

# **Zaměstnanecké výhody pracovníků v oboru svářečství**

**Diplomová práce**

**Vedoucí práce:**

**Ing. Jiří Duda, Ph.D.**

**Bc. Lucie Frídlová**

**Brno 2016**

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala za pomoc při zpracování mé diplomové práce panu Ing. Jiřímu Dudovi, PhD., za jeho rady a čas, který mi věnoval. Ráda bych také poděkovala personálnímu oddělení zvolených společností, konkrétně pak paní Ing. Jitce Hejlové a paní Kateřině Jamborové za jejich ochotu, trpělivost a hlavně čas, který mi věnovaly, i přesto, že samy měly spoustu práce.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Zaměstnanecké výhody pracovníků v oboru svářectví** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 30. prosince 2016

---

## **Abstract**

Fřídlová, L. Employee benefits of welding personnel. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2016.

The aim of my thesis was to identify satisfaction of welding staff with offered employee benefits. Selected were three international companies. The information was gathered by questionnaire survey which was realized writing.

Results of the survey were not very favourable. It was regulation certain recommendations leading to an overall improvement in employee benefits system and to greater motivation of welders to higher job performance.

The part of thesis was testing dependence between qualitative characteristics based on the selected hypotheses.

## **Keywords**

Employee benefits, welders, questionnaire survey, employee satisfaction, cafeteria system

## **Abstrakt**

Fřídlová, L. Zaměstnanecké výhody pracovníků v oboru svářečství. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Cílem mojí diplomové práce bylo zjistit spokojenost pracovníků v oboru svářečství s nabízenými zaměstnaneckými výhodami. Zvoleny byly tři mezinárodní společnosti. Informace byly získány pomocí dotazníkového šetření realizovaného písemnou formou.

Výsledky dotazníkového šetření nebyly příliš příznivé. Navržena byla jistá doporučení vedoucí k celkovému zlepšení systému zaměstnaneckých výhod a také větší motivaci pracovníků svářečů k vyšším pracovním výkonům.

Součástí diplomové práce bylo také testování závislosti mezi kvalitativními znaky na základě zvolených hypotéz.

## **Klíčová slova**

Zaměstnanecké výhody, svářeči, dotazníkové šetření, spokojenost zaměstnanců, cafeteria systém

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika jejího zpracování</b>	<b>14</b>
2.1	Cíl práce.....	14
2.2	Metodika zpracování diplomové práce.....	15
<b>3</b>	<b>Literární přehled</b>	<b>17</b>
3.1	Definice zaměstnaneckých výhod.....	17
3.2	Význam a cíle zaměstnaneckých výhod.....	19
3.3	Členění zaměstnaneckých výhod .....	21
3.3.1	Z geografického hlediska.....	22
3.3.2	Z hlediska cílové skupiny .....	23
3.3.3	Z věcného hlediska .....	23
3.3.4	Z hlediska daňových dopadů .....	25
3.3.5	Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele.....	26
3.3.6	Z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance.....	26
3.3.7	Podle způsobu poskytování .....	26
3.4	Financování zaměstnaneckých výhod.....	27
3.5	Rozhodování o zaměstnaneckých výhodách .....	28
3.6	Strategie v poskytování zaměstnaneckých výhod.....	30
3.6.1	Politika zaměstnaneckých výhod.....	32
3.7	Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod .....	32
3.8	Cafeteria systém .....	35
3.8.1	Varianty Cafeteria systému .....	37
3.8.2	Výhody cafeteria systému.....	38
3.8.3	Nevýhody cafeteria systému.....	40
3.9	Vybrané zaměstnanecké výhody a jejich daňové dopady .....	40
3.9.1	Závodní stravování.....	40
3.9.2	Poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti .....	42

3.9.3	Dovolená navíc .....	43
3.9.4	Příspěvek na dovolenou .....	43
3.9.5	Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění .....	44
3.9.6	Odborný rozvoj zaměstnanců .....	45
3.9.7	Zdravotní péče.....	47
3.9.8	Poskytnutí pracovního oblečení.....	48
3.9.9	Dary zaměstnancům .....	48
<b>4</b>	<b>Vlastní práce a diskuze</b>	<b>50</b>
4.1	Charakteristika společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. ....	50
4.2	Produkty společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.....	51
4.3	Odběratelé společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. ....	53
4.4	Zaměstnanecké výhody poskytované společnostmi Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. ....	54
4.4.1	Závodní stravování .....	54
4.4.2	Příspěvek na penzijní připojištění.....	55
4.4.3	Poskytnutí nealkoholických nápojů.....	55
4.4.4	Odborný rozvoj zaměstnanců .....	55
4.4.5	Zdravotní péče.....	56
4.4.6	Poskytnutí pracovního oblečení.....	56
4.4.7	Dary zaměstnancům .....	56
4.5	Charakteristika společnosti Westfalia Metal s.r.o. ....	56
4.6	Produkty společnosti Westfalia Metal s.r.o.....	58
4.7	Odběratelé společnosti Westfalia Metal s.r.o. ....	60
4.8	Zaměstnanecké výhody poskytované společnostmi Westfalia Metal s.r.o. ...	60
4.8.1	Závodní stravování .....	61
4.8.2	Příspěvek na penzijní připojištění.....	61
4.8.3	Poskytnutí nealkoholických nápojů.....	62
4.8.4	Prodloužená dovolená.....	62
4.8.5	Odborný rozvoj zaměstnanců .....	62
4.8.6	Zdravotní péče.....	62
4.8.7	Poskytnutí pracovního oblečení.....	63

---

4.8.8	Dary zaměstnancům .....	63
4.9	Charakteristika společnosti BMT Medical Technology s.r.o.....	64
4.9.1	Produkty společnosti BMT Medical Technology s.r.o. ....	65
4.9.2	Zaměstnanecké výhody poskytované společností BMT Medical Technology s.r.o. ....	66
4.10	Dotazníkové šetření .....	68
4.10.1	Výsledky dotazníkového šetření společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.....	69
4.10.2	Výsledky dotazníkového šetření společnosti Westfalia Metal s.r.o....	77
4.10.3	Výsledky dotazníkového šetření společnosti BMT Medical Technology s.r.o.	81
4.11	Porovnání výsledků dotazníkového šetření všech tří společností.....	84
4.12	Testování závislostí .....	88
4.12.1	První hypotéza .....	88
4.12.2	Druhá hypotéza.....	90
4.12.3	Třetí hypotéza .....	91
4.13	Porovnání zaměstnaneckých výhod se společností s podobným oborem působnosti.....	93
4.14	Shrnutí a doporučení .....	95
<b>5</b>	<b>Závěr</b>	<b>103</b>
<b>6</b>	<b>Literatura</b>	<b>105</b>
<b>A</b>	<b>Dotazník</b>	<b>111</b>
<b>B</b>	<b>Testování závislostí u společnosti Westfalia Metal s.r.o.</b>	<b>115</b>
<b>C</b>	<b>Testování závislostí u společnosti BMT Medical Technology s.r.o.</b>	<b>118</b>
<b>D</b>	<b>Náklady na zaměstnanecké výhody</b>	<b>121</b>

## Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod (Tomšík, Duda, 2013)</b>	<b>31</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Benefity dle četnosti u českých firem (ING pojišťovna)</b>	<b>34</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Evropské výrobní závody (frauenthal-automotive.com)</b>	<b>51</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Svorky (frauenthal-automotive.com)</b>	<b>52</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Tlakový vzduchojem (frauenthal-automotive.com)</b>	<b>52</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Lisování a svařování komponentů (frauenthal-automotive.com)</b>	<b>53</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Pobočky společnosti (ht-group.com)</b>	<b>57</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Ochranné hadice (google.cz)</b>	<b>59</b>
<b>Obr. 9</b>	<b>Výfukové díly (ht-group.com)</b>	<b>59</b>
<b>Obr. 10</b>	<b>Závody společnosti MMM Group. (bmt.cz)</b>	<b>64</b>
<b>Obr. 11</b>	<b>Malé parní sterilizátory (bmt.cz)</b>	<b>65</b>
<b>Obr. 12</b>	<b>Laboratorní inkubátory (bmt.cz)</b>	<b>66</b>
<b>Obr. 13</b>	<b>Nerezový nábytek (bmt.cz)</b>	<b>66</b>
<b>Obr. 14</b>	<b>Informovanost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami</b>	<b>72</b>
<b>Obr. 15</b>	<b>Propracovanost systému zaměstnaneckých výhod</b>	<b>73</b>
<b>Obr. 16</b>	<b>Upřednostnění zaměstnaneckých výhod při volbě zaměstnání</b>	<b>74</b>
<b>Obr. 17</b>	<b>Upřednostnění systému volného výběru výhod v rámci určitého finančního limitu</b>	<b>75</b>
<b>Obr. 18</b>	<b>Závislost výše výhod na pozici ve společnosti</b>	<b>76</b>
<b>Obr. 19</b>	<b>Rozdělení pracovníků podle věkové kategorie</b>	<b>77</b>



---

<b>Obr. 20</b>	<b>Rozdělení pracovníků podle počtu odpracovaných let ve společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.</b>	<b>77</b>
<b>Obr. 21</b>	<b>Motivace zaměstnaneckých výhod k vyšším pracovním výkonům</b>	<b>80</b>
<b>Obr. 22</b>	<b>Změna zaměstnání v případě neposkytnutí zaměstnaneckých výhod</b>	<b>80</b>

## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Přehled obvykle poskytovaných zaměstnaneckých výhod</b>	<b>30</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Zaměstnanecké výhody poskytované firmami v %</b>	<b>35</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Dělení systému flexibilně volitelných zaměstnaneckých výhod</b>	<b>37</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Odběratelé společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.</b>	<b>53</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Příspěvek na závodní stravování</b>	<b>55</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Rozdělení a zaměření divizí</b>	<b>57</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Odběratelé společnosti Wesfalia Metal s.r.o.</b>	<b>60</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Výše odměny při životním jubileu</b>	<b>68</b>
<b>Tab. 9</b>	<b>Výše odměny při pracovním jubileu</b>	<b>68</b>
<b>Tab. 10</b>	<b>Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami ve společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. v %</b>	<b>70</b>
<b>Tab. 11</b>	<b>Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami ve společnosti Westfalia Metal s.r.o. v %</b>	<b>78</b>
<b>Tab. 12</b>	<b>Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami ve společnosti BMT Medical Technology s.r.o. v %</b>	<b>82</b>
<b>Tab. 13</b>	<b>Shrnuté výsledky dotazníku ve společnosti BMT Medical Technology s.r.o. v %</b>	<b>84</b>
<b>Tab. 14</b>	<b>Výsledky dotazníkového šetření všech tří společností v %</b>	<b>87</b>
<b>Tab. 15</b>	<b>Teoretické a skutečné četnosti dle věku v případě volby mezi zvýšením hrubé mzdy nebo zaměstnaneckými výhodami</b>	<b>89</b>
<b>Tab. 16</b>	<b>Teoretické a skutečné četnosti dle počtu odpracovaných let a otázky názoru závislosti výše výhod na výsledcích práce</b>	<b>90</b>
<b>Tab. 17</b>	<b>Teoretické a skutečné četnosti dle věku v případě upřednostnění cafeteria systému</b>	<b>91</b>

---

<b>Tab. 18</b>	<b>Hodnoty čtvercové kontingence a Pearsonova koeficientu společnosti Westfalia Metal s.r.o. a BMT Medical Technology s.r.o.</b>	<b>93</b>
<b>Tab. 19</b>	<b>Stejné a rozdílné zaměstnanecké výhody u hodnocených společností ve srovnání se společností Honeywell</b>	<b>94</b>
<b>Tab. 20</b>	<b>Zaměstnanecké výhody v cafeteria systému</b>	<b>98</b>
<b>Tab. 21</b>	<b>Náklady na jednotlivé benefity za rok</b>	<b>99</b>



# 1 Úvod

V dnešní stále více rozvíjející se společnosti dochází k narůstání potřeby zvyšovat konkurenceschopnost všech společností, které jsou její součástí. K uspokojení této potřeby je nutné věnovat patřičnou pozornost jedné z nejdůležitějších personálních činností, kterou je problematika odměňování zaměstnanců. V rámci této problematiky je potřeba zabývat se tématem zaměstnaneckých výhod, o kterých bude pojednávat celá diplomová práce.

Jedním z hlavních důvodů, proč by měly podniky svým pracovníkům poskytovat zaměstnanecké výhody, je především snaha získat a udržet si kvalitní pracovníky a současně podporovat pozitivní vztah k zaměstnavateli. Za důvod poskytování zaměstnaneckých výhod by se dala také označit snaha poskytovat svým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměňování.

Udržet si kvalitního pracovníka by mělo být pro každou společnost stěžejní. Měla by si uvědomovat důležitost a význam lidského faktoru v organizaci, neboť lidé jsou základem úspěšného plnění cílů organizace a na nich závisí její budoucí vývoj. Lidé jsou největším bohatstvím společnosti a ta, aby v tržní společnosti přežila a zajistila si růst, musí do tohoto faktoru investovat. Lidský faktor je proto tak důležitý pro budoucí existenci celkově. Jak definoval lidský kapitál Bontis a kol. (1999), jedná se o „*kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter*“.

Zaměstnanci mají stále větší nároky a ty jsou tím větší, čím větší mají kvalifikaci a čím více je práce náročnější. Pokud společnost chce získat a udržet si kvalifikované pracovníky, kteří jsou schopni vykonávat práci podle jejich požadavků, musí jim za to nabídnout něco víc než jen mzdu. K tomu jsou nápomocí zaměstnanecké výhody jako jeden z nejsilnějších prvků motivace pracovníků.

Zaměstnanecké výhody mohou být ve formě peněžní i nepeněžní a jsou poskytovány pracovníkům navíc jako poděkování za to, že jsou právě našimi zaměstnanci. Je to opatření, které zvyšuje blahobyt a uspokojení pracovníků.

Pracovníci nejsou jen faktorem, který zvyšuje konkurenceschopnost společnosti a růst podnikových hodnot, ale jedná se především o lidské bytosti s odlišnými potřebami a požadavky. Určitá forma zaměstnaneckého benefitu může jednomu pracovníkovi přinést vysoké uspokojení, a tedy zajistit jeho spokojenost a zvýšit tím loajálnost vůči podniku. Ovšem tento stejný typ benefitu může jinému pracovníkovi připadat nepotřebný či zcela zbytečný a zde nastává problém, kdy motivace v podobě zaměstnaneckých výhod je zcela neúčinná. Z této úvahy vyplývá, že je velice důležité věnovat patřičnou pozornost správnému nastavení zaměstnaneckých výhod v systému odměňování pracovníků.

Každá společnost si musí uvědomovat, že poskytování zaměstnaneckých výhod představují jistý druh nákladů, který musí vynaložit, pokud chce své pracovníky motivovat a udržet si jejich loajalitu. Proto musí zvolit vhodnou strategii, součástí které by měla být analýza potřeb všech zaměstnanců a celý systém odměňování těmto změnám přizpůsobovat. Je také nutné zajistit dostatečnou informovanost pracovníků o nabízených výhodách, které mohou čerpat.

## 2 Cíl práce a metodika jejího zpracování

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjištění a zhodnocení spokojenosti pracovníků v oboru svářečství se současnými zaměstnaneckými výhodami, které jim jejich společnost poskytuje. V rámci této analýzy dojde k posouzení spokojenosti pracovníků s doposud poskytovanými výhodami, jaké výhody postrádají, zda jsou dostatečně informováni o možnostech čerpání výhod a jakým způsobem je zajištěno. Na základě zjištěných poznatků budou navržena jistá řešení či doporučení, která by mohla vést k celkovému zlepšení systému zaměstnaneckých výhod u profese svářečství, současně tak zajistit spokojenost a loajálnost pracovníků a zamezit zvyšování fluktuace v organizaci.

Dílčím cílem bude testování závislosti mezi zvolenými znaky, na základě kterého následně dojde k potvrzení či vyvrácení hypotézy. Výchozími parametry pro testování závislosti budou údaje dosažené prostřednictvím dotazníkového šetření. Testování bude probíhat na základě zvolené testované neboli nulové hypotézy  $H_0$ , proti níž bude postavena alternativní hypotéza  $H_1$ , která bude přijata v případě zamítnutí hypotézy nulové. (Stávková a další, 2004) Budou zvoleny následující hypotézy:

1 $H_0$ : Neexistuje závislost mezi věkem zaměstnance a zaměstnanci upřednostňující zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné výši.

1 $H_1$ : Existuje závislost mezi věkem zaměstnance a zaměstnanci upřednostňující zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné výši.

2 $H_0$ : Neexistuje závislost mezi počtem odpracovaných let zaměstnance ve společnosti a zaměstnanci, kteří si myslí, že by měla být výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích jejich práce.

2 $H_1$ : Existuje závislost mezi počtem odpracovaných let zaměstnance ve společnosti a zaměstnanci, kteří si myslí, že by měla být výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích jejich práce.

3 $H_0$ : Neexistuje závislost mezi věkem zaměstnance a zaměstnanci upřednostňující možnost čerpání výhod dle vlastního výběru v rámci stanoveného finančního limitu.

3 $H_1$ : Existuje závislost mezi věkem zaměstnance a zaměstnanci upřednostňující možnost čerpání výhod dle vlastního výběru v rámci stanoveného finančního limitu.

Pro zmíněné hodnocení budou vybrány tři větší společnosti z blízkého okolí, jejichž hlavním předmětem podnikání je svářečská činnost. Za velké je lze označit především pro vysoký počet zaměstnanců, které zaměstnává nejen v oblasti svářečství.

## 2.2 Metodika zpracování diplomové práce

Diplomová práce se bude skládat ze dvou hlavních částí, jimiž jsou literární rešerše a vlastní práce. V literární rešerši dojde k vysvětlení podstatných východisek týkajících se tématu zaměstnaneckých výhod a to na základě prostudování odborné literatury a elektronických zdrojů zaměřených na oblast zaměstnaneckých výhod.

Druhá část, neboli vlastní práce, bude začínat seznámením s jednotlivými společnostmi, které budou v rámci diplomové práce zkoumány. Na základě informací získaných od vedení společností, případně od personálního oddělení a z dalších dostupných zdrojů dojde k analýze dosavadního rozsahu zaměstnaneckých výhod, které mohou pracovníci využívat. Zaměření bude jen na oddělení, kde se provádí svářečské práce, a tedy celá diplomová práce bude zaměřena právě jen na zaměstnanecké výhody pracovníků v oboru svářečství. Lze tvrdit, že tito pracovníci tvoří jádro celé společnosti, neboť chod takové organizace závisí převážně na výsledcích jejich práce.

Současný rozsah poskytovaných výhod, včetně způsobu, jakým jsou možnosti jejich čerpání předávány zaměstnancům či do jaké míry mohou tyto výhody využívat, budou zjišťovány prostřednictvím řízených rozhovorů s personálním útvarem jednotlivých společností.

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s rozsahem poskytovaných zaměstnaneckých výhod a vyhodnocení konečných, byla použita metoda dotazování prostřednictvím písemného dotazníku. Tento dotazník vycházející z již sestaveného dotazníku (Duda, 2004) byl rozdán všem pracovníkům svářečům k vyplnění. Jedná se o anonymní typ dotazníku, který v sobě obsahuje dvě části – část identifikační a část obsahovou zaměřenou na otázky týkající se zaměstnaneckých výhod. Celkem bylo k zodpovězení 13 otázek převážně uzavřeného typu, ale objevily se i otázky otevřené pro podrobnější vyjádření pracovníka, zejména za účelem zjištění preferovaných benefitů či požadavku na nové výhody. Jedna z otázek byla vytvořena jako baterie s jednou možnou odpovědí vyjadřující spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity. Zbytek otázek sloužil k vyjádření souhlasu či nesouhlasu s obsahem tázané otázky. K sestavení tohoto typu otázek sloužila Likertova hodnotící škála, kde svářeči odpovídali jednou ze čtyř odpovědí: určitě ANO, spíše ANO, spíše NE a určitě NE.

V identifikační části dotazníku respondenti odpovídali na otázky, jako jsou věk, pohlaví a počet let v organizaci. Závěrečná část dotazníku byla věnována prostoru pro případné připomínky či názory pracovníků a poděkování za obětovaný čas pro vyplnění tohoto dotazníku.

Výsledky získané prostřednictvím dotazníkového šetření byly pro lepší přehlednost vyjádřeny pomocí tabulek a grafů včetně slovních komentářů.

Součástí hodnocení dotazníkového šetření bylo testování závislosti, popřípadě nezávislosti mezi zvolenými kvantitativními znaky. Těmito znaky jsou věk a počet odpracovaných let ve společnosti. Tyto zvolené znaky byly testovány na konkrétních stanoviscích týkajících se oblasti zaměstnaneckých výhod.

Prvním krokem při testování závislosti bylo stanovení nulové hypotézy  $H_0$ , která představuje tvrzení, že závislost mezi znaky neexistuje. V případě, že nulová

hypotéza neplatí, potvrzuje se hypotéza alternativní zobrazující existenci závislosti a označuje se  $H_1$ . (Kozel a spol., 2011)

Dalším krokem je sestavení kontingenční tabulky, do které jsou zaneseny výsledky získané dotazníkovým šetřením. Pomocí koeficientu kontingence, vyznačující míru stupně závislosti těchto kvalitativních znaků, byl proveden test závislosti, popřípadě nezávislosti mezi kvalitativními znaky. Následuje výpočet očekávané četnosti pro každé pole kontingenční tabulky. Jedná se o teoretické četnosti odpovídající platnosti nulové hypotézy. (Chráska, 2016)

Teoretickou četnost lze vypočítat podle následujícího vzorce (Stávková, Dufek, 2004):

$$n'_{ij} = \frac{n_i n_j}{n} \quad (1)$$

Kde:

$n'$  ... teoretická četnost

index  $i$  je řádkový index  $i = 1 \dots k$

index  $j$  je sloupcový index  $j = 1 \dots l$

Čím více se liší teoretické hodnoty od skutečných četností, tím více se vztah mezi znaky liší od nezávislosti, tedy jejich závislost je vyšší. Charakteristika, která měří tuto rozdílnost pomocí jednoho čísla, se nazývá **čtvercová kontingence  $\chi^2$**  (chí kvadrát) a lze ji definovat následovně (Stávková, Dufek, 2004):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} \quad (2)$$

Čtvercová kontingence nabývá hodnoty od nuly (kdy všechny pozorované a vypočtené četnosti nabývají stejné hodnoty), která signalizuje nezávislost znaků po určité maximální hodnotu, která je tím větší, čím větší je rozsah souboru a čím větší jsou rozměry kontingenční tabulky. (Minařík, 2008)

Ze čtvercové kontingence se dají odvodit další koeficienty. K tomu slouží tzv. **Pearsonův koeficient kontingence** (Stávková, Dufek, 2004):

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \quad (3)$$

Nabývá hodnot z intervalu  $0 \leq P < 1$ . Hodnoty jedna nemůže tento koeficient nikdy dosáhnout a jeho maximální možná hodnota je případ od případu různá. (Minařík, 2008)



## 3 Literární přehled

Tato kapitola bude věnována teoretickému nastínění základních a podstatných východisek týkajících se zaměstnaneckých výhod, neboť prvním krokem k provádění praktické analýzy určité problematiky, je pochopení všech jejich základních aspektů a dobrá orientace v této problematice.

Dojde k vysvětlení pojmu zaměstnaneckých výhod, jejich významu, dále také jejich členění či způsoby poskytování. V poslední části kapitoly budou popsány jednotlivé druhy zaměstnaneckých benefitů, které jsou ze strany analyzovaných společností nabízeny svým zaměstnancům. Důležitým aspektem v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou jejich daňové dopady, proto budou také zahrnuty do komplexu celkové charakteristiky jednotlivých benefitů.

### 3.1 Definice zaměstnaneckých výhod

Existuje mnoho způsobů, jak definovat zaměstnanecké výhody. Spousta autorů vychází se stejných definic, jiní zase preferují pojetí jiné, odlišující se od ostatních, ovšem smysl zůstává ve všech případech stejný. Zaměstnanecké výhody mají v teorii i v praxi svá užívaná synonyma. Můžeme se setkat s pojmy zaměstnanecké benefity, sociální výhody či péče o pracovníky. V tomto případě Kociánová (2010) konstatuje, že jejich pojetí a obsah bývají různé. Zejména pokud se týká péče o pracovníky, je nezbytné odlišovat dobrovolnou péči od péče povinné, která je dána zákony, předpisy či kolektivními smlouvami vyšší úrovně.

Z obecného hlediska lze zaměstnanecké výhody charakterizovat jako složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Na rozdíl od odměn, které pracovníci získávají za odpracovaný čas či výkon, za pracovní podmínky, jeho schopnosti či tržní hodnotu pracovníka, zaměstnanecké výhody poskytuje zaměstnavatel svým pracovníkům pouze za to, že jsou u něj v pracovním poměru. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Dle Tomšíka a Dudy (2013) jsou zaměstnanecké výhody takové formy odměn, které společnost poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci.

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování a jsou definovány jako soubor pravidel, opatření, postupů a nástrojů pro zvýšení zájmu a loajality ze strany zaměstnance. (Antonová, Rylková, 2014)

Jak zmínil Armstrong (2009), zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn. Navíc zdůrazňuje, že jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn. Mnohdy mohou tvořit až třetinu nákladů na základy mzdy, někdy i mnohem více, a proto musejí být pečlivě plánovány a řízeny.

Podle Macháčka (2013) se jedná o různé formy peněžního nebo nepeněžního plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy. Dále do-

plňuje, že jejich poskytováním organizace přispívá k motivaci zaměstnanců, k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami a k posílení pozitivního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli.

Z jiného pohledu lze zaměstnanecké benefity definovat z dvou různých pohledů (Dvořáková a kol., 2012):

1. Benefity jsou takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem, např. privátní zdravotní péče.
2. Benefity jsou jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci – lze sem zařadit závodní stravování nebo i dodávku bioproduktů či poradenství o duchovním životě.

Poskytování zaměstnaneckých výhod je součástí péče o zaměstnance, jak uvádí Šikýř (2012) a souvisí s funkcí, postavením nebo délkou zaměstnání v organizaci. Zmiňuje také, že zaměstnanecké výhody nejsou všemi pracovníky považovány za výhodu. Mnozí z nich je považují za přirozenou součást zaměstnání. Kdyby je neměli automaticky poskytnuté v rámci svého zaměstnání ve společnosti, podněcovalo by to jejich nespokojenost.

Na závěr je vhodné shrnout některé základní znaky typické pro zaměstnanecké výhody (Dvořáková a kol., 2012):

- nebývají závislé na zásluhách – jejich rozsah se často zlepšuje s postavením pracovníka a délkou trvání jeho pracovního poměru,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- není podmínkou, že je všichni zaměstnanci budou považovat za výhodu,
- u velkých organizací je zpravidla širší škála nabízených benefitů než u menších organizací,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a jsou zaměstnanci vnímány jako automatická součást pracovního vztahu,
- odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr,
- mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale také mohou způsobovat nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesystémově a vyvolává tím pocity nespravedlnosti či obviňování z nadržování jiným,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

### 3.2 Význam a cíle zaměstnaneckých výhod

Význam zaměstnaneckých výhod může každý jedinec spatřovat v něčem jiném. Pro někoho mají velký význam, pro jiného zase menší. Budou zde nastíněny nejčastěji uváděné teze v odborných literaturách vyznačující, proč mají zaměstnanecké výhody jistý význam.

Podle Decenza (1999) organizace svým zaměstnancům poskytuje prostřednictvím zaměstnaneckých výhod zejména důležité finanční zvýhodnění i možnost jeho zajištění a zabezpečení, které by si zaměstnanec nemohl sám dovolit.

Například Tomšík a Duda (2013) se ve své publikaci odkazují na tvrzení Milkoviche a Boudreaux (1993), že význam zaměstnaneckých výhod v podnicích rostl již v období před druhou světovou válkou zejména v podobě poskytování sociálních výhod. Existoval zde problém vážného nedostatku pracovníků a zvyšování mezd bylo pod kontrolou vlády. Řešením tedy bylo, že pracovníkům byly nabízeny stimuly, které nebyly předmětem vládní regulace. Rozvíjely se zpočátku zejména výhody v podobě platby účtů za lékaře, zřizování životních pojistek, anebo přispívání na činnost závodních jídelen. Stále více se začal zvyšovat význam poskytování zaměstnaneckých výhod a právě podniky, které tyto výhody nabízely, získaly nejvíce zaměstnanců a vše vedlo k oboustrannému uspokojení. Dalším významem zaměstnaneckých výhod v té době, který si lidé uvědomovali, byla skutečnost, že většina poskytovaných výhod představovala pro zaměstnance nezdaněný příjem a pro zaměstnavatele odpočitatelnou položku základu daně.

Historií zaměstnaneckých výhod a celkově historií personální práce se věnuje také Kociánová (2012). Uvádí, že zaměstnanecké výhody nabývají na svém významu v devadesátých letech dvacátého století, kdy začíná být kladem důraz na etiku v personální práci. V této době současně začíná být využívána flexibilní pracovní doba, narůstá počet pracovníků na částečně úvazky a hledají se netradiční systémy odměňování.

Hlavní důvod poskytování zaměstnaneckých benefitů přisuzuje Urban (2013) snaze ze strany podniků o získání a udržení si kvalitních zaměstnanců, nabídnout jim možnosti osobní relaxace, ale i daňově zvýhodněný způsob odměny. Ještě dodává, že benefity většinou nevedou k růstu výkonu zaměstnance, mohou však přispět k jejich stabilitě, především v případě, kdy je poskytují i ostatní firmy.

Podobně vidí důvody poskytování zaměstnaneckých výhod i Blažek (2014). První důvod spojuje s jejich daňovým zvýhodněním. Nicméně za hlavní důvod považuje deklaraci zájmu organizace o své zaměstnance, vstřícné péči a pomoc. V takovém případě se finanční částka vynaložená na zaměstnanecké výhody zúročí více než stejně velká částka vložená do mezd, a to i za předpokladu, že se bude abstrahovat od uvedeného daňového zvýhodnění.

Armstrong (2009) vidí význam poskytování zaměstnaneckých výhod především v tom, že slouží osobním potřebám pracovníků a že jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci. Zároveň demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Zaměstnavatelé vidí význam poskytování zaměstnaneckých výhod v tom, že zajišťují konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn.

Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod společně s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá také ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce při získávání kvalifikovaných pracovníků. Balíček poskytovaných benefitů může být mnohdy rozhodujícím stimulem pro uchazeče o zaměstnání, kteří se rozhodují mezi více pracovními nabídkami. (Macháček, 2013)

Význam zaměstnaneckých výhod lze spatřovat například i v tom, že dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst společnosti. (Šikýř, 2012)

Fordham (2016) upozorňuje na to, že prostřednictvím pokroků v technologii by se mohl zlepšit uživatelský komfort v prostoru zaměstnaneckých výhod a poskytnout vyšší úroveň personalizace.

Mezi **cíle** politiky zaměstnaneckých výhod organizace lze zařadit (Čopíková, Horváthová, 2010):

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný systém celkových odměn, který umožní získat a zároveň udržet si kvalitní zaměstnance,
- omezovat nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců,
- zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat loajalitu a ztotožnění s organizací,
- poskytovat organizaci i zaměstnancům daňové výhody,
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců a tím i nepřímo podporovat jejich výkonnost.

Milkovich a Boudreau (1993) stejně jako Wether a Davis (1992) uvádějí následující čtyři cíle, které by měly zaměstnanecké výhody splňovat:

1. konkurenceschopnost vůči ostatním firmám,
2. nákladovou efektivnost,
3. přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím pracovníků v nejvyšší možné míře,
4. soulad se zákony.

Management organizace by měl v souladu s těmito cíli rozhodnout o rozsahu a formách zaměstnaneckých výhod, o způsobu informování pracovníků o poskytovaných výhodách a zároveň musí zvážit, v jaké míře umožní jejich volitelnost. (Kociánová, 2010)

Mezi nejčastější motivy vedoucí společnost k poskytování dobrovolných výhod neboli sociálních požitků, jak je nazval Wöhe (1995), patří:

- **růst výkonnosti zaměstnanců** – dobrovolné zaměstnanecké výhody působí pozitivně na snahu o zvyšování výkonu i na pracovní morálku a posilují důvěru zaměstnanců k zaměstnavateli,

- **připoutávání zaměstnanců k podniku** – např. tím, že jsou pojištěni ve stáří, nebo získávají podnikové byty, čímž se odstraňují hospodářské nevýhody fluktuace,
- **argument pro získávání pracovních sil** – vyšší přitažlivost podniku vzhledem k externím pracovním trhům,
- **zajištění možnosti ovlivňovat zaměstnance** – omezení odborářského vlivu až k pocitu závazku zaměstnanců pokud jde o jejich odpovědnost a ochotu kooperovat,
- **úspory daní** případně daňové odpisy, zejména vytváření rezerv pro příslíbené penze.

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že rozhodnutí v podniku o zavedení programu flexibilních benefitů sleduje dva hlavní cíle. Prvním z nich je zvýšit spokojenost zaměstnanců s benefity a druhým je snížit vynaložené náklady na tyto výhody. U prvního cíle většina zaměstnavatelů vychází z představy, že spokojení zaměstnanci jsou kreativnější, oddanější a produktivnější. Pro dosažení vyšší pracovní spokojenosti se uplatňuje nabídka různorodých benefitů zejména k získávání a stabilizaci talentovaných zaměstnanců, a to bez ohledu na recesi či krizi.

Účelem druhého cíle je udržení nákladů na uzdě. Cestou k tomu je, že se nabízí příspěvek, kdy je přislíbena určitá úroveň výdajů na benefity bez omezení, co si zaměstnanec může pořídit z jemu přislíbeného rozpočtu. Pomocí tohoto přístupu lze docílit toho, že zaměstnanci dostanou takové výhody, které samy chtějí, a tím se očekává, že program flexibilních benefitů zvýší vnímanou hodnotu této části příjmů.

### 3.3 Členění zaměstnaneckých výhod

Spektrum poskytovaných zaměstnaneckých výhod společností svým pracovníkům je rozmanité a lze je členit různými způsoby. Například v 80. letech 20. století v západní Evropě se dělily dobrovolné podnikové sociální požitky do následujících skupin (Wöhe, 1995):

- Hospodářská přilepšení (např. vánoční příspěvek, příspěvky na závodní jídelnu, bytová pomoc, dárky jubilantům).
- Zajištění proti životním příp. pracovním rizikům (např. penzijní rezervy a penzijní výplaty).
- Vyrovnání rozdílného zatížení rodin (např. rodinné přídatky, podpora při narození dítěte nebo svatbě).
- Podpora duševních a sportovních zájmů (např. podniková knihovna, podniková školení, sportoviště).

### 3.3.1 Z geografického hlediska

Zaměstnanecké výhody se člení různým způsobem. Je zřejmé, že povaha systému jejich poskytování je odlišná v různých kontinentech. Koubek (2015) uvádí členění zaměstnaneckých výhod v USA do následujících pěti skupin:

1. *požadované zákony a vnější předpisy* (např. příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení),
2. *týkající se důchodů zaměstnanců* (např. podnikové důchody a důchodové připojištění, důchody za výsluhu let v organizaci),
3. *týkající se pojištění zaměstnanců* (např. podniková úhrada či příspěvek na životní a úrazové pojištění, pojištění věcí pracovníků uložených na místech tomu určených),
4. *týkající se placení neodpracované doby* (placená dovolená, placené svátky a dny pracovního klidu, placené přestávky v práci a jiné placené volno),
5. *ostatní* (např. zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkované podnikem, dotované či bezplatné stravování, úhrada stěhovacích nákladů, odlučné, úhrada nákladů na vzdělání, poskytování zvýhodněných či bezúročných půjček, podnikový automobil určený plně k dispozici zaměstnanci, rekreační služby a služby pro aktivity volného času, podnikové ubytování, právní a jiné rady, podniková zdravotní a rehabilitační péče, podnikové jesle a mateřské školky, rekreace pro děti zaměstnanců, podniková doprava, poskytování parkoviště, pomoc v oblasti daňových záležitostí atd.).

Stejně tak existuje i členění zaměstnaneckých výhod v Česku do následujících skupin (Koubek 1996; Šikýř, 2012):

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

### 3.3.2 Z hlediska cílové skupiny

Podle toho, na jaké cílové skupiny se zaměstnanecké výhody zaměřují, lze rozdělit na benefity individuální a skupinové. (Urban, 2005)

Benefity **individuální** jsou zaměřené na konkrétní osoby a jejich osobní situace. Tento typ výhod souvisí s osobními problémy pracovníků a je velice důležité, aby nadřízený v organizaci rozpoznal, kdy a v jaké míře je osobní pomoc či péče zaměstnavatele třeba, a rozhodnout o vhodné formě pomoci. Zároveň Urban (2005) uvádí, že mezi nejhlavnější příčiny vyvolávající potřebu individuálně poskytované péče o zaměstnance patří nemoc, úmrtí blízké osoby, rodinné problémy, problémy v zaměstnání (které nelze řešit jen pomocí rozhovoru pracovníka s jeho nadřízeným) a problémy starších a penzionovaných pracovníků.

Benefity **skupinové** jsou poskytované větším skupinám nebo všem zaměstnancům. Jejich formou jsou i specifické benefity poskytované určitým segmentům podnikové pracovní síly. V rámci navrhování, zdokonalování a správy skupinově poskytovaných výhod hraje rozhodující roli útvar řízení lidských zdrojů. Ten by měl posoudit jednak náklady spojené s poskytováním jednotlivých zaměstnaneckých výhod a dále pak jejich reálnou potřebu a poptávku po nich či jejich dostupnost.

### 3.3.3 Z věcného hlediska

Mnoho autorů věnujících se tématu zaměstnaneckých výhod publikují někdy trochu odlišné názory na jejich členění.

Například Urban (2005) dělí zaměstnanecké výhody z věcného hlediska do tří skupin:

#### Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci

- příspěvek na stravování ve formě stravenek nebo závodního stravování
- občerstvení na pracovišti (voda, káva, čaj, prodejní automaty atd.)
- nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, krátké pátky, studijní volno)
- vzdělávání a rozvoj pracovníků nad rámec bezprostředních potřeb organizace placené zaměstnavatelem (manažerské kurzy, jazykové kurzy, PC kurzy apod.), odborné knihy a časopisy, konference a další vzdělávací aktivity
- zajištění dopravy do zaměstnání
- příspěvek na hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravu.

#### Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance (sloužící i k osobní potřebě)

- notebook a další výpočetní technika, příp. jiné pracovní pomůcky
- bezplatné služby mobilních operátorů (mobilní telefon, pevná linka, internetové připojení z domova)
- osobní automobil k osobnímu použití, benzinové karty
- příspěvek na odívání

- bezplatné nebo zvýhodněné bydlení

Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy (včetně osobních finančních služeb)

- zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, lázeňské a lékařské procedury, nadstandardní péče pro management, výjezdy lékaře do místa zaměstnání nebo bydliště, pojištění stomatologických výkonů, nadstandardní pokoj či péče při hospitalizaci, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže apod.)

- jesle či školky pro děti, pořádání dětských letních táborů
- příspěvek na dovolenou, na sportovní, rekreační a kulturní aktivity (vstup do sportovních klubů a center, na plavání, aerobic, squash, golf, divadla a další kulturní představení)
- finanční výpomoc (půjčky pro řešení bytové situace, finanční pomoc při přestěhování do blízkosti zaměstnavatele)
- pojištění a připojištění (životní, kapitálové životní, penzijní, úrazové, pojištění pro případ pracovní neschopnosti, pojištění odpovědnosti za škodu)
- zvýhodněné hypoteční úvěry nebo příspěvky
- zvýhodněné spotřebitelské úvěry
- snížené poplatky za vedení účtů
- kreditní karty
- finanční, právní a osobní poradenství
- příspěvek na stavební spoření
- platové dorovnání v případě nemoci
- dárky a dárkové šeky při speciálních příležitostech (vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba, absolutorium)
- prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny apod.

Dále pak Čopíková a Horváthová (2010) stejně tak i Pelc (2011) rozlišují zaměstnanecké výhody z věcného hlediska následujícím způsobem:

- *na bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením* – např. příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování, služební automobil i pro osobní účely,
- *na osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců* – např. jazykové a další vzdělávací kurzy a výuka,
- *na zdravotní aspekty života zaměstnanců* – např. závodní lékařská péče, individuální zdravotní péče, příspěvek na dovolenou, poskytnutí vitamínů, léčivých přípravků, vakcín, očkování, zdravotní obuvi atd.,
- *na sociální aspekty života zaměstnanců* – např. na podpory a půjčky v obtížných či složitějších životních situacích,
- *na benefity pro volný čas* – např. charakteru sportovního, kulturního – vstupy do různých sportovních zařízení.



### 3.3.4 Z hlediska daňových dopadů

Daňové dopady jsou jedním z aspektů, které organizace zvažují při poskytování zaměstnaneckých výhod. Členěním benefitů z hlediska daňových dopadů se podrobněji zabývá například Čopíková a Horváthová (2010) a z tohoto pohledu mohou být výhody:

- osvobozené od daně z příjmu ze závislé činnosti na straně *zaměstnance*,
- podléhající zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti na straně *zaměstnance*,
- zahrnované do daňových výdajů (nákladů) na straně *zaměstnavatele*,
- zahrnované do nedaňových výdajů (nákladů) na straně *zaměstnavatele*,
- nezahrnované do vyměřovacího základu *zaměstnance* pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění,
- zahrnované do vyměřovacího základu *zaměstnance* pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

K tomuto typu členění výhod navíc Čopíková a Horváthová (2010) dodávají, že za optimální lze považovat takové zaměstnanecké výhody, které jsou na straně zaměstnance osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinný výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.

Urban (2005) píše, že z daňového pohledu ve vztahu k daňovým výhodám mohou nastat tři základní situace a u každé z nich uvádí i konkrétní příklady spadající pod danou výhodu:

1. Výhoda **je daňově uznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu** fyzických osob ze závislé činnosti. Patří sem například stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění.
2. Výhoda **je daňově neuznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu** fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie lze zařadit například příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce, nápoje na pracovišti, půjčky atd.
3. Výhoda **je daňově neuznatelným nákladem a zároveň není osvobozena od daně z příjmu** fyzických osob ze závislé činnosti. Patří sem například benzinové karty, různé slevy na zboží apod.

### 3.3.5 Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele

Dalším možným způsobem, jak lze členit zaměstnanecké výhody, je z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele a jedná se konkrétně o následující členění (Pelc, 2011):

- **Finanční** – zaměstnavatel vydává na poskytovanou výhodu finanční prostředky (např. příspěvek na dovolenou).
- **Nefinanční** – výhoda je poskytována bez finančního výdaje zaměstnavatele (např. poskytování vlastních výrobků či služeb zaměstnancům za cenu nižší než je cena obvyklá, poskytnutí služebního motorového vozidla také pro soukromé účely).

### 3.3.6 Z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance

Pelc (2011) ve své knize rozlišuje zaměstnanecké výhody také z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance:

- **Peněžní** – v případě poskytnutí peněžního benefitu obdrží zaměstnanec příslušnou peněžní částku.
- **Nepeněžní** – jedná se o opak peněžního benefitu, tudíž zaměstnanec neobdrží peněžní částku. Takovým benefitem může být například bezplatné či zvýhodněné služby poskytované zaměstnancům v oblasti zdravotní, rekreační, sportovní, kulturní apod., poskytnutí služebního automobilu pro soukromé účely atd.

### 3.3.7 Podle způsobu poskytování

V případě poskytování zaměstnaneckých výhod formou skupinových benefitů, tedy benefitů poskytovaných všem zaměstnancům organizace mohou poskytovat zaměstnavatelé dvěma způsoby. Těmito způsoby se podrobněji zabývá spousta autorů, například Čopíková a Horváthová (2010); Dvořáková (2007); Šikýř (2012) či Tomšík a Duda (2013) a jedná se o následující dva způsoby:

- **Jednotný (fixní, plošný) program pro všechny zaměstnance** – všichni zaměstnanci mají nárok na veškeré nabízené benefity, které jim organizace nabízí a záleží pouze na nich, zda tyto výhody čerpají nebo ne. Hlavní nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel investuje do určitého programu zaměstnaneckých výhod, přičemž zaměstnanci nemusí mít o tyto výhody zájem.
- **Flexibilní systém** – jedná se o systém, kdy zaměstnanci mohou v rámci stanoveného firemního balíčku zaměstnaneckých výhod a stanoveného limitu bodů pro každého zaměstnance volit takové benefity, které budou jemu samému nejvíce vyhovovat.

### 3.4 Financování zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody mohou být financovány z různých zdrojů, jaké uvádí Čopíková a Horváthová (2010):

1. ze sociálního nebo obdobného fondu – část rozpočtových prostředků nebo část čistého zisku,
2. na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů) zaměstnavatele,
3. na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů) zaměstnavatele,
4. státní podniky mohou financovat benefity také z prostředků FKSP<sup>1</sup>.

Dále uvádějí rozdělení organizací, které jsou povinné tvořit sociální fond, organizace povinné tvořit FKSP a další druhy zaměstnavatelů.

#### Organizace povinné tvořit *sociální fond*:

- zdravotní pojišťovny
- akciová společnost České dráhy
- veřejné vysoké školy
- veřejné výzkumné instituce

#### Organizace povinné tvořit *FKSP*:

- státní podniky
- organizační složky státu
- státní příspěvkové organizace
- příspěvkové organizace zřízené územně samosprávnými celky
- školské právnické osoby

#### Dále existují zaměstnavatelé, kteří:

- mohou obdobné fondy tvořit *dobrovolně* (obchodní společnosti, družstva i zaměstnavatelé – fyzické osoby, územně samosprávné celky – obce a kraje, občanská sdružení, politické strany)
- obdobné fondy tvořit *nemohou* (veřejně prospěšné společnosti)

---

<sup>1</sup> Fond kulturních a sociálních potřeb upraven vyhláškou č. 114/2002 Sb., (ve znění pozdějších novel) o fondu kulturních a sociálních potřeb, v platném znění.

### 3.5 Rozhodování o zaměstnaneckých výhodách

Pokud společnost chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci svých pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat, zda jsou zaměstnanci s nabízenými benefity dostatečně seznámeni. (Duda, 2005)

Rozhodování o rozsahu a formách zaměstnaneckých výhod, o způsobu, jak informovat své zaměstnance o těchto nabízených výhodách a zároveň zvážení míru jejich poskytování závisí zejména na managementu organizace. Tato rozhodnutí by se měla opírat o informace, které poskytují související průzkumy vně i uvnitř organizace. Mezi často diskutovanou otázkou patří, nakolik si pracovníci uvědomují, že jsou výhody něčím navíc, co jim poskytuje jejich společnost. Je velmi důležité, aby byly výhody pro pracovníky dostatečně přitažlivé a zároveň odpovídaly jejich potřebám. K tomu všemu je nezbytná průběžná komunikace mezi organizací a zaměstnanci a současně je důležité, aby byli zaměstnanci o poskytovaných výhodách informováni. (Kociánová, 2010)

Ve většině evropských států existuje celá řada zákonných ustanovení o sociálním a nemocenském pojištění, dovolených, délce pracovního dne, normálních fyzikálních parametrů práce, náborových limitech apod. Takové výhody již pracovníci považují za automatické a nemohou se stát účinným stimulem, jelikož jsou garantovány pro všechny zaměstnance. Proto jsou systémy sociálních výhod používaných firmou orientovány na tzv. *nadstandardy*. (Tomšík, Duda, 2013)

Celá škála nepřímého odměňování, sociálních výhod, je závislá především na faktorech, jako jsou kapitálová síla podniku, historie a kultura regionu, filozofie podniku a organizační kultura podniku. (Pražská, Jindra, 2002)

Jak píše Kleibl (2001), je třeba u programu poskytování zaměstnaneckých výhod vyřešit následující oblasti:

- konstrukci rozpočtu na jejich pokrytí s ohledem na daňové i finanční předpisy,
- organizaci přípravy, zabezpečení služeb a informovanosti všech zaměstnanců o možnostech,
- stanovení pravidel a podmínek pro jejich poskytování a případná kritéria pro jejich diferencované poskytování jednotlivým pracovníkům,
- vztah k úrovni těchto služeb v konkurenčních firmách na trhu práce v okolí firmy,
- vztah ke mzdovým složkám odměňování.

Mezi typická rozhodnutí, která musí manažeři provádět při řízení a nastavování systému zaměstnaneckých výhod, patří především (Milkovich, Boudreau, 1993):

- *konkurenceschopnost* – nabízí se otázka, zda jsou zaměstnanecké výhody poskytované naší organizací srovnatelné s těmi, které nabízí konkurence,
- *zákonost* – jaké požadavky vyplývají ze zákona a jak je splnit,

- *rozsah a formy* – otázka týkající se toho, jaké typy zaměstnaneckých výhod by měla společnost nabízet a jaké výhody jsou vhodné pro jaké zaměstnance,
- *komunikace* – řeší se otázka, jak nejlépe informovat zaměstnance o poskytování zaměstnaneckých výhod a jak je vedení organizace informováno o potřebách zaměstnanců,
- *volba* – do tohoto rozhodnutí spadá otázka typu do jaké míry umožnit volitelnost nebo přizpůsobivost zaměstnaneckých výhod a jak vyhovět zájmům a požadavkům zaměstnanců.

Barták (2003) připomíná, že by měl zaměstnavatel při vytváření systému zaměstnaneckých výhod zvážit, co konkrétně by měl tzv. ideální balíček zaměstnaneckých výhod splňovat. Jedná se o následující aspekty:

1. **Podpora strategie podniku** – společnost v rámci svého fungování usiluje o určitý druh chování a vlastnosti svých zaměstnanců – v tomto případě mohou být výhody jedním z nástrojů, jak tuto strategii podpořit. Například zdraví zaměstnanců lze posílit sponzorováním plavání a očkování proti chřipce, posílení týmového ducha pak pronájemem tělocvičny na hraní míčových her.
2. **Soulad s českými zákony** – v praxi existují situace, kdy výhody nejsou poskytovány v souladu se Zákoníkem práce. V takových případech si společnosti neuvědomují, že takto poskytované výhody mohou být za určitých okolností diskriminační či dokonce mohou být předmětem daňového problému.
3. **Optimalizace nákladů** – zavedením daňově výhodných benefitů může firma ušetřit. Jiné výhody zaměstnavateli finanční úsporu nepřinášejí. Určité výhody se nabízejí vzhledem k předmětu podnikání společnosti.
4. **Konkurenceschopnost balíčku výhod jako celku** – není vhodné poskytovat všechny možné výhody jen proto, aby se společnost stala atraktivnějším zaměstnavatelem. Ideálním způsobem je zavést systém o několika výhodách účelně.

Je zde vhodné zmínit, že každý zaměstnanec požaduje odlišné způsoby odměňování formou zaměstnaneckých výhod. Zejména se liší potřeby u pracovníků podle úrovně jejich pracovní pozice. Mnoho pracovníků, zvláště na nejvyšších úrovních, nepožaduje od zaměstnavatele maximální mzdu, ale spíše ocenění a uznání, neboli **nefinanční benefit**. Dobrým příkladem je Maslowova pyramida lidských potřeb, která tvrdí, že člověk své potřeby neuspokojuje na stejné úrovni, což by měl každý podnik brát v úvahu, jelikož cílem benefitů je zejména psychicky uspokojit zaměstnance. (Sequensová a kol., 2005)

Nefinanční benefity jsou jiné u administrativních pracovníků a jiné u dělnických a THP<sup>2</sup> profesí. Následující tabulka č. 1 zobrazuje přehled nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých výhod u jednotlivých úrovní managementu.

Tab. 1 Přehled obvykle poskytovaných zaměstnaneckých výhod

TOP Management	Střední management	Ostatní zaměstnanci pracující na plný úvazek
Zaměstnanecké akcie	Zaměstnanecké akcie	Zaměstnanecké akcie
Penzijní připojištění	Penzijní připojištění	Penzijní připojištění
Zprostředkování hypoték	---	---
Platební karty	---	---
Vyšší cestovní náhrady	Vyšší cestovní náhrady	Vyšší cestovní náhrady
Služební auto	Služební auto	---
Mobilní telefon	Mobilní telefon	---
Životní pojištění	Životní pojištění	Životní pojištění
Vzdělávací programy	Vzdělávací programy	Vzdělávací programy
Poradenské služby	Poradenské služby	Poradenské služby
Prázdninové pobyty pro děti	Prázdninové pobyty pro děti	Prázdninové pobyty pro děti
Možnost využití rekreačních a sportovních zařízení	Možnost využití rekreačních a sportovních zařízení	Možnost využití rekreačních a sportovních zařízení
Dotované stravování	Dotované stravování	Dotované stravování
Poukázky na nákup zboží či služeb	Poukázky na nákup zboží a služeb	Poukázky na nákup zboží a služeb

Zdroj: Sequensová a kol., 2005 (vlastní zpracování)

### 3.6 Strategie v poskytování zaměstnaneckých výhod

Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod je jednou ze složek celkové strategie odměňování zaměstnanců v organizaci. Tak, jak se mění vnější prostředí a podmínky trhu, mění se logicky i strategie společnosti a její firemní cíle. Strategie zaměstnaneckých výhod stejně tak jako celková strategie odměňování by měla být přehodnocována a posuzována v celkovém kontextu tržního prostředí, produktivity práce a nákladových možností společnosti. (Drbová, 2012)

Tomšík a Duda (2013) píší, že strategie poskytování zaměstnaneckých výhod by měla být přitažlivá pro zaměstnance, jasná, měla by být možnost měnit výhody podle potřeby zaměstnance či podniku. Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod společně se systémem odměňování definují záměry organizace o tom, jak by

<sup>2</sup> THP – technicko-hospodářští pracovníci

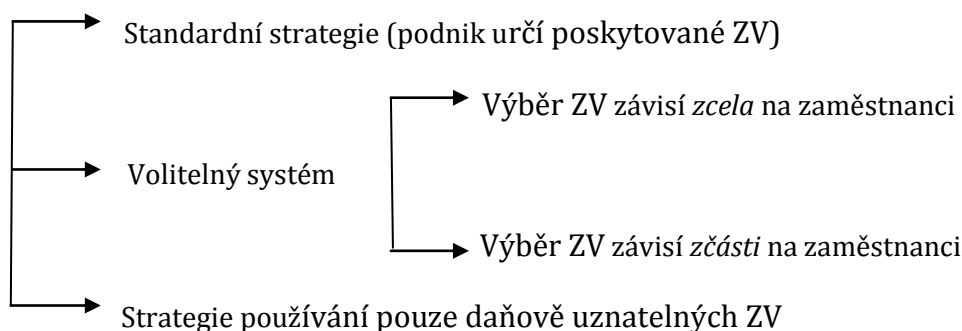
její politika a procesy odměňování měly být vytvářeny, aby odpovídaly podnikovým požadavkům.

