

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Regina Kluchová

Benefitní systémy

Bakalářská práce

Praha 2010

Autor práce: **Regina Kluchová**

Vedoucí práce: **PhDr. Pavel Kuchař, CSc.**

Oponent práce:

Datum obhajoby: **2010**

Hodnocení:

Bibliografický záznam

KLUCHOVÁ Regina. *Benefitní systémy*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií, 2010. 31 s.

Vedoucí bakalářské práce PhDr. Pavel Kuchař, CSc.

Anotace

Bakalářská práce porovnává reálná data z kvantitativního výběrového šetření s některými částmi teorie modernity a motivačními teoriemi. Zaměřuje se na nadstandardní odměňování, jakožto prostředek vztahu zaměstnance a zaměstnavatele na pracovním trhu. Popisuje druhy benefitů a jejich motivační charakter. Zabývá se problémem fluktuace pracovní síly a možností její regulace pomocí benefitů. Data byla získána e-mailovým dotazováním aktérů pracovního trhu a interpretována na základě poznatků z praxe.

Annotation

This Bachelor's thesis compares the real data of quantitative sample survey and certain parts of the theory of modernity and motivational theories. It focuses on benefits as a means to a relationship between employee and employer in the labor market. It also describes the types of benefits and their motivational character and deals with the problem of fluctuation and possibility of its regulation in terms of employee benefits. The Data was obtained via e-mail responding to the labor market agents and interpreted on the basis of practical experience.

Klíčová slova

benefit, motivace, fluktuace, trh práce, odměňování

Keywords

benefit, motivation, fluctuation, labour market, remuneration

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 20. 07. 2009

Regina Kluchová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu PhDr. Pavlu Kuchařovi, CSc. za čas, který věnoval konzultacím a odborné pomoci. Dále Ing. Lydii Jaroměřské, jednatelce společnosti Personální servis, s. r. o. za přístup do knihovny a databáze kontaktů, bez kterých by nebylo možné provést e-mailové dotazování.

Obsah

OBSAH	3
ÚVOD	4
1. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	5
2. DRUHY ODMĚŇ	5
2.1 CELKOVÁ ODMĚŇA	5
2.2 ZÁKLADNÍ PENĚŽNÍ ODMĚŇA	6
2.3 BENEFITY	6
3. FLUKTUACE	7
4. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	8
4.1 PRACOVNÍ VZTAHY V „TEKUTÉ MODERNITĚ“	8
4.2 TEORIE MOTIVACE	11
5. METODOLOGIE	13
5.1 HYPOTÉZY	14
5.2 SBĚR DAT	15
5.3 DOTAZNÍK	15
6. POPIS SEBRANÝCH DAT	17
6.1 VÝBĚROVÝ SOUBOR	17
6.2 VÝSTUPY A INTERPRETACE DAT	17
6.3 POČET LET U SOUČASNÉHO ZAMĚSTNAVATELE	24
6.4 ZMĚNY V BENEFITNÍCH SYSTÉMECH ZA POSLEDNÍ ROK	25
6.5 EFEKTIVITA ODMĚŇOVÁNÍ A OBLIBA JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ ODMĚŇ	25
6.6 SPOKOJENOST S PRACÍ A PLAT	27
ZÁVĚR	28
RESUMÉ	29
SUMMARY	29
POUŽITÁ LITERATURA	29
SEZNAM PŘÍLOH	32
PŘÍLOHY	33

Úvod

Téma své bakalářské práce Benefitní systémy jsem si vybrala na základě svého dlouholetého zájmu o vztah zaměstnavatele a zaměstnance na pracovním trhu. Čtvrtým rokem pracuji v personalistice a zajímám se o propojení sociologie právě s touto oblastí. Ve své práci se pokusím zkoumat tuto složku odměňování jako hlavní předmět vztahu firem, které na pracovním trhu poptávají pracovní sílu a pracovníků, kteří ji nabízejí. Zajímá mne, zda-li jsou požadavky pracovníků firmami reflektovány a jestli je tento systém efektivní. Pro identifikaci těchto požadavků jsem se rozhodla oslovovat právě zaměstnance a uchazeče o zaměstnání na území Prahy, kde je velká koncentrace pracovních nabídek a nízká nezaměstnanost v porovnání s ostatními městy České Republiky. Preference pracovníků zjišťuji dotazníkovým šetřením a následně je popisuji. Vzhledem k úzkému kontaktu s pracovním trhem se domnívám, že mohu do interpretace výsledků v konečné části zakomponovat kvalitativní rozměr. Během působení v personální agentuře jsem vedla pracovní pohovory s uchazeči o zaměstnání a účastnila se jednání se zaměstnavateli, což mi umožňuje vyložit sledované jevy. Výzkum opírám o 2 teoretické koncepty. Jedním z nich je pojednání o vztazích na pracovním trhu v rámci tekuté modernity Zygmunta Baumana. Používám jej, jako obecný rámec úvah o moderní společnosti a porovnávám jednotlivá témata se zkoumanou populací. Druhým teoretickým proudem v mé práci jsou teorie motivace, které shrnují, jaké impulzy ovlivňují činnost jednotlivců v rámci jejich pracovního výkonu. Cílem je tyto teorie zasadit do reálného kontextu pracovního trhu v Praze a podat přehled o tom, jaký je na trhu stav, a zda-li zaměstnavatelé poskytují v rámci ohodnocení pracovníků vhodné benefity, které jsou totožné s představou zaměstnanců tak, aby zamezili jejich fluktuaci a stali se konkurenceschopnými mezi ostatními zaměstnavateli. V době předcházející sběru dat byl pracovní trh zasažen hospodářskou krizí. Vzhledem k tomu, že se v práci snažím reflektovat soudobou situaci, nemohu se tomuto tématu nevěnovat. I přes fakt, že jsem nezaznamenala významné dopady krize na benefitní systémy, stalo se toto téma součástí studie.

1. Odměňování zaměstnanců

Odměnou zaměstnanci se rozumí peněžní i nepeněžní úhrada za práci, kterou pro zaměstnavatele vykonává. V rámci efektivního odměňování zaměstnanců je potřeba zajistit základní zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti. Zaměstnanci by měli být odměňováni diferencovaně za svůj přínos organizaci zaměstnavatele. Odměňování je podle Armstronga nejen platba za práci, ale investování do lidského kapitálu za cílem dosažení rozumné míry návratnosti ve formě pracovních výkonů zaměstnanců.¹ Nejde tedy o to, že zaměstnanec dostane adekvátní odměnu za svou práci, ale že také přizpůsobí pracovní nasazení odměnám. Ke své práci je tedy motivován. Politika odměňování vychází mimo jiné z analýzy pracovního trhu a odměňování u konkurenčních společností v návaznosti na obdobné pozice nebo v rámci jednoho odvětví.² V případě převahy poptávky po pracovní síle zpravidla nabízené odměny na trhu přirozeně rostou. Převažuje-li na trhu nabídka pracovní síly nad poptávkou, zaměstnavatelé nabízené odměny krátí.

2. Druhy odměn

2.1 Celková odměna

Jedná se o souhrn výdělků a zaměstnaneckých výhod, které může pracovník za vykonanou práci obdržet. Zahrnuje všechny druhy odměn včetně benefitů které popisují níže a kterými se v průzkumu zabývám. Odměny se dělí na transakční a relační. Transakčními odměnami nazýváme ty movité, jako je plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody atp. Relační jsou ty nemovité, jako je uspokojení z dosažených výsledků, vzdělání v rámci oboru, nabytí zkušeností spojených s výkonem dané práce. Tyto relační pak působí pohyblivě v uspokojování potřeb zaměstnanců a měly by zaměstnance poutat k organizaci a zajišťovat tak jejich loajalitu a vztah k zaměstnavateli.

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. s. 593.

² viz. 1

Celkové odměňování by mělo být více než peněžítým odměňováním tak, aby bylo možné stabilizovat pracovní tým, zamezit tím fluktuaci jednotlivých pracovníků a do určité míry poskytovat nástroj pro ovlivňování jejich chování, což vychází z předpokladu, že odměna je zároveň motivací k výkonu. Celková odměna obsahuje kromě mzdy zásluhové odměny vázané na konkrétní úspěch společnosti a zaměstnanecké výhody ve formě právě takových benefitů, které jsou předmětem mé práce. *„Pojetí celkové odměny je holistickým, celostním přístupem: nespolehá se na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování a věnuje pozornost každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby našli uspokojení prostřednictvím práce. Cílem je maximalizovat souhrnný dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci.“*³

2.2 Základní peněžní odměna

Jedná se o základní sazbu za práci nebo danou pracovní pozici. Mění se přímo úměrně podle úrovně kvalifikace, složitosti práce a nároků na ni nebo podmínek na trhu práce. Jinak ji nazýváme mzdou či platem. Lze ji dohodnout individuálně nebo kolektivně prostřednictvím odborových organizací. Navyšuje se o příplatky za přesčasovou práci, za práci ve ztíženém prostředí nebo za práci v noci, příplatky za směnný provoz, či pohotovostní služby podle platného zákoníku práce.⁴

2.3 Benefit

Hlavním tématem mé práce jsou zaměstnanecké výhody, jinak také benefity. Benefitem se v tomto případě rozumí odměna zaměstnance nad rámec jeho smluvně stanoveného platu. Benefitní systém je pak koncept peněžního i nepeněžního odměňování v jednotlivých společnostech a souhrn jednotlivých zaměstnaneckých odměn. Benefitní systémy zahrnují mimo jiné pravidla, podle kterých se určuje nárok na benefity a podmínky, za kterých se stanou součástí celkové odměny v případě, že tak není stanoveno smluvně. Úlohou benefitního systému v každé firmě je poskytnout jak zájemcům o zaměstnání, tak i pracovníkům již zaměstnaným atraktivní soubor odměn tak, aby byla firma na pracovním trhu konkurenceschopným zaměstnavatelem.

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s 519.

⁴ Zákoník práce, dostupné z <<http://www.mpsv.cz/>>

„Protože zaměstnanci nepřetržitě vstupují do organizace, postupují organizací a opouštějí ji, je formování pracovní síly obecně ta nejdůležitější a nejdůležitější personální činností.“⁵ Benefity se staly součástí odměn mimo jiné pro svou finanční výhodnost, protože ty v nepeněžitě formě nepodléhají dani z příjmu na rozdíl od platového ohodnocení a jsou tedy daňově zvýhodněným způsobem odměny. Všechny druhy benefitů, které v rámci jednotlivých benefitních systémů tvoří odměnu zaměstnance, jsou společně s platem celkovou odměnou.

3. Fluktuace

Jednou ze základních funkcí benefitů je stabilizace týmu pracovníků a tedy zamezení fluktuace pracovní síly. Fluktuace je ve své základní definici nepravidelný a nesoustavný pohyb. Podle Jandourkova Sociologického slovníku je fluktuace buď „Náhodné kolísání hodnot proměnné“ nebo v souvislosti se zaměstnáním „Časté střídání pracovních poměrů. Jde o jednu z forem pracovní mobility. Může být řízená (např. sezonní práce) nebo ovlivnitelná (propouštěním a přijímáním pracovníků, utvářením pracovních podmínek). Ke změně zaměstnání dochází přitom častěji než ke změně profese.“⁶ V mém výzkumu se budu soustřeďovat právě na utváření pracovních podmínek a pohyb pracovní síly. Dále mě zajímá frekvence střídání pracovních míst horizontálně, čili pohyb zaměstnanců mezi zaměstnavateli. Fluktuace je pojmem, který se ustálil v personální oblasti. Řada zaměstnavatelů se snaží fluktuaci svých pracovníků potlačit, protože investuje do jejich zaškolení a profesního vzdělávání. Ve výzkumu budu zjišťovat mimo jiné délku aktuálního zaměstnání jednotlivých respondentů a zaměřím se na to, na kolika pracovních místech měli možnost doposud pracovat, což odkryje právě fluktuaci.

⁵ KOUBEK, Ivo. *Učební texty* [online]. 2007 [cit. 2010-03-20]. PowerPoint presentace. Dostupný z WWW: <<http://samba.fsv.cuni.cz/~koubek/IES-FSV%20UK/UCEBNI%20TEXTY/HRM/P+M-09-Nabor.ppt>>.

⁶ JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*, s 84.

4. Teoretická východiska

4.1 Pracovní vztahy v „tekuté modernitě“

Baumanův koncept tekuté modernity hovoří o tekutosti jako o vlastnosti látek, která v lidech evokuje lehkost a beztížnost, byť tomu tak v reálu u tekutin nemusí být. V důsledku toho dochází k rozhybání strnulého pracovního trhu, který se stává pružným a tvárným a tedy snadno manipulovatelným. Tuto manipulovatelnost získává díky tomu, že se pracovní síla stává ekonomickou komoditou libovolně přizpůsobitelnou novému tržnímu pojetí světa. Jen to nadále určuje chování pracovní síly. Práce nabývá „estetického významu“ a pracovníci očekávají, že bude potěšením ji vykonávat. Skutečná přidaná hodnota práce a její užitečnost se ztrácí a její kvalita se měří na základě schopnosti bavit se při ní a cítit uspokojení. To, co zdánlivě působí jako nově nabytá svoboda aktérů pracovního trhu, kteří mají možnost volby a mohou „přetekat“ podle ekonomické výhodnosti, je však podle Baumana pouze svobodou na straně nabídky pracovních míst a tedy na straně zaměstnavatelů. Vzhledem k flexibilizaci dochází k častému vzniku a zániku pracovních pozic, krátko a střednědobých úvazků, což na straně nositelů pracovní síly způsobuje nejistotu a znevýhodnění. Pracovníci pod tlakem krátkodobosti a flexibility ztrácí pevnou půdu pod nohama a jistotu práce, což způsobuje jejich znevýhodnění na pracovním trhu ve prospěch poskytovatelů pracovních míst.⁷

Já se naopak domnívám, že tato pohyblivost poukazuje na svobodu a možnost volby, potažmo změny v případě nespokojenosti. To je však nevýhodné pro zaměstnavatele, v jejichž zájmu je pohyb pracovní síly regulovat. Z dat, která jsem získala během šetření vyplývá, že zaměstnanci mění pozice ze své vůle a je na zaměstnavatelích, aby se nejen snažili přilákat kvalitní pracovní sílu, ale také si ji udrželi kvalitním systémem odměňování a benefitů.

Již Henry Ford, ve snaze zamezit vysoké fluktuaci pracovních sil ve svém závodě zvýšil jednorázově svým zaměstnancům plat na dvojnásobek, zakonzervoval práci na jednom místě tak, aby se prostředky vynaložené na vzdělávání a rozvoj jeho dělníků vrátily, a aby mohl pracovní sílu personálu využívat plně a dlouhodobě. Ford se stal tímto krokem vzorem pro další zaměstnavatele a stal se výrazem modernity své doby. Stav, kde pracovníci byli závislí na kapitálu a kapitál byl naopak závislý na

⁷ Bauman, Z., *Tekutá modernita*, s. 223.

pracovní síle byl jistotou. Pro zaměstnavatele jistotou vrácení vynaložených nákladů, pro zaměstnance jistotou pracovního místa a zdroje obživy. Fatalita kapitalistického pojetí pracovní síly byla posléze upravena odborovými organizacemi, sociálním státem a nástupem mezinárodních koncernů tak, že pracovníci mohli začít smlouvat a prosazovat své požadavky. Bauman vychází ve svých teoriích modernity z popisu vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a vlastnosti tohoto vztahu, díky nimž dochází k oddělení práce od zdrojů živobytí. Práce se stává neosobní a je s ní nakládáno jako s komoditou a s prostředkem obohacení se.

Současnost je v pojetí Baumana dobou krátkodobých pracovních úvazků a flexibilitu vidí jako „slogan dne“, což podle něj způsobuje nejistotu a nezajištění, protože dříve nenáviděná rutina byla mimo jiné i možností uspořádat si život.⁸ Ve své práci bych se ráda pokusila zjistit, zda-li je odměňování dostatečně efektivní na to, aby zaměstnance motivovalo a pomáhalo mu spokojit se se svou pracovní rolí jakožto nedílnou součástí svého života v rámci společnosti. Osobně považuji flexibilitu, čili pohyblivost a variabilitu pracovního úvazku jako výhodnou v první řadě pro zaměstnance, nejen pro zaměstnavatele. Možnost přizpůsobit pracovní život, jakožto existenční nutnost svému osobnímu životu vidím jako známku jisté míry svobody. Je práce v současné společnosti tím hlavním posláním v životě jednotlivce? O poslání a plné seberealizaci prací můžeme hovořit téměř výlučně u podnikatelů a živnostníků. Pracovníci zaměstnaní ve firmách se realizují převážně ve volném čase a práce je pro ně často pouhým prostředkem pro dotování volnočasových aktivit.

Nejistotu na rozdíl od Baumana spatřuji i na straně poptávky po pracovní síle. Práce vyžaduje stále vyšší odbornost a kvalifikaci, která není mezi potencionálními pracovníky samozřejmostí a činí z vhodné pracovní síly nedostatkovou komoditu. Konkurence již není záležitostí produktů jednotlivých firem, ale i firem jakožto zaměstnavatelů, čili poskytovatelů pracovních míst. Zaměstnavatele totiž může značně znevýhodnit přemíra poptávky po kvalifikovaných odbornících, která je právě na území Prahy je často patrná.⁹ Co se pohyblivosti pracovních úvazků týče, svůj názor mohu podpořit kvalitativní studií Elisabeth Kelan z roku 2008 z níž vyplývá, že flexibilní pracovní doba stejně jako pracovní úvazky na dobu určitou jsou v praxi vyváženy

⁸ BAUMAN, Z. *Tekutá modernita*, s. 233

⁹ Vývoj nezaměstnanosti, dostupné z <<http://www.e-polis.cz/sociologie/28-vyvoj-nezamestnanosti.html>>.

nadstandardním finančním ohodnocením a jsou tedy vyhledávanou formou pracovního poměru, nikoliv nutným zlem.¹⁰

Zaměstnavatelé se předhánějí v poskytování výhod zahrnujících nejrůznější formy odměn za práci, věrnost firmě a loajalitu, organizují mimopracovní setkání, jejichž prostřednictvím se pracovní vztahy propojují s rovinou osobní a zapojují do nich i přátele a rodinné příslušníky zaměstnanců, čímž ukotvují práci v jejich životě. Vysoký plat zřejmě přestal stačit a firmy jakoby se snažily provázat osobní život pracovníka s životem pracovním a zafixovat jej například pořádáním mimopracovních sešlostí tak, aby zaměstnanci navazovali neformální mimopracovní vztahy s kolegy a práce měla další přidanou hodnotu ve formě nových sociálních sítí.

V rámci boje o kvalitní pracovní sílu a její udržení společnosti investují např. do nadstandardní lékařské péče o zaměstnance, pořádají nebo se účastní pracovních veletrhů, pořádají přednášky, na nichž seznamují potenciální uchazeče s činností firmy. Na straně druhé si nositelé pracovní síly pečlivě vybírají z nabídky zaměstnání podle toho, kdo nabízí lepší pracovní podmínky, ale i plat a další peněžní i nepeněžní odměny. Tyto podmínky se pokusím popsat níže.

Důležitým faktorem ovlivňujícím fluktuaci je podle Armstronga spokojenost s prací. Empirickým zkoumáním zdrojů spokojenosti a nespokojenosti vznikl tzv. Herzbergův dvoufaktorový model. Těmito dvěma faktory jsou satisfaktory a dissatisfaktory. Satisfaktory vedou jednotlivce k výkonu a úsilí. Dissatisfaktory jsou udržovací nebo také hygienické faktory, které by měly zabránit nespokojenosti s pracovním místem tvořením vhodného pracovního prostředí, nemají ale tak dobrý vliv na aktivizaci k práci. Herzbergův dvoufaktorový model byl výstupem z Výzkumu prováděného tazateli na technících a účetních. Respondenti měli definovat dobrá a špatná období jejich pracovního poměru u současného zaměstnavatele na základě spokojenosti s prací. Období definovaná tazateli jako dobrá byla nejčastěji ovlivněna pracovní náplní a následnými úspěchy, uznáním, přiznáním autonomie nebo povýšením. Špatná období byla ovlivněna kontrolou a vedením, platem, pracovními podmínkami, čili podmínkami pro práci samotnou.¹¹ Ve své práci se budu zabývat právě těmito podmínkami.

¹⁰ *Gender, risk and employment insecurity: The masculine breadwinner subtext*, dostupné z <http://www.london.edu/facultyandresearch/research/docs/Kelan_Breadwinner_Subtext.pdf>.

