UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO

PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

(2012-2015)

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Věra Skalská

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

(2012-2015)

BACHELOR THESIS

Věra Skalská

EMPLOYEE BENEFITS

Prague 2015

The bachelor thesis work supervisor:

Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce „**ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY**“ 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 4.2.2015 Věra Skalská

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá zaměstnaneckými výhodami, jako formou motivace zaměstnanců. Teoretická část se věnuje nejen základním mechanismům trhů práce nebo pracovnímu právu, ale také motivací zaměstnanců a formám zaměstnaneckých výhod.

Praktická část práce se zaměřila na dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci společnosti Škoda Auto a.s. a zjišťovala jednak jejich obecný vztah k zaměstnaneckým benefitům, jednak jejich spokojenost v práci právě v návaznosti na benefity, které sledovaná společnost poskytuje.

Klíčové pojmy

Benefity, motivace zaměstnanců, ocenění práce, personalistika, podmínky práce, pracovní trh, zaměstnanecké výhody.

Annotation

This bachelor thesis dissertates about employee benefits as a form of motivation for the employees. Not only basic principles of job markets or labour law but also employee motivation and forms of employee benefits are being handled in the theoretical part.

The thesis is focused at a questionnaire survey among Škoda Auto Inc. employees in the practical part where general relation of the employees to the employee benefits on one hand and their satisfaction at work in conjunction with the benefits provided by the above mentioned company on the other hand was checked.

Key words

Benefits, employee motivation, reward for job done, human resources, working conditions, job market, employee benefits.

OBSAH

ÚVOD **8**
TEORETICKÁ ČÁST **9**
1 TEORETICKÉ ASPEKTY POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD **9**
1.1 Základní mechanismy trhu práce 9
1.2 Pracovní právo 11
1.2.1 Zaměstnanecké benefity 14
1.3 Personalistika a výběr pracovníků 15
2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ **18**
2.1.1 Ocenění práce 22
2.1.2 Podmínky práce 23
2.1.3 Práce 23
3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE **25**
3.1 Formy zaměstnaneckých výhod 25
4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **29**
PRAKTICKÁ ČÁST **30**
5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY VE ZVOLENÉM PODNIKU **30**
5.1 Představení zkoumaného podniku 30
5.2 Metoda a způsob provádění výzkumu 32
5.3 Výsledky dotazníkového šetření 33
5.3.1 Statistický přehled respondentů 33
5.3.2 Chování respondentů na pracovním trhu 35
5.3.3 Obecný vztah respondentů k benefitům 37
5.3.4 Vztah respondentů k benefitům, které poskytuje Škoda Auto a.s. 43
5.3.5 Shrnutí výsledků šetření 49
5.3.6 Návrhy pro praxi 50
ZÁVĚR **51**
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ **52**
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK **54**
SEZNAM PŘÍLOH **55**

ÚVOD

V téměř každém pracovním vztahu existují vztahy nadřazenosti a podřízenosti. Někdo práci organizuje a řídí, někdo ji na základě pokynů vykonává a je jedno, s jakou mírou svobody, možnosti invence a vlastní volnosti. Řízení v pracovním procesu znamená schopnost zorganizovat pracovní pochody tak, aby vedly k žádoucímu cíli – tedy obvykle k nějakému výstupu (například k vytvoření výrobku) a také k tomu, aby tyto pochody byly co nejefektivnější – tedy probíhaly rychle, bez případných prostojů a chyb.

Takové řízení je pak často výsledkem nejen schopnosti vedoucího pracovníka umět zorganizovat pracovní procesy, schopnosti reagovat na případné aktuální problémy, ale také schopnosti umět podřízené adekvátně motivovat a stimulovat jejich pracovní snahu tak, aby výsledná produktivita práce odpovídala představám a možnostem.

Právě zaměstnanecké výhody jako součást motivace v pracovním poměru jsou předmětem této bakalářské práce. Potřeba takového zaměření vychází z mého zaměstnání, které předpokládá schopnost pracovat s lidmi a umět je patřičně motivovat. Jako hlavní motivaci k práci většina lidí na prvním místě postaví zcela jistě dostatečné finanční ohodnocení, nicméně tak jednoduchý celý systém není a proto je vhodné upozornit na možnosti, které se nabízejí a oblast zaměstnaneckých výhod tvoří velký segment možností motivace zaměstnanců.

Konkrétním cílem této bakalářské práce je specifikovat možnosti poskytování zaměstnaneckých výhod v konkrétním vybraném podniku.

Práce samotná se skládá ze dvou částí. První částí je teoretická část, která se zabývá teoretickými vztahy, které se vztahují k zaměstnaneckým výhodám a motivaci v pracovním procesu. Druhá, praktická část se pak zabývá průzkumem vztahu zaměstnanců k benefitům, jako formy odměňování práce. Výstupem bude zhodnocení poznatků, které daný výzkum přinese s definováním případných doporučení pro sledovaný podnik.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Teoretické aspekty poskytování zaměstnaneckých výhod

1.1 Základní mechanismy trhu práce

Z ekonomického hlediska funguje trh práce vlastně stejným způsobem, jako kterýkoli trh se zbožím nebo se službami. Stejně jako si lidé vybírají výrobek podle jeho vlastností, tak si zaměstnavatelé vybírají své zaměstnance na základě jejich vzdělání a schopností. *„Lidský pracovní výkon závisí jednak na fyzických a psychických schopnostech pracovní síly, jednak na vůli tyto schopnosti plně využít“* (Wöhe, 1995, s. 97).

Z hlediska zaměstnavatele i však podstatný i další faktor a tím je množství zaměstnanců. Mankiw (1999, s. 387) říká, že dokonale konkurenční firma najímá zaměstnance do doby, než se hodnota mezního produktu rovná mzdě.

Poskytovaná mzda za práci odráží jednak již uvedenou vazbu na mezní produkt práce, jednak její výše odráží i stav na trhu práce, tedy nabídku ve vzájemné souvislosti s poptávkou. (Mankiw, 1999 s. 389). V běžném životě se může v průběhu času měnit jak nabídka práce, tak případná poptávka po práci a výše poskytované mzdy dokáže tyto změny uvést do rovnováhy. Tedy například pokud je k dispozici velké množství pracovních sil, je tendence na pokles vyplácených mezd a naopak – pokud chybí v nějakém oboru pracovníci, existují tendence na růst jejich mezd.

Snad první, co může laika zaskočit je fakt, že pracovní trh může vykazovat určité množství nezaměstnaných a současně volná pracovní místa, které je těžké obsadit. Vysvětlením pro tento jev je struktura pracovního trhu. Velké množství lidí (a tedy potenciálně velké množství pracovníků) disponuje velkou škálou dovedností i znalostí a jejich vzájemné kombinace. Zatímco dovednosti lidé získávají časem a jedná se o ty schopnosti, které se přejímají, trénují a nelze je naučit z knih, znalosti souvisejí se vzdělávacím procesem. Lidé tedy mohou mít různý stupeň vzdělání různého zaměření a také mohou mít různé dovednosti. Trh práce přitom může vykazovat nedostatek zaměstnanců jednoho zaměření a naopak přebytek zaměstnanců zaměření

jiného. První situace bude znamenat růst mezd nedostatkových pracovníků, druhá situace pokles mezd zaměstnanců, kterých je veliké množství, přičemž někteří z nich se mohou i stát nezaměstnaní. V celkovém pohledu pak je možné, že na trhu práce jsou jak nezaměstnaní, tak pracovníci, kterých je nedostatek. To vše ve zjednodušeném modelu, protože mechanismy trhu práce jsou složitější, než je zde nastíněno, ovšem tato práce není na nezaměstnanost zaměřena a není ji tedy potřeba ji dále rozvíjet.

Pro trh práce je pak důležitý i vztah k dalším výrobním faktorům. „Ve většině případů se výrobní faktory používají společně, a tudíž produktivita každého faktoru závisí na dostupném množství ostatních faktorů používaných ve výrobě. V důsledku toho ovlivňuje změna nabídky jednoho faktoru výnosy všech ostatních“ (Mankiw, 1999, s. 395) Tedy například nedostatek výrobních kapacit nedovolí podniku okamžitě přijmout nové zaměstnance, přestože by to bylo výhodné atd.

Trh práce ovšem neřídí jen výše poskytované mzdy. Vliv na zájem o vykonávané zaměstnání ze strany zaměstnanců mohou mít i další aspekty, než je mzda. A právě tyto rozdíly mohou mít vliv na výši vyplácených mezd – tedy mohou vysvětlit, proč jsou některá povolání placena více, či méně, než povolání jiná a proč výše průměrné mzdy není mzdou, kterou pobírají všichni.

Vliv na výši mzdy tedy může mít například (Mankiw, 1999, s. 400-407)

- Kompenzující rozdíl. Tj. rozdíl ve mzdách, který plyne z nepeněžních charakteristik různých profesí (tj. existence zaměstnání, které lidé vykonávají raději, než zaměstnání jiná)
- Lidský kapitál. Tj. akumulace investic do vzdělání a pracovní síly, například vzdělání a školení zaměstnanců tj. investice do vzdělání zvyšují produktivitu zaměstnanců
- Schopnosti, úsilí a náhoda. Tj. každý disponuje různými vlastnostmi, různou výchovou, různou inteligencí a někdy měl jednoduše štěstí.
- Vzdělání – ačkoli investice do lidského kapitálu už byly zmiňované, existuje i další teorie, která vysvětluje, proč mají lidé s vyšším vzděláním i vyšší mzdy. Tato teorie mluví o tom, že výše dosaženého vzdělání vypovídá o schopnostech daného člověka – zjednodušeně řečeno, vysokoškolsky vzdělaný člověk

signalizuje schopnost na sobě pracovat, schopnost dosáhnout cílů i na úkor jistých osobních obětí atd.

- Diskriminace – Tj. nabídka různých příležitostí pro podobné jednotlivce, kteří se liší rasou, etnickou příslušností, věkem nebo jinými vlastnostmi. Přestože je diskriminace zakázána, je občas velmi těžké ji prokázat, protože je provozována ze strany zaměstnavatele skrytě. Zaměstnavatel například neupozorní na fakt, že pracovní příležitost dostal jiný uchazeč jen proto, že je muž a práci nezískala mladá žena, protože je předpoklad, že brzy otěhotní a zůstane doma s dětmi atd. Přestože je tedy diskriminace zakázána, je realitou. *„V posledních letech byla například průměrná mzda černošského pracovníka o 20% nižší, než průměrná mzda bělocha. Mzda žen byla zhruba o 30% nižší, než mzda mužů“.* (Mankiw, 1999, s. 407)

1.2 Pracovní právo

Pracovní právo má za úkol upravovat vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Základní vztahy pracovněprávních vztahů definuje Hůrka (2012, s. 7) takto:

- *Regulace výkonu práce zaměstnance pro zaměstnavatele*
- *Poskytnutí nástrojů zaměstnavateli k organizaci a řízení práce zaměstnanců za účelem realizace jeho činnosti (organizační funkce) a na druhé straně zajištění odpovídajících podmínek zaměstnanci při výkonu práce (ochranná funkce)*
- *Smluvní volnost subjektů (dohodou se odchýlit od zákona) je v pracovním právu omezena z důvodu ochrany zaměstnance jako slabší strany právního vztahu. Právní předpis tak často stanoví povinnost chovat se určitým způsobem a neumožňuje odchylné ujednání, a to ani při souhlasu zaměstnance.*

V České republice je hlavním právním předpisem pracovního práva zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Z celé jeho obsáhlé úpravy je možné vyzdvihnout několik hlavních ustanovení:

Zákoník práce zakazuje všechny formy diskriminace, přičemž pro právní prostředky ochrany proti diskriminaci odkazuje na antidiskriminační zákon (§17).

Zákoník práce rovněž uvádí, že pokud je možné právní jednání vyložit různými způsoby, používá se to, které je nejvýhodnější pro zaměstnance (§18).

Pracovní poměr vzniká na základě pracovní smlouvy, která musí být uzavřena písemně. Ještě před jejím uzavřením musí zaměstnavatel informovat zaměstnance o podmínkách výkonu práce a jejím ohodnocení (§31). Pracovní smlouva musí obsahovat druh vykonávané práce, místo výkonu práce a den zahájení vykonávání práce (§34).

Může být sjednána zkušební doba a to v délce maximálně 3 měsíců (6 měsíců u vedoucích pracovníků) (§35).

Zaměstnávání pracovníka na dobu určitou smí být realizováno maximálně na dobu 3 let a opakování těchto smluv je přípustné pouze dvakrát (§39).

- Ukončit pracovní poměr lze (§48):
- *a) dohodou,*
- *b) výpovědí,*
- *c) okamžitým zrušením,*
- *d) zrušením ve zkušební době.*

Dohoda zakládá možnost domluvit mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem oboustranně přijatelný termín ukončení pracovního poměru. Ten pak končí právě tímto sjednaným datem. Výpověď z pracovního poměru může podat jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. Zaměstnavatel je však vázán možností podat výpověď zaměstnanci jen z důvodů, které jsou zákonem výčtem vymezeny (§52):

- a) ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
- b) přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
- c) stane-li se zaměstnanec nadbytečným,
- d) nesmí-li zaměstnanec dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí,
- e) pozbyl-li zaměstnanec dlouhodobě zdravotní způsobilost,
- f) nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce

- g) jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr,
- h) poruší-li zaměstnanec zvlášť hrubým způsobem jinou povinnost zaměstnance.

Navíc je zaměstnavatel také omezený stanovením případů, ve kterých nelze dám zaměstnanci výpověď (§53):

- Zakazuje se dát zaměstnanci výpověď v ochranné době, to je

  a) v době, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným (pokud si tuto neschopnost úmyslně nepřivodil nebo nevznikla-li tato neschopnost jako bezprostřední následek opilosti)

  b) při výkonu vojenského cvičení nebo výjimečného vojenského cvičení

  c) v době, kdy je zaměstnanec dlouhodobě plně uvolněn pro výkon veřejné funkce,

  d) v době, kdy je zaměstnankyně těhotná, nebo čerpá mateřskou dovolenou

  e) v době, kdy je zaměstnanec, který pracuje v noci, uznán na základě lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb dočasně nezpůsobilým pro noční práci.

Další možností ukončení pracovního poměru je okamžitá výpověď a ta může být zaměstnavatelem podána jen ve výjimečných situacích, které jsou jasně definovány zákonem. Tyto situace se vztahují na případ, kdy je zaměstnanec pravomocně odsouzený pro úmyslný trestný čin, nebo porušil-li zaměstnanec pracovní povinnosti zvlášť hrubým způsobem (§55).

Zaměstnanec je oprávněný okamžitě zrušit pracovní poměr, pokud nemůže dále ze zdravotních důvodů vykonávat svoji práci a zaměstnavatel mu neumožnil přechod na jiné pracovní místo v rámci podniku. Dalším důvodem okamžitého zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnance je, pokud nebyla zaměstnanci vyplacena mzda do 15 dní po uplynutí splatnosti (§56). Výpověď je vždy nutné podat písemně. Výpovědní lhůta činí dva měsíce.

Pro práce menšího rozsahu je možné v ČR sjednat alternativní pracovní smlouvy a to dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti, přičemž dohoda o provedení práce se sjednává na maximální roční rozsah práce v délce 300 hodin (§75). Dohoda o pracovní činnosti musí být uzavřena na dobu, která nepřekračuje rozsah

poloviny týdenní pracovní doby (§76). I tyto formy smluv musí být uzavřeny písemně. Týdenní pracovní doba je stanovena v maximální výši 40 hodin týdně (§79).

Přestávky v práci jsou poskytovány nejdéle po šesti hodinách práce a to v délce nejméně třicet minut (§88).

1.2.1 Zaměstnanecké benefity

Poskytování zaměstnaneckých benefitů je upraveno především zákonem o daních z příjmů[1], zákonem o pojistném na sociální zabezpečení[2], zákonem o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění[3] a zmínit jako významnou v tomto ohledu lze i vyhlášku o fondu kulturních a sociálních potřeb[4] (fond FKSP).

Pro zaměstnavatele je poskytování zaměstnaneckých benefitů často výhodné a levnější, než poskytnuté částky vyplácet jako plnohodnotnou součást mzdy a to především proto, že tato plnění (DaňařiOnline, online, cit. 2014-12-18):

- u zaměstnance nejsou předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti, nebo
- jsou od zdanění osvobozena,
- nepodléhají odvodům sociálního a zdravotního pojištění.

Pokud by se navíc jednalo o plnění, která budou zároveň daňovým nákladem zaměstnavatele, úspora oproti běžné mzdě bude na straně zaměstnavatele o to významnější.

Je nutné ovšem poznamenat, že ne vždy je poskytování benefitů zcela bez omezení, nebo na uvážení zaměstnavatele. Například (DaňařiOnline, online, cit. 2014-12-18):

- výše náhrad cestovních výdajů – je omezena zákoníkem práce a logicky i dobou, po kterou je pracovní cesta uskutečňována
- příspěvek na soukromé životní pojištění, penzijní připojištění a penzijní pojištění**,** které zaměstnavatel hradí na účet zaměstnance u příslušné pojišťovny, penzijního fondu či instituce penzijního pojištění. U zaměstnance se bude jednat

[1] Zákon č. 586/1992 Sb.

[2] Zákon č. 589/1992 Sb.

[3] Zákon č. 592/1992 Sb.

[4] Vyhláška č. 114/2002 Sb.

o příjem osvobozený, pokud splní podmínky v § 6 odst. 9 písm. p) ZDP (zejména když se vejde do limitu 24 000 Kč za rok). Zaměstnavatel pak bude mít (s použitím § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 ZDP) bez ohledu na výši příspěvků daňově účinný náklad.

- Poskytnutí automobilu pro služební i soukromé účely - tento příjem zaměstnanci zdaněn a rovněž se z něho odvádí sociální i zdravotní pojištění. Důvodem, proč se jedná i v tomto případě o zaměstnanecký benefit, je způsob jeho ocenění pro účely zdanění. Nepeněžním příjmem zaměstnance je (podle § 6 odst. 6 ZDP) 1 % měsíčně ze vstupní ceny vozidla (vč. DPH).

1.3 Personalistika a výběr pracovníků

Personalistika není pouze administrativou, která je spojena se zaměstnáváním. Pokud je potřeba personalistiku nějak definovat, je možné říci, že se jedná o činnost, jejímž předmětem je *„personál organizací různého druhu a vytváření příznivých podmínek pro jeho uplatnění, využití a rozvoj ve prospěch dosažení provozních a rozvojových cílů organizací. Personalistika zároveň znamená specifický díl administrativy každé organizace (podniku, firmy, instituce) a specializovanou organizační „technologii“, zabývající se zaměstnanci a jejich záležitostmi s přednostním ohledem na zájmy organizace“* (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 19).

Náplň práce personalistů je tedy možné definovat do tří hlavních okruhů a to práce (Armstrong):

- Strategické (řídí firemní politiku lidských zdrojů na základě formulovaných strategických cílů organizace a to i z dlouhodobého hlediska)
- Interní (tj. takové služby, které reagují na potřeby zaměstnanců i příslušných liniových manažerů)
- Konzultantské (tj. poskytování rad nejen managementu, ale také zaměstnancům)

Výběr pracovníků je samozřejmě pro firmu velmi důležitý, přestože pouze na něj práce personalistů zúžit nelze. Jde nejen o to, aby vybraný uchazeč splňoval podmínky, které jsou na pracovní místo kladeny, ale v případě tvorby pracovního týmu

jde i o další kvality a o schopnost se s týmem „sladit“ a pracovat s dalšími členy týmu v plném souladu.

Výběrové řízení na volné pracovní místo je vhodné nejprve časově rozvrhnout. Ideální jsou dvě, popřípadě tři kola (Halík, 2008, s. 39-40):

- První kolo – výběr z dodaných životopisů. Uchazeči, kteří splňují stanovené podmínky, budou přizváni do druhého kola
- Druhé kolo – osobní setkání s uchazeči. Vhodné je použít řízený rozhovor
- Třetí kolo – výběr z úzkého počtu vhodných kandidátů (obvykle dvou či tří), kteří byli vybráni v kole druhém.

Přestože je často uchazečů o pracovní pozici mnoho, je vhodné kandidáty informovat o tom, zda uspěli či nikoli. Stačí krátká, např. e-mailové zpráva, ale jedná se o slušnost, kterou v současné době mnozí zaměstnavatelé opomíjejí a neuvědomují si, že často taková drobnost vypovídá o zaměstnavateli jako takovém. Je možné, že uchazeč získá špatný dojem o zaměstnavateli jako takovém a nebude se příště o volnou pracovní pozici ucházet, přestože by byl nejen vhodným kandidátem, ale i výborným pracovníkem. Názor, že nábor zaměstnanců je vlastně obousměrným komunikačním kanálem přináší například Hroník (2007, s.57).

Všichni uchazeči by měli být hodnoceni stejně. Vhodné je si předem připravit kriteria, jejich důležitost a bodovat uchazeče během rozhovoru. (Halík, 2008, s. 42). Příklad hodnotící tabulky je uvedený v příloze č. 1 této práce.

Pro vedení rozhovoru Halík (2008, s. 40) doporučuje:

- Seznámit uchazeče s firmou, informovat pravdivě – sdělit výhody, ale i případné nevýhody
- Být konkrétní
- Seznámit uchazeče s pracovním místem a jeho pracovní náplní
- Pokud možno ověřit tvrzení ze životopisu (hovor na vnitřní telefonní lince, praktické užití softwarového vybavení…)
- Držet se naplánované struktury pohovoru

Při výběru pracovníků spolupracují často personalisté velmi úzce s příslušnými vedoucími pracovníky, do jejichž úseku je nový zaměstnanec přijímaný. Role

vedoucích pracovníků v personalistice je velmi důležitá, například Šikýř (2012, s. 40-41) zmiňuje celou řadu rolí vedoucího pracovníka v personalistice, ze kterých je možné uvést některé. Vedoucí pracovníci tedy například:

- Spoluvytvářejí pracovní místa a definují pracovní náplně pro tato místa
- Spolurozhodují o kritériích, která jsou podstatná pro výběr zaměstnanců
- Účastní se výběru nejvhodnějších uchazečů o pracovní pozici
- Odpovídají za zaškolení nového zaměstnance
- Hodnotí zaměstnance
- Řídí pracovní výkon zaměstnance
- Realizují a podporují další vzdělávání zaměstnanců

Jedná se jen o příklady, nikoli celý výčet všech vlivů, které vedoucí pracovník má v personalistice. Je tedy zřejmé, že i vedoucí pracovníci jsou svým způsobem personalisté.

Je nutné zdůraznit, že nové zaměstnance organizace nezískává pouze z vnějšku, tak, jak by bylo možné předpokládat, ale vhodné a doporučované je také využívání zdrojů vnitřních. „M*oderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.“* (Koubek, 2007, s. 117).

Další, často využívanou možností, je „nákup“ personálních služeb mimo firmu. K tomu, aby byly personální činnosti předávány externím institucím, existují tři důvody (Armstrong, 2007, s. 71):

- Úspora nákladů (tyto služby jsou levnější a lze zmenšit personální útvar)
- Koncentrace úsilí personalistů – personalisté se zaměřují pouze na své klíčové úkoly
- Získání odbornějších služeb

Je však nutné zdůraznit, že outsourcing personálních služeb přináší i jisté nevýhody. Pokud nejsou pečlivě sledovány výdaje, může se stát, že časem budou externí služby dražší, než zajištěné téže práce vlastními, interními, silami. Také je nutné umět přesně definovat potřeby podniku, ale také kvalitu služeb, kterou podnik očekává a

postup, který bude následovat, pokud od externí firmy nezíská očekávaný výstup atd. (Armstrong, 2007, s. 71)

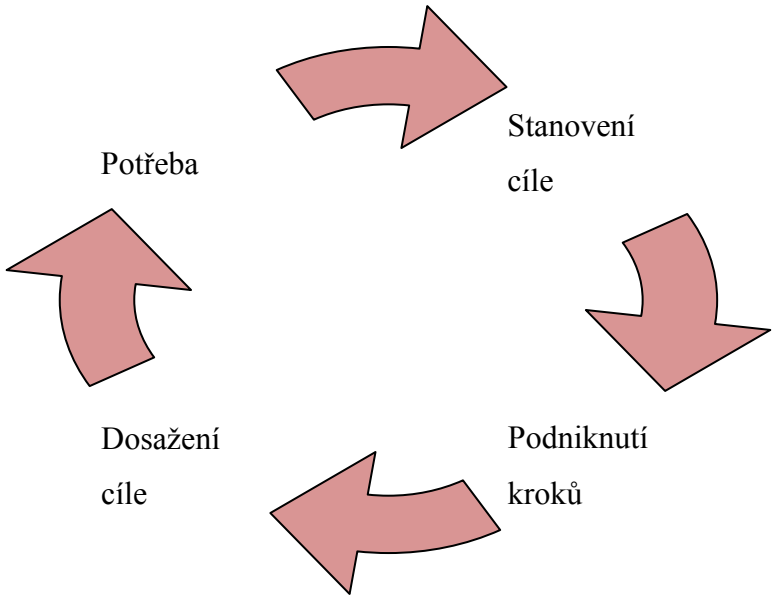
2 Motivace zaměstnanců

„Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení“ (Nakonečný, 2004, s. 27).

To je obecná definice motivace, z hlediska podniku pak je možné říci, že *„všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a - co je nejdůležitější - práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“* (Armstrong, 2007, s. 218)

Celý proces motivace je založený na uspokojování potřeb. A zobrazuje ho obrázek 1:

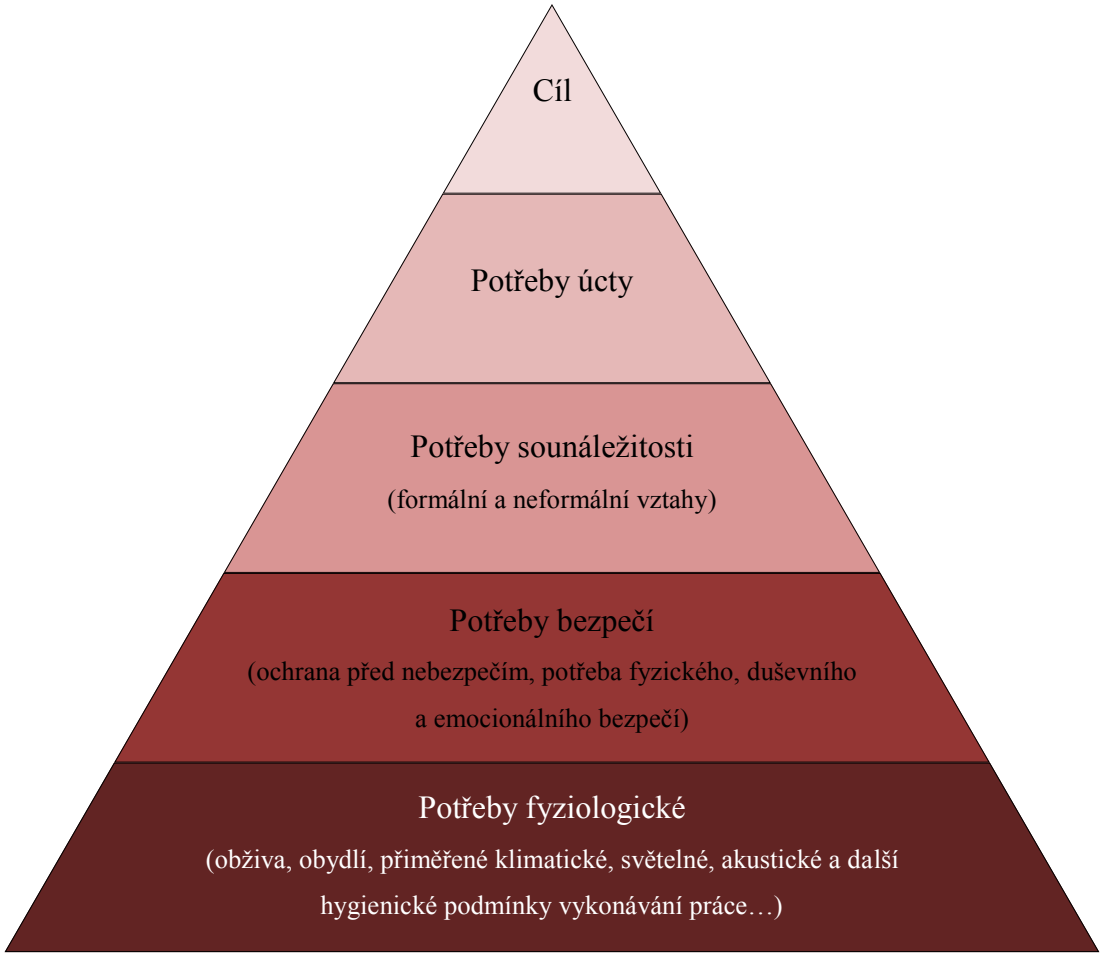
Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní tvorba dle ARMSTRONG, s. 220

Potřeba, která je uspokojována, bývá nejčastěji vysvětlována na základě Maslowowy teorie potřeb. Tato teorie staví na tom, že lidské potřeby jsou uspokojovány na základě jejich naléhavosti. Tedy nejprve člověk uspokojuje potřeby základní (jídlo, obydlí…) a teprve když dosáhne jejich uspokojení, pokračuje k uspokojení potřeb dalších. Jednotlivé vrstvy potřeb byly sestaveny do pyramidy, která vystihuje i podstatu významu jednotlivých pater – tedy základna osahuje ty nejesenciálnější potřeby, vrchol pak jistý životní cíl, kterým je seberealizace. Zatímco první čtyři patra v podstatě lze uspokojit, patro páté, životní cíl je cíl vlastně neuspokojitelný, stále narůstá jeho nová intenzita. Je také nutné zmínit, že samozřejmě všechny potřeby existují souběžně a naplněním neklesá intenzita jejich potřeby (Blažek, 2011, s. 162).

Obrázek 2: Hierarchie potřeb



Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní tvorba dle BLAŽEK s. 161

Maslowova teorie potřeb není jedinou motivační teorií, je však teorií asi nejslavnější. Z dalších teorií lze krátce zmínit i jiné, například (Armstrong, 2007, s. 221-227):

- Teorie instrumentality – v nejhrubším základu tato teorie mluví o tom, že lidé pracují jen pro peníze. Člověk údajně bude motivován k práci jen v tom případě, že odměny a tresty budou provázány s jeho výkonem.
- Teorie očekávání – úsilí, které vloží lidé do práce, determinují vlastně dva faktory: hodnota očekávání jedince a pravděpodobnost, že výsledky závisí na

úsilí. Tedy čím je vyšší odměna a čím je vyšší pravděpodobnost, že jí člověk dosáhne, tím vyšší úsilí člověk vynaloží, aby cíle dosáhl.

- Teorie cíle – motivace a výkon jsou tím vyšší, jsou-li jedincům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale splnitelné a existuje-li odezva na výkon.
- Teorie spravedlnosti – lidé vnímají, jak se s nimi zachází a porovnávají tento stav s okolím. Lidé jsou motivováni, pokud se s nimi zachází spravedlivě.
- Herzbergův dvoufaktorový model – existují satisfaktory a dissatisfaktory. Satisfaktory (motivátory) = činnosti motivující jedince k výkonu, dissatisfaktory = faktory, které mají vliv na spokojenost v práci, ale nemají velký vliv na výkon

Spokojenost v práci často závisí na velmi individuálních potřebách očekáváních. Každý člověk má osobní priority, jiná očekávání atd. I proto je možné postavit vedle sebe dva lidi se srovnatelnou praxí a vzděláním, z nichž jeden by danou práci v žádném případě dělat nechtěl a druhý je v ní naprosto spokojený.

„Má-li vedoucí efektivně motivovat, pak to znamená vhodně kombinovat disponibilní motivační nástroje s ohledem na teoretické zásady, aktuální situaci a vnitřní motivační strukturu spolupracovníků“ (Blažek, 2011, s. 166).

Motivační nástroje, které je možné pro efektivní vedení lidí použít je možné členit do tří skupin (Blažek, 2011, s. 167):

- Ocenění práce
- Podmínky práce
- Práce samotná

„ Proces pracovní motivace je významně modifikován situačními proměnnými, jako jsou: charakter úkolu (atypičnost, odborná náročnost, omezený čas na provedení, kooperační složitost apod.), osobnost nadřízeného (jedná se především o jeho funkční a osobní autoritu a převažující styl řízení) a sociální klima pracovního týmu (úroveň mezilidských vztahů, sociální a vnitřní výkonové normy, převažující kooperace nebo soutěžení, facilitační působení nebo konflikty apod.)“ (Štikar, 2003, s. 108)

Všechny tyto formy ocenění mohou být v jistém smyslu zaměstnaneckou výhodou, protože i skutečnost, že zaměstnancova práce umí být například slovně

oceněna, může být považována za přínos a výhodu, přestože se nejedná o typickou a zmiňovanou formu poskytované zaměstnanecké výhody. Zaměstnaneckým výhodám tak, jak jsou zaměstnanecké benefity chápány obvykle, tedy ve smyslu *„složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují též položky, které nejsou přímo odměnou, jako například každoroční dovolená na zotavenou.“* (Armstrong, s. 595) se bude věnovat podrobněji kapitola 1.5. , v následujících podkapitolách budou dále rozebrány podrobněji ostatní motivační složky.

„Pro docílení efektivní motivace je potřeba, aby proporce mezi motivačními nástroji byla vyvážená. Je poněkud paradoxní, že v řídící praxi se pozornost stále ještě převážně koncentruje na plat, ačkoliv bývá zpravidla tím nejnákladnějším nástrojem motivace“ (Blažek, 2011, s. 171).

2.1.1 Ocenění práce

Hlavním oceněním práce je bezesporu vyplácená mzda (plat). „Pro člověka má plat především instrumentální hodnotu, protože mu umožňuje, aby si za něj cestou směny pořídil výrobky či služby, o něž má zájem“ (Blažek, 2011, s. 167).

Úkolem manažera v podniku je působit tak, aby se zlepšovala motivace k práci tak, aby rostla produktivita. Pracovat tímto způsobem znamená, že manažer podporuje pracovníky a směřuje je k tomu, aby své síly směřovali k úspěšnému splnění cílů (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 142.)

Nicméně, jak naznačuje Maslowova pyramida, k uspokojení některých potřeb (z horních pater stupnice) není často plat zapotřebí. Zaměstnání může fungovat jako prostředek seberealizace (člověk dělá něco, co ho naplňuje, popřípadě mu jeho práce přináší všeobecné uznání, které ho naplňuje). Silnou motivací tedy může být i morální ocenění, nicméně jedná se o formu takového ocenění. U takové formy ocenění totiž také *„velmi záleží na přesvědčivosti způsobu, jakým je předáno. Skutečná prestiž a s ní spjatý satisfakční i motivační účinek může být mimořádně vysoký, peněžním ohodnocením nenahraditelný. Naproti tomu tam, kde v důsledku okolností dojde k faktické degradaci hodnoty morálního ocenění, může být satisfakční a motivační účinek nízký, popřípadě až záporný“* (Blažek, 2011, s. 167). Příkladem může být dnešní pohled na vysoká státní ocenění, která uděloval předchozí, socialistický, režim.

2.1.2 Podmínky práce

Podmínky práce lze obecně členit na dvě skupiny a to na skupinu podmínek materiálních a skupinu podmínek společenských (Blažek, 2011, s. 169):

- Materiální podmínky – jedná se o vybavení pracovišť stroji, zařízením, nábytkem nebo technikou. Některé pracovní podmínky se dokonce mohou vztahovat už k prvnímu stupni Maslowovy stupnice – například dostatečné osvětlení pracoviště, klimatické podmínky atd. , některé z pracovních podmínek pak mohou uspokojovat potřeby vyšší, například i potřebu úcty nebo prestiže (mobilní telefon a jeho značka, notebook…). Zajištění vysoce kvalitních materiálních podmínek může být pro firmu velmi finančně náročné.
- Společenské podmínky – jedná se o vytvoření takového kolektivu pracovníků, kteří budou schopni spolu spolupracovat a lidsky vycházet. Jedná se o zanedbatelný finanční výdaj, pouze je nutné tomuto hledisku věnovat patřičnou pozornost při výběru pracovníků v době náboru pracovních sil. Do této oblasti spadá také vzdělávání zaměstnanců, nebo dokonce podpora těm zaměstnancům, kteří jsou propouštěni, popřípadě snahy o rovné příležitosti mužů a žen (Steinerová, Václavíková a Mervart, s. 3). Ačkoli hledisko společenských podmínek práce bývá někdy nepovažováno za podstatné, opak je pravdou. Spokojené pracovní prostředí v tomto ohledu přináší mimořádně pozitivní efekt

Je nutné zmínit, že za součást vhodně utvořených podmínek práce jsou považovány právě i zaměstnanecké benefity, kterým je věnována samostatná kapitola (1.5.).

2.1.3 Práce

„Za jistých okolností se práce stává významným prostředkem pro uspokojování zejména těch nejvyšších potřeb. Takový motivační vliv má práce, která požívá vysoké společenské prestiže a zároveň pracovníkovi umožňuje, aby sám sobě i svému sociálnímu okolí demonstroval vysokou úroveň osobní kompetence“ (Blažek, 2011, s. 171).

Vysoký význam má pro člověka práce, která splňuje základní charakteristiky:

- Práce člověka osobně baví a zajímá
- Daný člověk je přesvědčený o užitečnosti své práce, popřípadě o morální povinnosti ji vykonávat

Na základě právě takové charakteristiky pak vyplývají motivační možnosti vedoucích zaměstnanců – například ve formě tzv. rozšiřování práce. Například pracovník u výrobní linky dostává za úkol plnit další drobné operace, popřípadě je možné zajistit rotaci zaměstnanců na více pozicích a tím zpestřit jednotvárnost jejich práce. Další možností je obohacování práce, které spočívá ve snaze zajistit pracovníkovi jeho potřebu dosažení úspěchu – spočívá ve zvyšování pravomoci a odpovědnosti (Blažek, 2011, s. 171).

3 Péče o zaměstnance

3.1 Formy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké benefity firmy poskytují proto, že je to pro ně výhodné. Ekonomická výhodnost již byla zmíněna (kapitola 1.2.1), další výhoda je právě motivační. Zaměstnanecké výhody poskytované firmou mohou být zajímavé pro nové pracovníky, a tedy je mohou motivovat k zájmu o pracovní pozice ve firmě, a obdobně mohou motivovat i stávající pracovníky k tomu ve firmě zůstat a poskytovat očekávaný výkon.

Dalším důvodem, proč jsou benefity firmou poskytovány je „deklarace zájmu organizace o své zaměstnance, vstřícná péče a pomoc. Organizace si touto nabídkou své zaměstnance zavazuje a očekává reciprocitu. Dochází tak ke zvyšování spokojenosti a loajality zaměstnanců a k pozitivnímu ovlivňování kultury organizace“ (Blažek, 2011, s. 170).

Tento postup není nijak nový. Už v roce 1914 přišel Henry Ford s inovací ve formě odměny pěti dolarů za pracovní den, což byla tehdy hodnota dvojnásobku běžné denní mzdy. Tato odměna způsobila ohromný zájem o práci v jeho továrně – lidé, kteří práci tedy již získali, se snažili si ji udržet. Neexistovala absence a velmi vzrostla efektivita práce a to natolik, že přes vyšší vyplácené odměny za práci poklesly firmě celkové výrobní náklady (Mankiw, 1999, s. 562).

V současné době vynakládají firmy na zaměstnanecké benefity zhruba 5% personálních nákladů. Statisticky nejčastější výhodou je zajišťování stravování. Tuto výhodu získávají v podstatě všichni zaměstnanci. Rozšířenými benefity je také příspěvek na důchodové pojištění, podpora vzdělávání a zajištění rekreace, sportu nebo kultury. Naopak nejméně jsou používány akciové opce (Blažek, 2011, s. 170).

Benefity lze členit na základě několika hledisek. V první řadě lze rozlišovat, zda jsou poskytovány v peněžní, nebo nepeněžní formě. Nepeněžní formou je například odměna v naturální podobě, nebo v podobě poskytnuté výhody, či využité služby, kterou nehradí zaměstnanec, ale zaměstnavatel.

Dalším pohledem na zaměstnanecké benefity může být hledisko, zda je výhoda poskytována plošně všem bez rozdílu, nebo je vázána na vybranou skupinu (příkladem

takového benefitu může být poskytování vozů pro služební i soukromé účely managementu firmy). Poskytnout bendit lze i jedinci – k takovým krokům se přistupuje většinou v případě ojedinělých situací – například když se zaměstnanec dostane do osobní problematické situace (například tragické úmrtí partnera a podobně).

Je také důležité říci, že „úhelným kamenem efektivnosti zaměstnaneckých výhod je jejich adresnost. Zatímco za svůj plat si zaměstnanec na trhu pořídí to, co uzná za vhodné, zaměstnanecké výhody jsou adresné. Jsou to dárky.“ (Blažek, 2011 s. 170). A obdobně, jako v běžném životě záleží na tom, jakou má obdarovaný z dárku radost. Podle toho si ho váží. Pokud je dárek přesně tím, co obdarovaný chtěl, váží si ho velmi a jeho hodnotu může vnímat jako vyšší, než je jeho finanční hodnota. Pokud však dostává něco, o co nestojí, jeho hodnota je nulová, bez ohledu na finanční cenu. Tento problém pomáhá řešit tzv. „kafeteria systém“, který umožňuje zaměstnancům vybírat si benefity z možností až do vyčerpání stanoveného finančního limitu. Nicméně i tento systém má své výhody a nevýhody pro obě strany (Verlag Dashöfer):

- Výhody – zaměstnavatel řídí efektivně systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Organizace se vyvaruje neefektivitám při poskytování nechtěných výhod.
- Výhody – zaměstnanec má svobodu výběru, může své bonusy vybírat dle momentální osobní situace a potřeby. Je spokojený, loajální a motivovaný.
- Nevýhody – zaměstnavatel má vyšší náklady na správu systému – musí dobře informovat zaměstnance, aby byli schopní si správně vybrat a má vyšší administrativní zátěž při zpracování čerpání jednotlivých výhod na jednotlivých zaměstnaneckých účtech.
- Nevýhody – někteří zaměstnanci o sobě nechtějí takto rozhodovat, vybírají si podle toho, jak si vybírá většina a ne vždy je takový výběr dobrý. Pak je poskytnutý benefit neúčinný a nemotivuje. Takové jednání lze očekávat u starších pracovníků nebo u pracovníků na nižších pracovních pozicích.

Konkrétně, dle výzkumu ING pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy poskytují podniky následující benefity v uvedeném rozsahu:

Tabulka 1: Poskytování firemních benefitů vývoj 2010 -2013

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

Zdroj: Peníze.cz, online, cit. 2014-11-15

Poskytování benefitů se průběžně mění a to v závislosti na několika aspektech. *„Nabídka zaměstnaneckých benefitů reaguje ale i na další aktuální potřeby firem. „Mobilní telefon začíná postavení benefitu postupně ztrácet. Souvisí to především s rušením pevných linek, mobilní telefon se tak stává standardním pracovním nástrojem zaměstnance. Zajímavá situace nastala i v případě nabídky služebních vozidel. Zatímco v minulosti bylo služební auto poměrně běžným vybavením středního a vyššího managementu, dnes je poskytováno pouze těm, kdo je nezbytně potřebují k výkonu pracovní činnosti“* (Peníze.cz, online, cit. 2014-12-18).

Dalším vlivem je stav ekonomiky země, poskytované benefity bez pochyb ovlivňuje celková situace na trhu. V době ekonomické krize se firmy snaží poskytovat benefity, které nejsou náročné na zdroje a zaměstnanci preferují jinou strukturu benefitů. Bez pochyb opět první uspokojují své základní potřeby, takže dají přednost například nabídce proplacení školy v přírodě (pro své děti) zaměstnavatelem, před poukázkami do divadla. V případě oživení situace na ekonomické rovině pak lze pozorovat zvýšení vyplácení 13 platů.

Dalším faktorem jsou pak aktuální trendy. „Do nabídky se ale dostávají i benefity související s legislativními změnami, například lékařské prohlídky. Hitem se stávají tzv. sick days, neboli dny volna, které si zaměstnanci neodečítají z dovolené a zároveň jim umožní nevybírat si nemocenskou. Tento benefit u nás využívá již třetina firem“ (Peníze.cz).

V závislosti na proměnlivosti benefitů, zejména však proměnlivosti vzhledem k případné ekonomické situaci je nutné upozornit na skutečnost, že je nutné poskytování zaměstnaneckých výhod vždy řádně zvážit. Motivační funkce u jednotlivých výhod se může časem zmenšovat, protože zaměstnanci ji považují za standard. Typicky lze tento příklad demonstrovat na poskytovaných stravenkách. Pokud by zaměstnavatel chtěl poskytovaný bonus odebrat, například právě kvůli špatné ekonomické situaci, je nutné očekávat protesty a nespokojenost.

4 Shrnutí teoretické části

Teoretická část práce shrnula odborné poznatky týkající se zaměstnávání, jako procesu. Věnovala se právnímu aspektu zaměstnávání, personalistice a především motivačním faktorům a možnostem motivace zaměstnanců z hlediska zaměstnavatele. Veškeré tyto poznatky jsou výchozí pro část praktickou, která se zaměří na motivaci zaměstnanců konkrétního podniku a na efektivitu benefitů, které tento podnik poskytuje.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Zaměstnanecké výhody ve zvoleném podniku

Jak již bylo představeno, cílem této bakalářské práce tedy je specifikovat možnosti poskytování zaměstnaneckých výhod v konkrétním vybraném podniku. Pro potřeby této práce byl vybrán podnik Škoda Auto a.s., ve kterém pracuji a který se stal cílem prováděného průzkumu.

Praktická část práce se zabývá průzkumem účinnosti motivačních snah a poskytovaných pracovních benefitů v podniku Škoda Auto a.s. a to s cílem definovat účinné mechanismy a naopak také ty mechanismy, které jsou poskytovány bez efektu a tedy vlastně zbytečně. Výstupem bude definování možností efektivnějších způsobů motivace zaměstnanců ve vybraném podniku.

Pro práci samotnou byly stanoveny následující hypotézy:

1. **Poskytované benefity zaměstnanec často chápe jako něco, na co má nárok automaticky a tedy by mohl cítit jako zradu zaměstnavatele, pokud by mu byly odebrány.**
2. **Pro benefity, stejně jako pro vyplácenou mzdu, platí axiom nenasycenosti.**
3. **Při výběru zaměstnání uchazeč o práci k poskytovaným benefitům přihlíží, nejsou ale hlavní bod pro rozhodování.**

5.1 Představení zkoumaného podniku

Poskytování zaměstnaneckých výhod bylo zkoumáno v podniku Škoda Auto a.s.. *„ŠKODA AUTO se sídlem v Mladé Boleslavi v České republice patří k nejstarším automobilkám na světě. Počátky Společnosti sahají do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement vytvořili podnik, který položil základy více než stoleté tradice výroby českých automobilů.“* (Výroční zpráva společnosti 2013) Konkrétně průzkum probíhal mezi zaměstnanci lisovny M15, která celkově zaměstnává 250 zaměstnanců.

Vzhledem k postavení společnosti na českém podnikatelském trhu není překvapením, že je společnost také velmi významným zaměstnavatelem a to nejen v regionu, ale také celorepublikově, zejména pokud uvážíme i místa vzniklá sekundární potřebou – tedy zřízená dalšími dodavateli tohoto podniku.

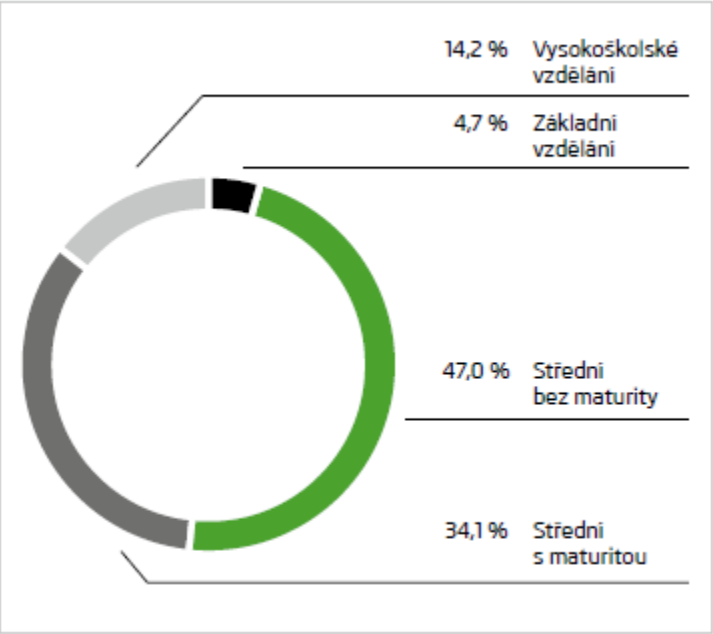
Společnost si své postavení na trhu pracovních sil uvědomuje a snaží se podporovat řízení lidských zdrojů tak, aby bylo co nejefektivnější. *„Cílem oblasti řízení lidských zdrojů je dále podporovat Růstovou strategii ŠKODA a stanovené cíle ve všech oblastech. Pro oblast řízení lidských zdrojů pak stanoví firemní strategie jako hlavní cíl dosažení pozice nejatraktivnějšího zaměstnavatele s mezinárodním poolem talentů. HR Strategie zahrnuje také významnou podporu odborných oblastí v personální práci, získávání vysoce kvalifikovaných nových zaměstnanců, efektivní rozvoj všech pracovníků a posilování jejich loajality ke Společnosti. Mezi další důležitá témata patřila optimalizace procesu vysílání zaměstnanců a jejich podpory při práci v zahraničí.“* (Výroční zpráva společnosti 2013)

Společnost Škoda Auto a.s. spolupracuje se svojí odborovou organizací a proto předpokládá, že je (jako podnik) schopna rychle reagovat na případné změny potřeb svých zaměstnanců.

Z hlediska cíle této práce je důležité, že společnost provedla v roce 2013 podnikovou anketu, která potvrdila vysokou loajalitu a spokojenost zaměstnanců. (Výroční zpráva společnosti 2013). Daný výzkum tedy může být chápán také jako ověření výsledků této ankety. Mám za to, že takové ověření je důležité, protože anketa prováděná zaměstnavatelem může teoreticky přinést zkreslené výsledky, protože zaměstnanci nemusí mít v takovém případě třeba „odvahu“ uvést vše opravdu tak, jak vnímají.

Společnost Škoda Auto a.s. také velmi dbá na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. *„Významnou formou dalšího vzdělávání pro podporu konkurenceschopnosti a růstu ve Společnosti byly především jazykové kurzy a trénink interkulturních znalostí a dovedností, které mají za úkol připravit zaměstnance na další mezinárodní rozvoj společnosti ŠKODA AUTO. Společnost se také výrazně orientuje na další oblasti odborné a nadodborné přípravy zaměstnanců. Téměř 400 kurzy nadodborné přípravy prošlo v roce 2013 více než 4 000 zaměstnanců, kteří si tak výrazně mohli rozšířit kvalifikaci.“* (Výroční zpráva společnosti 2013)

Graf 1: Kvalifikační struktura kmenových zaměstnanců společnosti Škoda Auto a.s.



Zdroj: výroční zpráva společnosti 2013

5.2 Metoda a způsob provádění výzkumu

Průzkum byl proveden dotazníkovým šetřením, přičemž text plného znění dotazníku je přílohou číslo 2 této práce.

Dotazník byl distribuován zaměstnancům podniku Škoda Auto a.s. prostřednictvím přímých vedoucích zaměstnanců, kteří byli požádáni o spolupráci. Zaměstnanci byli informováni, že se jedná o průzkum prováděný za účelem zpracování bakalářské práce a že jeho vyplnění není nijak povinné a současně je zcela anonymní. Dotazník se také z důvodu anonymity nijak nezaměřoval na jména respondentů, obsahoval jen údaje pro statistické zpracování – tedy údaje o pohlaví respondenta a o jeho věku.

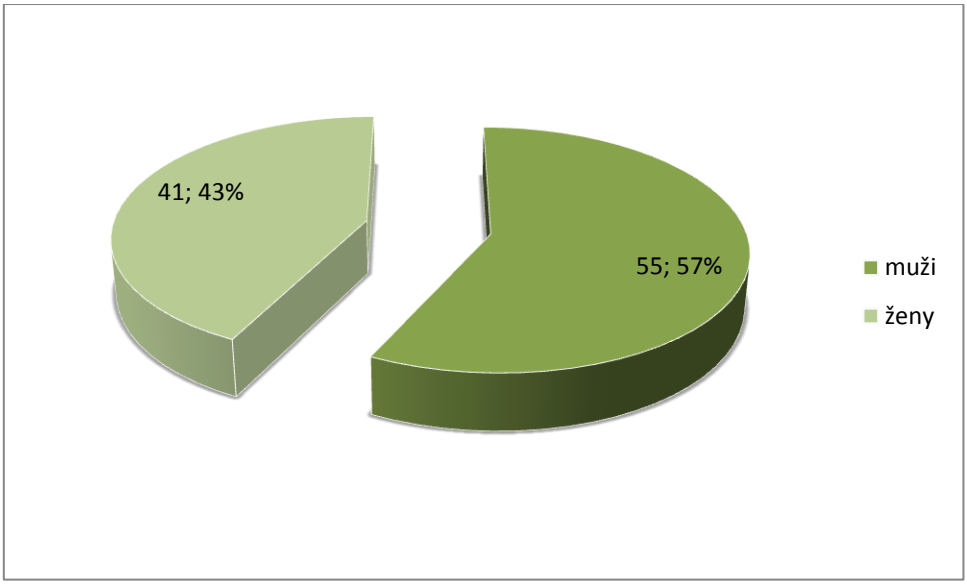
Celkem bylo rozdáno 120 dotazníků, vrátilo se vyplněných 98, přičemž další jeden dotazník musel být ze zpracování vyřazen z důvodu nečitelnosti a jeden z důvodu chybného vyplnění (byly v převážné míře otázek zaškrtnuty všechny možnosti jako odpověď).

5.3 Výsledky dotazníkového šetření

5.3.1 Statistický přehled respondentů

První otázky dotazníku se soustředily na charakteristiku respondentů z hlediska jejich věku, pohlaví a pracovních zkušeností. Z celkového počtu 96 odevzdaných a hodnotitelných dotazníků odpovídalo na provedený průzkum celkem 41 žen a 55 mužů, tedy mírnou převahou se dotazníku účastnili muži (57% zúčastněných), což je dáno také složením zaměstnanců v provozech.

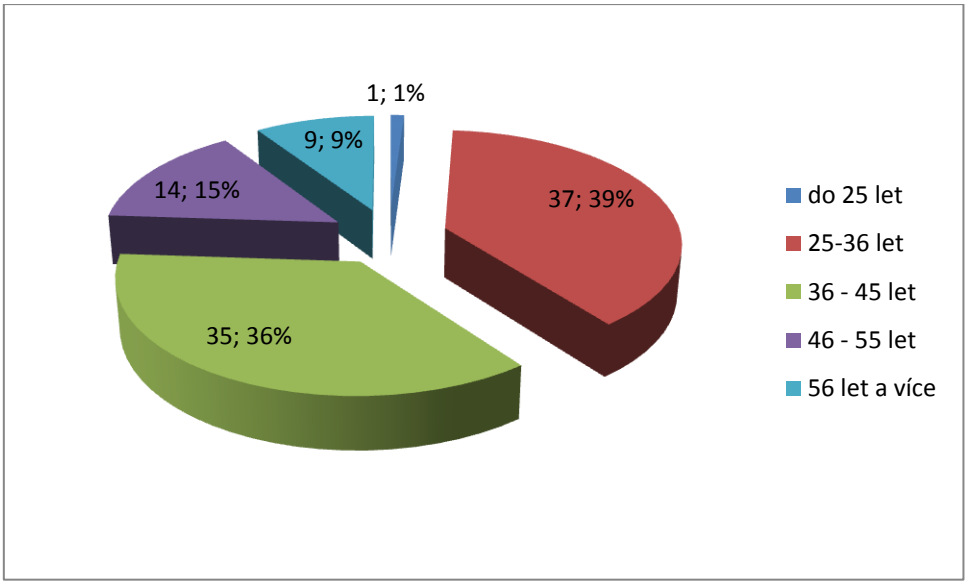
Graf 2: zastoupení mužů a žen v dotazníkovém šetření



Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní šetření

Druhá otázka byla zaměřena na věk respondentů. Největší počet respondentů průzkumu je z věkové skupiny 25-35 let (39%), druhou nejpočetnější skupinou, která odpovídala na otázky šetření byla věková kategorie 36-45 let (36%).

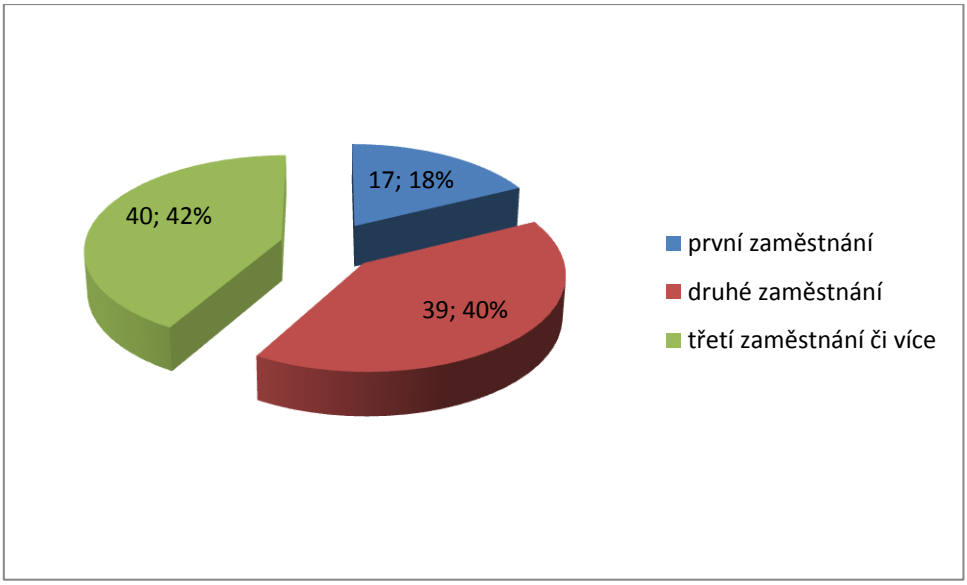
Graf 3: Věkové složení respondentů průzkumu



Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní šetření

Další otázka se zabývala pracovními zkušenostmi. Cílem bylo zjistit, kolik respondentů již pracovala i v jiném zaměstnání. Tyto zkušenosti lze považovat za důležité, protože takový pracovník je schopen srovnání s přístupy jiných zaměstnavatelů a poskytovanými výhodami v jiných zaměstnáních. Vzhledem k tomu, že výsledky průzkumu ukázaly, že většina dotazovaných je ve sledovaném podniku minimálně ve své druhé pracovní zkušenosti, lze jejich názory považovat za podložené a založené na zkušenostech. Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti Škoda Auto a.s. jako ve svém třetím či vyšším zaměstnání (42%), nicméně pro zhruba stejný počet (40%) se jedná o zaměstnání druhé. Pouze pro 18% respondentů se jedná o první zaměstnání v jejich profesním životě.

Graf 4: Složení respondentů z hlediska pracovních zkušeností

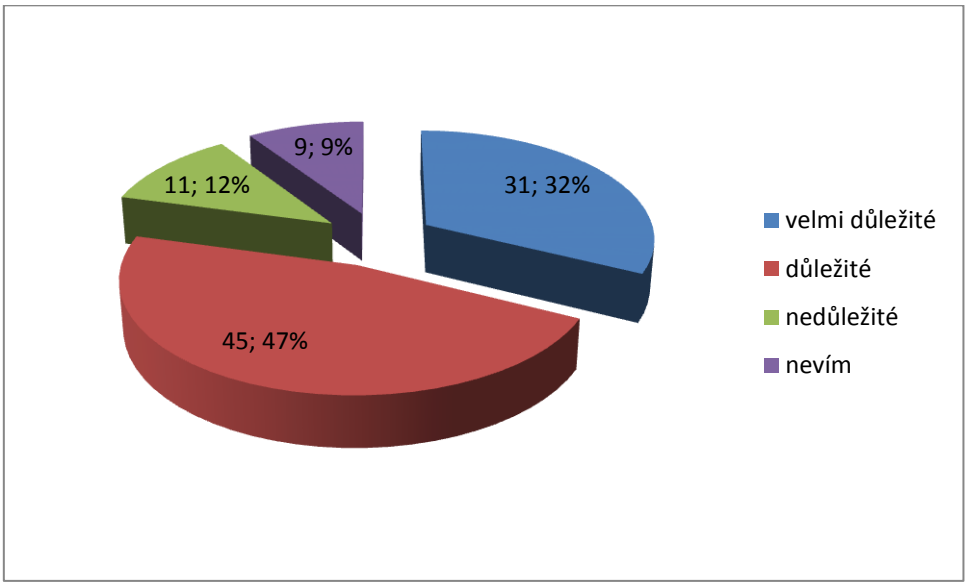


Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní šetření

5.3.2 Chování respondentů na pracovním trhu

Další sled otázek byl zaměřen na chování respondentů na pracovním trhu. Konkrétně šlo o jejich důvody pro změnu zaměstnání a důležitost poskytování zaměstnaneckých benefitů při případné volbě nového pracovního místa. Výsledky ukázaly, že pro většinu dotazovaných jsou poskytované benefity pro výběr pracovního místa důležité (47%) či velmi důležité (32%). Pouhých 12% dotazovaných považuje benefity za nedůležité. Tímto byla potvrzena hypotéza číslo tři: Při výběru zaměstnání uchazeč o práci k poskytovaným benefitům přihlíží, nejsou ale hlavní bod pro rozhodování.

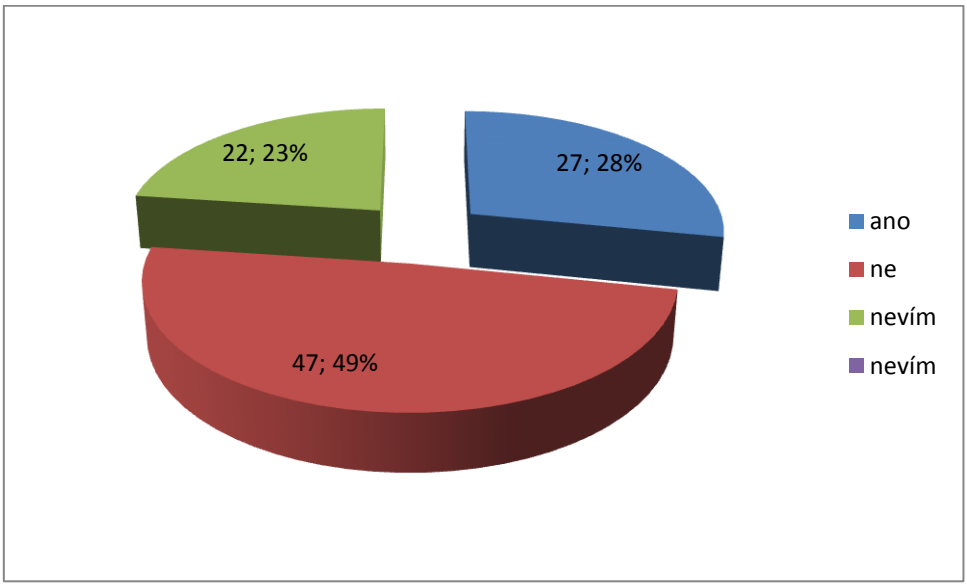
Graf 5: Odpovědi respondentů na otázku „Při výběru zaměstnání jsou pro mne zaměstnanecké výhody:“



Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní šetření

Při hypotetické situaci, kterou nastínila další otázka, tedy pokud by zaměstnanci nový zaměstnavatel nabídl nižší plat, než by očekával, ale zaměstnavatel by nabízel štědré a nadstandardní zaměstnanecké výhody (například další týden dovolené navíc, stravenky ve vysoké hodnotě a zaměstnanecký fond), šlo o to, zda by zaměstnanec byl ochoten o takové nabídce uvažovat. Odpovědi ukázaly, že benefity pravděpodobně nejsou hlavním rozhodovacím faktorem při výběru zaměstnání, protože většina respondentů (49%) by v takto nastavené situaci nebyla ochotna uvažovat o změně zaměstnání. Nicméně někteří účastníci průzkumu by o takovém zaměstnání přemýšleli, popřípadě nevědí, tedy by zcela jistě záleželo i na dalších okolnostech nabízeného pracovního místa.

Graf 6: Odpovědi respondentů na otázku „Pokud by mi v novém zaměstnání nabídli nižší plat, než bych očekával, ale nabízeli štědré a nadstandardní zaměstnanecké výhody (například další týden dovolené navíc, stravenky ve vysoké hodnotě a zaměstnanecký fond), byl bych ochoten o práci přesto uvažovat?“

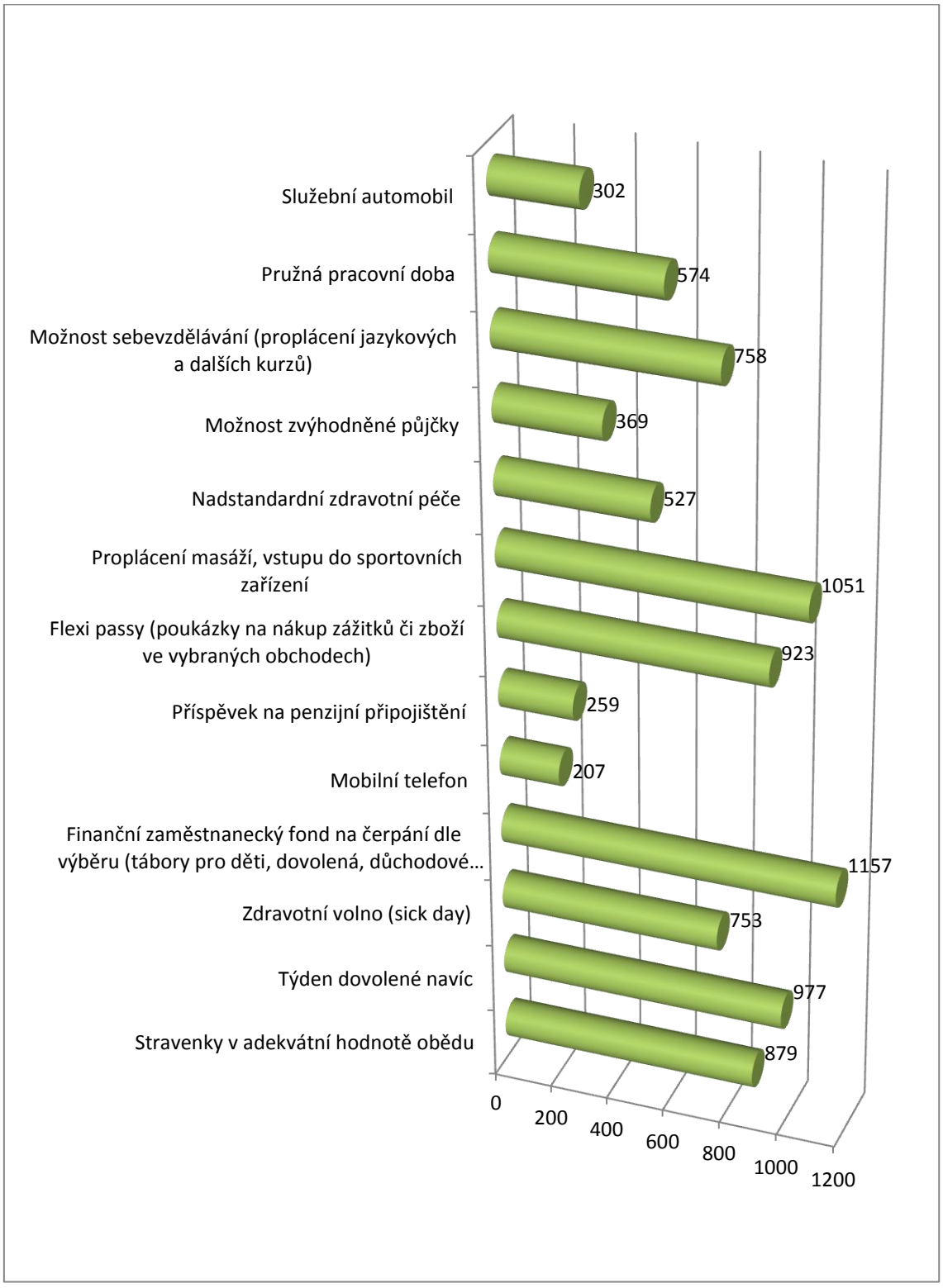


Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní šetření

5.3.3 Obecný vztah respondentů k benefitům

Daná sekce otázek zkoumala obecný vztah respondentů k benefitům bez ohledu na fakt, jestli je podnik poskytuje nebo nikoli. První otázka se zaměřila na význam, jaký kladou jednotliví účastníci průzkumu jednotlivým benefitům. V této otázce řadili respondenti jednotlivé benefity podle jejich osobních preferencí. Měli očíslovat jednotlivé benefity podle toho, jak si je považují a to v číslování 1 – nejvíce důležitý benefit až 13 – nejméně důležitý benefit. Pro vyhodnocení tedy nejnižší počet bodů znamená nejlepší výsledek a naopak benefit s nejvyšším oceněním je ten nejméně žádaný:

Graf 7: Odpovědi na otázku „Pokud bych měl seřadit zaměstnanecké výhody od nejdůležitější výhody, po tu nejméně důležitou, zvolil bych“



Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní šetření

Z nabízených možností respondenti volily takové benefity, které mohou do určité míry korigovat sami, podle svých potřeb. Jednoznačně nejpreferovanějšími benefity byla existence zaměstnaneckého fondu, ze kterého zaměstnanec čerpá dle svých preferencí a případná modifikace takového fondu v podobě proplácení masáží, vstupů do sportovních zařízení a podobně. Naopak nejméně žádanými benefity byl mobilní telefon a příspěvek na penzijní připojištění. Tyto výsledky lze interpretovat tak, že dotazovaní zaměstnanci ke své práci mobilní telefon povětšinou nepotřebují a tedy jeho přínos jako benefitu nepociťují. Naopak ti, kteří mobilní telefon ke své práci nutně potřebují jej nepovažují za benefit, ale za běžný pracovní nástroj. Lze také soudit, že v dnešní době může v některých případech i služební telefon vedle vlastního, soukromého, i případně obtěžovat, protože to znamená nutnost věnovat další péči přístroji navíc.

Příspěvek na penzijní připojištění, jako málo žádaný benefit, je, z mého pohledu pouze nedoceněnou možností, jaká je zaměstnancům nabízena. V tomto případě záleží u zaměstnavatelů rozhodně na šíři nabídky benefitů a na tom, zda si zaměstnanec může příspěvek na penzijní připojištění zvolit dobrovolně a dle vlastního uvážení, nebo je tento benefit pojat jako možnost bez dalšího výběru. Je pochopitelné, že takový benefit zvolí například lidé, kteří nemají daleko do důchodového věku a naopak mladí lidé tento benefit nebudou preferovat například před možností vlastního rozvoje. Dalším, poněkud problematickým, bodem příspěvku na penzijní připojištění je i fakt, že dle platné legislativy nezakládá příspěvek zaměstnavatele nárok na státní podporu, což může některé osoby od takové formy úložky odradit.

Následující otázka se zaměřila na to, jaký benefit by zaměstnanec zavedl, kdyby mohl. Otázka byla otevřená a požadovala vypsání odpovědi, proto nelze vytvořit grafický výstup. Ne všichni otázku zodpověděli, někteří vyplnili „nevím“. Přesto se některé možnosti opakovaly. Nejčastěji byly navrhovány benefity jako například:

- Dva týdny dovolené navíc
- Možnost práce z domu (homeoffice)
- Firemní školka v místě
- Nápoje zdarma (požadavky se různily – někdo požadoval vodu, jiný kávu atd.)

Naopak ojedinělé požadavky na benefity byly:

- Teambuilding
- Zajištění dovolené na vybraném místě zdarma
- Proplácení cestovného do zaměstnání

Na tuto otázku navazovala další otevřená otázka, která se ptala na to, který benefit je, podle respondenta, poskytovaný každým podnikem. Lze totiž předpokládat, že takový benefit je brán jako samozřejmost a pokud v nějakém podniku chybí, jedná se o výrazný nedostatek, který případně může i ovlivnit rozhodování zaměstnance, zda nastoupit k takovému zaměstnavateli. Naopak lze stejně tak předpokládat, že se jedná o takovou formu benefitu, která je výrazně požadována a rozhodně ji nelze vypustit bez náhrady ze systému výhod, aniž by to vyvolalo nevoli zaměstnanců. Za benefit, který je poskytován v každém podniku (samozřejmě není myšleno 100% pokrytí benefitem, ale výrazně velké pokrytí) uvedli respondenti:

- Stravenky (popřípadě ekvivalent v podobě poskytovaných obědů za zvýhodněné ceny)
- Týden dovolené navíc

Také na tuto otázku nebylo odpovězeno ve 100% odpovědích a objevovaly se i odpovědi „nevím“.

Jak již bylo uvedeno, lze předpokládat, že tyto benefity není vhodné rušit, což potvrdila i následující otázka. Tato otázka se ptala zaměstnanců, který benefit by zrušili, kdyby si jednu výhodu museli ke zrušení vybrat. Jednalo se opět o otevřenou otázku, na kterou bylo nutné vypsat odpověď. Ani jedna z odpovědí neobsahovala výše uvedené benefity v podobě stravenek a týdnu dovolené navíc. Odpovědi zahrnovaly odpovědi „nevím“ popřípadě „nechci rušit nic“, ale také se snažily opravdu odpovědět a vybrat benefit, který je dle názoru respondenta nejméně přínosný. Z těchto odpovědí lze vyzdvihnout:

- Půjčky
- Příspěvek poskytovaný ve zvlášť těžkých situacích
- Příspěvek na penzijní připojištění

Je zjevné, že zaměstnanci se obecně nechtějí vzdát jakýchkoli výhod, které jsou jim případně přiznány a pokud je vyžadováno nějakou vybrat, volí takové výhody, které nejsou poskytovány zcela běžně a jejich ztrátu tedy v podstatě nepocítí. Rušit ale právě

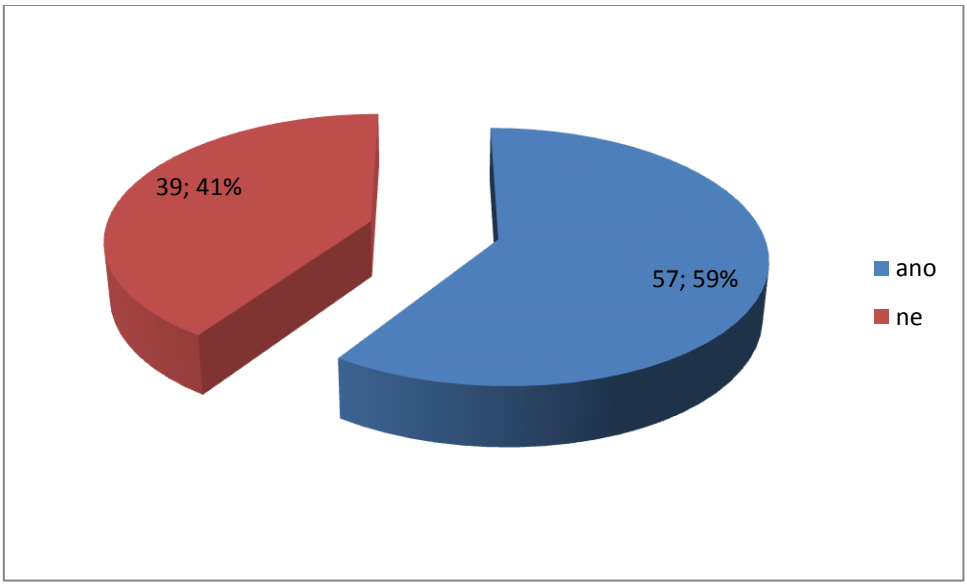
takové výhody není pro zaměstnavatele (pokud by se ocitl v ekonomicky problémové situaci) nijak výhodné, protože u jejich zrušení by byl efekt ekonomické úspory nulový nebo mizivý.

Tímto byla potvrzena první vyslovená hypotéza, tedy že Poskytované benefity zaměstnanec často chápe jako něco, na co má nárok automaticky a tedy by mohl cítit jako zradu zaměstnavatele, pokud by mu byly odebrány.

Respondenti měli také svoji volbu vysvětlit. U navrhovaného benefitu v podobě příspěvku ve zvlášť složité situaci uváděli právě skutečnost, že ho „nikdo nečerpá a tedy by jeho zrušení nikomu nevadilo“. I u dalších navrhovaných benefitů ke zrušení bylo hlavním důvodem to, že ho daný zaměstnanec nepotřebuje.

Někdy je čerpání benefitů v plné výši podmíněno například plněním daných norem, nebo plnou docházkou bez návštěv lékaře v pracovní době atd. Právě na tento systém se zaměřila další otázka. Jednalo se o otázku částečně otevřenou, kdy mohli respondenti dovysvětlit svoji odpověď. Pokud se odpovědi zredukují na pouhé ano či ne, lze výsledek graficky zhodnotit takto:

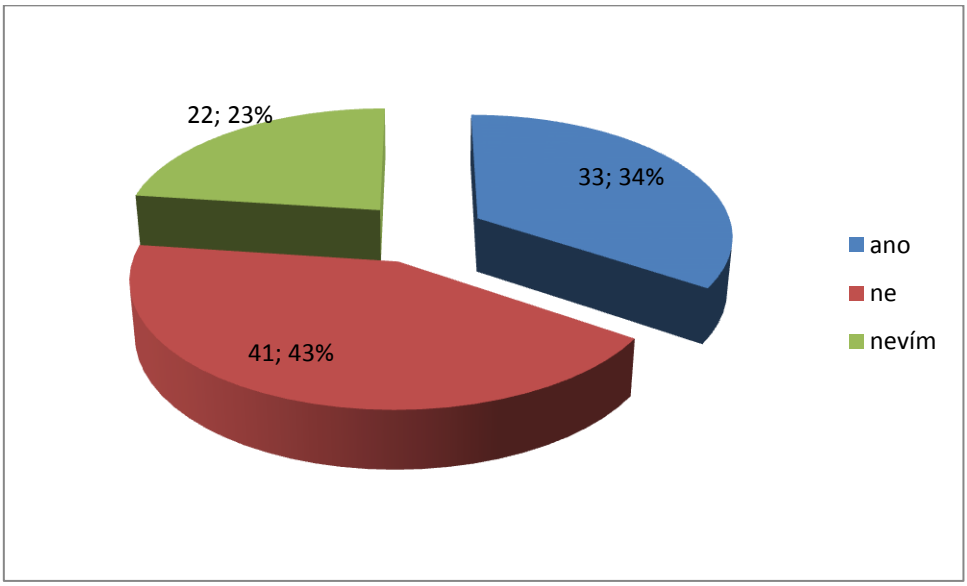
Graf 8: Odpovědi na otázku „Souhlasíte s podmíněním možnosti čerpání plné výše benefitu, například plněním stanovené normy, nebo vynecháním návštěv lékaře v pracovní době atd…?“



Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní šetření

Nicméně respondenti ne vždy souhlasí (či nesouhlasí) bez výhrad. Zejména matky malých dětí zdůrazňují skutečnost, že za nepřítomnost v práci „nemůžou“ a poukazují na to, že například návštěva zubaře je možná domluvit na libovolný čas, ale s nemocným dítětem je nutné jít k lékaři hned. Stejně tak někteří namítají, že takový systém přispívá k tomu, že jsou zaměstnanci nuceni případné nemoci takzvaně „přecházet“, což ale často znamená, že nakazí svojí nemocí i ostatní v kolektivu. Další otázka se zajímala o to, zda takový systém lze chápat jako spravedlivý. Většina dotazovaných takový systém zhodnotila jako spravedlivý, přičemž odpovědi vzhledem k výše uvedenému lze chápat jako „spíše spravedlivý“ navíc pouze z hlediska zaměstnavatele. Tento pohled je právě vyvážen výše uvedenými připomínkami, které takto nastavený systém v celkovém vyznění staví do pozice špatného nastavení systému.

Graf 9: Odpovědi respondentů na otázku „Považujete takové podmínky (jako v otázce 11 – tedy vyplacení plné výše benefitu jen pokud zaměstnanec nenavštěvuje lékaře v pracovní době, nečerpá nemocenskou nebo plní stanovenou normu) za spravedlivé?“



Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní šetření

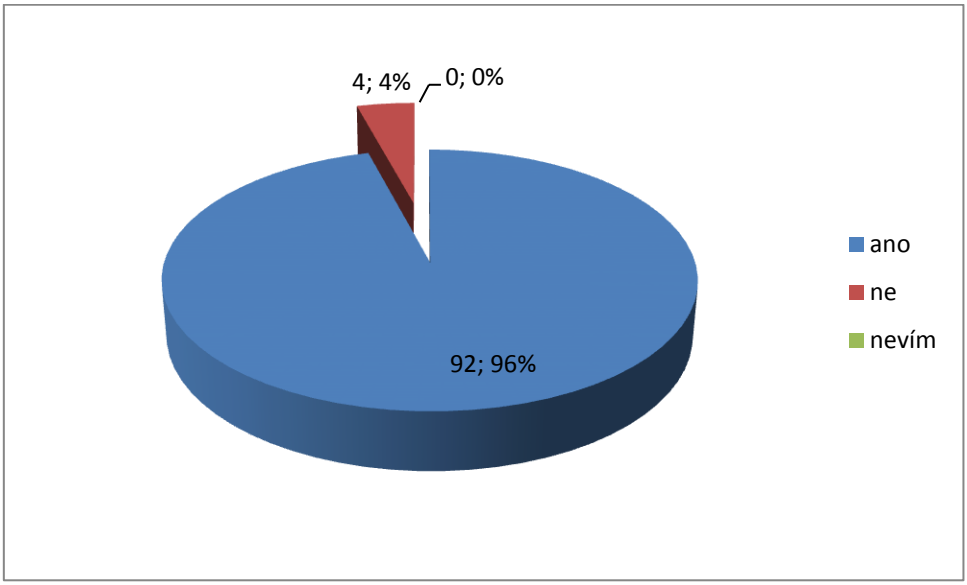
Právě na spravedlnost systému z hlediska zaměstnavatele poukazovaly odpovědi na následující otázku, která požadovala zdůvodnění volby odpovědi na otázku, zda je

takové nastavení systému spravedlivé. Tyto odpovědi povětšinou kopírovaly již odpovědi zmíněné výše a nemá tedy smysl je výrazně podrobně rozebírat. Nicméně odpovědi ukázaly na skutečnost, že se jedná o téma, o kterém zaměstnanci již zcela jistě dříve uvažovali, či se s ním někdy setkali a není pro ně neznámé.

5.3.4 Vztah respondentů k benefitům, které poskytuje Škoda Auto a.s.

Poslední segment otázek se týkal přímo vztahu dotazovaných k benefitům, které poskytuje jejich zaměstnavatel, tedy Škoda Auto a.s.. První otázkou bylo, zda zaměstnanci preferují možnost za co sami konkrétně daný benefit budou čerpat. V tomto bodě panovala jednoznačná převaha odpovědí ANO, což je pochopitelné a očekávané.

Graf 10: Odpovědi respondentů na otázku „Preferujete možnost osobního výběru čerpání benefitu?“

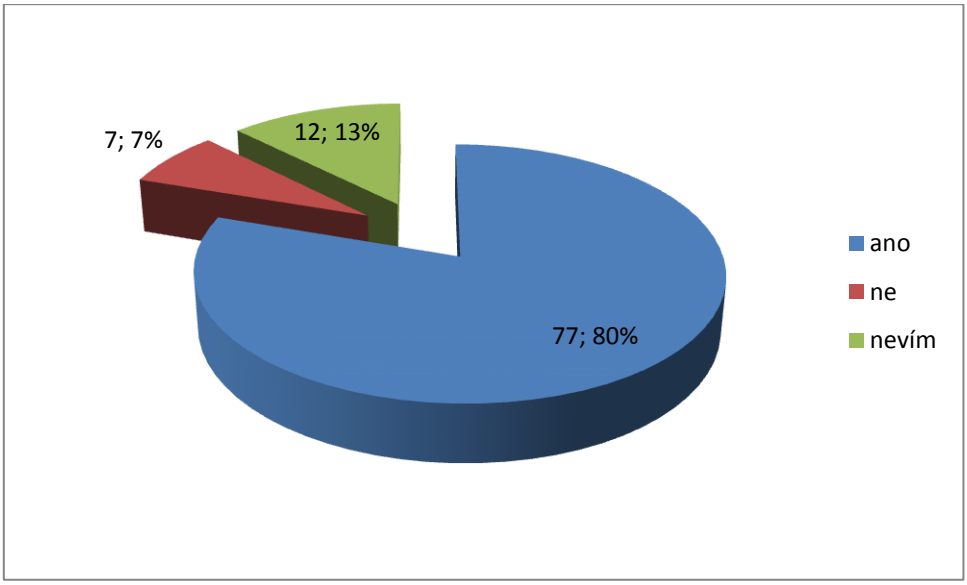


Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní šetření

Další otázka se zabývala myšlenkou, zda mají být benefity stejné pro všechny, nebo zda by bylo lepší, aby odrážely náročnost práce a pracovní postavení pracovníka. V tomto bodě se zaměstnanci shodli na tom, že by spíše měly být benefity pro všechny stejné. Lze doplnit, že rozdílnost v náročnosti práce nebo v pracovním postavení je

nejčastěji ohodnocena platem či případnou mimořádnou odměnou a tedy není potřeba zohledňovat takový stav tedy i v poskytovaných benefitech.

Graf 11: odpovědi respondentů průzkumu na otázku „Preferujete stejné benefity pro všechny zaměstnance firmy bez rozdílu pracovního postavení a náročnosti práce?“



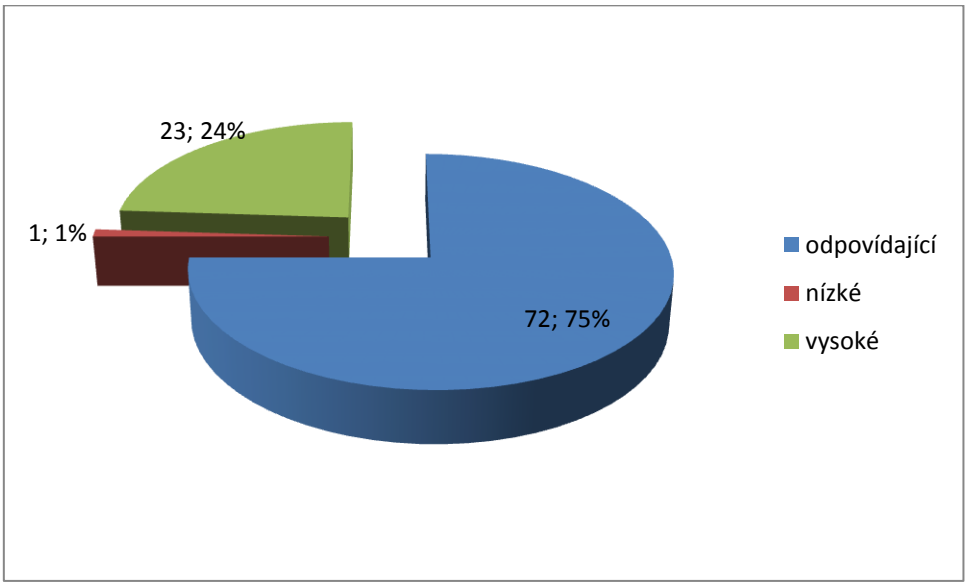
Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní šetření

Další otázka se zajímala o názor zaměstnanců na aktuální, nastavení benefitového programu ve firmě Škoda Auto a.s. Většina zaměstnanců má za to, že současné zaměstnanecké benefity jsou odpovídající, nebo vysoké. Lze se dohadovat, že někteří zaměstnanci nechtěli uvést odpověď „vysoké“ jen z toho důvodu, že by případně mohla být vysvětlována jako „vyšší, než bychom si zasloužili“, popřípadě jako výzva k snížení. Nicméně důležité je, že odpovědi na tuto otázku predikují spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity, jelikož skutečnost, že by benefity byly nízké, označil pouze jeden respondent.

Objektivně vzato, společnost Škoda Auto a.s. poskytuje svým zaměstnancům spíše nadstandardní benefity. I to může být důkazem oblíbenosti společnosti jako zaměstnavatele. *„ŠKODA AUTO byla i v roce 2013 při průzkumech veřejného mínění hodnocena jako jedna z nejoblíbenějších společností v České republice. Také v roce*

2013 se umístila na prvním místě v soutěži firem CZECH TOP 100 či Czech 100 Best, a je proto pokládána za nejuznávanější společnost v České republice. Velmi významným oceněním Společnosti na poli personální práce byly ceny „Nejlepší zaměstnavatel v průmyslu“, „TOP Employer v automobilovém průmyslu“ či „Rhodos – cena za image“. Tato ocenění jasně potvrdila dlouhodobě správnou cestu, kterou se Společnost ubírá při práci se svými zaměstnanci. ŠKODA AUTO se těší velké atraktivitě také mezi absolventy vysokých škol. Společnost se ve studii „trendence Graduate Barometer Czech Republic“ umístila na druhém místě v hlasování studentů ekonomických oborů. Vítězství zaznamenala v kategoriích „Nejlepší kariérní web“ a „Nejlepší prezentace na pracovních veletrzích“. Ankety se zúčastnilo zhruba 9 000 studentů posledních ročníků a absolventů z oblasti ekonomie, strojírenství a IT z 15 vysokých škol v zemi.“ (Výroční zpráva společnosti 2013)

Graf 12: Odpovědi respondentů na otázku „V současné době máte pocit, že poskytované zaměstnanecké benefity jsou:“



Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní šetření

Je však nutné poukázat na riziko, které takové štědré nastavení benefitů přináší. V případě horší ekonomické situace podniku, budou náklady na zaměstnanecké benefity položkou, která může být silně zatěžující. Povede to k případným omezením benefitů,

což logicky vyvolá nespokojenost zaměstnanců. Je nutné dodat, že firma si tvoří rezervy, nicméně pouze na některé z benefitů:

„V rezervě na ostatní dlouhodobé zaměstnanecké požitky jsou zohledněny následující druhy dlouhodobých zaměstnaneckých požitků:

– pracovní jubilea,

– ostatní odměny za dlouhodobé působení ve Společnosti.

Nárok na tyto požitky je obvykle podmíněn tím, že zaměstnanec setrvá v pracovním poměru po určitou dobu nebo do vzniku nároku na odměnu. Výše rezervy odpovídá současné hodnotě závazků z dlouhodobých zaměstnaneckých požitků k rozvahovému dni, za služby poskytnuté zaměstnanci v běžném a předchozím období, stanovené s použitím metody plánovaného ročního zhodnocení požitků. Hodnota této rezervy je každoročně stanovována na základě výpočtů nezávislých pojistných matematiků.“ (Výroční zpráva společnosti 2013)

Respondenti průzkumu by jako formu ocenění své práce nejvíce ocenili jednak „pocit, že jsem potřeba“ a pak zvýšení platu. Zatímco požadavek zvýšení platu lze u zaměstnance očekávat a i sám zaměstnanec ve své podstatě chápe, že nelze plat zvyšovat neustále a do nekonečna, je výborným zjištěním, že mnozí zaměstnanci by uvítali tak obyčejnou věc, jako je pochvala a uznání. Jedná se o produkt motivace, který je pro firmu nejméně nákladný, přitom je ovšem relativně málo využíván. Je otázkou, zda je to proto, že vedoucí zaměstnanci nemají čas, nebo si neuvědomují sílu takového ocenění. Lze předložit na zvážení sledovanému podniku, zda by se nevyplatilo uspořádat pro vedoucí pracovníky školení zaměřené právě na možnosti a formy projevu uznání a pochvaly tak, aby byli schopní aplikovat takové poznatky v praxi.

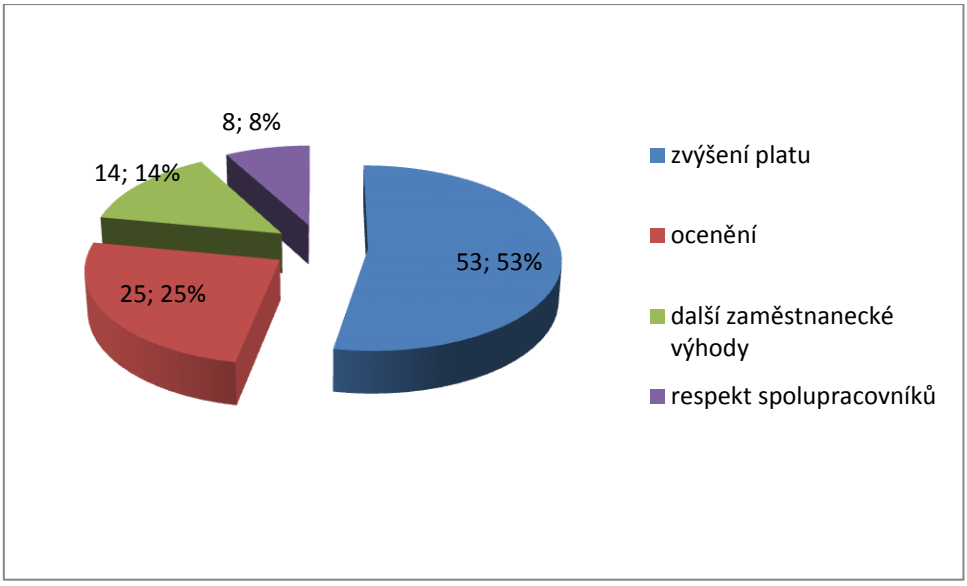
Pro grafický výstup je nutné dodat, že někteří respondenti zaškrtli více, než jednu odpověď, tedy součet zobrazených odpovědí je vyšší, než počet respondentů. Tyto odpovědi byly tolerovány a považovány za stejně významné pro daného respondenta. Jednalo se celkem o čtyři respondenty, kteří uvedli více, než jednu odpověď. Dva z nich by ke zvýšení platu chtěli další zaměstnanecké výhody, jeden by si přál ke zvýšení platu i slovní ocenění a poslední by si přál zaměstnanecké výhody a respekt spolupracovníků.

V tomto případě je nutné odkázat na otázku, označenou v dotazníku jako 9, která se ptala na návrhy benefitů, které by zaměstnanci chtěli zavést. Tato otázka nepřinesla

výraznější návrhy snad jedině kromě zajištění pitného režimu a školky v místě tak, aby měl rodič vlastně neustálou možnost být dítěti nablízku. Je nutné dodat, že další benefity ovšem nepožadují z většiny ti, kteří uvedli tyto možnosti, ale spíše ze skupiny, která uvedla, že „neví“. Lze tedy předpokládat, že se jedná o zaměstnance, kteří by měly zájem o neustálé zvyšování výhod a platových podmínek a které by v podstatě touto cestou nebylo možné uspokojit. I pro takové pracovníky je tedy lepší nabídnout alternativu ocenění práce, jako benefit, který sice výslovně nepožadují, ale který by mohl být účinný pro zvýšení spokojenosti. Druhá vyslovená hypotéza, tedy že Poskytované benefity zaměstnanec často chápe jako něco, na co má nárok automaticky a tedy by mohl cítit jako zradu zaměstnavatele, pokud by mu byly odebrány.

Pro benefity, stejně jako pro vyplácenou mzdu, platí axiom nenasycenosti, nebyla tedy plně potvrzena, ale ani vyvrácena.

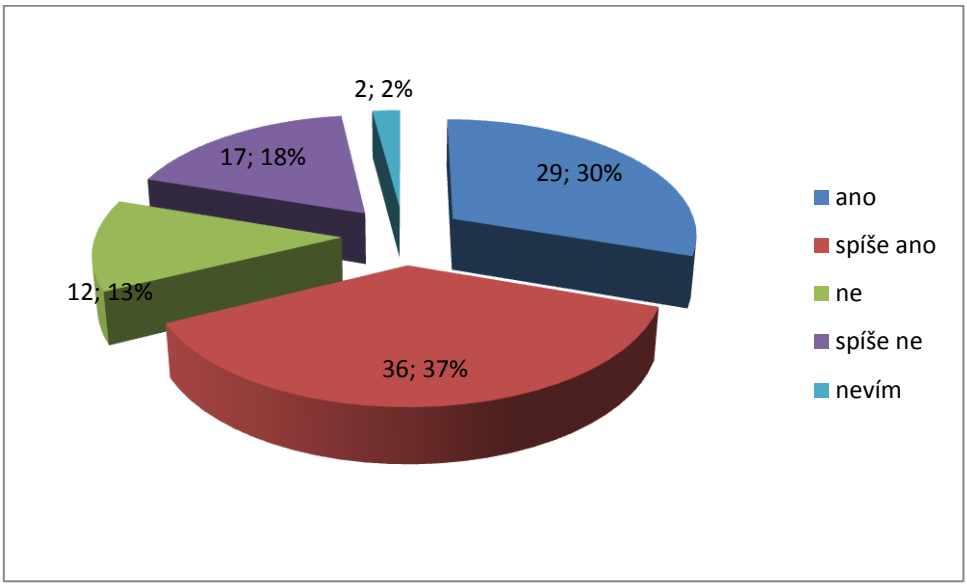
Graf 13: Odpovědi respondentů na otázku *„Uvítal byste nyní nejvíce:“*



Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní šetření

Poslední otázka se zabývala spokojeností v zaměstnání.

Graf 14: Odpovědi na otázku *„Jste v práci nyní spokojen?“*



Zdroj: autorka práce, 2014, vlastní šetření

Většina odpovídajících je v zaměstnání spokojena, nebo spíše spokojena, pouze velmi malé procento (13%) dotazovaných je v práci vysloveně nespokojených. Pro jiné odpovědi, než ano, byla položena poslední, doplňující otázka, ve které měl respondent vyplnit, co mu v zaměstnání ke spokojenosti chybí. Jednalo se tedy o otevřenou otázku, kterou každý vyplnil podle svého osobního názoru. Nelze tedy učinit grafický výstup. Odpovědi nebyly nijak významné, týkaly se především touhy po vyšší pracovní pozici, popřípadě po zaměstnání ve větší blízkosti bydliště atd. V případě výrazně nespokojených zaměstnanců šlo spíše o mezilidské vztahy na pracovišti, což sice není problém zaměstnaneckých benefitů, nicméně může se jednat o problém, který by bylo možné odstranit kvalitním přístupem vedoucích pracovníků. Ovšem nutné je podotknout, že přestože je samozřejmě žádoucí snažit se odstraňovat negativní jevy a usilovat o spokojenost zaměstnanců, nelze očekávat, že bude dosaženo 100% spokojenosti.

5.3.5 Shrnutí výsledků šetření

Tato práce se věnovala zaměstnaneckým benefitům. Šlo nejen o to, zhodnotit systém poskytovaných benefitů ve zvolené firmě, tedy Škoda Auto a.s., ale také o zjištění obecného přístupu zaměstnanců k poskytovaným výhodám nad rámec běžné mzdy.

Dotazníkové šetření přineslo několik zajímavých výstupů, které budou pro přehlednost v jednotlivých odrážkách:

- Zaměstnanci některé benefity vnímají jako standard, téměř jako atribut, který zaměstnavatel poskytovat „musí“. Jedná se konkrétně o stravenky (příspěvek na stravování) nebo týden dovolené navíc. Absence takového benefitu silně snižuje atraktivitu zaměstnavatele a pokud chce v případě ekonomické situace zaměstnavatel snižovat své výdaje na benefity, tyto konkrétní by bez pochyb rušit (či snižovat) neměl.
- Zaměstnanci v případě zaměstnaneckých benefitů plně projevují známý axiom nenasycenosti z ekonomické teorie. Přestože je samotné vlastně nenapadá forma benefitu, která by jim výrazně chyběla, mají tendence „chtít stále více“ a nemají problém žádat nové benefity
- Kvalitní benefitový program má vliv na spokojenost zaměstnanců.
- Zaměstnanci mají potřebu i jiného, než hmotného ocenění své práce. Průzkum jasně ukázal silnou potřebu pracovníků po uznání a slovním ocenění, což je benefit, který není pro zaměstnavatele nijak drahý, ovšem současně dokáže zajistit spokojenost pracovníka velmi výrazně. I z toho důvodu plyne pro sledovanou společnost doporučení, aby zvážila školení vedoucích pracovníků právě v oblasti umění verbálního ocenění práce.

Hypotézy vyslovené v úvodu, tedy že:

1. Poskytované benefity zaměstnanec často chápe jako něco, na co má nárok automaticky a tedy by mohl cítit jako zradu zaměstnavatele, pokud by mu byly odebrány.
2. Pro benefity, stejně jako pro vyplácenou mzdu, platí axiom nenasycenosti.
3. Při výběru zaměstnání uchazeč o práci k poskytovaným benefitům přihlíží, nejsou ale hlavní bod pro rozhodování.

Z těchto hypotéz byla hypotéza číslo jedna plně potvrzena, hypotéza číslo dvě nebyla potvrzena, ale ani vyvrácena a hypotéza číslo tři byla plně potvrzena.

5.3.6 Návrhy pro praxi

Pro praktické užití ve sledovaném podniku je možné doporučit „šetřit“ s poskytovanou šíří benefitů s ohledem na případný budoucí predikovaný vývoj finanční situace nejen podniku, ale také celého státu i v rámci nadnárodních vazeb. Opatrnost je na místě právě proto, že v případě neočekávaného ekonomického propadu by byli zaměstnanci kráceni v benefitech, což by mohlo vyvolat nespokojenost a zvýšit fluktuaci.

Naopak zaměstnancům poskytovat nemateriální ocenění jejich práce, což by mělo mít za následek jejich silnější vazbu k práci i zaměstnavateli, snížení fluktuace zaměstnanců a snížení nákladů na nábor nových pracovníků a jejich zaškolení.

ZÁVĚR

Každá společnost by měla dbát o spokojenost svých zaměstnanců. Jde o to, že spokojený zaměstnanec nejen, že bude rád ve společnosti pracovat, bude efektivní a s adekvátní produktivitou práce, ale také bude šířit dobré jméno zaměstnavatele a ten také ušetří náklady na případné školení nových zaměstnanců.

Daná bakalářská práce přinesla poměrně zajímavá zjištění, která vyplynula z výzkumu, který byl prováděný. Tato zjištění jsou spíše teoretického charakteru, přináší informace o schématech jednání zaměstnanců, nicméně i přes to vyplynula dvě jasná doporučení pro sledovaný podnik a to konkrétně vlastně nemožnost zasahovat do benefitů, které jsou považovány za „standard“ (tedy stravenky a týden dovolené navíc) a pak naopak pokusit se zvážit investici do školení vedoucích pracovníků v oblasti možností morální podpory a dovedností souvisejících s uměním ocenění práce zaměstnanců. Zejména tato skutečnost se může zdát jako nedůležitá, zejména proto, že ocenění slovem či gestem je nevyčíslitelný benefit, nebo z hlediska zaměstnavatele benefit s nulovým nákladem. Přesto je nutné si uvědomit, že i nulový náklad může přinést nenulové zisky.

Tato práce přinesla velké poučení i pro mne osobně. Přestože se snažím ve své práci postupovat tak, abych budovala kvalitní pracovní vztahy a dobré pracovní prostředí, nikdy jsem si doposud neuvědomila, jak výrazně důležité takové uspořádání může být. Přitom je to logické. Lidé ve svém zaměstnání tráví hodně času a stejně jako je pro člověka důležitá pohoda v osobním životě, v rodině, tak musí být důležitá i pohoda v zaměstnání. Jen lidé, kteří chodí do práce rádi a jsou v ní spokojení, mohou odvádět kvalitní pracovní výkony, a tedy sekundárně se tato spokojenost přesunuje i na zaměstnavatele, který je spokojen s výkonem podniku jako celku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*: *nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada , 2007. ISBN 987-80-247-1407-3.

BLÁHA, J. , MATEICIUC A. a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

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

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 1. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2007. ISBN 80-865-1720-9.

HŮRKA, P. *Pracovní právo v bodech s příklady*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-807-3578-466.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MANKIW, N. *Zásady ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9891-1.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Akademie věd České republiky, 2004. ISBN 80-200-0592-7.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. ISBN 80-717-9014-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

STEINEROVÁ, M. , VÁCLAVÍKOVÁ A. a R. MERVART. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, 27 stran, dostupné na <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruvodce&pruvodce= >

DaňařiOnline, [online], [cit. 2014-12-18]. Dostupné z www: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d34620v44238-vybrane-benefity-a-jejich-ucetni-a-danove-reseni/ >

Peníze.cz [online], [cit. 2014-12-18]. Dostupné z www: <http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>

Verlag Dashöfer, [online], [cit. 2014-12-18]. Dostupné z www: <http://www.dashofer.sk/?cid=56782 >

Seznam použitých ostatních zdrojů

262/2006 Sb., *Zákoník práce, Plné znění zákona získáno z programu ASPI,* Wolters Kluwer, a.s.

Výroční zpráva společnosti Škoda Auto a.s. [online, cit. 2014-12-18]. Rok 2013. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17529709&subjektId=47718&spis=73153>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace……..….....18
Obrázek 2: Hierarchie potřeb…….....20

Seznam grafů

Graf 1: Kvalifikační struktura kmenových zaměstnanců společnosti Škoda Auto a.s…….....32
Graf 2: Zastoupení mužů a žen v dotazníkovém šetření…….…….....33
Graf 3: Věkové složení respondentů průzkumu……..... 34
Graf 4: Složení respondentů z hlediska pracovních zkušeností…….....35
Graf 5: Při výběru zaměstnání jsou pro mne zaměstnanecké výhody…….....36
Graf 6: Pokud by mi v novém zaměstnání nabídli nižší plat, než bych očekával, ale nabízeli štědré a nadstandardní zaměstnanecké výhody, byl bych ochoten o práci uvažovat?…….….....37
Graf 7: Pokud bych měl seřadit zaměstnanecké výhody od nejdůležitější výhody, po tu nejméně důležitou, zvolil bych…….....38
Graf 8: Souhlasíte s podmíněním možnosti čerpání plné výše benefitu, například plněním stanovené normy, nebo vynecháním návštěv lékaře v pracovní době atd?.....41
Graf 9: Považujete takové podmínky, jako vyplacení plné výše benefitu jen pokud zaměstnanec nenavštěvuje lékaře v pracovní době, nečerpá nemocenskou nebo plní stanovenou normu, za spravedlivé?.....42
Graf 10: Preferujete možnost osobního výběru čerpání benefitu…….…….....43
Graf 11: Preferujete stejné benefity pro všechny zaměstnance firmy bez rozdílu postavení a náročnosti práce?.....44
Graf 12: V současné době máte pocit, že poskytované zaměstnanecké benefity jsou…….....45

Graf 13: Uvítal byste nyní nejvíce…….....47
Graf 14: Jste v práci spokojen?…….....48

Seznam tabulek

Tabulka 1: Poskytování firemních benefitů vývoj 2010-2013…….…..... 27

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Hodnotící tabulka výběru zaměstnance……..... I
Příloha 2: Dotazník zaměstnaneckých výhod…….....II

Příloha 1 – Hodnotící tabulka výběru zaměstnance

Tabulka kritérií výběrového řízení		
Společnost:	XXX	
Oddělení:	Úsek obchodního ředitele	
Pozice:	Obchodní manažer(ka)	
Uchazeč:	XY	
Datum pohovoru:		
Stupnice hodnocení:	1–5 (1 = nejlepší), pomocné + a –	
Kritérium	**Požadované**	**Dosažené**
První dojem:		
Profesní životopis:		
Vzdělání:		
Praxe:		
Verbální projev:		
Neverbální projev:		
Silné stránky:		
Slabé stránky:		
Řidičský průkaz:		
Práce na PC:		
Organizační schopnosti:		
Zvládání telefonování:		
Jazykové schopnosti:		
Další kurzy:		
Body celkem:		
Důvody, proč chce pracovat na této pozici:		
Mzdový požadavek:		
Výběrová komise:		
Na základě čeho se správně rozhodnout:		
Výsledek:		

Zdroj: Halík, s. 47

Příloha 2 – Dotazník zaměstnaneckých výhod

Dobrý den,

prosím Vás o spolupráci s vyplněním krátkého dotazníku, který je zaměřený na oblast zaměstnaneckých výhod. Tento dotazník je určen výhradně pro potřeby mé bakalářské práce. Ujišťuji, že veškeré údaje, které budou v dotazníku uvedeny, jsou zcela anonymní.

Věra Svobodová

1. Jsem
   - Muž
   - Žena

2. Můj věk je
   - Do 25 let
   - 26 – 35 let
   - 36 – 45 let
   - 46 – 55 let
   - 56 let a více
3. Pracuji ve svém
   - prvním zaměstnání
   - druhém zaměstnání
   - více, než druhém zaměstnání

(nepočítají se brigády, práce na živnostenský list ani dohodu o provedení práce atd.)

4. Při výběru zaměstnání jsou pro mne zaměstnanecké výhody
   - Velmi důležité
   - Důležité
   - Nedůležité
   - Nevím

5. Pokud by mi v novém zaměstnání nabídli nižší plat, než bych očekával, ale nabízeli štědré a nadstandardní zaměstnanecké výhody (například další týden dovolené navíc, stravenky ve vysoké hodnotě a zaměstnanecký fond), byl bych ochoten o práci přesto uvažovat?
   - Ano
   - Ne
   - Nevím

6. Pokud bych měl seřadit zaměstnanecké výhody od nejdůležitější výhody, po tu nejméně důležitou, zvolil bych:
   (číslujte 1 = nejvíce důležitá až 13 nejméně důležitá)

   - Stravenky v adekvátní hodnotě obědu (příspěvek na oběd a další formy zajištění stravování)
   - Týden dovolené navíc
   - Zdravotní volno (sick day)
   - Finanční zaměstnanecký fond na čerpání dle výběru (tábory pro děti, dovolená, důchodové pojištění)
   - Mobilní telefon
   - Příspěvek na penzijní připojištění
   - Flexi passy (poukázky na nákup zážitků či zboží ve vybraných obchodech)
   - Proplácení masáží, vstupu do sportovních zařízení
   - Nadstandardní zdravotní péče
   - Možnost zvýhodněné půjčky
   - Možnost sebevzdělávání (proplácení jazykových a dalších kurzů)
   - Pružná pracovní doba
   - Služební automobil

7. Kdybyste mohl zavést v podniku jednu novou zaměstnaneckou výhodu, co by to bylo?

   ……

8. Která zaměstnanecká výhoda je podle Vás v každém podniku?

……

9. Kdybyste měl v podniku jednu zaměstnaneckou výhodu zrušit, která by to byla?

……

10. Zdůvodněte vaši volbu.

…….

11. Souhlasíte s podmíněním možnosti čerpání plné výše benefitu, například plněním stanovené normy, nebo vynecháním návštěv lékaře v pracovní době atd…?

- Ano
- Ne
- Ano, ale …….
- Ne, ale ……

12. Považujete takové podmínky (jako v otázce 11 – tedy vyplacení plné výše benefitu jen pokud zaměstnanec nenavštěvuje lékaře v pracovní době, nečerpá nemocenskou nebo plní stanovenou nomu) za spravedlivé?

- Ano
- Ne
- Nevím, nesetkal jsem se s tím

13. Můžete zdůvodnit svoji odpověď na otázku 12 ?

……
……
……
……

14. Preferujete možnost osobního výběru čerpání benefitu?

- Ano
- Ne
- Nevím

15. Preferujete stejné benefity pro všechny zaměstnance firmy bez rozdílu pracovního postavení a náročnosti práce?

- Ano
- Ne
- Nevím

16. V současné době máte pocit, že poskytované zaměstnanecké benefity jsou:

- Odpovídající
- Nízké
- Vysoké

17. Uvítal byste nyní nejvíce:

- Zvýšení platu
- Ocenění vedoucího, pocit, že jsem potřeba
- Další zaměstnanecké výhody
- Respekt svých spolupracovníků

18. Jste v práci nyní spokojen?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

19. Pokud jste v otázce 18 odpověděl jinak, než ANO, uveďte prosím, co Vám v zaměstnání ke spokojenosti chybí

……
……
……

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Věra Skalská

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

Název práce: Zaměstnanecké výhody

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 44

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.