

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Veronika Vencovská

**Spokojenost zaměstnanců call centra s vybranými
motivačními nástroji**

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2017-2018

BACHELOR THESIS

Veronika Vencovská

**Satisfaction of call center employees with selected
motivation tools**

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 27.02.2018

Veronika Vencovská

Poděkování

Děkuji primárně personálnímu oddělení společnosti XY, díky kterému byl výzkum realizován. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti XY, kteří se v roli respondentů ochotně zúčastnili dotazníkového šetření. Závěrem děkuji také panu RNDr. Janovi Žufanovi, Ph.D., MBA za jeho trpělivé vedení mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce ve své teoretické části definuje základní pojmy, které se vztahují k dané problematice. Zabývá se řízením lidských zdrojů, motivací a odměňováním zaměstnanců. Detailně pak rozebírá zaměstnanecké benefity a vzdělávání dospělých v organizaci. Empirická část práce popisuje zaměstnanecké benefity a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY a díky dotazníkovému šetření zjišťuje spokojenost zaměstnanců call centra s těmito vybranými motivačními nástroji.

Klíčová slova

Cafeteria systém, lidské potřeby, mzda, odměňování zaměstnanců, podnikové vzdělávání, pracovní motivace, řízení lidských zdrojů, vzdělávání dospělých, zaměstnanecké benefity.

Annotation

The bachelor thesis in the theoretical part defines the basic concepts related to the given issue. It deals with human resources management, motivation and remuneration of employees. It discusses in more detail employee benefits and adult education in the organization. The empirical part of the thesis describes employee benefits and education of employee in company XY and, through a questionnaire survey, identifies the satisfaction of call center employees with these selected motivational tools.

Keywords

Adult education, cafeteria system, employee benefits, employee remuneration, enterprise education, human needs, human resource management, pay, work motivation.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
3 MOTIVACE	18
3.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	18
3.2 Pracovní motivace.....	21
4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	24
4.1 Systém odměňování	25
5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	32
5.1 Členění zaměstnaneckých benefitů.....	33
5.1.1 Cafeteria systém.....	34
5.2 Mzda, benefity a daně.....	35
6 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ORGANIZACI	38
6.1 Přístupy organizací ke vzdělávání	39
6.2 Cyklus podnikového vzdělávání	39
6.3 Postupy a metody ve vzdělávání.....	40
6.4 Cíle podnikového vzdělávání.....	42
6.5 Kdo se podílí na vzdělávání?	43
EMPIRICKÁ ČÁST	44
7 ÚVOD DO EMPIRICKÉ ČÁSTI	44
8 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY	45
8.1 Organizační struktura společnosti XY	45
8.2 Mzda ve společnosti XY	47
8.3 Call centrum společnosti XY	47
8.3.1 Mzda pro zaměstnance call centra	49
9 SOUČASNÝ SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	50
9.1 Charakteristika benefitů	51

10	SOUČASNÝ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	57
10.1	Povinné vzdělávání.....	57
10.2	Neformální vzdělávání.....	58
10.3	Talent program.....	59
11	STANOVENÍ HYPOTÉZ, POPIS SOUBORU A METODOLOGIE	62
12	VYHODNOCENÍ DAT	63
12.1	Obecné informace z analýzy dat.....	63
12.2	Verifikace a falzifikace hypotéz	65
12.3	Další výsledky z dotazníkového šetření.....	76
12.4	Shrnutí získaných výsledků	78
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Zaměstnanecké benefity a možnosti firemního vzdělávání, jako aspekty motivačních nástrojů utvářejí konkurenční výhody zaměstnavatelů. V současné době existuje nepřehledné množství zaměstnaneckých výhod, do kterých se řadí také vzdělávání dospělých v organizacích. Nicméně velice důležité je umět pro své zaměstnance (v konkrétní firmě) vybrat takové výhody, které je budou motivovat, jak k lepším pracovním výsledkům, tak k dlouhodobé spolupráci s organizací. Vzhledem k výkonu pracovní činnosti v rámci call centra, se autorka bakalářské práce rozhodla zjistit spokojenost a četnost využívání zaměstnaneckých benefitů a přínos jednotlivých forem vzdělávání, a to právě ve společnosti XY, kde byla sama zaměstnána. Nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnosti XY je dle autorky velká, každý si přijde na své. Bohužel fluktuace na oddělení call centra je ve vnímání autorky práce za poslední dva roky nejvyšší, proto se studentka rozhodla vyzkoumat, zda jsou nynější zaměstnanci call centra spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod, které jim společnost XY poskytuje.

Bakalářská práce se dělí na dvě části, část teoretickou a empirickou (praktickou).

Teoretická část práce je zpracována na základě odborné literatury a internetových zdrojů zabývajících se touto problematikou. První kapitola vymezuje základní pojmy, druhá se zabývá řízením lidských zdrojů. Další kapitoly práce blíže definují motivaci (která se primárně zaměřuje na lidské potřeby, sekundárně pak na pracovní motivaci) a odměňování zaměstnanců (kde je přiblížen systém odměňování). Závěr teoretické části práce je věnován zaměstnaneckým benefitům a vzdělávání dospělých v organizaci.

Empirická část práce nejprve charakterizuje společnost XY, kde výzkum probíhal. Popisuje organizační strukturu firmy a mzdu, kterou pracovníci dostávají. Další podkapitola informuje o zázemí call centra a jeho rozdělení. Autorka práce provádí také analýzu interních dokumentů a popisuje tak současný systém zaměstnaneckých benefitů a systém vzdělávání pracovníků ve společnosti XY. Dále jsou stanoveny hypotézy výzkumu, je popsán soubor a metodologie. Sběr dat je prováděn pomocí dotazníkové metody. Praktická část dále data vyhodnocuje a hypotézy potvrzuje nebo vyvrací. Autorka práce stanovila tyto hypotézy: H1: Současný výběr zaměstnaneckých výhod je respondenty považován za dostačující. H2: Respondenti často využívají více jak

polovinu nabízených zaměstnaneckých benefitů. H3: Zaměstnanci call centra jsou spokojeni se zaměstnaneckými benefity, které jim společnost XY poskytuje.

Cílem bakalářské práce je verifikace nebo falsifikace stanovených hypotéz, ohledně zjištění spokojenosti zaměstnanců call centra se vzděláváním a odměňováním (zejména se zaměstnaneckými benefity). U zaměstnaneckých benefitů jde také o ověření četnosti jejich využívání.

Zpracování bakalářské práce bude přínosem primárně pro autorku práce, která si obohatí své dosavadní znalosti, zkušenosti a dovednosti s vypracováním kvantitativního výzkumu. Dojde k zjištění, zda jsou zaměstnanci call centra spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými benefity a možnostmi vzdělávání, stejně jako autorka práce. Sekundárně bude bakalářská práce přínosem pro personální oddělení společnosti XY, kterému bude (i s celkovým sběrem dat) předána, jako relevantní zpětná vazba o spokojenosti a četnosti využívání zaměstnaneckých benefitů na oddělení call centra.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Úvodní kapitola definuje základní pojmy, které jsou často zmiňovány v teoretické i empirické části bakalářské práce. Proto je nezbytné jejich správné pochopení již na začátku.

Vzdělávání

Proces zprostředkování znalostí, dovedností a rozvoj schopností. Je didaktickou záležitostí. Je to cílevědomý proces realizace cílů a ideálů; proces plánovaný a institucionalizovaný (probíhá např. ve škole).¹

Vzdělání

Výsledek vzdělávání, sebevzdělávání a seberozvoje. Jedná se o vnitřní kvalitu osobnosti, je nepřenositelné. Je to něco, co už máme v sobě. Patří sem základní, středoškolské a vysokoškolské vzdělání, jazykové dovednosti a schopnosti. Také sem řadíme mimoškolní vzdělání, rekvalifikace a další zkušenosti, které nám dává sám život.²

Kvalifikace

Odborná způsobilost (např. pro dané pracovní místo), jedná se o individuální předpoklady, stupeň vzdělání.³

Kompetence

Předpoklady či schopnosti zvládat určitou funkci či výkon povolání. Je to správné jednání v reálných situacích – vyžaduje se tedy značný podíl výcviku, opakování. Jedná se o dovednosti, schopnosti, znalosti, ale také o vnitřní připravenost a ochotu naučené použít. Kompetence se využívají v oblasti motivace, sebedůvěry, vztahu k práci a kolektivu apod.⁴

¹ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vyd.: Praha Grada, 2014, s. 16. ISBN 978-80-247-4824-5.

² BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 16. ISBN 978-80-247-4824-5.

³ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 19. ISBN 978-80-247-4824-5.

⁴ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 19. ISBN 978-80-247-4824-5.

Rekvalifikační vzdělávání

Rekvalifikace je změna kvalifikace, přeučení, nová specializace na danou činnost (učení se nových schopnostem pro novou pracovní příležitost). Může probíhat pod záštitou budoucího zaměstnavatele nebo je nabízeno úřady práce, vzdělávacími institucemi či akreditovaným profesním sdružením. Po dokončení absolvent dostane certifikát nebo osvědčení s uvedeným počtem hodin strávených v kurzu. Člověk je tak připraven a oprávněn k výkonu konkrétní pracovní činnosti.⁵

Celoživotní učení

Dříve celoživotní vzdělávání představuje stále se učícího dospělého jedince, který díky formálnímu, neformálnímu a informálnímu vzdělávání nabývá dalších odborných i praktických znalostí, zkušeností a dovedností. Stále dochází k utváření nových hodnot a postojů.⁶

Formální učení

Jedná se o vzdělávání a učení se ve školách. Vede k získání stupně vzdělání a je ukončeno listinou dokládající splnění daných požadavků (výuční list, maturitní vysvědčení, diplom).⁷

Neformální učení

Je to tzv. zájmové vzdělávání, které probíhá jinde než ve škole a v rodině. Je záměrné, rozvíjí hodnoty a postoje, obohacuje zkušenosti a dovednosti. Je dobrovolné, vede k lepšímu uplatnění na trhu práce i v životě. Organizátory jsou sdružení dětí a mládeže, nestátní neziskové organizace, školská zařízení pro zájmové vzdělávání, a to především střediska volného času, vzdělávací agentury, kluby, kulturní zařízení a další. Neformální vzdělávání mohou zajišťovat také zaměstnavatelé.⁸

Informální učení

Zejména neplánované a spontánní učení, které probíhá při každodenních běžných činnostech v práci, doma či volném čase. Dále zahrnuje také sebevzdělávání.⁹

⁵ PRUSÁKOVÁ, V. *Profesní vzdělávání dospělých*. Studijní opora pro kombinované studium, Vzdělávání dospělých. [cit. 30.01.2018]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. s. 5.

⁶ PALÁN, Z. *Celoživotní učení (vzdělávání)* [online]. [cit. 21.01.2018]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/celozivotni-uceni-vzdelavani>.

⁷ PRUSÁKOVÁ, V. *Profesní vzdělávání dospělých*. Studijní opora pro kombinované studium, Vzdělávání dospělých. [cit. 30.01.2018]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. s. 6.

⁸ PRUSÁKOVÁ, V. *Profesní vzdělávání dospělých*. Studijní opora pro kombinované studium, Vzdělávání dospělých. [cit. 30.01.2018]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. s. 6.

⁹ PRUSÁKOVÁ, V. *Profesní vzdělávání dospělých*. Studijní opora pro kombinované studium, Vzdělávání dospělých. [cit. 30.01.2018]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. s. 6.

Podnikové (firemní) vzdělávání

Je investicí do lidských zdrojů organizace. Jedná se o „vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo něj či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace.“¹⁰

Práce

Pojem práce je vykládán mnoha teoriemi. Jedni hovoří o tom, že práce je účelové vynakládání úsilí, využívání znalostí, dovedností a schopností k tomu, abychom získali odměnu (peněžitou i nepeněžitou) nebo naopak abychom udělali něco, z čeho budeme mít radost. Čin nám přinese vnitřní uspokojení, možná také veřejné ocenění a prestiž. Práce je činnost, při které dále rozvíjíme své dosavadní kvalifikace a svou osobnost.¹¹

V zaměstnání je práce pojímána jako soubor činností, které musíme jako zaměstnanec vykonat, abychom získali odměnu. K výkonu práce bychom měli být kompetentní, tedy mít odbornou způsobilost.¹²

Zaměstnanec

Pracovník, tedy člověk, který „je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu, kterým se zavazuje vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele.“¹³

Zaměstnavatel

Právnícká či fyzická osoba, která poskytuje pracovní příležitost svým zaměstnancům. Je druhým účastníkem pracovněprávního vztahu.¹⁴

Motivace

M. Tureckiová chápe pojem motivace jako „vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“¹⁵ Je to projev chování, o kterém hovoříme jako o motivovaném jednání.¹⁶

¹⁰ PALÁN, Z. *Podnikové (firemní) vzdělávání* [online]. [cit. 21.01.2018]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/podnikove-firemni-vzdelavani>.

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 185. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹² LIGA VOZÍČKÁŘŮ. *Co je to práce* [online]. [cit. 30.01.2018]. Dostupné z: <http://ligavozick.skynet.cz/ip/prace.php?oblast=9000029>.

¹³ BUSINESS.CENTER. *Slovník pojmů: zaměstnanec* [online]. © 1998–2018 [cit. 30.01.2018]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pojmy/p154-zamestnanec.aspx>. ISSN 1213-7235.

¹⁴ Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2006, částka 84. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

¹⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 55. ISBN 80-247-0405-6.

¹⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 55. ISBN 80-247-0405-6.

Odměna

Odměnou rozumíme peněžitou či nepeněžitou formu mzdy, prémie nebo něco navíc, co je nám poskytnuto za odvedenou práci nebo činnost, kterou vykonáme na základě dohody (většinou písemné nebo ústní). Odměna motivuje pracovníka k opětovnému výkonu. Díky ní můžeme lépe saturovat své lidské potřeby.¹⁷

Potřeby

„*Podmínky udržování fyzického a duševního zdraví.*“¹⁸

Mzda

Pro účely této práce se mzdou rozumí „*odměna za práci v pracovním poměru.*“¹⁹

Benefit

V překladu z latinského slova znamená výhodu či obecně prospěch.²⁰

Jedná se o výhody či odměny, které zaměstnanec získává nad rámec své mzdy. Benefity mohou být uděleny peněžní i nepeněžní formou.²¹

Cafeteria systém

Jedná se o pružný systém zaměstnaneckých výhod, který umožňuje zaměstnancům individuální čerpání benefitů podle potřeb jednotlivce.²²

Celková odměna

V rámci využívání pružného systému zaměstnaneckých výhod se často hovoří také o celkovém (komplexním) systému, který informuje o všech odměnách, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Jedná se o souhrn zaměstnaneckých výhod (peněžitých i nepeněžitých) na jednom místě, pro lepší a efektivnější výběr. Většinou v rámci e-shopů nebo on-line na interních stránkách podniků. Výše celkové odměny

¹⁷ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017, s. 24. ISBN 978-80-271-0227-3.

¹⁸ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie.* 3. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, s. 95. ISBN 978-80-7452-130-0.

¹⁹ ÚČTOVÁNÍ. *Účetní slovník: Mzda* [online]. © 2010–2018 [cit. 30.01.2018]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/ucetni-slovník.php?co=Mzda&id=58>.

²⁰ SCS.ABZ.CZ Slovník cizích slov. *Pojem benefit* [online]. © 2005–2018 [cit. 30.01.2018]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/benefit>.

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 595. ISBN 978-80-247-1407-3.

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 596. ISBN 978-80-247-1407-3.

pracovníka tedy zahrnuje jeho měsíční základní mzdu a roční variabilní sumu v podobě odměn.²³

²³ URBAN, J. *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita* [online]. © 06.10.2005 [cit. 30.01.2018]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/?search_query=zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9%20v%C3%BDhody.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

M. Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají.*“²⁴ Jedná se tedy o samotné zaměstnance, kteří ve společnosti pracují a individuálně či týmově dosahují cílů organizace.²⁵

Řízení lidských zdrojů se zabývá zvyšováním kvalifikace a kompetencí svých zaměstnanců dané firmy. Jedná se o zvyšování jejich odborného potenciálu, který povede k dosahování lepších výsledků společnosti.²⁶

Personální práce, i tak je chápáno novodobé pojetí řízení lidských zdrojů. Stává se podstatou řízení organizace, vychází ze strategie organizace. Nezbytné je tedy propojit, rozpohybovat a aktivně využívat všechny zdroje organizace. Především finanční, materiální, informační a lidské zdroje.²⁷

Způsob, jakým je lidský kapitál firmy řízen je úlohou vedoucích manažerů společnosti. Jsou tu jisté právní požadavky, které musí být dodržovány, ale na druhé straně je otázkou, jaké úsilí a jaké investice je firma ochotna do rozvoje a řízení lidských zdrojů vložit. Klíčové je umět s lidmi jednat tak, aby byli firmě k užítku. Umění spočívá v komunikaci a nápadu jak pracovat se zaměstnanci. Postupem času u nás dochází k přebírání zkušeností od zahraničních manažerských kapacit a využívání jejich zkušeností pro aplikaci na náš systém.²⁸

Pro účely této práce jsou důležité zejména cíle v oblasti řízení znalostí a odměňování.

Úkolem řízení lidských zdrojů je zejména další profesní vzdělávání na úrovni dané firmy. Dát zaměstnancům možnost dále se vzdělávat a rozvíjet v pracovních dovednostech nebo na odborné úrovni. Díky formálnímu i neformálnímu učení a sebevzdělávání zaměstnanců se může společnost posunout o krok dále v plnění svých

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁶ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 13-14. ISBN 80-251-0374-9.

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 13-16. ISBN 80-7261-033-3.

²⁸ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 13-14. ISBN 80-251-0374-9.

cílů. To může jít ruku v ruce s řízením odměňování, kdy šance dalšího učení může být pro některé pracovníky velice motivující. Příležitost osvěžení atmosféry na pracovišti, setkání nových lidí a získání nových zkušeností může být hnacím motorem. S tím se pojí také případná možnost zvýšení finančního ohodnocení zaměstnance či posun na novou pracovní pozici.²⁹

Primárním cílem řízení lidských zdrojů je personální zajištění fungování celé organizace a plnění daných požadavků a vizí společnosti. Strategie řízení lidských zdrojů se snaží o kvalitní výběr a udržení kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou ke své firmě loajální a oddaní. Dbá na konkurenceschopnost firmy. Mezi sekundární cíle řízení lidských zdrojů řadíme neméně důležitou motivaci pracovníků, odměňování a pracovní i osobní rozvoj a vzdělávání. Personální řízení firmy poskytuje také podporu v zaměstnaneckých vztazích a umožňuje efektivní komunikaci.³⁰

Pro řízení lidských zdrojů bylo stanoveno několik systémů a modelů. Autorka práce považuje za fungující a jasně vysvětlující právě model, který ve své knize popisuje M. Armstrong. Jde o cyklus lidských zdrojů, čtyři procesy, které fungují i dnes ve všech organizacích. Prvním aspektem je výběr zaměstnanců na daná pracovní místa. Druhou částí je hodnocení a řízení pracovního výkonu. Na to navazuje velmi důležitá část odměňování pracovníků. Michiganská škola, která vytvořila tento systém, klade velký důraz na systém odměňování, jelikož přímo ovlivňuje výkon organizace, plnění krátkodobých i dlouhodobých výsledků a to nejen v současnosti, ale zejména v budoucích časech. Čtvrtou částí je rozvoj nadaných pracovníků. Podobný cyklus lidských zdrojů má nastavený i společnost XY, která je předmětem výzkumu této bakalářské práce.³¹

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 30-32. ISBN 978-80-247-1407-3.

³¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 28. ISBN 978-80-247-1407-3.

3 MOTIVACE

Motivaci můžeme chápat jako psychologické příčiny jednání a chování. Motivací rozumíme „*hybné momenty v činnostech, prožívání, chování a osobnosti. Tedy vše to, co člověka pobízí, někam směřuje, ale také to, co mu brání něco vykonat a nějak se chovat.*“³²

Lidé jsou motivováni tehdy, pokud vidí tzv. světlo na konci tunelu. Motiv dává hybný důvod něco dělat, proto aby člověk dosáhl cíle, který očekává. Motiv (přesně stanovený cíl) ukazuje směr, kterým se má jedinec vydat, aby uspokojil své potřeby a ambice.³³

Proces motivace startuje na neuspokojených potřebách. Přáním jedince se stává saturace určité potřeby. Člověk si stanovuje přesný cíl, kterého chce dosáhnout, tak aby potřebu naplnil. Definuje kroky, kterými se bude za cílem ubírat a poté je realizuje. Jestliže je cíl naplněn, jedinec se stává šťastným a věří, že právě takovýto postup bude platný i pro naplnění dalších, vyšších potřeb.³⁴

Univerzálním motivačním nástrojem je podle autora diferenciací. Znamená to, že každý člověk je individuální bytost, kterou motivuje něco jiného. Odlišný a osobitý přístup ke každému koho chceme motivovat, je jednou ze základních zásad efektivní motivace.³⁵

3.1 MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB

Významnou roli v oblasti motivace hrají naše potřeby a jejich saturace. Potřebou rozumíme stav organismu, kterému něco chybí, v něčem strádá. Přičemž důležité je, jak k uspokojení těchto potřeb u jedince dochází a jaký je dopad saturace.³⁶

O lidské potřeby a jejich uspokojování se zajímalo mnoho autorů.

³² FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 3. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, s. 92. ISBN 978-80-7452-130-0.

³³ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, s. 109. ISBN 978-80-247-2890-2.

³⁴ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, s. 110. ISBN 978-80-247-2890-2.

³⁵ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 158. ISBN 978-80-247-5515-1.

³⁶ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 3. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, s. 94. ISBN 978-80-7452-130-0.

F. Herzberg hovoří o motivačně-hygienické teorii a rozděluje motivaci na vnitřní a vnější, kde obě mají svou důležitost. Vnitřní aspekt chápeme jako naši pohnutku k tomu, že chceme být lepší, chceme něčeho dosáhnout. Motivací je radost z práce, úspěšné plnění zadaných úkolů, příležitost rozvíjet naše dosavadní schopnosti a dovednosti nebo také pocit kontroly nad našimi možnostmi, a to i pro postup v kariérním žebříčku. Vnitřní motivátory mají hlubší smysl a jsou dlouhodobější, nýbrž vychází přímo z osobnosti člověka. Naopak vnějšími (hygienickými) aspekty s výrazným, ale krátkodobým účinkem k motivaci jedince, jsou odměny a tresty – mzda, uznání, pochvala či kritika apod.³⁷

Podobně rozděluje motivaci také D. McGregor, který podává teorii X a teorii Y. Teorie X říká, že pracovník organizace je líný, nezodpovědný a pracovat nechce. Musí se tedy k práci donutit vhodnými motivátory či odměnou. Naopak pro pracovníka v teorii Y je pracovní činnost přirozenou aktivitou, dochází k radostnému naplňování zadaných cílů. Zaměstnanec je loajální, tvořivý, plný nápadů a rád nese odpovědnost za svou samostatnou práci.³⁸

Za nejznámější pojetí lidských potřeb a jejich naplňování se považuje tzv. pyramida potřeb, tedy hierarchické uspořádání, které vytvořil americký psycholog Abraham Maslow. Rozdělil lidské potřeby do pěti kategorií.

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj:³⁹

³⁷ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, s. 110 a 112. ISBN 978-80-247-2890-2.

³⁸ FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2003, s. 14-15. ISBN 80-7226-386-2.

³⁹ ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 30. ISBN 80-86851-00-1.

Jednotlivé úrovně potřeb na sebe navazují, jedinec musí projít a postupně plně či alespoň částečně uspokojit potřeby v nižších vrstvách, tak aby mohl postoupit do vyšší úrovně.⁴⁰

Jedinec neustále touží po uspokojování svých potřeb a přání. Je to celoživotní proces získávání nových zkušeností, znalostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot. Můžeme hovořit o procesu celoživotního učení se.⁴¹

Jelikož se tato bakalářská práce zabývá spíše pracovním pojetím motivace, níže jsou uvedeny lidské potřeby a jejich komparace v osobním a pracovním pojetí.

Tabulka 1: Komparace saturace potřeb v osobním životě a na pracovišti

Maslowova hierarchie potřeb	Osobní pojetí	Pracovní pojetí
Fyziologické potřeby	hlad, žízeň, spánek, sex	mzda, pracovní a organizační podmínky
Potřeba jistoty a bezpečí	bezpečí, ochrana před nebezpečím	bezpečnost a ochrana zdraví při práci, jistota pracovního místa
Společenské potřeby	potřeba sounáležitosti, přátelství, láska	sociální kontakt s kolegy, sounáležitost se skupinou, prestiž
Potřeba uznání a ocenění	respekt, důvěra, uznání, výkon, postavení, sebeúcta	uspokojení z práce, pracovní postavení, pozitivní hodnocení pracovního výkonu, formy nehmotného odměňování
Potřeba seberealizace	osobní růst a rozvoj, znalosti	možnost vzdělávání a rozvoje, možnost samostatně rozhodovat, uspokojení z dobře vykonané práce

Zdroj:⁴²

Můžeme tedy říci, že k naplňování většiny z nich dochází právě v pracovním procesu.⁴³

40 FARKOVÁ, M. Vybrané kapitoly z psychologie. 3. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, s. 97. ISBN 978-80-7452-130-0.

41 ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 29. ISBN 80-86851-00-1.

42 Autorka práce, 2018 (vlastní zpracování) na podkladu osobní pojetí: ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 30. ISBN 80-86851-00-1 a pracovní pojetí: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 60. ISBN 80-247-0405-6.

43 FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 3. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, s. 97. ISBN 978-80-7452-130-0.

3.2 PRACOVNÍ MOTIVACE

V práci jako takové všichni apelují na hodnotu výsledku. Jsou však zaměstnanci motivováni k podávání těch nejlepších výkonů a výsledků? Jsou ve své práci spokojeni? Jsou zaměstnanci motivováni nebo spíše demotivováni? Jaké jsou motivátory, které nám zaměstnavatel dává k saturaci našich potřeb?

Na tyto zmíněné otázky si můžeme v duchu odpovědět sami, v kontextu nás a naší firmy, kde pracujeme. Tato podkapitola se zabývá motivačními faktory, pojetím motivace z pohledu pracovního výkonu a spokojeností zaměstnanců na pracovišti.

Motivačním faktorem rozumíme tzv. motivátor pracovní spokojenosti. Jedná se o samotný motiv, který evokuje posun zaměstnance nebo saturaci některé z lidských potřeb. Souhrnně vedou k vyšší spokojenosti v zaměstnaní a tím i k podávání lepších či nejlepších možných pracovních výkonů. Existuje i opak motivátoru. Je jím tzv. hygienický faktor, který udává pracovní nespokojenost, tedy pokud není řádně naplňován.⁴⁴

Motivace pracovníků je v rukou vedoucích manažerů týmů či celé organizace. Motivovaní zaměstnanci jsou dle mezinárodních výzkumů ochotnější k výkonu práce, pracují lépe, zaměřují se na pečlivost a kvalitu, dělají méně chyb a nevyžadují tak častou kontrolu. Celkově zaujímají dojem loajality, budí zájem a dobrý pocit na zákazníky a obchodní partnery.⁴⁵

Pracovní motivace může být získána dvěma způsoby. Buď se o ní zasadí sám zaměstnanec a to tím, že sám sebe motivuje – hledá, nalézá a vykonává práci, která ho baví, naplňuje nebo od ní očekává splnění svých cílů a uspokojení potřeb. Na druhé straně se o motivaci postará management firmy, a to prostřednictvím odměňování, vzdělávání, povyšování či pochvaly.⁴⁶

J. Urban trefně rozděluje motivační faktory do tří skupin. První z nich je dělení lidských potřeb dle Maslowa, které byly již zmíněny. Autor dodává, že potřeby, které již byly uspokojeny, jsou nižšími motivátory než ještě nenaplněné potřeby, přesto mohou být saturovány do větší hloubky. Motivace každého člověka je však

⁴⁴ STUDIUM MBA. *Motivátor* [online]. © 2010 [cit. 26.01.2018]. Dostupné z: <http://www.studiummba.cz/slovník-pojmu/motivator/>.

⁴⁵ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, s. 12. ISBN 978-80-271-0227-3.

⁴⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

individuální. Někteří pracovníci nemusí prahnout po uspokojení všech potřeb a zákonitě po naplnění nižších potřeb, ihned toužit po uspokojení vyšších. Mohou po nějakou dobu v saturaci stagnovat či prohlubovat dosavadní potřeby.⁴⁷

Druhou skupinu faktorů můžeme klasifikovat jako vnitřní a vnější motivátory. Vnitřním aspektem je saturace lidských potřeb člověka v průběhu výkonu práce (učení se novým věcem – získávání nových schopností a dovedností; přinášení viditelných výsledků práce, které mohou ovlivnit celkový zisk či cíl firmy; zvládat a řídit činnost samostatně a přinášet svou práci smysl, cítit společenský význam). Na jednu stranu by mělo být zaměstnancům dááno najevo, že jejich práci někdo ocení, že je důležitá např. pro jejich zákazníky či obchodní partnery. Na stranu druhou musí být zvoleny takové úkoly, které jsou pracovníkem v dané situaci a čase zvládnutelné. Jedině tak dojde k efektivní motivaci, saturaci potřeb a přímému ovlivnění samotného výkonu zaměstnance. Naopak vnější motivace znamená odměnu za práci, jak finanční (mzdu, prémie, nadstandardní odměny či zvýšení benefitů), tak i uznání, pochvalu či povýšení.⁴⁸

Třetí skupinou jsou samotné pracovní motivátory (zvyšují pracovní nasazení a pracovní spokojenost) a hygienické faktory (jejich cílem je také vyšší pracovní spokojenost, díky odbourání pracovní nespokojenosti). Mezi motivátory řadíme finanční odměnu, možnost kariérního růstu, možnost využití vlastního potenciálu, zvýšení společenského statusu, pochvalu, uznání, projevení respektu či poskytnutí zaměstnanci možnost náhledu vlastních výsledků a jejich zasazení do projevu výkonnosti firmy jako celku. Motivátory využíváme zejména proto, aby zvyšovaly motivovanost zaměstnanců. Hygienické faktory naopak nemají motivační účinek a týkají se spíše pracovních podmínek. Jsou jimi: pracovní jistoty, základní plat, vztahy na pracovišti, zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, pravidla organizace a třeba i koordinace pracovního a osobního života. Podívejme se, jak to funguje v praxi, například zaměstnanecké benefity – jestliže organizace neposkytuje např. příspěvek na stravování, vyvolává to u zaměstnanců nespokojenost a možné stížnosti. Pokud však příspěvek jako benefit zavede, dojde k nárůstu spokojenosti pracovníků, ale tento čin

⁴⁷ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, s. 13. ISBN 978-80-271-0227-3.

⁴⁸ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, s. 14-16. ISBN 978-80-271-0227-3.

nebude mít přímý vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců. Pokud se zaměstnanec cítí nespokojen, jeho motivace k výkonu klesá. Těžkou úlohou pro zaměstnavatele je probudit zájem u nespokojeného člověka. Jestliže však pracovník není spokojen, motivován a nedochází k saturaci jeho potřeb, často z dané společnosti odchází.⁴⁹

Lidé jsou motivováni, pokud mají přesně a jasně definované cíle (které jsou sice náročné, ale dosažitelné), znají svou odměnu, které dosáhnou, a je jim v průběhu realizace jejich kroků poskytována přiměřená zpětná vazba.⁵⁰

⁴⁹ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, s. 18-19. ISBN 978-80-271-0227-3.

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, s. 120. ISBN 978-80-247-2890-2.

4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Odměňování je poskytování odměny za odvedenou práci nebo činnost. Jde o personální fungování, o které se zajímají jak zaměstnanci společnosti, tak samotné vedení organizace.⁵¹

Abychom mohli zaměstnance odměňovat, musíme je nejprve umět hodnotit. Hodnocení spočívá v posouzení dosažených cílů, výkonu zaměstnance, ale také klasifikaci podmínek a požadavků na dané pracovní místo, náročnosti a složitosti pracovních úkolů. Jedná se o systematické určování hodnoty práce a jednotlivých kroků. Hodnocení práce je primárním podkladem pro tvorbu mzdových struktur, nikoliv hodnocení samotného pracovníka. Kritéria hodnocení pracovního výkonu jsou úzce spjata s kritérii odměňování.⁵²

Všeobecná úvaha hovoří o tom, že odměna by se měla odrážet od pracovního výkonu. Pracovníci jsou k němu motivováni, pokud věří, že za lepší výkon dostanou vyšší odměnu (např. více peněz). Praxe je ale jiná. Odměny, které organizace poskytují a nabízí, odráží spíše příslušnost k organizaci, která si tím buduje konkurenční výhodu (díky tomu, že je pracovník zaměstnán právě zde, dostane např. třináctý plat, pět dní dovolené navíc nebo možnost dalšího vzdělávání). Pozitivně se hodnotí také seniorita (např. zvláštní odměna za 5 let výkonu práce u společnosti). Klasicky vzdělání a délka praxe jsou asi nejoblíbenější úkony v hodnocení a odměňování pracovníků.⁵³

Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů v motivování pracovníků. V moderním řízení lidských zdrojů je odměňování pojímáno jako peněžité i nepeněžité forma odměňování zaměstnanců za vykonanou práci. Zaujímá širokou oblast možných odměn, které jsou pracovníkům nabízeny. Za odměnu můžeme považovat již to, že nám je přidělena vlastní vybavená kancelář či místo, dále můžeme být odměněni pochvalou, uznáním nebo povýšením. Do kategorie odměňování řadíme také zaměstnanecké

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 265. ISBN 80-7261-033-3.

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 268 a 301. ISBN 80-7261-033-3.

⁵³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 269. ISBN 80-7261-033-3.

benefity, možnost vzdělávání pracovníků a podporu jejich rozvoje. Nejdůležitější a velmi očekávanou odměnou každého pracovníka je však mzda.⁵⁴

Pracovníci mohou být odměňováni za odvedenou práci, vysoký pracovní výkon, dokončení nadstandardních úkolů (vyplývajících z pracovní smlouvy) nebo jen za to, že pracují právě pro danou společnost.⁵⁵

Záleží čistě na organizaci, jaké možnosti v odměňování svých pracovníků zvolí, jaký systém odměňování vybuduje a jaká pravidla, postupy a nástroje k tomu budou využity.⁵⁶

4.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Systém odměňování je vybudován proto, aby byly uspokojeny zájmy zaměstnanců i organizace. Organizace potřebuje vytvořit stabilní soustavu odměňování, která bude představovat konkurenční výhodu, udrží stávající pracovníky, motivuje nově příchozí a bude flexibilní při dosahování cílů organizace. Naopak „*pracovníci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků, spravedlnost v odměňování, možnost seberealizace, mít dobré vztahy na pracovišti.*“⁵⁷ a zejména potřebují činnost, která by zaměstnance, jako člověka z masa a kostí naplňovala štěstím a pocitem, že je to právě on, který má vykonávat tuto práci a je za ni náležitě odměněn.⁵⁸

O efektivnosti systému odměňování rozhodují mimo mzdy také zaměstnanecké benefity a příplatky. Struktura odměn je postavena na základě zjištění potřeb a požadavků v rámci odměňování, přímo od zaměstnanců firmy. Nejedná se pouze o názory manažerských pozic, ale všech pracovníků společnosti. Preference se mohou

⁵⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 265. ISBN 80-7261-033-3.

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 266. ISBN 80-7261-033-3.

⁵⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 266. ISBN 80-7261-033-3.

⁵⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 268. ISBN 80-7261-033-3.

⁵⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 268. ISBN 80-7261-033-3.

lišit zejména v závislosti na věku, pohlaví, rodinném stavu, počtu dětí, vzdělání nebo životních podmínkách.⁵⁹

Systém odměňování by měl být přímo úměrný potřebám organizace a jejím zaměstnancům. Měl by vycházet ze strategie společnosti, finančního a organizačního zabezpečení. Systém odměňování by měl plnit následující úkoly:

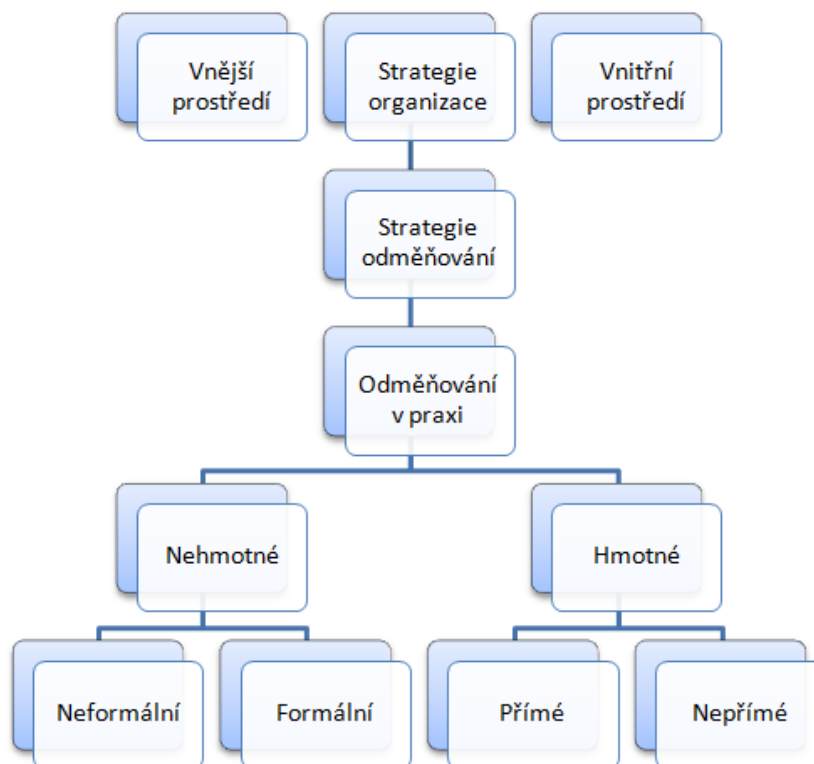
- nalákat nové pracovníky,
- upevnit kořeny stávajících zaměstnanců,
- ocenit a řádně odměnit dosažené výsledky, úsilí, zkušenosti, schopnosti a loajalitu zaměstnanců,
- motivovat zaměstnance k vyšším výkonům,
- utvářet konkurenceschopnou společnost s ohledem na měnící se potřeby pracovníků,
- rozvíjet nejen pracovní talent, ale také osobní znalosti, dovednosti a hodnoty jedince,
- posilovat kvalifikace a kompetence zaměstnanců.

Soustava odměňování se musí řídit pravidlem přiměřenosti, spravedlnosti a motivace a musí být zaměstnanci akceptována. Samozřejmě musí být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy.⁶⁰

⁵⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 269. ISBN 80-7261-033-3.

⁶⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 267. ISBN 80-7261-033-3.

Obrázek 2: Systém odměňování zaměstnanců



Zdroj⁶¹

Jak již bylo zmíněno, systém odměňování vychází ze strategie organizace, je ovlivněn vnějším a vnitřním prostředím. Utváří se tzv. filozofie odměňování (dochází k vytvoření mzdové politiky) a realizuje se v praxi.⁶²

Mezi vnější aspekty, které odměňování mohou ovlivňovat, řadíme situaci na trhu práce, populační vývoj, míru inflace, ekonomickou a sociální politiku, systémy odměňování u konkurence, celkově životní styl populace, ale také profesně-kvalifikační strukturu lidských zdrojů.⁶³

Strukturu odměn můžeme dělit tak, jak znázorňuje obrázek 2. Pro bližší přiblížení uvedeme příklady. Za formální nehmotné odměňování můžeme považovat oficiální uznání, povýšení, prestižní účast na důležitých firemních akcích apod. Jako neformální

⁶¹ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 159. ISBN 80-251-0374-9.

⁶² BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 157 a 159. ISBN 80-251-0374-9.

⁶³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 160. ISBN 978-80-247-3823-9.

nehmotné odměňování si představme úctu, kterou prokazují spolupracovníci zaměstnanci. Mezi přímé hmotné odměny řadíme mzdu, prémie a příplatky. Zaměstnanecké výhody pak spadají do kategorie nepřímých hmotných odměn.⁶⁴

Hmotné a nehmotné odměny jsou jiným autorem pojímány jako vnitřní a vnější odměny, které se navzájem prolínají. Vnější odměny jsou nastaveny a kontrolovány organizací (přidělení a vybavení kanceláře, vzdělávání poskytované organizací apod.). Více pozornosti je však věnováno vnitřním odměnám, které „korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami.“⁶⁵ Z toho vyplývá, že pomáhají k uspokojování lidských potřeb.⁶⁶

Vnitřní odměny mohou být společností často hodně ovlivněny. Jde o vhodný výběr zařazení pracovníka na správné pracovní místo, přidělení vhodných pracovních úkolů, právě takových, které daného člověka motivují k vyšší výkonnosti, nýbrž úkoly využívají právě jeho schopnosti, kterých si pracovník na sobě sám cení. Vnitřní odměny závisí také na korektních vztazích (s vedením společnosti, s kolegy), na pracovních podmínkách a na celkovém systému odměňování, do kterého spadá také péče o zaměstnance nebo jeho spravedlivé hodnocení.⁶⁷

Formy finančního odměňování⁶⁸

Finanční odměňování vychází ze strategií a cílů organizace, ale i ze samotné práce, kterou zaměstnanec vykonává. Hovoříme tedy o formách:

Základní/ pevná mzda – jedná se o hodnocení denního/ týdenního/ měsíčního výkonu zaměstnance. Důraz je kladen na výkon, splnění úkolů, dodržování podmínek a ekonomický přínos pro organizaci. Cílem je udržení stávajících zaměstnanců a ocenění jejich vykonané práce. Spokojenost zaměstnance v organizaci je závislá na výši mzdy, kterou za odvedenou práci dostává.

⁶⁴ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 157 a 159. ISBN 80-251-0374-9.

⁶⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 265-266. ISBN 80-7261-033-3.

⁶⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 265-266. ISBN 80-7261-033-3.

⁶⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 266. ISBN 80-7261-033-3

⁶⁸ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, s. 116-118. ISBN 978-80-271-0227-3.

Osobní ohodnocení – jedná se o dlouhodobé hodnocení výsledků a schopností pracovníka. Je určeno právě danému člověku za jeho ochotu a píli pro společnost. Většinou je stanovena částka maxima, kterého může zaměstnanec dosáhnout. Bohužel tato část mzdy může být pracovníkovi i odebrána, bude-li třeba. Cílem je zejména motivace zaměstnanců, zvýšení výkonu či podpora pro dlouhodobé zaměstnance.

Pohyblivá část mzdy – tzv. bonusy či prémie. Odměny za nadstandardní výkon, splnění speciálního úkolu, odměny za zlepšovací návrhy apod. Zaměstnavatel cílí na ještě vyšší produktivitu a výkon v oblasti práce a také na rozvoj proaktivního chování.

Zaměstnanecké výhody – jsou poskytovány na základě zaměstnaneckého vztahu nebo daným postem v organizační struktuře. Jedná se o služby, předměty, příspěvky nebo cenová zvýhodnění. Cílem je zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců v organizaci, poskytnout možnost relaxace nebo motivace k rozvoji osobnosti.

Odměnou za práci nejsou jen peníze, ale i přesto dochází ke sporům mezi pracovníky. K utužování vztahů mezi pracovníky přispívá právě systém odměňování, který je zaměstnavatelem nabízen a zaměstnancem přijímán (většinou ihned při podpisu pracovní smlouvy).⁶⁹

V dnešní době se za odměnu považuje povýšení pracovníka, pozvání na slavnosti oběd, pochvala a ocenění, vzdělávání zaměstnanců a hlavně také zaměstnanecké výhody (mimo jiné soudobým trendem je osobní automobil, firemní večírky, dary nejen k pracovnímu výročí apod.). Mnoho jmenovaných aspektů v nehmotné podobě přispívá ke spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci (k pocitu užitečnosti, sounáležitosti a důležitosti).⁷⁰

Celková odměna

Pokud odměňování obsahuje transakční- hmotné odměny (hmatatelné peněžní odměny a zaměstnanecké výhody) i relační- nehmotné odměny (vzdělávání a rozvoj, zkušenosti, pracovní zážitky apod.), hovoříme tak o celkové odměně.⁷¹

⁶⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 156. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁷⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 156. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁷¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 520. ISBN 978-80-247-1407-3.

Jeho výhodou je větší a dlouhodobější vliv v rámci motivace na oddanost zaměstnanců, zlepšení zaměstnaneckých vztahů, flexibilita v saturaci individuálních potřeb a řízení talentovaných jedinců.⁷²

Odměňování zaměstnanců je chápáno jako péče o lidi v organizaci. Dochází k péči v oblasti vytváření mzdy, ale také v oblasti zaměstnaneckých výhod, které jsou pracovníkům nabízeny. Velký problém může nastat v případě, kdy zaměstnanci pocítují nespokojenost v práci a nedostatečnou péči ze strany zaměstnavatele. Stoupá tak tlak na vyšší finanční odměnu. Na druhou stranu se mnohdy podaří zaměstnance uspokojit právě díky nepeněžitým odměnám, protože je mohou využívat nejen pracovníci sami, ale jsou i přínosným zdrojem pro jejich rodinu.⁷³

Co se odměňuje?⁷⁴

Pro bližší představu uvedeme příklady, co zaměstnavatel v systému odměňování u zaměstnance odměňuje:

- bystrost, iniciativa, obratnost,
- odpovědnost, rozhodování, řešení problémů,
- vzdělání, tvořivost, znalosti, zkušenosti, dovednosti, kvalifikace,
- fyzická síla, pracovní podmínky, plnění úkolu apod.

Kdo systém zabezpečuje?⁷⁵

Správu systému odměňování má na starosti personální oddělení, které se stará zejména o dodržování zákonů v systému, zachování pravidel a spravedlivého přístupu pro každého zaměstnance. Zodpovídají za odborné zabezpečení a správu systému. Podílí se na jeho případném zlepšování. Shromažďují a archivují potřebné dokumenty týkající se odměňování pracovníků.

Významnou roli v odměňování mají také vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení ve firmě. Denně pečují o své zaměstnance, nejlépe znají jejich pracovní náplň, cíle

⁷² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 522. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 302. ISBN 80-7261-033-3.

⁷⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 270. ISBN 80-7261-033-3.

⁷⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 301-302. ISBN 80-7261-033-3.

práce i pracovní podmínky. Dokážou efektivně zhodnotit výkon zaměstnance a jsou odpovědni za realizaci a dodržování pravidel v systému odměňování. Při zjištění nedostatků v systému se očekává, že jako první budou apelovat na změnu.

Systém odměňování může značně pozitivně ovlivnit výběr a získávání pracovníků, motivovat je k vyššímu pracovnímu výkonu a to díky účasti na vzdělávání a rozvoji. Pokud jsou zaměstnanci spíše demotivováni a výběr nových pracovníků se nedaří, mělo by dojít k přehodnocení, přezkoumání a úpravě systému odměňování.

5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnaneckých výhod využívali již v USA. Tamější zaměstnavatelé v průběhu druhé světové války motivovali své zaměstnance tím, že jim přispívali na stravování, hradili lékařské prohlídky, zabezpečovali životní připojištění apod. Zvyšování mzdy totiž nepřipadalo v úvahu, proto hledali jiné způsoby jak si zaměstnance udržet. V roce 1929 zaměstnanecké benefity tvořily pouze 3 % část systému odměňování zaměstnanců, kdežto dnes zastupují významnou část. V České republice se o zavedení zaměstnaneckých výhod zasadil Tomáš Baťa. Zjistil, že péče o zaměstnance je oboustranně výhodná. Zavedením závodního stravování Baťa dosáhl zlepšení pracovních podmínek, efektivní využití pracovní doby, zlepšení zdravotního stavu pracovníků, ale i vyšší kontroly nad zaměstnanci. Přesvědčil se také, že účinnou formou motivace pro vyšší výkonnost, utužení vztahů a loajality k firmě je výstavba rodinných domků pro rodiny zaměstnanců nebo možnost nabídky kulturních a sportovních aktivit.⁷⁶

Zaměstnanecké výhody jsou dle M. Armstronga využívány zejména k rozvoji a udržení zaměstnanců ve společnosti, protože klasické výhody nemají přímý vliv na výkon pracovníka. Pouze dochází k upevnění jistot, názorů a postojů zaměstnance o tom, že je ve správné společnosti a nechce odejít jinam, kde by tyto odměny neměl. Pro organizaci to značí věrnost, zájem a tím i zvýšení výkonu společnosti.⁷⁷

M. Armstrongovu teorii potvrzuje i jiný autor, který uvádí, že zaměstnanecké benefity jsou aktivním nástrojem odměňování a zaměstnanci ho často chápou jako motivující element. Nicméně nemají přímý vliv na pracovní výkon. Pracovník je spíše vnitřně motivován k tomu, aby zůstal u dané společnosti. V dnešní době je bohužel seznam odměn a výhod chápán spíše jako normální, nikoliv nadstandardní projev náklonnosti společnosti při získávání či udržování zaměstnanců. Úskalím je fakt, že vybrané benefity nemusí vyhovovat všem zaměstnancům. Každý člověk má jiné

⁷⁶ SLEPIČKOVÁ, K. *Analýza zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti* [online]. Praha, 2015. [cit. 30.01.2018]. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/64557/MU-BP-2016-Slepickova-Kristyna-BP_Slepickova_Analyza%20zamestnaneckych%20vyhod%20ve%20vybrane%20spolecnosti.pdf?sequence=-.

⁷⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 595. ISBN 978-80-247-1407-3.

potřeby, očekávání a řeší různé životní situace (rodina, děti, stáří, nemoc apod.). Nabídka firmy by v oblasti odměňování měla vycházet z potřeb a přání jednotlivých zaměstnanců. (Pro získání těchto informací může být prováděna analýza či výzkum potřeb přímo u pracovníků organizace.)⁷⁸

5.1 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

J. Urban, který pojednává o zaměstnaneckých benefitech, je rozděluje na:

- výhody poskytované všem zaměstnancům společnosti bez ohledu na jejich zájem či nezájem,
- cafeteria systém benefitů (pružné využívání odměn podle momentální potřeby jedince),
- výhody využívané na pracovišti (příspěvek na stravování, pitný režim na pracovišti, vzdělávání v rámci organizace, studijní volno či příspěvek na dopravu do zaměstnání),
- pracovní pomůcky (notebook, telefon, auto, příspěvek na odívání, praní či příspěvek na bydlení),
- osobní a sociální aspekty výhod- do této skupiny řadíme veškeré další možnosti v odměňování pracovníků, od zdraví, přes kulturu, zabezpečení rodiny, různá poradenství apod.⁷⁹

Benefity můžeme dále rozdělovat na neformální odměny, odměny za zvláštní úspěchy a aktivity nebo formální odměny. Neformální aspekt je uznání, které může vedoucí manažer zaměstnanci udělit slovně či písemně a osobně či veřejně. Spadá sem také možnost povýšení za dobře odvedenou práci, pozvánka na firemní večeři či věcný dar.⁸⁰ Odměna za zvláštní úspěchy může být udělena zaměstnanci např. za vynikající obchodní výsledky, roční obrat, benefit za docházku apod.⁸¹ Nejčastěji využívanými jsou však odměny formální, mezi které řadíme soutěžení, vzdělávání, možnosti

⁷⁸ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, s. 148-149. ISBN 978-80-271-0227-3.

⁷⁹ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, s. 145-146. ISBN 978-80-271-0227-3.

⁸⁰ NELSON, B. *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000, s. 14. ISBN 80-7205-765-0.

⁸¹ NELSON, B. *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000, s. 99. ISBN 80-7205-765-0.

cestování, výhody v oblasti zdraví, sportu, akcí či odměna za účast na dobročinné akci.⁸²

Obecně můžeme říci, že zaměstnavatel poskytuje takové výhody, které si může firma v rámci nákladů dovolit. Odměny, které jsou pracovníkům firem nabízeny, se často odvíjí od nich samotných, jejich potřeb a přání. Personální oddělení může u svých zaměstnanců zkoumat, jaké typy výhod je konkrétně motivují, které situace a problémy nyní řeší a co jim chybí ke spokojenosti ve firmě. Obvykle se provádí dotazníkové šetření, na jehož základě je vybrán seznam benefitů, který je mnohdy porovnán s konkurenčními firmami v dané oblasti, a teprve poté jsou tyto výhody nabízeny zaměstnancům dané firmy.⁸³

Důležitou částí v poskytování benefitů je zpětné provádění analýzy hodnocení návratnosti vynaložených nákladů na odměňování. Ve výzkumu se ukáže, jak jsou zaměstnanci spokojeni s využíváním, zda se jejich očekávání naplnila, jak byl ovlivněn celkový stav organizace v dosahování svého cíle, kolik lidí bylo v pracovní neschopnosti za daný rok apod. Podle těchto informací může vedení firmy pracovat s úpravou možných odměn a nastavit je pro další rok lépe a efektivněji.⁸⁴

5.1.1 CAFETERIA SYSTÉM

Jedná se o pružný systém zaměstnaneckých výhod, který umožňuje zaměstnancům individuální čerpání benefitů dle potřeb jednotlivce. Zaměstnavatel určí svým zaměstnancům roční nebo měsíční rozpočet do кафетерии, se kterým si pracovníci mohou nakládat dle vlastního uvážení. Jde čerpat celá částka ihned nebo po částech a to na různé druhy potřeb či služeb. Výhoda pro zaměstnavatele spočívá v přenechání zodpovědnosti na zaměstnanci, který si sám rozhoduje o využití přiděleného rozpočtu. Na druhé straně se také v průzkumech a statistikách může ukázat, které výhody v jakých

⁸² NELSON, B. *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000, s. 171. ISBN 80-7205-765-0.

⁸³ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, s. 382-384. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁸⁴ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, s. 148-149. ISBN 978-80-271-0227-3.

oblastech jsou méně využívané či nevyužívané. Ty pak může zaměstnavatel vyřadit ze seznamu nabízených.⁸⁵

5.2 MZDA, BENEFITY A DANĚ

Mzda

„Mzda je peněžité a naturální plnění, poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci.“⁸⁶

Sjednává se vždy před nástupem do práce, nejpozději musí být dohodnuta a písemně sepsána v den nástupu do zaměstnání. Pracovník je po nástupu do zaměstnání zařazen do mzdového rozpětí a je mu pevně stanovena základní mzda. Nástupní plat se může lišit od platu po zkušební době. Mzdu může zaměstnavatel se zaměstnancem kdykoliv a jakkoliv upravovat, na základně písemného ujednání. Základní mzda může být také doplněna o variabilní složku. Jedná se o měsíční, čtvrtletní či roční bonus, který je zaměstnanci vyplácen s ohledem na jeho pracovní výsledky. Mzda může být vyplacena buď bezhotovostně na bankovní účet nebo hotovostně tzv. na ruku či formou složenky.⁸⁷

Mzda musí obsahovat pevnou složku, příplatky, náhrady, dávky nemocenského pojištění. Jednotlivé mzdy různých zaměstnanců a pracovníků se liší zejména variabilní složkou mzdy. Jedná se o osobní ohodnocení, prémie, odměny či jiná finanční ohodnocení.⁸⁸

Podle typu vykonávané práce se také rozděluje mzda na časovou, úkolovou a podílovou. Nejčastěji využívaná je mzda časová – za množství odpracovaných hodin je zaměstnanci vyplácen určitý obnos peněz. Úkolová mzda hodnotí počet vykonaných úloh či jejich správnost a kvalitu a dle toho je zaměstnanec odměněn. Podílová mzda

⁸⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 596. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸⁶ MLADÁ FRONTA A. S. *Finance.cz: Plat a mzda* [online]. © 2017 [cit. 26.01.2018]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>.

⁸⁷ MLADÁ FRONTA A. S. *Finance.cz: Plat a mzda* [online]. © 2017 [cit. 26.01.2018]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>.

⁸⁸ ÚČTOVÁNÍ. *Účetní slovník: Mzda* [online]. © 2010–2018 [cit. 30.01.2018]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/ucetni-slovník.php?co=Mzda&id=58>.

využívaná zřídka kdy znamená závislost výdělku na dosaženém zisku či obratu daného oddělení ve firmě nebo se může týkat společnosti komplexně.⁸⁹

Benefity a daně

Výhoda v poskytování benefitů pro zaměstnavatele spočívá nejen v motivaci pracovníků a udržení si dobré pověsti. Zároveň firma nemusí tržít na zisku, jelikož za benefity neodvádí daň z příjmu ani odvody zdravotního a sociálního pojištění.⁹⁰

Společnost XY (o které bakalářská práce prakticky pojednává) říká, že benefity ukazují zájem zaměstnavatele o spokojenost svých zaměstnanců, což je hlavním důvodem jejich nabízení. Dalším významným argumentem je daňová výhodnost. V porovnání se mzdou přesně o 31,1 %. (příklad: pokud Vám zaměstnavatel přidá 1000 Kč v hrubé mzdě, na účet vám přijde jen 689 Kč, protože 311 Kč se odvede na Vaši daň a zdravotní a sociální pojištění. Pokud vám ale 1000 Kč poskytne v benefitových bodech, neodvedete z nich žádnou daň a můžete si zakoupit služby v celé hodnotě 1000 Kč).⁹¹

Problematiku zaměstnaneckých benefitů upravuje zákon č. 586/1992 Sb. O daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů. Zákon říká, že od daně z příjmů jsou osvobozeny všechny služby, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci v oblasti vzdělávání, sportu, kultury, zdraví a rekreace. Benefiční programy proto nabízí mnoho služeb a aktivit právě v těchto kategoriích.⁹²

Zákon v původní verzi také hovoří o dalších možnostech uznání daňového zvýhodnění pro zaměstnavatele – jedná se například o nealkoholické nápoje na pracovišti, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravování apod.⁹³

⁸⁹ ÚČTOVÁNÍ. *Účetní slovník: Mzda* [online]. © 2010–2018 [cit. 30.01.2018]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/ucetni-slovník.php?co=Mzda&id=58>.

⁹⁰ IPODNIKATEL. *Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele* [online]. © 19.10.2011 [cit. 30.01.2018]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>.

⁹¹ Autorka práce, 2018 (vlastní zpracování) na základě interních dokumentů společnosti XY. [cit. 15.01.2018].

⁹² Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, zákon České národní rady o daních z příjmu. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1992, částka 117. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-586-1992-sb-o-danich-z-prijmu/uplne/#f1457578>.

⁹³ Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, zákon České národní rady o daních z příjmu. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1992, částka 117. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-586-1992-sb-o-danich-z-prijmu/uplne/#f1457578>.

Novela zákona z roku 2018, § 6 odstavec 9 hovoří o možnosti nepeněžitěho plnění nejen pro samotného zaměstnance, ale i pro jeho rodinné příslušníky. Nově je možné benefitní body využívat na „*pořízení zboží nebo služeb zdravotního, léčebného, hygienického a obdobného charakteru od zdravotnických zařízení a také pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis.*“⁹⁴

Jako nový benefit od roku 2018 vznikl také nepeněžití příspěvek na tištěné knihy nejen pro děti.⁹⁵

⁹⁴ PODNIKATEL. *Nové benefity pro zaměstnance. Využijí je zaměstnavatelé?* [online]. © 25.09.2017 [cit. 26.01.2018]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nove-benefity-pro-zamestnance-vyuziji-je-zamestnavatele/>. ISSN 1802-8012.

⁹⁵ Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, zákon České národní rady o daních z příjmu. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1992, částka 117. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-586-1992-sb-o-danich-z-prijmu/uplne/#f1457578>.

6 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ORGANIZACI

Zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům v rámci výhod také možnost dalšího vzdělávání. Jedná se o profesní podnikové vzdělávání, kde si zaměstnanec posílí své kvalifikace a kompetence. Obohatí si své znalosti, zkušenosti a dovednosti novými poznatky, tak aby mohl lépe využít svůj potenciál k plnění firemních cílů nebo aby se sám posunul v kariérním žebříčku.

Jak uvádí průzkum společnosti EdAssist zabývající se vzděláváním zaměstnanců, vzhledem ke klesající nezaměstnanosti se začínají společnosti přetahovat o pracovní sílu (zaměstnance). Tím dochází k vylepšování zaměstnaneckých benefitů a snaze ulovit pracovníka, kterého si může firma vychovat. Pro 80 % lidí je důležitým aspektem při hledání nového pracovního místa právě možnost dalšího vzdělávání ve společnosti. Vzdělávání a kariérní postup je pro mladé lidi (narozené po roce 1980) stále žádanějším benefitem. Dokonce 65 % respondentů označilo získávání nových znalostí, zkušeností a dovedností za jednu z nejlepších výhod, které společnost svým zaměstnancům může nabídnout. Z uvedeného výzkumu vyplynulo, že vzdělávání zaměstnanců v rámci firmy je efektivní motivací k vyšší produktivitě, loajalitě, udržení si zaměstnanců, ale i k rozvoji osobnosti pracovníků.⁹⁶

Profesní vzdělávání probíhá několika způsoby: formálním učením, neformálním učením, informálním učením, distančním nebo rekvalifikačním vzděláváním. Dospělý jedinec se vzdělává celý život, proto hovoříme také o tzv. celoživotním vzdělávání.

Podnikové vzdělávání⁹⁷

Podnikové (firemní) vzdělávání je souhrn edukačních (vzdělávacích) aktivit, které poskytuje zaměstnavatel svým pracovníkům. Hlavní úlohou je doplnit znalosti, rozšířit či prohloubit současné dovednosti nebo zvýšit zkušenosti, ba dokonce zcela změnit kvalifikaci zaměstnanců.

Cílem firemního vzdělávání je odstranit rozdíl mezi současnou kvalifikací zaměstnance a výši požadavků, která je stanovena pro výkon dané pracovní činnosti.

⁹⁶ NOVINKY. Pro zaměstnance je důležité firemní vzdělávání [online]. © 09.05.2017 [cit. 08.02.2018]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/437242-pro-zamestnance-je-dulezite-firemni-vzdelavani.html>

⁹⁷ PRUSÁKOVÁ, V. *Profesní vzdělávání dospělých*. Studijní opora pro kombinované studium, Vzdělávání dospělých. [cit. 30.01.2018]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. s. 5.

6.1 PŘÍSTUPY ORGANIZACÍ KE VZDĚLÁVÁNÍ

„Lidé se chtějí učit nové věci, cítit, že přinesli nějaký příspěvek – že dělají záslužnou práci. Málo lidí motivují pouze peníze. Lidé chtějí mít pocit, že to co dělají, má nějaký vliv na svět.“ (Frances Hesselbein, ředitel společnosti)⁹⁸

České i mezinárodní organizace, podniky a firmy, ať už malé, střední nebo velké, zaujímají různé přístupy ke vzdělávání svých zaměstnanců:

- odmítání – vnímání vzdělávání jako zbytečnosti nebo překážky,
- povinnost – realizace pouze povinné části vzdělávání, kterou nařizuje zákon,
- neucelenost – existence neúplných vzdělávacích aktivit, které jsou spíše nekonzistentní s cíli organizace,
- systém – jedná se již o propracovanější formu vzdělávání ve společnosti, ale ještě není ideální, např. nehledá se rovnováha mezi potřebami organizace a potřebami zaměstnanců nebo se vzdělávání hodnotí podle míry získaných znalostí a dovedností a spokojenosti zaměstnanců, nikoliv podle přínosu pro organizaci a její zaměstnance,
- integrace – ideální systém vzdělávání dospělých, který společnost může vybudovat, vzdělávání zaměstnanců je považováno za investici.⁹⁹

6.2 CYKLUS PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ¹⁰⁰

Podnikové vzdělávání je založeno na cyklu čtyř kroků:

- *„analýza a identifikace vzdělávacích potřeb,*
- *plánování vzdělávacích akcí,*
- *realizace vzdělávání,*
- *měření a hodnocení efektivity vzdělávání.“¹⁰¹*

⁹⁸ NELSON, B. *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000, s. 203. ISBN 80-7205-765-0.

⁹⁹ PRUSÁKOVÁ, V. *Profesní vzdělávání dospělých*. Studijní opora pro kombinované studium, Vzdělávání dospělých. [cit. 30.01.2018]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. s. 13-14.

¹⁰⁰ PRUSÁKOVÁ, V. *Profesní vzdělávání dospělých*. Studijní opora pro kombinované studium, Vzdělávání dospělých. [cit. 30.01.2018]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. s. 14-15.

¹⁰¹ PRUSÁKOVÁ, V. *Profesní vzdělávání dospělých*. Studijní opora pro kombinované studium, Vzdělávání dospělých. [cit. 30.01.2018]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. s. 5.

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb se zabývá současnými i budoucími potřebami firmy jako celku, odděleními uvnitř společnosti i jednotlivými zaměstnanci. Fáze určuje požadované vzdělávání, upřesnění jaké znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje by měl zaměstnanec získat, ovládat a změnit.

Druhým krokem je definování cílů vzdělávání, tedy jasné, konkrétní určení toho, co se mají účastníci naučit a po absolvování umět provádět. Jedná se o změny znalostí, dovedností a postojů zaměstnanců.

Pokud známe cíle, můžeme přejít k plánování. Měli bychom vytvořit takový plán, který uspokojí jak vzdělávací potřeby, tak cíle společnosti ve vzdělávání.

Dále musíme určit, kdo bude zajišťovat vzdělávání (externí firma, odborníci, vedoucí pozice pod dohledem specialisty apod.) a kde se budou zaměstnanci vzdělávat (v organizaci nebo mimo ni). V rámci plánování je nezbytné určit osoby, které budou odpovědní za chod a realizaci vzdělávání.

Ve fázi realizace se soustředíme na dodržení plánu a příprav jednotlivých akcí, tak aby byly provedeny správně a co nejefektivněji.

Posledním bodem vzdělávání je jeho hodnocení a diagnóza. Hodnocení vzdělávacího programu můžeme provádět průběžně nebo až na konci realizace. Zpravidla posuzujeme výsledky vzdělávání, reakce účastníků a dopad vzdělávání na výkon pracovní činnosti. Zjišťujeme naplnění cílů vzdělávání a poté posuzujeme, v čem je třeba pokračovat nebo jak program do příště obohatit. Tato poslední hodnotící etapa se stává i základem pro novou první fázi analyzování potřeb, která je prováděna na podkladu diagnózy.

6.3 POSTUPY A METODY VE VZDĚLÁVÁNÍ

Uspořádání firemního vzdělávání vychází ze strategických a rozvojových ideálů společnosti a zahrnuje:

- *„vzdělávání a rozvoj pracovníků,*
- *normativní vzdělávání (povinné, vyplývající z právních předpisů),*
- *doplňování kvalifikace- manažerské kurzy,*
- *změnu kvalifikace (tzv. rekvalifikace),*
- *individuální rozvoj pracovníků- manažerské kurzy,*

- *vzdělávací programy pro vysoce výkonné pracovníky a pracovníky s mimořádným rozvojovým potenciálem (Talent management).* ¹⁰²

Abychom mohli správně navrhnout optimální programy vzdělávání pracovníků, musíme znát jejich potřeby, tužby i motivátory, které komparujeme s požadavky, cíli a strategickými kroky společnosti. Na jejich základě pak plánujeme a realizujeme samotné vzdělávací projekty.¹⁰³

Vzdělávání lze uskutečnit na základě dvou teorií s tím, že v praxi dochází k propojování obou možností:

- trénink,
- rozvojové aktivity.

Trénink obsahuje výcvikové a vzdělávací akce pro získávání a rozvoj nejen odborných, ale i specifických kvalifikací a kompetencí, které jsou rozhodující pro splnění cíle vzdělávání a zejména pro naplnění očekávaného pracovního výkonu.

Naopak rozvojové aktivity kladou důraz na rozvoj zaměstnanců a řízení jejich profesní dráhy. Zaměřují se na požadavky trhu práce a příležitosti budoucího uplatnění pracovníků v rámci společnosti.¹⁰⁴

Metody, kterými provádíme a uskutečňujeme vzdělávání zaměstnanců, mohou být:

- přednáška,
- výuka pomocí videa či filmu,
- skupinová diskuze,
- vypracování projektů,
- praktický kurz, který propojí teorii s praxí,
- výcvik,
- koučování,
- změna pracovní pozice (některým zaměstnancům je umožněno prostřídat více pracovních pozic v rámci jedné pracovní smlouvy).¹⁰⁵

¹⁰² PRUSÁKOVÁ, V. *Profesní vzdělávání dospělých*. Studijní opora pro kombinované studium, Vzdělávání dospělých. [cit. 30.01.2018]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. s. 5.

¹⁰³ PRUSÁKOVÁ, V. *Profesní vzdělávání dospělých*. Studijní opora pro kombinované studium, Vzdělávání dospělých. [cit. 30.01.2018]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. s. 5.

¹⁰⁴ PRUSÁKOVÁ, V. *Profesní vzdělávání dospělých*. Studijní opora pro kombinované studium, Vzdělávání dospělých. [cit. 30.1.2018]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. s. 5.

¹⁰⁵ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 188. ISBN 80-251-0374-9.

6.4 CÍLE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Cílů či úkolů, které má firemní vzdělávání vyřešit, je mnoho. Uvedme si alespoň ty nejhlavnější. Systémové podnikové vzdělávání přináší nárůst zájmu o firmu, vyšší motivaci zaměstnanců, která má přímý vliv na pracovní spokojenost a zájem o kvalitnější výkon pracovní činnosti. Zároveň by mělo dojít ke sloučení osobních a firemních cílů, ztotožnění se s organizací a dodržování loajality. V důsledku těchto aspektů hovoříme o nárůstu výkonnosti jednotlivec – tým – firma; o zkvalitnění péče o zákazníky či lepší poskytování služeb. Vnější cílem může být vyzdvižení firmy, její image, společnost může přilákat nové zaměstnance, ale především hlavním úkolem je zlepšení kvality života pracovníků společnosti.¹⁰⁶

Jiný autor v této tématice říká, že primárním cílem vzdělávání je připravit nově příchozí zaměstnance k výkonu jejich činnosti. Vzdělávání ulehčuje adaptační období, kdy si pracovník zvyká v novém pracovním prostředí, na nové úkoly a pracovní nasazení. Mezi sekundární cíle patří prohlubování dosavadní kvalifikace, její zvyšování či rekvalifikace. Dalším aspektem je vzdělávání manažerů. Firemní vzdělávání také vede k rozvoji sebevzdělávání a seberealizaci.¹⁰⁷

Vzdělávání na poli organizace se uskutečňuje zejména proto, aby se zaměstnanci stali konkurenceschopnějšími. Každý majitel společnosti chce, aby právě jeho firma byla v čele vítězného žebříčku. „*Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky firmy. Takto chápaný rozvoj znalostí a dovedností je ku prospěchu jak organizace, tak rovněž i zaměstnanců. Důležité je si uvědomit, že vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům.*“¹⁰⁸

¹⁰⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 91. ISBN 80-247-0405-6.

¹⁰⁷ PALÁN, Z. *Podnikové (firemní) vzdělávání* [online]. [cit. 21.01.2018]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/podnikove-firemni-vzdelavani>.

¹⁰⁸ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 180. ISBN 80-251-0374-9.

6.5 KDO SE PODÍLÍ NA VZDĚLÁVÁNÍ?

Na podnikovém vzdělávání se podílí zpravidla vedoucí top manažer, liniový manažer oddělení, manažer odpovědný za přípravu vzdělávacího programu, lektor a posluchač.¹⁰⁹

Vzdělávání zaměstnanců je v kompetenci personálního oddělení, které zajišťuje realizaci vzdělávacích programů za pomoci speciálního oddělení pro vzdělávání zaměstnanců. V případě neexistence tohoto úseku najímá společnost externí lektory, vzdělávací instituce či agentury. Zapojeny mohou být i odbory, vedoucí pracovníci a manažeři.¹¹⁰

¹⁰⁹ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 186. ISBN 80-251-0374-9.

¹¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 243. ISBN 80-7261-033-3.

EMPIRICKÁ ČÁST

7 ÚVOD DO EMPIRICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce přináší vhled do problematiky z pohledu odborné literatury. Vymezuje základní pojmy, popisuje řízení lidských zdrojů, motivaci, uspokojování lidských potřeb. Zabývá se systémem odměňování zaměstnanců. Hovoří o zaměstnaneckých benefitech a o vzdělávání dospělých v organizaci.

Empirická část práce primárně podává výsledky dotazníkového šetření na téma: Spokojenost zaměstnanců call centra s vybranými motivačními nástroji, kterými jsou zaměstnanecké benefity a vzdělávání. Sekundárně pak analyzuje dokumenty společnosti XY, čímž čtenářům poskytuje současný pohled na systém zaměstnaneckých benefitů a systém vzdělávání zaměstnanců právě ve společnosti XY.

Cílem výzkumu je verifikace nebo falzifikace autorkou předem stanovených hypotéz. Cílem práce je zjištění spokojenosti zaměstnanců call centra se zaměstnaneckými benefity a možnostmi vzdělávání ve společnosti XY. U zaměstnaneckých benefitů jde i o ověření četnosti jejich využívání v percepci respondentů.

V následujících kapitolách a podkapitolách bude představena společnost XY, její organizační struktura a zaměstnanecká mzda. Dále se tato část práce zabývá samotnými respondenty, tedy zaměstnanci call centra – autorka práce charakterizuje prostory kanceláří a rozděluje pracovníky do několika skupin a popisuje jejich náplň práce.

Empirická část práce stanoví hypotézy, popíše soubor a metodologii výzkumu a po sběru dat výzkum vyhodnotí.

8 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY¹¹¹

Předmětem zkoumání je společnost, která vyrábí, prodává a distribuuje nealkoholické nápoje. Jedná se o partnerskou společnost mezinárodně známé a uznávané firmy po celém světě. Produkty společnosti jsou nabízeny více jak 15 milionům spotřebitelů a vyváží se do různých zemí. Tradice produktů pro Československo sahá až do roku 1945, kdy se zde poprvé objevily. Od roku 1971 jsou produkty společnosti XY oficiálně vyráběny v České republice. Nyní jsou obchodní a distribuční centra rozmístěna po celé České i Slovenské republice. Centrála a výrobní závod se nachází v Praze, kde se produkty vyrábí od roku 1993. Společnost zaměstnává více než 1.000 zaměstnanců a stará se o zhruba 60.000 zákazníků.

Primárním cílem firmy je stát se jedničkou v oblasti nealkoholických nápojů v Česku a na Slovensku. Mezi další cíle patří utváření partnerství se zákazníky a poskytování osvěžení pro spotřebitele. Strategický rámec společnosti XY je založen na hodnotách, kterými jsou: důvěra komunity, relevantnost pro spotřebitele, preference odběratelů a snižování nákladů. Strategie firmy je mimo jiné postavena také na šesti pilířích, které formují a podporují způsob každodenní práce. Jsou jimi: autentičnost, dokonalost, učení se, péče o zaměstnance, společná práce v týmu a vítězství spolu se zákazníky.

Společnost XY zabezpečuje výrobu, prodej a distribuci sycených nealkoholických nápojů, džusů, vod, kávy a energetických nápojů.

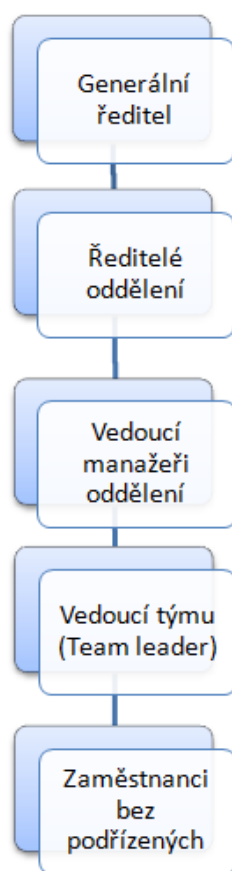
8.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY

Společnost zaměstnává více než 1.000 zaměstnanců na různých postech v jednotlivých odděleních. Firma je nyní vedena generální ředitelkou, na kterou jsou přímo vázáni ředitelé oddělení (těmi jsou finanční, právní, personální, marketingové, vnější vztahy a komunikace, oddělení distribuce a plánování, komerční, výroby a v neposlední řadě také obchodní oddělení). Každý segment má své vedoucí manažery, pod kterými jsou vedoucí týmů. Stejně je tomu i na call centru (kde výzkum probíhal

¹¹¹ Autorka práce, 2018 (vlastní zpracování) na základě interních dokumentů společnosti XY. [cit. 10.02.2018].

a bude podrobněji představeno), které má svého ředitele, vedoucího manažera (vedoucí manažeři jsou dva – jeden pro oddělení Outbound a druhý pro oddělení Inbound, Back office a Red line). Jednotlivé týmy, které sestávají z deseti členů, mají svého team leadera. Společnost XY zaměstnává i externí pracovníky, kteří nejsou do organizační struktury zařazeni.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti XY



Zdroj¹¹²

¹¹² Autorka práce, 2018 (vlastní zpracování) na základě interních dokumentů společnosti XY. [cit. 10.02.2018].

8.2 MZDA VE SPOLEČNOSTI XY¹¹³

Zaměstnavatel (společnost XY) poskytuje svým zaměstnancům za odvedenou práci mzdu. Ta je vyplácena vždy k 10. dni kalendářního měsíce a to zpětně.

Při nástupu do zaměstnání je pracovník zařazen do mzdového rozpětí a je mu pevně stanovena základní mzda. Nástupní plat se může lišit od platu po zkušební době. Mzdu může zaměstnavatel se zaměstnancem kdykoliv a jakkoliv upravovat, na základě písemného ujednání. Základní mzda může být také doplněna o variabilní složku. Jedná se o měsíční, čtvrtletní či roční bonus, který je zaměstnanci vyplácen s ohledem na jeho pracovní výsledky. Mzdový předpis společnosti XY také upravuje příplatky za práci v rámci základní mzdy, prémie a odměny, ale také benefity a jiné výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány.

8.3 CALL CENTRUM SPOLEČNOSTI XY

Autorka práce považuje za důležité obeznámit čtenáře se strukturou a náplní práce respondentů.

Cílovou skupinou pro výzkum spokojenosti s vybranými motivačními nástroji si autorka práce vybrala zaměstnance call centra. Důvodem výběru právě tohoto oddělení je, že zde autorka práce sama pracovala.

Pracovníci prodeje a služeb zákazníkům (v České republice, kde průzkum probíhal) jsou do společnosti XY vybírány personálním oddělením a tvoří asi 5 % část zaměstnanců firmy. Práce je vykonávána pouze na centrální pobočce v Praze a zastupuje tak celé Česko.

Aktivní a pasivní telemarketing, i tak je práce na call centru ve společnosti XY pojímána. Zaměstnanci sedící se sluchátky na uších, 8 hodin denně vyřizují stovky hovorů se zákazníky či spotřebiteli. Call centrum je otevřený prostor (open space) kanceláří, kde sedí celkem 50 obchodních zástupců společnosti XY. Telefonní operátoři jsou rozděleni do tří skupin, dle práce, kterou vykonávají. Outbound, Inbound a Back office. Každá skupina pracovníků má svou náplň práce, ale vždy se činnost vykonává ve spolupráci se zákazníkem, a to po telefonu. V případě potřeby dochází ke komunikaci s obchodním oddělením, marketingem či distribucí.

¹¹³ Mzdový předpis společnosti XY z 05.04.2017, Praha [cit. 10.02.2018].

Zaměstnanci call centra jsou zařazeni (většinou dle vlastního výběru) do těchto skupin:

Outbound

Pracovníci aktivní linky, kteří uskutečňují odchozí hovory. Jedná se o správu zákaznických kontaktů (které jsou novému zaměstnanci vždy s nástupem na pozici přiděleny), komplexní servis, nabídku produktů z portfolia, nabídku slevových či jinak výhodných nabídek. Primárním úkolem je objednávka produktů (které společnost XY vyrábí a distribuuje) s odběratelem a zákaznický servis. Hovory jsou zákazníkem žádané a jsou s ním předem domluvené (nastavena je frekvence a čas volání).

Toto oddělení má dva týmy po deseti členech.

Inbound

Pracovníci pasivní linky zvedají příchozí hovory ze zákaznické linky. Mají na starosti přijímání a vyřizování objednávek odběratelů a jejich komplexní servis. Vyřizují reklamace zboží a stížnosti, opravy zařízení nebo předávají kontaktní informace na obchodní zástupce v terénu. Mimo jiné zaměstnanci tohoto oddělení také nabízí produkty z portfolia firmy a slevové či jinak výhodné akce.

Toto oddělení má dva týmy po deseti členech.

Back office

Pracovníci této linky, jsou spíše administrativními zaměstnanci. Jejich náplní práce je správa objednávek pro menší klíčové odběratele, vyřizování reklamací, informování zákazníků o neuskutečněných závozech či zpracování požadavků ze záznamníku. V sezónním období často vypomáhají oddělení Inboundu.

Toto oddělení má jeden tým a obsahuje také deset členů.

U všech tří skupin je důležitý proaktivní přístup orientovaný na zákazníka. Tolerance a ochota pomoci klientovi v každé situaci. Příjemné vystupování a komunikativnost jsou samozřejmostí.

Součástí call centra společnosti XY je ještě Red linka. Speciální příchozí a pasivní linka, kde jsou pouze tři operátorky, které v rámci komunikace s různými firemními odděleními zabezpečují dotazy a úkoly od obchodních zástupců (aktivně se pohybujících pracovníků v terénu u zákazníků). Pracovnice jsou speciálně zaučené a nevykonávají telefonickou práci se zákazníkem, jako předešlé pozice.

Denní práce na call centru je velice náročná, není pro každého člověka. Proto je velmi důležité, aby personální útvar své zaměstnance dostatečně motivoval. Výzkum autorky práce byl vytvořen ve spolupráci právě s personálním oddělením společnosti a to jako zpětná vazba o tom, zda se firmě daří efektivně motivovat své pracovníky.

8.3.1 MZDA PRO ZAMĚSTNANCE CALL CENTRA

Operátoři call centra jsou hodnoceni základní časovou mzdou, která se odvíjí od počtu odpracovaných hodin. Základní mzda může být doplněna o variabilní složku – měsíční bonus, který je zaměstnanci vyplácen s ohledem na jeho pracovní výsledky. (Maximální bonus je společností pevně stanoven a hodnotí tři oblasti, kde může pracovník vynikat. Každá výše popsaná skupina call centra má jiné pracovní úkoly k hodnocení, nicméně všichni pracovníci téže skupiny mohou získat stejné odměny.) Mezi další odměny pracovníků patří systém zaměstnaneckých výhod a možnost profesního vzdělávání.

Nyní se blíže podíváme na současný motivační systém zaměstnaneckých benefitů a vzdělávání ve společnosti XY, kde byl výzkum realizován.

9 SOUČASNÝ SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ¹¹⁴

Primárním cílem odměňování ve společnosti XY je udržení si kvalitních pracovníků, kteří budou společnost reprezentovat a zaručovat její fungování na vysoké profesionální a odborné úrovni, a tím zabezpečovat postavení firmy na předních místech v konkurenčním prostředí. Sekundárním cílem je stát se dodavatelem číslo jedna mezi zákazníky.

Zaměstnanci jsou odměňováni podle individuálních pracovních výsledků, míry složitosti, odpovědnosti a náročnosti dané pracovní pozice.

Veškeré zaměstnanecké benefity a jejich získání či možnost využívání jsou podmíněny požadavky:

- práce na hlavní pracovní poměr (některé benefity se nárokují i u částečných úvazků),
- zaměstnanec musí být kmenovým zaměstnancem firmy, nikoliv externím,
- odpracování určité doby (1 měsíc, 3 měsíce, 6 měsíců apod.).

Při nástupu do práce a podpisu pracovní smlouvy je zaměstnanec s těmito podmínkami řádně obeznámen. Peněžní vklady do zaměstnaneckých benefitů jsou pracovníkovi strhávány z měsíční mzdy.

V rámci společnosti XY jsou poskytovány tyto zaměstnanecké výhody pro všechny pracovníky:

- akciový program,
- Benefit call,
- firemní e-shop,
- příspěvek zaměstnavatele na penzijní spoření,
- výhodnější nabídky u bankovní společnosti R.,
- pitný režim na pracovišti,
- fasování,
- zaměstnanecký prodej,
- stravování,

¹¹⁴ Autorka práce, 2018 (vlastní zpracování) na základě analýzy interních dokumentů společnosti XY. [cit. 15.01.2018].

- home office,
- týden dovolené navíc,
- sick days,
- zdravotní péče,
- Multisport karta,
- odkupy,
- společnost XY hledá talent.

Nedílnou součástí výhod je také možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců a odměna za výročí ve společnosti.

Do nezařaditelné kategorie patří další odměny pro zaměstnance, kterými jsou:

- možnost parkování soukromých i firemních aut v areálu společnosti,
- pořádání týmových akcí, vánočních večírků či roční konference společnosti XY,
- benefitem je i občasné občerstvení či malé dárky v rámci oddělení či týmů pro určité zaměstnance (např. doplnění vitamínů pro pracovníky call centra v rámci prevence chřipky).

9.1 CHARAKTERISTIKA BENEFITŮ

Interní rozbor dokumentů za pomoci personálních konzultantů ukázal tuto charakteristiku jednotlivých benefitů a odměn, které jsou poskytovány společností XY svým zaměstnancům.

Akciový program

Každý měsíc může zaměstnanec nakoupit akcie ve výši od 1-15% jeho základní měsíční mzdy a zaměstnavatel přispívá do výše až 3 %. Prodej akcií a získání tak investovaných peněz si pracovník řídí sám v on-line aplikaci. Frekvence prodejů není omezena a poplatky se odvíjí od hodnoty prodaných akcií.

Podmínky: program nákupu zaměstnaneckých akcií může využívat každý zaměstnanec společnosti XY po určitém časovém období působení ve firmě (konkrétně po odpracovaném půl roce). O tento benefit si musí zaměstnanec zažádat prostřednictvím speciálního formuláře.

Benefit call

Velmi oblíbenou výhodou je možnost levnějšího tarifu u mobilního operátora. Zaměstnanec může mít až 5 výhodnějších SIM karet pro sebe a svou rodinu.

Daný tarif poskytuje měsíční paušál ve výši 1,27 Kč; cena volání za minutu je maximálně 0,60 Kč a za SMS zpráva stojí pouze 0,36 Kč. Internet v mobilu se pohybuje v rozmezí od 30 Kč až do 200 Kč za měsíc, dle výše dat, které zaměstnanec využije. Záleží tedy na každém jedinci, jak je v komunikaci aktivní.

Podmínky: uplynutí zkušební doby zaměstnance. O tento benefit si musí uchazeč zažádat prostřednictvím speciálního formuláře.

Firemní e-shop

Jedná se o internetový obchod společnosti XY, kde si zaměstnanci mohou zakoupit předměty s logem společnosti XY. Lze objednat značková trička, mikiny, osušky; hrníčky, skleničky; elektroniku; nástěnné obrazy či hodiny. Nedílnou součástí jsou reklamní předměty.

Podmínky: lze využívat ihned po 1. dni v zaměstnání a to na základě přiděleného zaměstnaneckého čísla.

Penzijní spoření

Všichni zaměstnanci mají nárok na získání příspěvku na penzijní spoření. Společnost XY přispívá do výše 1 % ze základní mzdy na principu dorovnání příspěvku zaměstnance.

Podmínky: je možno využít až po půl roce ve společnosti, minimální příspěvek od zaměstnance je 300 Kč. O tento benefit si musí zaměstnanec zažádat prostřednictvím speciálního formuláře.

Bankovní produkty

Ve spolupráci s bankou R. si zaměstnanci mohou sjednat běžný účet se zvýhodněnými podmínkami, do kterých patří: vedení účtu zdarma, neomezené výběry ze všech bankomatů bez poplatku, bezkontaktní nálepka a internetové bankovníctví.

Podmínky: lze využít ihned po 1. dni v zaměstnání a to na základě speciálního formuláře. Podmínkou banky je, že na účet musí být zasíláno měsíčně minimálně 5.000 Kč.

Pitný režim na pracovišti

Jelikož společnost XY vyrábí a distribuuje zejména nealkoholické nápoje, v rámci interních benefitů poskytuje svým zaměstnancům také pitný režim (jak na pracovišti, tak mimo něj- někteří pracovníci pracují v terénu). Na každém oddělení se nachází několik chladících zařízení, kde pracovníci najdou sycené limonády, vody, džusy, ledové čaje nebo energetické nápoje v malých baleních do 0,5 litru. Z teplých nápojů mohou využít nabídky automatů společnosti D., které jsou pro zaměstnance též hrazeny společností XY.

Podmínky: možnost využití od prvního okamžiku ve společnosti.

Fasování

Odměna spočívá v odběru tří balení nealkoholických nápojů o objemu 1 litru a výše. Podle vlastního výběru, zdarma a to vždy 1x za měsíc. Občas se stává, že dochází i k tzv. mimořádnému fasování. Jde o odběr produktů s krátkou expirační lhůtou, které musí společnost odepsat. Získaná balení nápojů zaměstnanec fyzicky nehradí. Standardní cena fasování se přičte k základu mzdy, která bude zdaněna dle platných daňových předpisů.

Podmínky: nárok na fasování vzniká od 15. dne v měsíci po první výplatě a nárok není přenosný na jiné osoby ani do následujícího měsíce. Vztahuje se na zaměstnance s plným i částečným úvazkem. Zaměstnanec si sám volí a objednává nápoje prostřednictvím intranetu společnosti XY, které mu do 48 hodin dorazí na pobočku.

Zaměstnanecký prodej

Pokud člověku nestačí pitný režim na pracovišti a fasování, může využít ještě zaměstnaneckého prodeje nápojů. Zde si může objednat jakýkoliv nápoj za zvýhodněnou cenu, který společnost XY vyrábí či distribuuje svým zákazníkům. Cena za nákup bude stržena ze mzdy.

Podmínky: za měsíc si můžete objednat max. 10 balení; nelze objednat např. 2 ks, vždy se jedná o celá velká balení produktů.

Stravování

Společnost XY přispívá svým zaměstnancům na stravování ve třech případech:

- cenově zvýhodněné jídlo,
- stravovací poukázky,
- stravné (diety).

V rámci závodní jídelny Eurest má pracovník nárok na jedno cenově zvýhodněné jídlo za den. Eurest nabízí několik způsobů možného stravování. Výběr z pěti teplých jídel, dvou polévek, salátového baru či gril baru. Během celého dne, kromě obědové pauzy, je nabízen svačinový bar. Zaměstnanci, kteří pracují v terénu dostávají tzv. stravenky. Poukázky v hodnotě 70 Kč, kdy jim zaměstnavatel hradí 55 % z ceny stravenky (což je maximální daňově uznatelná částka pro zaměstnavatele). Diety využívají zaměstnanci, kteří jsou 4 a více dní za týden na cestách (jedná se o cesty za zákazníky nebo za kolegy do jiné země). Stravné je vypláceno společně se mzdou.

Podmínky: zaměstnanec musí odpracovat minimálně 4 hodiny za den, aby měl nárok na stravné. Tuto výhodu mohou čerpat všichni kmenový zaměstnanci již od 1. dne ve společnosti.

Home Office

Výhoda práce z domova je určena pouze pro některé zaměstnance společnosti XY. Jde zejména o pracovní pozice, jejichž charakter nevyžaduje fyzickou přítomnost na pracovišti. O udělení a podmínkách výkonu na Home Office rozhoduje nadřízený manažer. (Někdy je lze vyjednat i tam, kde nejsou předpokládány, proto jsou v této práci zahrnuty, ale standardně interními zaměstnanci call centra využívány nejsou). Firemní kultura stanovuje 20% účast na práci z domu týdně, přičemž by měla být zachována spravedlnost v týmu. Home Office je upraven dodatkem k pracovní smlouvě. Zaměstnanec by měl být k dispozici mezi 9. až 15. hodinou a celková doba směny nesmí trvat více jak 12 hodin.

Podmínky: technické vybavení, které zajistí nadřízený, dohoda s nadřízeným manažerem o možnosti výkonu a specifických podmínkách.

Týden dovolené navíc

Celo-firemně je nastaveno 5 týdnů dovolené, tedy 1 týden nad rámec zákona.

Podmínky: jedinou podmínkou je mít do 31.12. vyčerpanou veškerou starou dovolenou, tak aby od nového roku mohlo být opět 25 dní. Pro nově příchozí zaměstnance vzniká nárok automaticky, není tedy třeba žádat.

Sick days

Neboli zdravotní volno je ve společnosti XY stanoveno na 2 dny (či 2 směny) za rok. Jedná se o volno pro nevolnost či začínající nemoc. Výhoda pro zaměstnance

spočívá také v tom, že sick day je hodnocen jako překážka v práci a je proplácen jako 100 % základní mzdy.

Podmínky: lze čerpat až po skončení zkušební doby, tedy od 4. měsíce v zaměstnání. Nemůže být využito pro první tři dny pracovní neschopnosti. 2 dny nemohou být čerpány za sebou. Sick days musí být uvedeny v docházkovém systému zaměstnance.

Zdravotní péče

Mezi další výhody společnosti XY řadíme také možnost okamžité bezplatné lékařské péče a to přímo v areálu centrály firmy. Najdeme zde závodního lékaře, který provádí vstupní a výstupní kontroly, očkování či okamžitou pomoc při nevolnostech. V příjemnějších chvílích můžeme navštívit maséra či fyzioterapeuta. Pro ty kteří pracují mimo centrální pobočku jsou vyzískáni smluvní odborníci.

Podmínky: lékařskou péči i další služby mohou všichni zaměstnanci využívat od 1. dne v zaměstnání. Je nutné se vždy předem objednat nebo alespoň ohlásit.

Multisport karta

Jedná se o kartu plnou nejen sportovních výhod. Po zaplacení paušální měsíční sazby (čím více zaměstnanců službu využívá, tím méně zaplatí), kterou zaměstnavatel strhne ze mzdy, může člověk neomezeně (1x za den) využívat různá sportovní, relaxační, wellness či zdravotní centra. Multisport karta se dá využít pouze u smluvních partnerů, kterých je ale v dnešní době po celé ČR mnoho. Každý zaměstnanec má nárok na svou kartu, tři karty pro děti do 15 let a jednu další doprovodnou kartu pro osobu starší 15 let.

Podmínky: lze využít až po půl roce ve společnosti. O tento benefit si musí zaměstnanec zažádat prostřednictvím speciálního formuláře.

Odkupy

Zhruba jednou do roka pořádá společnost XY tzv. odkupy. Odkoupit si můžete používaný, ale stále funkční PC, notebook, iPad či telefon za zvýhodněnou cenu. Jedná se o technické zboží, které překročilo jistou pracovní životnost. Přednost k odkupu mají zaměstnanci, kteří pro svou pozici danou věc využívají, pokud se tak nestane v druhém kole si může zažádat jakýkoliv pracovník.

Podmínky: zaměstnanec si musí písemně zažádat o možnost odkupu a poté se účastníci náhodně losují.

Společnost XY hledá talent

Odměnu ve výši 10.000 Kč může získat každý zaměstnanec, když doporučí vhodného uchazeče na právě nabízenou pracovní pozici. Pokud je kandidát vybrán a nastoupí na pozici, zůstane tu 6 měsíců, dostane doporučitel 5.000 Kč, a pokud zůstane další 3 měsíce, může se zaměstnanec těšit z celkové částky 10.000 Kč.

Výročí ve společnosti

Jelikož si společnost XY váží svých zaměstnanců a jejich loajality, proto symbolicky odměňuje zaměstnance, kteří pro společnost pracují 5, 10, 15 a 20 let. Benefit spočívá v nepeněžním daru (např. šperk, brož, hodinky) a peněžní odměně (2.500 Kč – 12.500 Kč). Každoročně je pořádán večírek, kde jsou tito zaměstnanci oficiálně představeni a obdarováni.

Cafeteria systém

Společnost XY nabízí všem svým interním zaměstnancům také tzv. Cafeteria systém. Jedná se o e-shop s benefity, kde může pracovník nakupovat dle své nálady a uvážení. Finanční rozpočet, který firma zaměstnancům vždy na začátku roku přiděluje je 6.000 bodů/Kč ročně. Každý zaměstnanec dostává stejný počet bodů/peněz na rok. Člověk se tak může svobodně rozhodnout do čeho investuje. Na výběr je oblast volnočasových aktivit, vzdělávání, sport, kultura, zdraví, oblast cestování či zboží v lékárnách, optikách a prodejnách zdravotnických potřeb. Velkou výhodou je, že celkový rozpočet můžeme využít pro sebe nebo i pro svou rodinu.

Nedílnou součástí cafeterie je online přístup do systému a platební karta zaměstnance, na kterou si může body převést. Expirace rozpočtu v systému je vždy roční, po převedení na kartu se zvyšuje o dva roky.

Služby z Cafeteria systému si můžete objednat jak u partnerů ve smluvní síti, tak mimo ni. Objednávka ve smluvní síti partnerů společnosti XY představuje primární způsob čerpání benefitových bodů. Společnost XY spolupracuje s více než 4.500 smluvních poskytovatelů různých služeb na skoro 7.000 provozovnách po celé ČR. Výhodou tohoto čerpání je rychlost a možnost využití služby ihned. Nemusí se čekat na obdržení platby druhou stranou, jak tomu je u partnerů mimo smluvní síť.

Podmínky: tento nadstandardní benefit mohou využívat pouze interní zaměstnanci na plný úvazek a to až po uplynutí šesti měsíců ve společnosti. Body jsou nahrány koncem sedmého měsíce.

10 SOUČASNÝ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ¹¹⁵

Společnost XY má široce a hluboce rozvinutý systém vzdělávání pro své zaměstnance. Ihned po nástupu do společnosti projdete tzv. Welcome day – seznamovací den. Nový zaměstnanci jsou provedeni výrobním závodem firmy, seznámeni s vedoucími manažery a absolvují povinná zákonem daná školení. Poté zejména zaměstnanci call centra mají 14 denní vstupní tréninkový program, kde sbírají teoretické i praktické dovednosti k výkonu své práce. U jiných pozic následuje i týden dalšího odborného vzdělávání, nutného k výkonu dané činnosti. Mimo další zákonem povinná školení během roku, jsou tu i další odborné tréninky, které poskytují nové informace, znalosti, dovednosti a zejména praktické zkušenosti k rychle se měnícím podmínkám společnosti. Na call centru se jedná převážně o produktové tréninky, změnu cílů společnosti či hodnocení pracovníků. Nejlepším pracovníkům se dostává i nadstandardního vzdělávání, kam spadá Talent program nebo volnočasové kurzy (rozvoj schopností v Mc Office, manažerské dovednosti, sebevzdělávání aj.). V návaznosti na výkon práce probíhá další vzdělávání a rozvoj v průběhu celého roku.

Ve společnosti XY je vzdělávání zaměstnanců rozděleno do tří kategorií. Povinné vzdělávání, neformální vzdělávání a vzdělávání pro nadané zaměstnance tzv. Talent program. Následující tři podkapitoly blíže rozvedou obsah jednotlivých forem vzdělávání.

10.1 POVINNÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Každá pozice ve společnosti má nastavený tréninkový plán, který obsahuje školení daná platnou pracovně právní legislativou, školení daná společností a specifická školení.

Mezi zákonná školení daná legislativou patří BOZP a PO, školení ohledně životního prostředí, školení řidičů služebních vozidel. Povinná školení daná společností zahrnují systém kvality, HACCP systém, etický kodex firmy XY a interní dokumentace SOP. Ke

¹¹⁵ Autorka práce, 2018 (vlastní zpracování) na základě analýzy interních dokumentů společnosti XY. [cit. 15.01.2018].

specifickým školením patří např. vzdělávání zaměstnanců výroby – vyhláška 50 (elektro), školení obsluhy tlakových nádob apod.

Toto vzdělávání probíhá formou e-learning (zaměstnanec individuálně shlédne prezentace a vyplní závěrečný test) nebo classroom formou, tedy hromadně v místnosti, kde se zaměstnanec aktivně zapojí a podepisuje prezenční listinu.

Platnost povinných školení je 1 nebo 2 roky. Příslušná pracovnice personálního oddělení zaměstnance vždy upozorní na končící platnost školení.

10.2 NEFORMÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Toto vzdělávání je ve firmě XY řízeno centrálně. Jedná se o mezinárodní firmu, tudíž plán neformálního vzdělávání je zpracováván pro 5 zemí Evropské unie.

Všechny pozice v dané firmě jsou rozděleny do různých skupin a každý segment má své tréninkové balíčky rozdělené podle doby trvání zaměstnaneckého poměru (6 měsíců, 1 rok, 2 roky a poté po každých 2 letech). Doba trvání jednotlivých vzdělávacích kurzů či tréninků je 1 – 5 dní, dle časové náročnosti a země, kde se vzdělávání koná.

Skupiny jsou rozděleny na šest seskupení:

- zaměstnanci bez podřízených, kteří jsou vedeni daným manažerem – ve vzdělávání se zaměřují na sebeřízení, efektivní komunikaci, prezentační zkušenosti apod.,
- manažer 1. stupně tzv. Team leader – orientuje se na sebeřízení a řízení lidí,
- manažer 2. stupně tzv. manažer manažerů – učí se řídit lidi, účastní se na zahraničních trénincích,
- vedoucí manažer daného oddělení – zaměření též na řízení lidí, účast na zahraničních trénincích,
- ředitel oddělení – dostává se mu mentoring od nejlepších manažerů ze společnosti XY, zdokonaluje se ve finanční gramotnosti pro pokročilé, vytváří reporting, MC Excel apod.,
- generální ředitel společnosti XY – nikoliv vzděláním, ale spíše odměnou je mu mentoring od nejlepších manažerů napříč Evropou.

Každý zaměstnanec z dané skupiny má jiné možnosti vzdělávání, dle jejich pracovní činnosti, možností rozvoje a potřeb tak, aby se mohl na své pracovní pozici dále rozvíjet a učit se novým věcem.

Neformální vzdělávání je kontinuální, nárok vzniká automaticky a společnost XY ho poskytuje zdarma všem svým zaměstnancům.

10.3 TALENT PROGRAM

Talent program ve společnosti XY je hluboce propracovaný a složitý systém dalšího vzdělávání. Je určen v první řadě pro zaměstnance, kteří se chtějí dále vzdělávat, pracovat na svém osobním rozvoji a posunout svou pracovní kariéru o stupeň výše.

Jedná se o nejvyšší stupeň firemního vzdělávání, kam jsou zařazeni pouze zaměstnanci, kteří splní určité požadavky nebo jsou sem doporučeni svými nadřízenými pracovníky pro zvláště výborné pracovní výsledky.

V rámci tohoto programu se mohou zaměstnanci navíc účastnit jazykových kurzů a mentoringu. Pracují na zvoleném projektu, díky kterému mohou získat lepší/novou pozici v rámci společnosti XY v dané zemi.

Talent program je nadstandardní a zaměstnanci se o něj musí zajímat sami.

Nyní se blíže podíváme na jeho rozpracování.

Ve společnosti XY se Talent program rozděluje na 3 části.

- program pro specialisty,
- program pro manažery,
- program pro vedoucí týmů (ředitelé oddělení).

Do Talent programu může být zařazen pouze zaměstnanec dané firmy, který se uchází o manažerskou pozici či jeho pracovní výsledky vykazují schopnosti a dovednosti člověka pro výkon jiné pracovní pozici na úrovni manažera.

Nejčastěji jsou do Talent programu zařazeni zaměstnanci, kteří jsou v ročním hodnocení zaměstnanců firmy vybráni jako nejvhodnějšími kandidáty na manažerské pozice. V rámci celo-firemního hodnocení tzv. PDF procesu jsou všichni zaměstnanci společnosti rozřazováni do skupin (A – F) dle nabytých zkušeností, dovedností a schopností. V úvahu je také brána chuť zaměstnance se dále vzdělávat a kariérně růst.

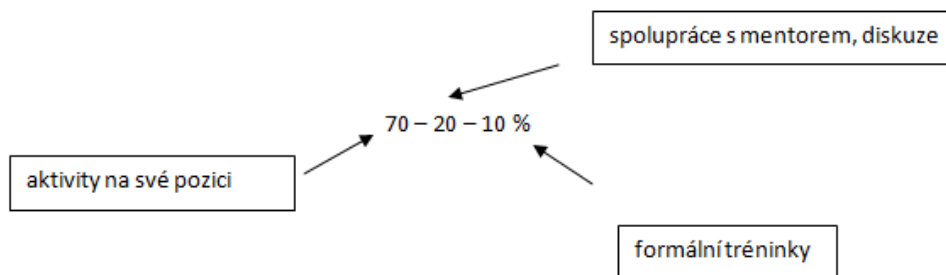
Než je zaměstnanec oficiálně zařazen do Talent programu prochází ještě tříkolovým nominačním procesem. Prvním kolem je samotné zařazení nadřazeným do tohoto programu a splnění podmínek – jazykové výbavy (ve společnosti XY se jedná o pokročilou znalost anglického jazyka), komunikační dovednosti, zvládnání změn, hledí se na reakce v nekomfortních situacích apod. Důležitým bodem jsou i ambice zaměstnance. Druhým bodem je fit interview, tedy pohovor mezi personalistou a uchazečem, prozkoumání motivace, silných/slabých stránek zaměstnance apod. Třetím a nejdůležitějším kolem je tzv. akcelerační centrum. Jedná se o skupinové cvičení, role plays, personální otázky v roli manažera aj. Akcelerační centrum sleduje porota složená z personálního oddělení a vysoce postavených manažerů, kteří rozhodují o postoupení uchazeče/zaměstnance do samotného Talent programu.

Každoročně je vybráno do deseti zaměstnanců společnosti XY. Talent program je uskutečňován 1x do roka a trvá celých 12 měsíců než se talenti proškolí, předvedou a posunou na nové pozice.

Každý zaměstnanec společnosti XY, který se do Talent programu dostane má za úkol závěrem programu prezentovat svůj projekt, na kterém pracuje v rámci týmu. Projekt může být na oddělení, napříč odděleními firmy nebo jde o regionální projekt. Měl by však přinést obchodní výsledky. Prezentace probíhá před tzv. panelem manažerů, kteří hodnotí úspěšnost projektu, posunutí člena programu, jeho nabyté dovednosti a zkušenosti. Panel rozhodne o tom, zda se zaměstnanec posune na svém kariérním žebříčku ihned nebo do 1 roka.

Individuálně jsou členi zapojováni do 5 sezení s business mentory a mají vlastní určenou aktivitu na rozvoj např. zástup manažera, reprezentace na meetingu, administrativní podporu budoucí pozice apod.

Obrázek 4: Vzorec Talent programu ve společnosti XY



Zdroj¹¹⁶

Talent program ve firmě XY je postaven na vzorci: 70 – 20 – 10 %, který je znázorněn na obrázku. V největší míře jsou zastoupeny individuální aktivity na své pozici, další část je aktivní spolupráce s mentorem či koučem a diskuze o řešených situacích. Formální tréninky jsou pro každého člena dané skupiny stejné. Jedná se např. o komunikační dovednosti, projektový management, manažerské schopnosti, prezentační dovednosti, strategické myšlení apod.

Závěrem programu každý člen zpracovává esej, která sebereflektuje činnost zaměstnance v Talent programu a výsledkem ročního snažení je posun na manažerskou či výše manažersko-ředitelskou pozici.

Talent program je financován společností XY a účast zaměstnanců je dobrovolná.

¹¹⁶ Autorka práce, 2018 (vlastní zpracování) na základě analýzy interních dokumentů společnosti XY. [cit. 15.01.2018].

11 STANOVENÍ HYPOTÉZ, POPIS SOUBORU A METODOLOGIE

Stanovení hypotéz

Hypotézy byly stanoveny na základě domněnek autorky bakalářské práce.

H1: Současný výběr zaměstnaneckých výhod je respondenty považován za dostačující.

H2: Respondenti často využívají více jak polovinu nabízených zaměstnaneckých benefitů.

H3: Zaměstnanci call centra jsou spokojeni se zaměstnaneckými benefity, které jim společností XY poskytuje.

Domněnky jsou sestaveny na základě osobní zkušenosti autorky práce, která se domnívá, že společnost XY nabízí svým zaměstnancům široké portfolio benefitů, kde si každý podle svých potřeb vybere.

Cílem výzkumu je verifikace nebo falzifikace těchto hypotéz a zjištění spokojenosti zaměstnanců call centra se zaměstnaneckými benefity a možnostmi vzdělávání ve společnosti XY. U zaměstnaneckých benefitů jde i o ověření četnosti jejich využívání.

Popis souboru a metodologie

Sběr dat proběhl ve společnosti XY v období od 3. do 10. února 2018. Dotazníkové šetření bylo realizováno on-line pomocí sociální sítě, přes kterou autorka práce zaslala internetový odkaz na anonymní vyplnění formuláře. Dotazník byl zaslán celkem 53 zaměstnancům (tedy všem pracovníkům call centra bez jejich nadřízených). Návratnost dotazníků v tomto výzkumu činí 85 %, celkem 45 dotazníků se navrátilo a bude zpracováno v následující kapitole. Autorka práce se u respondentů setkala s ochotou a zájmem o vyplnění dotazníku. Osm lidí se z neznámého důvodu průzkumu nezúčastnilo, přesto se jedná o relevantní vzorek.

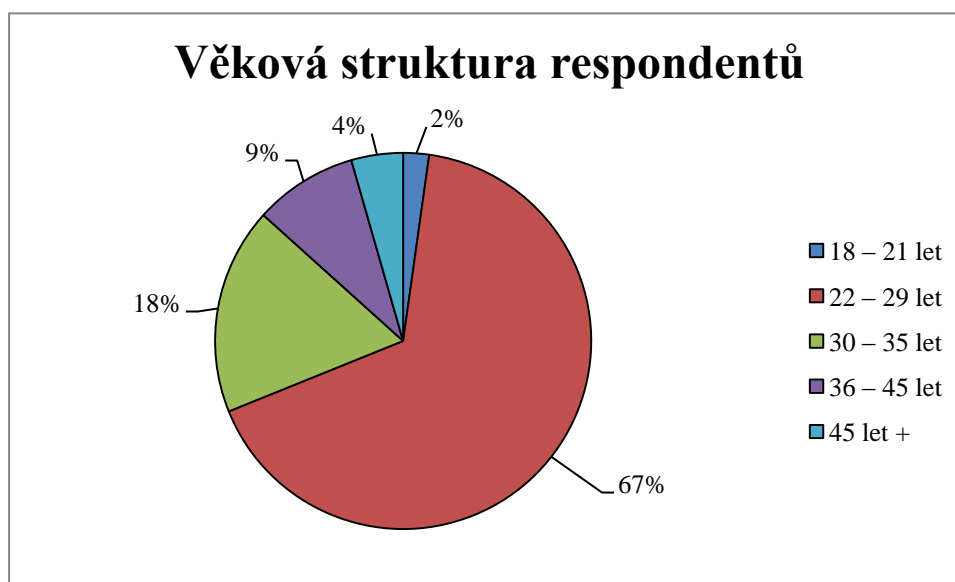
Dotazník, který zaměstnanci vyplňovali se skládá z 18 otázek (viz příloha A). Ty byly sestaveny na základě aktuální situace zaměstnaneckých benefitů a firemního vzdělávání, které je charakterizováno v předchozích kapitolách práce. Otázky byly položeny jako uzavřené, hodnotící a pouze jedna jako otevřená, kde měli respondenti možnost vypsát jaké další benefity či výhody by od svého zaměstnavatele uvítali. Vyplnění dotazníku bylo maximálně na 10 minut.

12 VYHODNOCENÍ DAT

12.1 OBECNÉ INFORMACE Z ANALÝZY DAT

Nejprve se zaměříme na demografické determinanty a charakterizujeme si tak výzkumný soubor. Call centrum společnosti XY vykazuje vyšší míru ženské populace, což dokazuje i samotný výzkum. Vyplnění dotazníku se zúčastnilo 73 % žen a 27 % mužů. Věková struktura respondentů ukazuje na mladý věk zaměstnanců call centra. Nejvíce operátorů je ve věku 22 – 29 let, pouze jeden dotazovaný uvedl svůj věk v rozmezí 18 – 21 let a naopak věk vyšší než 45 let zaznamenali dva respondenti.

Graf 1: Věková struktura respondentů



Zdroj¹¹⁷

Zajímavou skutečnost se dozvídáme o mladých zaměstnancích na call centru právě z otázky, která se zabývala nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů. Účastníci výběrového řízení na pozice do call centra musí personálnímu oddělení dokládat své vzdělání. Aby mohli být přijati musí splnit mimo jiné také podmínku minimálně středoškolského vzdělání (i bez maturitní zkoušky, ale s výučním listem). Výzkum však ukazuje, že začátkem roku 2018 je v call centru společnosti XY 44 % vysokoškolsky

¹¹⁷ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

vzdělaných lidí a 49 % zaměstnanců s maturitní zkouškou. Následující graf poukazuje na vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří na call centrum přichází získat nové znalosti, dovednosti a zejména praktické zkušenosti, které jim chybí pro úspěšný start na mnoha jiných pracovních pozicích. Call centra jsou známa tím, že zaměstnávají právě absolventy, což výzkum prokazuje.

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

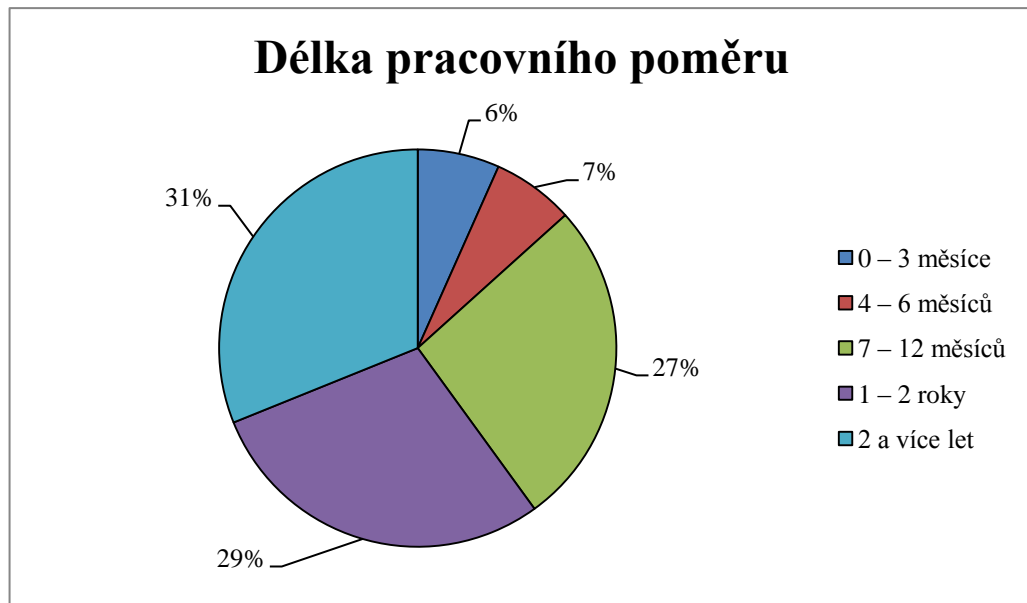


Zdroj¹¹⁸

Otázka č. 14 zjišťovala délku pracovního poměru u společnosti XY. Nejvíce dotazovaných pracuje ve firmě déle jak 2 roky. Překvapivé výsledky téměř stejných hodnot přinesl čas od nástupu, přes zkušební dobu až do půl roku ve společnosti.

¹¹⁸ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf 3: Délka pracovního poměru



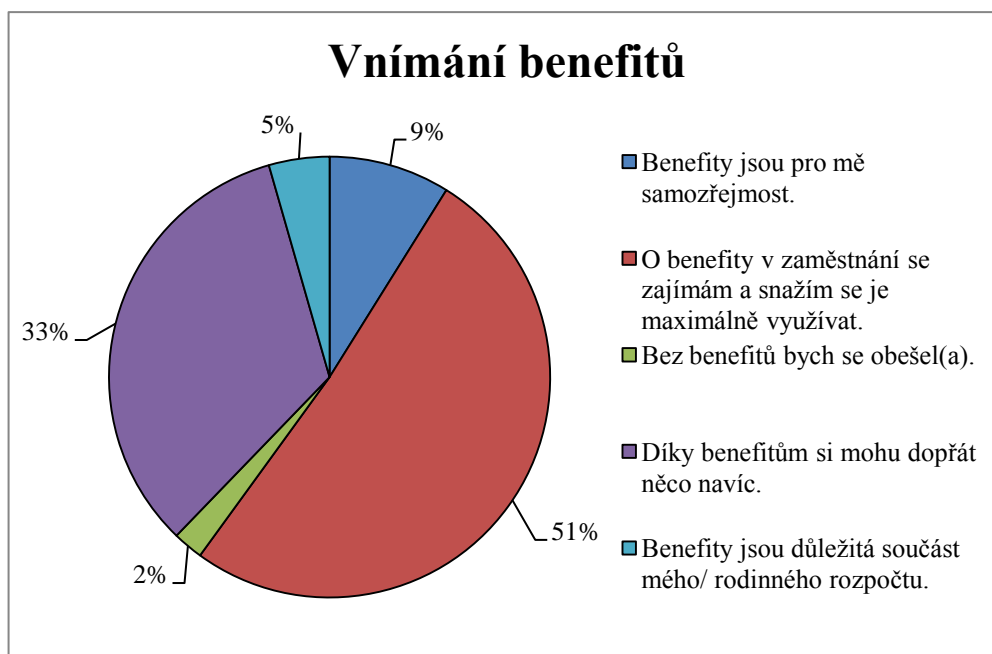
Zdroj¹¹⁹

12.2 VERIFIKACE A FALZIFIKACE HYPOTÉZ

Nejprve se podíváme, jak respondenti – zaměstnanci call centra ve společnosti XY vnímají zaměstnanecké benefity, které jim jsou poskytovány. V dotazníkovém šetření autorky práce mohli respondenti vybrat větu, která nejlépe vystihuje vnímání zaměstnaneckých benefitů. 51 % respondentů odpovědělo, že se o benefity v zaměstnání zajímá a snaží se je maximálně využívat. Velká část, a to 33 % dotazovaných si může díky benefitům dopřát něco navíc. Někteří respondenti berou benefity od zaměstnavatele jako samozřejmost, jiní je vnímají jako důležitou součást jejich rozpočtu. Překvapivě pouze jeden respondent uvádí, že by se bez výhod obešel. Výsledky celkově ukazují, že zaměstnanci call centra ve společnosti XY se o zaměstnanecké výhody zajímají, snaží se je využívat, protože díky nim si mohou dopřát něco navíc.

¹¹⁹ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf 4: Vnímání zaměstnaneckých benefitů



Zdroj¹²⁰

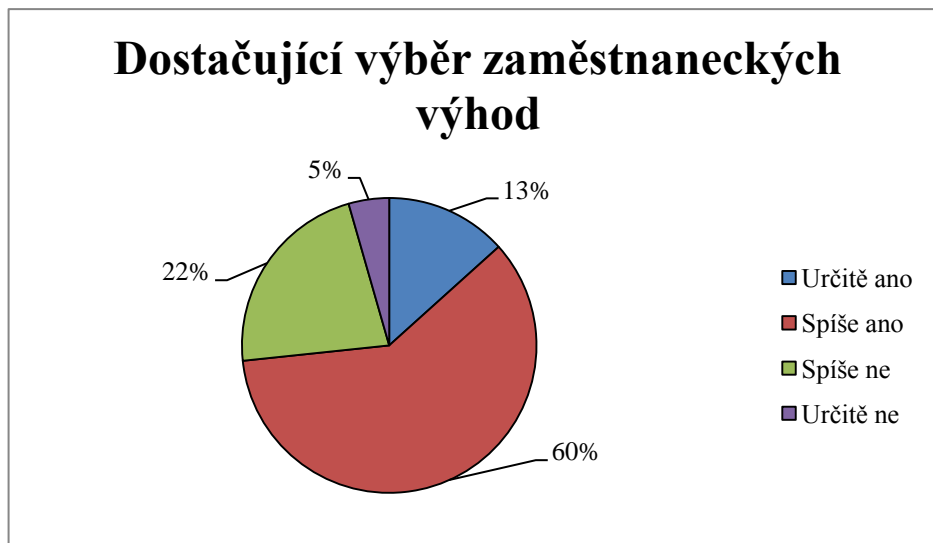
H1: Současný výběr zaměstnaneckých výhod je respondenty považován za dostačující

První hypotéza může být potvrzena, protože více jak 70 % zaměstnanců call centra ve společnosti XY považuje výběr zaměstnaneckých výhod za dostačující. Pouze dva respondenti z celkových 45 dotázaných uvedli výběr za nedostatečný. Výsledky znázorňuje graf 5.

Dotazníkové šetření se zaměřuje také na jiné možnosti zaměstnaneckých benefitů, kterými si firma vytváří konkurenční výhodu. Autorka práce se respondentů tázala, zda vnímají uvedené možnosti jako další benefity, které jim zaměstnavatel nabízí. Jak ukazuje graf 6, všechny zmíněné aspekty jsou za další výhody považovány. 40 dotázaných (což je právě 89% respondentů) nejvíce oceňuje týmové akce, firemní večírky a roční konferenci společnosti XY. 36 respondentů pak považuje za velkou výhodu společnosti parkoviště v areálu firmy.

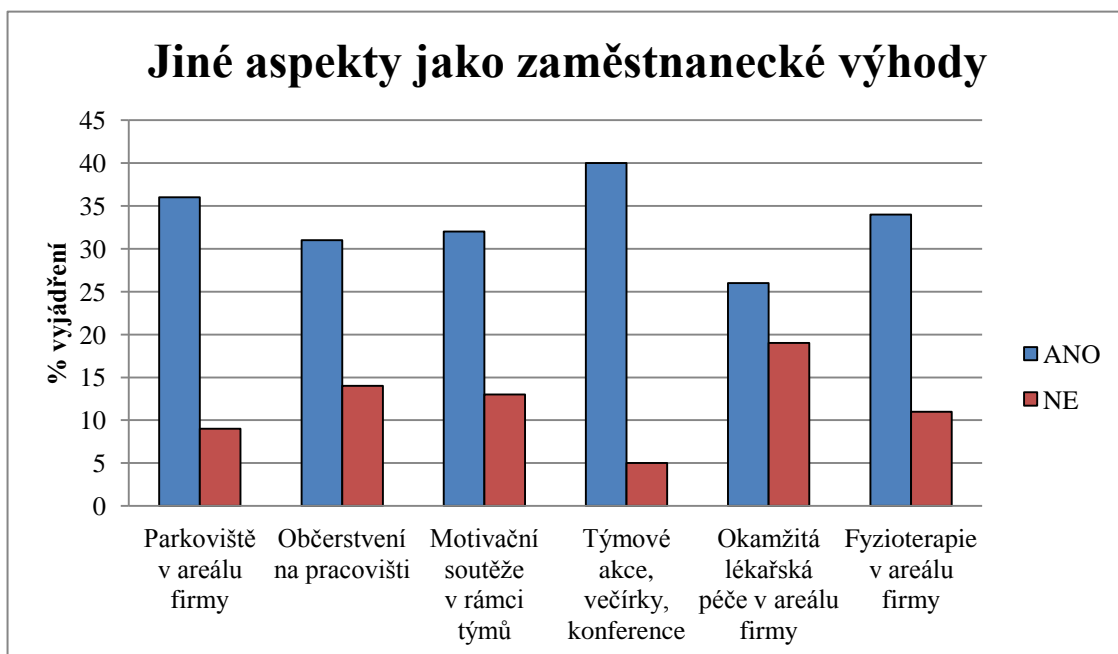
¹²⁰ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf 5: Dostačující výběr zaměstnaneckých výhod



Zdroj¹²¹

Graf 6: Jiné aspekty jako zaměstnanecké výhody



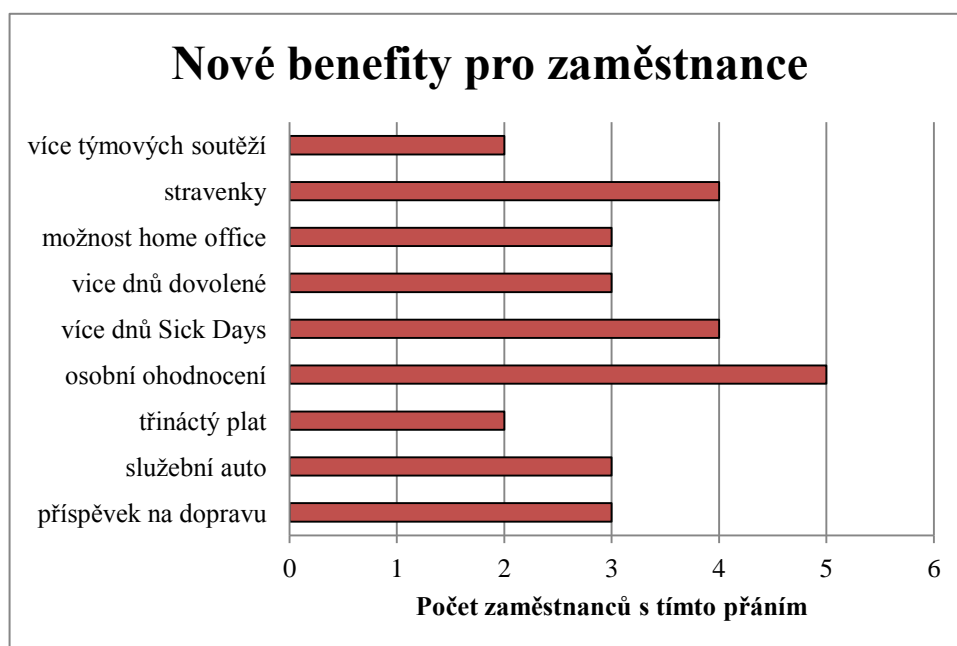
Zdroj¹²²

¹²¹ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

¹²² Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Jedinou otevřenou otázkou výzkumu byla možnost zaznamenat výhody či benefity, které by pracovníci call centra od svého zaměstnavatele uvítali. Nejvíce respondentů projevilo zájem o osobní ohodnocení. Mělo by ocenit operátora za práci navíc, za zaučování nováčků, za dlouhodobě vysoké pracovní výsledky, za zdraví nebo za práci přes čas (mimo sezónní období). Na druhém místě se ukázalo, že pracovníci mají zájem o více dnů zdravotního volna a uvítali by možnost výběru mezi příspěvkem na stravování v Eurestu a stravenkami. Čtyři zaměstnanci ze 45 dotazovaných by si vybrali spíše poukázky na stravování. Dále z průzkumu vyplývá, že více jak dva lidé vyjádřili zájem o třináctý plat, příspěvek na dopravu do zaměstnání, možnost vypůjčení služebního vozidla, více týmových soutěží nebo více dnů dovolené. Jak již bylo zmíněno, home office je spíše pro jiné pozice než zaměstnance call centra, nicméně respondenti by tuto možnost, nejen ve výjimečných případech, také uvítali.

Graf 7: Nové zaměstnanecké benefity v percepci pracovníků call centra



Zdroj¹²³

¹²³ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Dotazovaní na otázku číslo 9 mohli odpovědět maximálně tři možné benefity, dle priority respondenta. Uvedeny byly i tyto návrhy:

- slevy na ubytování,
- nižší cenová nabídka produktů ve firemním e-shopu a v zaměstnaneckém prodeji nápojů,
- lepší prostředí – více přírodního světla, více rostlin, ionizovače vzduchu nebo také přátelské prostředí pro psy,
- roční prémie z obratu firmy,
- relax day,
- příspěvek na dovolenou,
- vyšší příspěvek do Cafeterie,
- možnost rozvoje v anglickém jazyce nebo alespoň zaměstnanecký příspěvek na studium,
- slevové či jinak zvýhodněné vstupenky k zákazníkům společnosti XY,
- možnost plánovat dovolenou podle svých představ – umožnit rodinám s dětmi čerpání více dovolené přes prázdniny,
- více výhod pro rodiny s dětmi – lyže, plavání apod.,
- příspěvek na penzijní připojištění u jiné společnosti, než kterou nabízí zaměstnavatel,
- příspěvek na životní pojištění.

Závěrem můžeme říci, že výběr zaměstnanecký výhod je respondenty považován opravdu za dostačující. Dokonce i zdánlivě samozřejmé věci jsou považovány za výhody (například parkoviště u organizace nebo firemní večírky). Nicméně vždy se najdou možnosti jak benefity ve firmě vylepšit. Tato část práce dává personálnímu oddělení vodítko, jakým směrem se ubírat při výběru dalších možných benefitů pro zaměstnance call centra.

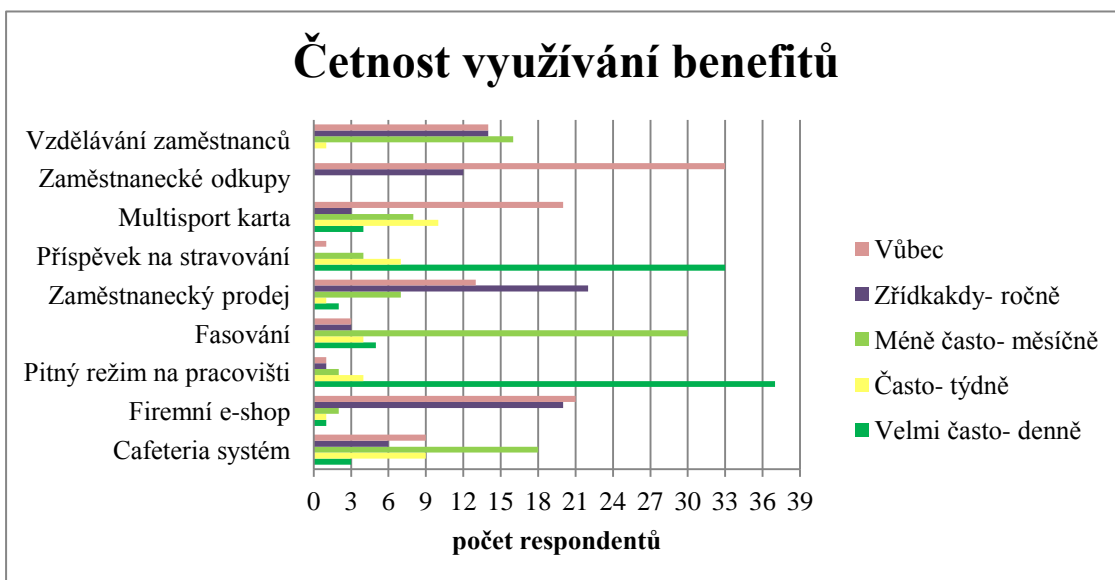
H2: Respondenti často využívají více jak polovinu nabízených zaměstnaneckých benefitů.

Tuto hypotézu můžeme podrobněji rozvést – respondenti často – pro účely tohoto výzkumu týdně, využívají více jak polovinu (5 a více benefitů z výčtu) nabízených zaměstnaneckých benefitů.

Odpověď – potvrzení či vyvrácení hypotézy nalezneme po zpracování otázky s číslem 3, která žádá respondenty o hodnocení, jak často využívají uvedené benefity, poskytované právě společností XY.

Následující graf ukazuje četnost využívání jednotlivých zaměstnaneckých benefitů respondenty call centra. Autorka práce pojímá sběr dat z této otázky jako dvojitý vhlad do situace. Na jedné straně se nám ukazuje, že nejčastěji – denně je využíván příspěvek na stravování a pitný režim na pracovišti. Je to předpokládané, protože mezi základní lidské potřeby patří jídlo a pití. Často, tedy týdně jsou čerpány výhody Multisport karty, kterou zaměstnanci využívají při sportovních nebo relaxačních aktivitách. Mezi měsíční výhody patří fasování a vzdělávání zaměstnanců. Zřídka respondenti nakupují firemní produkty. Na druhé straně vidíme, že vzdělávání zaměstnanců se dobrovolně neúčastní 14 pracovníků. Zaměstnanecké odkupy nikdy nevyužilo přes 30 respondentů. Multisport kartu vůbec nevlastní 20 dotazovaných. Zaměstnaneckého prodeje, který si pracovník hradí sám vůbec nevyužívá 13 respondentů. Nicméně pouze 3 dotazovaní si nepřeberou své fasování, které je 1x za měsíce zdarma. Překvapivé výsledky vykazuje pouze jeden respondent, který uvádí, že vůbec nevyužívá příspěvek na stravování a pitný režim na pracovišti.

Graf 8: Četnost využívání benefitů

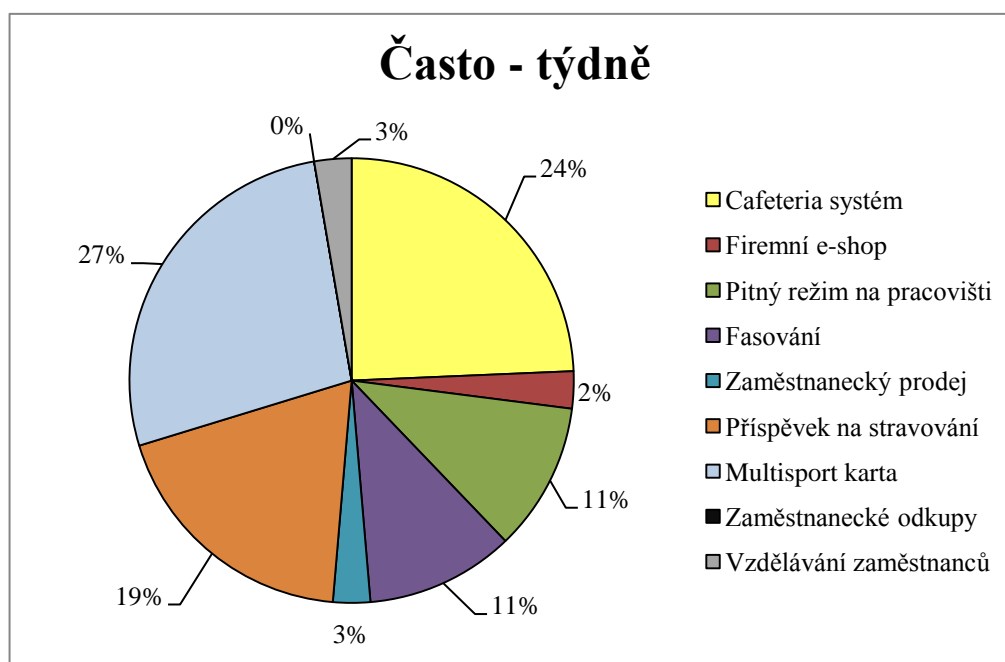


Zdroj¹²⁴

¹²⁴ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Druhá hypotéza není jednoznačná. Autorka práce ji spíše vyvrací. Graf 9 ukazuje, že zaměstnanci call centra týdně využívají osm z devíti uvedených výhod, ale autorka práce se při stanovování hypotézy domnívala, že výsledek sběru dat ukáže, že více jak polovina zaměstnaneckých benefitů z výčtu přinese podobné výsledkové hodnoty. Aby byla hypotéza verifikována, museli by respondenti prokázat, že více jak pět benefitů je často – týdně využíváno podobným počtem respondentů.

Graf 9: Týdenní frekvence využívání zaměstnaneckých benefitů



Zdroj¹²⁵

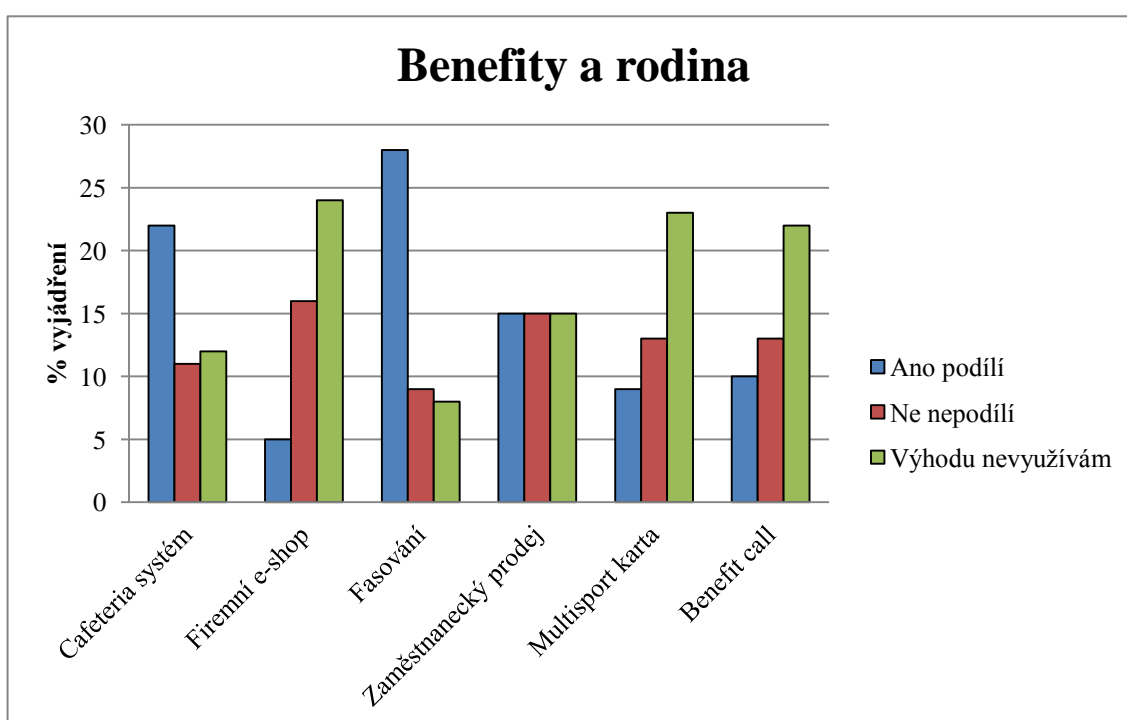
V rámci druhé hypotézy se můžeme ptát také na otázku, zda se rodina zaměstnance společnosti XY podílí na využívání benefitů. Mnohé výhody, které zaměstnavatel svým pracovníkům poskytuje, dávají příležitost být využity více lidmi. Vzhledem k mladému věku respondentů má děti pouze 18 % zaměstnanců call centra, což je právě osm lidí.

Autorka výzkumu se svých respondentů ptala, zda jejich blízcí či přátelé také čerpají benefity společnosti XY. Výhody pro členy rodiny či přátele jsou společností XY pojímány zejména jako reklamní tah.

¹²⁵ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf ukazuje zajímavá data, můžeme vidět, že přes dvacet dotazovaných nevyžívá firemní e-shop, Multisport kartu ani zlevněné firemní volání. Pokud tyto výhody ostatní respondenti využívají, nepodílí se na tom jejich rodina či přátelé. Zcela vyrovnaný průběh vidíme u zaměstnaneckého prodeje. Celkový počet 45 respondentů se rovnoměrně rozděluje na jednotlivé odpovědi. Naopak do výhod, které jsou využívány rodinou, přáteli nebo dětmi zaměstnanců call centra ve společnosti XY řadíme Cafeterii a fasování.

Graf 10: Využívání zaměstnaneckých benefitů v rámci rodiny a přátel



Zdroj¹²⁶

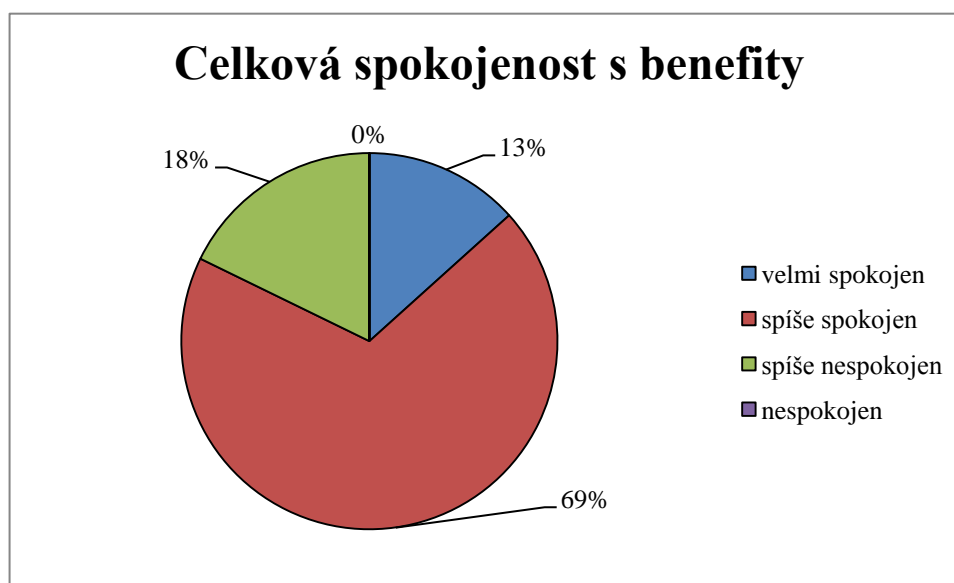
Druhá hypotéza byla falzifikována. Respondenti sice často (týdně) využívají některé benefity, ale v této frekvenci pouze tři výhody nabízené společností XY, nikoliv více jak polovinu, jak domněnka uvádí. Při ověřování hypotézy H2 jsem zároveň zjistila, že beneficienty (příjemci benefitů) jsou zpravidla sami zaměstnanci, nikoliv jejich rodinní příslušníci.

¹²⁶ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

H3: Zaměstnanci call centra jsou spokojeni se zaměstnaneckými benefity, které jim společností XY poskytuje.

Celkově můžeme hypotézu potvrdit, protože zaměstnanci call centra jsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost XY poskytuje. Přes 80 % respondentů uvedlo, že jsou velmi či spíše spokojeni s nabízenými benefity. Vyloženou nespokojenost nevedl žádný z dotázaných.

Graf 11: Celková spokojenost respondentů se zaměstnaneckými benefity



Zdroj¹²⁷

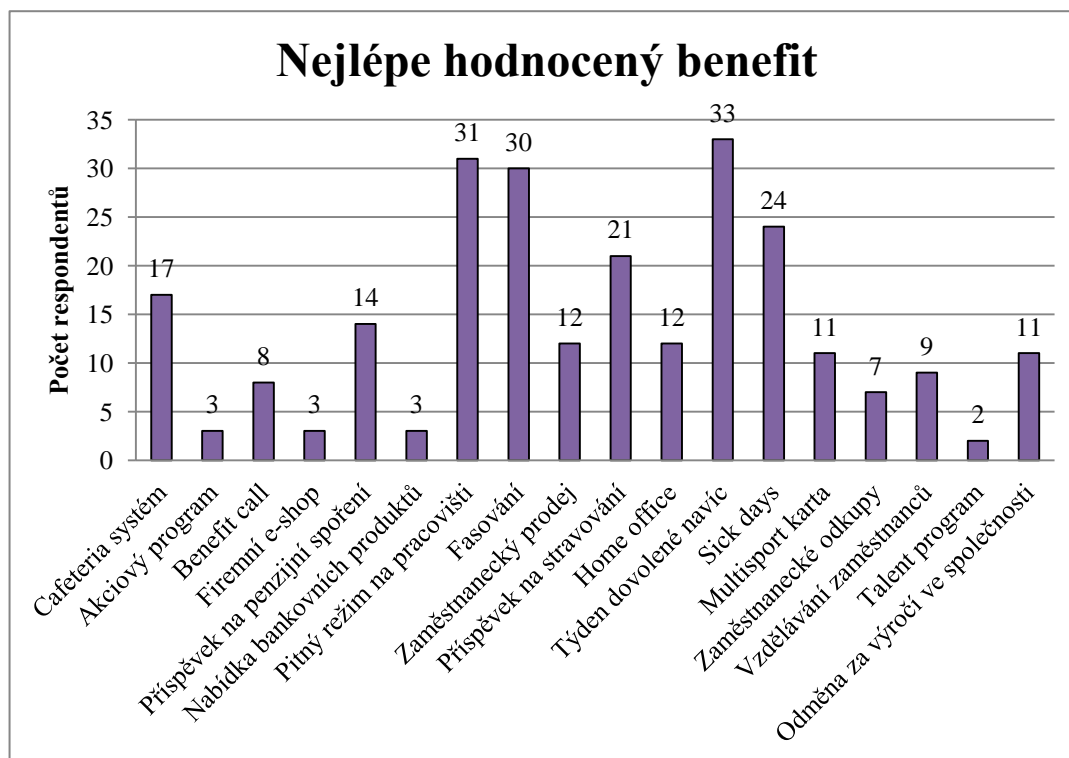
Autorka práce dále zkoumala, jak nabízené benefity zaměstnanci hodnotí. Blíže se podíváme na výhody, které jsou operátory call centra hodnoceny nejlépe, nejhůře a které benefity jsou nevyužívané. Respondenti měli za úkol ohodnotit výčet všech zaměstnaneckých benefitů, které jim zaměstnavatel poskytuje. Jednotlivé aspekty známkovali jako ve škole, tedy 1, 2, 3, 4, 5 (1 znamená nejlepší hodnocení a 5 nejhorší hodnocení).

Nejlépe hodnoceným se stal benefit týden dovolené navíc. Jak bylo zmíněno již v teoretické části práce, ze zákona vzniká nárok na 4 týdny dovolené. Společnost XY svým zaměstnancům však dopřává celých 5 týdnů dovolené, což oceňuje 33 (ze 45)

¹²⁷ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

respondentů. V těsném závěsu jsou výborně hodnocenými výhodami pitný režim na pracovišti a fasování. Vzhledem k tomu, že společnost XY je výrobcem a prodejcem nealkoholických nápojů, může tyto benefity svým zaměstnancům doprávat neomezeně.

Graf 12: Nejlépe hodnocený zaměstnanecký benefit

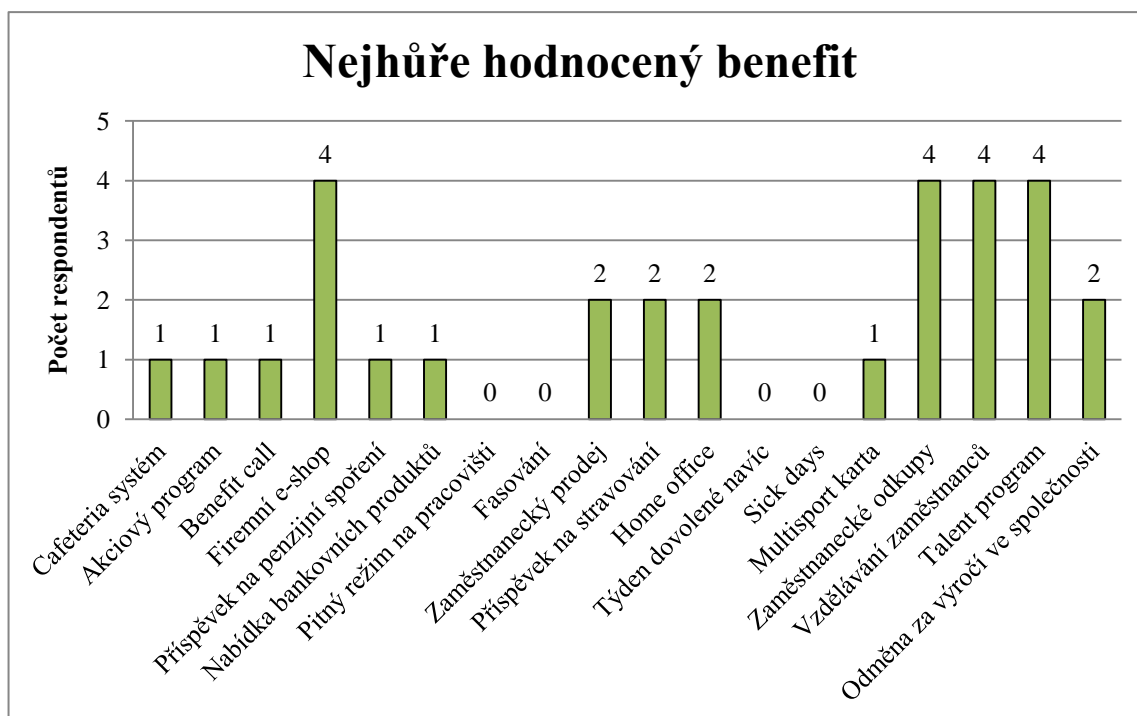


Zdroj¹²⁸

Velice zajímavé výsledky vyplynuly z hodnocení nejhoršího benefitu. Znamku 5 by si podle dotazovaných zasloužily výhody: firemní e-shop, zaměstnanecké odkupy, vzdělávání zaměstnanců a Talent program. Důvody, proč tomu tak je, jsou však neznámé. Možné příčiny by jistě rozklíčoval konkrétněji zaměřený výzkum. Nicméně každý z těchto benefitů byl ohodnocen stejným počtem respondentů, jak ukazuje graf 13.

¹²⁸ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf 13: Nejhůře hodnocený zaměstnanecký benefit



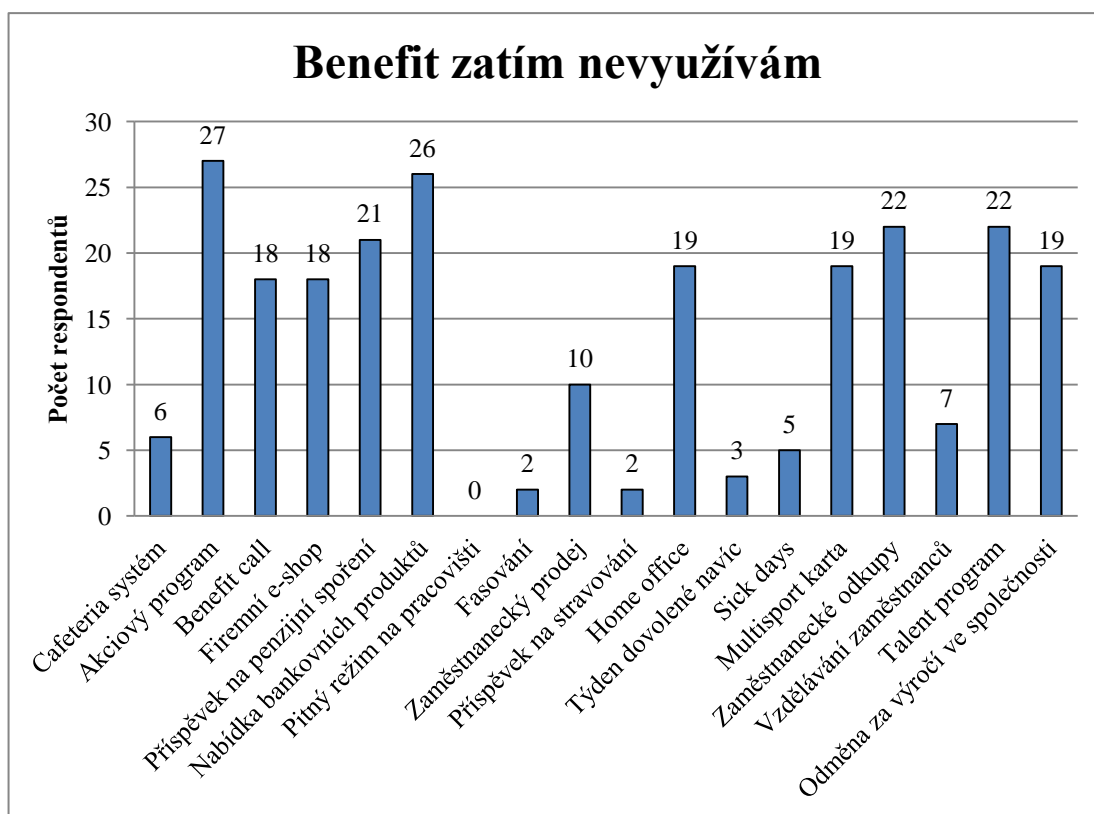
Zdroj¹²⁹

Otázka číslo 2 nabízela také výběr možnosti – benefit zatím nevyužívám. Tato skutečnost byla nejvíce zaznamenána u výhody akciový program a to více jak polovinou, 27 respondenty. Výhodná nabídka bankovních produktů získala 26 dotazovaných hlasů, což vypovídá také o velmi nízkém využívání. Graf 14 přináší ucelené výsledky o zatím nevyužívaných benefitech.

Závěrem můžeme říci, že hypotéza číslo tři byla verifikována. Zaměstnanci call centra jsou spokojeni se zaměstnaneckými benefity, které jim společnost XY poskytuje, což potvrzuje právě 82 % respondentů.

¹²⁹ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

Graf 14: Zaměstnanecký benefit zatím nevyžívám



Zdroj¹³⁰

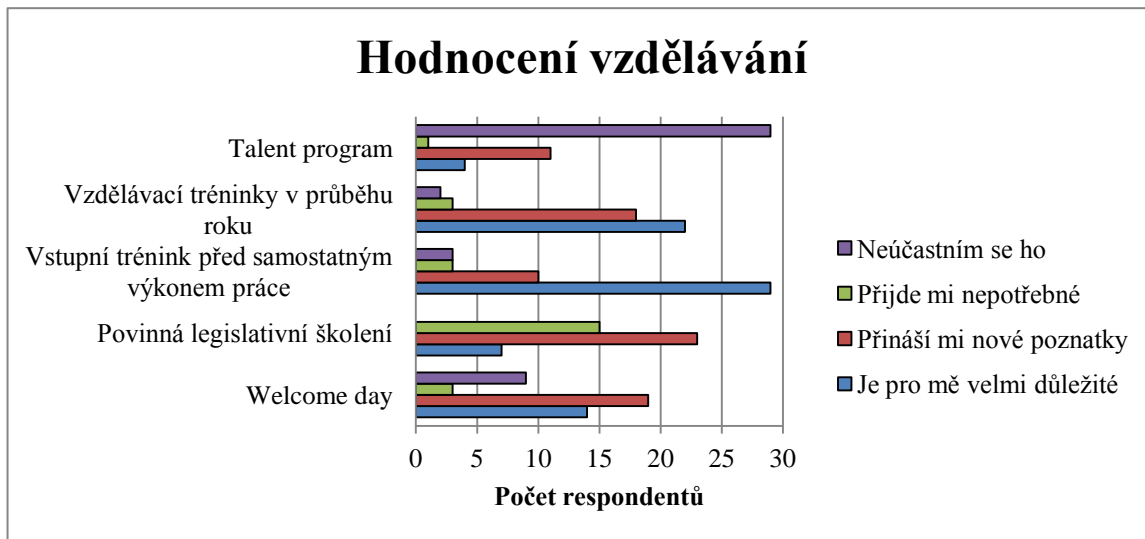
12.3 DALŠÍ VÝSLEDKY Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Mezi zaměstnanecké benefity patří také možnost vzdělávání a osobního rozvoje. Společnost XY má velmi hluboce rozpracovaný systém vzdělávání, který byl popsán v minulých kapitolách empirické části práce. Autorku práce zajímalo, zda ho tak vnímají a docení také samotní zaměstnanci firmy. Tázala se operátorů call centra na hodnocení uvítacího dne, povinného legislativního školení, vstupního tréninku, vzdělávacích tréninků v průběhu pracovního roku a na Talent program. Respondenti uvedli, že vstupní trénink před samotným výkonem práce je pro ně velmi důležitý. 51 % dotazovaných říká, že nejvíce nových poznatků přináší povinné legislativní školení, nicméně tento názor rozporuje 33 % respondentů, kterým naopak povinnosti ve

¹³⁰ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

vzdělávání přijdou nepotřebné. Talent program předčil očekávání autorky práce, nýbrž ukázal, že nadstandardního vzdělávacího programu se účastní 49 % respondentů.

Graf 15: Hodnocení vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY



Zdroj¹³¹

Následující interpretace dat se bude zabývat motivací zaměstnanců spojenou s benefity a vyšším pracovním výkonem.

Celkem byly položeny tři otázky, týkající se motivace a benefitů. Pokud byla otázka položena s možnostmi výběru ano/ne, odpovědělo 60 % respondentů, že je nabízené benefity motivují k dosahování vyšších pracovních výsledků. Jestliže byla otázka položena jinak a respondenti si mohli vybrat mezi finanční odměnou, morální odměnou a zaměstnaneckými benefity, byl výsledek opačný. Žádný dotazovaný si nevybral možnost zaměstnaneckých benefitů, což bylo pro autorku práce překvapivé. 78 % zaměstnanců call centra je osobně motivováno k lepším pracovním výsledkům skrze finanční odměny. Odpověď na třetí otázku ohledně motivace je však jednoznačná. 76 % respondentů je motivováno k dlouhodobé pracovní činnosti pro společnost XY, právě díky poskytovaným zaměstnaneckým benefitům.

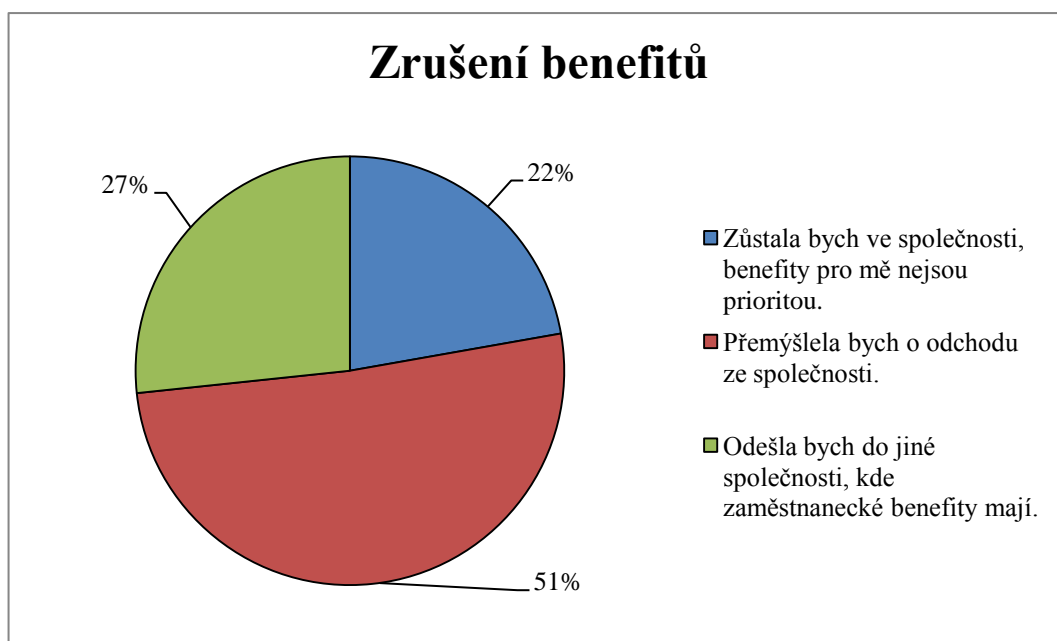
Důležitost a žádanost zaměstnaneckých výhod a dlouhodobou loajalitu ke společnosti potvrzuje také poslední otázka výzkumu. Autorka práce se respondentů

¹³¹ Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

ptala: Co byste udělali, kdyby společnost XY zrušila všechny zaměstnanecké benefity, které Vám doteď poskytují?

Pokud by společnost XY zrušila všechny nabízené benefity, překvapivě pouze 27 % respondentů by ihned odešlo do jiné firmy, kde jsou výhody nabízeny. Více jak polovina dotazovaných by o tom přemýšlela a 22 % zaměstnanců by nedělalo nic. Zůstali by na své pozici, protože benefity pro ně nejsou prioritou.

Graf 16: Zrušení zaměstnaneckých benefitů



Zdroj¹³²

12.4 SHRnutí ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ

Vnímání benefitů zaměstnanci call centra ve společnosti XY je velice kladné. Více jak čtvrtina zaměstnanců vnímá benefity jako něco navíc, co si mohou dopřát. Polovina dotazovaných se o zaměstnanecké benefity zajímá a snaží se je maximálně využívat. Týdenní on-line průzkum přinesl 45 vyplněných dotazníků z 53 zaslaných. Výzkumu se zúčastnilo více žen, věk respondentů se pohyboval nejčastěji od 22 do 29 let. Zajímavé je, že většina pracovníků call centra má dokončené středoškolské vzdělání s maturitou

¹³² Autorka práce, 2018 (vlastní šetření)

nebo dokonce vysokoškolské vzdělání. 60 % respondentů je ve společnosti XY zaměstnáno dříve než jeden rok.

Podkapitola o verifikaci a falzifikaci hypotéz ukázala následující výsledky.

První hypotéza byla dotazníkovým šetřením potvrzena. Výběr zaměstnaneckých výhod je respondenty považován za dostačující, protože tuto skutečnost uvedlo více jak 70 % respondentů. Dokonce i zdánlivě samozřejmé věci jsou považovány za výhody (například parkoviště u organizace). Za konkurenční výhodu jsou považovány také benefity, kterými jsou týmové aktivity, firemní večírky a konference společnosti XY. Kladné hodnocení získal i fyzioterapeut v areálu firmy. Respondenti by současný systém zaměstnaneckých benefitů nejraději rozšířili o osobní finanční ohodnocení, stravenky a také žádají více dnů zdravotního volna. Hypotéza odhaluje možnosti dalších zaměstnaneckých výhod pro pracovníky call centra.

Druhá hypotéza byla falzifikována. Respondenti sice často (týdně) využívají některé benefity, ale v této frekvenci pouze tři výhody nabízené společností XY jsou hodnoceny podobným počtem respondentů. Nikoliv pět a více jak se autorka práce domnívala. Dále výzkum ukazuje, že na využívání zaměstnaneckých benefitů se rodina či přátelé pracovníků spíše nepodílí.

Třetí hypotéza byla opět verifikována. 82 % respondentů uvedlo, že jsou velmi spokojeni či spíše spokojeni s nabízenými benefity. V hodnocení benefitů se jako nejlepší ukázal týden dovolené navíc. Naopak nejhorší hodnocení dostaly z neznámých důvodů hned čtyři benefity současně. Firemní e-shop, zaměstnanecké odkupy, vzdělávání zaměstnanců a Talent program. 60 % dotazovaných uvedlo, že akciový program jako benefit vůbec nevyužívají. Podobně tomu bylo také u nabídky bankovních produktů, tu nevyužívá 58 % respondentů.

Autorku práce dále zajímalo, jak zaměstnanci call centra hodnotí systém vzdělávání, zda se ho účastní a co jim přináší. Tázala se respondentů na hodnocení uvítacího dne, povinného legislativního školení, vstupního tréninku, vzdělávacích tréninků v průběhu pracovního roku a na Talent program. 64 % dotazovaných uvedlo jako velmi důležitý vstupní trénink před samostatným výkonem práce.

Dále skoro 80 % zaměstnanců call centra je osobně motivováno k lepším pracovním výsledkům skrze finanční odměny, ale zároveň skoro stejné procento dotazovaných je motivováno k dlouhodobé pracovní činnosti pro společnost XY právě díky

poskytovaným zaměstnaneckým benefitům. Kdyby společnost XY zrušila všechny zaměstnanecké výhody, odešlo by kvůli tomu 27 % pracovníků, ostatní by zůstali nebo by o odchodu přemýšleli.

ZÁVĚR

Motivace, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců patří mezi důležité personální činnosti, kterým by každá společnost měla věnovat zvýšenou pozornost. Nastavení správného systému hodnocení, odměňování a vzdělávání v organizaci je nezbytným krokem primárně pro spokojenost zaměstnanců společnosti, jejich motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu a loajalitě ke společnosti. Sekundárně pak slouží pro efektivní a perspektivní působení celé organizace na trhu.

Tato bakalářská práce zjišťuje spokojenost zaměstnanců call centra s vybranými motivačními nástroji. Pro účely výzkumu jsou jimi benefity a vzdělávání. U benefitů zkoumá také četnost jejich využívání. Cílem práce je verifikace nebo falsifikace stanovených hypotéz, kterými jsou: H1: Současný výběr zaměstnaneckých výhod je respondenty považován za dostačující. H2: Respondenti často využívají více jak polovinu nabízených zaměstnaneckých benefitů. H3: Zaměstnanci call centra jsou spokojeni se zaměstnaneckými benefity, které jim společnost XY poskytuje.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a empirickou.

Teoretická část práce vymezuje základní pojmy problematiky, zabývá se řízením lidských zdrojů, hierarchií lidských potřeb a nejen pracovní motivací. Teoreticky je popsán systém odměňování pracovníků a možnosti zaměstnaneckých benefitů. Autorka práce uvedla jak je to s daňovými odvody a benefity a poukázala na novinky od roku 2018. Poslední kapitola teoretické části práce se zabývá vzděláváním dospělých v organizaci, tedy podnikovým vzděláváním – jeho přístupy, postupy, metodami, cyklem a především cíli ve vzdělávání zaměstnanců.

Empirická část práce nejprve představuje společnost XY, respondenty a jejich pracovní zázemí a také popisuje náplň práce jednotlivých oddělení. Poté analyzuje současný systém zaměstnaneckých benefitů a systém vzdělávání ve společnosti XY. (Analýza probíhá na základě interních dokumentů společnosti XY.) Následně je za účelem naplnění cíle práce vyhodnoceno dotazníkové šetření, které probíhalo začátkem února 2018 a to on-line. Celkem byl dotazník vyplněn 45 respondenty z 53 zaslaných.

Dvě navržené hypotézy byly potvrzeny a jedna vyvrácena. Autorka práce se domnívá, že stanovených cílů práce dosáhla. Díky dotazníkovému šetření, vyhodnocení a interpretaci dat zjistila spokojenost zaměstnanců call s vybranými motivačními nástroji. U benefitů zjistila také četnost jejich využívání a u vzdělávání jeho hodnocení.

Bakalářská práce bude předána personálnímu oddělení společnosti XY, jako relevantní zpětná vazba o spokojenosti operátorů call centra se zaměstnaneckými benefity. Navržena bude možnost zařazení nových (respondenty zvolených) benefitů a hlubší zkoumání hodnocení jednotlivých forem vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ADAIR, J . E . *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M . *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M . *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BENEŠ, M . *Andragogika*. 2 . vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.
- BLÁHA, J ., A . MATEICIUC a Z . KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- FARKOVÁ, M . *Vybrané kapitoly z psychologie*. 3 . vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. ISBN 978-80-7452-130-0.
- FORSYTH, P . *Jak motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-386-2.
- KOUBEK, J . *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J . *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- NELSON, B . *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-7205-765-0.
- PLAMÍNEK, J . *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PRUSÁKOVÁ, V . *Profesní vzdělávání dospělých*. Studijní opora pro kombinované studium, Vzdělávání dospělých. [cit. 30.01.2018]. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017.
- SLEPIČKOVÁ, K . *Analýza zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti* [online]. Praha, 2015. [cit. 30.01.2018]. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky. Dostupné z :<https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/64557/MU-BP-2016-Slepickova->

Kristyna-

BP_Slepickova_Analyza%20zamestnaneckych%20vyhod%20ve%20vybrane%20spolecnosti.pdf?sequence=-.

TURECKIOVÁ, M . *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J . *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

BUSINESS.CENTER. *Slovník pojmů: zaměstnanec* [online]. © 1998–2018 [cit. 30.01.2018]. Dostupné z : <https://business.center.cz/business/pojmy/p154-zamestnanec.aspx>. ISSN 1213-7235.

IPODNIKATEL. *Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele* [online]. © 19.10.2011 [cit. 30.01.2018]. Dostupné z : <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>.

LIGA VOZÍČKÁŘŮ. *Co je to práce* [online]. [cit. 30.01.2018]. Dostupné z : <http://ligavozick.skynet.cz/ip/prace.php?oblast=9000029>.

MLADÁ FRONTA A . S . *Finance.cz: Plat a mzda* [online]. © 2017 [cit. 26.01.2018]. Dostupné z : <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>.

NOVINKY. *Pro zaměstnance je důležité firemní vzdělávání* [online]. © 09.05.2017 [cit. 08.02.2018]. Dostupné z : <https://www.novinky.cz/kariera/437242-pro-zamestnance-je-dulezite-firemni-vzdelavani.html>

PALÁN, Z . *Celoživotní učení (vzdělávání)* [online]. [cit. 21.01.2018]. Dostupné z : <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/celozivotni-uceni-vzdelavani>.

PALÁN, Z . *Podnikové (firemní) vzdělávání* [online]. [cit. 21.01.2018]. Dostupné z : <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/podnikove-firemni-vzdelavani>.

PODNIKATEL. *Nové benefity pro zaměstnance. Využijí je zaměstnavatelé?* [online]. © 25.09.2017 [cit. 26.01.2018]. Dostupné z : <https://www.podnikatel.cz/clanky/nove-benefity-pro-zamestnance-vyuziji-je-zamestnavatele/>. ISSN 1802-8012.

SCS.ABZ.CZ Slovník cizích slov. *Pojem benefit* [online]. © 2005–2018 [cit. 30.01.2018]. Dostupné z : <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/benefit>.

STUDIUM MBA. *Motivátor* [online]. © 2010 [cit. 26.01.2018]. Dostupné z : <http://www.studiummba.cz/slovník-pojmu/motivator/>.

ÚČTOVÁNÍ. *Účetní slovník: Mzda* [online]. © 2010–2018 [cit. 30.01.2018]. Dostupné z : <https://www.uctovani.net/ucetni-slovník.php?co=Mzda&id=58>.

URBAN, J. *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita* [online]. © 06.10.2005 [cit. 30.01.2018]. Dostupné z : http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/?search_query=zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9%20v%C3%BDhody.

Seznam ostatních použitých zdrojů

Interní dokumenty společnosti XY. [cit. 15.01. – 10.02.2018].

Mzdový předpis společnosti XY z 05.04.2017, Praha [cit. 10.02.2018].

Zákon č . 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2006, částka 84. Dostupné z : <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

Zákon č . 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, zákon České národní rady o daních z příjmu. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 1992, částka 117. Dostupné z : <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-586-1992-sb-o-danich-z-prijmu/uplne/#f1457578>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	19
Obrázek 2: Systém odměňování zaměstnanců.....	27
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti XY	46
Obrázek 4: Vzorec Talent programu ve společnosti XY	61

Seznam tabulek

Tabulka 1: Komparace saturace potřeb v osobním životě a na pracovišti.....	20
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura respondentů.....	63
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	64
Graf 3: Délka pracovního poměru	65
Graf 4: Vnímání zaměstnaneckých benefitů.....	66
Graf 5: Dostačující výběr zaměstnaneckých výhod.....	67
Graf 6: Jiné aspekty jako zaměstnanecké výhody	67
Graf 7: Nové zaměstnanecké benefity v percepci pracovníků call centra	68
Graf 8: Četnost využívání benefitů	70
Graf 9: Týdenní frekvence využívání zaměstnaneckých benefitů.....	71
Graf 10: Využívání zaměstnaneckých benefitů v rámci rodiny a přátel.....	72
Graf 11: Celková spokojenost respondentů se zaměstnaneckými benefity	73
Graf 12: Nejlépe hodnocený zaměstnanecký benefit.....	74
Graf 13: Nejhůře hodnocený zaměstnanecký benefit	75
Graf 14: Zaměstnanecký benefit zatím nevyužívám	76
Graf 15: Hodnocení vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY	77
Graf 16: Zrušení zaměstnaneckých benefitů.....	78

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Spokojenost zaměstnanců call centra s vybranými motivačními nástroji

Milí respondenti,

dovolte mi, abych se Vám představila. Jmenuji se Veronika Vencovská a jsem studentkou posledního ročníku vysoké školy. V rámci studia realizuji výzkum s názvem: Spokojenost zaměstnanců call centra s vybranými motivačními nástroji (jsou jimi převážně zaměstnanecké benefity), a to právě v naší společnosti (kterou jsem pro potřeby výzkumu nazvala jako společnost XY). Cílem bakalářské práce je potvrzení nebo vyvrácení mnou stanovených domněnek o Vaší spokojenosti či nespokojenosti se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými společností XY. Výsledky z dotazníkového šetření budou poskytnuty personálnímu oddělení společnosti XY pro možné zkvalitnění nabízených zaměstnaneckých benefitů.

Dotazník je anonymní, nabízí vždy právě jednu možnou odpověď a všechny informace budou použity pouze ke zpracování výzkumného šetření.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu k vyplnění dotazníku.

V případě potřeby jsem Vám plně k dispozici.

Veronika Vencovská

1) Uveďte prosím, co Vás osobně nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?

- Finanční odměna (mzda, peněžní bonusy a prémie)
- Morální odměna (pochvala, ocenění od vedoucího, kolegů...)
- Zaměstnanecké benefity (cafeteria systém)

2) Ohodnoťte prosím (na další stránce), jak jste spokojeni s níže uvedenými zaměstnaneckými benefity, které Vám společnost XY nabízí.

Hodnoťte stejně jako ve škole 1 , 2 , 3 , 4 , 5 .: (1 znamená nejlepší hodnocení a 5 nejhorší hodnocení). Pokud danou výhodu nevyužíváte, označte zatím nevyužívám.

Zaměstnanecká výhoda	Hodnocení					
	1	2	3	4	5	zatím nevyužívám
Cafeteria systém						
Akciový program						
Benefit call						
Firemní e -shop						
Příspěvek na penzijní spoření						
Nabídka bankovních produktů						
Pitný režim na pracovišti						
Fasování						
Zaměstnanecký prodej						
Příspěvek na stravování						
Home office						
Týden dovolené navíc						
Sick days						
Multisport karta						
Zaměstnanecké odkupy notebooku nebo telefonu						
Vzdělávání zaměstnanců						
Talent program						
Odměna za výročí ve společnosti						

3) Ohodnoťte prosím, jak často využíváte následující zaměstnanecké benefity.

Zaměstnanecká výhoda	Frekvence využívání				
	Velmi často-denně	Často-týdně	Méně často-měsíčně	Zřídka-ročně	Vůbec
Cafeteria systém					
Firemní e -shop					
Pitný režim na pracovišti					
Fasování					
Zaměstnanecký prodej					
Příspěvek na stravování					
Multisport karta					
Zaměstnanecké odkupy notebooku nebo telefonu					
Vzdělávání zaměstnanců					

4) Zaměstnanecké benefity poskytované společností XY nabízí také mnoho možností pro Vaše přátele, rodinu či blízké.

Podílí se na využití zaměstnaneckých výhod také Vaše rodina, přátelé či známí?

(Pokud výhodu nevyužíváte, uveďte prosím tuto skutečnost do posledního sloupce tabulky.)

Zaměstnanecká výhoda	Ano podílí	Ne nepodílí	Výhodu nevyužívám
Cafeteria systém			
Firemní e-shop			
Fasování			
Zaměstnanecký prodej			
Multisport karta			
Benefit call			

5) Mezi zaměstnanecké benefity patří také možnost vzdělávání a osobního rozvoje. Prosím ohodnoťte, jak jsou pro Vás užitečné následující formy vzdělávání, které poskytuje právě Váš zaměstnavatel.

Možné odpovědi hodnocení: (1) je pro mě velmi důležité; (2) přináší mi nové poznatky; (3) přijde mi nepotřebné; (4) neúčastním se ho.

Formy vzdělávání	Hodnocení vzdělávání			
	(1) Je pro mě velmi důležité	(2) Přináší mi nové poznatky	(3) Přijde mi nepotřebné	(4) Neúčastním se ho
Welcome day				
Povinná legislativní školení				
Vstupní trénink před samostatným výkonem práce				
Vzdělávací tréninky v průběhu roku (novinky v sortimentu, změny ve strategii či cílech organizace)				
Talent program				

6) Společnost XY nabízí svým zaměstnancům i jiné zaměstnanecké benefity, kterými si vytváří konkurenční výhodu.

Vnímáte níže uvedené aspekty jako další výhody, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

Další možnosti výhod	Ano	Ne
Parkoviště v areálu firmy		
Občerstvení na pracovišti (ovoce, koláče apod.)		
Motivační soutěže v rámci týmů call centra		
Týmové akce, večírky, konference společnosti XY		
Možnost okamžité lékařské péče v areálu firmy		

Možnost fyzioterapeutické masáže v areálu firmy		
---	--	--

7) Motivují Vás benefity poskytované Vaším zaměstnavatelem k dosahování vyšších pracovních výsledků?

- ano
- ne

8) Považujete současný výběr zaměstnaneckých výhod za dostačující?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

9) Napište jaké další benefity či výhody byste od svého zaměstnavatele uvítali? (max. 3, dle priorit)

10) Motivují Vás benefity poskytované Vaším zaměstnavatelem k dlouhodobé pracovní činnosti pro společnost XY?

- ano
- ne

11) Jak jste celkově spokojen(a) s benefity poskytovanými Vaším zaměstnavatelem?

- velmi spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen

12) Nyní prosím vyberte větu, která nejlépe vystihuje Vaše vnímání zaměstnaneckých benefitů.

- Benefity jsou pro mě samozřejmost.
- O benefity v zaměstnání se zajímám a snažím se je maximálně využívat.
- Bez benefitů bych se obešel(a).
- Díky benefitům si mohu dopřát něco navíc.
- Benefity jsou důležitá součást mého/ rodinného rozpočtu.

13) Co byste udělali, kdyby společnost XY zrušila všechny zaměstnanecké benefity, které Vám doteď poskytuje?

- Zůstala bych ve společnosti, benefity pro mě nejsou prioritou.
- Přemýšlela bych o odchodu ze společnosti.
- Odešla bych do jiné společnosti, kde zaměstnanecké benefity mají.

Demografické otázky:

14) Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?

- jsem ve zkušební době (1 – 3 měsíce)
- 4 – 6 měsíců
- 7 – 12 měsíců
- 1 – 2 roky

- 2 a více let

15) Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

16) Máte děti?

- ano
- ne

17) Kolik je Vám let?

- 18 – 21 let
- 22 – 29 let
- 30 – 35 let
- 36 – 45 let
- 45 let +

18) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské (včetně VOŠ)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Veronika Vencovská

Obor: Vzdělávání dospělých (Bc. VD Voš)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Spokojenost zaměstnanců call centra s vybranými motivačními nástroji

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 75

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 12

Vedoucí práce: RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA