

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

# **FIREMNÍ BENEFITY JAKO MOTIVAČNÍ NÁSTROJ**

**COMPANY BENEFITS AS AN INCETIVE INSTRUMENT**

Bakalářská diplomová práce

**Olga Latochová**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Markéta Šuplerová

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Ostravě dne 27. března 2014

.....

Olga Latochová

## **Poděkování**

Děkuji Mgr. Markétě Šuplerové za cenné rady a připomínky, které mi poskytla během psaní této bakalářské práce.

Obsah	
Úvod.....	5
<b>1 Zaměstnanecké benefity v historii .....</b>	<b>7</b>
1.1 <i>Teoretické východisko – organizace a její vliv na život jedince .....</i>	7
1.1.1 <i>Fordovy závody a zaměstnanecké benefity .....</i>	8
1.1.2 <i>Baťovy závody, zaměstnanecké benefity a firemní kultura .....</i>	8
1.1.3 <i>Význam zaměstnaneckých výhod v minulosti.....</i>	9
<b>2 Zaměstnanecké benefity v současnosti .....</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Teoretické východisko .....</i>	10
2.2 <i>Motivační aspekt, praktická aplikace .....</i>	10
2.3 <i>Význam zaměstnaneckých benefitů v současnosti .....</i>	12
<b>3 Rozdělení zaměstnaneckých benefitů .....</b>	<b>14</b>
3.1 <i>Obecná charakteristika zaměstnaneckých benefitů .....</i>	14
3.2 <i>Formy poskytování zaměstnaneckých benefitů .....</i>	14
3.3 <i>Aktuální strategie poskytování zaměstnaneckých benefitů .....</i>	15
<b>4 Zaměstnanecké benefity v konkrétní IT společnosti.....</b>	<b>17</b>
4.1 <i>Popis prostředí IT společnosti .....</i>	17
4.2 <i>Popis aktuálně nastavených zaměstnaneckých benefitů ve společnosti .....</i>	17
4.2.1 <i>Finanční zaměstnanecké benefity .....</i>	18
4.2.2 <i>Nefinanční zaměstnanecké benefity .....</i>	21
4.2.3 <i>Zdravotní péče .....</i>	24
4.3 <i>Aktuální komunikace v oblasti benefitů .....</i>	24
4.4 <i>Efektivita benefitů, identifikace problémů spojených s aktuálním nastavením .....</i>	25
4.5 <i>Návrh řešení v oblasti benefitního odměňování pro společnost XY s.r.o. ....</i>	28
<b>5 Cafeteria systém .....</b>	<b>30</b>
5.1 <i>Výhody zavedení systému cafeteria v obecné rovině .....</i>	30
5.2 <i>Postup při zavádění cafeteria systému .....</i>	32
5.3 <i>Realizace zavedení systému cafeteria v dané společnosti .....</i>	33
5.4 <i>Možnosti efektivní komunikace při zavádění změny .....</i>	34
<b>6 Trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod.....</b>	<b>38</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>40</b>
<b>Anotace .....</b>	<b>41</b>
<b>Seznam literatury a ostatních zdrojů: .....</b>	<b>42</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>44</b>

## Úvod

Autonomie, mistrovství a smysl, to jsou tři základní atributy pro vytvoření ideálního pracovního prostředí. Zavání to utopií, ale může to být velmi jednoduché, dejme lidem možnost svobodné volby, která bude spočívat v tom, že budou moci ovlivnit proces plnění zadaného pracovního úkolu. Dejme lidem možnost se vzdělávat a osobnostně růst, to je cesta, kterou se dá dojít k mistrovství, které je potřebné, abychom činnosti vykonávali se zaujetím. Tyto dvě skutečnosti potom zajistí, že jedinec získá pocit naplnění a smysluplnosti při práci, což je bezpochybně ten nejdůležitější benefit ze všech (Pink 2011, s. 64-98).

Historický vývoj společnosti 20. století úzce souvisel s technickým pokrokem a vývojem nových technologií, které šly ruku v ruce s rozvojem podniků a celých průmyslových center, jež významným způsobem ovlivnily životy bezpočtu lidí. Tento dynamický vývoj začal klást nové nároky na zaměstnance a jejich pracovní výkonnost. Vědecké řízení podniku nám ukázalo, jak lze pracovní činnosti v maximální možné míře racionalizovat, přineslo nám ale také zajímavé zjištění o tom, že přespříliš automatizovaná práce, byť dobře ohodnocena člověka silně demotivuje a ubíjí. Zaměstnance je nutné vnímat jako individualitu s jeho konkrétními potřebami, za učebnicový příklad považuji přístup podnikatele a představitele vědeckého řízení u nás Tomáše Bati, jehož snahy o zkvalitnění nejen pracovního, ale i mimopracovního života zaměstnanců považuji v mnoha ohledech za nadčasové.

Na rozdíl od předešlých historických etap vývoj moderní postindustriální společnosti probíhá velmi rychlým tempem, množství informací, které nás každodenně zahlcují společně s nároky, které jsou na nás, jako na zaměstnance kladeny se mnohdy zdají být na hranici lidských sil. Sociální politika firem, která souvisí s péčí o zaměstnance, by tak měla tuto skutečnost reflektovat a pokusit se například prostřednictvím benefitního programu napomoci zaměstnancům při hledání rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Benefity mohou být také nástrojem pro zkvalitnění pracovního prostředí zaměstnanců, což se vzhledem k množství času, který trávíme v pracovním procesu, jeví jako nutnost.

Postupně můžeme vidět tendenci firem přecházet od benefitů hmotných k benefitům nehmotným. V praxi se setkáváme s tím, že zaměstnanec daleko více ocení otevřenou a vstřícnou firemní kulturu, osobní přístup ke svým potřebám a dobrou značku zaměstnavatele, než nějakou finanční kompenzaci. Mladí lidé chtějí pracovat pro firmy, které se angažují v rámci projektů společenské odpovědnosti. To, že jediným úkolem firmy není jen

maximalizace zisku, ale také participace na smysluplných aktivitách, které se vztahují k širšímu vnějšmu prostředí je dokladem toho, jaké jsou hodnoty dané společností.

Cílem této práce je v kontextu vývoje zaměstnaneckých benefitů s ohledem na teoretická východiska motivačního aspektu zaměstnaneckých benefitů vyhodnotit aktuálně nastavený benefitní program IT společnosti XY s.r.o. a navrhnout řešení pro optimalizaci. Nové nastavení benefitního programu společně s efektivní a srozumitelnou komunikací by mělo společnosti zajistit, že vynaložené finanční prostředky v této oblasti pomohou naplnit cíl společnosti, kterým je budování značky kvalitního zaměstnavatele, zajímavého jak pro potenciální, tak pro stávající zaměstnance. Značka dobrý zaměstnavatel může být právě tím aspektem, který společnost odlišuje od konkurence a bude zaměstnance motivovat pro identifikaci s cíli společnosti.

# 1 Zaměstnanecké benefity v historii

## 1.1 Teoretické východisko – organizace a její vliv na život jedince

V souvislosti s historickým vývojem společnosti dochází také k vývoji v oblasti ekonomiky a podniku. Podnik můžeme tedy považovat za hybnou jednotku, za jakýsi ekonomický motor dějin. Primární funkcí podniku je samozřejmě především funkce ekonomická, která je spojena s výrobou a produkcí, kdy právě konkrétní výrobky a s nimi související reklamní kampaně formují dění v celé společnosti a ovlivňují životy miliónů lidí. Prosperita konkrétní země, měla vždy přímou souvislost s dlouhodobou úspěšností podnikatelských subjektů. Z této skutečnosti tedy vyplývá, že ekonomická prosperita podniků dalece přesahovala hranice konkrétního podniku. Pravidla, normy, způsob komunikace byly přeneseny z pracovního prostředí do soukromí zaměstnanců a ovlivňovaly každodenní život jedinců. Již v 19. století docházelo ke vzniku osad a kolonií, které se soustřeďovaly v těsné blízkosti velkých podniků. Sociální politika podniku měla významný dopad na soukromý život zaměstnanců. Řada podniků provozovala sportovní kluby, zájmová sdružení, staraly se o bydlení zaměstnanců o trávení jejich volného času, na základě těchto aktivit se vytvářely mimopracovní vztahy napříč celou firmou. Další velmi důležitou úlohou podniků byla skutečnost, že vytvářely žebříčky hodnot a norem, které taktéž prostupovaly do soukromých životů zaměstnanců. (Geršlová 2012, s. 15-20).

Toto období je spojeno s pojmem „vědecké řízení“, jehož představitelé jako Frederick W. Taylor, Henry Ford, Henry Fayol, Max Weber, Frank Bunker Gilbert se různými způsoby snažili co nejvíce zefektivnit pracovní činnosti ať už samotnou analýzou jednotlivých pracovních úkonů nebo pokusem o efektivní uspořádání celé organizace a tímto potom přispět k vyšší produktivitě práce zaměstnanců. Vyšší produktivita práce a vyšší pracovní výsledky přímo souvisely také s navýšením mzdy zaměstnancům a zvýšením úrovně jejich životních podmínek. Představitelé vědeckého řízení vycházeli z předpokladů, že práce je činnost, kterou lidé konají z donucení, což opodstatňovalo jejich postupy při řízení, které se zakládali na neustále kontrole a vytváření tlaku na zaměstnance. Kritici vědeckého řízení však mluví o odlidštění práce. Přespřílišná racionalizace pracovních postupů podle jejich názorů vede k tomu, že zaměstnanec nabyde dojmu, že je jen malým nevýznamným kolečkem v soukolí celého stroje, které nemůže zcela nic ovlivnit. Skutečnost, že byly pracovní činnosti rozděleny do kratších etap, způsobila, že pracovník ztratil možnost vidět konečný výsledek svého

snažení – výrobek, což se promítlo i do motivace k pracovnímu výkonu. (Geršlová 2012, s. 146-152).

### *1.1.1 Fordovy závody a zaměstnanecké benefity*

Tato skutečnost je velmi výstižně popsána Geršlovou (2012, s. 155-160), která rozebírá situaci ve Fordových závodech po zavedení pásové výroby, která významně zhoršila pracovní podmínky dělníků. Monotónní, ubíjející práce v kombinaci se silným zaměřením na výkon dělníky velmi deprimovala. Dělníci se cítili jako přívěsky pásů, bez možnosti cokoliv ovlivnit. Byli popisováni jako cvičené poloopice, které vykonávají úkony, pro které zatím nebyl vynalezen stroj. První reakcí bylo otupění zaměstnanců, následovalo podávání výpovědí. V roce 1913 dosáhla míra fluktuace ve Fordových závodech 380%. V reálu to znamenalo, že se téměř 4x do roka vyměnilo celé zaměstnanecké osazenstvo Fordových závodů. Asi 10% zaměstnanců nechodilo do práce vůbec. A jak čelil Ford této dramatické situaci? Zavedl balík radikálních opatření, která spočívala ve zvýšení mzdy na 5 dolarů za den, redukoval pracovní dobu na 8 hodin denně a zavedl systém bonusů i sociálních opatření uvnitř podniku.

Z výše popsaného tedy vyplývá, že pokud dojde k takovému zautomatizování činností a lidská práce je postavena na úroveň dobře fungujícího stroje, nezbývá než přemýšlet nad tím, jak tento stroj udržovat v běhu a motivovat ke stabilně vysokým výsledkům. Samozřejmě mzda a její navýšení v souvislosti s vyšším výkonem může být silným motivačním faktorem, na druhou stranu je jen otázkou času, kdy toto zaměstnanci přijmou jako samozřejmost a začnou pociťovat potřebu další motivace.

### *1.1.2 Baťovy závody, zaměstnanecké benefity a firemní kultura*

Principy vědeckého řízení u nás používal podnikatel Tomáš Baťa, jeho motto však bylo: „Budovy – to jsou jen hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.“ (Kašparová a kol. 2010, s. 36).

Kašparová a kol. (2010, s. 36), pak dále uvádí, že snahou Baťových závodů bylo zaměstnat co možná nejvíce práceschopných zaměstnanců, nehledě na jejich handicap. Pro zaměstnance byla zavedena široká škála zaměstnaneckých podpor, darů a výhod.



Tomáš Baťa byl velmi pokrokový také v oblasti vzdělávání zaměstnanců, pořádal například obuvnické kurzy, které byly zpoplatněny jen symbolicky, jeho Lidová škola nabízela zaměstnancům večerní jazykové kurzy, kurzy psaní na stroji, vědeckého řízení práce, kurzy reklam, autoškoly.

Zaměstnanecké benefity zaměstnanců Baťových závodů byly zcela nadčasové. Mezi zaměstnanecké finanční podpory patřily zejména nemocenské dávky, podpory vícečlenných rodin, příspěvky na školní pomůcky, novorozenecké dary, manželské dary i peněžité půjčky zaměstnancům (Kašparová a kol. 2010, s. 36).

Jako unikátní vnímám zřízení sociálního oddělení, které Kašparová a kol. (2010, s. 18-24) ve své knize detailně popisují. Toto sociální oddělení mělo funkci nejen evidenční, ale především poradenskou, v rámci které se sociální referenti snažili být zaměstnancům nápomocni ve složitých životních situacích.

### *1.1.3 Význam zaměstnaneckých výhod v minulosti*

Význam zaměstnaneckých výhod v minulosti je tedy možné spatřovat především ve snaze zlidštit podmínky zaměstnanců, kteří pracovali v továrních kolosech v pásové výrobě. Neméně zajímavým je také fakt, který zmiňuje Geršlová (2012, s. 14), že veškeré snažení podnikatelů, které zahrnovalo nejen oblast podnikatelskou, ale také tvorbu společenského a sociálního prostředí v místě svého působení svědčí o tom, že většina podnikatelů byla přesvědčena o vyšším smyslu své práce. Zakladatelé firem tak vytvářeli nejen podnikovou kulturu, ale zásadním způsobem ovlivňovali společenské klima v oblasti, kde působili.

Vytvářením různých sociálních a podpůrných programů v rámci svých firem, tak výrazně přispívali ke zkvalitnění životních podmínek nejen svých zaměstnanců, ale také jejich rodin. Kladení důrazu na kvalitu nejen pracovního, ale i mimo pracovního života zaměstnanců pak vytvářelo jasné poselství o společenské zodpovědnosti dané organizace.

## 2 Zaměstnanecké benefity v současnosti

### 2.1 Teoretické východisko

Armstrong (2007, s. 595) definuje zaměstnanecké benefity jako položky odměny, které jsou poskytovány navíc k odměnám finančním, benefity pak mohou být položkami, které nejsou přímou odměnou, jako je například dovolená na zotavenou. Tuto základní charakteristiku je potřeba ještě doplnit o skutečnost, že rozsah poskytovaných benefitů přímo souvisí jak s výkoností, úspěšností organizace, tak s postojem vedení společnosti k benefitům jako k motivačnímu nástroji, který zvyšuje produktivitu práce, jak zmiňuje Bláha a kol. (2005, s. 174). Pokud se vrátím zpět k Armstrongovi nelze nezmínit, že Armstrong benefity nevnímá jako přímý motivační nástroj. Armstrong (2007, s. 595) píše, že běžné benefity organizace nemohou mít přímý vliv na pracovní výkon zaměstnance, mohou však zajistit vyšší loajalitu zaměstnanců i angažovanost pracovníků.

### 2.2 Motivační aspekt, praktická aplikace

Při zamyšlení nad tím, do jaké míry mohou být zaměstnanecké benefity motivačním nástrojem, který bude mít následně třeba nepřímý, ale přesto nějaký vliv na výkonnost zaměstnance, se musíme nejprve věnovat motivaci pracovního jednání. Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 385-392), ve své knize analyzují motivaci pracovního jednání jednotlivce, uvádějí, že moderní společnost je vlastně postavena na tom, že lidé pracují. Pracovní motivace nám potom ukazuje přístup jednotlivce k pracovním úkolům a činnostem, které jsou s jeho prací spojeny, vyjadřuje pracovní ochotu. Pracovní ochota bezpochybně úzce souvisí s pracovní spokojeností, která může být chápána různými způsoby. Jedním ze způsobů, jak můžeme pracovní spokojenost vnímat je spokojenost s pracovními podmínkami organizace, což vypovídá o úrovni personální politiky v rámci dané organizace. Platí zde přímá úměra, čím větší je pracovní spokojenost, tím lépe se organizace o své zaměstnance stará.

Vhodnou motivační teorií pro určení souvislostí mezi motivací pracovníků a úrovní vnějšího prostředí organizace, která přímo souvisí s péčí o zaměstnance, je podle mého názoru Herzbergův dvoufaktorový model, který je teorií potřeb, zaměřenou na obsah. Herzbergova dvoufaktorová teorie rozděluje faktory působící na jedince v pracovním procesu na satisfaktory nebo také motivátory, které jsou považovány za činitele, které jedince vedou

k vyššímu výkonu. Tyto faktory, přímo souvisí s obsahem práce, s odpovědností, růstem a uznáním, které pracovník v pracovním procesu vnímá. Druhou skupinou jsou pak dissatisfactory, tzv. hygienické faktory, které kromě jiného popisují prostředí a tím nám dávají možnost předvídat případnou nespokojenost s pracovním prostředím, která může vyústit v nespokojenost se zaměstnáním celkově. Dissatisfactory však nemají velký vliv na postoje zaměstnanců (Armstrong 2007, s. 227).

Armstrong (2009 s. 112) vysvětluje, že tyto hygienické faktory sice nemohou vyvolat spokojenost, ale pokud jim není věnována patřičná pozornost, mohou způsobit nespokojenost.

Nespokojenost s vnějšími podmínkami může u pracovníka vyvolávat pocit, že si ho zaměstnavatel neváží, že pro zaměstnavatele není důležitý. Tyto pocity v konečném důsledku působí jako silně demotivující. Z tohoto můžeme vyvozovat, že dobré pracovní podmínky a pracovní prostředí mají nepřímý vliv na motivaci k práci. Výraznější vliv na motivaci však mohou mít případně, že práce svým obsahem a charakterem zaměstnance neuspokojuje (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 392-393).

Velmi zajímavě se k motivaci jako takové, ale především k pracovní motivaci vyjadřuje také Daniel H. Pink (2011, s. 7-14), který motivaci spojuje se třemi různými hnacími silami, první dvě souvisí s uspokojením biologických pudů, odměnami a tresty za různé druhy chování. Jako třetí hnací sílu Pink vidí autonomii jedince, možnost se učit vytvářet nové věci, seberealizovat se. V jeho knize silně zaznívá přesvědčení, že člověk není pouze racionálním jedincem, který veškeré své chování spojuje s chladným kalkulem, co za to, co z toho budu mít? Pink je přesvědčen, že daleko silnější a přirozenější je touha po smysluplné a naplňující činnosti, která jedince pohltí.

Jak tyto strategie zakomponovat do nastavení zaměstnaneckých benefitů? Pink (2011, s. 119-120, 152) nás v knize provede několika návody jak dát zaměstnancům prostor, jak ukázat, že jejich pracovní činnost je smysluplná. Jedním z nich je například poskytnout zaměstnanci možnost strávit určitou část pracovní doby (10,20%) na projektu, který si zaměstnanec sám zvolí, je možné, že zrovna v tomto čase, kdy nebude muset dělat nic, co by musel, budou vytvořeny ideální podmínky pro kreativitu a inovaci. Další možností může být vytvoření systému jednoduchých bonusových odměn, které si zaměstnanci mohou udělit mezi sebou za něco výjimečného. Jednoduché odměňování v reálném čase bez zdlouhavých schvalovacích procesů dává zaměstnanci rychlou zpětnou vazbu na jeho pracovní chování. Důležitou vypovídací schopnost pro zaměstnavatele může mít realizace auditu autonomie, která

zaznamenává čtyři základní oblasti spojené s plněním úkolů, kterými jsou: možnost rozhodovat na plnění jakého úkolu se budu podílet, možnost ovlivnit čas, kdy se úkolu budu věnovat, moci si vybrat s kým budu spolupracovat a způsob řešení úkolu. Právě takovýto audit nám může odkrýt skutečnosti, které jsou vedením pomíjeny, anebo si je vedení plně neuvědomuje. Je pozoruhodné, jak málo toho mnohdy zaměstnavatelé vědí o svých zaměstnancích.

Z výše zmíněného tedy vyplývá, že benefity a zaměstnanecké benefity mohou být významným nástrojem při tvorbě vnějšího prostředí organizace, které může nepřímo stimulovat motivaci k práci. V dnešní době si klademe řadu otázek souvisejících se zaměstnaneckými benefity. Jaký je motivační aspekt zaměstnaneckých benefitů v současnosti? Není na zaměstnanecké benefity ze strany zaměstnanců pohlíženo jako na něco, co je naprostou, nezpochybnitelnou složkou jejich odměny za práci? Jak si zaměstnanci cení jednotlivých výhod? Jsou pro zaměstnance jednotlivé složky benefitů natolik podstatné, že by jejich absenci mohli vyhodnotit jako kritérium nabízenou pracovní pozici nepřijmout, anebo z firmy, která pro nás nenabízí vhodné benefity odejít? Odpovědi na tyto otázky při dnešní míře nezaměstnanosti a situaci na trhu práce nejsou jednoznačné.

Z pohledu zaměstnavatele se zase můžeme velmi často setkat s názorem, že právě plošné nastavení benefitů bez ohledu na hledisko výkonnosti a přínosu jednotlivce pro organizaci velmi silně snižuje motivační schopnost, kterou by zaměstnanecké benefity mohly pro zaměstnance mít. Jitka Tejnarová ve svém článku „Sebelepší metoda je nanic, pokud se s ní firma nesžije“ (autorka jako personalistka PPF) z vlastní zkušenosti hodnotí, že benefity nehrají pro zaměstnance nejvýznamnější roli, pokud pracovní prostředí, podmínky a pracovní doba odpovídá standardům. Situace je však na většině pracovišť jiná a benefity se tak stávají jedním z mála motivačních faktorů, proč v dané organizaci zůstat (Tejnarová 2011, s. 1).

