

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování v bankovníctví
Zaměstnanecké benefity jako prostředek stimulace

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Helena Bršťáková

Vedoucí práce: Mgr. Eva Šerá

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování v bankovníctví, zaměstnanecké benefity jako stimulační prostředek motivace vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 27.03.2019

Podpis: Helena Bršťáková

Poděkování

Mé poděkování bych ráda věnovala vedoucí této práce Mgr. Evě Šeré, která mi poskytla rychlé zpětné vazby, pomoc a odborné vedení. Ráda bych také poděkovala mému partnerovi, který mi byl celou dobu oporou a také manažerce pobočky za umožnění výzkumu.

Anotace

Jméno a příjmení:	Helena Bršťáková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	Mgr. Eva Šerá
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování v bankovníctví, zaměstnanecké benefity jako stimulační prostředek motivace
Anotace práce:	Správné nastavení systému odměňování je pro každou organizaci důležité. Pokud jsou zaměstnanci správně motivováni, budou lépe uskutečňovat cíle organizace. Zaměstnanecké benefity mohou být správným způsobem, jak doplnit mzdové odměnění zaměstnance tak, aby byl spokojen a ztotožněn s cíli podniku. Tato práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou a snaží se zodpovědět, zda jsou zaměstnanci ve společnosti XY spokojeni s balíčkem zaměstnaneckých výhod.
Klíčová slova:	Zaměstnanecké benefity, zaměstnanecké výhody, odměňování, motivace
Title of Thesis:	Satisfaction of employees with remuneration system in banking, employee benefits as a means stimulation
Annotation:	Setting up the pay system correctly is important for each organization. If employees are properly motivated, they will carry out the organization's economic goals. Employee benefits can be the right way to supplement

	employee wages so they are satisfied and aligned with the company's goals. This thesis is divided into two parts, theoretical and practical, and we try to answer if employees in XY are satisfied with the employee benefits package.
Keywords:	Employee benefits, remuneration, motivation
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 Dotazník Příloha č. 2 Rozhovor s manažerkou pobočky Příloha č. 3 Souhlas s provedením dotazníkového šetření
Počet literatury a zdrojů:	22
Rozsah práce:	55 s. (70487 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	7
1. Teoretická část	9
1.1. Teorie motivace	10
1.2. Pracovní spokojenost.....	12
1.3. Odměňování.....	14
1.4. Zaměstnanecké benefity	17
2. Praktická část	22
2.1. Profil společnosti XY	22
2.2. Strategie výzkumu	27
2.3. Formulace výzkumných otázek	27
2.4. Výběr vzorku	29
2.5. Metody sběru dat	29
2.6. Struktura dotazníku.....	30
2.7. Výsledky dotazníkového šetření.....	30
2.8. Vyhodnocení dotazníku	43
3. Závěr	45
Seznam literatury.....	47
Doplňující zdroje.....	48
Příloha č. 1 Dotazník.....	49
Příloha č. 2 Rozhovor s manažerkou.....	54
Příloha č. 3 Souhlas s provedením dotazníkového šetření	55

Úvod

Správné nastavení systému odměňování může být pro každou organizaci, bez rozdílu jejího zaměření, klíčové. V současné době, kdy je na trhu práce mnoho příležitostí, musí mít každý podnik jasně vymezeno, jak bude zaměstnance odměňovat. Podle Českého statistického úřadu dosáhla obecná míra nezaměstnanosti v prosinci roku 2017 2,4 %. Ve srovnání se stejným měsícem v roce 2010, kdy podle ministerstva práce a sociálního zabezpečení byla obecná míra nezaměstnanosti 9,2 %, můžeme nazývat nezaměstnanost nyní jako velmi nízkou.

V důsledku vysoké zaměstnanosti lze nazvat ekonomiku naší země za prosperující. Na tuto skutečnost se lze dívat z několika úhlů. Občané mohou chodit do zaměstnání s větším klidem a pro zahraničí se stáváme atraktivní partnerem pro import i export. Co ovšem tato skutečnost přináší pro různé organizace a podniky? Zvýšení produktivity vyžaduje stále větší počet pracovníků. To znamená větší počet pracovních příležitostí pro samotné pracovníky. Podniky tudíž musejí přijímat nové zaměstnance a současně je nutné udržet si stávající. Kvalifikovaní pracovníci navíc mohou zajistit snadnější uvedení do pracovního procesu pracovníkům novým. Bez tohoto personálního vybavení organizace může dokonce dojít i k destabilizaci podniku a nesplnění ekonomických cílů podniku. Odměňování je jedním z nejvýznamnějších faktorů, které pracovníci či potenciální pracovníci zohledňují při výběru svého zaměstnání. Je tedy důležité mít odměňování v organizaci efektivně nastaveno. A to jak organizace vůči sobě samé, tak i vůči zaměstnancům.

V současnosti se poskytování zaměstnaneckých benefitů stalo ve firmách standardem a mohou být vnímány pracovníky jako součást své odměny. Pokud by organizace neposkytovala správné zaměstnanecké výhody, mohla by přijít o výhodu na poli trhu práce při obsazování volných pracovních míst či snižování fluktuace zaměstnanců.

Já se v této práci zaměřím na zaměstnanecké benefity a zda plní svou funkci, čímž je spokojenost zaměstnanců s těmito benefity, a je vhodné pro organizaci, aby je poskytovala. Budu tedy zkoumat spokojenost s balíčkem benefitů v organizaci, jejich výši, a jednotlivé využívání benefitů.

Spokojenost s tímto prostředkem odměňování může stimulovat pracovníky k vyšší pracovní motivaci. „*Poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy různých peněžních nebo nepeněžních plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy, přispívá k motivaci zaměstnanců, k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami u zaměstnavatele a k posílení pozitivního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli*“ (Macháček, 2017, s. 1). Armstrong zase tvrdí, že cíle zaměstnaneckých benefitů nemají v sobě motivování pracovníků. A to z toho důvodu, že výhody mají málo přímý vliv na výkon. Přinášejí a vytvářejí však lepší postoje pracovníků k organizaci, které ve dlouhodobém vztahu zlepšují oddanost a angažovanost pracovníka v pracovním procesu. (Armstrong, 2007, s. 596). Zaměstnanecké benefity mohou tudíž být významným prostředkem pro řízení pracovníků a proto chci zkoumat spokojenost zaměstnanců s přímo poskytovanými benefity.

Má práce bude příspěvkem do výzkumné oblasti odměňování v bankovníctví, konkrétní zkoumaná oblast bude spokojenost se zaměstnaneckými benefity ze strany zaměstnanců. Nebudu již zkoumat skutečnou motivaci či výkon pracovníků. V užším pojetí budu zkoumat dva typy benefitů a to systém Cafeteria a příspěvek do penzijního spoření. Systém Cafeteria volím z důvodu uspokojení konkrétních a individuálních potřeb jedinců v pracovním procesu a příspěvek do penzijního spoření kvůli jeho sociálnímu významu a významu ekonomickém, tj. možnosti daňového zvýhodnění pro pracovníky i zaměstnavatele. Práce je rozdělena na teoretickou část, kde uvádím, na základě které teorie a teoretických tezí jsem provedla samotný výzkum. Poté popíši vztah motivace, pracovní spokojenosti a odměňování, druhy odměňování a podrobněji se zaměřím na zaměstnanecké benefity, které firmy využívají k odměňování pracovníků. Následuje praktická část, kde popíšu a srovnám výsledky výzkumu dotazníkového šetření, které bylo provedeno na základě písemného souhlasu manažerky pobočky organizace, kterou v této práci anonymizuji pomocí označení XY.

1. Teoretická část

Nejdříve vysvětlím pojem práce, jelikož právě za práci zaměstnanec obdrží odměnu od zaměstnavatele, a také to, proč je důležité motivovat zaměstnance. Jak tvrdí Armstrong, práce je vynakládání úsilí, znalostí a dovedností za účelem výtěžku na živobytí a získání peněz (Armstrong, 2007, s. 185). I pracovníci musí do zaměstnání chodit z určitého důvodu. Pokud určíme potřebu a motiv zaměstnanců, můžeme zvolit i vhodnou odměnu za vykonanou práci. Nakonečný dělí potřebu na biologický jev nebo jev související se sociálními a personálními faktory (Nakonečný, 1998, s. 463). Gígalová zase vymezuje potřebu jako obecný stav nedostatku, který dá vzniknout přání a na jeho konci je cíl. Motiv zase můžeme chápat jako psychologický důvod či příčinu určitého chování nebo jednání jednotlivce (Gígalová, 2013, s. 38). Je to tedy určitá psychická síla jednání. Působení motivu trvá přitom tak dlouho, dokud není dosaženo cíle. Jak uvádí Bedrnová a Nový, může mít podobu vnitřního uspokojení či pocitu naplnění (Bedrnová a Nový, 1998, s. 222). Žádoucí je tedy pracovníky stimulovat pomocí vhodných stimulů, abychom dosáhli kýženého psychického stavu pracovníků. Také popisují stimulaci jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dojde ke změnám činnosti a stimul jako podnět, který vyvolává změny v motivaci jedince (Bedrnová a Nový, 1998, s. 222). Stimulace je tedy hybnou silou a stimul prostředkem, díky kterému je hybná síla realitou. Podobně jako motiv a motivace. *„Motivovaní zaměstnanci jsou v dnešní rychle se měnícím pracovním prostředí potřební. Pomáhají organizaci v takovémto prostředí přežít. Motivovaní lidé jsou produktivnější než ti, kteří nejsou motivovaní“* (Mallya, 2007, s. 169).

Pokud tedy chceme, aby byl podnik produktivní, motivace je cestou, kterou musíme zvolit. Pokud jsou zaměstnanci motivováni, pomohou podniku přežít i v transformačním prostředí. *„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i*

jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 221). Omylem by však bylo myslet si, že každého jednotlivce v pracovní skupině či týmu lze motivovat stejně. I podle Baumana a Maye nejsou naše skutky a rozhodnutí vždy výsledkem promyšleného a vědomého rozhodnutí (Bauman a May, 1996, s. 27). Pokud i my sami jednáme nevědomě, jak bychom chtěli dokonale odhadnout člověka z pohledu sama sebe. Mallya tvrdí, že nejtěžším úkolem vedoucího je efektivně motivovat své podřízené, jelikož je těžké odhadnout, co motivuje každého z nich (Mallya, 2007, s. 170). Je tedy velmi důležité věnovat pozornost každému pracovníkovi, abychom poznali, co ve skutečnosti motivuje právě jeho. Nyní víme, co je motivace a proč je důležité pracovníky motivovat. Můžeme nalézt nespočet teorií, jak motivaci uchopit, uvedu pouze některé z nich, a to v rozdělení na ty, které jsou zaměřeny na obsah motivace a proces motivace.

1.1. Teorie motivace

Jednou z nejznámějších teorií zaměřených na obsah je Maslowova teorie potřeb, autorem je Abraham Maslow. Lidské potřeby jsou v této teorii uspokojovány postupně a také v návaznosti jedna na druhou. Znamená to, že nejdříve uspokojujeme ty nejzákladnější potřeby a teprve, až jsou uspokojeny, můžeme uspokojit potřeby následující. Mezi další můžeme uvést také dvoufaktorovou teorii potřeb Fredericka Herzberga. Předpokladem této teorie je, že má člověk dvě skupiny potřeb, které jsou protichůdné – živočišná potřeba vyhnout se bolesti a typicky lidská a kulturní potřeba psychického růstu (Bedrnová, Nový, 1998, s. 249). Tureckiová uvádí, že další teorií zaměřenou na obsah motivace je teorie ERG, kdy autor C. P. Alderfer navázal na Maslowovu teorii potřeby a říká, že existují tři skupiny potřeb dle konkrétnosti a to existence, potřeby sociálních vztahů a potřeba osobního i pracovního růstu (Tureciová, 2013, s. 45).

Instrumentalitu můžeme chápat jako názor, kdy pokud vykonáme jednu věc, povede to k věci druhé. Autorem koncepce vědeckého řízení, která je

s instrumentalitou provázána, je F. W. Taylor, který tvrdí, že pokud chceme vysokou produktivitu práce, musíme dbát na vymezení nadřízenosti a podřízenosti, normalizací pracovních podmínek a optimalizaci dílčích operací, stanovení denního úkolu, správně vytvořených pracovních místech, zavedení úkolové mzdy a správném výběru, výcviku a kontrole dělníků (Tureckiová, 2013, s. 14).

K neznámějším teoriím zaměřeným na motivační proces patří Expektační teorie V. H. Vrooma. Východiskem této teorie je poznatek, že jedinci uvažují o skutečnostech, které prožijí, hodnotí je, učí se z nich a vytvářejí si myšlenky, co by se mohlo stát. Docházejí k určitému očekávání. Klade tedy důraz na subjektivitu vnímání reality každého pracovníka a přináší ucelenější pohled na motivaci. Kociánová uvádí u této teorie tři podstatné faktory. Valenci, instrumentalitu (pokud uděláme jednu věc, povede k druhé) a expektaci, kdy očekáváme, že jednání povede k určitému výsledku. Říká tedy, že motivace může být úměrná významu, který pro každého jedince má dosažení cíle a také pravděpodobnost jeho dosažení. (Kociánová, 2010, s. 31). I teorie J. S. Adamse patří k teoriím zaměřeným na průběh pracovního procesu. Jedná se o vyjádření poměru vynaloženého úsilí jedince k získanému cíli a také vyjádření tohoto poměru u ostatních jedinců v obdobném pracovním zařazení a na pracovní pozici (Tureckiová, 2013, s. 46). Armstrong v teorii Porter a Lawlera nachází dva faktory, které ukazují, proč lidé vkládají úsilí do své práce. *“1. Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace; 2. pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou. Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno“* (Armstrong, 2007, s. 225). Tureckiová také uvádí, že tato teorie je na obdobném principu jako Vroomova expektační teorie. (Tureckiová, 2004, s. 63) Tito autoři jsou ve shodě, jelikož oba tvrdí, že k vynaložení určitého úsilí vede každého jedince subjektivně vnímaná hodnota cíle nebo odměny a také pravděpodobnost získání cíle či odměny. Získání je však závislé nejen na výkonu ale také na schopnostech jedince a na jeho vnímání pracovní role. Následná odměna pak ovlivní jeho spokojenost. Nyní uvedu, co je to spokojenost, jak ji v pracovním procesu definujeme a co může ovlivňovat.

1.2. Pracovní spokojenost

Armstrong uvádí, že pracovní spokojenost může u pracovníka zahrnovat například vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné povýšení atp. Pracovní spokojenost také bývá označována jako morálka. Ovšem míra spokojenosti jedinců závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekávání (Armstrong, 2007, s. 228). Zde tedy musíme zohlednit jedinečnost každého pracovníka a jeho jiné preference v pracovním i osobním životě. Pracovní spokojenost zaměstnanců je pro organizaci důležitá, jelikož může ovlivňovat míru inflace, ekonomických výsledků i celkové vnímání organizace. Nakonečný definuje pracovní spokojenost jako každé motivované chování, směřující k dosažení nějaké dovršující reakce. Uvádí ji například jako nasycení, uklidnění, úlevu, odpočinek, pocit úspěchu či hrdosti (Nakonečný, 1998, s. 471). *“Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací“* (Armstrong, 2007, s. 228). Kollárik rozděluje pohled na pracovní spokojenost na:

- jednofaktorovou – jedná se o pohled míry spokojenosti a nespokojenosti pracovníka vyjádřený na škále spokojenosti od nejvíce po nejméně spokojeného pracovníka. Na této škále lze vyjádřit aktuálně vnímaný stav každého pracovníka, přičemž středová hodnota představuje neutrální stav.
- dvoufaktorovou – jedná se o teorii Herbergera, která popisuje existenci vnitřních a vnějších faktorů pracovního jednání. Jako vnitřní označuje úspěch, kariérní růst, uznání spolupracovníků a za vnější mzdu, život mimo práci, benefity či podmínky pro práci. Bedrnová a Nový dodávají, že pokud jsou tyto faktory v příznivém stavu, dosahuje pracovník pocitu pracovní spokojenosti. Poukazují také na to, že *„pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností“* (Bedrnová, Nový, 1998, s. 251), ale také na skutečnosti, že *„pracovní spokojenost nemusí znamenat motivovanost pracovníka“* (Bedrnová, Nový, 1998, s. 251).

- Wernimontova teorie – dělí faktory na vnitřní (pocit čeho) a vnější (pocit o). Důležitější je však faktor vnější, o který se doporučuje organizacím zajímat a podle něj zaměstnance motivovat (Kollárik, 2002).

Bedrnová a Nový doplňují teorie motivace pracovního jednání o:

- teorii kompetence – teorie zakládá svou tezi na lidské potřebě ovládat své okolí a to již od útlého dětského věku. U dospělého jedince se jedná o potřebu zesílenou v pracovním prostředí, dává si totiž za úkol prokázat své schopnosti či kompetence v pracovní skupině a tím získat úctu či respekt u dalších pracovníků ve skupině (podřízených i nadřízených). V praxi je tato metoda uvedena, v případě, kdy nadřízený pověří podřízené úkoly přiměřeně náročnými.
- teorii expektace – teorie V. H. Vrooma, kde jsou hlavními prvky expektace a valence. Pracovní cesta je zde chápána jako způsob dosažení člověkem požadované odměny hodnoty.
- teorii spravedlnosti – J. S. Adamsova teorie je založena na tendenci porovnávat vlastní vložené prostředky do pracovní činnosti s prostředky spolupracovníků na obdobné pozici a také porovnání odměny vlastní a odměny pracovníků, která náleží po práci (Bedrnová, Nový, 1998, s. 248 – 253).

Zkoumání pracovní spokojenosti lze provádět několika způsoby (Armstrong, 2007, s. 230).

- Strukturované dotazníky – rozeslání dotazníků celé skupině pracovníků či jen vybranému vzorku. Jedná se o metodu mnohokrát testovanou, v řadě případů jsou k dispozici normy, se kterými lze porovnat výsledky.
- Rozhovory – jsou využívány pro zkoumání tématu do hloubky. Mohou být strukturované, nestrukturované či polostrukturované. Nevýhodou bývá delší časová náročnost této metody. Cílem často bývá zjistit upřímný a otevřený názor.
- Kombinace dotazníků a rozhovoru – kombinuje kvalitativní a kvantitativní získaná data, proto bývá označována jako ideální pro prohled na komplikovanost zkoumaného objektu či problému.
- Využití diskuzních skupin – představuje diskuzi vybraného vzorku pracovníků, kteří představují názory organizace či skupiny pracovníků.

Ve své práci jsem si zvolila kombinaci dotazníků a rozhovoru s manažerkou pobočky společnosti XY, jelikož budu zkoumat spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity. Nyní víme, že zaměstnance je vhodné motivovat a to tak, aby byli v práci spokojeni. Odměňování je jedním ze způsobů této aktivity a následně jej definuji a popíši, proč jsem jej zvolila pro svou práci.

1.3. Odměňování

Koubek říká, že odměňování je jedním z velmi efektivních nástrojů motivace zaměstnanců, který organizace a její vedoucí pracovníci mají (Koubek, 2001, s. 266). Pokud tedy chceme, aby organizace dosahovala svých cílů pomocí pracovníků, musíme je efektivně motivovat vhodným odměňováním k pracovní spokojenosti. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni s prostředky motivace (odměnou), lze předpokládat, že budou k práci motivováni. Armstrong se domnívá, že je podle této teorie pravděpodobnost, že čím větší bude hodnota souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že tyto odměny získám úsilím, tím více úsilí bude investováno (Armstrong, 2007, s. 225). Jinak řečeno, čím více bude lákavá odměna, a podmínkou získání této odměny bude práce, tím více budou zaměstnanci pracovat. Mallya říká, že nátlak a donucení nejsou těmi nejvhodnějšími prostředky pro ovlivňování zaměstnanců. Je efektivnější hrát roli kouče, který nepřímo ovlivňuje chování zaměstnanců. Píše také, že pokud organizace nemá dostatek prostředků pro odměňování, používá odměny a uznání pro snížení fluktuace zaměstnanců (Mallya, 2007, s. 170). „*Nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků jsou pracovníci – lidé*“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 46). Pracovníci, a tudíž i jejich odměňování jsou pro podnik stěžejní. „*..., neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a naplňovali tak její cíle.*“ (Koubek, 2001, s. 190). Je důležité si určit, co konkrétně bude v pracovním procesu odměňováno a za jakých podmínek.

Koubek (2001, s. 270-271) dělí faktory, které by měly být zohledňovány při odměňování, takto:

- vnitřní mzdovorné faktory organizace, které shrnuje jako:
 - faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a s jeho postavením v hierarchii funkcí organizace.
 - výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, tedy úroveň výkonu.
 - pracovní podmínky na konkrétním pracovišti.
- vnější mzdovorné faktory organizace, které popisuje jako:
 - situaci na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů.
 - platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování.

Systém má pozitivně působit v motivaci zaměstnanců a vést je k tomu, aby pracovali dle svých nejlepších možností. Dále by měl poskytovat pracovníkům kariérní postup, akceptovat veřejné zájmy a samozřejmě právní normy. Měl by zajistit spokojenost stávajících pracovníků a přilákat pracovníky nové. Z toho plyne, že pro organizaci a uspokojení cílů organizace je zapotřebí zvolit nejlepší strategii odměňování pro své (a potenciální) zaměstnance. „*Strategie odměňování nabízí účel a směr, cestu spojující potřeby podniku a jeho lidí s politikou a praxí odměňování organizace, a tak sděluje a vysvětluje tyto postupy. Tvoří rámec pro vytváření a uskutečňování politiky, praxe a procesů odměňování, který zajišťuje, že lidé jsou odměňováni za takovou práci, která zvyšuje pravděpodobnost dosažení podnikatelských cílů organizace*“ (Armstrong, 2007, s. 59). Znamená to tedy, že je zde spojitost v uspokojení zaměstnanců a uspokojení cílů podniku, a to v jednu časovou osu. Pokud bude správně zvolen a nastaven systém odměňování pracovníků, můžeme očekávat naplňování cílů podniku a spokojené zaměstnance. Na jiném místě Armstrong uvádí, že strategie odměňování je popis toho, co chce organizace v několika dalších letech v oblasti odměňování udělat, a jak to chce udělat. Nutné je poskytnout účel a směr pro organizaci a její vytváření programů pro odměňování (Armstrong, 2009, s. 59).