¹¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 222

V průzkumu popisujícím soudobou situaci na trhu práce není opomínána často skloňovaná ekonomická krize potencionálně zasahující mimo jiné právě do vztahu zaměstnavatele a zaměstnance.¹² Zajímám se tedy okrajově i o to, zda zaměstnavatelé reálně šetří na benefitním odměňování.

4.2 *Teorie motivace*

Benefity nemají jen přilákat kvalifikované pracovníky, ale také by je měly motivovat k co možná nejlepším pracovním výkonům a touze pracovní místo si dobrou pracovní morálkou udržet. Benefity jsou často vázány k povaze vykonávané práce. U některých povolání pracovní činnost zjednodušují, či zpříjemňují, jak je tomu např. u služebního automobilu nebo mobilního telefonu. Motivaci lze ve své nejjednodušší definici chápat jako snahu přimět pracovníka k pohybu námi určeným směrem. Existuje však široké spektrum teorií motivace. Účinnost peněz lze v rámci odměňování zpochybnit, protože uspokojuje potřeby zaměstnance krátkodobě. Peníze motivují zaměstnance ve formě konstantního platu a neposkytují mu subjektivní zpětnou vazbu od zaměstnavatele, čili individuální ocenění konkrétního výkonu.

Z neznámějších motivačních teorií mohu jmenovat teorii instrumentality, která vychází z principu kauzality. Stojí na přesvědčení, že každá věc, kterou uděláme, povede k věci jiné. Zaměstnanci podle tohoto konceptu pracují jen a pouze kvůli penězům. Teorie vychází z metod vědeckého řízení Frederick Winslow Taylora z počátků dvacátého století. Taylor se domníval, že není možné přimět pracovníky k vyššímu výkonu než průměrnému v případě, že nebudou výrazně a trvale finančně motivováni. Člověka lze přimět k jednání v našem zájmu pouze v případě, že za toto jednání budou odměňováni. Negativa tohoto přístupu spočívají v opomíjení ostatních potřeb zaměstnanců, přílišném bazírování na kontrole jejich výkonu a plné ignoraci vlivu neformálních vztahů na pracovišti.¹³ Je však nutné podotknout, že Taylor pracoval výhradně s nekvalifikovanou pracovní silou a tak ve svém průzkumu zjišťují mimo jiné i to, zda-li je teorie instrumentality aplikovatelná i na mnou vybranou populaci viz. níže.

Obsáhlejší a efektivnější se zdá být teorie potřeb, jinak nazývaná obsahovou teorií, která považuje za základní motivy člověka jeho neuspokojené potřeby vytvářející nerovnováhu a napětí. Nejdůležitější je proto identifikace jednotlivých potřeb a cílů

¹² ŽENATÝ, D., *Reengineering of human resources*.

¹³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 221

jedince, které dané potřeby uspokojí. Každý zaměstnanec má různé potřeby, které se dají uspokojit různými způsoby. Někdy stačí dosažení jednoho cíle pro uspokojení více potřeb, jindy je nutné dosáhnout mnoha cílů pro naplnění jediné potřeby. Významným teoretikem obsahových konceptů byl Abraham Maslow, který pro svou hierarchii potřeb¹⁴ definuje 5 jejich základních druhů.

Pro pracovní vztahy je zřejmě rozhodující potřeba seberealizace, čili nutnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti a pokud možno se stát někým, kým si jedinec myslí, že je schopný se v rámci vlastního úsilí stát. Potřeba seberealizace podle Maslowa nemůže být nikdy naplněna, jedná se o kontinuální proces a vždy při dosažení dílčího uspokojení se vynoří další cíl, kterého se snažíme dosáhnout. Poslední v tomto hierarchickém uspořádání je potřeba uznání. Každý člověk potřebuje mít vysoké mínění sám o sobě a cítit se respektován skupinou a okolím. Lidé totiž touží po úspěchu a chtějí si věřit, být nezávislí a svobodní a mít dobrou reputaci, k čemuž je podstatná pozornost druhých, respekt a - pro mou práci nejdůležitější - ocenění jejich činnosti. Maslow byl přesvědčen, že jediné neuspokojená potřeba může člověka motivovat k dalším výkonům. Na tomto žebříčku potřeb postupují zaměstnanci od nejsnadněji uspokojitelných k těm vyšším, jako je právě potřeba seberealizace.

Negativem teorie je striktní přesvědčení o hierarchickém vývoji potřeb a neakceptování jiné struktury. Teorie nebyla nikdy empiricky ověřena a není prokazatelné, že právě práce může tyto potřeby naplňovat, obzvláště jedná-li se o práci rutinní nebo nekvalifikovanou. Přidanou hodnotou tohoto pojetí je však specifikace jednotlivých faktorů motivace. Zaměřili-li se na ně systém benefitů a odměňování celkově, bude možné dosáhnout dlouhodobější motivace pracovníků než v případě peněžního odměňování podle teorie instrumentality.

Kognitivní teorie motivace je dalším motivačním konceptem, který je zaměřen na proces a dělí se na tři základní subkategorie. V první řadě na teorii očekávání, čili expektační teorii, kde očekávání je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k žádoucímu výsledku. Dále na teorii cíle, kde je zvyšování motivace možné prostřednictvím jasně stanovených specifických cílů, které jsou náročné, ale ne nemožné. Poslední v trojici je teorie spravedlnosti, podle níž zaměstnanci citlivě vnímají nuance přístupu nadřízených k sobě v kontextu týmu. Základním jmenovatelem těchto tří konceptů je důraz na psychologické procesy nebo síly ovlivňující motivaci, ale

¹⁴ MASLOW, Abraham. *Theory of human motivation*, pp. 370-396.

i na potřeby. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, jak jej interpretují a chápou.¹⁵

Teorie očekávání vzešla z Vroomovi teorie Valence – Instrumentalita–Expektace formulované v roce 1964.¹⁶ Očekávání je pravděpodobnost výsledku nějakého jevu nebo konání. Chování jedince není motivováno pouze nejistými výsledky, ale také mírou jistoty, že jsou tyto výsledky možné. Očekávání je determinováno do jisté míry zkušenostmi. Motivace u zaměstnance lze docílit pouze tehdy, existuje-li vztah mezi výsledkem a uspokojením potřeby. „*To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace, (...), funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné, (...), a hodnota odměny stojí za úsilí.*“¹⁷ Rozhodla jsem se sledovat to, zda-li a jak jsou zaměstnanci motivováni benefity, nikoli pracovní náplní samotnou. Motivace tzv. vnitřní, která vychází z uspokojení z práce samotné je pochopitelně silnější než motivace vnější ve formě odměny, avšak ve své práci se na ni nezaměřuji, protože pro její zkoumání by bylo podle mého názoru vhodnější využití kvalitativní metodologie sběru dat. V teorii očekávání můžeme sledovat dva základní faktory ovlivňující úsilí jako takové. Jednak je to samotná hodnota odměny, dále pravděpodobná závislost výsledku na úsilí. Pouhé úsilí však pro žádoucí výkon nestačí. Nezbytnou součástí je efektivita tohoto úsilí, kterou lze zajistit schopností individua, tedy predispozicí pro výkon daného úkolu a vnímáním role, které by mělo být shodné jak pro jedince tak pro firmu, v níž působí. Právě predispozice pro výkon jsou klíčové v době výběru zaměstnance. Domnívám se, že chce-li zaměstnavatel obsadit pracovní pozici uchazečem s nejlepšími předpoklady, musí obstát v konkurenci na pracovním trhu tak, aby právě o jím nabízenou práci byl zájem.

Z výše zmíněného vyplývá, že v práci potřebujeme nejen jistotu výdělku, ale také jistou formu uspokojení z dané činnosti, což dalo vzniknout právě teoriím motivace.

5. Metodologie

Pro popis stávajícího pracovního trhu jsem vybrala kvantitativní metodu sběru dat. Cílovou skupinou a tedy populací, na níž budu sebrána data zobecňovat jsou lidé

¹⁵ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 225

¹⁶ VROOM, Victor. *Work and Motivation*. New York, Wiley : John Wiley and Sons, 1964. 331 s.

mezi dvaceti a třiceti lety pracující na území hlavního města, kteří jsou v současné době v pracovně právním poměru a zároveň v posledním roce práci aktivně hledali. Tuto věkovou kohortu jsem vybrala záměrně tak, aby se do výběru měli možnost dostat i pracující studenti vysokých škol a zastoupili skupinu pracujících na vedlejší pracovní poměr (DPČ, DPP). Zároveň bylo žádoucí zaměřit se na fluktuaci respondentů, kteří se na pracovním trhu pohybují deset a méně let. Právě na ně by se dle mého názoru měla stavba benefitních systémů soustřeďovat a pokusit se tak zamezit nežádoucí fluktuaci. Pomocí online dotazníků jsem získala tzv. tvrdá data, která jsou výhodná pro svou spolehlivost a jsou reprezentativní pro zkoumanou populaci (věk, pohlaví, profese, vzdělání, obor, úroveň řízení, druh pracovního úvazku, úroveň řízení, pracovní doba atp.). Byť mají tato data oproti datům z kvalitativního výzkumu omezený rozsah a hloubku, pokusím se je kvalitativně interpretovat.

5.1 Hypotézy

Vzhledem ke kvantitativní povaze šetření, je jedním z úkolů testování hypotéz a jejich následné vyvrácení nebo potvrzení. Hypotézy jsem stanovila s přihlédnutím k teoretickým východiskům a statistickou analýzou dat jsem se pokusila odhalit základní vztahy mezi proměnnými a získat tak poznatky platné o zkoumané populaci.

První hypotézou bylo, že „Benefity zamezují fluktuaci pracovní síli.“ Zde jsem testovala vztah proměnných, abych zjistila, zda-li je možné v rámci benefitního odměňování zastavit nebo zmírnit pohyb pracovní síly mezi jednotlivými podniky. Dále mě zajímá, jestli „Zaměstnanci dávají přednost nepeněžním benefitům před peněžními.“ Testováním této hypotézy jsem prověřovala motivační teorii instrumentality podle Taylora a její případnou platnost v mnou zkoumané populaci.

Třetí hypotéza zní „Zaměstnanci považují firemní akce za benefit“ a později by měla prokázat, zda-li propojování osobního a pracovního života má i motivační charakter.

“Zaměstnanci se cítí být motivováni odměnami k lepším pracovním výkonům“ je výrok zaměřený na případnou souvislost odměn a teorií motivace.

¹⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 225.

Výrokem „Zaměstnanci si vybírají zaměstnání podle nabídky benefitů.“ se soustředí na odměňování, jakožto faktor ovlivňující konkurenceschopnost zaměstnavatelů na trhu práce.

