



# Zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnikové finanční systémy  
*Autor práce:* **Bc. Anna Plesarová**  
*Vedoucí práce:* Ing. Eliška Valentová, Ph.D.





## Zadání diplomové práce (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Bc. Anna Plesarová**  
*Osobní číslo:* E17000321  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnikové finanční systémy  
*Zadávací katedra:* katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Vedoucí práce:* Ing. Eliška Valentová, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Ing. Pavla Černá  
KAMAX s.r.o., personální referentka

*Název práce:* **Zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti**

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska spojená s odměňováním zaměstnanců a zaměstnaneckými benefity.
2. Charakteristika vybrané společnosti a zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti.
3. Návrhy nových možností poskytování zaměstnaneckých benefitů na základě dotazníkového šetření.
4. Zhodnocení návrhů a formulace závěrů.

*Seznam odborné literatury:*

- ARMSTRONG, Michael. 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-288-8.
- MACHÁČEK, Ivan. 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

*Rozsah práce:* min. 65 normostran  
*Forma zpracování:* tištěná / elektronická  
*Datum zadání práce:* 1. října 2018  
*Datum odevzdání práce:* 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

9. 4. 2019

Bc. Anna Plesarová

## **Poděkování**

Chtěla bych touto cestou poděkovat kolektivu na personálním oddělení společnosti KAMAX s.r.o. za vstřícnost, pomoc a věcné připomínky při zpracovávání mé diplomové práce. Dále děkuji panu jednatelem Ing. Vladimíru Košíčkovi a vedoucí personálního oddělení Ing. Martině Drahoňovské za možnost zpracovávat moji závěrečnou práci ve společnosti KAMAX s. r. o. Velký dík také patří vedoucí mé diplomové práce, Ing. Elišce Valentové, Ph.D. za její cenné rady, čas, ochotu a trpělivost. V neposlední řadě děkuji i mé rodině a snoubenci za nesmírnou motivaci, trpělivost a podporu, kterou mi všichni poskytli.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá odměňováním zaměstnanců se zaměřením na zaměstnanecké benefity. Předmětem je obecně popsat odměňování, přístupy k odměňování a rozebrat téma zaměstnaneckých benefitů. Práce se také zaměřuje na rozbor zmíněné problematiky ve vybrané společnosti. Hlavním cílem této diplomové práce je nalézt zaměstnanecké benefity k rozšíření stávající nabídky benefitů společnosti KAMAX s. r. o. a určit jejich finanční náročnost. Součástí práce je pohled na vývoj finanční náročnosti poskytování zaměstnaneckých benefitů v období několika let. Dílčím cílem je také zjistit postoj zaměstnanců k jednotlivým již poskytovaným benefitům a o jaké další benefity mají zaměstnanci zájem.

## **Klíčová slova**

Odměňování, zaměstnanecké benefity, mzda, plat, flexibilní benefity, kafetéria systém, příspěvek, odměna, motivace, dotazník

## **Annotation**

This diploma thesis deals with the employee rewarding focusing on employee benefits. It embraces the general description of the employee rewarding and stances to rewarding. This part also includes the analysis of employee benefits. The thesis is also focused on the analysis of mentioned topics in a selected company. The aim of this thesis is to find employee benefits to extend the current offer of employee benefits. The part of the thesis is also the insight on the evolution of employee benefit's costliness in the range of several years. The next aim it to uncover an attitude towards an each benefit that the company offers and what other new benefits are employees interested in.

## **Key words**

Rewarding, employee benefits, wage, salary, flexible benefits, cafeteria system, bonus, reward, motivation, questionnaire

# Obsah

Seznam obrázků .....	8
Seznam tabulek .....	9
Seznam zkratk .....	10
Úvod .....	11
1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SE ZAMĚŘENÍM NA ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY .....	13
1.1 Vymezení zaměstnaneckých benefitů .....	14
1.2 Cíle a význam zaměstnaneckých benefitů .....	15
1.3 Členění zaměstnaneckých benefitů .....	17
1.4 Formulace vybraných zaměstnaneckých benefitů.....	20
1.5 Financování a daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů .....	24
1.6 Trendy a digitalizace v oblasti zaměstnaneckých benefitů .....	28
2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY VE SPOLEČNOSTI KAMAX, s. r. o. ....	31
2.1 Charakteristika společnosti KAMAX s. r. o. ....	32
2.2 Srovnání zaměstnaneckých benefitů spol. KAMAX s.r.o. s lokálními společnostmi .....	35
2.3 Motivační program pro rok 2019 .....	39
2.4 Vývoj nákladů na poskytování zaměstnaneckých benefitů.....	41
2.5 Analýza názorů zaměstnanců na základě dotazníku .....	50
2.6 Návrh zaměstnaneckých benefitů k rozšíření či změně stávajícího portfolia .....	58
2.7 Zhodnocení návrhů.....	67
Závěr.....	68
Citovaná literatura .....	69
Seznam příloh.....	71
Příloha A .....	72
Příloha B.....	74



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Mezinárodní stanoviště firmy KAMAX s. r. o. ....	32
Obrázek 2: Závod KAMAXu v Nudvojovicích .....	33
Obrázek 3: Organizační schéma personálního oddělení závodu Turnov .....	34
Obrázek 4: Cyklistické oblečení s logem společnosti KAMAX s.r.o. ....	48
Obrázek 5: Obecná spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity dle pohlaví.....	51
Obrázek 6: Nejlépe hodnocené benefity .....	52
Obrázek 7: Nejhůře hodnocené benefity .....	53
Obrázek 8: Oblasti zaměstnaneckých benefitů s prioritou 1 .....	54
Obrázek 9: Zaměstnanci nejčastěji žádané benefity s prioritou 1 .....	56
Obrázek 10: Zaměstnanci nejčastěji žádané benefity s prioritou 2 .....	57
Obrázek 11: Návrh č. 1 potisku samolepek a magnetek společnosti KAMAX s.r.o. ....	62
Obrázek 12: Návrh č. 2 potisku samolepek a magnetek společnosti KAMAX s.r.o. ....	62

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání nabídky benefitů společnosti KAMAX s.r.o. s nabídkami ostatních největších zaměstnavatelů v Turnově .....	35
Tabulka 2: Náklady na poskytování zaměstnaneckých benefitů v roce 2016.....	42
Tabulka 3: Náklady na poskytování zaměstnaneckých benefitů v roce 2017.....	44
Tabulka 4: Náklady na poskytování zaměstnaneckých benefitů v roce 2018.....	47
Tabulka 5: Krácení tzv. 13. platu podle počtu dní nemoci .....	58
Tabulka 6: Návrh úpravy krácení tzv. 13. platu podle počtu dní nemoci .....	59
Tabulka 7: Náklady na pořízení jednorázových palivových karet do soutěže pro zaměstnance	63
Tabulka 8: Srovnání stávajícího dodavatele stravování a dodavatele KNL Catering.....	64
Tabulka 9: Porovnání nákladů jednotlivých návrhů v oblasti stravování se současnou situací	66

## Seznam zkratk

FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
HR	lidské zdroje
PHM	pohonné hmoty
THP	technicko-hospodářský pracovník
ZDP	Zákon o daních z příjmů

# Úvod

Diplomová práce je tvořena ve spolupráci se společností KAMAX s. r. o., konkrétně s personálním oddělením závodu v Turnově. Práce je zhotovena s cílem nalézt zaměstnanecké benefity k rozšíření či změně stávajícího portfolia zaměstnaneckých benefitů společnosti KAMAX s. r. o. a určit jejich finanční náročnost.

Teoretická část je nejprve věnována odměňování zaměstnanců z obecného hlediska, přičemž jsou zmíněny rysy jednotlivých generací. Jsou rovněž nabídnuty různé charakteristiky zaměstnaneckých benefitů. Předmětem této části je také zmínění cílů poskytování benefitů a jejich význam pro zaměstnavatele. Následně jsou vymezeny postupy a procesy, jak správně sestavit a následně spravovat program zaměstnaneckých benefitů. Jsou představeny kategorie a různá členění benefitů a způsoby jejich poskytování. Následně jsou formulovány vybrané zaměstnanecké výhody a poté jsou benefity řešeny z pohledu finančních a daňových aspektů. Poslední pasáž je věnována trendům v oblasti zaměstnaneckých benefitů a vlivu digitalizace na tuto oblast.

V praktické části je charakterizována společnost KAMAX s.r.o. Zejména je však řešena problematika zaměstnaneckých benefitů v této společnosti. Nejprve je nabídnuto srovnání portfolia zaměstnaneckých benefitů společnosti KAMAX s vybranými lokálními společnostmi. Je představen motivační program na rok 2019 spolu s vývojem nákladů na poskytování zaměstnaneckých benefitů v letech 2016 - 2018. Významnou pro praktickou část je analýza názorů zaměstnanců dle vyplněných dotazníků. V předposlední části jsou na základě analýzy dotazníků navrženy možnosti zaměstnaneckých benefitů k rozšíření či změně stávajícího portfolia. Závěrem praktické části jsou návrhy zhodnoceny.

Práce byla vypracována na základě rešerše literatury, interních materiálů vybrané společnosti, elektronických zdrojů, veřejně dostupných zdrojů a elektronické databáze ProQuest.

Z pozice asistentky personálního oddělení společnosti KAMAX s.r.o. lze konstatovat, že současná situace na trhu práce je nepříznivá pro zaměstnavatele, nicméně uchazeči o zaměstnání mají nejvhodnější podmínky za posledních mnoho let. Nezaměstnanost osciluje kolem 3 %. Ze stávající situace vyplývá, že osoba, ucházející se o pracovní místo, má velmi vysokou pravděpodobnost, že bude pozice obsazena právě jí. Zaměstnavatelé naopak musejí

snižovat své požadavky na uchazeče, jelikož mají k dispozici méně kvalitních uchazečů. Zmínka platí o vysokoškolsky vzdělaných lidech, ale o odborně vzdělaných a vyučených lidech platí dvojnásobně. V oblasti automotive je vysoká poptávka po osobách zejména na pozice týkající se průmyslového inženýrství a logistiky. Dále se jedná o osoby vyučené v technických a strojních oborech, např. oblast elektrotechniky, tepelného zpracování kovů, obráběcích a tvářecích zařízení.

# 1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SE ZAMĚŘENÍM NA ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Odměňování pracovníků je jednou ze součástí personálních činností a cílem této činnosti je odměnit pracovníky tak, aby tím byla vyjádřena jejich hodnota pro organizaci. Akurátní odměňování umožní organizaci v budoucnosti dosáhnout stanovených strategických cílů (Armstrong, 2009). Odměňování lze chápat jako soubor peněžních a nepeněžních forem, kterým je kompenzována vykonávaná práce každého zaměstnance. Odměnou může být více či méně hmatatelná odměna, jejíž zavedení je na rozhodnutí organizace, tzv. vnější odměna. Druhou variantou jsou nehmatatelné odměny, nazývané také jako vnitřní odměny. Souvisejí se samotným pracovníkem, jaké má zájmy, potřeby, jaký je jeho charakter. Jedná se o příjemné pocity z vykonávané práce, kariérního růstu, z podílu na úspěších organizace a mnoho dalšího (Koubek, 2015).

S postupem času se objevují v oblasti personálních činností nové trendy, a to právě i při odměňování pracovníků. Pro příslušníky Generace Baby Boomers je typická naprostá loajálnost vůči firmě, přikládají vysokou důležitost osobnímu růstu, smyslu jejich práce, týmové práci a odpovědnosti. Jsou ochotni pracovat dlouhé hodiny a za to vyžadují odměnu. Generace X je taktéž loajální, upřednostňují práci před rodinou a přesčas jsou pro tuto generaci běžnou záležitostí. Nejdůležitějším aspektem odměňování je pro ně finanční odměna. Nejsou příliš zdatní ve světě technologií, a tak uvítají benefity ve formě různých kurzů. Zástupci Generace Y požadují ambiciózní zaměstnání s určitou mírou svobody. Oproti Generaci X chtějí mít tyto lidé vyváženost mezi osobním a pracovním životem. Peníze pro tuto generaci představují menší hodnotu než možnost vzdělávání, získávání nových zkušeností, smysluplnost jejich práce (Horváthová, 2016).

## 1.1 Vymezení zaměstnaneckých benefitů

Jak uvádí Koubek (2015), zaměstnanecké benefity jsou formou odměňování, která je pracovníkům organizace nabízena za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od finančních odměn není tato forma odměn závislá na výkonu pracovníka. Armstrong (2009) ještě doplňuje, že zaměstnanecké benefity zlepšují blahobyt pracovníků organizace. Základem je peněžní odměna, benefity jsou jakousi nadstavbou, představují určitou část odměňování navíc. Tyto výhody mohou být čerpány ihned, odloženy na pozdější dobu nebo mají zásluhovou povahu.

Dle Dvořákové (2012, s. 325) „*benefity jsou takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem, např. privátní zdravotní péče*“.

Lze říci, že „*benefity jsou jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci*“ (Dvořáková, 2012, s. 325).

## 1.2 Cíle a význam zaměstnaneckých benefitů

Organizace, potažmo řídicí pracovníci jednají za nějakým účelem, a tak i poskytování zaměstnaneckých benefitů má své cíle. Michael Armstrong je definoval ve čtyřech bodech. Prvním cílem poskytování zaměstnaneckých benefitů je nabídnout takový konkurenceschopný balíček benefitů, který zaujme kvalitní zaměstnance a udrží jej v organizaci. Dalším cílem je zaopatření soukromých potřeb zaměstnanců. Za cíl zaměstnaneckých benefitů lze považovat také poskytnutí lidem v některých případech daňové účinnou metodu odměňování. V neposlední řadě by zaměstnanecké benefity měly zajistit zvýšení závazku zaměstnance vůči organizaci (Armstrong, 2009).

Přínosem pro organizaci, která poskytuje zaměstnanecké benefity nad rámec mzdy je spokojenost jejích zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být motivováni a mít vřelý vztah k dané organizaci (Macháček, 2017). Armstrong (2009) tvrdí, že benefity mohou zvýšit loajálnost zaměstnanců vůči organizaci a organizace zase zaměstnaneckými benefity vyznačuje péči o blahobyt, pohodu a spokojenost zaměstnanců.

Na druhou stranu benefity vytváří určité konkurenční postavení organizace k ostatním organizacím na trhu práce. Pokud lze brát úvahu podobnost mezd, potom má organizace s lepším systémem zaměstnaneckých benefitů větší šanci získat pracovníky (Macháček 2017). Správně sestavený systém zaměstnaneckých benefitů je takový, který byl sestaven nejen dle výběru pracovníků personálního oddělení či vedení organizace, ale dle preferencí samotných zaměstnanců. Avšak je obtížné zvolit soubor zaměstnaneckých benefitů, který by vyhovoval každému jedinci, jelikož každý může mít jiné zvyky a zájmy, může být v jiné životní situaci a mohou jej ovlivňovat jiné další faktory (Koubek, 2015).

Jak již bylo zmíněno dříve, pro Generaci Y je důležitá určitá rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Díky zaměstnaneckým benefitům, které se čím dál více orientují na volnočasové aktivity, může být částečně kompenzován pracovní život a dosaženo tedy vyšší vyváženosti mezi osobním a pracovním životem (Macháček, 2017).

Správně sestavit a spravovat program zaměstnaneckých výhod může být velmi náročné. Odpovědná osoba nebo skupina osob má možnost širokého výběru mezi různými benefity. Je opravdu důležité sledovat neustálé změny v této oblasti dle aktuálních zákonů, což může



být časově velmi náročné. Proto je podstatné mít k dispozici plán, který obsahuje dobrovolný program zaměstnavatele, ale i jeho povinnosti dané zákonem (PR NEWSWIRE, 2018).

Nejprve by si zaměstnavatel měl určit cíl a rozpočet programu. Tím, že organizace zjistí své cíle v poskytování benefitů, jí umožní kritický pohled na průběh výběru benefitů. Jedná se o obecný pohled na věc, který zahrnuje potřeby zaměstnanců i organizace s ohledem na její velikost, umístění, rozpočet a další významná specifika (PR NEWSWIRE, 2018).

Následuje hodnocení potřeb. Posouzení potřeb pomůže subjektu vytvořit nejlepší program založený na tom, co zaměstnanci chtějí a potřebují v plánu zaměstnaneckých výhod. Pokud jsou zaměstnanci zahrnuti do procesu výběru benefitů, lze s vyšší pravděpodobností tvrdit, že budou s nabízenými benefity spokojeni (PR NEWSWIRE, 2018).

Dalším krokem by mělo být vytvoření plánu zaměstnaneckých výhod. Jakmile je dokončeno vyhodnocení potřeb, použijí se data pro vytvoření nového plánu benefitů. Je velmi důležité neopomenout, že ne všechny benefity jsou univerzální, je tedy důležité poskytovat ty, které uspokojují individuální potřeby všech zaměstnanců. To může být náročné a vyžadovat nemalé úsilí. Je třeba zvážit některé faktory, například: budou zaměstnanci podílet na plánu, a pokud ano, do jaké míry; může být plán spravován v rámci podniku nebo bude vyžadována externí společnost; kolik bude stát příprava celého plánu, a další (PR NEWSWIRE, 2018).

Závěrečnou součástí celého procesu je také informování zaměstnanců o specifikách plánu. Čím více bude kanálů, kterými budou podrobnosti plánu zaměstnaneckých benefitů komunikovány, tím lépe. Může to být tisk, webové stránky, e-mail, webové semináře, letáky nebo plakáty a schůzky. Zaměstnanci by také měli vědět, že je k dispozici nějaký odborník, který v případě potřeby zodpoví jejich otázky a bude řešit záležitosti týkající se benefitů. Poskytování nepřetržité podpory a informování po celý rok udrží zaměstnance zapojené (PR NEWSWIRE, 2018).

## 1.3 Členění zaměstnaneckých benefitů

Armstrong (2009) v anglické publikaci rozčlenil zaměstnanecké benefity do určitých kategorií, které jsou zmíněny níže.

### ***I. kategorie***

Jako první kategorii uvedl penzijní systémy, které jsou brány jako nejdůležitější z benefitů.

### ***II. kategorie***

Dále zmínil benefity spadající do osobní bezpečnosti, které se vztahují k nemoci, úrazu, zdraví nebo životnímu pojištění jednotlivce a zvyšují nejen bezpečnost jeho samotného, ale potažmo i celé rodiny.

### ***III. kategorie***

Třetí kategorií je finanční pomoc představující např. půjčky, pomoc při koupi domu, pomoc při přemístění nebo slevy na firemní výrobky či poskytované služby.

### ***IV. kategorie***

Další skupinou benefitů jsou osobní potřeby, mezi které lze zařadit dovolenou a její různé formy, péči o dítě, rozmanité možnosti poradenství nebo možnost využití rekreačních zařízení. Jedná se o nároky, které udávají rozhraní mezi pracovními povinnostmi a potřebami domácnosti.

### ***V. kategorie***

Jako samostatnou kategorii Armstrong určil velmi oceňovaný benefit, a to služební vůz a také pohonné hmoty.

### ***VI. kategorie***

Předposlední skupinou jsou ostatní benefity, díky kterým mohou mít zaměstnanci lepší životní úroveň. Patří sem dotované stravování, příspěvky na oblečení či služební telefon.

### ***VII. kategorie***

Poslední zmíněnou kategorií jsou nehmotné benefity: „*Characteristics of the organization that contribute to the quality of working life and make it an attractive and worthwhile place in which to be employed*“ (Armstrong, 2009, s. 851). Jedná se o rysy podniku, které zkvalitňují pracovní život a tvoří podnik atraktivním místem, ve kterém stojí za to pracovat (Armstrong, 2009).

V USA se zaměstnanecké benefity člení do pěti skupin, v Evropě se lze setkat se členěním zaměstnaneckých benefitů pouze do tří skupin:

- benefity se sociálním statusem, např. životní pojištění, penzijní připojištění resp. doplňkové penzijní spoření, půjčky a mateřské školy,
- benefity vztahující se k práci, např. dotované stravování, levnější podnikové výrobky či služby a možnost bezplatného vzdělávání,
- benefity vztahující se k určitým pracovním pozicím, např. služební vozy pro vedoucí a manažery, příspěvky na oblečení a hrazené bydlení (Koubek, 2015).

Dle podoby zaměstnaneckých benefitů je lze členit také na peněžité benefity a benefity peněžité hodnoty. Dle způsobu poskytování se zaměstnanecké benefity rozlišují na plošné a individualizované. V České republice je upřednostňováno spíše plošné poskytování zaměstnaneckých benefitů, avšak v současné době se trend poskytování benefitů postupně ubírá k individualizovanému (Dvořáková, 2012).

O plošném poskytování benefitů lze hovořit jako o fixním způsobu. Všem zaměstnancům jsou nabídnuty stejné benefity, právě proto plošné poskytování. Tyto benefity jsou stanoveny v interním dokumentu společnosti nebo ve smlouvě a zaměstnanec je může využít či nemusí. Patří sem např. stravenky, dovolená více než 4 týdny, kulturní a sportovní události, příspěvky na sportovní aktivity nebo vzdělávací kurzy, příspěvky na různé formy pojištění a levnější podnikové výrobky nebo služby (Macháček, 2017).

Individualizovaný způsob poskytování benefitů bývá nazýván jako flexibilní způsob, tzv. kafetéria systém nebo také cafeteria systém. Tento způsob má za cíl zajistit maximální spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity a zajistit nižší náklady na tyto benefity (Dvořáková, 2012).

Systém flexibilních zaměstnaneckých benefitů představuje následující výhody:

- zaměstnanecké benefity jsou složkou odměňování s rostoucí tendencí, tedy i rostoucí složkou nákladů, a proto tento systém poskytuje kontrolu nákladů, díky které dosahuje společnost úspor,

- díky současným poznatkům mohou být některé neatraktivní benefity vyřazeny a nahrazeny novými a atraktivnějšími a tudíž lze dosáhnout vyšší nákladové efektivity,
- díky nákladové hospodárnosti a efektivity může být program zaměstnaneckých benefitů rozmanitější a atraktivnější,
- tím, že si zaměstnanec zvolí benefity, které mu vyhovují, dojde ke zvýšení povědomí o zaměstnaneckých benefitech,
- pokud společnost nabízí každému zaměstnanci osobní balíček benefitů, který si sám vybere, stabilizuje své současné zaměstnance, ale stává se atraktivnější také pro nové zaměstnance v budoucnosti,
- tento systém oproti fixnímu navozuje vnitřní pohodu zaměstnanců, mají pocit vyšší rovnoprávnosti mezi sebou a systém dokážou také ocenit,
- flexibilní systém benefitů umožňuje lepší kontrolu nad rozdělováním benefitů, nad jejich čerpáním, aby nedocházelo k nadměrnému využívání benefitů některými zaměstnanci,
- zaměstnanci si mohou vybrat balíček, dle míry zdanění jednotlivých benefitů (Koubek, 2015).

Kromě výhod Koubek (2015) zmiňuje i nevýhody, např. náročnost z hlediska administrativy, riziko, že zaměstnanci si nevhodně zvolí balíček benefitů a následně uvalí vinu jejich špatného výběru na organizaci.

Dvořáková (2012) vidí spolu s flexibilním systémem zaměstnaneckých benefitů mnoho úkonů. Například organizace musí provádět zaměstnanecké průzkumy a aktualizovat poskytované benefity, sledovat nabídku konkurenčních společností, poskytovat informace o benefitech a jak se na nich organizace finančně podílí.

## **1.4 Formulace vybraných zaměstnaneckých benefitů**

Již během roku 2018 obdržela veřejnost z médií informaci, že míra nezaměstnanosti je na velmi nízké úrovni, dokonce nejnižší za posledních mnoho let. Firmy tedy obtížněji získávají pracovníky na své volné pozice. Z tohoto důvodu je nyní mnohem důležitější, co firma potenciálním zaměstnancům může nabídnout oproti své konkurenci.

### ***Dovolená nad rámec zákona***

Dnes běžně zaměstnavatelé nabízejí dovolenou více než čtyři týdny, nicméně má to svá úskalí, pokud firma nezareaguje pružně, když se zaměstnanec chystá čerpat dovolenou. Měla by být zajištěna zastupitelnost každého zaměstnance a zkoordinována veškerá práce, aby se zaměstnanec nemusel snažit dopředu pracovat na svých úkolech a po návratu z dovolené dohánět zameškanou práci (Havelka, 2018).

Kvůli těmto situacím si zaměstnanci z větší části ani dovolenou, na kterou mají nárok, nevyberou. Obávají se, že by se jim na dovolené ani nedostalo adekvátního odpočinku při pomýšlení, kolik pracovních úkolů budou muset po návratu plnit. Aby firmy podpořili čerpání dovolené, nabízejí příspěvky na hotel nebo letenky (Havelka, 2018).

### ***Firemní akce***

Firemní akce zahrnují společné obědy, večírky, ať už vánoční, víkendové či při jiných příležitostech. Velmi často se jedná také o tzv. teambuildingové akce, v rámci nichž se zaměstnanci během jednoho dne nebo více dní účastní společných aktivit pro stmelení kolektivu. Poněkud finančně náročnější je dovolená pro zaměstnance v tropických oblastech, kterou nabízejí společnosti Yahoo a Black Mountain Systems a celý pobyt také finančně dotují. Aby mohly být sdíleny znalosti a zkušenosti, pořádají firmy i vzdělávací tematické eventy a konference (Havelka, 2018).

### ***Firemní mateřská škola***

Firemní školka je ideálním řešením pro zaměstnance, kteří nemohou své děti umístit do státních mateřských škol kvůli jejich plné kapacitě nebo do soukromých mateřských škol kvůli vysoké ceně za umístění dítěte. S tímto benefitem se lze setkat u společností AAA Auto či Raiffeisenbank (VimVic.cz, 2018).

Firmy se zřizováním firemních mateřských škol pravděpodobně snaží podpořit rodiče, aby se co nejdříve vrátili do zaměstnání. Výhodou pro rodiče je, že dítě s nimi jede ráno do práce. Firemní školky mají většinou také prodlouženou dobu, do které je nutné dítě vyzvednout.

### ***Flexibilní pracovní doba***

Zaměstnanec si může díky tomuto benefitu do určité míry a po dohodě s nadřízeným upravit pracovní dobu dle jeho potřeby. Flexibilní pracovní dobu ocení zejména studující zaměstnanci nebo matky, které mají malé dítě, ale chtějí již chodit do zaměstnání (VimVic.cz, 2018).

Vyhoví-li zaměstnavatel individuálnímu rytmu zaměstnanců, může dosáhnout jejich vyšší výkonnosti, nižší absenci a fluktuaci. U společnosti Ventura se lze setkat s benefitem v podobě krátkodobého volna, které zaměstnanec využije, pokud je mu například nevolno či došlo ke změně počasí – v horkých dnech si půjde zaplavat a naopak při sněhové nadílce zvolí dopoledne na sjezdovce (Havelka, 2018).

### ***Home office***

Tento benefit je založen na principu, že zaměstnanec může vykonávat určitou část práce nebo veškerou svou pracovní činnost z domova. Tento benefit nelze využít pro všechna zaměstnání, nicméně jej nabízí neustále rostoucí počet firem, například MAFRA, Tipli, STRV nebo AAA Auto (VimVic.cz, 2018).

Avšak díky moderním technologiím je umožněno zaměstnanci pracovat téměř odkudkoliv. Zaměstnavatel také ušetří náklady za případné zajištění prostoru pro zaměstnance přímo ve firmě. Neustále roste přístup vedoucích pracovníků, aby si zaměstnanec vykonával práci kde a kdy chce, hlavně aby to bylo včas a v požadované kvalitě hotové (Havelka, 2018).

### ***Občerstvení***

Pokud zaměstnavatel zajistí v prostorách firmy a finančně dotuje kantýnu nebo závodní jídelnu, nejen, že ušetří zaměstnancům peníze, ale zaměstnanci se také v těchto místech socializují a vytváří si přátelské vztahy (Havelka, 2018).

Běžně podniky umísťují výdejníky pramenité vody do různých prostor nebo várnice s čajem či sladkým nápojem do jídelny. Některé podniky však navíc nabízejí benefit v podobě čerstvě pražené kávy, společné snídani či svačiny ve firmě (VimVic.cz, 2018).

Lze však jít s fantazií ještě dále. Zahraniční společnost Yahoo pořádá pro zaměstnance pravidelně víkendové trhy se zdravou výživou, v létě pikniky, zábavné festivaly či večírky pro nastávající maminky (Havelka, 2018).

### ***Podpora duševního a tělesného zdraví***

Při výkonu pracovních činností mohou být zaměstnanci vystaveni nadměrnému stresu, příliš dlouho sedí nebo se fyzicky namáhají. Pokud zaměstnavatel dopřeje zaměstnancům pročistit si hlavu, zbavit se případného stresu a únavy, budou pracovat s chutí a podávat i vyšší výkony. Lze tedy zřídit čítárnu, hudební koutek, umístit do prostoru kulečnický stůl, stolní fotbal, klavír, basketbalový koš, nebo pokud je dost prostoru, tak pořádat lekce pilates, kickbox nebo fitness (Havelka, 2018).

Pro zaměstnance, kteří nejraději tráví volný čas aktivně, je velmi oblíbeným benefitem tzv. multisport karta. Tuto kartu nabízí například společnosti Klikpojištění, Neogenia nebo Stario. Po jejím předložení mohou zaměstnanci navštěvovat fitcentra, sportovní areály, ale také bazény a sauny (VimVic.cz, 2018). Ostatní naopak mohou ocenit výživového poradce, firemního maséra, wellness, osobního trenéra či psychoterapeuta (Havelka, 2018).

### ***Sick days***

Benefit zvaný sick days spočívá v poskytnutí volna, zpravidla v rozmezí 3 - 5 dnů, pokud je zaměstnanec nemocný. Podmínkou je, že k vyléčení stačí pár dní a není tedy třeba čerpat nemocenskou dovolenou celý týden nebo déle. Sick days nabízí například Česká spořitelna a AXA (VimVic.cz, 2018).

### ***Vzdělávání***

Každá profese vyžaduje určitý stupeň vzdělání, avšak záleží také na zaměstnavateli, zda jej bude vyžadovat nebo se zaměří spíše na talent, tvrdou práci a cílevědomost potenciálního zaměstnance. Všeobecně lze tvrdit, že vyšší vzdělání zaměstnanců má pro zaměstnavatele větší přínos. Pokud se tedy zaměstnanec rozhodne studovat vysokou školu, firma je může podpořit úhradou školného, stipendia, zajištěním odborných publikací a časové flexibility (Havelka, 2018).

Aby byl zaměstnancům umožněn kariérní růst, nabízejí firmy odborná školení, školení na získání nových dovedností, různé druhy certifikací či jiné kurzy. Vzdělávání jako benefit je pro firmy dlouhodobě výhodné, jedná se pravděpodobně o jediný benefit, který podporuje výkonnost a efektivitu zaměstnanců. Ti jsou následně loajální, mají radost z vlastní dobře odvedené práce, která umožní růst firmy, z čehož potom mají zaměstnanci opět dobrý pocit (Havelka, 2018).

### ***Zvýhodněné vlastní výrobky nebo služby***

Pokud je o výrobky nebo služby mezi zaměstnanci zájem, je tedy jejich výhodnější cena nebo poskytování zdarma vřele vítaným zaměstnaneckým benefitem. Například zahraniční výrobce zmrzliny Ben a Jerry's umožňoval zaměstnancům odnést si každý den litr a půl zmrzliny. Výrobce hraček LEGO poskytuje zaměstnancům slevu 30 %, po třech měsících až 50 % na vyrobené produkty. Další firmy nabízejí předplatné časopisu, lístky do kina, dárkové šeky na kávu, apod. Pokud jde o služby, lze mezi benefity nalézt také bezplatnou výměnu motorového oleje, mytí aut, čištění oděvů, zajištění bezpečné dopravy domů formou taxi služby pro ženy, které musí zůstat v práci do pozdních hodin (Havelka, 2018).



## 1.5 Financování a daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů

*„Zákoník práce umožňuje zaměstnavateli poskytovat nadlimitní plnění zaměstnancům a různá plnění ve formě zaměstnaneckých benefitů“* (Macháček, 2017, s. 7). Zákoník práce tedy jinými slovy povoluje vše, co není zakázáno (Macháček, 2017).

Z oblasti peněžního plnění lze za zaměstnanecké benefity považovat příplatky a odměny vyšší, než jakou hranici stanovuje Zákoník práce. Jedná se o příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v noci, ve ztíženém pracovním prostředí, za sobotu a neděli nebo odměna za pracovní pohotovost (Macháček, 2017).

Zákon o daních z příjmů řeší z pohledu zaměstnance, jestli je příjem předmětem daně z příjmů nebo je od daně osvobozen. Zaměstnavatel se naopak v ZDP zaměřuje, zda je poskytovaný benefit daňově uznatelný (Macháček, 2017).

### ***Zaměstnanecké benefity osvobozené od daně z příjmů na straně zaměstnance***

Jedná se o nepeněžní plnění, ze kterých zaměstnanec neodvádí daň z příjmů ze závislé činnosti dle § 6. Příkladem je odborný rozvoj zaměstnanců, který představuje vynaložení prostředků na zajištění odborného rozvoje zaměstnanců. Předpokládá se, že se jedná o výdaje na vzdělávání, které je spjato s předmětem činnosti poskytovatele tohoto benefitu nebo s rekvalifikací uživatele benefitu (Macháček, 2017).

Od daně je také osvobozena hodnota stravování ve formě nepeněžního plnění přímo na pracovišti nebo jako závodní stravování, které zajišťuje externí dodavatel, přičemž nezáleží na hodnotě, kterou zaměstnavatel zaměstnanci na stravování přispívá. Poskytování nealkoholických nápojů ke spotřebě na pracovišti a jako nepeněžní plnění je také osvobozeno od daně z příjmů (Macháček, 2017).

Pokud zaměstnavatel poskytuje nepeněžní plnění z FKSP a ze sociálního fondu na sport, vzdělávání a rekreaci zaměstnance nebo jeho rodinných příslušníků, je toto plnění od daně osvobozené. Musí ale platit, že se nejedná o výdaje či náklady na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Mohou to být příspěvky na kulturní a sportovní akce, na tištěné knihy, apod. Dále také pořízení zdravotních, léčebných nebo hygienických statků a služeb, použití

tělovýchovných, sportovních, vzdělávacích a rekreačních zařízení (např. i mateřská škola) či knihovny zaměstnavatele (Macháček, 2017).

Zaměstnavatel provozující veřejnou dopravu osob může poskytnout svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům bezplatné či zlevněné jízdenky, přičemž toto plnění je osvobozeno od daně z příjmů (Macháček, 2017).

Zaměstnavateli je umožněno poskytovat nepeněžní bezúplatné plnění z fondu kulturních a sociálních potřeb a ze sociálního fondu - dary, a to do maximální celkové výše 2 000 Kč za rok každému zaměstnanci (Macháček, 2017).

Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci přechodné ubytování při výkonu práce mimo jeho bydliště, nesmí se jednat o pracovní cestu a měsíční limit činí v úhrnu 3 500 Kč (Macháček, 2017).

Sociální výpomoc zaměstnavatelem je osvobozena od daně z příjmů. Za sociální výpomoc se považují příjmy do 500 000 Kč při mimořádných situacích, které byly způsobeny živelnými, ekologickými nebo průmyslovými pohromami a byl vyhlášen nouzový stav. Příjmy se mohou čerpat z fondu kulturních a sociálních potřeb a ze sociálního fondu (Macháček, 2017).

Zaměstnanec nemusí zdaňovat příspěvky od zaměstnavatele na penzijní připojištění, resp. doplňkové penzijní spoření a na soukromé životní pojištění, pokud výše příspěvku od jednoho zaměstnavatele nepřesáhne 50 000 Kč za rok. Zaměstnavatel může také zaměstnanci poskytnout bezúročnou půjčku až do výše 300 000 Kč součtu všech jistin. (Macháček, 2017).

### ***Zaměstnanecké benefity ve formě daňově uznatelných výdajů na straně zaměstnavatele***

Obecně jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, na péči o zdraví a na dobu odpočinku delší, než je stanoveno ze zákona. Avšak platí podmínka, že pokud ZDP neurčí jinak, musí být práva zaměstnanců dána určitým typem smlouvy nebo vnitřním předpisem zaměstnavatele (Macháček, 2017).

Z hlediska ZDP jsou daňově uznatelným výdajem (nákladem) například příspěvky na penzijní připojištění, resp. doplňkové penzijní spoření a na soukromé životní pojištění,

a to bez ohledu na výši, kterou v kalendářním roce zaměstnavatel zaměstnancům přispívá (Macháček, 2017).

Dále do výčtu daňově uznatelných výdajů (nákladů) patří výdaje, které zaměstnavateli vznikají při zajišťování dopravy zaměstnanců do a ze zaměstnání. Nezáleží, zda je plnění poskytováno peněžní nebo nepeněžní formou, avšak musí být dáno určitým typem smlouvy nebo vnitřním předpisem zaměstnavatele (Macháček, 2017).

Pokud zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na přechodné ubytování, nebo jej hradí v plné výši, jedná se o daňově uznatelný výdaj (náklad). Taktéž musí být stanoveno určitým typem smlouvy nebo vnitřním předpisem zaměstnavatele (Macháček, 2017).

U zaměstnavatele lze za daňový výdaj (náklad) považovat pouze odborný rozvoj zaměstnanců, který souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele. Plnění může být peněžní i nepeněžní a musí být vynaloženo na rekvalifikaci zaměstnanců, prohlubování či zvyšování jejich kvalifikace (Macháček, 2017).

Pokud zaměstnavatel provozuje vlastní stravovací zařízení, jsou tyto výdaje daňově uznatelné, mimo hodnotu potravin. Zaměstnavatel se může podílet na stravování zaměstnanců peněžní formou a hradit tak zaměstnancům až 55 % z ceny jednoho jídla na jednu směnu, aby se jednalo o daňově uznatelný výdaj (náklad). Pokud je zaměstnanec na pracovní cestě v rozsahu 5 - 12 hodin, zvyšuje se hranice uznatelnosti až na 70 % (Macháček, 2017).

Při poskytování cestovních náhrad je výše uznatelných cestovních výdajů stanovena zvláštním právním předpisem. Podnikatel si může uplatnit cestovní výdaje až do vyplacené výše zaměstnanci (Macháček, 2017).

Zaměstnavatel může poskytovat motivační příspěvek žákovi nebo studentovi na vzdělávání, pokud se připravuje na výkon profese, kterou bude pro zaměstnavatele vykonávat. Žákovi může přispět až 5 000 Kč měsíčně, studentovi vysoké školy až dvojnásobek (Macháček, 2017).

Daňově uznatelné jsou také výdaje (náklady) v případě peněžního plnění poskytovaného zaměstnavatelem na kulturní a sportovní akce, rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení (včetně mateřských škol). Uznatelné jsou také výdaje na provoz vlastní předškolní instituce (Macháček, 2017).

V případě, že zaměstnavatel bezplatně poskytne zaměstnanci služební vozidlo, ať už pro služební či soukromé účely, jsou uznatelné všechny výdaje v plné výši, kromě výdajů na pohonné hmoty. Za daňově uznatelné lze považovat odpisy, opravu a údržbu vozidla, silniční daň, pojištění odpovědnosti a havarijní pojištění a podobně (Macháček, 2017).

Náklady na zhotovení výrobku, při poskytnutí služby nebo nákupní ceny zboží jsou uznatelným výdajem (nákladem), pokud jsou výrobky, zboží nebo služby poskytovány zaměstnancům za nižší ceny (Macháček, 2017).

## 1.6 Trendy a digitalizace v oblasti zaměstnaneckých benefitů

V roce 2018 probíhal již podruhé průzkumu zaměstnaneckých benefitů 209 českých a 111 slovenských společností Aon Benefit Survey. Průzkum se zabýval flexibilními benefity, jejichž nabídka vzrostla pouze u firem v České republice, a to o 13 %. Flexibilní výběr benefitů tedy v České republice nabízí více než polovina firem, na rozdíl od Slovenska, kde se jedná zhruba o třetinu firem (HR News, 2018).

Nejčtenějším benefitem v České republice je dle průzkumu příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, resp. doplňkové penzijní spoření. Více než 70 % zaměstnavatelů má tento benefit ve své nabídce, většina z nich ale vyžaduje, aby si zaměstnanec sám nějakou část přispíval. Benefit ve formě příspěvků na životní pojištění se u zaměstnavatelů setkává již s menší oblibou, poskytuje jej 56 % českých firem. Oproti roku 2017 se zvýšila popularita u tzv. sick days, to znamenalo růst nabídky tohoto benefitu o 13 %. V roce 2018 poskytuje sick days téměř 60 % českých zaměstnavatelů (HR News, 2018).

V rámci průzkumu byly zjištěny i některé neobvyklosti při poskytování zaměstnaneckých výhod, například kanceláře, kam si zaměstnanci mohou vzít svého psa, příspěvek na nákup vánočního kapra, volno při doprovodu prvňáčka do školy a playroom na pracovišti (HR News, 2018).

Pokud se jedná o nejoblíbenější benefit mezi zaměstnanci v České Republice, jsou jím stravenky. Nejen v ČR jsou také stále oblíbenější digitální nástroje a tendence dematerializace. S postupem času je třeba posouvat úroveň využívání tohoto benefitu neustále výš. Digitalizace přináší přechod od papírových stravenek do podoby platební stravenkové karty. Při uplatnění tedy postupně dochází k dematerializaci plateb a lze zaplatit např. mobilním telefonem či chytrými hodinkami (Brych, 2018).

Digitalizace v oblasti zaměstnaneckých představuje silný trend. Na úrovni zaměstnavatele lze sledovat výsledek digitalizace například v možnosti nabídnout obsáhlejší portfolio benefitů, které v minulosti nepřipadaly v úvahu nebo nebyly atraktivní. Pro zaměstnance je výhodné, že zaměstnavatel strukturuje benefity tak, aby byly pro zaměstnance atraktivní a představovali pro něj užitnou hodnotu. Dle preferencí, znalostí a dat o skutečném používání lze díky digitalizaci vytvořit balíček benefitů tak, aby představoval pro každého zaměstnance významný kladný prvek (Tůma, 2018).

Digitalizace v této oblasti přináší výrazné výhody. První výhodou je jednodušší čerpání benefitů díky rozličným způsobům platebních metod – např. platební karta, mobilní aplikace pro platby a on-line prostředí platebních brán. Druhá výhoda spočívá ve využití digitálních nástrojů. Zaměstnavatel si může např. v katalogu na portálu vybrat, co je pro něj významné podle jeho lokality, preferencí či dalších parametrů (Tůma, 2018).

Velmi podobný systém digitálních benefitů je tzv. on-line cafeteria systém, avšak tento pojem se liší v poskytovateli benefitů. Cafeteria systém byl a dodnes je využíván spíše většími firmami. Digitalizace nabízí možnost využívat tuto formu benefitů malým i středním podnikům. Přínosem je snadná aplikovatelnost, pohodlné spravování, jednoduché řízení a vyšší efektivita motivace. Každému zaměstnanci může být nabízeno to, co je pro něj významné a atraktivní (Tůma, 2018).

Dnes jsou běžně nabízeny benefity jako například týden dovolené navíc, příspěvek na stravování a možnost využití pracovních nástrojů pro osobní využití. V současné době však lze sledovat růst v kategorii volnočasových benefitů k rozvoji a odpočinku zaměstnanců - vzdělávání, knihy, zdraví, kultura apod. Nejmodernější oblast, se kterou se lze setkat, zvyšuje přidanou hodnotu benefitu. Nejde pouze o zprostředkování nákupu benefitu, příkladem je sportovní karta, která umožní za několik stokorun volný přístup do sportovních a relaxačních zařízení a představuje tedy hodnotnější nabídku. V dohledné době by mělo dojít k propojení poskytovatelů služeb a produktů a zaměstnanců, kteří využívají jejich benefit. Propojování by mělo být provedeno na úrovni digitálního prostředí (Tůma, 2018).

V rámci poskytování benefitů se zaměstnavatelé mohou dostat do úskalí, pokud neustále zvyšují prostředky vynakládané na nabídku benefitů a rozšiřují jejich portfolio bez ohledu na relevantnost benefitů pro jednotlivé zaměstnance. Je prokázáno, že pouhých 45 % zaměstnanců je spokojeno se sestaveným programem. Digitalizace umožní efektivně vynakládat prostředky na tvorbu portfolia benefitů (Tůma, 2018).

Nicméně i digitalizace přináší svá úskalí. Bariérou zavedení digitalizace v oblasti zaměstnaneckých benefitů do firem jsou sami zaměstnanci. Lidé v oblasti HR v současné době již vidí přínos digitalizace, ale obávají se postoje zaměstnanců. Digitalizace totiž představuje často výraznou změnu a právě změn se zaměstnanci obávají, protože vědí, že budou muset měnit i svá chování a zvyklosti. Je tedy důležité zaměstnancům důkladně vysvětlit, jaký pro ně bude mít digitalizace přínos. Jsou zbytečné složité manuály, protože

zaměstnanec se z obav neporozumění stejně bude obracet s dotazy. Lepší je zjistit, co zaměstnanci znají a připodobnit jim to. Pokud se bude zavádět platební stravenková karta, zaměstnavatel sdělí, že její používání je stejné jako běžná platební karta, jen slouží pouze na potraviny či obědy (Brych, 2018).

## **2 ZAMĚŠTNANECKÉ BENEFITY VE SPOLEČNOSTI KAMAX, s. r. o.**

Společnost KAMAX s.r.o. se aktivně zajímá o názory zaměstnanců týkající se zaměstnaneckých benefitů, firemního prostředí, pracovní pozice každého zaměstnance a dalších oblastí. V roce 2018 se již podruhé konal Průzkum názorů zaměstnanců, první byl pořádán v roce 2016. Jedná se mezinárodní průzkum, kterého se účastní všechny závody společnosti KAMAX a výsledky jsou vyhodnocovány německou společností, která se vyhodnocováním průzkumů zabývá. KAMAX také každoročně sestavuje motivační program jako přehled, co všechno firma pro zaměstnance chystá. S motivačním programem jsou všichni zaměstnanci seznámeni prostřednictvím hromadného emailu a nástěnek a po celý rok je také všem zaměstnancům dostupný na elektronických nástěnkách.



## 2.1 Charakteristika společnosti KAMAX s. r. o.

Společnost KAMAX s. r. o. je německý výrobce vysokopevnostních spojovacích prvků pro automobilový průmysl, a to v celosvětovém měřítku. Stanoviště této organizace lze nalézt nejen v Evropě, ale i Americe a Asii, jak lze vidět na Obrázku 1. Je to nezávislý, rodinný podnik a zároveň důležitý dodavatel všech významných firem, které se pohybují v oblasti výroby a dodávání osobního a nákladního automobilového průmyslu (KAMAX Holding GmbH & Co. KG, 2018).



Obrázek 1: Mezinárodní stanoviště firmy KAMAX s. r. o.

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2018.

KAMAX Holding GmbH & Co. KG má celosvětově 3 500 zaměstnanců a ročně zpracuje 201 000 tun oceli, ze které vyrobí 3,5 mld. šroubů pro automobilový průmysl.

Jak je zmíněno předchozím odstavci, KAMAX je v ČR zastoupen jednou pobočkou, která se nachází v části Turnova zvané Nudvojovice a kterou lze vidět na Obrázku 2. Pokud jde o pracovní místa, KAMAX Turnov zahrnoval ke konci roku 2018 celkem 544 pracovníků. K 31. 12. 2018 zde bylo zaměstnáno 445 lidí ve výrobě a na 99 pracovních místech byli technicko-hospodářští pracovníci. Vzhledem k nedostačující ploše došlo v roce 2012 k výstavbě logistického centra v jiné části města Turnova – v průmyslové zóně Vesecko (Interní materiály společnosti, 2018).



*Obrázek 2: Závod KAMAXu v Nudvojovicích*

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2018.

### ***Historie***

Pan Rudolf Kellermann založil v roce 1935 v německém městě Osterode am Harz firmu Rudolf Kellermann – továrnu na závitové součástky a vyráběl šrouby pro automobilový průmysl. Během dalších zhruba 50 let vznikaly pobočky firmy KAMAX ve Francii a Španělsku a druhá pobočka v Německu. Jako 5. závod postavil KAMAX v roce 1992 na území České republiky – v Turnově. V následujících letech byly založeny pobočky v Americe a Slovensku. V roce 2010 vznikly distribuční společnosti KAMAXu v Číně a Japonsku, v Číně potom bylo v roce 2013 vystavěno výrobní stanoviště (KAMAX Holding GmbH & Co. KG, 2018).

### ***Cíle a vize společnosti***

K cílům společnosti KAMAX patří:

- spokojenost zákazníků,
- zapojení našich spolupracovníků do řízení kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce,
- neustále zlepšování našich procesů a výrobků,
- produktivní a efektivní výroba a materiálový tok,

- neustálé snižování chyb ve všech oblastech a procesech podniku,
- odstraňování plýtvání,
- ekologicky přátelská výroba (Interní materiály společnosti, 2018).

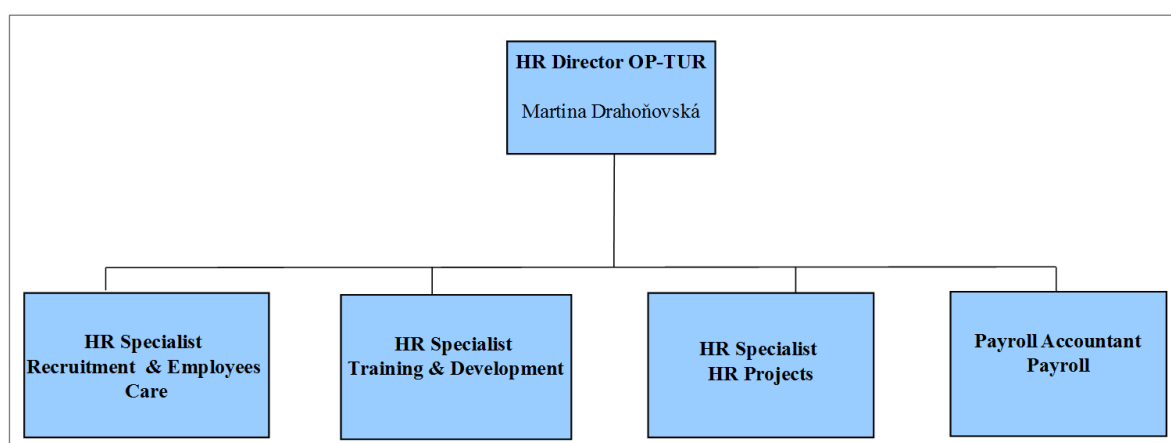
Vize podniku zní: „Alespoň jeden díl KAMAX v každém novém osobním a nákladním vozidle!“ (Interní materiály společnosti, 2018).

### ***Zákazníci společnosti***

Nejznámější zákazníci firmy jsou například AUDI, Benteler, Detroit Diesel, Magna Steyr, BMW, Mahle, Bosch, ŠKODA AUTO, Chrysler, Continental, Porsche, Volvo Car, Daimler, Johnson Controls, Renault Trucks, Volvo Trucks, Knorr Bremse, Saab, VW (KAMAX Holding GmbH & Co. KG, 2018).

### ***Personální oddělení***

Personální oddělení závodu v Turnově se dle Obrázku 3 skládá z vedoucí HR turnovského závodu, Ing. Martiny Drahoňovské, a dále ze čtyř zaměstnankyň. Z toho tři působí přímo na personálním oddělení a jedna na úseku mzdová účtárna, který je k HR přiřazen. Každá z personalistek má vymezeno, jaké konkrétní personální činnosti vykonává. Je tak stanoveno z důvodu efektivity plnění jednotlivých činností. Zodpovědnost za provedené činnosti má vedoucí personálního oddělení, která nad nimi také provádí odborný dohled.



Obrázek 3: Organizační schéma personálního oddělení závodu Turnov

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2018.

## 2.2 Srovnání zaměstnaneckých benefitů spol. KAMAX s.r.o. s lokálními společnostmi

Společnost KAMAX nabízí široké portfolio zaměstnaneckých benefitů. Dokazuje to také Tabulka 1, ve které je nabídka benefitů KAMAXu porovnána s lokálními zaměstnavateli.