### *2.3 Význam zaměstnaneckých benefitů v současnosti*

Jak jsem již zmínila v předchozím textu, v minulosti byly zaměstnanecké benefity zaměstnancům přiznávány plošně, jako způsob kompenzace za špatné pracovní i životní podmínky. Bláha a kol. (2005, s. 174) tento systém ještě detailněji popisují, jako systém, ve kterém bylo významně uplatňováno principu seniority, délky působení zaměstnance

v organizaci, nebyla zde tedy provázanost mezi nárokem na odměnu v závislosti na výkonu zaměstnance nebo jeho celkového přínosu.

V současnosti by však měly benefity plnit řadu významných úkolů, které souvisí s konkurenceschopností organizace, posílení firemní kultury, řešení hlediska nákladové efektivnosti a v neposlední řadě respektování rozdílných potřeb zaměstnanců.

Je tedy zřejmé, že pokud je benefiční systém dobře nastaven a odpovídajícím způsobem komunikován, má opravdu velmi významný vliv nejen na atmosféru v organizaci, ale také na tzv. employer branding, značku zaměstnavatele, která má vypovídací hodnotu pro vnější prostředí, které je v širším kontextu celá společnost v tom nejužším nově příchozí zaměstnanec.

Pohled do budoucnosti, který propojuje právě hledisko atraktivnosti zaměstnavatele z pohledu nabídky zaměstnaneckých benefitů v souvislosti se získáváním kvalitních lidských zdrojů na trhu práce, trefně vystihl Branham, který soudí, že zanedlouho může přijít období, kdy se ekonomika zotaví, 75 milionů příslušníků generace baby boomers začne odcházet do důchodu a bude ji muset zastoupit generace X, jejíž počet je ztlačně nižší. Pokud se takovýto scénář budoucnosti naplní, začne naplno válka o talenty a kvalitní pracovníky. Samozřejmě vysoké finanční ohodnocení může být silným nástrojem pro získání kvalitních zaměstnanců, ale jak nám už některé současné trendy napovídají, budoucí generace už asi nebudou generací workoholiků (Branham 2009, s. 21).

Pokud se zaměříme na generaci mladých lidí, kteří v současné době vstupují do pracovního procesu a jsou nazýváni generací Y, která je cílevědomá, plná očekávání a soustředí se především na sebe, můžeme jasně vidět jejich potřebu skloubit pracovní život s životem soukromým a najít rovnováhu mezi těmito dvěma světy, zaměstnavatel, který bude tuto skutečnost reflektovat, bude mít nepochybně náskok před ostatními. (Stodola 2014, s. 13).

### 3 Rozdělení zaměstnaneckých benefitů

#### 3.1 Obecná charakteristika zaměstnaneckých benefitů

Obecně lze zaměstnanecké benefity definovat jako dobrovolnou dávku ze strany zaměstnavatele, která je poskytnuta v případě, že ekonomické hospodaření společnosti toto umožňuje, anebo jsou tyto benefity dojednány např. v kolektivní smlouvě. (Bláha, Mateicius, Kaňáková 2005, s. 175).

Koubek (2007, s. 186-188) potom vidí zaměstnanecké benefity jako součást odměňování pracovníků, které se na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, pracovní výkon, poskytuje automaticky pouze proto, že je zaměstnanec v dané společnosti zaměstnán. Úroveň poskytování zaměstnaneckých benefitů ze strany zaměstnavatele nám potom napoví, jak velká je snaha společnosti získat a udržet si kvalitní pracovníky, kteří budou vůči společnosti loajální, pracovníky, kteří jsou ztotožněni s firemními cíli.

#### 3.2 Formy poskytování zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity poskytované ve firmách můžeme rozdělit do 4 základních skupin

- výhody sociální povahy (např. životní pojištění, důchodové připojištění, půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci),
- výhody zkvalitňující volný čas zaměstnance (např. příspěvky zaměstnavatele v oblasti sportu, kultury, aktivity spojené s osobnostním rozvojem zaměstnanců, příspěvky na rekreaci),
- výhody související s prací (např. pracovní oděv, uniforma, příspěvky na dojíždění do práce, stravování, možnost využití zvýhodněných cen na firemní služby, produkty, hrazení vzdělávání),
- výhody spojené s postavením ve firmě (např. využívání služebních vozů k osobním účelům, hrazení provozu telefonu, hrazení ubytování, školného pro děti), (Koubek 2007, s. 186-188).

Kromě těchto základních zaměstnaneckých benefitů Koubek (2007, s. 186-188) dále zmiňuje:

- poskytování placeného volna v den narozenin, narození dítěte,
- vánoční dárky,

- poskytování darů k životním jubileím,
- poskytování darů na základě odpracovaných let ve společnosti (10, 20 let ve firmě),
- příspěvek na péči o děti pracovníků ve školkách a jeslích,
- úhrada nákladů spojených se vzděláváním,
- poradenská činnost pro pracovníky (finanční poradenství, sociální poradenství,
- pomoc pracovníkům v obtížné životní situaci a mnohé další.

Další možný úhel pohledu na zaměstnanecké benefity zmiňují Janoušková, Kolibová (2005, s. 41-43), které popisují zaměstnanecké benefity jako stavební kameny sociální politiky firmy. Jejich dělení benefitů pak koresponduje s charakteristickými vlastnostmi benefitů, což umožňuje benefity lépe analyzovat.

- první kritérium členění je podle *časového horizontu* na operativní (okamžité) a strategické (dlouhodobé),
- dalším kritériem je členění podle *konkrétního zaměření péče* buď přímo na zaměstnance, anebo na pracovní prostředí,
- rozdělení podle *rozměru* na individuální služby (dlouhodobá nemocenská, vícečetné mateřství, odchody do důchodu, anebo skupinové služby (péče o zdraví, stravování, doprava do zaměstnání,
- rozdělení podle *způsobu distribuce* na cílené (vázáno na pracovní pozici), anebo plošné pro všechny zaměstnance.

### 3.3 Aktuální strategie poskytování zaměstnaneckých benefitů

Aktuální situace v oblasti benefitů přímo koresponduje s vývojem v oblasti ekonomické, prakticky to znamená, že firmy, některé benefity ruší, jiné omezují, významně se snížil tok financí do této oblasti. Firmy se snaží tok financí do této oblasti maximálně zefektivnit.

Různé společnosti volí různé strategie v poskytování benefitů zaměstnancům. Samozřejmě záleží na ekonomické kondici konkrétní společnosti, nicméně významnou roli pro nastavení benefitního systému hrají postoje managementu společnosti a neméně významným aspektem je také velikost společnosti.

Malé společnosti mnohdy nemají možnost nabídnout zaměstnancům, to co společnosti velké, namísto široké nabídky zaměstnaneckých výhod však mohou nabídnout plat vázaný na výkon nebo také možnost podílu na zisku (Milkovich, Boudreau 1993, s. 641).

Ve velkých společnostech, dochází také k různým inovacím, které jsou finančně méně náročné a mohou mít přidanou hodnotu rychlé zpětné vazby. Příkladem jsou například velké IT společnosti, které své nové výrobky poskytují zaměstnancům za velmi výhodné ceny, anebo k zapůjčení na víkend, na dovolenou. Tímto způsobem pak získají velmi rychlé hodnocení výrobku odborníkem z oboru, dříve, než bude uveden na trh (Fixová 2013, s. 16).



## 4 Zaměstnanecké benefity v konkrétní IT společnosti

### 4.1 *Popis prostředí IT společnosti*

Společnost XY s.r.o. je nadnárodní společností, která poskytuje služby v oblasti informačních technologií, vývoje, výzkumu, poradenství a outsourcingu. Na českém trhu působí od roku 2004. Aktivity společnosti zasahují téměř do všech zemí Evropy. Hlavními trhy společnosti jsou země severní Evropy. Zákazníky společnosti XY s.r.o. jsou společnosti působící v těchto odvětvích: výrobní průmysl, telekomunikace, dřevozpracující průmysl, zdravotní a sociální služby, bankovníctví a pojišťovací sektor.

Česká pobočka je pátou největší pobočkou této nadnárodní korporace, je pobočkou, která se především zaměřuje na servisní a podpůrné činnosti. Velkou výzvou do budoucna je zařadit se mezi ty země korporace, které se zabývají vývojem a umí své služby aktivně nabídnout. V průběhu několika málo let došlo k velmi dynamickému rozvoji české sekce, která se rozrostla o stovky zaměstnanců. Aktuální stav je 1200 zaměstnanců, což firmu řadí mezi velmi významné zaměstnavatele v regionu. Skutečnost, že společnost velmi významně spolupracuje se středními i vysokými školami přímo odráží počet absolventů škol v řadách zaměstnanců. S ohledem na obor, ve kterém se společnost pohybuje, je zřejmé, že většina zaměstnanců je ve věkové kategorii do 30 let. Pro mnohé zaměstnance je pracovní poměr ve společnosti první pracovní zkušeností, což znamená, že nemají možnost srovnání s jiným pracovním prostředím.

### 4.2 *Popis aktuálně nastavených zaměstnaneckých benefitů ve společnosti*

Realizace projektu sociální politiky firmy probíhá ve třech fázích, první je fáze vstupů v podobě lidských zdrojů a finančních nákladů, druhou fází je průběh sociální politiky. Zde musí být nastaveny cíle sociální politiky, obsah péče, nabídka zaměstnaneckých benefitů, způsoby distribuce těchto benefitů, výběr cílových skupin pro konkrétní opatření sociální politiky a vlastní organizace těchto opatření. Poslední fází jsou výstupy v podobě změny postojů zaměstnanců, zvýšení zaměstnanecké loajality, zkvalitnění firemní kultury (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 32).

Společnost XY s.r.o. prošla velmi výrazným dynamickým růstem, který měl samozřejmě také vliv na sociální politiku společnosti. S narůstajícím počtem zaměstnanců, rostl také počet

různých zaměstnaneckých benefitů, neexistovala však žádná koncepce, na jaký druh benefitů se zaměřit, benefity byly přidávány do benefitního programu spíše nahodile na základě vzniklých potřeb anebo na základě výhodné nabídky. Benefity společnosti jsou rozděleny na finanční a nefinanční, tyto jsou přidělovány plošně na základě dosažených požadovaných kritérií zaměstnavatele.

#### *4.2.1 Finanční zaměstnanecké benefity*

Mzda je základní formou odměňování zaměstnance, její výše je stanovena v pracovní smlouvě, která upravuje pracovně právní vztahy. Součástí mzdy mohou být i další příplatky, jako například příplatky za práci přesčas, práci v noci a ve svátek, ve škodlivém, ztíženém pracovním prostředí. Příjmy za práci v podobě mzdy jsou označovány jako příjmy ze závislé činnosti a funkčních požitků. Uvedené příjmy mohou mít buď peněžní, nebo naturální formu, tato musí být sjednána předem se souhlasem zaměstnance (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 50).

Urban (2013, s. 78) dále zmiňuje motivační, výkonovou složku mzdy, která může být vyplácena v podobě odměn, bonusů, podílů na zisku a je vázána přímo na výkon zaměstnance, pracovní skupiny, či celé firmy. Je to pohyblivá složka mzdy, která slouží ke stimulaci výkonu.

Společnost XY s.r.o., vyplácí svým zaměstnancům kromě základní mzdy, která odráží náročnost pozice, zastávané zaměstnancem z pohledu kvalifikačních požadavků, specifických znalostí, zkušeností a dovedností, také různé typy odměn, bonusů a v neposlední řadě také příplatky, za práci přesčas, práci v noci, ve svátek. Nárok na jednotlivé příplatky a jejich výši je vyspecifikován firemním mzdovým předpisem.

#### **Mzda za práci přesčas**

Práci přesčas rozumíme práci, která je konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn (§ 78, odst. 1i) ZP).

Za dobu práce přesčas (§ 114 ZP) přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok, a příplatek ve výši:

- 25 % průměrného výdělku při práci konané ve dnech pondělí-pátek,
- 50 % průměrného výdělku při práci konané ve dnech sobota a neděle.

Příplatek za práci přesčas náleží pouze zaměstnancům, kteří pracují přímo na projektech pro zákazníky, netýká se zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni na úsecích, které mají na starosti podpůrné činnosti

### **Mzda za práci v noci a ve svátek**

Noční prací je práce konaná v noční době. Noční doba je doba mezi 22. a 6. hodinou (§ 78 odst.1k) ZP).

- za dobu práce v noci přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 40 Kč za hodinu práce,
- za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

Tyto příplatky se ve společnosti XY s.r.o. týkají zaměstnanců, kteří pracují v nepřetržitém provozu (24/7 – 24 hodin denně, 7 dnů v týdnu), aktuální počet těchto zaměstnanců je 349.

### **Ostatní mzdové složky**

#### ➤ Funkční příplatek

je vyplacen za výkon funkce, která je mimo rámec pracovní pozice sjednané v pracovní smlouvě, může být na dobu jejího výkonu zaměstnanci přiznán funkční příplatek. Nárok na vyplácení funkčního příplatku zaniká současně se skončením výkonu smluvené funkce.

#### ➤ Jednorázové odměny

slouží k ocenění úspěšného a iniciativního plnění významných nebo mimořádných pracovních úkolů a prací, které nejsou hlavní pracovní náplní, nebo za výjimečné zásluhy, lze při dobrých hospodářských výsledcích společnosti přiznat další druhy odměn. Jednorázové odměny může navrhnout přímý nadřízený zaměstnanec. Schvaluje je vždy generální ředitel společnosti.

Odměny je možné zaměstnanci přiznat pouze:

- po splnění takových pracovních úkolů, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí a nebyly odměněny jinou mzdovou formou,
- po splnění mimořádných pracovních úkolů nad rámec náplně pracovní pozice zaměstnance.

Tento druh odměn je ve společnosti XY s.r.o., velmi hojně využíván, vztahuje se především k plnění důležitých úkolů pro klíčové zákazníky, úkolů, které je potřeba plnit v krátkých časových úsecích.

#### ➤ Bonusy

bonusy jsou roční odměny, jejichž výše a kritéria výplaty jsou stanoveny korporátními pravidly.

Výpočet výše bonusů a jejich výplata se provádí na základě dosažených výsledků za sledované účetní období vždy až po roční účetní uzávěrce. V posledních třech letech nebyly ve společnosti XY s.r.o. bonusy vyplaceny, z důvodu nedostatečného plnění finančních ukazatelů, které byly pro jednotlivá období nastaveny.

#### ➤ Odměny při významných životních výročích

Při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod je Zaměstnanci přiznána odměna ve výši 10 000 Kč. Podmínkou pro přiznání odměny je nepřetržitá minimální doba zaměstnání ve společnosti tři roky.

Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti pracuje jen 2,45% zaměstnanců starších 55 let, není tato odměna příliš často využívána.

➤ Odměna za pracovní pohotovost

za každou hodinu pracovní pohotovosti v místě bydliště nebo na jiném se Zaměstnancem dohodnutém místě se poskytuje odměna:

- zaměstnancům, mimo vedoucí zaměstnance, ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku;
- vedoucím zaměstnancům ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku.

Tato odměna je využívána velmi často, zaměstnanci pracující na projektech s kolegy z jiných zemí (časový posun) musí držet tzv. telefonní pohotovost. (Mzdový předpis společnosti XY s.r.o.)

Využití jednotlivých složek mzdy přímo závisí na podmínkách a cílech organizace i na pozici, kterou zaměstnanec zastává. Odměňování tak přímo koresponduje s kvalifikačními nároky na danou pozici, s individuálním výkonem i výkonem celé firmy (Urban 2013, s. 78).

#### 4.2.2 *Nefinanční zaměstnanecké benefity*

##### **Penzijní připojištění a životní pojištění**

Poskytování příspěvku na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění představuje výhodu nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele, pro kterého je poskytování příspěvku výhodnější než prosté navyšování mzdy, z důvodu úspory na dani z příjmu u zaměstnance i snížení celkových osobních nákladů oproti zvýšení mzdy (Macháček 2013, s. 62).

Podmínkou poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění je, že zaměstnanec má uzavřenou nebo uzavře smlouvu na:

- penzijní připojištění se státním příspěvkem;

Podmínkou poskytnutí příspěvku na životní pojištění je, že zaměstnanec má uzavřenou nebo uzavře smlouvu na:

- soukromé životní pojištění na pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti, za podmínky, že ve smlouvě byla sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let, ve které má sjednány příspěvky zaměstnavatele.

Výše příspěvku zaměstnavatele závisí na počtu odpracovaných měsíců ve společnosti:

Počet odpracovaných měsíců	Výše příspěvku [Kč/měsíc]
12 - 24	300
25 - 60	500
60 a více	900

Zaměstnancům, kteří již dříve pracovali ve společnosti, či v jejích právních předchůdcích, je zaměstnavatelem přiznáno toto období jako odpracované ve společnosti. Doba pracovního působení zaměstnance v jiných organizačních jednotkách korporace je také považována za odpracovanou ve společnosti.

Zaměstnanec má nárok na příspěvek zaměstnavatele po odpracování plných 12 měsíců u společnosti.

### **Oblast stravování**

Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům následující stravovací benefity:

- stravenky platné ve veřejných stravovacích zařízeních ve výši 90 Kč na jednu odpracovanou směnu, nebo
- možnost nahradit stravenky elektronickou kartou vydanou provozovatelem IP Restaurant

V případě odpracování pracovní směny delší než 11 hodin se zaměstnanci poskytují dvě stravenky v hodnotě 2 x 90 Kč. Zaměstnanec nemá nárok na poskytnutí stravovacího benefitu

za dny pracovního klidu a svátky (pokud nepracuje), dny čerpání dovolené, náhradního volna, nepřítomnosti v práci pro překážku na straně zaměstnance a v době, kdy je zaměstnanec na pracovní cestě. Za tyto dny tedy zaměstnanec stravovací benefity nedostává.

Cena stravovacího benefitu je uhrazena následujícím způsobem:

- 49 Kč hradí Společnost dle platných legislativních předpisů
- 41 Kč hradí Zaměstnanec srážkou ze mzdy

### **MS Office**

Zaměstnanec má možnost využít nabídky instalace až dvou MS Office sad pro domácí využití za cenu 496,-Kč za sadu.

### **MultiSport karty**

MultiSport karty jsou velmi zajímavým benefitem, který poskytuje zákazníkům 40 nejruznějších sportovních a relaxačních aktivit ve více než 470 zařízeních po celé České republice. Nutno dodat, že počet center, která se do MultiSport programu zapojují, narůstá každým dnem. Při současném nastavení našeho systému benefitů nevyužíváme MultiSport karty plošně pro všechny zaměstnance, jsou nastaveny jako odměna za mimořádný pracovní výkon zaměstnance. Nominace na daný benefit je v kompetenci přímého nadřízeného.

### **Jazykové kurzy**

Zaměstnanci mají možnost bezplatně navštěvovat jazykové kurzy, které jsou pořádány přímo v prostorách společnosti. Podmínkou bezplatnosti je 70% účast, nadpracování doby strávené na lekcích a úspěšné absolvování závěrečného testu.

### **Občerstvení na pracovišti**

Dalším zaměstnaneckým benefitem je možnost využívat občerstvení na pracovišti, které zahrnuje čaje a kávu.

(Směrnice pro čerpání zaměstnaneckých benefitů, XY s.r.o.)

### 4.2.3 Zdravotní péče

Problematika zdravotní péče o zaměstnance prioritně ošetřuje zajištění preventivní zdravotní péče na základě smlouvy uzavřené mezi zaměstnavatelem a poskytovatelem této služby. Využití této služby zaměstnancem je osvobozeno od daně z příjmu fyzických osob (Janoušková, Kolibová 2005, s. 90). Společnost XY s.r.o. v oblasti pracovně lékařské péče spolupracuje se společností Kardia s.r.o., která má na starosti dodržování všech zákonných norem pro tuto oblast. Kromě vyzývání a realizace povinných zdravotních prohlídek, zajišťuje také v roční frekvenci šetření na všech budovách společnosti. Výstupem z tohoto šetření je zpráva, která detailně analyzuje pracovní prostředí z hlediska vhodných podmínek pro práci (osvětlení, vlhkost, teplota vzduchu, ergonomická funkčnost nábytku atd.). Na základě této zprávy, jsou prováděna konkrétní opatření, která mají za úkol vytvořit co nejpříjemnější pracovní prostředí.

Společnost Kardia s.r.o. dále provozuje ordinaci praktického lékaře a dentisty, ordinace jsou zřízeny přímo v budově společnosti.

Zaměstnancům je každoročně zajištěno bezplatné očkování proti chřipce. Tato možnost se nabízí všem zaměstnancům bez omezení (1x ročně). Další poskytovanou službou v oblasti zdravotní péče je očkování při cestování do exotických zemí taktéž přímo v ordinaci v sídla společnosti. S ohledem na vysokou četnost služebních cest zaměstnanců je tato nabídka hojně využívána.

### 4.3 Aktuální komunikace v oblasti benefitů

Vhodný výběr zaměstnaneckých výhod souvisí s informovaností zaměstnanců v dané oblasti. Mnoho odborníků je názoru, že zaměstnanci si firemních benefitů neváží, berou je jako samozřejmost. Většinou je tomu tak v případech, kdy zaměstnanci díky nekoordinované, administrativě v této oblasti, nemají o benefitech ani tušení. Personalisté, kteří se zabývají benefity jsou zkušení a schopní pokud jde o nastavení forem, ale málokdy dojde ke zvýšení efektivity, chybí oboustranná komunikace. Základním předpokladem pro řízení zaměstnaneckých benefitů je zapojení samotných zaměstnanců do procesu výběru, což následně zajistí spokojenost zaměstnanců (Milkovich, Boudreau 1993, s. 662).

V současné době jsou zaměstnanci společnosti XY s.r.o. o benefičním programu informováni těmito způsoby:



- **Osobní prezentace** - noví zaměstnanci jsou v průběhu dvoudenního vstupního školení informováni o nabídce zaměstnaneckých benefitů a jejich čerpání, na některé z benefitů však získávají nárok až po odpracování 12 měsíců ve společnosti,
- **Intranet** - prostřednictvím intranetu se zaměstnanci mohou seznámit se základními informacemi o nabídce všech dostupných zaměstnaneckých benefitů, je zde také zavěšen detailní postup pro zažádání o příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, životní pojištění,
- **Newsletter** - o zavádění změn a novinek v oblasti benefitů se zaměstnanci mohou dozvědět prostřednictvím elektronického týdeníku Newsletter, který je doručován prostřednictvím emailu a informuje o aktuálních tématech společnosti,
- **Čtvrtletní setkání s managementem** – každé 3 měsíce probíhá setkání vedení společnosti se zaměstnanci, kde jsou mimo jiné také diskutována témata týkající se zaměstnaneckých benefitů.

Právě čtvrtletní setkání zaměstnanců s vedením společnosti nastartovala úvahy o změnách jak v nastavení benefitního systému, tak v celkové komunikaci. Zaměstnanci velmi často připomínkovali jak plošné nastavení benefitního systému, tak nedostačující komunikaci v této oblasti.

#### *4.4 Efektivita benefitů, identifikace problémů spojených s aktuálním nastavením*

Zaměstnanecké benefity mají i své nevýhody, které souvisí se skutečností, že i přes značně vysoké náklady, které zaměstnavatelé do této oblasti investují, nemají přímý motivační vliv na pracovní výkon zaměstnance. Zaměstnanci benefity vnímají jako samozřejmost, nikoliv jako nadstandardní péči, neuvědomují si, jak vysoké finanční náklady jsou s touto oblastí spojeny (Urban 2013, s. 95).

Další nevýhody pramení ze způsobu poskytování, který v případě plošného nastavení benefitů nemusí vyhovovat všem zaměstnancům, pro mladé zaměstnance nemusí být atraktivní možnost penzijního připojištění, zvýšené zdravotní péče. Tento způsob se tak některým skupinám může jevit jako nespravedlivý, může způsobovat nespokojenost. Nevýhoda, se kterou se v praxi setkáváme velmi často, je mechanické poskytování benefitů na základě srovnání s jinými firmami anebo pod tlakem poradenských firem, které ve většině případů opomíjejí specifika konkrétní společnosti (Urban 2013, s. 96).

Ve sledované společnosti XY s.r.o. je poskytování benefitů nastaveno plošně, nejsou zohledněny žádné cílové skupiny. Nejvyšší náklady jsou spojeny s oblastí stravovacího benefitu, penzijního připojištění, životního pojištění. Vzhledem ke skutečnosti, že většina zaměstnanců společnosti jsou mladí lidé do 35 let, lze předpokládat, že výše zmíněné nastavení benefitů pro ně nebude zcela atraktivní. Společnost do této oblasti investuje nemalé prostředky, je tedy potřeba zabývat se zvýšením efektivity zaměstnaneckých benefitů.

Jeden z hlavních předpokladů pro zvýšení efektivity v oblasti zaměstnaneckých benefitů je zajistit soulad s cíli společnosti v oblasti motivace, stabilizace, rozvoje a relaxace zaměstnanců. K zajištění vyšší efektivity musí společnost uskutečnit potřebné kroky:

- poskytování finančně náročných benefitů by se mělo opírat o analýzu návratnosti vynaložených prostředků, s ohledem na očekávaný přínos, jen tak lze *hodnotit efektivitu*
- pravidelné *ověřování potřeb a zájmů* zaměstnanců, například prostřednictvím dotazníkového šetření
- *kompensace nákladů*, která souvisí především s oblastí vzdělávání, zaměstnanci, kteří jsou zapojeni do nákladných vzdělávacích projektů, uzavírají se zaměstnavatelem dohodu o kompenzaci nákladů v případě ukončení pracovního poměru
- *efektivní komunikace* v této oblasti, velmi častou chybou bývá těžko pochopitelný výklad benefitů, nevhodná forma předávání informací, které je potřeba předávat jmenovitě a trvale připomínat
- *srovnávání* benefitního systému u konkurence v dané oblasti podnikání, v daném regionu
- zajištění *nezávislého auditu*, který se zabývá jak strukturou benefitů ve srovnání s podobnými firmami, tak efektivitou poskytování, která souvisí s hledáním úspor, ověřováním spokojenosti a informovanosti zaměstnanců, úrovní služeb vnějších dodavatelů (Urban 2013, s. 96-97)

Společnost XY s.r.o. každoročně uskutečňuje šetření spokojenosti zaměstnanců, ve kterém je významná část věnována právě oblasti benefitů. Výsledkem šetření mezi zaměstnanci bylo zjištění, že dostupnost informací, které s programem přímo souvisí a měly by zaměstnanci jednoduše zprostředkovat jak základní přehled, tak jasné návody jak postupovat v případě, že zaměstnanec projeví o tyto benefity zájem, je nedostačující. Zaměstnanec sice na vstupním školení získává informaci o tom, že detaily k tomuto tématu nalezne na intra stránkách

společnosti, jedná se ale o intra stránky celé nadnárodní korporace, což znamená, že všechny potřebné informace jsou v angličtině a orientace není nijak jednoduchá.

V důsledku této skutečnosti se komunikace související s problematikou benefitů přesunuje přímo na pracovníky personálního oddělení, což je kapacitně neúnosné a velmi neefektivní.

Pokud vycházíme z předpokladu, že nekomunikovaný benefit neexistuje, musíme dojít k závěru, že nedostatečná prezentace významně snižuje efekt, který je na základě vynaložených finančních prostředků očekáván.

Dalším výstupem z tohoto šetření bylo ověření spokojenosti se stávajícím plošným nastavením benefitního systému. 70% zaměstnanců se vyjádřilo pro zavedení systému flexibilního. Aktuální nastavení benefitního systému ve společnosti XY s.r.o., jehož základem je příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, životní pojištění podle délky pracovního poměru, nedává zaměstnancům, kteří o tyto příspěvky nemají zájem, žádnou jinou možnost kompenzace. Flexibilní benefitní systém by zaměstnancům dával možnost volby, jak s investovanými prostředky zaměstnavatele naložit, pro mnohé z nich, kteří nemají zájem o penzijní připojištění, životní pojištění by se jevil jako spravedlivější.

Prostřednictvím flexibilních zaměstnaneckých benefitů lze uspokojit specifické skupiny zaměstnanců, specifické zájmy. Zároveň to ale neznamená, že by jiná skupina zaměstnanců byla znevýhodněna. Flexibilita zaměstnaneckých benefitů nabízí širokou škálu možností, větší možnosti volby (Milkovich, Boudreau 1993, s. 666).

Armstrong (2009 s. 390) popisuje opodstatnění pro zavádění flexibilních zaměstnaneckých benefitů v několika bodech:

- zaměstnanci mají možnost svobodné volby, zaměstnavatel jim nediktuje, co je pro ně dobré, flexibilní systém uspokojí různé potřeby zaměstnanců a vylepšuje pohled na tuto oblast,
- vynaložené prostředky zaměstnavatele jsou využity k větší spokojenosti zaměstnance
- výrazným způsobem přispívají k získávání a stabilizaci pracovníků, zaměstnanci dávají přednost flexibilním benefitům před pevnými i když jsou ve stejné hodnotě
- pomáhají zlepšovat pracovní podmínky

Společnost XY s.r.o. je specifická v oblasti podnikání (IT) i věkového složení zaměstnanců. Demografická fakta (viz Příloha č. 1) hovoří o vysokém procentu mladých zaměstnanců, většinou jsou zastoupeni muži, velké procento zaměstnanců jsou absolventi, kteří nemají

žádnou jinou pracovní zkušenost. Tato dvě specifika zcela jistě hovoří pro zavedení systému flexibilních benefitů.

Dlouhodobým cílem společnosti je vybudování značky dobrého zaměstnavatele. Optimální nastavení benefitního odměňování ve společnosti může zcela jistě přispět k dosažení tohoto cíle.

#### 4.5 Návrh řešení v oblasti benefitního odměňování pro společnost XY s.r.o.

Při rozhodování o koncipování řízení zaměstnaneckých benefitů musí vedení společnosti učinit rozhodnutí, která se týkají:

- *konkurenceschopnosti* – obtojí nastavený benefitní systém při srovnávání s konkurencí,
- *zákonnost* – zahrnuje nastavení benefitního systému všechny zákonem požadované normy,
- *rozsah a formy* – reflektuje nastavení systému potřeby a zájmy skupin zaměstnanců,
- *komunikace* – jak nejlépe informovat o zaměstnaneckých benefitech, jak získat rychlou zpětnou vazbu
- *volby* – do jaké míry dáme zaměstnancům prostor pro svobodnou volbu (Milkovich, Boudreau 1993, s. 644).

V rozhodovacím procesu o způsobu nastavení benefitů musí být zohledněny tři základní cíle. Prvním cílem je efektivnost vynakládaných prostředků na zajištění zaměstnaneckých benefitů, druhým je příznivé působení na pracovní chování zaměstnanců a posledním neméně důležitým je aby zaměstnanci vnímali benefity jako spravedlivé a etické (Milkovich, Boudreau 1993, s. 667).

Vedení společnosti XY s.r.o. uskutečnilo analýzu aktuálního stavu v oblasti benefitů, ze které vyplynulo, že plošné nastavení benefitů je finančně méně náročné, než by bylo v budoucnosti nastavení flexibilního systému. Důvodem tohoto finančního rozdílu je předpoklad, že při flexibilním nastavení by možnost čerpání benefitů využíval daleko větší počet zaměstnanců, než je tomu aktuálně (zaměstnanci, kteří nemají zájem o penzijní připojištění, životní pojištění, nemají nárok na žádnou náhradu). Flexibilně nastavený systém benefitů by však měl

mít pozitivní vliv na postoje, pracovní chování zaměstnanců, kteří mohou aktuální nastavení systému vnímat jako nespravedlivé.

Pro nastavení flexibilního systému hovoří také hledisko konkurenceschopnosti, v rámci daného odvětví v regionu. Konkurence v rámci IT odvětví je značná, pokud chce být společnost XY s.r.o. zaměstnavatelem, který má co nabídnout, je nutné, aby i v oblasti benefitů byla nastavena srovnatelná úroveň a to nejen co se týče množství poskytovaných benefitů, důležitá je pro dnešní zaměstnance také maximální svoboda volby i obsluha benefitního účtu prostřednictvím přehledné aplikace. Elektronická cafeteria je v současnosti nejdokonalejším systémem provozování a správy zaměstnaneckých benefitů.

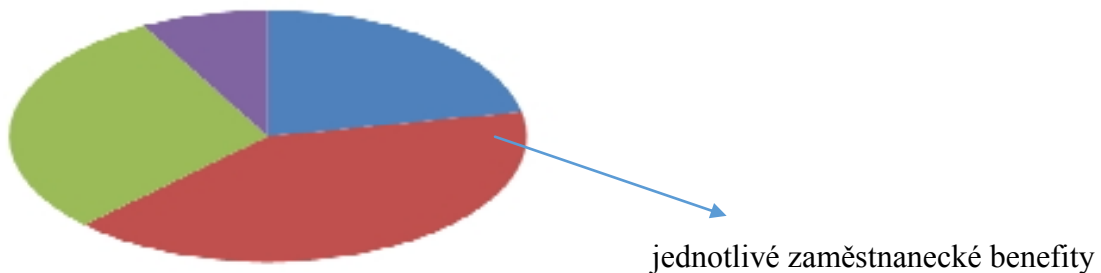
## 5 Cafeteria systém

### 5.1 Výhody zavedení systému cafeteria v obecné rovině

Cafeteria systém je systémem volitelných zaměstnaneckých výhod, prostřednictvím kterého si zaměstnanec na základě určených pravidel může zvolit jaký druh benefitů bude čerpat. V praxi se nejčastěji setkáváme se třemi druhy nastavení cafeteria systému (Bláha, Mateicius, Kaňáková 2005, s. 175).

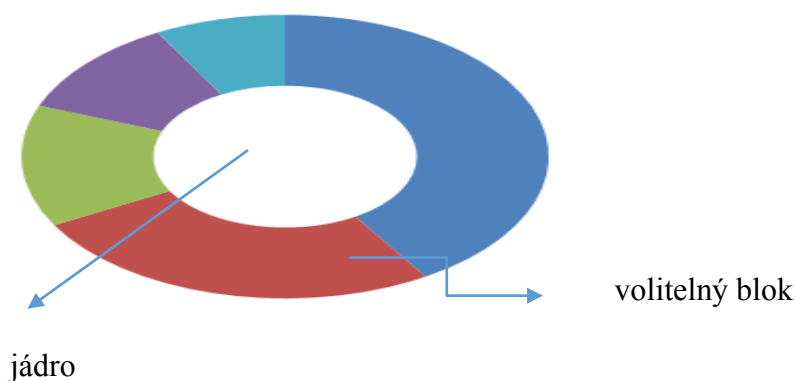
#### **Systém bufetu:**

Je postaven na výčtu jednotlivých zaměstnaneckých benefitů, které může zaměstnanec libovolně volit do výše svého zaměstnaneckého kreditu.



#### **Systém jádra:**

Tento systém spočívá v tom, že zaměstnanci mají pevně stanoveno čerpání určitých benefitů (např. stravování, zdravotní péči) zbývající benefity si mohou libovolně volit opět do výše svého zaměstnaneckého kreditu. Tento systém je přechodným systémem mezi systémem plošným a volitelným.



### **Systém bloků pro určité kategorie zaměstnanců:**

Nabídka zaměstnaneckých benefitů je určena podle určitých skupin zaměstnanců, např. rozdělení na manažerské pozice, top management, rozdělení podle genderu, rozdělení podle věku (Bláha, Mateicius, Kaňáková 2005, s. 176-177).

Mezi výhody Cafeteria systému obecně patří.

- **Informovanost aplikace** cafeteria systému soustřeďuje všechny potřebné informace na jednom místě,
- **Flexibilita** prostřednictvím volitelného systému zaměstnaneckých výhod je možno velmi pružně reagovat na aktuální zájmy, potřeby zaměstnanců,
- **Participace a odpovědnost** zaměstnanec hospodaří se svým bodovým kreditem, má možnost svobodné volby při výběru benefitů, odepisování bodů za jednotlivé benefity má i psychologický význam (odpočet bodů zajistí, že si zaměstnanec uvědomí skutečnou finanční hodnotu benefitu),
- **Individualizace** na rozdíl od plošného systému je brán zřetel na individuální potřeby a zájmy jednotlivých zaměstnanců,
- **Image společnosti** nastavení volitelného benefitního systému dává jak zaměstnancům, tak vnějšímu prostředí informaci o zájmu zaměstnavatele o zaměstnance a jejich potřeby (Bláha, Mateicius, Kaňáková 2005, s. 175-176).

Kolibová, Janoušková (2005, s. 38-40) pak rozvádějí jak obecné souvislosti cafeteria systému, tak konkrétní výhody, mezi něž patří:

- zaměstnanci mají možnost kontrolovat svůj stanovený nárok, čerpání benefitů,
- pružnost systému, při doplnění, výběru dalších odměn,
- je možné nastavení tzv. balíčku výhod, které se mohou vztahovat i na rodinné příslušníky,
- flexibilita cafeteria systému přímo koresponduje s flexibilitou zaměstnanců, která je po nich ze strany zaměstnavatele požadována,
- systém je nápomocen při ztotožnění se s cíli společnosti,
- vypovídá jak o strategii společnosti, tak o systému odměňování, který by měl být jasný a průhledný,
- maximální možné využití finančních prostředků s ohledem na daňové zvýhodnění,

- psychologický efekt, který plyne z nutnosti výběru, zaměstnanec se musí vzdát určitého benefitu na úkor jiného, plně si pak uvědomí hodnotu, kterou mu zaměstnavatel přispívá,
- transparentnost a průhlednost systému,
- velmi široká nabídka služeb a produktů, které poskytují externí dodavatelé,
- přímá návaznost na systém odměňování,
- pomocí aplikace je možné benefity jednoduše administrovat,
- pomocí aplikace můžeme velmi jednoduše získat reporty a statistiky, na základě kterých můžeme vyhodnotit, o co mají zaměstnanci největší zájem, jaké jsou aktuální potřeby zaměstnanců,
- cafeteria aplikace je elektronická, přehledná forma vedení.

## 5.2 Postup při zavádění cafeteria systému

Kroky, které je potřeba uskutečnit při zavádění cafeteria systému popisuje Armstrong (2009, s. 393-394):

- **Definování firemních potřeb**, jasné vymezení společností, čeho chce prostřednictvím investování do oblasti benefitů dosáhnout (výhodnější podmínky pro získávání pracovníků, udržení klíčových pracovníků, využití cafeteria jako prostředku, který může ovlivnit a tvořit firemní kulturu, založenou na individuálním přístupu k zaměstnanci, otevřeném transparentním prostředí),
- **Provedení auditu, šetření** v případě, že se rozhodneme pro aplikaci nového flexibilního systému benefitů, je potřeba dobře analyzovat současný stav, zjistit šetření oblasti zájmu a potřeb zaměstnanců,
- **Určení strategie** tato fáze sestává z několika kroků, které nám udají směr, jakým budeme postupovat při nastavení flexibilního systému, zjištění potřebných informací (finanční nákladnost), provozování cafeteria aplikace, provedení šetření mezi zaměstnanci, pro nastavení systému, který bude ušitý na míru dané společnosti,
- **Sestavení projektového týmu**, který bude zodpovědný za realizaci celého projektu. Projektový tým by měl být složen z pracovníků působících na manažerských pozicích, z běžných zaměstnanců i pracovníků HR,



- **Určení zodpovědnosti za realizaci projektu**, proto aby byl celý projekt zdárně realizován je potřeba přesně rozpracovat harmonogram projektu s jasným vymezením zodpovědnosti pro jednotlivé oblasti a časovým rozvrhem, který napomůže k hladkému průběhu celého projektu,
- **Definitivně rozhodnout o přístupu**, který bude použit jako základní nastavení
- **Vytvoření systému**, jasné vytvoření systému benefitů, které budou rozčleněny podle jednotlivých kategorií, zohlednit všechny specifika jednotlivých benefitů, rozhodnout o omezeních, anebo naopak rozšíření benefitů pro určité skupiny zaměstnanců, rozhodnutí o využití vhodného nástroje pro správu zaměstnaneckých benefitů,
- **Informovanost** o detailech týkajících se zavedení flexibilních výhod, kdy bude zaveden, k jakým změnám v dané oblasti dojde, co bude znamenat pro konkrétního zaměstnance,
- **Uskutečnění pilotáže** prověření funkčnosti systému je nutné provést na pilotní verzi, která bude mít za úkol odhalit technické problémy, nesrovnalosti v nastavení,
- **Zavedení systému** v této části je potřeba vést silnou informační kampaň směrem ke všem zaměstnancům, aby došlo k uvědomělému a pozitivnímu přijetí změn.

### 5.3 Realizace zavedení systému cafeteria v dané společnosti

Společnost XY s.r.o. na základě uskutečněného auditu benefitního systému rozhodla o zavedení flexibilního benefitního systému - cafeteria systému (systém bufetu), od kterého si slibuje, výrazné zvýšení zájmu zaměstnanců o tuto oblast. Zaměstnanci budou mít možnost svobodné volby při výběru takových benefitů, které budou nejlépe odpovídat jejich zájmům a potřebám. Zavedení cafeteria systému by mělo primárně rozšířit možnosti zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů, sekundárně zjednodušit přístup k informacím.

Z výběrového řízení na dodavatele a provozovatele cafeteria aplikace vzešla jako vítěz společnost Benefit Management s.r.o., která pro společnost XY s.r.o. vytvořila model šitý na míru. Standardní nabídka těchto společností spočívá v provozování cafeteria aplikace, prostřednictvím které si zaměstnanci spravují své benefitní účty a poskytování velmi široké

nabídky externě nasmlouvaných firem (až 4000), se kterými mají tyto společnosti uzavřené smlouvy o spolupráci. Benefit Management je společnost, která poskytovanou službu posouvá na vyšší úroveň a to například možností využívat benefitový cash-back, který je založen na získávání benefitových bodů při nákupech v největších e-shopech. Podstatou tohoto systému je, že provize, která by měla končit u firmy provozující cafeteria aplikaci, končí na účtu zaměstnance, což zvyšuje jeho kredit bez toho, aby to zaměstnavatele jakkoliv zatížilo. Možnost zadání připomínek a námětů do aplikace, stejně jako možnost zadání reference na poskytovatele služby dává zaměstnancům prostor pro ovlivňování a dotváření celého tohoto systému.

Další velmi důležitou skutečností při výběru byl i fakt, že společnost Benefit Management má zastoupení v Polsku, což pro polské zaměstnance, zajistí komfortní možnost čerpaní benefitních bodů na základě jejich výběru buď v ČR, anebo v Polsku.

Sekundárním, nicméně stejně důležitým cílem bylo zapracovat do cafeteria systému i agendu interních benefitů, která je komplikovaná a administrativně náročná. Zavedení cafeteria systému ve společnosti XY s.r.o. má tedy také přispět k zefektivnění všech administrativních procesů v oblasti interních benefitů. Aktuálně se oblasti interních benefitů plně věnují dvě pracovnice personálního oddělení, po převedení na cafeteria systém bude možné jejich pracovní potenciál využít v jiných personálních oblastech.

Pro realizaci toho projektu ve společnosti byl sestaven projektový tým, který bude mít na starosti hladký průběh zavedení cafeteria systému. Nelehkým úkolem bude určitě zajištění efektivní komunikace.

Hlavním cílem společnosti XY s.r.o. je, aby oblast benefitů byla oblastí, která je transparentní a zajímavá jak pro potenciální zaměstnance, tak pro zaměstnance stávající.

#### *5.4 Možnosti efektivní komunikace při zavádění změny*

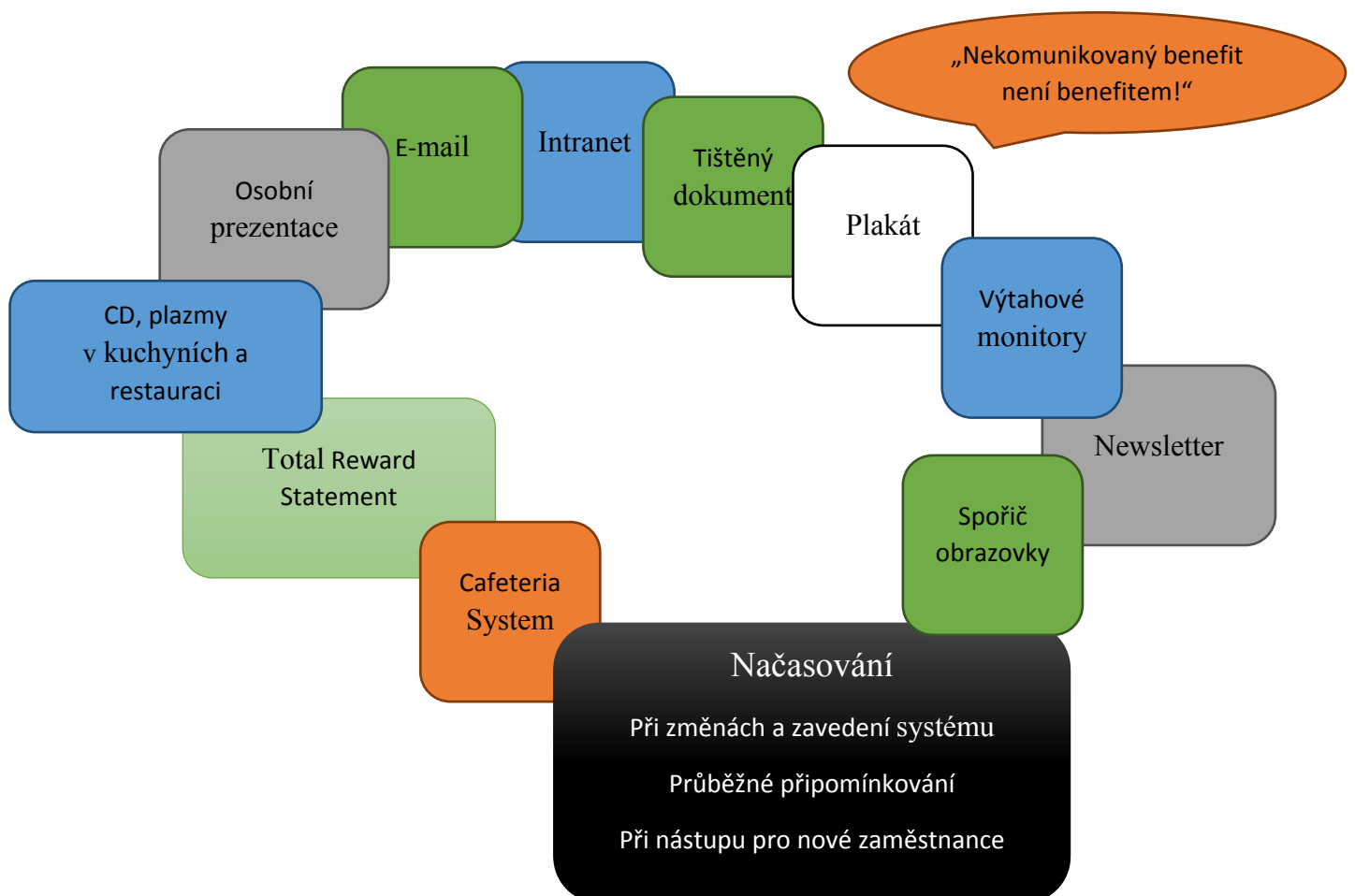
Jakým způsobem probíhá interní firemní komunikace, jaká má pravidla, zákonitosti? Pokud přemýšlíme o tom, že je potřeba zintenzivnit a zefektivnit komunikaci vztahující se k zaměstnaneckým benefitům, je nutné přemýšlet nad specifíčnostmi prostředí zkoumané společnosti. Přesně jak píše Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 207), komunikace probíhající ve vnitřním prostředí každé organizace, je naprosto jedinečná a tato jedinečnost přímo souvisí s oblastí, ve které společnost působí.

Přestože společnost XY s.r.o. je IT společnost a dalo by se předpokládat, že pro velkou většinu zaměstnanců bude nejvyužívanějším zdrojem informací některý z elektronických kanálů, nelze předjímat a je potřeba toky komunikace kombinovat. Mnozí ze zaměstnanců obdrží během pracovního dne několik desítek emailů s informacemi, požadavky, úkoly mohou tedy tento způsob informování zcela ignorovat.

Dalším argumentem pro vícezdrojovou komunikaci je mít co nejširší záběr a oslovit co největší počet zaměstnanců. Je zřejmé, že zaměstnanci jsou rozdílní a každý může upřednostňovat jiný druh předávání informací.

Neopominutelným hlediskem je také finanční nákladnost využití některých informačních medií, proto je při jejich nastavení potřeba zvážit jak četnost využití, tak velikost skupiny, kterou daná komunikace osloví.

Na obrázku je přehled všech způsobů komunikace, které je možné využít v rámci komunikační kampaně před spuštěním cafeteria systému, následuje detailní popis.



- **Intranet** uložení základních informací o nastavení cafeteria systému, o tom jak postupovat v případě dosažení nároku na jednotlivé benefity. Na intra stránkách bude zavěšen dokument, který bude jednoduchou formou popisovat kroky, které je potřeba uskutečnit. Dalším dokumentem bude „FAQs“ dokument, který bude obsahovat nejčastější dotazy a odpovědi z oblasti benefitů,
- **E-mail** zaměstnanci budou prostřednictvím hromadných emailů informováni o spuštění nového benefitního programu, tento email bude obsahovat všechny potřebné odkazy na intra stránky i na stránky Benefit Managementu, společnosti, která bude cafeteria systém provozovat, rozeslání aktivačních emailů pro vstup do cafeteria aplikace,
- **Osobní prezentace** s tímto způsobem předávání informací se setkají noví zaměstnanci v rámci vstupního dvoudenního školení. V sekci „Zaměstnanecké otázky“ bude podrobně vysvětlen princip fungování cafeteria systému, který bude propojen s interními benefity,
- **Tištěný dokument** firemní magazín, který vychází ve čtvrtletní frekvenci a obsahuje všechna aktuální business témata, jeho vydání bude načasováno na spuštění cafeteria,
- **Plakát** na všech patrech v prostorách u výtahů, kudy prochází většina zaměstnanců, budou umístěny plakáty bez dlouhých textů pouze s výrazným heslovitým odkazem – Spuštění cafeteria,
- **CD plazmy, výtahové monitory** tato media jsou vlastnictvím majitele budovy, tato propagace bude zpoplatněna,
- **Spořič obrazovky** je možné využít pro události a úkoly, které mají celofiremní význam (např. celofiremní nastavování cílů u jednotlivých zaměstnanců),
- **Cafeteria systém** po přihlášení do cafeteria aplikace zaměstnanci kromě obecných informací o fungování aplikace obdrží „Total Reward Statement“, který je bude informovat o jejich nárocích a možnostech v oblasti benefitů pro rok 2014 (viz. Příloha č. 2),
- **Newsletter** zaměstnanci společnosti pravidelně jednou týdně dostávají prostřednictvím emailu Newsletter, ve kterém jsou obsaženy informace týkající se interních akcí a činností společnosti (interní výběrová řízení, organizovaná školení, návštěvy zákazníků i manažerů ze zahraničí, konání firemních akcí), touto cestou budou zaměstnanci v průběhu prvního měsíce spuštění cafeteria systému informováni o změnách v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

Intenzivní komunikační kampaň, kterou bude společnost XY s.r.o. provozovat před spuštěním cafeteria systému by měla zajistit plnou informovanost všech zaměstnanců.

## 6 Trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod

V předešlých letech patřily v oblasti zaměstnaneckých benefitů k pěti nejčastěji poskytovaným benefitům stravenky, následovala pružná pracovní doba, dovolená navíc, penzijní připojištění a mobilní telefon i k soukromým účelům. Zatímco u stravenek dochází meziročně k nárůstu počtu zaměstnanců s tímto využívaným benefitem, jsou oblasti jako například vzdělávání zaměstnanců, kde byl zaznamenán pokles, jehož příčinu můžeme přičíst komplikované ekonomické situaci ve většině společností v období krize, které vedlo k radikálnímu šetření právě v oblasti vzdělávání zaměstnanců (Platy.cz, 2013).

A jaké jsou budoucí trendy v oblasti benefitů? Věkový průměr zaměstnanců sledované IT společnosti je 33 let, zaměřím se tedy především na trendy, které se týkají této věkové kategorie zaměstnanců. Mladí lidé si silně uvědomují, že úspěšnost jejich profesní kariéry jde ruku v ruce s možností dalšího vzdělávání a osobnostního růstu, který je v dnešní hektické a rychle se měnící realitě naprostou nutností (Fixová, M. 2013, s. 8)

Velmi zajímavá je pro mladé zaměstnance, flexibilní pracovní doba, která hraje významnou roli v tom jak najít tu správnou rovnováhu mezi pracovním a soukromým světem. Možnost pracovat z domu, někteří mladí, kreativní zaměstnanci z oblastí IT považují téměř za samozřejmost, tato výhoda však klade i zvýšené nároky na manažery, ne každý zaměstnanec je na převzetí zodpovědnosti za svůj pracovní úkol zralý. Další úskalí je možné spatřovat také v tom, že tato oblast není plně ošetřena v zákoníku práce (např. náhrady stravného, pracovní úrazy, atd.), čímž se jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel může dostat do komplikované situace.

Za určitý benefit budoucnosti můžeme také považovat zkrácené, sdílené úvazky, které jsou v ČR obecně málo využívány, jde zde opět o přístup vedení společnosti, pokud je vůle a ochota přijmout nový pohled na skutečnost, že i matka s malými dětmi, která při své vytíženosti zcela jistě využije svou zkrácenou pracovní dobu výhradně pro práci, může být klíčovým člověkem v týmu, je možné zkrácené úvazky plně využívat. Jasně je, že tyto benefity je možné daleko jednodušeji aplikovat v menších firmách, než v nadnárodních kolosech.

Zajímavým benefitem pro mladé zaměstnance je také firemní školka, která není z pohledu zaměstnavatele, co se týče financí a organizace, úplně jednoduchým projektem, ale určitě je to

jeden z benefitů, který právě vypovídá o opravdovém zájmu zaměstnavatele o své zaměstnance.

Vzhledem ke skutečnosti, že tlak na pracovní výkon se stále stupňuje a v důsledku ekonomické krize byla v mnohých firmách po zeštíhlování pracovní náplň dvou i tří pracovníků převedena na pracovníka jednoho, zaměstnanci se tak mohou ocitnout v dlouhodobém stresu, z čehož potom mohou pramenit jak problémové situace na pracovišti, tak v soukromí a v neposlední řadě také zdravotní problémy zaměstnanců. EAP program je programem, který by měl zaměstnancům poskytnout odborné poradenství v různých oblastech např. ekonomické, právní poradenství, psychologické poradenství při řešení krizových životních situacích (HR forum 2013, s. 12).

Vše tedy nasvědčuje tomu, že budoucí generace v pracovním procesu bude považovat za nejdůležitější benefit svobodu a partnerství, na kterém bude pracovní vztah postaven.

## **Závěr**

Společnost XY s.r.o. vynakládá v oblasti benefitního systému nemalé prostředky, je tedy nutností zaměstnancům tuto oblast představit a srozumitelně komunikovat všechny možnosti, které tento program zaměstnancům nabízí. Jasná a průhledná komunikace v oblasti benefitního odměňování by mohla být jedním z prostředků jak vytvořit reálný obraz zaměstnavatele, kterému jeho zaměstnanci nejsou lhostejní, zaměstnavatele který přemýšlí nad tím jakým způsobem v rámci dostupných finančních možností zlepšit pracovní podmínky zaměstnanců a nabídnout benefity jak v sociální oblasti, tak v oblasti kultury, sportu, což bezpochybně také souvisí se zajištěním rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

Očekávaný efekt potom souvisí především s postoji zaměstnanců a jejich loajalitou vůči zaměstnavateli, což by v konečném důsledku mohlo mít vliv na stabilizaci klíčových zaměstnanců ve společnosti, s čímž přímo souvisí tvorba a upevňování organizační kultury a hodnot, kterými společnost žije.

Snížení míry fluktuace v IT odvětví je vzhledem k velké dynamičnosti rozvoje vznikajících firem nelehkým úkolem, ale každá aktivita, která tento nepříznivý trend pozitivně ovlivní je potřebná.

Firma je živý organismus, který je každodenně vystavován interakci v rámci vnitřního i vnějšího prostředí. Stejnou energii, kterou firma věnuje optimálnímu nastavení benefitního systému je potřeba každodenně věnovat dotváření organizační kultury a vnitřní komunikaci, které sehrávají významnou roli, pokud zaměstnanec přemýšlí o tom, zda se cítí být součástí společnosti, toto ztotožnění pak hraje nemalou roli při identifikaci s cíli a vizemi společnosti.

Jak píše Daniel Pink (2011, s. 46), pokud zaměstnance spravedlivě ohodnotíme a vytvoříme jim příjemné pracovní prostředí, k čemuž nám mohou zaměstnanecké benefity dopomoci, můžeme toto téma zcela opustit a plně se věnovat kreativní práci, která je ve svém konečném důsledku ten nejdůležitější benefit.



## **Anotace**

Jméno a příjmení autora: Olga Latochová

Název fakulty a katedry: Filozofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky

Název diplomové práce: Firemní benefity jako motivační nástroj

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Počet znaků: 71 312

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 19

Klíčová slova: Firemní benefity, motivátory, cafeteria systém, flexibilita, komunikace, životní rovnováha

V bakalářské práci je řešena problematika motivačního aspektu firemních benefitů. V historickém kontextu je popsán vývoj tohoto nástroje odměňování, až do současnosti. Práce analyzuje současný stav v oblasti firemních benefitů ve společnosti XY s.r.o., identifikuje problémy a nabízí možnost řešení, kterým by mohlo být nastavení flexibilního systému benefitů – cafeteria systému. Závěr práce je věnován budoucím trendům v oblasti benefitního odměňování.

There is solved an issues of motivation aspect of company benefits in the thesis. The thesis describes an evolution of this incentive instrument in the historical context till the present time. The thesis analyses an existing situation in the area of company benefits in the company XY Ltd., identifies problems and offers solution for setting the flexible benefit system i.e. Cafeteria system. Conclusion of the thesis is devoted to the future trends in the area of company benefits.

## Seznam literatury a ostatních zdrojů:

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002.
4. BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005
5. BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009.
6. GERŠLOVÁ, J. *Dějiny moderního podnikání*. 1.vyd. Příbram: PB tisk, 2012.
7. JANOUSHKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H., *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada Publishing 2005.
8. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007a.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007b.
10. KRBEČKOVÁ, M., PLESNÍKOVÁ, J. *FKSP – Sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2012.
11. MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013.
12. MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1993.
13. PINK, D. H., *Pohon*. 1.vyd. Olomouc: Anag, 2011
14. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003.
15. URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013
16. FIXOVÁ, M., HR forum, 14, 2013, s. 16
17. ČERVENKOVÁ, A., HR forum, 15, 2014, s. 13
18. TEJNAROVÁ, J. *Sebelepší metoda je nanic, pokud se s ní firma nesžije*. HR management[online]. 8. 11. 2011, 10, [cit. 2011-11-21].  
Dostupný z WWW <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/sebelepsi-metoda-je-nanic-pokud-se-s-ni-firma-neszije/>

19. *Ubyvá zaměstnanců s nefinančními benefity*, Platy.cz [online]. 8. 1. 2013, [cit. 2013-01-08].

Dostupný z WWW <http://www.platy.cz/analyzy/ubyva-zamestnancu-s-nefinancnimi-benefity/50074>

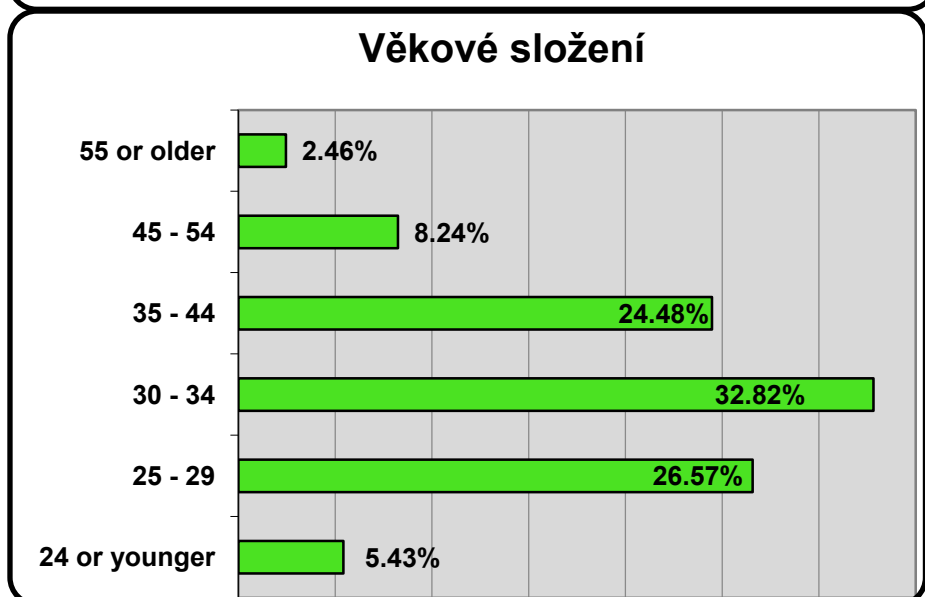
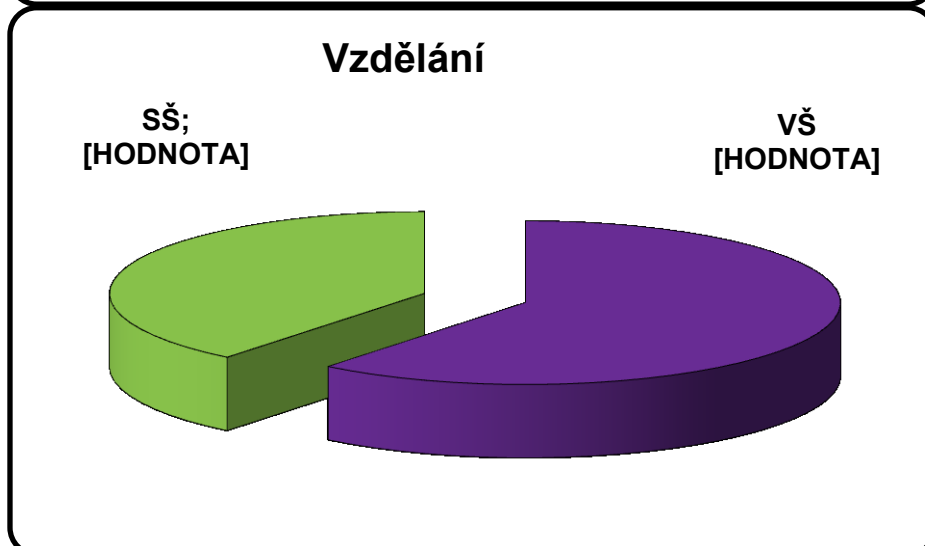
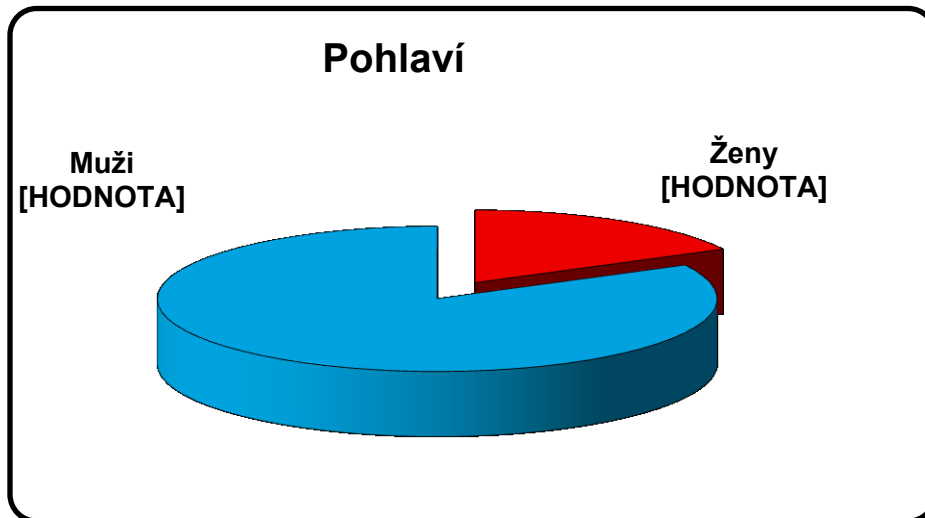
### **Firemní dokumenty**

Mzdový předpis

Směrnice pro čerpání zaměstnaneckých benefitů

## Přílohy

*Demografické rozdělení zaměstnanců ve společnosti*



### **Total Reward Statement**

Vážený pane Nováku,

S aktuální změnou benefitního systému ve společnosti XY s.r.o. Vám chceme přiblížit Váš možný rozpočet v této oblasti, který můžete čerpat v následujícím roce 2014:

<i>Druh benefitu</i>	<i>Měsíční příspěvek</i>	<i>Roční příspěvek pro rok 2014</i>
<i>Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění</i>	900,-	10 800,-
<i>Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění</i>	900,-	10 800,-
<i>Příspěvek zaměstnavatele na stravné</i>	950,-	11 400,-
<i>Příspěvek zaměstnavatele do programu cafeteria pro rok 2014</i>	500,-	6 000,-
<i>Příspěvek zaměstnavatele na občerstvení na pracovišti</i>	150,-	1 800,-
<i>Příspěvek zaměstnavatele na jazykový kurz</i>		5 500,-
<i>Příspěvek zaměstnavatele na instalaci dvou sad MS Office</i>		3 000,-
<i>Příspěvek zaměstnavatele na očkování</i>		400,-
<i>Příspěvek zaměstnavatele na školení podle svého výběru</i>		2 000,-
<i>Suma celkem za rok 2014</i>		51 700,-

Chci Vám touto cestou také poděkovat za Váš dosavadní přínos k výsledkům naší společnosti a popřát hodně úspěchů v pracovním i osobním životě.

Oli Jokinen

Generální ředitel společnosti XY s.r.o.