Masarykova univerzita

Fakulta sociálních studií

Katedra sociální politiky a sociální práce

Názory pracovníků na nastavení systému zaměstnaneckých benefitů v organizaci

Diplomová práce

Bc. Monika Bulová

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ondřej Hora, Ph.D.

Brno 2015

Čestně prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci zpracovala samostatně a pouze za použití zdrojů uvedených v bibliografii a dat získaných prostřednictvím vlastního empirického výzkumu.

Monika Bulová

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucímu práce Mgr. Ondřeji Horovi, Ph.D., za odborné vedení práce, trpělivost, cenné rady a připomínky.

Také bych chtěla poděkovat všem osloveným zaměstnancům, kteří mi věnovali svůj čas a ochotně zodpovídali moje otázky.

V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu, kterou mi během studia poskytli.

Obsah

Úvod **7**

I TEORETICKÁ ČÁST **10**

1 Zaměstnanecké benefity **10**
1.1 Názory zaměstnanců 10
1.2 Co jsou zaměstnanecké benefity a k čemu slouží 11
1.3 Význam a cíle poskytování zaměstnaneckých benefitů 14
1.4 Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem 16
1.5 Odměňování 18
1.6 Řízení odměňování 20
1.7 Celkový výdělek a celková odměna 23
1.8 Závěr kapitoly 24

2 Uplatnění systému zaměstnaneckých benefitů v organizaci **25**
2.1 Organizace 25
2.1.1 Význam a funkce organizace 25
2.2 Organizace ABC s.r.o. 26
2.2.1 Poskytované zaměstnanecké benefity v organizaci ABC s.r.o. 27
2.3 Cafeteria systém 32
2.3.1 Cafeteria systém v organizaci ABC s.r.o. 33
2.4 Závěr kapitoly 36

3 Motivace, stimulace a spokojenost zaměstnanců **37**
3.1 Motivace zaměstnanců 37
3.1.1 Alderferova teorie potřeb 38
3.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace 39
3.1.3 Maslowovo pojetí hierarchie potřeb 39
3.2 Stimulace zaměstnanců 40
3.3 Spokojenost zaměstnanců 42
3.3.1 Hodnocení kvality života dle zaměstnanců 43
3.4 Závěr kapitoly 44

4 Shrnutí **46**

II METODOLOGICKÁ ČÁST **48**

5 Metodologie výzkumu **48**
5.1 Cíl výzkumu 48
5.2 Výzkumná metoda 48
5.2.1 Výzkumná technika 49
5.3 Výzkumný soubor 50
5.4 Dílčí výzkumné otázky 51
5.5 Konkrétní podoba výzkumu 52

III EMPIRICKÁ ČÁST **53**

Výsledky výzkumu a jejich interpretace **53**

6 Motivace zaměstnanců k volbě benefitů **53**
6.1 Zaměstnanecké benefity všeobecně 53
6.2 Vliv rodinného zázemí na volbu benefitů 54
6.3 Ovlivnění zaměstnanců při volbě benefitů 55
6.4 Role benefitů při hledání zaměstnání/nástupu do organizace 57

7 Stimulace pracovníků prostřednictvím benefitů **58**
7.1 Využívané zaměstnanecké benefity 58
7.2 Zaměstnanecké benefity, které by zaměstnanci uvítali 67
7.3 Odměna za práci navíc 69

8 Spokojenost pracovníků s informacemi o benefitech **72**
8.1 Názor zaměstnanců na tento způsob poskytování informací 73
8.2 Vztah informovanosti o benefitech a rozsahu jejich využívání 74

9 Vztah zaměstnanců k vedení, pracovnímu prostředí, ovlivnění tohoto vztahu benefity **76**
9.1 Jak se pracovníci cítí ve svém pracovním prostředí 76
9.2 Jaký je vztah pracovníků k přímému nadřízenému a vedení organizace 77
9.3 Ovlivnění tohoto vztahu benefity 78

10 Vztah zaměstnance k vedení a benefitům a odhalení interních (či skrytých) motivací a stimulací **80**
10.1 Způsob seznámeni pracovníků o přechodu na cafeteria systém 80
10.2 Možné důvody této změny 81
10.3 Názor přímo na změnu v podobě cafeteria systému 81
10.4 Konkrétní názor na cafeteria systém 82
10.5 Soutěže s cafeteria systémem 82
10.6 Srovnání cafeteria systému a FlexiPassů 83

Závěr a doporučení **85**

Bibliografie **89**

Anotace **92**

Annotation **93**

Rejstřík jmenný **94**

Rejstřík věcný **95**

Přílohy **97**

Příloha č. 1 – Operacionalizace dílčích výzkumných otázek 97
Příloha č. 2 – Základní charakteristika oslovených zaměstnanců organizace 99

Stať 101

Úvod

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila oblast odměňování zaměstnanců, a to se zaměřením na zaměstnanecké benefity. Konkrétně se budu zabývat nastavením zaměstnaneckých benefitů a zejména názory pracovníků na toto nastavení v konkrétní organizaci, kterou si pro potřeby své práce pojmenuji ABC s.r.o. Tuto organizaci jsem si zvolila po té, co jsem hovořila o tématu odměňování právě se zaměstnankyní organizace, která zde pracuje. Zmínila se, že její organizace disponovala škálou zaměstnaneckých benefitů, která ovšem byla na přelomu roku 2012 a 2013 změněna. S ohledem na přání této zaměstnankyně jsem organizaci pojmenovala fiktivním názvem, jelikož si nepřeje, aby jméno společnosti bylo známo, a to především s ohledem na současnou ekonomickou situaci a nejistotu zaměstnání na všech úrovních organizace. Současně bude touto anonymitou podpořena důvěryhodnost a otevřenost zaměstnanců, kteří budou osloveni ve výzkumu. V práci bude uvedeno množství informací o organizaci ABC s.r.o., které mi zaměstnankyně organizace poskytla, a to především z interních brožur nebo informací uvedených na intranetu společnosti. Tyto informace mi byly poskytnuty se souhlasem personálního oddělení.

V době ekonomické recese, která postihla nejen českou ekonomiku, je téma odměňování častou oblastí zájmu, a to jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé na jedné straně chtějí a potřebují co nejvíce ušetřit, ale současně si chtějí udržet a získat nejlepší zaměstnance. Což není zcela možné, pokud zaměstnavatel své zaměstnance dostatečně neodměňuje a následně nemotivuje k práci. A právě na motivaci, stimulaci a spokojenost má nabídka benefitů vliv.

Odměňování a následně i nabídka benefitů je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Personalistika na tématu benefitů sleduje efekty, které vedou k optimalizaci pracovní síly na pracovišti. Benefitem je označována nějaká výhoda nebo něčí prospěch, ve srovnání s jiným, čili výhoda účastníka nějakého systému plynoucí právě z tohoto účastenství. (Pelc, 2011)

Zaměstnanecké benefity nebo také výhody či požitky jsou formy odměn, které zaměstnancům organizace poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. (Koubek, 1997) Tyto výhody jsou obvykle poskytovány a nabízeny plošně, většinou nebývají vázány na výkon pracovníka, ovšem někdy je přihlíženo na funkci a postavení

pracovníka ve firmě, k době zaměstnání a zásluhám. Některé firmy mnohdy prezentují jako zaměstnanecké výhody i ty, které ze zákona poskytovat svým pracovníkům musí. „Skutečné zaměstnanecké výhody jsou však jen takové výhody, které firmy poskytuje ze své iniciativy, motivována potřebou získat a udržet si žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k firmě, pocit sounáležitosti s firmou, získat jejich loajalitu, přispět ke sblížení jejich individuálních cílů s firemními cíli a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů ve firmě." (Koubek, 2007, s. 188.)

Mým cílem v diplomové práci je odpovědět na HVO: *Jaký názor mají zaměstnanci na současný systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci?* Téma jsem si vybrala především z toho důvodu, že v organizaci ABC s.r.o. došlo k několika změnám ve způsobu poskytování a nabídce zaměstnaneckých benefitů. Zejména byl nově zaveden systém cafeteria, ovšem bez jakéhokoli předchozího průzkumu mezi zaměstnanci, zda je o tento systém zájem a zda jeho nastavení je zcela pro danou organizaci vhodné. Tento systém byl dodán externí firmou, takže je otázkou, zda koresponduje s požadavky a potřebami zaměstnanců organizace ABC s.r.o.

Teoretická část je členěna dle jednotlivých pojmů hlavní výzkumné otázky, a to do tří kapitol. Samostatná kapitola je věnována názoru zaměstnanců, což je to, co se budu snažit od oslovených zaměstnanců získat, zaměstnaneckým benefitům nejen ve všeobecné rovině, co jsou, čemu a komu slouží, ale blíže se zaměřím i na to, kam je benefity možné zařadit, alespoň v případě mé práce, to bude oblast odměňování.

Druhá kapitola se zabývá významem a funkcí organizace, kdy jsem se následně již konkrétně zaměřila právě na organizaci ABC s.r.o., kde bude realizován výzkum. Uvedu poskytované benefity do roku 2012 a od roku 2013, kdy moje pozornost bude zaměřena na cafeteria systém.

Ve třetí kapitole se zaměřím na zvolené funkce benefitů, kdy jsem si zvolila motivaci, stimulaci a spokojenost. Uvedu několik teorií motivace, prostředky stimulace a jak se projevuje spokojenost pracovníků.

V metodologické části práce se budu věnovat cíli výzkumu, výzkumné metodě a technice, specifikovanému výzkumnému souboru, operacionalizací dílčích výzkumných otázek do podoby konkrétních otázek k rozhovoru a následně konkrétní podobě výzkumu.

Empirická část práce je strukturována dle dílčích výzkumných otázek, za jejichž

pomoci bude možné zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. A právě zodpovězení hlavní výzkumné otázky je obsahem závěrečné kapitoly, kdy jsou diskutována získaná data. Na základě těchto informací budou navržena doporučení pro organizaci ABC s.r.o.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 Zaměstnanecké benefity

Hlavním tématem mojí diplomové práce je systém zaměstnaneckých benefitů, kterému se budu věnovat v první kapitole. Pro pochopení dalších souvislostí je nezbytné si zaměstnanecké benefity přiblížit. Co jsou benefity, k čemu a také komu slouží. Proč jsou zaměstnavateli poskytovány a zaměstnanci využívány, jaké jsou jejich funkce. Uvedu také dělení zaměstnaneckých benefitů a konkrétní benefity, které jsou zaměstnavateli poskytovány. Také se zaměřím na oblast odměňování, do které jsou benefity často zařazovány, ale nelze říct, že jsou jako odměna vždy chápány. Jedna věc je, jaké benefity jsou poskytovány, druhá, jaké jsou využívány. V případě, že využívány nejsou, tak co je důvodem. Proto je důležité znát názor zaměstnanců, aby organizace věděla, o co je mezi zaměstnanci skutečný zájem a čeho by byli ochotni se vzdát.

1.1 Názory zaměstnanců

Jedním ze stěžejních pojmů mé práce je názor zaměstnanců. Budu se zabývat mnoha pojmy a oblastmi zájmu, ale aby mohl být následně proveden výzkum na základě názoru zaměstnanců konkrétní organizace, je nutno si tento pojem objasnit. Názorem se všeobecně rozumí určité subjektivní vyjádření jedince na dané téma, oblast zájmu nebo problém. Názory jednotlivců se od sebe mohou lišitt právě z toho důvodu, že každý člověk je originál a na danou věc může mít zcela jiný názor. Názor je: „…důležitý zdroj informací a inspirace pro vedení i personální řízení společnosti, nástroj zapojování (participace) zaměstnanců do rozhodování firemního managementu.“ (Urban, 2009, s. 105.) Názory zaměstnanců je možno zjišťovat několika způsoby, mezi něž můžeme zařadit osobní, případně skupinové rozhovory, dotazníková šetření a další. Všechny tyto metody by měly vést „…především k upozornění na problémové oblasti a k analýze jejich příčin…ke zjišťování motivace a spokojenosti zaměstnanců…ke zjištění potřeb zaměstnanců apod.“ (Urban, 2009, s. 105.) Ať už jsou názory zaměstnanců pozitivně nebo negativně laděné, je vhodné je pravidelně zjišťovat. V případě názorů pozitivních alespoň organizace ví, že některé kroky udělala správně, v případě těch negativních

naopak ví, že je co zlepšovat a na čem je třeba zapracovat a na co se soustředit.

1.2 Co jsou zaměstnanecké benefity a k čemu slouží

Co vlastně je benefit? Podle slovníku cizích slov lze pojem benefit charakterizovat jako užitek nebo prospěch, nebo také jako nefinanční výhoda pro zaměstnance podniku. (Kraus a kol., 2005)

Pelcova (2011, s. 8.) formulace zní, že „…benefitem je libovolné zvýhodnění vlastních zaměstnanců zaměstnavatelem ve srovnání se třetími osobami – nezaměstnanci, zvýhodnění, jež plyne v souvislosti s výkonem závislé činnosti, z důvodu existence této závislé činnosti.“ Je tedy benefit výhoda nebo samozřejmost? Pro nezaměstnance výhoda, ale pro zaměstnance může být benefit vnímán jako samozřejmost.

Zaměstnanecké benefity, jsou nedílnou součástí systému odměňování přesto, že ne každá organizace je svým zaměstnancům nabízí. Ovšem pokud jsou zaměstnancům poskytovány, obvykle tvoří důležitou složku celkové odměny zaměstnance.

Dle Armstronga (2009), zaměstnanecké výhody mají sloužit zejména osobním potřebám pracovníků, a mají sloužit ke zvyšování jejich oddanosti k organizaci. Někteří zaměstnavatelé poskytují zaměstnanecké výhody z důvodu péče o blahobyt pracovníků, jiní z důvodu konkurenceschopnosti nabízených výhod na pracovním trhu, ke zvýšení loajality pracovníků vůči organizaci, stabilizaci stávajících a získání nových zaměstnanců nebo stát se preferovaným zaměstnavatelem. Ale ať už je důvod poskytování benefitů zaměstnavatelem jakýkoli, je nanejvýš důležité, aby byl správně nastaven a finanční prostředky, které musejí být vynaloženy, byly využity co nejlépe.

Ukazuje se, že i přes značné množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má často průměrný zaměstnanec pouze malou představu o tom, na co má nárok. Organizace často nevyvíjí výrazné úsilí pracovníky o zaměstnaneckých výhodách informovat. Písemné materiály, které o nich informují, bývají mnohdy nesrozumitelné (za předpokladu, že existují). Někdy je na vině i nevhodně užívaný způsob informování (vývěsky, oběžníky atd.). (Koubek, 1997) V tomto případě by rozhodně bylo vhodnější informovat každého pracovníka o benefitech, které právě on může využít. Existují jak benefity poskytované plošně všem zaměstnancům, tak i benefity volitelné a benefity,

které jsou spojené s výkonem funkce.

„Zaměstnanci vnímají peníze ve mzdě a zaměstnanecké výhody rozdílně. Peníze jsou neosobní a jsou jistou „samozřejmostí“. Péče firmy o zaměstnancovo stravování, volný čas, zdraví apod. je vnímáno mnohem intenzivněji.“ (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 58.) Nejde ani tak o množství nabízených benefitů jako spíše o jejich vhodnost a pestrost. V současnosti by poskytované benefity měly nabízet nejen atraktivní výběr, ale zároveň by měly být i moderním produktem umožňujícím zaměstnancům svobodný výběr. Toto nabízí např. systém cafeteria představující skvělý způsob čerpání benefitů v oblasti volnočasových aktivit. (Macháček, 2013) Systému cafeteria bude věnována samostatná kapitola.

Obecně tedy lze říci, že odměňování prostřednictvím zaměstnaneckých výhod je často motivováno:

- možností daňových úspor i úspor v souvislosti se zdravotním a sociálním pojištěním na straně zaměstnance i zaměstnavatele
- poskytováním vhodných benefitů firma získá nové zaměstnance a stabilizuje stávající
- zisk konkurenční výhody oproti jiným zaměstnavatelům
- budování dobrého jména firmy (Janoušková, Kolibová, 2005)

Pokud se podíváme na bod jedna, možnost daňových úspor spíše pocítí zaměstnavatel než zaměstnanec, i když je to bezesporu úspora pro obě strany. Spíše se tento motiv ale může jevit jako dobré gesto ze strany zaměstnavatele, kdy např. zaměstnanci poskytuje příspěvek na penzijní připojištění, kdy si následně může uplatnit slevu na dani, ale zaměstnanec tento benefit tak intenzivně vnímat vůbec nemusí.

Ve své práci se zaměřím především na bod dva, kdy zaměstnavatel chce motivovat a stimulovat zaměstnance a chce, aby byli spokojeni. Je však důležité, jaké benefity zaměstnavatel zvolí. Pro tento účel by jistě bylo vhodné dělat mezi zaměstnanci pravidelné průzkumy týkající se benefitů. Ale ani správně zvolené benefity nezaručují, že budou plně využívány ke spokojenosti obou stran (zaměstnavatele, zaměstnanců). Stejně důležitá je jak paleta nabízených benefitů, tak i způsob jejich poskytování. Konkrétně v naší organizaci se můžeme zaměřit na cafeteria systém, který není využíván v plném rozsahu nabízených služeb.

Body tři a čtyři se týkají především zaměstnavatele, kdy je účelem poskytovaných benefitů zisk kvalitních zaměstnanců, zvýšení jejich loajality vůči organizaci a snad i zvýšení pracovního výkonu.

Nejde pouze o politiku zaměstnaneckých benefitů (proč je zaměstnavatel zavádí), ale i o způsoby, jakými formami mohou být benefity poskytovány.

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat těmito formami:

- fixní způsob poskytování benefitů – v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu zaměstnavatel stanoví základní zaměstnanecké benefity pro všechny zaměstnance, kteří se následně mohou rozhodnout, zda je využijí, jde o tzv. poukázkový systém, kam patří např. stravenky, dovolená nad rámec zákona, příspěvky na penzijní připojištění nebo životní pojištění…
- flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém) – zaměstnavatel stanoví soubor zaměstnaneckých benefitů a roční limit pro každého zaměstnance, který si po té může zvolit benefity, které mu nejvíce vyhovují (Macháček, 2013)

Také záleží na rozsahu poskytování benefitů napříč organizací. Zaměstnavatelem mohou být zaměstnanecké benefity poskytovány:

- všem zaměstnancům firmy – občerstvení na pracovišti, poskytovaní nealkoholických nápojů na pracovišti, příspěvky na penzijní připojištění se stáním příspěvkem…
- pouze vybrané skupině zaměstnanců – poskytování zaměstnaneckých akcií, používání služebního auta i pro soukromé účely…
- individuálně – podpory při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé sociální nebo finanční situaci zaměstnance… (Macháček, 2013)

Soustředím se hlavně na motivační a stimulační funkci benefitů, ovšem za předpokladu plošného poskytování všem zaměstnancům není zcela jisté, že půjde o motivaci ze strany zaměstnanců. V takovém případě budou nejspíš benefity vnímány jako samozřejmost bez jakékoli funkce. Nicméně by motivujícím prvkem mohl být benefit spojený s výkonem funkce.

1.3 Význam a cíle poskytování zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity do určité míry plní úlohu péče o zaměstnance, ovšem mohou přihlížet i k dalším aspektům, jako je funkce v organizaci, případně délka zaměstnání. Výhodou je daňové zvýhodnění některých benefitů, nevýhodou naopak může být malý motivační vliv na zaměstnance.

Širší paleta nabízených benefitů je poskytována zejména většími firmami, to však nemění nic na tom, že i menší a malé firmy mohou svým zaměstnancům benefity nabízet. Nejde pouze o kvantitu nabízených výhod, ale i o jejich kvalitu, aby jejich nabídka odpovídala přáním a požadavkům zaměstnanců.

Zaměstnavatel poskytuje benefity z mnoha důvodů, ať už jde o stabilizaci pracovníků, zvýšení konkurenceschopnosti na pracovním trhu a mnohé další. Ovšem jaký význam benefity plní pro zaměstnance? Často je chápou jako samozřejmost, jako součást pracovního vztahu, nikoli jako něco nadstandardního, což není ideální. Benefity by pro pracovníky měly být něčím navíc, určitou přidanou hodnotou nad rámec pracovního vztahu. Protože hodnota, jak uvádí Kavan (1998), je něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ho ovlivňuje při volbě způsobů a cílů jednání. Od toho se odvíjí i hodnotový systém, který si člověk utváří a ten následně ovlivňuje jeho jednání. Hodnotovému systému dává v životě přednost. Touto hodnotou může být rodina, práce, zdraví a další. „Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti.“ (Kavan, 1998, s. 44.) Pracovníci mnohdy ani dostatečně neocení finanční náročnost mnohých výhod, zejména těch, které jsou plošně poskytovány. Je nutné, aby nabídka benefitů odpovídala potřebám konkrétní organizace, jejím specifikům a všem ostatním aspektům. Jedině správně nastavený systém benefitů může co nejlépe plnit svoji funkci a být přínosným nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele.

Mojí hlavní výzkumnou otázkou je názor zaměstnanců na systém benefitů, proto jsem se rozhodla se hlouběji zaměřit právě na funkci motivační. Zda a nakolik ovlivňují benefity motivaci pracovníků a s tím úzce související pracovní výkon, loajalitu vůči zaměstnavateli. Pokud jsou benefity chápány jako samozřejmost, pravděpodobně mnoho funkcí plnit nebudou, pokud jsou poskytovány za účelem motivace, je třeba zjistit, zda je tento cíl naplněn, pokud ne, co by se proto dalo udělat. Zda by bylo

vhodné změnit nabídku, eventuálně změnit způsob jejich poskytování. Současně s motivací se zaměřím i na stimulaci, jelikož spolu tyto dva pojmy úzce souvisí. Budu se zabývat názory zaměstnanců na motivaci a stimulací prostřednictvím benefitů, současně mě bude ale i zajímat, zda jsou spokojeni s nabízenými benefity, zda mají vliv na jejich loajalitu vůči zaměstnavateli, na jejich stabilizaci ve firmě, i na kvalitu pracovního života.

„Jedním z hlavních zdrojů nízké efektivity benefitů je zpravidla skutečnost, že není zcela jasné, zda mají sloužit jako nástroj motivace nebo jako prostředek péče o zaměstnance, která je předpokladem jejich dlouhodobě vyššího výkonu.“ (Urban, 2009, s. 24.)

Ale například Forsyth (2000) zmiňuje, že odměna např. v podobě služebního motorového vozidla může představovat nejen významnou hodnotu, ale je nutno také vidět stinnou stránku této odměny. Do jisté míry tato odměna může symbolizovat pracovní postavení daného zaměstnance, což je možno vidět i na naší organizaci ABC s.r.o., kde je benefit v podobě služebního vozidla vázán na výkon funkce. Současně však tento benefit s sebou nese další povinnosti a i finanční zátěž pro zaměstnance. V této souvislosti Forsyth (2000) také říká, že je nutné, což už bylo uvedeno, že soubor výhod musí být flexibilní. A taktéž je vhodné poskytovat zaměstnancům určité výjimky. Jaké řešení v tom kterém případě organizace zvolí je již zcela na ní. Také mluví o tom, že je nutno v zaměstnancích stále udržovat zájem. „Nová metoda nejprve vzbuzuje rostoucí zájem, který se po určitou dobu udrží a potom víceméně pravidelně klesá. Proto je velice účinná série jednotlivých akcí, které se navzájem překrývají…“ (Forsyth, 2000, s. 75.) Tyto akce mohou být vyhlašovány na bázi týdne, měsíce, na určitý počet (např. ve výrobní společnosti vyrobit např. o 10% výrobků více než je stanovený limit apod.). Možností je celá řada, ale určitě je dobré tuto variantu vyzkoušet a nezavrhovat ji jen proto, že s ní nemá organizace předchozí zkušenost. I zaměstnancům se tyto formy stimulace mohou zalíbit a následně se na ně mohou těšit. Na začátku každé akce je ale nanejvýš důležité, aby o ní zaměstnanci byli správně informováni, byly jim poskytnuty přesné, jednoduché a pochopitelné informace. Na závěr každé akce je také důležité zveřejnit její výsledky, aby tyto akce nepozbyly smyslu. Následně je taky vhodné, aby na právě skončenou akci navazovala další. (Forsyth, 2000)

Jako oponent těchto názorů se může jevit názor Cascia (1992, s. 401, vlastní

překlad): „Obecně lze říci, zaměstnaneckých výhod nezvyšují produktivitu. Jejich hlavní vliv je na získávání a udržování, a na zlepšení kvality života pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky“.

1.4 Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem

Nyní uvedu soubor zaměstnaneckých benefitů, které jsou zaměstnavateli nejčastěji poskytovány. Benefity je možné dělit do různých kategorií, případně uvést pouze jejich výčet, což většinou provádí i organizace, když své pracovníky informuje, jaké benefity mají k dispozici.

Pro ilustraci lze uvést dělení na:

- zdravotní benefity: individuální zdravotní péče, placená krátkodobá nemoc...
- benefity k důchodu: penzijní připojištění, životní pojištění
- benefity na pracovišti: občerstvení na pracovišti, firemní akce...
- benefity pracovního volna a životní benefity: pružná pracovní doba, placená dovolená nad rámec zákona, studijní volno…
- platové a finanční benefity: stravenky, různé příspěvky…
- nadstandardní vzdělávání: jazykové vzdělávání, odborné kurzy, poskytování nadstandardních služeb (obvykle využívání služeb firmy)
- vybavení zaměstnanců: notebook pro soukromé účely…

Zaměstnanecké benefity (Employee Benefits). [online]. [citace 13.8.2013]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/zamestnanecke-benefity-emloyee-benefits

Pro moji práci se mi připadá vhodnější souhrn poskytovaných benefitů, jak je uvádí Macháček (2013).

Zaměstnanecké benefity nejčastěji poskytované zaměstnavatelem:

- příspěvky na stravování především formou stravenek
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců
- příspěvky na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků
- příspěvky na kulturní a sportovní vyžití
- příspěvky na penzijní připojištění se stáním příspěvkem
- příspěvky na soukromé životní pojištění

- příspěvky na rehabilitační, masážní a posilovací služby
- očkování proti chřipce
- nákup vitamínových přípravků
- dary k různým výročím
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům
- podpora při živelné pohromě, neštěstí v rodině…
- prodej výrobků nebo služeb firmy za nižší cenu, než je cena obvyklá (tržní)
- občerstvení na pracovišti, poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti
- hrazení nebo zajišťování dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání
- bezplatné poskytování služebního auto i pro soukromé účely (manažerské auto)
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování
- podpora přátelských vztahů na pracovišti
- poskytování zaměstnaneckých akcií, opční akciové programy pro manažery
- zřizování firemních školek
- delší dovolená než stanovuje zákon
- umožnění práce z domova nebo také zvláštní úprava pracovní doby
- příspěvek na hlídání dětí
- nadstandardní lékařské péče a mnohé další

Ale ani tento výčet poskytovaných benefitů není kompletní. Nelze totiž postihnout všechny varianty zaměstnavatelem poskytované. Velkou měrou se na této nabídce odráží velikost organizace, její finanční možnosti, ekonomická situace, čím se organizace zabývá a na jaké oblasti se zaměřuje, skladba zaměstnanců a mnohé další faktory.

Pro ilustraci uvádím počet firem v procentech, které nabízejí konkrétní zaměstnanecké benefity v roce 2011 a 2012

Zaměstnanecké benefity ve firmách	*2011*	*2012*
Příspěvek na stravování	93,5	93,2
Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání	3,8	3,8
Příspěvek na přechodné ubytování	2,5	2,8
Příspěvek na penzijní připojištění	58,8	58,2

Výrobky a služby za nižší ceny	19,9	21,3
Příspěvek na životní pojištění	20,9	21,2
Náhrada mzdy za první 3 dny pracovní neschopnosti	6,8	7,5
Zvýšení nároku na dovolenou	84,8	85,8
Pružná pracovní doba	23,4	25,6
Home Office	0,7	0,6
Odborný rozvoj zaměstnanců	32,1	33

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2011, 2012. Informační systém o pracovních podmínkách. [online]. [citace 18.8.2013]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/3360.

I přes ekonomickou recesi, která stále ovlivňuje pracovní trh, při srovnání nabídky zaměstnaneckých benefitů nedochází mezi lety 2011 a 2012 k výraznějším propadům. Drobná snížení tu jsou, a to například u příspěvku na stravování nebo na penzijní připojištění. Ale naopak dochází ke zvýšení počtu firem, které poskytují výrobky a služby za nižší ceny nebo pružnou pracovní dobu, která se u zaměstnanců stává stále oblíbenějším benefitem, jelikož si mohou lépe přizpůsobit svůj čas a lépe harmonizovat práci a rodinu.

„Zákoník práce, založený na filozofii „co není zakázáno, je dovoleno“, umožňuje zaměstnavateli poskytovat nadlimitní plnění zaměstnancům a různá plnění ve formě zaměstnaneckých benefitů, přičemž zakotvení těchto plnění nemusí být obsahem jen kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu zaměstnavatele, ale mnohdy postačí i zakomponování těchto plnění v pracovní smlouvě, resp. jiné smlouvě uzavřené se zaměstnancem.“ (Macháček, 2013, s. 22.)

1.5 Odměňování

Podívali jsme se na zaměstnanecké benefity, ale kam bychom je měli zařadit. Už víme, že benefit je výhoda, zvýhodnění vlastních zaměstnanců, proto je otázka, zda není benefit do jisté míry i odměna pro zaměstnance. Je to všeobecně otázka k diskusi a současně i otázka pro zaměstnance organizace, zda benefit spíše vnímají jako odměnu nebo samozřejmost. Určitě záleží také na konkrétním benefitu, např. mobilní telefon by mohl být vnímám jako výhoda, naproti tomu stravovací poukázky jako samozřejmost,

ale nemusí to tak být. Vliv má nespočet faktorů od věku, přes pohlaví až po pracovní pozici. Já jsem si však dovolila benefit zařadit do oblasti odměňování, a to zejména s přihlédnutím k jeho funkcím, které budou konkrétněji popsány níže. Jsou v mnoha ohledech totiž shodné s funkcemi, které má odměňování všeobecně plnit.

Odměňování pracovníků je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, jelikož vede k lepší motivaci pracovníků, jejich spokojenosti a loajalitě vůči zaměstnavateli a tím i k celé organizaci. Proto je nanejvýše důležité, aby toto nastavení bylo co nejvhodnější.

Odměňování není pouze plat nebo mzda, případně jiné formy peněžních odměn, které jsou pracovníkovi poskytovány za vykonanou práci. Moderní personalistika odměňování chápe rozsáhleji a zahrnuje do něj např.:

- vzdělávání pracovníka
- formální uznání – pochvaly
- povýšení pracovníka
- pověřování vedením lidí
- rozmanitá a zajímavá práce
- zaměstnanecké výhody… (Koubek, 2007)

Naskýtá se nám otázka, na kolik jsou benefity považovány za odměnu, ovšem mnoho benefitů bezesporu odměnou je, proto jsem zaměstnanecké benefity zasadila do oblasti odměňování. Když se podíváme, jaké funkce odměňování plní, nabízí se nám srovnání právě se zaměstnaneckými benefity. Plat nebo povýšení je forma odměny, je tedy nasnadě i benefity chápat jako odměnu. Je to něco navíc, nad zákonem stanovené povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnanci, proto by i benefity měly být chápány jako odměna, jako zvýhodnění vlastních zaměstnanců vůči třetí straně, nezaměstnancům. Bylo by však vhodné si tuto tezi ověřit právě u zaměstnanců, co pro ně benefit znamená, kam by jej zařadili.

Je ale důležité zmínit, že každý zaměstnanec je jiný, proto je možné, že každý z nich bude za odměnu považovat něco jiného. „Komponentů odměňování je více a každá součást odměny za práci má své konkrétní poslání. Jinou roli plní plat, jinou pobídkové formy odměn či nabídka zaměstnaneckých výhod. Svou roli má i jasné

uznání vykonané práce, jež bývá realizováno řadou verbálních či hmotných forem.“ (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 12.) Na první pohled by se mohlo zdát, že hlavní odměnou pro zaměstnance je mzda nebo plat, ovšem v současné společnosti je peněžní odměňování v podobě mzdy nebo platu bráno jako nutnost, bez které se člověk neobejde. Jde o existenční položku. Spousta zájemců o zaměstnání dá přednost firmě, kde je široká paleta těchto odměn na úkor výše mzdy nebo platu. Pro matku samoživitelku může být velkým benefitem možnost pracovat z domova tzv. Home Office, jelikož může vykonávat svoji práci a současně se může starat o svoje děti. Pro někoho naopak může být největší odměnou pochvala ze strany spolupracovníků nebo nadřízeného, který si všímá jeho práce a dokáže ji náležitě ocenit. Pro tohoto člověka může být tato forma odměny maximálně stimulujícím prvkem nejen pro danou chvíli ale i do budoucna. Bude mít větší chuť do práce, bude pracovat naplno a dále se zlepšovat.

1.6 Řízení odměňování

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“ (Armstrong, 2009, s. 20.) Což je právě oblast zájmu mé diplomové práce. Plní poskytované benefity funkce, které jsou do nich vkládány. Zaměřím se konkrétně na funkci motivační a stimulační, potažmo spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity.

Každá organizace je svým způsobem jedinečná se svými specifiky, ať už jde o její velikost, finanční situaci, povahu práce a další. Proto je nutné systém odměňování přizpůsobit vždy konkrétní organizaci. Organizace má k dispozici poměrně širokou paletu možností jak odměňovat svoje zaměstnance. Je jen otázkou, jaké z možností zvolí, případně je může libovolně kombinovat, což zaleží na uvážení vedoucího, přímého nadřízeného nebo personálním útvaru. Záleží totiž i na velikosti firmy a na

tom, jak dobře nadřízení znají svoje podřízené a do jaké míry mohou hodnotit jejich výkony, pracovní nasazení nebo přístup k práci.

Dle Koubka (1997) by systém odměňování měl plnit tyto úkoly:

1. přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání
2. žádoucí pracovníky stabilizovat
3. pracovníky odměňovat za jejich úsilí, loajalitu, schopnosti, zkušenosti a dosažené výsledky
4. pomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu v ziskových organizacích
5. náklady, časová náročnost a povaha systému musí být racionální, přiměřená možnostem, případně zdrojům organizace a potřebám dalších personálních funkcí
6. být akceptován zaměstnanci
7. motivovat pracovníky a vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností
8. být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy
9. zaměstnancům nabízet příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad rovnosti a nestrannosti
10. stimulovat pro zlepšování schopností a kvalifikace pracovníků
11. zajistit, aby náklady práce byly vhodným způsobem kontrolovány s přihlédnutím na ostatní náklady a příjmy

Koubek uvádí úkoly, které by dle něj systém odměňování měl plnit, ale bylo by lepší tyto úkoly spíše dělit, a to na funkce a vlastnosti kvalitního systému. Také by bylo vhodné funkce dělit, a to jak ze strany zaměstnanců, tak i zaměstnavatele. Mezi vlastnosti by se daly zařadit náklady a povaha systému, které by měly být přiměřené zdrojům organizace, být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy, nabízet příležitost k realizaci aspirací a zajistit kontrolu vynaložených nákladů.

Ostatní body uvedené Koubkem spadají spíše do oblasti funkcí odměňování, v případě mého tématu funkcí zaměstnaneckých benefitů. Jednotlivé funkce se vzájemně prolínají, ale já jsem si zvolila pro podrobnější zkoumání zejména motivační a stimulační, a to z pohledu zaměstnanců. Také se zaměřím na spokojenost zaměstnanců,

i to je také důležitá funkce odměňování a ukazatel vhodně nastaveného systému.

Důležitý je výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování. Častou chybou v mnoha podnicích bývá, že se mnohdy spoléhají na rozhodnutí podnikového managementu [1]. Ten totiž často pro všechny zaměstnance používá stejné typy a stejnou strukturu odměn. Mělo by to však být zcela opačně, kdy by měly být zjišťovány preference [2] zaměstnanců, které mohou být ovlivněny věkem, pohlavím, rodinným stavem, počtem a věkem dětí, vzděláním, sociální situací, životními podmínkami, délkou zaměstnání v organizaci, praxí atd. Co v jedné firmě funguje bezchybně, nemusí právě v té naší vůbec obstát. (Koubek, 1997)

Jak ale uvádí Leigh (1992, s. 50.): „Vymyslete vhodnou odměnu a máte v ruce klíč k tomu, jak můžete danou osobu ovlivňovat.“ V této radě vesměs tkví celá podstata odměňování. Správný manažer by totiž měl znát svoje zaměstnance a v závislosti na tom by měl i vědět, jakým způsobem daného zaměstnance odměnit, aby se z něj stal ještě výkonnější a lepší zaměstnanec.

Organizace ABC s.r.o. v České republice zaměstnává okolo 500 zaměstnanců, proto není zcela snadné zjišťovat jejich preference. Každý rok na podzim v období říjen až listopad byl mezi zaměstnanci prováděn průzkum týkající se všeobecně spokojenosti zaměstnanců, s informacemi, které jim jsou poskytovány, s vedením společnosti a dalšími tématy, které se však netýkají této diplomové práce. Jednou z otázek byla i spokojenost s formou odměňování, a to nejen co se týče platu. Ze strany zaměstnanců byly navrhovány určité změny a inovace, které však byly realizovány jen z velmi malé části. Záleží totiž nejen na zaměstnavateli, ale zejména na zaměstnancích, o co mají zájem [3] a nejen na tom, co jim je plošně nabízeno. Především v mezinárodní firmě, což organizace ABC s.r.o. je, by mělo být nabízeno např. jazykové vzdělávání pro co nejširší počet zaměstnanců. Na druhé straně je otázkou, kdo by právě o tento benefit měl zájem.

---

[1] management je: „ekonomický systém a metody řízení podniku, koncernu, národního hospodářství placenými zaměstnanci; vedení, skupina manažerů“. (Petráčková, Kraus a kol., 1995, s. 477.), manažer: „vedoucí řídící pracovník podniku, koncernu“ (Petráčková, Kraus a kol., 1995, s. 477.)

[2] „Volba, kterou jedinec dává přednost nějaké osobě, skupině, cíli nebo hodnotě před jinými. Sociální chování, kterým osoba vybírá z velkého množství možností, které se jí v sociálním prostoru nabízejí.“ (Jandourek, 2007, s. 193.)

[3] zájem: „výraz pro relativně konstantní zaměření (orientaci) osobnosti k určitým oblastem a jevům života…“ (Jandourek, 2007, s. 561.)

1.7 Celkový výdělek a celková odměna

K definici celkového výdělku a celkové odměny jsem využila výstižných charakteristik Armstronga (2009).

Celkový výdělek (peněžní odměny) je tvořen hodnotou všech peněžních výplat: základní peněžní odměna, zásluhová peněžní odměna, příplatky.

Základní peněžní odměna nebo také základní sazba je množství peněz (mzda nebo plat), které tvoří sazba za pracovní místo eventuálně za určitou práci měnící se dle úrovně práce nebo např. požadovaných dovedností. Tato základní peněžní odměna bude ovlivněna nejen vnitřními, ale i vnějšími faktory. Její vyjádření může být ve formě roční, měsíční, týdenní nebo hodinové sazby. Sama organizace případně po dohodě s odbory ji může upravovat s ohledem na růst tržních sazeb nebo životních nákladů.

Zásluhová peněžní odměna se vztahuje k pracovnímu výkonu, přínosu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem souvisejícím s délkou praxe. Zásluhová peněžní odměna je často přidána k základní mzdě. Pokud je ovšem placena jako peněžní bonus, jedná se o tzv. proměnlivou peněžní odměnu.

Příplatky jsou vypláceny k základní peněžní odměně s ohledem na zvláštní okolnosti (zvýšené životní náklady na bydlení…) nebo zvláštní rysy vykonávané práce (práce v noci…). Příplatky mohou být stanoveny organizací, spíše však jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Hlavní typy příplatků: příplatky za práci přesčas, za pohotovost, práci ve směnách…

Celková odměna se výrazně liší od celkového výdělku a skládá se z:

1. transakční odměny – hmotné odměny (hmatatelné), kam patří základní mzda/plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody – je to celková v penězích vyjádřitelná čili hmotná odměna
2. relační (vztahové odměny) – jedná se o nepeněžní/vnitřní odměny, kam patří vzdělávání a rozvoj, zkušenosti/zážitky z práce.

Dalo by se všeobecně říci, že odměňování není záležitost pouze finančního charakteru, ale je to komplexní forma odměňování zaměstnanců, jak peněžní, tak i nepeněžní formou.

Mezi výhody celkové odměny možno zařadit:

- větší vliv na oddanost a motivaci lidí
- flexibilita v uspokojování individuálních potřeb
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů
- úspěch v boji o talenty

1.8 Závěr kapitoly

Stěžením tématem práce jsou zaměstnanecké benefity, což jsou dle slovníku nefinanční výhody pro zaměstnance dané organizace. Definice je jedna věc, ale skutečné vnímání benefitů ze strany zaměstnanců jiná. Zaměstnanec tuto výhodu takto vnímat vůbec nemusí, může ji brát ve chvíli, kdy pracuje v organizaci jako samozřejmost. Jako výhoda je spíše vnímán třetí nezainteresovanou stranou.

Nabídka benefitů zahrnuje velice pestrou paletu. Poté již záleží zejména na organizaci, jaké benefity bude zaměstnancům poskytovat, v lepším případě realizuje předchozí šetření mezi pracovníky, o co by měli zájem. S nabídkou benefitů velice úzce souvisí velikost a zaměření organizace. Mnohdy není ani tak podstatné množství nabízených benefitů jako jejich pestrost a vhodnost. S touto nabídkou jde ruku v ruce i informovanost zaměstnanců o tom, co je jim nabízeno a na co mají nárok.

Koubek uvádí úkoly, které by systém odměňování měl plnit a právě za tento systém si snadno lze dosadit systém zaměstnaneckých benefitů, který by mohl tyto úkoly plnit. Ovšem aby tyto úkoly plnil, musí jeho struktura být správně nastavena, a to s přihlédnutím k různým typům zaměstnanců a jejich preferencím. Často bývá zdrojem nízké efektivity skutečnost, že není zřejmé, zda jsou prostředkem péče o zaměstnance nebo zdrojem motivace. A tyto informace se dozvíme, jen pokud se zaměstnanců zeptáme. V případně kladně laděných odpovědí víme, že jdeme správným směrem, v případě negativních, je třeba zapracovat a vylepšit stávající systém, aby vyhovoval oběma stranám a plnil stanovené funkce.

2 Uplatnění systému zaměstnaneckých benefitů v organizaci

Ve druhé kapitole se budu věnovat organizaci, a to nejen z teoretického hlediska, ale i s konkrétním zaměřením na zvolenou organizaci ABC s.r.o, kde budu zkoumat nastavený systém zaměstnaneckých benefitů. Stručně organizaci popíši, jaký je její význam a funkce.

2.1 Organizace

Geist (1992, s. 257.) ve slovníku organizaci definuje: „obecně: účelné, soustavné uspořádání (pořádání), řízení, správa; účelně upravený, uspořádaný řád; adjektivně: účelně uspořádaný k plnění určitých funkcí (úkolů, cílů, účelů)“.

Pro lepší vysvětlení ještě uvedu definici organizace dle Jandourka (2007, s. 177.): „Sociální systém nebo útvar s určitým počtem členů, hranicí mezi vlastní strukturou a strukturami okolními, s vnitřní dělbou práce a rozdělením rolí, s hierarchickým rozdělením autority, orientovaný na cíl a racionálně uspořádaný, relativně nezávislý na svých konkrétních členech.“

2.1.1 Význam a funkce organizace

Organizace je záměrně založeným subjektem, který má určitou vizi a postupem času i tradici. Existuje tu i přímý vztah mezi historií a tradicí organizace. Čím déle organizace působí, tím delší má i svoji tradici. Působí na ni nespočet vlivů, a to jak z vnějšího, tak i vnitřního prostředí a s těmi všemi se musí, co nejlépe vypořádat. Zejména je to ekonomická situace, které je nutno se přizpůsobit, v době růstu ekonomiky např. vytvářet nová pracovní místa, vyrábět více zboží a zvyšovat platy zaměstnanců. Naopak v době ekonomické recese se pokusit udržet organizaci, udržet pracovní místa, aby nebylo nutné propouštět.

Je důležité, aby byla organizace sociálně odpovědnou, a to nejen vůči svým zaměstnancům, ale i vůči společnosti. Pro organizaci by mělo být důležité, aby se pro svoje zaměstnance stala preferovaným zaměstnavatelem. Je to dlouhodobá záležitost

starat se o svoje zaměstnance, poskytnout jim zázemí a pocit spokojenosti.

Je také vhodné sledovat změny a určitý vývoj napříč trhem, stejně jako ekonomický vývoj jak organizace, tak státu, kde organizace působí. Zejména co se týče odměňování, je nutné rychle reagovat, jelikož by organizace mohla přijít o svoje, často nejlepší, zaměstnance nebo by u stávajících mohla výrazně klesnout motivace k práci. Jenže aby organizace vůbec vznikla a mohla fungovat, je nutno, aby byla někým založena a určitým způsobem pracovala. Na jedné straně zde figuruje zaměstnavatel. Subjekt, který organizaci za určitým cílem založil a udržuje ji v chodu a dává práci lidem, kteří se následně stávají jeho zaměstnanci. „Bez lidí nelze dosáhnout ničeho. Dobře pracující lidé jsou neocenitelní a mohou co nejvíce napomoci k dosažení vytyčených cílů – nevýkonní lidé k tomu nepřispějí.“ (Martin, 2007, s. 1.) Zaměstnavatel organizaci mnohdy zakládá především za účelem zisku. Ale aby mohl mít zisk, musí jeho zaměstnanci správně a efektivně pracovat. Jenže co vede zaměstnance k lepším a vyšším výkonům? Je to plat nebo mzda, pochvala nebo zaměstnanecké benefity?

2.2 Organizace ABC s.r.o.

Veškeré informace o zvolené organizaci jsou z jejích interních zdrojů a byly mi poskytnuty se souhlasem personálního oddělení.

Naše organizace je společnost s ručením omezeným, což je určitá forma obchodní společnosti, přičemž pro potřeby této práce nám takové vysvětlení stačí. Hlavní oblastí podnikání je zprostředkovatelská činnost v různých oblastech (nejde o výrobní činnost). Jedná se o nadnárodní společnost a její působení na českém trhu se datuje k počátku 90. let 20. století. Organizace v České republice zaměstnává okolo 500 zaměstnanců na svých dvou hlavních pobočkách, a to v Praze a Brně. V České republice je organizace rozdělena na několik segmentů, které jsou na sobě relativně nezávislé, každý má svého ředitele, manažery, specialisty a řadové zaměstnance. Přesto jsou tyto segmenty zodpovědné nadřízeným, kteří řídí celý segment působící v České republice.

Na organizace všeobecně působí mnoho faktorů. Prostředí je jedním z těch klíčových, kde organizace působí, specifická kultura daného státu, případně konkrétní oblast daného státu (oblast s nižší či vyšší mírou nezaměstnanosti, kdy si lidé váží práce

více či naopak méně, jsou spokojenější i s menším platem, ale je pro ně důležitější relativní jistota pracovního místa, mentalita lidí, jak se k práci staví, zda pracují na plný výkon nebo práci berou jakou povinnou složku života, kterou uspokojují svoje potřeby). Velikost organizace má velký vliv na práci manažerů. V malé firmě, kde má manažer na starosti pro ilustraci deset zaměstnanců, je pro něj snadnější lépe s nimi komunikovat, zjistit, co jim chybí nebo se jim naopak libí, co by se dalo zlepšit, co by uvítali. Ve velkých firmách je tato oblast manažerské práce výrazně těžší. Není v silách manažerů znát potřeby všech svých zaměstnanců, když jich pod sebou manažer má i několik desítek nebo stovek. Pak je důležité vytvořit kvalitní pracovní týmy, kde budou vedoucí, kteří jsou v užším kontaktu s manažerem.

Na spokojenost zaměstnanců má vliv mnoho faktorů, nejen benefity, ale i ostatní podmínky ve firmě. Jedním z nejdůležitějších faktorů jsou pracovní vztahy. „Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke slaďování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace…ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost.“ (Koubek, 1997, s. 305.)

Organizace je výrazně společensky odpovědnou a jejími hlavními hodnotami jsou: vnímavost, dostupnost, spolehlivost. Tyto hodnoty by se také měly promítat do zaměstnaneckých benefitů.

2.2.1 Poskytované zaměstnanecké benefity v organizaci ABC s.r.o.

Moje práce se konkrétně zabývá nastavením benefitů ve vybrané organizaci ABC s.r.o. Všechny informace o benefitech mi byly poskytnuty se souhlasem personálního oddělení a jejich zdrojem je směrnice organizace. V době ekonomické recese, kdy spousta společností některé benefity ruší nebo výrazně omezuje, organizace ABC s.r.o. své portfolio také pozměnila. Některé benefity zrušila a naopak zavedla některé nové. Tímto novým benefitem je např. tzv. cafeteria systém. Naopak zrušeny byly například odměny při významných pracovních výročích, které byly udělovány za každých pět

odpracovaných roků a další.

Pro potřeby své práce uvedu, jaké zaměstnanecké benefity byly poskytovány do konce roku 2012 i ty nové, které jsou v platnosti od 1.1 2013.

Zaměstnanecké benefity poskytované do konce roku 2012 byly:

- stravovací poukázky – každý zaměstnanec má nárok na dvě stravenky v celkové hodnotě 90,- Kč za každý odpracovaný den, které jsou vydávány v nominální hodnotě 40,- a 50,- Kč (41,- Kč je sraženo ze mzdy, 49,- Kč přispívá zaměstnavatel)
- FlexiPass – dárkové poukázky nabízející možnosti relaxace, ať už se jedná o kulturu, sport, cestování nebo vzdělávání, vydávány jednou do roka za splněný podmínek daných vnitřním předpisem nejpozději s výplatou mzdy za duben
- týden dovolené navíc – celková délka dovolené proto činí pět týdnů
- preventivní očkování proti chřipce – očkování probíhá v prostorách společnosti a v plné výši je hrazeno zaměstnavatelem
- zaměstnanecké slevy na služby poskytované organizací
- občerstvení na pracovišti – dostupné v kuchyňkách, neomezené množství nealkoholických nápojů (balená voda, káva, čaj, cukr a mléko)
- finanční příspěvek na penzijní připojištění a životní (resp. úrazové) pojištění až do výše 3% vyplacené měsíční hrubé mzdy
- zisk akcií společnosti za nejvýhodnějších podmínek
- odměna za pracovní výročí vždy po pěti letech trvání pracovního poměru – zaměstnanec obdrží dárkovou poukázku FlexiPass v hodnotě 3.000,- Kč, resp. 5.000, Kč
- tzv. Sick days – placené pracovní volno v době nemoci, každý zaměstnanec má za kalendářní rok k dispozici čtyři dny
- odměna k životnímu jubileu – vždy ke kulatému výročí zaměstnanec obdrží dárkovou poukázku FlexiPass v hodnotě 2.000,- Kč
- program preferovaný kandidát – zaměstnanec doporučí např. svého přítele na konkrétní pozici, na personální úsek doručí jeho životopis a příslušný formulář a pokud tento kandidát úspěšně absolvuje zkušební dobu, zaměstnanec může

obdržet odměnu až ve výši 30.000,- Kč

- pružná pracovní doba – zaměstnanec musí týdně odpracovat 40 hodin, které si ale dle své potřeby může libovolně rozdělit, ovšem s podmínkou, že na pracovišti bude každý den v době od 9 – 14 hodin
- pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku - zaměstnanci, kteří pečují alespoň o jedno dítě do 15 let věku nebo o invalidní dítě do 26 let s podmínkou, že invalidní dítě není umístěno v zařízení sociální péče, mohou čerpat další pracovní volno, a to v rozsahu 1 pracovního dne v kalendářním pololetí; pracovní volno ve stejném rozsahu náleží i těhotným zaměstnankyním do nástupu na mateřskou dovolenou
- práce z domova (Home Office) - zaměstnanec má možnost konat práci z domova za podmínek stanovených v interní směrnici
- interní vzdělávání – kurzy musejí být v souladu s kariérovým plánem
- firemní akce
- firemní motorové vozidlo - výhoda spojená s výkonem funkce
- mobilní telefon – výhoda spojená s výkonem funkce

Zaměstnanecké benefity poskytované od 1.1.2013 jsou:

➢ Volitelné zaměstnanecké výhody:

- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění ve výši až 3% vyplacené měsíční hrubé mzdy
- úrazové pojištění

➢ Ostatní zaměstnanecké benefity:

- každý zaměstnanec akcionářem - program vytvořený za účelem bezplatného přidělení akcií všem zaměstnancům zaměstnavatele až do maximálního objemu 0,7 % z počtu akcií, představujících vydaný akciový kapitál společnosti
- akciový plán - globální program umožňuje zaměstnancům získat téměř 5% vlastního kapitálu společnosti
- cestovní pojištění (úraz a asistence) - zaměstnavatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří cestují jménem zaměstnavatele, cestovní pojištění pro úraz(y) a asistenci

- cafeteria systém - systém zaměstnaneckých výhod, ve kterém si v rámci bodového konta, tzv. benefit bodů, může pracovník vybrat z široké nabídky produktů a služeb jen ty benefity, které mu vyhovují nejvíce
- dovolená na zotavenou - zaměstnanec může čerpat celkem pět týdnů dovolené v průběhu kalendářního roku
- občerstvení na pracovišti - neperlivá/ perlivá stolní voda, čaj, káva, cukr a smetana do kávy
- očkování proti chřipce - očkování probíhá v průběhu října/ listopadu, tedy v období před začátkem chřipkové epidemie a chrání po dobu 6-12 měsíců
- pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku - zaměstnanci, kteří pečují alespoň o jedno dítě do 15 let věku nebo o invalidní dítě do 26 let s podmínkou, že invalidní dítě není umístěno v zařízení sociální péče, mohou čerpat další pracovní volno, a to v rozsahu 1 pracovního dne v kalendářním pololetí; pracovní volno ve stejném rozsahu náleží i těhotným zaměstnankyním do nástupu na mateřskou dovolenou
- stravovací poukázky - zaměstnavatel zajišťuje stravování zaměstnanců formou poskytování stravovacích poukázek, a to v hodnotě Kč 90,-/ den
- práce z domova (Home Office) - zaměstnanec má možnost konat práci z domova za podmínek stanovených v interní směrnici
- tzv. Sick days – placené pracovní volno v době nemoci, každý zaměstnanec má za kalendářní rok k dispozici čtyři dny
- program preferovaný kandidát – zaměstnanec doporučí např. svého přítele na konkrétní pozici, na personální úsek doručí jeho životopis a příslušný formulář a pokud tento kandidát úspěšně absolvuje zkušební dobu, zaměstnanec může obdržet odměnu, oproti předchozímu období se však již jedná pouze o některé pracovní pozice
- pružná pracovní doba – zaměstnanec musí týdně odpracovat 40 hodin, které si ale dle své potřeby může libovolně rozdělit, ovšem s podmínkou, že na pracovišti bude každý den v době od 9 – 14 hodin
- interní vzdělávání – kurzy musejí být v souladu s kariérovým plánem
- firemní akce
- zaměstnanecké slevy na služby poskytované organizací

- zaměstnanecké benefity spojené s výkonem funkce
- firemní motorové vozidlo
- mobilní telefon

Benefity poskytované do konce roku 2012	***Benefity poskytované od 1.1.2013***
stravovací poukázky v hodnotě 90,- Kč/ den	stravovací poukázky v hodnotě 90,- Kč/ den
týden dovolené navíc	týden dovolené navíc
zaměstnanecké slevy na služby poskytované organizací	zaměstnanecké slevy na služby poskytované organizací
tzv. Sick days	tzv. Sick days
program preferovaný kandidát	program preferovaný kandidát
občerstvení na pracovišti	občerstvení na pracovišti
finanční příspěvek na penzijní připojištění a životní (resp. úrazové) pojištění	příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění
preventivní očkování proti chřipce	preventivní očkování proti chřipce
zisk akcií společnosti	každý zaměstnanec akcionářem
	akciový plán
pružná pracovní doba	pružná pracovní doba
firemní akce	firemní akce
interní vzdělávání	interní vzdělávání
pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku	pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku
práce z domova (Home Office)	práce z domova (Home Office)
firemní motorové vozidlo	firemní motorové vozidlo
mobilní telefon	mobilní telefon
FlexiPass	cafeteria systém
odměna za pracovní výročí vždy po pěti letech trvání pracovního poměru	
odměna k životnímu jubileu	
	cestovní pojištění (úraz a asistence)
	úrazové pojištění

V této tabulce je možno vidět, jaké benefity byly poskytovány do konce roku 2012 a jaké jsou poskytovány od roku 2013. Zcela nově je poskytován benefit v podobě cestovního a úrazového pojištění. Naproti tomu byly zrušeny plošně poskytované benefity v podobě FlexiPass, odměn k pracovnímu výročí a životnímu jubileu. Tyto benefity byly nahrazeny cafeteria systémem. Je otázkou, zda tento krok měl nějaký hlubší důvod nebo význam, ale předchozí odměny byly osobnějšího charakteru pro konkrétního zaměstnance v konkrétním případě. O to větší motivací pro něj mohlo být např. setrvání v organizaci. Cafeteria systém je naproti tomu neosobní forma odměny s obdrženým počtem bodů bez motivační funkce, jelikož je to benefit plošně poskytovaný všem zaměstnancům.