Z Tabulky 1 lze také poznat již běžné benefity, které poskytují všechny nebo téměř všechny společnosti a lze je pravděpodobně označit za základní poskytované benefity. Patří k nim 5. týdnů dovolené, finanční odměny - za výsledky firmy, při významných životních událostech, atd., flexibilní pracovní doba, zajištění pitného režimu např. formou sodobarů, mobilní telefon pro soukromé účely, náborový příspěvek, příspěvek na penzijní připojištění, resp. doplňkové penzijní spoření, výuka cizích jazyků, závodní stravování, zvýhodněný mobilní tarif.

*Tabulka 1: Porovnání nabídky benefitů společnosti KAMAX s.r.o. s nabídkami ostatních největších zaměstnavatelů v Turnově*

<b>Benefit</b>	<b>RESIM, s.r.o.</b>	<b>TREVOS, a.s.</b>	<b>CRYTUR, spol. s r.o.</b>	<b>Šroubárna Turnov, a.s.</b>	<b>Grupo Antolin Turnov s.r.o.</b>	<b>KAMAX s.r.o.</b>
13. plat	x				x	x
5 týdnů dovolené	x	x	x	x	x	x
Cafeteria systém					x	
Dotované automaty s občerstvením		x	x		x	x
Finanční odměny (za výsledky firmy, při významných životních událostech)	x	x	x	x	x	x
Flexibilní pracovní doba	x	x	x	x		x
Flexi pass		x				
Home office		x		x		
Kulturní akce		x	x		x	x
Masáže, rehabilitace		x			x	x
Místnost pro odpočinek, relaxaci				x		
Mobilní telefon pro soukromé účely		x	x	x	x	
Možnost výjezdu do zahraničí					x	x

<b>Benefit</b>	<b>RESIM, s.r.o.</b>	<b>TREVOS, a.s.</b>	<b>CRYTUR, spol. s r.o.</b>	<b>Šroubárna Turnov, a.s.</b>	<b>Grupo Antolin Turnov s.r.o.</b>	<b>KAMAX s.r.o.</b>
Multisport karta					X	
Náborový příspěvek		X	X	X	X	X
Nákup firemních produktů se slevou		X				
Notebook pro soukromé účely					X	
Ovoce na pracovišti					X	
Očkování proti chřipce		X	X		X	X
Permanentky na hokej					X	
Pitný režim (sodobary, apod.)	X	X	X	X	X	X
Příspěvek na cestování do zaměstnání					X	
Příspěvek na dětský tábor					X	
Příspěvek na penzijní produkt	X	X	X	X	X	X
Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škodu		X			X	
Příspěvek na soukromé životní pojištění	X		X			
Příspěvek na Vánoce				X		
Sportovní aktivity		X			X	X
Stravenky			X		X	
Trainee program pro absolventy			X		X	X
Vánoční dárek	X	X			X	X
Vánoční večírek		X	X		X	X
Věcné dary (narozeniny, setrvání ve firmě)	X	X				X
Vitamíny					X	
Výuka cizích jazyků	X	X	X	X	X	X
Zaměstnanecké půjčky			X			
Závodní stravování	X	X		X	X	X
Zvýhodněný mobilní tarif	X	X	X	X	X	X

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti a dle společnostmi vyplněných dotazníků

Kromě výše uvedených benefitů, které často zaměstnavatelé nabízejí, např. společnost A.RAYMOND JABLONEC s.r.o. z Jablonce n. Nisou nabízí kromě jiného také letní a zimní večírek. Liberecká společnost Bodycote HT, s.r.o. přispívá na dětskou rekreaci, poskytuje volno na léčebné výlohy a nabízí podíly na hospodářském výsledku. DencoHappel CZ a.s. přispívá na dovolenou zaměstnanců či nabízí podíl na zisku. Společnost v oblasti informačních technologiích FS Interactive, s.r.o. má zřízený pro zaměstnance klub se saunou, fitkem a biliárem. Portfolio zaměstnaneckých benefitů společnosti Comdata Czech, a.s., také z oblasti IT, zahrnuje např. multisport a benefitní kartu, masáže zdarma přímo na pracovišti a exkluzivní mobilní tarif za 89 Kč měsíčně s neomezeným voláním a SMS v ČR, a 10 GB dat. Cattron s.r.o. se sídlem v Liberci nabízí kávu a čaj na pracovišti zdarma. V nabídce benefitů společnost DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. lze nalézt cafeteria systém s částkou 500 Kč měsíčně nebo bankovní účet u ČSOB zdarma. DGS Druckguss Systeme s.r.o. odměňuje své zaměstnance při nízkém počtu absencí. Krajská nemocnice Liberec, a.s. podporuje návrat rodičů do zaměstnání poskytováním finančního příspěvku a od září roku 2019 zřizuje mateřskou školu. Magna Exteriors s.r.o. vyplácí 14. plat, bonus za nekouření a za 100% docházku ve výši 500 Kč za měsíc a zajišťuje 7 druhů jídel v ceně 12 - 29 Kč (SPŠSE a VOŠ, 2019).

### ***Příspěvky na penzijní produkt***

Společnost KAMAX jednoznačně vyniká mezi ostatními zaměstnavateli v poskytování příspěvků na penzijní připojištění, resp. doplňkové penzijní spoření. Pokud se totiž příspěvek zaměstnavatele ve výši 24 000 Kč za období 2 let rozpočítá na měsíční podíl, vychází měsíční příspěvek na 1 000 Kč. Jedná se o poměrně vysokou částku, oproti společnostem např. Šroubárna Turnov, a.s., která nabízí příspěvek na penzijní produkt každý měsíc 100 Kč a Krajská nemocnice Liberec přispívá ve výši přibližně 400 Kč měsíčně.

První výplata příspěvku proběhla spolu s odesláním lednových mezd v roce 2019. KAMAX má specificky nastavené podmínky tohoto benefitu. Výše pravidelného příspěvku zaměstnavatele aktuálně činí po každých nepřetržitě odpracovaných dvou letech 24 000 Kč. Do odpracované doby se nezapočítává období čerpání mateřské a rodičovské dovolené, neplaceného volna a jiných překážek na straně zaměstnance, vč. dočasné pracovní neschopnosti, delší než 92 kalendářních dnů. Vyžaduje se také povinný minimální měsíční

příspěvek zaměstnance, který je stanoven na úroveň 100 Kč a je hrazen formou měsíční srážky ze mzdy. Po zrušení smlouvy o penzijním produktu a založení smlouvy nové na tuto nově založenou smlouvu společnost již nepřispívá. Snaží se tím přimět zaměstnance vybrat uspořené peníze co nejdříve. Smyslem je totiž zajistit zaměstnancům ve stáří dodatečné příjmy, které jim umožní udržet přiměřenou životní úroveň i po skončení jejich aktivní pracovní činnosti (interní materiály společnosti).

## 2.3 Motivační program pro rok 2019

Do motivačního programu společnosti KAMAX byly zapracovány některé změny a přidány nové záležitosti o kterých rozhodlo vedení firmy. Oproti loňskému roku budou změny v jízdním řádu svozového autobusu SAMBUS. Také již nebude možnost vypůjčit si permanentku do areálu Šťastná země, ale bude nahrazena zvýhodněnými vstupenkami do zábavního areálu Mirakulum. Od roku 2019 také KAMAX začíná přispívat na penzijní produkty zaměstnancům.

### *Mzdová oblast a další finanční odměny*

V roce 2019 společnost opět plánuje každoroční přidávání, dokumentace se začne tisknout během jarních měsíců. Zaměstnanci také obdrží každoroční mimořádnou odměnu za dosažení dobrých hospodářských výsledků firmy. KAMAX nabízí finanční odměny zaměstnancům, kteří představí přínosná technická zlepšení nebo budou mimořádně aktivní nad jejich pracovní rámec (Interní materiály společnosti, 2019).

### *Zdraví a volný čas*

Na podzim roku 2019 budou mít zaměstnanci možnost nechat se bezplatně očkovat proti chřipce, vakcínu hradí KAMAX. Pro vybrané profese je vždy jednou do měsíce hrazena masáž celého těla nebo lze využít bederní pásy. V zimních měsících společnost nabízí širší sortiment zimního pracovního oblečení (Interní materiály společnosti, 2019).

Jsou naplánovány také různé sportovní a kulturní akce. Uskuteční se mezinárodní fotbalový turnaj mezi zaměstnanci závodů KAMAXu, budou zajištěny vstupenky na muzikál v Praze a na kulturní akci Sedmihorské léto. Do března je zaměstnancům ve vybraných dnech k dispozici lední plocha v areálu Maškovy zahrady v Turnově, kam si mohou se svými příbuznými a kamarády dojet zabruslit. Než nastanou horké letní dny, pořádá se pro zaměstnance adrenalinový zážitek ve formě hry paintball. V létě mají zaměstnanci možnost přihlásit své děti na příměstský a pobytový tábor, který společnost pořádá, nebo mohou po zakoupení zvýhodněné permanentky navštívit venkovní koupaliště s přílehlými atrakcemi v areálu Maškovy zahrady v Turnově. Během celého roku je umožněno vypůjčit si permanentku do zoologické zahrady v Liberci a vzít s sebou jako doprovod až čtyři osoby. V období vánočních svátků je naplánován zájezd na vánoční trhy.



Navíc bude také zajištěna návštěva Národního technického muzea a zaměstnancům budou nabízeny vstupenky do zábavního areálu Mirákulum za zvýhodněnou cenu (Interní materiály společnosti, 2019).

### ***Stravování a občerstvení***

I nadále bude společnost KAMAX zajišťovat chlazená jídla umístěná v automatech a závodní stravování od externího dodavatele s příspěvkem 55 %. Z důvodu navýšení ceny obědů ze strany dodavatele je od začátku roku 2019 navýšen také příspěvek zaměstnance na 32 Kč za oběd. V rámci projektu zdravějšího stravování jsou k obědům přidány zeleninové přílohy (Interní materiály společnosti, 2019).

V prostorách výroby jsou umístěny tzv. sodobary s pitnou vodou nebo si zaměstnanci mohou kdykoli během pracovní doby zakoupit nápoje a drobné občerstvení v prodejních automatech (Interní materiály společnosti, 2019).

### ***Významné události zaměstnanců***

Společnost si pro zaměstnance, kteří slaví životní jubileum, připravila dárkový balíček obsahující produkty z lékárny. Snaží se tak podpořit zdraví svých zaměstnanců. Balíček obdrží zaměstnanec od 35. roku, a to vždy po 5 letech. Při uzavření prvního sňatku zaměstnanec obdrží 3 000 Kč a při narození dítěte finanční příspěvek ve stejné výši. Každému zaměstnanci, který odchází do starobního důchodu, vyplatí společnost 3 000 Kč jako poděkování za jeho práci. Tento zaměstnanec má možnost i nadále využívat závodního stravování s příspěvkem KAMAXu, pokud zde odpracoval alespoň 5 let. KAMAX si velmi cení svých pracovníků, tak poskytuje finanční odměny v souvislosti s nepřetržitým setrváním ve firmě, a to od 5. roku a potom vždy za každých 5 dalších let. Při odpracovaných 5 letech činí odměna 6 500 Kč, pokud zaměstnanec pracuje ve společnosti až 40 let, obdrží 26 000 Kč. (Interní materiály společnosti, 2019).

### ***Ostatní***

K vánocům obdrží každý zaměstnanec dárek bez ohledu na nemocnost či jinou nepřítomnost na pracovišti. Navíc pro tři vylosované zaměstnance, kteří měli 100% přítomnost v práci je připravena odměna ve formě poukázky do prodejny Datart. Ostatní zaměstnanci s plnou docházkou obdrží reklamní předměty (Interní materiály společnosti, 2019).

## 2.4 Vývoj nákladů na poskytování zaměstnaneckých benefitů

Kvůli současné situaci na trhu práce, jak již bylo zmíněno v úvodu, musí podnik nabízet neustále více benefitů, aby mohl úspěšně konkurovat ostatním podnikům. Větší portfolio benefitů s sebou však přináší vyšší náklady.

Společnost KAMAX nabízí některé benefity plně hrazené společností, u některých však vyžaduje podíl zaměstnance ve formě peněžního příspěvku. V portfoliu benefitů lze nalézt také výhody, které jsou poskytovány jen zaměstnancům na vybraných pracovních pozicích.

### *Motivační program roku 2016*

V Tabulce 2 je zobrazen přehled zaměstnaneckých benefitů poskytovaných společností KAMAX v roce 2016. Jsou zde uvedeny také náklady na jednotlivé benefity, které jsou rozděleny na částku, kterou hradil zaměstnavatel a částku, která připadala na zaměstnance. Největší podíl na nákladech společnosti měly masáže pro vybrané pozice zaměstnanců. Tento benefit využily téměř všechny ženy, které na ně měly nárok. Zájem o masáže však projeví i zaměstnanci na jiných pozicích, kteří nicméně nárok neměli. Do budoucna by KAMAX měl přemýšlet o nabídce masáží i pro ostatní zaměstnance, jelikož každý zaměstnanec ve výrobě má svým způsobem fyzicky náročnou práci a měl by tedy mít nárok na určitou formu odpočinku. Pro vybrané pracovní pozice by mohly zůstat masáže plně hrazené a pro ostatní zaměstnance, kteří projevují zájem, by společnost hradila částku např. ve výši 50 %.

V případě zhodnocení vynaložených nákladů, byl kalkulován nízký rozpočet na zájezd na muzikál a na kulturní akci Sedmihorské léto. Byly také nevhodně stanoveny podmínky pro zaměstnance, kdy na muzikál mohl jet zaměstnanec s doprovodem jedné osoby a lístek na Sedmihorské léto si mohl zakoupit zaměstnanec jen pro sebe a jednu další osobu. U obou benefitů mohl být povolený počet doprovodných osob zvýšen na 2 - 3. Pokud by byla zvolena varianta 3 doprovodných osob, náklady zaměstnavatele na muzikál by se pohybovaly mezi 11 000 - 12 000 Kč a náklady na Sedmihorské léto by byly v rozmezí 22 000 - 23 000 Kč.

Tabulka 2: Náklady na poskytování zaměstnaneckých benefitů v roce 2016

Benefit	Zaměstnanci	KAMAX s.r.o.
Dárky k vánocům	/	134 640 Kč
Hokej a bruslení	/	63 175 Kč
iQLANDIA	/	2 152 Kč
Masáže (pro vybrané pracovní pozice)	/	147 000 Kč
Muzikál	3 250 Kč	5 780 Kč
Očkování proti chřipce	/	4 176 Kč
Permanentka do ZOO	/	9 000 Kč
Permanentky na venkovní koupaliště	15 900 Kč	19 971 Kč
Sedmihorské léto	17 708 Kč	11 161 Kč
Vánoční trhy	2 650 Kč	26 350 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>39 508 Kč</b>	<b>423 405 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci, kteří nebyli v období od ledna do listopadu nemocní, obdrželi jako vánoční dárek v roce 2016 flexi pass v hodnotě 300 Kč a sportovní ručník. Na vánoční dárky se však při jejich rozdávání snesla vlna kritiky. Značná část zaměstnanců považovala hodnotu flexi pass ve výši 300 Kč za směšnou, až urážející. Zaměstnanci vyjádřili taktéž nespokojenost se sportovním ručníkem, když jej v následujících měsících používali. Ručník byl vyroben z nevhodného materiálu a neplnil funkci dostatečné savosti. Jeho funkčnost se nezlepšila ani po několika vypráních.

Společnost KAMAX je generálním partnerem Zimního stadionu Ludvíka Koška ve sportovně-rekreačním areálu Maškova zahrada v Turnově. Z tohoto důvodu byla pro KAMAX vždy několik termínů v období od prosince do března zarezervována ledová plocha pro zaměstnance společnosti a také byly k dispozici zvýhodněné permanentky na venkovní koupaliště. Ledovou plochu využilo každý termín zhruba 20 zaměstnanců s jejich příbuznými. 110 zaměstnanců si prostřednictvím KAMAXu zakoupilo dotované permanentky na koupaliště. Permanentka sloužila na 5 vstupů jednotlivce nebo jednoho vstupu 5 osob či jiné možnosti kombinací a zaměstnanec za permanentku zaplatil 150 Kč.

V měsíci dubnu byl zorganizován zájezd do centra iQLANDIA v Liberci. Zaměstnanci s sebou mohli vzít rodinné příslušníky. Doprava byla hrazena KAMAXem, vstupenky pro zaměstnance taktéž. Rodinní příslušníci hradili každý 100 Kč, což byla cena, která byla

nabídnuť od centra iQLANDIA pro společnost KAMAX. Bohužel tento benefit se setkal s účastí pouze 6 zaměstnanců.

Pro vybrané pracovní pozice byly zajištěny masáže, a to vždy jednou měsíčně, přičemž bylo podmínkou, aby měl zaměstnanec na vybrané pozici vždy k 1. 1. daného roku odpracován minimálně 1 rok. Nárok na masáže měli pracovníci na úseku obrobny RM (válcování), expedice (baličky), kontrolních automatů (obsluha kontrolních automatů B a 100% kontrola) a vybrané pozice z kontroly plnění kvality. Tuto možnost využilo 45 žen.

KAMAX také zajistil vstupenky na představení Muži v offsidu. Cena vstupenky byla 250 Kč nebo 280 Kč a KAMAX hradil 50 % z každé vstupenky. Zaměstnanci měli zajištěnu od společnosti dopravu autobusem a mohli s sebou vzít jednu osobu jako doprovod. Divadelního představení se zúčastnilo 12 zaměstnanců, tedy celkem 24 osob.

Starost o zdraví zaměstnanců vyjádřil KAMAX možností nechat se na podzim bezplatně očkovat proti chřipce u závodního lékaře. Vakcínu ve výši 150 Kč včetně aplikace očkovaní v ceně 150 Kč hradila společnost. Očkovat se nechalo celkem 29 zaměstnanců.

