



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Stimulace zaměstnanců benefity v konkrétním podniku

Stimulation of employee by benefits in a particular company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Veronika Bulantová

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Veronika Bulantová
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Stimulace zaměstnanců benefity v konkrétním podniku
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Stimulation of employee by benefits in a particular company

Zásady pro vypracování:

- Zpracujte problematiku zaměstnaneckých výhod v kontextu systému odměňování a stimulace zaměstnanců
- Podrobně zanalyzujte jednotlivé typy zaměstnaneckých výhod a možnosti jejich využití
- Zanalyzujte četnost využití zaměstnaneckých výhod v České republice
- Proveďte průzkum poskytovaných zaměstnaneckých výhod v konkrétní organizaci
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s praktickými přístupy konkrétní organizace a navrhněte doporučení v oblasti zaměstnaneckých výhod pro danou organizaci

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. Vydání.* Praha: GradaPublishing, a.s. ISBN 978-247-1407-3

BURTON, T. B., JR., MCFADDEN, J.J., 2001. *Employee Benefits, 6th Edition.* Chicago: Real Estate Education. ISBN 0-7931-3960-0

D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., SCHMIED, Z., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J., 2014. *ABECEDA personalisty.* Praha: ANAG. ISBN 978-80-7263-869-7

KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2011. *Nová ekonomika. Nové příležitosti? 1. vydání.* Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-403-2

MACHÁČEK, I., 2010. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1. vydání.* Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**



.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015


L.S.


.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky


.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**


.....

Citační záznam

BULANTOVÁ, Veronika. *Stimulace zaměstnanců benefity v konkrétním podniku*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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

podpis:

Poděkování

Ráda bych touto formou poděkovala doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. za profesionální vedení, cenné rady a pomoc při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji zástupcům společnosti Vzdělávání, s.r.o. a všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých výhod, jakožto podstatným bodem v oblasti řízení lidských zdrojů. První část je zaměřena na zaměstnanecké výhody v kontextu odměňování a stimulace zaměstnanců. Druhá část práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých výhod jakožto nástroje pro stimulaci zaměstnanců v konkrétním podniku. Zaměstnanecké výhody se orientují na zesílení vlivu zaměstnavatele na stimulaci zaměstnanců a jsou v současné době neoddelitelnou součástí odměňování u zaměstnavatelů, kteří chtějí být konkurenceschopní na trhu práce.

Klíčová slova

Zaměstnanecké výhody, benefity, stimulace, odměňování, kompenzace.

Abstract

This bachelor thesis deals with employee benefits as a significant part in the field of human resources management. The first part focuses on a set of employee benefits in the context of remuneration and stimulation of employees. The second part deals with employee benefits as a tool to stimulate employees in a particular company. Employee benefits are oriented to gain influence of employers to stimulate employees and they are currently an integral part of remuneration of employers who want to be competitive in the labor market.

Key words

Employee benefits, benefits, stimulation, remuneration, compensation.

Obsah

	Strana
ÚVOD.....	3
1. ODMĚŇOVÁNÍ A STIMULACE ZAMĚŠTNANCŮ	5
1.1 Odměňování.....	5
1.2 Stimulace zaměstnanců.....	12
2. ZAMĚŠTNANECKÉ VÝHODY	16
2.1 Péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody	16
2.2 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod	21
2.3 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod.....	27
3. SPOLEČNOST VZDĚLÁVÁNÍ, S.R.O.	32
3.1 Odměňování.....	34
3.2 Stimulace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod.....	35
3.3 Dotazníkové šetření.....	43
ZÁVĚR	54
Seznam použité literatury	57
Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	60
Seznam příloh.....	60
Evidence výpůjček	64

ÚVOD

Zaměstnanci jakožto lidský kapitál či lidský zdroj jsou jedním z nejpodstatnějších faktorů většiny organizací. Zaměstnanci zajišťují výkon dané organizace a jeho řízení se nazývá řízení lidských zdrojů.

„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“ (Koubek, 2007, s. 16).

Aby přežily na trhu, budou všechny organizace nucené využívat více a lépe výhody nových forem organizace práce, které jsou založeny na vyšší motivaci k práci, na širokých a flexibilních kompetencích pro zaměstnance, na odpovědnosti a autonomii a na vysoké schopnosti učit se. Řízení lidských zdrojů je zde v pozici komunikační, kreativní a zplnomocněné, aby zajistilo očekávané výsledky (Dvořáková, 2007, s. 3).

Jak uvádí Šikýř, pokud organizace chce úspěšně naplňovat úkol řízení lidských zdrojů a chce zajistit výkonnost a neustálé zlepšování tohoto výkonu, musí zabezpečit výkonnost lidí a jejich kontinuální zlepšování. Organizace se tak musí o své lidi starat, aby zaměstnanci využívali své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení cílů této organizace (Šikýř, 2014, s. 10).

Výkonnost a spokojenost lidí nejsou tedy dány pouze jejich vnitřní motivací, ale i vnější stimulací, kterou zajišťuje v rámci pracovního vztahu zaměstnavatel, tedy daná organizace.

Tato vnější stimulace není zajišťována pouze finančním odměňováním, ale i obsahem práce, hodnocením a povzbuzováním od nadřízeného, atmosférou, která panuje v rámci pracovní skupiny i v rámci celé organizace, a v neposlední řadě například zaměstnaneckými výhodami, na něž je zaměřena tato práce.

Cílem politiky zaměstnaneckých výhod je poskytnout celkovou odměnu, která bude atraktivní pro zaměstnance a bude působit konkurenceschopně pro organizaci. Dalšími cíli jsou uspokojení potřeb zaměstnanců, a tím posílení loajálnosti a povědomí o určitém závazku zaměstnanců vůči společnosti a zajištění daňově zvýhodněných způsobů odměny pro některé zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 595).

Množství poskytovaných zaměstnaneckých výhod může být široké, ale je vždy závislé na možnostech dané organizace. V závislosti na množství poskytovaných benefitů může organizace také upravit způsob, jakým tyto benefity nabízí svým zaměstnancům.

V praxi organizace využívají převážně dva základní způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod, kterými jsou volitelné či plošné poskytování (Šikýř, 2014, s. 123).

Cílem této práce je analýza stimulace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod z hlediska teorie i konkrétní realizace v organizaci.

Prvním výzkumným předpokladem je, že zaměstnanecké výhody pozitivně ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Lze předpokládat, že tři čtvrtiny zaměstnanců budou spokojeny s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami v dané organizaci a budou jimi stimulovány.

Druhým výzkumným předpokladem je, že úroveň odměňování pozitivně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Lze předpokládat, že s nastavenou strategií odměňování bude spokojena asi jedna polovina zaměstnanců dané organizace.

Třetím výzkumným předpokladem je, že pracovní vytížení přímo ovlivňuje odměňování. Lze předpokládat, že jedna třetina zaměstnanců je přetížena a dvě třetiny zaměstnanců jsou dostatečně vytíženy a jejich odměna je nastavena tak, aby vnímaly dostatečnou stimulaci pro svůj výkon.

1. ODMĚŇOVÁNÍ A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

1.1 Odměňování

Motivace a stimulace zaměstnanců jsou součástí odměňování zaměstnanců. Vzhledem k tomuto faktu je i stimulace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod neboli benefitů také jednou z hlavních položek odměňování zaměstnanců, pomocí něhož se stimuluje k požadovaným pracovním výkonům tak, aby byla zajištěna konkurenceschopnost společnosti, a tím i spokojenost na obou stranách, jak společnosti, tak i zaměstnance.

Účelem odměňování je správné a spravedlivé ocenění vlastního a skutečně provedeného výkonu zaměstnance a efektní stimulace k dosažení předem daného požadavku na tento výkon (Šikýř, 2012, s. 124).

Podstata odměňování a její důležitost jsou obsaženy již v zákoníku práce:

„Závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě“ (Zákoník práce 262/2006, §2).

Odměňování zaměstnanců patří mezi nejdůležitější faktory a podmínky, na které se zaměřuje každý pracovník. Odměňování ve většině firem stále spadá pod personální útvar. Tato činnost se nazývá řízení odměňování.

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, firemní politikou a všemi procesy, jež jsou zapotřebí, abychom zaměstnance odměnili na základě jejich příspěví organizaci. Odměnou pracovníkům rozumíme jak peněžní, tak nepeněžní formu, kterou zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje (Armstrong, 2009, s. 20).

Armstrong dále připojuje, že vlastním cílem odměňování je slušné, spravedlivé a důsledné odměňování všech zaměstnanců podle míry přidané hodnoty, kterou přinášejí do organizace. Touto přidanou hodnotou se rozumí souhrn všech přínosů lidí pro budoucí dosahování strategických cílů dané organizace.

„Odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka“ (Kocianová, 2010, s. 160).

Kocianová dále také shodně s Armstrongem (2009, s. 20) uvádí, že je odměňování poskytováno formou mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny jakožto kompenzace za vykonanou práci (Kocianová, 2010, s. 160).

Armstrong dále rozvádí, že se odměňování netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale rovněž také nepeněžního a nehmotného odměňování. Do této skupiny bychom mohli zařadit pochvalu, uznání za vykonanou činnost, rozvoj zahrnující další příležitosti ke vzdělávání a samozřejmě také zvýšení pravomocí a s tím související odpovědnosti za vykonávanou práci (Armstrong, 2009, s. 20).

Při zaměření se na optimální přístup k odměňování, který je souvztažný se současnými nároky kladenými na řízení lidí, by se neměly opomenout následující základní charakteristické rysy. Odměňování:

- celkově podporuje dosažení veškerých strategických cílů organizace;
- je zavedeno v souladu s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů (zejména musí být dobře integrováno do strategie rozvoje lidských zdrojů);
- je pro všechny srozumitelně obsaženo ve filozofii odměňování, která je kladně podložena filozofiemi řízení lidí v organizaci a slouží tak jako východisko pro odměňování pracovníků;
- probíhá diferencovaně podle přínosu, pokud jde v řízení lidí o určitou formu investice, od které společnost očekává dostatečnou návratnost;
- je poskytováno formou „odměňování za schopnosti“, kdy se organizace zaměřuje na celkový rozvoj schopností pracovníka tak, aby zvýšila celkovou schopnost zdrojů, které má k dispozici;
- je flexibilní a integrovaný proces;
- celkově podporuje další aktivity v oblastech získávání, výběru, následného rozvoje a vzdělávání, hodnocení, stabilizace a dalších činností dotýkajících se pracovníků (Armstrong, 2002, s. 551, podle Kocianová, 2010, s. 160).

Celé řízení odměňování je podle Armstronga založeno na filozofii, kterou popisuje jako soustavu přesvědčení a určitých vůdčích principů, které jsou v souladu s hodnotami dané organizace a pomáhají s jejich implementací do každodenního života organizace (Armstrong, 2009, s. 20).

Filozofie odměňování

„Filozofie řízení odměňování také uznává, že musí být strategické v tom smyslu, že je zaměřeno na dlouhodobější záležitosti týkající se toho, jak by měli být lidé hodnoceni a oceňováni za to, co dělají a čeho dosahují“ (Armstrong, 2009, s. 21).

Oproti tomu podle Dvořákové filozofie formuluje pouze mzdovou pozici, kterou chce zaměstnavatel přijmout za svou v porovnání s ostatními konkurujícími zaměstnavateli v oboru a na celém trhu práce, a dále také druh postupů, které bude zaměstnavatel chtít uplatnit při obsazování výše zmíněné pozice (Dvořáková, 2007, s. 319).

Po spojení těchto dvou formulací filozofie odměňování se získá ucelený přehled toho, co filozofie obsahuje, tedy principy vztahující se k hodnotám organizace a odměňování za vykonanou práci, ale také pohled z hlediska konkurence a uplatnění odměňování do dalších personálních činností. Organizace, která má správně nastavenou filozofii odměňování, má efektivní systém odměňování, a tedy i dobré postavení z hlediska konkurenceschopnosti v daném segmentu trhu.

Efektivní odměňování znamená poskytování benefitů a mzdy přesně za vykonanou práci. V efektivním odměňování se však musí sledovat propojení mzdy za práci i s různými formami uznání a dalšími nástroji, kterými disponuje management lidských zdrojů. Příkladem je příležitost ke vzdělání a rozvoji, více oborová flexibilita zaměstnanců, různé režimy práce, kvalitní pracovní podmínky nebo například co nejvíce komplexní a autonomní pracovní úkoly (Dvořáková a kol., 2007, s. 319).

„Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců slouží jak k dosahování strategických cílů zaměstnavatele, tak i k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců“ (Šikýř, 2012, s. 124).

Strategie odměňování

Strategie odměňování stejně jako další strategie personálního útvaru vychází z celkové strategie lidských zdrojů, která se opírá o celkovou strategii organizace a jejího směřování.

Podle Dvořákové strategie odměňování definuje smysl organizace v pojetí, za co, komu, kolik a jak zaplatit (Dvořáková, 2007, s. 320).

„Tvorba strategie představuje jeden z nejvýznamnějších procesů řízení firmy. Kvalitně zpracovaná strategie a její implementace je výsledkem souboru klíčových rozhodnutí

strategické povahy, jejichž cílem je efektivně alokovat zdroje a zajistit firemní prosperitu v náročném konkurenčním prostředí“ (Fotr a kol., 2012, s. 15).

Ulrich strategické plánování dělí do dvou základních fází, a to formulování strategie a realizace strategie (Ulrich, 2009, s. 202).

Armstrong oproti tomu však tyto dvě fáze rozvádí a definuje čtyři základní fáze strategie odměňování takto:

1. Diagnóza, při které dochází k určení cílů. V této fázi se stanovované cíle porovnávají a upravují na základě současné politiky a praxe a dále se vylepšují.
2. Vytváření detailní podoby, kdy se dopodrobna definují veškerá potenciální zlepšení a změny a dále se tyto změny ověřují.
3. Konečné ověřování a přípravy. V této fázi dochází k finálním úpravám a doladění veškerých detailů, které by mohly do budoucna způsobit jakékoliv odchylky a problémy.
4. Zavádění a realizace, která není úplně finální fází, jelikož její součástí je i následné zkoumání, hodnocení a upravování z hlediska novinek, které mohou přijít na trh, spokojenosti zaměstnanců a z hlediska konkurence organizace (Armstrong, 2007, s. 533).

Armstrong však později před první základní fází diagnózy přidává ještě fázi analýzy. Tato analýza probíhá jak na základě vnitřního prostředí organizace, tak na základě vnějšího prostředí. Analyzují se veškeré faktory tak, aby byla následně správně sestavena diagnóza. Do této analýzy spadá například analýza současné podoby odměňování tak, aby se upřesnily, co je efektivní a co naopak není a bude muset být upraveno (Armstrong, 2012, s. 75).

Vnější faktory, které ovlivňují odměňování a u kterých je zapotřebí zformulovat analýzu, jsou populační vývoj, situace na konkrétním trhu práce, životní styl, inflace, sociální a ekonomická politika vlády a veškeré skutečnosti, které se týkají členství v Evropské unii (například volný pohyb pracovních sil), úroveň odměňování u konkurence ve stejném odvětví v závislosti na regionu a mnoho dalších faktorů, které by mohly z vnějšího prostředí ovlivnit fungování organizace (Koubek, 2011, s. 160).

Základem strategické analýzy jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace. Základní analýza zkoumající tyto vnější a vnitřní podmínky organizace je SWOT analýza, označená zkratkou anglických výrazů Strengths (silné stránky,

Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti organizace) a Threats (hrozby organizace) (Mallya, 2007, s. 84).

Brown uvedl základní tři složky strategie odměňování. První složkou jsou jasně definované cíle, ale také vazba na cíle celého podniku. Jako druhou složku označuje dobře vytvořené programy odměňování, které odpovídají celé organizaci včetně všech pracovníků v ní. Je nutné, aby tyto programy byly navzájem propojené a jednotné, aby nedošlo k vzájemnému odporování. A třetí složkou, u které se právoplatně očekává nejdůležitější význam, jsou vzájemně se podporující procesy v oblasti lidských zdrojů a odměňování (Brown, 2001, podle Armstrong, 2007, s. 534).

„Strategie odměňování je formulována se záměrem přispět k realizaci cílů organizace“ (Dvořáková, 2007, s. 320).

Armstrong definuje cíl strategického řízení sestavením procesu celkového odměňování. Tento proces organizace zakládá na tom, co oceňuje na svých zaměstnancích a čeho chce do budoucna dosáhnout (Armstrong, 2009, s. 56).

Šikýř se oproti tomu nezaměřuje na strategii odměňování z hlediska organizace, ale zkoumá ji jako něco, co zabezpečuje spravedlivé a efektivně založené odměňování zaměstnanců, které není v rozporu s pracovní právními předpisy a hospodářskými výsledky (Šikýř, 2012, s. 124).

„Strategie odměňování bude definovat dlouhodobé záměry v takových oblastech, jako jsou mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, kroky směřující ke zvýšení angažovanosti a oddanosti a uplatňování přístupu založeného na celkové odměně“ (Armstrong, 2009, s. 25).

Systémy odměňování

„Systémy odměňování představují jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k pracovnímu výkonu“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 319).

Pro sestavení vhodného a efektivního systému odměňování si musí organizace vždy určit, čeho potřebuje svým systémem dosáhnout, jak budou zaměstnanci reagovat na různé

styly a možnosti odměn a jaký to pro ně bude mít význam a v neposlední řadě také jaké všechny faktory v organizaci ovlivňují odměňování (Koubek, 2011, s. 159).

Vhodně zvolený systém odměňování by měl splnit níže uvedené úkoly (Koubek, 2007, s. 285):

- přilákat dostatečný počet kvalitních uchazečů, kteří mají zájem v organizaci pracovat;
- stabilizovat a stimulovat vhodné stávající pracovníky;
- odměňovat podle odvedené práce a všech souvisejících podmínek (loajalita, zkušenost, schopnost, znalost, proaktivita, budoucí potenciál a podobně);
- zajistit konkurenceschopnost na trhu;
- být odpovídající vůči prostředkům, kterými disponuje organizace;
- být znám a přijat zaměstnanci;
- motivovat zaměstnance a povzbuzovat je k využití veškerého jejich potenciálu;
- neodchylovat se od právních norem;
- slouží jako stimul pro zlepšení kvalifikace zaměstnanců a tím i jejich schopností;
- zajišťovat, aby byly náklady organizace dostatečně a správně kontrolovány s ohledem na další náklady a na celkové příjmy.

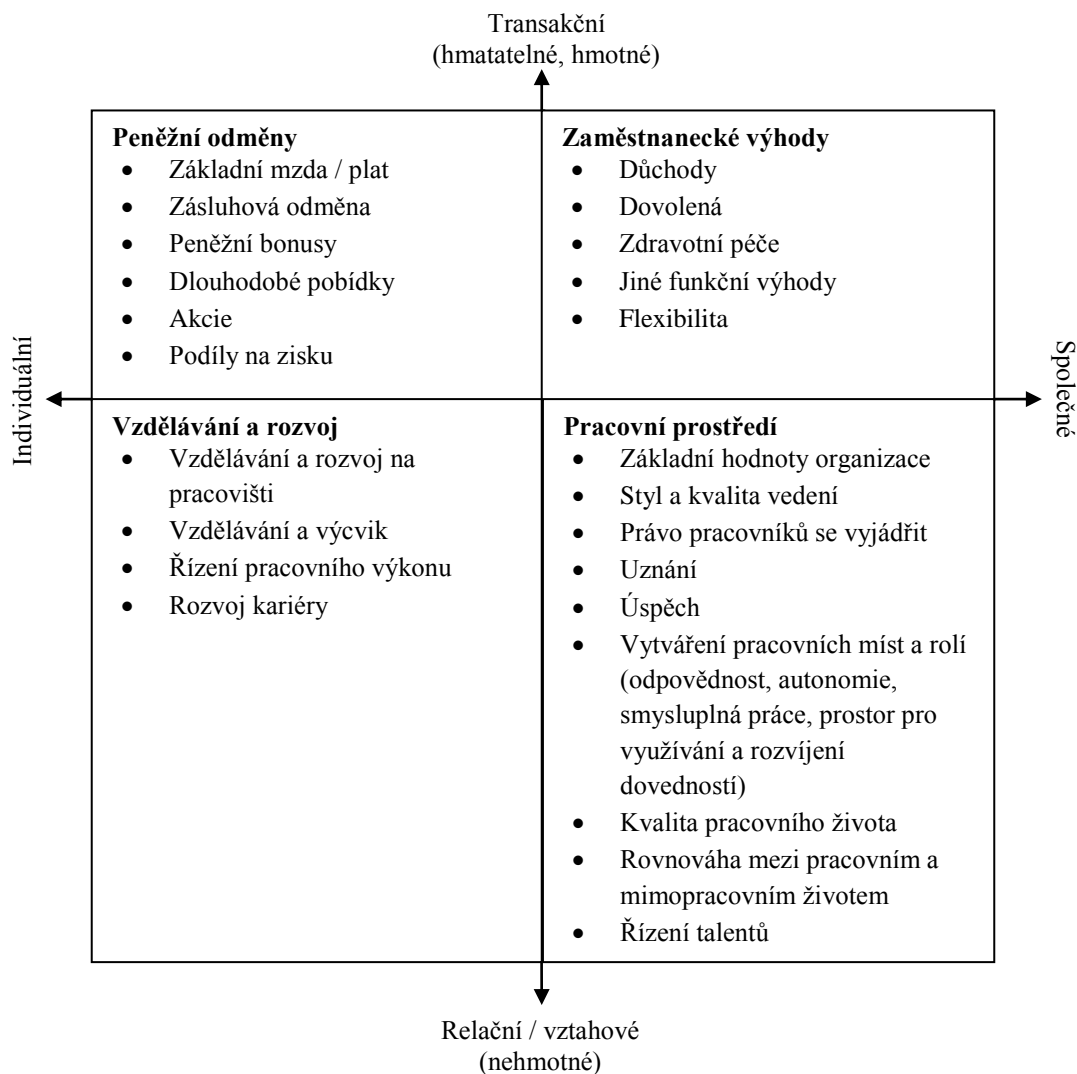
Peněžní a nepeněžní odměňování

Výkon zaměstnance a stimulace k vykonávání sjednané kvality a množství práce oceňuje zaměstnavatel prostřednictvím peněžních forem odměňování a nepeněžních forem odměňování (Šikýř, 2012, s. 124).

Kocianová více rozvádí základní výčet složek odměňování. Zahrnuje do nich základní peněžní odměnu a s ní související pevné a pohyblivé dodatečné peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny a procesy řízení pracovního výkonu (Kocianová, 2010, s. 161).

Podle Koubka se systém odměňování nejčastěji cílí na takové formy, které jsou pro zaměstnance nejdůležitější. Tyto formy popisuje jako peněžní nebo v penězích vyjádřené, tedy jako hmotné formy odměňování (Koubek, 2011, s. 157).

Celková odměna je tak tvořena souhrnem peněžní a nepeněžní odměny, jak ukazuje obr. 1 (podle Armstrong, 2007, s. 522).



Obr. 1 Model celkové odměny (podle Armstrong, 2007, s. 522)

1.2 Stimulace zaměstnanců

Zaměstnanecké výhody spadají vnějším působením na zaměstnance do stimulace jejich samotných a pracovního výkonu, který podávají.

Jak uvádí Macháček, poskytování zaměstnaneckých výhod, tedy peněžitého a nepeněžitého plnění zaměstnancům, které je poskytováno nad rámec sjednané odměny, velmi dobře přispívá ke stimulaci zaměstnanců (Macháček, 2010, s. 1).

„Stimulace (stimuly) – je činnost k podněcování aktivity pracovníků a kolektivů. Stimuly představují podněty (ekonomické i mimoekonomické, např. peněžní, kariérové) ke zvýšení aktivity zaměstnanců a kolektivů. Stimuly a stimulační procesy vytvářejí stimulační systémy“ (d’Ambrosová a kol., 2014, s. 16).

Stimuly, které stimulují k plnění určité úlohy, jsou tedy vnější vlivy, které působí na daného zaměstnance (Plamínek, 2010, s. 14).

Kocianová uvádí, že peníze a hmotné odměny jsou významným stimulem, ale organizace nemůže předpokládat, že bude tento stimul působit na všechny zaměstnance stejně. Pro jednu skupinu zaměstnanců je finanční ohodnocení nejdůležitějším faktorem a pro druhou skupinu mohou mít větší význam jiné stimuly (Kocianová, 2010, s. 38).

Podle Dvořákové tak musí organizace provádět analýzu mechanismů, které ovlivňují pracovní aktivitu lidí, a díky tomu tak strategicky i operativně řídit zjištěné stimuly k ovlivnění zaměstnanců dané organizace (Dvořáková, 2007, s. 162).

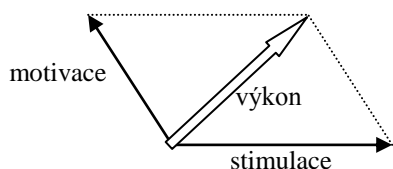
Dvořáková dále uvádí: *„Cílem je snaha o využití co nejširšího souboru stimulů schopných ovlivnit jednání zaměstnance. Protože se jedná především o jednání pracovní, zajímají nás v tomto případě všechny faktory, které mají přímý či nepřímý vztah k uspokojování potřeb prostřednictvím práce, a čeho lidé dosahují v různé míře podle toho, jaké je jejich pracovní jednání a pracovní výsledek“ (Dvořáková, 2007, s. 162).*

Provazník a Komárková uvádějí kategorie stimulačních prostředků, které ovlivňují motivaci a výkonnost a které jsou řazené podle závažnosti z psychologického hlediska:

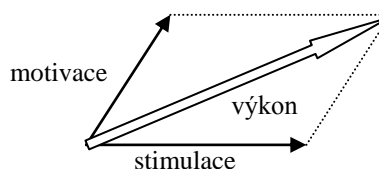
1. hmotná odměna, kam se řadí mzda či plat, prémie nebo například zaměstnanecké výhody;
2. obsah práce, který je ovlivněn souladem pracovních činností a osobnostními charakteristikami, velkou roli zde hrají i preference zaměstnance, míra autonomie, prestiž, možnost seberozvoje a vzdělávání a mnoho dalších faktorů, které určuje daná profese či práce;
3. povzbuzování jakožto poskytování zpětné vazby od nadřízeného, uznání a ocenění, a tím ovlivnění pocitu významnosti daného zaměstnance a jeho činnosti pro organizaci;
4. atmosféra pracovní skupiny, která je nejvíce ovlivněna vztahem mezi nadřízenými a podřízenými a celkovou soudržností a důvěrou ve skupině;
5. pracovní podmínky a režim práce, závisící na zájmu organizace o zlepšení nebo udržení pracovních podmínek v rámci organizace;
6. identifikace zaměstnance s prací, profesí a organizací;
7. externí stimulační faktory, kam spadají například image a prestiž organizace (Provazník a Komárková, 1996, podle Kocianová, 2010, s. 38).

„Identifikace faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost je zaměřena nejen na hmotnou stimulaci, ale na celý systém činitelů vedoucích ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce“ (Dvořáková, 2007, s. 162).

Podle Plamínka je nutné zajistit, aby stimuly, které vycházejí od manažerů a lídrů, nebyly proti motivům daného člověka (obr. 2), ale spíše je podporovaly (obr. 3) (Plamínek, 2008, s. 78-79).



Obr. 2 Protichůdné síly stimulace a motivace



Obr. 3 Podpora motivace a stimulace

Při srovnání obr. 2 a obr. 3 je zřejmé, že pokud je stimulace shodná s vnitřními motivy daného zaměstnance, je jisté, že bude podávat vyšší výkon než v případě, kdy organizace poskytuje takové stimuly, které nejsou podle zaměstnance přínosné nebo ho v dané chvíli vůbec nestimulují, a on tak nezíská shodu vnějších stimulů se svou vnitřní motivací.

„Žádoucí účinek má taková stimulace, při níž jsou užívány stimuly (podněty, pobídky) v souladu s vnitřní motivací jedince“ (Kocianová, 2010, s. 27).

Stimulace a motivace

Plamínek uvádí základní rozdíl mezi stimulací a motivací. Rozdílem je povaha kladného vztahu k vykonávané úloze. Pokud je tedy kladný vztah zapříčiněn spojením se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot, jedná se o stimulaci. Pokud však kladný vztah k činnosti pochází z vnitřního souladu vyladění člověka, jedná se o motivaci (Plamínek, 2010, s. 14).

Stimulace je odlišena od motivace působením na psychiku zaměstnance zvnějšku a jejím úkolem je změna motivace (Kocianová, 2010, s. 27).

„Volba mezi motivací a stimulací tedy závisí na konkrétních podmínkách, včetně schopnosti manažera“ (Plamínek, 2008, s. 78).

Herzberg specifikoval dva typy motivace. Prvním typem je vnitřní motivace a druhým typem vnější motivace (Herzberg, 1957, podle Kocianová, 2010, s. 39).

Vnitřní motivace jsou faktory, které si lidé vytvářejí a ovlivňují je, aby sami sebe přiměli k určitému způsobu chování, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tedy vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením. Do vnitřní motivace patří odpovědnost, autonomie, příležitost k seberozvoji, zajímavost práce nebo například příležitost k postupu v rámci hierarchie organizace (Armstrong, 2007, s. 221; Kocianová, 2010, s. 27).

Vnější motivace je to, co organizace dělá pro lidi, aby je motivovala. Poskytuje tedy odměny ve formě zvýšení platu, pochvaly, ale samozřejmě také tresty (Armstrong, 2007, s. 221).

Kocianová označuje vnější motivaci již jako stimulaci, jejímž obecným cílem je ovlivnit ochotu lidí (Kocianová, 2010, s. 27).

Při stimulaci zaměstnanců se organizace dostává do velmi odlišné situace oproti motivaci. O svých zaměstnancích nemusí sice organizace vědět tolik jako při motivaci (hlavně pokud se spoléháme na obecně působící stimuly), ale působí jen po dobu, po kterou organizace investuje potřebný čas, úsilí nebo prostředky. Po ukončení těchto investic je očekávaným jevem, že se požadovaná zaměstnanecká činnost a výkon ve velmi krátké době zastaví (Plamínek, 2008, s. 78).

Jak uvádí Dvořáková, je také velmi důležité určit objektivní hranici působnosti procesu stimulace, jelikož by její nerespektování vedlo k neopodstatněnému zvýšení nákladů i energie vedoucích zaměstnanců, a tím i ke skeptičnosti ohledně účinnosti motivačních procesů (Dvořáková, 2007, s. 163).

„Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace“ (Kocianová, 2010, s. 39).

Mezi typické stimuly pracovní motivace patří (Růžička, 1992, podle Kocianové, 2010, s. 38):

- finanční odměna – mzda či plat nebo například zaměstnanecké výhody;
- pracovní hodnocení;
- pracovní podmínky a režim práce;
- hodnocení pracovní skupinou;
- porovnávání výkonu s výkonem druhých;
- možnost autonomie a participace na rozhodování;
- úroveň sociálních výhod (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

2. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

2.1 Péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody

Poskytování zaměstnaneckých výhod je součástí péče o zaměstnance, která vyplývá z vykonávaných funkcí, postavení v rámci organizace nebo délky zaměstnání v dané organizaci (Šikýř, 2014, s. 123).