Ale ani tento výčet nám neukáže, do jaké míry je konkrétní benefit využíván. Plošně poskytované benefity obdrží každý zaměstnanec, ale už se nedozvíme, zda a případně jakým způsobem je využívá. Např. pružná pracovní doba, je nebo není využívána, případně ovlivňuje nějak dané zaměstnance? Využívají zaměstnanci např. poskytované cestovní pojištění nebo si raději zvolí svoje vlastní u pojišťovny, kterou dobře znají?

Všechny tyto uvedené benefity lze považovat za určitý systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, kdy je za systém považován: „soubor jednotlivin navzájem spojených urč. strukturou…“ (Petráčková, Kraus a kol., 1995, s. 727.) Touto strukturou je míněno v našem případě dělení benefitů z hlediska rozsahu poskytování, a to na volitelné, plošně poskytované a spojené s výkonem funkce. Ve svém výzkumu bych se měla dozvědět, že např. volitelné benefity nejsou téměř využívány a naopak by byl velký zájem o ty, které se odvíjí od vykonávané funkce.

2.3 Cafeteria systém

Nově zavedený zaměstnanecký benefit, který byl v roce 2013 implementován do nabídky organizace ABC s.r.o. je cafeteria systém. Tento systém lze jinými slovy také popsat jako pružný systém zaměstnaneckých benefitů. Cafeteria v překladu znamená „jídelna“, proto název cafeteria systém, jelikož je možné tento systém přirovnat k jídelně, kde si každý může vybrat z nabízeného, co mu nejvíce vyhovuje, co je nejblíže jeho potřebám a ty se mění. (Cafeteria Plan. [online]. [citace 12.5.2014]. Dostupné z: http://www.investopedia.com/terms/c/cafeteriaplan.asp)

Tento systém se spíše uplatňuje ve větších organizacích a má bezesporu řadu výhod, ale také nevýhod. Mezi výhody můžeme rozhodně zařadit rychlejší reakce na preference a potřeby zaměstnanců, jsou ušetřeny peníze organizace, které by byly vynaloženy na benefity, o které mezi zaměstnanci není takový zájem.

Mezi nevýhody rozhodně patří počáteční větší investice a administrativní náročnost, která je spojena s uzavřením smlouvy s dodavatelem. Nutný je také pravidelný průzkum potřeb mezi zaměstnanci a sledování nabízených benefitů napříč trhem. (Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita. [online]. [citace 8.12.2013]. Dostupně z: http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita)

Nabídka produktů a služeb, které jsou v cafeteria systému poskytovány může být široká a záleží pouze na zaměstnavateli, jaké bude svým zaměstnancům nabízet. Nabídka by však měla být dostatečně široká a pestrá, aby si skutečně mohl vybrat každý. Do této nabídky jsou často zařazovány poukázky na jazykové vzdělávání, na výlety, na sportovní vyžití, do lékáren a spousta dalších možností využití.

Důležité také je se zamyslet nad tím, proč vůbec organizace cafeteria systém zavádí a svým zaměstnancům poskytuje. Může se jednat o určitou formu odměny pro zaměstnance, ale současně také má jít o motivační funkci. Ovšem aby obě tyto funkce správně fungovaly, je důležité, aby byl cafeteria systém vhodně nastaven. Tímto nastavením je myšleno, aby počet bodů, které každý zaměstnanec dostane, např. každý měsíc měl určitou hodnotu, ale současně, aby mohl další body získat, a to např. za dobře odvedenou práci, dokončení úkolu atd. Aby cafeteria systém motivoval zaměstnance, musí být body nejen přidělovány plošně, ale v souvislosti s pracovním výkonem zaměstnanců. Zde platí, že čím více a kvalitní práce zaměstnanec udělá, tím více bodů a následně odměn si bude moci vybrat. Je také důležité zaměstnanci vždy sdělit, za co konkrétně dostal přiděleny body navíc, jelikož je to jeho odměna a proto je vhodné, aby přesně věděl, za co mu zaměstnavatel vlastně děkuje a co udělal správně. (Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. [online]. [citace 13.8.2013]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta)

2.3.1 Cafeteria systém v organizaci ABC s.r.o.

Stejně jako informace o benefitech, tak i podrobné informace o cafeteria systému mi byly poskytnuty se souhlasem personálního oddělení a jejich zdrojem je směrnice organizace.

Je otázkou, zda cafeteria systém, který byl v organizaci ABC s.r.o. nově zaveden plní jak funkci motivační, tak funkci odměn nebo je vnímám pouze jako nepeněžní odměna bez výraznější motivační funkce.

Systém cafeteria „Cafeteria mojeBenefity.cz“ je internetová dalo by se říci samoobsluha, se zaměstnaneckými benefity, která je poskytována všem zaměstnancům společnosti. Tento systém umožňuje každému zaměstnanci, aby si zvolil právě ty benefity, které pro něj mají nejvyšší hodnotu.

Každému zaměstnanci je přidělen určitý počet bodů, v případě organizace ABC s.r.o. se jeden bod rovná jedné koruně. Za tyto body si následně zaměstnanec může koupit jím zvolený benefit. Cafeteria mojeBenefity.cz je externě dodávaný a spravovaný systém, který byl organizací ABC s.r.o. vybrán na základě řádného výběrového řízení. Objednávání konkrétního benefitu probíhá prostřednictvím webového rozhraní, které je přístupné zaměstnanci kdykoli a odkudkoli. Přístupové údaje k přihlášení do systému jsou zaslány zaměstnavatelem na pracovní e-mailovou adresu zaměstnance.

Každý zaměstnanec obdrží body v celkové výši 5.000, což odpovídá hodnotě 5.000,- Kč, které jsou zaměstnancům přidělovány útvarem lidských zdrojů a komunikace pololetně, a to konkrétně prvního března a prvního září a vždy je připsána polovina z celkové částky, čili 2.500,- Kč = bodů.

Pro připsání těchto bodů je nutné, aby zaměstnanec byl v pracovním poměru na dobu určitou, případně neurčitou, nebyl ve zkušební době a jeho pracovní poměr trval minimálně po dobu tří měsíců. Naopak tento nárok nevzniká zaměstnanci, který pro zaměstnavatele vykonává pracovní činnost na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, je mu známo datum ukončení pracovního poměru nebo je s ním vedeno řízení o ukončení pracovního poměru, případně je na mateřské/rodičovské dovolené.

Za dodržení těchto podmínek zodpovídá Specialista odměňování útvaru lidských zdrojů a komunikace, revize dat v systému cafeteria probíhá na konci každého měsíce, a to na základě podkladů z personálního úseku. Pokud jsou zjištěny nějaké nesrovnalosti, jsou v nejkratším možném termínu přijata opatření, aby byla odstraněna.

V případě, že zaměstnanec nebyl v pracovním poměru celý kalendářní rok, je výše bodů poměrně krácena na základě počtu odpracovaných měsíců v daném kalendářním roce.

Jak jsem již uvedla výše, cafeteria systém má nebo měl by mít nejen funkci motivační, ale i plnit funkci odměn. V organizaci ABC s.r.o. mohou být zaměstnanci ve zcela mimořádných případech připsány do cafeteria systému dodatečné body nebo také extrabody. V tomto případě se jedná o odměnu poskytnutou zaměstnavatelem zaměstnanci jako vyjádření ocenění a uznání práce. Extrabody v organizaci ABC s.r.o. lze získat zejména v některých soutěžích, které firma pořádá a které jsou po vyhodnocení a zveřejnění výsledků připsány na konto výherce nebo výherců. Pokud by však přímý nadřízený navrhl připsání extrabodů pro konkrétního zaměstnance, o jejich

výši by rozhodoval ředitel útvaru lidských zdrojů a komunikace. Navíc součástí návrhu musí vždy být zdůvodnění přínosu splnění mimořádného úkolu pro zaměstnavatele. Každý získaný extrabod je do cafeteria systému připsán první den v kalendářním měsíci, který následuje po měsíci, kdy tento nárok vznikl.

Délka platnosti každého bodu i extrabodu je dvanáct měsíců od okamžiku, kdy byl připsán do cafeteria systému. Nárok na nevyčerpané body zaniká v případě, kdy je ukončen pracovní poměr zaměstnance nebo uplynutím doby jejich platnosti. Pokud body zaměstnanec nevyčerpá před datem jejich platnosti eventuálně před datem ukončení pracovního poměru u zaměstnavatele, nevyčerpané body mu bez náhrady propadají. V dostatečném předstihu je zaměstnanec automaticky generovanou zprávou informován o blížícím se termínu platnosti nevyčerpaných bodů.

Každý zaměstnanec svoje body může využít pro něj nejvhodnějším způsobem a vyměnit je za zboží eventuálně službu, kterou si může z široké nabídky, která je mu poskytována, vybrat. Cafeteria systém se však může jevit jako příliš složitý a nepřehledný. Spousta nabídek, které jsou zde nabízeny, jsou z různých částí republiky. Pokud by se jednalo např. o různé pobyty, je to vhodné, ale s ohledem k tomu, že organizace má dvě hlavní pobočky v České republice, a to v Praze a Brně, ale spousta benefitů je z mnoha dalších a značně vzdálených míst, je nepravděpodobné, že by tyto nabídky byly zaměstnanci hojně využívány. Navíc ani při vyhledávání v cafeteria systému není možno využít filtrování nabídky dle měst nebo alespoň krajů, což by jistě výrazně ušetřilo čas při hledání a zjednodušilo práci s tímto systémem. Naopak by tato nabídka měla korespondovat s požadavky zaměstnanců. Pro tento účel by bylo vhodné využít metodu např. dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, aby byly jasné jejich preference. Nebo cafeteria systém zaměstnancům více přiblížit, co se především nabídky z jejich města nebo okolí týče. Tento systém je externě dodávaný, proto není tzv. šitý na míru každé firmě a pravděpodobně z tohoto důvodu nemůže zcela plnit svoji funkci.

I z tohoto důvodu si mnoho zaměstnanců namísto složitého vybírání z předkládaných nabídek, raději vybere papírové poukázky, které je možné uplatnit v široké síti provozoven po celé České republice. Těchto poukázek existuje několik typů a těmi lze v podstatě zaplatit i velkou většinu z nabízené škály produktů a služeb, které jsou v rámci cafeteria systému poskytovány. A právě toto je do jisté míry krok zpět.

Před zavedením cafeteria systému byly právě tyto poukázky plošně poskytovány všem zaměstnancům a místo, aby cafeteria systém zaměstnancům nabídl větší možnost výběru z nabízeného, spousta z nich si opět raději volí tyto poukázky.

2.4 Závěr kapitoly

Zaměstnání je pro velkou část populace jednou z nejdůležitějších věcí v jejich životě. Ideální situace nastává, kdy lidé vykonávají práci, která je baví a naplňuje je. K této situaci v některých případech vede dlouhá cesta. Proto je vhodné, aby se organizace, co nejvíce postarala o svoje zaměstnance, a to jak v práci, tak i soukromém životě. Existuje tu totiž přímý vztah, jelikož bez dobře pracujících lidí nelze dosáhnout organizací nastavených cílů. Všeobecně na organizace působí mnoho vlivů, a to jak z vnitřního, tak i vnějšího prostředí. To stejné platí i pro námi zvolenou organizaci, a to zejména s přihlédnutím k jejím dvěma hlavním pobočkám – Praha, Brno. Organizace je společensky odpovědnou a hlavními hodnotami jsou vnímavost, dostupnost, spolehlivost, které by se do nabídky benefitů také měly promítnout. Uvedla jsem systém zaměstnaneckých benefitů ke konci roku 2012 i ty, které platí od 1.1.2013. Nenvíme, proč byla tato změna provedena, ani jak je nahlížena zaměstnanci, případně, zda bylo touto změnou něco sledováno. Hlavní změnou je nově zavedený cafeteria systém, což je pružný systém benefitů s řadou výhod i nevýhod. Mezi výhody jednoznačně patří možnost ihned reagovat na potřeby a preference zaměstnanců, ale aby to bylo možné, je nutné, mezi zaměstnanci dělat pravidelné průzkumy, abychom věděli, o co projevují zájem. Nevýhodou je zejména počáteční investice, ovšem v okamžiku optimálního nastavení se nám bezesporu vrátí. Jednou z důležitých funkcí cafeteria systému je motivační funkce, ovšem ta opět souvisí s vhodným nastavením. Pouze plošné rozdávání bodů ke stimulaci příliš nepřispěje, proto je nutné, aby zaměstnanci body navíc mohli za určitých okolností získat (např. dokončení úkolu).

3 Motivace, stimulace a spokojenost zaměstnanců

Jak jsem v předchozí kapitole uvedla, systém odměňování plní mnoho funkcí. Není však možné všechny tyto funkce prozkoumat v rámci jedné diplomové práce, proto jsem se rozhodla zaměřit se pouze na některé z nich. To však neznamená, že se tyto funkce vzájemně neprolínají a nesouvisejí spolu. Funkce, které jsem si zvolila, jsou motivační a stimulační. S těmito funkcemi úzce souvisí i spokojenost.

Odměňování je důležitým aspektem řízení organizace, ale proč vlastně je odměňování tak důležité, čeho chce správně nastavenou a zvolenou odměnou zaměstnavatel dosáhnout? Především chce svoje zaměstnance motivovat k práci a k dobrým výkonům. Těmito vnějšími motivy jsou následně zaměstnanci stimulováni, což by mělo dále vést i k uspokojení jejich potřeb a zájmů.

3.1 Motivace zaměstnanců

Pojmy motivace a stimulace spolu velice významně souvisí (mnohdy jsou chápány jako synonyma), ale nejvhodnější je chápat je odděleně. Pokud jsou totiž chápány odděleně, je možné k nim také odlišně přistupovat. Jsou důležitými aspekty prosperity organizace.

Definice motivace dle Růžičky (1985, s. 5.): „Slovo motivace je odvozeno z latinského slovesa movere, to znamená hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k jednání, resp. k určitému jednání.“

Bedrnová a Nový (1994) motivaci člověka popisují jako soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly lidské činnosti usměrňující jeho jednání a prožívání. Právě tato hnací síla člověka vede k lepším výkonům, větší aktivitě, zlepšování se. Motivace je nejen v pracovním nasazení, ale celkově v životě velice důležitá. „V pracovním procesu se motivace komplexně projevuje ve vztahu člověka k práci…“ (Růžička, 1985, s. 22.) Motivace směřuje člověka k celkové nejen fyzické, ale i psychické aktivitě za vytyčeným cílem. Je otázka, zda se v organizaci ABC s.r.o. dá o motivaci zaměstnanců hovořit. Jediným motivujícím prvkem je osobní ohodnocení, od něhož se odvíjí finanční odměna vyplácená dvakrát ročně. Nicméně toto ohodnocení se zaměstnanci některých

oddělení dozví až při přijetí výplaty. Jejich přímý nadřízený se svými podřízenými tyto otázky téměř neřeší, proto si pouze teoreticky mohou spočítat procenta z platu, která obdrží navíc, což mohou považovat za ohodnocení svého nadřízeného, ale bez jeho vysvětlení ani tato forma odměny nemá tu pravou motivující váhu.

Mohlo by se zdát, že existuje pouze jedna teorie pracovní motivace, ale je tomu právě naopak, teorií motivace je daleko více.

Hoskovec a kol. (2003) ve své knize uvádí, že existuje několik teorií pracovní motivace, přičemž ani jedna není výrazně dominantní. Můžeme je rozdělit do dvou skupin. Jedna skupina teorií vysvětluje, co člověka motivuje k práci (identifikace lidských potřeb, vztahy a preference, faktory vnějšího prostředí…), druhá skupina seskupuje modely, které předkládají značně důslednější vysvětlení pracovní motivace. Do této skupiny lze zařadit: Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti, Adamsova teorie spravedlnosti, Vroomova teorie valence a očekávání, Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle. Ve své práci však uvádím pouze první skupinu.

Mezi tyto teorie je možné zařadit Alderferovu teorii, Herzbergovu dvoufaktorovou teorii a Maslowovo pojetí hierarchie potřeb. (Hoskovec a kol., 2003)

3.1.1 Alderferova teorie potřeb

Alderferova teorie potřeb – rozlišuje několik úrovní:

1. potřeby existence – fyziologické potřeby a potřeba bezpečí, pracovník tyto potřeby může uspokojit prostřednictvím platu, sociálních a pracovních jistot
2. potřeby vztahů – interakce s druhými lidmi, uspokojení plynoucí z emocionální podpory, úcty a respektu, kterou projevují členové pracovního týmu nebo přátelé
3. potřeby růstu – potřeby osobního růstu, rozvoje a vzestupu, jež mohou být uspokojeny plným využitím schopností

Všechny 3 úrovně teorie potřeb jde pomocí benefitů v podstatě naplnit. Potřebu existence můžeme uspokojit např. pomocí stravovacích poukázek. Potřebu vztahů nám mohou pomoci naplnit pochvaly a potřeba růstu může být naplněna vzděláním a třeba i následným povýšením, což může vést zpětně k uspokojení všech tří úrovní potřeb.

Může dojít ke zvýšení platu a následně i většího respektu ze strany kolegů, eventuálně podřízených a možnosti dalšího růstu, a to nejen v rámci organizace.

3.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace – vychází z existence dvou druhů motivačně závažných podnětů:

1. vnější – faktory týkající se práce, podmínek pracoviště a pracovního zařízení = F. Herzberg je nazval hygienickými (ovlivňují zejména pracovní pohodu a spokojenost pracovníka) – motivační vliv se brzy „opotřebuje“
2. vnitřní – odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti (zajímavosti práce a uspokojení z práce – projevy ve výkonnosti) = tzv. motivátory – považované za nevyčerpatelnou motivační sílu

Vnější faktor z hlediska zaměstnaneckých benefitů může být ovlivněn např. občerstvením na pracovišti, možností využívat služební motorové vozidlo, na druhé straně vnitřním faktorem může být např. možnost dalšího vzdělávání, pružná pracovní doba pro lepší harmonizaci práce a rodiny.[4]

3.1.3 Maslowovo pojetí hierarchie potřeb

Maslowovo pojetí hierarchie potřeb:

1. fyziologické potřeby – základní úroveň – potřeby spánku, vody, vzduchu, potravy a sexu
2. potřeby bezpečí – emocionální a fyzické bezpečí, stabilita a řád
3. potřeby sounáležitosti – sociálně zaměřené potřeby vztahující se k interakci s druhými lidmi, potřeby být akceptován, sounáležitosti a identifikace s druhými
4. potřeby úcty – potřeby úspěchu, prestiže a být akceptován
5. potřeby seberealizace – nejvyšší úroveň – naplnění vlastního potenciálu, uplatnění schopností sebeuplatnění

Všech pět úrovní potřeb tvoří hierarchicky uspořádaný systém s určitým právem

[4] „Work-life balance aneb Slaďování osobního a pracovního života je snaha o dosažení rovnováhy ve všech oblastech života každého jedince. Sladit svůj osobní a pracovní život je velmi individuální proces, který se odvíjí od potřeb a preferencí každého člověka – ať již je to péče o osobu blízkou, více času pro svého koníčka, práce pro komunitu a podobně.“ (Co znamená Work-life balance. [online]. [citace 1.2.2015]. Dostupné z: http://www.pracenadalku.cz/work-life-balance)

přednosti, kdy se výše postavené potřeby projeví až po uspokojení nižších. V případě konfliktu nižší potřeba převládne nad vyšší.

V této hierarchii potřeb mají zaměstnanecké benefity také význam, mající vliv na uspokojení těchto potřeb. Pro některé zaměstnance může být důležitý příspěvek na bydlení, případně na dopravu do zaměstnání, pokud je zaměstnanec ze vzdáleného bydliště. Tento benefit může také uspokojit potřebu sounáležitosti, kdy zaměstnanec má pocit, že o něj má firma zájem a jako zaměstnance si ho cení.

Každý si do určité úrovně potřeb může dosadit konkrétní benefit, který onu konkrétní potřebu může uspokojit. Pro někoho může být vysoce důležité nejen pro svoje zabezpečení, ale i pro zabezpečení rodiny životní pojištění, pro někoho dovolená navíc pro větší možnost odpočinku.

Pro potřeby této diplomové práce použiji převedení do podoby hierarchie pracovní motivace: „plat – sociální zajištění, důchodové zabezpečení, odborová záštita apod. – přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích – tituly, statusové symboly, povýšení – pracovní seberealizace.“ (Hoskovec a kol., 2003, s. 103.)

Zaměstnanecké benefity umí zaměstnance významně motivovat a mohou výrazně snížit malý výkon nebo nežádoucí odchod zaměstnanců, zvýšenou absenci nebo odchod talentů. U některých firem existuje pozitivní i negativní forma motivace, mnohdy i její kombinace, kdy je např. snížen bonus při příliš vysoké absenci nebo naopak je bonus zvýšen při absenci nízké. (Zaměstnanecké výhody umí významně motivovat. [online]. [citace 6.12.2013]. Dostupné z: http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/)

3.2 Stimulace zaměstnanců

S motivací úzce souvisí i stimulace zaměstnanců. Růžička (1985) ji popisuje jako soubor vnějších podnětů nebo pobídek (incentivů), jež určitým způsobem mají ovlivňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Je vidět onen blízký vztah mezi motivací a stimulací. Motiv je vnitřním impulsem jednání člověka, kdežto stimul je vnější pobídkou, který má určitý motiv u člověka podnítit, eventuálně utlumit. Proto

by se mohlo zdát, že organizace pracovníky zejména stimuluje, ovšem bez stimulů by následně nebyl motiv a tím ani motivace. Proto jsou různé typy stimulů ze strany zaměstnavatele vůči pracovníkům vysoce důležité.

Stimulace lidí v práci by měla mít určitý řád. Základem je zdůraznění významu různých forem společenského hodnocení práce. Pracovní zařazení vyžaduje vyrovnání se se společenským hodnocením práce a přijetí jej. Tím přijímá určité způsoby řízení pracovní stimulace, každé takové hodnocení totiž obsahuje:

- bezprostřední hmotné hodnocení pracovního výsledku za určený čas
- hodnocení pracovní způsobilosti přidělenou mírou osobní odpovědnosti v organizaci
- morální a společenské hodnocení pracovního profilu
- hodnocení práce ve společnosti obecně

Stimulační účinek těchto znaků na jednání a profil pracovníka je komplexní.

Bedrnová a Nový (1994) uvádí další prostředky stimulace působící v podniku:

1. hmotný činitel je prvotní ekonomicky a mnohdy i společensky – peněžní odměna za práci, mzda, plat
2. neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu, kterou provádí přímý nadřízený pracovník
3. společenské hodnocení práce a profese
4. pracovní režim a fyzické pracovní podmínky – mohou mít příznivý (možná úprava ze strany pracovníka) nebo nepříznivý účinek (špatné pracovní podmínky)
5. hodnocení jednotlivce v pracovní skupině – celkový názor skupiny na osobní a pracovní profil jednotlivce – uznávání a tolerování nebo naopak neuznávání a netolerování
6. porovnání výsledků vlastní činnosti s výsledky a průběhem činnosti ostatních pracovníků
7. postup bezprostředně nadřízeného vedoucího, který podporuje, zajišťuje a rozvíjí vědomí aktivní účasti pracovníků na výrobním procesu a činnosti podniku
8. samotné provádění pracovní činnosti
9. jednání a osobnost řídícího pracovníka

ovšem účinnost těchto stimulačních prostředků na motivaci pracovního jednání může být značně odlišná.

Závěrem lze říci, že „…pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot.“ (Růžička, 1985, s. 34.)

3.3 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost pracovníků se projevuje v jisté podobě pracovní ochoty. Proto se v současné době spokojenost pracovníků dostává stále více do popředí oblasti řídící práce. Optimální totiž je, pokud jsou podřízení pracovníci ochotní a výkonní. Pracovní spokojenost člověka rozhodně nelze jednoznačně ovlivňovat nebo postihovat. (Bedrnová, Nový, 1994) Ke spokojenosti pracovníků vede dlouhá cesta.

„Pracovní spokojenost je výslednicí působení rozmanitých činitelů. Jednání člověka je z hlediska pracovní spokojenosti určováno dvěma základními tendencemi: tendencí vyhnout se strastem a tendencí vyhledávat to, co je příznivé.“ (Bedrnová, Nový, 1994, s. 229.) To znamená, že pokud pracovní činnost probíhá ve špatných podmínkách, pracovník je nespokojen, ale i když se tyto podmínky zlepší, pracovník nemusí dosáhnout pocitu uspokojení.

Často bývá charakteristika člověka k práci vyjadřována „úrovní pracovní spokojenosti“. Pojem „pracovní spokojenost“ zahrnuje projevy pracovníka ve vztahu k pracovnímu zařazení a profesi, pracovišti, pracovním podmínkám, pracovnímu kolektivu… Pracovní spokojenost má kladný i záporný rozměr, čili může jít o spokojenost i nespokojenost. Je možné si ji zobrazit jako určitou stupnici, případně škálu. (Růžička, 1985, s. 22, 23.)

Se spokojeností pracovníků také souvisí stabilizace a loajalita. Spokojený pracovník se ke svému zaměstnavateli bude chovat loajálně (např. udělá některé činnosti nad rámec každodenních povinností, občas v práci zůstane přesčas, když bude třeba dokončit nějaký úkol…) a bude v organizaci stabilizován. Bude se v práci cítit dobře, budou naplněny jeho potřeby a zájmy, jinými slovy bude spokojen a nebude mít důvod si hledat práci jinou.

3.3.1 Hodnocení kvality života dle zaměstnanců

Za předpokladu, že je řeč o spokojenosti zaměstnanců, je často dávána do souvislosti s kvalitou života. Když jsou lidé nebo lépe zaměstnanci celkově spokojení v zaměstnání, v našem případě se zaměstnaneckými benefity, pomocí nichž mohou uspokojovat svoje potřeby ke spokojenosti vlastní, následně i celé rodiny, často pozitivně hovoří i o kvalitě svého života, proto chci prozkoumat hodnocení kvality života pracovníků.

Pokud hovoříme o kvalitě života, jedná se o velmi složitý a široký pojem, který je možno chápat z vnějších podmínek života nebo vnitřních rozměrů člověka. Pokud chceme pracovat s pojmem kvalita života, je nutné jej brát v souvislostech s různými aspekty, ať už se jedná o kulturní nebo historické kořeny, vývoj atd. Obecně je ale možné pojem kvalita života hledat někde mezi spokojeností a životní úrovní. Pro potřeby této diplomové práce je důležité brát pojem kvalita života zejména ve spojitosti s prací (spokojenost s prací, životní spokojenost…). (Čadová, Paleček, (eds), 2006.)

„Práce je nejen ústředním bodem kvality pracovního života, ale významně ovlivňuje celkovou kvalitu života jedinců i celé společnosti.“ (Čadová, Paleček, (eds), 2006, s. 194.) Všeobecně však není možné říci z charakteristiky práce, s jakým typem jsou lidé více či méně spokojeni. Ovšem je možné konstatovat, že lidé, kteří jsou spokojeni se svým pracovním životem, jsou celkově pozitivnější vůči hodnocení i dalších aspektů zaměstnání. Naopak ti, jež jsou nespokojeni se svým pracovním životem, negativně hodnotí i většinu ostatních oblastí zaměstnání. (Čadová, Paleček, (eds), 2006)

Kvalitu života lidé hodnotí prostřednictvím mnoha faktorů, přičemž práce je jedním z těch nejdůležitějších. Výzkum „Kvalita pracovního života 2005“[5] byl realizován v termínu 12. – 19.9. 2005 a účastnilo se ho 1 063 ekonomicky aktivních obyvatel České republiky od 15-ti let věku. Podle této studie je možné spokojeného pracovníka charakterizovat tak, že jej práce baví, naplňuje a uspokojuje. Zdrojem spokojenosti je práce, která je různorodá a pestrá, ale může být i psychicky náročná. Ovšem fyzicky náročná práce s pocitem spokojenosti spojována není, naopak jsou spíše spokojeni lidé s prací, jenž je fyzicky snadná. (Čadová, Paleček, (eds), 2006)

[5] Pro ilustraci uvádím výzkum, který byl realizován již v roce 2005, přesto jsou informace z něj získané stále aktuální a vhodné.

Podle výzkumu „Tendence a faktory makroekonomického vývoje a kvality života v České republice v roce 2013“ (Dubská, Kučera, 2014) je práce chápána jako významná životní hodnota. „Mít práci - ideálně takovou, která přináší člověku pozitivní prvky pro jeho život, jako je např. možnost rozvíjet svoji osobnost, uplatnit talent a vlohy, s vyváženými nároky na fyzické či psychické síly, ohodnocovanou přiměřeným způsobem - je jednou z nejvyšších hodnot pokud jde o kvalitu života.“ (Dubská, Kučera, 2014, s. 51.)

3.4 Závěr kapitoly

Odměňování plní několik funkcí, ovšem po bližším zkoumání jsem si zvolila motivační a stimulační, které následně úzce souvisí se spokojeností. Musím ale zdůraznit, že se jednotlivé funkce vzájemně prolínají, proto je nelze chápat zcela odděleně. Motivace a stimulace jsou často ztotožňovány, což je chybné. Motivace je soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly člověka. Naopak stimulace je soubor vnějších pobídek, jež mají ovlivňovat jednání pracovníků a potažmo působit na jejich motivaci. Z toho by se dalo vyvodit, že organizace zaměstnance zejména stimuluje, ale bez stimulů by nebyl motiv a tím ani motivace. Existuje několik teorií motivace, ale já jsem si ze dvou skupin zvolila pouze jednu, jenž vysvětluje, co člověka motivuje k práci (identifikace lidských potřeb, vztahy a preference…). V těchto teoriích lze potřeby plnohodnotně naplnit za pomoci benefitů. Stimulace lidí v práci by měla mít určitý řád, přičemž pracovní zařazení vyžaduje vyrovnání se se společenským hodnocením práce a přijetí jej. Tím přijímá určité způsoby pracovní stimulace, kdy se jedná o hmotné hodnocení, přijetím míry osobní odpovědnosti, morálních a společenských hodnot, hodnocení práce obecně.

V případě mé diplomové práce mě bude především zajímat hmotný činitel jako prostředek stimulace, čili benefity. Dalším důležitým pojmem je spokojenost pracovníků projevující se v jisté podobě pracovní ochoty. Z tohoto důvodu se dostává do popředí oblasti řídící práce. Ideální variantou je, pokud jsou podřízení výkonní a ochotní. Spokojenost člověka však nelze jednoznačně postihovat nebo ovlivňovat. Cesta ke spokojenému pracovníkovi není snadná. Já se soustředím na pracovní spokojenost zahrnující projevy pracovníka ve vztahu k pracovnímu zařazení a profesi, pracovišti, pracovním podmínkám, pracovnímu kolektivu, kdy se ještě konkrétněji zaměřím na

spokojenost se zaměstnaneckými benefity. Více jsem se také podívala na hodnocení kvality života dle zaměstnanců, kterou lze hledat někde mezi spokojeností a životní úrovní, v našem případě zejména spokojenost s prací, životní spokojenost (spokojenost s benefity a následně jejich prostřednictvím naplňování potřeb, jež vedou ke spokojenosti). Dle výzkumu z roku 2013 je práce chápána jako významná životní hodnota. Ideální práce je totiž taková, která člověku přináší pozitivní prvky pro jeho život a mimo jiné je ohodnocována přiměřeným způsobem.

4 Shrnutí

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do tří kapitol, které vycházejí z pojmů hlavní výzkumné otázky. V první kapitole se obecně zaměřuji na zaměstnanecké benefity, co jsou a k čemu slouží, jaký je jejich význam a cíl jejich poskytování. Abychom našli odpovědi na tato témata, je nutno znát názor zaměstnanců, který je možno zjišťovat několika způsoby, ať už se jedná o rozhovory, dotazníková šetření… Uvedla jsem benefity, které jsou zaměstnavatelem poskytované. Každý benefity vnímá jako něco jiného, ale já jsem je zasadila do oblasti odměňování, jelikož jsou do jisté míry formou odměny.

Druhá kapitola je věnována organizaci, kdy je definována a je popsán její význam a funkce. Dále jsem se již konkrétně zaměřila na zvolenou organizaci ABC s.r.o., kterou jsem stručně popsala a uvedla poskytované benefity do roku 2012 a od roku 2013. Důraz byl kladen především na cafeteria systém a jeho podrobnější zkoumání v námi zvolené organizaci.

Třetí kapitola je věnována zvoleným funkcím zaměstnaneckých benefitů – motivaci a stimulaci, které by měly vést ke spokojenosti pracovníků. V případě motivace jsem zvolila jednu ze dvou skupin teorií zaměřenou na motivaci člověka k práci. V případě stimulace jde o hodnocení práce ze strany zaměstnavatele. Co se týče spokojenosti, je důraz kladen na pracovní spokojenost, potažmo spokojenost s benefity. Ideální práce přináší pozitivní prvky pro život a je ohodnocována přiměřeným způsobem.

Každá organizace zaměstnanecké benefity poskytuje z jiných důvodů, stejné je to i s jejich vnímáním ze strany zaměstnanců. Benefity jsou zahrnovány do systému odměňování, ale je důležité se ptát, zda tomu tak skutečně je. Zaměstnavatel je může považovat za odměnu, plnící funkce, které jsou do nich vkládány, ale stejně tak je důležité, aby přesně takto byly vnímány zaměstnanci, aby plnily role, které mají. Ovšem i kdyby plnily u zaměstnanců jiné role, než byl jejich primární cíl, byly by stále vnímány jako pozitivní prvky odměňování. Opačný případ by nastal, kdyby ze strany zaměstnanců byly vnímány jen jako samozřejmost, která je součástí odměny za práci, ale není v nich viděn hlubší a konkrétnější význam.

Jednotlivé kapitoly by měly vést k lepšímu porozumění a pochopení, co jsou

zaměstnanecké benefity, jaké by měly plnit funkce, jaký názor na ně zaměstnanci mají, zda plní motivační a stimulační funkci a zda vedou ke spokojenosti zaměstnanců. Proč je organizace nabízí, zda jsou vůbec vnímány jako odměna nebo případně samozřejmost a zda jejich poskytování a následně využívání vede k motivaci, stimulaci a spokojenosti zaměstnanců. V této souvislosti mě také bude zajímat, zda změna v systému poskytovaných benefitů vedla k určité změně v chápání této položky, jelikož není znám důvod této změny. Pro zodpovězení nejen těchto otázek byl upřednostněn záměrný výběr zaměstnanců, kteří v organizaci pracovali před touto změnou a tudíž by měli být schopni podat bližší informace a osobní reflexe těchto změn.

V empirické části práce se pokusím najít odpovědi nejen na dílčí výzkumné otázky, ale zejména na moji hlavní výzkumnou otázku: „*Jaký názor mají zaměstnanci na současný systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci?*“

II METODOLOGICKÁ ČÁST

5 Metodologie výzkumu

5.1 Cíl výzkumu

V této kapitole se budu věnovat organizaci a přípravě výzkumu. Uvedu výzkumnou metodu a strategii. Zdůvodním zvolenou výzkumnou techniku a budu se věnovat interpretaci dílčích indikátorů. Všechny tyto kroky mi pomohou odpovědět na dílčí výzkumné otázky, které byly stanoveny v průběhu psaní teoretické části. A na základě takto získaných dat po té budu moci zodpovědět HVO této práce, která zní: *Jaký názor mají zaměstnanci na současný systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci?*

5.2 Výzkumná metoda

Pro lepší porozumění zkoumané oblasti zaměstnaneckých benefitů jsem zvolila kvalitativní metodu výzkumu, která umožňuje hlubší porozumění, ovšem za předpokladu, že se vzdáme výzkumné šíře, která se dá naopak nejlépe postihnout ve výzkumu kvantitativním. (Žižlavský, 2003) Jde nám především o „Detailní a celistvé porozumění případům – jednotlivci, sociálnímu programu, organizaci…“ (Žižlavský, 2003, s. 108.) Hlavní nevýhodou kvalitativního výzkumu však je, jak upozorňuje Žižlavský (2003, s. 110.), že: „Závěry našeho kvalitativního výzkumu nemůžeme jednoznačně zobecnit na jiné, námi nezkoumané případy. Můžeme vyslovovat pouze hypotetická zobecnění.“

Disman (2008, s. 285.) říká: „Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.“

Mnou zvolená metoda kvalitativního výzkumu má prvky výzkumu kvantitativního. Jak uvádí Petrusek (1993, s. 128.): „Podstata kvalitativní analýzy spočívá tedy nikoli v konkurenci kvantitativnímu výzkumu, ale v jeho doplnění…“

Kvalitativnímu výzkumu spíše odpovídá induktivní logika, kdy je na začátku výzkumného procesu pozorování a sběr dat. Následuje hledání pravidelností existujících v těchto datech, význam těchto dat a formulace předběžných závěrů. Výstupem mohou být nově formulované hypotézy nebo nová teorie. (Disman, 2008)

Kvalitativní výzkum lze obecně charakterizovat jako výzkum, kdy získáváme mnoho informací o velmi malém počtu jedinců, je zde silná redukce tohoto počtu sledovaných jedinců a generalizace na populaci je problematická, někdy dokonce nemožná. Slabá standardizace přináší nízkou reliabilitu [6], avšak vysokou validitu [7]. (Disman, 2008)

5.2.1 Výzkumná technika

Konkrétní podoby kvalitativního výzkumu uvádí Hendl (2005), jedná se o pozorování, texty a dokumenty, interview, audio- a video záznamy. Pro potřeby této práce jsem zvolila techniku rozhovoru. Ovšem typů rozhovorů (interview) existuje několik, a to nestrukturovaný (hloubkový) rozhovor, polostrukturovaný a strukturovaný. (Ferjenčík (2010) Během rozhovorů se všeobecně musí, jak ve své knize píše Reichel (2009), dodržovat několik základních etických pravidel. Ta základní jsou: nutnost ze strany výzkumníka dodržovat objektivní a citlivý náhled, výzkumník nesmí zneužívat svoji roli, musí být nezávislý, důvěrné informace chránit proti zneužití, s čímž úzce souvisí zachování anonymity dotazovaného, je nutný souhlas dotazovaného se zkoumáním i s pořízením záznamu…

Technikou kvalitativního výzkumu byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Reichel (2009, s. 111.) jej definuje: „Polostrukturovaný rozhovor (též rozhovor pomocí návodu, částečně řízený aj.) se vyznačuje tím, že má připraven soubor témat/otázek, který bude jeho předmětem, aniž by bylo předem striktně stanoveno jejich pořadí. Mnohdy může tazatel formulace pokládaných otázek částečně modifikovat, nezbytné ale je, aby byly probrány všechny.“ Jak uvádí Ferjenčík (2010), tazatel má v případě

[6] Reliabilita jinými slovy spolehlivost je hodnotícím kritériem zaměřeným na přesnost ve smyslu shody získaných výsledků. „… reflektuje chyby, které mohou vzniknout při paralelním či opakovaném zkoumání téhož objektu. Za předpokladu, že se tento nezměnil, je reliabilní ten postup (měření, dotazování, test, aj.), který opakovaně přináší shodné údaje.“ (Reichel, 2009, s. 68.)

[7] Validita nebo také platnost, je v základním pojetí „…požadavek relevance mezi výzkumným cílem, postupem a dosaženými výsledky, který je možné vyjádřit otázkou, zda je/bylo zkoumáno skutečně to, co jsme zkoumat chtěli. Validita tedy zahrnuje dva aspekty – zda byl splněn stanovený cíl výzkumu a zda

polostrukturovaného rozhovoru předem připravený seznam otázek, ovšem forma a způsob odpovědí na ně zůstává do jisté míry volná. Odpovědi jsou na respondentovi. Kromě polostrukturovaného rozhovoru ještě existuje rozhovor volný, kdy nejsou otázky dopředu určeny a vznikají během komunikace. Naproti tomu stojí strukturovaný rozhovor nebo také řízený, kdy jsou naopak již dopředu známy otázky a jejich pořadí, které budou respondentovi položeny. (Reichel, 2009)

5.3 Výzkumný soubor

Jednotkou zjišťování informací budou v tomto případě zaměstnanci organizace ABC s.r.o., kteří jsou ve firmě zaměstnáni na hlavní pracovní poměr a v současnosti nejsou na mateřské, případně rodičovské dovolené. Konkrétně se zaměřím na zaměstnance organizace na pobočce v Brně, kde pracuje nadpoloviční většina všech zaměstnanců pracujících v České republice.

Kvalitativní výzkumná strategie dává přednost záměrnému výběru, který nám dovoluje vybrat případ, poněvadž ilustruje nějaký proces, případně rys, který nás zajímá v jednom časovém okamžiku. (Žižlavský, 2003)

Určila jsem si charakteristické rysy zaměstnanců dané organizace:

- zaměstnanci jsou v organizaci zaměstnáni na hlavní pracovní poměr – mohou čerpat z nabídky poskytovaných zaměstnaneckých benefitů
- zaměstnanci ve věku od 25 do 45 let, což je nadpoloviční většina všech zaměstnanců organizace dle zjištěných údajů z interních zdrojů organizace
- zaměstnanci organizace zde zaměstnaní již před rokem 2012, kterých se týkala změna v nabídce benefitů

Výše uvedená kritéria výběru byla zvolena s přihlédnutím k věkovému zastoupení zaměstnanců, kdy je největší zastoupení právě ve věkové hranici 25 – 45 roků, samozřejmě musejí být zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, jinak by benefity nemohli využívat a v neposlední řadě musí být v organizaci zaměstnáni od roku 2012, aby se jich dotkla změna, jež proběhla v roce 2013. Konkrétní jedinci byli posléze vybráni s přihlédnutím k jejich pracovnímu zařazení, rodinnému stavu, pohlaví, místě bydliště. Šlo mi zejména o to, aby mi oslovení zaměstnanci poskytli, co možná nejširší komplex

---

byl získán věrný obraz skutečnosti.“ (Reichel, 2009, s. 67.)

získaných informací.

5.4 Dílčí výzkumné otázky

V průběhu psaní teoretické části práce vyvstaly v souvislosti s tématy jednotlivých kapitol dílčí výzkumné otázky. Tyto otázky a jejich následná operacionalizace při stanovení indikátorů a otázek k rozhovoru vycházely z teoretické části práce. Zde jsem popsala (existující) teorie a výstupy výzkumu a ty byly zvoleny na základě pojmů hlavní výzkumné otázky. Operacionalizace do podoby konkrétních otázek je uvedena jako Příloha č. 1.

DVO1: Jaký názor vede zaměstnance k volbě konkrétních benefitů?

Odpovědi na tuto otázkou by mi měly pomoci odhalit, co vlastně benefity pro zaměstnance znamenají a zda v jeho životě hrají nějakou roli nebo je považuje za samozřejmost, kterou využívá, ale nebere ji jako výhodu.

DVO2: Jaký názor mají zaměstnanci na zaměstnanecké benefity?

Bude mne zajímat, jaké benefity zaměstnanci využívají, případně jaké jiné by uvítali. Pokusím se zjistit, zda je benefity nějakým způsobem stimulují a jakou odměnu by považovaly z adekvátní v případě práce nad rámec svých povinností.

DVO3: Jaký názor mají zaměstnanci na dostupnost informací o poskytovaných benefitech?

Zeptám se zaměstnanců, jakým způsobem jsou o benefitech informováni a jaké jsou zdroje těchto informací. S tím souvisí i ne/spokojenost s touto formou informování.

DVO4: Jaký názor mají zaměstnanci na jejich vztah k pracovnímu místu?

Budu chtít zjistit, jaký vztah mají pracovníci ke svému pracovnímu prostředí a k vedení (přímému nadřízenému i vedení organizace) a zda tento vztah benefity ovlivňují a naopak, zda tento vztah ovlivňuje benefity.

DVO5: Jaký názor mají zaměstnanci na změnu systému zaměstnaneckých benefitů ?

V souvislosti s předchozími odpověďmi se zaměstnanci otevřou a vyjádří názor na změnu v systému benefitů, zda v něm ne/vidí nějaké interní (skryté) motivy a stimuly.

5.5 Konkrétní podoba výzkumu

Pro svůj výzkum jsem zvolila metodu záměrného (účelového) výběru, proto jsem oslovila zaměstnance organizace ABC s.r.o., kteří splňují stanovená kritéria. Jedná se o zaměstnance pracující napříč organizací, s různým postavením a pracovním zařazením. Konkrétně jsem oslovila deset zaměstnanců organizace, ovšem z důvodu dlouhodobé nemoci jedné zaměstnankyně a časového vytížení druhého zaměstnance, jsem se nakonec sešla pouze s osmi zaměstnanci. Osloveným pracovníkům jsem ozřejmila důvody, proč jsem je kontaktovala, a všichni mi přislíbili účast na mém výzkumu.

Po domluvě s pracovníky proběhly samotné rozhovory, které byly realizovány v první polovině měsíce října roku 2015. Setkání proběhla mimo organizaci, ve čtyřech případech v bytech zaměstnanců, ve zbylých čtyřech v kavárnách v centru Brna. Délka rozhovorů se pohybovala okolo třiceti minut a byly se souhlasem zaměstnanců nahrávány na diktafon, samozřejmě se zachováním naprosté anonymity jak jejich, tak i samotné organizace. A právě z důvodu anonymity a lepší orientace čtenářů, byli označeni jako „oslovení zaměstnanci“ s příslušným číslem, např. OZ 1. Bližší informace o jednotlivých zaměstnancích jsou součástí Přílohy č. 2. V průběhu rozhovorů ale nebyla dodržena přesná posloupnost otázek z důvodů odpovědí pracovníků. Pokládala jsem i doplňující otázky, případně se dostala k tématu týkajícího se jiné dílčí výzkumné otázky.

III EMPIRICKÁ ČÁST

Výsledky výzkumu a jejich interpretace

V empirické části diplomové práce se budu věnovat interpretaci odpovědí, které jsem získala od oslovených zaměstnanců. Tyto odpovědi srovnám s teoretickými koncepty z úvodní části práce, kterým jsou věnovány první tři kapitoly. Na konci jednotlivých kapitol empirické části se pokusím zodpovědět dílčí výzkumné otázky. Pomocí odpovědí na tyto dílčí výzkumné otázky bude na závěr možné zodpovědět hlavní výzkumnou otázku.

6 Motivace zaměstnanců k volbě benefitů

V této kapitole se budu věnovat benefitům, zejména jak je všeobecně zaměstnanci charakterizují. A zaměřím se blíže i na jednu z důležitých funkcí benefitů, což je motivace. Informace z rozhovorů zaměřené všeobecně na benefity budu srovnávat s teoriemi Krause a kol. a Koubka. Co se týče motivace, budu vycházet hlavně z Hoskovce a kol.

6.1 Zaměstnanecké benefity všeobecně

Pro lepší porozumění mé i oslovených zaměstnanců bylo důležité, aby hned na počátku našeho rozhovoru objasnili, jaký názor mají všeobecně na zaměstnanecké benefity, co si o nich myslí a potažmo, jakou funkci pravděpodobně plní. Nelze totiž hovořit o benefitech, pokud obě strany nevědí, jak je druhá strana charakterizuje a jaký názor na ně zaujímá. V odpovědích na tuto otázku se všichni oslovení zaměstnanci víceméně shodli. Jejich charakteristiky byly obdobné, že se jedná o:

> *„všechno to, co dostanu od zaměstnavatele nad rámec mzdy“* (OZ 4)

> *„něco, co zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec zákoníku práce“* (OZ 3)

„příspěvek k platu“ (OZ 7).

Konkrétněji benefity charakterizovali oslovení zaměstnanci 1 a 5, kdy OZ 1 benefit charakterizuje: *„představím si prostě ňáké stravenky a podobně, jako něco, co motivuje lidi k té práci“, „něco navíc, co ta firma mi dá v případě, že tam budu pracovat a budu odvádět nějaký stabilní výkon“* (OZ 5).

Tyto charakteristiky odpovídají definicím uvedeným v teoretické části, kdy je benefit popsán jako nefinanční výhoda pro zaměstnance podniku (Kraus a kol., 2005) a ve shodě s Koubkem (2007) mají benefity motivovat pracovníky a odměňovat je za jejich úsilí, schopnosti a zkušenosti.

Dalo by se říci, že benefity nejsou oslovenými zaměstnanci charakterizovány jako samozřejmost, ale vidí je jako výhodu, jako něco navíc, co ne každý zaměstnavatel musí poskytovat. V teoretické rovině si uvědomují, že benefity jsou do jisté míry přidaná hodnota k jejich platu, ale jak je to s jejich osobním nazíráním na benefity.

6.2 Vliv rodinného zázemí na volbu benefitů

Všeobecná charakteristika benefitů je jedna věc, ale jaká je charakteristika přímo z pohledu zaměstnanců? Je to pro ně opravdu výhoda, něco navíc nebo samozřejmost, kterou ani jeden z oslovených zaměstnanců neuvedl.

V odpovědích na tuto otázku se již pracovníci rozcházeli. Názor dvou oslovených zaměstnanců na benefity je, že se jedná o samozřejmost, i když je charakterizovali jako výhodu. Konkrétně se jednalo o OZ 2:

> *„vzhledem k tomu, že už jsu tam 8 let, tak už je to pro mě samozřejmost, ale samozřejmě, když jsem byla zaměstnaná u jiné společnosti, tak tam žádné zaměstnanecké benefity nebyly, takže tohle je velký rozdíl, takže pro mě je to opravdu jako plus a je to benefit“*

V této odpovědi je vidět určitý rozpor. Když zaměstnankyně nastoupila do organizace, pravděpodobně pro ni benefity byly výhodou, ale postupem času se staly určitou samozřejmostí, na druhou stranu, když si srovná nabídku benefitů v předchozí firmě se současnou, uvědomí si, že jí poskytované benefity jsou výhodou.

Obdobná odpověď se objevila u OZ 7: *„část těch benefitů beru jako*

samozřejmost a část je takových něco navíc“. Za samozřejmost OZ 7 považuje: *„pružnou pracovní dobu, stravenky…co jsem pracovala z dřívější firmě a v téhle firmě tak to beru jako v porovnání“.* Oproti tomu jako benefit považuje: *„Sick day, pět týdnů dovolené, FlexiPassy nebo cafeterie“.*

V protikladu k odpovědi OZ 7 se jeví odpověď OZ *3: „…v momentě, kdy se člověk začne bavit s dalšíma lidma, kteří dělají v dalších firmách, tak zjistí třeba, o co stávající zaměstnavatel dává víc…postupem času to beru míň a míň jako samozřejmost… “.*

OZ 1 je charakterizuje jako: *„něco, co vlastně jako má nějakou hodnotu a je to jakoby navíc k tomu platu“.*

Na těchto odpovědích se ukázalo, že teorie není shodná s praxí. Ano, zaměstnanci vědí, co jsou benefity, ale to neznamená, že benefity, které jsou jim poskytovány, berou jako výhodu. Tohle zjištění je důležité i pro organizaci. Zaměstnancům nejsou benefity prezentovány jako výhody, které v danou chvíli sice mají k dispozici, ale to se může velice záhy změnit. Jak bylo zjištěno, zejména některé benefity za samozřejmost považují zaměstnanci, jenž mají zkušenost s benefity z předchozího zaměstnání. Z dostupných informací zůstala nezodpovězena otázka: „Proč tento benefit nepovažují za výhodu?“, které se budu věnovat později.

6.3 Ovlivnění zaměstnanců při volbě benefitů

Zaměřila jsem se na to, co zaměstnance vede k volbě konkrétních benefitů. Jak uvedl Kraus a kol. (2005), je benefit vlastně užitek nebo prospěch, proto jsem se dotazovala, na co především je využívají, ať už se jedná o pracovní, osobní nebo rodinnou rovinu. A jak uvedl Cascia (1992), benefity mají především zlepšovat kvalitu života zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků.

V odpovědích oslovených zaměstnanců se často objevovala pružná pracovní doba, a to konkrétně v pěti případech. Její využití bylo často bráno v souvislosti s osobní organizací času, aby si člověk mohl např. zařídit nějaké záležitosti před prací nebo naopak skončit dříve a vše si vyřídit po práci. OZ 5: *„můj volný čas, aby v podstatě jsem zharmonizovala pracovní ňáké nasazení a volnočasové aktivity“.*

Pro OZ 7 je pružná pracovní doba vhodná zejména, co se týče rodinné úrovně, kdy hovoří o manželovi: *„stihnu navařit dřív, než přijde domů“*.

Pro OZ 2 je důležité: *„aby měly (benefity) co nejširší využití...protože nikdy nevím, co se mně v rámci třeba toho roku bude hodit…na co je budu potřebovat, na co je můžu využít“*.

Poněkud překvapivá byla odpověď OZ 3, kdy zmínil Home Office, který ze své pozice má k dispozici. Tento benefit by spousta zaměstnanců, a to nejen v naší organizaci, uvítala, ale on jej ne úplně obhajuje jako benefit. Zmínil, že jde o vlastní organizaci času, ale současně:

> *„Home Office možná velká nevýhoda v momentě, kdy si člověk neumí dobře oddělit práci a řekněme osobní život hlavně v momentě, kdy opravdu pracuje z domu ze stejné místnosti, v jaké spí nebo v jaké se vyskytuje po nejdelší část dne, protože pak se nakonec může přistihnout v tom, že v 5 hodin odpoledne ještě sedí v pyžamu u počítače…velké riziko Home Officu“*.

OZ 8 benefity využívá zejména na rodinné úrovni:

> *„využívám FlexiPassy, za ty chodíme do divadla…kulturní vyžití“, „chodíme do restaurace jakoby třeba na večeři, třeba dneska jsme dostali stravenky, tak manžel má zrovna narozeniny, takže hnedka ho pozvu“*.

Jak uvádí Hoskovec a kol. (2003), existuje několik druhů motivace. Když je srovnáme s odpověďmi OZ, jsou pracovníci, dle Alderferovy teorie potřeb, motivováni především potřebou existence a potřebou vztahů. Dle Herzbergerovy teorie se jedná o vnitřní podněty, které pracovníky ovlivňují. A podle Maslowova pojetí hierarchie potřeb se jedná o fyziologické potřeby a potřeby bezpečí a sounáležitosti.

Je tu určitá souvislost mezi benefity, které zaměstnance ovlivňují a těmi, které nejvíce a nejčastěji využívají, ať už se jedná o pružnou pracovní dobu, stravenky, relativně velký počet tzv. Sick days nebo FlexiPassy, jejichž hodnota bezesporu také není zanedbatelná, tudíž jejich využití má také větší dosah a tím je možné se opět vrátit k organizaci volného času, případně rodinného života. Odpovědi zaměstnanců naznačují, že jim jde především o flexibilitu nabízených benefitů, které mohou využít, jakým způsobem sami potřebují a především tehdy, kdy oni sami potřebují. Nejsou

nikým a ničím příliš omezováni, a to je pro ně důležité. Což nám potvrdilo názor Macháčka (2013), že by benefity měly poskytovat nejen atraktivní výběr, ale pracovníkům umožnit i svobodný výběr. Ovšem hraje tato nabídka roli při výběru zaměstnání?

6.4 Role benefitů při hledání zaměstnání/nástupu do organizace

I v případě odpovědí na tuto otázku se zaměstnanci shodli, že nabídka benefitů nehrála roli při hledání zaměstnání, následně ani nástupu do organizace. Pro zaměstnance byla spíše důležitá náplň a zajímavost práce, kterou budou na dané pozici vykonávat, popřípadě mzda. Mezi typické odpovědi je možno uvést odpověď OZ 3:

> *„Pro mě v první řadě není až zas tolik důležitá nabídka benefitů, ale spíš kombinace zajímavosti práce a finančního ohodnocení, to je určitě na prvním místě. Samozřejmě v momentě, kdybych byl v situaci, kdybych se rozhodoval mezi víc různými zaměstnavateli a byla by velice srovnatelná nabídka práce nebo řekněme pracovní náplň a finanční ohodnocení, tak by určitě hrály roli benefity, ale nejsou u mě na prvním místě, tím spíš, že se můžou poměrně často a razantně změnit, ale já potřebuji v prvé řadě být spokojený s tím, co konkrétně v práci dělám a jak jsem za to finančně ohodnocený.“*

Se ziskem těchto informací by se mohlo zdát, že si zaměstnanci uvědomují, že benefity jsou výhodou, kterou jim zaměstnavatel poskytuje nad rámec povinností, současně ale pro ně nehrají takovou roli, jakou by hrát mohly. Už jen finanční náročnost je velká, ovšem pravděpodobně není zcela doceněná.

Nyní bych ráda odpověděla na DVO1: *Jaký názor vede zaměstnance k volbě konkrétních benefitů?*

Zaměstnanci všeobecně charakterizovali benefity jako výhody, jako něco navíc. Ovšem na základě předchozích zkušeností a pravděpodobně nejasné interpretace benefitů v naší organizaci, jsou některými zaměstnanci považovány za samozřejmost. Tím nemohou plnit motivační funkci, jelikož není kladen důraz na to, že je to výhoda, která není povinností zaměstnavatele, aby ji poskytoval. I z toho důvodu hrály poměrně malou roli u zaměstnanců při hledání zaměstnání/nástupu do organizace.

7 Stimulace pracovníků prostřednictvím benefitů

V předchozí otázce jsem se pracovníků ptala, jaký názor mají na benefity, co pro ně znamenají a zda hrají v jejich životě nějakou roli, případně jakou. Nyní se již zaměřím na konkrétně využívané benefity a v návaznosti na to, jaké benefity by zaměstnanci uvítali a jaká odměna by je stimulovala k tomu, aby udělali práci nad rámec svých pracovních povinností. Proto jsem na tomto místě všem zaměstnancům předložila seznam benefitů, které byly poskytovány do konce roku 2012 a ty, které mají v současnosti k dispozici. Na jedné straně byl podrobný výčet, na druhé straně tabulka, kde byly srovnány benefity, které byly a ty, které zaměstnanci stále mají. Jedná se o výčet uvedený v teoretické části práce na stranách 28-31. Hrozilo tu totiž, že by si zaměstnanci na všechny benefity nevzpomněli a následně se k nim nemohli vyjádřit. V této kapitole se budu opírat především o Armstronga (2009), Koubka (2007) a Macháčka (2013).

7.1 Využívané zaměstnanecké benefity

V informacích od zaměstnanců se velice často objevovala odpověď, že využívají všechny nebo téměř všechny benefity, které mají k dispozici. Může je k tomu vést jak skutečný zájem o tyto benefity, a to zejména u těch, kteří je považují za *„něco navíc“* nebo prostě jen fakt, že když už je mají, tak proč by je nevyužívali. Tento způsob využívání může souviset, jak uvádí Macháček (2013), i s formou, jakou jsou poskytovány, zda jde o fixní nebo flexibilní způsob poskytování benefitů, případně o rozsah jejich poskytování.

Firemní motorové vozidlo a mobilní telefon

Které benefity nejsou využívány všemi pracovníky, jsou především ty, které jsou vázány na výkon funkce, což v našem případě je mobilní telefon a firemní motorové vozidlo, a to i k osobním účelům. Tyto benefity má k dispozici pouze OZ 4, jelikož je má k užívání ze své funkce manažera. A právě OZ 4 o benefitech říká:

„V podstatě snažím se využívat většinu těch benefitů, který společnost nabízí, to znamená…stravenky, jsou to FlexiPassy, je to úrazové pojištění, dále potom příspěvek na penzijní připojištění, služební automobil i k soukromým účelům a služební mobil i pro vlastní použití…“

OZ 8 sice má k dispozici mobilní telefon, ale nemůže jej využívat k osobním účelům, proto jej nelze za benefit považovat.

Stravovací poukázky

Stravenky jsou jedny z nejvíce využívaných benefitů, což pravděpodobně souvisí s plošností a automatickým rozdáváním všem zaměstnancům. Konkrétně OZ 3, OZ 5 a OZ 8 uvedli, že si za stravenky spíše nakupují potraviny, než chodí např. do restaurací:

„hodně za ně nakupuji, protože doma vařím a připravuji krabičkové obědy do práce“.

Pět týdnů dovolené a tzv. Sick days

Pět týdnů dovolené bylo oslovenými zaměstnanci často dáváno do souvislostí s tzv. Sick days, kdy byly obě tyto položky brány v podstatě jako dovolená, čili že mají pracovníci k dispozici téměř šest týdnů dovolené. Více to popsal OZ 5:

„dovolená navíc je zajímavá, je to odpočinek…Sick days, potom, když se to zkombinuje s týdnem navíc dovolené tak vlastně už to udělá poměrně dost velké číslo, což je vlastně pořád všechno placená dovolená“.

K dovolené navíc se upřímně vyjádřil OZ 8: *„týden dovolené navíc…toho se jako nevzdám…“*.

Tento benefit hraje pro zaměstnance velkou roli, jelikož, jak už bylo zmíněno, jedná se zejména o *„odpočinek“*, kdy člověk může relaxovat, trávit čas se svými blízkými, případně se aktivně věnovat např. svým koníčkům nebo může skutečně především odpočívat od pracovního nasazení a všech povinností s prací souvisejících.

Ke všem těmto benefitům se vyjádřil OZ 4, který sice má k dispozici zajímavé benefity, ale z důvodu pracovních povinností je nemůže plně využívat:

„…Sick day, který vlastně máme k dispozici, nicméně vzhledem k tomu, že

pracuju tolik, že mi každý rok propadá několik dnů dovolené a Sick day skoro všechny, tak to je benefit, který třeba nevyužívám až tak moc…".

Na základě odpovědí se může jevit, že tzv. Sick days jsou zaměstnanci brány jako dovolená, přesto, že se jedná o volno v době nemoci, kterou si jedinec nenaplánuje. Ovšem zaměstnanci beru tzv. Sick day jako volno, obdobně jako je dovolená, takže je do jisté míry zneužíván, jelikož ho pracovníci ve spoustě případů nejspíše využívají pro odpočinek, vyřízení soukromých záležitostí nebo prodloužení dovolené.

Občerstvení na pracovišti

Tento benefit je plošně poskytován, takže může být pro pracovníky do jisté míry těžké se mu vyhnout, proto je pouze na nich, zda jej budou využívat. Na tomto benefitu se zaměstnanci shodli, že jej využívají, možná ne v plné míře, ale minimálně si každý z nich z nabídky, kterou mají k dispozici, vybral něco, co mu vyhovuje. K této otázce se blíže vyjádřil OZ 7:

„Občerstvení beru jako takovou samozřejmost…kdyby ho zrušili, tak by mě to naštvalo…je to automaticky součást toho zaměstnání, že tu vodu a kafe dostanu."

Tento benefit se může jevit jako samozřejmý, a to zejména s ohledem na předchozí zkušenost u jiného zaměstnavatele nebo je to v souvislosti s kuchyňkami, kde je k dispozici, což by odpovídalo i situaci většiny lidí, kdy nabízené produkty mají sami doma ve svých kuchyních. A právě občerstvení je bezesporu jedna z finančně náročných položek pro organizaci, která je velmi často brána jako automatická, dokud není změněna, v horším případě zrušena.

Pružná pracovní doba a Home Office

Pružná pracovní doba je jeden z těch benefitů, který lidem může určitým způsobem usnadnit, co nejlepší využití nejen jejich osobního volna mimo práci, ale i lepší využití svého pracovního potenciálu. Ne každému vyhovuje např. pracovní doba denně od 9:00 do 17:30, někdo může raději pracovat ráno, někdo naopak spíše na večer. Pokud má někdo problém se vstáváním, s největší pravděpodobností neocení rigidní počátek

pracovní doby např. v šest hodin ráno. Jeho výkon by nebyl optimální. Ale jak oslovení zaměstnanci vesměs uvedli, pružná pracovní doba, která v naší organizaci činí 40 hodin týdně s pevně stanovenou denní složkou, kdy zaměstnanci musí být v práci v rozmezí 9:00 až 14:00 hodin, jim napomáhá k harmonizaci osobního a pracovního života. Pro OZ 3 ale nemá pouze pozitivní charakter, vidí i určitě negativní aspekty tohoto benefitu:

> *„Pružná pracovní doba je celkem dost velká výhoda v porovnání s tím, když má někdo pevnou pracovní dobu od devíti do půl šesté…což je třeba pracovní doba, která mně absolutně nevyhovuje, protože mám za to, že potom je celý den už takový ňáký zabitý…určitě vnímám jako benefit to, že díky pružné pracovní době můžu přijít do práce i dřív než právě na tu devátou…a současně je tam samozřejmě riziko toho, hlavně u mě, když si rád pospím, že nakonec to dopadne tak, že budu tlačit svoji pracovní dobu, pružná, nepružná směrem k ňáké půl deváté…je to určitě i náročné na nějakou osobní časovou organizaci.“*

Jediný z oslovených zaměstnanců, který nemá z důvodu charakteru své práce pružnou pracovní dobu je OZ 8: *„Pružná pracovní doba, tu nemám…na našem oddělení to fakt nejde…“*. V tomto případě by bylo vhodné, aby se zaměstnavatel zamyslel nad možností poskytovat tento benefit skutečně všem zaměstnancům bez rozdílu pozice. Na jedné straně ji tito zaměstnanci, minimálně ze své pracovní pozice neznají, na druhou stranu ji většina ostatních pracovníků k dispozici má, takže by jim ji mohli závidět.

Z charakteru své práce mají Home Office pouze dva z oslovených zaměstnanců, a to OZ 3 a OZ 4. Pro mnoho zaměstnanců oba tyto benefity skutečně jsou výhodami, které jim zaměstnavatel poskytuje, ale OZ 4 má poměrně odlišný názor:

> *„Mám volnou pracovní dobu, není omezená, limitovaná časem, což by se dalo považovat taky jako benefit, tak Home Office je jedna z těch věcí, která je k dispozici, nicméně tu já osobně nevnímám ani tak jako benefit, protože, každý to má asi trošičku jinak, ale pokud je člověk zodpovědnej k tý práci, tak Home Office je opravdu jenom jako jiný způsob vykonávání tý práce, ale není to benefit, který bych si nějak mohl užít nebo Home Office nevnímám jako záležitost, kde by si člověk odpočinul nebo se trošku flákal, to určitě ne. Ta náplň na Home Office je možná ještě náročnější kolikrát než v tý kanceláři, kde jsou různý rušivý elementy.“*

V tomto má zaměstnanec pravdu, jelikož by skutečně Home Office měl být pouze jinou formou vykonávání práce. Proto je otázkou, kdyby i na jiných pozicích byla práce z domova umožněna, zda by zaměstnanci museli plnit stejné množství práce jako

v kanceláři nebo by jí museli udělat více. Spousta argumentů pro práci z domova zahrnuje právě méně času stráveného dojížděním do zaměstnání, možností si práci lépe rozvrhnout a pracovat, kdy to člověku vyhovuje, proto by té práce nejspíše mělo být uděláno více a kvalitněji. Pro zaměstnavatele poskytnutí Home Office je také finančně náročnější, minimálně co se týče počítačového vybavení zaměstnance. Na druhé straně takový zaměstnance, pokud by skutečně udělal z domu práce více, bylo by na tutéž práci potřeba méně pracovníků, ušetřily by se náklady na pracovní místo, na plat a další finanční zátěž zejména v souvislosti s fungováním kanceláří. Ovšem zaměstnavatel zaměstnance, pokud jsou na pracovišti, může určitým způsobem kontrolovat, zda se skutečně věnují své práci. Oproti tomu práce z domova je i o důvěře zaměstnavatele vůči zaměstnancům, zda se skutečně celou pracovní dobu, kterou si sice mohou přizpůsobit, věnují pracovním povinnostem nebo naopak svým osobním aktivitám.

Zaměstnanecké slevy na služby poskytované organizací

Z charakteru oblasti, kde organizace působí, poskytuje svým zaměstnancům služby, které nelze využívat v určitých pravidelných a častých intervalech, takže oslovení zaměstnanci uvedli, že je využívají, ale pouze *„občas“* (OZ 6).

Program preferovaný kandidát

Jak bylo několika pracovníky uvedeno, postupem času firma zužuje okruh pozic, na které by se právě tento benefit mohl vztahovat, a to se zaměřením na vyšší pozice ve firmě.

> *„Preferovanýho kandidáta toho jsem nevyužila ještě…když vím, že se někdo hledá u nás, tak na to už preferovaný kandidát není…vyloženě selektujou ty pozice.“* (OZ8)

Jak uvádí Macháček (2013), záleží na rozsahu poskytování benefitů napříč organizací. V této souvislosti lze právě tento benefit zařadit do kategorie poskytování „všem zaměstnancům firmy“. Ovšem je výrazně limitován podmínkami, které však nejsou pro všechny zaměstnance dostupné, jelikož se nevztahuje na pozice, které jsou dostupnější širšímu okruhu pracujících lidí. Bylo by určitě zajímavé zjistit, kolik zaměstnanců doporučilo nějakého člověka právě na tyto „vyšší pozice“ a následně, kolik jich

skutečně bylo zaměstnáno.

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění

Tento benefit je také mezi oslovenými zaměstnanci hojně využívám, a to především příspěvek na penzijní připojištění. Důvodů může být více, může se jednat o určitou dlouhodobou investici v podobě životního pojištění, kdy svoje peníze nemá člověk okamžitě k dispozici a především nemá ani jistotu jejich kladného zúročení. Naproti tomu je penzijní připojištění již určitá investiční jistota, kdy hodnota investovaných peněz má minimálně stejnou, ale spíše vyšší hodnotu za určitý čas a člověk hodně myslí na budoucnost a příspěvek zaměstnavatele je něco navíc, co mu přispívá, aniž by pro to musel něco navíc dělat.

Preventivní očkování proti chřipce

Tento benefit již není tak hojně využíván, z oslovených zaměstnanců pouze OZ 5 uvedl, že jej v minulosti využil: *„jeden rok jsem také využila preventivní očkování proti chřipce…tento benefit mě neoslovil tak moc, abych vlastně další rok ho využila znovu“.* Tento názor a jeden z důvodů, proč očkování není tolik využívané, může být strach z očkování.

Každý zaměstnanec akcionářem, akciový plán

Tyto dva benefity jsem na tomto místě spojila. Současně může být každý zaměstnanec akcionářem, takže má možnost si koupit firemní akcie, přičemž této možností oslovení zaměstnanci nevyužívají. Naproti tomu většinu z nich potěšilo obdržení firemních akcií zdarma, jelikož v nich vidí po nějaké době zisk finančního obnosu, který je pro ně velice zajímavým. Pro několik oslovených zaměstnanců hraje plat prvořadou roli a právě tento benefit berou jako určité přilepšení ke svému platu. OZ 8 se vyjádřil velice výstižně k této otázce:

> *„Akcie si nekupuju…ale vlastně dostali jsme ňáký akcie, takže ty mám…to mě potěšilo, doufám, že je jednou hezky zpeněžím.“*

Dnešní doba klade poměrně vysoké nároky, co se finanční situace lidí týče, proto není překvapením, že právě peníze hrají v životě lidí tak významnou úlohu. A právě v akciích, což jsou v podstatě uložené peníze na určitou dobu, než si je zaměstnanci budou moci vybrat, vidí další přilepšení ke svému platu.

Cestovní pojištění (úraz a asistence) a úrazové pojištění

Tento benefit někteří z oslovených zaměstnanců využívají více, někteří méně a někteří vůbec. Pozitivní názor měl především OZ *5:*

> *„Mám vlastně firemní úrazové pojištění…sem tam cestovní pojištění, když někam vyjedu, protože vzhledem k tomu, že to je…pod jednou hlavičkou, tak jsem si říkala, že kdyby se něco stalo, tak vždycky se to řeší jednodušeji, když je člověk zaměstnancem."*

Naprosto opačný názor k tomuto benefitu zaujal OZ 7: *„cestovní pojištění…úrazové pojištění přes ně je předražený"*. V tomto případě je otázka, jaké zkušenosti zaměstnanci mají s jiným typem pojištění, zda uplatňují jiné slevy a pro ně výhodnější, a to zejména v případě OZ 7. Nebo s ohledem na názor OZ 5 se může jednat o určitou pohodlnost, kdy v podstatě nemá s pojištěním tolik starostí a doufá, že následné řešení nenadálých událostí bude skutečně jednodušší. Nebo s přihlédnutí k předchozím zkušenostem zvolil tuto nabídku.

Interní vzdělávání

Dle informací, které mi poskytli oslovení zaměstnanci, existuje v organizaci interní vzdělávání, ale úplně se nejedná o plošné poskytování. Určité typy workshopů jsou skutečně poskytovány všem zaměstnancům, ale ne bez výhrad. Tento benefit se opět úplně netýká OZ 8 obdobně jako u pružné pracovní doby: *„jsou různý takový ty kurzy…i kdyby nás to všechny zajímalo, tak stejně můžeme jít jenom dvě…v jednom čase můžou jít jenom dva lidi"*. Mohlo by se zdát, že právě oddělení, kde pracuje OZ 8 je, oproti ostatním, výrazně znevýhodněno. Potom je opět na zaměstnavateli, zda by k této otázce neměl nějak přihlédnout a právě lidem z daného oddělení nabídnout určitou kompenzaci za nemožnost využívat určité benefity.

Naproti tomu jazykové vzdělávání je poskytováno pouze určité skupině zaměstnanců. V této oblasti došlo k výrazným změnám a posunům, které konkrétněji popsal OZ 3:

> *„Co mi trochu chybí tak to je zrušení jazykových kurzů, potažmo jejich transformace na úplně jiný systém, kdy dřív to fungovalo tak, že jsme měli normálně jazykovou výuku, kdy jsme si mohli vybrat angličtinu, francouzštinu hodinu a půl týdně ve skupinách od jednoho až do tří nebo čtyř lidí a tento systém byl postupně transformovaný na systém, kdy člověk používá ňáký specializovaný software a je na ňákou možná hodinu za měsíc rezervovaný čas rodilého mluvčího na telefonu. Navíc se to netýkalo úplně všech lidí, ale ti, kteří měli třeba už angličtinu na určité úrovni, tak na tady tohle neměli nárok…tak bych zrovna ten starý systém ocenil víc než ten nový“.*

Opět by bylo vhodné, aby zaměstnanci právě na tuto změnu v jazykovém vzdělávání podali zaměstnavateli zpětnou vazbu, zda je hodnocena jako přínosnější nebo naopak a zda by nebylo lepší vrátit se k původnímu systému případně lépe přizpůsobit stávající.

Jazykové vzdělávání měli k dispozici i OZ 2 a OZ 8, ale s ohledem k jejich pracovním pozicím a bez spolupráce se zahraničím jim tento benefit byl odebrán. Nutno říct, že OZ 8 to bere i jako finanční ztrátu: *„…angličtinu mně teďka sebrali…takže v podstatě mně odebrali 5.000 jako z toho, co jsem dostávala…tak to je takový jako teďka blbý trošku“*. Konkrétně v případě OZ 8, který má oproti ostatním zaměstnancům benefitů méně, tak odebrání benefitu, o který měl zájem a vyuíval jej je do určité míry zvláštní, důvody mu poskytnuty nebyly, pouze se okruh zaměstnanců, kteří budou mít jazykové vzdělávání k dispozici, opět výrazně zúžil. Což je poněkud zvláštní, a to zejména s přihlédnutím k tomu, že organizace ABC s.r.o. je mezinárodní organizací a i v jejím zájmu by mělo být, aby její zaměstnanci byli co nejvíce jazykově gramotní. Ovšem i toto zúžení okruhu zaměstnanců, kteří mají jazykové vzdělávání k dispozici, může mít nějaké skryté důvody, obdobně jako selekce pozic, na které je možné uplatnit benefit v podobě preferovaného kandidáta. Na jedné straně benefity zaměstnanci mají, současně ale možnosti jejich využití jsou poměrně malé.

Pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku

Tento benefit se týká pouze OZ 4, ostatní oslovení zaměstnanci jsou zatím bezdětní, takže na tento benefit pro tuto chvíli nedosahují. A vzhledem k pracovnímu vytížení OZ

4, jak již bylo uvedeno, kdy mu propadá každý rok i samotná dovolená, není tento benefit pro něj využitelný.

Firemní akce

Tento benefit je opět poskytován všem zaměstnancům, ale i v tomto případě je do jisté míry limitován pro OZ 8 a oddělení, na kterém pracuje. Stejně jako u různých workshopů, nemohou se těchto akcí účastnit všichni zaměstnanci současně, vždy je možné, aby se jich účastnili v dané chvíli pouze dva pracovníci. Jak OZ 8 uvedl:

> *„Firemní akce jsou super…naše firma jich má docela dost…pro mě je firemní akce třeba i jak se chodí dobrovolničit někam, na to nemůžem vůbec, tam nás nikdo nepustí…sportovní hry…tak to už jsme si konečně vymohli, že loni jsme tam byly dvě z oddělení a letos už tři a je nás tam…15…našemu oddělení je to spíš jako trnem v oku, že ta firma není schopna zajistit opravdu jako pro všechny…takže to je takový nešťastný, ale ze začátku nás tam vlastně nepouštěli vůbec, že si mysleli, že já nevím se tam asi porvem kvůli tomu, kdo tam půjde, ale když jsme jim prostě jako vedení dali najevo, že se prostě domluvíme a budeme se vlastně jakoby střídat, tak nás tam pustí, ale teda v hodně omezeným počtu jako na celej den, večer už pak jo…“*

V absolutním protikladu k této odpovědi stojí názor OZ 7, který se o firemních akcích vyjádřil: *„firemní akce jsou zbytečný“*.

V porovnání těchto odpovědí je otázka, zda by OZ 8 měl zájem o účast na firemních akcích především proto, že se jich chce účastnit nebo i kvůli skrytým motivům, kdy tento benefit nemá k dispozici, ale chtěl by jej, když jej mají všichni ostatní, jelikož právě OZ 7 se těchto akcí účastnit může, ale příliš o ně nejeví zájem. Obdobně hovořil i OZ 5, který říká: *„co se týče firemních akcí, tak podle toho, jak zrovna mám plán v rámci soukromí“*. OZ 5 se firemních akcí sice účastní, ale nejspíše u něj nehrají rozhodující roli při trávení volného času, takže by se mohlo zdát, že se jich účastní, když zrovna nemá nic zajímavějšího v plánu. Možná by i OZ 8 přehodnotil svůj názor, kdyby se mohl účastnit všech akcí a bylo by jen na něm, jaké si zvolí.

Na počátku rozhovorů pracovníci uváděli, že využívají „všechny“ benefity, což se ale v průběhu dotazování zcela nepotvrdilo. Spojují dvě věci dohromady, a to „znalost poskytovaných benefitů“ a „využívání benefitů“. Je tu bezesporu souvislost, ale

rozhodně ne rovnítko.

7.2 Zaměstnanecké benefity, které by zaměstnanci uvítali

Jsou benefity, které mají zaměstnanci k dispozici a které více nebo méně využívají. Tato volba ve všech případech není pouze na jejich rozhodnutí, ale kdyby do jisté míry mohla být, tak jsem se zaměstnanců zeptala, jaké benefity jim tedy chybí, jaké by uvítali a případně, zda by se některého vzdali na úkor jiného.

Home Office

V odpovědích u všech zaměstnanců se objevil zájem zejména o Home Office, vyjma OZ 3 a OZ 4, kteří jej mají k dispozici. Jedním z důvodů je především zmíněný klid na práci, lepší organizace času, ušetření cesty do práce a pravděpodobně i zvýšení výkonu. OZ 7 se v této souvislosti vyjádřil, že:

> *„…lépe organizování práce a mohla bych dělat tu práci, kdy já chci, ne kdy musím…ušetřila bych cestu do práce…“.*

Současně uvedl, že v případě práce z domova by se určitě zvedl i jeho pracovní výkon, což souvisí s tím, že si vše člověk může přizpůsobit sobě a svým potřebám. Využití Home Office by zaměstnanci využili i jen příležitostně, třeba pouze jednou týdně nebo třikrát do měsíce. Ovšem, jak řekl OZ 5 je důležité i pracovat tradičně v kanceláři: *„určitý aspekt socializace je tam pro mě důležitý“*.

Firemní školka

Dalším často zmiňovaným benefitem, o který by byl zájem, jsou firemní školky, které by uvítal OZ 1, OZ 3, OZ 4, OZ 5, OZ 6. Především OZ 4, který již má malé dítě, by tento benefit velice ocenil:

> *„…firemní školku…bych určitě využil, protože školka u nás v obci funguje jen do čtyř hodin a je to poměrně dost limitující pro mě i pro manželku právě skloubit s pracovní dobou…je to určitě věc, kdy já bych třeba oželel stravenky, ale využil bych právě školku, za kterou bych byl ochotnej i platit ňáký peníze ze svýho.“*

Dobrým argumentem pro zřízení firemních školek by mohl být názor OZ 5:

> *„Firemní školka určitě by do budoucna byla zajímavá, určitě by mě to motivovalo, abych pokud bych měla dítě v budově nebo případně někde poblíž, tak třeba si dokážu představit, že bych do práce nastoupila dřív, to znamená, že třeba po roce a půl až dvou letech…bych nastoupila do práce."*

Jak bylo zaměstnanci uvedeno, organizace o firemní školce uvažovala, ale toto snažení nebylo dotaženo do konce, důvody nejsou známé. Další souvislost s benefity v podobě preferovaného kandidáta a jazykového vzdělávání. Ale firemní školka by mohla skýtat i jisté problémy, a to především podle jakého klíče by do ní byly děti vybírány. Ale to není otázka pro tuto diplomovou práci.

Ostatní benefity

Oslovení zaměstnanci projevili zájem o jazykové vzdělávání, ať už se jednalo o OZ 2 a OZ 8, kteří by uvítali jejich navrácení. O tento benefit projevil zájem i OZ 6, který jej zatím k dispozici vůbec neměl.