Celoročním benefitem se stala permanentka do zoologické zahrady v Liberci. Tzv. zlatá permanentka do zoologické zahrady v Liberci za 9000 Kč umožňovala vstup až 5 osob v jeden den. Každý zaměstnanec si ji mohl vypůjčit vždy na jeden den, ale v případě zájmu i opakovaně během celého roku.

Dalším z benefitů bylo zprostředkování vstupenek na kulturní akci Sedmihorské léto. V rámci akce mohli zaměstnanci navštívit divadelní představení, recitál, one man show či koncert. Každý zaměstnanec si mohl zakoupit maximálně dvě dotované vstupenky. Cenová nabídka vstupenek pro KAMAX se pohybovala od 210 Kč do 550 Kč dle konkrétní akce. Příspěvek zaměstnavatele činil 50 % na každou vstupenku. Tento benefit využilo 43 zaměstnanců.

Zaměstnavatel také uspořádal pro své zaměstnance zájezd na vánoční trhy do Drážďan. Každý zaměstnanec s sebou mohl vzít jako doprovod maximálně 3 osoby. Doprava autobusem byla pro zaměstnance zdarma, doprovodné osoby hradily každá 50 Kč. Zájezdu se zúčastnilo 31 zaměstnanců a 53 doprovodných osob.

### **Motivační program roku 2017**

V Tabulce 3 je zobrazen přehled zaměstnaneckých benefitů poskytovaných společností KAMAX v roce 2017. Jsou zde uvedeny také náklady na jednotlivé benefity, které jsou rozděleny na částku, kterou hradil zaměstnavatel a částku, která připadala na zaměstnance. Pokud se jedná o benefit, který byl poskytován i v roce 2016, je vypočten také pokles nebo nárůst nákladů zaměstnavatele.

*Tabulka 3: Náklady na poskytování zaměstnaneckých benefitů v roce 2017*

Benefit	Zaměstnanci	KAMAX s.r.o.	Změna v % oproti předchozímu roku
Dárky k vánocům	/	130 200 Kč	- 3,30%
Hokej a bruslení	/	100 800 Kč	+ 59,60%
Masáže (pro vybrané pracovní pozice)	/	186 000 Kč	+ 26,50%
Muzikál	13 250 Kč	14 787 Kč	+ 155,80%
Očkování proti chřipce	/	7 400 Kč	+ 77,20%
Paintball	/	11 880 Kč	/
Permanentka do Šťastné země	/	5 000 Kč	/
Permanentka do ZOO	/	9 000 Kč	/
Permanentky na venkovní koupaliště	15 000 Kč	15 000 Kč	- 24,90%
Příměstský tábor	19 000 Kč	72 300 Kč	/
Sedmihorské léto	13 876 Kč	13 876 Kč	+ 24,30%
Teambuildingové hry	/	24 000 Kč	/
Vánoční trhy	2 200 Kč	35 800 Kč	+ 35,90%
<b>CELKEM</b>	<b>63 326 Kč</b>	<b>626 043 Kč</b>	<b>+ 47,90%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2017 došlo k výraznému zvýšení nákladů na motivační program oproti roku 2016. Původní výše 423 405 Kč se změnila na 626 043 Kč, tzn. růst téměř o 50 %. Růst způsobilo rozšíření portfolia zaměstnaneckých benefitů a větší zájem o některé benefity.

Zaměstnanci obdrželi jako vánoční dárek deku z hřejivého materiálu. Cena jednoho kusu byla 310 Kč bez DPH a objednávalo se 420 ks.

Náklady na pronájem ledové plochy v Zimním stadionu Ludvíka Koška se zvýšili o polovinu, a to kvůli většímu počtu termínů pronájmu a růstu nákladů na provoz u pronajímatele. Tento benefit využilo oproti roku 2016 každý termín v průměru o 5 zaměstnanců více.

Masáže začaly být nově nabízeny i pracovníkům na pracovní pozici kompletář. Z tohoto důvodu došlo k nárůstu nákladů o 26,5 % oproti roku 2016. Masáže využilo 49 žen a 6 mužů, což bylo více zaměstnanců než v předchozím roce.

Nejvýznamnější nárůst představoval kulturní benefit zájezd do divadla. Cena vstupenky byla 529 Kč, zaměstnanci se podíleli na každé vstupence částkou 250 Kč, zbytek hradil KAMAX. Zaměstnanci měli zajištěnu od společnosti dopravu autobusem a mohli s sebou vzít jednu osobu jako doprovod. O muzikál byl projevěn větší zájem ze strany zaměstnanců než v roce 2016 a zaplnil se tedy celý autobus. Zúčastnilo se 28 zaměstnanců, v roce 2016 jen 12.

Na podzim se opět mohli zaměstnanci nechat bezplatně očkovat proti chřipce u závodního lékaře. Cena vakcíny a aplikace očkování se oproti roku 2016 nezměnila a celou částku hradil KAMAX. Očkovat se nechalo celkem 20 zaměstnanců.

Nově byla zaměstnancům nabídnuta možnost zažít adrenalin při hře paintball. Hrál se v sobotu 20. května v bývalém vojenském prostoru Ralsko v oblasti Mimoň - sklady. Hrazena byla doprava, výbava na hru a 300 ks kuliček. O akci projevilo zájem 20 zaměstnanců.

Kromě permanentky do zoologické zahrady v Liberci si mohli zaměstnanci nově vypůjčit v období od dubna do září permanentku do zábavního areálu Šťastná země nedaleko Turnova, která taktéž umožňovala vstup až 5 osob v jeden den. Obě permanentky si zaměstnanci mohli zarezervovat opakovaně a opravdu hojně této možnosti využívali.

Na období letních měsíců společnost s předstihem umožnila zaměstnancům zakoupit si dotovanou permanentku na venkovní koupaliště. Příspěvek zaměstnance na permanentku zahrnující 5 vstupů činil 150 Kč. Projevilo o ni zájem o 7 zaměstnanců méně než v roce 2016.

KAMAX vyšel vstříc rodinám s dětmi zorganizováním příměstského tábora ve 2 turnusech v srpnu pro děti zaměstnanců ve věku od 6 do 14 let. Tábor se konal od pondělí do pátku v Turnově a blízkém okolí, zázemí tábora se nacházelo v areálu Hvězdárny v jižní části města Turnov. Zajišťující agenturou byla firma SUNDISK s. r. o. Zaměstnanec mohl přihlásit všechny své děti v požadovaném věkovém rozmezí. Cena tábora byla 1 890 Kč, avšak zaměstnanec za každé dítě zaplatil 500 Kč, zbytek dotoval KAMAX. Prvního turnusu se zúčastnilo 21 dětí a druhého 17.

Znovu společnost také nabídla vstupenky na kulturní akci Sedmihorské léto. Každý zaměstnanec si mohl zakoupit maximálně dvě dotované vstupenky. Cenové rozmezí vstupenek bylo od 275 Kč do 414 Kč. Příspěvek zaměstnavatele činil 50 % na každou vstupenku. Tento benefit využilo 40 zaměstnanců, což byl podobný počet jako v roce 2016.

Zaměstnanci měli možnost reprezentovat společnost KAMAX na Sportovních a teambuildingových her firem, který se konal 8. září na Malé Skále v areálu „Žlutá plovárna“. Tuto akci pro firmy organizovala společnost SUNDISK. Akce se každoročně účastní zaměstnanci firem Libereckého kraje. Na jednotlivé disciplíny se zaměstnanci hlásili individuálně a poté se na základě počtu přihlášených účastníků sestavovaly týmy. Soutěžilo se v disciplínách běh, kolo, štafeta, nohejbal, volejbal, malý fotbal a teambuildingové aktivity. Přihlásilo se 16 zaměstnanců, ze kterých se vytvořily týmy na nohejbal, fotbal a volejbal.

Protože zaměstnanci projevíli zájem znovu navštívit některé ze zahraničních vánočních trhů, zajistil KAMAX zájezd na vánoční trhy do polského města Wroclaw. Každý zaměstnanec s sebou mohl vzít jako doprovod maximálně 3 osoby. Doprava luxusním autokarem byla pro zaměstnance zdarma, doprovodné osoby hradily každá 50 Kč. Hrazeno KAMAXem bylo také pro všechny cestovní pojištění a služba průvodce. Zájezdu se zúčastnilo 35 zaměstnanců a 45 doprovodných osob.

### ***Motivační program roku 2018***

V Tabulce 4 je zobrazen přehled zaměstnaneckých benefitů poskytovaných společností KAMAX v roce 2018. Jsou zde uvedeny také náklady na jednotlivé benefity, které jsou rozděleny na částku, kterou hradil zaměstnavatel a částku, která připadala na zaměstnance. Pokud se jedná o benefit, který byl poskytován i v roce 2017, je vypočten také pokles nebo nárůst nákladů zaměstnavatele.

Tabulka 4: Náklady na poskytování zaměstnaneckých benefitů v roce 2018

Benefit	Zaměstnanci	KAMAX s.r.o.	Změna v % oproti předchozímu roku
Cyklistické dresy	43 090 Kč	43 560 Kč	/
Dárky k vánocům	/	201 600 Kč	+ 54,80%
Hokej a bruslení	/	100 000 Kč	- 0,80%
Masáže (pro vybrané pracovní pozice)	/	190 000 Kč	+ 2,20%
Muzikál	22 700 Kč	18 239 Kč	+ 23,30%
Očkování proti chřipce	/	7 500 Kč	+ 1,40%
Paintball	/	17 710 Kč	+ 49,10%
Permanentka do Šťastné země	/	5 000 Kč	/
Permanentka do ZOO	/	9 000 Kč	/
Permanentky na venkovní koupaliště	15 000 Kč	15 000 Kč	/
Pobytový tábor	36 000 Kč	60 760 Kč	/
Príměstský tábor	12 000 Kč	42 000 Kč	- 41,90%
Sedmihorské léto	22 950 Kč	22 950 Kč	+ 65,40%
Teambuildingové hry	/	27 000 Kč	+ 12,50%
Vánoční trhy	6 000 Kč	51 000 Kč	+ 42,50%
<b>CELKEM</b>	<b>157 740 Kč</b>	<b>811 319 Kč</b>	<b>+ 29,60%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na motivační program opět meziročně vzrostly, a to z důvodu rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů. Byl také zaznamenán růst zájmu o některé benefity a také se rozdával hodnotnější vánoční dárek.

Aby zaměstnanci mohli reprezentovat společnost KAMAX jako podporovatele sportovních aktivit, navrhly vybrané osoby vlastní cyklistické oblečení. Návrh cyklistických dresů a kalhot, který lze vidět na Obrázku 4, byl následně předán k výrobě českému výrobcí ELEVEN. Každý zaměstnanec si mohl zakoupit právě jeden dres, jedny kalhoty nebo celý cyklistický komplet. Běžná prodejní cena cyklistických kalhot byla kalkulována na 1 090 Kč a cyklistického dresu na 950 Kč. Cena pro zaměstnance činila 500 Kč za cyklistické kalhoty a 300 Kč za cyklistický dres. Zaměstnavatel dotoval zbylou částku z rozdílu. O cyklistické oblečení projevilo zájem 13 žen a 48 mužů z řad zaměstnanců.





Obrázek 4: Cyklistické oblečení s logem společnosti KAMAX s.r.o.

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2018.

Na základě přání zaměstnanců obdrželi všichni k Vánocům dárkový balíček s pochutinami v ceně necelých 400 Kč. Jednalo se o nejčtenější přání na základě dotazníkového šetření, které bylo integrováno do dotazníku k této diplomové práci. Druhé nejčtenější přání byla poukázka (na knížky, do kina, na nákup potravin), dále osuška nebo ručník, vánoční kolekce a několikrát zaměstnanci zmínili sportovní potřeby, jako např. sportovní taška či batoh. Pro rok 2019 společnost KAMAX naplánovala vánoční dárek ve formě poukázky na nákup v prodejnách LIDL.

Do portfolia zaměstnaneckých benefitů byl na rok 2018 opět zahrnutý zájezd na muzikál do Prahy. Cena jedné vstupenky se pohybovala dle kategorie od 499 Kč do 799 Kč. KAMAX přispěl účastníkům na vstupenku 300 Kč a od zájemců byl vybírán poplatek dle zvolené kategorie. Společnost zajistila jako obvykle dopravu autobusem a zaměstnanci s sebou mohli vzít jednu osobu jako doprovod. Oblíbenost tohoto benefitu se projevila ve vyšším počtu účastníků než v roce 2016 i v roce 2017. Muzikálu se účastnilo 30 zaměstnanců, celkem 58 osob.

První ročník adrenalinové aktivity paintball, který se konal v roce 2017, se setkal s pozitivní odezvou. V roce 2018 se hry účastnilo o 5 zaměstnanců více, tedy 25. Hrání se v sobotu 19. května na stejném místě jako v roce 2017 - v bývalém vojenském prostoru Ralsko

v oblasti Mimoň - sklady. Doprava již zajištěna nebyla, KAMAX opět zaplatil výbavu na hru a na žádost hráčů zvýšil také počet hrazených kuliček na 400 ks.

Kvůli neuskutečnění celozávodní dovolené v létě 2018 se vedení společnosti KAMAX rozhodlo podílet se na volném času dětí zaměstnanců. Kromě příměstského tábora zorganizoval také pobytový tábor.

#### *PŘÍMĚSTSKÝ TÁBOR:*

- zajišťující agentura firma SUNDISK s. r. o.,
- cena tábora 1 890 Kč, příspěvek zaměstnance za každé dítě ve výši 500 Kč,
- celková účast 24 dětí.

#### *POBYTOVÝ TÁBOR:*

- zajišťující agentura firma P.J. Art Production s. r. o.,
- cena tábora 5 000 Kč, příspěvek zaměstnance za každé dítě ve výši 2 000 Kč,
- celková účast 18 dětí.

Jako každoročně KAMAX zajistil vstupenky na kulturní akci Sedmihorské léto. Systém byl stejný - každý zaměstnanec si mohl zakoupit maximálně dvě dotované vstupenky. Cenové rozmezí vstupenek bylo od 314 Kč do 656 Kč. Příspěvek zaměstnavatele činil 50 % na každou vstupenku. Tento benefit využilo 43 zaměstnanců, o 3 zaměstnance více než v roce 2017.

## **2.5 Analýza názorů zaměstnanců na základě dotazníku**

Mezi zaměstnanci byly zjišťovány názory na program zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím dotazníku, který byl jimi vyplňován v období září až říjen roku 2018. Pracovníci ve výrobě měli k dispozici dotazník v tištěné podobě, TH pracovníkům byl distribuován elektronicky. Z celkového počtu 544 dotazníků rozdaných zaměstnancům jej vyplnilo 227 zaměstnanců.

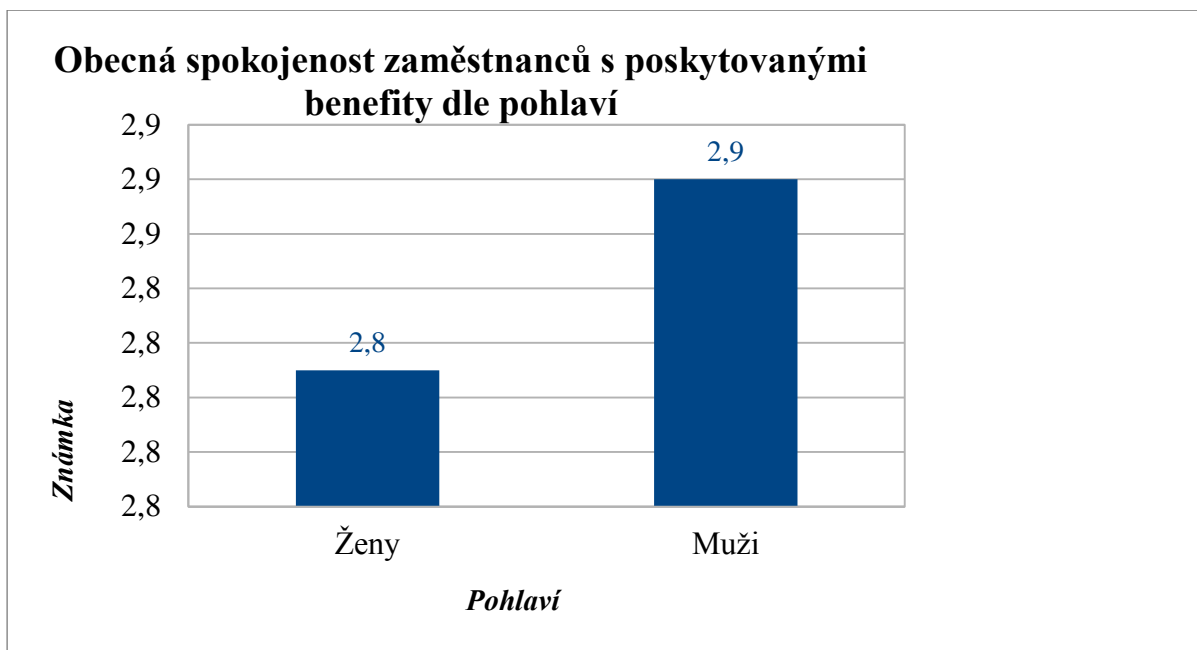
### ***Obecné informace o zpětné vazbě***

Na základě analýzy zpětné vazby lze tvrdit, že dotazník vyplnilo:

- 161 mužů a 66 žen,
- 59 osob bylo v rozmezí 18 – 29 let,
- 66 osob ve škále 30 – 39 let,
- 66 osob v rozmezí 40 – 49 let,
- 36 osob ve věku 50 let a více,
- 23 zaměstnanců, kteří zde jsou zaměstnání méně než 1 rok,
- 73 zaměstnanců v pracovním poměru v délce od 1 roku do 5 let,
- 43 zaměstnanců pracujících v KAMAXu více než 5 let a méně než 10 let,
- 88 zaměstnanců, kteří zde pracují více než 10 let,
- 48 THP zaměstnanců,
- 179 zaměstnanců na pracovní pozici ve výrobě.

### ***Obecná spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity***

V otázce, jak jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, vyjadřovali svoji spokojenost hodnocením známkami na škále 1 (velmi spokojen/a) až 5 (velmi nespokojen/a). Celkové hodnocení dosáhlo v průměru známky 2,88. Od toho průměru se nijak výrazně nelišila hodnocení v kategoriích dle věku ani dle počtu let ve společnosti. Dle Obrázku 5 lze tvrdit, že ženy jsou s portfoliem benefitů mírně spokojenější než muži.



Obrázek 5: Obecná spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity dle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

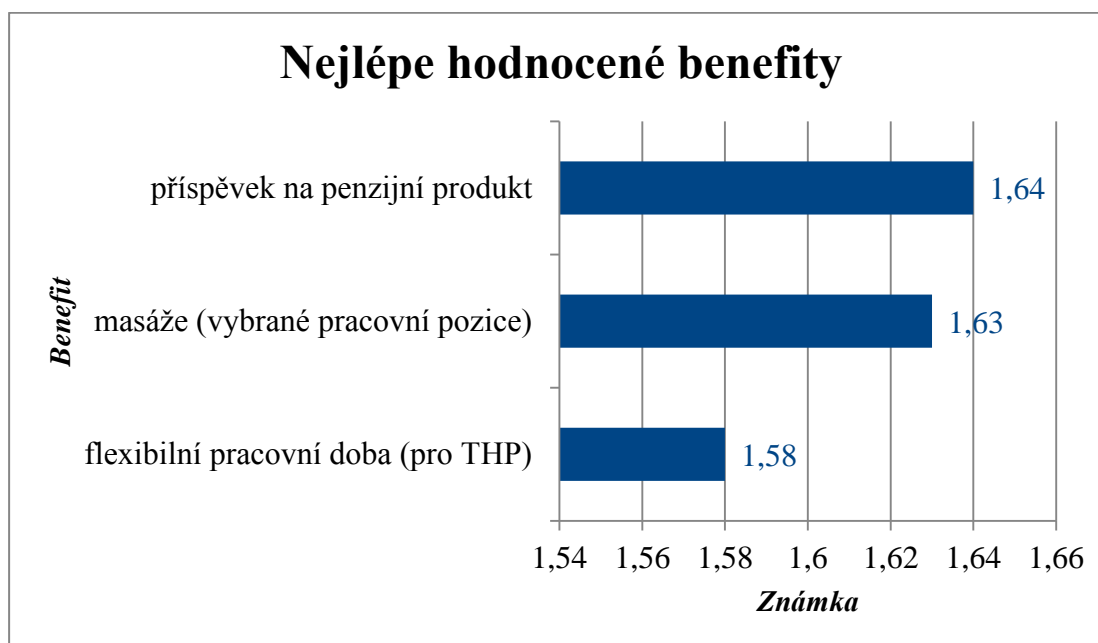
### ***Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými poskytovanými benefity***

Zaměstnanci také vyjadřovali spokojenost s jednotlivými zaměstnaneckými benefity, a to hodnocením známkami na škále 1 (velmi spokojen/a) až 5 (velmi nespokojen/a). Jednotlivé benefity, které hodnotili, byli následující:

1. den pro rodinu,
2. tábory pro děti,
3. vzdělávání,
4. možnost návštěvy ZOO Liberec, areálu Šťastná země, koupaliště a zimního stadionu Maškova zahrada,
5. možnost návštěvy kulturní, sportovní a jiné události (Sedmihorské léto, muzikál, paintball, sportovní hry, apod.),
6. dotované stravování na pracovišti,
7. příspěvek na penzijní připojištění,
8. bezplatné očkování proti chřipce,
9. zajištění dopravy z vybraných míst,
10. masáže (vybrané pracovní pozice),
11. dárky k vánocům, životním jubileím,

12. finanční odměny k první svatbě a narození dítěte,
13. odměny v souvislosti s nepřetržitým setrváním ve firmě,
14. možnost nákupu občerstvení v prodejních automatech,
15. odměny za zlepšovatelství (kolo štěstí, ocenění nejlepších zlepšovacích návrhů, atd.),
16. tzv. 13. plat,
17. flexibilní pracovní doba (pro THP).

Na Obrázku 6 jsou uvedeny tři benefity, které byly nejlépe hodnoceny. Nejlepší hodnocení obdržel benefit ve formě flexibilní pracovní doby, která je zavedena ale pouze pro TH pracovníky. Druhé nejlepší hodnocení získaly masáže, které KAMAX nabízí zaměstnancům na vybraných pracovních pozicích. Dále následoval nově zavedený benefit - příspěvek na penzijní připojištění, resp. doplňkové penzijní spoření.

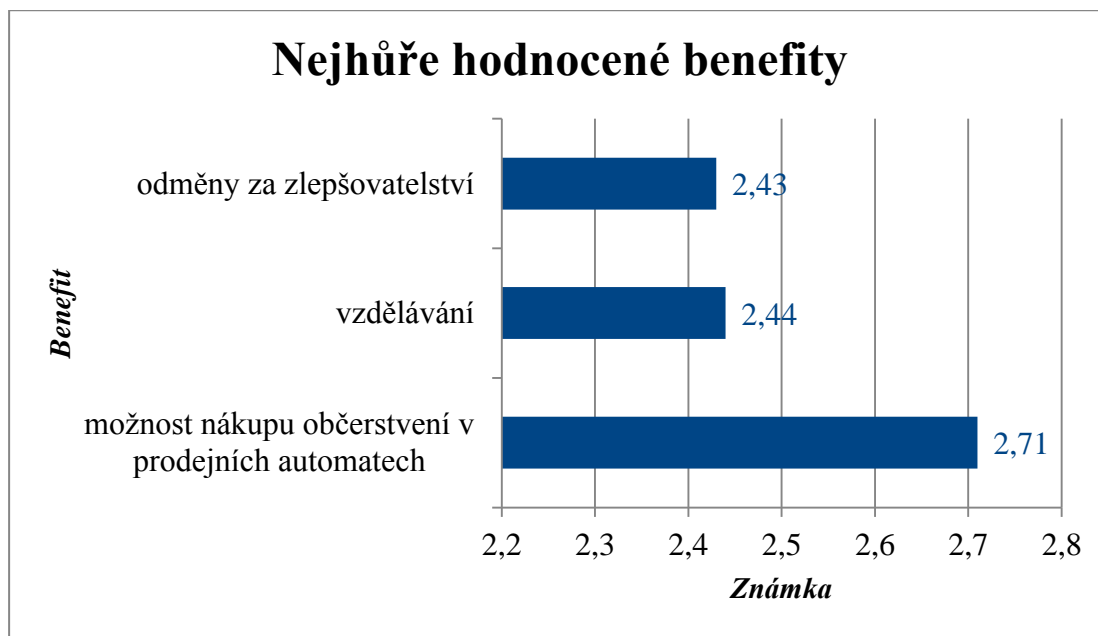


Obrázek 6: Nejlépe hodnocené benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Na Obrázku 7 jsou uvedeny tři benefity, které byly hodnoceny naopak nejhůře. V průměru nejhorší známku získala možnost zakoupit si občerstvení v prodejních automatech. Zaměstnanci vidí nabídku potravin jako nedostatečnou, chybějí jim zde například zeleninové saláty a ovoce. Špatné hodnocení získalo vzdělávání. Zaměstnanci vnímají, že ne všichni se mohou účastnit odborného vzdělávání, které připadá na jejich pracovní pozici. Také

v mnoha případech vyjadřují, že jim není umožněno jazykové vzdělávání, protože není pro výkon jejich pracovní činnosti potřebné. Téměř stejné hodnocení obdržely odměny za zlepšovatelství. Oddělení OPEX pravidelně losuje z nápadů a vybírají se také nejlepší zlepšovatelství. Oddělení OPEX pravidelně losuje z nápadů a vybírají se také nejlepší zlepšovatelství, které se oceňují dárkovými předměty nebo finanční odměnou. Zaměstnanci tento benefit nevnímají příliš pozitivně.



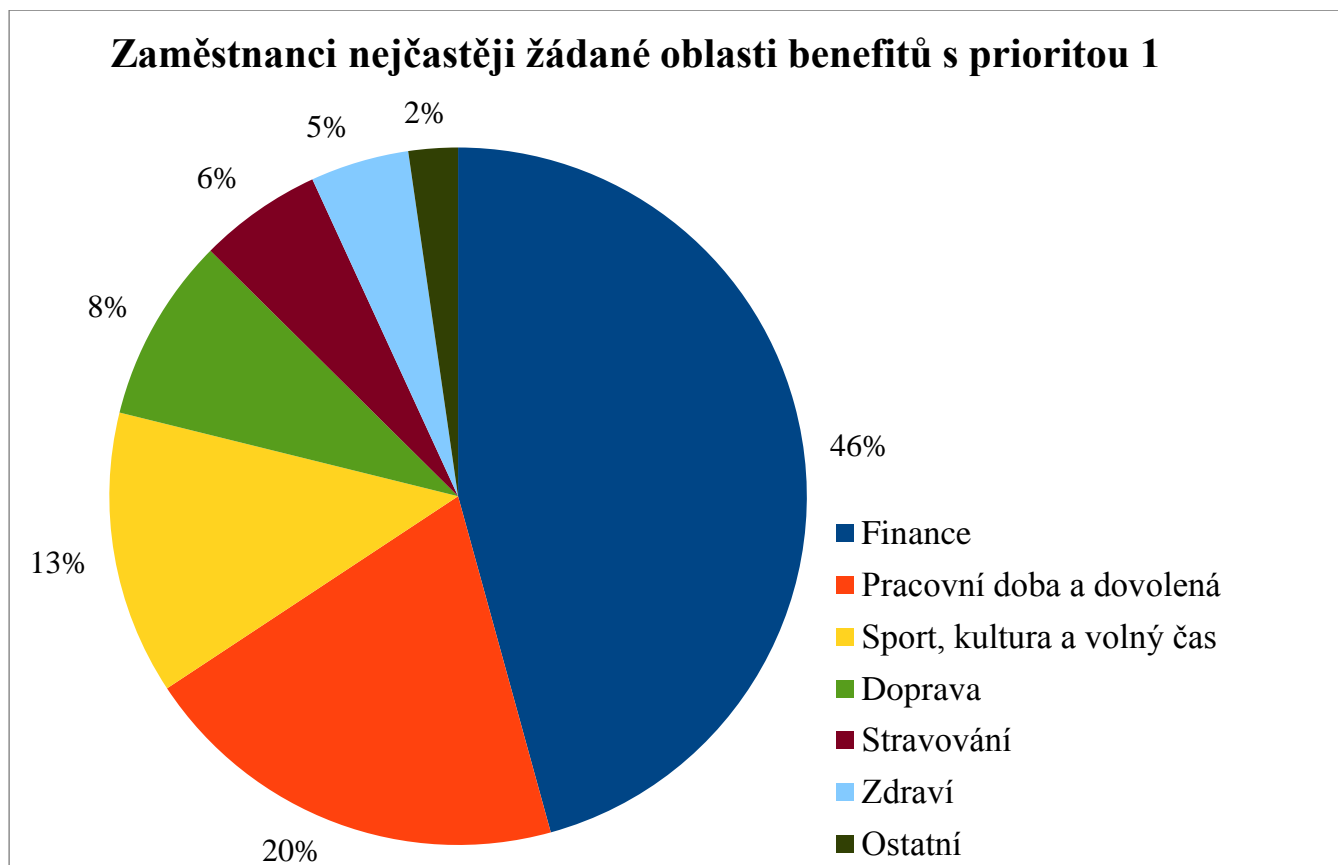
Obrázek 7: Nejhůře hodnocené benefity

Zdroj: vlastní zpracování

### ***Analýza zájmu zaměstnanců o nové benefity***

Mezi zaměstnanci bylo zjišťováno, o jaké nové benefity by měli zájem. Každý mohl uvést maximálně 3 benefity, které seřadil dle priority. Ke každému benefitu, u kterého to bylo možné, se zaměstnanec mohl vyjádřit, jakou částí by se byl ochotný finančně podílet.

Benefity s nejvyšší prioritou, tedy prioritou 1 byly rozděleny do 7 oblastí. Jak lze vidět na Obrázku 8, zaměstnanci nejčastěji zmínili benefity z oblasti financí, dále například benefity týkající se pracovní doby a dovolené nebo výhody, které lze zařadit do oblasti sportu, kultury a volného času.



Obrázek 8: Oblasti zaměstnaneckých benefitů s prioritou 1

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci financí bylo zmíněno:

- 14. plat (62 zaměstnanců),
- vyšší mzdy (6 zaměstnanců),
- 13. plat pro každého zaměstnance (4 zaměstnanci),
- mimořádné finanční odměny (4 zaměstnanci),
- finanční odměny za nulovou nemocnost (3 zaměstnanci),
- bezúročná půjčka (1 zaměstnanec).

Oblast týkající se pracovní doby a dovolené obsahovala následující benefity:

- tzv. sick days (21 zaměstnanců),
- více dní dovolené (8 zaměstnanců),
- home office (5 zaměstnanců),
- celozávodní dvoutýdenní dovolená (1 zaměstnanec).

V rámci sportu, kultury a volného času zaměstnanci zmínili tyto benefity:

- multisport karta (10 zaměstnanců),
- více kulturních akcí či kino a příspěvek na libovolné akce (4 zaměstnanci),
- příspěvek na dovolenou nebo reakci (4 zaměstnanci),
- permanentka do zábavního areálu Mirakulum (2 zaměstnanci),
- firemní chata (1 zaměstnanec),
- permanentka do centra iQLANDIA (1 zaměstnanec),
- permanentka na hokej (1 zaměstnanec).

V případě oblasti vztahující se k dopravě bylo zmíněno:

- příspěvek na PHM (9 zaměstnanců),
- možnost využít služební auto (3 zaměstnanci),
- příspěvek na nákup auta či leasing (2 zaměstnanci),
- dotovaná doprava směr Turnov-centrum (1 zaměstnanec).

Oblast stravování obsahovala následující benefity:

- stravenky (6 zaměstnanců),
- kvalitnější stravování (3 zaměstnanci),
- kantýna (1 zaměstnanec).

V rámci oblasti týkající se zdraví bylo zmíněno:

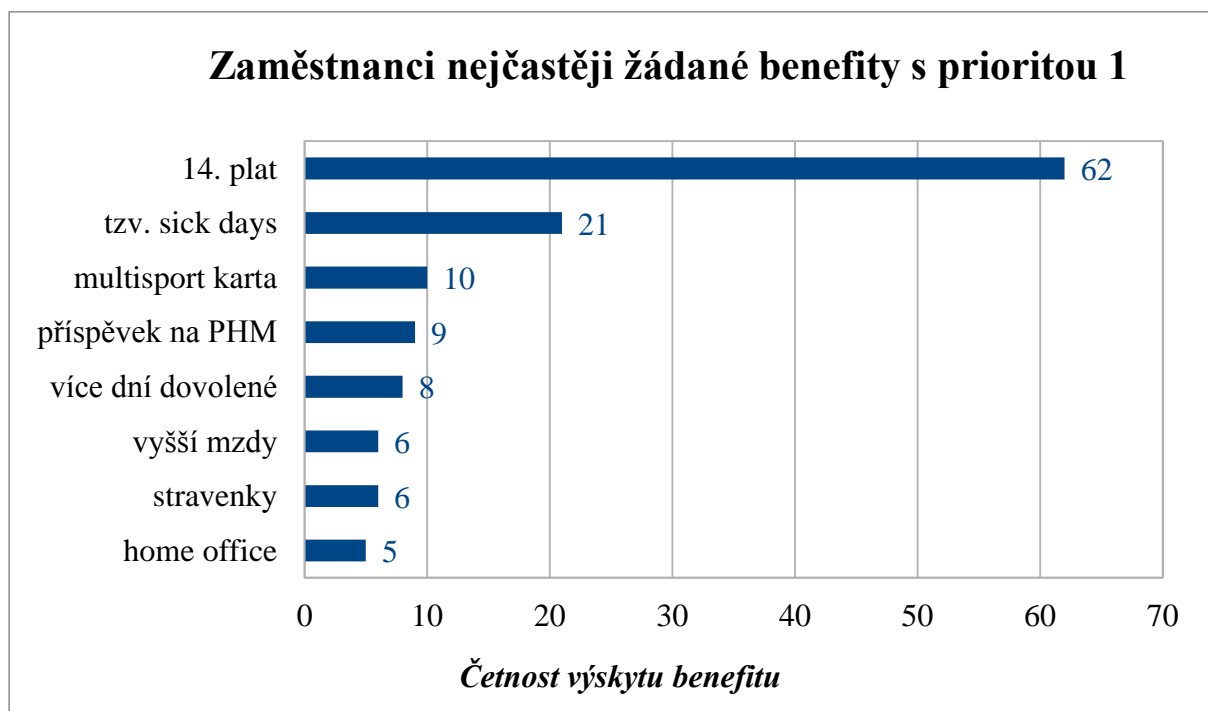
- kosmetika nebo pedikúra (3 zaměstnanci),
- fyzioterapie či masáže (2 zaměstnanci),
- poukaz do drogerie nebo lékárny (2 zaměstnanci),
- příspěvek na lékařskou péči (1 zaměstnanec).

Ostatní benefity byly následující:

- výhodnější mobilní tarif (2 zaměstnanci),
- firemní dárkové předměty za malý poplatek (1 zaměstnanec),
- gelové vložky do bot (1 zaměstnanec),
- lepší pracovní podmínky (1 zaměstnanec),
- příspěvek na soukromé kurzy (1 zaměstnanec).



Na otázku, jaký benefit by zaměstnanec chtěl, aby KAMAX začal poskytovat, a to konkrétně s prioritou 1, odpovědělo celkem 177 zaměstnanců. Nejčastěji zmíněným benefitem byl 14. plat, který uvedlo 62 zaměstnanců, viz Obrázek 9.



Obrázek 9: Zaměstnanci nejčastěji žádané benefity s prioritou 1

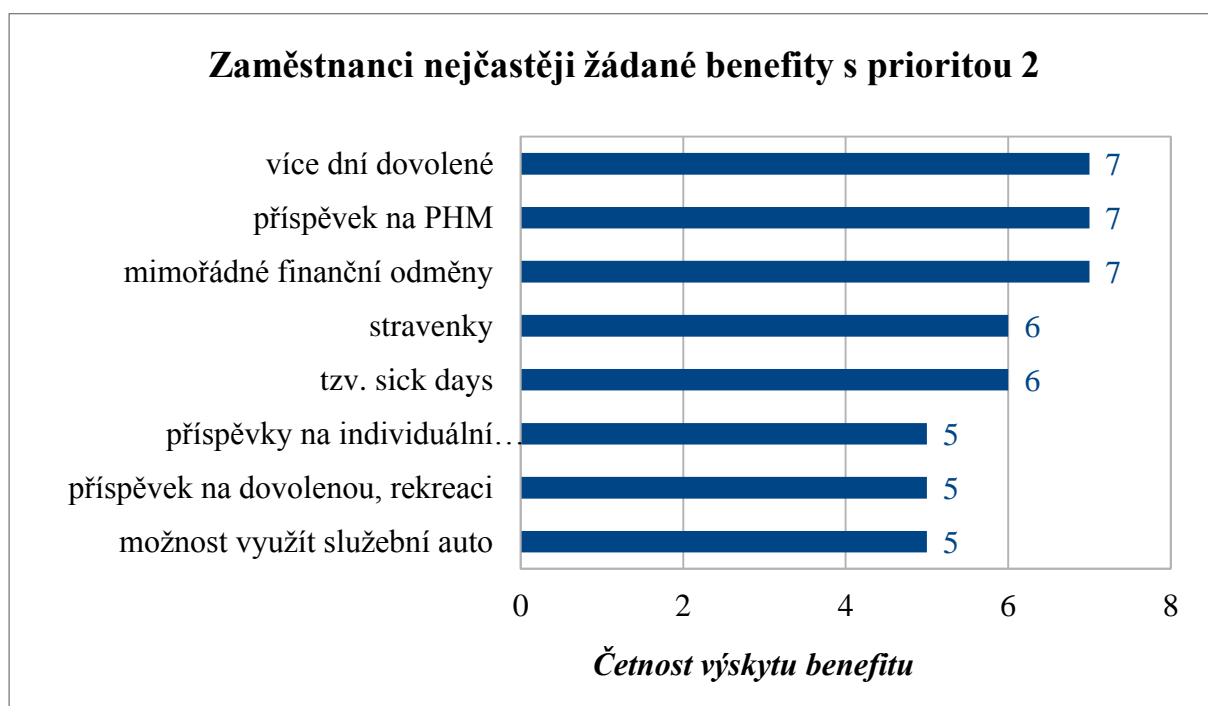
Zdroj: vlastní zpracování

Dále se umístily benefity s menší četností:

- 13. plat pro každého zaměstnance,
- kultura (více akcí, příspěvek na libovolné akce, kino),
- mimořádné finanční odměny,
- příspěvek na dovolenou, rekreaci,
- finanční odměny za nulovou nemocnost,
- kosmetika nebo pedikúra,
- kvalitnější stravování,
- možnost využít služební auto,
- fyzioterapie či masáže,
- permanentka Mirakulum,
- poukaz do drogerie nebo lékárny,

- příspěvek na nákup auta či leasing,
- výhodnější mobilní tarif.

Na otázku, jaký benefit by zaměstnanec chtěl, aby KAMAX začal poskytovat, a to konkrétně s prioritou 2, odpovědělo celkem 103 zaměstnanců. Jak si lze všimnout na Obrázku 10, nejčastěji zaměstnanci zmínili hned 3 benefity, a to více dní dovolené, příspěvek na pohonné hmoty a mimořádné finanční odměny.



Obrázek 10: Zaměstnanci nejčastěji žádané benefity s prioritou 2

Zdroj: vlastní zpracování

## 2.6 Návrh zaměstnaneckých benefitů k rozšíření či změně stávajícího portfolia

Vedení společnosti zatím neuvažuje zavést 14. plat. Také neplánuje zahrnout do portfolia zaměstnaneckých benefitů ani tzv. sick days. Je tomu tak z důvodu, že zaměstnancům i tak zbývá určitý počet dní dovolené, které si převádějí do dalšího roku. Mohou je tedy využít na krytí krátkodobých nemocí. Tohoto se týká i zamítnutí zvýšení počtu dní dovolené.

KAMAX nabízí závodní stravování s příspěvkem, zaměstnanec hradí 32 Kč za oběd. Zaměstnanci mají také možnost zakoupit si dotované chlazené jídlo z prodejních automatů. O zavedení stravenek zatím tedy nebylo jednáno.

Navyšování nástupních mezd se plánuje ještě v roce 2019 a s tím také celoplošné každoroční zvyšování mezd současných zaměstnanců. Přidávání mezd zaměstnancům je nyní v přípravě, k jejich zvýšení dojde od 1. 4. 2019.

### *Úprava podmínek vyplácení 13. platu*

Z dotazníku bylo také zjištěno, že by zaměstnanci uvítali mírnější krácení 13. platu, protože v současné době se výše 13. platu odvíjí od počtu dní nemocnosti, jak lze vidět v Tabulce 5. Aby měl zaměstnanec nárok alespoň na nějakou část 13. platu, tj. 50 %, musí odpracovat alespoň 231 dní. Do této doby se započítává dovolená, překážky na straně zaměstnavatele a státní svátky, které připadají na pracovní dny.

*Tabulka 5: Krácení tzv. 13. platu podle počtu dní nemoci*

Počet dní nemoci	Krácení tzv. 13. platu
0 - 5 dní	100 % tzv. 13. platu
6 - 10 dní	- 10 %
11 - 15 dní	- 20 %
16 - 20 dní	- 30 %
21 - 25 dní	- 40 %
26 - 30 dní	- 50 %
31 dní a více	0 % tzv. 13. platu

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku

Z Tabulky 5 vyplývá, že pokud zaměstnanec onemocní na dobu 6 dní, už dojde ke snížení výše jeho 13. platu. Proto se lze běžně setkat s tím, že zaměstnanci s lehkými zdravotními problémy nezůstávají doma ani nejdou k lékaři, ale aby nepřišli o část 13. platu, chodí do práce. Posunutí hranice o několik dní by mohlo představovat jistou kompenzaci pro zaměstnance za tzv. sick days. V Tabulce 6 lze vidět návrh, jak by mohlo být upraveno krácení 13. platu.

*Tabulka 6: Návrh úpravy krácení tzv. 13. platu podle počtu dní nemoci*

Počet dní nemoci	Krácení tzv. 13. platu
0 - 10 dní	100 % tzv. 13. platu
11 - 15 dní	- 10 %
16 - 20 dní	- 20 %
21 - 25 dní	- 30 %
26 - 30 dní	- 40 %
31 - 35 dní	- 50 %
36 dní a více	0 % tzv. 13. platu

Zdroj: vlastní zpracování

KAMAX by měl zvýšit podporu zaměstnanců v pohybových aktivitách a nabídnout jim více aktivit v rámci jejich volného času. Z dotazníku vyplynulo, že by zaměstnanci měli zájem o multisport kartu.

### ***Multisport karta***

S multisport kartou může zaměstnanec navštívit více než 2 200 sportovních a relaxačních zařízení v ČR a na Slovensku, ve kterých je nabízeno zhruba 260 aktivit a neustále se jejich nabídka zvyšuje. V roce 2019 poskytuje multisport kartu více než 3 600 společností a využívá ji přes 140 000 zaměstnanců. Jelikož se jedná o zaměstnanecký benefit, může jej individuální osoba získat pouze od zaměstnavatele právě jako benefit (MultiSport Benefit, s.r.o., 2019).

Myšlenka je následující: Zaměstnanec, který se po práci věnuje sportovním nebo relaxačním aktivitám, je zdravější a spokojenější, a tím pádem také produktivnější (MultiSport Benefit, s.r.o., 2019). Karta funguje na principu jedné nabízené aktivity denně. Držitel karty může

každý den navštívit maximálně jednu sportovní či relaxační aktivitu zdarma, případně za malý poplatek, a to na místech smluvních partnerů společnosti Multisport (Kubešová, 2018).

Kalkulace ceny karty pro zaměstnavatele je individuální. Společnost Multisport vytváří nabídku na míru přímo se zaměstnavatelem. Pokud tento benefit společnost pro své zaměstnance zahrne do svého portfolia, pak také záleží, jakou účast zaměstnance bude požadovat. Zaměstnavatel může hradit plnou cenu karty či vyžadovat spoluúčast zaměstnance, např. nejčastěji se jedná o částky 200 Kč nebo 400 Kč (Kubešová, 2018).

Avšak nelze říci, že se jedná o bezchybný benefit. Po zahrnutí benefitu ve formě multisport karty do portfolia by se pravděpodobně mnoho zaměstnanců aktivně o kartu přihlásilo, nicméně jejich účast na sportovních a relaxačních aktivitách by nemusela být pravidelná nebo by mohlo dojít k postupnému upadání zájmu. V tomto případě se karta nevyplatí jak zaměstnanci, tak ani zaměstnavateli a dochází ke zbytečným ztrátám kvůli jejímu nevyužívání.

KAMAX by rozhodně nehradil plnou cenu, ale pravděpodobně 50 %. Zaměstnanci v dotazníku uvedli, že by si byli ochotni přispět většinou do 500 Kč nebo 50 - 60 % z ceny multisport karty. Nastala by tedy nutnost sepsat se zaměstnancem dohodu o srážce ze mzdy, tedy další administrativa. Složitý by byl také např. případ, kdy je převážná část mzdy zasílána na exekuci. Problémová situace nastává také, pokud je zaměstnanec dlouhodobě nemocný více než jeden měsíc nebo je žena mateřské dovolené. Potom nemá být částka z čeho sražena, zaměstnanec nepobírá od společnosti mzdu.

### ***Příspěvky na sportovní a relaxační aktivity***

Z hlediska nákladů úspornější, administrativně jednodušší, a pokud jde o navštěvování aktivit efektivnější, by byla možnost vyplácení příspěvků na sportovní a relaxační aktivity. Přispívání na sportovní a relaxační aktivity by fungovalo na bázi zpětného vyplácení finančních prostředků zaměstnancům. Příspěvek by jim byl vyplacen na základě jimi dodaných stvrzenek od provozovatelů sportovišť a relaxačních zařízení. Stanovilo by se období, za které je možné předkládat doklady o zaplacení vybraných aktivit, např. tedy od 1. 1. do 30. 11. daného roku. Následně by zaměstnancům od 1. 12. do posledního pracovního dne v daném roce byly v hotovosti vypláceny příspěvky na pokladně. Po poradě s vedením personálního oddělení by nárok na příspěvek měl zaměstnanec, který není

ve zkušební nebo výpovědní lhůtě a předloží doklady v hodnotě alespoň 500 Kč, přičemž maximální výše příspěvku na jednoho zaměstnance by činila 2 000 Kč dle předložených dokladů. Díky stanoveným podmínkám by nemusela být se zaměstnanci podepisována dohoda o srážce ze mzdy, tedy by jednodušší administrativa. Předpokládá se, že o multisport kartu by projeví zájem i zaměstnanci, kteří sportovní a relaxační zařízení nenavštěvují příliš často. Nevyužili by tak maximálně tento benefit a vynaložení nákladů by nebylo efektivní. Avšak v případě vyplácených příspěvků má společnost jistotu, že se zaměstnanec nebo jeho rodinný příslušník aktivit 100% účastnil.

### ***Příspěvek na pohonné hmoty***

V žebříčku nejčastěji žádaných benefitů se objevil také požadavek na příspěvky na pohonné hmoty. Aby měl příspěvek význam, musel by odpovídat přibližně jedné natankované nádrži osobního automobilu, jinými slovy měl by činit jednorázově alespoň 1 000 Kč. Vzhledem k omezenému rozpočtu na zaměstnanecké benefity, není reálné poskytovat jej hromadně všem 544 zaměstnancům, náklady by totiž přesáhly půl milionu Kč.

Kompromisem by mohlo být uspořádání soutěže, a to několikrát do roka, kdy by vylosovaní výherci obdrželi jednorázovou palivovou kartu. Jelikož společnost KAMAX pro služební automobily má zařízenou tankovací CCS kartu, mohly by být jednorázové karty pořízeny také od společnosti CCS, což je Česká společnost pro platební karty s. r. o.

Soutěž o jednorázovou předplacenou palivovou kartu by mohla být umístěna do časopisu pro zaměstnance KXpress, který vychází vždy v dubnu, srpnu a prosinci. Součástí časopisu je již nyní obrázková soutěž pro děti zaměstnanců a soutěž ve formě osmisměrky či sudoku o drobné odměny pro 3 vylosované. Tyto soutěže však nemají výrazný přínos pro společnost KAMAX, kromě spokojenosti několika vylosovaných zaměstnanců. Je tedy navržena soutěž, která by pomohla prezentaci společnosti v jejím externím prostředí a nebyla by výrazně finančně náročná. Nejprve by se nechaly natisknout samolepky a magnetky, které by byly přes mistry a vedoucí distribuovány zaměstnancům, kteří by o ně měli zájem. Přibližný vzor potisku si lze prohlédnout na Obrázku 11 a na Obrázku 12. Dle osobně zjištěných informací se cena samolepek ve velikosti 9 cm x 5 cm pohybuje v ceně 4, 50 Kč za kus a cena magnetek zhruba 15 Kč za kus.



Obrázek 11: Návrh č. 1 potisku samolepek a magnetek společnosti KAMAX s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 12: Návrh č. 2 potisku samolepek a magnetek společnosti KAMAX s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Před rozdáváním samolepek nebo magnetek by byli zaměstnanci informováni o průběhu soutěže: Zaměstnanec, který bude mít zájem, si může u mistra či vedoucího vyzvednout samolepku či magnetku. Kdo bude chtít, umístí ji viditelně na své vozidlo. Během období než bude uzávěrka časopisu KXpress bude ve 2 náhodných dnech procházeno parkoviště, a to o každé směně. Následně SPZ aut, na kterých bude viděna samolepka, budou zařazeni do slosování o jednorázovou předplacenou palivovou kartu v hodnotě 1 000 Kč. Celkem bude vylosováno 10 různých SPZ.

Myšlenka je následující: Tím, že zaměstnanci budou navrženou soutěží motivováni magnetku či samolepku vystavit ve svých vozech, budou vhodným a viditelným způsobem reprezentovat společnost KAMAX kdekoliv, kam pojedou svým osobním automobilem. Budou touto formou vyjadřovat jejich hrdost, že jsou zaměstnanci KAMAXu. V Tabulce 7 jsou uvedeny roční náklady na tuto akci, tedy soutěž konající se třikrát ročně. Celkové roční náklady jsou předběžně vypočítány ve výši 30 630 Kč. Nejednalo by se o příliš významnou položku v nákladech společnosti, jelikož rozpočet na každý zaměstnanecký benefit se pohybuje většinou od pár tisíc korun až do několika desítek tisíc korun, spíše výjimečně pak rozpočet přesahuje hranici 100 000 Kč.

*Tabulka 7: Náklady na pořízení jednorázových palivových karet do soutěže pro zaměstnance*

<b>Položka</b>	<b>Náklady na 1 ks palivové karty</b>	<b>Náklady na 1 kolo soutěže (10 karet)</b>	<b>Roční náklady (3 kola soutěže)</b>
Vystavení karty	9 Kč	90 Kč	270 Kč
Dárkový obal	12 Kč	120 Kč	360 Kč
Název společnosti na přední straně karty	zdarma	/	/
Předplacená částka	1 000 Kč	10 000 Kč	30 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 021 Kč</b>	<b>10 210 Kč</b>	<b>30 630 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle (CCS, 2019)

### ***Stravování***

Velmi častými požadavky dle dotazníku bylo zejména zavedení stravenek. Důvodem je nespokojenost zaměstnanců se současným stravováním, které společnost zajišťuje závodním stravováním od externího dodavatele.

Dle zákoníku práce musí být zaměstnanci poskytnuta přestávka na oddech a stravování. Příspěvek na stravování není ze zákona povinný, tedy pokud jej zaměstnavatel poskytuje nebo zajišťuje nějakým způsobem stravování v podniku, lze to považovat za benefit. Za příspěvek na stravování se považují také stravenky, které slouží na úhradu pokrmů ve stravovacích zařízeních či na nákup potravin (Janů, 2019).



Vyhláška č. 333/2018 Sb. pocházející od ministerstva práce a sociálních věcí upravuje hodnotu tzv. ideální stravenky. Pro rok 2019 byla stanovena výše stravného na pracovních cestách na 97 Kč a z této částky si může zaměstnavatel zahrnout až 70 %, tj. 67, 90 Kč, do daňově uznatelných nákladů, přičemž na stravenku je povoleno přispívat maximálně 55 % z hodnoty stravenky, aby se jednalo o náklad daňově uznatelný. Pokud 67, 90 Kč představuje 55 %, zaměstnanec si uhradí zbylých 45 %, a tedy stravenka s maximálními daňovými úsporami u zaměstnavatele dosahuje 123, 45 Kč. Avšak nejbližší dostupná stravenka představuje částku 123 Kč (Edenred CZ s.r.o., 2019).

Zaměstnanci by v případě nezavedení stravenek uvítali změnu dodavatele, která by přinesla kvalitnější stravování. V úvahu by připadal KNL Catering, což je poskytovatel cateringových služeb spadající pod Krajskou nemocnici Liberec. Kromě nemocničního stravování nabízí také podnikové stravování. Kvalita jídla tohoto dodavatele je ověřená, dokazují to pozitivní recenze od podniků, kterým již stravování zaměstnanců KNL Catering zajišťuje. Odběrateli jsou mezi lokálními podniky např. Grupo Antolin, Ontex, Trima a SFS. KNL Catering nabízí menší porce a jídla jsou za vyšší cenu, nicméně např. zaměstnanci společnosti SFS, kteří měli dříve stejného dodavatele jako má společnost KAMAX nyní, jsou se změnou dodavatele jídel spokojeni. Menší porce jim prý nevadí, když je k hlavnímu jídlu i polévka. V Tabulce 8 je uvedeno srovnání současného externího dodavatele pokrmů a KNL Catering.

Tabulka 8: Srovnání stávajícího dodavatele stravování a dodavatele KNL Catering

	<i>Současný dodavatel</i>	<i>KNL Catering</i>
<b>Počet nabízených pokrmů</b>	3 - 4 pokrmy	až 8 pokrmů
<b>Cena pokrmu i s polévkou</b>	70 Kč	pokrm č. 1 - 4.....79 Kč pokrm č. 5 a 6.....88 Kč pokrm č. 7.....108 Kč
<b>Typ nabízených pokrmů</b>	Klasická hotová jídla Bezmasá jídla	pokrm č. 1, 2.....klasické hotové jídlo pokrm č. 3.....zeleninový salát pokrm č. 4.....bezmasé jídlo pokrm č. 5, 6.....minutkové jídlo pokrm č. 7.....FIT pokrm pokrm č. 8.....japonská kuchyně

Zdroj: vlastní zpracování dle (Krajská nemocnice Liberec a.s., 2019) a interních materiálů společnosti

V Tabulce 9 je porovnána současná situace se zavedením stravenek v případě dvou různých hodnot a varianta změna dodavatele stravování. Prioritou zaměstnanců je zaplatit za pokrm co nejméně, ale aby byl chutný, tedy nikoliv na úkor kvality jídla. Zaměstnavatel se bude rozhodovat dle nákladů, respektive bude chtít přispívat pravděpodobně 55 %, tedy maximální částku, která představuje daňově uznatelný náklad. V Tabulce 8 jsou tři varianty zastoupeny stejnými náklady zaměstnavatele na úhradu poskytovaných obědů. Společnost KAMAX je povinna kromě plateb pokrmů hradit také měsíční paušální poplatky představující náklady na mzdy, dopravu jídel, čisticí prostředky, školení zaměstnanců, ošacení, zpracování systému analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů, neboli HACCP apod. Současnému dodavateli stravování hradí 55 420 Kč měsíčně. Dodavatel KNL Catering stanovil měsíční paušální poplatek na 81 120 Kč, tj. téměř o 55 % vyšší částka (interní materiály společnosti).

Záleží na rozhodnutí zaměstnanců, kolik korun jsou ochotni si na stravování přispět. Pokud by došlo k zavedení stravenek v hodnotě 70 Kč, zaměstnanec by oproti současné situaci nezaplatil více. Finančně náročnější varianta je změna dodavatele jídla, v tomto případě by rozdíl činil 9 Kč, resp. 18 Kč nebo 38 Kč. Je nutné zvážit, zda je zaměstnanec ochotný přinést si vlastní jídlo uhrazené stravenkami nebo by raději využil možnosti dovezených obědů od nového dodavatele. Z časových důvodů nemá zaměstnanec možnost odejít během přestávky do stravovacího zařízení, protože přestávka trvá 30 minut a nejbližší restaurační zařízení je vzdálené zhruba 15 minut chůze.

Tabulka 9: Porovnání nákladů jednotlivých návrhů v oblasti stravování se současnou situací

	<i>Hodnota stravenky s maximální daňovou úsporou</i>	<i>Hodnota stravenky podobná současné situaci</i>	<i>Změna dodavatele stravování</i>	<i>Současná situace</i>
Cena stravenky/pokrmu	123 Kč	70 Kč	pokrm č. 1 - 4....79 Kč pokrm č. 5 a 6....88 Kč pokrm č. 7....108 Kč	70 Kč
<b>Náklady zaměstnavatele na 1 zaměstnance</b>	<b>67 Kč</b>	<b>38 Kč</b>	<b>38 Kč</b>	<b>38 Kč</b>
<b>Náklady 1 zaměstnance</b>	<b>56 Kč</b>	<b>32 Kč</b>	pokrm č. 1 - 4.... <b>41 Kč</b> pokrm č. 5 a 6.... <b>50 Kč</b> pokrm č. 7.... <b>70 Kč</b>	<b>32 Kč</b>
Počet zaměstnanců	544 zaměstnanců	544 zaměstnanců	544 zaměstnanců	544 zaměstnanců
Náklady zaměstnavatele na všechny zaměstnance	36 448 Kč	20 672 Kč	20 672 Kč	20 672 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

## 2.7 Zhodnocení návrhů

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci by uvítali např. multisport kartu, příspěvek na pohonné hmoty, stravenky či změnu stravování, 13. plat pro každého zaměstnance a další.

V oblasti volného času bylo navrženo zavedení žádané multisport karty a tato varianta byla porovnána s příspěvkem na individuální sportovní aktivity, které byly shledány z hlediska nákladů úspornější, administrativně jednodušší, a pokud jde o navštěvování aktivit efektivnější. Vedoucí personálního oddělení se rozhodla příspěvky na individuální sportovní aktivity podpořit a přednese návrh benefitu na jednání managementu společnosti KAMAX s.r.o.

V případě příspěvků na pohonné hmoty byl navržen kompromis ve formě soutěže pro zaměstnance, kdy je odměna pro výherce jednorázová palivová karta. Zaměstnankyně personálního oddělení, které již dlouhodobě pracují v KAMAXu tento nápad vřele uvítali. Plánuje se schůzka s oddělením technické přípravy výroby, kde bude vylepšena grafická úprava návrhu na samolepky či magnetky pro účely soutěže.

Kvůli nespokojenosti zaměstnanců se současným způsobem stravování, byla navržena změna dodavatele stravování, případně zavedení stravenek pro zaměstnance. Obě varianty byly porovnány v tabulce podle kritéria financí a dalších odlišností. Stížnosti na stravování se objevily ze strany zaměstnanců již dříve, management v tehdejší době zorganizoval schůzku s dodavatelem stravování, stížnosti předal a žádal o nápravu do budoucna. Od té doby avšak nedošlo k výraznému zlepšení kvality jídel. Návrh změny dodavatele či zavedení stravenek včetně kalkulace tedy bude z tohoto důvodu předložen managementu společnosti.

Výše tzv. 13. platu neboli roční mimořádné odměny se za stávající situace odvíjí od počtu dní absence na pracovišti z důvodu nemoci, s čímž jsou zaměstnanci nespokojeni. Za 6 dní nemoci už je 13. plat zaměstnanců krácen o 10 %. Navrhovaná změna by krácení ve výši 10 % přinesla až od 11 dne absence na pracovišti. Vedoucí personálního oddělení byla s návrhem seznámena, odsouhlasila jej a prezentovala na schůzce managementu společnosti. Na základě jednání se od příštího roku plánují podmínky vyplácení roční mimořádné odměny upravit.

## Závěr

Práce byla zhotovena s cílem nalézt zaměstnanecké benefity k rozšíření či změně stávajícího portfolia zaměstnaneckých benefitů společnosti KAMAX s. r. o. a určit jejich finanční náročnost.

Teoretická část byla rozdělena do šesti hlavních částí a zaměřovala se na rešerši literatury a získání informací z internetových portálů v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. První část se zabývala nejprve úvodem do odměňování zaměstnanců a dále vymezením zaměstnaneckých benefitů, byly zmíněny přístupy jednotlivých generací k benefitům a představeny různé definice slovního spojení zaměstnanecké benefity. Druhá část se věnovala již cílům a významu benefitů, a to konkrétně z pohledu zaměstnavatele. Ve třetí části byly zaměstnanecké výhody rozčleněny do kategorií. Následně byly charakterizovány vybrané benefity a plynule navázáno na financování benefitů a poukázáno na jejich daňové aspekty. Jako poslední v této části došlo ke zmínění trendů v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod, a jakým způsobem na ně působí digitalizace.

V praktické části bylo možné setkat se také s šesti hlavními částmi. Nejprve byla představena společnost KAMAX s.r.o. Další část byla věnována porovnání zaměstnaneckých výhod nabízených společnostmi KAMAX a několika dalších společnostmi, které jsou také významnými zaměstnavateli v Turnově. Byl charakterizován motivační program KAMAXu na rok 2019. Následující část se zaměřovala na vývoj nákladů na poskytování zaměstnaneckých benefitů v letech 2016 - 2018. Značný podíl praktické části práce obsahovala analýza názorů zaměstnanců na oblast zaměstnaneckých výhod od společnosti KAMAX, a to na základě obdržených vyplněných dotazníků. Poté byly navrženy nové benefity a různé změny, přičemž byly zhodnoceny z hlediska ekonomické náročnosti. Závěrem praktické části byly návrhy shrnuty, včetně vyjádření vybraných kompetentních osob společnosti KAMAX k navrženým možnostem.

Tato práce přinesla autorce práce mnoho nových poznatků týkajících se současných a postupně přicházejících trendů v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Velmi přínosné bylo i srovnání, jaké benefity nabízejí okolní konkurenční společnosti.

## Citovaná literatura

### Citace

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

### Bibliografie

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, Ivan. 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.

SPŠSE A VOŠ, 2019. *Burza firem 2019*. Liberec: Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická a Vyšší odborná škola.

### Internetové zdroje

BRYCH, Jiří, 2018. *Digitalizace benefitů se v Čechách těší zájmu*. In: *HR tv* [online]. 14. 11. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.hrtv.cz/video/setkani-s-profesionaly-id-2114336/digitalizace-benefitu-se-v-cechach-tesi-zajmu-id-3597024>

CCS, 2019. *PŘEDPLACENÁ TANKOVACÍ KARTA: praktický dárek, který potěší každého řidiče* [online]. CCS Česká společnost pro platební karty [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://www.bonusky.cz/>

EDENRED CZ s.r.o., 2019. *123 Kč – nejvýhodnější hodnota stravenky pro firmy i zaměstnance* [online]. 9. 1. 2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z:

<https://www.edenred.cz/clanky/123-kc-nejvyhodnejsi-hodnota-stravenky-pro-firmy-i-zamestnance>

HAVELKA, Radek, Mgr., 2018. *Benefity, benefity a zase ty šilené benefity*. HR News [online]. IVITERA, 7. 3. 2018 [cit. 2019-01-30]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/benefity-benefity-a-zase-ty-silene-benefity-1-2-id-3323848> a <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/benefity-benefity-a-zase-ty-silene-benefity-2-2-id-3323850>

HR NEWS, 2018. *Průzkum: Význam zaměstnaneckých benefitů roste*. HR News [online]. 31. 7. 2018 [cit. 2019-01-30]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/pruzkum-vyznam-zamestnaneckych-benefitu-roste-id-3456281>

JANŮ, Tomáš, 2019. *Příspěvek na stravování pro rok 2019: až 2.400,- Kč měsíčně*. Příspěvky.cz: Příspěvky pro zaměstnance [online]. 15.1.2019 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/zamestnanci/prispevek-na-stravovani>

KAMAX HOLDING GMBH & CO. KG, [2018]. KAMAX Holding GmbH & Co. KG: Společnost [online]. [2018] [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://www.kamax.com/cs/spolecnost/>

KRAJSKÁ NEMOCNICE LIBEREC a.s., 2019. *KNL Catering: Divize Firemní stravování* [online]. Krajská nemocnice Liberec [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.knl-catering.cz/divize-firemni-stravovani/>

KUBEŠOVÁ, Andrea, 2018. *MultiSport karta – Které firmy nabízí tento benefit?*. VIMVIC.CZ [online]. 6. 3. 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/multisport-karta-ktere-firmy-nabizi-tento-benefit>

MULTISPORT BENEFIT, s.r.o., 2019. *MultiSport: Pro zaměstnavatele* [online]. © 2019 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://multisport.cz/pro-zamestnavatele/>

PR NEWSWIRE. 2018. *Employee Benefits Administrator, Clarity Benefit Solutions, Shares Tips for Approaching Employee Benefit Programs*. PR Newswire [online]. ProQuest Central. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1999086701?accountid=17116>

TŮMA, Štěpán, 2018. *Digitalizace rozšiřuje paletu zaměstnaneckých benefitů*. In: *HR tv* [online]. 8. 6. 2018 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.hrtv.cz/video/setkani-s-profesionaly-id-2114336/digitalizace-rozsiruje-paletu-zamestnaneckych-benefitu-id-3408786>

VIMVIC.CZ, 2018. *Firemní benefity: Co firmy nabízejí v roce 2018?*. VimVic.cz [online]. 14. 02. 2018 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/firemni-benefity-co-firmy-nabizeji-v-roce-2018>

## **Seznam příloh**

Příloha A: Dotazník pro zjištění nabídky zaměstnaneckých benefitů společností v Turnově

Příloha B: Dotazník pro zaměstnance společnosti KAMAX s.r.o.



## Příloha A

Dobrý den,

na Technické univerzitě v Liberci zpracovávám diplomovou práci zaměřenou na benefity pro zaměstnance a tímto bych Vás chtěla poprosit o spolupráci. Cílem průzkumu je vymezit poskytované zaměstnanecké benefity ve společnostech v Turnově, proto bych Vás poprosila o pár minut času.

Prosím, zakřížkujte benefity, které Vaše společnost nabízí a zašlete mi soubor zpět.

Velmi děkuji za Vaši spolupráci a přeji krásný den.

<b>Poskytovaný benefit</b>	<b>Označte křížkem</b>
13. plat	
14. plat	
5 týdnů dovolené	
6 týdnů dovolené	
Dny volna tzv. sick days	
Dotované automaty s občerstvením	
Finanční odměny (za výsledky firmy, při významných životních událostech)	
Firemní chata	
Flexibilní pracovní doba	
Flexi pass	
Home office	
Kulturní akce	
Masáže, rehabilitace	
Místnost pro odpočinek, relaxaci	
Mobilní telefon pro soukromé účely	
Možnost výjezdu do zahraničí	
Náborový příspěvek	

Nákup firemních produktů se slevou	
Notebook pro soukromé účely	
Ovoce na pracovišti	
Očkování proti chřipce	
Pitný režim (sodobary, apod.)	
Podíl na zisku	
Příspěvek na bydlení	
Příspěvek na cestování do zaměstnání	
Příspěvek na dovolenou	
Příspěvek na penzijní produkt	
Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škodu	
Příspěvek na soukromé životní pojištění	
Příspěvek na školkovné	
Služební automobil	
Sportovní aktivity	
Stravenky	
Školka pro děti zaměstnanců	
Trainee program pro absolventy	
Vánoční dárek	
Vánoční večírek	
Věcné dary (narozeniny, setrvání ve firmě)	
Vitamíny	
Výuka cizích jazyků	
Zaměstnanecké půjčky	
Závodní stravování	
Zvýhodněný mobilní tarif	
<b><i>Jiné:</i></b>	

Zdroj: vlastní zpracování



Jak jste spokojen/a s benefity, které Vám jsou poskytovány?  
(ohodnoťte na škále 1 – velmi spokojen/a až 5 – velmi nespokojen/a)

	☺				☹
■ den pro rodinu	1	2	3	4	5
■ tábory pro děti	1	2	3	4	5
■ vzdělávání	1	2	3	4	5
■ možnost návštěvy ZOO Liberec, areálu Šťastná země, koupaliště a zimního stadionu Maškova zahrada	1	2	3	4	5
■ možnost návštěvy kulturní, sportovní a jiné události (Sedmihorské léto, muzikál, paintball, sportovní hry, apod.)	1	2	3	4	5
■ dotované stravování na pracovišti	1	2	3	4	5
■ příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4	5
■ bezplatné očkování proti chřipce	1	2	3	4	5
■ zajištění dopravy z vybraných míst	1	2	3	4	5
■ masáže (vybrané pracovní pozice)	1	2	3	4	5
■ dárky k vánocům, životním jubileím	1	2	3	4	5
■ finanční odměny k první svatbě a narození dítěte	1	2	3	4	5
■ odměny v souvislosti s nepřetržitým setrváním ve firmě	1	2	3	4	5
■ možnost nákupu občerstvení v prodejních automatech	1	2	3	4	5
■ odměny za zlepšovatelství (kolo štěstí, ocenění nejlepších zlepšovacích návrhů, apod.)	1	2	3	4	5
■ tzv. 13. plat	1	2	3	4	5
■ flexibilní pracovní doba (pro THP)	1	2	3	4	5

Jaké benefity byste chtěl/a, aby KAMAX začal poskytovat? (napište dle Vaší priority)

- Vámi navržený benefit č. 1: .....
- Vámi navržený benefit č. 2: .....
- Vámi navržený benefit č. 3: .....

Kolik korun byste byl/a ochotný/á si na vybrané benefity přispět?

- Vámi navržený benefit č. 1: maximálně ..... Kč
- Vámi navržený benefit č. 2: maximálně ..... Kč
- Vámi navržený benefit č. 3: maximálně ..... Kč

Zdroj: vlastní zpracování