Koubek definuje tři skupiny péče o zaměstnance. První skupinou je povinná péče o zaměstnance, která je usměrňována a striktně dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně (Koubek, 2007, s. 343).

Druhou skupinou je smluvní péče o zaměstnance, která je dána kolektivními smlouvami, které se vyskytují na úrovni dané organizace.

Poslední, třetí skupinou péče o zaměstnance je dobrovolná péče o zaměstnance, která je výsledkem snahy zaměstnavatele o získání lepší konkurenční výhody na trhu práce.

Šikýř definuje péči o zaměstnance stejně jako Koubek a uvádějí shodně, co tato péče zahrnuje. Jedná se o povinnou péči, respektive smluvní péči, do které spadá například pracovní doba, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, odborný rozvoj, stravování a mnoho dalších. Dále pak péče o zaměstnance zahrnuje dobrovolnou péči, která vyplývá z nastavené personální politiky dané organizace. Do této kategorie spadají právě zaměstnanecké výhody a ostatní služby, které poskytuje zaměstnavatel na pracovišti zaměstnancům (Šikýř, 2014, s. 131; Koubek, 2007, 343).

Armstrong však uvádí, že při péči o zaměstnance jde spíše o vzájemnou kompenzaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Za nabídku svých služeb má zaměstnanec nárok dostat něco více než mzdu, zaměstnanecké výhody a zdravé a bezpečné systémy práce. Z toho pohledu vyplývá, že na rozdíl od ostatních autorů Armstrong nepovažuje zaměstnanecké výhody za součást péče o zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 685).

„Péče o pracovníky reprezentuje celospolečenské zájmy a cíle (týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka apod.), individuální zájmy a cíle člověka (uspokojování jeho potřeb) a zájmy a cíle organizace (týkající se zabezpečení potřebných pracovníků)“ (Kocianová, 2010, s. 186).

Péče o pracovníky se poskytuje z důvodů, které přímo nemusejí souviset s vykonávanou prací zaměstnanců, i když mohou ze širšího hlediska souviset s pracovištěm těchto zaměstnanců (Armstrong, 2007, s. 685).

„Smyslem péče o zaměstnance je dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které bezprostředně nebo zprostředkovaně ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.)“ (Šikýř, 2014, s. 130).

Burton a McFadden uvádějí, že v rané fázi minulého století prakticky neexistovali zaměstnanci, kteří by obdrželi jinou náhradu mzdy než přímou mzdu za své skutečně odpracované hodiny. Zaměstnanci nebo jejich rodiny přímo odpovídali za uspokojování potřeb ostatních členů rodin ve stáří nebo potřeb svých při ztrátě schopnosti vydělávat peníze pro rodinu. Dovolená, pokud se to tak dá vůbec nazývat, byly pouze dny neplaceného volna bez nároku na jakoukoliv odměnu. Během posledních dvou desetiletí se tento růst zrychlil kvůli přidávání nových typů benefitů a rozšíření stávajících požitků.

Situace se změnila ve 40. až 50. letech, kdy začalo postupně růst využívání a přijetí zaměstnaneckých výhod. Zatímco dříve byly zaměstnanecké výhody standardizované a bez jakéhokoliv nařízení vlády, zaměstnavatelé dnes musí provést velké množství rozhodnutí a opatření, například z čeho budou benefity financovány nebo jaké budou metody poskytnutí. (Burton, McFadden, 2001, s. 4, volný překlad)

„Zaměstnanecké výhody (benefity) mají v teorii i v praxi svá užívaná synonyma, např. sociální výhody či péče o pracovníky, avšak jejich pojetí a obsah bývají různé“ (Kocianová, 2010, s. 164).

Zaměstnanecké výhody neboli benefity, se považují za dodatečné peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty, které je poskytováno zaměstnanci zaměstnavatelem (Šikýř, 2014, s. 121).

Armstrong popisuje zaměstnanecké výhody spíše jako určité složky odměny, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci navíc. Tyto složky zahrnují však i položky, které nejsou přímo odměnou (Armstrong, 2007, s. 595).

„Zaměstnanecké výhody nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu, nestimulují ke krátkodobému výkonu“ (Šikýř, 2014, s. 123).

Dvořáková uvádí typické znaky zaměstnaneckých benefitů, a to:

- nejsou závislé na zásluhách, ale jejich rozsah a struktura se mohou zvětšovat s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru u zaměstnavatele;
- nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu;
- nejsou všemi zaměstnanci vnímány jako výhody (tento fakt je zapříčiněn rozdílnými potřebami zaměstnanců z hlediska věku, sociálního postavení a podobně);
- jsou často zaváděny jen proto, aby kopírovaly trendy či morální závazky bez využití racionální analýzy potřeb;
- větší organizace disponující většími finančními prostředky poskytují širší škálu benefitů než malé podniky;
- je velmi těžké je rušit, jelikož jsou zaměstnanci vnímány jako přirozená součást pracovního vztahu než jako nadstandardní bonus;
- dosud neexistuje důkaz, že zaměstnanecké výhody působí na uchazeče o zaměstnání, oproti tomu je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance od ukončení pracovního poměru;
- působí pozitivně na pracovní spokojenost, ale zároveň podněcují nespokojenost při špatném či špatně informovaném spravování, které vyvolává pocity nespravedlivosti či favorizování;
- mohou být poskytnuty na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či například vnitřního předpisu (Dvořáková, 2007, s. 339).

Oproti tomu Kislingerová a kol. uvádějí, že zaměstnanecké výhody jsou důležitým faktorem při rozhodování potenciálních zaměstnanců o novém pracovním místě a zaměstnavateli. Vzhledem k tomuto faktu mají zaměstnanecké výhody důležitou úlohu na trhu práce (Kislingerová a kol., 2011, s. 295).

S názorem Kislingerové a kol. se ztotožňuji i já, jelikož pravděpodobnost stejného pracovního místa za stejnou mzdu je velmi vysoká. Uchazeči si tak mohou vybírat podle proměnných, které ve všech organizacích nejsou totožné a jimiž jsou právě například zaměstnanecké benefity, což je součástí cílů zaměstnaneckých výhod.

Cíle zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou určeny personální politikou, která se uplatňuje v dané organizaci vůči zaměstnancům v oblasti odměňování (Kocianová, 2010, s. 164).

Cílem politiky zaměstnaneckých výhod organizace je:

- poskytnutí souboru celkových odměn, který bude působit atraktivně a konkurenceschopně, aby bylo zajištěné získávání kvalitních zaměstnanců;
- uspokojení zjištěných osobních potřeb všech zaměstnanců;
- posílení oddanosti, loajálnosti a povědomí určitého závazku zaměstnanců, který mají vůči organizaci;
- v neposlední řadě poskytnutí daňově zvýhodněného způsobu odměny pro některé zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 595).

Veškeré tyto cíle v sobě neobsahují motivaci. Tento fakt je dán tím, že zaměstnanecké výhody nemají přímý vliv na výkon. Důraz je však kladen na ovlivnění postoje zaměstnanců k organizaci, díky čemuž se zaměstnanci stabilizují a zlepší se jejich oddanost, angažovanost, a tedy i výkon celé organizace (Armstrong, 2007, s. 595).

Plánování zaměstnaneckých výhod vyžaduje stále složitější rozhodování. Nezáleží na tom, zda tato rozhodnutí dělají zaměstnavatelé, odbory, specialisté nebo někdo jiný, záleží na správném naplánování benefitů. Toto plánování je dynamický proces, který musí být neustále revidován a upravován, aby byl zajištěn celkový plán zaměstnaneckých výhod vyhovující neustále se měnícím potřebám v měnícím se prostředí. Základem korektního sestavení tohoto celkového plánu benefitů je správné zodpovězení mnoha otázek. Šest základních otázek zní:

1. Jaké jsou cíle zaměstnavatele?
2. Jaké typy benefitů by měly být poskytovány?
3. Jak by měly být benefity financovány?
4. Jaká ustanovení pro řízení nákladů by měla být obsažena v celkovém plánu?
5. Jaká bude komunikace plánu zaměstnancům?
6. Bude administrace interní, nebo bude outsourcována (Burton, McFadden, 2001, s. 14, volný překlad)?

Milkovich a Boudreau jmenují čtyři cíle, které by měly benefity splňovat, a to:

- konkurenceschopnost vůči ostatním firmám, kterou uvádí i Armstrong (Armstrong, 2007, s. 595);
- nákladovou efektivnost;
- přizpůsobení se individuálním potřebám zaměstnanců a jejich preferencím;
- soulad se zákony (Milkovich a Boudreau, 1993, podle Kociánové, 2010, s. 164).

Vedení organizace musí v souladu s těmito čtyřmi cíli učinit rozhodnutí o rozsahu a formách zaměstnaneckých výhod a dále pak o způsobu, kterým budou zaměstnanci o všech nabízených poskytovaných výhodách informováni. Vedení organizace také musí v neposlední řadě určit, v jaké míře budou nabízené zaměstnanecké výhody volitelné ze strany zaměstnanců.

Burton a McFadden k těmto informacím ještě dodávají, že je nutné určit i kategorie osob, které by mohly mít na zaměstnanecké výhody nárok. Seznam potenciálních osob je mnohem delší, než by se mohlo zpočátku zdát:

- aktivní zaměstnanec na plný pracovní úvazek;
- rodinní příslušníci zaměstnance na plný pracovní úvazek;
- bývalí zaměstnanci organizace ve starobním důchodu (popřípadě invalidním důchodu);
- rodinní příslušníci bývalého zaměstnance organizace ve starobním důchodu (popřípadě invalidním důchodu);
- zaměstnanci na částečný úvazek;
- rodinní příslušníci zaměstnance na částečný úvazek;
- dočasně zdravotně nezpůsobilí zaměstnanci;
- rodinní příslušníci dočasně zdravotně nezpůsobilého zaměstnance;
- pozůstalí po zemřelém zaměstnanci;
- zaměstnanci, kteří dočasně nevykonávají své zaměstnání (například zaměstnanec na rodičovské dovolené);
- rodinní příslušníci zaměstnance, který dočasně nevykonává své zaměstnání (Burton, McFadden, 2001, s. 17, volný překlad).

Dle mého názoru je nutné určit si skupiny zaměstnanců, které budou mít na zaměstnanecké výhody nárok a které nikoli. Tento výčet skupin zaměstnanců bych ještě doplnila o jednu specifickou skupinu zaměstnanců. Touto skupinou jsou zaměstnanci pracující na dohodu o provedení práce či na dohodu o pracovní činnosti a jejich rodinní příslušníci. Samozřejmě se nesmí opomenout ani fakt, že některé skupiny zaměstnanců budou mít odlišné spektrum nabízených zaměstnaneckých výhod než jiné skupiny, což se týká i množství a podmínek poskytování těchto benefitů.

Veškerá tato rozhodnutí by se měla jednoznačně opírat o informace, které vedení získává pomocí průzkumů vně i uvnitř organizace (Kocianová, 2010, s. 164).

2.2 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Nejdůležitějším rozhodnutím, ohledně zaměstnaneckých výhod, pro každého zaměstnavatele je, jaké typy a úrovně benefitů budou poskytovány a zahrnuty do celkového plánu zaměstnaneckých benefitů. Pro organizace, které nemají zhotoven program zaměstnaneckých výhod, zahrnuje toto rozhodnutí výběr, který bude nabídnut a bude prospěšný zpočátku. Nicméně ve většině organizací bude rozhodování pokračovat a bude zahrnovat nabídku nových benefitů, zvýšení výhod či přepracování všech částí benefitů nebo té hlavní (Burton, McFadden, 2001, s. 18, volný překlad).

System zaměstnaneckých výhod je od organizace k organizaci jiný. Jeho utváření ovlivňují strategie a cíle organizace a zvláště pak ekonomické podmínky, které organizaci ovlivňují (Kocianová, 2010, s. 164).

Škála poskytovaných zaměstnaneckých výhod může být velice široká, a tak záleží na možnostech, kterými jednotlivé organizace disponují. Zaměstnanecké výhody tedy můžeme rozčlenit do třech skupin (Kislingerová a kol., 2011, s. 295).

První skupinou jsou zaměstnanecké výhody jako vybavení práce a pracovní pomůcky. V tomto případě se jedná o vše, co je poskytováno na daném pracovním místě a je nutné pro pracovní činnost. Jde tedy například o služební notebook, služební mobilní telefon, internetové připojení, služební automobil a podobně.

Druhou skupinou jsou zaměstnanecké výhody jako zlepšení pracovních podmínek. Tyto výhody se přímo netýkají pracovní činnosti a výkonu zaměstnance, ale způsobují podporu a činí činnost pohodlnější. Zde se jedná například o závodní stravování, občerstvení na pracovišti, delší dovolenou a podobně.

Poslední skupinou jsou osobní výhody zaměstnance. Tyto benefity posilují loajálnost a závazek zaměstnance vůči zaměstnavateli. Příkladem jsou příspěvky na dovolenou, finanční půjčky, příspěvky na penzijní připojištění, sport, kulturu nebo například lázeňskou péči.

Armstrong oproti tomu dělí zaměstnanecké výhody do sedmi kategorií:

1. penzijní systémy – penzijní připojištění nebo příspěvek;
2. osobní jistoty – nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění;
3. finanční výpomoc – půjčky, pomoc při stěhování, slevy na zboží či služby;
4. osobní potřeby – dovolená na zotavenou, péče o děti, možnost přerušování kariéry, poradenství při odchodu do důchodu, posilovny nebo rekreační zařízení;
5. podnikové automobily a pohonné hmoty – podnikové automobily a možnost jejich využití pro soukromé účely;
6. jiné výhody – dotované stravování, příplatek na ošacení, mobilní telefon, úhrada telefonních výdajů;
7. nehmotné výhody – atraktivita zaměstnavatele (Armstrong, 2007, s. 595).

„Významným faktorem poskytování benefitů je to, jak (v jaké míře) jsou podle daňového režimu účinného pro zaměstnavatele, daňového režimu účinného pro zaměstnance a režimu (pojistného) zvýhodněny“ (Kocianová, 2010, s. 165).

Vzhledem k tomuto faktu patří příspěvky penzijního připojištění se státním příspěvkem, soukromé životní pojištění a současně penzijní připojištění a soukromé životní pojištění mezi velmi časté zaměstnanecké výhody, jelikož mají tyto benefity značné daňové výhody. (Macháček, 2010, s. 21).

Poskytované zaměstnanecké výhody

Macháček uvádí výčet nejčastějších zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zaměstnavatelem. V tomto výčtu jsou příspěvky na stravování (v největší míře poskytované formou stravenek), příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců, příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnanců, příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvky na soukromé životní pojištění, příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby, nákup vitaminových přípravků, očkování proti chřipce, zvýhodněné půjčky zaměstnancům, dary k životním a jiným výročím, podpora při neštěstí v rodině (například při dlouhodobé nemoci nebo nepříznivé finanční situaci), prodej produktů organizace za nižší cenu, poskytování občerstvení a nápojů na pracovišti, užívání služebního auta, hrazení dopravy do zaměstnání, poskytnutí bezplatného přechodného ubytování, akciové programy, podpora přátelských vztahů na pracovišti, zřizování firemních školek (předškolních klubů) a mnoho dalších (Macháček, 2010, s. 1-2).

Kocianová tento výčet zužuje na přední místa poskytovaných zaměstnaneckých výhod v České republice. Na těchto předních příčkách se umísťují především krátkodobě orientované benefity, jako jsou příspěvek na stravování, delší dovolená, zdravotní dny volna (tzv. sick days), benefity v oblasti sportu, kultury a volného času, zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, služební automobil a jeho využití k soukromým cestám, penzijní připojištění, školení a kurzy (Kocianová, 2010, s. 165).

Pokračující ekonomická krize zasáhla již prakticky všechny sektory lidské činnosti, proto lze stejně jako v předchozích letech očekávat velkou opatrnost ze strany zaměstnavatelů ohledně získávání zdrojů pro realizaci všech benefitů tak, jako tomu bylo před obdobím krize. Opatrnost je v této situaci důležitá, ale zaměstnavatelé by neměli provádět takové kroky, jež vedou k rušení systémů stimulace a motivace, které se ve firmě již osvědčily a utvářely se několik let (d'Ambrosová a kol., 2014, s. 194).

Výzkum nejčastějších zaměstnaneckých výhod probíhá po celém světě. V České republice probíhá každoroční průzkum společností Svaz průmyslu a dopravy ČR a ING Pojišťovna (2014, online).

Průzkumu roku 2014 v České republice se zúčastnilo 171 českých firem. Ukázalo se, že benefity nabízí svým zaměstnancům naprostá většina společností, konkrétně se jedná o 99 % všech společností dotazovaných v tomto průzkumu.

Na předních příčkách poskytovaných zaměstnaneckých výhod se umístil mobilní telefon (89 %), vzdělávání (81 %) a podpora zdraví (78 %). V průměru české společnosti nabízejí svým zaměstnancům 10 benefitů. Každým rokem však přibývá procento tzv. „méně častých benefitů“, které organizace nabízejí. Příkladem se stále stoupajícím potenciálem poskytování ze strany zaměstnanců je sport, 13. plat nebo například Flexi poukázky.

Podle tabulky 1.1 se může porovnat vývoj poskytování zaměstnaneckých výhod, konkrétně na srovnání let 2010 až 2014.

Tab. 1 Zaměstnanecké benefity - vývoj 2010 až 2014 (Zdroj: ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, online)

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80	84	75	87	89
Vzdělávání	70	78	82	85	81
Lékařské prohlídky	-	-	-	75	78
Pitný režim	71	79	71	82	75
Stravenky	75	68	81	82	74
Služební automobil	75	80	75	76	74
Věcné dary/jednorázové odměny	57	64	64	71	71
Příspěvek na penzijní připojištění	60	71	74	68	68
Příspěvek na životní pojištění	39	54	43	53	49
Sport	33	32	39	40	42
13. plat	32	37	37	39	39
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24	31	35	36	39
Kultura	29	28	33	41	35
Zaměstnanecké půjčky	31	32	36	38	34
Očkování proti chřipce	24	28	25	35	27
Příspěvek na dovolenou	20	24	28	32	27
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30	25
Flexi – poukázky	14	13	12	24	26
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14	20	15	22	20

Nejvyšší nárůst od roku 2013 zaznamenávají lékařské prohlídky a sekce zdraví, kde je shodné navýšení o 3 %. Oproti tomu největší pokles v poskytování zaznamenávají stravenky o celých 8 % zaměstnavatelů, kteří tyto benefity neposkytují.

„Do budoucna lze očekávat rozšíření benefitů, které budou sladovat pracovní a soukromý život zaměstnance, jako je práce z domova, zkrácené úvazky, firemní školky apod. Očekávají se služby s péčí o staré osoby a služby zaměřené na předcházení a zvládání stresu“ (Kislingerová a kol., 2011, s. 295).

V tomto trendu se ale v současnosti nenacházejí ani studie v USA společnosti Society for Human Resource Management. Dle jejich výzkumné zprávy s názvem Zaměstnanecké benefity 2014 se zaměstnavatelé v USA v současnosti zaměřují více na poskytování zdravotní péče balance a wellness výhod pro zajištění spokojenosti svých zaměstnanců. Ostatní kategorie zaměstnaneckých výhod, tak ovšem klesají (SHRM, 2014, online).

Prvním důležitým faktorem podle výzkumné zprávy společnosti Society for Human Resource Management je zdravotní péče a sociální dávky, kde za posledních pět let ukazuje trend významné přesunutí firemních nákladů do oblasti úhrad zdravotních nákladů zaměstnance.

K těmto nákladům se však vztahuje druhý bod, a to preventivní zdravotní a wellness výhody, kde se opět v posledních pěti letech objevuje silný nárůst procenta firem poskytujících tento benefit. V tomto programu je zahrnuto koučování zdravého životního stylu, preventivní programy pro zaměstnance s chronickými onemocněními, odměny za dokončení některých zdravotních procedur a wellness programů, odměny pro nekuřáky nebo například posouzení všech rizikových faktorů působících na zdraví konkrétního zaměstnance. Organizace v USA v tomto bodu vidí dlouhodobý potenciál snížení nákladů za zdravotní péči a nemocnost zaměstnanců.

Velký nedostatek mají organizace v USA ve spojení na důchod a plánování investičního rozhodování pro důchod pro své zaměstnance. Pouze 24 % organizací nabízí penzijní plány pro všechny zaměstnance. V letech 2013 až 2014 došlo také k určitému poklesu poskytování příspěvku na penzi zaměstnanců a poskytování pomoci při investičním rozhodování.

Dalším problémem je snížení procenta organizací, které poskytují pomoc v oblasti terciárního vzdělávání a celkového interního vzdělávání svých zaměstnanců. Pokles těchto zaměstnaneckých výhod by mohl do budoucna však vést k nedostatku kvalifikovaných pracovníků.

Další klesající trend mají zaměstnavatelé v USA s nabízením péče o děti. Ovšem oproti tomu je určitý nárůst možnosti flexibilní pracovní doby od roku 2009, a to z původních 45 % na současných 54 % organizací nabízejících tento benefit.

Tento výzkum společnosti Society for Human Resource Management tak ukazuje, že v USA nejsou organizace schopné využít veškeré dostupné výhody pro zaměstnance a udržet si tak ty nejlepší a nejvhodnější z nich.

Burton a McFadden uvádějí nejčastější faktory ovlivňující růst zaměstnaneckých výhod. Jsou jimi industrializace, vliv organizované práce, kontroly mzdových nákladů kladených výhod, daňové výhody, inflace a právní předpisy. Žádný z těchto faktů nemůže být vyčleněn jako ojedinělý důvod, spíše se jedná o důsledek kombinace všech (Burton, McFadden, 2001, s. 9, volný překlad).

Při nabízení velkého množství benefitů není pravidlem, že bude automaticky nabídka efektivnější a dojde k větší stimulaci zaměstnanců. Je nutné zvolit efektivní systém poskytování, pravidelně ho hodnotit a na základě hodnocení neustále upravovat nedostatky pro spokojenost zaměstnanců (d' Ambrosová a kol., 2014, s. 192).

Při poskytování zaměstnaneckých výhod je nutné:

- pravidelně zkoumat motivační strukturu zaměstnanců;
- neustále sledovat vývoj konkurenčních organizací, jak vysoké mzdy a jaké druhy benefitů poskytují;
- podle potřeb neustále aktualizovat svou nabídku zaměstnaneckých benefitů;
- informovat zaměstnance o všech výhodách, na které má nárok, a také například o nákladech, které organizace vynakládá na péči o zaměstnance, což je ve většině organizací pro zaměstnance neznámá informace (Dvořáková, 2007, s. 340).

„Zkušenosti ukazují, že navzdory existenci i značného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má průměrný pracovník mnohdy jen malou představu o tom, co může dostat. Organizace totiž jednak obvykle nevyvíjí přílišné úsilí, aby pracovníky o zaměstnaneckých výhodách informovala, jednak písemné materiály informující o zaměstnaneckých výhodách (pokud vůbec existují) jsou někdy pro pracovníky obtížně srozumitelné“ (Koubek, 2007, s. 320).

D' Ambrosová a kol. ještě dodávají, že je nutná pravidelná komunikace se zaměstnancem i z důvodu, aby se zaměstnavatel vyvaroval investování

do zaměstnaneckých výhod, o které zaměstnanec neprojevuje zájem, a kterých by si tudíž nedostatečně vážil, jelikož jimi nebude stimulován. Zaměstnavatel samozřejmě nebude vycházet vstřícně každému zaměstnanci, ale musí nalézt rozumnou cestu na základě možností organizace, stanovených cílů a potřeb a zájmů zaměstnanců (d'Ambrosová a kol., 2014, s. 194).

Burton a McFadden uvádějí, že osoby odpovědné za komunikaci zaměstnaneckých výhod zaměstnancům mají čtyři základní cíle, a to:

- vytvořit povědomí a uznání ze strany zaměstnanců za to, jak stávající benefity zvýší finanční jistoty zaměstnanců;
- zajistit vysokou úroveň porozumění o dostupných výhodách;
- podporovat rozumné využívání nabízených výhod;
- zajistit kontrolu a komunikaci a tom, že je vše v souladu s právními předpisy (Burton, McFadden, 2001, s. 29, volný překlad).

Burton a McFadden ještě dodávají, že je jako nejefektivnějšími prostředky komunikace se zaměstnanci ohledně zaměstnaneckých výhod je audiovizuální prezentace, osobní setkání se zaměstnanci, tištěné materiály a pomocí počítače (emaily) (Burton, McFadden, 2001, s. 30-37, volný překlad).

2.3 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod

Jak uvádí Šikýř, poskytování zaměstnaneckých výhod je možné plošně, nebo volitelně (Šikýř, 2014, s. 123).

S tímto rozdělením souhlasí i Kislingerová, která dodává, že plošné přidělování výhod všem zaměstnancům je administrativně jednodušší. Plošné přidělování výhod je dobře využitelné tam, kde je nabízen malý počet benefitů, které jsou v organizaci dobře přijímány (Kislingerová, 2011, s. 259).

System plošné nabídky je také hojně využíván v organizačních složkách státu, v příspěvkových organizacích a ve státních podnicích, které tvoří FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb) (d'Ambrosová a kol., 2014, s. 193).

„V tomto případě zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne“ (Macháček, 2010, s. 2).

Macháček k tomuto systému dodává, že zde nastává velká nevýhoda pro zaměstnavatele, jelikož investuje do programů zaměstnaneckých výhod, o které nemusí mít jeho zaměstnanci žádný zájem (Macháček, 2010, s. 2).

Volitelný systém je v rámci různých autorů označován jako pružný systém nebo kafeteria systém (Šikýř, 2014, s. 123; Kislingerová, 2011, s. 259; Macháček, 2010, s. 2; Armstrong, 2007, s. 596; Dvořáková, 2007, s. 339).

Pružný systém je administrativně náročnější, ale umožňuje reagovat lépe na individuální potřeby zaměstnance, jelikož si v rámci stanovených peněžních limitů zaměstnanci sami vyberou svůj soubor výhod (Armstrong, 2007, s. 596; Kislingerová, 2011, s. 259).

„V tomto případě zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat“ (Macháček, 2010, s. 2).

Jak uvádí Armstrong, v tomto systému si tedy zaměstnanec zvolí v rámci poskytovaných zaměstnaneckých výhod nebo mezi výhodami (Armstrong, 2007, s. 596).

Kafeteria systém tak vyžaduje od zaměstnance, aby se rozhodl, jak bude vypadat jeho tzv. „druhý“ příjem (Dvořáková, 2007, s. 340).

Podle Kresslera se tato metoda snaží maximalizovat užitek společnosti, zejména co se týká fixních nákladů za poskytování zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanec si tak může zvolit své benefity podle okolností, rodinného života, jednotlivých priorit a preferencí. Pokud se jeho priority časem změní, není problém změnit také individuální balíček benefitů, který si dříve nastavil (Kressler, 2003, s. 120, volný překlad).

Zaměstnanci mají možnost v rámci svého celkového souboru odměny libovolně přesouvat množství peněz mezi zaměstnaneckými výhodami a peněžní odměnou. V praxi tak zaměstnanec může svou peněžní odměnu přidávat na své zaměstnanecké výhody nebo si nespotřebovanou částku na výhody vzít v hotovosti (Armstrong, 2007, s. 596).

Ani vzhledem k tomuto faktu nejsou v praxi kafeteria systémy příliš často využívány, jelikož může v rámci organizace způsobit velké problémy a spory způsob, jakým je každá jednotlivá složka finančně ohodnocena (Kressler, 2003, 120).

D'Ambrosová a kol. se k systémům poskytování zaměstnaneckých výhod stavějí jinak než ostatní autoři. Podle nich se nabízí několik forem poskytování zaměstnaneckých výhod, a to jednotný program benefitů s „nadstandardním balíčkem“ pro klíčové zaměstnance, jednotný systém benefitů, kafeteria systém a systém „osobních účtů“ (d'Ambrosová a kol., 2014, s. 193-195).

Jednotný program benefitů pro všechny zaměstnance firmy plus „nadstandardní balíček“ určený pro vybranou skupinu klíčových zaměstnanců a manažerů. V jednotném programu je tak zahrnuto například zvýhodněné stravování, půjčky a podobně. Nadstandardní balíček je poskytován navíc s cílem udržet kvalitní klíčové zaměstnance. Příkladem obsahu tohoto balíčku mohou být služební vozidla pro soukromé účely, notebook, mobilní telefon, individuální zdravotní péče a podobně.

Jednotný systém benefitů je takový systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod, jehož součástí jsou určité speciální výhody zaměřené na sociálně slabší zaměstnance. V tomto případě se jedná o čerpání sociálních výpomocí nebo půjček. Velký potenciál má tento systém u společností, kde jsou nižší výdělky například z důvodu méně kvalifikované manuální práce.

Kafeteria systém je již výše popsán jako systém benefitů, v kterém si zaměstnanec sám vybere výhody, které chce čerpat na základě limitů stanovených společností.

Systém „osobních účtů“, nově také „systém virtuálních internetových účtů“ je systém, kde se jedná o stejnou podstatu jako u kafeteria systému. Každý zaměstnanec má své konto a na něm sumu peněz (případně bodů), které využívá na plnění podle svého výběru. Zaměstnanec si zde vybírá z jedné předem stanovené nabídky zaměstnaneckých výhod. Rozdíl oproti kafeteria systému je, že se zaměstnanec nemusí rozhodovat předem a je tedy omezen pouze limitem peněz (bodů) na jeho účtu.

Jak uvádějí d'Ambrosová a kol., řešení oblasti zaměstnaneckých výhod za pomoci systémů kafeteria a osobních účtů je podle posledních šetření považováno za efektivnější než plošná nabídka. Výsledky těchto šetření ukazují, že zaměstnanci společností, které nabízejí první dva systémy, využívají svůj rozpočet téměř na 100%, zatímco čerpání

zaměstnaneckých výhod u společností, které mají plošnou nabídky, je výrazně nižší (d'Ambrosová a kol., 2014, s. 194).

Outsourcing zaměstnaneckých výhod

Outsourcingem zaměstnaneckých výhod se rozumí, že bude externí specializovaná firma spravovat administrativní stránku poskytování zaměstnaneckých výhod, a to zčásti nebo úplně. Pro zaměstnance se nic nezmění a mohou si tak stále vybírat z nabídky zaměstnaneckých výhod, ale administrativně vše spravuje specializovaná firma zabývající se právě outsourcingem benefitů (d'Ambrosová a kol., 2014, s. 194).

Burton a McFadden uvádějí, že historicky byly ve většině organizací systémy benefitů zpracovávány interními zaměstnanci organizace. Ovšem nebylo neobvyklé, že organizace zadávaly některé specifické administrativní funkce třetím stranám (Burton, McFadden, 2001, s. 38, volný překlad).

„Správu volitelného systému zaměstnaneckých výhod je možné outsourcovat, a to především za účelem optimalizace nákladů spojených s administrativním a personálním zajištěním volitelného systému zaměstnaneckých výhod“ (Šikýř, 2014, s. 124).

Jak uvádí Kocianová, v současnosti využívá řada společností možnost zabezpečit zaměstnanecké výhody a celý program pomocí komplexního outsourcingu (Kocianová, 2010, s. 165).

D'Ambrosová a kol. k tomu dodávají, že v současnosti je již na trhu několik firem, které se právě specializují na outsourcing kafeťeria systému. Tyto společnosti nabízejí například peněžní poukázky nebo internetové samoobslužné aplikace (d'Ambrosová a kol., 2014, s. 194).

Burton a McFadden dodávají, že existuje mnoho důvodů, proč se zaměstnavatel může rozhodnout outsourcovat administrativu benefitů. Nejčastějším důvodem je to, že organizace postrádá technické či odborné znalosti k provádění určitých funkcí zabezpečujících některé zaměstnanecké výhody. Samozřejmě je důležitým faktem i to, že v některých případech je outsourcování zaměstnaneckých výhod levnější než ponechání veškeré administrace a správy v rámci podniku (Burton, McFadden, 2001, s. 38, volný překlad).

V poslední době došlo k výraznému nárůstu outsourcingu administrativního zajištění zaměstnaneckých výhod. Odhadem 40 – 50 % všech zaměstnavatelů v USA používá outsourcing alespoň částečně. Průzkumy také ukazují, že dalších 15 – 20 % zaměstnavatelů aktivně zkoumá možnost využívání outsourcingu zaměstnaneckých výhod (Burton, McFadden, 2001, s. 38, volný překlad).

3. SPOLEČNOST VZDĚLÁVÁNÍ, S.R.O.

Vzdělávání, s.r.o. je společnost zabývající se profesním vzděláváním. Tato organizace se zabývá rozvojem manažerů již od roku 2001 a v roce 2006 se připojila k jedné z největších vzdělávacích skupin v České republice. Toto vzdělávání probíhá formou otevřených kurzů pro širokou veřejnost i interním vzděláváním ve firmách, které je sestaveno na míru potřebám jednotlivých společností.

V nabídce společnosti Vzdelávání, s.r.o. je velké množství hard skills, soft skills a IT kurzů, tréninků, seminářů a školení. Dalším produktem, který společnost Vzdelávání, s.r.o., nabízí, jsou konference a fóra, která jsou pořádána několikrát do roka pro rozmanité oblasti, jako je marketing, personalistika, výroba, vzdělávání a podobně.

Společnost Vzdelávání, s.r.o. disponuje velmi širokou škálou lektorů, kteří spolupracují s touto společností převážně na externí bázi. Jedná se o specialisty, manažery a lektory.

Organizační struktura

Veškeré informace o společnosti Vzdelávání, s.r.o. jsou čerpány z rozhovorů s ředitelem společnosti a se zástupcem personálního oddělení.

Společnost Vzdelávání, s.r.o. v sobě obsahuje dva větší podcelky. První podcelek se nazývá Interní rozvojová oblast a zabývá se interním vzděláváním ve firmách. Druhý podcelek se nazývá Otevřená rozvojová oblast a zabývá se otevřenými kurzy pro širokou veřejnost. Tyto dva podcelky však spolupracují a vystupují za jednotnou společnost Vzdelávání, s.r.o. Oba podcelky jsou spojeny jedním ředitelem, společným personálním oddělením, marketingovým oddělením, office oddělením, obchodním oddělením, zákaznickým centrem a podpůrnými odděleními, která jsou společná pro celou vzdělávací skupinu, kam spadá finanční oddělení, externí dodavatel účetních služeb a externí dodavatel IT služeb.

Organizační struktura společnosti je viditelná na obr. 4, kde je Interní rozvojová oblast znázorněna žlutou barvou a Otevřená rozvojová oblast znázorněna červenou barvou.

Interní rozvojová oblast obsahuje dvě oddělení, první z nich má název Koordinace interního vzdělávání a již dle svého názvu se zabývá koordinační částí všech kurzů, které se pořádají interně ve firmách a vytváří se jednotlivým klientům na míru. Druhou částí této oblasti je oddělení s názvem Metodika. Toto oddělení se zabývá metodickou částí přípravy kurzů od tvorby nabídek pro zaslané poptávky po finální tvorbu osnov kurzů a podobně.

Otevřená rozvojová oblast obsahuje také dvě oddělení, konkrétně se jedná o oddělení Koordinace otevřených kurzů a oddělení Fóra a konference. Oddělení Koordinace otevřených kurzů se zabývá koordinační i metodickou částí pořádání kurzů pro širokou veřejnost. Druhé oddělení této oblasti, tedy Fóra a konference, se zabývá opět koordinační i metodickou oblastí pořádání velkých eventů a konferencí.

Ostatní modrá oddělení jsou společná pro obě oblasti a podílí se tak na fungování a rentabilitě jednotlivých výsledných produktových skupin.

Počty zaměstnanců jsou viditelné v tabulce 2. Tato tabulka také ukazuje počty hlavních pracovních poměrů a částečných úvazků.



Obr. 4 Organizační struktura

Tab. 2 Počty zaměstnanců jednotlivých oddělení

Oddělení	Počet osob na oddělení	Z toho na hlavní pracovní poměr	Z toho na částečný úvazek
Koordinace interního vzdělávání	4	1	3
Metodika	3	2	1
Koordinace otevřených kurzů	4	3	1
Fóra a konference	4	3	1
HR oddělení	1	1	0
Marketingové oddělení	2	1	1
Obchodní oddělení	6	6	0
Zákaznické centrum	10	1	9
Office oddělení	4	0	4
Finanční oddělení	6	1	5
Vedení společnosti	1	1	0

3.1 Odměňování

Odměňování je v rámci společnosti Vzdělávání, s.r.o. velmi odlišné pro každé oddělení. Prodejní oddělení, do kterých se řadí Obchodní oddělení a Zákaznické centrum, má nastaven svůj vlastní provizní systém.

Obchodnímu oddělení je provizní systém nastavován vždy na dobu určitou tak, aby získané odměny byly co možná nejvíce aktuální vzhledem k danému období a prodejnosti.

Oproti tomu Zákaznické centrum má nastavený stabilní provizní systém, který se mění jen sporadicky při aktuální potřebě.

Oba provizní systémy jsou již delší dobu zavedené a zaměstnanci jednotlivých oddělení mají zajištěnou garanci pro měsíce, které nejsou stejně prodejně silné jako ostatní. Tato garantovaná částka tak zajišťuje minimální příjem, který zaměstnanec dostane vždy.

Odměňování v ostatních odděleních je již fixně stanoveno. Vše se liší u jednotlivých oddělení, pozic a úvazků.

Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr mají v naprosté většině fixní měsíční odměnu. Zaměstnanci, kteří se společností Vzdělávání, s.r.o. spolupracují na dohodu o provedení práce či na dohodu o pracovní činnosti, mají stanovenou fixní hodinovou odměnu a jejich měsíční mzda se tak odvíjí od počtu odpracovaných hodin.

Součástí odměňování zaměstnanců je i možnost získat odměny při splnění nastavených cílů podle ukazatelů KPIs. Většina zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr má tedy možnost ke své měsíční mzdě získat za určité časové období i bonus podle dosažených výsledků.

Tento systém odměňování je osvědčený a na zaměstnance tak působí motivačně pro dosažení lepších výsledků.

3.2 Stimulace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod

Ve společnosti Vzdělávání, s.r.o. je zaveden stimulační program zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod. Tyto výhody jsou dopodrobna vysvětleny ve Vnitropodnikových směrnících společnosti Vzdělávání, s.r.o.

Zaměstnanci společnosti jsou o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách informováni se svým nástupem na pracovní pozici během úvodního školení v rámci adaptačního programu společnosti. Každá změna benefitů je vždy zavedena do Vnitropodnikových směrnic společnosti a zaměstnanci jsou o této změně informováni pomocí emailu od personálního oddělení či v rámci celopodnikové porady, na které je přítomen každý ze zaměstnanců.

Jednotlivé zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům společnosti Vzdělávání, s.r.o. plošně a jsou popsány níže.

Mobilní telefon s neomezeným tarifem

Jak již samotný název tohoto benefitu napovídá jde o benefit spojený se služebním mobilním telefonem se SIM kartou s neomezeným tarifem. O tom, které pozice mají nárok na využívání služebního mobilního telefonu, rozhoduje HR oddělení po domluvě s vedoucím daného zaměstnance.

Mobilní telefony, nabíječky a SIM karty vydává oproti podpisu HR oddělení. Při skončení pracovního poměru či dohody mimo pracovní poměr je zaměstnanec povinen veškeré převzaté vybavení oproti podpisu odevzdat zpět na HR oddělení.

Tento benefit má k dispozici naprostá většina zaměstnanců. Mobilní telefon je odvozen od dané pozice zaměstnance. Většina manažerských pozic má jako svůj pracovní telefon smart phone, zbylí manažeři a ostatní zaměstnanci na nemanžerských pozicích mají starší typ mobilního telefonu. Vždy je však k dispozici neomezený tarif, který zaměstnanci mohou využívat i k soukromým účelům. Velká většina zaměstnanců si tak nechává své osobní telefonní číslo přesměrovat na služební telefonní číslo a plně využívá svůj pracovní tarif.

Není však dovoleno si například přes mobilní telefon kupovat SMS jízdenky na MHD, provádět platby pomocí SMS, zasílat charitativní příspěvkové SMS či další SMS s nestandardní cenou.

Notebook

Notebook je zaměstnanecká výhoda, kterou mají možnost zaměstnanci využívat, pouze pokud je to nutné vzhledem k povaze jejich práce.

Notebooky v rámci organizace Vzdělávání, s.r.o. jsou jednotné a jejich využití slouží čistě k pracovním účelům. Získání tohoto benefitu však zvyšuje prestiž dané pracovní pozice a umožňuje jednu z dalších zaměstnaneckých výhod, kterou je home office – práce z domova, která je popsána níže.

Služební automobil

Firemním vozidlem je nazýváno jakékoliv vozidlo společností koncernu, jehož součástí je i společnost Vzdělávání, s.r.o. nebo vozidlo dočasně těmto společností svěřené. Tato vozidla lze ze strany zaměstnanců používat pouze k pracovním účelům.

Služební automobil se ve většině případů týká zaměstnanců pracujících na Obchodním oddělení, kteří za klienty společnosti Vzdělávání, s.r.o. dojíždějí. Automobil je možné využít pouze s čipovou kartou a je nutné na konci měsíce zaslat výkaz ujetých kilometrů.

Využívání služebního automobilu však opět velmi zvyšuje prestiž daného pracovního místa zaměstnance, který tuto zaměstnaneckou výhodu využívá.

Zaměstnanci pracující na ředitelských pozicích (HR Director, Sales Director, Financial Director, Office and IT Director a Event Director) smějí využít firemní vozidla i pro soukromé účely, pokud tím nebudou blokovat vozidlo pro pracovní účely. V případě potřeby soukromého využití vozidla jiným zaměstnancem schvaluje zapůjčení příslušný ředitel oddělení, a to pouze ve výjimečných případech. Nikdo jiný není oprávněn vozidlo ze své pozice půjčovat.

Jazykové kurzy

Všichni zaměstnanci mají možnost využívat jazykových kurzů, které pořádá sesterská organizace společnosti Vzdělávání, s.r.o. Tato zaměstnanecká výhoda je upravena podle pracovního poměru zaměstnance.

Nárok na slevy na jazykové kurzy – zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr:

- Každý zaměstnanec pracující na hlavní pracovní poměr má nárok na jeden jakýkoli jazykový kurz zdarma za jeden semestr (tj. tři kurzy ročně – jaro, léto a podzim).
- Zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr se nesmějí přihlásit do kurzů pomaturitního studia a kurzů určených pro cizince pro výuku jejich jazyka.
- Zaměstnanec nemůže čerpat nárok na kurz zdarma, je-li ve zkušební době.
- Zaměstnanec nemůže čerpat nárok na kurz zdarma, je-li ve výpovědní lhůtě.
- Zaměstnanec nemůže čerpat nárok na dva a více delších než dvoudenních kurzů zároveň – tj. do druhého kurzu se může přihlásit až poté, co první kurz skončí.
- Nadřízený může zaměstnanci doporučit absolvování některého kurzu – ten se pak nezapočítává do celkového limitu kurzů, které smí zaměstnanec ročně absolvovat.

Nárok na slevy na kurzy – zaměstnanci pracující na dohody mimo hlavní pracovní poměr (pouze interní):

- Zaměstnanec má nárok na absolvování kurzu zdarma teprve po 200 odpracovaných hodinách, které vychází z evidence docházky.
- Po každých 320 odpracovaných hodinách (opět dle evidence docházky) má zaměstnanec nárok na jeden jazykový kurz pro veřejnost zdarma.
- Zaměstnanec však opět nemůže čerpat slevu na pomaturitní studia a kurzy pro cizince pro výuku jeho rodného jazyka.

Profesní kurzy

Všichni interní zaměstnanci společnosti Vzdělávání, s.r.o. mají možnost navštívit libovolný kurz, seminář, trénink či konferenci z celé nabídky společnosti. Zaměstnanci však opět musí dodržet určité podmínky nastavené společností.

Nárok na slevy na profesní kurzy – zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr:

- Každý zaměstnanec pracující na hlavní pracovní poměr má nárok na dva profesní kurzy pro veřejnost zdarma za rok (profesní kurz pro veřejnost = jednodenní nebo dvoudenní školení, seminář, případně akademie či výroční fórum).
- Zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr se nesmějí přihlásit do kurzů s ECDL certifikací.
- Zaměstnanec nemůže čerpat nárok na kurz zdarma, je-li ve zkušební době.
- Zaměstnanec nemůže čerpat nárok na kurz zdarma, je-li ve výpovědní lhůtě.
- Nadřízený může zaměstnanci doporučit absolvování některého kurzu – ten se pak nezapočítává do celkového limitu kurzů, které smí zaměstnanec ročně absolvovat.

Nárok na slevy na profesní kurzy – zaměstnanci pracující na dohody mimo hlavní pracovní poměr (pouze interní):

- Zaměstnanec má nárok na absolvování kurzu zdarma teprve po 200 odpracovaných hodinách, které vychází z evidence docházky.

- Po každých 320 odpracovaných hodinách (opět dle evidence docházky) má zaměstnanec nárok na jeden profesní kurz pro veřejnost zdarma.
- Zaměstnanec však opět nemůže čerpat slevu na kurzy s ECDL certifikací.

Ve společnosti Vzdělávání, s.r.o. jsou platná obecná ustanovení pro všechny zaměstnance ohledně využívání jazykových a profesních kurzů zdarma:

- V rámci kurzů zdarma je možné čerpat jakýkoli kurz z nabídky celé vzdělávací skupiny, kam spadá i společnost Vzdělávání, s.r.o.
- Zapsat se do jazykového kurzu lze vždy nejdříve jeden den a pro profesní kurzy tři dny před začátkem kurzu, aby byla zajištěna přednost platícím klientům.
- Se skončením pracovního poměru je zaměstnanec povinen ukončit také svoji docházku do kurzu. Pokud by však chtěl i nadále do kurzu chodit, musí uhradit poměrnou částku z plné ceny kurzu.
- Veškerá výuka čerpaná v rámci zaměstnaneckých výhod musí probíhat mimo pracovní dobu zaměstnance. V případě, že zaměstnanec chce čerpat kurz probíhající během jeho pracovní doby, je nutné si na dobu trvání kurzu vzít neplacené volno, dovolenou nebo sick day. Zaměstnanci pracující na dohody mimo pracovní poměr nemají za dobu strávenou na kurzu nárok na proplacení hodinové odměny.
- Pokud se jedná o kurz navržený nadřízeným jako podpora vzdělávání zaměstnance v rámci dané pozice, je účast na kurzu brána jako součást pracovní doby a zaměstnanci za tuto dobu náleží běžná mzda či odměna.
- Oběd není součástí benefitu. Pokud se ho zaměstnanec v rámci kurzu účastní, bude mu příslušná částka stržena z následující mzdy. HR oddělení je o tomto informováno prostřednictvím vyplněného dotazníku.
- Každý zaměstnanec je povinen po skončení kurzu vyplnit zpětnou vazbu (formou dotazníku) a předat ji HR oddělení. To platí i pro případy, kdy se zaměstnanec neúčastní celého kurzu, ale jde se podívat jen na jeho část.

Zaměstnanec mající zájem o kurz zdarma či se slevou, zaeviduje své přání do příslušné tabulky, která je pod správou HR oddělení. Pokud splňuje výše uvedená pravidla, kontaktuje zaměstnanec HR oddělení, které zaměstnancův nárok schválí (či zamítne).

HR oddělení posléze kontaktuje manažera Zákaznického centra, aby byl zaměstnanec na daný kurz zapsán.

Individuální jazykové kurzy

Zaměstnanci společnosti Vzdělávání, s.r.o. mají možnost individuální jazykové výuky od sesterské společnosti. V případě individuální výuky hradí zaměstnanec pouze náklady na lektora.

Individuální výuku zaměstnanců zajišťuje koordinační oddělení (resp. course management) sesterské společnosti.

Jazykové a profesní kurzy pro rodinné příslušníky a známé

Každý zaměstnanec společnosti Vzdělávání, s.r.o. má právo poskytnout slevu 50 % na libovolný kurz (kromě pomaturitního studia) svému známému či rodinnému příslušníkovi, a to pouze jedenkrát za rok a až po konci zkušební doby zaměstnance, respektive po odpracování 200 hodin v případě zaměstnanců pracujících na dohody mimo hlavní pracovní poměr.

Každý zaměstnanec může dále poskytnout slevu 10 % na libovolný kurz (kromě pomaturitního studia) neomezenému počtu svých známých – v takovém případě informuje zaměstnanec manažera klientského centra a sdělí mu, o koho se jedná a o jaký kurz má zájem.

Dále má každý zaměstnanec možnost poskytnout svému známému či rodinnému příslušníkovi slevu na individuální výuku jazyků dle platných norem.

Stravenky

Na tuto zaměstnaneckou výhodu má nárok každý zaměstnanec pracující pro společnost Vzdělávání, s.r.o. na hlavní pracovní poměr. Stravenky jsou zaměstnanci poskytovány za každý odpracovaný den při plném pracovním úvazku. Zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr, ale pouze s částečným úvazkem mají na tento benefit nárok pouze za poměrnou část odpovídající jejich úvazku.

Zaměstnanci získávají od společnosti Vzdělávání, s.r.o. 50 % příspěvek na tento benefit. Zbylá částka je daným zaměstnancům stržena z jejich mzdy pro daný měsíc.

Dovolená navíc

Tento benefit je poskytován zaměstnancům společnosti Vzdělávání, s.r.o. nově, a to od 1. 1. 2015 a je platný pro všechny zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr.

Tato zaměstnanecká výhoda nabízí zaměstnancům využít delší dovolenou oproti původním dvaceti dnům dovolené.

Zaměstnanec má za každý odpracovaný rok u společnosti Vzdělávání, s.r.o. nárok na jeden den dovolené navíc. Tento den se zaměstnanci přičítá vždy k výročnímu dni, kdy zaměstnanec nastoupil na hlavní pracovní poměr u společnosti Vzdělávání, s.r.o. Každý zaměstnanec tak může získat až pět dní dovolené navíc.

Pokud tedy zaměstnanec uzavřel pracovní smlouvu se společností Vzdělávání, s.r.o. k datu 1. 10. 2011, má nárok na čtyři dny dovolené navíc do září 2015. Následně k výročnímu datu dosáhne zaměstnanec maximální možné výše pět dní dovolené navíc.

Práce z domova – home office

Každý zaměstnanec, jehož povaha práce tento benefit dovoluje, má nárok částečně pracovat z domova a vzít si takzvaný home office. Tento benefit je hojně využíván u zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr na manažerských pozicích.

Pracovat z domova není možné bez služebního telefonu a notebooku. Dále není možné tento benefit využívat, pokud to povaha vykonávané práce neumožňuje. Například zaměstnanec na pozici konzultanta zákaznického centra či office asistenta zajišťujícího technické zázemí společnosti nemá možnost pracovat z domova, a tento benefit jim proto není poskytován.

Sleva na dovolenou u cestovní kanceláře

Každý zaměstnanec má možnost využít slevu na svou soukromou dovolenou u spolupracující cestovní kanceláře. Konkrétně se jedná o slevu 500 Kč na jednu osobu v případě ceny zájezdu vyšší než 10 000 Kč.

Každý zaměstnanec tak při objednání zájezdu u spolupracující cestovní kanceláře nahlásí, že bude uplatňovat zaměstnaneckou slevu jakožto zaměstnanec společnosti Vzdelávání, s.r.o. a následně při potvrzení slevy přes HR oddělení je tato sleva odečtena zaměstnanci z fakturované částky.

Administrace zaměstnaneckých výhod u společnosti Vzdelávání, s.r.o.

Administrace zaměstnaneckých výhod společnosti Vzdelávání, s.r.o. probíhá částečně elektronicky a částečně papírovou formou.

Veškeré technické vybavení spadající do kategorie zaměstnaneckých výhod je vedeno papírovou formou na HR oddělení.

Každý zaměstnanec tak může získat daný benefit pouze přes toto oddělení a pouze oproti podpisu, který je zásadním faktorem při předávání těchto benefitů. HR oddělení tak disponuje formulářem o převzetí daného benefitu a zaměstnanec je tak při svém odchodu ze společnosti Vzdelávání, s.r.o. vázán povinností navrátit tento získaný benefit zpět.

Ostatní benefity jsou vedeny v elektronické podobě. Například využívání jazykových či profesních kurzů pro osobu zaměstnance či pro rodinného příslušníka nebo známého je zaznamenáváno v elektronické podobě v příslušné tabulce dostupné všem zaměstnancům, kteří by se chtěli na takovýto kurz přihlásit a získat tak svolení HR oddělení.

Tato tabulka obsahuje možnost filtrování jednotlivých kategorií kurzů či osob k ověřování splnění podmínek pro poskytnutí tohoto benefitu.

Vedení evidence například dovolené navíc oproti zaměstnaneckým kurzům probíhá neveřejnou cestou. Počet dní dovolené jednotlivých osob zná pouze HR oddělení, daný zaměstnanec a jeho nadřízený. Evidence těchto dní je vedena v interním mzdovém systému společnosti Vzdelávání, s.r.o.

Benefit stravenek je evidován každý jednotlivý měsíc při zpracovávání mezd HR oddělením a je zaváděn opět do mzdového a účetního systému společnosti.

Poslední benefit, tedy sleva na dovolenou u cestovní kanceláře, je administrativně vedena pouze elektronicky v rámci Personálního oddělení, jelikož tato sleva není nijak množstevně omezena, je její administrace vedena pouze pro informativní bázi.

3.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se ve společnosti Vzdělávání, s.r.o. zúčastnilo 38 zaměstnanců. Prvním výzkumnou otázkou tohoto dotazníkového šetření je předpoklad, že zaměstnanecké výhody pozitivně ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Lze předpokládat, že tři čtvrtiny zaměstnanců budou spokojeny a poskytovanými zaměstnaneckými výhodami v dané organizaci a budou jimi stimulovány.

Druhou výzkumnou otázkou je předpoklad, že úroveň odměňování pozitivně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Lze předpokládat, že s nastavenou strategií odměňování bude spokojena asi jedna polovina zaměstnanců dané organizace.

Třetí výzkumnou otázkou je předpoklad, že pracovní vytížení přímo ovlivňuje odměňování. Lze předpokládat, že jedna třetina zaměstnanců je přetížena a dvě třetiny zaměstnanců jsou dostatečně vytíženy a jejich odměna je nastavena tak, aby vnímaly dostatečnou stimulaci pro svůj výkon.

Při přípravě šetření z rozhovorů vyplynulo, že vedení společnosti předpokládá, že tři čtvrtiny zaměstnanců jsou spokojeny s odměňováním a stimulací zaměstnaneckými výhodami. Dále vedení společnosti předpokládá, že všichni zaměstnanci jsou informováni o nabízených benefitech a znají je.

Vedení společnosti také předpokládá, že jsou všichni zaměstnanci spokojeni se svou pracovní náplní a jsou jí dostatečně vytíženi, vedení společnosti také odhaduje, že je jedna pětina zaměstnanců přetížena v důsledku vysoké míry odpovědnosti.

Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se ve společnosti Vzdělávání, s.r.o. zúčastnilo 38 zaměstnanců z celkového počtu 45 zaměstnanců. Výběrový souhrn je tedy reprezentativní pro danou společnost, jelikož se tohoto šetření zúčastnila většina zaměstnanců. Z počtu dotazovaných bylo 27 žen a 11 mužů.

Polovina těchto dotazovaných je ve věku do 25 let, konkrétně se jedná o devatenáct osob. Necelá třetina zaměstnanců se nachází ve věku 26 až 35 let, konkrétně se jedná o jedenáct osob a zbylí dotazovaní ve věku 35 a více let, konkrétně pět dotazovaných ve věku 35 až 45 let a tři dotazovaní ve věku nad 45 let.

Většina, celkem 28 dotazovaných, je svobodná. Ostatní dotazovaní jsou ženatí či rozvedení.

Přes dvě třetiny dotazovaných mají vysokoškolské vzdělání, zbylá necelá jedna třetina dotazovaných má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou. Dotazovaní se středoškolským vzděláním jsou studenti vysokých škol a ve společnosti Vzdělávání, s.r.o. pracují na dohody mimo hlavní pracovní poměr.

Necelá polovina dotazovaných, konkrétně 17 osob, pracuje u dané společnosti v rozmezí od jednoho do tří let. Méně než jeden rok devět dotazovaných, v rozmezí tři až pěti let sedm dotazovaných a více než pět let zbylých pět dotazovaných.

U společnosti je zaměstnáno 20 dotazovaných na hlavní pracovní poměr a zbylých 18 na dohody mimo hlavní pracovní poměr, což bude pro výsledky dotazníkového šetření jeden z hlavních indikátorů.

Spokojenost se společností

Z dotazníkového šetření vyplývá, že strategie vedení společnosti není ze strany dotazovaných přijímána bez výhrad. Necelá polovina dotazovaných, konkrétně 16 osob, je spíše nespokojena či plně nespokojena se strategií vedení společnosti. Se strategií vedení společnosti jsou převážně nespokojeni zaměstnanci, kteří u společnosti pracují v rozmezí od 3 do 5 let.

Polovina zaměstnanců je však stále spokojena se strategií vedení společnosti, jedná se o 22 dotazovaných. Naprostá většina z těchto osob, konkrétně 17 osob, však pracuje u společnosti dobu kratší, než jsou tři roky. Zde tedy hraje rozhodující roli faktor doby zaměstnání v dané organizaci.

Lze předpokládat, že v rámci společnosti došlo v období posledních dvou let ke strategickým změnám ve vedení, což zapříčinilo tento rozkol v názoru dotazovaných. Dotazovaní pracující u společnosti delší dobu nemají kladný názor na změnu, která přišla.

Oproti tomu noví zaměstnanci již danou změnu přijali za svou. V doplňujících rozhovorech byla tato hypotéza o strategické změně potvrzena.

Velká spokojenost dotazovaných v rámci organizace panuje v oblasti spokojenosti s hodnocením vlastní práce, náplně práce a vztahů na pracovišti.

Vztahy na pracovišti jsou dle dotazníkového šetření více než dobré. Celých 35 dotazovaných je spokojeno se svým vztahem k nadřízenému a naprostá většina, tedy 37 dotazovaných, je spokojena se vztahem s kolegy v rámci daného oddělení.

Vztah k nadřízenému je velmi ovlivněn hodnocením práce a zpětnou vazbou od nadřízeného, kdy spokojenost hodnocení vlastní práce je kladná u 28 dotazovaných. Z těchto dotazovaných je i naprostá většina, konkrétně 24 osob, spokojena či spíše spokojena se zpětnou vazbou od svého nadřízeného k zadaným úkolům.

Podstatným faktorem je, že 30 dotazovaných označuje atmosféru pracovní skupiny za jeden z nejdůležitějších faktorů v rámci spokojenosti v zaměstnání. Důležitější pro zaměstnance je pouze hmotná odměna a zajištění si základních životních potřeb, tento faktor hraje podstatnou roli pro 31 dotazovaných. Tyto a další podstatné faktory jsou viditelné v tabulce 3.

Tab. 3 Faktory působící na spokojenost

Faktor	Počet dotazovaných
Hmotná odměna a zajištění si základních životních potřeb	31
Atmosféra pracovní skupiny a soudržnost týmu	30
Obsah práce a pocit jistoty	25
Pracovní podmínky a režim práce	16
Zpětná vazba od nadřízeného a pocit uznání	15

S obsahem práce a možnostmi vlastního seberozvoje, ať již v rámci pracovní náplně či mimo ni, je také spokojena naprostá většina dotazovaných. S obsahem práce je spokojeno či spíše spokojeno 34 dotazovaných z 38 osob a s možnostmi seberozvoje 31 dotazovaných. Jak je patrné v tab. 3 Faktory působící na spokojenost, obsah práce je pro dotazované také velmi podstatný, konkrétně pro necelé dvě třetiny dotazovaných.

V oblasti pracovního vytížení je většina dotazovaných přetížena či vnímá své pracovní vytížení jako střídavé, tedy vysoké i nízké v závislosti na období. Konkrétně se jedná o 12 přetížených osob a 13 osob, které mají pracovní zátěž střídavou.

Naprostá většina přetížených dotazovaných, tedy 11 osob, pracuje pro společnost na hlavní pracovní poměr a nadpoloviční většina z těchto dotazovaných, konkrétně 8 osob, zastává vyšší manažerskou či ředitelskou pozici.

Vytížení dotazovaných osob dle jejich pracovního zařazení je patrné z tabulky 4:

Tab. 4 Pracovní vytížení

	Přetížen/a	Pracovní zátěž je střídavá	Dostatečně vytížen/a	Dostatečně nevytížen/a
Manažer/ka či ředitel/ka	8	2	3	0
Specialista/ka	3	1	4	0
Konzultant/ka	0	2	4	0
Koordinátor/ka	1	4	0	0
Asistent/ka	0	4	1	1

Dle tab. 4 je patrné, že přetížení nejsou pouze manažeři, ale dotazovaní na specialistických pozicích, kdy z 8 dotazovaných specialistů je necelá polovina přetížena, konkrétně 3 osoby. Dotazovaní na ostatních pozicích vnímají svou pracovní zátěž jako dostačující či střídavou.

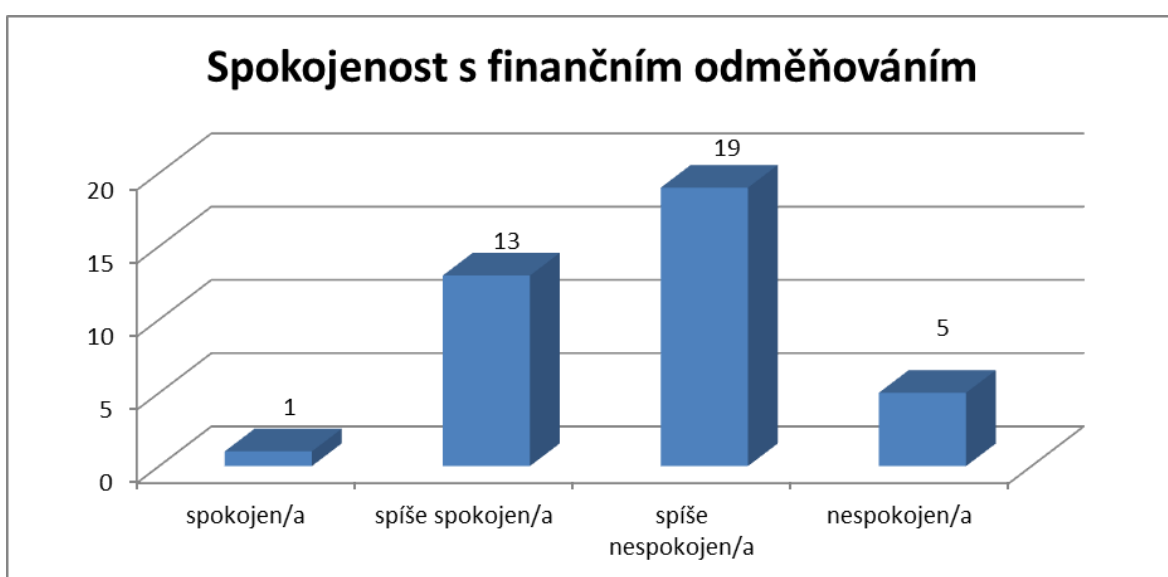
Spokojenost se systémem odměňování

Spokojenost s finančním odměňováním je znázorněna v grafu 1. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina dotazovaných, konkrétně 24 osob, je spíše nespokojena či celkově nespokojena se současným finančním odměňováním v rámci společnosti. Z těchto osob je 14 zaměstnáno na hlavní pracovní poměr a z celkových 24 osob je 9 dotazovaných zaměstnáno na manažerských pozicích. Z toho vyplývá, že z celkového počtu dotazovaných na manažerských pozicích, konkrétně 11 osob, jich je naprostá většina nespokojena se svým finančním odměňováním.

Polovina těchto nespokojených osob navíc vnímá své pracovní vytížení na úrovni přetížení, což je důležitým faktorem jejich nespokojenosti s finanční odměnou, jelikož je v jejich vnímání neadekvátní k pracovnímu vytížení.

13 dotazovaných je spíše spokojeno s finančním odměňováním v rámci společnosti. Pouze jedna osoba je plně spokojena se svou finanční odměnou.

Toto zjištění je velmi podstatné, jelikož jak je patrné z tab. 3 Faktory působící na spokojenost, naprostá většina zaměstnanců vnímá hmotnou odměnu jako jeden z nejpodstatnějších faktorů v zaměstnání.



Graf 1 Spokojenost s finančním odměňováním

Necelé dvě třetiny dotazovaných, konkrétně 24 osob, jsou nespokojeny se svou fixní či garantovanou sazbou mzdy a nepůsobí na ně tedy stimulujícím dojmem. Naprostá většina, 20 osob, navíc uvedla hmotnou odměnu jako jeden z nejdůležitějších faktorů spokojenosti v zaměstnání.

Důležitým faktorem v rámci nespokojenosti s fixní (garantovanou) odměnou byly i děti. Dvě třetiny dotazovaných, kteří uvedli, že mají děti, konkrétně 4 osoby ze 6, nejsou spokojeny se svou fixní či garantovanou odměnou.

Spokojeno s touto položkou ve mzdě je 12 dotazovaných a pouze 2 dotazovaní nikdy nepřemýšleli, zda je pro ně tato položka dostatečně stimulující.

Dalším podstatným faktorem je provizní systém, jehož součástí je 13 dotazovaných. Pouze jedna třetina z těchto dotazovaných, konkrétně 4 osoby, vnímá provizní systém negativně, a to tak, že je neobjektivní a nastaven nevhodně pro jejich pozici.

Posledním faktorem, který je podstatný pro spokojenost s odměňováním, je možnost získat vyšší odměnu při vyšším výkonu.

Vyšší odměnu při vyšším výkonu nemají možnost získat dvě třetiny dotazovaných, tedy 25 osob. Z tohoto počtu jsou navíc se svou fixní odměnou nespokojeny čtyři pětiny dotazovaných, konkrétně 19 osob. Dotazovaní, kteří uvedli, že nemohou získat vyšší odměnu na základě vyšší výkonnosti, odpověděli v 17 případech, že jsou celkově nespokojeni s finančním odměňováním v rámci společnosti. Čtyři pětiny těchto dotazovaných však vnímají hmotnou odměnu jako jeden z nejpodstatnějších faktorů v rámci spokojenosti v zaměstnání.

Zaměstnanecké výhody

Tabulka 5 Zaměstnanecké výhody společnosti Vzdělávání, s.r.o. ukazuje možnosti využití zaměstnaneckých výhod u dotazovaných. Z této tabulky je však patrná neznalost dotazovaných o možnosti využití zaměstnaneckých výhod, jelikož na benefity, kterými jsou jazykové kurzy, profesní kurzy, individuální jazyková výuka, jazykové kurzy pro rodinné příslušníky a známé se slevou, profesní kurzy pro rodinné příslušníky a známé se slevou a sleva na dovolenou u cestovní kanceláře, mají nárok všichni zaměstnanci společnosti Vzdělávání, s.r.o. bez ohledu na pracovní zařazení, úvazek či druh pracovního poměru.

Konkrétně si svůj nárok na zaměstnanecké výhody neuvědomují tyto počty dotazovaných:

- jazykové kurzy – 5 dotazovaných;
- profesní kurzy – 4 dotazovaní;
- individuální jazyková výuka – 24 dotazovaných;
- jazykové kurzy pro rodinné příslušníky a známé se slevou – 8 dotazovaných;
- profesní kurzy pro rodinné příslušníky a známé se slevou – 9 dotazovaných;
- sleva na dovolenou u cestovní kanceláře – 21 dotazovaných.

Tab. 5 Zaměstnanecké výhody společnosti Vzdělávání, s.r.o.

Benefit	Možnost využití	Podstatné	Nevyužili
Profesní kurzy	34	20	11
Jazykové kurzy	33	17	25
Jazykové kurzy pro rodinné příslušníky	30	1	18
Profesní kurzy pro rodinné příslušníky	29	0	22
Mobilní telefon s neomezeným tarifem	20	9	2
Stravenky	19	7	0
Možnost práce z domova – home office	17	13	0
Sleva na dovolenou u cestovní kanceláře	17	0	15
Notebook	15	5	2
Individuální jazyková výuka	14	3	11
Dovolená navíc	9	6	7
Služební automobil	5	2	1

Nejvíce dotazovaných vnímá nárok na profesní a jazykové kurzy zdarma a tyto zaměstnanecké výhody vnímají jako velmi podstatné, oproti tomu však jazykové kurzy nevyužili v posledním roce (po dobu svého zaměstnání, pokud dotazovaní pracují pro společnost dobu kratší než 1 rok) přes dvě třetiny dotazovaných, kteří vnímají, že mají na tyto kurzy nárok.

Z toho vyplývá, že pouhý pocit možnosti tohoto nároku na kurzy je pro dotazované dostačující a nemají větší potřebu benefit využít.

Další velmi často vnímanou zaměstnaneckou výhodou je využívání jazykových a profesních kurzů pro rodinné příslušníky a známé se slevou. Dotazovaní však tento druh zaměstnaneckých výhod nevnímají jako podstatný a ve velké míře jej ve výše uvedeném období nevyužili. Z doplňujících rozhovorů vyplynulo, že tento druh benefitu není využíván převážně ze dvou důvodů. Prvním důvodem je fakt, že i po poskytnutí slevy dotazovaní stále vnímají cenu kurzů jako vysokou. Druhý důvod je nezájem ze strany rodinných příslušníků a známých o další vzdělávání.

Mobilní telefon má možnost využít polovina dotazovaných, konkrétně 20 osob. Tato výhoda je však již běžná v rámci společností, tudíž ji jako podstatnou vnímá pouze necelá polovina, 9 osob. Možnost využívání mobilního telefonu mají tři čtvrtiny dotazovaných,

konkrétně 20 osob, pracující na hlavní pracovní poměr na ředitelských, manažerských a specialistických pozicích, pro které je využívání tohoto benefitu nutností pro každodenní fungování v rámci organizace.

Stravenky jsou dalším poskytovaným benefitem společnosti Vzdělávání, s.r.o. a jedna třetina dotazovaných, konkrétně 7 osob, je vnímá jako podstatný benefit.

Možnost práce z domova, tzv. home office je možné využívat, pouze pokud to obsah práce dovoluje a ze 17 dotazovaných, kteří mají možnost tento benefit využívat, ho necelé čtyři pětiny, konkrétně 13 dotazovaných, vnímají jako podstatnou zaměstnaneckou výhodu. Toto se projevuje také ve faktu, že jej využívají všichni a neobjevuje se tedy ani jeden případ, kdy by tato výhoda nebyla za poslední dobu využita.

Možnost využívání zaměstnanecké výhody Práce z domova mají dle dotazníkového šetření v převážné většině, konkrétně 16 osob, dotazovaní pracující na hlavní pracovní poměr. Oproti tomu 4 dotazovaní pracující u společnosti na hlavní pracovní poměr nemají možnost tuto zaměstnaneckou výhodu využít, což je zapříčiněno povahou pracovní náplně.

Sleva na dovolenou u spolupracující cestovní kanceláře, jak je patrné výše, je jednou ze zaměstnaneckých výhod, o které dotazovaní nevědí. Tento benefit vnímá pouze 17 dotazovaných a z nich žádný nebere tuto slevu jako podstatný benefit, což je patrné i z nevyužívání této výhody, kdy pouze 2 dotazovaní za poslední rok využili slevu.

Notebook je další zaměstnaneckou výhodou společnosti, na niž má nárok jedna třetina dotazovaných, tedy 15 osob. Tento benefit je však opět vnímán pouze jako standardní pracovní pomůcka, proto jej jako podstatný benefit vnímá pouze jedna třetina dotazovaných, kteří mají možnost tuto položku využívat.

Možnost využívat tuto zaměstnaneckou výhodu mají v převážné většině pouze dotazovaní pracující u společnosti Vzdělávání, s.r.o. na hlavní pracovní poměr. V rámci dotazníkového šetření je však patrné, že možnost využití tohoto benefitu nemá 5 dotazovaných, kteří pracují na hlavní pracovní poměr, a z těchto dotazovaných jsou 2 osoby na manažerské pozici.

O možnosti individuální výuky ví pouze 14 dotazovaných. Z nich však pouze 3 dotazovaní vnímají tuto možnost jako podstatný benefit a zbylých 11 dotazovaných ji za poslední rok nevyužilo.

Dovolená navíc, jak je popsáno v kapitole 3.2 Stimulace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod, je novým benefitem a mají na ni nárok pouze zaměstnanci pracující u společnosti Vzdělávání, s.r.o. na hlavní pracovní poměr. Z dotazovaných má možnost tento benefit využít pouze jedna pětina dotazovaných, konkrétně 9 osob. Tato hodnota je však zapříčiněna faktem, že zbylí dotazovaní mající na tuto výhodu nárok, zatím nesplnili podmínky pro získání tohoto benefitu, viz. kapitola 3.2 Stimulace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod. Jak je však patrné z tab. 5 Zaměstnanecké výhody společnosti Vzdělávání, s.r.o. dvě třetiny dotazovaných majících již nyní na tuto zaměstnaneckou výhodu nárok vnímají možnost využití dovolené navíc jako velmi podstatnou.

Služební automobil je zaměstnaneckou výhodou, na kterou má nárok pouze 5 dotazovaných. Služební automobil je však, stejně jako mobilní telefon a notebook, v současné době již vnímán spíše jako samozřejmost k pracovnímu místu.

V rámci dotazníkového šetření jsou výsledné hodnoty také zkráceny o osoby, které výše popsané zaměstnanecké výhody nevnímají jako benefit, ale jako položky, které slouží jako pracovní nástroj a berou je tak jako samozřejmost pro své pracovní místo.

Třetí sloupec v tab. 5 Zaměstnanecké výhody společnosti Vzdělávání, s.r.o. znázorňuje míru nevyužívání jednotlivých zaměstnaneckých výhod v posledním roce či po dobu zaměstnání ve společnosti Vzdělávání, s.r.o., pokud je pracovní poměr kratší než jeden rok. Dle grafu 2 Důvody nevyužívání zaměstnaneckých výhod jsou patrné nejčastější důvody tohoto nevyužívání. Těmito důvody je u více než poloviny dotázaných, konkrétně 22 osob, nedostatek času. Avšak pouze jedna čtvrtina dotazovaných, tedy 5 osob, která odpověděla, že na benefity nemá dostatek času, se cítí pracovním přetížením a z tohoto důvodu nemůže zaměstnanecké výhody dostatečně využívat. Zbylí dotazovaní mají pracovní zátěž střídavou nebo se cítí být dostatečně vytiženi, ale ne přetížení.

Necelá jedna šestina dotazovaných, konkrétně 6 osob, nevnímá poskytované zaměstnanecké výhody za zajímavé nebo je vůbec jako zaměstnanecké výhody nepokládá.

Tři dotazovaní uvedli, že jsou omezeni podmínkami využívání. Tito dotazovaní pracují pro společnost Vzdělávání, s.r.o. krátkou dobu a na většinu možných poskytovaných zaměstnaneckých výhod v současné době ještě nemají nárok vzhledem k podmínkám využívání, viz kapitola 3.2 Stimulace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod.

Dva dotazovaní vnímají zaměstnanecké výhody jako drahé, a to i přes poskytovanou slevu. Zde se jedná o dotazované, kteří nevyužívají zaměstnanecký benefit Jazykové a profesní kurzy pro rodinné příslušníky a známé se slevou. I přes poskytovanou slevu, viz. kapitola 3.2 Stimulace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod, je pro tyto dotazované tato zaměstnanecká výhoda drahá. Oba tyto dotazovaní jsou také spíše nespokojeni se svou finanční odměnou, což může být důvodem nevyužívání této slevy pro rodinné příslušníky a známé.

Neznalost podmínek využití uvedli jako důvod svého nevyužívání zaměstnaneckých výhod dva dotazovaní. Všichni zaměstnanci však mají k dispozici Vnitropodnikové směrnice, kde se mohou o všech nabízených benefitech dozvědět vše potřebné.



Graf 2 Důvody nevyužívání zaměstnaneckých výhod

Se současným množstvím nabízených zaměstnaneckých výhod jsou spokojeni či spíše spokojeni více než dvě třetiny dotazovaných, konkrétně 28 osob. Oproti tomu je jedna třetina dotazovaných, konkrétně 10 osob, spíše nespokojena s množstvím nabízených benefitů. Čtyři dotazovaní, kteří jsou spíše nespokojeni s množstvím nabízených benefitů, navíc zastávají manažerskou pozici, tři dotazovaní specialistickou pozici a po jednom dotazovaném koordinátorskou, konzultantskou a asistentskou pozici. Pouze čtyři z těchto dotazovaných mají možnost využívat mobilní telefon s neomezeným tarifem, tři mají možnost využívat notebook jakožto v současné době běžné benefity v organizacích.

Polovina dotazovaných, tj. 19 osob, si myslí, že je nabídkou benefitů dostatečně stimulována, oproti druhé polovině dotazovaných, která tento názor nezastává.

Většina dotazovaných, konkrétně 33 osob, má zájem i o jiné zaměstnanecké výhody, než jaké nabízí společnost Vzdělávání, s.r.o. Největší zájem je o příspěvek na penzijní připojištění, konkrétně 16 dotazovaných, příspěvek na cestování do zaměstnání - 10 dotazovaných, příspěvek na důchodové pojištění - 9 dotazovaných, příspěvek na životní pojištění - 5 dotazovaných, dále mají dotazovaní zájem o zaměstnanecké půjčky, občerstvení na pracovišti, příspěvek na oblečení a na zaměstnanecké výhody, na které jim doposud nárok nevznikl a nepředpokládá se, že vznikne. Toto může být zapříčiněno pracovním poměrem, jelikož zaměstnanci pracující na dohody mimo hlavní pracovní poměr nemají stejnou nabídku a podmínky pro zaměstnanecké výhody jako zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr, či pracovní pozici, kdy opět není totožná skladba zaměstnaneckých výhod vzhledem k náplni práce.

Většina dotazovaných, konkrétně 34 osob, se cítí být dostatečně informovaná o nabídce zaměstnaneckých výhod, což však nesouhlasí s celkovým výsledkem dotazníkového šetření, kde dotazovaní neuváděli všechny benefity, které mají možnost využívat.

Více než dvě třetiny dotazovaných, 28 osob, nesledují nabídku benefitů u jiných společností. Zbýlých 10 dotazovaných sleduje nabídku zaměstnaneckých výhod u jiných společností a dvě třetiny z těchto dotazovaných, konkrétně 7 osob, se necítí být stimulovány nabízenými benefity společností Vzdělávání, s.r.o.

U necelých dvou třetin dotazovaných, konkrétně 25 osob, by nabídka benefitů ovlivnila rozhodování při výběru nového zaměstnání. Konkrétně 13 dotazovaných z nich není spokojeno s nabídkou nabízených zaměstnaneckých výhod a 8 dotazovaných z nich sleduje nabídku benefitů u jiných společností.

ZÁVĚR

Cílem této práce byla analýza stimulace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod z hlediska teorie i konkrétní realizace v organizaci. Cíl byl splněn a veškeré zjištěné poznatky byly předány vedení společnosti Vzdělávání, s.r.o.

Bakalářská práce pojednává o stimulaci zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod. Stimulace benefity spadá do kontextu odměňování a je jednou z hlavních položek této oblasti.

Odměňování se zabývá oceněním vlastního výkonu zaměstnance a vnější stimulací k dosažení nastaveného požadavku na tento výkon. Jedná se tak o velmi důležitý faktor, na který se zaměstnanci zaměřují a který je ovlivňuje.

Odměňování tedy slouží ke stimulaci zaměstnanců, kdy za stimulaci považujeme činnosti, kterými podněcujeme zaměstnance k výkonu daných aktivit. Tato stimulace a směr, jakým zaměstnance vede, však nemůže být v rozporu s jejich vnitřní motivací a měla by ji spíše podporovat, aby byla zajištěna největší možná efektivita (d' Ambrosová a kol., 2014, s. 16; Plamínek, 2008, s. 78).

K tomu, aby byla podpořena vnitřní motivace zaměstnanců, využívá organizace stimulaci pomocí zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnanecké výhody je možné rozdělit do skupin dle jejich povahy, například Kislingerová a kol. uvádějí dělení do tří základních skupin, kdy první skupinou jsou benefity s typologií vybavení práce a pracovních pomůcek, druhou skupinou jsou benefity s povahou zlepšení pracovních podmínek, kde je zástupcem této skupiny například občerstvení na pracovišti a třetí skupinou jsou benefity, které mají povahu osobních výhod pro zaměstnance, kam se řadí například příspěvky na dovolenou, kulturu či na penzijní připojištění (Kislingerová a kol., 2011, s. 295).

Bakalářská práce se dále zaměřuje na konkrétní realizaci stimulace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod ve vybrané organizaci. Touto organizací je společnost Vzdělávání, s.r.o. zabývající se profesním vzděláváním ve firmách a pro širokou veřejnost.

V rámci odměňování v této společnosti je možné setkat se s provizním systémem, fixní mzdou a odměnami dle dosažených výsledků podle stanovených ukazatelů.

Stimulace zaměstnanců benefity je podporována širokou nabídkou zaměstnaneckých výhod, které jsou poskytovány plošnou formou.

Do nabídky benefitů patří mobilní telefon s neomezeným tarifem, notebook, služební automobil, jazykové kurzy, profesní kurzy, individuální jazyková výuka, jazykové a profesní kurzy pro rodinné příslušníky a známé, stravenky, dovolená navíc, práce z domova, tzv. home office a sleva na dovolenou u cestovní kanceláře.

Prvním výzkumným předpokladem bylo, že zaměstnanecké výhody pozitivně ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Předpokládalo se, že tři čtvrtiny zaměstnanců jsou spokojeny poskytovanými zaměstnaneckými výhodami v dané organizaci a jsou jimi stimulovány.

Tento předpoklad nebyl potvrzen vzhledem k faktu, že se pouze polovina dotazovaných cítí být dostatečně stimulována poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Tento stav je velmi ovlivněn nedostatečným časem pro využívání nabízených benefitů a pro jednu čtvrtinu dotazovaných nedostatečným množstvím nabízených benefitů. Nedochozí tedy ani k potvrzení předpokladu vedení společnosti, kdy se vedení domnívalo, že tři čtvrtiny zaměstnanců jsou spokojeny se stimulací zaměstnaneckými výhodami.

V rámci zaměstnaneckých výhod došlo díky dotazníkovému šetření ke zjištění, že zaměstnanci nemají dostatečnou znalost poskytovaných benefitů, jelikož neuváděli v nabídce benefitů, které mají k dispozici, všechny výhody, které mají možnost ve skutečnosti využívat. Skoro všichni dotazovaní se však shodují, že se cítí být dostatečně informováni o nabídce benefitů dané společnosti.

Zde dochází k velkému rozdílu oproti předpokladu vedení společnosti, že zaměstnanci mají stoprocentní znalost nabídky zaměstnaneckých výhod poskytovaných společností.

Druhou výzkumným předpokladem bylo, že úroveň odměňování pozitivně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Předpokládalo se, že s nastavenou strategií odměňování je spokojena asi jedna polovina zaměstnanců dané organizace.

Tento předpoklad byl opět vyvrácen, jelikož je se současnou strategií odměňování spokojena či spíše spokojena pouze necelá polovina. S nastavenou fixní či garantovanou odměnou je spokojena pouze jedna třetina dotazovaných.

Z doplňujících rozhovorů následně vyplynulo, že jsou zaměstnanci nespokojeni s výší své odměny vzhledem k pracovnímu výkonu, který podávají, dále vzhledem k odpovědnosti, která je na ně kladena ze strany vedení společnosti, a vzhledem k situaci

na trhu, kdy jsou mzdy na obdobných pozicích u jiných společností vyšší. Zaměstnanci by v tomto ohledu očekávali průměrné zvýšení své fixní mzdy alespoň o jednu čtvrtinu.

Třetím výzkumným předpokladem bylo, že pracovní vytížení přímo ovlivňuje odměňování. Předpokládalo se, že jedna třetina zaměstnanců je přetížena a dvě třetiny zaměstnanců jsou dostatečně vytíženy a jejich odměna je nastavena tak, aby vnímaly dostatečnou stimulaci pro svůj výkon.

Jak již vyplynulo z předchozí verifikace výzkumného předpokladu, dotazovaní nejsou spokojeni s finančním ohodnocením vzhledem ke svému vytížení a necítí se tak být dostatečně stimulováni.

Dvě třetiny dotazovaných také nevnímají možnost získat vyšší odměnu při vyšším pracovním výkonu, což má opět za následek nedostatečnou stimulaci.

Z dotazníkového šetření se potvrdil předpoklad, že jedna třetina zaměstnanců je přetížena a dvě třetiny zaměstnanců vnímají své pracovní vytížení jako dostatečné či střídavé (vysoká i nízká zátěž) vzhledem k období, což však opět nepotvrdilo předpoklad vedení společnosti, že pouze jedna pětina zaměstnanců je přetížena v důsledku vysoké míry odpovědnosti.

Celkové výsledky dotazníkového šetření prokázaly nedostatky v rámci spokojenosti s finančním odměňováním a v oblasti spokojenosti s benefity a jejich znalostí ze strany zaměstnanců. Na základě těchto výsledků navrhuji následující doporučení.

Doporučení:

- nastavení fixních položek mzdy zaměstnanců vzhledem ke konkurenčnímu trhu;
- nastavení variabilní složky mzdy či odměn vzhledem k dosaženým cílům a vzhledem ke zvýšenému pracovnímu výkonu zaměstnanců;
- zavedení nového systému informování o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách;
- rozšíření nabídky benefitů o příspěvky na penzijní připojištění a příspěvky na cestování do zaměstnání;
- zavedení kafeteria systému v oblasti způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-247-1407-3

BURTON, T. B., JR., MCFADDEN, J.J., 2001. *Employee Benefits, 6th Edition*. Chicago: Real Estate Education. ISBN 0-7931-3960-0

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., 2010. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3348-7

D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., SCHMIED, Z., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J., 2014. *ABECEDA personalisty*. Praha: ANAG. ISBN 978-80-7263-869-7

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů. 1. Vydání*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4

FOTR, J. VACÍK, E. SOUČEK, I. ŠPAČEK, M. HÁJEK, S., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3985-4

KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2011. *Nová ekonomika. Nové příležitosti? 1. vydání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-403-2

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách, 4., aktualizované a doplněné vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. Rozšířené a doplněné vydání*, Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-168-3

KRESSLER, H., 2003. *Motivate and Reward. Performance appraisal and incentive systems for business success*. New York: PALGRAVE MACMILLAN. ISBN 1-4039-0378-6

MACHÁČEK, I., 2010. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1. vydání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1

MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1911-5

PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3447-7

PLAMÍNEK, J., 2008. *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu, 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2448-5

ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4151-2

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In: Sbíрка zákonů. ISSN 1211-1244 §2 odst.2. Ve znění pozdějších předpisů

Seznam internetových zdrojů

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 2014. A RESEARCH REPORT BY THE SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM) In: *Employee Benefits. AN OVERVIEW OF EMPLOYEE BENEFITS OFFERINGS IN THE U.S.* [online]. 24.6.2014. SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT [vid. 2014-10-11]. Dostupné z: http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/14-0301%20Benefits_Report_Exec%20summ.pdf

SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR, 2014. *Mezi benefity v ČR dominuje vzdělávání* [online]. 28.8.2014. Svaz průmyslu a dopravy [vid. 2014-10-11]. Dostupné z: www.spcr.cz/tiskove-zpravy/mezi-benefity-v-cr-dominuje-vzdelavani

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tab. 1 Zaměstnanecké benefity – vývoj 2010 až 2014.....	24
Tab. 2 Počty zaměstnanců jednotlivých oddělení.....	34
Tab. 3 Faktory působící na spokojenost	45
Tab. 4 Pracovní vytížení	46
Tab. 5 Zaměstnanecké výhody společnosti Vzdělávání, s.r.o.	49
Graf 1 Spokojenost s finančním odměňováním.....	47
Graf 2 Důvody nevyužívání zaměstnaneckých výhod	52
Obr. 1 Model celkové odměny	11
Obr. 2 Protichůdné síly stimulace a motivace	13
Obr. 3 Podpora motivace a stimulace	13
Obr. 4 Organizační struktura	33

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník k bakalářské práci	61
---------------------------------------------	----

Příloha 1

Dotazník k bakalářské práci

Dobrý den,

jsem studentkou Českého vysokého učení technického na Masarykově ústavu vyšších studií a provádím analýzu zaměstnaneckých výhod v konkrétním podniku.

Tento dotazník je součástí mé bakalářské práce na danou tematiku. Ráda bych Vás tímto požádala o pár minut Vašeho času pro vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad pro část mé bakalářské práce, která se zabývá praktickým využitím. Tento dotazník bude dále sloužit i pro účely personálního oddělení, na jehož základě bude do budoucna upravena strategie poskytovaných zaměstnaneckých výhod.

V případě potřeby můžete volit více odpovědí.

Velmi děkuji za spolupráci.

Veronika Bulantová

1. Co je pro Vás v zaměstnání nejpodstatnější? Můžete označit více variant.

- Hmotná odměna a zajištění si základních životních potřeb
- Obsah práce a pocit jistoty
- Zpětná vazba od nadřízeného a pocit uznání
- Atmosféra pracovní skupiny a soudržnost týmu
- Pracovní podmínky a režim práce
- Jiné

2. Jste spokojen/a s/se:

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
současným finančním odměňováním v rámci společnosti?				
hodnocením Vaší práce?				
Vaším podílem na rozhodování v rámci oddělení?				
Vaší pracovní náplní?				
možností svého seberozvoje?				
zpětnou vazbou od svého nadřízeného k zadaným úkolům?				
vztahem k přímému nadřízenému?				
strategií vedení společnosti?				
vztahy s kolegy v oddělení?				
vztahy s kolegy z ostatních oddělení?				

3. Je pro Vás Vaše fixní (garantovaná) sazba mzdy stimulující (jste s ní spokojeni)?

- Ano
- Ne
- Nevím, nepřemýšlel/a jsem o tom

4. Pokud jste odměňován/a provizním systémem, je podle Vás tento systém nastaven:

- Objektivně
- Neobjektivně
- Vhodně pro Vaši pozici
- Nevhodně pro Vaši pozici

5. Máte možnost získat odměnu při vyšším pracovním výkonu?

- Ano
- Ne

6. Jak vnímáte své pracovní vytížení?

- Dostatečně vytížen/a
- Přetížen/a
- Pracovní zátěž je střídavá (vysoká i nízká)
- Dostatečně nevytížen/a

7. Jaké benefity v rámci společnosti máte možnost využívat?
- Mobilní telefon s neomezeným tarifem
 - Notebook
 - Služební automobil
 - Jazykové kurzy
 - Profesní kurzy
 - Individuální jazyková výuka
 - Jazykové kurzy pro rodinné příslušníky a známé se slevou
 - Profesní kurzy pro rodinné příslušníky a známé se slevou
 - Stravenky
 - Dovolena navíc
 - Možnost práce z domova – home office
 - Sleva na dovolenou u cestovní kanceláře
 - Jiné
8. Který z Vámi využívaných benefitů je pro Vás nejpodstatnější? – Vypište maximálně 2 možnosti:
-
9. Kterou z výše uvedených zaměstnaneckých výhod jste za poslední rok nevyužil/a (po dobu svého zaměstnání, pokud pracujete pro společnost dobu kratší než 1 rok)?
-
10. Co je podle Vás nejpodstatnější důvod, proč nevyužíváte všechny nabízené zaměstnanecké výhody?
-
11. Jak jste spokojeni se současným množstvím nabízených benefitů?
- Spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Nespokojen/a
12. Myslíte si, že jste nabídkou benefitů dostatečně stimulován/a?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
13. O jaké jiné benefity byste měl/a zájem?
- Příspěvek na penzijní připojištění
 - Příspěvek na důchodové pojištění
 - Příspěvek na životní pojištění
 - Zaměstnanecké půjčky
 - Příspěvek na cestování do zaměstnání
 - Jiné
 - Ne, s nabídkou jsem plně spokojen/a.
14. Jste o nabídce poskytovaných benefitů dobře informováni?
- Ano.
 - Ne – kde shledáváte nedostatky
15. Sledujete nabídku benefitů u jiných společnostech?
- Ano.
 - Ne.
16. Ovlivnila by nabídka zaměstnaneckých výhod Vaše rozhodování při výběru nového zaměstnání?
- Ano
 - Ne
17. Jak dlouho jste již zaměstnancem/kyní společnosti?
- Méně než 1 rok
 - 1 – 3 roky
 - 3 – 5 let
 - 5 a více let

18. U společnosti jste zaměstnán na:
- Hlavní pracovní poměr
 - Dohodu mimo hlavní pracovní poměr
19. Pohlaví
- Žena
 - Muž
20. Věk
- Do 25 let
 - 26 – 35 let
 - 35 – 45 let
 - 45 a více let
21. Stav
- Svobodný/á
 - Ženatý/vdaná
 - Jiné
22. Počet dětí
- 0
 - 1
 - 2
 - 3 a více
23. Nejvyšší dosažené vzdělání
- Středoškolské s maturitou
 - Vysokoškolské
24. Vaše pracovní pozice
- Ředitel/ka
 - Manažer/ka
 - Specialista/tka
 - Konzultant/ka
 - Koordinátor/ka
 - Asistent/ka

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis