Benefity - motivace nebo zvyšování nákladů podnikatele

Diplomová práce

Lic. Vojtěch Kačmarčík

Vysoká škola Hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

Katedra Ekonomie a ekonomiky

Oblast vzdělávání: Ekonomické obory

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus

Specializace: Management hotelnictví a lázeňství

Vedoucí Diplomové práce: Ing. Věra Levičková, Ph.D.

Praha 2021

Master's Dissertation

Benefits - Motivation or Increase in Costs for an Entrepreneur

Lic. Vojtěch Kačmarčík

The Institute of Hospitality Management in Prague 8, s r. o.

Department of Economy

Field of Study: Economic Sectors

Master's Degree Program: Gastronomy, Hospitality and Tourism

Specialisation: Hotel and Spa Management

Thesis advisor: Ing. Věra Levičková, Ph.D.

Prague 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Benefity - motivace nebo zvyšování nákladů podnikatele zpracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použil, uvádím v seznamu použitých zdrojů a že svázaná a elektronická podoba práce je shodná.

V souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené formě, v elektronické podobě ve veřejně přístupné databázi Vysoké školy hotelové v Praze 8, spol. s r.o.

…….

Lic. Vojtěch Kačmarčík

V Praze dne 25. 4. 2021

Poděkování

Touto cestou bych velice rád poděkoval své vedoucí diplomové práce, kterou byla paní Ing. Věra Levičková, Ph.D., za její cenné rady, připomínky a čas, který mi poskytla při vedení této práce. Dále mé poděkování patří ředitelům a zaměstnanců škol, kteří se zapojili svými podněty do dotazníkového šetření pro analytickou část mé práce.

Abstrakt

KAČMARČÍK, Vojtěch. Benefity - motivace nebo zvyšování nákladů podnikatele [Diplomová práce] Vysoká škola hotelová. Praha: 2021. 90 stran.

Diplomová práce se věnuje zaměstnaneckým benefitům coby nástroji podnikatele/manažera pro dosahování stanovených cílů organizace - jejich smyslu, definici a dělení z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele. Tato práce si klade za cíl popsat benefity v kontextu pracovní motivace a analyzovat je v prostředí dvou soukromých a jedné státní školy a z pohledu očekávaného dopadu zaměstnaneckých benefitů peněžního a nepeněžního charakteru. Naším sekundárním cílem je také objasnit očekávání spojená s benefity perspektivou zaměstnanců generací X, Y a Z a umožnit tak manažerům zejména menších a středních organizací volit nabídku benefitů tak, aby byli atraktivními zaměstnavateli pro mladé lidi a dokázali si je lépe udržet. V rámci analýzy si také klademe otázku, do jaké míry se proměnila očekávání spojená s benefity vlivem karanténních opatření.

Hypotéza

Benefitní systém nabízený v současné době pedagogickým pracovníkům pro ně není motivujícím faktorem a není tudíž efektivním nástrojem manažera pro dosahování cílů a vize dané organizace.

Výzkumné otázky

Jsou benefity mezi pedagogy považovány za samozřejmost, něco na co mají nárok?
Jsou pedagogové o svých benefitech dostatečně informovaní?
Jak se ve vztahu k benefitům má tendenci projevovat generace X, Y a Z?
Změnila karanténní opatření ve spojení s rodinnou situací respondentů vnímání benefitů?

Klíčová slova: benefity, peněžité a nepeněžité benefity, motivace, motivační faktory, generace X, Y, Z, pedagogičtí pracovníci.

Abstract

This thesis explores the idea of employee's rewards as a tool of the manager to achieve the goals of the organization - their meaning, definition, categories from the perspective of an employee and employer. The aim of this thesis is to describe rewards in the context of work motivation and analyze them based on situations in two private schools and one state school and from the perspective of expected impact of rewards of both financial and non-financial nature. Another objective is to clarify expectations relating to rewards as perceived by different generations: X, Y, Z, thus allowing managers of small and medium businesses to offer the range of rewards that would help to retain young people. As part of the analysis we also explored the question of how the expectations of rewards change under the influence of lockdowns.

Key words: rewards, financial and non-financial benefits, motivation, motivational factors, generation X, Y, Z, pedagogical workers.

Obsah

Čestné prohlášení 3
Poděkování 4
Abstrakt 5
Obsah 7
Seznam ilustrací, tabulek a grafů 8
Úvod 10
1 Teoretická část 13
1. 2 Motivace 13
1. 2. 1 Motivace - co to je a odkud se bere? 14
1. 2. 2 Motivace v práci 15
1. 2. 1 Motivační teorie, výkon a spokojenost 17
1. 2. 2 Motivace pedagogů 19
1. 3 Odměňování zaměstnanců jako nástroj motivace 20
1. 3. 1 Peněžité a nepeněžité formy odměňování 21
1. 3. 2 Benefity 22
1. 4 Generace X, Y, Z ve vztahu k benefitům 31
1. 4. 1 Charakteristika generace X a Y 33
1. 4. 2 Charakteristika generace Z 37
2 Analytická část 39
2. 1 Popis škol 39
2. 1. 1 Základní škola Globe 40
2. 1. 2 Gymnázium Milénium 42
2. 1. 3 Základní škola Zruč nad Sázavou 46
2. 2 Výzkumná část 47
2. 2. 1 Metody sběru a zpracování dat 50
2. 2. 2 Analýza výstupů z dotazníkového šetření 51
2. 2. 2. 1 Popis skupiny respondentů a jejich generační přináležitost 51
2. 2. 2. 2 Klima na pracovišti 63
2. 2. 2. 3 Spokojenost a top benefity 65
2. 2. 2. 4 Informovanost 73
2. 2. 2. 5 Benefity a motivace 78

2. 2. 2. 6 Vliv karanténních opatření na vnímání benefitů 82
2. 2. 3 Shrnutí výstupů výzkumné části 84
3 Návrhová část 89
3. 1 Doporučení všem školám 89
3. 2 Doporučení jednotlivým školám 94
Závěr 95
Literatura 96
Seznam příloh 101

Seznam ilustrací, tabulek a grafů

Obrázky

Obr. 1, Maslowova pyramida potřeb ve vztahu k motivačním faktorům na pracovišti 18
Obr. 2, Organizační schéma ZŠ Globe 41
Obr. 3, Organizační schéma Gymnázia Milenium 43
Obr. 4, Organizační schéma ZŠ Zruč nad Sázavou 46

Grafy

Graf 1, Trendy v benefitech v roce 2019 29
Graf 2, Návratnost dotazníku na jednotlivých školách 48
Graf 3, Věková rozmezí Základní škola Globe 52
Graf 4, Věková rozmezí Gymnázia Milenium - čeští učitelé 53
Graf 5, Věková rozmezí Gymnázia Milenium - učitelé rodilí mluvčí 53
Graf 6, Věková rozmezí ZŠ Zruč 54
Graf 7, Zastoupení jednotlivých generací ve vzorku respondentů 55
Graf 8, Preference benefitů u generace X (zeleně) a Y (modře) 57
Graf 9, Benefity nebo finanční odměna u generace X (zeleně) a Y (modře) 58
Graf 10, Benefity, které by si příslušníci generace X (zeleně) a Y (modře) přáli a postrádají je 59
Graf 11, Poměr žen a mužů v řadách respondentů 61
Graf 12, Poměr pečujících a nepečujících o děti 61
Graf 13, Složení respondentů co do počtu odpracovaných let 62

Graf 14, Hodnocení klimatu na pracovišti 63
Graf 15, Jak se cítíte být vyslyšeni ve svých potřebách - ZŠ Globe 64
Graf 16, Jak se cítíte být vyslyšeni ve svých potřebách - Gym. Milenium 64
Graf 17, Jak se cítíte být vyslyšeni ve svých potřebách - ZŠ Zruč nad Sázavou 65
Graf 18, Spokojenost s benefity na všech školách 66
Graf 19, Vnímání konkurenční výhody 67
Graf 20, Základní škola Globe - četnost, oblíbenost postradatelnost 68
Graf 21, Gymnázium Milenium - četnost, oblíbenost, postradatelnost 69
Graf 22, ZŠ Zruč nad Sázavou - četnost, oblíbenost postradatelnost 70
Graf 23, Benefity, bez kterých bych opustil/a zaměstnání 71
Graf 24, Které benefity bychom ocenili 72
Graf 25, Informovanost o benefitech ZŠ Zruč nad Sázavou 73
Graf 26, Informovanost o benefitech Gymnázium Milenium CZ + EN verze 73
Graf 27, Informovanost o benefitech Základní škola Globe 74
Graf 28, Četnost čerpání benefitů na jednotlivých školách 75
Graf 29, Benefity navázané na výkon 77
Graf 30, Proč nám zaměstnavatel nabízí benefity? 79
Graf 31, Benefity spojované s výkonem - ZŠ Globe 79
Graf 32, Benefity spojované s výkonem - Gymnázium Milenium 80
Graf 33, Benefity spojované s výkonem - ZŠ Zruč 81
Graf 34, Benefity versus finanční odměny 82
Graf 35, Změny ve vnímání benefitů vlivem karanténních opatření 83
Graf 36, Dopad karanténních opatření na vnímání benefitů 83
Graf 37, Oblíbenost benefitů napříč školami a respondenty 86
Graf 38, Spokojenost s vyslyšením potřeb 89

Tabulky

Tabulka 1, Motivační faktory generace X a Y 35
Tabulka 2, Pojmy spojené s benefity z celkového počtu 70 odpovědí 85

Úvod

Svět práce se v současnosti velmi rychle proměňuje a pro zaměstnavatele je s ohledem na markantní změny a nastupující nové generace na trh práce klíčové zaměřovat se na motivaci lidí, mimo jiné i ve formě volby vhodných zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody neboli benefity mohou být důvodem proč se daný člověk zaměstnancem společnosti stane a následně jím i zůstane. Jako takové tedy mohou vytvářet konkurenční výhodu podniku a přispívat ke spokojenosti zaměstnanců a tím i k dobrému klimatu na pracovišti. Zároveň však pro vedení podniku mohou představovat finanční zátěž na straně personálních nákladů, která není vždy vyvážena kýženým efektem.

V této práci se chceme zaměřit právě na efektivitu benefitů - vztah zaměstnanců k benefitům, jejich informovanost o nich, propojení či oddělení benefitů od pracovního výkonu a v neposlední řadě dilema, zda nabízet benefity nebo raději finanční odměny. Do této problematiky chceme také promítnout velmi aktuální odlišnosti v preferencích příslušníků různých generací, se kterými se v dnešní době setkáváme na pracovišti - X, Y a Z.

Téma bylo zvoleno a takto definováno, protože ho považujeme za důležité pro vlastní praxi budoucího manažera. Na základě rozhovorů s vedeními organizací a diskuze mezi odbornou veřejností vnímáme toto téma jako velmi atraktivní a aktuální i s ohledem na změny dané pandemií COVID-19. Problematika práce je vztažena k prostředí škol a pedagogů škol soukromých i státních. Respondenty z této oblasti jsme zvolili kvůli možnosti konzultací a velmi dobré spolupráci s vedeními škol a jejich zaměstnanci a také proto, že jde o lidi, kteří si volí společensky velmi důležité povolání, v němž mají možnost vytvářet přidanou hodnotu.

Cílem práce je potvrdit či vyvrátit stanovenou hypotézu:
Benefitní systém nabízený v současné době pedagogickým pracovníkům pro ně není motivujícím faktorem a není tudíž efektivním nástrojem manažera pro dosahování cílů a vize dané organizace.

Součástí práce jsou také odpovědi na sekundární výzkumné otázky, které zvolenou hypotézu vymezují s ohledem na vybraný vzorek respondentů a problematiku generací X, Y a Z.

Jsou benefity mezi pedagogy považovány za samozřejmost, něco na co mají nárok?
Jsou pedagogové o svých benefitech dostatečně informovaní?
Jak se ve vztahu k benefitům má tendenci projevovat generace X, Y a Z?
Změnila karanténní opatření ve spojení s rodinnou situací respondentů vnímání benefitů?

Abychom dosáhli stanoveného cíle a následovali logiku od teoretického k praktickému, od obecného ke konkrétnímu, členíme práci do tří hlavních celků: teoretické části, analytické části, která je pro dosažení cíle stěžejní, a návrhové části.

V teoretické části se zpočátku věnujeme definici pojmů motivace, motiv a stimul. Zaměstnanecký benefit zde řadíme ke stimulům, tedy prostředkům ovlivnění pracovního výkonu. V návaznosti na to definujeme rozdíl mezi motivací vnitřní a vnější ve vztahu k práci. Mezi další klíčové pojmy v teoretické části se řadí pracovní motivace, motivační struktury jedince motivačního profilu. Pozornost věnujeme i motivačním teoriím, mezi které řadíme Maslowovu a Herzbergovu teorii potřeb.

V návaznosti na teorie motivace definujeme odměňování a odměnu jako základní nástroj motivace. Odměny dále dělíme na peněžité a nepeněžité a kapitolu uzavíráme definicí kritérií pro efektivní systém odměňování organizace. Následuje část věnovaná benefitům - jejich definici, historii, smyslu a dělení. Uchu tématu diplomové práce se také zamýšlíme nad zaměstnaneckými výhodami versus navýšením platu, čímž zároveň poukazujeme na klíčové cíle benefitů z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance. Práce obsahuje také kapitolu věnovanou právnímu ukotvení benefitů s ohledem na jejich financování.

Poslední kapitola v teoretické části se zabývá odlišnými projevy generací X, Y & Z vztahu k práci a zaměstnaneckým výhodám. Popisujeme jednotlivé generace ve

struktuře typických projevů a milníků, které danou generaci formovaly, dále charakteristických projevů na pracovišti a s doporučením k volbě zaměstnaneckých výhod atraktivních pro danou generaci. Poznatky uvedené v teoretické části průběžně vztahujeme na pedagogy, kteří tvoří naší skupinu respondentů.

V analytické části se zprvu věnujeme strukturovanému popisu jednotlivých škol v pořadí charakteristika dané školy, její organizační struktura, vize a hodnoty a zaměstnanecké výhody. Následuje výzkumná část, která analyzuje data získaná dotazníkovým šetřením na třech školách. Výstupy z jednotlivých škol komparativně analyzujeme pomocí grafů a souhrnné tabulky (Tabulky Google) s odpověďmi všech respondentů. Pomocí funkce „filtrace“ dokážeme seskupovat data dle různých kritérií (věk, pohlaví, praxe apod.) a jejich komparací dedukovat a syntetizovat nové závěry, které by ze samotných dotazníkových výstupů nebyly zřejmé.

Návrhová část přímo navazuje na stanovenou hypotézu, teoretická východiska a výzkumnou část a přináší konkrétní navržené postupy, jak na základě zjištění z výzkumu co nejefektivněji nastavit benefitní systém organizace.

Mezi klíčové zdroje se řadí dostupná odborná literatura v českém a anglickém jazyce o teorii motivace na pracovišti, zaměstnaneckých výhodách a generačních rozdílech ve vnímání motivace a benefitů. S ohledem na zvolenou oblast jsme do značné míry těžili z interních dokumentů škol i materiálů dostupných na jejich webových stránkách. S ohledem na aktuálnost a trendovost zvoleného tématu čerpáme i z článků dostupných na internetu, které jsou publikovány českými i mezinárodními společnostmi zabývajícími se problematikou generačních rozdílů a zaměstnaneckých výhod a jejich vnímání zaměstnanci (například Deloitte, LMC v českém prostředí apod.).

1 Teoretická část

V teoretické části se budeme zabývat klíčovými pojmy jako jsou motivace, pracovní motivace, motivační teorie, odměňování, benefity a generace X, Y, Z. Postupujeme od širšího tématu k užším oblastem a pojmům. Postupujeme od obecného psychologického vymezení motivace k jejímu vztažení k pracovním podmínkám.

Další kapitola se věnuje odměňování, konkrétně pak odměnám v kontextu pracovní motivace v podobě zaměstnaneckých výhod, ke kterým dále uvádíme definici, členění, informace o právní úpravě a možnostech financování. Jednotlivé pasáže vztahujeme ke specifikům pedagogické profese, abychom tak lépe provázali teoretickou část s analytickou.

V posledním úseku teoretické části se zabýváme s ohledem na volbu jedné z výzkumných otázek problematikou projevů generací X, Y, Z na trhu práce. Zaměřujeme se především na generační trendy ve vztahu k motivaci a odměňování ve formě zaměstnaneckých výhod.

1. 2 Motivace

„Na motivaci záleží… Naopak její nedostatek zabere managementu více času, bude vyžadovat nekonečnou kontrolu, argumentaci, debatu a konflikty, které bude management řešit.“

Patrick Forsyth

Jen stěží bychom hledali majitele podniku či manažera, který netouží mít motivované zaměstnance. Jak to ale zařídit? Mnohá desetiletí se vedou debaty o tom, co pracovníky motivuje a vznikají nové teorie motivace. Jakkoliv jsou poznatky, které nám akademická veřejnost nabízí užitečné, s jistotou můžeme konstatovat pouze to, že „kouzelný prášek“ neexistuje. Motivace je komplexní jev, který má mnoho proměnných. Zároveň porozumění motivaci je jednou z klíčových dovedností manažera nezbytnou v úspěšném vedení týmu stejně jako jeho vlastní spokojenost.

V následujících kapitolách rozebereme ve stručnosti několik klíčových pojmů, které s motivací souvisí a díky kterým mohou zaměstnavatelé více porozumět motivaci zaměstnanců a zaměstnanci pochopit svou vlastní motivaci.

1. 2. 1 Motivace - co to je a odkud se bere?

„Motivace má původ v latinském slově „movere“, které znamená hýbati se, pohybovat. Je to obecné označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, určitému jednání.“ (Jermář, 2014, s. 60-61).

Jejím klíčovým pojmem je **motiv**, který chápeme jako „pohnutku nebo důvod lidské činnosti. Motiv představuje vnitřní hnací sílu, potřebu, instinkt či zájem nebo touhu, jenž člověka vede k dosažení cíle.“ (Dvořáková a kol., 2004, str. 51). Dále se v souvislosti s motivy setkáváme s pojmem **stimul**, který je na rozdíl od motivu chápán jako „vnější pobídka usměrňující jednání člověka a vyvolávající určité změny v motivaci.“ (Bedrnová a kol., 2012, str. 228). Zaměstnanecké benefity, které jsou předmětem této práce, se primárně řadí do stimulů. Bedrnová vymezuje následující přehled nejčastěji využívaných stimulačních prostředků k ovlivnění pracovního výkonu:

- „hmotná odměna (peněžní – mzda, plat, odměny, prémie; nepeněžní – příspěvky na oblečení, zaměstnanecké akcie);
- obsah práce (možnost seberealizace, samostatnosti, odpovědnosti, seberozvoje);
- neformální hodnocení (zpětná vazba, neformální veřejné hodnocení);
- atmosféra pracovní skupiny (pozitivní pracovní atmosféra, sounáležitost s pracovní skupinou);
- pracovní podmínky a režim práce (příjemné pracovní prostředí, délka pracovní doby);
- identifikace s podnikem (přijmutí cíle organizace za vlastní);
- externí stimulační faktory (rodinné prostředí, politická situace, image organizace).“

(Bedrnová a kol., 2012, str. 258-260).

Tuto kapitolu uzavřeme **definicí motivace**: Provazník a Komárková definují motivaci jako „soubor vnitřních hybných sil a motivů, působících v lidské psychice a ovlivňujících činnosti a chování člověka.“ (Provazník, Komárková, 1996, str. 32). Armstrong motivaci definuje jako „záměrné a cílevědomé ovlivňování jiných lidí ve směru, který je žádoucí, za účelem zvýšení jejich motivovanosti k určité činnosti a dosažení nějakého výsledku.“ (Armstrong, 2007, str. 220).

1. 2. 2 Motivace v práci

„Existuje tisíce způsobů, jak zabít čas, ale žádný, jak ho vzkřísit.“

Albert Einstein

Proč vlastně pracujeme? V prvních desetiletích minulého století by nejspíš většina z nás odpověděla, že hlavním důvodem jsou peníze a potřeby, které následně uspokojují a snad alespoň částečně vykompenzují čas „zabitý“ prací. S liberalizací pracovního trhu, digitalizací a téměř neomezenými možnostmi jsme v současné době často svědky toho, že si lidé svou práci vybírají pečlivě a nejen s ohledem na plat, ale také možnost seberealizace, vytvoření přidané hodnoty, celospolečenského dopadu apod. Zkrátka a dobře je práce baví a naplňuje, čímž se dozvídáme něco o jejich motivaci ve vztahu k práci.

Motivace se v zásadě dělí na **vnitřní** a **vnější**. Takový člověk, kterého práce baví je nevyhnutelně vnitřně motivovaný, protože na něj působí faktory, které si vytváří sám a ony ho následně ovlivňují, aby se choval určitým způsobem nebo aby se vydal určitým směrem). Mezi tyto faktory patří pocit odpovědnosti, důležitosti mé práce, volnosti konat, využít příležitosti, rozvíjet svoje schopnosti a dovednosti atd. Mezi faktory **vnější** motivace se zjednodušeně řečeno řadí to, co dělají lidé pro jiné lidi, aby je motivovali. Patří sem například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života" (obrat a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku. (Armstrong, 1999).

Než se manažer nebo vedení podniku pustí do motivování svých zaměstnanců, je dobré si cíl lépe definovat. Spíše než o motivování zaměstnanců budeme v této práci a zejména její návrhové části hovořit o **vytváření podmínek a prostředí, které tuto motivaci umožní** (Stuchlík, 2021).

Pojmem **pracovní motivace**, tedy motivace k pracovní činnosti, definují Provazník a Komárková jako „pracovní ochotu jedince jako celkový postoj pracovníka k práci, k okolnostem pracovního uplatnění a také k pracovním úkolům“[1]. Dále souvisí s plněním pracovních úkolů, tj. pracovním výkonem, pracovní pozicí a pracovní rolí, jež pracovník zastává.“ (Provazník, Komárková, 1996, str. 83).

„Motivování jedinců k pracovním výkonům vede k plnění cílů organizací, je proto žádoucí, aby vedoucí pracovníci měli znalosti teorie pracovní motivace, jež charakterizují příčiny lidského chování v různých podmínkách, včetně pracovního procesu.“ (Dvořáková a kol., 2012, str. 218).

Armstrong uvádí, že motivací zaměstnance je „ochota pracovníka vykonat sjednanou práci a dosáhnout požadovaného výkonu, přičemž pracovník za vykonanou práci očekává náležité ocenění.“ (Armstrong, 2007, s. 219). Aby manažer takové motivace pracovníka dosáhl, potřebuje působit na motivační strukturu daného zaměstnance. **Motivační struktura** každého jedince je odlišná, je ovlivněna zráním, učením, výchovou, rodinným prostředím a mnoha dalšími faktory. (Jermář, 2014).

Jermář ve své publikaci v souvislosti s motivační strukturou dále hovoří o motivačním profilu, který definuje jako „stabilní charakteristiku osobnosti člověka, jejímž obsahem jsou pro jedince příznačné, motivační orientace či tendence, tedy vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil. Dle motivačního profilu můžeme dělit jedince z hlediska orientace:

- orientace na dosažení úspěchu;

[1] Zároveň je důležité si uvědomit, že motivace působí recipročně i na manažera týmu. Jedná se pak o pracovní motivaci jako součást vedení cílů. Jinými slovy je motivace výhodná pro všechny strany. Forsyth ji specifikuje nejen jako „dobrou věc“, kterou by stálo za to udělat, ale jako „nástroj, který může přímo ovlivnit dosažení výsledků.“ (Forsyth, 2009, s. 8).

- orientace na úspěch, vlastní činnost;
- situační orientace;
- skupinová orientace;
- osobní individualistická orientace;
- činorodost pasivita.“ (Jermář, 2014, s. 60-61).

Nabízí se otázka, jak dosáhnout motivace zaměstnance. Dvořáková mezi nástroje pracovní motivace hmotného i nehmotného rázu řadí ocenění, pracovní podmínky, práci samotnou. Dále sem patří také hodnocení výkonu, spoluúčast na řízení, rozvoj pracovníka, sociální požitky - benefity, sociální jistota, vhodnost pracovní pozice a dobré klima. (Dvořáková 2012).

Tuto kapitolu uzavřeme rozvedením poznatků z úvodu a to, že kroky vedoucí k vytváření podmínek pro motivaci zaměstnanců jsou nutnost, ne možnost. Pakliže se manažer rozhodne ignorovat motivaci jedinců a celého týmu, riskuje tím četné závažné důsledky, jako jsou pokles kvality práce, nižší kreativita, neochota převzít odpovědnost, nespolupráce a porušování pravidel apod.

1. 2. 1 Motivační teorie, výkon a spokojenost

Podle Blažka (2014) vzniká ve 20. století hned několik zásadních teorií motivace, které lze rozdělit na teorie zabývající se motivačními příčinami a ty, které se zaměřují na průběh motivačního procesu. Podle Armstronga (2007) se dělí na teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah (v tomto případě potřeby) a na proces. Z našeho pohledu by se s nimi měl manažer alespoň se základními pojmy a dělením seznámit, protože tak může lépe pochopit motivaci svých zaměstnanců a z dlouhodobého hlediska dosáhnout jejich vysokého a trvalého výkonu.

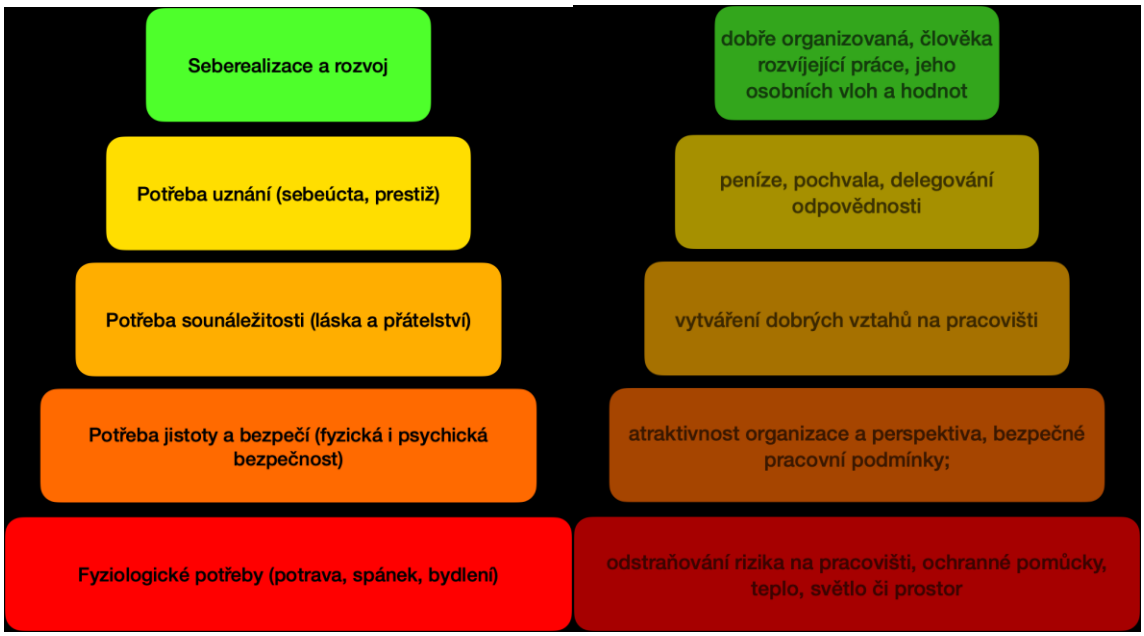
V této kapitole popíšeme základní teze a charakteristiky Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy teorie.

Maslowova teorie potřeb

Nejčastěji citovanou teorií potřeb je bezpochyby Maslowova teorie pyramidy potřeb. Maslow věřil, že jakmile lidská bytost uspokojí potřeby dané úrovně, už ji nemotivují

a posouvá se tedy o stupeň výše. V následujícím grafickém ztvárnění znázorňujeme na levé straně pyramidu potřeb podle Maslowa a na pravé straně její vztažení ke konkrétním motivačním faktorům na pracovišti.

Obr. 1, Maslowova pyramida potřeb ve vztahu k motivačním faktorům na pracovišti



Zdroj: Bělohlávek (2008, s. 41), upraveno autorem

Podle Maslowa u jedince nenastává potřeba vyšší motivace dokud nebyl uspokojen stávající stupeň. Právě za tento předpoklad a několik dalších bývá Maslowova teorie potřeb kritizována. Je prokázáno, že u člověka může nastat potřeba vyššího stupně, například potřeba sounáležitosti nastane v případě, kdy není naplněna potřeba bezpečí. Dále bývá poukazováno na to, že ne každý jedinec má potřebu stoupat v žebříčku potřeb. Manažeři se zejména u níže postavených zaměstnanců mohou setkat s tím, že po uspokojení potřeby uznání už nejdou dál. Přes veškeré nedostatky je Maslowova teorie pro svou jednoduchost a přehlednost stále vyhledávaným opěrným bodem manažerů a personalistů. (Armstrong, 2007).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jedná se o další teorii potřeb - F. Herzberg v ní navázal na Maslowa, když zkoumal u pracovníků spojitost mezi motivací, spokojeností a výkonem k práci. V rámci

svého výzkumu nalezl dva na sobě nezávislé faktory: **motivátory** a **hygienické faktory**. Motivátory vedou k tomu, že zaměstnanci pracují s větším zájmem a nasazením. Vedle vlastnosti práce jako takové k nim patří okolnosti, o které mohou usilovat, například finanční odměny či možnost povýšení. Hygienické faktory naproti tomu motivační účinek nemají. Pokud schází, mohou však demotivovat. Hygienické faktory se netýkají práce samotné, ale pracovních podmínek. Patří k nim vztahy na pracovišti, především s přímým nadřízeným, pracovní jistoty, základní mzdy, zaměstnanecké výhody, organizace práce apod. (Urban, 2017).

Pro manažery vyplývají z Herzbergovy teorie dva důležité závěry. Prvním je, že nespokojeného zaměstnance motivuji jen stěží a když už se to vydaří, stojí to většinou hodně peněz. V první řadě je však nutné zaměřit se na jejich nespokojenost. (Urban. 2017). Druhým důležitým závěrem je, že spokojený zaměstnanec se nutně nerovná výkonnému pracantovi (Armstrong, 1999). V praxi to tedy znamená, že investice do navyšování mezd a rozšiřování benefitů se nemusí nutně potkat s vyšší motivací dosahovat cílů stanovených organizací.

1. 2. 2 Motivace pedagogů

V této podkapitole bychom chtěli motivační teorie a motivaci obecně vztáhnout k praxi pedagogů a vedení škol. Whitaker a kolektiv ve své publikaci o motivaci edukačních lídrů konkretizují Maslowovu a Herzbergerovu teori na školy.

S ohledem na rostoucí naplněnost škol, narůstající počet úrazů zejména u malých dětí a mediální zprávy o násilí na školách je jistě na místě zmínit, že učitelé nemohou aspirovat na vyšší formy motivace, dokud neuspokojí základní potřeby, například potřebu bezpečí. To, co je vnímáno jako uspokojení potřeby bezpečí z pohledu vedení školy, nemusí nutně korespondovat s pocitem bezpečí učitele. Je tedy nutné vytvořit ve škole atmosféru, kde se učitelé, děti a rodiče cítí bezpečně, protože bez naplnění této potřeby není možné, aby učitelé a děti aspirovali na potřeby vyšší.

Další silně vnímanou potřebu v řadách učitelů je podle Whitakera (2013) potřeba sounáležitosti, která je u učitelů velmi patrná. V praxi se projevuje tím, že

vyhledávají společné větší sborovny, spoustu pracovních porad se snadno zvrhne v klábosení. Když nastoupí nový učitel, je dobré sytit potřebu sounáležitosti tím, že ho aktivně propojíme s produktivními členy týmu, abychom se tak vyhnuli situaci, kdy se intuitivně napojí spíše na učitele méně produktivní nebo chronické stěžovatele.

S cílem dosáhnout vyšší motivace svého týmu se vedení škol nejčastěji rozhodnou pro následující kroky:

- ulehčení práce v podobě odnětí byrokracie;
- častá pozitivní zpětná vazba, která může mít podobu rozhovoru jeden na jednoho a ocenění pracovního výkonu daného zaměstnance nebo veřejného uznání na pracovní poradě;
- vzhledem ke společenskosti pedagogů je dobré nabízet propojení provozních porad a pedagogických sdílení či profesního rozvoje s neformální akcí typu společná snídaně nebo oběd, jedno „sladké“ úterý apod.;
- je vhodné finančně podpořit (byť jen občerstvením) jinak nenákladné společné akce, jako je sportovní den pro učitele, společné vánoční pečení, strašidelný večírek na dušičky apod.;
- za velmi motivační učitelé považují schválení a financování jimi vybraného profesně rozvojového programu;
- s ohledem na obecně utaženější rozpočet školy státní i soukromé je dobré využívat drobných ocenění materiální i nemateriální povahy kdykoliv je to možné s cílem projevit o zaměstnance zájem. (How to Keep Good Teachers Motivated, 2020).

1. 3 Odměňování zaměstnanců jako nástroj motivace

Na motivaci navážeme kapitolou o odměňování. Jak uvádí Urban (2017) spolu se sankcemi se odměny řadí k základním nástrojům motivace. **Odměna** je zde chápána v širším psychologickém pohledu jako to, co osoba vykonávající práci či úkol získá k uspokojení svých potřeb, přičemž se nemusí jednat o peníze, ale cokoliv, co je pro daného člověka příjemné. V průběhu práce mohou na člověka působit různé vnitřní motivační faktory a působit mu příjemné pocity z dokončené práce, hrdosti na vlastní schopnosti, možnosti samostatně se rozhodovat apod.

Tyto pocity jsou pak jeho motivátorem a ženou ho k lepším výsledkům. Toto však nelze konstatovat o platu (ve veřejném sektoru) nebo mzdě (v soukromém sektoru), která je zaměstnanci zaslána na účet bez ohledu na jeho výkon a motivátorem tedy není. Pakliže organizace disponuje nenárokovými odměnami přidělenými na základě hodnocení zaměstnancova výkonu, jsou pak nástroji posilování určitého jednání, tedy **pozitivní** motivací. Chceme-li naopak určité jednání omezit, saháme po sankcích, které jsou nástroji **negativní** motivace (Urban, 2017).

1. 3. 1 Peněžité a nepeněžité formy odměňování

Celková odměna je hodnota všech odměn vyplacených v penězích (celkové výdělky) a zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnancům. Její peněžitá složka poskytuje prostředky k dosažení řady různých cílů. Jestliže přicházejí pravidelně ve formě platu ve veřejném sektoru nebo mzdy v sektoru soukromém, zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty (jak již bylo řečeno, jsou viditelným znakem ocenění) a postavení. Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují a chtějí peníze, ale také proto, že slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Avšak špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat. (Armstrong, 1999). K odměnám **peněžního** rázu patří kromě mzdy či platu „všechny složky, které s tím souvisí, tj. příplatky a zaměstnanecké benefity, které jsou poskytovány ve finanční formě.“ (Duda, 2008, str. 92).

Nepeněžní odměny zahrnují jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby lidí a týkají se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu. Podle Armstronga (2007) se mezi ně řadí například smysluplná práce, rozvoj dovedností, work-life balance apod.

„Odměňování si klade za **cíl** zvyšování výkonnosti pracovníků, čímž je podporováno prosazení strategie organizace. Dalšími cíli je získání nových a stabilizace stávajících pracovníků, motivace ke vzdělání a rozvoji a stimulace k dobrým pracovním výkonům,“ (Dvořáková a kol., 2012, str. 305) a v neposlední řadě uspokojení potřeb pracovníků.

„Cílem organizace má být systém odměňování, který dokáže:

- odměňovat pracovníky podle hodnoty, kterou vytváří, včetně úsilí či dosažených výsledků, zkušeností a schopností;
- propojovat postupy v odměňování nejen s cíli podniku, ale i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správné věci, aby bylo zřejmé, co je důležité;
- získávat a stabilizovat žádoucí a vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat pracovníky a současně získávat jejich oddanost i angažovanost;
- vytvářet kulturu s vysokým výkonem.“ (Armstrong, 2009, s. 20).

1. 3. 2 Benefity

„Péče o naše zaměstnance nekončí ani po jejich smrti.“

Reklamní náborový slogan společnosti Numerai z roku 2017

Benefity neboli zaměstnanecké výhody - jeden z nástrojů manažera, jak zvýšit pravděpodobnost, že jeho zaměstnanci budou spokojení a ti klíčoví neodejdou za prací jinam. Již po několik desetiletí nám mnohé nadnárodní společnosti ukazují jejich význam a dopad, byť nepřímý, na výsledky organizace. V našich podmínkách jsou pro zaměstnavatele stále dobrovolnou záležitostí - zákoník práce je v současné době nijak nedefinuje, což v praxi znamená, že zaměstnanec na ně nemá ze zákona nárok.

Definice benefitů a jejich stručná historie

Koubek **benefity** ve své definici odděluje od pracovního výkonu. Vazbu zaměstnaneckých výhod na výkon ve vnímání zaměstnanců budeme mimo jiné ověřovat i v našem výzkumu. Zaměstnanecké výhody jsou podle něj takové formy odměny, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka ve společnosti, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám (Koubek 1996). S touto definicí „nevýkonnovosti“ benefitů koresponduje i vymezení Dvořákové a kolektivu, která podle autorů představují

„dodatečná zvýhodnění pracovníků, přičemž při jejich poskytování se nepřihlíží k výkonu pracovníka, avšak jejich struktura či rozsah se zlepšují s postavením pracovníka a délkou setrvání v organizaci.“ (Dvořáková a kol., 2012, str. 325).

Jiří Duda (2005) ve své monografii uvádí coby historický kontext vzniku zaměstnaneckých benefitů meziválečný vývoj na trhu práce v USA a následně i vývoj v období druhé světové války, kdy docházelo k tlaku na navyšování sociálních výhod. Tento trend byl zapříčiněn nedostatkem pracovních sil a zároveň kontrolou vlády nad zvyšováním platů. Zaměstnavatelé tedy hledali jiné formy stimulů, které by nebyly předmětem vládní regulace. Začali jim například proplácet jejich účty za lékaře, zřizovat jim životní pojistky a přispívali na činnost závodních jídelen.

„V důsledku toho zaměstnanci samozřejmě při výběru zaměstnavatele dali přednost tomu, kdo jim nabídl zřízení životní pojistky, příspěvek na jídlo, což vedlo k oboustranné spokojenosti, jak na straně zaměstnavatele, který získal pro něho tak potřebné lidské zdroje a byl schopen si je udržet, tak na straně zaměstnance, kterému mimo mzdu byla poskytována celá řada výhod, s kterými se do té doby nesetkal.“ (Duda, 2005, s. 7).

V České republice začal jako první využívat motivační schopnosti zaměstnaneckých benefitů podnikatel Tomáš Baťa. Pro své zaměstnance nechal vystavět tzv. Baťovské domky z červených pálených cihel, dělníci si mohli ve firmě zvyšovat svou kvalifikaci v tzv. Baťově škole práce, čímž se jejich mzda mohla zvýšit. Tomáš Baťa se staral také o stravování zaměstnanců, zdravotní péči a volnočasové aktivity, rozvojové programy pro talentované manažery. To co nám v dnešní době přijde normální, bylo na tehdejší dobu skutečně průlomové a výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. (Berglová, 2017).

Smysl benefitů

V předchozí kapitole jsme se zabývali odměnou coby jedním z hlavních nástrojů motivace. Pakliže skrze plat či mzdu může zaměstnanec uspokojit své potřeby, nabízí se otázka, proč mu poskytovat peněžité odměny prostřednictvím systému

benefitů místo navýšení platu? V předchozích kapitolách jsme uvedli, že vyšší plat nekoresponduje s vyšším pracovním výkonem, ale nebyli by zaměstnanci spokojenější, kdyby se svými penězi mohli naložit svobodně dle vlastního uvážení?

„Prvním z důvodu, kterým bývá argumentováno ve prospěch zaměstnaneckých výhod, je daňové zvýhodnění. To je sice důvod zřetele hodný, nicméně se nejedná o důvod hlavní. Tím 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 pozitivnímu vnímání kultury organizace. Za takové situace se finanční částka vynaložená na zaměstnanecké výhody zúročí více než stejně velká částka vložená do mezd, a to i za předpokladu že budeme abstrahovat od výše zmíněného daňového zvýhodnění.” (Blažek, 2014, 172-173).

Zaměstnanecké výhody plní z **pohledu zaměstnavatele** následující cíle:

- chtějí se stát atraktivní organizací;
- chtějí stabilizovat důležité a klíčové pracovníky;
- chtějí předcházet únavě a stresu pracovníků;
- chtějí pracovníky motivovat k práci;
- chtějí zvýšit spokojenost pracovníků s prací;
- chtějí zkvalitnit pracovní život pracovníků;
- chtějí posilovat loajalitu a odpovědnost pracovníků vůči organizaci;
- chtějí poskytovat daňově zvýhodněné odměny.“ (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, str. 153–154).

Z **pohledu zaměstnanců** by benefitní systém podobně jako systém odměňování měl splňovat následující:

- jednat s nimi jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká;
- naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude jednáno spravedlivě, slušně a s přihlédnutím k práci, kterou dělají a k jejich přínosu;
- být transparentní - měli by vědět, jaké benefity jsou jim nabízeny. (Armstrong, 1999).

Dělení benefitů

Zaměstnanecké výhody v Česku lze dělit do čtyř skupin dle Koubka (1996):

1. Výhody **sociální** povahy (např. penzijní připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.).
2. Výhody zkvalitňující **využívaní volného času** (např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace zaměstnanců apod.).
3. Výhody mající vztah k **práci** (např. stravování, výhodnější prodej produktů zaměstnancům podniku, vzdělávání hrazené podnikem, podnikové parkoviště, aj.).
4. Výhody spojené s **postavením** v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání podnikových automobilů pro osobní účely, placení telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace podniku, bezplatné bydlení apod.).

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) dělí zaměstnanecké výhody na:

- **„Služby** zaměstnancům – zaměstnanecké výhody, které jsou spojeny s pracovním výkonem přímo či nepřímo. Mohou zde být zařazeny osobní ochranné pracovní pomůcky, vzdělání, preventivní zdravotní péče nebo stravování a nabídka nápojů. Dále služby mohou zahrnout dopravu do a ze zaměstnání, péče o děti vybudováním školek a jakékoliv poradenství, např. právní nebo sociální.
- **Sociálního** charakteru – tento charakter mohou mít zaměstnanecké výhody jako jsou životní pojištění hrazené úplně či zčásti zaměstnavatelem, úrazové pojištění, penzijní systémy, půjčky s různým účelem, předčasný odchod do důchodu nebo kratší pracovní doba atd.
- Související s **postavením** v organizaci – patří sem poskytnutí služebního vozu, mobilního telefonu či notebooku, jak pro pracovní účely, tak i k soukromému užití, využití bezplatného bydlení nebo za sníženou cenu.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 169).

Klasifikací zaměstnaneckých výhod bychom našli více, mimo jiné i z hlediska jejich daňové výhodnosti, což je téma, kterému se budeme věnovat v následující kapitole.

Právní úprava a financování benefitů

Jak jsme zmínili v úvodu kapitoly, benefity nejsou upraveny zákoníkem práce ve smyslu stanovení toho, na co má zaměstnanec nárok. Existuje však celá řada právních předpisů, které poskytování benefitů upravují. Patří mezi ně:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění (dále jen „ZP“);
- zákon č. 589/1992 Sb., zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v platném znění (dále jen „zákon o pojistném na sociální zabezpečení“);
- zákon č. 592/1992 Sb., zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, v platném znění (dále jen „zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění“);
- vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, v platném znění (dále jen „vyhláška o FKSP“).

Pro potřeby naší práce přiblížíme také účetní hledisko, kdy benefity jsou primárně upraveny:

- zákonem č. 536/1991 Sb., zákon o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů;
- vyhláškou č. 500/2002 Sb. a Českými účetními standardy pro podnikatele.

Způsob účtování se odvíjí v první řadě od zdrojů, ze kterých jsou benefity poskytovány, například:

- „z fondu kulturních a sociálních potřeb, sociálního fondu nebo obdobného fondu, který je tvořen ze zisku po zdanění;
- ze zisku po zdanění;
- na vrub nákladů, které nejsou daňovými náklady;
- na vrub nákladů zahrnovaných do základu daně.“ (Macháček, 2017, s. 3).

S tím souvisí i daňové hledisko. Berglová (2017) uvádí dělení benefitů dle daňové výhodnosti do následujících skupin:

„Daňově **maximálně výhodné** benefity – pro zaměstnavatele jsou daňovým nákladem a pro zaměstnance daňově osvobozeným příjmem:

- závodní stravování do limitu, a to i formou stravenek a nově i stravenkového paušálu[2];
- příspěvky zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění až do 50 000 Kč za rok;
- kurzy a školení, které souvisejí s činností zaměstnavatele;
- úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců do 3 500 Kč měsíčně.

Daňově **výhodné** benefity – pro zaměstnavatele jsou sice nedaňovým nákladem, ale neplatí z jejich poskytnutí sociální a zdravotní pojištění a pro zaměstnance se jedná o daňově osvobozený příjem:

- nepeněžní plnění ve formě příspěvků na vzdělávání, kulturu, sport a zdraví (nepeněžní forma je většinou řešena formou poukázek či voucherů nebo v systému Cafeterie);
- úhrada za nadstandardní zdravotní péči;
- poskytnutí rekreace v nepeněžní formě do 20 000 Kč ročně;
- poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti;
- hodnota závodního stravování nad limit stanovený zákonem;
- bezplatné využití firemní mateřské školky;
- dárky zaměstnancům do 2 000 Kč splňující účel stanovený vyhláškou o Fondu kulturních a sociálních potřeb (pracovní výročí, životní jubilea, mimořádná aktivita ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci v mimořádných případech apod.).

Daňově **neutrální** benefity – u těchto benefitů je režim zdanění stejný jako u výplaty mzdy, tzn. daňově uznatelný náklad na straně zaměstnavatele, ale příjem podléhá zdanění na straně zaměstnance a odvodům na sociální a zdravotní pojištění. U většiny z nich je ale podmínkou ujednání nároku na tento benefit ve vnitřních předpisech společnosti či pracovní smlouvě:

- firemní vozidlo pro služební i soukromé účely (základ daně se zvyšuje o 1% z pořizovací ceny takového vozidla);

[2] Nově schválenému stravenkovému paušálu, se budeme podrobněji věnovat v návrhové části. Stručně se jedná o daňově zvýhodněné stravování přímo v penězích, díky němuž poklesne zaměstnavatelům a podnikatelům administrativa a odpadnou náklady na poplatky a provize, které jsou spojené se stravenkami.

- placené PHM pro soukromé účely;
- týden dovolené navíc;
- příspěvek na dopravu do zaměstnání;
- úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců nad limit 3 500 Kč měsíčně;
- výrobky a služby poskytované zaměstnanci za cenu nižší než obvyklou – základ daně se zvyšuje o rozdíl cen;
- sick days – placené zdravotní volno, které není třeba dokládat rozhodnutím lékaře apod.

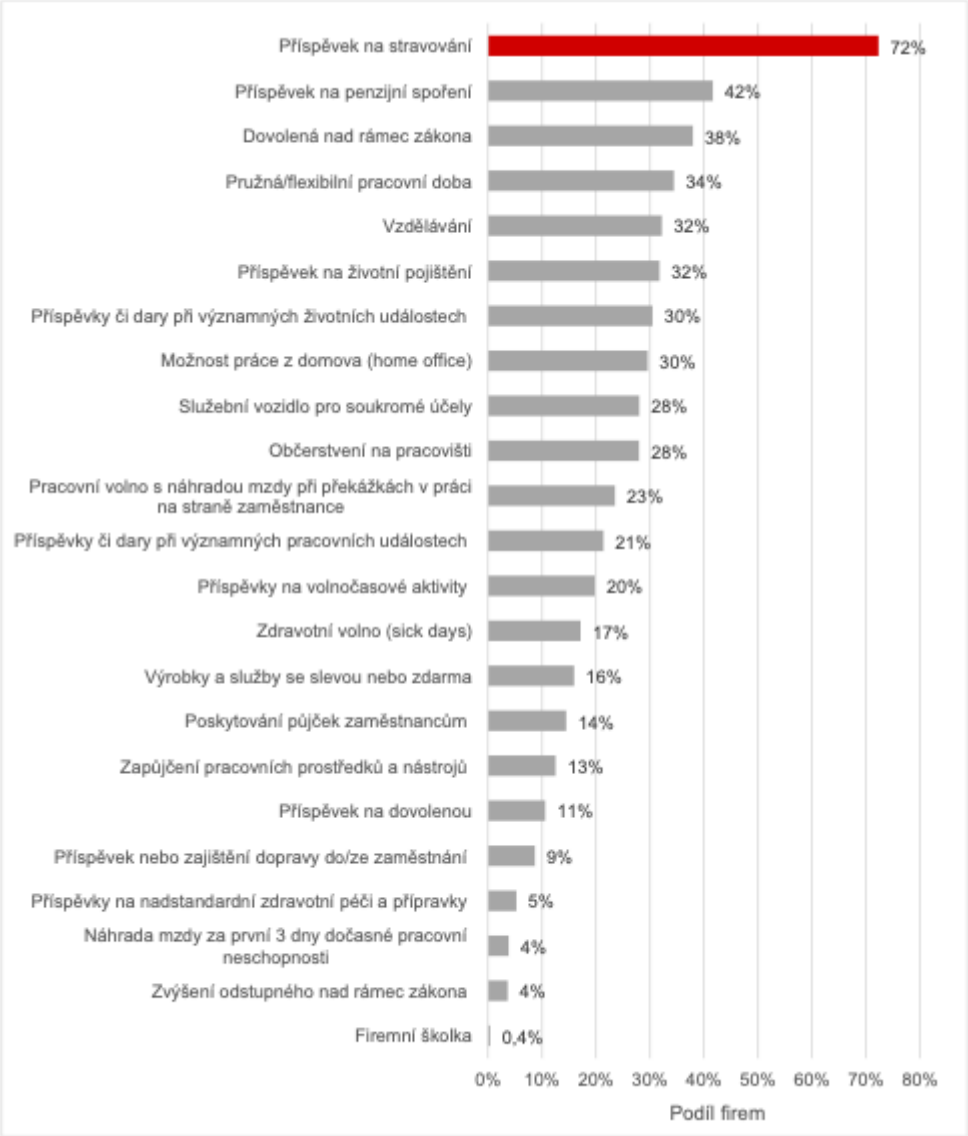
Daňově **nevýhodné** benefity – pro zaměstnavatele jsou nedaňovým nákladem a zároveň podléhají u zaměstnance zdanění a odvodům na sociální a zdravotní pojištění, např.:

- poskytnutí rekreace v nepeněžní formě nad 20 000 Kč ročně;
- dárky zaměstnancům jiných než reklamní a propagační předmět a nesplňující účel stanovený vyhláškou o Fondu kulturních a sociálních potřeb (např. vánoční kolekce, sportovní vybavení apod.).“ (Berglová, 2017).

Benefity v České republice - popularita a trendy

Vycházíme z rozsáhlého dotazníkového šetření s názvem BENEFITY 2019, který provedla personální agentura Trexima v roce 2019. Oslovila jím 3 895 ekonomických subjektů - **zaměstnavatelů** ze mzdové sféry s cílem zjistit trendy vývoje nabídky benefitů českými podniky. V následujícím grafu převzatém ze zprávy dotazníkového šetření jsou patrné naměřené hodnoty pro jednotlivé benefity:

Graf 1, Trendy v benefitech v roce 2019



Zdroj: Šetření Benefity, Trexima, 2019

„V roce 2019 poskytovalo svým zaměstnancům alespoň jeden benefit 95 % zaměstnavatelů, přičemž 5 % zaměstnavatelů neposkytovalo v roce 2019 žádný benefit. Šířka nabídky benefitů se mezi zaměstnavateli liší. Průměrně poskytovaly podniky v roce 2019 roce svým zaměstnancům 5 benefitů. Nejčastěji nabízí zaměstnavatelé mezi 1-3 různými benefity.“ (Trexima, 2019, s. 6). Mezi top 5 zaměstnavateli nejčastěji využívaných benefitů se podle přehledu řadí příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, dovolená nad rámec zákona, flexibilní pracovní doba a vzdělávání.

Celosvětová pandemie v roce 2020 nenávratně změnila trh práce a s ním spojené vnímání odměny a zaměstnaneckých výhod. V žebříčku osmý home office je dnes samozřejmostí a další trendy na poli benefitů se vynořují s rapidně se měnícími potřebami zaměstnanců.

V celosvětovém i českém kontextu nejčastěji zaznívá zájem o nadstandardní zdravotní služby a to jak v oblasti péče o tělo, tak i o ducha. Firmy nyní více nabízí svým zaměstnancům možnost online konzultací s praktickým lékařem či specialistou. V péči o duševní pak roste poptávka nejen po online konzultacích s psychologem nebo koučem, ale také nabídce relaxačních aktivit, online hodinách jógy atd. Tento trend naznačuje, že nabídky wellness programů budou do budoucna standardem spíše než součástí nabídky benefitů, tedy něčeho navíc.

S ohledem na tíživou situaci mnoha pracujících rodičů, kteří jen stěží skloubili práci z domova a péči o rodinu, je také pravděpodobné, že více firem a institucí bude svým zaměstnancům nabízet „záložní varianty“ péče o jejich děti. (Mercado, 2020). Lze také očekávat, že se společnosti v budoucnu budou více přiklánět k navyšování počtů placených volných dnů.

Benefity a pedagogové

V této doplňující kapitole bychom rádi popsali specifika zaměstnaneckých výhod, která se týkají pedagogů. Co se týče financování benefitů, bude záležet, zda se jedná o zaměstnance **státní školy**, která je povinná dle **FKSP** vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“). V § 2 vyhlášky o FKSP je upravena tvorba fondu a v paragrafech 4 až 14 pak možné formy plnění. Z detailního přehledu upraveného vyhláškou vybíráme pro ilustraci příspěvky na vitamínové prostředky, dioptrické brýle, kontaktní čočky, preventivní péči na úseku dentální hygieny a zubní prevenci poskytované dentální hygienistkou a preventivní očkování proti infekčním onemocněním, na úhradu tištěných knih, na vstupenky, poukázky atd. (Hryzláková, Morávek, 2020).

Ostatní organizace či jiní zaměstnavatelé, t. j. školy **soukromé**, jež dle uvedeného zákona **nevytváří povinně FKSP**, mohou zaměstnanecké výhody zabezpečovat ze

svých **zisků po zdanění**. Další možností je vytvoření sociálního fondu, přičemž v podnikatelské sféře jsou použity zdroje ze zisků po zdanění, viz výše.

Také zde chceme podotknout, že v učitelské profesi občas dochází k záměně zákonem garantované podmínky za zaměstnaneckou výhodu. Například často zmiňované **početné dny volna** nejsou benefitem, protože jsou zakotveny v zákoně o pedagogických pracovnících a není tak na vůli zaměstnavatele, zda je zaměstnanci poskytne.

Dodle ZP mají učitelé dovolenou ve výši 8 týdnů (40 dnů), což je ve srovnání s jiným zaměstnáním až o 3 týdny tedy 15 dnů více (ti mají ze zákona nárok na 5 týdnů dovolené). Dále mají učitelé nárok na „studijní" volno v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce. Dobu čerpání volna určuje ředitel školy. Za dobu tohoto volna přísluší náhrada platu, která se rovná výši platu ušlého." (Parlament České republiky, 2012, § 24). Učitelé mají tedy k 8 týdnům dovolené dále ještě 12 dnů studijního volna, které je jim propláceno. Ačkoliv v průzkumech bývá množství volna uváděno jako jeden z hlavních motivačních faktorů pro volbu tohoto povolání, nelze garantované počty dnů považovat za benefity, protože:

- jsou garantované zákonem;
- odehrávají se většinou v přesně vymezenou dobu zaměstnavatelem;
- nevytváří konkurenční výhodu, protože jiní zaměstnavatelé – soukromé i státní školy jsou povinny je poskytovat také.

1. 4 Generace X, Y, Z ve vztahu k benefitům

„I'm not trying to 'cause a big sensation, I'm just talkin' 'bout my g-g-g-generation…"

Peter Townshend, The Who

V této kapitole se budeme zaobírat výkladem a poznatky shromážděnými k tématu projevů příslušníků konkrétní generace na trhu práce. Toto širší téma budeme u každé z generací úžeji specifikovat pro možný vztah k benefitům. Velké podniky nejen v České republice a sousedních státech se otázkou práce s jednotlivými generacemi zaobírají ve svých rozvojových programech v posledních cca 10 letech velmi intenzivně. Skupiny středního managementu i vrcholový management se

v otázkách zacházení s kolegy generací Baby Boomers, X, Y a nově Z školí i několik dní a vícekrát za rok. Z toho lze usuzovat, že jakkoliv je teorie generací zjednodušující, řekněme i „nálepkovací“, její znalost není pro manažera zcela zanedbatelná. Tato část výkladu může být užitečná nejen vedení škol, ale také ostatních menších a středních podniků, kteří této problematice chtějí porozumět a poznatky využít k efektivnějšímu řízení lidí.

V úvodu kapitoly vymezíme základní pojmy, se kterými chceme v této práci nakládat, jakou jsou generace, X, Y, Z. Následně se budeme jednotlivým generacím věnovat v následujících kapitolách a to vždy ve struktuře:

- stručná charakteristika;
- charakteristické projevy na trhu práce;
- daná generace ve vztahu k benefitům.

Generace X a Y definujeme ve spojené kapitole, protože jsou si blízké a zároveň považujeme za užitečné vytyčovat případné rozdíly, které mohou být užitečné pro jejich zaměstnavatele.

Pojem „generace“ lze uchopit z více hledisek, my však pro potřeby této práce využijeme hledisko sociologické a dále se budeme primárně opírat o teorii dělení generací podle Strausse a Howa. V sociologii se generace definuje jako „skupina lidí, kteří se narodili ve stejné době a jsou přibližně stejně staří.“ (Geist, 1992, s. 98) Rozsah generace se odvozuje od průměrného věku ženy při porodu. Dříve byl časový rozsah generace 20 - 25 let. (McCrindle, 2014). Časový rozsah generace dnes sahá k 30 letům kvůli vyššímu věku žen při porodu. Sociologická definice generace má tu výhodu, že zohledňuje i sociokulturní a ekonomické působení daného období. Vlivem tohoto působení a podmínek u jedné generace dochází k tomu, že se projevuje určitým způsobem chování, návyků, zvyklostí a názorů.

Howe a Strauss (2007) uvádí, že když jsou generace tvořeny podobnými zkušenostmi, které získávají v brzkém věku, často si jsou osobnostně hodně podobní a vydávají se po stejné dráze. Je to tak zřejmé, že se dá předpovědět, jak současná generace bude přemýšlet v následujících letech.

Generace dělí autoři různých teorií různě. My jsme si nastavili dělení generací na základě sdílených podmínek středoevropského kontextu a definujeme je pro potřeby této práce v návaznosti na zvolená věková rozmezí respondentů následovně[3]:

Generace X - respondenti ve věku 41 - 61 let (ročníky narození 1960 až 1980), jejichž život byl formován milníky jako například prvním počítačem a prvními mobilními technologiemi.

Generace Y/Mileniálové - respondenti ve věku 26 - 40 (ročníky narození 1981 až 1995), kteří se za života setkali s prvním iPhonem, sociálními sítěmi a Googlem.

Generace Z - respondenti ve věku 25 let a méně (ročníky narozené po roce 1996 a později), kteří byli formování ekonomickou krizí, diskuzí o globálním oteplováním a cloudem. (Kmošek, 2020).

1. 4. 1 Charakteristika generace X a Y

O **generaci X** se někdy hovoří jako o mezičlánku mezi tradičnějšími generacemi a generacemi žijících ve světě moderních technologií (Berkup, 2014). V českém kontextu je tato generace označována pojmem „Husákovi děti“. Umí se naladit na jazyk, pracovní etiku a soustředěnost generace Baby Boomers a zároveň umí být blízko generaci Y a napojit se na jejich postoje a hodnoty. Bývají označováni jako děti pracujících rodičů. V době, kdy jejich rodiče byli v produktivním věku, vstupovali na trh práce nejen muži, ale také mnohem častěji ženy. Vzhledem k tomu, že své dětství tráví odděleněji od rodičů než generace předchozí, lze konstatovat, že se vyznačují přizpůsobivostí a samostatností. Zároveň bývají charakterizováni jako individualisté a cynikové (Montana, Petit, 2008).

[3] Jsme si vědomi toho, že naše dělení je pracovního rázu a že jednotlivé hranice mohou být vnímány rozostřeněji popřípadě zcela různě. V definici generace X se v zásadě opíráme od Strauss-Howeovu teorii vztaženou k českým reáliím. Pro potřeby našeho zkoumání jsme potřebovali vnímat případná specifika generace Z, která na trh vstupuje. Proto jsme se v dělení Y a X od Strauss-Howeovy teorie odklonili.

Generace Y svůj název podle některých teorií získala, protože se její příslušníci hodně ptají, t. j. anglicky WHY, což při výslovnosti zní stejně jako písmeno Y. Často jsou označováni jako Mileniálové, protože vstupují na trh práce v novém tisíciletí. (McCrindle, 2006). Na rozdíl od generace X vyrůstali Mileniálové v době, ve které se snižoval počet potratů a rozvodů a dětem byl ze strany rodičů věnována větší pozornost.

V práci i v životě se projevují jako týmoví hráči, jsou si blízcí se svými rodiči a na svou budoucnost pohlížejí s vysokým sebevědomím a na rozdíl od svých předchůdců si plánují věci dopředu. (Strauss & Howe (2007). Generace Y žila v období velké hospodářské krize, přičemž to byl první silný moment nejistoty v okolní svět. Ekonomická stabilita, kterou jim zaručili především jejich rodiče, oddálila jejich dospělost. Někteří autoři uvádí, že coby generace, která si neprošla těžkými časy, chybí spoustě jejích příslušníků odpovědnost za jejich činy. (McCrindle, 2014).

V následujícím přehledu uvádíme tabulku nejsilnějších motivátorů generací X a Y. Tabulku doplníme detailnější popisy charakteristik projevů generace X a Y na trhu práce a jakým způsobem se vztahují k benefitům.

Petit a Montana ve své studii navázané na rozsáhlý průzkum uvádějí následující přehled **hlavních motivačních faktorů**:

Tabulka 1, Motivační faktory generace X a Y

Generace X	Generace Y
Respekt vůči mé osobě	Respekt vůči mé osobě
Dobrý plat	Dobrý plat
Šance na povýšení	Dobré vztahy na pracovišti
Příležitost věnovat se zajímavé práci	Šance na povýšení
Pocit, že má práce je důležitá	Příležitost věnovat se zajímavé práci
Možnost rozvoje a osobního růstu	Možnost rozvoje a osobního růstu

Zdroj: Montana, Petit, 2008, s. 143

Zatímco ve svém výzkumu poukazují Montana a Petite na odklon od preferencí předchozích dvou generací, zde je na první pohled patrná výrazná shoda. Obě generace jsou představovány ženami a muži, kteří chtějí vysoký plat a nebojí se o něj říci. Plat není jen zdrojem financí pro život, ale také symbol statusu a zdroj sebehodnocení. Zatímco pro generaci X hraje důležitou roli možnost povýšení, generace Y upřednostní dobré vztahy s kolegy a nadřízenými. Obě generace mají ve svých top motivátorech možnost rozvoje a osobního růstu.

Charakteristické projevy generace X na trhu práce

V práci hledají balanc mezi hodnotami společnosti a jejich vlastními hodnotami. Typicky kladou důraz na plat a benefity, možnost rozvoje a kariérního růstu. (McCrindle, 2014). Důležité pro ně je také work-life balance a finanční ohodnocení, ostatně pro koho není.

Na co kladou opravdu velký důraz, je osobnostní rozvoj a kariérní růst. Zajímá je firemní kultura, vývoj kultury organizace, zpětná vazba společnosti vůči zaměstnanci, zda jsou zaměstnanci chváleni za své úsilí a výsledky, zda se vedoucí zaměstnanci také podílejí na práci svých podřízených, když je potřeba, zda jim zaměstnavatel poskytuje prostředí, ve kterém se mohou dále rozvíjet osobnostně

i kariérně. Zaměřují se víc na výsledek než proces a respektují autoritu. (Flenerová, 2017).

Generace X očekává tvrdou práci a dobře za to chtějí zaplatit. Preferují svou odměnu za odvedenou práci v penězích. Zabývají se vytvořením spokojeného osobního života, jsou skeptičtí vůči dlouhodobým úvazkům, nebrání se změně zaměstnání kvůli vyššímu výdělku, jsou loajálnější spíše ke své profesi než k jejich zaměstnavateli. (McCrindle, 2006).

Jak na motivaci generace X

V zaměstnání je má šanci udržet následující:

- ocenění ze strany zaměstnavatele;
- dodržení pracovní doby;
- otevřená komunikace a míra neformálnosti;
- silně rozvinuté kompetence jejich nadřízeného - otevřená komunikace, umění naslouchat, stanovovat cíle, dávat konstruktivní zpětnou vazbu, být mentorem;
- blízkost pracoviště jejich bydlišti.

Z benefitů je zaujmou veškeré formy rozvolňující pevnou pracovní dobu, přehledně komunikovaný systém odměn peněžního i nepeněžního charakteru.

Charakteristické projevy generace Y na trhu práce

U příslušníků generace Y se setkáte s rychlým rozhodováním (mnohdy bez zvážení možných rizik). Spíše krátkodobému plánování a schopnosti pracovat na několika projektech najednou. Často se o nich říká, že jsou nespolečenští a to hlavně díky tomu, že často využívají informační technologie ke kontaktu se svými známými. (McCrindle, 2014).

McCrindle (2006) je popisuje jako spolupracující učence, kteří rádi pracují v týmu a vzkvétají v uvolněných skupinách a potřebují flexibilitu. Další důležitý faktor je firemní kultura. Ve srovnání s předchozími generacemi jsou méně loajální k zaměstnavateli, jsou orientováni na krátkodobé pracovní vztahy. S technologií to

dobře umí, jsou mobilní a ochotní se učit. Příslušníci generace Y ovlivnili pracovní trh ve velké míře a to hlavně v jejich požadavcích na flexibilní podmínky a work-life balance. Generace Y má zvyk nečekat na výhody, které jim přináší léta praxe a odhodlání, soutěží o vyšší pozice se starší a zkušenější generací X, což přináší velké vzájemné rozepře. (Flenerová 2017).

Ještě více než jejich starší kolegové usilují o vyvážený poměr mezi osobním životem a prací. Práce pro ně není cílem, ale prostředkem.

Jak na motivaci generace Y

V zaměstnání je má šanci udržet následující:

- flexibilní pracovní doba, možnost práce na home office;
- pochopení a uspokojení jejich potřeb ve formě vhodných odměn/benefitů;
- pracovní prostředí s důrazem na dobré vztahy a otevřenou komunikaci;
- rozvinutý program vzdělávání nebo příležitosti ke vzdělávání a dalšímu profesnímu růstu;
- výzva nebo silná značka nabízející prestiž nebo stabilitu;
- neautoritativní vedení;
- příjemné pracovní prostředí, kde není tolik akcentován vzhled;
- kvalitní adaptační program se zavádějícím kolegou (loajálním zaměstnancem);
- neustálé odměny a uznání.

Z benefitů se nabízí veškeré formy zaměstnaneckých výhod související se zábavou a relaxací, flexibilní pracovní doba a možnost práce na home office a rozhodně kvalitní nabídka vzdělávacích programů.

1. 4. 2 Charakteristika generace Z

Příslušníci generace Z jsou nejčastěji spojováni s moderními technologiemi. Ty už pro ně nejsou výsadou, ale přirozenou součástí práce a života. Tato generace

stávajících a budoucích zaměstnanců se do technologií přímo narodila[4]. (Berkup, 2014). O této generaci se také hovoří jako o první skutečně globálně propojené generaci, což souvisí se vstupem na trh a nárůstem popularity platforem jako jsou FaceBook, Twitter, Instagram, Pinterest apod. Na druhou stranu se u této technologiemi propojené generace setkáváme s nižší úrovní interpersonálních dovedností. (Bejtkovský, 2011, s. 109).

Podle McCrindla se jedná o nejlépe materiálně a technicky zajištěnou a formálně vzdělanou generaci všech dob. Zajímavé však je, že ve srovnání s generací X nemají tito mladí lidé tolik důvěry ve formální vysokoškolské vzdělání. V celosvětových průzkumech se stále častěji objevuje, že zvažují nástup do zaměstnání po střední škole a následně si vzdělání a kvalifikaci chtějí doplnit v rámci rozvojových programů zaměstnavatele. (Dill, 2015).

Charakteristické projevy generace Z na trhu práce

Umí být samostatní a autonomní. Zároveň u nich v celosvětovém měřítku ve srovnání s generací Y spatřujeme méně důrazu na přidanou hodnotu v podobě konání společenského dobra[5] a potřebu work-life balance. (Dill, 2015).

Jak na motivaci generace Z

Kirchmayerová coby výstup průzkumu provedeného na 235 slovenských studentech obchodně zaměřených vysokoškolských oborů v roce 2020 uvádí přehled nejčastěji zmiňovaných motivátorů generace Z od nejsilnější po méně časté.

- radost z práce 64.7%;
- vztahy s kolegy 36.6%;
- odměna 34.5%;
- dosažení stanoveného úkolu/úspěch 33.6%;
- kariérní postup 11.9%;

[4] Ne nadarmo bývají tito lidé označováni jako iGen ve spojitosti s tím, jak velmi vlivná společnost Apple umísťovala své mobilní produkty na trh - iPod v roce 2001, iPhone v roce 2007, iPad v roce 2010).

[5] Od této generace lze očekávat, že bude mít zájem o stav životního prostředí. Spolu s příslušníky generace Y by zejména v souvislosti s pandemií měli chtít vytvořit „lepší standard“ (Deloitte, 2020) a požadovat zapojení a podporu od komunity od firem i státu.

- osobní rozvoj 11.5%;
- uznání 11.5%.

Naopak ve srovnání s předchozími dvěma generacemi je patrný výrazně nižší zájem o následující oblasti:

- Celospolečenský dopad práce;
- Svoboda v práci, flexibilní pracovní doba, množství práce, work-life balance, všechny dohromady méně než 4,3 %. (Kirchmayerová, 2020).

Kromě „tradičně populárních" benefitů, které ocení každý zaměstnanec bez ohledu na příslušnost ke generaci (flexibilní pracovní doba, home office samozřejmostí, příspěvek na stravu) stojí za to zvážit vzhledem k rostoucím životním nákladům mladých lidí a jejich odlišné představě o výši nástupního platu[6] také příspěvek na dopravu/bydlení a sick days v dotaci 5 dní a více.

2 Analytická část

V analytické části této práce nejprve popíšeme tři vybrané školy na jejichž zaměstnancích bylo provedeno dotazníkové šetření, které je klíčovým podkladem pro výzkumnou část. Vybrané tři školy popisujeme co do jejich organizační struktury, vize a hodnot a poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

Ve výzkumné části následně popisujeme, třídíme, srovnáváme data z dotazníkového šetření provedeného na zmiňovaných školách. Data jsou zpracována tak, aby reflektovala námi zvolenou hypotézu (potvrdila či vyvrátila ji) a zároveň odpověděla na výzkumné otázky.

2. 1 Popis škol

V následující kapitole popíšeme jednotlivé školy, jejichž zaměstnanci se zúčastnili dotazníkového šetření. Jedná se o soukromou základní školu v Praze, soukromé gymnázium v Praze a státní základní školu ve Zruči nad Sázavou. Z důvodu ochrany

[6] Z výzkumu LMC JobsIndex (září 2019) vyplývá, že 58 % mladých mezi 18 a 24 lety má pocit, že dostávají nižší mzdu, než by odpovídalo jejich pozici. (LMC, 2020).

osobních údajů byla pozměněna jména soukromých škol. Toto nemá žádný dopad na dotazníkové šetření.

V popisu jednotlivých škol vycházíme z jejich webové prezentace a veřejně dostupných informací dostupných v jejich povinně zveřejňovaných dokumentech, zejména výročních zprávách. Uvedená data se týkají především velikosti školy a jejího týmu, organizační struktury a její vize, se kterou by se zaměstnanci měli ztotožňovat.

2. 1. 1 Základní škola Globe

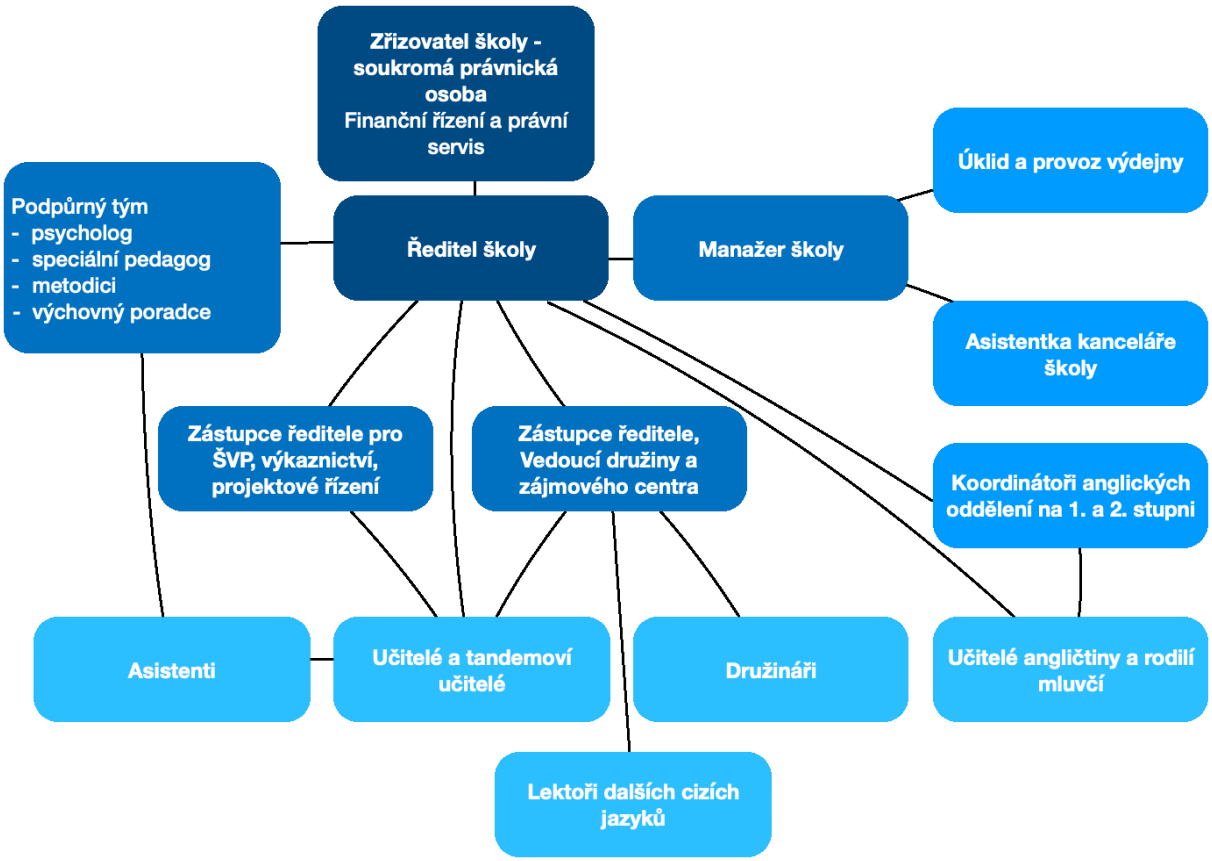
Základní škola Globe si klade za cíl poskytovat moderní vzdělávání, které děti připraví na svět, jenž je bude čekat. Škola nabízí svým žákům především klíčové kompetence jako jsou samostatné myšlení a rozhodování, kritické myšlení, schopnost týmové práce, umění empatie a řešení konfliktů a v neposlední řadě schopnost přizpůsobit se měnícímu se světu.

Tyto kompetence jsou kladeny minimálně na roveň klasickým školním znalostem a výstupům. Každému dítěti je umožněno rozvíjet se svým vlastním tempem a vlastní cestou. K tomu slouží individuální plány, které si děti nastavují společně s učitelem na předem definované období a prostřednictvím kterých se dítě přímo podílí na tempu a obsahu toho, čemu se bude ve škole věnovat.

Organizační struktura Základní školy Globe

Pedagogický sbor tvoří ve školním roce 2020/21 24 pedagogů (17 učitelů, 4 učitelé asistenti, kteří jsou zároveň vychovatelé školní družiny (dále jen “ŠD”), 2 vychovatelé ŠD a 1 asistent pedagoga). Dále se školou spolupracují pedagogové-lektoři (učitelé anglického jazyka, rodilí mluvčí, lektoři volnočasových aktivit). Ve škole pravidelně působí speciální pedagog a logoped, školní psycholog, metodik pro první stupeň a metodik pro druhý stupeň.

Obr. 2, Organizační schéma ZŠ Globe



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě zpřístupnění interních dokumentů

Vize a hodnoty Základní školy Globe

Všichni pedagogové procházejí pečlivým přijímacím řízením, jehož hlavní částí jsou osobní pohovory, náslech ve škole s návaznou reflexí a vedení aktivity s dětmi za supervize vedení či zkušeného pedagoga. Jednotlivé fáze přijímacího procesu mají za cíl dobře poznat uchazeče a zajistit soulad jeho výchovně vzdělávacích strategií s filozofií školy. Škola si klade za cíl, aby pedagogický sbor nebyl pouze součtem vzdělaných pedagogů, ale aby jimi pojímané cíle vzdělávání byly ve shodě s vizí školy v podobě Profilu absolventa a na něj navazujícího Profilu učitele a Profilu družináře.

Zaměstnanecké benefity Základní školy Globe

Lidé a vzdělávání

- Práce v příjemném kolektivu lidí, které spojuje stejná myšlenka.
- Každoroční interní vzdělávací program vedený interními i externími odborníky, který je pro zaměstnance zdarma.

- Služební iPad, Mac, v závislosti na pracovním zařazení (učitelé mají Mac a iPad, družináři a asistenti iPad).
- Možnost využít prostory školy k soukromým účelům.
- Zdarma přístup na vzdělávací akce pro klienty školy.
- Možnost čerpání osobního rozpočtu až 3000,-Kč/školní rok na externí vzdělávací programy související s výkonem povolání.

Rozvržení pracovní doby

- Individuální rozvržení pracovní doby. Závisí na rozvrhu školních a odpoledních aktivit. Nepřímou pedagogickou činnost a přípravy je možné vykonávat doma. Nepsaným pravidlem je, že jsem k dispozici kolegům do 14:30. Pokud musím odejít dřív, dám si to do kalendáře. Všech porad je možné se zúčastnit online.
- 3 sick days
- Studijní volno 12 dní, které je možné uplatnit při stážích, konferencích, návštěvách škol, vzdělávacích programech, samostudiu či přípravě důležitých dokumentů.
- V případě, že přítomnost pedagoga není pro určitý den nutná, můžu po domluvě zvolit home office.

Občerstvení a stravování

- Káva, čaj a další drobné občerstvení volně k dispozici
- Možnost využití školního stravování
- Výuka angličtiny ve škole pro zaměstnance

Finanční odměny

- Nadstandardní finanční odměny vyplácené 2x až 3x ročně.

2. 1. 2 Gymnázium Milénium

Gymnázium Milenium je soukromé gymnázium založené v roce 1991. Od roku 2009 je členem vzdělávací instituce Milénium Group. Škola v současnosti nabízí dva studijní programy:

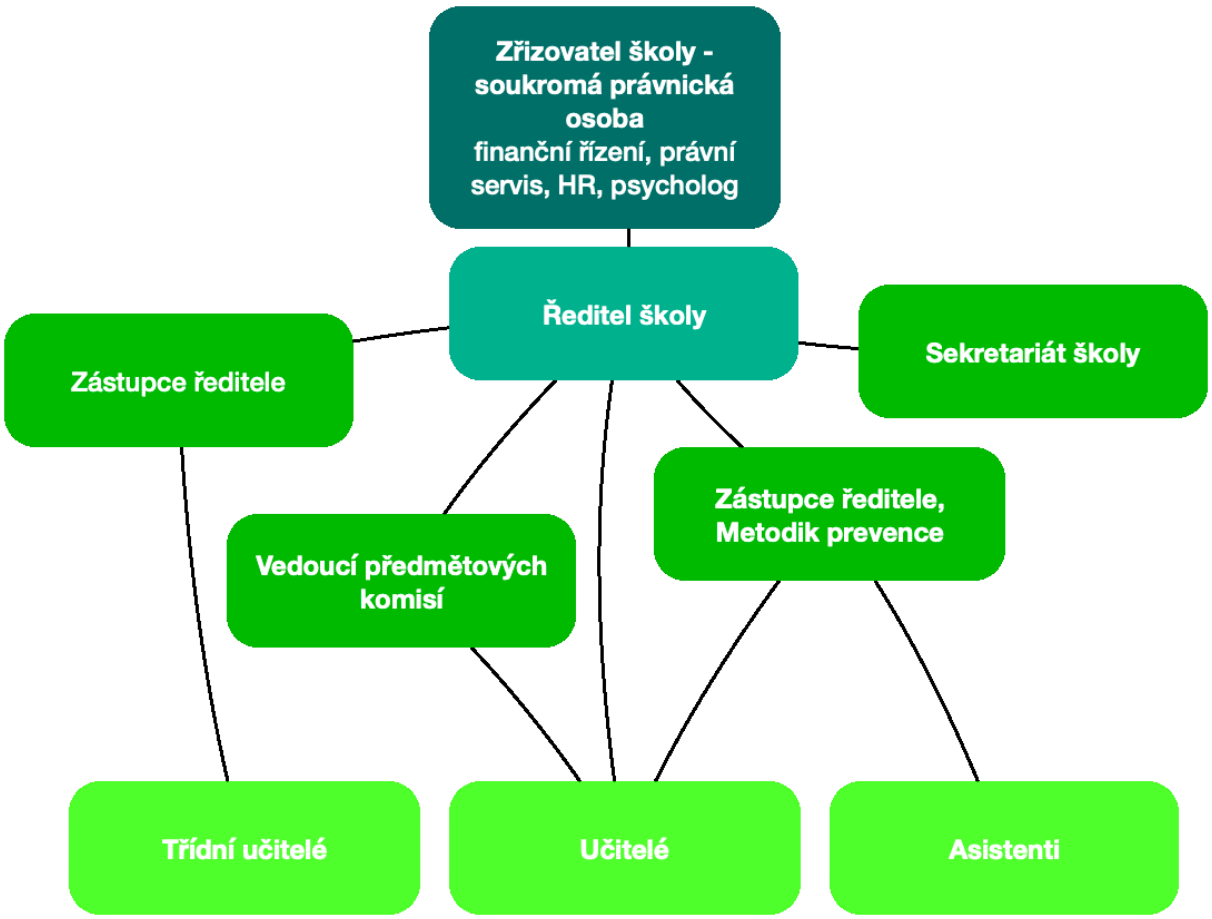
- hlavní studijní program 79-41-K/81 - osmileté česko-anglické studium s principy montessori pedagogiky se 400 žáky;

- vedlejší studijní program 79-41-K/41 - čtyřleté distanční studium se 120 žáky (údaje získané z nejnovější zveřejněné výroční zprávy).

Organizační struktura Gymnázia Milénium

Tým GM čítá 48 zaměstnanců z řad interních a externích pedagogů a nepedagogických pracovníků. Vzhledem k tomu, že Milenium je česko-anglické gymnázium, vyskytují se mezi zaměstnanci cizinci především anglosaského původu (v současnosti 7).

Obr. 3, Organizační schéma Gymnázia Milenium



Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě zpřístupnění interních dokumentů

Vize a hodnoty Gymnázia Milénium

Gymnázium Milénium se hlásí k inovativním modelům vzdělávání s hlubokými kořeny v montessori filozofii a projektové výuce.

GM je součástí uceleného česko-anglického vzdělávacího Milenium Group pro děti od 1,5 roku až do dospělosti. Nabízí osmiletý česko-anglický program zakončený českou maturitou či mezinárodní maturitou IB. Učitelé v GM si kladou za cíl naučit děti přemýšlet v souvislostech a stavět především na dovednostech, nikoliv pouze na znalostech.

Tým GM usiluje především o to, aby se studenti ve škole setkávali s přátelskou a otevřenou atmosférou, ve které se naučí toleranci a zodpovědnosti za své chování a rozhodování.

Hodnoty školy společně s Profilem absolventa jsou pro zaměstnance nejdůležitějšími firemními dokumenty, které jim pomáhají v každodenní práci, v kontaktu s ostatními, s našimi dětmi a studenty.

Zaměstnanecké benefity Gymnázia Milénium

Uvedené benefity jsou nabízeny všem pedagogickým pracovníkům. Pouze možnost používat služební tablet není automatická a je věcí dohody s vedením školy.

Sick days

Nebo-li placené volno ze zdravotních důvodů, má možnost čerpat každý zaměstnanec - v případě nevolnosti, nemoci, návštěvy lékaře - bez povinnosti svou nepřítomnost formálně omluvit potvrzením od lékaře. Jedná se až o **čtyři dny za školní rok** pro pedagogické i nepedagogické pracovníky.

Multisport

Karta Multisport Benefit umožňuje zaměstnancům sportovat v téměř sedmi stech sportovních zařízeních v České republice více než dvě stě padesáti v Praze.

ITIC

Každý učitel si může zařídit v office školy kartu ITIC.

Stravenky

Zaměstnanci Gymnázia Milénium mají možnost využít možnosti dotovaného stravování v partnerském zařízení nebo se přihlásit k odběru stravenek v hodnotě 70 Kč, jejich výše odpovídá dotaci zaměstnavatele v alternativních formách příspěvku na stravné.

Jazykové vzdělávání

ANGLIČTINA: Všichni zaměstnanci mají nárok na čerpání příspěvku na výuku anglického jazyka. Oficiální minimální požadovanou úrovní jazyka je v případě angličtiny **úroveň B2**.

2 kategorie příspěvku:

5000Kč/rok – pro všechny, jejichž úroveň angličtiny dosahuje minimální požadované úrovně a další vzdělávání v anglickém jazyce je ryze dobrovolné.

6000Kč/rok – pro všechny, kteří nedosahují požadované úrovně B2 a další vzdělávání v AJ je pro ně tedy povinné (výjimku tvoří personál kuchyní a zaměstnanci údržby budov – pro ty je jazykové vzdělávání taktéž dobrovolné).

ČEŠTINA: Kurzy českého jazyka pro cizince jsou ryze dobrovolné a příspěvek zaměstnavatele činí 5000Kč na školní rok. Základní podmínkou pro čerpání příspěvku na jazykové vzdělávání (ČJ i AJ) je, absolvování vstupního testování, doložení min. 75% docházky jazykového kurzu a splnění progress testu, ověřujícího zlepšující se úroveň jazyka na konci školního roku. V případě nesplnění těchto základních podmínek zaměstnanec souhlasí s vrácením poloviny poskytnutého příspěvku na jazykové vzdělávání.

Sleva na školném pro děti zaměstnanců

Sleva na školném pro děti zaměstnanců bude shodně napříč všemi institucemi **činit 90%** z celkové ceny školného.

Dobrovolnictví

Všichni zaměstnanci mají možnost čerpat 2 dny ve školním roce volno za účelem konání společensky odpovědného dobra.

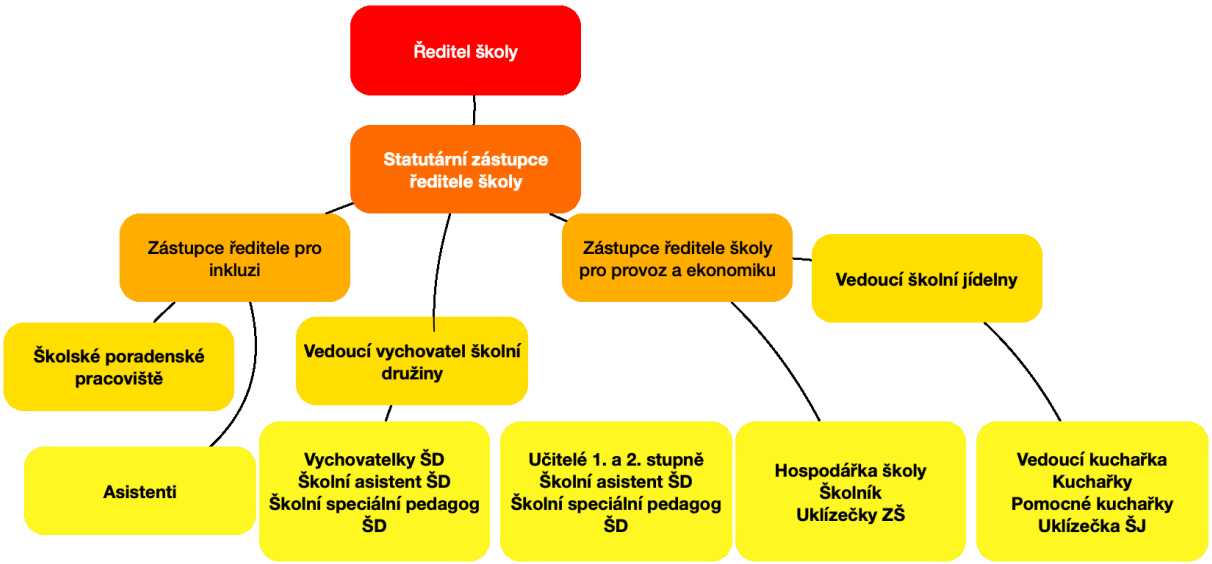
2. 1. 3 Základní škola Zruč nad Sázavou

Základní škola Zruč nad Sázavou je příspěvkovou organizací města Zruč nad Sázavou. Právní subjektivitu získala v roce 1994 a v roce 2003 se stala její součástí školní jídelna. Škola je zaměřena na výuku cizích jazyků, ICT a oblast tělesné výchovy a zdraví. Využívá 33 pracoven, z toho je 15 odborných učeben. Vnitřní prostory školy včetně chodeb jsou rozlehlé a světlé. Škola disponuje 21 interaktivními tabulemi. Výuka cizích jazyků probíhá ve třech jazykových učebnách, které jsou vybaveny interaktivními sadami a sluchátkovým systémem. K výuce informatiky jsou využívání dvě pracovny PC a mobilní počítačová učebna. Moderní sportovní hala a zrekonstruovaný areál za ZŠ poskytuje kvalitní podmínky pro výuku tělesné výchovy a organizaci sportovních akcí pro děti i veřejnost.

Organizační struktura Základní školy Zruč nad Sázavou

Na základě webové prezentace je ve škole nastavená jasné organizační schéma s vyznačenými hierarchickými vztahy a odpovědnostmi.

Obr. 4, Organizační schéma ZŠ Zruč nad Sázavou



Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě webové prezentace školy

Vize a standardy Základní školy Zruč nad Sázavou

Cílem práce školy je vytvořit ve škole prostředí, kde je dětem věnována kvalitní péče, při níž jsou respektovány individuální potřeby žáků. Žákům se speciálními vzdělávacími potřebami jsou poskytována podpůrná opatření podle § 16 školského zákona (příloha č.1 vyhlášky č. 27/22016 Sb.).

Společně s rodiči žáků a za podpory zřizovatele vytváří tým ZŠ Zruč školu, ve které se děti cítí bezpečně a spokojeně. Cílem školy je rozvoj kompetencí, které jsou nezbytné pro život v Evropě v 21. století. Výsledkem působení školy by měl být člověk, který dostal možnost všestranně se rozvíjet, využívat svých schopností a dovedností, který je schopen uplatnit se v současné společnosti.

Zaměstnanecké benefity Základní školy Zruč nad Sázavou

Všechny uvedené benefity jsou poskytovány plošně všem pedagogům vyjma služebního tabletu, který je věcí dohody.

Služební počítač a služební tablet
Finanční odměny (nad rámec platu)
Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje
Dotované stravování
Firemní výuka angličtiny
Flexibilní pracovní doba
Pravidelné zahraniční stáže
Nákup vitamínů pro zaměstnance
Pořádání společenských akcí minimálně 3x do roka (firemní večírek, posezení ve sklípku)
Wellness pobyty
Poukázky na masáže

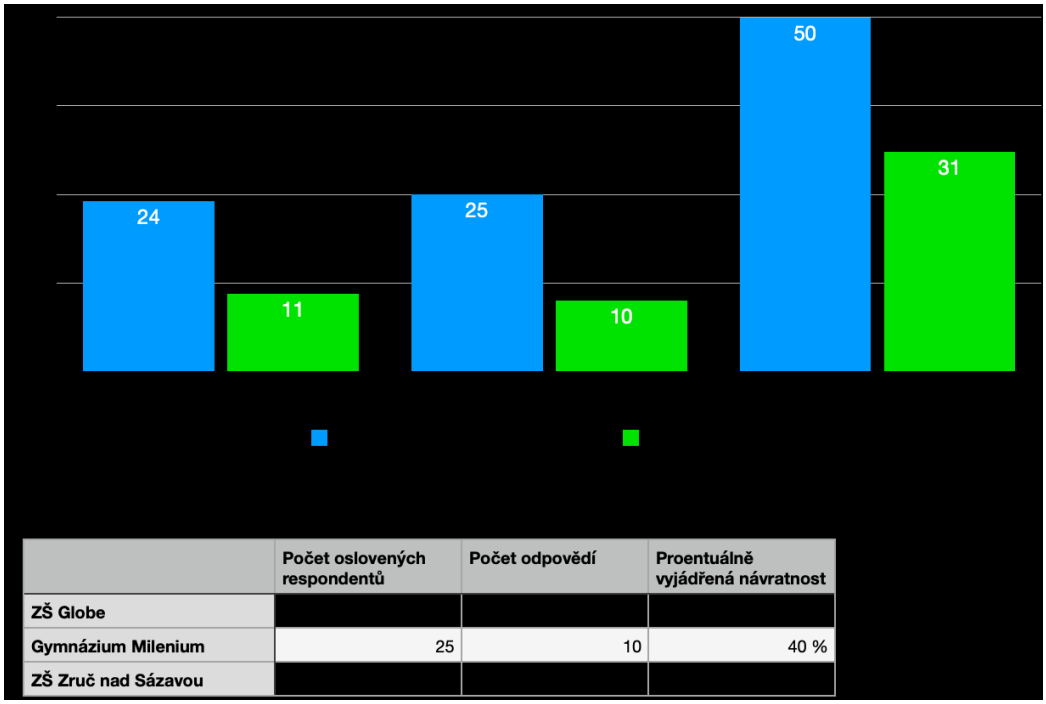
2. 2 Výzkumná část

V této kapitole se zaměříme na analýzu výstupů dotazníkového šetření doplněného případně o informace z rozhovorů s vedeními škol a nastudováním interních

materiálů. Sběr dat probíhal v průběhu února 2021 současně na všech třech školách.

S vyplněním dotazníku bylo osloveno celkem 99 respondentů (Základní škola Globe 24, Gymnázium Milenium 25, Základní škola Zruč nad Sázavou 50). Celková návratnost dotazníku činí 53 %, t. j. 52 respondentů. Pro detailní přehled návratnosti dotazníku z jednotlivých škol uvádíme ilustrační graf s konkrétními číselnými údaji.

Graf 2, Návratnost dotazníku na jednotlivých školách



	Počet oslovených respondentů	Počet odpovědí	Proentuálně vyjádřená návratnost
ZŠ Globe			
Gymnázium Milenium	25	10	40 %
ZŠ Zruč nad Sázavou			

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

Celkovou návratnost dotazníku hodnotíme jako uspokojivou, protože je nadpoloviční. Zároveň jsme v souvislosti s atraktivitou tématu očekávali vyšší návratnost zejména u soukromých škol. Ty naopak vykazují výrazně nižší návratnost (nejnižší hodnota 40 % u Gymnázia Milenium[7], 46 % u Základní školy Globe) než škola státní (62 %). Důvody nižší ochoty podělit se o své vnímání benefitů u zaměstnanců dvou soukromých pražských škol by byly předmětem dohadů, a proto je ponecháme stranou a zaměříme se na měřitelné výstupy.

[7] Zajímavá je relativní pasivita českých učitelů ve srovnání s učiteli pocházejícími z anglosaských zemí. Ze 7 rodilých mluvčí se úkolu zhostili 4 a to velmi svědomitě, zatímco z českých 18 oslovených učitelů vyplnilo dotazník „pouhých“ 6.

Naším cílem je vyvrátit nebo potvrdit stanovenou hypotézu:
Benefitní systém nabízený v současné době pedagogickým pracovníkům pro ně není motivujícím faktorem a není tudíž efektivním nástrojem manažera pro dosahování cílů a vize dané organizace.

Dále je zde naším cílem odpovědět na výzkumné otázky:
Jsou benefity mezi pedagogy považovány za samozřejmost, něco na co mají nárok?
Jsou pedagogové o svých benefitech dostatečně informovaní?
Jak se ve vztahu k benefitům má tendenci projevovat generace X, Y a Z?
Změnila karanténní opatření ve spojení s rodinnou situací respondentů vnímání benefitů?

S ohledem na shromážděná data a návratnost dotazníku můžeme konstatovat, že jsme takto získali potřebná data, ze kterých můžeme vyvozovat potřebné závěry.

Vzorkem, t. j. respondenty dotazníkového šetření, jsou zaměstnanci dvou soukromých pražských škol a jedné státní školy ve Zruči nad Sázavou. Více se popisu skupiny respondentů budeme věnovat v následujících kapitolách. Jedná se především o pedagogy, kteří jako důvod volby povolání deklarují možnost vytvářet přidanou hodnotu v podobě utváření budoucích generací (interní informace). Jedná se o zaměstnance škol s inovativním školním vzdělávacím programem, s prvky montessori přístupu, konstruktivistické pedagogiky a projektové výuky. Všechny tři školy ve svých vzdělávacích programech opakovaně akcentují zaměření na úspěch a rozvoj dítěte.

Vychovávat a vzdělávat úspěšné dítě, které dosáhlo optima svého rozvoje, vyžaduje mnoho úsilí, osobních kvalit a vztah k profesi, který nemůže být založený převážně na externí motivaci v podobě platu a benefitů. Vzhledem k tomu, že dotazník obsahuje otázky cílící na postoje respondentů, budeme tento předpoklad průběžně konfrontovat s konkrétními výstupy.

2. 2. 1 Metody sběru a zpracování dat

Primární data tedy byla získána kvantitativním (dotazník) i kvalitativním výzkumem (rozhovory s vedeními škol, interní informace). Každá škola měla svůj dotazník uzpůsobený konkrétní nabídce benefitů, struktura a typ otázek zůstal zachován. Dotazníky byly všem školám nabídnuty v české a anglické variantě, přičemž tuto variantu využilo pouze Gymnázium Milenium. Záměrně jsme ponechali anglickou verzi zvlášť namísto její integrace překladem do verze české. Chtěli jsme tak vytvořit případný prostor pro sledování v odlišnostech daných příslušností k českému kontextu versus anglosaskému.

Úkolem respondentů bylo odpovědět na 22 otázek zaměřených na následující oblasti řazené dle priority a návaznosti na hypotézu a výzkumné otázky:

- vnímání smyslu benefitů a jejich vztah k motivaci v zaměstnání;
- spokojenost se systémem benefitů;
- míra informovanosti
- klima na pracovišti;
- informace o respondentech typu počet odpracovaných let u zaměstnavatele, věk, pohlaví, péče o děti.

V dotazníku se respondenti setkali s různými typy otázek. Nejčastěji odpovídali zaškrtnutím jedné nebo více možností z výběru nebo stručnou odpovědí na otevřenou otázku. V jednom případě hodnotili daný jev pomocí umístění na škále od 0 do 10. Opakovaně se pak setkávali s výběrem z nabízených 4 tvrzení. Zvolené typy otázek a jejich formulace se s ohledem na shromážděná data a jejich kvalitu prokázaly jako vhodné. Kvalitativní výzkum navázaný na dotazníkové šetření byl realizován rozhovory s vedením škol a analýzou zpřístupněných interních informací a dokumentů. Jeho výstupy zařazujeme průběžně do jednotlivých kapitol ve formě doplnění uvedených informací. Pro zachování anonymity dvou soukromých škol jsme v dotazníkovém šetření zvolili krycí názvy.

Primární i sekundární data jsou graficky přehledně zpracována pomocí nástroje Formuláře Google. Každý graf je následně doplněn o interpretaci ve vztahu ke zvolené hypotéze a teoretické části. Veškerá data z Google formuláře byla

exportována do formátu tabulky s možností filtrace určitých kategorií a druhů dat. Tímto bylo dosaženo detailnějšího vztažení jednotlivých údajů o skupině respondentů k teoretickým východiskům, hypotéze a výzkumným otázkám. Pro potřebu tvorby doplňkových grafů a schémat jsme využili aplikace Numbers, která nabízí kvalitnější grafické zpracování než data exportovaná z Formulářů Google a zároveň se vyznačuje přívětivým uživatelským rozhraním. Náhled dotazníku v české a anglické verzi je součástí přílohy diplomové práce.

2. 2. 2 Analýza výstupů z dotazníkového šetření

V této kapitole provedeme klíčovou analýzu, syntézu a komparaci výstupů dotazníkového šetření. Jednotlivá zjištění jsme pro potřeby přehlednosti a návaznosti na hypotézu a cíl práce seskupili do kategorií, viz kapitoly níže. Abychom zároveň zachovali přehlednost a návaznost na dotazník, uvádíme u jednotlivých celků otázky z dotazníku, kterých se to týká. Ve zjištěních se opíráme jak o data z dotazníků, tak údaje, které jsme syntetizovali pomocí shromáždění všech dat v tabulce a následné filtraci jednotlivých údajů podle požadovaných kritérií (věk, pohlaví, praxe, postoje apod.).

2. 2. 2. 1 Popis skupiny respondentů a jejich generační přináležitost

V úvodu se zaměříme na popis skupiny respondentů co do věku, pohlaví, dětí, které mají v současnosti v péči, a počtu odpracovaných let na dané škole. Vzhledem k zásadám kvalitního dotazníku jsme otázky na věk, pohlaví a děti zařadili na konec dotazníkového šetření.

Otázky v dotazníku:

- 20. Jakého jste pohlaví?
- 21. Máte děti, o které musíte pečovat?
- 22. Kterému z uvedených rozmezí odpovídá váš věk?

Dále se věnujeme analýze výstupů o věku respondentů ve spojení s jejich přináležitosti k jednotlivým generacím. S touto problematikou jsme spojili srovnání

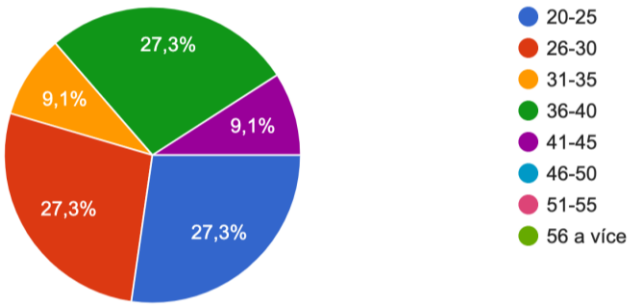
věku/generací a preferencí v oblasti benefitů. Následně se věnujeme analýze dat o pohlaví a péči o děti.

Věk

Otázka v dotazníku: 22. Kterému z uvedených rozmezí odpovídá váš věk?

Z následujících grafů je patrná pestrost zastoupení věkových skupin a četnost jejich příslušníků.

Graf 3, Věková rozmezí Základní škola Globe



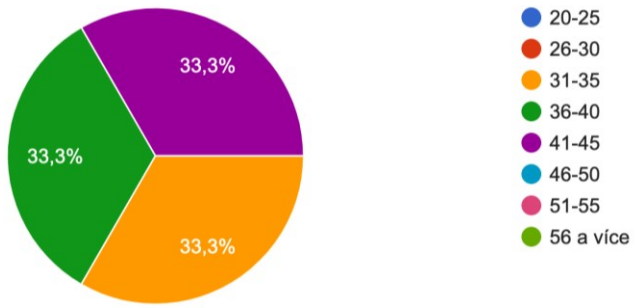
Zdroj: Formuláře Google

Na rozdíl od následujících dvou škol je na této škole v pedagogickém sboru zastoupeno i věkové rozmezí 20 - 25 let (zejména v řadách vychovatelů a asistentů učitele - interní informace). Zároveň je z grafu patrné, že na škole nepracují pedagogové starší 45 let. Nejvíce členů týmu se tedy pohybuje v rozmezí 26 až 40 let. Z nabídnutých 7 kategorií je v dotazníku zastoupeno kategorií 5, což považujeme za dostatečné s ohledem na pluralitu názorů spojitelnou s příslušnosti k dané generaci/věkovému rozmezí.

Pro potřeby rozlišování jednotlivých generací je tedy patrné, že vedení školy se nejčastěji v týmu setká s příslušníky generace Y. Zároveň nám tato škola ukazuje trendy spojené s nástupem generace Z. Na základě interních informací a reakcí pedagogů této školy je také patrné, že právě příslušníci této generace se do dotazníku zapojili s větší vervou než jejich starší kolegové.

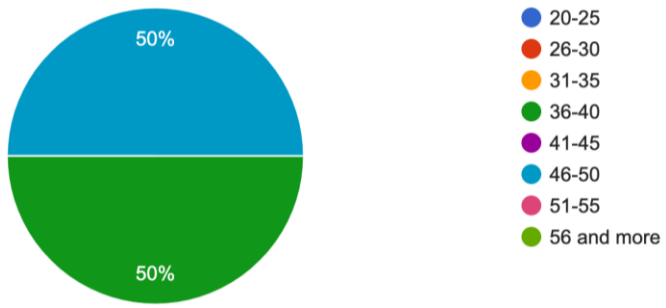
Z grafu věkových rozmezí na Gymnáziu Milenium je patrná větší sjednocenost[8] - jsou zde zastoupeny 4 z 8 věkových kategorií.

Graf 4, Věková rozmezí Gymnázia Milenium - čeští učitelé



Zdroj: Formuláře Google

Graf 5, Věková rozmezí Gymnázia Milenium - učitelé rodilí mluvčí



Zdroj: Formuláře Google

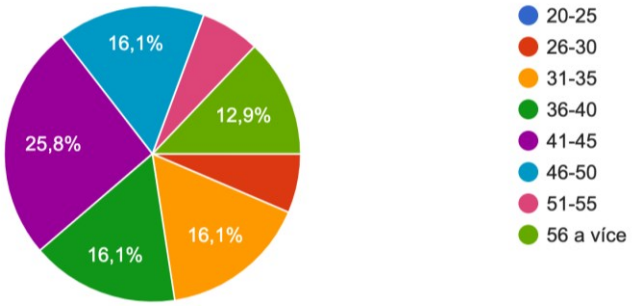
Většina respondentů se řadí do rozmezí 36-40 let (4), ostatní skupiny jsou rovnoměrně zastoupeny po 2. Dle odpovědí v tomto dotazníku tak hovoříme o příslušnících generace X a Y.

U ZŠ Zruč vidíme nejširší zastoupení co do věkových kategorií, což může být do jisté míry dáno hojnější účastí zaměstnanců v dotazníkovém šetření. Zároveň je

[8] Jsme si vědomi toho, že zde může docházet ke zkreslení údajů vlivem účasti omezené části zaměstnanců na dotazníkovém šetření. Zároveň však dle interních informací a běžné praxe není neobvyklé, že soukromé školy přitahují mladší učitele nejen inovativními principy, ale také smluvními platy, které mohou zohlednit i jiné faktory než pracovní zařazení a počet let praxe.

však nutné připomenout, že systém nastavování odměn ve státních školách významně odráží počet odpracovaných let a vytváří tím jednoznačně motivaci pro zaměstnance s delší praxí, tudíž i vyššího věku.

Graf 6, Věková rozmezí ZŠ Zruč



Zdroj: Formuláře Google

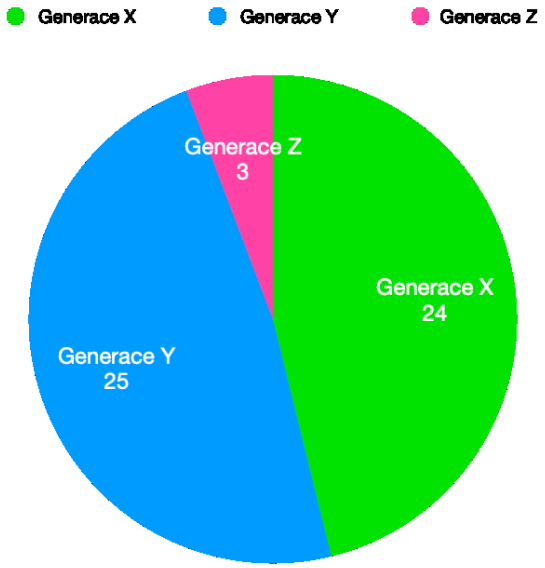
Zatímco zde není zastoupeno „rozmezí generace Z“, najdeme tu jako u jediné školy zástupce zaměstnanců starších 56 let (4 z 31 respondentů). Nejvíce respondentů patří do skupiny 41-45 let (8), po 5 respondentech náleží skupinám 31-35, 36-40 a 46-50, 2 respondenti patří do skupiny 51-56. Z pohledu přináležitosti k jednotlivým generacím se vedení školy nejvíce dostává do kontaktu s příslušníky generace X (19 z 31) a Y (12).

Generace X, Y, Z ve vztahu k benefitům

Na základě přehledu zastoupení jednotlivých kategorií v předchozí kapitole můžeme vyvodit závěry o zastoupení generací X, Y a Z ve skupině respondentů. Přehled počtu respondentů z jednotlivých generací rovnou provážeme na interpretaci přináležitosti ke generaci a preferencí v oblasti benefitů.

Graf 7, Zastoupení jednotlivých generací ve vzorku respondentů

Věkové rozmezí definované pro danou generaci	Počet respondentů z celkového počtu 52	Věkové rozmezí
Generace X	24	41 a více let
Generace Y	25	26 až 40 let
Generace Z	3	25 a méně let



Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě výstupů z Formulářů Google

Rovnoměrně jsou zastoupeny dvě nejpočetnější skupiny - zaměstnanci generace X a Y. V počtu pouhých 3 zaměstnanců jsou zastoupeni příslušníci generace Z a to pouze na jedné ze škol - ZŠ Globe. Co do preferencí jednotlivých generací byly jsme schopni vysledovat na základě poskytnutých odpovědí následující trendy u jednotlivých generací. Analyzujeme a syntetizujeme zde data z dotazníku na základě otázek na věk a skupiny otázek směrovaných na preference v oblasti benefitů.

Otázky v dotazníku:

- 22. Kterému z uvedených rozmezí odpovídá váš věk?
- 14. Z nabídky vyberte 3 pro vás nejdůležitější zaměstnanecké benefity.
- 15. Z nabídky vyberte minimálně jeden benefit, který byste byli ochotni postrádat.
- 16. Je nějaký benefit, který vaše škola nenabízí a vy byste ho ocenili?
- 17. Pomocí jednotlivých výroků ohodnoťte, jakou motivaci ve vás vzbuzují benefity ve srovnání s finanční odměnou.

Generace Z

Zastoupená pouhými 3 zaměstnanci nám ukazuje, že nejméně potřebný benefit je kurz angličtiny. S ohledem na teoretická východiska naší práce je tato volba u 3 ze 3 celkem logická. Jak víme, příslušníci generace Z jsou děti moderních technologií

a YouTube. Míra jejich exponovanosti angličtině a motivace ji ovládat možná do budoucna povede k lepším výsledkům než školní a následně firemní výuka angličtiny.

Zajímavé je, že všichni mladší zaměstnanci postrádají stravenky/dotované stravné. Ukazuje se tak, že stravenky rozhodně nevychází z módy a jsou stále aktuálním benefitem. Pro 2 zaměstnance jsou peníze důležitější než benefity a pro jednoho shodně. Ač jde o velmi malý počet, možná nám tyto odpovědi naznačují, že nastoupivší generace ocení primárně vyšší finanční příjem, se kterým naloží dle vlastního uvážení[9].

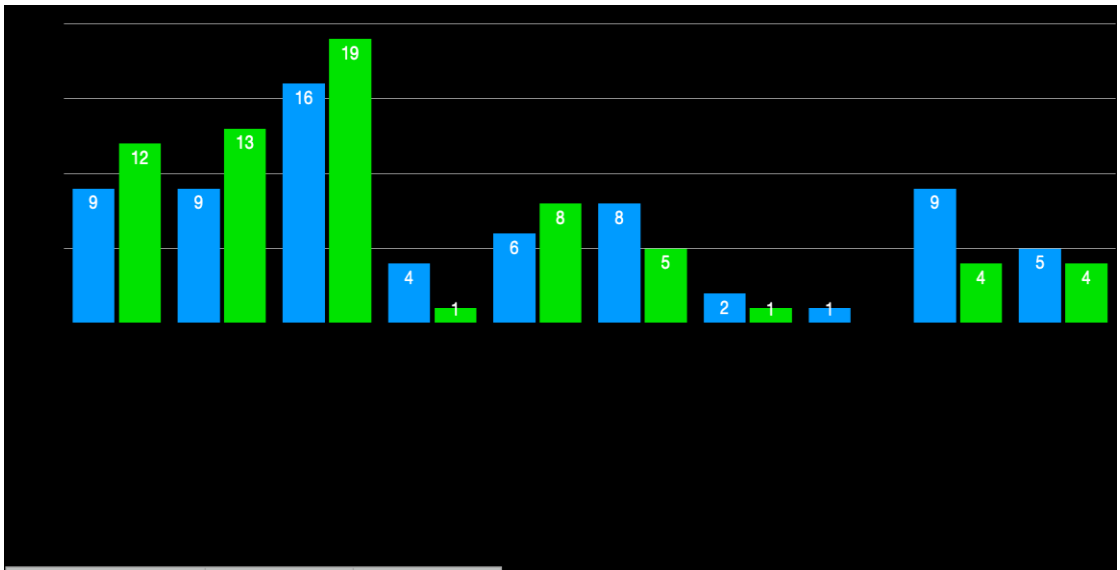
Srovnání preferencí generace Y a X

Generace Y - jedná se o nejpočetnější skupinu čítající 25 respondentů z věkového rozmezí 26 až 40 lety. Nabízí se, že šíře věkového rozmezí nahrává početnosti skupiny. Zároveň je toto klíčová skupina zaměstnanců v produktivním věku, dovolme si říci na vrcholu sil. Věříme, že její zkoumání jako celku může být pro manažery podniků přínosem.

Generace X - jedná se o téměř stejně početnou skupinu 24 respondentů ve věku od 41 let do cca 60. Pro potřeby našeho dotazníku sem spadají kategorie 41-45, 46-50, 51-55 a 56 a více. V následujícím přehledu a grafickém vyobrazení mapujeme preference těchto věkových skupin v odpovědích na otázku, které 3 benefity jsou pro ně z celkové nabídky nejdůležitější.

[9] Tento fakt lze podpořit i neustále rostoucími nároky na životní standard u mladé generace a s tím rostoucími nároky na finance.

Graf 8, Preference benefitů u generace X (zeleně) a Y (modře)



	Počet odpovědí respondentů z řad generace Y	Počet odpovědí respondentů z řad generace X
Dotovaná strava/stravenky		
Služební počítač, tablet	9	13
Finanční odměna nad rámec platu		
Sick days	4	1
Wellness programy (masáže, pobyty, vitamíny)		
Flexibilní pracovní doba, homeoffice	8	5
Cafeteria systém (má pouze jedna škola)		
Sleva na školném (má pouze jedna škola)	1	
Programy/podpora kurzů profesního rozvoje		
Neformální akce na půdě školy	5	4

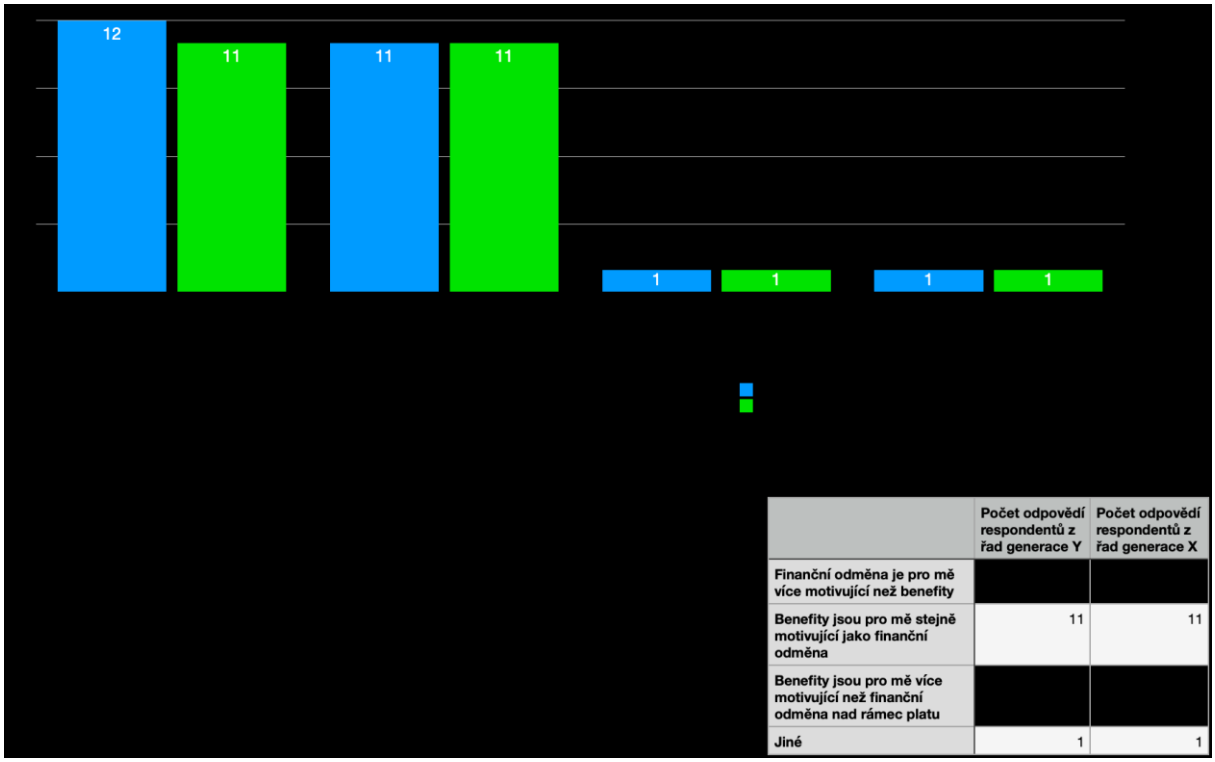
Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

Z grafu je patrné, že jak generace X, tak generace Y upřednostňují nejvíce finanční odměny nad rámec platu. Mezi další tradičně populární benefity patří stravenky a služební počítač. Z číselných výsledků je patrné, že respondenti vyššího věku si dotované stravy a služebního počítače/tabletu cení více než mladší kolegové.

Zatímco pedagogové z generace X oceňují různé wellness programy (8), příslušníci generace Y si více cení volnější pracovní doby (8). Výraznější rozdíl v naměřených hodnotách můžeme spatřovat v preferencích rozvojových vzdělávacích programů, kterých si mladší kolegové (9) cení více než ti starší (4). Tímto potvrzujeme teoretická východiska kapitoly 1. 4 Generace ve vztahu k benefitům.

V následujícím grafu sledujeme, co je pro respondenty generací X a Y více motivující, jestli benefity nebo finanční odměna.

Graf 9, Benefity nebo finanční odměna u generace X (zeleně) a Y (modře)



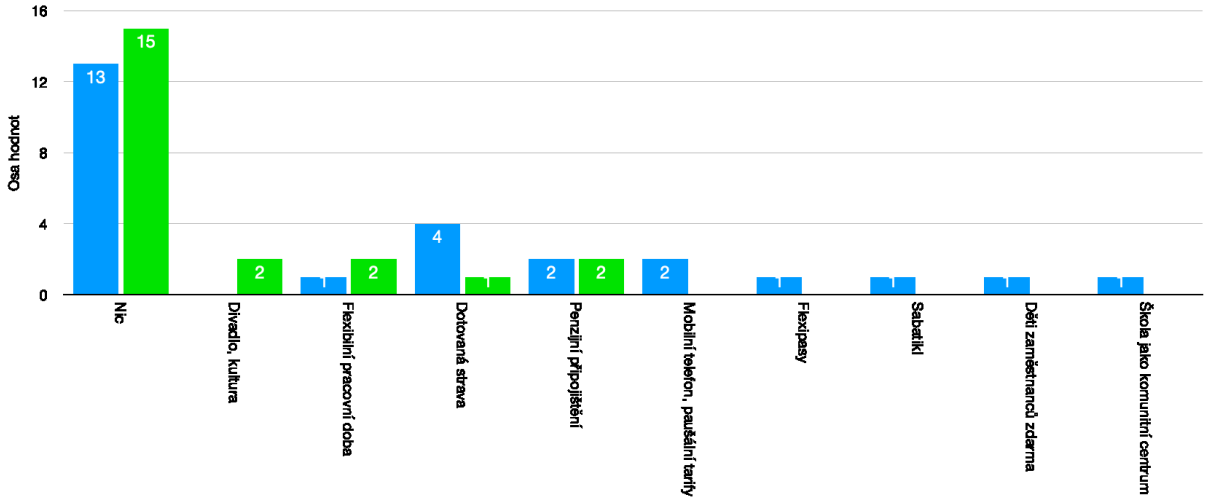
	Počet odpovědí respondentů z řad generace Y	Počet odpovědí respondentů z řad generace X
Finanční odměna je pro mě více motivující než benefity		
Benefity jsou pro mě stejně motivující jako finanční odměna	11	11
Benefity jsou pro mě více motivující než finanční odměna nad rámec platu		
Jiné	1	1

Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

Lze konstatovat, že v této otázce se respondenti obou generací shodují a finance jsou silnějším nebo stejně silným motivátorem jako benefity. Je tedy jasné, že odměna v podobě platu a bonusů je stále nejsilnějším motorem motivace zaměstnance. Zároveň podle našeho výzkumu hrají nezanedbatelnou roli i benefity, tudíž vyvracíme podstatnou část hypotézy o tom, že benefity motivační pro pedagogy nejsou a neslouží tedy vedení školy v dosahování cílů skrze ve škole zaměstnané pedagogy.

V posledním porovnání sledujeme benefity, které zaměstnanci nemají a přáli by si je mít v nabídce (případně by si je přáli mít ve větší míře).

Graf 10, Benefity, které by si příslušníci generace X (zeleně) a Y (modře) přáli a postrádají je



	Počet odpovědí respondentů z řad generace Y	Počet odpovědí respondentů z řad generace X
Nic	13	15
Divadlo, kultura		2
Flexibilní pracovní doba	1	2
Dotovaná strava	4	1
Penzijní připojištění	2	2
Mobilní telefon, paušální tarify	2	
Flexipasy	1	
Sabatikl	1	
Děti zaměstnanců zdarma	1	
Škola jako komunitní centrum	1	
Masáže, Multisport karta, Fitko v práci	5	
Příspěvek na rekreaci		1

Počet odpovědí respondentů z řad generace Y
Počet odpovědí respondentů z řad generace X

Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě výstupů z Formulářů Google

Všichni respondenti z těchto dvou skupin nejčastěji volí „nic“, čímž dávají najevo spokojenost se stávající nabídkou (generace X o něco více). V dalších hodnotách se objevuje častěji dotovaná strava u generace Y. V ostatních případech se jedná spíše o jednotlivý výskyt. Zároveň jsou návrhy uvedené respondenty cenným zdrojem pro management školy pro inspiraci zavádění nových benefitů v budoucnosti.

Vztáhneme-li práci k teoretickým východiskům potvrzuje se, že mezi preference benefitů generace X a Y není velký rozdíl. Je patrné, že škola coby zaměstnavatel by se měla zaměřit na poskytování **kvalitního vzdělávacího a rozvojového programu** pro svoje učitele. Má tak větší šanci přitáhnout a udržet si zkušené

kvalitní učitele (zejména generace Y) a zároveň být atraktivním zaměstnavatelem pro nastupující pedagogy.

Co do nabídky benefitů, osvědčí se sázka na jistotu:

- systém finančních odměn nad rámec platu;
- dotované stravné;
- flexibilní pracovní doba, sick days a možnost homeoffice;
- rozvojové programy;
- služební počítač + tablet.

Zároveň je z preferencí a odpovědí patrné, že pedagogové vyjadřují se stávajícím systémem výhod spokojenost a rádi ho doplní a nabídku zaměřenou na zdraví (duševní i fyzické) a volnočasové aktivity spojené s posilováním vztahů v týmu[10].

Při pečlivém zkoumání jednotlivých odpovědí a s ohledem na velikost vzorku nemůžeme konstatovat kontinuální výrazné shody či rozdíly v preferencích, které by potvrzovaly, že volba a preference benefitního systému výrazným způsobem závisí na příslušnosti k jedné z generací a že je významný rozdíl v preferencích pedagogů generací X, Y a do budoucna Z.

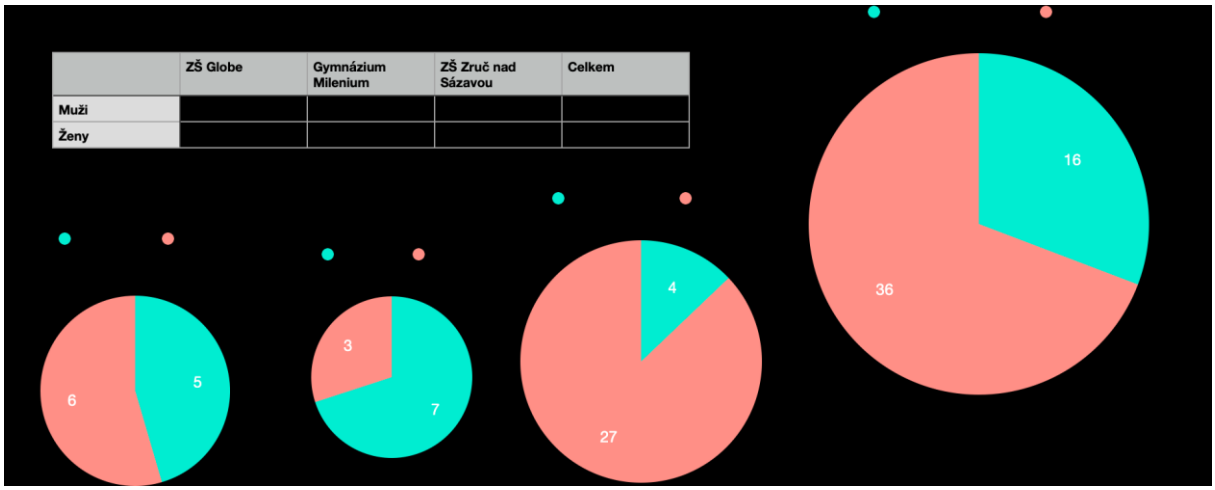
Pohlaví respondentů

Otázky v dotazníku: 20. Jakého jste pohlaví?

Z hlediska pohlaví převažují v řadách respondentů ženy (38) nad muži (14), což je s ohledem na dlouhodobý vývoj směřující k feminizaci učitelského povolání celkem nepřekvapivé. Zajímavé je srovnání škol soukromých a státních, kde i přes menší návratnost vidíme větší počet mužů.

[10] Na takové potřeby je vhodné reagovat ad hoc. Není určitě nutné mít v systému benefitů rozepsány všechny večírky, výlety sportovní apod. Naopak takový přístup by pravděpodobně byl spíše svazující a neproduktivní. Dovolíme-li si trochu generalizace, vyjdeme z toho, že učitelé jsou často lidé extrovertní, kreativní a rádi spolupracují. Společné pečení, grilování, běžkování na školním hřišti může zaměstnavatele stát relativně málo peněz, který však vyváží mnoho pozitivních efektů.

Graf 11, Poměr žen a mužů v řadách respondentů



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

Péče o děti v domácnosti

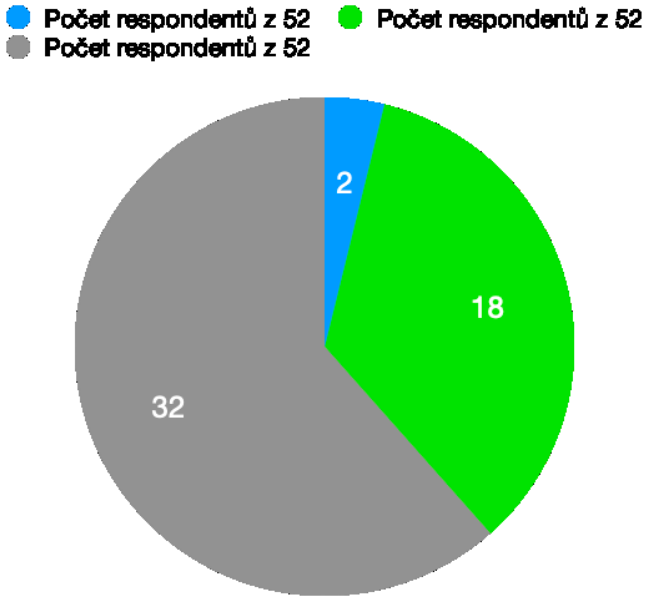
Otázka v dotazníku: 21. Máte děti, o které musíte pečovat?

Otázkou na děti, o které respondent musí pečovat jsme cílili na sledování změn v preferencích benefitů u osob, které děti mají versus ty, co je nemají. Graf níže znázorňuje celkový počet respondentů, kteří o děti pečují a těch, kteří děti v péči nemají.

Graf 12, Poměr pečujících a nepečujících o děti

Máte děti o které musíte pečovat?

	Počet respondentů z 52
Ano	32
Ne	18
Nechci odpovídat	2



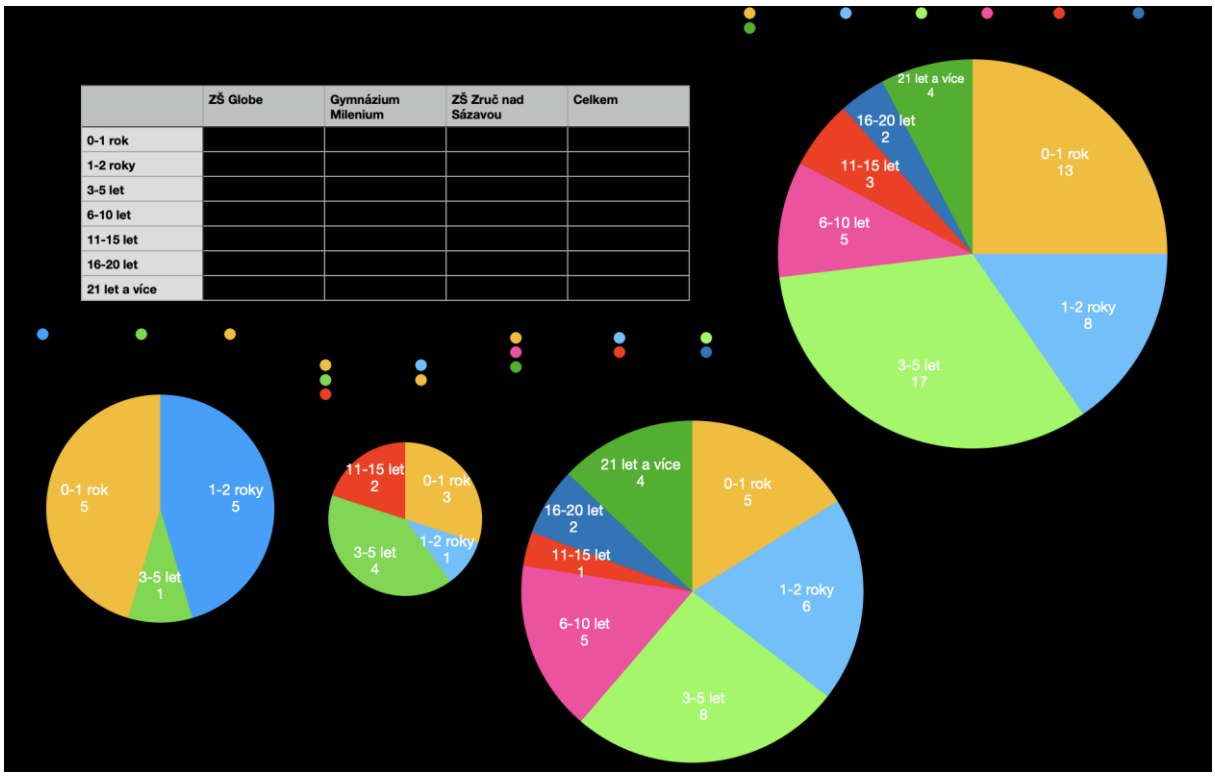
Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

Při bližším přezkoumání odpovědí na jednotlivé otázky jsme neshledali kontinuální významnou shodu, podobnost, odlišnost apod. natolik výraznou, že bychom mohli konstatovat konkrétní odpověď na to, zda přítomnost dětí, o které respondent musí pečovat mění jeho vztah k zaměstnaneckým výhodám. [11]

Počet odpracovaných let

Následující graf mapuje složení respondentů co do počtu odpracovaných let na dané škole. Otázka z dotazníku: 1. Jak dlouho pracujete na vaší škole?

Graf 13, Složení respondentů co do počtu odpracovaných let



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

Z grafu je patrné, že téměř tři čtvrtiny respondentů tvoří lidé, kteří na škole nepracují déle než 5 let, z toho většina (21) méně než dva roky. Ve srovnání se soukromými školami je skupina respondentů ze školy státní více diferencované co do počtu

[11] Při položení výzkumné otázky jsme vycházeli z toho, že mnoho pedagogů pečujících o děti, kteří se na jaře 2020 a na podzim 2021 ocitli v roli učitele na dálku, uvedlo, že nově nastalý homeoffice v kombinaci s péčí o rodinu (vařením, uklízením, pomocí s účením) vyústil v nové potřeby. Například možnost zajistit si dovoz školních obědů pro celou rodinu, zajištění hlídání apod.

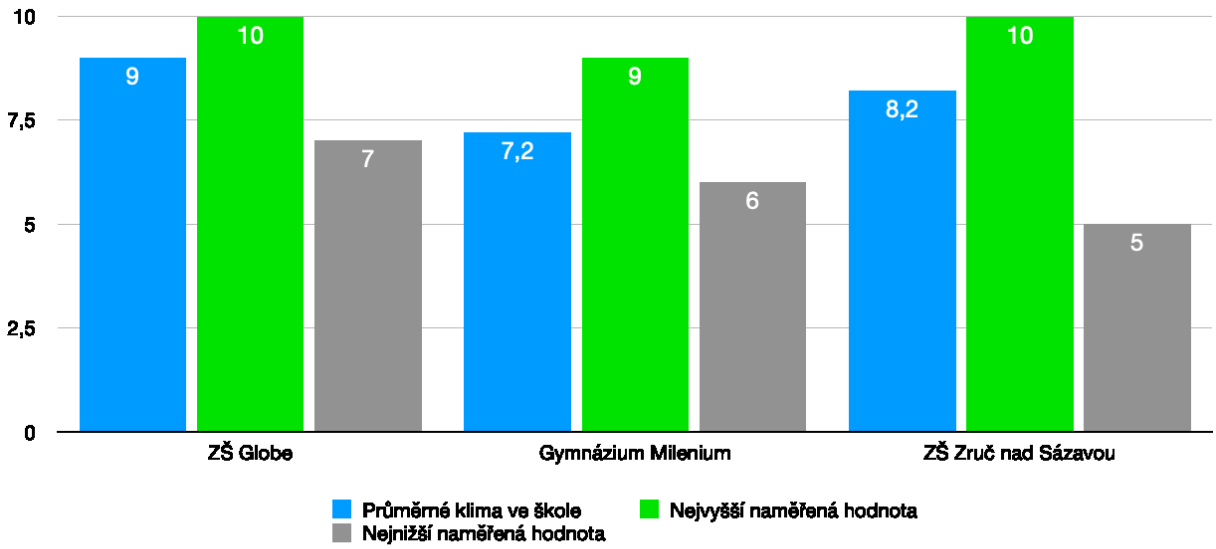
odpracovaných let, což koresponduje s vyšší diferencovaností věkových skupin, viz kapitoly výše. Z grafů je také patrné, že na soukromých školách má většina pedagogů odpracováno méně let (od nuly do 5 let) než na škole státní.

2. 2. 2. 2 Klima na pracovišti

Vztahy s kolegy, nadřízenými a atmosféra na pracovišti se řadí na přední místa mezi motivátory napříč generacemi. Vycházeli jsme zde z úvahy, že pokud by respondenti nehodnotili kladně pracovní klima, sebelepší benefitní systém to nezachrání a naopak. V hodnocení klimatu se všechny tři školy umísťují na horních hranicích s hodnotami od 7 do 9.

Otázka v dotazníku: 3. Na škále 0-10 ohodnoťte, jak vnímáte klima na vašem pracovišti?

Graf 14, Hodnocení klimatu na pracovišti



Hodnoty naměřené pro klima ve škole

	Průměrné klima ve škole	Nejvyšší naměřená hodnota	Nejnižší naměřená hodnota
ZŠ Globe	9	10	7
Gymnázium Milenium	7	9	6
ZŠ Zruč nad Sázavou	8	10	5

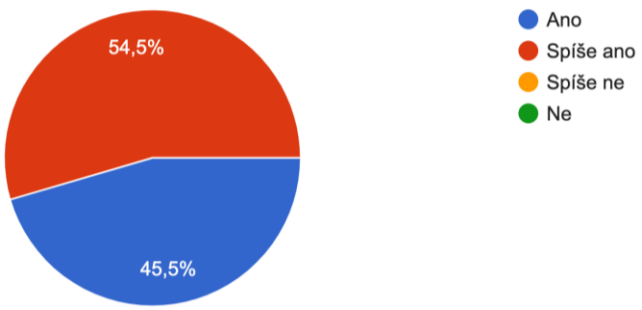
Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

Jak se respondenti cítí být vyslyšeni vedením ve svých potřebách

Otázka v dotazníku: 4. Vyberte tvrzení, které nejlépe vystihuje, zda se zaměstnavatelem cítíte být vyslyšeni ve svých potřebách?

Tato kapitola úzce souvisí s předchozí, protože lze předpokládat, že pokud jsou potřeby jedince reflektovány jeho zaměstnavatelem, nejčastěji v osobě nadřízeného, odrazí se to na pocitu vyslyšenosti jeho potřeb k dané společnosti. Pokud manažer umí naslouchat potřebám zaměstnanců a pravidelně je mapovat, může s nimi snáze nacházet zaměstnanecké výhody odpovídající tomu, co potřebují.

Graf 15, Jak se cítíte být vyslyšeni ve svých potřebách - ZŠ Globe

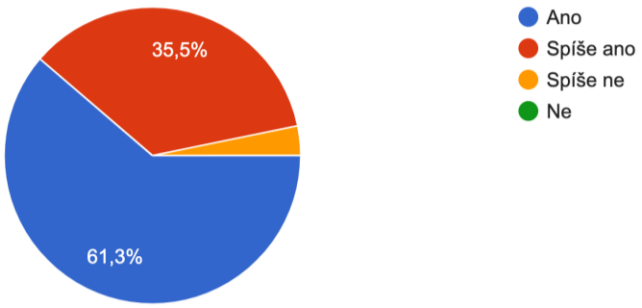


Zdroj: Formuláře Google

Graf 16, Jak se cítíte být vyslyšeni ve svých potřebách - Gym. Milenium

Zdroj: Formuláře Google

Graf 17, Jak se cítíte být vyslyšeni ve svých potřebách - ZŠ Zruč nad Sázavou



Zdroj: Formuláře Google

Z výsledků je patrné, že až na výjimky se naprostá většina respondentů cítí být ve svých potřebách vyslyšena, což může souviset s benefitním systémem, zároveň je zde však třeba zdůraznit, že tohoto efektu je primárně dosahováno rozvinutými kompetencemi manažera daného týmu a zvoleným způsobem komunikace a vedení.

2. 2. 2. 3 Spokojenost a top benefity

V této kapitole se zaměříme na analýzu těchto klíčových aspektů:

- spokojenost s benefitním systémem;
- vnímání konkurenční výhody.

Dále se zaměříme na vztahy:

- nejčastěji čerpaných benefitů;
- nejoblíbenějších benefitů;
- postradatelných benefitů.

Souhrnně zde zhodnotíme benefity, které jsou vnímány jako natolik důležité, že by jejich absence byla důvodem k odchodu a závěru se podíváme také na přehled benefitů, které respondenti postrádají a měli by o ně zájem.

Spokojenost s benefity na školách

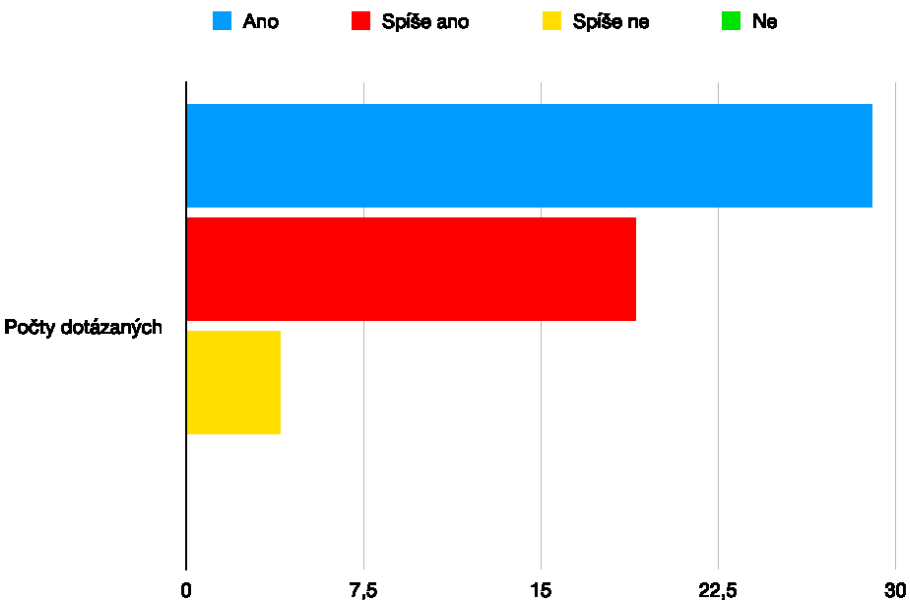
Otázka v dotazníku: 7. Vyberte tvrzení, které nejlépe vystihuje, zda jste spokojeni s benefity na své škole?

Následující graf znázorňuje do jaké míry jsou všichni respondenti spokojeni s benefitním systémem na jejich škole.

Graf 18, Spokojenost s benefity na všech školách

Počty odpovědí respondentů z celkového počtu 52

Výpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Počty dotázaných	29	19	4	0



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

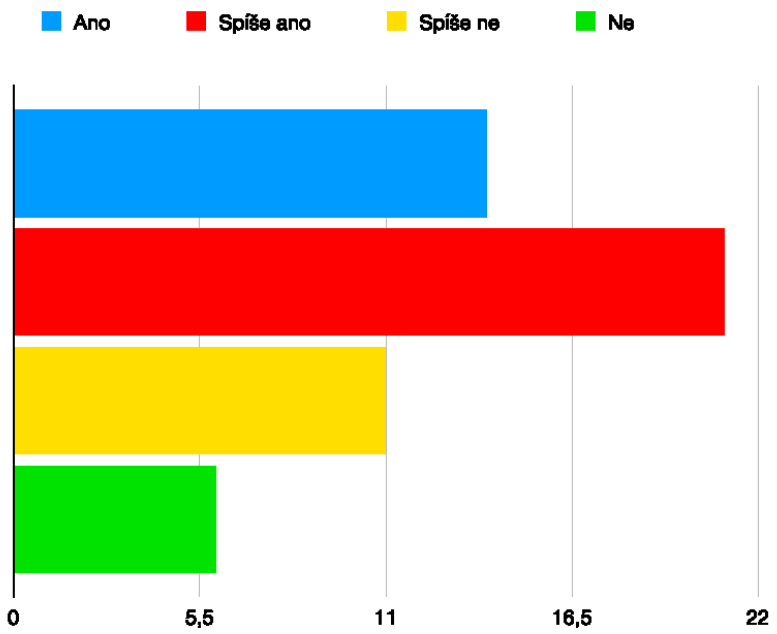
Je patrné, že v rámci vnímání jsou respondenti ze všech tří škol převážně spokojeni se stávajícím benefitním systémem (celkem 48 respondentů z 52 uvádí, že je zcela spokojeno nebo spíše spokojeno). Tento poznatek potvrzuje i další graf, který souborně zachycuje, jak respondenti vnímají konkurenční výhodu oproti jiným zaměstnavatelům v závislosti na benefitním systému.

Otázka v dotazníku: 18. Na základě vašich zkušeností a informací o jiných školách, vytváří podle vás systém benefitů na vaší škole konkurenční výhodu?

Graf 19, Vnímání konkurenční výhody

Počty odpovědí respondentů z celkového počtu 52

Výpovědi	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Počty dotázaných	14	21	11	6



Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě výstupů z Formulářů Google

Na rozdíl od prvního grafu vidíme, že si „ano“ a „spíše ano“ prohodily pozice a objevují se i názory z opačného spektra. Stále však převažuje počet respondentů, kteří svého zaměstnavatele z pohledu konkurenční výhody tvořené benefity vnímají kladně (35 z 52).

Benefity na jednotlivých školách z pohledu četnosti čerpání, oblíbenosti a postradatelnosti

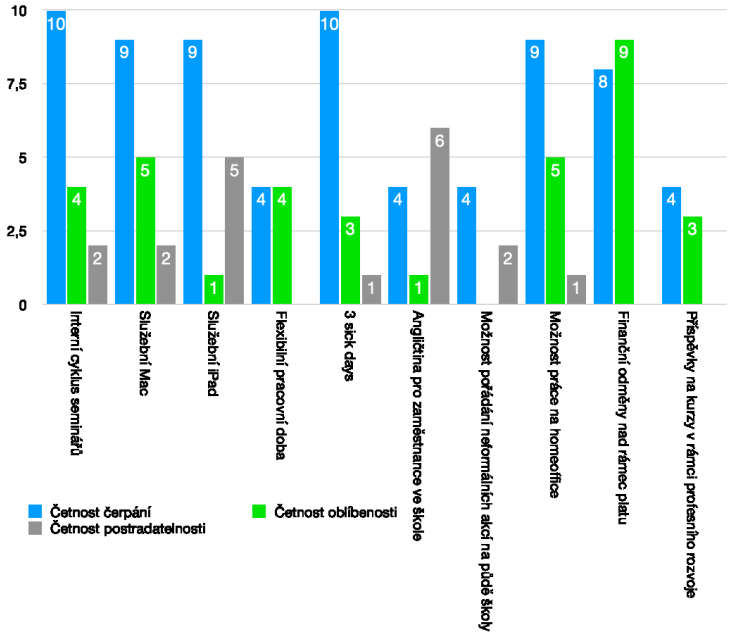
Otázky v dotazníku:

5. Z uvedené nabídky zaškrtněte ty, které právě využíváte?

14. Z nabídky vyberte 3 pro vás nejdůležitější zaměstnanecké benefity.

15. Z nabídky vyberte minimálně jeden benefit, který byste byli ochotni postrádat.

Graf 20, Základní škola Globe - četnost, oblíbenost postradatelnost



Hodnoty naměřené pro benefity na ZŠ Globe

	Četnost čerpání	Četnost oblíbenosti	Četnost postradatelnosti
Interní cyklus seminářů	10	4	2
Služební Mac	9	5	2
Služební iPad	9	1	5
Flexibilní pracovní doba	4	4	0
3 sick days	10	3	1
Angličtina pro zaměstnance ve škole	4	1	6
Možnost pořádání neformálních akcí na půdě školy	4	0	2
Možnost práce na homeoffice	9	5	1
Finanční odměny nad rámec platu	8	9	0
Příspěvky na kurzy v rámci profesního rozvoje	4	3	0

Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě výstupů z Formulářů Google

Jak je patrné z grafu, nejčastěji zaměstnanci čerpají interní vzdělávací cyklus[12] a sick days. V Závěsu za nimi jsou to služební Macy a iPady, home office a finanční odměny nad rámec platu. Je zajímavé, že z výše uvedených se mezi nejoblíbenějšími benefity umísťují finanční odměny, následované s výrazně nižší hodnotou (5 a 4) home office, Mac, flexibilní pracovní doba a interní cyklus seminářů.

Za povšimnutí stojí i benefity, které jsou hojně čerpané, ale vysoké oblibě se netěší, jako například sick days, služební iPad a interní cyklus seminářů. Vzhledem k tomu, že na uvedené benefity mají nárok všichni plošně[13], je patrné, že ne všichni zaměstnanci systému rozumí a dokáží si jednotlivé benefity spojit s momentem, kdy se jim dostává zaměstnanecké výhody.

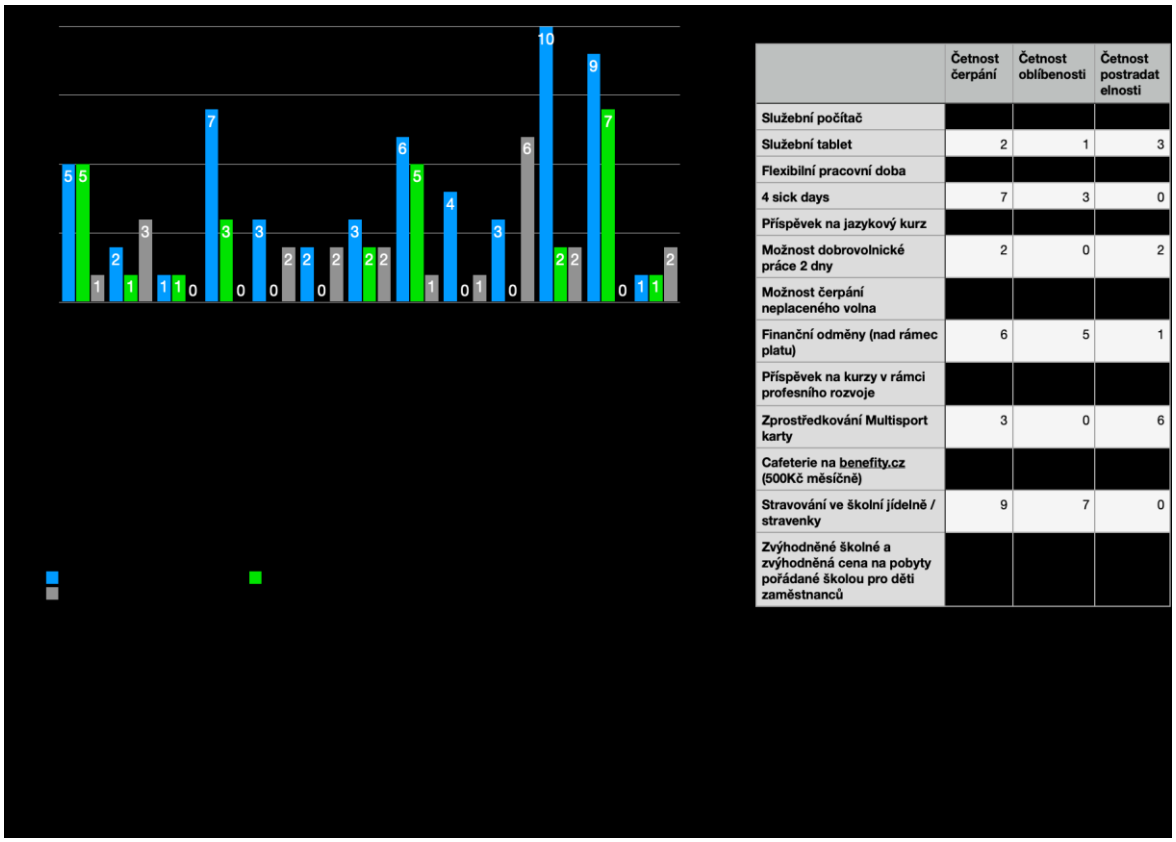
[12] Podle interních informací se jedná o povinný cyklus 4 až 6 supervizních seminářů dle pracovního zařazení. Vedení školy a očividně i někteří z dotázaných zaměstnanců ho vnímají jako benefit. Je však otázka, zda povinná účast samotnou podstatu cyklu coby benefitu nevylučuje. Flexibilní pracovní dobu mají všichni, t. j. nikdo je v příchodu a odchodu do práce nekontroluje v čase ani počtu odpracovaných hodin.

[13] Podle pracovního zařazení zaměstnanec dostane Mac a iPad nebo jen iPad. Možnosti homeofficu závisí samozřejmě na rozvrhu a na tom, zda je povinnost vyučovat distančně. Finanční odměny dostávají všichni v závislosti na pracovním zařazení a výkonu.

Mezi nejvíce postradatelné se řadí výuka angličtiny pro zaměstnance následovaná služebním iPadem. Naopak jako nepostradatelné jsou hodnoceny odměny, příspěvek na vzdělání a flexibilní pracovní doba.

Gymnázium Milenium

Graf 21, Gymnázium Milenium - četnost, oblíbenost, postradatelnost



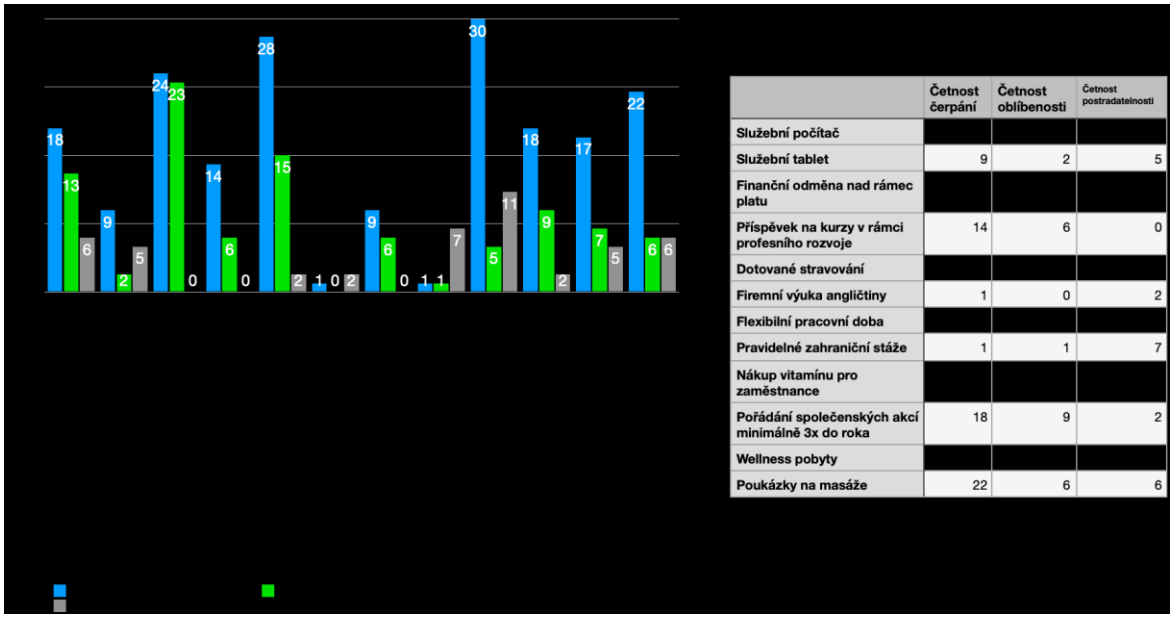
	Četnost čerpání	Četnost oblíbenosti	Četnost postradatelnosti
Služební počítač			
Služební tablet	2	1	3
Flexibilní pracovní doba			
4 sick days	7	3	0
Příspěvek na jazykový kurz			
Možnost dobrovolnické práce 2 dny	2	0	2
Možnost čerpání neplaceného volna			
Finanční odměny (nad rámec platu)	6	5	1
Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje			
Zprostředkování Multisport karty	3	0	6
Cafeterie na benefity.cz (500Kč měsíčně)			
Stravování ve školní jídelně / stravenky	9	7	0
Zvýhodněné školné a zvýhodněná cena na pobyty pořádané školou pro děti zaměstnanců			

Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě výstupů z Formulářů Google

Z grafů je na první pohled patrné, že mezi nejčastěji čerpané benefity se řadí Cafeteria systém, který využívá všech 10 respondentů, následovaný stravenkami (9) a sick days (7), finančními odměnami (6) a služebním počítačem (5). Budeme-li sledovat četnost čerpání v souvislosti s oblíbeností, je patrné, že v souladu jsou stravenky, finanční odměny a služební počítač. Coby výrazněji postradatelné hodnotí respondenti zprostředkování Multisport karty. Další benefity jsou co do nepostradatelnosti hodnoceny spíše jednotlivě. Jako „nepostradatelné“ z hodnocení vycházejí stravenky, odměny, služební počítač a sick days, což koresponduje s nejoblíbenějšími benefity.

ZŠ Zruč nad Sázavou

Graf 22, ZŠ Zruč nad Sázavou - četnost, oblíbenost postradatelnost



	Četnost čerpání	Četnost oblíbenosti	Četnost postradatelnosti
Služební počítač			
Služební tablet	9	2	5
Finanční odměna nad rámec platu			
Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje	14	6	0
Dotované stravování			
Firemní výuka angličtiny	1	0	2
Flexibilní pracovní doba			
Pravidelné zahraniční stáže	1	1	7
Nákup vitamínu pro zaměstnance			
Pořádání společenských akcí minimálně 3x do roka	18	9	2
Wellness pobyty			
Poukázky na masáže	22	6	6

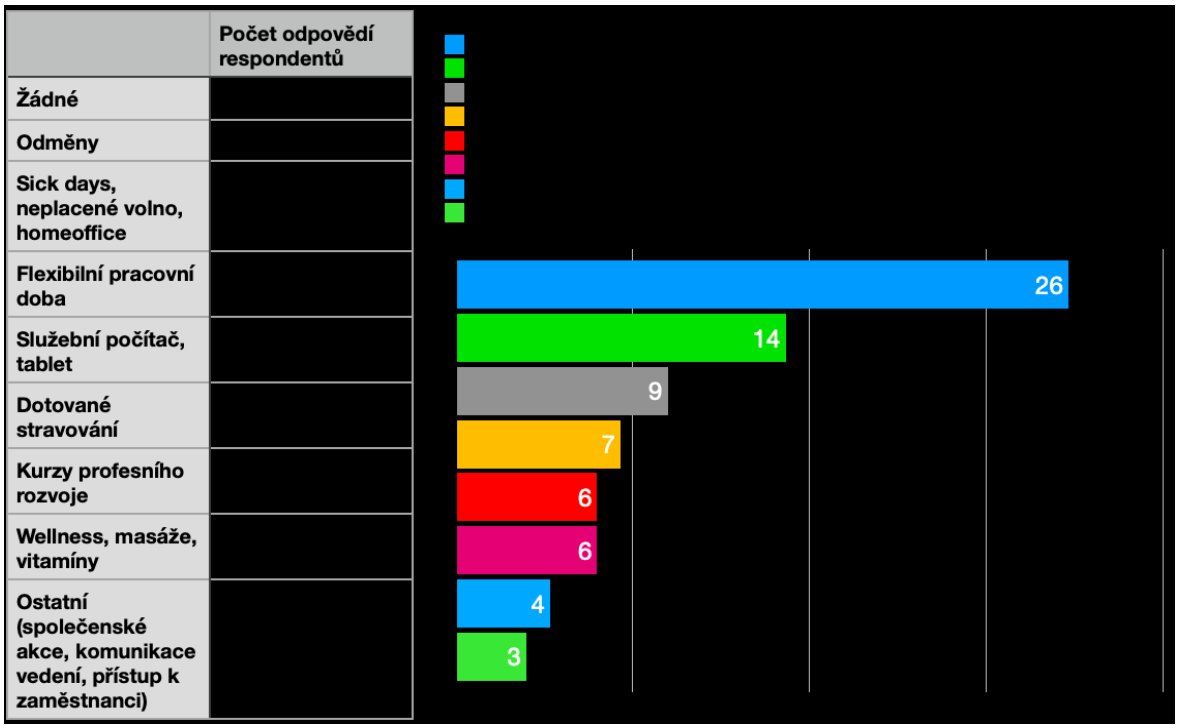
Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě výstupů z Formulářů Google

Mezi respondenty ze ZŠ Zruč se mezi nejčastěji čerpané benefity řadí vitamíny (30), dotovaná strava (28), finanční odměny (24), poukázky na masáže (22), společenské akce (18), služební počítač (18), wellness pobyty (17) a příspěvek na kurzy profesního rozvoje (14). Ruku v ruce s četností čerpání jde oblíbenost u finančních odměn (23) a služebního počítače (13). Dále se mezi oblíbenější benefity řadí dotovaná strava (15) a pořádání společenských akcí (9). Pedagogové ze Zruče neuváděli mnoho benefitů, které by byly ochotni postrádat. Přesto v této kategorii najdeme nákup vitamínů (11), který je zároveň nejčastěji čerpaným benefitem. Dále zahraniční stáže (7), služební počítač (6) a poukázky na masáže (6).

Benefity, bez kterých bych měnil/a zaměstnání

Otázka v dotazníku: 19. Které benefity jsou pro vás natolik klíčové, že by jejich absence byla důvodem k odchodu ze zaměstnání?

Graf 23, Benefity, bez kterých bych opustil/a zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě výstupů z Formulářů Google

Tato otázka byla záměrně postavena mírně provokativně, aby tak respondenty navedla k hlubšímu zamyšlení nad (ne)postradatelností benefitů. Z tohoto přehledu vyplývá, že kvůli benefitům velká část respondentů svou práci nedělá (26 z 52). Zároveň je zde patrné, že se na vrcholu zcela jednoznačně objevují finanční odměny (14) a benefity spojené s rozvolněním pracovní doby. Hned za nimi je vybavení počítači a tablety[14].

Které benefity, které by pedagogové ocenili

Otázka v dotazníku: 16. Je nějaký benefit, který vaše škola nenabízí a vy byste ho ocenili?

Analyzovali jsme také preference respondentů co do benefitů, které na své škole nemají a uvítali by je. Jak je z níže uvedeného grafu a tabulky patrné, nejčastěji respondenti nepostrádají nic. Ostatní benefity se vyskytují tak sporadicky, že na

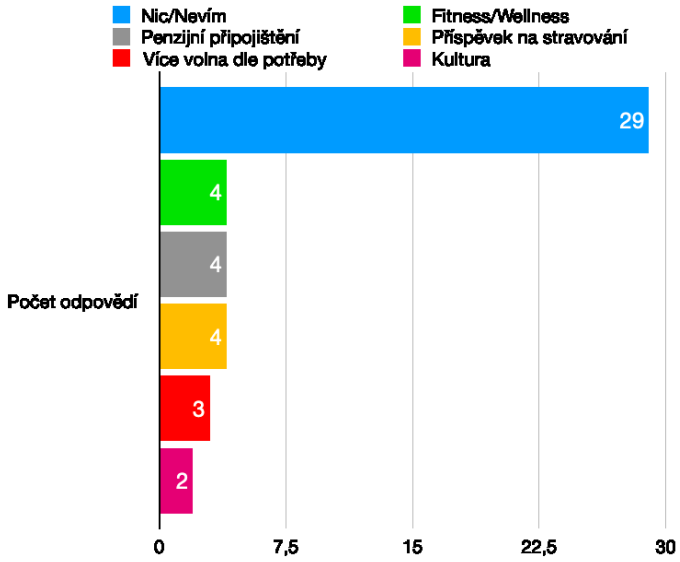
[14] V základní škle Globe vybavují své zaměstnanci zařízeními Apple, které napříč generacemi nabízejí punc statusu, možná i elitářství. Dle interních sdělení je zaměstnanci ne vždy docení za chodu. Nicméně ochota loučit se s Macem je velmi malá, tudíž i volba značky elektroniky, zde může mít kýžený dopad na motivaci.

základě jejich preference nelze vyvodit závěr a doporučení pro jednotlivé školy, o co benefitní nabídku rozšířit. Mohou ale být inspirací podobně jako poznatky v teoretické části na téma trendy v nabídce benefitů. V návaznosti na celosvětové trendy by určitě stálo za to, aby se školy do budoucna soustředily na nabídku podporující duševní a tělesné zdraví.

Graf 24, Které benefity bychom ocenili

Benefity, které by pedagogové oceocenili

	Počet odpovědí
Nic/Nevím	29
Fitness/Wellness	4
Penzijní připojištění	4
Příspěvek na stravování	4
Více volna dle potřeby	3
Kultura	2



Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě výstupů z Formulářů Google

Tuto kapitolu můžeme uzavřít konstatováním, že pedagogové, kteří se do výzkumu zapojili, hodnotí benefitní systémy na školách kladně - jsou s nimi spokojení a vnímají je jako přidanou hodnotu oproti jiným zaměstnavatelům[15]. Při zkoumání nabídky benefitů jednotlivých škol jsme v předchozích kapitolách došli k některým zajímavým srovnáním benefitů v jejich četnosti čerpání, oblíbenosti a postradatelnosti. Tato srovnání mohou být užitečným vodítkem pro vedení jednotlivých škol při potřebě rozšířit nabídku případně finančně optimalizovat náklady na benefity.

[15] V tomto výzkumu se nevěnujeme konkurenceschopnosti učitelského povolání ve vztahu k jiným povoláním. Formulací v dotazníku předjímáme, že konkurenceschopností je myšlena jiná škola. Z odpovědí v dotazníku i z interních informací je patrné, že takto otázku pochopili i příjemci dotazníku.

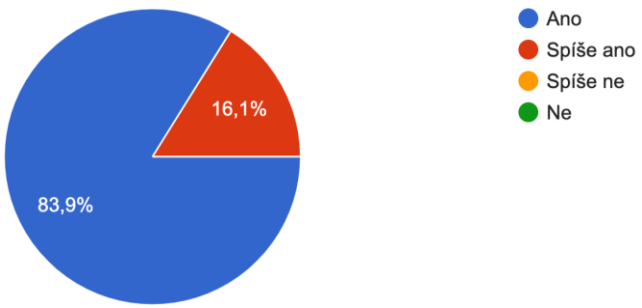
2. 2. 2. 4 Informovanost

V této kapitole budeme posuzovat informace o benefitních systémech poskytnutých školami s odpověďmi, které respondenti poskytli.

Otázka v dotazníku: 8. Jste podle vás o benefitech dostatečně informováni?

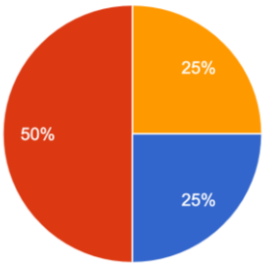
Z uvedeného grafu je patrné, že respondenti ve většině případů vnímají informovanost o benefitních systémech jednotlivých škol jako dobrou. V následujících ilustračních grafech je procentuálně znázorněna spokojenost s informovaností v jednotlivých školách. Školy jsou seřazeny od „nejúspěšnější“ školy po školu, kde jsou podle respondentů v informovanosti mezery.

Graf 25, Informovanost o benefitech ZŠ Zruč nad Sázavou



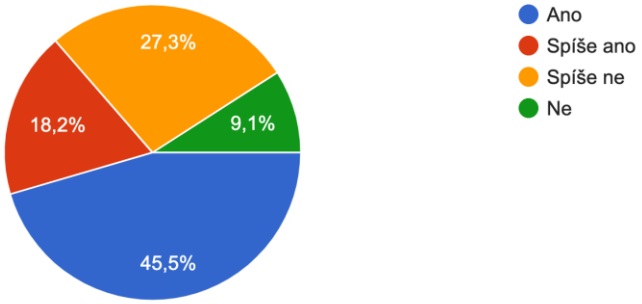
Zdroj: Formuláře Google

Graf 26, Informovanost o benefitech Gymnázium Milenium CZ + EN verze



Zdroj: Formuláře Google

Graf 27, Informovanost o benefitech Základní škola Globe



Zdroj: Formuláře Google

Z rozhovorů s vedením škol tato zjištění pravděpodobně souvisí s jimi popisovanou situací. Zatímco na ZŠ Zruč je systém benefitů zavedený a vedením školy pravidelně komunikovaný zaměstnancům, na ZŠ Globe se systém zaměstnaneckých výhod teprve formuje a vedení školy si uvědomuje rezervy v jeho komunikování.

V našem zkoumání jsme se však zaměřili i na výstupy z jiných otázek, jmenovitě otázky na čerpání benefitů a jejich navázanost na výkon, abychom porovnali výstupy s informace, které jsou obsahem Analytické části - popisu benefitních systémů jednotlivých škol.

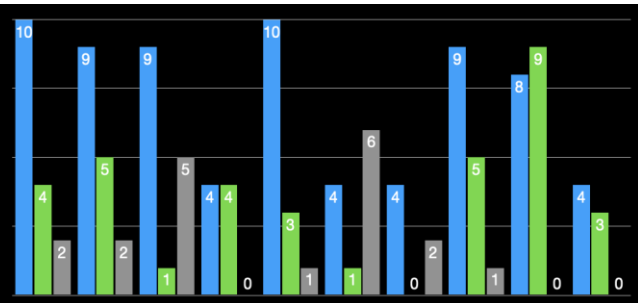
Četnost čerpání benefitů versus nárok na ně

Otázka v dotazníku: 5. Z uvedené nabídky zaškrtněte ty, které právě využíváte?

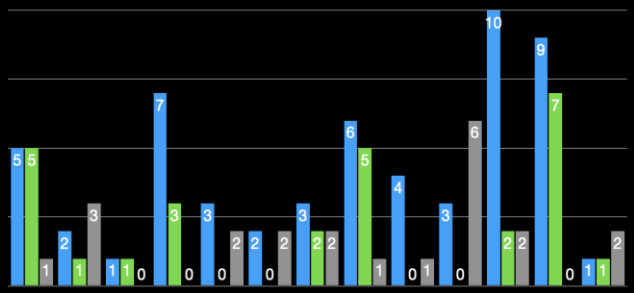
V této kapitole se zaměříme na informace, které o tom, kdo má na jaké benefity v jednotlivých školách nárok, které benefity jsou plošné a jak je to v praxi s jejich čerpáním. Z uvedené analýzy je patrné, že míra čerpání jednotlivých benefitů na jednotlivých školách zdaleka nedosahuje podobných úrovní. Ačkoliv se z definice uvedené v popisu škol jedná o plošné benefity, některé jsou čerpané často, ale mnohé téměř vůbec. To by nasvědčovalo buď nevhodnosti zvolené nabídky a tudíž nezájmu zaměstnanců o benefity nebo špatné informovanosti o možnostech čerpání. Připouštíme, že nedokážeme odlišit, kdy se za nižší mírou čerpání skrývá nedostatečné informovanost a kdy jde naopak o to, že se daný jedinec benefit

rozhodnul nečerpat. I tak ale věříme, že toto srovnání může být pro manažery jednotlivých škol podnětné.

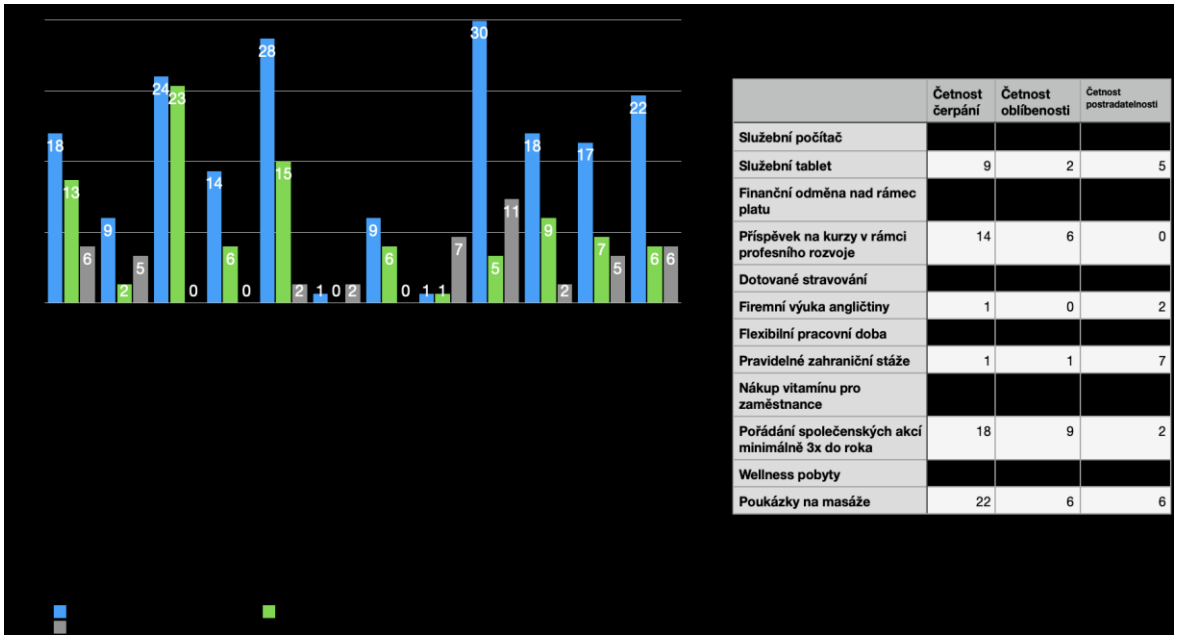
Graf 28, Četnost čerpání benefitů na jednotlivých školách



	Četnost čerpání	Četnost oblíbenosti	Četnost postradatelnosti
Interní cyklus seminářů			
Služební Mac	9	5	2
Služební iPad			
Flexibilní pracovní doba	4	4	0
3 sick days			
Angličtina pro zaměstnance ve škole	4	1	6
Možnost pořádání neformálních akcí na půdě školy			
Možnost práce na homeoffice	9	5	1
Finanční odměny nad rámec platu			
Příspěvky na kurzy v rámci profesního rozvoje	4	3	0



	Četnost čerpání	Četnost oblíbenosti	Četnost postradatelnosti
Služební počítač			
Služební tablet	2	1	3
Flexibilní pracovní doba			
4 sick days	7	3	0
Příspěvek na jazykový kurz			
Možnost dobrovolnické práce 2 dny	2	0	2
Možnost čerpání neplaceného volna			
Finanční odměny (nad rámec platu)	6	5	1
Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje			
Zprostředkování Multisport karty	3	0	6
Cafeterie na benefity.cz (500Kč měsíčně)			
Stravování ve školní jídelně / stravenky	9	7	0
Zvýhodněné školné a zvýhodněná cena na pobyty pořádané školou pro děti zaměstnanců			



	Četnost čerpání	Četnost oblíbenosti	Četnost postradatelnosti
Služební počítač			
Služební tablet	9	2	5
Finanční odměna nad rámec platu			
Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje	14	6	0
Dotované stravování			
Firemní výuka angličtiny	1	0	2
Flexibilní pracovní doba			
Pravidelné zahraniční stáže	1	1	7
Nákup vitamínu pro zaměstnance			
Pořádání společenských akcí minimálně 3x do roka	18	9	2
Wellness pobyty			
Poukázky na masáže	22	6	6

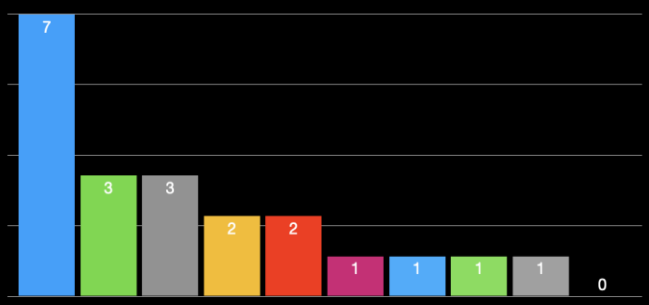
Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

Benefity ve vztahu k pracovnímu výkonu

Otázka v dotazníku: 6. Které z uvedených benefitů jsou navázány na hodnocení vašeho pracovního výkonu? (Typicky zde bude finanční odměna, naopak sem nepatří benefity, na které máte nárok stejně jako ostatní kolegové).

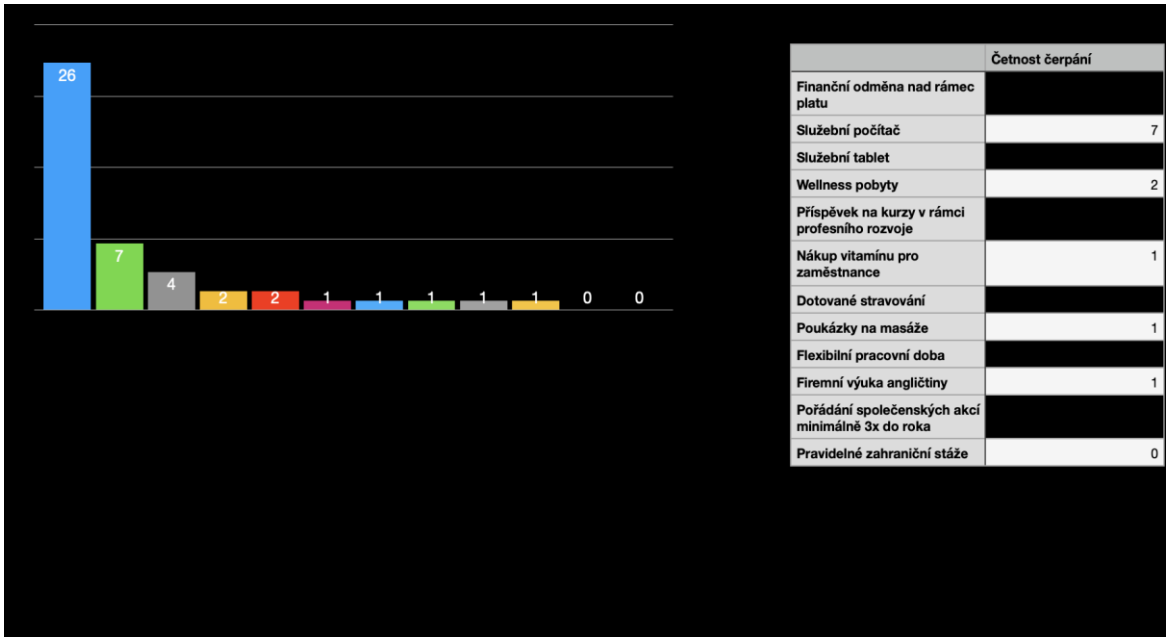
Tato kapitola je přemostěním k následujícímu tématu, které se zabývá vnímáním vztahu motivace, odměňování a benefitů. Ač jsme se v dotazníku velmi explicitně s uvedením příkladu ptali na benefity navázané na pracovní výkon zaměstnance, výstupy z dotazníku se rozcházejí s informacemi o benefitních systémech od vedení škol.

Graf 29, Benefity navázané na výkon



	Počet odpovědí ve vztahu k výkonu
Finanční odměny nad rámec platu	
Interní cyklus seminářů	3
3 sick days	
Možnost práce na homeoffice	2
Příspěvky na kurzy v rámci profesního rozvoje	
Služební Mac	1
Služební iPad	
Flexibilní pracovní doba	1
Angličtina pro zaměstnance ve škole	
Možnost pořádání neformálních akcí na půdě školy	0

	Četnost čerpání
Finanční odměny (nad rámec platu)	
Služební počítač	3
Stravování ve školní jídelně / stravenky	
Služební tablet	1
Flexibilní pracovní doba	
Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje	1
Zvýhodněné školné	
4 sick days	0
Příspěvek na jazykový kurz	
Možnost dobrovolnické práce 2 dny	0
Možnost čerpání neplaceného volna	
Zprostředkování Multisport karty	0
Cafeterie na benefity.cz (500Kč měsíčně)	



	Četnost čerpání
Finanční odměna nad rámec platu	
Služební počítač	7
Služební tablet	
Wellness pobyty	2
Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje	
Nákup vitamínu pro zaměstnance	1
Dotované stravování	
Poukázky na masáže	1
Flexibilní pracovní doba	
Firemní výuka angličtiny	1
Pořádání společenských akcí minimálně 3x do roka	
Pravidelné zahraniční stáže	0

Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

2. 2. 2. 5 Benefity a motivace

V této kapitole propojíme výstupy dotazníku s teoretickými východisky uvedenými v úvodu práce a to zejména smyslem či cílem, který benefity naplňují z pohledu zaměstnavatele a vazby benefitů na motivaci.

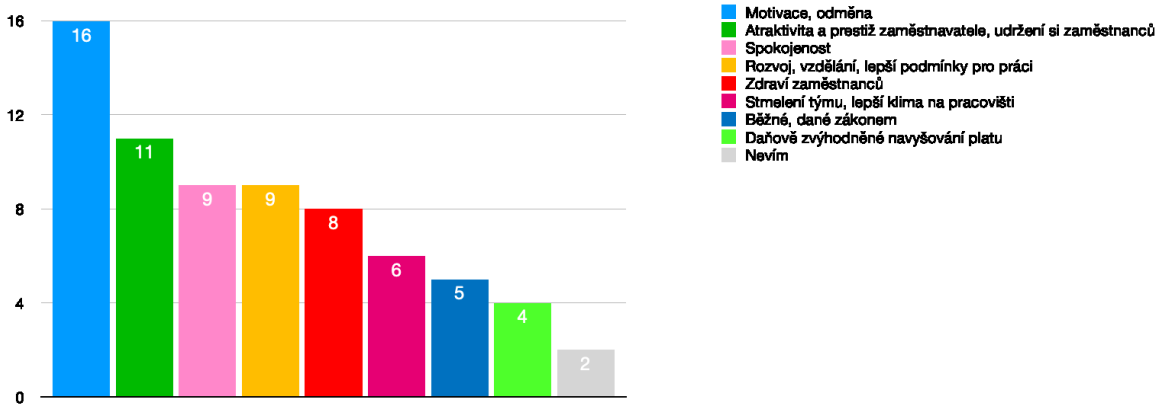
Benefity - manažer versus zaměstnanec

Otázka v dotazníku: 2. Proč vám podle vás váš zaměstnavatel nabízí benefity?

Z pohledu zaměstnavatele má být hlavním smyslem benefitů vytvořit konkurenční výhodu a být pro zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem, zároveň pomocí nabídky benefitů chce zvýšit spokojenost zaměstnancům a předcházet jejich případnému vyhoření apod. Zaměstnavatel poskytuje benefity z titulu zaměstnání (s ohledem na pracovní zařazení a postavení v organizaci), ne v návaznosti na pracovní výkon, který benefity příliš neovlivňují.

V našem dotazníkovém šetření jsme jednou z otázek zkoumali vnímání benefitů zaměstnanci. V odpovědích na otevřenou otázku jsme sledovali počet výskytu klíčových výrazů.

Graf 30, Proč nám zaměstnavatel nabízí benefity?



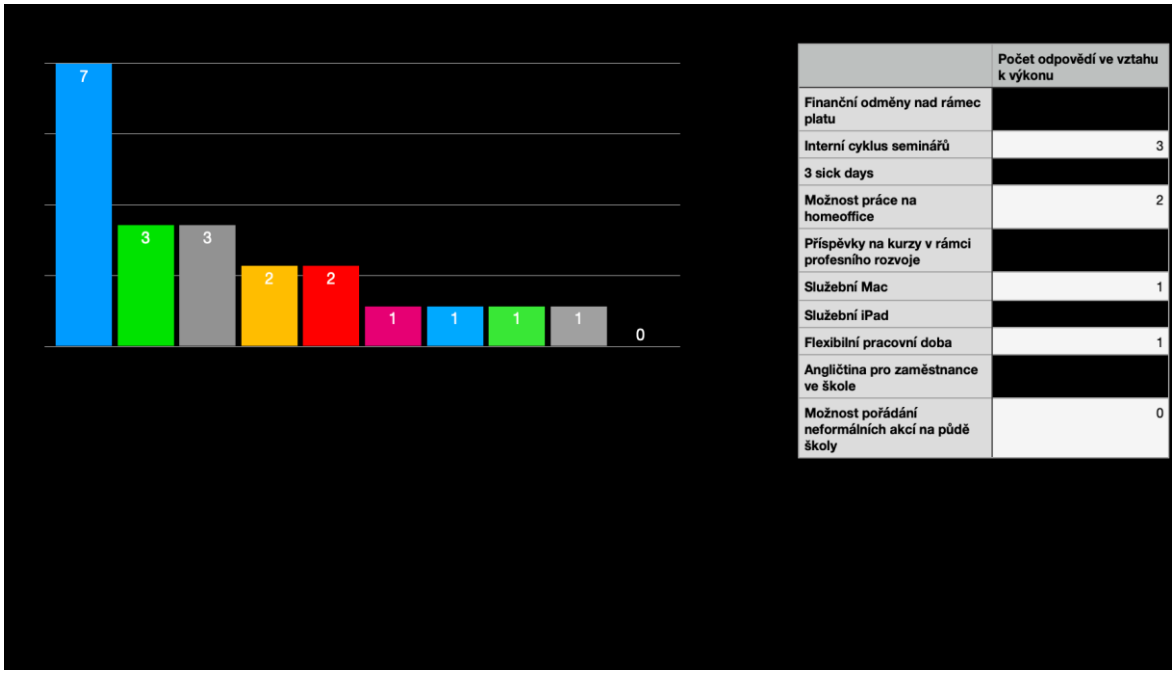
Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

Z Grafu je patrné, že nejčastěji si respondenti benefity spojují s výrazy „motivace“ a „odměna“. Výkonové vnímání je podpořeno i dalším grafem, který ukazuje, které benefity zaměstnanci považují za navázané na jejich pracovní výkon.

Benefity a výkon

Otázka v dotazníku: 6. Které z uvedených benefitů jsou navázány na hodnocení vašeho pracovního výkonu? (Typicky zde bude finanční odměna, naopak sem nepatří benefity, na které máte nárok stejně jako ostatní kolegové).

Graf 31, Benefity spojované s výkonem - ZŠ Globe

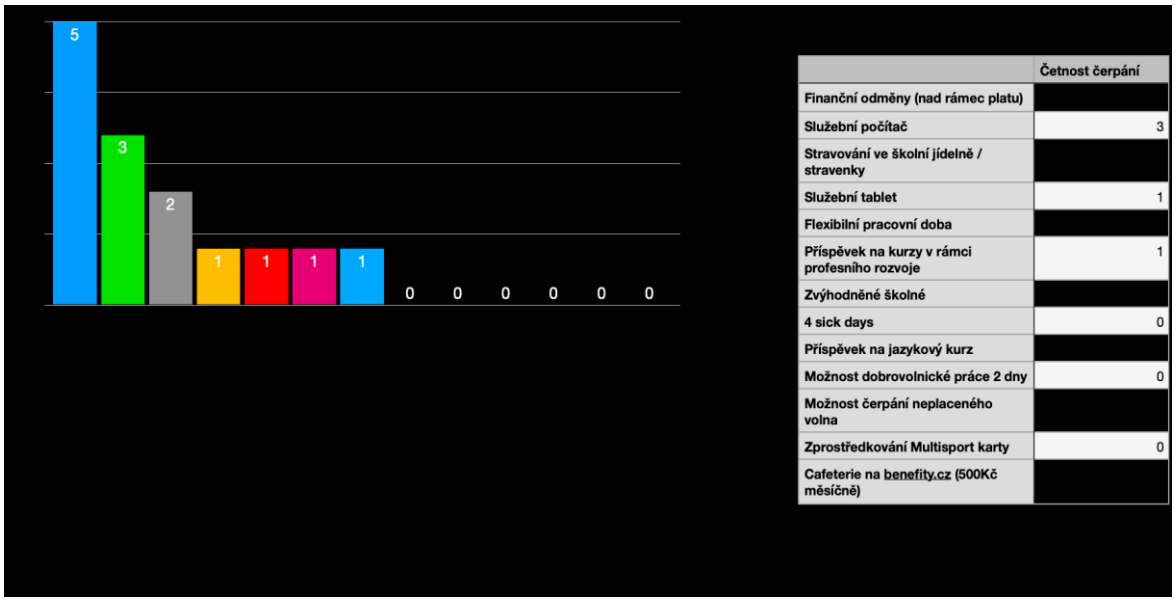


	Počet odpovědí ve vztahu k výkonu
Finanční odměny nad rámec platu	[redacted]
Interní cyklus seminářů	3
3 sick days	[redacted]
Možnost práce na homeoffice	2
Příspěvky na kurzy v rámci profesního rozvoje	[redacted]
Služební Mac	1
Služební iPad	[redacted]
Flexibilní pracovní doba	1
Angličtina pro zaměstnance ve škole	[redacted]
Možnost pořádání neformálních akcí na půdě školy	0

Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě výstupů z Formulářů Google

Z grafu je patrné, že nejčastěji si s výkonem zaměstnanci spojují nadstandardní finanční odměnu, což koresponduje s tím, jak tento druh odměňování popsalo vedení školy. Zároveň jsou ale v grafech zastoupeny například vzdělávací semináře a sick days, které jsou zaměstnancům z řad pedagogů poskytovány jako plošné benefity. Tento jev může poukazovat na nedostatečnou informovanost o benefitech případně jejich nevhodnou komunikací směrem k zaměstnancům.

Graf 32, Benefity spojované s výkonem - Gymnázium Milenium

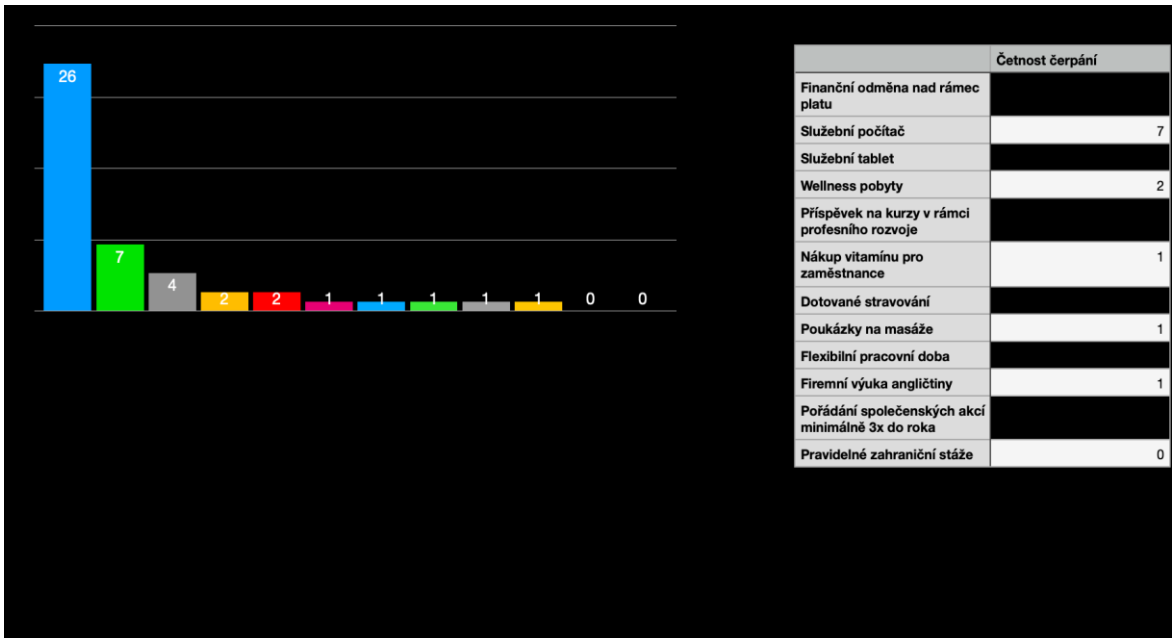


	Četnost čerpání
Finanční odměny (nad rámec platu)	
Služební počítač	3
Stravování ve školní jídelně / stravenky	
Služební tablet	1
Flexibilní pracovní doba	
Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje	1
Zvýhodněné školné	
4 sick days	0
Příspěvek na jazykový kurz	
Možnost dobrovolnické práce 2 dny	0
Možnost čerpání neplaceného volna	
Zprostředkování Multisport karty	0
Cafeterie na benefity.cz (500Kč měsíčně)	

Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě výstupů z Formulářů Google

Respondenti z Gymnázia Milenium sice také uvádí nejčastěji finanční odměny, zároveň se zde ale objevují odměny jako například služební počítače, které jsou zaměstnancům poskytovány plošně.

Graf 33, Benefity spojované s výkonem - ZŠ Zruč



	Četnost čerpání
Finanční odměna nad rámec platu	
Služební počítač	7
Služební tablet	
Wellness pobyty	2
Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje	
Nákup vitamínu pro zaměstnance	1
Dotované stravování	
Poukázky na masáže	1
Flexibilní pracovní doba	
Firemní výuka angličtiny	1
Pořádání společenských akcí minimálně 3x do roka	
Pravidelné zahraniční stáže	0

Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě výstupů z Formulářů Google

Respondenti ze ZŠ Zruč si většinou spojují s pracovním výkonem nadstandardní finanční odměny (osobní ohodnocení, prémie). Objevují se zde v hojnějším počtu ještě služební počítač, tablet.

Z odpovědí respondentů je tedy patrné, že hranice mezi finanční odměnou, která má zaměstnance motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu, a benefitem, který má také motivační úlohu, ale spíše co do budování přináležitosti zaměstnance k organizaci, není zcela jasná. Bylo by jistě zajímavé dále zkoumat, zda se jedná spíše o osobní vnímání navázanosti odměny v jakékoliv formě na výkon nebo zda jednoduše potřebné informace o benefitním systému nejsou příjemci nabídnuty s četností a ve formě, která mu vyhovuje.

Pracovní motivace - benefity nebo peníze

Otázka v dotazníku: 17. Pomocí jednotlivých výroků ohodnoťte, jakou motivaci ve vás vzbuzují benefity ve srovnání s finanční odměnou.

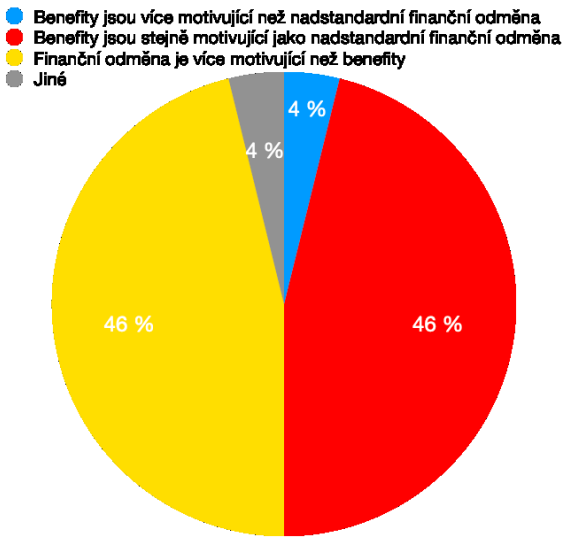
Z výpovědí našich respondentů plyne, že peníze jsou stejně nebo více motivující než benefity. Z předchozích grafů lze tedy konstatovat, že zatímco nenároková finanční odměna, která je přímo vztažená k pracovnímu výkonu může vést

k vnějšímu zvyšování pracovní motivace. Zároveň role benefitů v motivaci, byť ne nutně vedoucí k vyšší výkonnosti, jsou důležitou složkou vlastní vnímání motivace zaměstnanci. Tím vyvracíme hypotézu o jejich zanedbatelnosti jejich potenciálu motivovat zaměstnance.

Graf 34, Benefity versus finanční odměny

Naměřené hodnoty - benefity versus odměny v motivaci zaměstnanců

	Počet respondentů z celkového počtu 52
Benefity jsou více motivující než nadstandardní finanční odměna	2
Benefity jsou stejně motivující jako nadstandardní finanční odměna	24
Finanční odměna je více motivující než benefity	24
Jiné	2



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

2. 2. 2. 6 Vliv karanténních opatření na vnímání benefitů

Otázky v dotazníku:

- 12. Změnila karanténní opatření vaše vnímání nabídky benefitů?
- 13. Pokud jste v předchozí otázce vybrali "ano", uveďte konkrétní příklady.

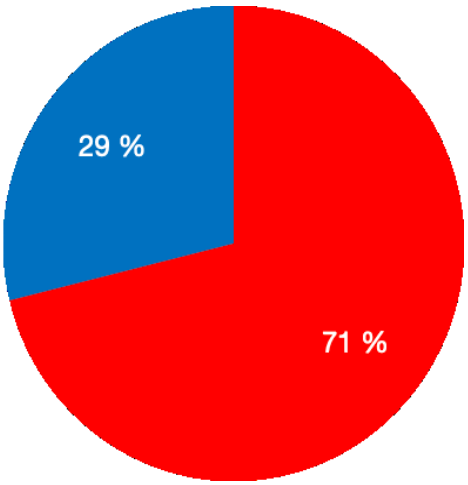
S ohledem na četné ohlasy z řad pedagogů i vedení škol na téma, jak nám Covid změnil život jsme se rozhodli coby jednu z výzkumných otázek zařadit i možnost změny vnímání benefitů ve světle karanténních opatření. Chtěli jsme zjistit, zda došlo u pedagogů k výraznějšímu přehodnocení zaměstnaneckých výhod vlivem karanténních opatření[16]. Na základě praxe a rozhovorů s pedagogy jsme také vycházeli z toho, že mnoho pedagogů pečujících o děti, kteří se na jaře 2020 a na podzim 2021 ocitli v roli učitele na dálku, uvedlo, že nově nastalý homeoffice v kombinaci s péčí o rodinu (vařením, uklízením, pomocí s účením) vyústil v nové

[16] Jsme si plně vědomi toho, že přezkoumání takové otázky vyžaduje delší časový odstup, zevrubnější metody a širší vzorek.

potřeby. Například možnost zajistit si dovoz školních obědů pro celou rodinu, zajištění hlídání apod. Z odpovědí respondentů v našem výzkumu je však patrné, že tomu tak není. Naprostá většina (37 z 52) změnu nepociťuje.

Graf 35, Změny ve vnímání benefitů vlivem karanténních opatření

Změnila karanténní opatření můj pohled na benefity?	
Ano	15
Ne	37

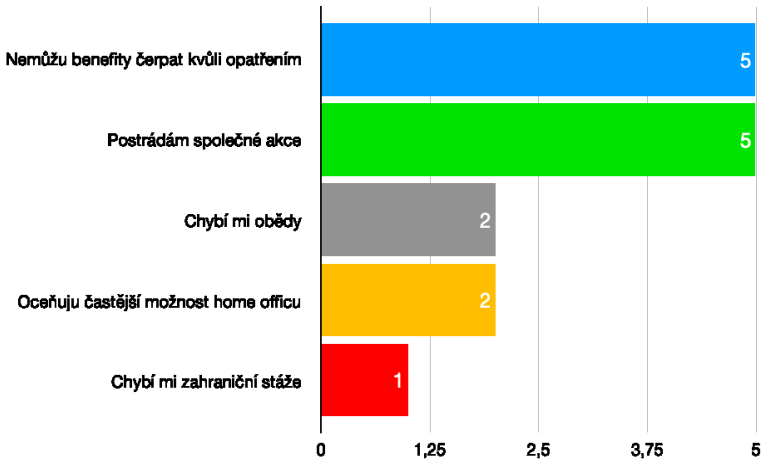


Zdroj: vlastní zpracování autorem na základě výstupů z Formulářů Google

Ti co ji naopak vnímají uvádějí jako nejčastěji uvádí nemožnost benefity čerpat z důvodů omezení daných vládními opatřeními[17].

Graf 36, Dopad karanténních opatření na vnímání benefitů

Jak?	
Nemůžu benefity čerpat kvůli opatřením	5
Postrádám společné akce	5
Chybí mi obědy	2
Oceňuju častější možnost home officu	2
Chybí mi zahraniční stáže	1



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

[17] U respondentů ze zručské základní školy se pětkrát objevuje téma nemožnosti setkávat se s kolegy na společenských akcích pořádaných školou. Učitelé ze Zruče tak potvrzují, jak náročná je „izolovaná doba“ pro komunikativní a společenské lidi, jakými učitelé zpravidla bývají.

2. 2. 3 Shrnutí výstupů výzkumné části

Shrnutí výstupů výzkumné části provedeme podle struktury stanovené hypotézou a výzkumnými otázkami následovanými dalšími sekundárními zjištěními z dotazníkového šetření.

Hypotéza

Benefitní systém nabízený v současné době pedagogickým pracovníkům pro ně není motivujícím faktorem a není tudíž efektivním nástrojem manažera pro dosahování cílů a vize dané organizace.

Na základě zjištění z dotazníkového šetření lze konstatovat, že jsme hypotézu vyvrátili. Zejména ve srovnání s preferencemi finančních benefitů versus finančních odměn je patrné, že ačkoliv je finanční odměna pro těsnou většinu respondentů důležitější než benefity, téměř stejný počet respondentů vnímá benefity jako stejně důležité jako nadstandardní finanční odměnu.

Zajímavá jsou také zjištění z dotazů na vnímání propojení benefitů na pracovní výkon. Zatímco z popisů benefitních systémů, tak jak jsme je získali od vedení a zaměstnanců škol se seznam benefitů jeví až na několik vyjímek jako dostupný všem dle pracovního zařazení bez ohledu na pracovní výkon, mnozí respondenti si s pracovním výkonem spojují i benefity, které jsou ze své podstaty nárokové. Tento jev může být dán nedostatečnou informovaností o benefitech. Zároveň nám však ukazuje, že benefity jsou zaměstnanci škol vnímány jako vnější motivační složka, která reflektuje jejich pracovní výkon a jako takové mohou být manažerem použity jako jeden z nástrojů pro dosahování lepších pracovních výsledků. Tuto myšlenku podporuje i zjištění z mapování klíčových pojmů v odpovědi na otázku „2. Proč vám podle vás váš zaměstnavatel nabízí benefity?“. Z analýzy odpovědí vyplývá, že nejčastěji si zaměstnanci spojují poskytování benefitů s výrazy „motivace“ a „odměna“. Tomuto tématu se budeme detailněji věnovat v návrhové části.

Výzkumné otázky

Jsou benefity mezi pedagogy považovány za samozřejmost, něco na co mají nárok?

Při detailnějším pohledu na vnímání benefitů respondenty z řad učitelů jsme zjistili, že ve vnímání benefitů převažují kromě výše uvedené „motivace“ a „odměny“ také „atraktivita/prestiž zaměstnavatele“, „spokojenost“, vlastní „rozvoj“, „zdraví“, „stmelení týmu“. Následující tabulka ilustruje, které pojmy dominují vnímání benefitů u zaměstnanců.

Tabulka 2, Pojmy spojené s benefity z celkového počtu 70 odpovědí[18]

	Motivace, odměna	Atraktivita a prestiž zaměstnavatele, udržení si zaměstnanců	Spokojenost	Rozvoj, vzdělání, lepší podmínky pro práci	Zdraví zaměstnanců	Stmelení týmu, lepší klima na pracovišti	Běžné, dané zákonem	Daňově zvýhodněné navyšování platu	Nevím
70	16	11	9	9	8	6	5	4	2

Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že většina odpovědí (59 ze 70) nasvědčuje tomu, že učitelé nevnímají benefity jako samozřejmost a spíše si je spojují s nadstandardní péčí zaměstnavatele za účelem dosažení vyšší úrovně jejich celkové spokojenosti, ať už je dána seberozvojem, péčí o zdraví či budováním dobrého klimatu na pracovišti. Oproti tomu pouze 9 odpovědí ze 70 naznačuje, že jsou benefity vnímány jako samozřejmost.

Ve vztahu ke konkurenční výhodě vnímá většina (35 z celkového počtu 52) respondentů svého zaměstnavatele jako konkurenceschopného oproti 17, kteří konkurenční výhodu tvořenou benefity nevnímají.

V návaznosti na tuto výzkumnou otázku můžeme shrnout také spokojenost vyjádřenou s nabídkou, strukturou a způsobem čerpání benefitů, případně s benefity, které by učitelé byli ochotni postrádat a které by naopak rádi nově nebo ve větší míře zařadili. Z odpovědí je patrné, že naprostá většina pedagogů (48 z 52) je s benefity spokojená zcela nebo alespoň převážně. Spokojenost pak projevují v odpovědích na otázky ohledně množství, struktury a způsobů čerpání. Z odpovědí je patrné, že pedagogové by stávající benefitní systém doplnili o nabídku

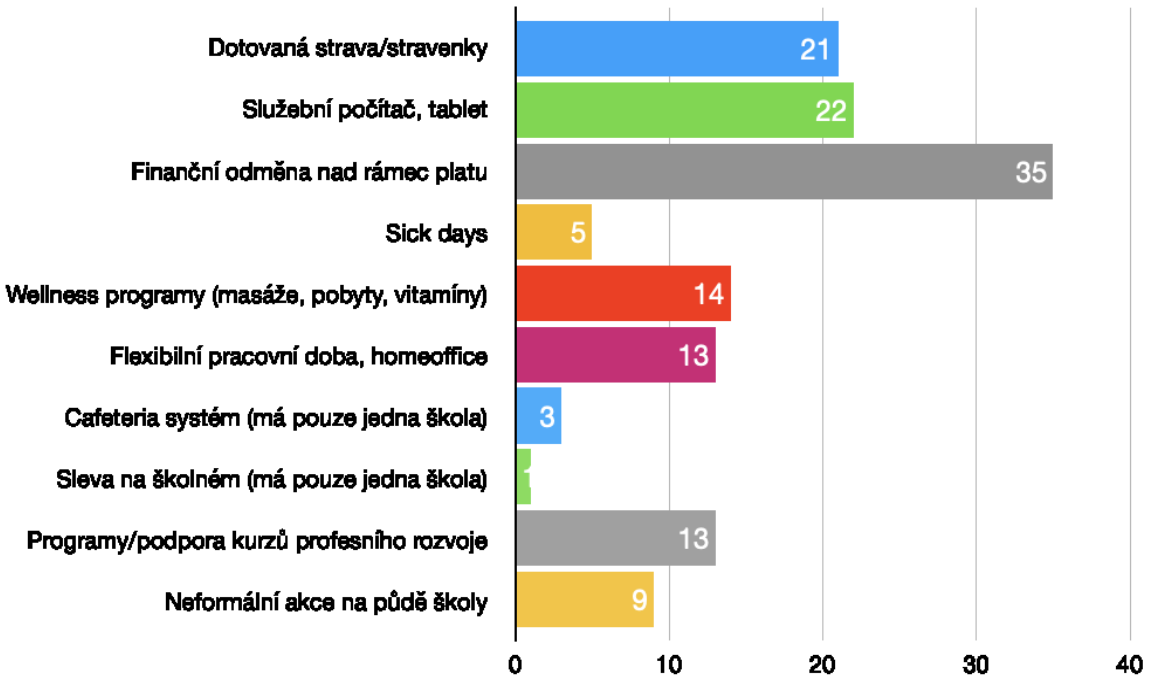
[18] Objevuje se zde více odpovědí, než je návratnost dotazníku, protože někteří respondenti ve svých odpovědích (stručná odpověď na otevřenou otázku) uvedli více možností.

zaměřenou na zdraví (duševní i fyzické) a volnočasové aktivity spojené s posilováním vztahů v týmu. Toto zjištění jde ruku v ruce s teoretickými poznatky v kapitole o současných trendech v oblíbenosti benefitů.

Zároveň vidíme, že většina učitelů si nespojuje setrvání ve své profesi s benefitní nabídkou. Na otázku, absence kterého benefitu by své zaměstnání opustili mnozí odpověděli, že žádný takový není a kvůli benefitům svou práci nedělají (25 respondentů z 52). Nabízí se tím propojení s úvodem, kde popisujeme jako důvod volby tématu a skupiny respondentů možnost zkoumat zaměstnance, kteří svou volbou profese touží vytvořit přidanou hodnotu.

V odpovědích na nejoblíbenější benefity se umísťují napříč školami a respondenty jednoznačně finanční odměny nad rámec platu následované dotovanou stravou a služebními počítači a tablety, viz graf uvedený níže.

Graf 37, Oblíbenost benefitů napříč školami a respondenty



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě výstupů z Formulářů Google

Jsou pedagogové o svých benefitech dostatečně informovaní?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku lze rozdělit na dvě roviny - informovanost vnímanou respondenty a informovanost dokládanou reálnými odpověďmi respondentů v dotazníku ve srovnání s popisem benefitních systému vedeními škol.

Z pohledu respondentů se informovanost zdá být dostačující. Z celkového počtu 52 respondentů se 48 cítí být dostatečně nebo spíše dostatečně informováno oproti 6 respondentům, kteří informovanost vnímají jako spíše nebo zcela nedostačující. Zároveň jsme však již v předchozích částech poukázali na to, že zejména odpovědi týkající se čerpání, nároku na benefity a jejich propojení na výkon neodrážejí popis benefitních systémů poskytnutý vedeními škol v podobě interních materiálů nebo v rozhovorech. Může tak docházet ke zbytečným nedorozuměním a nedostatečného využití potenciálu benefitů manažerem organizace k motivaci zaměstnanců. V návrhové části se budeme podrobněji věnovat možnostem, jak benefitní systém lépe komunikovat svým zaměstnancům.

Jak se ve vztahu k benefitům má tendenci projevovat generace X, Y a Z?

Popisům jednotlivých generací ve vztahu k pracovní motivaci a benefitům jsme věnovali kapitolu v teoretické části. Z výzkumné části by bylo možné usuzovat, že jsme některé poznatky potvrdili dotazníkovým šetřením, ačkoliv takové tvrzení by vyžadovalo výrazné rozšíření vzorku respondentů a bezesporu by bylo zajímavým podnětem pro další výzkum. Na základě našich teoretických východisek můžeme potvrdit, že mezi preference benefitů počtem dominujících (49 respondentů z 52) generací X a Y není velký rozdíl.

Všechny generace sdílí preferenci pro dotované stravné a shodují se také v tom, že finanční odměny nad rámec platu jsou pro ně důležitější než ostatní benefity. Zatímco respondenti z generace X o něco více ocení dotovanou stravu a služební počítač a wellness programy, zaměstnanci z generace Y oceňují víc flexibilitu a rozvojové programy. Tato zjištění korespondují s teoretickou částí. Shrneme-li zkoumání jednotlivých odpovědí a uvážíme velikost vzorku, nemůžeme konstatovat kontinuální výrazné shody či rozdíly v preferencích, které by potvrzovaly, že volba a preference benefitního systému výrazným způsobem závisí na příslušnosti k jedné z generací a že je významný rozdíl v preferencích pedagogů generací X, Y a do budoucna Z.

Je však patrné, že škola coby zaměstnavatel by se měla zaměřit na poskytování kvalitního vzdělávacího a rozvojového programu pro svoje učitele. Má tak větší

šanci přitáhnout a udržet si zkušené kvalitní učitele (zejména generace Y) a zároveň být atraktivním zaměstnavatelem pro nastupující pedagogy generace Z.

Změnila karanténní opatření ve spojení s rodinnou situací respondentů vnímání benefitů?

Ačkoliv jsme vycházeli z předpokladu a veřejného diskurzu, který poukazuje na rozsáhlé změny ve vnímání benefitů ze strany zaměstnanců vlivem karanténních opatření, na našem vzorku se tato dílčí hypotéza nenaplnila. Zkoumali jsme ji jak z pohledu vlastního vnímání změny, tak s kritériem péče o dítě v domácnosti. Zjistili jsme, že z řad respondentů více než polovina (32) pečuje ve své domácnosti o děti. Oproti tomu naprostá většina (71 % respondentů) nepociťuje změnu vnímání benefitů vlivem karanténních opatření.

Další zjištění z dotazníkového šetření

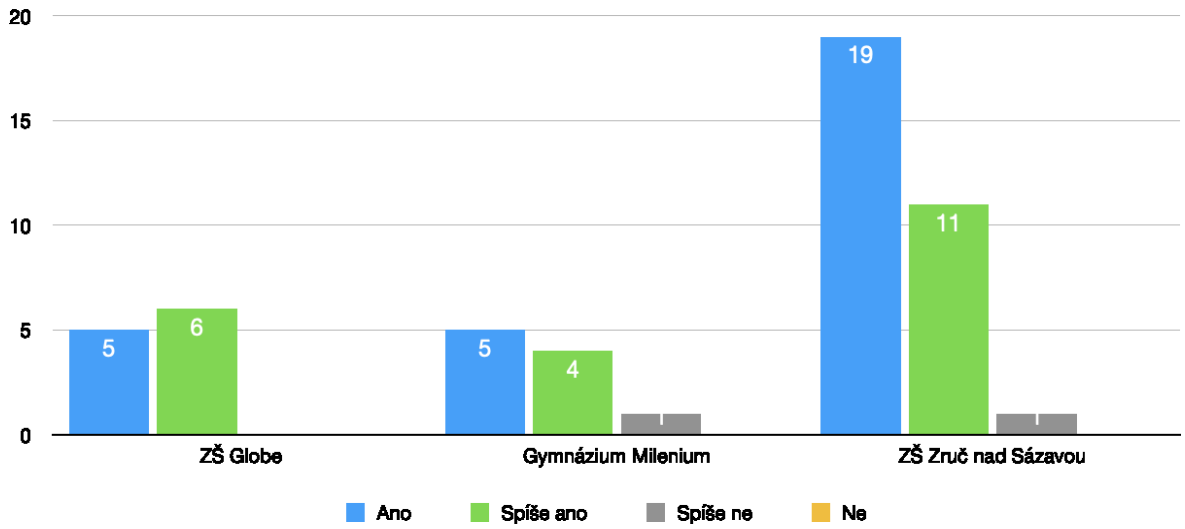
Shrneme-li další zjištění z dotazníkového šetření, dozvídáme se, že se zúčastnilo více žen než mužů (36 ku 16) a drtivá většina respondentů spadá do věkových kategorií 26-40 let (25) a 41 a více let (24), přičemž převážná většina respondentů této věkové kategorie jsou zaměstnanci státní školy. Jako takoví jsou motivováni setrvat v systému státní školy už proto, že jim počtem odpracovaných let povinně navyšuje na rozdíl od soukromé sféry tabulkový plat. Co se týče odpracovaných let však převažují respondenti s kratší praxí. Do rozmezí 0-5 let se vejde 38 z 52 respondentů a do zbylého rozmezí 6 a více spadá 14 respondentů.

V návaznosti na téma jsme zkoumali také spokojenost s klimatem a vyslyšenost v potřebách. Vycházeli jsme z předpokladu, že klima dané vztahy mezi zaměstnanci a zejména pak s přímým nadřízeným, t. j. ředitelem, spolu s dovedností ředitele naslouchat potřebám učitelů a pravidelně se o nich ujišťovat jsou základními předpoklady spokojenosti zaměstnanců a fungování týmu jako takového. Pokud by tyto dva předpoklady v očích zaměstnanců nefungovaly, velmi pravděpodobně by to nezvrátil ani štědrý systém zaměstnaneckých výhod.

Jak lze předpokládat z výše uvedených výstupů zejména o spokojenosti s benefity, ani v otázce klimatu a vyslyšenosti v potřebách jsme se nesetkali s diametrálně

odlišnými výsledky. Průměrné hodnocení klimatu na škále 0 až 10 bylo napříč školami na hodnotě 8,1. O něco lépe hodnotí klima na pracovišti zaměstnanci základních škol - ZŠ Globe - 9, ZŠ Zruč - 8,2 ve srovnání s Gymnáziem Milenium - 7,2. Na otázku, jak se cítí být svým zaměstnavatelem vyslyšeni ve svých potřebách odpověděli respondenti v naprosté většině ano nebo spíše ano.

Graf 38, Spokojenost s vyslyšením potřeb



Zdroj: vlastní zpracování na základě výstupů z Formulářů Google

3 Návrhová část

Jak už bylo zmíněno v úvodu, návrhová část přináší návrhy a doporučení na základě zjištěných skutečností a výsledků dotazníkového šetření. Opírá se tedy jak o teoretické poznatky tak ale především o výstupy a zjištění výzkumné části. Rozhodli jsme se členit návrhovou část na společnou všem třem školám, které se zapojily do dotazníkového šetření, a část věnovanou jednotlivým školám. Smyslem návrhové části je také vracet se k ústřednímu tématu práce tedy benefitům jako nástroji
v rukou manažera pro dosahování cílů organizace.

3. 1 Doporučení všem školám

Ačkoliv byli respondenty dotazníku učitelé a pedagogičtí pracovníci ze tří odlišných škol, z nichž jedna byla soukromá základní škola, druhá soukromé gymnázium a 3. státní základní škola, nacházíme v odpovědích dotazníku a postojích respondentů

mnohé společné. Na základě tohoto zjištění jsme se rozhodli vytvořit strukturu doporučení, která zohlední potřeby všech tří škol a do značné míry navazuje na fakt, že jakákoliv škola coby zaměstnavatel je do značné míry definována podobně (zákonem, očekáváním na straně klienta apod.). S tím souvisí i fakt, že bez ohledu na to, zda se jedná o školu soukromou či státní, škola je organizací, ve které jejíž manažer většinou nedisponuje objemnými finančními zdroji, které by mohl libovolně vynaložit na personální náklady ve formě odměn a dalších benefitů. Budeme tedy hledat navrhovaná řešení, která vedením škol umožní maximu efektu za relativně nízké náklady.

Odměny nad rámec platu

Běžnou praxí státních škol jsou odměny nad rámec platu součástí hodnocení zaměstnance pouze v prosinci. Děje se tak kvůli tomu, že ředitelé škol vyčkávají posledního měsíce roku, kdy teprve vidí, kolik zdrojů jim na odměny v rozpočtu zbývá. Vzhledem k tomu že státní školy jsou závislé na veřejném financování, může se stát, že některý rok je suma mizivá nebo nulová a jindy zase zbyde na odměny velmi slušný balík peněz. Toto je dáno úpravami ve financování veřejných škol ze strany jejich zřizovatelů, na což školy bohužel nemají žádný vliv. Školy soukromé naopak mohou předvídat svůj rozpočet celkem jednoduše na základě počtu žáků a s tím spojených normativů a počtu vybraného školného. Díky tomu si vedení soukromých škol mohou naplánovat kdy, v jaké výši a zda vůbec odměny nad rámec platu vyplatí. Jakkoliv se k soukromým školám váže představa větších finančních zdrojů, praxe bývá taková, že za účelem maximalizace zisku zřizovatel nemusí být vyplácení odměn nad rámec platu nakloněn. Zatímco na státní škole, pakliže peníze zbydou, není důvod je nevyplatit ve formě odměn, na soukromé škole toto pravidlo neplatí.

Jakkoliv může být pro vedení státních i soukromých škol vyplácení průběžných odměn nad rámec platu komplikované, je to právě tento model, který chceme v našem návrhu silně doporučit. Doporučujeme, aby odměna nad rámec platu byla vyplácena minimálně dvakrát ročně a dělo se tak ve spojení se zhodnocujícím pohovorem s přímým nadřízeným. Jedině tak je možné využít plný potenciál finančních odměn nad rámec platu a učinit je skutečně silně motivujícím nástrojem.

Při těchto pohovorech je dobré, aby nadřízený měl připravenou strukturu rozhovoru a dopředu s ní seznámil svého zaměstnance. Záleží na manažerovi, jestli raději zvolí komplexní seznam hodnocení kritérií nebo např. zpětnou vazbu ve smyslu delta plus, tedy co se nám společně vydařilo a chceme dělat dál, co naopak potřebujeme dělat jinak. Ani v jedné z variant se nadřízený nevyhne subjektivitě. Smyslem rozhovoru však není stanovit přesně, jak si daný zaměstnanec vede v jednotlivých oblastech, ale vzájemně se sladit v očekáváních a případně si vyjasnit, kde manažer nepovažuje zaměstnancovu práci za dostatečnou. Pakliže mají být finanční odměny nad rámec platu motivující, je vhodné uvádět je v rozmezích a částku komunikovanou zaměstnancům lehce snížit. Manažer tím v praxi docílí toho, že zaměstnanec obdrží částku, která pro něj v celkovém efektu bude spíš motivující. To však neznamená, že součástí hodnotícího rozhovoru není otevřené sdělení o tom, že manažer nevnímá práci jako dostačující a odměna je proto nižší. Toto musí zaměstnanci být schopen doložit.

Finanční odměny nad rámec platu se dle našeho dotazníkového šetření ukazují být největším motivátorem a proto doporučujeme, aby je vedení škol do nabídky svých benefitů zařadilo, i kdyby se mělo jednat o velmi nízké částky v řádu tisíců na zaměstnance na rok. Vzhledem k tomu, že finanční odměny nad rámec platu všechny 3 jmenované školy mají, záleží spíš na tom, jakým způsobem se vedení škol daří učinit z odměn skutečně motivující nástroj, viz doporučení výše.

Stravenkový paušál

V odpovědích respondentů všech 3 škol se mezi nejoblíbenějšími benefity a požadovanými benefity nejčastěji objevuje příspěvek na stravu. Ten se doposud odehrával na školách, kde tento benefit mají zejména ve formě dotovaného stravného ve školní jídelně nebo stravenek. S účinností od 1.1.2021 je možné místo stravenek zaměstnancům poskytovat peněžitý příspěvek na stravování, který je nedaňovým příjmem zaměstnance a pro zaměstnavatele se jedná o plně uznatelný daňový náklad až do výše 75,60,-Kč za jednu odpracovanou směnu. Měsíčně to pak vychází zhruba na 1.500,-Kč. Poskytne li zaměstnavatel vyšší příspěvek na stravování, než 75,60,-Kč za odpracovanou směnu, tak se tato navýšená částka

stává součástí hrubé mzdy. Většinou se týká pouze zaměstnanců na HPP, případně DPČ. DPP ne.

Stravenkový paušál by jistě byl mezi zaměstnanci vítaným benefitem, ať už mají dotované stravné, stravenky nebo nic. Na druhou stranu pokud se vedení školy podaří zajistit cenově dostupné/dotované obědy ve školní jídelně, vedlejším efektem může být četnější potkávání se dětí a učitelů v méně formálním kontextu než je výuka ve třídě. Vytváří také prostor pro společně strávený čas a sdílení pedagogů dané školy.

Flexibilní pracovní doba, sick days

Flexibilní pracovní doba u učitelů je už z podstaty samotného povolání téměř neproveditelná. Co se týče hodin přímé pedagogické praxe, je nutností, aby učitel ve škole byl. Ovšem co se týče nepřímé pedagogické praxe, je dobré umožnit pedagogům, aby si přípravy dělali ve škole, doma nebo kdekoliv jim to je příjemné. Z odpovědí v dotazníků také vyplývá, že si učitelé velmi cení možnosti sick days. Pokud na to škola má kapacity, bylo by jistě zajímavé nabídnout učitelů vyšší počet sick days, například 5 místo 3.

Rozvojové programy

Na základě výstupu v dotazníku bychom školám doporučovali, aby oddělili interní vzdělávací programy, které jsou jistě velice užitečné a žádoucí, ale zároveň bývají povinné a mohou být i součástí hodnocení pracovního výkonu. To vše je naprosto v pořádku a užitečné z pohledu manažera, nicméně nemusí to nutně naplňovat kritéria zaměstnanecké výhody. Vlivem zaměňování povinných vzdělávacích programů za zaměstnaneckou výhodu může docházet ke zbytečným nedorozuměním nebo vytváření si odporu k těmto aktivitám. Co se týče interní nabídky vzdělávacích programů, je dobré zařadit například nepovinné přednášky odborníků z jiných oblastí než je přímo školství. Akce tohoto typu se většinou těší velké oblibě a mohou posilovat vztah zaměstnance vůči zaměstnavateli.

Součástí nabídky benefitů pak například může být rozpočet na jednotlivé zaměstnance, kteří si je sami dle vlastního uvážení čerpají na rozvojové programy. Záleží na zaměstnavateli, jak moc bude požadovat, aby všechny tyto rozvojové

programy souvisely s výkonem profese, nebo naopak umožní, aby si je učitele skutečně vybírali na základě svých momentálních preferencí a potřeb.
Zajímavá může být také nabídka služeb školního psychologa nebo kouče a to jak pro osobní účely, tak pro záležitosti spojené s prací. Ve firmách se toto v dnešní době stává čím dál více oblíbený benefitem, který má za cíl nejen zamezit možnému vyhoření daného zaměstnance, ale také pečovat o jeho duševní zdraví.

Co do informovanosti jsme shledali u všech 3 škol určité rezervy, ačkoliv respondenti informovanost o benefitních systémech vnímali veskrze kladně. Těmto školám bychom doporučovali nejen uvést dostupné benefity v organizačním řádu nebo zaměstnaneckém manuálu, ale také o nich se zaměstnanci mluvit a v pravidelných intervalech jim tyto možnosti připomínat. Zajímavým návrhem by mohla být také nástěnka či jiné grafické ztvárnění dostupných benefitů pro učitele dané školy, které jim bude na očích.

Jak jsme zmínili v začátku, školy potřebuji s financemi nakládat co nejefektivněji a proto pro ně plošná nabídka základních benefitů může být nedostupná. Budeme-li pohlížet na systém benefitů v duchu tématu této práce tedy jako na jeden z nástrojů, skrze něhož manažer dosahuje výsledků a cílů organizace, budeme hledat co nejefektivnější systém, který školu finančně nezatíží a zároveň posílí roli manažera ve vztahu se zaměstnanci. Namísto plošných řešení obsahujících nákladné benefity jako například důchodové pojištění nebo systém Cafeteria navrhujeme, aby si manažer stanovil rozpočet na zaměstnance na rok. Tuto částku manažer oznámí zaměstnanci na začátku roku s tím, že její čerpání zaměstnanec s manažerem konzultuje. Navrhujeme, aby rozpočet byl čerpatelný na oblasti jako jsou péče o zdraví, sport, wellness, volný čas, ale i vzdělání, pomůcky, vybavení apod.

Tento systém bude pro manažera náročnější na čas a také na něj klade nároky ve vedení rozhovoru a uzavíráním dohod se zaměstnancem. Odměnou je však posílení vztahu zaměstnance a nadřízeného a také fakt, že nadřízený své zaměstnance zná a umí reagovat na jejich potřeby. V neposlední řadě tento jednoduchý systém může v systému představovat nemalou úsporu ve srovnání

s plošnými výhodami a tím je přístupný i organizacím, které by benefity rády nabídly, ale nedisponují potřebnými financemi.

3. 2 Doporučení jednotlivým školám

ZŠ Globe

Na základě dotazníkového šetření se ZŠ Globe v zásadě daří vytvářet při dostupných finančních prostředcích nabídku benefitů odpovídající potřebám svých zaměstnanců. Jako jediná tato škola nabízí relativně luxusní počítače a tablety, které jsou nejen ověřeným řešením pro školy, ale pro mladé zaměstnance jsou velmi atraktivní. Této škole bychom doporučili zvážit zařazení stravenkového paušálu nebo jiné formy dotování stravy. Zároveň bychom si uměli představit, že škola posílí informovanost o benefitech u svých zaměstnanců.

Gymnázium Milenium

Také nabídka benefitů Gymnázia Milenium odpovídá dle šetření potřebám a očekáváním zaměstnanců. Ve srovnání s druhou soukromou školou zde najdeme i Cafeterii, stravenky a zprostředkování Multisport karty. Toto gymnázium nabízí svým zaměstnancům také velmi zvýhodněné školné, což jistě představuje silný motivátor. Z odpovědí respondentů je patrné, že by zaměstnanci ocenili více flexibility v organizování svého času. S ohledem na omezení učitelské profese bychom tedy vedení doporučili zvážit, jaké další formy časové flexibility dokáže systém unést, ať už by se jednalo o sabatikl, více sick days apod.

ZŠ Zruč nad Sázavou

Základní škola Zruč nad Sázavou disponuje širokou škálou benefitů pro své zaměstnance, kteří jsou s nabídkou převážně spokojeni. Nabídka je do jisté míry ovlivněna povinností mít FKSP, viz teoretická část výše, čímž dochází například na uvedené vitamíny zdarma, které by mnozí zaměstnanci dokázali postrádat. Na základě analýzy a dostupných informací bychom vedení doporučovali zvážit rozdělení výplaty odměn do více než jednoho momentu na konci školního roku, aby tak byl více využit silný motivační potenciál odměny nad rámec platu.

Závěr

Tato Diplomová práce byla zaměřena na zmapování role benefitů v motivaci zaměstnanců. V průběhu celého zpracování jsme se snažili vnímat benefity jako jeden z nástrojů, kterým manažer dosahuje cílů organizace. Hned v úvodu jsme si ve formě stanovené hypotézy položili otázku, zda jsou skutečně benefity užitečný nástroj v rukou manažera nebo spíš finanční zátěží podniku. V dílčích výzkumných otázkách jsme toto téma chtěli rozšířit o vztah jednotlivých generací k benefitům, vnímání benefitů coby něčeho samozřejmého totiž postrádajícího motivační složku a vliv karanténních opatření na vnímání benefitů. Tyto cíle a východiska jsme promítli do všech částí diplomové práce od teoretických východisek až po klíčovou výzkumnou část. Ve výzkumné části, která je součástí analytické části, jsme na základě získaných dat, jejich komparaci a syntéze, vyvrátili stanovenou hypotézu a odpověděli na všechny výzkumné otázky, čímž jsme naplnili cíle této práce.

Mezi přínosy této práce řadíme zejména atraktivitu zvoleného tématu a jeho aktuálnost. Samotným zpracováním může být práce užitečná jak z hlediska nabídnutých teoretických východisek, tak z pohledu údajů získaných dotazníkovým šetřením. Zpracování výsledků dotazníkového šetření je přínosné. Pomocí aktivního použití filtrování veškerých získaných dat jsme byli schopni nahlédnout na problematiku z různých úhlů a charakteristiku jednotlivých skupin respondentů. Za přínos považujeme i to že výsledky výzkumné části jsou seskupeny podle stanovených cílů, hypotézy a výzkumných otázek a nejsou jen chronologickým výkladem jednotlivých otázek v dotazníku.

Tuto diplomovou práci by jistě bylo možné rozšířit o další zkoumání např. v oblasti odlišnosti vnímání benefitních systému jednotlivými generacemi. Na závěr bych chtěl dodat, že samotné zpracování této diplomové práce hodnotím jako velmi přínosné a osvojené metody budou určitě využity v mém dalším zaměstnání.

Literatura

[1] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. Vydání. Praha: Grada, 2015 ISBN 978-80-247-5258-7.

[2] ARMSTRONG, M.. 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. Vydání. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407- 3.

[3] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2008. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

[4] ARMSTRONG, M. Personální management. Olomouc: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 7169-614-5.

[5] BEDRNOVÁ. E. a kol. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press. 2012. 616 s. ISBN 978-807-2612-390.

[6] BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ P. Řízení lidských zdrojů. Praha: Albatros Media a.s., 2016. 240 s. ISBN 8072614347.

[7] BLAŽEK, L. Management, organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada Publishing a. s., 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

[8] Deloitte 2009; Johnson Control 2010, Universum 2015, Univerzita Hradec Králové, Univerzita Olomouc.

[9] DUDA,J. Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 64 s. ISBN 80-7157-895-9.

[10] DVOŘÁKOVÁ, Z.. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck. Beckova edice ekonomie. 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

[11] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck. 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

[12] FIODOROVÁ, A. Účetní a daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů [Bakalářská práce]. Brno: Vysoké učení technické, 2020.

FLENEROVÁ, Anežka. Generace X, Y, Z na trhu práce. [Bakalářská práce.] Praha: ČVUT 2017.

[13] FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

[14] GEIST, Bohumil. Sociologický slovník. Victoria Publishing, 1992. 647 s. ISBN 80- 85605-28-7.

[15] JERMÁŘ, M. a kol. Psychologie v organizační a ekonomické praxi. Západočeská univerzita v Plzni: 2014. 180 s. ISBN 978-80-261-0.
[16] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck. 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
[17] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
[18] MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 241 s. ISBN 978-80-7552-514-7.
[19] MERVARTOVÁ, M. Učitelé a peníze. [Diplomová práce.] Brno: Masarykova univerzita, 2016.
[20] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ R. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická. 1996. 128 s.ISBN 80-7079-283-3.
[21] URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2.

Zahraniční literatura
[22] MCCRINDLE, M. The ABC of XYZ: understanding the global generations. Sydney: UNSW Press, 2014. 334 s. ISBN 1742230350.
[23] PINK, D., H. Drive - The Surprising Truth about What Motivates Us. New York: Riverdale Books, 2009. 288 s. ISBN 978-1-10115214-0.
[24] WHITAKER, T., WHITAKER, B., LUMPA, D. Motivating Educational Leader's Guide for Building Staff Morale. London: ROutledge, 2013. 288 s. ISBN 978131179307.

Internetové zdroje
[25] ADAMCOVÁ, K.. Světové firmy vymýšlejí programy, které by k nim přitáhly mladé talenty generace Y. 2015 [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu: https://byznys.ihned.cz/c1-63428400-%20svetove-firmy-vymysleji-programy-%20ktere-by-k-nim-pritahly-mlade-talenty-generace-y

[26] BÁBEK, R, Vzdělávání: benefit moderního zaměstnance. 2014 [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu:
http://www.dvkk.cz/aktuality/vzdelavani-benefit-moderniho-zamestnance/

[27] BEJTKOVSKÝ, J. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. 2011 [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu: https://www.cjournal.cz/files/236.pdf

[28] BERGLOVÁ, L. Zaměstnanecké benefity a daně. Fučík a partneři, 2017 [cit. 2021-28-2]. Dostupné na internetu: http://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/

[29] BERKUP, S. B.. Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. 2014 [cit. 2021-02-25], Mideterranean Journal of Social Sciences, ISSN 2039-2117. Dostupné na internetu: https://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/4247/4153

[30] Deloitte Brandvoice. Engaging Millennial And Gen Z Employees In The Post-Pandemic Future. 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu: https://www.forbes.com/sites/deloitte/2020/09/16/engaging-millennial-and-gen-z-employees-in-the-post-pandemic-future/?sh=1ba76b0c718a

[31] DILL, Kathryn. 7 Things employer should know about the Gen Z workforce. 2015 [cit. 2021-03-02]. Dostupné na internetu: https://www.forbes.com/sites/kathryndill/2015/11/06/7-things-employers-should-know-about-the-gen-z-workforce/?sh=6135f377fad7

[32] Euridice: Pracovní podmínky učitelů v předškolním a školním vzdělávání. 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/conditions-service-teachers-working-early-childhood-and-school-education-20_cs

[33] How to Keep Good Teachers Motivated. 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu: https://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin289.shtml

[34] HRYZLÁKOVÁ, E. MORÁVEK, Z. FKSP. Školaprofi.cz, 2020 [cit. 2021-26-2]. Dostupné na internetu: https://www.skolaprofi.cz/33/fksp-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eh-eYv2i0sX2y9dyT9ql7Ek/?query=FKSP&serp=1

[35] KIRCHMAYER, Z., FRATRIČOVÁ, Z. What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. Bratislava: Comenius University, 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu: https://www.researchgate.net/profile/Zuzana_Kirchmayer/publication/324797364_What_Motivates_Generation_Z_at_Work_Insights_into_Motivation_Drivers_of_Business_Students_in_Slovakia/links/5b8e9796a6fdcc1ddd0e3430/What-Motivates-Generation-Z-at-Work-Insights-into-Motivation-Drivers-of-Business-Students-in-Slovakia.pdf

[36] KMOŠEK, P. Generace X Y Z. Rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit? 2020 [cit. 2021-28-2]. Dostupné na internetu: https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/

[37] LMC Magazín. Personalistův průvodce po generacích. 2020 [cit. 2021-03-02]. Dostupné na internetu: https://magazin.lmc.eu/stahnete-si-e-book-o-generacich-zdarma

[38] MCCRINDLE, M. New Generations at Work: Attracting, Recruiting & Training Generation Y. 2006 [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu: http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research_NewGenerations-At-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf

[39] MERCADO, D. How workplace benefits might reflect the new reality of Covid-19. 2020. [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu: https://www.cnbc.com/2020/10/13/how-workplace-benefits-might-reflect-the-new-reality-of-covid-19.html

[40] MONTANA, Patrick J., PETIT, Francis. Motivating Generation X and Y on the job and preparing Z. 2008. Dostupné z: http://www.theibfr.com/ARCHIVE/GJBR-V2-N2-2008.pdf#page=141

[41] Popularita benefitů: Šetření BENEFITY. TREXIMA, 2019. [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu: https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefity_FINAL.pdf

[42] PUDIVÍTR, P. Benefit pro učitele. 2015 [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu: https://pudajr.blog.respekt.cz/benefity-ucitelu/

[43] STRAUSS William, HOWE Neil. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve, 2007 [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu: http://download.2164.net/PDF-newsletters/next20years.pdf

[44] STUCHLÍK,Co byste měli vědět, než začnete motivovat lidi k čemukoliv? 2020. [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu: https://magazin.lmc.eu/co-byste-meli-vedet-nez-zacnete-motivovat-lidi-k-cemukoliv-zeptali-jsme-se-uspesneho-neurokouce

[45] „Šéfe, zmrazte mě po smrti“ a další bizarní firemní benefity. 2020. [cit. 2021-02-25]. Dostupné na internetu: https://magazin.lmc.eu/sefe-zmrazte-me-po-smrti-a-dalsi-bizarni-firemni-benefity?utm_campaign=nl-2020-08-27-hr-tecka-srpnova-benefity&utm_medium=email&utm_source=lmc.eu

Zákony a vyhlášky:

[46] zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění (dále jen „ZP“);

[47] zákon č. 589/1992 Sb., zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v platném znění (dále jen „zákon o pojistném na sociální zabezpečení“);

[48] zákon č. 592/1992 Sb., zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, v platném znění (dále jen „zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění“).

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník 102

Příloha 1 Dotazník

Zaměstnanecké benefity I.

Předkládáme vám dotazník, jehož vyplnění vám zabere cca 5 minut. Smyslem dotazníku je zjistit váš postoj k systému zaměstnaneckých benefitů na vaší škole. Dotazník je anonymní a vámi poskytnutá data budou sloužit výhradně k analýze, která je součástí mé diplomové práce. Předem děkuji za čas, který mi tímto věnujete.

*Povinné pole

1. 1. Jak dlouho pracujete na vaší škole? *

- 0-1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-20
- 21 a více

2. 2. Proč vám podle vás váš zaměstnavatel nabízí benefity? *

3. 3. Na škále 0-10 ohodnoťte, jak vnímáte klima na vašem pracovišti? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Velmi nepříznivé												Velmi příjemné

Pokračování přílohy 1

4. 4. Vyberte tvrzení, které nejlépe vystihuje, zda se zaměstnavatelem cítíte být vyslyšeni ve svých potřebác *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. 5. Z uvedené nabídky zaškrtněte ty, které právě využíváte? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- [ ] Interní cyklus seminářů zaměřených na profesní růst.
- [ ] Služební Mac
- [ ] Služební iPad
- [ ] Flexibilní pracovní doba
- [ ] 3 sick days
- [ ] Angličtina pro zaměstnance v prostorách školy
- [ ] Možnost pořádání neformálních akcí v prostorách školy
- [ ] Možnost práce na homeoffice
- [ ] Finanční odměny (nad rámec platu)
- [ ] Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje

Jiné: [ ] _____

6. 6. Které z uvedených benefitů jsou navázány na hodnocení vašeho pracovního výkonu? (Typicky zde bud finanční odměna, naopak sem nepatří benefity, na které máte nárok stejně jako ostatní kolegové). *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- [ ] Interní cyklus seminářů zaměřených na profesní růst.
- [ ] Služební Mac
- [ ] Služební iPad
- [ ] Flexibilní pracovní doba
- [ ] 3 sick days
- [ ] Angličtina pro zaměstnance v prostorách školy
- [ ] Možnost pořádání neformálních akcí v prostorách školy
- [ ] Možnost práce na homeoffice
- [ ] Finanční odměny (nad rámec platu)
- [ ] Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje

Jiné: [ ] _____

Pokračování přílohy 1

7. 7. Vyberte tvrzení, které nejlépe vystihuje, zda jste spokojeni s benefity na své škole? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. 8. Jste podle vás o benefitech dostatečně informováni? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. 9. Pomocí jednotlivých tvrzení vyjádřete vaši spokojenost s množstvím nabízených benefitů. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. 10. Pomocí jednotlivých tvrzení vyjádřete vaši spokojenost se strukturou nabízených benefitů. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokračování přílohy 1

11. 11. Pomocí jednotlivých tvrzení vyjádřete vaši spokojenost se způsobem čerpání nabízených benefitů. *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. 12. Změnila karanténní opatření vaše vnímání nabídky benefitů? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

13. 13. Pokud jste v předchozí otázce vybrali "ano", uveďte konkrétní příklady. *

14. 14. Z nabídky vyberte 3 pro vás nejdůležitější zaměstnanecké benefity. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- [ ] Interní cyklus seminářů zaměřených na profesní růst.
- [ ] Služební Mac
- [ ] Služební iPad
- [ ] Flexibilní pracovní doba
- [ ] 3 sick days
- [ ] Angličtina pro zaměstnance v prostorách školy
- [ ] Možnost pořádání neformálních akcí v prostorách školy
- [ ] Možnost práce na homeoffice
- [ ] Finanční odměny (nad rámec platu)
- [ ] Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje

Jiné: [ ] _____

Pokračování přílohy 1

15. 15. Z nabídky vyberte minimálně jeden benefit, který byste byli ochotni postrádat. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- [ ] Interní cyklus seminářů zaměřených na profesní růst.
- [ ] Služební Mac
- [ ] Služební iPad
- [ ] Flexibilní pracovní doba
- [ ] 3 sick days
- [ ] Angličtina pro zaměstnance v prostorách školy
- [ ] Možnost pořádání neformálních akcí v prostorách školy
- [ ] Možnost práce na homeoffice
- [ ] Finanční odměny (nad rámec platu)
- [ ] Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje

Jiné: [ ] _____

16. 16. Je nějaký benefit, který vaše škola nenabízí a vy byste ho ocenili? *

_____

17. 17. Pomocí jednotlivých výroků ohodnoťte, jakou motivaci ve vás vzbuzují benefity ve srovnání s finančn odměnou. *

Označte jen jednu elipsu.

- ( ) Benefity jsou pro mě více motivující než finanční odměna.
- ( ) Benefity jsou pro mě stejně motivující jako finanční odměna.
- ( ) Finanční odměna je pro mě více motivující než benefity.
- ( ) Jiné: _____

18. 18. Na základě vašich zkušeností a informací o jiných školách, vytváří podle vás systém benefitů na vaší škole konkurenční výhodu?

Označte jen jednu elipsu.

- ( ) Ano
- ( ) Spíše ano
- ( ) Spíše ne
- ( ) Ne

Pokračování přílohy 1

19. 19. Které benefity jsou pro vás natolik klíčové, že by jejich absence byla důvodem k odchodu ze zaměstnání? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- [ ] Interní cyklus seminářů zaměřených na profesní růst.
- [ ] Služební Mac
- [ ] Služební iPad
- [ ] Flexibilní pracovní doba
- [ ] 3 sick days
- [ ] Angličtina pro zaměstnance v prostorách školy
- [ ] Možnost pořádání neformálních akcí v prostorách školy
- [ ] Možnost práce na homeoffice
- [ ] Finanční odměny (nad rámec platu)
- [ ] Příspěvek na kurzy v rámci profesního rozvoje

Jiné: [ ] _____

20. 20. Jakého jste pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

- ( ) Žena
- ( ) Muž
- ( ) Jiné: _____

21. 21. Máte děti, o které musíte pečovat? *

Označte jen jednu elipsu.

- ( ) Ano
- ( ) Ne
- ( ) Nechci odpovídat

Pokračování přílohy 1

22. 22. Kterému z uvedených rozmezí odpovídá váš věk?

Označte jen jednu elipsu.

- 20-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56 a více

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

Pokračování přílohy 1

Employees' Benefits II

You are about to fill a questionaire that is part of academic research. The aim of this quiestionaire is to find out about your attitude towards employees benefits system at your school. Filling the questionaire takes 5 to 10 minutes. The questionaire is completely anonymous and the data you provide will be used exclusively as a part of my academic research for my thesis. I really appreciate that you are willing to give me your time an thought.

*Povinné pole

1. 1. How long have you been working at your school? *

Označte jen jednu elipsu.

- 0-1 year
- 1-2 years
- 3-5 years
- 6-10 years
- 11-15 years
- 16-20 years
- 21 years and more

2. 2. In your opinion why does your employer offer you benefits? *

3. 3. Express how you feel about the climate at your work using the scale 0-10? *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Very poor												Excellent

Pokračování přílohy 1

4. 4. Choose the statement that is the closest to the description of whether you think your employer acknowledges your needs. *

Označte jen jednu elipsu.

- They do.
- They rather do.
- They rather don't.
- Not at all.

5. 5. In the following menu tick those benefits you are currently receiving. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- [ ] PC
- [ ] Tablet
- [ ] Flexible working-hours
- [ ] 4 sick days
- [ ] Financial contributions for language courses
- [ ] Possibility to take unpaid leave
- [ ] Financial bonuses
- [ ] Financial contribution for courses aimed at your professional development
- [ ] Possibility to use Multisport card
- [ ] Cafeteria at benefity.cz where you can spend up to CZK 500 per month
- [ ] Meals in school's canteen/meal vouchers
- [ ] Reduced price of school fee and discounts on school trips for employees' children

Jiné: [ ] _____

Pokračování přílohy 1

6. 6. Which of the following benefits reflect your performance at work? (Note: You would typically tick financial bonuses. On contrary you are not supposed to chose the benefits you are entitled to.) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- [ ] PC
- [ ] Tablet
- [ ] Flexible working-hours
- [ ] 4 sick days
- [ ] Financial contributions for language courses
- [ ] Possibility to take unpaid leave
- [ ] Financial bonuses
- [ ] Financial contribution for courses aimed at your professional development
- [ ] Possibility to use Multisport card
- [ ] Cafeteria at benefity.cz where you can spend up to CZK 500 per month
- [ ] Meals in school's canteen/meal vouchers
- [ ] Reduced price of school fee and discounts on school trips for employees' children

Jiné: [ ] _____

7. 7. From the following statements choose the one that most reflects how satisfied you are with the benefits offered at your school. *

Označte jen jednu elipsu.

- ( ) I am fully satisfied
- ( ) I am rather satisfied
- ( ) I am rather dissatisfied
- ( ) I am completly dissatisfied

Pokračování přílohy 1

8. 8. Which of the following statements best describes how informed you are about the benefits.

Označte jen jednu elipsu.

- I am well informed.
- I am rather informed.
- I am not informed enough.
- I am not informed at all.

9. 9. Using one of the following statements, try to express your satisfaction with the AMOUNT of the benefits you are offered. *

Označte jen jednu elipsu.

- I am fully satisfied
- I am rather satisfied
- I am rather dissatisfied
- I am completly dissatisfied

10. 10. Using one of the following statements, try to express your satisfaction with the STRUCTUR of the benefits you are offered. *

Označte jen jednu elipsu.

- I am fully satisfied
- I am rather satisfied
- I am rather dissatisfied
- I am completly dissatisfied

Pokračování přílohy 1

11. 11. Using one of the following statements, try to express your satisfaction with the CONDITIOI UPON WHICH YOU CAN RECEIVE the benefits you are offered. *

Označte jen jednu elipsu.

- I am fully satisfied
- I am rather satisfied
- I am rather dissatisfied
- I am completly dissatisfied

12. 12. Have lockdowns and quarantine measures changed the way you perceive the selection of benefits offered by your employer? *

Označte jen jednu elipsu.

- Yes
- No

13. 13. If your answer to the previous question was "yes", please provide an example. *

Pokračování přílohy 1

14. 14. In the list of the benefits choose three you find the most important. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- [ ] PC
- [ ] Tablet
- [ ] Flexible working-hours
- [ ] 4 sick days
- [ ] Financial contributions for language courses
- [ ] Possibility to take unpaid leave
- [ ] Financial bonuses
- [ ] Financial contribution for courses aimed at your professional development
- [ ] Possibility to use Multisport card
- [ ] Cafeteria at benefity.cz where you can spend up to CZK 500 per month
- [ ] Meals in school's canteen/meal vouchers
- [ ] Reduced price of school fee and discounts on school trips for employees' children

Jiné: [ ] _____

15. 15. In the list of the benefits choose at least one you would be willing to lose. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- [ ] PC
- [ ] Tablet
- [ ] Flexible working-hours
- [ ] 4 sick days
- [ ] Financial contributions for language courses
- [ ] Possibility to take unpaid leave
- [ ] Financial bonuses
- [ ] Financial contribution for courses aimed at your professional development
- [ ] Possibility to use Multisport card
- [ ] Cafeteria at benefity.cz where you can spend up to CZK 500 per month
- [ ] Meals in school's canteen/meal vouchers
- [ ] Reduced price of school fee and discounts on school trips for employees' children

Jiné: [ ] _____

16. 16. Is there any benefit you are not entitled to/not offered and you would like to receive it? *

_____

Pokračování přílohy 1

17. 17. Using the following statements choose the one that best descriebes how motivated you ar by benefits compared to financial bonuses. *

Označte jen jednu elipsu.

- Benefits are more motivating for me than financial bonuses.
- Benefits are as motivating for me as financial bonuses.
- Financial bonuses are more motivating for me than benefits.
- Jiné: _____

18. 18. Based on your experience and information about other schools, do you agree that the list benefits offered at your school provides for competitive advantage over other schools? *

Označte jen jednu elipsu.

- I agree
- I rather agree
- I rather disagree
- I disagree

Pokračování přílohy 1

19. 19. Which of the following benefits are so important to you that loosing them would mean quiting your current job? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- [ ] PC
- [ ] Tablet
- [ ] Flexible working-hours
- [ ] 4 sick days
- [ ] Financial contributions for language courses
- [ ] Possibility to take unpaid leave
- [ ] Financial bonuses
- [ ] Financial contribution for courses aimed at your professional development
- [ ] Possibility to use Multisport card
- [ ] Cafeteria at benefity.cz where you can spend up to CZK 500 per month
- [ ] Meals in school's canteen/meal vouchers
- [ ] Reduced price of school fee and discounts on school trips for employees' children

Jiné: [ ] _____

20. 20. What is your gender? *

Označte jen jednu elipsu.

- ( ) Female
- ( ) Male
- ( ) Jiné: _____

21. 21. Do you have any children you need to care for? *

Označte jen jednu elipsu.

- ( ) Yes
- ( ) No
- ( ) I do not want to answer

Pokračování přílohy 1

22. 22. Choose your age range. *

Označte jen jednu elipsu.

- 20-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56 and more

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře