

FUNKCE BENEFITŮ V ORGANIZACI A JEJICH VNÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCI

Lucie Vnoučková¹

¹ Vysoká škola ekonomie a managementu, Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5
Email: lucie.vnouckova@vsem.cz

Abstract: Benefits are a specific form of remuneration, which is quite inconsistent in the way of its efficiency, different forms, and in the way of providing and receiving. Anyway, non-standard and specific forms of remuneration have significant impact on subjective employee's evaluation of an organisation. The survey in the area of benefits and their impact on work satisfaction and organisational efficiency provides partial shift to the effective use of benefits. The aim of the paper is firstly to define relations between employee satisfaction and benefits and secondly to describe impact of benefits on performance and thus efficiency of an organisation. The outcomes prove relation between employee satisfaction and benefits and also, on the other hand, dissatisfaction leading to fluctuation. The impact of benefits was found as significant. Benefits have impact on many other human resource management practices. The results show that benefits are provided according to preferences of the majority of employees. Providing of benefits does not take into account talents, key workers and knowledge employees. Moreover, if benefits are not suitable, it causes more destructively than if there were none.

Keywords: benefits, efficiency, employee, organisation, performance, remuneration.

JEL classification: J81

Doručeno redakci: 22.8.2012; Recenzováno: 17.4.2013; 10.4.2013; Schváleno k publikování: 11.9.2013

Úvod

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců a tím se stává jedním z ústředních bodů pro rozhodnutí o setrvání nebo opuštění pracovního místa zaměstnancem. Benefits, jako často využívaná a významná složka odměňování, hrají důležitou roli při hodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Nadstandardní či specifické a specializované formy odměn mají významný vliv na subjektivní náhled zaměstnance na danou organizaci a její snahu uspokojovat své zaměstnance. Z tohoto důvodu byl proveden výzkum vazeb mezi benefity a pracovní spokojeností zaměstnanců. Ve výzkumu byla prokázána jednak vazba na spokojenost vzhledem k úrovni benefitů, i naopak nespokojenost, vedoucí až k opuštění pracovního místa. Role benefitů byla prokázána jako závažná, vliv mají na řadu dílčích personálních činností a pracovního nasazení i výstupů zaměstnanců. Výsledky výzkumu přinášejí hlubší vhled do problematiky prokazatelné účinnosti i destruktivnosti poskytování pracovních benefitů.

Cílem práce je definování vazeb mezi spokojeností zaměstnanců a poskytováním benefitů v různých formách a podmínkách. Dílčím cílem je nalezení odpovědí na tvrzení týkající se příčin (ne)spokojenosti se současným systémem poskytování benefitů ve zkoumaných organizacích a návrh doporučení pro využití v praxi.

Nejprve budou v článku uvedena teoretická východiska, na základě nichž budou definovány cíle a jednotlivá tvrzení, která budou určena k validaci nebo vyvrácení pomocí primárního výzkumu. Metodika práce následně popíše vzorky respondentů, typ a průběh výzkumu. Výsledková část přináší zpracované výstupy z kvantitativního dotazování, které budou dále testovány pomocí Pearsonova koeficientu asociace a χ^2 testu. Pro dílčí část výzkumu byla

použita faktorová analýza. Diskuse a závěr shrnuje nalezené výsledky a popisuje doporučení z nich plynoucí.

1 Teoretická východiska

Odměňování v moderním řízení či rozvoji lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci (Bláha et al., 2005; Horalíková, 2003). Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké benefity (Koubek, 2001). Účel systému odměňování včetně benefitů spočívá ve vylepšování výkonu každého pracovníka prostřednictvím aplikací účinných motivačně-hodnotících metod (Hroník, 2006; Stýblo, 2003). Systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy a podporovat všechny klíčové prvky. Vychází ze vzájemně propojené politiky odměňování, procesů a praktických postupů (Bláha et al., 2005).

Benefity mají v rámci odměňování pracovníků specifické, dalo by se říci rozporupné postavení. I názory současných autorů na tuto spornou problematiku se různí. Například Branham (2009) uvádí stimulující účinek benefitů na zaměstnance ve snaze zvýšit jejich spokojenost a udržet je na pracovním místě. Stejně tak Staňková (2007) mluví o benefitech jednostranně a obecně jako o sociální odpovědnosti firmy. Tvrdí, že odpovědností organizací je poskytovat příspěvky na stravování, další vzdělávání, zdravotní péči a udržování fyzické kondice zaměstnanců.

Svoboda (2009) a Vodák, Kucharčíková (2011) už o benefitech mluví specificky podle typu zaměstnanců. Podle uvedených autorů je prioritou benefity poskytovat zejména cenným, talentovaným zaměstnancům. Vodák, Kucharčíková (2011) dále uvádějí, že zaměstnanci v současné době očekávají partnerský vztah s organizací, ve které pracují a předpokládají přizpůsobení se organizace jejich životnímu stylu. Organizace se takto musí chovat k talentovaným zaměstnancům, jejichž cena se zvyšuje právě i benefity. Stejně mluví i Vysekalová, Mikeš (2009). Dle jejich názoru dochází k nespokojenosti zaměstnanců na pracovních místech, pokud postrádají benefity, neboť je spojují se svou spokojeností, motivací a efektivitou práce.