Dle Gigalové můžeme rozdělit odměňování v organizaci do tří hlavních skupin:

- *odměňování finanční přímé* – bývá nejvíce viditelnou složkou odměňování. Jedná se o mzdu či plat za počet odpracovaných hodin. Finanční odměňování přímé může velice často přilákat či odpudit pracovníka již v náborovém procesu a také tvořit konkurenční výhodu v boji o kvalifikovaného zájemce o práci.
- *odměňování finanční nepřímé* – neboli také posunuté. Tuto část odměny dostává zaměstnanec většinou až po delším odpracovaném období v organizaci. Toto odměňování můžeme chápat například jako finanční pomoc zaměstnancům v tíživých životních situacích.
- *odměňování nefinanční* – mohou být nazývány naturáliemi, či zaměstnaneckými výhodami. Do této skupiny můžeme zařadit například firemní vůz, služební notebook, mobilní telefon, ale také příspěvek na stravování, zvýhodněné poskytnutí statků či služeb společnosti, příspěvek na dovolenou či pojištění, atp. (Gigalová, 2013, s. 33).

Koubek také tvrdí, že odměňování zaměstnanců nemá pouze finanční charakter.

Dělí jej následovně:

- *vnější typ odměny* – kontroluje je firma, většinou poskytována na základě pracovního poměru nebo jiného vztahu k organizaci, může se jednat o lepší vybavení kanceláře, výhodnější pozici kanceláře či vzdělávání, které je poskytováno organizací.
- *vnitřní typ odměny* – nemají hmotnou povahu. Můžeme je chápat jako radost, kterou pracovník cítí skrze vykonávanou práci, uznání jiných lidí či kolegů, hrdost z budování kariéry či úspěšnosti na pracovní pozici.

Tvrdí, že odměňování zaměstnanců nejsou pouze finanční prostředky, ale například i kompenzace za vykonávanou práci, které poskytuje organizace svým zaměstnancům.

Některé odměňování v penězích vyjádřit nelze (Koubek, 2001, s. 265 - 266).

Armstrong dělí odměňování mimo jiné takto:

- *týmové* – může fungovat ve formě bonusu pro pracovníky, kteří vykonávají stejnou či podobnou práci, možno měřit pomocí splnění norem či v podobě výstupu. Výhodou bývá stimulace efektivní týmové práce a kooperace,

nevýhodou však tlak na jedince spolupracovníky k plnění skupinových norem.

- *celopodnikové* – toto odměňování bývá odvozeno od výkonu celého podniku či organizace, mají za úkol vznítit v člověku sounáležitost s firmou. Jelikož se neváží na individuálního jedince, jako přímo motivátory mohou působit neefektivně. Můžeme zde zařadit systém odměn za přírůstek produktivity či podíl na výnosu, podíl na zisku, systémy vlastních akcií atp.
- *zaměstnanecké výhody, penze a příplatky* – složky, které jsou poskytovány navíc k peněžní formě odměny. Cílem je poskytnout komplexní soubor odměn, který pomůže získat i udržet pracovně atraktivního jedince, poskytnou daňové zvýhodnění organizaci i zaměstnancům či uspokojovat individuální potřeby pracovníků (Armstrong, 2007, s. 592 – 594).

Já si pro svou práci vybírám nefinanční odměňování, konkrétně zaměstnanecké benefity, které blíže popíšu a na které se zaměřím.

1.4. Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity v každé organizaci jsou jiné. Organizace se je často snaží přizpůsobit pracovníkům, kteří v dané organizaci pracují. Dle analýzy těchto zaměstnanců by měla organizace vybrat takové benefity, které budou pracovníkům nejlépe vyhovovat. Dle Armstronga je samozřejmé, že různé organizace budou volit různé strategie odměňování, ale realita strategie spočívá v tom, že nejde o tak určitý a vyhraněný proces, jak někteří věří. Vyvíjí se, mění se a někdy musí spíše reagovat na skutečnost než být proaktivní, být iniciátorem (Armstrong, 2007, s. 60). Jak také říká Koubek, zaměstnanecké odměny nebývají vázány na pracovní výkon přímo. Spíše se váží na příslušnost v dané organizaci. Poskytování zaměstnaneckých benefitů je spjato se zaměstnaneckým vztahem k firmě obecně (Koubek, 2001, s 269).

Nyní bychom se měli zaměřit na faktický význam a dopad zaměstnaneckých

benefitů. Můžeme je brát z mnoha úhlů. Například Pelc uvádí, že z ekonomického hlediska jsou zaměstnanecké benefity pro organizaci velmi výhodné, obvykle je poskytování zaměstnaneckých benefitů levnější či dokonce efektivnější než zvedání mezd či platů a to z důvodu menší či žádné daňové zatíženosti těchto benefitů. Dále uvádí (Pelc, 2009, s. 16-17), že benefity mají motivační funkci a měly by vzbudit pocit sounáležitosti s organizací a snahu odvádět co nejkvalitnější práci. Také se připojuje k názoru, že benefity přilákají a udrží kvalitní zaměstnance, zvýší jejich loajalitu a snížit fluktuaci. Mohou také vytvořit konkurenční výhodu a posílit firemní kulturu. Macháček se s Pelcem shoduje, když uvádí, že poskytování benefitů vede k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli (Macháček, 2010, s. 1).

Znamená to tedy, že poskytování zaměstnaneckých benefitů je výhodné jak pro zaměstnavatele, jelikož vynaloží na odměnu pro zaměstnance nižší náklady kvůli daňově výhodným možnostem, tak i pro zaměstnance, jelikož je nanejvýše pravděpodobné, že se firma snaží poskytovat benefity takové, aby byly pro zaměstnance lákavé. Pokud si organizace dokáže udržet kvalitní zaměstnance, například i tím, že bude poskytovat vhodné, výhodné a lákavé zaměstnanecké benefity, může mít vyšší šanci uspět na trhu práce. Není ničím zvláštním, že tyto zaměstnanecké výhody volí v dnešní době většina firem, každá dle svých ekonomických možností a skupin zaměstnanců samozřejmě jinak. Pokud tedy plánujeme pro podnik získat či udržet atraktivní zaměstnance, chceme ekonomicky pomoci podniku v nákladech na způsob odměňování, je možné zvolit systém zaměstnaneckých benefitů. Organizace je může poskytovat z důvodu etiky či soudržnosti se zaměstnanci, pokud se dostanou do tíživé životní situace, ve které si sami pomoci nedovedou. Macháček rozděluje zaměstnanecké benefity dle formy poskytnutí. Zde rozlišuje způsob na fixní, kdy je poskytnutí benefitů stanoveno v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu a je pro všechny zaměstnance stejné a na flexibilní způsob poskytnutí, rovněž známý jako Cafeteria systém, kde zaměstnavatel načerpá stanovený počet bodů a zaměstnanec si sám zvolí, za co body vyčerpá dle svých preferencí (Macháček, 2010, s. 2).

Flexibilní způsob poskytování benefitů, Cafeterii systém, budu zkoumat

hlouběji ve svém výzkumu, proto ho více rozvedu. Pauknerová nazývá podstatu Cafeterie systému jako vytvoření variantní nabídky nefinančních benefitů, kde si každý může dle svých priorit, potřeb a zájmů vybrat. Hlavní výhodu vidí v silnějším stimulačním účinku díky jeho individualizaci (Pauknerová, 2012, s. 222). Předpokladem tedy bude, že tento benefit bude jedním z nejoblíbenějších. Takto to vidí také Armstrong, píše, že pomocí pružného systému zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatel ušetřit peníze za výhody, které nikdo nevyužívá a nechce (Armstrong, 2007, s. 596). V praxi podniků se můžeme setkat i s kombinací těchto způsobů. Tedy se zaměstnaneckými benefity, které jsou poskytovány fixně společně v kombinaci s těmi, které jsou poskytovány flexibilně. Můžeme se s tímto díky tomu, že si v systému Cafeteria mohou zaměstnanci vybrat benefit, který využijí nejlépe. Díky tomu, že je každý zaměstnanec jiný jako osobnost, nemusel by fixní způsob poskytnutí benefitů vyhovovat každému.

Macháček rozděluje zase benefity dle formy poskytnutí takto

- „ všem zaměstnancům firmy – např. příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření a na soukromé životní pojištění, příspěvky na stravování, příspěvky na rekreaci atp.,
- pouze vybrané skupině zaměstnanců - většinou se jedná o výhody pro manažery, které sebou nesou i větší pracovní zodpovědnost za výsledky. Jedná se většinou o benefity jako služební auto, služební notebook, luxusnější ubytování při pracovních cestách atp.,
- popř. ty, které jsou poskytovány individuálně zaměstnancům – podpory při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance“ (Macháček, 2010, s. 3).

Pelc rozděluje zaměstnanecké benefity z hlediska daní na *mimořádně výhodné* - ty, které jsou daňovým výdajem pro zaměstnavatele osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a neplatí se z nich pojistné (většinou do limitu) a na ty, které jsou *částečně výhodné* - ty jsou zase výhodně buď pro zaměstnance, nebo jen pro zaměstnavatele (Pelc, 2011, s. 8).

Armstrong dělí zaměstnanecké benefity na penzijní systémy, které jsou

všeobecně považovány za nejdůležitější, osobní jistoty, finanční výpomoc, osobní potřeby, podnikové automobily a pohonné hmoty a jiné výhody. A právě příspěvek do penzijního fondu je druhým zaměstnaneckým benefitem, který jsem si vybrala, a proto se na něj zaměřím důkladněji a podrobněji jej popíšu. Dle tvrzení Armstronga (Armstrong, 2007, s. 595 - 596) je příspěvek do penzijního spoření obecně považován za nejdůležitější. Zaměstnavatel by měl poskytovat příspěvek do penzijního spoření, jelikož ukazuje, že je dobrý zaměstnavatel, přitahuje stabilní a kvalifikované pracovníky, udržuje dobrou úroveň výhod a ukazuje, že pečuje o dlouhodobé zájmy pracovníků. Také Macháček říká, že příspěvky na penzijní spoření patří mezi nejčastější poskytované zaměstnanecké výhody (Macháček, 2017, s. 57). Tento benefit jsem zařadila do specifických otázek, na které se budu svým výzkumem hledat odpovědi. Důvodem jeho důležitosti může být význam sociální, i to, že je to benefit daňově zvýhodněný. *„Doplňkové penzijní spoření je shromažďování a umísťování příspěvků účastníka doplňkového penzijního spoření (dále jen „účastní“), příspěvků placených za účastníka jeho zaměstnavatelem a státních příspěvků do účastnických fondů obhospodařovaných penzijní společnostmi a vyplacení dávek z doplňkového penzijního spoření, jehož účelem je zabezpečit doplňkový příjem účastníka ve stáří nebo invaliditě“* (Zákon č. 427/2011 Sb. o doplňkovém penzijním spoření, §1, odst. 2)

Zaměstnanecké benefity tedy můžeme dělit z mnoha úhlů pohledů, dle mnoha autorů. Je ovšem zřejmé, že zaměstnanecké benefity, jako součást odměňování zaměstnanců, je metoda se stimulačním potenciálem, která má být organizací využívána, protože dokáže působit na zaměstnance a náklady na poskytování těchto výhod jsou zcela určitě nižší než navýšení mezd z důvodu daňových úlev. Za těchto podmínek můžeme předpokládat, že náklady na odměňování pracovníků budou nižší a že si snáze udržíme zaměstnance, pokud budou spokojeni s balíčkem zaměstnaneckých výhod. Ve své práci nebudu zkoumat motivaci ani výkon pracovníků, ale skutečnost, zda jsou zaměstnanci s poskytovanými benefity spokojeni, což zjistím dotazováním se na spokojenost se zaměstnaneckými výhodami či s jejich výší. Systém Cafeteria, který budu více zkoumat, volím z důvodu uspokojení individuálních potřeb každého z pracovníků v organizaci, tudíž z důvodu předpokladu vyšší spokojenosti s tímto benefitem z hlediska pracovníků. Příspěvek

na penzijní spoření volím z důvodu možnosti odepisování z daní z hlediska zaměstnavatele i zaměstnance, kdy je ekonomický potenciál tohoto benefitu zdvojnásoben (možnost odpisu z daní) a sociálního dopadu pro zaměstnance v obtížných životních situacích. Tento benefit také volím z důvodu výše příspěvku organizací.

2. Praktická část

2.1. *Profil společnosti XY*

Organizace, ve které byl výzkum proveden, je banka s velmi dlouhou tradicí jak v České republice, tak ve vybraných evropských zemích. Zajišťuje služby v oblasti finančních trhů jedincům, podnikatelům, financuje korporace, obce i města. Na finančním trhu není nováčkem, ani co se týká aplikací a systémů, které dosahují velmi vysoké úrovně. Patří mezi největší banky v České republice. Další informace o organizaci neuvádím z důvodu anonymizace společnosti. Výzkum byl proveden v jedné z poboček v regionu severní Moravy. Zaměstnanci jsou na základě organizační struktury rozděleni na dvě skupiny, základní a střední management. Mezi pozice, které jsou na základní úrovni managementu, patří specialista operations, pracovník technické podpory, pokladník, poradce, osobní bankéř junior, hypoteční specialista, poradce pro podnikatele. Pozice střední úrovně managementu jsou manažer pobočky a zástupce manažera. Celkem je na pobočce třicet čtyři pracovníků, z toho tři pracují na úrovni středního managementu.

Poskytování zaměstnaneckých benefitů je upraveno ve vnitropodnikových dokumentech, ze kterých budu čerpat. Obsah těchto dokumentů je předmětem každoročního vyjednávání mezi odbory zaměstnanců společnosti XY a společností XY. Jedná se o Kolektivní smlouvu, kde jsou upraveny zejména pracovněprávní nároky zaměstnanců na zaměstnanecké benefity (XY, 2017, s. 12) a Pravidla o poskytování naturální mzdy (XY, 2017, s. 5), kde jsou zaneseny popisy jednotlivých zaměstnaneckých benefitů.

Dvacet pět dnů placené dovolené

Podle zákoníku práce má samozřejmě zaměstnavatel povinnost poskytovat dovolenou a u tohoto druhu zaměstnání čtyři týdny (Zákon č. 262/2006 Sb., §213,

odst. 1-6). Organizace však poskytuje svým zaměstnancům pět týdnů dovolené. Důvodem může být i to, že důsledkem lepší a delší relaxace a odpočinku může vykonávat zaměstnanec práci lépe. Tento benefit bývá u zaměstnanců zpravidla velmi oblíbený. Zaměstnanec může trávit čas s rodinou, věnovat se koníčkům či cestovat. Zvyšuje se tím pravděpodobnost, že bude spokojený a do práce bude chodit v dobré náladě. Tento benefit je poskytován každému zaměstnanci a vzniká na něj nárok již od prvního měsíce výkonu zaměstnání. V případě, že by zaměstnanec ukončil pracovní poměr, vzniká mu nárok na poměrnou část dovolené. V zájmu zachování plynulosti chodu pobočky mohou čerpat najednou pouze dva členové týmu na stejné pozici současně. Z nařízení managementu vyplývá povinnost všech zaměstnanců naplánovat si všech 25 dnů dovolené pro aktuální rok vždy do konce března aktuálního roku tak, aby nebyl narušen chod pobočky. K tomuto plánování slouží tabulka, která je sdílena a uložena na disku, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci a musí svou dovolenou rozvrhnout tak, aby byly splněny všechny podmínky z nařízení a dovolená se nemusela převádět do následujícího roku, což je sice možné, ale předchází se tomu, co pokud nejvíce možno.

Pět dnů zdravotního volna bez udání důvodu

Takzvané „sickdays“ je zdravotní volno, které se zpravidla předem neplánuje ani nehlásí. Slouží při náhlých onemocněních, které zaměstnanec neplánuje, ale nejsou zase tak vážná, aby musel čerpat nemocenské dávky. Organizace tak může předejít delší nemocnosti zaměstnanců, jelikož předpokládá, že pokud se nemoc u zaměstnance projeví, zůstane například tři dny z pracovního týdne doma, doplní jej o víkend, kdy mají volno všichni, z nemoci se dostane, nenakazí své kolegy a sníží tak pravděpodobnost šíření nemoci u sebe i v týmu. Pokud je tento benefit nevyužit, není možné jej převést do dalšího kalendářního roku ani není jeho náhrada proplácena. Toto zdravotní volno neslouží k zastoupení dovolené, ovšem není nutno jej jakkoliv dokládat.

Pracovní telefon

Pracovní telefon je poskytován každému zaměstnanci a to z důvodu interní komunikace v organizaci či komunikaci s dodavateli, zákazníky, klienty atp. Tento telefon je stále ve vlastnictví organizace, a pokud zaměstnanec ukončí pracovní poměr, je povinen mobilní telefon vrátit. Zaměstnanec je také povinen nahradit škody v případě ztráty či zničení telefonu. Paušál je hrazen zaměstnavatelem.

Zvýhodněné produkty a služby banky i partnerských společností

Na tento benefit vzniká zaměstnanci nárok, pokud vznikne pracovní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jedná se například o sníženou úrokovou sazbu u úvěrů či hypoték, zvýhodněné ceny osobního účtu a zvýšené sazby úročení u spořicíh produktů. Tyto výhody se také vztahují na služby či produkty dceřiných společností a společností, které organizaci jako takovou podporují či sponzorují. Jako příklad uvádím slevy na automobily u vybrané automobilové společnosti ve výši 21 %.

Plně hrazené stravenky v hodnotě 95 Kč (1900 Kč za 20 pracovních dnů)

Na tyto stravenky mají nárok všichni zaměstnanci, kteří pracují u společnosti na plný úvazek. Podle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, musí zaměstnavatel umožnit zaměstnancům stravovat se. Na jednu stravenku tedy vzniká nárok za každý odpracovaný den, kromě pracovních cest, kdy vzniká nárok na stravné podle § 176 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Tyto stravenky lze dostávat papírovou či elektronickou formou, je na zaměstnanci, jaká formu mu vyhovuje více.

Placené volno na charitu

Jelikož chce organizace přispět jako takové k eticky lepšímu světu a podporovat dobrovolnou činnost svým zaměstnancům, poskytuje dva pracovní dny,

kdy si zaměstnanci mohou sami vybrat činnost, kterou přispějí k lepšímu světu. Například pomoc v azylovém domě, hrabání listí v dětském domově či třídění oblečení pro bezdomovce. Pro zaměstnance slouží placené volno na charitu i jako únik ze stereotypu zaměstnání.

Placené volno pro těhotné ženy a čerstvé tatínky

Toto volno podporuje rodinný život u zaměstnanců. Po konzultaci s manažerkou pobočky dostane těhotná žena tři týdny placené dovolené nad rámec hrazené státem. Stejně tak tatínci dostanou o týden placené dovolené navíc, než zaměstnavateli ukládá zákon. Zaměstnanci tak mohou lépe trávit čas přípravou na potomky, či být při příchodu potomků být partnerce nápomocni.

Příspěvek do Cafeteria benefitů

V tomto systému má každý zaměstnanec přidělen určité prostředky a sám si volí využití těchto prostředků prostřednictvím dodavatelů, kteří nabízejí různé statky či služby. Lze například nakupovat v lékárnách, platit dovolené či si objednat jazykový kurz. Díky své pružnosti bývá u zaměstnanců velmi oblíbený. Pro zaměstnavatele je tento systém velmi výhodný, jelikož si zaměstnanci za stejné prostředky vyberou výhodu jim nejbližší. Prostředky jsou tak vynaloženy nejefektivněji.

Příspěvky na penzijní připojištění

Tento příspěvek bývá označován za nejdůležitější. Zaměstnavatel zde přispívá zaměstnanci 2100 Kč každý měsíc. Tyto příspěvky nejsou podmíněny přispíváním si na penzijní spoření zaměstnancem samotným. Dle způsobu dávky, který si zaměstnanec zvolí, je mu po splnění podmínek vyplácena dávka, renta, odbytné či jednorázové vyrovnání. Zaměstnanci je tedy spořeno na penzi či nepředpokládané události (pokud se stan zaměstnanec např. invalidním) a je podpořena jeho rodina v případě úmrtí. Tato výhoda se tedy může jevit jako

nejdůležitější, jelikož má zaměstnanec prostředky v případě nenadálé situace či v případě, kdy jde na penzi a jeho příjmy klesnou.

Placené volno na zařízení registrovaného partnerství

Tento benefit poskytuje placené volno při uskutečnění registrovaného partnerství homosexuálních partnerů. Chce tedy ukázat, že pro organizace nepřijímá formu diskriminace, co se homosexuálních partnerství či svazků týče. Zde může vznikat předpoklad, že ve formálních i neformálních skupinách bude tento předpoklad převládat.

Organizované a finančně podporované sportovní i kulturní kluby

Zaměstnanci mají možnost přidat se do sportovního či kulturního klubu, kde může rozvíjet své koníčky a zájmy. Může si vybrat mezi sportem, kulturou či spojit obojí. Organizace přispívá na každého účastníka do výše 4 000 Kč ročně na vybrané aktivity. Některé zájmové skupiny se věnují programu i pro zaměstnance s rodinami.

Příspěvek na hlídání dětí

Jelikož bývá problém umístit dítě do státní mateřské školy, organizace přispívá na soukromé školky či jesle. Příspěvek je poskytován od nástupu zpět do zaměstnání až do doby, kdy je dítěti pět let. Příspěvek činí 5 000 Kč k základní měsíční mzdě.

Program pro rodiče, kteří se po narození dítěte vrací zpět do práce

Organizace se podílí i na edukaci rodičů po mateřské dovolené. Jelikož se technologie rychle vyvíjejí a obzvláště v bankovním sektoru, kde se aplikace, programy i hardware často mění, zasílají manažeři své zaměstnance po rodičovské dovolené na školení do školících center, kde jsou znovu školeni na nové programy a

jsou jim osvěženy programy staré. Situace vzniklá pro vracející-se rodiče je tím méně stresová a je zde předpoklad, že se na svou pozici vrátí a zapracují se rychleji a efektivněji.

2.2. Strategie výzkumu

Výzkum je založen na několika výzkumných otázkách, které zjišťují tři operační proměnné: spokojenost zaměstnanců s balíčkem benefitů poskytovaným organizací, spokojenost se systémem Cafeteria a spokojenost s příspěvkem na penzijní spoření

2.3. Formulace výzkumných otázek

Výzkumná otázka obecná: Jak jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni se zaměstnaneckými benefity? - U této otázky zjistím, zda organizace poskytuje zaměstnanecké benefity efektivně. Jak uvádí Pelc, benefity mají motivační funkci a měly by vzbudit pocit sounáležitosti s organizací a snahu odvádět co nejkvalitnější práci. Také se připojuje k názoru, že benefity přilákají a udrží kvalitní zaměstnance, zvýší jejich loajalitu a sníží fluktuaci. Mohou také vytvořit konkurenční výhodu a posílit firemní kulturu (Pelc, 2009, s. 17). Je tedy důležité, aby organizace XY poskytovala takové benefity, se kterými budou zaměstnanci spokojeni pro plnění svých cílů za pomoci co nejkvalitnějšího lidského kapitálu.

Výzkumná otázka specifická 1: Jak zaměstnanci hodnotí balíček zaměstnaneckých benefitů? - U této otázky zjistím, zda balíček zaměstnaneckých benefitů, který je společností poskytován, odpovídá potřebám zaměstnanců. Armstrong říká, že cílem zaměstnaneckých výhod je poskytnout komplexní soubor odměn, který pomůže získat i udržet pracovně atraktivního jedince či uspokojovat individuální potřeby pracovníků (Armstrong, 2007, s. 594).

Výzkumná otázka specifická 2: Jak hodnotí zaměstnanci v organizaci příspěvek do penzijního spoření? - Tuto otázku volím na základě vysokého příspěvku do penzijního spoření, jeho důležitosti v sociálním smyslu a na základě polostrukturovaného rozhovoru, viz příloha č. 2, kde i manažerka organizace XY vidí tento benefit jako nejdůležitější, jak sama uvádí „*příspěvek do penzijního spoření je nejen nejdůležitější pro zaměstnance z jeho sociálního hlediska, kdy plní doplňující ekonomickou roli při obtížných životních situacích jako je například úmrtí či invalidní důchod pracovníka, je také u zaměstnanců oblíbený, výše jeho příspěvku se jeví pracovníkům stále jako vysoká, tím, že jsou ztíženy podmínky pro výběr těchto prostředků jej také pracovníci nevybírají často, proto bývá naspořená částka při finálním výběru dostatečně vysoká. Jedná se také o takzvanou železnou rezervu*“ (2018, s. 1). Pelc vidí výhodu příspěvku do penzijního spoření v možnosti odepisovat si příspěvky z daní ze strany zaměstnanců (Pelc, 2011, s. 8).

Výzkumná otázka specifická 3: Jak zaměstnanci v organizaci hodnotí příspěvek do systému Cafeteria? – Touto otázkou zjistím, zda pružný systém Cafeteria, kde zaměstnavatel nechává vybírat každého zaměstnance benefit po svém, je u zaměstnanců oblíbený. Tuto informaci čerpám ze polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou pobočky, viz příloha č. 2, kdy uvádí, že „*mezi zaměstnanci patří systém Cafeteria mezi jeden z nejoblíbenější, společně s penzijním spořením, jelikož zde může každý pracovník vyčerpat body dle svého uvážení a individuálních preferencí. Navíc v dobu, kdy se to každému určitému pracovníkovi nejvíce hodí. Někteří pracovníci čerpají body na relax v lázních, jiní zase jedou k moři či čerpají body v lékárnách*“ (2018, s. 1) Tento názor má i Pauknerová, která vidí hlavní výhodu v možnosti uspokojení individuálních potřeb dle výběru samotných pracovníků (Pauknerová, 2012, s. 222).

Operacionalizace, neboli určení indikátorů pro měření proměnných je důležité pro správné zodpovězení výzkumných otázek. Indikátory proto budou četnost pozitivních či negativních odpovědí při dotazování se na skupinu benefitů či konkrétní benefit, výši příspěvku na konkrétní benefit či zvolení benefitu využívaným či oblíbeným v otázkách v dotazníku.

2.4. Výběr vzorku

Dotazníkové šetření bylo provedeno na všech pracovnících jedné z poboček společnosti XY. Tento výběr byl pravděpodobnostní a dotazníky byly vyplněny od všech pracovníků do čtyř pracovních dnů. Celkově na dotazník odpovídalo třicet čtyři respondentů. Dvacet sedm z nich mělo středoškolské vzdělání s maturitou, dva vyšší odborné vzdělání, dva vysokoškolské nižší a tři vysokoškolské vzdělání vyšší. Jsou tři zaměstnanci zaměstnání do jednoho roku, dva mezi jedním a třemi roky a dvacet devět je pracovníků zaměstnaných déle než tři roky. Celkově společnost XY zaměstnává v pobočkových sítích šest tisíc osm set zaměstnanců. Musíme vzít tedy tento fakt v úvahu při vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření. Výsledky jsou platné pro danou pobočku, nelze přenést na všechny pobočky společnosti XY.

2.5. Metody sběru dat

Jako metoda sběru dat bylo použito dotazníkové šetření, kdy byly rozdány dotazníky v tištěné formě zaměstnancům. Pro zajištění anonymity byla určena krabice, kde mohli zaměstnanci vyplněné dotazníky odevzdat. Vše proběhlo za souhlasu manažerky pobočky, která i aktivně oslovila všechny pracovníky s prosbou o vyplnění dotazníku, čímž podpořila jejich návratnost. Po čtyřech dnech byla krabice určená k odevzdání dotazníků otevřena a byla zjištěna 100 % návratnost. Zaměstnanci dostali e-mail s poděkováním za účast s dotazníkovým šetřením a ukončení jeho průběhu. Poté byly sebrány odpovědi, analyzovány a následně popsány. Doplnujícím zdrojem informací byl i polostrukturovaný rozhovor s manažerkou pobočky s tématem zaměstnaneckých benefitů a spokojenosti s nimi, kde manažerka zastoupila personalistu dané společnosti. Viz příloha č. 2. Dalším doplňujícím zdrojem jsou vnitropodnikové dokumenty, které uvádím i výše, viz příloha č. 3.

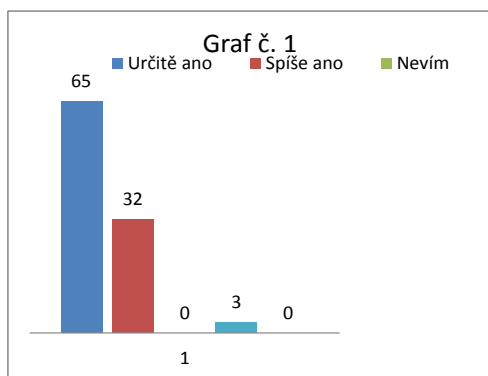
2.6. *Struktura dotazníku*

Otázky v dotazníku byly strukturovány do čtyř částí. V první části otázky jedna až šest zjišťovaly spokojenost zaměstnanců s balíčkem zaměstnaneckých benefitů, informovanosti zaměstnanců o jejich poskytnutí i porovnání zaměstnaneckých benefitů s jinými organizacemi. Otázka dvanáct patří k první části a je zaměřena na zkoumání spokojenosti s konkrétním benefitem. Otázka sedm až devět zase zjišťovala spokojenost a využití u Cafeteria systému. Otázka deset, dvanáct a třináct je zaměřena na spokojenost a s příspěvkem do penzijního spoření. Poslední část, identifikační otázky, zjišťuje pracovní zařazení, vzdělání a délku působení pracovníka v organizaci. Respondenti měli odpovídat na uzavřené otázky. Odpovědi v grafech jsou vždy vyjádřeny v procentech, v popisu odpovědi budou uvedeny četnosti odpovědi na danou otázku.

2.7. *Výsledky dotazníkového šetření*

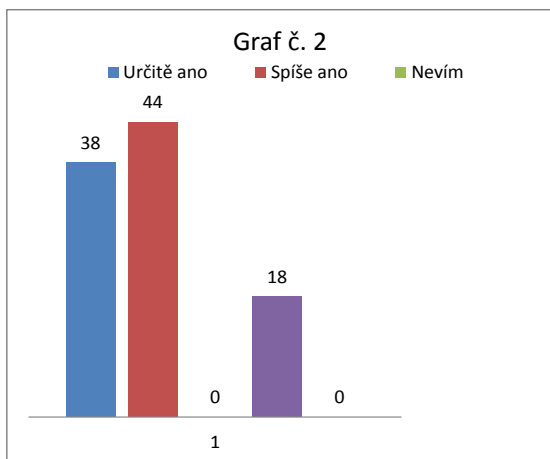
Otázka č. 1: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity organizace, ve které jste zaměstnán/a?

U této otázky odpověděl pouze jeden zaměstnanec, že spíše není spokojen se zaměstnaneckými benefity ve společnosti. Ostatní zaměstnanci odpověděli odpovědí určitě ano (dvacet dva zaměstnanců) nebo spíše ano (jedenáct zaměstnanců). U takto pozitivních odpovědí můžeme mít naději, že zaměstnanci budou spokojeni s balíčkem poskytovaných benefitů v organizaci. Ověřena byla spokojenost s balíčkem zaměstnaneckých výhod, viz graf č. 1.



Otázka č. 2: Považujete zaměstnanecké benefity jako součást odměny?

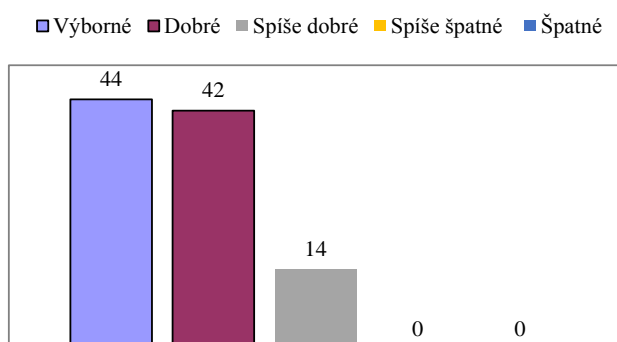
U této otázky odpovědělo třináct zaměstnanců určitě ano, patnáct spíše ano a šest zaměstnanců spíše ne. Z těchto odpovědí je zřejmé, že většina zaměstnanců bere zaměstnanecké benefity jako součást své odměny, avšak jsou zde stále lidé, kteří berou benefity jako samozřejmost. Může se jednat o vliv délky pracovního poměru, kdy zaměstnanec může brát benefit jako samozřejmost či jej ještě nestačil, vlivem krátkého pracovního poměru, využít.



Otázka č. 3: Jak hodnotíte celkově poskytované benefity v organizaci?

. Zde si můžeme povšimnout, že u této otázky vidíme kladné hodnocení, pouze pět zaměstnanců odpovědělo na neutrální škále odpovědí, to znamená spíše dobré. Čtrnáct zaměstnanců hodnotí poskytování benefitů jako dobré a patnáct jako výborné. Nikdo ze zaměstnanců tedy nezvolil odpověď na nesouhlasící škále možností odpovědí. Z toho tedy můžeme usuzovat, že názor jednoho respondenta, který byl negativní v otázce č. 1, nemusí být hluboce zakořeněn či mohla být špatně pochopena formulace otázky č. 1, kde jeden respondent odpověděl na nesouhlasné části škály. Zaměstnanci tedy v nadpoloviční většině hodnotí poskytované benefity pozitivně.

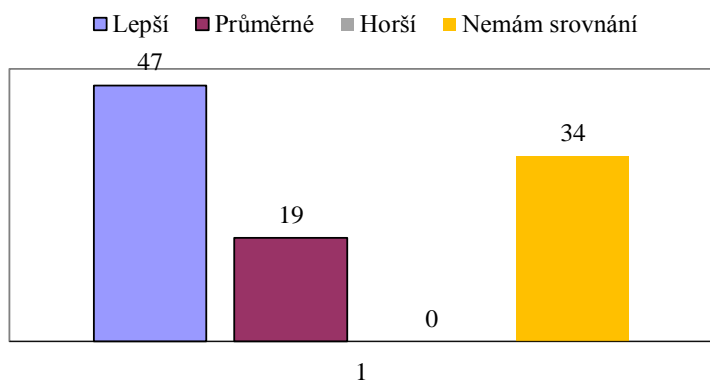
Graaf č. 3



Otázka č. 4: Jak hodnotíte zaměstnanecké benefity v porovnání s jinými organizacemi?

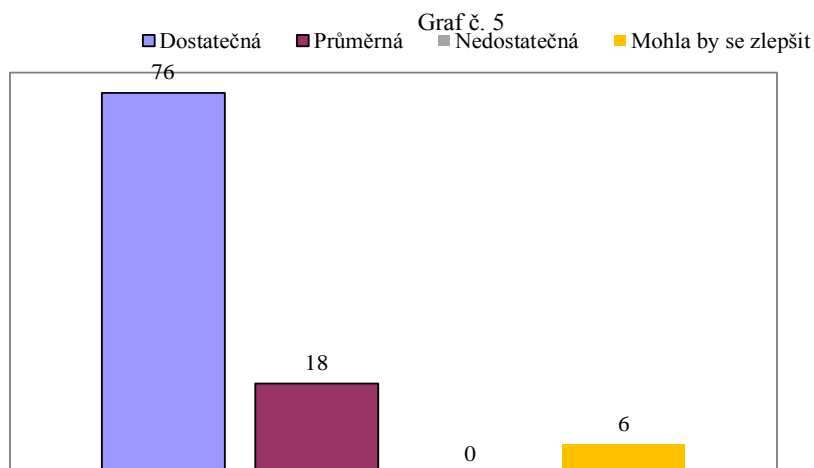
Tato otázka má za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni v porovnání s konkurencí více či méně. Zda jejich spokojenost či nespokojenost tkví v porovnání či zkušeností z jiné společnosti. Až patnáct dotázaných uvedla, že organizace poskytuje zaměstnanecké benefity lépe než v jiných organizacích, šest zaměstnanců si myslí, že průměrně a jedenáct pracovníků nemá porovnání (což může znamenat, že organizace, kde dříve pracovali, neposkytovali benefity nebo také to, že je zaměstnání v organizaci XY jejich jediné v pracovní kariéře). Ani jeden pracovník neuvedl, že by organizace poskytovala hůře benefity ve srovnání s konkurencí. Nadpoloviční většina dotázaných, kteří mají srovnání, však odpověděla, že zaměstnanecké benefity u společnosti XY jsou lepší než v jiných organizacích.

Graf č. 4



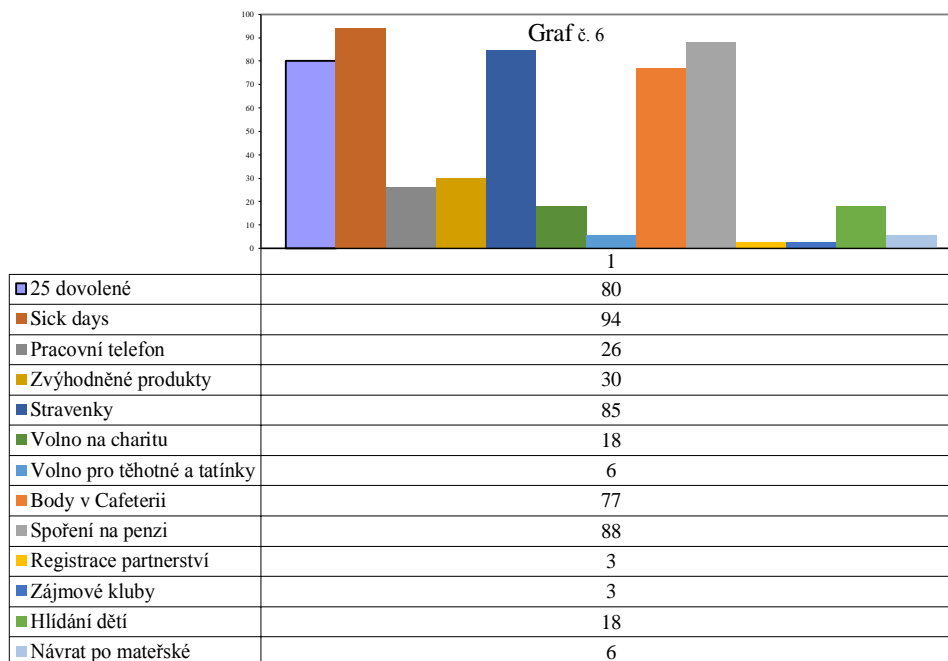
Otázka č. 5: Jak vy osobně vnímáte informovanost o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech? Je:

Dvacet pět pracovníků uvedlo, že informovanost je pro ně dostatečná, šest pracovníků, že je informovanost průměrná a pro tři pracovníky by se mohla zlepšit. Je tedy otázkou, zda je informovanost dostačující a tito respondenti se jen nedostatečně věnují zpracování informací, či jsou opravdu informace nedostatečně předkládány zaměstnancům. Fakt také ovlivňuje i délka pracovního poměru. Zaměstnanci s delším působením v organizaci mohou být v otázce zaměstnaneckých benefitů zběhlejší než takzvaní “nováčci“. Nadpoloviční většina však hodnotí informovanost jako dostatečnou, z čehož lze usuzovat spíše spokojenost než nespokojenost pracovníků.



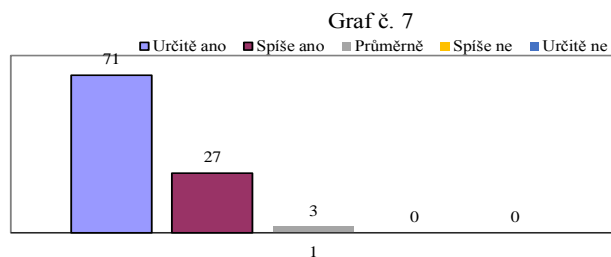
Otázka č. 6: Který z těchto benefitů považujete pro Vás za nejvýhodnější (libovolný počet)?

Tato otázka má za úkol zjistit, které zaměstnanecké benefity jsou u zaměstnanců reálně nejoblíbenější a považují je za nejvýhodnější. U této otázky respondenti nejlépe hodnotili zdravotní volno bez udání důvodu, takzvané „sick days“ (třicet dva pracovníků), poté spoření na penzi (třicet pracovníků), plně hrazené stravenky (dvacet devět pracovníků) a dvacet pět dní dovolené (dvacet sedm pracovníků) či body v Cafeterii (dvacet šest pracovníků). Nejméně volenými výhodnými benefity jsou volno na zařízení registrovaného partnerství, které uvedl pouze jeden respondent. Může to být z důvodu, že tento benefit ostatní respondenti nevyužijí například v případě, kdy již registrované partnerství mají či využijí klasický nárok k uzavření sňatku muže a ženy. Zájmové kluby byly zvoleny také pouze jedním respondentem. Je tedy zřejmé, že tyto benefity vidí zaměstnanci dané pobočky za nejméně výhodné.



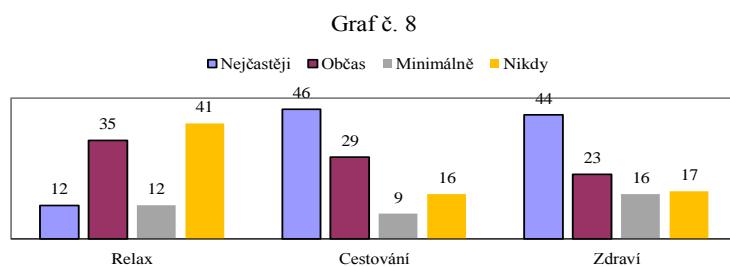
Otázka č. 7: Jak oceňujete možnost systému Cafeterie, v rámci kterého si sami volíte benefit?

U této otázky pouze jeden respondent odpověděl v neutrální hodnotící škále, všichni ostatní v pozitivní hodnotící škále a to takto: dvacet čtyři pracovníků určitě oceňuje možnost systému Cafeterie a devět pracovníků spíše oceňuje tuto možnost. Jelikož odpovědi nejsou v negativní hodnotící škále, zaměstnanci oceňují systém Cafeterie a lze předpokládat, že jsou s ním spokojeni.



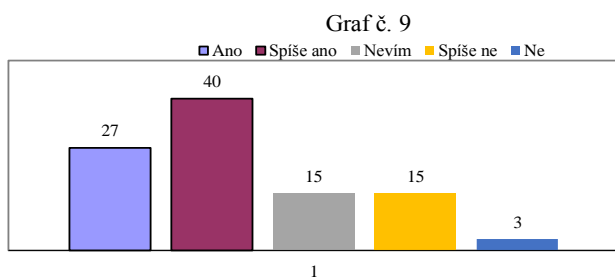
Otázka č. 8: Pomocí škály uveďte, v jaké míře čerpáte konkrétní kategorii.

Tato otázka má zjistit, za co respondenti body v systému Cafeteria opravdu využívají. Nejčastěji jsou čerpány za cestování a zdraví, kde tuto odpověď uvedlo 15 respondentů v obou případech. Nikdy však nečerpalo v kategorii relax až 14 respondentů. Zde vidíme možnost utratit načerpané body za destinace či produkty přímo zvolené konkrétním zaměstnancem dle jeho preferencí.



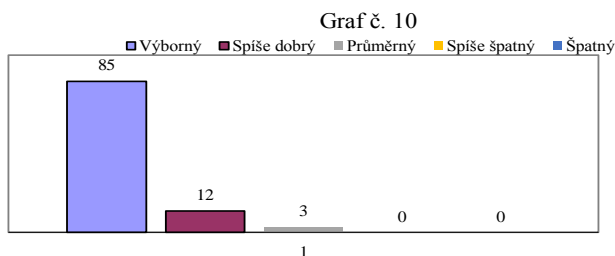
Otázka č. 9: Považujete příspěvek do Cafeterie za dostatečný?

Touto otázkou můžeme zjistit, zda jsou body, které zaměstnavatel přidělí každému zaměstnanci a které může čerpat dostačující. Devět zaměstnanců odpovědělo ano, čtrnáct spíše ano, pět, že neví, pět odpovědí bylo spíše ne a jeden zaměstnanec považuje příspěvek za nedostatečný. Zde lze pozorovat vychýlení z převážně pozitivních odpovědí.



Otázka č. 10: Jak hodnotíte benefit příspěvek do penzijního spoření?

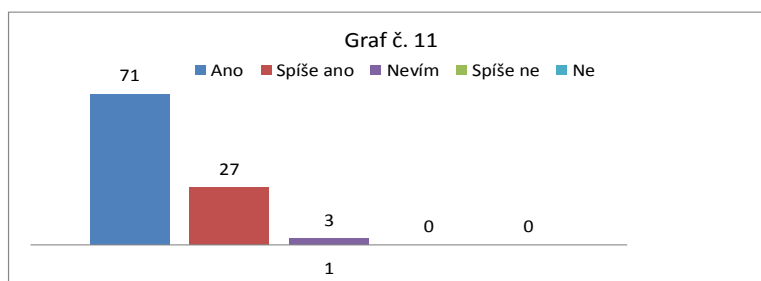
Graf č. 10 potvrzuje údaje, které byly zjištěny otázkou číslo šest, kdy byl příspěvek do penzijního spoření vybrán jako výhodný benefit (umístil se na druhém místě oblíbenosti) skoro všemi respondenty všech skupin, u této otázky jej ohodnotil pouze jeden respondent na neutrální hodnotící škále. Ostatní ohodnotili benefit jak výborný (dvacet devět pracovníků) či spíše dobrý (čtyři pracovníci). Benefit lze tedy považovat za oblíbený a využívaný.



Otázka č. 11: Považujete příspěvek od zaměstnavatele do penzijního spoření za dostatečný?

Stejně jako oblíbenosti příspěvku do penzijního spoření dopadlo i hodnocení dostatečnosti příspěvku do penzijního spoření, které činí 2100 Kč měsíčně pro každého zaměstnance bez nutnosti ukládat si jakoukoliv částku také. Zaměstnanci jej hodnotí velmi kladně, až na jednoho respondenta, který tuto otázku nedokáže zodpovědět jinak, než že neví. Dvaceti čtyřem respondentům připadá příspěvek do

penzijního spoření za dostačující a devět jej hodnotí jako spíše dostačující. To může být způsobeno i nedostatečnou možností srovnání s jinými organizacemi. Viz graf č. 11.



Otázka č. 12: Ohodnoťte jednotlivé benefity známkou 1, 2, 3, 4, 5 dle Vašeho využití (podle stupnice 1=velmi uspokojivé, 2=spíše uspokojivé, 3=průměrné, 4=spíše průměrné, 5=neuspokojivé).

U této otázky respondenti známkou jedna a dva nejlépe ohodnotili příspěvek na penzijní spoření, sick days, stravenky, dvacet pět dní dovolené a body v Cafeterii. Známkou tři, tedy průměrně nejvíce ohodnotili zvýhodněné produkty, sportovní a zájmové kluby a příspěvek na hlídání a známkou čtyři až pět nejvíce hodnotili benefity volno pro registrované partnerství, sportovní a zájmové kluby a pracovní telefon. Zde je nutné uvést, že známkou hodnocení nebylo ohodnotit benefit jako takový z hlediska obecné roviny ale dle osobního a konkrétního využití, tudíž uspokojení specifické potřeby konkrétního zaměstnance

Tabulka č. 1

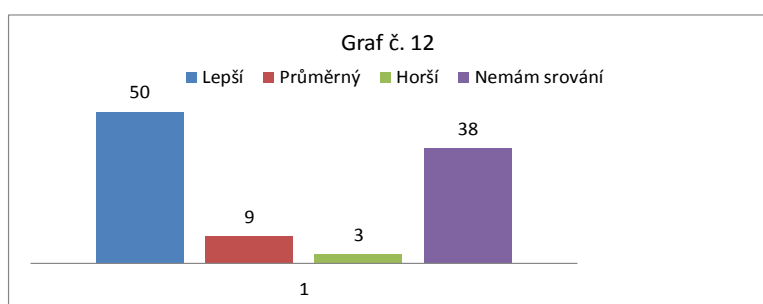
Benefit x počet hodnocení	Velmi uspokojivé	Spíše uspokojivé	Průměrné	Spíše neuspokojivé	Neuspokojivé
25 dnů placené	26x	6x	1x	0x	1x

dovolené					
Sick days	29x	4x	0x	0x	1x
Pracovní telefon	10x	10x	8x	2x	4x
Zvýhodněné produkty	9x	9x	11x	3x	2x
Stravenky	32x	1x	0x	0x	1x
Volno na charitu	13x	12x	4x	3x	2x
Volno pro těhotné ženy a čerstvé tatínky	17x	11x	3x	2x	1x
Body v Cafeterii	20x	10x	2x	1x	1x
Příspěvek na penzijní spoření	25x	8x	0x	0x	1x
Volno pro registrované partnerství	7x	10x	8x	2x	7x
Sportovní a kulturní kluby	6x	8x	11x	4x	5x
Příspěvek na hlídání	14x	7x	10x	1x	2x

děti					
Program pro vracející se rodiče po mateřské dovolené	14x	9x	8x	1x	2x

Otázka č. 13: Jak hodnotíte výši příspěvku do penzijního fondu od Vašeho zaměstnavatele ve srovnání s jinými organizacemi?

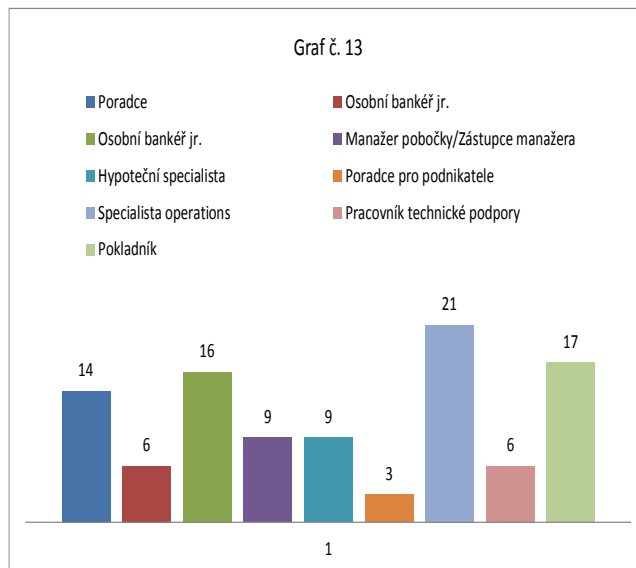
Zde se dovídáme, že třináct pracovníků nemá srovnání, což může být následkem skutečnosti, že organizace, kde působili před organizací XY neposkytovala tento benefit či je práce pro společnost XY jedinou v kariérním životě jedince. Sedmnáct pracovníků uvádí, že příspěvek do penzijního fondu je lepší, tři pracovníci jej hodnotí jako průměrný a jen jeden pracovník byl zaměstnán u společnosti, která přispívala větší částkou do penzijního spoření. Nadpoloviční většina, která měla srovnání, však hodnotí nadprůměrně výši příspěvku do penzijního spoření.



Otázka č. 14: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

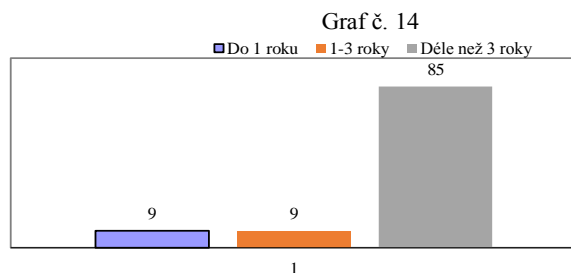
U této otázky vidíme, že zaměstnanci středního managementu tvoří 8,2 % složení pracovního týmu pobočky, na které byl výzkum uskutečněn a 91,8 % tvoří

zaměstnanci základního managementu. Nejvíce pracovníků a to 21,6 % pracuje na pozici specialista operations. Nejmenší zastoupení s jedním členem má pozice poradce pro podnikatele. Pracovníci podpory jsou dva, pokladníků je šest, poradců tři, osobní bankéři junioři dva, osobních bankéřů je šest, tři manažeři/zástupci manažera, tři hypoteční specialisté a osm specialistů operations.



Otázka č. 16: Jak dlouho jste zaměstnán/a v této společnosti?

Dvacet devět pracovníků je zaměstnána u společnosti XY déle než tři roky, dva pracovníci jsou zaměstnáni do tří let a tři pracovníci jsou zaměstnanci s délkou pracovního poměru do jednoho roku. Zde vidíme, že společnost XY má malou část pracovního týmu nových pracovníků.



2.8. Vyhodnocení dotazníku

Dotazníkové šetření nám mělo odpovědět na výzkumné otázky. Otázka jedna až šest měla pomoci odpovědět, zda jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity a poskytovaným balíčkem benefitů. U otázky č. 1 jen jeden respondent odpověděl na hodnotící škále nesouhlasně. Ostatní respondenti však souhlasně. U otázky č. 2 šest respondentů, nehodnotí zaměstnanecké benefity jako součást odměny. Otázka č. 3 je hodnocena na souhlasné škále, jen pět respondentů uvedlo neutrální odpověď, otázka č. 4 má také souhlasné odpovědi, šest respondentů působící v organizaci ji ohodnotili na neutrálním stupni v hodnotící škále. Otázka č. 5 je také hodnocena souhlasně, nesouhlasné odpovědi jsou tři. Dává nám to tedy odpověď na otázku „Jak jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni se zaměstnaneckými benefity?“. Zaměstnanci spokojeni jsou, jelikož většina odpovědí je na škále v souhlasné části.

Otázky č. 6 a 12 jsou zaměřeny na balíček zaměstnaneckých benefitů. Odpověďmi na ně si odpovídáme na otázku „Jak zaměstnanci hodnotí balíček zaměstnaneckých benefitů?“. Nejvýhodnější benefity byly zvoleny v odpovědích na otázku č. 6 „sick days“, spoření na penzi, stravenky, dvacet pět dní dovolené a body v Cafeterii. Nejméně výhodné benefity vidí zaměstnanci pobočky zájmové kluby a volno na registrované partnerství. Tyto benefity dostaly nejhorší hodnocení také v otázce č. 12, kdy měli zaměstnanci hodnotit benefity jako ve škole. Naopak,

nejlepší hodnocení se dočkali benefity příspěvek na penzijní spoření, stravenky, sick days, dvacet pět dní dovolené a body v Cafeterii. Odpovědí na výzkumnou otázku „Jak zaměstnanci hodnotí balíček zaměstnaneckých benefitů?“ Balíček zaměstnaneckých benefitů je nastaven vhodně. Benefity, které nebyly zvoleny jako výhodné, například volno pro čerstvé tatínky či maminky na mateřské či volno na charitu, měly pozitivní hodnocení v otázce č. 12. Což může být způsobeno nevyužívání těchto benefitů, jelikož životní situace zaměstnance nepotřebovala tohoto benefitu využít, ale vnímá, že do budoucna jej využije. Jediné benefity, které nebyly zvoleny ani za výhodné, ani neměly poměrnou část pozitivních hodnocení v otázce č. 12, jsou příspěvky do zájmových klubů a volno pro registrované partnerství.

Otázky č. 7 – 9 byly zaměřeny na variabilní systém odměn Cafeterii. Také u těchto otázek byly odpovědi spíše pozitivní. U otázky č. 7 jen jedna neutrální. Nejčastěji jsou body čerpány ve skupině zdraví a cestování nejméně zase ve skupině relax. Jeho příspěvek však ohodnotilo negativně jen šest respondentů, což není nadpoloviční většina, pět neutrálně a dvacet tři pozitivně. Nyní jsme si odpověděli na otázku „Jak zaměstnanci v organizaci hodnotí příspěvek do systému Cafeteria?“, který je hodnocen pozitivně a zaměstnanci jsou s tímto systémem spokojeni i s jeho výší.

Otázky č. 10, 11 a 13 měly za úkol odpovědět na otázku „Jak hodnotí zaměstnanci v organizaci příspěvek do penzijního spoření?“. U otázek č. 10 a 11 hodnoceno pozitivně od všech zaměstnanců. U otázky č. 10 a č. 11 jen jeden respondent uvedl neutrální hodnocení, a to, že je příspěvek horší, než u konkurenční společnosti. Ostatní odpovědi byly zodpovězeny nadpoloviční většinou na pozitivní hodnotící škále. Zde odpovídáme na otázku „Jak zaměstnanci v organizaci hodnotí příspěvek do penzijního spoření?“. Zaměstnanci tedy hodnotí penzijní spoření pozitivně a jsou s ním spokojeni. Jak s poskytovaným benefity jako takovým, tak i s jeho výší.

3. Závěr

Z výzkumu vyplynulo, že způsob odměňování pracovníků, konkrétně zaměstnanecké benefity, jsou oblíbené a kladně hodnocené. Cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti XY spokojeni se systémem odměňování, konkrétně se zaměstnaneckými benefity. Zaměstnanci spokojeni jsou. Posuzovány byly pozitivní hodnocení benefitů či souhlasné odpovědi na otázky související se spokojeností či využíváním benefit. To, na čem by měla společnost zapracovat je informovanost o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech, v jejímž případě respondenti odpovídali ve větší míře negativně než u ostatních otázek. Zaměstnanci by ocenili, pokud by se informovanost o balíčku výhod zlepšila. Společnost XY by však měla zhodnotit, zda by bylo výhodnější poskytovat zaměstnancům, vyšší příspěvky do systému Cafeteria, jelikož právě u této otázky jsme se setkali s více odpověďmi na nesouhlasné hodnotící škále, než u jiných otázek. Dalšími otázkami, které vyvstali při dotazníkovém šetření, a které by mohly být vhodným námětem pro další výzkumnou práci, jsou důvody, proč je informovanost o benefitech problémem mezi zaměstnanci. Jedná se o nedostatečnou práci personálních pracovníků, selhání pracovníků samotných, kdy jejich neinformovanost tkví v ignorování zpráv a informací například v e-mailech nebo je překážkou něco jiného? Kteří pracovníci nejsou spokojeni s výší příspěvku do Cafeterie a jaká je toho příčina?

Organizace XY má nastaven balíček zaměstnaneckých výhod správně a zaměstnanci jsou v nadpoloviční většině spokojeni s nastavením i výší příspěvku. Můžeme předpokládat, že tato společnost má dobrý předpoklad pro přežití v systému neustálých změn na pracovním trhu. Organizace by mohla zvážit poskytování benefitů volno pro registrované partnerství a příspěvky do zájmových klubů. Je však možné, že organizace tyto benefity poskytuje s vědomím, že nejsou ani příliš oblíbené ani výhodné pro většinu zaměstnanců, ale ti, kteří benefit opravdu využijí, i když se může jednat o velmi úzký okruh zaměstnanců, budou velmi spokojeni, že firma, ve které pracují tento benefit poskytují.

Je nutno uvést, že výsledky dotazníku jsou platné pouze pro vybranou pobočku, nejedná se o reprezentativní příklad společnosti XY. Pokračováním této

práce by mohlo být zkoumání zaměstnaneckých benefitů na jiných pobočkách a případné porovnání výsledků.

Seznam literatury

- Armstrong, M., (2009). Jak odměňovat pracovníky. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., (2007). Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing.
- Bauman, Z., May, T., (1996). Myslet sociologicky: netradiční uvedení do sociologie. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Bedrnová, E., Nový, I., (1998). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
- Český statistický úřad. (2017). Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2017. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2017>
- Gigalová, V. (2013). Řízení lidských zdrojů pro andragogy I. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Kociánová, R., (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing.
- Kollárik, T., (2002). Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského.
- Koubek, J., (2001). Řízení lidských zdrojů. Základ moderní personalistiky. Praha: Management Press.
- Mallya, T., (2007). Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2010). Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2010. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/files/clanky/10811/analyza.pdf>
- Nakonečný, M., (1998). Základy psychologie. Praha: Academia.
- Macháček, I., (2017). Zaměstnanecké benefity a daně. Praha: Wolter Kluwer ČR.
- Macháček, I., (2010). Zaměstnanecké benefity. Praha: Wolter Kluwer ČR. Publishing.
- Pelc, V., (2009). Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde.

Tureckiová, M., (2013), *Základy managementu pro andragogy*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Tureckiová, M., (2004), *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*.

Zákon č. 262/2006 Sb. *Zákoníku práce*.

Zákon č. 427/2011 Sb *o doplňkovém penzijním spoření*.

Doplňující zdroje

Vnitropodnikové dokumenty společnosti XY

- Kolektivní smlouva 2017
- Pravidla po poskytování naturální mzdy pro rok 2017

Příloha č. 1 Dotazník

NEPODEPISUJTE SE, PROSÍM, TENTO DOKUMENT, JEDNÁ SE O ANONYMNÍ DOTAZNÍK.

1. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity organizace ve které jste zaměstnán?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

2. Považujete zaměstnanecké benefity jako součást odměny?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

3. Jak hodnotíte celkově poskytované benefity v organizaci.

- špatné
- spíše špatné
- spíše dobré
- dobré
- excelentní

4. Jak hodnotíte zaměstnanecké benefity v porovnání s jinými organizacemi?

- lepší
- průměrné
- horší

- nemám srovnání
5. Jak vy osobně vnímáte informovanost o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech? Je:
- dostatečná
 - průměrná
 - nedostatečná
 - mohla by se zlepšit
6. Který z těchto benefitů považujete pro Vás za nejvýhodnější? (zakroužkuj libovolný počet)
- 25 dnů placené dovolené
 - 5 dnů zdravotního volna bez udání důvodu
 - Pracovní telefon
 - Zvýhodněné produkty a služby banky, ve které pracujete i partnerských společností
 - Plně hrazené stravenky v hodnotě 95 Kč (1900 Kč za 20 pracovních dnů)
 - Placené volno na charitu
 - Placené volno pro těhotné ženy a čerstvé tatínky
 - Příspěvek do Cafeterie benefitů
 - Příspěvky na životní a penzijní připojištění
 - Placené volno na zařízení registrovaného partnerství
 - Organizované a finančně podporované sportovní i kulturní kluby
 - Příspěvek na hlídání dětí
 - Program pro rodiče, kteří se po narození dítěte vrací zpět do práce
7. Jak oceňujete možnost systému Cafeteria, v rámci kterého si sami volíte benefit?
- určitě ano
 - spíše ano
 - nevím
 - spíše ne

- určitě ne
- 8.** Pomocí škály uveďte, v jaké míře čerpáte konkrétní kategorii v Cafeterii.
Hodnotící škála: 1 - nikdy, 2 - minimálně, 3 – občas, 4 – nejčastěji.
- v kategorii relax
 - v kategorii cestování
 - v kategorii zdraví
- 9.** Považujete příspěvek do Cafeterie za dostatečný?
- ano
 - spíše ano
 - nevím
 - spíše ne
 - ne
- 10.** Jak hodnotíte benefit příspěvek do penzijního spoření?
- špatný
 - spíše špatná
 - spíše dobrý
 - dobrý
 - excelentní
- 11.** Považujete příspěvek od zaměstnavatele do penzijního spoření za dostatečný?
- ano
 - spíše ne
 - nevím
 - spíše ne
 - ne

12. Ohodnoťte jednotlivé benefity známkou jako 1, 2, 3, 4, 5 dle Vašeho využití (podle stupnice 1=velmi uspokojivé, 2=spíše uspokojivé, 3=průměrné, 4=spíše průměrné, 5=neuspokojivé).

- 25 dnů placené dovolené
- 5 dnů zdravotního volna bez udání důvodu
- Pracovní telefon
- Zvýhodněné produkty a služby banky, ve které pracujete i partnerských společností
- Plně hrazené stravenky v hodnotě 95 Kč (1900 Kč za 20 pracovních dnů)
- Placené volno na charitu
- Placené volno pro těhotné ženy a čerstvé tatínky
- Příspěvek do Cafeterie benefitů
- Příspěvky na životní a penzijní připojištění
- Placené volno na zařízení registrovaného partnerství
- Organizované a finančně podporované sportovní i kulturní kluby
- Příspěvek na hlídání dětí
- Program pro rodiče, kteří se po narození dítěte vrací zpět do práce

13. Jak hodnotíte výši příspěvku do penzijního fondu od Vašeho zaměstnavatele ve srovnání s jinými organizacemi?

- **lepší**
- **průměrný**
- **horší**
- **nemám srovnání**

14. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- poradce
- osobní bankéř junior
- osobní bankéř
- investiční specialista
- manažer pobočky/zástupce manažera pobočky

- hypoteční specialista
- poradce pro podnikatele
- účetní
- specialista operations
- pracovník technické podpory

15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské nižší (titul Bc.)
- Vysokoškolské vyšší (titul Ing., Mgr. a vyšší)

16. Jak dlouho jste zaměstnán/a v této společnosti?

- do 1 roku
- 1-3 roky
- 3 roky a déle

Velmi děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 2 Rozhovor s manažerkou

Jaké benefity jsou u zaměstnanců nejoblíbenější a které vidíte jako nejdůležitější?

Na jakém základě jsou poskytovány zaměstnanecké benefity?

Kdo rozhoduje o zaměstnaneckých benefitech, které budou poskytovány v daném roce?

Jak je stálost zaměstnanců pro pobočku důležitá?

Z jakého důvodu společnost XY poskytuje zaměstnanecké benefity?

Manažerka pobočky vzdáleně zastupuje zaměstnance personálního úseku společnosti XY.

Datum: 11. 2. 2018

Příloha č. 3 Souhlas s provedením dotazníkového šetření

Udělují souhlas s provedením dotazníkového šetření a to Helenou Bršťákovou na pobočce společnosti XY. Tento sběr dat bude proveden anonymně, stejně tak výsledky a společnost bude anonymizována.

Dne 20. 2. 2018

Razítko a podpis.....