Hypotézy byly testovány na pětiprocentní hladině významnosti ($\alpha = 0,05$).

5.2 Sběr dat

Respondenti byli osloveni elektronickou poštou. Jednotlivé kontakty jsem čerpala z databáze životopisů personální agentury Personální servis, s. r. o., která se zaměřuje výhradně na pracovní trh v Praze a která pro tuto práci poskytla databázi kontaktů. Databáze obsahovala 15.023 životopisů s e-mailovými adresami uchazečů o zaměstnání, kteří s agenturou spolupracovali v posledním kalendářním roce, čili od dubna 2008 do dubna 2009. Všichni dotazovaní se narodili mezi lety 1979 a 1989, v posledním roce projevíli zájem o zprostředkování práce na území Prahy a souhlasili se zpracováním svých osobních dat. Dotazník byl vytvořen na serveru Easyresearch¹⁸ a v elektronické podobě rozeslán e-mailem viz. příloha č. 2. Životopisy byly seřazeny abecedně podle příjmení a dotazník jsem zaslala každému stému v pořadí. Každý oslovený kontakt byl vyřazen z databáze, aby v druhém kole nedošlo k oslovení téhož respondenta. Dotazník byl rozeslán dokud se nevrátil konečný počet responsí stanovený na 200. Celkem bylo osloveno 1363 respondentů a získáno 198 responsí, což je počet respondentů, kteří prošli přes filtrační otázky týkající se místa výkonu práce, věku a dokončeného vzdělání, a kteří odpověděli na všechny povinné otázky. Dotazník začalo vyplňovat, ale vyplňování nedokončilo 418 dotázaných, což je informace generovaná serverem. Spolu s odpověďmi na jednotlivé otázky se v dotaznících ukládal i čas, který respondenti strávili vyplňováním. Bylo to přibližně 6 minut. Dotazník byl zveřejněn 29/4/2009 a 198 responsí bylo dovršeno 19/5/2009.

5.3 Dotazník

Tvorba dotazníku byla důležitou činností pro celou práci, protože díky sběru dat mohu popsat pracovní trh a jeho účastníky.

¹⁸ *On-line průzkumy pro každého*, dostupné z <<http://easyresearch.biz/>>.

V prvních třech otázkách jsem dotazovala základní informace o respondentech. Zjištěním věku, místa výkonu práce a dosaženého vzdělání měli být také eliminováni respondenti mimo cílovou skupinu, jejichž životopisy byly do průzkumu zařazeny omylem, nebo neobsahovaly všechna potřebná data a přesto nebyly předem vyřazeny.

Dále se v dotazníku ptám na osobní žebříček hodnot, který měli respondenti sestavit z nabídnutých možností a to proto, abych si mohla udělat představu o dopadu práce a pracovních podmínek na život respondentů obecně. Data by měla ukázat, jak důležitou roli hraje v současné době kariéra v životě respondentů oproti mezilidským vztahům, vzdělání a zdraví.

V dotazníku byla použita škála pracovních zařazení, kterou jsem čerpala z portálu Jobs.cz, kde se střetává poptávka po práci s nabídkou organizací. Jedná se o běžně užívanou škálu pracovních zařazení pro selekci pracovních nabídek pro uchazeče, kteří navštěvují pracovní portály. Domnívala jsem se, že se uchazeči v dotazníku zařadí v souladu s realitou vzhledem k tomu, že pracovní agentura poskytující data získala většinu kontaktů na respondenty právě na tomto serveru. Předpokladem tedy bylo, že se s touto škálou dotazování již setkali a pro získání adekvátních pracovních nabídek ji použili.

Další baterie otázek zjišťuje povahu aktuálního zaměstnání uchazeče a popis předcházející praxe, což později vztahuji k fluktuaci a případné spokojenosti v zaměstnání. V souvislosti s pracovním úvazkem jsem v dotazníku pracovala s nabídkou hlavní pracovní poměr, dohoda o provedení pracovní činnosti, dohoda o provedení práce a živnost. Hlavní pracovní poměr se od dohod liší převážně v tom, že je na něj navázaná tříměsíční zkušební i výpovědní lhůta, stanovuje nárok na čerpání dovolené a zajišťuje pracovníkům výhody oproti dohodám. Proto je pro mě klíčové dělení na hlavní a vedlejší pracovní poměr a živnost.

Následuje soubor otázek zacílených na aktuálně čerpané benefity, preference v této oblasti a to, zda-li plní svou motivační funkci. V této části jsem se zeptala mimo jiné na případné změny v odměňování za poslední rok, což má zjistit existenci dopadů hospodářské krize na odměny v dané skupině.

Abych zjistila, zda-li a v jaké míře zaměstnavatelé propojují osobní a pracovní život zaměstnanců, ptala jsem se na možnost účastnit se mimopracovních setkání s kolegy a to, zda-li jsou tyto považovány za odměnu a plní tedy motivační funkci či nikoliv.

Žádoucí bylo dotazník maximálně zestručnit tak, aby respondentům nezabíral příliš času, a aby jej pokud možno dokončili. U každé otázky bylo uvedeno, zda-li je její vyplnění povinné (není možné neodpovědět a pokračovat v dotazníku) a jestli je možné vybrat pouze jednu, nebo více možných variant. Jedinou nepovinnou otázkou byl dotaz na plat, aby se předešlo vysokému počtu nedokončených vyplňování. Dotazník viz. příloha č. 3.

6. Popis sebraných dat

6.1 Výběrový soubor

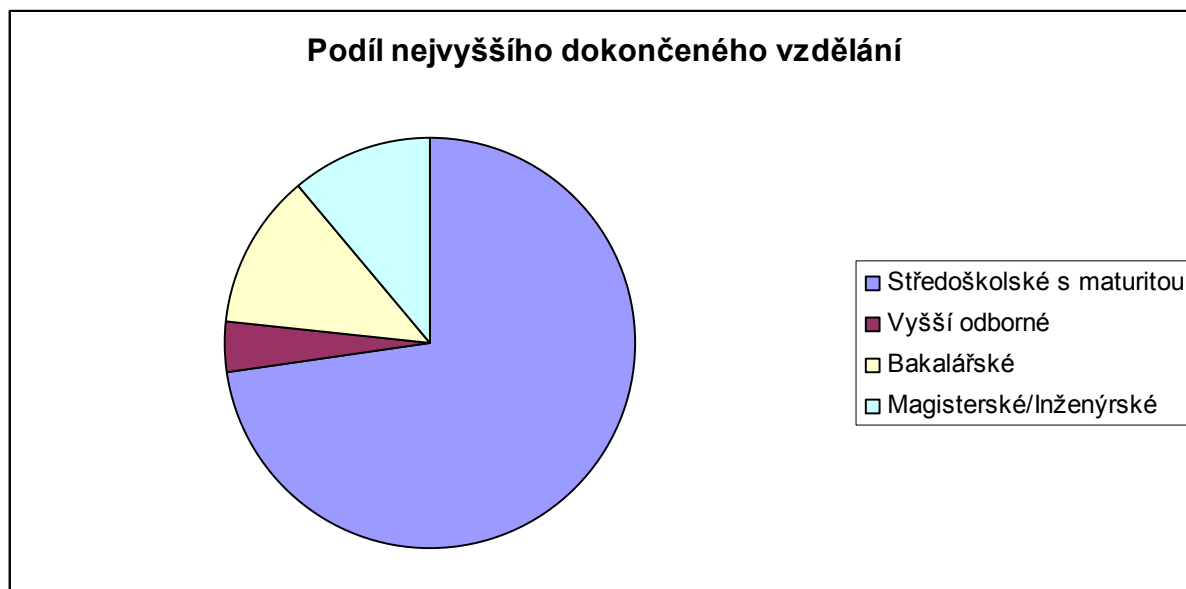
Ve výsledném souboru bylo 198 responsí. Data byla nerovnoměrně rozložena. Nejvíce bylo středoškoláků mezi dvaceti a dvaadvaceti lety. Lze tedy říci, že se nejedná o plně homogenní skupinu. Rozložení dat však může být ovlivněno zdrojem dat. Způsob, jakým se kontakty na respondenty dostaly do databáze jsou dva. Kandidát odpověděl na pracovní inzerci personální agentury, čímž jí poskytl své údaje a data jsou tedy ovlivněna nabídkou pracovních míst konkrétní agentury a jejích klientů, tedy zaměstnavatelů, což mohlo determinovat výsledné početní zstoupení jednotlivých pracovních zařazení, nebo pracovních úvazků. Druhou možností, jak byly kontakty do databáze získány je aktivní zveřejnění životopisu kandidátem na pracovních webových portálech, kde byli vyhledáváni podle předem daných kritérií ovlivněných opět požadavky klienta na jednotlivé pozice. V rámci popisu datového souboru budu nadále uvádět poměrné zastoupení u jednotlivých proměnných, ale nebudu je z výše zmíněných důvodů zobecňovat na celou populaci. Zobecněny budou pouze analýzy vztahů mezi jednotlivými proměnnými, které mohou souviset s výchozími teoriemi.

6.2 Výstupy a interpretace dat

V následující části textu popíši sebraná data a pokusím se vysvětlit jejich povahu. Do interpretace bych ráda vnesla kvalitativní rozměr výkladem vycházejícím z mé pracovní zkušenosti nabyté během pracovních pohovorů s uchazeči o zaměstnání. Věk respondentů v souboru je rozložen mezi 20 a 30 lety, všichni pracují na území Prahy a jejich nejnížší dokončené vzdělání je středoškolské s maturitou. 70% datového souboru tvoří absolventi středních škol. Vzdělání je do jisté míry pochopitelně ovlivněno věkem, protože ten přímo determinuje léta, která respondent věnoval studiu.

Většina studentů vysokých škol například není mladší 25 let a podobně je věk určující i u absolventů vyšších odborných škol, nebo bakalářského stupně VŠ.

[1] Graf č. 1: Podíl nejvyššího dokončeného vzdělání



Respondenti byli požádáni o sestavení žebříčku hodnot z předem stanovených pojmů zdraví, rodina, přátelství, vzdělání, kariéra a finanční zajištění. Na žebříčku hodnot bylo na prvním místě téměř vždy uváděno zdraví, dále rodina, přátelství, finanční zajištění, poté kariéra a nejméně respondentů uvedlo na prvním místě vzdělání. V tomto ohledu je soubor poměrně homogenní a neprokázala se souvislost mezi hodnotami a zaměstnáním, oborem nebo vzděláním respondentů.

Jak jsem poznamenala výše, škála pracovního zařazení je shodná se škálou používanou pracovním portálem a není zde tedy odlišován obor a odvětví pracovní činnosti. Nejvíce respondentů uvedlo, že pracuje v administrativě bez konkrétního určení odvětví. Administrativní nabídky práce jsou nejčastěji pomocnými kancelářskými činnostmi, nebo se jedná o administraci a správu dat. Charakter pracovní náplně je často rutinní a skládá se z opakovaných úkonů. Dále je zastoupen marketing a média, služby, personalistika a vzdělávání. Nezastoupeny zůstaly oblasti jako je logistika, kontrola jakosti, ale i kultura a umění, či věda a výzkum. Jak jsem již poznamenala výše, na tento výsledek budou mít nejspíše přímý dopad oblasti na něž se

specializovala agentura poskytující data a nedají se tedy zobecnit. V žádné z analýz se však neprokázal vliv pracovního zařazení na preferované druhy benefitů.

Velikost firem jsem stanovila na 4 skupiny, v nichž pracuje následný podíl dotázaných, a zajímám se o ně proto, že v praxi jsou do personální oblasti zainteresovány převážně větší společnosti s personálním oddělením a předpokladem tedy je, že v malých společnostech nebude nabídka benefitů na stejné úrovni, což by mohlo snižovat jejich konkurenceschopnost coby zaměstnavatelů, protože jak rozeberu níže, zaměstnanci si podle nabídky benefitů vybírají zaměstnavatele. V malých společnostech do 25 zaměstnanců pracuje 35% respondentů, stejně jako ve společnostech nad 250 pracovníků. Firmy od 26 do 100 zaměstnanců a od 250 zaměstnanců mají shodně po 15%. Druhy benefitů se liší podle velikosti firem částečně. Společnosti nad 250 zaměstnanců častěji poskytují penzijní pojištění a stravenky. U ostatních benefitů se tento trend nepodařilo prokázat. Patrný je ale vliv velikosti firem na počet poskytovaných benefitů. Ve společnostech zaměstnávajících nad 250 zaměstnanců se často setkáme s více než pěti druhy odměn. Odměny ve velkých firmách jsou tedy rozmanitější. Jedním z možných výkladů je vliv zahraničních vnitropodnikových politik, kterými se tyto – zpravidla mezinárodní – společnosti řídí a důraz na personální oblast celkově.

Přes 85% dotázaných uvedlo, že nejsou řídicími pracovníky. V několika posledních letech, jak jsem se dozvěděla z praxe, dochází ke trendu zjednodušování organizační struktury společností tak, aby byly vztahy na pracovišti co nejjednodušší a jasně definované. Schémata organizačních struktur jsou zjednodušována horizontálně a rozšiřují-li se, tak vertikálně co do počtu zaměstnanců. I tak fungují jako nástroje definující pravomoci jednotlivců, určují povahu práce a pracovního místa. Nejčastějším typem organizační struktury je tzv. liniově-štabní struktura, kde jsou manažeři přímo zapojeni do primární funkce společnosti, jako je třeba výroba.¹⁹ Z dat vyplývá, že pracovníci na vedlejší pracovní poměr jsou zpravidla zaměstnáváni na nižších postech. Tento výsledek se shoduje s daty kvantitativních studií českého pracovního trhu agentur CVVM a ČSRZL, nebo například s průzkumem Rodiče 2005²⁰.

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 247.

²⁰ Vohlídalová, M.; Křížková, A., *Rodiče na trhu práce: mezi prací a péčí*, dostupné z <http://sreview.soc.cas.cz/uploads/4250f4d7e678506ceff71acceed1d7e6c9ae95b8_513_KrizkoVaVohlidalovaSC2009.pdf>.

Dále z mého průzkumu vyplývá, že úroveň řízení neovlivňuje plat zaměstnance. Výše platu tedy není určena počtem přímých podřízených a i na nejnižších stupních organizační struktury lze dosáhnout na nadstandardní ohodnocení za stálého kontaktu s koncovým produktem firmy.

Částečné úvazky, tedy dohody o provedení práce a o pracovní činnosti v souboru nepatrně převyšují počet pracovníků se smlouvou na hlavní pracovní poměr. Což opět vychází z povahy zdroje dat určeného pracovními nabídkami agentury. Vysoký počet zkrácených pracovních úvazků ovlivňuje v souboru i další proměnné, jako je pracovní doba, která je rovnoměrně rozvrstvena mezi pevnou, klouzavou a individuální. Podle očekávání pracovníci na vedlejší pracovní poměr byli většinou mladší než pracovníci na hlavní pracovní poměr a nadpoloviční většina z nich uvedla, že je jejich pracovní doba závislá na domluvě se zaměstnavatelem a nemají pevnou pracovní dobu, což by se dalo vysvětlit tak, že tento typ úvazku vyhledávají ve velké míře studenti. Zkrácené pracovní úvazky podle české legislativy známe tedy dva. Jedná se o dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce. Dohoda o pracovní činnosti je omezena na maximálně polovinu úvazku, tedy v maximální výši 80 hodin měsíčně s neomezenou výší výdělku. Nejčastěji je využívána jako přivýdělek pro zaměstnance důchodového věku, studenty nebo rodiče na rodičovské dovolené. Dohoda o provedení práce se uzavírá na krátkodobou výpomoc a její maximální časový fond je 150 hodin ročně.²¹ Jedná se většinou o jednorázové brigády. Neexistence možnosti přivýdělku pro studenty a rodiče by byla bezesporu pro pracovní trh negativem. I proto se domnívám, že Baumannovo kritické nahlížení alternativních pracovních úvazků není výhradně ku prospěchu zaměstnavatelů. Další variantou pracovního úvazku je status osoby samostatně výdělečně činné, čili podnikání. Živnostníci mimo jiné vykonávají standardní práci u zaměstnavatele, jako externí pracovníci jsou pak ale povinni odvádět daně a zdravotní a sociální pojištění samostatně.²² Tento způsob pracovního úvazku hraničí s tzv. Schwarz systémem (obcházení zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. v platném znění), který je v současné době v České Republice nelegální, nicméně je velice častým jevem.

Následující tabulka představuje rozložení jednotlivých typů pracovních úvazků jak v absolutních četnostech, tak v procentuálním podílu.

²¹ *Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr*, dostupné z <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB028>>.

²² *Státní správa online*, dostupné z WWW <<http://www.statnisprava.cz/rstsp/agendy.nsf/01402>>.

[2] Tabulka č. 1: Pracovní úvazek respondentů

Pracovní úvazek respondentů

Úvazek	Počet responsí	Podíl v %
HPP	86	44
DPC	56	28
DPP	30	15
OSVČ	26	13
Celkem	198	100

Nejčastější je pohyblivá pracovní doba, která se týká téměř poloviny vybraného souboru a odvíjí se od domluvy se zaměstnavatelem. Další čtvrtina má klouzavou pracovní dobu. Klouzavá pracovní doba je taková, kde je přesně stanoveno v jakou dobu je nezbytně nutná přítomnost zaměstnance na pracovišti a zbytek do standardních osmi hodin je pak variabilní. Lze tedy individuálně pohybovat se začátkem a koncem pracovní doby, nicméně v jistý čas musí být zaměstnanec přítomen.²³ Přesně stanovenou pracovní dobu má jen čtvrtina dotázaných a jsou to převážně zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr. Největší volnost mívají osoby samostatně výdělečně činné a dále pracovníci na vedlejší pracovní poměr. Zde je patrné, že uzpůsobení pracovní doby je velice obvyklým jevem, který může zaměstnancům napomoci při sladění osobního a pracovního života. Opět tedy hovoříme o přínosu minimálně pro pracovníky, ideálně pro obě strany.

Podle průzkumu ČSÚ z roku 2007²⁴ tvoří benefity a odměny nad rámec platu 15,5% mezd zaměstnanců v Praze a dalších bez mála 10% je tvořeno placenými náhradami mzdy. Strukturu benefitů v České Republice zjišťovala například agentura GfK Czech, podle jejichž dat je nejčastějším benefitem příspěvek na stravování ve formě stravenek, který pobírá 38,5% Čechů. Dalšími častými benefity jsou penzijní

²³ *Flexibilní formy zaměstnání*, dostupné z http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/studie_podminky_prace_a_flexibilita_v_CR.pdf.

²⁴ *Struktura mezd zaměstnanců*, dostupné z http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/struktura_mezd_zamestnancu_v_praze_v_roce_2007.

připojištění, které využívá 24,1% zaměstnanců a závodní stravování u 20,3% respondentů dotazované populace.²⁵

V mých datech, která byla sebrána pouze na území hlavního města jsou nejčastěji poskytovaným benefitem finanční bonusy a prémie, které uvedlo 34% dotázaných, stejně tak, jako stravenky. Odpověď „Žádné benefity“ byla získána od čtvrtiny respondentů. Nepotvrdilo se, že by se nabídka benefitů lišila v závislosti na druh pracovního zařazení, které respondenti uvedli. Neprokázala se dokonce ani souvislost mezi nejvyšším dosaženým vzděláním a benefity, nicméně jasně patrný je vztah nabídky benefitů a pracovního úvazku. 90% dotazovaných pracujících na dohodu o pracovní činnosti, nebo o provedení práce uvedlo, že žádné benefity nejsou součástí jejich ohodnocení, nárok mají tedy pouze na mzdu. Znamená to tedy, že zaměstnavatelé nepovažují za nutné nabízet u těchto úvazků nadstandardní odměny, což z nich na trhu činí podřadné pracovní pozice. Většina vnitropodnikových směrnic upravuje nárok na benefity jako součást platu pozic na hlavní pracovní poměr.

Seřadila jsem benefity podle podobnosti do jednotlivých skupin pro snazší interpretaci. Do kategorie vybavení jsem zařadila nepeněžní odměny sloužící k práci jako jsou automobil, notebook, mobilní telefon a hmotné nepeněžní odměny ve formě produktů firmy, kde zaměstnanec pracuje. Nejčastějším je v praxi mobilní telefon, nejméně časté auto, které je také nejoblíbenější, což je pochopitelné vzhledem k pořizovací ceně a využitelnosti pro soukromé účely. Od dubna tohoto roku mohou firmy uplatnit odpočet DPH pořízeného automobilu, byl-li tento prodán včetně DPH.²⁶ Tato skutečnost by do budoucna mohla přimět větší množství zaměstnavatelů poskytovat tento benefit svým zaměstnancům, ale tento průzkum probíhal dříve, než zmíněný zákon vešel v platnost. Mobilní telefon považují respondenti za běžný standard, což odvozují od průměrné známky, která byla nejčastější v otázce na hodnocení jednotlivých benefitů. Produkty společnosti patří k odměně u 22% zaměstnanců. Oba tyto benefity však souvisí s povahou práce zaměstnanců a v praxi bývají zaměstnancům poskytovány převážně v případech, kdy mohou být účelně využity při výkonu pracovní činnosti.

²⁵ Přitažlivé benefity, dostupné z http://www.gfk.cz/public_relations/press/press_articles/005235/index.cz.html.

²⁶ *Informace o uplatňování nároku na odpočet daně u osobních automobilů*, dostupné z http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/SID-3EA9846B-EEE436B9/cds/xsl/legislativa_metodika_9599.html?year=0.

Další skupinou jsou finanční odměny, které jsou respondenty mého vzorku preferovány na úkor těch nefinančních. Hypotéza „Zaměstnanci dávají přednost nepeněžním benefitům před peněžními.“ byla vyvrácena. Do skupiny financí a příspěvků jsem zařadila 13./14. plat, bezúročnou půjčku, finanční bonusy a prémie, příspěvky na penzijní, úrazové a životní pojištění, příspěvek na bydlení a mobilitu, dorovnání platu v nemoci, věrnostní odměny, příspěvek na dovolenou. Nejméně častými z této skupiny jsou úrazové a životní pojištění, příspěvek na bydlení a dorovnání platu v nemoci. Konkrétně dorovnání platu v nemoci je však zaměstnanci velice kladně hodnoceno.

Finanční bonusy a provize jsou nejpočetnější nejen v rámci skupiny, ale i absolutně. Můžeme říci, že situace na pracovním trhu reflektuje požadavky pracovníků, protože jsou tyto benefity nejen nejčastějšími, ale také nejoblíbenějšími z poskytovaných.

Do značné míry tato data nahrávají motivační teorii instrumentality, v níž Taylor zastává názor, že finance jsou jediným funkčním motivátorem zaměstnanců, jak je uvedeno v části věnované teoretickým konceptům. Nicméně v okruhu otázek věnovaných motivaci většina respondentů pozitivně kvitovala existenci nepeněžních benefitů i jejich motivační charakter. Dá se tedy říci, že benefitní systémy mají v rámci ohodnocení své místo ku prospěchu jak zaměstnavatelů, kteří využívají nižšího zdanění benefitů a stimulují pracovníky k pracovnímu výkonu, tak zaměstnanců, kteří dostávají takové benefity, které sami preferují.

Ubytování, závodní stravování, dětský koutek, doktor a lázeňské služby jsou benefity mnou zařazené do třetí skupiny nazvané servisní služby zaměstnancům. V žebříčku oblíbenosti nejvíce vede lékař, nejméně preferencí měla dětská školka, která podle dat není mezi respondenty obvyklou službou. V této souvislosti jsem zjišťovala, zda-li ji preferovalo více žen, což se potvrdilo. Polovina žen přisoudila školce známku 1 nebo 2, mužů pouhá čtvrtina. To odpovídá genderové segregaci péče o děti v současné době v ČR²⁷. Zde je nezbytné zmínit, že i přes snahu zaměstnavatelů zřizovat firemní tzv. miniškolky, jim to není umožněno českou legislativou. Zřízení takové služby pro zaměstnance se totiž musí řídit školským zákonem²⁸, což je pro firmy nereálné proto, že

²⁷ Vohlídalová, M.; Křížková, A., *Rodiče na trhu práce: mezi prací a péčí*, dostupné z <http://sreview.soc.cas.cz/uploads/4250f4d7e678506ceff71acceed1d7e6caae95b8_513_KrizkovaVohlidalovaSC2009.pdf>.

²⁸ *Zákon č. 49/2009 Sb.*, dostupné z <<http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-49-2009-sb-kterym-se-meni-zakon-c-561-2004-sb>>.

by se musely držet striktních nařízení, která se týkají například přesné výměry plochy pro dětské hřiště apod. Dalším úskalím je věk dítěte, pro něž by měla být školka zřízena. Legislativně by to měli být děti od 3 let, ale v praxi je nutné školky zřizovat tak, aby umožnily rodičům brzký návrat na pracovní trh a to se týká převážně péče o děti mezi 1 a 4 lety, poté již rodiče využívají městských zařízení pro předškolní děti.²⁹

Čtvrtou skupinou jsou poukázky. Řadím sem poukázky na služby a stravenky. Ty jsou oblíbené mezi zaměstnavateli proto, že nepodléhají dani z příjmů a zároveň nechávají zaměstnanci volnost výběru finálního benefitu. V této dvojici benefitů převažují stravenky, které jsou z části hrazeny zaměstnavatelem a obvykle z části sráženy zaměstnancům z platu. Nárok na stravenky má třetina dotázaných. Poukázky na služby jsou zastoupeny v dotazované populaci 19%, přičemž je patrná jejich vysoká obliba a kladně byly hodnoceny i těmi zaměstnanci, kteří je v současné době nečerpají.

6.3 Počet let u současného zaměstnavatele

Vzhledem ke zmíněné vysoké fluktuaci zaměstnanců není překvapením, že nadpoloviční většina zaměstnanců působí u svého aktuálního zaměstnavatele méně než 1 rok. Čím kratší dobu je pracovník zaměstnán u jedné společnosti, tím více je s danou prací spokojen. Tento fenomén nasvědčuje tomu, že spokojenost s prací neroste v závislosti na počtu odpracovaných let a tedy na stabilitě pracovního místa. Nemůžeme vyloučit, že právě proto pracovníci mění zaměstnavatele tak často. Respondenti za sebou mají nejčastěji 2 nebo 3 zaměstnání, výjimečně více než 6 pracovních míst. Vzhledem k průměrnému věku souboru 24 let a s přihlédnutím k nejnižší věkové hranici výběrového souboru, která byla stanovena na 20 let, je patrná vysoká fluktuace. Výsledek je do jisté míry ovlivněn vysokým počtem respondentů pracujících na vedlejší pracovní poměr, ti pracují převážně v administrativě. Z osobních pohovorů, které jsem měla možnost vést v personální agentuře vyplynulo, že pracovní náplň částečně úvazečných pracovních míst bývá často monotónní, či rutinní vzhledem k povaze pozic, na nichž je možné dohody o částečném úvazku uzavírat, proto zaměstnanci místo mění z pravidla po jednom až dvou letech v případě, že nemohou přejít na jinou pracovní pozici u stejného zaměstnavatele, nebo na hlavní pracovní poměr tamtéž. Dalším faktorem je to, že se jedná převážně o pracovní dohody na dobu určitou, mladí lidé zde

²⁹ *Firemní školky: zatím ve slepé uličce?*, dostupné z <http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=2150532>.

nejčastěji získávají praxi potřebnou k dalšímu profesnímu růstu a není v pro ně nutností se na takových pozicích dlouhodobě stabilizovat.

6.4 Změny v benefitních systémech za poslední rok

I přes soudobou hospodářskou krizi uvedly dvě třetiny dotázaných, že se během posledního roku nijak nezměnila nabídka odměn v jejich zaměstnání, což koresponduje s výzkumem společnosti Mercer uskutečněným v zimě roku 2009. Agentura Mercer dotazovala 100 českých společností v různých regionech i oborech.³⁰ Výsledky analýzy jsou shodné s těmi, které jsem získala o několik měsíců později od respondentů rekrutovaných z řad zaměstnanců.

Zaměstnavatelé začali šetřit na odměňování v posledním roce v omezeném procentu. Naopak u 16% dotázaných došlo ke zvýšení počtu odměn zaměstnancům, což znamená, že si jsou zaměstnavatelé vědomi nutnosti investice do pracovní síly i v nepříznivém ekonomickém kontextu.

6.5 Efektivita odměňování a obliba jednotlivých druhů odměn

U výroků zaměřených na funkci a efektivitu benefitů v dotazníku přes polovinu respondentů uvedlo, že benefity zvyšují jejich pracovní nasazení, což potvrzuje hypotézu „Zaměstnanci se cítí být motivováni nehmotnými odměnami k lepším pracovním výkonům“. Další výrok „Většina respondentů nepovažuje odměny za klíčové pro své setrvání ve společnosti“ se taktéž potvrdil, což může znamenat, že benefity opravu patří mezi udržovací motivátory podle Herzbergova dvou faktorového modelu. Budeme-li na tuto hypotézu nahlížet kriticky, můžeme v interpretaci dojít k závěru, že benefity nemají takovou váhu jako finanční ohodnocení a je tedy logické, že nejsou pro zaměstnance klíčové pro setrvání ve firmě, nicméně se potvrdilo se silnou pozitivní závislostí proměnných, že. „Zaměstnanci si vybírají zaměstnání podle nabídky benefitů“, což je další z hypotéz. Nadpoloviční většina dotázaných uvedla, že podle nabídky benefitů volí svého potenciálního zaměstnavatele při výběru zaměstnání, což podporuje tezi, že benefity jsou jedním z klíčových faktorů pro úlohu firem na pracovním trhu.

³⁰ *Firmy zachovávají zaměstnancům benefity i v době krize*, dostupné z http://www.ctk.cz/sluzby/slovni_zpravodajstvi/ekonomicke/index_view.php?id=372089.

Nejvyšší oblibě se dostává 13./14. platu, automobilu a stravenkám nebo například dorovnání nemocenské. Nízké preference mají bezúročné půjčky a dětský koutek. Většinou respondenti projevili zájem o takové odměny, kterých se jim nedostává. Jedinou výjimkou jsou v tomto trendu stravenky, které nepovažuje za užitečné většina těch, kteří je nedostávají a naopak jsou velice kladně hodnoceny zaměstnanci, jejichž odměny je zahrnují. Vesměš žádné negativní hodnocení nepřipadá na skupinu finančních benefitů, což je obecně řadí mezi nejoblíbenější. Přes 70% respondentů z výběru by preferovalo odměnu v podobě finančního ohodnocení před nepeněžními odměnami. Z těchto výsledků je patrné, že zaměstnanci preferují v každém případě finanční odměny před ostatními, což se potvrdilo i v předchozích analýzách. Teorie instrumentality je však v našem souboru platná pouze do určité míry. Třetina zaměstnanců preferuje nefinanční benefity před finančními, což nahrává nutnosti individuálního přístupu k zaměstnancům z důvodu volby způsobu uspokojování potřeb podle teorie potřeb.

Společenské události, kterými se zaměstnavatelé snaží tmelit týmy svých pracovníků tak, aby byla jejich kooperace přínosná pro pracovní výkon jsem zkoumala, abych poukázala na nové možnosti provázání pracovního a osobního života zaměstnanců. Nejčastěji pořádanou společenskou akcí je vánoční oslava, kterou uvedly dvě třetiny respondentů. Za zaměstnanecký benefit jej ale považuje necelá polovina dotázaných, tedy stejný počet jako těch, kteří o firemních akcích jako o benefitech nesmýšlejí vůbec. Neprokázalo se, že by zaměstnanci považovali firemní akce za benefit. V tomto kontextu by se dalo zaměstnavatelům doporučit zvážit nezbytnost těchto akcí a investic do nich. Na straně druhé je ale možné, že přes nelibost zaměstnanců mají tyto akce pozitivní vliv na pracovní činnost.

Respondenti měli možnost uvést jinou formu akce, pakliže jejich zaměstnavatel nějakou pořádá. Počet těchto odpovědí však nebyl statisticky významný. Čím více firemních akcí zaměstnavatel pořádá, tím menší oblibě se u respondentů těší. Stejně tak, jak je tomu u nepeněžního odměňování i tady jsou firemně kolektivní akce běžnější pro větší společnosti kde je i díky velkému počtu zaměstnanců obtížnější navázání bližších vazeb přirozenou cestou

6.6 Spokojenost s prací a plat

82% dotázaných uvedlo, že je se svou prací spokojeno ale polovina všech respondentů by i přesto v případě možnosti změnila pracovní pozici nebo obor v němž působí. Tento rozpor přikládám ambicím a vyšším cílům jednotlivců, kteří přesto, že jsou se zaměstnáním spokojeni, dokáží uvažovat o dalším postupu v kariéře, což koresponduje s Maslowovou teorií potřeb, která zmiňuje nemožnost naprostého uspokojení potřeby seberealizace. Se společností, v níž působí, je jako se zaměstnavatelem spokojeno 70% respondentů. Spokojení zaměstnanci mají více než dva druhy benefitů zahrnutých v celkové odměně. Vidíme ale, že spokojení jsou respondenti pouze zpočátku po nástupu do zaměstnání a i přes spokojenost s odměnami po krátké době odcházejí k jinému zaměstnavateli. Benefity jsou tedy pozitivně přijímány, ale nejsou nejdůležitějším faktorem pro setrvání ve firmě, což potvrzuje mou domněnku, že pracovní trh je výrazně ovlivňován právě nositeli pracovní síly a nikoli zaměstnavateli. Snaha uspět v konkurenci pracovního trhu nutí zaměstnavatele přistupovat na nejrůznější formy zaměstnaneckých odměn, ale ani to nepomáhá pracovníky udržet.

Překvapivě vysoký počet zaměstnanců neváhal odpovědět na otázku platu. Plat byl uveden u více než 90% responsí přesto, že odpověď byla dobrovolná, na což byli respondenti upozorněni v zadání otázky. Otázka byla otevřená a pro potřeby analýzy jsem jednotlivé údaje převedla do platových intervalů po pěti tisících Kč. Vysoký počet respondentů, tedy 20%, s platem nižším než je životní minimum je v souboru obsažen z důvodu vysokého počtu těch, kteří pracují na vedlejší pracovní poměr. Nikdo s platem pod 5 tisíc korun není v souboru starší 26 let. Největší je podíl příjmů mezi 20 a 30 tisíci korun. Na výši příjmu od 20 tisíc výš nemá vliv věk. Nepotvrdila se závislost dokončeného vzdělání na příjem. Na základě tohoto výsledku nemůžeme vyloučit, že studium patří do predispozic nutných pro dosažení dobře ohodnoceného zaměstnání, ale můžeme se domnívat, že vzdělání v rámci předpokladů nehraje zásadní roli. Svědčí to o tom, že vyšších příjmů lze v současné době dosáhnout bez ohledu na počet let věnovaný studiu. Na výši platu nemá kupodivu vliv ani to, jestli je respondent v řídicí funkci.

Závěr

Cílem mé práce bylo poskytnout přehled preferencí pracovníků na pracovním trhu v oblasti odměňování a definovat úspěšnost vztahu zaměstnavatele a zaměstnance. Pracovníci nejvíce oceňují finanční odměny ve variabilní formě. I přesto však mají v oblibě některé druhy nefinančních odměn, převážně stravenky a automobil, které jsou současně nejčastějšími benefity. Cítí se být motivováni flexibilními benefity, které zvyšují jejich pracovní nasazení i spokojenost s pracovní pozicí, na níž působí. Největší pohyb pracovní síly je patrný u pracovníků se smlouvou o vedlejším pracovním poměru, kteří zároveň nemají ve většině nárok na žádné benefity v rámci platu. Dalším motivem této práce, bylo pokusit se porovnat dílčí části teorie modernity a motivační teorie s realitou současného pracovního trhu pro vybranou skupinu respondentů. Fluktuae a pohyblivost nositelů pracovní síly je v referenční skupině přítomna. Nejistota dotazovaných zaměstnanců však z dat nevyplývá, protože i přes krátkou dobu strávenou u zaměstnavatelů a spokojenost s prací většina zaměstnanců uvažuje o změně oboru nebo pozice z vlastní vůle, nikoliv proto, že by byli pracovním trhem nuceni. To může být důkazem pravdivosti Maslowovi teorie potřeb. Valná většina zaměstnanců, a to i těch s vysokými platy, je nejníže v organizační struktuře a zabývá se primární činností firmy, nikoliv řízením pracovníků. Vzhledem k oblibě jednotlivých benefitů a jejímu vztahu se spokojeností pracovníků můžeme tedy potvrdit Maslowovu teorii potřeb, částečně ale také Taylorovu teorii instrumentality popisující kauzální vztah mezi činností jednotlivce a penězi. V praxi byl prověřen Herzbergerův dvoufaktorový model, jež vzešel z empirického výzkumu. Na jeho základě můžeme potvrdit udržovací funkci pracovních podmínek ve formě odměňování zaměstnanců nad rámec jejich smluvně stanoveného platu. Benefity ale, jak se ukázalo, nemají tu moc, aby zamezily fluktuaci pracovníků. Přesto, že zaměstnanci mohou ve většině přizpůsobovat pracovní dobu svým potřebám, jejich požadavky na benefity se shodují se skutečností a cítí se být jimi motivováni, pracovní místo vymění po jednom až třech letech a to ze své vůle.

Resumé

Bakalářská práce porovnává některá témata Baumanovi teorie modernity s daty popisujícími konkrétní zkoumanou populaci a snaží se najít oporu v teoriích motivace. Hlavním tématem práce jsou benefity jako součást odměňování, která částečně upravuje vztah zaměstnavatele a zaměstnance na trhu práce. Bylo použito kvantitativní metodologie ke sběru a analýze dat.

Summary

This Bachelor's thesis compares some of the themes of Bauman's theory of modernity with data describing a specific population and tries to find support within the theories of motivation. The main purpose of this work is to focus on benefits as a part of remuneration, which partly governs the relationship between employers and employees in the labour market. Quantitative methodology was used to collect and analyze the data.

Použitá literatura

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) BAUMAN, Zygmunt. *Tekutá modernita*. 1. vyd. Praha : Mladá fronta, 2002. 344 s. ISBN 80-204-0966-1.
- 3) BENEŠ, Roman. Vývoj nezaměstnanosti [online]. *E-polis.cz*, 14. říjen 2003. [cit. 2009-07-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.e-polis.cz/sociologie/28-vyvoj-nezamestnanosti.html>>. ISSN 1801-1438.
- 4) *Česká daňová správa : Informace o uplatňování nároku na odpočet daně u osobních automobilů* [online]. 2009 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/SID-3EA9846B-EEE436B9/cds/xsl/legislativa_metodika_9599.html?year=0>.
- 5) ČTK. *Firmy zachovávají zaměstnancům benefity i v době krize : Ekonomické zpravodajství* [online]. 2009 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <http://www.ctk.cz/sluzby/slovní_zpravodajství/ekonomické/index_view.php?id=372089>.
- 6) JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha : Portál, 2007. 285 s. ISBN 978-80-7367-269-0.
- 7) Gender Studies, o. p. s.. *Feminismus : Firemní školky: zatím ve slepé uličce?* [online]. 2009 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=2150532>>.
- 8) *Zákoník práce mpsv*
- 9) KOUBEK, Ivo. *Učební texty* [online]. 2007 [cit. 2009-06-20]. PowerPoint presentace. Dostupný z WWW: <<http://samba.fsv.cuni.cz/~koubek/IES-FSV%20UK/UCEBNI%20TEXTY/HRM/P+M-09-Nabor.ppt>>.
- 10)¹ KELAN, E. (2008) „Gender, risk and employment insecurity: The masculine breadwinner subtext“. *Human Relations* 2008; 61; 1171.
- 11) MASLOW, Abraham. *Theory of human motivation : Psychological Review, Vol. 50, no. 4, pp. 370-396*. [online]. 1943 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_remository&func=fileinfo&id=11&Itemid=228>.
- 12) Ministerstvo práce a sociálních věcí. *MPSV.CZ : Příručka pro personální a platovou agendu : Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr* [online]. 2009 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB028>>.
- 13) Průzkum benefitů. In Přitažlivými benefity pro zaměstnance jsou platy a volno navíc. GfK Czech : GfK Czech, 2009 [cit. 2010-05-19]. Dostupné z WWW: <http://www.gfk.cz/public_relations/press/press_articles/005235/index.cz.html>.
- 14) *Státní správa* [online]. 2009 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.statnisprava.cz/rstsp/agendy.nsf/i/01402>>.
- 15) *Struktura mezd*. In *Struktura mezd zaměstnanců v hl. m Praze v roce 2007*. Praha : ČSÚ, Hl. m. Praha, 2008 [cit. 2010-05-19]. Dostupné z WWW:

- <http://www.brno.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/struktura_mezd_zamestnancu_v_praze_v_roce_2007>.
- 16) VROOM, Victor. *Work and Motivation*. New York, Wiley : John Wiley and Sons, 1964. 331 s.
 - 17) VOHLÍDOVÁ, Marta; KRÍŽKOVÁ, Alena. Rodiče na trhu práce : mezi prací a péčí. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*. 2009, 45, 1, s. 60. Dostupný také z WWW: <http://sreview.soc.cas.cz/uploads/4250f4d7e678506ceff71acceed1d7e6caae95b8_513_KrizkovaVohlidalovaSC2009.pdf>.
 - 18) Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Podmínky práce v ČR, Flexibilní formy zaměstnání : Sekundární analýza výzkumných šetření zaměstnanců, zaměstnavatelů, odborových svazů a úřadů práce [online]. 2004 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/studie_podminky_prace_a_flexibilita_v_CR.pdf>.
 - 19) Zákoník práce. In Zákon č. 262/2006 Sb.. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2006 [cit. 2010-05-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>>.
 - 20) ŽENATÝ, Dominik. *Právnická fakulta Masarykovy univerzity v Brně : REENGINEERING OF HUMAN RESOURCES* [online]. Brno : 2009 [cit. 2009-06-20]. Dostupný z WWW: <http://www.law.muni.cz/edicni/cofola2009/files/contributions/Dominik%20Zenaty%20_881_.pdf>. ISBN 978-80-210-48.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Projekt výzkumného šetření

Příloha č. 2: E-mailová zpráva rozesílaná respondentům

Příloha č. 3: Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1: Projekt výzkumného šetření

Výzkumný problém

Hlavní téma se odvíjí od současného stavu zaměstnanosti na pražském pracovním trhu. Vysoká fluktuace zaměstnanců a nedostatek pracovních sil na trhu nutí zaměstnavatele své pracovníky získávat a udržovat i jinými než finančními odměnami. Jak o benefitech smýšlejí zaměstnanci samotní? Je pro ně školení či teambuilding odměnou nebo trestem? Má smysl investovat do komplexních benefitních systémů, nebo je nejsilnějším vodítkem pro zaměstnance plat? Ovlivnil současný stav na trhu nepeněžní odměňování benefitů?

Cílová skupina

Cílovou skupinou jsou obyvatelé Prahy (stačí v Praze pracovat), mezi 20 a 30 lety, nejnižší dokončené vzdělání středoškolské s maturitou.

Metodologie

Kvantitativní metodologie, výzkumné šetření, statistické zpracování dat pomocí SPSS.

Sběr dat

Projekt bude prováděn pod záštitou personální agentury Personální servis, s. r. o., která pro tento účel poskytne emailové adresy z databáze uchazečů o zaměstnání. Dotazování bude provedeno ve dvou kolech, druhé bude doplňující podle počtu responsí z kola prvního. Minimální vzorek potřebný pro analýzu stanoven na 100 vyplněných dotazníků. Dotazovat budu každý 100. kontakt v databázi z 10.000 seřazených abecedně.

Předběžný seznam literatury

Tekutá modernita, ISBN 80-204-0966-1, Bauman Z., Mladá Fronta
 Řízení lidských zdrojů, ISBN 978-80-247-1407-3, Armstrong M., Grada
 Motivace jako nástroj řízení, ISBN 80-902105-8-9, Dejblová M., Linde
 Jak řídit a vést lidi, ISBN 80-7226-308-0, Bělohávek F., Computer press

Cíle výzkumu

Cílem je poskytnout komplexní přehled preferencí pracovníků a to nejen společností působícím v oblastech personalistiky a poradenství, ale i samotným zaměstnavatelům tak, aby bylo zřejmé, do jakého systému odměn je v současnosti nejčastěji investováno a jaké má odměňování ohlas. Dále ověřit teorii modernity a motivace empiricky.

Příloha č. 2: E-mailová zpráva rozesílaná respondentům

Vážený pane, vážená paní,

na základě výzkumu trhu práce prováděného v rámci bakalářské práce ve spolupráci s personální agenturou Personální servis, s. r. o. Vás tímto prosíme o vyplnění následujícího dotazníku.

Výsledná data budou striktně anonymní a jejich analýza bude sloužit pro výzkumnou činnost a poradenství v oblasti zvýšení kvality odměňování zaměstnanců.

<http://survey.easyresearch.cz/w46DI80VQo7CajdnCWPdSRLZI2sU.aspx>

V případě, že si nepřejete, aby agentura Personální servis nadále vedla Vaše Curriculum Vitae ve své databázi, neváhejte nás kontaktovat.

Příloha č. 3: Dotazník

Odměňování zaměstnanců

Děkujeme za čas, který strávíte vyplněním následujícího dotazníku. Veškeré Vámi vyplněné údaje jsou anonymní a budou využity výhradně pro bakalářskou práci. Vyplňování by vám nemělo zabrat více než 7 minut.

Děkujeme.

Odměňování zaměstnanců

(01) Uved'te, prosím, Váš věk.

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědi

- Méně než 20 let
 - 20
 - 21
 - 22
 - 23
 - 24
 - 25
 - 26
 - 27
 - 28
 - 29
 - 30
 - Více než 30 let
-

(02) Pracujete v Praze?

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědi

- ano
 - ne
-

Odměňování zaměstnanců

(03) Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědi

- Základní
- Středoškolské odborné
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Bakalářské
- Magisterské/inženýrské
- Postgraduální

(04) Následující pojmy seřaďte podle důležitosti. 1 = nejdůležitější. Každému číslu může být přiřazena pouze jedna hodnota.

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědi v řádce (řádcích)

	1	2	3	4	5	6
Zdraví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přátelství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariéra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční zajištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odměňování zaměstnanců

(05) V jakém oboru působíte?

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědi

- Administrativa
 - Bankovníctví, pojišťovnictví
 - Ekonomika a podnikové finance
 - Farmacie, léčiva
 - Chemie, potravinářství
 - IT
 - Kultura, tvůrčí práce, umění
 - Kvalita, kontrola jakosti
 - Logistika, doprava
 - Marketing
 - Média, reklama, PR
 - Nákup
 - Ostatní
 - Personalistika a lidské zdroje
 - Právní služby
 - Prodej a obchod
 - Služby
 - Státní a veřejná správa
 - Stavebnictví a reality
 - Strojírenství
 - Technika, elektrotechnika a vývoj
 - Telekomunikace
 - Věda a výzkum
 - Výroba a průmysl
 - Vzdělávání a školství
 - Zdravotnictví a sociální péče
-

Odměňování zaměstnanců

(06) V jak velké firmě působíte? (všechny pobočky na světě)

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- Méně než 25 zaměstnanců
- 25 až 100 zaměstnanců
- 101 až 250 zaměstnanců
- Více než 250 zaměstnanců

(07) Na jaké úrovni řízení pracujete?

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- Bez řízení (žádní podřízení pracovníci)
- Řízení běžného oddělení (vedoucí týmu)
- Vedení společnosti (majitel, jednatel, vrcholový management)

(08) Jaký je Váš pracovní úvazek?

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- Hlavní pracovní poměr
- Dohoda o pracovní činnosti
- Dohoda o provedení práce
- OSVČ/živnostník

(09) Vaše pracovní doba je:

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědí

- Pevná
- Klouzavá
- Závislá na domluvě se zaměstnavatelem

Odměňování zaměstnanců

(10) U kolika zaměstnavatelů jste doposud působil/a?

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědi

1

2

3

4

5

jiná odpověď

Uveďte číslici

(11) Kolik let pracujete u současného zaměstnavatele?

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

Odměňování zaměstnanců

(12) Jaké odměny jsou součástí Vašeho ohodnocení? Vyberte všechny benefity, které čerpáte.

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte více variant odpovědí, chcete-li

- 13./14. plat
- Automobil
- Bezúročné půjčky
- Finanční bonusy a prémie
- Dětský koutek/firemní školka
- Finanční příspěvek na dovolenou
- Mobilní telefon
- Nadstandardní lékařská péče/rehabilitační či lázeňská péče
- Naturálie - produkty společnosti v níž působíte, nebo partnerské společnosti
- Notebook
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvky na ubytování/mobilitu
- Stravenky
- Ubytování
- Příspěvek na úrazové pojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Věrnostní odměny
- Závodní stravování
- Dorovnání platu v případě nemoci
- Poukázky na služby
- Žádné
- jiná odpověď

Odměňování zaměstnanců

(13) Změnila se nabídka odměn ve společnosti, kde pracujete během posledního roku?

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědi

- Ano, benefitů je méně
- Ne, benefity se nezměnily
- Ano, benefitů je více

(14) Odměny:

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědi v řádce (řádcích)

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
zvyšují mé pracovní nasazení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ovlivňují můj výběr zaměstnavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
považuji za důležité pro setrvání ve firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preferoval/a bych finanční kompenzace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odměňování zaměstnanců

(15) Následujícím benefitům přiřadte známky jako ve škole

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědi v řádce (řádcích)

	1	2	3	4	5
13./14. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Automobil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezúročné půjčky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonusy a finanční provize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dětský koutek/firmní školka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční příspěvek na dovolenou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilní telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadstandardní lékařská péče/rehabilitační či lázeňská péče	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naturálie - produkty společnosti v níž působíte, nebo partnerské společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky na ubytování/mobilitu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubytování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na úrazové pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na životní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Věrnostní odměny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Závodní stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dorovnání platu v případě nemoci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poukázky na služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odměňování zaměstnanců

(16) Který z následujících typů firemních akcí pro zaměstnance Váš zaměstnavatel organizuje?

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte více variant odpovědí, chcete-li

- Vánoční večírek
 Teambuilding
 Family Day
 Jubilejní oslavy (narozeniny, povýšení atp.)
 Žádné
 jiná odpověď

(17) Účast na které z uvedených akcí považujete za firemní benefit?

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte více variant odpovědí, chcete-li

- Vánoční večírek
 Teambuilding
 Family Day
 Jubilejní oslavy (narozeniny, povýšení atp.)
 Žádné

(18) Uved'te míru souhlasu s výroky.

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědí v řádce (řádcích)

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Se svou prací jsem spokojen/á	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kdybych mohl/a změnit pozici, udělal/a bych to	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kdybych mohl/a změnit obor, udělal/a bych to	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kdybych mohl/a změnit zaměstnavatele, udělal/a bych to	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odměňování zaměstnanců

Tato otázka je, stejně jako všechny předchozí, anonymní. Odpověď se nebude vztahovat k Vaší osobě ani IP adrese.

(19) Uved'te hrubý měsíční plat v tisících Kč.

(20) Jste:

! tato otázka je povinná, prosím odpovězte na ni

! vyberte pouze jednu z variant odpovědi

- Muž
 Žena

Odměňování zaměstnanců

Vaše odpovědi byly uloženy a dotazník můžete zavřít.
Děkujeme za čas, který jste strávili jeho vyplněním.

Hezký den.