, tak historie společnosti SUDOP PRAHA a.s. Také byl představen jejich systém zaměstnaneckých výhod. V kapitole metodika byla představena použita výzkumná metoda, a to dotazník, jeho přiblížení a specifikace, včetně údajů o počtu respondentů a návratnosti, což slouží jako informace o reprezentativnosti šetření.

V hlavní kapitole s výsledky šetření, byl analyzován aktuální systém zaměstnaneckých výhod a byla zjištěna celková spokojenost jak se systémem tak jednotlivými benefity. Došlo k potvrzení, či vyvrácení všech výzkumných předpokladů. Konkrétně u předpokladu č. 1 bylo potvrzeno, že zaměstnanecká výhoda pracovní výročí není motivující pro setrvání ve společnosti, i že více motivující je jistota stálého zaměstnání. Předpoklad č. 2 byl zamítnut, penzijní připojištění, životní pojištění, nebo oba produkty současně využívá více respondentů, než předpokládaných 40 % a více než polovina respondentů, která tyto produkty využívá, by je využívala i bez příspěvku zaměstnavatele, tudíž příspěvek není pro sjednání motivující. Předpoklad č. 3 byl z části zamítnut, protože zaměstnanecký benefit příspěvek na dětské tábory využívá méně než 75 % respondentů, jež mají děti. A z druhé části potvrzen, protože převažuje spokojenost s tímto benefitem. Poslední výzkumný předpoklad č. 4 byl z části potvrzen, protože výuku jazyků využívá 25 % respondentů. Druhá část byla zamítnuta z důvodu, že se ukázalo, že výuku jazyků ve svém volném čase by navštěvovalo více než předpokládaných 10 % respondentů, kteří nyní navštěvují tento kurz v zaměstnání.

Celkové hodnocení systému se dá považovat za kladné, nebyl zaznamenán žádný výrazný problém, ani nic co by potřebovalo nutnou akutní nápravu. Zaměstnavatel poskytuje za-

městnancům, kvalitní, pestrou a dostačující nabídku zaměstnaneckých benefitů.

Doporučení

Nic ale nikdy není dokonalé, a vždy se dá ještě zlepšovat, tak na závěr představím pár návrhů, které by měli vést ke zlepšení situace a ještě větší spokojenosti zaměstnanců. Ve všeobecné oblasti bych doporučoval více informovat o nabídce benefitů nové, nebo potencionální nové zaměstnance. Benefity celkově moc nehrají roli pro zájemce o práci, proto pokud chce podnik na pracovním trhu zvýšit svoji atraktivitu, musí nabízet zajímavé a netypické benefity jako například placené volno pro tatínky, firemní školka, nebo home office. Firemní školka je ovšem velké zatížení, po finanční stránce, po personální stránce, z hlediska zajištění prostor, či plnění nejružnějších předpisů a norem. Nárůst finančních nákladů by byl i v případě zavedení placeného volna pro tatínky. Proto bych zavedení těchto výhod zvažoval jen v případě, že by zaměstnavatel chtěl provádět velké změny s ohledem na tím vzniklé velké náklady.

S volnou pracovní dobou převažovala v dotazníku spokojenost, ale v této oblasti bych určitě zvažil zavedení již zmiňované práce z domova (home office). Práce z domova samozřejmě není vhodná pro všechny pracovní pozice, tak by se jednalo o užší sortu zaměstnanců, kteří pracují na pozicích, kde to možné je. Ideální by bylo zkušební zavedení pro pár vybraných zaměstnanců, kteří by byli vyhodnoceni, že si to zaslouží například podle plnění pracovních úkolů v práci (a samozřejmě pokud by měli zájem) a pokud by se vše osvědčilo, nabízet tento benefit jako odměnu dalším zájemcům, takže by mohl sloužit i jako motivační faktor, protože by nebyl automaticky nabízen všem, ale jen za zásluhy. Jak už bylo výše zmiňováno, je to netypický benefit, a mohl by zvýšit atrak-

tivity firmy na trhu práce a přilákat tím nové potenciální zaměstnance.

Návrhy, které nejsou již tak finančně náročné a složité na realizaci jsou například v oblasti stravování. Zde by jediným možným zlepšením mohlo být dát zaměstnancům na výběr, jestli chtějí dostávat stravenky, nebo o jejich hodnotu navýšit mzdu. Každý by si vybral, co mu více vyhovuje a zaměstnavatel by se zavděčil všem. Dále oblasti sportovních aktivit bych doporučoval zavedení karty multisport, nebo příspěvku na sportovní aktivity.

Bez zvýšení nákladů se špatně zlepšuje proto i další doporučení sebou ponese větší finanční zátěž. Relativně velká nespokojenost se projevila u benefitu 3 dny neplaceného volna při zdravotní indispozici. Zde by určitě stála za zvážení změna na 3 dny placeného volna při zdravotní indispozici. U příspěvku na penzijní připojištění, nebo zdravotní pojištění převažovala spokojenost a četnost jejich využívání mě až překvapila. Zde by se zlepšení dalo provést poskytnutím tohoto benefitu všem zaměstnancům od začátku pracovního poměru, na místo po 3 letech. Mohlo by to i zvednout atraktivitu firmy na trhu práce. Jako nejhůře hodnocený a nejméně oblíbený benefit se ukázala odměna za pracovní výročí. Jakékoliv změny a zavádění nových benefitů budou pro zaměstnavatele znamenat nové finanční výdaje a pokud by je chtěl nějakým způsobem kompenzovat, nejmenší nespokojenost by podle mého názoru přineslo zrušení právě benefitu odměna za pracovní výročí. Ale nejlepší variantou by bylo, nic nerušit a investice provést, protože se vše určitě vrátí ve výsledcích a spokojenějších zaměstnancích.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
3. KAHLE, Bohuslav a Jiří STÝBLO. Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát - vztahy - práva - povinnosti. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
4. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
5. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
7. MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
8. NOVOTNÝ, Rudolf a Zdeněk KOHOUTEK. Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců: Praktická příručka pro použití pracovních předpisů a mzdových předpisů v podmínkách malých a středních podnikatelů. 3. přeprac. vyd. Ostrava: Mirago, 1994. ISBN 80-85922-11-8.
9. REJF, Libor. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 2. přeprac. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2.
10. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Seznam internetových zdrojů

1. Rozdílné typy motivací. <http://www.mitvsehotovo.cz> [online]. 2010 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/03/rozdilne-typy-motivaci/>
2. Maslowova pyramida potřeb. www.wikimedia.org [online]. [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslowova_pyramida_pot%C5%99eb_-_%C4%8Dernob%C3%ADle.jpg
3. SUDOP PRAHA a.s. <http://www.sudop.cz/> [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <http://www.sudop.cz/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb.....	13
Obrázek 2 Porovnání Herzbergovi dvoufaktorové teorie s teorií potřeb A. Maslowa.....	15
Obrázek 3 Organizační schéma.....	39

Seznam tabulek

Tabulka 1 Seřazení benefitů podle oblíbenosti.....	52
--	----

Seznam grafů

Graf 1- Pohlaví respondentů.....	45
Graf 2 - Věk respondentů.....	45
Graf 3 - Délka pracovního poměru u společnosti.....	46
Graf 4 - význam benefitů při výběru zaměstnání.....	47
Graf 5 - informace o benefitech při nástupu do společnosti	48
Graf 6 - Spokojenost s nabídkou benefitů.....	48
Graf 7 - Spokojenost s jednotlivými benefity.....	49
Graf 8 - Je odměna za pracovní výročí motivující k setrvání ve společnosti?.....	53
Graf 9 - Změnilo by rozhodnutí zaměstnanců, kdyby byla odměna například 3x vyšší?.....	54
Graf 10 - Využívání penzijního připojištění, životního pojištění.....	56
Graf 11 - Na co zaměstnanci využívají příspěvek?.....	57
Graf 12 - Motivuje příspěvek zaměstnance ke sjednání produktu?.....	58
Graf 13 - Využívání benefitu příspěvek na dětské tábory...	59
Graf 14 - Spokojenost s výší příspěvku na dětské tábory...	59
Graf 15 - Využívání výuky jazyků ve společnosti.....	60
Graf 16 - Navštěvování kurzu mimo zaměstnání a bez příspěvku	61
Graf 17 - Důvody nenavštěvování jazykového kurzu.....	62

Seznam Příloh

Příloha č. 1 - Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na vás, jako na zaměstnance společnosti SUDOP PRAHA a.s. s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklad k vypracování mé bakalářské práce týkající se zaměstnaneckých benefitů ve společnosti SUDOP PRAHA a.s. Vyplnění dotazníku zabere zhruba 5 minut a je zcela anonymní. Dotazník se otevře po rozkliknutí přiloženého odkazu.

Děkuji vám za čas věnovaný vyplnění dotazníku.

S pozdravem a poděkováním za spolupráci

Jan Pietsch

Otázky

1. Jste

- Muž
- Žena

2. Věk

- 25 a méně
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 55 a více

3. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti SUDOP PRAHA a.s.?

- 0-5let
- 6-10let
- 11-20let
- 21-30let
- 31 a více

4. Hrála pro vás nabídka zaměstnaneckých benefitů roli při výběru zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Bylo vám při nástupu do společnosti poskytnuto dostatečné množství informací o zaměstnaneckých benefitech?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
6. Jste spokojen/a s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
7. Ohodnoťte spokojenost s uvedenými benefity poskytovanými společností (známky jako ve škole)
- | | |
|--|-----------|
| - Stravování | 1-2-3-4-5 |
| - Příspěvek na dětské tábory | 1-2-3-4-5 |
| - Život. Poj., Penzij. připoj. | 1-2-3-4-5 |
| - Volná pracovní doba | 1-2-3-4-5 |
| - 5. týden dovolené | 1-2-3-4-5 |
| - Pracovní výročí | 1-2-3-4-5 |
| - Výuka jazyků | 1-2-3-4-5 |
| - Mobilní telefon (tarif) | 1-2-3-4-5 |
| - Příspěvek na sportovní aktivity | 1-2-3-4-5 |
| - 3 dny neplaceného volna při zdrav. indispozici | 1-2-3-4-5 |
8. Seřadte tyto benefity podle toho, jak jsou pro vás důležité.
- Stravování
 - Příspěvek na dětské tábory
 - Život. Poj., Penzij. připoj.
 - Volná pracovní doba
 - 5. týden dovolené
 - Pracovní výročí
 - Výuka jazyků
 - Mobilní telefon (tarif)
 - Příspěvek na sportovní aktivity
 - 3 dny neplaceného volna při zdrav. indispozici
9. Je pro vás motivující finanční odměna u příležitosti pracovního výročí?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

- Hlavní je, pro mě jistota stálého zaměstnání.
10. Pokud byste zvažoval/a odchod/změnu zaměstnání ovlivnila by odměna za pracovní výročí vaše rozhodnutí?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
11. Pokud ne, ovlivnilo by vaše rozhodnutí, kdyby byla odměna například 3x vyšší? (pokud jste na předchozí otázku odpovídal/a ano/spíše ano, neodpovídejte)
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
 - Musela by být ještě vyšší
12. Máte sjednané životní pojištění, nebo penzijní připojištění?
- Ano, PP.
 - Ano, ŽP.
 - Obojí
 - Ne
13. Pokud máte sjednané PP nebo ŽP, využíváte příspěvek od zaměstnavatele?
- Ano, na PP
 - Ano, na ŽP
 - Ne
 - Ne, na příspěvek ještě nemám nárok
 - Nemám PP/ŽP
14. Byl pro vás při sjednání PP, nebo ŽP rozhodujícím faktorem příspěvek od zaměstnavatele?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
 - Nemám PP/ŽP
15. Pokud nemáte sjednané PP, nebo ŽP, z jakého důvodu?
- Nemám o pojištění zájem.
 - Výše příspěvku pro mě není atraktivní.
 - Mám sjednané PP/ŽP
 - Jiné

16. Měl/a byste sjednané penzijní připojištění nebo životní pojištění i v případě, že by vám společnost tento benefit neposkytovala?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
 - Nemám sjednané PP a ŽP.
17. Využíváte zaměstnanecký benefit příspěvek na dětské tábory?
- Ano
 - Ne
 - Nemám děti/Mám dospělé děti.
18. Pokud ano, jste spokojeni s výší příspěvku?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
 - Nemám děti/Mám dospělé děti.
19. Hraje příspěvek roli při rozhodování, jestli dítě na tábor pošlete?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
 - Nemám děti/Mám dospělé děti.
20. Navštěvujete jazykové kurzy poskytované společností?
- Ano
 - Ne
21. Pokud ano, plníte vždy požadavky pro získání příspěvku?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
 - Nenavštěvuji kurz
22. Pokud ano, navštěvoval/a byste jazykové kurzy soukromě z vlastní iniciativy?
- Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nenavštěvuji kurz

23. Pokud nenavštěvujete jazykové kurzy poskytované společností, z jakého důvodu? (Pokud navštěvujete, neodpovídejte)

- Jazyk plně ovládám
- Jazyk částečně ovládám a to mi stačí
- Myslím, že jazyk nepotřebuji
- Myslím, že jazyk nevyužiji
- Jiný