OZ 1 by uvítal možnost stravování v rámci budovy, ovšem nevzdal by se na úkor tohoto benefitu stravovacích poukázek, které mu umožňují určitou volbu. Současně by uvítal i zvýhodněné půjčky zaměstnancům nebo určitou formu hrazené dopravy do zaměstnání:

> *„…kdyby tam byl ňákej třeba příspěvek a i kdyby byl malej, tak člověk by aspoň trošku ušetřil…spoustu lidí dojíždí…doprava je docela drahá, takže ňákej příspěvek na tu dopravu, ten by se mně líbil".*

Stejně tak by příspěvek na dopravu uvítal i OZ 6 a OZ 8.

Různé modifikace příspěvků na nějaké sportovní a relaxační aktivity se objevily u OZ 2, OZ 4, OZ 5, OZ 7 a OZ 8. OZ 2, jako zaměstnanec, který nebydlí v Brně, nemůže využít slev v cafeteria systému právě na aktivity ve svém bydlišti, proto by nad rámec cafeteria systému uvítal příspěvek na nějaké sportovní vyžití právě v místě bydliště. OZ 4 by uvítal tělocvičnu:

„…tělocvična by byla fajn, protože člověk nemá moc času zajít si zacvičit…kdyby byla tělocvična přímo v zaměstnání a bylo možný tam zajít třeba ráno…když se ještě tolik neděje…tak toho bych určitě využil…“.

OZ 5 nepovažuje cafeteria systém za příliš rozšířený v rámci města Brna, proto by ocenil: *„…zvýhodněné vstupné do fitka nebo masáže…jak některá centra, ňáké relaxace, bazény…“*. OZ 7 by také uvítal nějakou možnost sportovního vyžití: *„…fitka nebo nějakého cvičení…v rámci budovy nebo kvalitnější sprchy, když si člověk přijede na kole, aby tam nebyla jedna sprcha, která se měsíc nemyla…“*. OZ 8 by také ocenil příspěvek do fit centra, ale nechtěl by, aby mu naopak tato částka ubyla v bodech, které dostane v cafeteria systému: *„…když by to dali ještě navíc, tak fajn, ale jestli to vezmou z FlexiPassů, tak je mně to úplně jedno…“*.

OZ 5 by uvítal mobilní telefon a notebook, OZ 6 a OZ 7 by se líbila nějaká *„relax zona“*. Jak uvedl OZ 7: *„…na patře dvě místnůstky, kde by si člověk šel vyřídil soukromý hovor…“*. Tento benefit v open space kancelářích by byl určitě vhodný, aby člověk měl klid např. na soukromý hovor, ať už s kolegou nebo telefonní a současně nerušil a neobtěžoval tím svoje kolegy, kteří jsou zabráni do práce.

Jak již bylo uvedeno, zejména OZ 8 by uvítal benefity, jenž mají ostatní zaměstnanci k dispozici, ale on ze své pozice je nemá, což je pružná pracovní doba, účast na interním vzdělávání a firemních akcích. Tento zaměstnanec velice pěkně a upřímně odpověděl na otázku, jaký benefit navíc by si přál: *„…na žádnej benefit se nedá říct hmm…“*. Na této odpovědi je vidět, že někteří si benefitů váží více a někteří méně.

7.3 Odměna za práci navíc

Práce navíc, jak už samotné spojení napovídá, není něco, co by mělo být automatickou součástí pracovní pozice. Každý pracovník si musí plnit svoje povinnosti, když to nestihne ve své pracovní době, je to do jisté míry jeho věc, proto následně nemá ani právo za tuto dobu, kterou v práci tráví navíc, něco očekávat. Na druhé straně, když je po něm tato práce vyžadována ze strany zaměstnavatele, bylo by na místě, nějakou odměnu očekávat. Jak píše Armstrong (2009), je nutné, aby to, čím lidé organizaci přispívají, bylo náležitě odměněno, a to peněžní nebo nepeněžní formou. V tomto

případě by mělo být následně na zaměstnanci, pokud přistoupí na dohodu se zaměstnavatelem, že bude pracovat nad rámec svých povinností, aby si zvolil formu odměny, která mu bude vyhovovat a bude adekvátní jeho výkonu.

Co se týče odměny za práci navíc, všichni zaměstnanci se jednoznačně shodli na finanční odměně v podobě navýšení platu o určitou část. S touto situací má přímou zkušenost OZ 2:

> *„Je úplně běžná praxe, že pracuji denně víc hodin, než mám…je to v rámci prostě mé pracovní doby a mého platu…žádný odměny další za přesčasy se nevyplácí…je té práce hodně, protože teď jsme převzali vlastně i práci za Slovenskou republiku…se navýšila ta pracovní náplň o ňákých třicet, čtyřicet procent...zaměstnavatel to provedl tak, že nám všem dal jednorázovou odměnu a tím zatím má vyřešeno…“*

Obdobnou zkušenost má i OZ 4: *„Já standardně musím dělat o dvacet procent víc, než se po mně chce a už jsem se naučil žádnou odměnu za to nečekat…ale pochvala zahřeje…“* Naskýtá se otázka, do jaké míry oceňuje organizace práci svých zaměstnanců. V případě práce navíc, ať už se jednalo o zmíněných dvacet procent nebo mnoho hodin měsíčně navíc, které jsou v podstatě povinné, čili v době již osobního volna, je zcela na místě tyto zaměstnance za jejich snahu a ochotu náležitě ocenit.

OZ 1 a OZ 6 by ještě mimo navýšení platu ocenili obdržení bodů navíc do cafeteria systému. OZ 6 k tomu dodává: *„…ňáké připsání bodů v cafeteria systému, protože přece jenom tam není to zdanitelné, takže člověk má jakoby plnou hodnotu toho…navýšení…“*

Překvapující odpovědí byla ta, kterou poskytl OZ 7, který za odměnu považuje *„…práci z domu…“*. Souvisí to zejména s jeho zájmem o možnost Home Office, takže by to mohla být opět otázka k zamyšlení pro zaměstnavatele, že by měl spokojeného zaměstnance a navíc ještě výkonnějšího, kdyby mu tento benefit poskytl.

Obdobně jako OZ 4 i OZ 8 za odměnu pokládá: *„…moji kolegové jsou mi vděční…“*. Určitě zahřeje, když člověk někomu poradí, pomůže vyřešit problém a pak vidí, že to někdo ocení, že je rád, že jsme mu pomohli.

Růžička (1985) ve své knize píše, že stimulace zaměstnanců je souborem vnějších podnětů, jež určitým způsobem mají ovlivňovat jednání pracovníků a působit

na jejich motivaci. Touto stimulací by v našem případě měla být určitá forma odměny. Ovšem z nespočtu možností odměň se typickým zástupcem největší nebo spíše jediné stalo finanční ohodnocení. Jak ale OZ 6 i OZ 8 uvedli, nevědí, zda by i přes zmíněnou odměnu (vnější podněty) byli ochotni dělat víc práce nad rámec svých každodenních povinností. Jak uvedl OZ 8:

> *„…nevím, jestli pro mě tato odměna by byla natolik jako motivující, abych skutečně dělala tu práci navíc…“.*

Pracovníci si svého volného času cení na tolik, že jej nejsou ochotni obětovat za cenu určité odměny.

Na základě zjištěných údajů a jejich interpretace, mohu přistoupit k zodpovězení DVO2: *Jaký názor mají zaměstnanci na zaměstnanecké benefity?*

Jak se pracovníci již vyjádřili, benefity berou často jako samozřejmost, proto kdyby o nějaký přišli, svým způsobem by je to naštvalo. A opět se vracím k nejasné interpretaci benefitů jako výhod ze strany organizace. S tím souvisí i to, že pracovníci uvedli, že využívají všechny benefity, ale z výsledků vyplývá, že zaměňují „využívání benefitů“ se „znalostí poskytovaných benefitů“, což jsou dvě různé věci, i když určitým způsobem spolu související. Projevili zájem o benefity, které k dispozici nemají. Ale i kdyby jim je zaměstnavatel poskytl, brali by je jako benefit? A pokud ano, na jak dlouho a za jakých podmínek? Tady by mohla organizace, za předpokladu zavedení těchto nových benefitů, ukázat svoji schopnost prezentovat benefity jako přidanou hodnotu nad rámec platu a i současných benefitů (pro některé samozřejmých položek). Kdyby ale na druhé straně zaměstnavatel požadoval po zaměstnancích práci navíc, jakou odměnu by chtěli? Jak Koubek (2007) uvádí, možností odměňování je spousta, ale zaměstnanci by jednoznačně požadovali finanční odhodnocení v podobě navýšení platu. Stimul v podobě jakéhokoli benefitu je nemotivuje na tolik, že by za něj udělali něco nad rámec pracovních povinností. Bylo by vhodné zaměstnance lépe informovat o benefitech a zdůraznit jejich význam. Jak uvedl Leigh (1992, s. 50.): „Vymyslete vhodnou odměnu a máte v ruce klíč k tomu, jak můžete danou osobu ovlivňovat.“

8 Spokojenost pracovníků s informacemi o benefitech

V této kapitole mne bude především zajímat, jak jsou pracovníci o benefitech, které mají k dispozici informováni. Zda při svém nástupu dostali nějaký souhrnný seznam všech benefitů nebo až později. Jak jsou o změnách, které v nabídce nastávají, informováni, a to s přihlédnutím k informačním kanálům. Také se zaměřím na jiné možné způsoby informování, které by preferovali více. Rovněž se zaměstnanců zeptám na souvislost mezi informovaností o benefitech a jejich využíváním. V této kapitole se budu především opírat o Koubka.

Způsob poskytování informací o benefitech při nástupu

V odpovědích na tuto otázku se objevily poměrně rozličné informace. OZ 2 byl při nástupu informován ústní formou, kdy mu byly poskytnuty informace pouze o základních benefitech, jako jsou tzv. Sick days, pět týdnů dovolené, stravovací poukázky. Obdobně se vyjádřil i OZ 6, kdy taktéž dostal základní informace.

Před nástupem věděl o benefitech OZ 4, který se k nim vyjádřil: *„…už jenom ta mzda mě přišla natolik zajímává, že bych nastoupil, i kdyby benefity ve firmě nebyly…“* i OZ 7, který získal první informace již při pracovním pohovoru a posléze o těch základních při podpisu smlouvy: *„Většinou jsem věděla jenom o těch, které bych jakoby využívala…“*, OZ 8 dostal bližší informace až po nástupu.

OZ 1 při svém nástupu dostal *„list“*, OZ 3 a OZ 5 obdrželi *„brožuru s benefitama“*. Taková brožura by měla být dávána všem novým zaměstnancům, aby tyto ucelené informace měli hned na začátku.

Opět je zde naznačen určitý zájem především o finanční ohodnocení a o benefity, na které zaměstnanci byli a jsou zvyklí, to znamená jimi považované benefity za samozřejmost.

Způsob poskytování informací o benefitech průběžně

U této otázky vesměs zaměstnanci odpovídali obdobně jako OZ 4: *„…komunikace ze*

strany naší firmy probíhá formou emailových newsletterů, ve kterých veškeré novinky jsou…". Současně většina uvedla, že i na firemním intranetu jsou tyto informace k dispozici v sekci personálního úseku.

8.1 Názor zaměstnanců na tento způsob poskytování informací

Co se týče názoru na poskytování informací, zaměstnanci úplně spokojeni nebyli. Což odpovídá charakteristice Koubka (1997), že na vině je nevhodně užívaný způsob informování. Byl mezi nimi poměrně velký zájem o nějakou záložku na intranetu, kde by byl seznam všech poskytovaných benefitů. OZ 2 k tomu dodává:

> *„Na tom intranetu by to vůbec nebylo špatný, mít ten seznam uvedenej a vůbec možnosti čerpání toho všeho…aby si každej mohl najít, co by tam chtěl nebo i samozřejmě ňáká pravidla, pro to kdo splňuje ty podmínky pro poskytnutí toho nebo jiného benefitu."*

Další návrhy měli OZ 7, OZ 4 a OZ8:

> *„Bylo by dobré, kdyby personalista v době nástupu všechny jak kdyby prošel a ke každýmu něco řekl…za jakých podmínek na to máš nárok…pokud se jedná o zásadní změnu několika benefitů, tak bych upřednostňovala hromadné třeba sezení s osobou, která je zodpovědná za ty benefity, které by nám je vysvětlila…"(OZ 7)*
>
> *„…pokud by někdo poslal seznam benefitů každý rok, určitě bych se tomu nebránil a rád bych si ho pročetl, abych zjistil, jestli náhodou není něco, na co mám nárok a co bych ještě nečerpal." (OZ 4)*
>
> OZ 8 by uvítal nějakou brožurku s uvedenými benefity, jelikož: *„…spousta takovýhle informačních e-mailů chodí a já je rovnou mažu…". (OZ 8)*

Zaměstnanci uvedli, že pro ně benefity nehrály roli při nástupu do organizace, že je pro ně důležité finanční ohodnocení a náplň práce. Následně uvedli, že se informovali zejména o benefity, které je zajímají nebo je berou jako samozřejmost, kterou vyžadují. Při nástupu do organizace byli tedy informováni o benefitech, o průběžných změnách jsou taktéž informováni, tak proč jim nevyhovuje tento způsob informování? Možná si myslí, že je tu vztah informovanosti a rozsahu využívání benefitů.

8.2 Vztah informovanosti o benefitech a rozsahu jejich využívání

A tato domněnka, že informovanost o benefitech ovlivňuje rozsah jejich využívání, byla záhy potvrzena. Oslovení zaměstnanci se shodli, že informovanost o benefitech ovlivňuje rozsah jejich využívání. Konkrétně OZ 2:

> *„…samozřejmě funguje i ňáká taková komunikace…kuchyňková, kdy jsou i třeba někteří zaměstnanci, kteří jsou velmi dobře informováni o těchto benefitech a samozřejmě tydle informace pouští dál mezi ostatní zaměstnance…hodně ovlivňuje, jaký má který zaměstnanec nadřízeného, protože i ten nadřízený jakoby o těch benefitech informuje a případně buď rozhodne o tom, že ten některý je možný poskytnout a nebo není…myslím tím konkrétně práce z domova, Home Office.“*

Nyní je tedy otázka, zda jsou poskytované benefity skutečně určeny všem a tudíž je spíše na zaměstnancích, které využívají nebo na přímých nadřízených, jaké jim poskytují.

OZ 4 uvedl častou nevědomost o možnosti sjednat si firemní úrazové pojištění:

> *„….jsem osoba, která toto pojištění pro ostatní zaměstnance má uzavírat, tak se velmi často potkávám s tím, že po x letech ve firmě za mnou přijde někdo, kdo se právě dozvěděl, že takový benefit existuje a doposud ho nečerpal…“*

Shodně uvedli OZ 6 a OZ 8, že doposud neznali: *„volno s náhradou mzdy“*, které se týká především rodičů.

OZ 7 uvedl, že nevěděl o tom, že obdrží firemní akcie: *„…ty firemní akcie než nám je přidělili, jsem ani nevěděla…za dva roky z toho budou peníze…“*. Skutečně držení akcií může být další možnost určité finanční částky nad rámec platu.

I na našem poměrně malém vzorku je vidět, že zaměstnanci mají vlastní nebo minimálně zprostředkovanou zkušenost s neznalostí některých benefitů, což souvisí s informovaností, která jednoznačně nevyhovuje všem.

Po interpretaci výsledků mohu nyní přistoupit k zodpovězení DVO3: *Jaký názor mají zaměstnanci na dostupnost informací o poskytovaných benefitech?*

Zaměstnanci úplně spokojeni s informacemi nejsou. Dokonce navrhli i možné způsoby informování, které jsou určitě dobrým podnětem pro organizaci k zamyšlení. I když je tu opět vidět skrytý zájem organizace před zaměstnanci některé benefity do jisté míry utajit. Jak vyplynulo z odpovědí zaměstnance (OZ 2) někteří pracovníci mají velké množství informací, které postupují dalším pracovníkům, současně hraje roli i přímý nadřízený, který by tyto informace měl poskytnout zejména svým podřízeným a současně o některých benefitech právě on rozhoduje. Což je obdobné jako limitující podmínky pro využívání benefitů v podobě preferovaného kandidáta nebo jazykového vzdělávání. A vracím se zpět k předchozí odpovědi. Oslovení zaměstnanci odpovídali, že mají přehled o benefitech, ale při konfrontaci se seznamem benefitů a jejich reálným využíváním vyšlo najevo, že tomu tak není. Chtějí jako odměnu navýšení platu, ale současně dychtivě touží a vítají jakékoli nové informace o možnosti využívání nějakého benefitu. Zatím to totiž pro ně benefit je, jelikož na něj pro tuto chvíli nedosáhli a možná právě proto o něj mají zájem.

9 Vztah zaměstnanců k vedení, pracovnímu prostředí, ovlivnění tohoto vztahu benefity

Nyní se zaměřím na vztah zaměstnanců k pracovnímu prostředí a nejen k přímému nadřízenému, ale i k vyššímu vedení. Kdy mne následně zajímalo, zda tento vztah benefity nějakým způsobem ovlivňují a naopak, zda vztah k vedení, ovlivňuje nějakým způsobem i názor na poskytované benefity. Jak uvádí Růžička (1985), jedná se o vnitřní hnací síly, motivaci, která se v pracovním procesu projevuje jako vztah člověka k práci.

9.1 Jak se pracovníci cítí ve svém pracovním prostředí

Odpovědi na pocity týkající se pracovního prostředí by pro organizaci určitě mohly být velice pozitivní. Vesměs jsou totiž oslovení zaměstnanci ve svém pracovním prostředí spokojeni a líbí se jim tam. Jak uvedl OZ 1:

> *„…já se osobně jako cítím dobře a asi bych ani nic neměnila...já jsem naprosto spokojená…“*

Odpovědi tohoto typu zaměstnavatel určitě rád uslyší, spokojený zaměstnanec je totiž základem úspěchu i celé organizace. Obdobně odpovídal OZ 8 a OZ 5:

> *„…mně se jakoby ta budova líbí, byť je tam teda teplo…je to v centru Brna, to je taky supr…co se týče toho prostředí, tak to já chodím jakoby do toho kanclu já chodím ráda.“ (OZ 8)*

> *„…co se týče pracovních kolegů, tak tam…není problém…Pracovní prostředí v podstatě jsme si upravili tak, aby ta práce pro nás byla příjemnější.“ (OZ 5)*

Menší výhrady měl pouze OZ 6 a OZ 7, kteří nejsou zcela ztotožněni s variantou open space kanceláří, která skutečně nevyhovuje všem. Jak uvedl OZ 7: *„…je to klasický open space, klasická kancelář by byla lepší, ale co si může člověk stěžovat…“*.

Zaměstnanci jsou s pracovním prostředím více méně spokojeni, a pokud nejsou,

nedávají najevo svůj negativní názor. S tím jde ruku v ruce určitá nejistota ze strany zaměstnanců, kdy se bojí dát najevo svůj názor, zejména ten negativní. Může tu být souvislost se vztahem pracovníků k organizaci jako takové a jejímu vedení.

9.2 Jaký je vztah pracovníků k přímému nadřízenému a vedení organizace

V odpovědích na tuto otázku již pracovníci nebyli tak pozitivně naladěni jako ve vztahu k pracovnímu prostředí, navíc byl spíše viděn pozitivní vztah k přímému nadřízenému, ale taky ne u všech oslovených zaměstnanců. Vztah k vedení organizace měl ještě více negativních zastánců mezi oslovenými zaměstnanci.

Blíže se vyjádřil OZ 4, OZ 3, OZ 2 a OZ 8:

„…moje nálada je ovlivněna samozřejmě i dalšími osobami na různých pozicích, kteří mi dost ztěžují…moji přítomnost v kanceláří, takže smíšené pocity…s firmou jako takovou jsem velmi spokojen, s lidma ve firmě už potom míň…s některýma lidma...“ (OZ 4)

„…k přímému nadřízenému mám výborný vztah…s kolegy máme velice dobré vztahy…co se týče vyššího vedení…se stavím někdy hodně rezervovaně vůči tomu, když se zaměstnancům z jakýchkoli důvodů úplně neříká pravda…“ (OZ 3)

„…můj přímý nadřízený a jeho nadřízený, o kterých nejsem zrovna přesvědčena, že přesně ví, co je náplní mojí práce, takže máme nastaven takový jakoby zvláštní vztah, že on mi v podstatě odsouhlasí to, co já mu zargumentuju, že tak je v pořádku a tak má být…zatím spolu ňák dokážeme vyjít.“ (OZ 2)

„…vztahu k vedení…oni si myslí, že jsem úplně zbytečná…to není příliš jako povzbuzující…“ (OZ 8)

Zaměstnanci jsou spokojeni se svým a ve svém pracovním prostředí, ale jejich vztah k vedení, ať už k přímému nadřízenému nebo vyššímu vedení není ideální. Vidí určitou souvislost mezi tím, co firma oficiálně říká a tím, jak postupuje v určitých záležitost, což nevrhá dobré světlo na zaměstnance a následně na vztah zaměstnanců k organizaci.

Firemní akce a vztah k vedení

Firemní akce jsou benefitem, na druhé straně je otázka, proč je vlastně zaměstnavatel

pořádá. Zda chce, aby se lidé na chvíli oprostili od pracovních povinností, užili si relativně volnější den, potkali se s kolegy a popovídali si nebo jde i o zlepšení vztahu nejen v rámci oddělní, ale napříč organizací, lepší seznámení se, vysvětlení určitých problémů, případně konfliktů. Ať už je důvod jakýkoli, zeptala jsem se zaměstnanců, jestli zlepšují jejich vztahy v rámci firmy, kdy se zaměstnanci vyjádřili pozitivně. V podstatě všichni se alespoň některých akcí účastní a považují je za možnost, že se *„seznámí s dalšími lidmi“*. OZ 5 říká, že se v případě akcí jedná o ovlivnění: *„…pozitivním stylem…“* a OZ 6 k tomu dodává, že: *„…utužují vztahy…“*.

Ale nemají dlouhodobější dopad na tento vztah, jelikož i přes účast zaměstnanců, se jejich negativní názory v odpovědích objevovaly.

9.3 Ovlivnění tohoto vztahu benefity

Chtěla jsem se blíže zaměřit na ovlivnění zaměstnanců benefity ve vztahu k zaměstnavateli, ať už se jedná o přímého nadřízeného, vyšší vedení nebo organizaci jako celek. Vesměs se zaměstnanci vyjádřili, že je ve vztahu k organizaci benefity neovlivňují. OZ 4 se k této otázce vyjádřil:

> *„…určitě ovlivňují…benefity...určitým…zpříjemněním toho zaměstnání a možná i motivací pro ňáký vyšší výkon nebo naopak aspoň setrvání v tý firmě…já to beru jako zpříjemnění, který nicméně nemá na moji práci žádnej vliv.“*

OZ 5 má poněkud jiný názor, kdy se vyjádřil:

> *„…to ovlivnění je jenom částečné…člověk si to hodně uvědomí v době, kdy ten benefit se nasazuje a potom to tak nějak postupně opadne…si to uvědomí, když se ňák ty benefity změní…“*

OZ 7 opět uvvedl, především s ohledem na svoje potřeby: *„Jedině, kdyby mi nabídli víc peněz, tak bych řekla, že jsou fajn.“*. Opět zdůraznil, že benefity bere jako samozřejmost, jelikož měl obdobné i v předchozím zaměstnání, proto je na současné pozici tolik neocení.

Odměňování a následně benefity, jak uvádí Koubek (1997), by měly zaměstnance stabilizovat, stimulovat, pomoci k dosažení konkurenceschopnosti na

pracovním trhu a plnit další funkce. Ovšem pokud se zaměstnanci sice cítí spokojeně ve svém pracovním prostředí, ale již nejsou spokojeni s vedením, kterému nevěří, benefity tento vztah nemohou zachránit.

Na základě zjištěných informací již mohu zodpovědět DVO4: *Jaký názor mají zaměstnanci na jejich vztah k pracovnímu místu?*

Pokud se hovořilo jen o pracovním místě, zaměstnanci spokojeni byli. Někteří velmi spokojeni. Ovšem tato spokojenost se rozhodně neodrazila na vztahu k vedení, ať už k přímému nadřízenému nebo vyššímu vedení. Přesto, že jak zmiňuje Koubek (1997), uspokojivé, harmonické pracovní a mezilidské vztahy se příznivě odrážejí ve spokojenosti zaměstnanců. Tuto nefunkčnost ani benefity nedovedou, podle názorů pracovníků, ovlivnit, i když je to jedna z jejich funkcí, jak uvádí Janoušková a Kolibová (2005). Určité pokusy o toto zlepšení zaměstnavatel nejspíš prezentuje formou firemních akcí jako určité formy „stmelení kolektivu“, ale ani tento benefit tuto svoji funkci nenaplňuje. Možným pokusem o ovlivnění tohoto názoru může být změna v nabídce poskytovaných benefitů.

10 Vztah zaměstnance k vedení a benefitům a odhalení interních (či skrytých) motivací a stimulací

V této kapitole se zaměřím na změnu v systému benefitů, která nastala. Důvodem je snaha o zlepšení vztahu zaměstnance k organizaci, stimulace zaměstnanců prostřednictvím benefitů a celkového zlepšení názoru na organizaci. Jelikož jak uvádí Martin (2007), proto aby organizace plnila vytyčené cíle, musí mít dobře pracující lidi a s tím souvisí i stimulace těchto lidí, následná motivace a spokojenost. Organizace se může řídit heslem, které definoval Leigh (1992), že k tomu, jak ovlivňovat jedince je nutné vymyslet vhodnou odměnu, a tou právě cafeteria systém měl být.

10.1 Způsob seznámeni pracovníků o přechodu na cafeteria systém

Jak již bylo zaměstnanci uvedeno v DVO 3, tak jsou nejčastěji informováni o různých změnách, co se týče benefitů, formou *„informačních newsletterů“*. I v případě této, poměrně velké změny, tomu tak bylo. Vyjma OZ 7 a OZ 8 všichni oslovení zaměstnanci uvedli právě tuto formu informování:

> *„…cafeterie…o ní jsme nevěděli skoro vůbec nic…nikdo nevěděl, co z toho vypadne.“ (OZ 7)*

> *„…já jsem se teda zprvu úplně vyděsila, že mně ty Flexiny vezmou…budu si muset objednat něco, co vůbec nechcu…“ (OZ 8)*

V případě OZ 7 a OZ 8 informace, která byla poskytnuta o plánované změně, nebyla pravděpodobně pochopena nebo vhodně vysvětlena a pracovníci mohli nabýt dojmu, že v podstatě o něco přijdou. O něco do jisté míry přišli právě ti pracovníci, jichž se týkala odměna k životnímu jubileu nebo pracovnímu výročí, ostatní na tom spíše vydělali, jelikož nyní obdrží více bodů, čili peněz.

Tyto odpovědi opět naznačují, že i když organizace realizovala poměrně velkou změnu, nevyužila její potenciál a potažmo ani potenciál samotného benefitu. Kdyby byl prezentován jiným způsobem, nejspíše by se setkal s více pozitivními ohlasy.

10.2 Možné důvody této změny

V odpovědích se zaměstnanci vesměs opět shodli, že to bylo z důvodu:

„…různorodosti, že každej má zájem vo něco jinýho…“ (OZ 1)

Poněkud odlišný názor měl OZ 4, který za možný důvod uvedl:

„…oficiální informace je vždycky jiná než je ta pravdivá…oficiálně…úspora nákladů, zjednodušení procesů…reálnej důvod je samozřejmě úspora nákladů a nic jiného.“

Z odpovědi OZ 4 by mohl být znát určitý negativní postoj, ovšem nikoli pouze k této konkrétní změně, ale jak již uvedl v DVO 4, jeho nálada je významně ovlivněna osobami na jiných pozicích, což jej může ovlivňovat i v názorech na jiné otázky. Nebo právě tento zaměstnanec „odhalil“ podstatu některých změn a negativních tendencí v organizaci. Nicméně tyto odpovědi naznačují, že ve firmě není něco úplně v pořádku a jsou tam určité nefunkční aspekty.

10.3 Názor přímo na změnu v podobě cafeteria systému

Oslovení zaměstnanci v cafeteria systému víceméně nevidí podstatou změnu ani přínos. Jak uvedl OZ 4 a OZ 7:

„…pro mě je tam administrativní krok navíc, že musím něco udělat, abych ty FlexiPassy dostal…“ (OZ 4)

„…to stejný...si to musel…objednat a lízt do toho a zapamatovat si další heslo.“(OZ 7)

Je pravdou, že v dnešní době má člověk opravdu nespočet hesel, která si musí pamatovat a tohle může být pro někoho poměrně zbytečné, zvlášť když jej zejména v tomto případě mnohdy potřebuje pouze dvakrát do roka. Pouze OZ 1 uvedl, že mu: *„…cafeterie vyhovuje“*.

Nyní jsme se dozvědli, že cafeteria systém nebyl prezentován jako flexibilní způsob poskytování benefitů, který skýtá nespočet možností využívání. Byl uveden pouze informací zaslanou formou emailu, že bude zaměstnancům k dispozici.

10.4 Konkrétní názor na cafeteria systém

V tomto případě byly odpovědi poměrně překvapující. Všichni oslovení pracovníci, vyjma OZ 1, uvedli, že výhradně využívají a objednávají si FlexiPassy, čili to, co jim bylo předtím plošně poskytováno. Stejně tak se vyjádřili i o svých spolupracovnících, kdy jsme se ptala, zda ví o někom, kdo využívá i něco jiného než FlexiPassy, tak opět, vyjma OZ 1, uvedli, že ne. Jak zmínil OZ *6:*

> *„…cafeteria systém mi přijde…nepřehledná…spousta nabídek…uvítala více možností v Brně…nemůže…zadat Brno a vyjedou mi tam všechny nabídky, které jsou k dispozici v Brně…nesplnilo ten účel, který mělo…ovladatelnost…relativně složitá…jen třicet dní na to…aby si jakoby rychle něco vybral…se rozhoduji…v průběhu času…vždycky si objednávám pouze FlexiPassy…můžu koupit úplně všechno, co je v nabídce cafeteria…jednodušší, ta platnost těch poukázek…minimálně jeden rok…v lékárnách…přispěla…na brýle…“*

Co se týče ostatních kolegů, kteří využívající cafeteria systém OZ 6 uved:

> *„…všichni…si objednávají FlexiPassy…mohou je využit na všechno…“*

Pouze OZ 1 k využití uvedl:

> *„…jednou jsem si zaplatila část dovolené a jinak samozřejmě ty lékárny využívám a taky fitko jsem využila.“*

Proč tedy byl cafeteria systém zaveden, když jeho využití je obdobné jako předešlé rozdávání FlexiPassů všem zaměstnancům? Touto změnou nedošlo k výraznému posunu názoru na benefity, vztahu k organizaci ani větší spokojenosti nebo stimulaci pracovníků.

10.5 Soutěže s cafeteria systémem

V souvislosti s cafeteria systémem, kde jsou pracovníkům dvakrát do roka automaticky přidělovány body, je také možné body navíc obdržet za účast v některých firmou pořádaných soutěžích. Je to určitě zajímavá možnost, jak získat ještě něco navíc za vlastní aktivitu a snahu. Proto mne zajímalo, jestli o tuto možnost je mezi zaměstnanci zájem, zda se soutěží účastní a případně, zda už někdy vyhráli.

Tato účast často souvisela s tím, zda mají zaměstnanci vůbec čas. OZ 2 uvedl:

„…nemám čas účastnit se takovýhle soutěží…“. Obdobně odpovídal i OZ 3 a OZ 7. Zbývající pracovníci se spíše účastní, když jim to čas dovolí a téma je zaujme. OZ 8 se účastní soutěží: *„Snažím se…pokaždé, ale zatím nic.*“. Dokonce to OZ 8 i motivuje, protože: „…prachy jsou prachy...“ Pouze OZ 1 a OZ 6 v pořádaných soutěžích vyhráli a obdrželi ony body navíc. Jak už zaměstnanci uvedli, odměna v podobě platu, čili peněz je pro ně v podstatě stěžejní, proto i body a následně FlexiPassy jsou forma hmotné odměny v podobě peněz navíc k platu.

Ani pořádané soutěže pro pracovníky nejsou stimulem pro účast na nich. Ano, pokud pracovníci mají čas, někteří se účastní, ale je to pouze sekundární záležitost.

10.6 Srovnání cafeteria systému a FlexiPassů

Touto poslední zaměstnancům položenou otázkou jsem chtěla zjistit, zda pro ně FlexiPassy, které byly rozdávány jednak plošně, ale také k životnímu jubileu a pracovnímu výročí měly nějaký význam nebo hrály nějakou roli. Osobní zkušenost s tímto tzv. oceněním má pouze OZ 2 a OZ 7. OZ 2 uvedl:

> *„…ještě jsem to zažila, ještě jsem to stihla…po pěti letech jsem opravdu ty FlexiPassy dostala a myslím si, že je to takový příjemný poděkování za to, že ten člověk tam ňákou dobu funguje a pracuje…spoustě lidí…to mrzelo, bylo jim to líto, že už takovoudle formu odměny jakoby nedostali…“*

Zcela opačně to vidí OZ 7: *„Mně totiž to předávání nikdy nepřišlo, že by to mělo být jako něco jako nóbl…hodně falešné…“* Z této odpovědi je opět trošku cítit určitý negativní postoj k nadřízenému a organizaci, který se odráží právě i do této oblasti. OZ 8 by preferoval odměnu pouze k pracovnímu výročí a to proto, že odměna k životnímu jubileu závisí jen na tom, kdy se člověk narodí *„…hezký, že si jako ta firma jako vzpomene, ale někdo to může mít hnedka…“*. To je určitě také důvod k zamyšlení, kdy životní jubileum je v podstatě osobní záležitost nesouvisející s prací v organizaci, ale naopak pracovní výročí už je nějaká signalizace pro zaměstnavatele.

OZ 5 z této změny ale udělal do určité míry výhodu:

> *„..původně ve FlexiPassech jsme dostávali nižší částku celkovou za rok, zatímco v cafeterii vlastně se to navýšila ta částka…pokud člověk měl zrovna před životním jubileem nebo…kulatým, polokulatým výročím ve firmě, tak věřím, že byl hodně naštvaný, protože přišel o velkou částku, jinak zaměstnanci si myslím,*

že na tom vydělali.“

Což je do jisté míry pravda, sice nedostávají FlexiPassy k významným výročním, ale za to mají pravidelně k dispozici více bodů, než měli předtím. Což by mohlo být vnímáno jako pozitivní prvek.

Interpretací výsledků z rozhovorů mohu zodpovědět i poslední DVO5: *Jaký názor mají zaměstnanci na změnu systému zaměstnaneckých benefitů ?*

Když měla nastat změna v podobě zavedení cafeteria systému, někteří zaměstnanci se obávali, že o něco v této souvislosti přijdou, konkrétně o „svoje“ FlexiPassy. Podle odpovědí vyplývá, že obavy způsobila nedostatečná informovanost o plánované změně, z jakého důvodu nastane a co všechno se pro zaměstnance změní. Zajímavé by bylo zjistit, jaký má organizace podnět k tomu, že informace svým zaměstnancům plošně neposkytuje. Zda nechtěla, aby se systém plně využíval, nebo skutečně jen chtěla ušetřit náklady a nezáleželo jí na tom, zda bude systém využíván. Pro zaměstnance je to administrativní krok navíc, zvlášť když si velká většina, dle zjištění, objednává FlexiPassy, které před tím plošně dostávali. Stimulací jsou pořádané soutěže, ale více by pracovníci uvítali návrat k předchozímu stavu, kdy dostávali FlexiPassy k životnímu jubileu nebo výročí ve firmě. I když zde byl i názor, který je logický, že životní jubileum je osobní záležitost nesouvisející s pracovní oblastí, tudíž by za něj nemusela být odměna. Byl tedy cafeteria systém zaveden pro zaměstnance nebo spíše pro zaměstnavatele. Zaměstnanci na změnu systému reagují poměrně neutrálně s určitými negativními tendencemi. Se změnou o nic nepřišli (FlexiPassy si stále mohou objednat), ale vidí na systému administrativní krok navíc a relativně složitou ovladatelnost a nepřehlednost.

Závěr a doporučení

Cílem této práce je zodpovězení hlavní výzkumné otázky: *Jaký názor mají zaměstnanci na současný systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci?*

Zaměstnanci všeobecně charakterizovali benefity jako výhody, jako něco navíc. Ovšem na základě předchozích zkušeností a pravděpodobně nejasné interpretace benefitů v naší organizaci, jsou některými zaměstnanci považovány za samozřejmost. Tím nemohou plnit motivační funkci, jelikož není kladen důraz na to, že je to výhoda, která není povinností zaměstnavatele, aby ji poskytoval. I z toho důvodu hrály poměrně malou roli u zaměstnanců při hledání zaměstnání/nástupu do organizace.

Jak se pracovníci již vyjádřili, benefity berou často jako samozřejmost, proto kdyby o nějaký přišli, svým způsobem by je to naštvalo. A opět se vracím k nejasné interpretaci benefitů jako výhod ze strany organizace. S tím souvisí i to, že pracovníci uvedli, že využívají všechny benefity, ale z výsledků vyplývá, že zaměňují „využívání benefitů“ se „znalostí poskytovaných benefitů“, což jsou dvě různé věci, i když určitým způsobem spolu související. Projevili zájem o benefity, které k dispozici nemají. Ale i kdyby jim je zaměstnavatel poskytl, brali by je jako benefit? A pokud ano, na jak dlouho a za jakých podmínek? Tady by mohla organizace, za předpokladu zavedení těchto nových benefitů, ukázat svoji schopnost prezentovat benefity jako přidanou hodnotu nad rámec platu a i současných benefitů (pro některé samozřejmých položek). Kdyby ale na druhé straně zaměstnavatel požadoval po zaměstnancích práci navíc, jakou odměnu by chtěli? Jak Koubek (2007) uvádí, možností odměňování je spousta, ale zaměstnanci by jednoznačně požadovali finanční odhodnocení v podobě navýšení platu. Stimul v podobě jakéhokoli benefitu je nemotivuje na tolik, že by za něj udělali něco nad rámec pracovních povinností. Bylo by vhodné zaměstnance lépe informovat o benefitech a zdůraznit jejich význam. Protože, jak uvedl Leigh (1992, s. 50.): „Vymyslete vhodnou odměnu a máte v ruce klíč k tomu, jak můžete danou osobu ovlivňovat.“

Zaměstnanci úplně spokojeni nejsou s informacemi. Dokonce navrhli i možné způsoby informování, které jsou určitě dobrým podnětem pro organizaci k zamyšlení. I když je tu opět vidět skrytý zájem organizace před zaměstnanci některé benefity do jisté míry utajit. Což je obdobné jako limitující podmínky pro využívání benefitů v podobě

preferovaného kandidáta nebo jazykového vzdělávání. A vracím se zpět k předchozí odpovědi. Oslovení zaměstnanci odpovídali, že mají přehled o benefitech, ale při konfrontaci se seznamem benefitů a jejich reálným využíváním vyšlo najevo, že tomu tak není. Chtějí jako odměnu navýšení platu, ale současně dychtivě touží a vítají jakékoli nové informace o možnosti využívání nějakého benefitu. Zatím to totiž pro ně benefit je, jelikož na něj pro tuto chvíli nedosáhli, a to je právě důvod, proč o něj mají zájem.

Pokud se hovořilo jen o pracovním místě, zaměstnanci spokojeni byli. Někteří velmi spokojeni. Ovšem tato spokojenost se rozhodně neodrazila na vztahu k vedení, ať už k přímému nadřízenému nebo vyššímu vedení. Přesto, že jak zmiňuje Koubek (1997), uspokojivé, harmonické pracovní a mezilidské vztahy se příznivě odrážejí ve spokojenosti zaměstnanců. Tuto nefunkčnost ani benefity nedovedou, podle názorů pracovníků, ovlivnit, i když je to jedna z jejich funkcí, jak uvádí Janoušková a Kolibová (2005). Určité pokusy o toto zlepšení zaměstnavatel nejspíš prezentuje formou firemních akcí jako určité formy „stmelení kolektivu“, ale ani tento benefit tuto svoji funkci nenaplňuje. Možným pokusem o ovlivnění tohoto názoru může být změna v nabídce poskytovaných benefitů. Odměňování a následně benefity, jak uvádí Koubek (1997), by měly zaměstnance stabilizovat, stimulovat, pomoci k dosažení konkurenceschopnosti na pracovním trhu a plnit další funkce. Ovšem pokud se zaměstnanci sice cítí spokojeně ve svém pracovním prostředí, ale již nejsou spokojeni s vedením, kterému nevěří, benefity tento vztah nemohou zachránit. S tím úzce souvisí i spokojenost, kdy je z pohledu pracovníků spokojenost určována dvěma tendencemi, a to vyhnout se nepříjemnostem a naopak vyhledávat příznivé věci. (Bedrnová, Nový, 1994)

Když měla nastat změna v podobě zavedení cafeteria systému, někteří zaměstnanci se obávali, že o něco v této souvislosti přijdou, konkrétně o „svoje“ FlexiPassy. Podle odpovědí vyplývá, že obavy způsobila nedostatečná informovanost o plánované změně, z jakého důvodu nastane a co všechno se pro zaměstnance změní. Zajímavé by bylo zjistit, jaký má organizace podnět k tomu, že informace svým zaměstnancům plošně neposkytuje. Zda nechtěla, aby se systém plně využíval, nebo skutečně jen chtěla ušetřit náklady a nezáleželo jí na tom, zda bude systém využíván. Pro zaměstnance je to administrativní krok navíc, zvlášť když si velká většina, dle zjištění, objednává FlexiPassy, které před tím plošně dostávali. Stimulací jsou pořádané

soutěže, ale více by pracovníci uvítali návrat k předchozímu stavu, kdy dostávali FlexiPassy k životnímu jubileu nebo výročí ve firmě. I když zde byl i názor, který je logický, že životní jubileum je osobní záležitost nesouvisející s pracovní oblastí, tudíž by za něj nemusela být odměna. Byl tedy cafeteria systém zaveden pro zaměstnance nebo spíše pro zaměstnavatele. Zaměstnanci na změnu systému reagují poměrně neutrálně s určitými negativními tendencemi. Se změnou o nic nepřišli (FlexiPassy si stále mohou objednat), ale vidí na systému administrativní krok navíc a relativně složitou ovladatelnost a nepřehlednost.

Na základě interpretace zjištěných výsledků mohou zodpovědět moji HVO: *Jaký názor mají zaměstnanci na současný systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci?*

Dalo by se říci, že nedostatečná informovanost o benefitech, včetně cafeteria systému, vede k tomu, že není využit jejich potenciál, přitom by mohly plnit nespočet funkcí, od stimulace zaměstnanců po jejich spokojenost. Ale pokud nejsou takto prezentovány, názor na ně, minimálně v naší organizaci bude, že se jedná o samozřejmost, která nemá vliv na vztah k organizaci ani k vedení.

Doporučení

První doporučení se týká všeobecně benefitů, kdy by bylo vhodné zdůraznit, že dané položky jsou benefity, čili výhodami poskytovanými nad rámec povinností organizace. Proto by bylo vhodné, aby se osobní názor zaměstnanců shodoval s všeobecnou definicí benefitů a hrály u pracovníků roli. A v této souvislosti jim podat potřebné informace o všech benefitech, které mají k dispozici, jak jsou nastaveny a především, za jakých podmínek na ně mohou dosáhnout. Informovanost o benefitech totiž zásadním způsobem ovlivňuje rozsah jejich využívání. Bylo by žádoucí komunikovat více se zaměstnanci, představit jim benefity, více s benefity manažersky pracovat

Druhé doporučení bych směřovala na pravidelná šetření mezi zaměstnanci, o co mají skutečně zájem, jaké benefity využívají a jaké by případně uvítali. Při tomto šetření by

mohlo vyjít najevo, že některé benefity nejsou využívány a potažmo by mohly být i zrušeny a nahrazeny jinými. V této spojitosti by bylo také vhodné se zaměřit konkrétně i na cafeteria systém, aby organizace věděla, jakým způsobem je využíván, jelikož dle informací od OZ, naprostá většina zaměstnanců zůstala u objednávání FlexiPassů namísto výběru z nabídky cafeteria systému.

Třetí doporučení se týká zlepšení firemní kultury. Chybějící důvěra ve vedení, nejistota a pocit neupřímnosti, která na straně zaměstnanců panuje, je znakem určité nefunkčnosti ať už firemní kultury nebo organizace jako takové. Je třeba se zaměřit na vnitřní strukturu organizace a stabilizaci zaměstnaneckých pozic. Samotné benefity nejsou schopny tuto nefunkčnost nahradit.

Bibliografie

ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada Publishing.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* Praha: Prospektrum.

Cafeteria Plan. [online]. [citace 12.5.2014]. Dostupné z: http://www.investopedia.com/terms/c/cafeteriaplan.asp

Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. [online]. [citace 13.8.2013]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta

CASCIO, W. F. 1992. *Managing Human Resources*. New York: McGraw-Hill.

Co znamená Work-life balance. [online]. [citace 1.2.2015]. Dostupné z: http://www.pracenadalku.cz/work-life-balance

ČADOVÁ, N., PALEČEK, M.(eds). 2006. *Jak je v Česku vnímána práce*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.

DISMAN, M. 2008. *Jak se vyrábí sociologická znalost.* Praha: Nakladatelství Karolinum.

DUBSKÁ, D., KUČERA, L. 2014. *Tendence a faktory makroekonomického vývoje a kvality života v České republice v roce 2013.* Praha: Český statistický úřad. [online]. [citace 4.11.2014]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/410026192A/$File/32019214a.pdf

FERJENČÍK, J. 2010. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu.* Praha: Portál.

FORSYTH, P. 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press.

GEIST, B. 1992. *Sociologický slovník*, Praha: Victoria Publishing.

HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* Praha: Portál.

HOSKOVEC, J., RIEGEL, K., RYMEŠ, M., ŠTIKAR, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

JANDOUREK, J. 2007. *Sociologický slovník*, Praha: Portál.

JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ H. 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha:Grada Publishing.

KAVAN, M. 1998. *Každému šanci (aneb personalistika dnes).* Praha: Profess.

KOUBEK, J. 1997. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press.

KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada Publishing.

KRAUS, J. a kolektiv. 2005. *Nový akademický slovník cizích slov.* Praha: Academia.

LEIGH, A. 1992. *Praktický rádce manažera*. Praha: Nakladatelství Svoboda.

MACHÁČEK, I. 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

MARTIN, D. 2007. *Personalistika od A do Z.* Brno: Computer Press.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. 2011, 2012. Informační systém o pracovních podmínkách. [online]. [citace 18.8.2013]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/3360.

PELC, V. 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Nakladatelství Leges.

PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. za kolektiv. 1995. *Akademický slovník cizích slov.* Praha: Academia.

PETRUSEK, M. 1993. *Teorie a metoda v moderní sociologii.* Praha: Karolinum.

REICHEL, J. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada Publishing.

RŮŽIČKA, J. 1985. *Motivace pracovního jednání: příručka pro průpravu vedoucích pracovníků.* Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR.

URBAN, J. 2009. *Zaměstnanecké výhody: cíle problémy, efektivita.* Personál, ročník XV., Červenec – Srpen 2009.

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY (Employee Benefits). [online]. [citace 13.8.2013]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/zamestnanecke-benefity-emloyee-benefits.

Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita. [online]. [citace 8.12.2013]. Dostupně z: http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita

Zaměstnanecké výhody umí významně motivovat. [online]. [citace 6.12.2013]. Dostupné z: http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/

ŽIŽLAVSKÝ, M. 2003. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci.* Brno: Masarykova univerzita.

Anotace

Diplomová práce: Názory pracovníků na nastavení systému zaměstnaneckých benefitů v organizaci

Autor: Monika Bulová

Klíčová slova: zaměstnanec, zaměstnavatel, organizace, organizace ABC s.r.o., názor, zaměstnanecké benefity, odměňování, cafeteria systém, motivace, stimulace, spokojenost, kvalitativní metoda, oslovený zaměstnanec

Jaký názor mají zaměstnanci na současný systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci?

Diplomová práce se zabývá oblastí odměňování, a to konkrétně zaměstnaneckými benefity ve vybrané organizaci a názorem zaměstnanců, kteří je mají k dispozici.

Teoretická část je zaměřena na zaměstnanecké benefity, na význam a cíl jejich poskytování. Je všeobecně charakterizována organizace a následně konkrétněji popsána organizace ABC s.r.o. a přímo její systém poskytovaných benefitů se zaměřením na cafeteria systém. Benefity plní mnoho funkcí, proto jsem si zvolila pouze některé, a to motivaci, stimulaci a spokojenost.

V empirické části jsou za pomoci kvalitativní metody analyzovány a interpretovány názory pracovníků na témata, která vychází z části teoretické. Výzkumnou technikou byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, který by měl pomoci odhalit skryté motivace a stimulace.

V závěrečné části jsou diskutována zjištění výzkumu. Nedostatečná informovanost o benefitech, včetně cafeteria systému, vede k tomu, že není využit jejich potenciál. Benefity jsou považovány za samozřejmost, která nemá zásadní vliv na vztah k organizaci ani k vedení. Na základě těchto zjištění jsou navržena doporučení pro organizaci.

Diplomová práce obsahuje 23 973 slov základního textu.

Annotation

Diploma thesis: Employees‘ opinion on employee benefit system settings in given company

Author: Monika Bulová

Key words: employee, employer, company, company ABC s.r.o., opinion, employee benefits, benefit problems, cafeteria system, motivation, stimulation, job satisfaction, quality method, employee asked

What is employees' opinion on present employee benefit system in given company?

Diploma thesis applies to benefit problems, specifically employee benefit system in given company and opinion of employees who belong to this benefit system.

Theoretical section is focused on employee benefit system, it's importance and aim. There is general company description followed by specifics of ABC company s.r.o. with it's employee benefit system with aim on cafeteria system. Benefit system has a lot of different aims therefore I chose only some of them (motivation, stimulation, job satisfaction).

In empirical section are employees‘ opinions from theoretical section analyzed and interpreted by quality method. Semi-structured interview was chosen as a research technique in order to reveal secret motivations and stimulations.

The final part discusses research findings. Lack of awareness about the benefits including the cafeteria system leads to the fact that there is not used their potential. Benefits are taken for granted with no essential relationship to the organization or its management. On the basis of these findings there are the recommendation suggested for the organization.

Diploma thesis contains of 23 973 words of basic text.

Rejstřík jmenný

Armstrong, 11, 20, 23, 58, 69
Bedrnová, 37, 41, 42, 86, 105, 106
Cascio, 15, 55
Čadová, 43
Disman, 48, 49
Dubská, 44
Ferjenčík, 49
Forsyth, 15
Geist, 25, 104
Hendl, 49
Hoskovec, 38, 40, 53, 56, 105
Jandourek, 22, 25
Janoušková, 12, 20, 79, 86, 109
Kavan, 14, 103
Kolibová, 12, 20, 79, 86, 109
Koubek, 7, 8, 11, 19, 21, 22, 24, 27, 53, 54, 58, 71, 72, 73, 78, 79, 85, 86, 102, 103, 108, 109
Kraus, 11, 22, 32, 53, 54, 55, 104
Kučera, 44
Leigh, 22, 71, 80, 85, 103, 108
Macháček, 12, 13, 16, 18, 57, 58, 62
Martin, 26, 80, 104
Nový, 37, 41, 42, 86, 105, 106
Paleček, 43
Pelc, 7, 11, 102
Petráčková, 22, 32, 104
Petrusek, 48
Reichel, 49, 50
Růžička, 37, 40, 42, 70, 76, 105, 106
Urban, 10, 15, 102
Žižlavský, 48, 50, 107

Rejstřík věcný

Alderferova teorie potřeb, 38, 56
Benefit, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 92, 93, 97, 98, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110
Cafeteria systém, 8, 12, 13, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 46, 55, 68, 69, 70, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 92, 93, 104, 109, 110
Firemní školka, 67, 68
FlexiPass, 28, 31, 55, 56, 59, 69, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 109, 110
Herzbergova dvoufaktorová teorie, 38, 39, 56
Home Office, 18, 20, 29, 30, 31, 56, 60, 61, 62, 67, 70, 74
Informace, 7, 9, 10, 15, 22, 24, 26, 27, 33, 43, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 57, 58, 64, 72, 73, 74, 75, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 88, 97, 99, 101, 102, 107, 108, 109, 110
Kvalitativní výzkum, 48, 49, 107
Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, 38, 39, 56
Motivace, 7, 8, 10, 13, 14, 15, 19, 24, 26, 31, 33, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 46, 47, 53, 56, 71, 76, 78, 80, 92, 97, 98, 103, 105, 106
Názor, 7, 8, 10, 14, 15, 41, 46, 47, 48, 51, 53, 54, 57, 58, 61, 63, 64, 66, 68, 71, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 92, 97, 98, 101, 102, 107, 109, 110
Odměna, 7, 10, 11, 15, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 37, 38, 41, 46, 47, 51, 58, 69, 70, 71, 75, 80, 83, 84, 85, 86, 87, 97, 101, 103, 108, 109
Odměňování, 7, 8, 10, 11, 12, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 34, 37, 44, 46, 71, 78, 85, 86, 92, 97, 103, 108
Organizace ABC s.r.o., 7, 8, 9, 15, 22, 25, 26, 27, 32, 33, 34, 37, 46, 50, 52, 65, 92, 104, 107
Role, 19, 25, 46, 49, 51, 57, 58, 59, 63, 66, 73, 75, 83, 85, 87, 101, 102, 108, 110
Spokojenost, 7, 8, 10, 12, 19, 20, 21, 22, 26, 27, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 51, 72, 79, 80, 82, 86, 87, 92, 97, 103, 105, 106, 109, 110
Stimulace, 7, 8, 15, 36, 37, 40, 41, 44, 46, 47, 58, 70, 71, 80, 82, 84, 86, 87, 92, 97, 98, 105, 106, 109, 110
Vliv, 7, 14, 15, 16, 19, 24, 25, 27, 36,

39, 40, 42, 54, 78, 87, 92, 97, 106, 110
Vztah, 8, 14, 17, 24, 25, 27, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 44, 51, 56, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 86, 87, 92, 97, 98, 101, 102, 105, 106, 107, 109, 110
Zaměstnanec, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 92, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110

Přílohy

Příloha č. 1 – Operacionalizace dílčích výzkumných otázek

HVO: Jaký názor mají zaměstnanci na současný systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci?

DVO	Indikátor	Otázky v rozhovoru
Jaký názor vede zaměstnance k volbě konkrétních benefitů?	motivace zaměstnanců - na osobní / rodinné / pracovní úrovni volba typu benefitů ovlivnění názoru dotazovaného	Jaké je vaše rodinné zázemí? Jaká je vaše pozice ve firmě? (roky)
Jaký názor mají zaměstnanci na zaměstnanecké benefity?	stimulace zaměstnanců využívání benefitů odměňování	Jaké benefity využíváte (a na co)? Jaké benefity byste si přál? V případě, že splníte zaměstnavatel pořádanou akci (např. vyrobíte více výrobků než je stanovený limit) jakou formu odměny upřednostňujete? – např. peníze, benefit, náhradní volno…
Jaký názor mají zaměstnanci na dostupnost informací o poskytovaných benefitech?	spokojenost zaměstnanců dostupnost informací zdroje informací	Jakým způsobem jsou vám informace o zaměstnaneckých benefitech poskytovány? Co si o tomto způsobu informování myslíte? Pokud nejste spokojen, jakou formu informování byste volil?
Jaký názor mají zaměstnanci na jejich vztah k pracovnímu místu?	vztah mezi zaměstnancem a pracovištěm (vedením) vliv benefitů na tento vztah spokojenost na pracovišti	Jak se cítíte ve Vašem pracovním prostředí? Jaký je váš vztah k vedení?

Jaký názor mají zaměstnanci na změnu systému zaměstnaneckých benefitů ?	změna systému benefitů vztah zaměstnanců k benefitům odhalení interních (či skrytých) motivací a stimulací	V jakém kontextu jste byl seznámen se změnou benefitů? Z jakého důvodu si myslíte, že došlo ke změně systému benefitů? Popište prosím, do jaké míry považujete změnu benefitů za přínosnou? (či za horší?)

Příloha č. 2 – Základní charakteristika oslovených zaměstnanců organizace

Poskytnuté informace jsou pouze stručnou charakteristikou zaměstnanců, a to zejména s ohledem na anonymitu nejen oslovených zaměstnanců, ale i organizace samotné. Rozhovory jsem realizovala s 8 zaměstnanci organizace, jednalo se o 6 žen a 2 muže.

Oslovený zaměstnanec 1

OZ: 28 let, svobodná, bezdětná, bydliště Brno-venkov s rodiči a přítelem, doba cesty do práce okolo 45 minut, pracuje v organizaci 7 let, řadový zaměstnanec.

Oslovený zaměstnanec 2

OZ: 37 let, svobodná, bezdětná, bydliště Brno-venkov sama, doba cesty do práce okolo 45 minut, pracuje v organizaci 8 let, řadový zaměstnanec.

Oslovený zaměstnanec 3

OZ: 35 let, svobodný, bezdětný, bydliště Brno se snoubenkou, doba cesty do práce okolo 25 minut, pracuje v organizaci 5 let, řadový zaměstnanec.

Oslovený zaměstnanec 4

OZ: 30 let, ženatý, 1 dítě, bydliště Brno-venkov s rodinou, s ohledem na výkon funkce časté služební cesty po celé republice, okolo 2.000 km týdně, pracuje v organizaci 7 let, manažerská pozice.

Oslovený zaměstnanec 5

OZ: 28 let, svobodná, bezdětná, bydliště Brno s přítelem, doba cesty do práce okolo 30 minut, pracuje v organizaci 5 let, řadový zaměstnanec.

Oslovený zaměstnanec 6

OZ: 31 let, svobodná, bezdětná, bydliště Brno s přítelem, doba cesty do práce okolo 25 minut, pracuje v organizaci 5 let, řadový zaměstnanec.

Oslovený zaměstnanec 7

OZ: 33 let, vdaná, bezdětná, bydliště Brno s manželem, doba cesty do práce okolo 20 minut, pracuje v organizaci 5 let, řadový zaměstnanec.

Oslovený zaměstnanec 8

OZ: 31 let, vdaná, bezdětná, bydliště Brno-venkov s manželem, doba cesty do práce okolo 20 minut, pracuje v organizaci 5 let, řadový zaměstnanec.

Stať

Názory pracovníků na nastavení systému zaměstnaneckých benefitů v organizaci (Employees‘ opinion on employee benefit system settings in given company)

Autorka práce: Monika Bulová
Vedoucí práce: Mgr. Ondřej Hora, Ph.D.
Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií, Katedra Sociální politiky a sociální práce

Úvod

V současnosti jsou zaměstnanecké benefity velice často skloňovaným pojmem. Setkáme se s nimi téměř na každém kroku, i když mnozí z nás si to mnohdy neuvědomují. Stravenky, které má spousta pracujících lidí k dispozici jsou benefity a přece jsou mnohokrát brány jako samozřejmost. Občerstvení na pracovišti, které je rozhodně finanční zátěží pro zaměstnavatele pracovníci taktéž často považují za automatickou součást vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel. Slevy na služby nebo produkty organizace jsou také výhoda.

Mohlo by se ale zdát, že benefity jsou plnohodnotně chápány jako výhoda především ze strany zaměstnavatele. Je to totiž právě on, kdo na benefity často láká potenciální pracovníky. Už v nabídkách pracovních míst často figuruje informace o tom, že organizace poskytuje širokou škálu zaměstnaneckých benefitů nebo přímo uvádí jejich výčet. Posléze na pracovních pohovorech často zdůrazňuje, co zájemci o zaměstnání, kromě platu, může nabídnout.

A právě v této chvíli je na pracovníkovi, zda benefity bere jako samozřejmost, čili by do organizace ani nenastoupil, kdyby mu nebylo nabídnuto to, na co je zvyklý. Nebo jej naopak právě nabídka benefitů, vyjma jiných aspektů, natolik oslovila, že právě do této organizace nastoupí. Nebo je tu i varianta, že mu záleží především na náplni práce a odměně v podobě platu, takže pro něj benefity nehrají žádnou roli.

Rozhodně by ale bylo na místě, aby zaměstnavatel zaměstnancům zdůraznil, že: „…benefitem je libovolné zvýhodnění vlastních zaměstnanců zaměstnavatelem ve srovnání se třetími osobami – nezaměstnanci, zvýhodnění, jež plyne v souvislosti

s výkonem závislé činnosti, z důvodu existence této závislé činnosti.“ (Pelc, 2011, s. 8.) Pokud si totiž pracovníci nebudou plně uvědomovat, že to, co jim zaměstnavatel poskytuje nad rámec zákoníku práce, je výhoda plynoucí právě ze vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel, nemohou benefity a potažmo ani jejich, nejen finanční náročnost, náležitě ocenit.

Organizace je totiž poskytují z několika důvodů, kdy mají, jak uvádí Koubek (1997), přilákat potřebný počet kvalitních zaměstnanců, motivovat pracovníky, stimulovat pro zlepšování schopností a kvalifikace a mnohé další.

Proto jsem se rozhodla se blíže zaměřit právě na to, jaký názor na benefity zaměstnanci mají, zda je vůbec využívají, jestli pro mě hrají nějakou roli při hledání zaměstnání nebo je ovlivňují na osobní/rodinné/pracovní rovině. S tím také souvisí poznávací cíl mé práce, kdy mi půjde o zodpovězení hlavní výzkumné otázky: *Jaký názor mají zaměstnanci na současný systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci?*

Výzkum byl zaměřen na zaměstnance konkrétní organizace, kdy na základě získaných informací byla navržena možná doporučení pro zlepšení současného stavu, co se systému poskytovaných benefitů týče.

Teoretická východiska

Názor

Jedním z pojmů práce je názor zaměstnanců, který bude v rámci výzkumu zjišťován. Názorem se všeobecně rozumí určité subjektivní vyjádření jedince na dané téma, oblast zájmu nebo problém. Názory jednotlivců se od sebe mohou lišit právě z toho důvodu, že každý člověk je originál a na danou věc může mít zcela jiný názor. Názor je: „…důležitý zdroj informací a inspirace pro vedení i personální řízení společnosti, nástroj zapojování (participace) zaměstnanců do rozhodování firemního managementu.“ (Urban, 2009, s. 105.)

Zaměstnanecké benefity

Pelcova (2011, s. 8.) formulace zní, že „…benefitem je libovolné zvýhodnění vlastních zaměstnanců zaměstnavatelem ve srovnání se třetími osobami – nezaměstnanci, zvýhodnění, jež plyne v souvislosti s výkonem závislé činnosti, z důvodu existence této

závislé činnosti.“ Je tedy benefit výhoda nebo samozřejmost? Pro nezaměstnance výhoda, ale pro zaměstnance může být benefit vnímán jako samozřejmost.

Ukazuje se, že i přes značné množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má často průměrný zaměstnanec pouze malou představu o tom, na co má nárok. Organizace často nevyvíjí výrazné úsilí pracovníky o zaměstnaneckých výhodách informovat. Písemné materiály, které o nich informují, bývají mnohdy nesrozumitelné (za předpokladu, že existují). Někdy je na vině i nevhodně užívaný způsob informování (vývěsky, oběžníky atd.). (Koubek, 1997) V tomto případě by rozhodně bylo vhodnější informovat každého pracovníka o benefitech, které právě on může využít.

Benefity by pro zaměstnance měly být určitou hodnotou, protože hodnota, jak uvádí Kavan (1998), je něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ho ovlivňuje při volbě způsobů a cílů jednání. Od toho se odvíjí i hodnotový systém, který si člověk utváří a ten následně ovlivňuje jeho jednání. Hodnotovému systému dává v životě přednost. Touto hodnotou může být rodina, práce, zdraví a další. „Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti.“ (Kavan, 1998, s. 44.)

Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, jelikož vede k lepší motivaci pracovníků, jejich spokojenosti a loajalitě vůči zaměstnavateli a tím i k celé organizaci. Proto je nanejvýše důležité, aby toto nastavení bylo co nejvhodnější.

Odměňování není pouze plat nebo mzda, případně jiné formy peněžních odměn, které jsou pracovníkovi poskytovány za vykonanou práci. Moderní personalistika odměňování chápe rozsáhleji a zahrnuje do něj např.: vzdělávání pracovníka, formální uznání – pochvaly, povýšení pracovníka, pověřování vedením lidí, rozmanitá a zajímavá práce, zaměstnanecké výhody… (Koubek, 2007)

Jak uvádí Leigh (1992, s. 50.): „Vymyslete vhodnou odměnu a máte v ruce klíč k tomu, jak můžete danou osobu ovlivňovat.“ V této radě vesměs tkví celá podstata odměňování. Správný manažer by totiž měl znát svoje zaměstnance a v závislosti na tom by měl i vědět, jakým způsobem daného zaměstnance odměnit, aby se z něj stal ještě výkonnější a lepší zaměstnanec.

Organizace

Geist (1992, s. 257.) ve slovníku organizaci definuje jako: „obecně: účelné, soustavné uspořádání (pořádání), řízení, správa; účelně upravený, uspořádaný řád; adjektivně: účelně uspořádaný k plnění určitých funkcí (úkolů, cílů, účelů)“.

„Bez lidí nelze dosáhnout ničeho. Dobře pracující lidé jsou neocenitelní a mohou co nejvíce napomoci k dosažení vytyčených cílů – nevýkonní lidé k tomu nepřispějí.“ (Martin, 2007, s. 1.) Zaměstnavatel organizaci mnohdy zakládá především za účelem zisku. Ale aby mohl mít zisk, musí jeho zaměstnanci správně a efektivně pracovat. Jenže co vede zaměstnance k lepším a vyšším výkonům? Je to plat nebo mzda, pochvala nebo zaměstnanecké benefity?

Po obecné definici organizace jsem již konkrétně charakterizovala zvolenou organizaci ABC s.r.o. Organizace je výrazně společensky odpovědnou a jejími hlavními hodnotami jsou: vnímavost, dostupnost, spolehlivost. Tyto hodnoty by se také měly promítat do zaměstnaneckých benefitů.

Pro potřeby práce byly uvedeny zaměstnanecké benefity poskytované do konce roku 2012 i ty nové, které jsou v platnosti od 1.1 2013. Všechny tyto uvedené benefity lze považovat za určitý systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, kdy je za systém považován: „soubor jednotlivin navzájem spojených urč. strukturou…“ (Petráčková, Kraus a kol., 1995, s. 727.) Touto strukturou je míněno v našem případě dělení benefitů z hlediska rozsahu poskytování, a to na volitelné, plošně poskytované a spojené s výkonem funkce.

Cafeteria systém

Ještě před tím, než byl cafeteria systém popsán konkrétněji v organizaci, byla uvedena jeho všeobecná charakteristika a stručný popis. Cafeteria systém byl v roce 2013 implementován do nabídky organizace ABC s.r.o. je cafeteria systém. Tento systém lze jinými slovy také popsat jako pružný systém zaměstnaneckých benefitů. Cafeteria v překladu znamená „jídelna“, proto název cafeteria systém, jelikož je možné tento systém přirovnat k jídelně, kde si každý může vybrat z nabízeného, co mu nejvíce vyhovuje, co je nejblíže jeho potřebám a ty se mění. (Cafeteria Plan. [online]. [citace 12.5.2014]. Dostupné z: http://www.investopedia.com/terms/c/cafeteriaplan.asp)

Tento systém se spíše uplatňuje ve větších organizacích a má bezesporu řadu

výhod, ale také nevýhod. Mezi výhody můžeme rozhodně zařadit rychlejší reakce na preference a potřeby zaměstnanců, jsou ušetřeny peníze organizace, které by byly vynaloženy na benefity, o které mezi zaměstnanci není takový zájem.

Mezi nevýhody rozhodně patří počáteční větší investice a administrativní náročnost, která je spojena s uzavřením smlouvy s dodavatelem. Nutný je také pravidelný průzkum potřeb mezi zaměstnanci a sledování nabízených benefitů napříč trhem. (Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita. [online]. [citace 8.12.2013]. Dostupně z: http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita)

Motivace

Pojmy motivace a stimulace spolu velice významně souvisí (mnohdy jsou chápány jako synonyma), ale nejvhodnější je chápat je odděleně. Pokud jsou totiž chápány odděleně, je možné k nim také odlišně přistupovat. Jsou důležitými aspekty prosperity organizace.

Bedrnová a Nový (1994) motivaci člověka popisují jako soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly lidské činnosti usměrňující jeho jednání a prožívání. A právě tato hnací síla člověka vede k lepším výkonům, větší aktivitě, zlepšování se. Motivace je nejen v pracovním nasazení, ale celkově v životě velice důležitá. „V pracovním procesu se motivace komplexně projevuje ve vztahu člověka k práci…“ (Růžička, 1985, s. 22.)

Mohlo by se zdát, že existuje pouze jedna teorie pracovní motivace, ale je tomu právě naopak, teorií motivace je daleko více. Hoskovec a kol. (2003) ve své knize uvádí, že existuje několik teorií pracovní motivace, přičemž ani jedna není výrazně dominantní. Můžeme je rozdělit do dvou skupin. Jedna skupina teorií vysvětluje, co člověka motivuje k práci (identifikace lidských potřeb, vztahy a preference, faktory vnějšího prostředí…), druhá skupina seskupuje modely, které předkládají značně důslednější vysvětlení pracovní motivace. Do této skupiny lze zařadit: Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti, Adamsova teorie spravedlnosti, Vroomova teorie valence a očekávání, Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle. Ve své práci však uvádím pouze první skupinu.

Zaměstnanecké benefity umí zaměstnance významně motivovat a mohou výrazně snížit malý výkon nebo nežádoucí odchod zaměstnanců, zvýšenou absenci nebo

odchod talentů. U některých firem existuje pozitivní i negativní forma motivace, mnohdy i její kombinace, kdy je např. snížen bonus při příliš vysoké absenci nebo naopak je bonus zvýšen při absenci nízké. (Zaměstnanecké výhody umí významně motivovat. [online]. [citace 6.12.2013]. Dostupné z: http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/)

Stimulace

S motivací úzce souvisí i stimulace zaměstnanců. Růžička (1985) ji popisuje jako soubor vnějších podnětů nebo pobídek (incentivů), jež určitým způsobem mají ovlivňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Je vidět onen blízký vztah mezi motivací a stimulací. Motiv je vnitřním impulsem jednání člověka, kdežto stimul je vnější pobídkou, který má určitý motiv u člověka podnítit, eventuálně utlumit. Proto by se mohlo zdát, že organizace pracovníky zejména stimuluje, ovšem bez stimulů by následně nebyl motiv a tím ani motivace. Proto jsou různé typy stimulů ze strany zaměstnavatele vůči pracovníkům vysoce důležité.

Lze říci, že „…pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot.“ (Růžička, 1985, s. 34.)

Spokojenost

Spokojenost pracovníků se projevuje v jisté podobě pracovní ochoty. Proto se v současné době spokojenost pracovníků dostává stále více do popředí oblasti řídící práce. Optimální totiž je, pokud jsou podřízení pracovníci ochotní a výkonní. Pracovní spokojenost člověka rozhodně nelze jednoznačně ovlivňovat nebo postihovat. (Bedrnová, Nový, 1994) Ke spokojenosti pracovníků vede dlouhá cesta.

„Pracovní spokojenost je výslednicí působení rozmanitých činitelů. Jednání člověka je z hlediska pracovní spokojenosti určováno dvěma základními tendencemi: tendencí vyhnout se strastem a tendencí vyhledávat to, co je příznivé.“ (Bedrnová, Nový, 1994, s. 229.) To znamená, že pokud pracovní činnost probíhá ve špatných podmínkách, pracovník je nespokojen, ale i když se tyto podmínky zlepší, pracovník nemusí dosáhnout pocitu uspokojení.

Metodologie výzkumu

Cílem práce je zodpovězení hlavní výzkumné otázky: *Jaký názor mají zaměstnanci na současný systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci?*

Pro lepší porozumění zkoumané oblasti zaměstnaneckých benefitů jsem zvolila kvalitativní metodu výzkumu, která umožňuje hlubší porozumění, ovšem za předpokladu, že se vzdáme výzkumné šíře, která se dá naopak nejlépe postihnout ve výzkumu kvantitativním. (Žižlavský, 2003)

Technikou kvalitativního výzkumu byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Kvalitativní výzkumná strategie dává přednost záměrnému výběru, který nám dovoluje vybrat případ, poněvadž ilustruje nějaký proces, případně rys, který nás zajímá v jednom časovém okamžiku. (Žižlavský, 2003) Výzkumný vzorek se skládá z osmi zaměstnanců organizace ABC s.r.o., kteří jsou ve firmě zaměstnáni na hlavní pracovní poměr a v současnosti nejsou na mateřské, případně rodičovské dovolené. Konkrétně jsem se zaměřila na zaměstnance organizace na pobočce v Brně, kde pracuje nadpoloviční většina všech zaměstnanců pracujících v České republice.

V průběhu psaní teoretické části práce vyvstaly v souvislosti s tématy jednotlivých kapitol dílčí výzkumné otázky, jež byly operacionalizovány do podoby konkrétních otázek k rozhovorům. Zodpovězení dílčích otázek by mělo vést k zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Znění těchto dílčích výzkumných otázek je:

DVO1: Jaký názor vede zaměstnance k volbě konkrétních benefitů?

DVO2: Jaký názor mají zaměstnanci na zaměstnanecké benefity?

DVO3: Jaký názor mají zaměstnanci na dostupnost informací o poskytovaných benefitech?

DVO4: Jaký názor mají zaměstnanci na jejich vztah k pracovnímu místu?

DVO5: Jaký názor mají zaměstnanci na změnu systému zaměstnaneckých benefitů ?

Empirická část

Tato část je strukturována dle dílčích výzkumných otázek stanovených v metodologické části, a to do pěti kapitol. Na tomto místě budou uvedena pouze hlavní zjištění z empirické části, odpověď na hlavní výzkumnou otázku a doporučení.

Zaměstnanci všeobecně charakterizovali benefity jako výhody, jako něco navíc. Ovšem na základě předchozích zkušeností a pravděpodobně nejasné interpretace

benefitů v naší organizaci, jsou některými zaměstnanci považovány za samozřejmost. Tím nemohou plnit motivační funkci, jelikož není kladen důraz na to, že je to výhoda, která není povinností zaměstnavatele, aby ji poskytoval. I z toho důvodu hrály poměrně malou roli u zaměstnanců při hledání zaměstnání/nástupu do organizace.

Jak se pracovníci již vyjádřili, benefity berou často jako samozřejmost, proto kdyby o nějaký přišli, svým způsobem by je to naštvalo. A opět se vracím k nejasné interpretaci benefitů jako výhod ze strany organizace. S tím souvisí i to, že pracovníci uvedli, že využívají všechny benefity, ale z výsledků vyplývá, že zaměňují „využívání benefitů“ se „znalostí poskytovaných benefitů“, což jsou dvě různé věci, i když určitým způsobem spolu související. Projevili zájem o benefity, které k dispozici nemají. Ale i kdyby jim je zaměstnavatel poskytl, brali by je jako benefit? A pokud ano, na jak dlouho a za jakých podmínek? Tady by mohla organizace, za předpokladu zavedení těchto nových benefitů, ukázat svoji schopnost prezentovat benefity jako přidanou hodnotu nad rámec platu a i současných benefitů (pro některé samozřejmých položek). Kdyby ale na druhé straně zaměstnavatel požadoval po zaměstnancích práci navíc, jakou odměnu by chtěli? Jak Koubek (2007) uvádí, možností odměňování je spousta, ale zaměstnanci by jednoznačně požadovali finanční odhodnocení v podobě navýšení platu. Stimul v podobě jakéhokoli benefitu je nemotivuje na tolik, že by za něj udělali něco nad rámec pracovních povinností. Bylo by vhodné zaměstnance lépe informovat o benefitech a zdůraznit jejich význam. Jak uvedl Leigh (1992, s. 50.): „Vymyslete vhodnou odměnu a máte v ruce klíč k tomu, jak můžete danou osobu ovlivňovat.“

Zaměstnanci úplně spokojeni s informacemi nejsou. Dokonce navrhli i možné způsoby informování, které jsou určitě dobrým podnětem pro organizaci k zamyšlení. I když je tu opět vidět skrytý zájem organizace před zaměstnanci některé benefity do jisté míry utajit. Jak vyplynulo z odpovědí zaměstnance (OZ 2) někteří pracovníci mají velké množství informací, které postupují dalším pracovníkům, současně hraje roli i přímý nadřízený, který by tyto informace měl poskytnout zejména svým podřízeným a současně o některých benefitech právě on rozhoduje. Což je obdobné jako limitující podmínky pro využívání benefitů v podobě preferovaného kandidáta nebo jazykového vzdělávání. A vracím se zpět k předchozí odpovědi. Oslovení zaměstnanci odpovídali, že mají přehled o benefitech, ale při konfrontaci se seznamem benefitů a jejich reálným využíváním vyšlo najevo, že tomu tak není. Chtějí jako odměnu navýšení platu, ale

současně dychtivě touží a vítají jakékoli nové informace o možnosti využívání nějakého benefitu. Zatím to totiž pro ně benefit je, jelikož na něj pro tuto chvíli nedosáhli a možná právě proto o něj mají zájem.

Pokud se hovořilo jen o pracovním místě, zaměstnanci spokojeni byli. Někteří velmi spokojeni. Ovšem tato spokojenost se rozhodně neodrazila na vztahu k vedení, ať už k přímému nadřízenému nebo vyššímu vedení. Přesto, že jak zmiňuje Koubek (1997), uspokojivé, harmonické pracovní a mezilidské vztahy se příznivě odrážejí ve spokojenosti zaměstnanců. Tuto nefunkčnost ani benefity nedovedou, podle názorů pracovníků, ovlivnit, i když je to jedna z jejich funkcí, jak uvádí Janoušková a Kolibová (2005). Určité pokusy o toto zlepšení zaměstnavatel nejspíš prezentuje formou firemních akcí jako určité formy „stmelení kolektivu“, ale ani tento benefit tuto svoji funkci nenaplňuje. Možným pokusem o ovlivnění tohoto názoru může být změna v nabídce poskytovaných benefitů.

Když měla nastat změna v podobě zavedení cafeteria systému, někteří zaměstnanci se obávali, že o něco v této souvislosti přijdou, konkrétně o „svoje“ FlexiPassy. Podle odpovědí vyplývá, že obavy způsobila nedostatečná informovanost o plánované změně, z jakého důvodu nastane a co všechno se pro zaměstnance změní. Zajímavé by bylo zjistit, jaký má organizace podnět k tomu, že informace svým zaměstnancům plošně neposkytuje. Zda nechtěla, aby se systém plně využíval, nebo skutečně jen chtěla ušetřit náklady a nezáleželo jí na tom, zda bude systém využíván. Pro zaměstnance je to administrativní krok navíc, zvlášť když si velká většina, dle zjištění, objednává FlexiPassy, které před tím plošně dostávali. Stimulací jsou pořádané soutěže, ale více by pracovníci uvítali návrat k předchozímu stavu, kdy dostávali FlexiPassy k životnímu jubileu nebo výročí ve firmě. I když zde byl i názor, který je logický, že životní jubileum je osobní záležitost nesouvisející s pracovní oblastí, tudíž by za něj nemusela být odměna. Byl tedy cafeteria systém zaveden pro zaměstnance nebo spíše pro zaměstnavatele. Zaměstnanci na změnu systému reagují poměrně neutrálně s určitými negativními tendencemi. Se změnou o nic nepřišli (FlexiPassy si stále mohou objednat), ale vidí na systému administrativní krok navíc a relativně složitou ovladatelnost a nepřehlednost.

Na základě interpretace zjištěných výsledků mohu zodpovědět moji HVO: *Jaký názor*

mají zaměstnanci na současný systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci?

Dalo by se říci, že nedostatečná informovanost o benefitech, včetně cafeteria systému, vede k tomu, že není využit jejich potenciál, přitom by mohly plnit nespočet funkcí, od stimulace zaměstnanců po jejich spokojenost. Ale pokud nejsou takto prezentovány, názor na ně, minimálně v naší organizaci bude, že se jedná o samozřejmost, která nemá vliv na vztah k organizaci ani k vedení.

První doporučení se týká všeobecně benefitů, kdy by bylo vhodné zdůraznit, že dané položky jsou benefity, čili výhodami poskytovanými nad rámec povinností organizace. Proto by bylo vhodné, aby se osobní názor zaměstnanců shodoval s všeobecnou definicí benefitů a hrály u pracovníků roli. A v této souvislosti jim podat potřebné informace o všech benefitech, které mají k dispozici, jak jsou nastaveny a především, za jakých podmínek na ně mohou dosáhnout. Informovanost o benefitech totiž zásadním způsobem ovlivňuje rozsah jejich využívání. Bylo by žádoucí komunikovat více se zaměstnanci, představit jim benefity, více s benefity manažersky pracovat

Druhé doporučení bych směřovala na pravidelná šetření mezi zaměstnanci, o co mají skutečně zájem, jaké benefity využívají a jaké by případně uvítali. Při tomto šetření by mohlo vyjít najevo, že některé benefity nejsou využívány a potažmo by mohly být i zrušeny a nahrazeny jinými. V této spojitosti by bylo také vhodné se zaměřit konkrétně i na cafeteria systém, aby organizace věděla, jakým způsobem je využíván, jelikož dle informací od OZ, naprostá většina zaměstnanců zůstala u objednávání FlexiPassů namísto výběru z nabídky cafeteria systému.

Třetí doporučení se týká zlepšení firemní kultury. Chybějící důvěra ve vedení, nejistota a pocit neupřímnosti, která na straně zaměstnanců panuje, je znakem určité nefunkčnosti ať už firemní kultury nebo organizace jako takové. Je třeba se zaměřit na vnitřní strukturu organizace a stabilizaci zaměstnaneckých pozic. Samotné benefity nejsou schopny tuto nefunkčnost nahradit.

Bibliografie:

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy.* Praha: Prospektrum.

Cafeteria Plan. [online]. [citace 12.5.2014]. Dostupné z: http://www.investopedia.com/terms/c/cafeteriaplan.asp

GEIST, B. 1992. *Sociologický slovník*, Praha: Victoria Publishing.

HOSKOVEC, J., RIEGEL, K., RYMEŠ, M., ŠTIKAR, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ H. 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha:Grada Publishing.

KAVAN, M. 1998. *Každému šanci (aneb personalistika dnes).* Praha: Profess.

KOUBEK, J. 1997. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press.

KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada Publishing.

LEIGH, A. 1992. *Praktický rádce manažera*. Praha: Nakladatelství Svoboda.

MARTIN, D. 2007. *Personalistika od A do Z.* Brno: Computer Press.

PELC, V. 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Nakladatelství Leges.

PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. za kolektiv. 1995. *Akademický slovník cizích slov.* Praha: Academia.

RŮŽIČKA, J. 1985. *Motivace pracovního jednání: příručka pro průpravu vedoucích pracovníků.* Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR.

URBAN, J. 2009. *Zaměstnanecké výhody: cíle problémy, efektivita.* Personál, ročník XV., Červenec – Srpen 2009.

Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita. [online]. [citace 8.12.2013]. Dostupně z: http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita

Zaměstnanecké výhody umí významně motivovat. [online]. [citace 6.12.2013]. Dostupné z: http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/

ŽIŽLAVSKÝ, M. 2003. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci.* Brno: Masarykova univerzita.