Autoři Nohria, Joyce, Roberson (2003) ovšem uvádějí, že spokojenost zaměstnanců nevychází ze současných poskytovaných benefitů, ale většinou z jejich postavení, které vyplývá z předchozích zkušeností, tedy benefitů a postavení v organizaci v čase předchozím (t-1). Z toho lze usuzovat na schopnost zaměstnanců plánovat, seberealizovat se, neboť jim záleží na jejich vlastní pozici v rámci organizace, kterou si sami vybrali a souhlasí s její vizí a posláním. Tento výrok podporuje i Walker (2003). Ve své práci uvádí nutnost provázání podnikových cílů a benefitů, jinak se veškeré výhody bez udání důvodů poskytnutí těchto benefitů vytrácejí. Wakler (2003) dále uvádí, že zaměstnanec chce vědět, co firma dělá pro to, aby mu předložila rozumnou dávku/nabídku benefitů při rozumném rozložení nákladů a udržela si tak konkurenceschopnost spíše, než se děsit toho, co se na něj chystá za vynucené odměny.

Zjednodušuje to Štrach (2009). Uvádí, že výše a struktura benefitů je očekávána zaměstnanci a poskytována firmami v důsledku pracovního nasazení a zařazení daných zaměstnanců. Autor uvádí, že automaticky platí, že s postavením ve funkci se mění (zvyšují) i benefity v souladu s očekáváním.

Benefity jako motivační faktor zcela odmítá Horská (2009). Autorka je považuje pouze jako demotivační faktory, pokud jsou odejmuty. Přiřazuje je tedy pod hygienické faktory podle Herzberga et al. (2004). Tento názor je zcela opačný, oproti autorům uvedeným ze začátku literární rešerše, ovšem ukázal se jako oprávněný, viz výsledky a závěr této práce.

Katcher a Snyder (2009) ve své knize uvádějí, že zaměstnanci jsou velmi rozdílní a zejména jsou nespokojeni s plošným přidělováním benefitů. Řešením jsou dle nich individuální programy, například i u nás se již rozšiřující „Cafeteria systém“. Cafeteria systém podporuje a jeho praktické přínosy uvádí i Walker (2003). Proto lze dedukovat nutnost odlišit zaměstnance ve snaze dosáhnout vyšší spokojenosti. Také je nutné zaměstnance rozlišovat zejména ve vztahu k jejich postavení a „talentu“¹ pro zajištění „domnělé spravedlnosti“² a spokojenosti v budoucnosti (viz Nohria, Joyce, Roberson (2003) výše).

Jako souhrn teoretických východisek lze uvést axiomy o formách prospěchu (Wagner, 2009):

1. významnost objektivních, hmatatelných forem (benefitů) je vyšší, než subjektivních, nehmatatelných,
2. významnost formy prospěchu, kterou preferují početnější zájmové skupiny je vyšší, než ty s menší podporou,
3. významnější formy prospěchu jsou ty, které jsou kvantitativně měřitelné.

Tyto axiomy lze považovat za logické a jsou často využívány. Nicméně, jak lze usuzovat z názorů ostatních autorů, nelze je používat plošně s nejvyšším efektem. Například k prvnímu axiomu uvádí Branham (2009) a Katcher, Snyder (2009) opak, a tedy pro dlouhodobou spokojenost zaměstnanců využívat právě nehmatatelných forem odměn, často subjektivních. K druhému axiomu lze poznamenat, že by si vedení mělo uvědomit, jakou většinu a jakou menšinu má v organizaci. I zde totiž platí Paretovo pravidlo, že nejlepších zaměstnanců, talentů a znalostních pracovníků, kteří jsou pro organizaci klíčoví, je v porovnání s ostatními minimum. Závisí na nich však veškerý další vývoj organizace. Je tedy vhodné (nejen) benefity nastavovat ne vůči kvantitě, ale vůči kvalitě. Kvalita se vztahuje samozřejmě i k třetímu axiomu. Kvantitativně měřitelné efekty preferuje většina organizací. Je však jasné, že i neměřitelné veličiny (jako klima na pracovišti, spokojenost zaměstnanců, důraz na jakost, znalosti, vzdělávání a excelenci) mají svůj vliv na konečný výsledek. V důsledku lze říci, že veškeré efekty lze určitým způsobem (někdy obtížným a časově i metodicky náročným) kvantifikovat. Axiomy tedy na problém benefitů plošně použít lze, je ovšem lépe v tomto případě specifikovat.

2 Cíl a metodika

Cílem článku je rozbor spokojenosti zaměstnanců s benefity společně s formulací závěrů a doporučení pro konkretizaci využití benefitů v organizacích. Z výše uvedených autorů v literární rešerši byla dedukována tvrzení, polemizující se současnými rozpory v literatuře. Výsledky mají přinést nové poznatky ohledně poskytování benefitů v organizacích. Formulace závěrů, odpovídajících na stanovená tvrzení vede k posunu v problematice orientace poskytování benefitů pro zaměstnance za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

¹ Talent je zde i dále charakterizován jako zaměstnanec, který klade důraz na produktivitu, kvalitu práce, adekvátní náplň práce, uznání, vzdělání a vizi společnosti. Toto seskupení je nadále využito pro konstrukci a vyhodnocení hypotéz. Bylo sestaveno na základě literární rešerše a výroků poskytnutých respondenty.

² Jak již bylo uvedeno výše, zaměstnanci vnímají spravedlnost v závislosti na svých vlastních pozicích a pozicích ostatních. Za spravedlivé je považováno narůstání objemu/výše benefitů společně s postavením a vykonávanou prací.

Pro účel výzkumu byla definována následující tvrzení týkající se vazby mezi pracovní spokojeností a benefity. Z důvodu složitosti a provázanosti problematiky s dalšími oblastmi personální práce se tvrzení týkají i přidružených oblastí, neoddělitelně spojených s poskytováním a rozdělováním benefitů. Jedná se o položky, jejichž souvislost prokázal výzkum (korelační a regresní analýza, analýza diferencí a faktorová analýza na základě splnění podmínek pro testování).

Výčet tvrzení:

- T₁: Benefity jsou zaměstnanci vyžadovány. (Existuje vztah mezi spokojeností a benefity.)
- T₂: Benefity se projevují pouze jako satisfaktory (nemají motivační účinek).
- T₃: Zaměstnanci požadují propojení vize organizace a poskytovaných benefitů.
- T₄: Poskytování benefitů není spravedlivé.
- T_{5.1}: Benefity jsou v organizacích poskytovány podle preferencí většiny. (Neexistuje individuální přístup při udělování benefitů.)
- T_{5.2}: Individuální menšina zaměstnanců nemá možnost volit benefity.
- T_{5.3}: Talentovaní zaměstnanci dostávají větší objem benefitů.
- T₆: Produktivita a poskytování benefitů má mezi sebou přímou vazbu.

Pro vyhodnocení stanovených tvrzení byl sestaven dvoufázový výzkum týkající se spokojenosti zaměstnanců s benefity a jejich vazbou na ostatní podnikové procesy. Vzhledem k hledání extrémních názorů byl výzkumný vzorek sestaven pouze ze zaměstnanců, kteří díky své nespokojenosti opustili pracovní místo. Jednalo se o náhodný výběr respondentů ve dvou fázích. První skupina pomocí CAWI (elektronická forma dotazování – odpovědi byly zaznamenávány do počítače) podle Robsona (2002), druhá, kontrolní pomocí CATI (telefonické dotazování zaznamenávané ihned do počítače) podle Anderson (2009) a Dismana (2008). Návratnost v první části výzkumu není vzhledem k formě distribuce možné určit, ale vrátilo se 98 správně a uceleně vyplněných dotazníků. Odhadovaná návratnost je 10-12 %. U druhého dotazníku to bylo téměř 20 %, vyplněných dotazníků bylo shromážděno 108. Jedná se o poměrně velkou návratnost v obou případech, neboť podmínky účasti na výzkumu byly poměrně úzce specifikované. Respondenti byli zařazeni do výzkumu pouze, pokud sami (dobrovolně) odešli ze zaměstnání z důvodu nespokojenosti v posledních 12 měsících. Respondenti zahrnovali muže i ženy ve věku 25 - 50 let, jejich zaměstnání se lišilo obory. Největší zastoupení měli pracovníci ve službách (terciární sektor – 65 %), následně primární a sekundární sektor (27 %) a veřejný sektor (8 %). Toto rozložení respondentů bylo preferováno vzhledem k přibližně stejnému rozdělení zaměstnání ve společnosti v České republice. Věk zaměstnanců byl preferován v rozpětí 25 – 35 let vzhledem k již odpracovaným letům, zkušenostem a zároveň vysoké produktivitě, která se pojí s častější tendencí opouštět pracovní pozice. Zároveň se jedná o zaměstnance, kteří mají před sebou ještě delší budoucnost coby zaměstnanců a jsou proto hlavní skupinou, která formuje názory budoucích zaměstnanců. Proto byli právě tito zaměstnanci preferováni pro utvoření závěrů o budoucí populaci zaměstnanců.

Dotazovaným bylo v rámci dotazníku (mimo identifikačních otázek) předloženo 29 výroků (determinant) týkající se nespokojenosti na pracovním místě, které mají (na základě poznatků z literární rešerše) vazbu s benefity. Tato vazba byla i nadále testována pomocí statistických metod. Zaměstnanci v dotazníku hodnotili svou nespokojenost na pracovní pozici, ze které odešli, respektive příčiny jejich nespokojenosti vedoucí k rozhodnutí opustit organizaci. Podle četností a vazeb v odpovědích respondentů byly konstruovány kontingenční tabulky, koeficienty asociace a korelace a faktorová analýza pro možnost vyvrácení hypotéz nebo jejich ponechání v platnosti (Hendl, 2006; Hebák, 2006).

K měření bylo použito v prvním výzkumu uzavřených otázek s jednou, či několika možnými odpověďmi. Ve druhém dotazníku bylo použito sémantického diferenciálu, který umožnil zjištění nuancí v postojích respondentů prostřednictvím dotazníku. Reakce respondenta na cílový výrok a postoj k dané problematice byla takto konkretizována nabídkou několika různých výroků (Hayes, 1998). Konce sedmibodové škály představovaly bipolární pojmy hodnotící dimenze. Dotazovaní udali na stupnici 1 až 7 jejich příklon k jednomu z předem daných extrémních výroků, nebo zvolili střední, neutrální hodnotu mezi nimi (střední hodnotu charakterizovalo číslo 4), pokud nebylo možné se přiklonit ani na jednu ze stran. Škála umožnila zjistit nejen postoj respondenta jako takový, ale i jeho sílu (Likert, 1932). Dotazování bylo anonymní a respondenti byli v důsledku toho žádáni o pravdivé odpovědi, které nebudou zatíženy obavou o jejich zneužití (možné poškození organizace či zaměstnance), jak uvádí Disman (2008) a Branham (2009).

Výzkum byl sestaven v návaznosti na výzkumy pracovní spokojenosti autorů Branham (2009), Katcher, Snyder (2009). Metodika výzkumu byla přepracována podle výzkumů autorů Hackman, Oldham (1980), Ramlall (2004), Boxall, Purcell (2008), Pfeffer (1998), Meyer, Allen (2004). Položky byly kategorizovány a tříděny analogicky k výzkumům autorů Gosling, Rentfrow, Swann, (2003), John, Naumann, Soto, (2008) a Benet-Martinez, John, (1998). Pro analýzu byl použit program Microsoft Excel 2007 a SPSS. Nejdříve bylo provedeno shromáždění, organizace a interpretace dat pro další využití a tvorbu predikcí o daném vzorku. Následně byly údaje uloženy do Excelu (Microsoft Office) a vytvořeny tabulky. Ty byly dále vloženy a zpracovávány v programu SPSS.

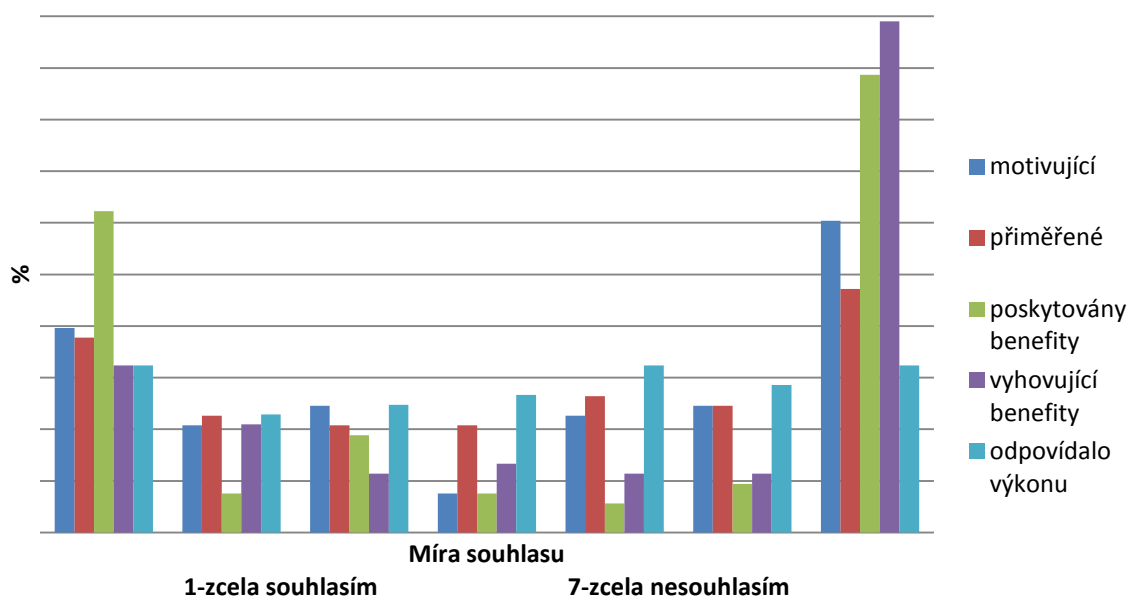
3 Výsledky

Níže bude nejprve popsáno postavení benefitů a jejich účinek obecně v rámci odměňování zaměstnanců v České republice a následně budou uvedeny konkrétní hypotézy a jejich výstupy.

3.1 Spokojenost zaměstnanců v ČR s odměňováním a jeho dílčími složkami

Zaměstnanci projevovali celkově nízkou míru spokojenosti s odměňováním. Problematické situace jsou níže v grafu 1 snadno identifikovatelné, z důvodu dobře viditelného sklonu, strmosti, tvaru a vývoje hodnot v grafu (položky byly sestaveny tak, aby při ideálním prostředí v organizaci, tedy při spokojenosti zaměstnanců byly nejvyšší hodnoty v levé straně grafu, trend hodnot by měl být strmě klesající), jejich vzájemné korelace a tendence jednotlivých determinantů k určitému trendu. Zároveň je možné z obrázku snadno postřehnout procentuelní zastoupení zaměstnanců, kteří se s výrokem ztotožňují, nebo se přiklání spíše k jeho negaci či opačnému způsobu jednání. Výroky a tedy i tendence trendu ukazujícího poměr spokojených vůči nespokojeným zaměstnancům s odměňováním a jeho dílčími složkami je spíše horizontální (graf 1), s tendencí k růstu na straně negativních výroků nespokojenosti s dílčími atributy. Problematické jsou právě zejména benefity, které buď nejsou poskytovány vůbec (50 %), nebo poskytovány jsou, ale nejsou vyhovující (61 %). Organizace by proto měly zvážit poskytování benefitů svým pracovníkům. Nevhovující benefity vedou k vyšší nespokojenosti, než pokud nejsou poskytovány vůbec. Upřednostňovány jsou klasické odměny ve formě základního platu a příplatků, neboť zaměstnanci mají pocit, že zasloužené peníze, které by mohli dostat, jsou zbytečně utopené ve výhodách, které nevyužijí.

Obrázek 1: Spokojenost s determinanty faktoru odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

Propad příjmů organizace v důsledku krize vede ke snížení odměn a bonusů, což je zaměstnanci negativně přijímáno. Dochází tedy k demotivaci a slabšímu výkonu, který vede k dalšímu propadu výkonů organizace, což následně vyvolá další snížení odměn a bonusů. Jako motivující vnímá odměňování pouze 42 % respondentů, nemotivující naopak 54 %. Demotivační účinek odměn dokládá i přesvědčení zaměstnanců o tom, že odměna neodpovídá výkonu. Takto smýšlí 47 % pracovníků. Jen 40 % uvedlo vazbu mezi výkonem práce a odměnami. Odměňování jako přiměřené označilo také celkem 40 % pracovníků. Polovina se naopak domnívá, že odměňování je nespravedlivé, některé osoby jsou protěžovány a odměňovány nadměrně svému výkonu a jiné naopak pod průměrem, který by náležel jejich pracovnímu zařazení, chování a výkonu v porovnání se stejnou pracovní pozicí.

3.2 Hypotézy ve spojení s odměňováním

Výzkum spokojenosti zaměstnanců v ČR přinesl zajímavé poznatky ohledně přístupu k odměňování jako celku. Tabulka 1 uvádí výsledky testování vazeb odměňování na pracovní spokojenost a zprostředkované efekty, jako je fluktuace, pracovní motivace a výkon. Pro analýzu byl použit Personův koeficient asociace na hladině významnosti 0,005. Jak je vidět v tabulce 1, všechny nulové hypotézy byly zamítnuty a byl prokázán vztah mezi sledovanými proměnnými.

Tabulka 1: Hypotézy ve spojení s odměňováním

Hypotézy ve spojení s odměňováním – H_0	Zamítnutí H_0	Hodnota závislosti	p hodnota	Síla závislosti
Nedostatečné odměňování nemá vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,307	0,005	střední
Odměna neodpovídající výkonu nemá vliv na fluktuaci zaměstnanců.	ANO	0,471	0,005	střední
Přiměřené odměňování nemá vliv na motivaci.	ANO	0,947	0,005	velmi silná
Odměňování odpovídající výkonu nemá vliv na motivaci.	ANO	0,600	0,005	silná
Odměňování není vnímáno jako přiměřené při současném poskytování benefitů.	ANO	0,956	0,005	velmi silná
Odměňování není vnímáno jako přiměřené při vazbě na výkon.	ANO	0,735	0,005	silná

Zdroj: vlastní výzkum

Jak lze vidět v tabulce 1, bylo prokázáno, že nespokojenost s odměňováním vede až k fluktuaci zaměstnanců. Není nic překvapivého, že pokud zaměstnanci nejsou dostatečně finančně ohodnoceni, mají tendenci opouštět zaměstnání. Zaznamenán byl i fakt, že pokud odměna neodpovídá výkonu (tedy je nadhodnocena nebo podhodnocena), vede to také k fluktuaci. Je proto nutné odměny zaměstnanců řešit individuálně, v návaznosti na aktuální hodnocení výkonu daného zaměstnance. Jak je vidět z tabulky 1, nedostatečné odměňování nebo chybějící vazba odměny na výkon prokázala středně silnou závislost s odchodem zaměstnance z pracovního místa.

Velmi silný vliv má přiměřené (míněno individualizované a spravedlivé) odměňování na motivaci zaměstnanců. To potvrdil i výsledek další zamítnuté nulové hypotézy. Lze tedy tvrdit, že vazba odměn na výkon je silným motivačním prostředkem.

Nejsilnější závislost se projevila u vnímání odměn jako přiměřených při současném poskytování benefitů. Lze usuzovat, že zaměstnanci vnímají rozdílnost odměn při jejich specifikaci a specializaci. Dá se říci, že zaměstnanci benefity vyžadují (považují je za samozřejmost – tedy satisfaktory) a pokud nejsou poskytovány, nebo nejsou vyhovující, zaměstnanci je to vnímáno velmi negativně – jako neohodnocení jejich výkonu. To potvrzuje i další zamítnutá hypotéza, kdy lze tedy po zamítnutí tvrdit, že odměňování je vnímáno jako přiměřené, pokud má vazbu na výkon (silná závislost).

3.3 Hypotézy ve vztahu k aplikovatelnosti a efektivnosti benefitů

Benefity jsou často zaměstnanci vnímány negativně (jak bylo uvedeno v kapitolách výše – z důvodu praktické nevyužitelnosti výhod, či pocitu snížení peněžního ohodnocení na úkor „zbytečností“), ale přesto jsou od zaměstnavatele očekávány jakožto běžná součást ohodnocení. Nyní bude proto pozornost soustředěna na vazbu benefitů a výkonu.

Tabulka 2 soustřeďuje hypotézy týkající se vazeb mezi benefity a výkonem zaměstnanců. Opět byl pro analýzu použit Personův koeficient asociace na hladině významnosti 0,005. Všechny stanovené nulové hypotézy byly zamítnuty, byl tedy prokázán vztah mezi benefity a výkonem zaměstnanců.

Tabulka 2: Hypotézy ve spojení s výkonem

Hypotézy ve spojení s výkonem – H_0	Zamítnutí H_0	Hodnota závislosti	p hodnota	Síla závislosti
Poskytování benefitů nemá vliv na motivaci.	ANO	0,936	0,005	velmi silná
Poskytování benefitů není vnímáno jako vyhovující.	ANO	0,898	0,005	velmi silná
Poskytování vyhovujících benefitů není vnímáno jako ohodnocení výkonu.	ANO	0,898	0,005	velmi silná
Poskytování benefitů nemá vliv na produktivitu.	ANO	0,947	0,005	velmi silná
Poskytování benefitů nemá vliv na spokojenost.	ANO	0,467	0,005	střední
Benefity nejsou poskytovány podle preferencí většiny.	ANO	0,436	0,005	střední
Přístup při udělování benefitů není jednotný.	ANO	0,795	0,005	Silná

Zdroj: vlastní výzkum

Jak lze vidět v tabulce 2, poskytování benefitů má vliv na motivaci zaměstnanců. Závislost je zde velmi silná. Vzhledem k tomu, že se jedná o lineární závislost, je možné si výsledek analýzy vyložit jako oboustrannou závislost. Tedy pokud benefity poskytovány jsou, zaměstnanci se projevují jako motivovaní; naopak, pokud poskytovány nejsou, vede to k demotivaci (při dotazování na benefity obecně). Závislost se projevila jako velmi silná,

nejspíš právě vzhledem k asociaci na obou stranách škály. Stejně tak byla zamítnuta nulová hypotéza tvrdící, že poskytování benefitů není vyhovující. Závislost mezi poskytováním benefitů a spokojeností zaměstnanců se projevila také jako velmi silná.

Bylo prokázáno, že pokud jsou benefity vnímány zaměstnanci jako vyhovující (tedy šité na míru konkrétní osobě, která si např. může benefit vybrat, nebo je pro ni subjektivně vnímán jako žádaný), vnímají to zaměstnanci jako individualizované ohodnocení jejich výkonu. Zde byl potvrzen teoretický předpoklad o preferencích Cafeteria systému, nebo individualizovaném přidělování benefitů.

Velmi silná závislost se projevila u vztahu poskytování benefitů a produktivity. Jak vychází z předchozích hypotéz, poskytování benefitů je vnímáno jako ohodnocení výkonu a má tedy motivující účinek v podobě vazby na produktivitu. Závislost lze opět chápat oboustranně, tedy bez vhodných benefitů se vazba na produktivitu vytrácí.

Poskytování benefitů má také prokazatelný vliv na spokojenost zaměstnanců. Závislost je zde střední. Podporuje tedy předpoklad toho, že zaměstnanci s benefity počítají, považují je za samozřejmou součást svého ohodnocení.

V souladu s axiomy, uvedenými v teoretických východiscích, mluví poslední dvě zamítnuté nulové hypotézy. Jednak jsou benefity poskytovány podle preferencí většiny zaměstnanců v organizacích a dále je postup při přidělování benefitů zaměstnancům v organizacích jednotný. Menšina se tedy musí podřídit většině. Záleží ovšem na tom, o jakou menšinu jde. Pokud se jedná o klíčové zaměstnance se specifickými požadavky, měla by jim organizace věnovat pozornost. Pokud lze situaci vyřešit Cafeterií, jde to poměrně snadno. Cafeteria systém totiž umožní individuální výběr benefitů samotnými zaměstnanci a nedochází pak k nutnému podřízení menšiny většině. Všichni mají možnost výběru toho, co je pro ně žádoucí a vhodné.

Tabulka 3 níže pak představuje odlišný test předchozích předpokladů, ovšem se stejnými výsledky, které tedy potvrzuje. Použita byla analýza pomocí χ^2 testu, kdy $\alpha = 0,050$.

Tabulka 3: Hypotézy ve vazbě mezi odměňováním a benefity

Hypotézy ve vazbě mezi odměňováním a benefity	χ^2 test	α	Zamítnutí H_0
Motivující odměňování - poskytování benefitů	0,000	0,050	ANO
Motivující odměňování - vyhovující benefity	0,039	0,050	ANO
Přiměřené odměňování - poskytování benefitů	0,000	0,050	ANO
Přiměřené odměňování - vyhovující benefity	0,031	0,050	ANO
Výkonově odpovídající odměňování - vyhovující složení benefitů	0,000	0,050	ANO

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce 3 je vidět, že odměňování je vnímáno jako motivující a přiměřené, pokud jsou benefity poskytovány (opět v souladu s tvrzením o satisfakčních účincích benefitů). Benefity jsou motivující, pokud je zaměstnanci vnímají jako vyhovující (stejný výsledek, jako v tabulce 2). Stejně tak bylo potvrzeno, že vyhovující složení benefitů je vnímáno jako individualizované, výkonově odpovídající odměňování.

Další podporu uvedeným výsledkům přinesly výsledky faktorové analýzy, z jejichž výstupů vyplynulo, že zaměstnanci požadují propojení vize organizace a poskytovaných benefitů

(Linhartová, 2011). Celé vyhodnocení analýzy je poměrně prostorově náročné, proto je zdůvodnění uvedeno jen odkazem na externí zdroj.

Z analýzy nicméně vyplynulo, že zaměstnanci kladou velký důraz na spravedlivé odměňování ve smyslu odměny a dalších výhod, ovšem odpovídajících výkonu a postavení zaměstnance, jeho aktivitě orientované směrem na organizaci a také na postavení organizace na trhu a jejím profilování v současnosti i předpokládanému vývoji v budoucnosti.

Nalezeno bylo celkem 13 dílčích, ze kterých bylo sestaveno 7 celkových faktorů vysvětlujících 69,36 % přístupu zaměstnanců k determinantům ovlivňujícím jejich spokojenost na pracovní pozici.

Jednotlivé nalezené faktory se týkají propojení odměn, výkonu a benefitů, vize organizace, spravedlivého zacházení, etiky, upřímnosti a integrity. Zaměstnanci vyjádřili své přesvědčení, že odměny by měly být odpovídající jak ve smyslu přímé vazby na chování a jednání dané osoby, tak i na její vztah k organizaci a její vizi. Stejně tak opačným směrem, organizace by měla poskytovat odměny a benefity v souladu s proklamovanou vizí.

4 Diskuse

Tvrzení, předem definovaná v cíli práce, byla vyhodnocena na základě výše uvedených analýz. Výsledky jsou následující (viz tabulka 4).

Tabulka 4: Vyhodnocení tvrzení ve spojení s benefity

Tvrzení		Platnost	Test
T ₁	Benefity jsou zaměstnanci vyžadovány. (Existuje vztah mezi spokojeností a benefity.)	ANO	χ^2 test, Pearson koef.
T ₂	Benefity se projevují pouze jako satisfaktory (nemají motivační účinek).	NE	χ^2 test, Pearson koef.
T ₃	Zaměstnanci požadují propojení vize organizace a poskytovaných benefitů.	ANO	Faktorová analýza
T ₄	Poskytování benefitů není spravedlivé	NELZE	-
T _{5.1}	Benefity jsou v organizacích poskytovány podle preferencí většiny. (Neexistuje individuální přístup při udělování benefitů.)	ANO	Pearson koef.
T _{5.2}	Individuální menšina zaměstnanců nemá možnost volit benefity.	ANO	Pearson koef.
T _{5.3}	Talentovaní zaměstnanci dostávají větší objem benefitů.	NE	Pearson koef.
T ₆	Produktivita a poskytování benefitů má mezi sebou přímou vazbu.	ANO	Pearson koef.

Zdroj: vlastní výzkum

Jak vyplývá z tabulky 4, provedené testy potvrdily vztah mezi spokojeností zaměstnanců a benefity. Uvedený vztah je oboustranný, tedy existuje spokojenost, pokud jsou benefity vyhovující, naopak, pokud vyhovující nejsou, působí to nespokojenost zaměstnanců. Proto je potřeba věnovat pozornost složení benefitů, neboť pokud vyhovující nejsou, má tato skutečnost destruktivní účinky a vede až k fluktuaci zaměstnanců. Taktéž z výsledků vyplynulo, že benefity jsou dnes již běžně očekávány. To nic nemění na faktu, že pokud jsou benefity vyhovující a v souladu s vazbou na výkon, mohou zvýšit motivaci zaměstnanců. Dále bylo potvrzeno, že zaměstnanci chtějí mít přehled o tom, co se v organizaci děje, a to i ve spojení s odměnami a benefity. Vyžadují logické spojení s tím, co organizace deklaruje, jak se profiluje, jaké má postavení na trhu a co se od ní očekává.

Poskytování benefitů není pro všechny zaměstnance spravedlivé, neboť většinou jsou přidělovány plošně (jednotně) podle preferencí většiny, bez individuálního přístupu. Nezáleží při tom ani na produktivitě, ani výkonu ani dalších specifikách zaměstnance. To, že

respondenti mluvili o vztahu mezi benefity a motivací, spokojeností a vazbou na výkon bylo pouze jejich přání a přesvědčení o správnosti systému, ne realita, neboť při dotazu na jejich spokojenost uváděli, že současný systém je nevyhovující, nebo jim benefity nejsou poskytovány vůbec. Z toho vyplývá, že ani klíčoví, talentovaní zaměstnanci, pokud jsou v menšině, nemají možnost volit, jaké benefity bude organizace poskytovat. Pokud jim nevyhovují, není na to brán ohled. To může vést až ke ztrátě takovýchto talentovaných zaměstnanců. Ztráta vzhledem k organizaci je realizována i prostřednictvím ostatních zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni s benefity, protože bylo pomocí testování hypotéz prokázáno, že produktivita a poskytování vyhovujících benefitů má mezi sebou přímou vazbu.

Závěr

Výsledky výzkumu zaměřeného na funkci benefitů v organizacích přinesly výstupy částečně v souladu s obecně známými teoriemi, ale objevily se i nové poznatky ohledně praktického využívání a přijímání benefitů v organizacích.

Jednak se projevila malá individualizace benefitů podle kvalit jednotlivého zaměstnance a jeho preferencí. Většinou jsou benefity poskytovány podle preferencí většiny. Poskytování benefitů je tedy nespravedlivé – pouze jednotně. Individuální menšina zaměstnanců nemá možnost volit benefity. O jakou menšinu či většinu jde, již organizace nerozlišuje. Přitom bylo zjištěno, že nespokojenost s odměňováním, včetně benefitů může vést až k odchodu zaměstnance z organizace (z pracovní pozice). Fluktuace klíčových, talentovaných zaměstnanců však zcela určitě není žádoucí jev. Individualizace odměn, nebo tzv. Cafeteria systém problém snadno řeší.

Zjištěno dále bylo, že pokud benefity poskytovány jsou, ale nejsou vyhovující, působí to více škody na spokojenost zaměstnanců, než pokud poskytovány nejsou vůbec. V tomto případě se projevily benefity jako (podle členění Herzbergovy dvoufaktorové teorie) hygienické faktory (satisfaktory). Nemohou tedy zaměstnance dodatečně motivovat, protože zaměstnanec je očekává jako běžnou věc.

Je tedy třeba se zaměřit na vyloučení benefitů, které nejsou ve větší míře využívány a ponechat pouze takové, o které mají zaměstnanci dlouhodobý zájem, nebo výběr specifikovat. Dále je nutné provázat odměnu s výkonem a nutná je také spravedlnost odměňování.

Poděkování

Financováno Vysokou školou ekonomie a managementu, o.p.s.

Literatura

- [1] ANDERSON, V., 2009. Research Methods in Human Resource Management. 2. London: Chartered Institute of Personnel Development. 385 s. ISBN 978-184398-227-2.
- [2] BENET-MARTINEZ, V. and O. P. JOHN, 1998. Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. Journal of Personality and Social Psychology. 75, 729-750.
- [3] BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ, 2005. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] BOXALL, P. and J. PURCELL, 2008. Strategy and Human Resource Management. Houndmills : Palgrave Macmillan. 351 s. ISBN 978-1-4039-9210-X.

- [5] BRANHAM, L., 2009. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [6] DISMAN, M., 2008. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7.
- [7] GOSLING, S. D, P. J. RENTFROW and W. B. SWANN, 2003. A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*. 37, s. 504–528.
- [8] HACKMAN, J. R. and G. R. OLDFHAM, 1980: Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, Vol 11(3). s. 445-455. ISSN 0033-0175.
- [9] HAYES, N., 1998. Základy sociální psychologie. Praha: Portál. ISBN 80-7178-198-3.
- [10] HEBÁK, P et al., 2005. Vícerozměrné statistické metody. Praha: Informatorium. ISBN 80-7333-039-3.
- [11] HENDL, J., 2006. Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat. Praha: Portál. ISBN 80-7367-123-9.
- [12] HERZBERG, F, B. MAUSNER and B. B. SYNDERMAN, 2004. The motivation to work. 7. New Jersey: Transaction Publishers. 159 s. ISBN 1-56000-634-X.
- [13] HORALÍKOVÁ, M., 2006. Personální řízení. Praha: Credit. ISBN: 80-213-1585-7.
- [14] HORSKÁ, V., 2009. Koučování ve školní praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2450-8.
- [15] HRONÍK, F., 2006. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada. ISBN 80-274-1458-2.
- [16] JOHN, O. P., L. P. NAUMANN and C. J. SOTO, 2008. Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues. *Handbook of personality: Theory and research*. New York: Guilford Press. s. 114-158. ISBN 978-1-59385-836-0.
- [17] KATCHER, B. L. and A. SNYDER, 2009. 30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1922-8.
- [18] KOUBEK, J., 2001. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- [19] LIKERT, R., 1932. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*. 140, s. 1–55.
- [20] LINHARTOVÁ, L., 2011. Analýza příčin fluktuace zaměstnanců. *Scientific Papers of the University of Pardubice*. 20 (2), s. 54-64.
- [21] NOHRIA, N, W. JOYCE and B. ROBERSON, 2003. What Really Works. *Harvard Business Review*. 6. s. 2 – 13.
- [22] MEYER, J. P. and N. J. ALLEN, 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, s. 61-89.
- [23] PFEFFER, J., 1998. Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), s. 96-124.
- [24] RAMLALL, S. J., 2004. A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge. 5(1), s. 52-63.
- [25] ROBSON, C., 2002. Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers (Regional surveys of the world) Oxford/GB : Blackwell Publishers. ISBN 13: 9780631213055.

- [26] STAŇKOVÁ, A., 2007. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [27] STÝBLO, J., 2003. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-097-X.
- [28] SVOBODA, V., 2009. Public relations moderně a účinně. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [29] ŠTRACH, P., 2009. Mezinárodní management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [30] VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [31] VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, 2009. Image a firemní identita. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [32] WAGNER, J., 2009. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [33] WALKER, A. J. a kol., 2003. Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.