Strategie v oblasti zaměstnaneckých výhod se podle Milkoviche, Bordeauxa (1993) odráží v rozhodování manažerů. Existují společnosti, které svým zaměstnancům nabízí takové výhody, pomocí nichž mohou pracovníci dosáhnout slušné ekonomické úrovně a udržovat si dobrý zdravotní stav. Na druhé straně existují společnosti uskutečňující strategii více orientovanou na pracovní výkony svých zaměstnanců, tak že jejich mzdové programy zahrnují některé zaměstnanecké výhody související s produktivitou firmy i jednotlivých pracovníků.

Účinná strategie v poskytování zaměstnaneckých výhod vycházející právě ze strategie odměňování pracovníků podle Armstronga (2007) mimo jiné:

- je založena na podnikových hodnotách a přesvědčení,
- vychází z podnikové strategie a je v souladu s touto strategií,
- je propojena s jinými personálními strategiemi,
- je v souladu s interním a externím prostředím podniku (vychází z poznání tohoto prostředí),
- je spojena s výkonem podniku a zahrnuje v sobě hledisko strategie konkurenceschopnosti.

Následující obrázek č. 1 zobrazuje, jakou strategii může podnik uplatnit v poskytování zaměstnaneckých výhod.



Obr. 1 Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod (Tomšík, Duda, 2013)

Tomšík a Duda (2013) zdůrazňují, že jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a zároveň i na dobré vztahy s odbory, je důležité zajímat se, jaké zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Preference zaměstnanců jsou odlišné a jsou ovlivňovány jejich pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, životními podmínkami a životním prostředím v zázemí pracoviště a bydliště, dobou zaměstnání, povahou vykonávané práce a spousta dalšími faktory.

### 3.6.1 Politika zaměstnaneckých výhod

Jak uvádí Armstrong (2009), strategie zaměstnaneckých výhod je základem pro formulování politiky zaměstnaneckých výhod, která se týká:

- typů zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány, a to s ohledem na jejich hodnotu pro pracovníky, na jejich náklady a na potřebu konkurenceschopnosti zaměstnaneckých výhod,
- velikosti, rozsahu, škály zaměstnaneckých výhod,
- potřeby harmonizovat zaměstnanecké výhody,
- celkových nákladů na poskytování zaměstnaneckých výhod v poměru k nákladům na základní mzdy a platy,
- uplatnění pružných, flexibilních zaměstnaneckých výhod.

Jak již bylo několikrát zmíněno v rámci předchozích kapitol, zaměstnavatelé mají zájem na co nejnižších nákladech na administrativní obsluhu benefitů a dále na jejich kvalifikovaném zpracování a nabídce. Jak se domnívá Pelc (2011), bude v tomto případě sílit trend relativního snižování nákladů na obsluhu benefitů a sílit poptávka po volitelných benefitních systémech – a tím i po komplexních outsourcingových službách. V takovém případě je nutné brát v úvahu, že externí firma zabezpečující servis benefitních plnění neodpovídá za daňovou bezpečnost zaměstnavatele.

## 3.7 Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod

Podle Pelce (2011) se na prvních místech poskytovaných benefitů v ČR umisťují především výhody orientované krátkodobě, na okamžitý efekt. Sociologické výzkumy sledují množství společností, které konkrétní benefit poskytují, četnost poskytování jednotlivých výhod. Dále zjišťují výši nákladů na jednotlivé výhody a poptávku po nich ze strany zaměstnanců. Výsledkem těchto výzkumů jsou benefity objevující se na prvních místech. Jde o příspěvek na stravování, delší dovolenou, zdravotní dny volna, sport, kulturu, rekreaci, zvýhodněné půjčky, poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely, penzijní připojištění, školení a kurzy.

Ve srovnání s Evropou, kde hrají hlavní roli dlouhodobé výhody zaměřené na budoucnost, jako jsou například penzijní systémy, zdravotní péče, pojištění pro případ smrti, nejrůznější druhy pojištění atd., v ČR převažují právě benefity hmotného charakteru. (Pelc, 2011)

Z empirického šetření z roku 2007, které bylo provedeno na reprezentativním souboru 432 podniků působících v ČR v odvětvích zpracovatelského průmyslu a stavebnictví, vyplynula některá zjištění v oblasti zaměstnaneckých výhod. Podniky vynakládají na zaměstnanecké výhody v průměru částku rovnu přibližně 5 % personálních nákladů. Nejrozšířenější zaměstnaneckou výhodou je zajišťování stravování, které je poskytováno prakticky všem pracovníkům ve všech podnicích.



Ve značné míře je také poskytováno důchodové připojištění, podpora vzdělávání (pouze na základě osobního zájmu zaměstnance), dále pak zajišťování rekreace, sportu a kultury. Mezi statkové zaměstnanecké výhody lze zařadit poskytování mobilního telefonu, notebooku a internetu pro práci doma či poskytování služebního automobilu k soukromým účelům. (Blažek, 2014)

Z průzkumu společnosti Benefits vyplývá, že nejvíce využívanou kategorií zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnanců je zdraví (60 %), následuje rekreace (19 %) a sport (10 %). Z menší části je zaměstnanci vyhledávána oblast kultury (6 %) a vzdělávání, které využívá 5 % zaměstnanců.

Z průzkumu, který byl proveden v roce 2011 mezi zaměstnavateli, vyplynulo několik zajímavých závěrů (Jelínková, 2011):

- zaměstnanecké benefity hrají ve firmě důležitou, ne však klíčovou roli,
- společnosti zajímají slevy, které lze získat od partnerů poskytujících benefity,
- HR manažery zajímá především – udržení co nejnižších nákladů na zaměstnanecké výhody a jejich správu, dobrou kontrolu nad poskytovanými benefity, uspokojení maxima zaměstnanců díky široké nabídce výhod, využití systému, který bude pro všechny zaměstnance srozumitelný a efektivně komunikovatelný.

Z pohledu zaměstnanců průzkumy ukazují, že zaměstnanci v ČR nejvíce ocení peníze. Podle studie GfK Czech, která porovnávala, jaké benefity zaměstnanci dostávají a o jaké by stáli. Na prvním místě se umístil benefit v podobě čtrnáctého platu, který by vyhledávalo 41,7 % zaměstnanců. Naopak některé benefity jsou zaměstnanci vnímány jako standard. Jedná se především o stravenky, mobilní telefon, u manažerských pozic služební auto k soukromému užití. (Jelínková, 2011)

Jiný průzkum realizovaný ING Pojišťovnou ve spojení se Svazem průmyslu a dopravy ČR v červnu roku 2011, zvítězilo v žebříčku oblíbenosti daňově zvýhodněných benefitů jednoznačně vzdělávání. Tuto výhodu nabízí 78 % firem ze 112, které se účastnily výzkumu. Na dalších místech se umístilo penzijní připojištění a stravenky.

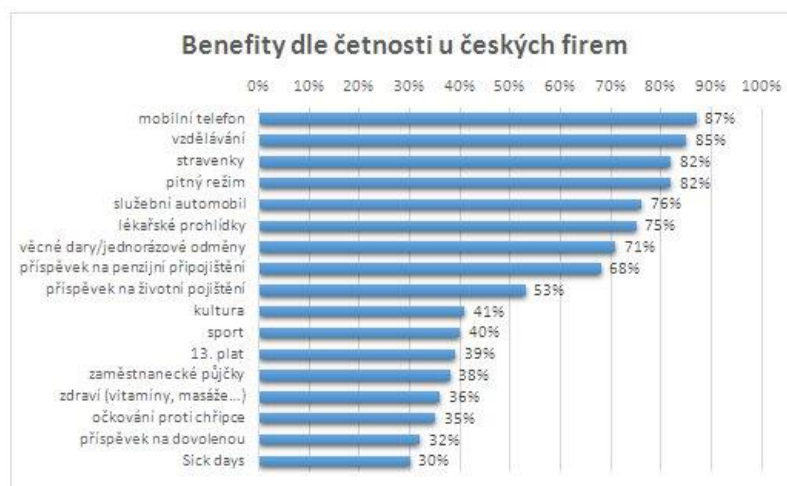
Jelínková (2011) dále uvádí, že trendem v dnešní době, nejen v oblasti benefitů, je elektronizace. Je zřejmé, že v době internetu, e-shopů, chytrých telefonů a iPadů se mění nákupní chování spotřebitelů, což má samozřejmě vliv i na nabídku a způsob poskytování zaměstnaneckých výhod. Stále větší oblibu získává systém cafeteria, webová platforma, která umožňuje online výběr benefitů zaměstnancem. Zaměstnavateli poskytuje jednoduchou správu zaměstnaneckých výhod a přehled o jejich čerpání pomocí různých reportů. Společnost tak může nastavit celý systém zaměstnaneckých výhod jednak podle oblíbenosti, ale také podle své strategie odměňování. Další stále více populární trend v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod je zaměstnavatelem předplacená platební karta. Pomocí této karty může zaměstnanec nakupovat jako s běžnou platební kartou. Pro zaměstnavatele tento typ benefitu představuje moderní produkt, se kterým lze pracovat v rámci motivace pracovníků a také úsporu času při správě zaměstnaneckých výhod.

Nároky zaměstnanců na odměnu za jejich práce neustále rostou. To je jedním z důvodů, proč se v současnosti nelze obejít bez flexibilních systémů zaměstnaneckých výhod, které dokážou postihnout celé spektrum nejrůznějších zájmů zaměstnanců, pružně na ně reagovat a nabídnout jim svobodnou volbu při výběru mimo-pracovních aktivit podle současných preferencí. Za účelem různorodých potřeb zaměstnanců tak větší firmy používají již výše zmíněný cafeteria systém, který je na jednu stranu spojen s vysokými náklady, ale na druhou stranu umožňuje svým zaměstnancům vybrat si výhodu podle svých potřeb. (Malík, 2008)

V západoevropských zemích převládají zaměstnanecké výhody zaměřené na budoucnost, tedy penzijní systémy, zdravotní péče či pojištění pro případ smrti. Jak uvedla specialistka na zaměstnanecké výhody společnosti Fincentrum Martina Januiková (2007), lze očekávat, že Česko bude následovat tyto západní země. Prozatím v České republice, tak i ve střední a východní Evropě převažují krátkodobé benefity hmotné povahy, kam patří například firemní telefon, PC, auto, stravenky atd., což by se mělo průběžně měnit ve prospěch penzijních a pojistných programů.

Aktuálnější výsledky v oblasti zaměstnaneckých výhod vyšly v roce 2014 z pravidelného průzkumu prováděného ING Pojišťovnou a Svazem průmyslu a dopravy ČR. Tohoto průzkumu se zúčastnilo 155 českých firem formou online dotazníku. Zjistilo se, že benefity svým zaměstnancům nabízí téměř všechny společnosti (99 %). V průměru nabízejí 10 druhů benefitů, přičemž platí, že větší společnosti nabízejí výhod více. Mezi nejčastěji poskytované benefity patří mobilní telefon (87 %), vzdělávání (58 %), pitný režim a stravenky (82 %). Růst do budoucna znamenala výhoda v podobě vzdělávání. Naopak pokles byl zaznamenán u příspěvku na penzijní připojištění.

Výsledky tohoto průzkumu, provedeném ING pojišťovnou a Svazem průmyslu a obchodu v roce 2013 zachycuje následující obrázek:



Obr. 2 Benefity dle četnosti u českých firem (ING pojišťovna)

Pro porovnání oblíbenosti konkrétních zaměstnaneckých výhod v jednotlivých letech znázorňuje následující tabulka:

Tab. 2 Zaměstnanecké výhody poskytované firmami v %

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	87 %	89 %
Vzdělávání	70 %	78 %	82 %	85 %	81 %
Pitný režim	71 %	79 %	71 %	82 %	75 %
Stravenky	75 %	68 %	81 %	82 %	74 %
Služební automobil	75 %	80 %	75 %	76 %	74 %
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %	78 %
Věcné dary/jednorázové odměny	57 %	64 %	64 %	71 %	68 %
Příspěvek na penzijní připojištění	60 %	71 %	74 %	68 %	68 %
Příspěvek na životní pojištění	39 %	54 %	43 %	53 %	49 %
Kultura	29 %	28 %	33 %	41 %	35 %
Sport	33 %	32 %	39 %	40 %	42 %
13. plat	32 %	37 %	37 %	39 %	39 %
Zaměstnanecké půjčky	31 %	32 %	36 %	38 %	34 %
Zdraví (vitamíny, rehabilitace, apod.)	24 %	31 %	35 %	36 %	39 %
Očkování proti chřipce	24 %	28 %	25 %	35 %	27 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	28 %	32 %	27 %
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30 %	25 %
Flexi – poukázka	14 %	13 %	12 %	24 %	26 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	22 %	20 %

Zdroj: ING pojišťovna (vlastní zpracování)

Závěrem je vhodné dodat zjištění Lukáše Malíka (2008), produkt manažera společnosti Sodexo Pass, týkající se nových trendů v oblasti zaměstnaneckých výhod. Je zřejmé, že se trh zaměstnaneckých výhod neustále vyvíjí. V dnešní době, kdy je velmi těžké získat a udržet si kvalitního pracovníka, předhánějí se zaměstnavatelé v hledání nových a atraktivnějších forem benefitů. Odborníci předpokládají, že hitem v oblasti zaměstnaneckých výhod se stanou dárky v podobě zážitků. Ať už je to let balonem, seskok padákem nebo masáž, jistě zaměstnanec na takový benefit v podobě zážitku nezapomene a bude ho mít spojený práce se zaměstnavatelem, který mu jej poskytl.

### 3.8 Cafeteria systém

Cafeteria systém, nebo anglicky Cafeteria plan, je jedním z nejpobulárnějších způsobů zaměstnaneckých výhod. Hlavní pointa tohoto systému spočívá v tom, že skutečný benefit si zaměstnanec volí sám, podobně jako na jídelním lístku v bufetu či jídelně, odkud vlastně tento název pochází, jak uvádí Martin Zikmund (2010).

Existují články a publikace, ve kterých se jejich autoři věnují tématu tohoto volného systému zaměstnaneckých výhod. Například jak uvádí Armstrong (2002), „kafeteria“ neboli pružný systém zaměstnaneckých výhod umožňuje zaměstnancům vybrat si z řady nabídek (menu) v rámci stanovených finančních limitů.

Blažek (2014) považuje cafeteria systém za možné řešení zásadního problému, který spočívá v nesprávně zvolené plošné nabídce zaměstnaneckých výhod. Při plošné a nepříliš široké nabídce výhod se stává, že část této nabídky je pro mnohé zaměstnance nezajímavá, nebo naopak některé důležité benefity v nabídce chybí. Zaměstnanci tak mohou poukazovat na to, že ti, kteří nabídku využívají, jsou zvýhodňováni.

Podle Pauknerové a kol. (2012) je podstatou tohoto systému vytvoření variantní nabídky nefinančních benefitů. Pracovník si dle svých priorit, potřeb a zájmů volí z této nabídky v rozsahu, který je mu přidělen vzhledem k jeho pozici, případně na základě hodnotícího procesu. Hlavní výhodou tohoto systému spatřuje v individualizaci této části odměňování a tím i silnější stimulační účinek.

Volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků respektuje rozdíly v preferencích pracovníků. Zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něho v dané chvíli nejzajímavější. Navíc má také možnost změnit strukturu souboru svých zaměstnaneckých výhod, pokud se jeho situace změní. (Tomšík, Duda, 2013)

Systém cafeteria, který dopřává svým zaměstnancům vybrat si takový balíček odměn, který je pro ně nejvýhodnější z hlediska jejich momentálních potřeb a momentální situace, umožňuje podniku (Armstrong, 2002):

- zjistit, které výhody jsou oblíbené a které ne, což umožňuje soustředit zdroje na ty výhody, které jsou pro pracovníky zajímavé,
- vypracovat mechanismus řízení nákladů na tyto výhody,
- informovat zaměstnance o skutečných nákladech na výhody, které jinak považují za zaručené.

Cafeteria systémy byly poprvé uplatňovány ve společnostech v USA. V evropských firmách se tento systém rozvíjí velmi pomalu. Mezi hlavní důvody patří především problém s náročnou organizací přípravy a provozu celého systému a výše nákladů na jeho přípravu a provozování, která se odhaduje až na 8-10 % celkové výše výhod poskytovaných v tomto systému. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Martin Zikmund (2010) o tomto systému píše jako o „věrnostním programu“ pro zaměstnance, v rámci kterého zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně můžou utratit za libovolný benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel v něm předem stanoví výčet odměn i jejich cenu. Obvykle mají všichni zaměstnanci přístup ke všem odměnám, nicméně v České republice existují odměny, které společnost považuje za relativně drahé pro určitou skupinu zaměstnanců, proto je lepší jim je raději nenabízet. I zde vznikají rozdíly v nabízených zaměstnaneckých výhodách mezi jednotlivé stupně managementu.

Macháček (2010) dodává, že v dnešní době by měl poskytovaný benefit nabízet nejen atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit, ale měl by být rovněž moderním produktem, který umožňuje zaměstnancům svobodnou volbu výběru zaměstnaneckého benefitu. Podle něj lze tento požadavek zajistit buď právě popsaným způsobem cafeteria systému, ale i tzv. předplacenou benefiční kartou. Tato karta představuje vhodný způsob čerpání benefitů právě v oblasti volnočasových aktivit zaměstnance. Důležité je udržovat jistou rovnováhu mezi soukromým životem a prací, neboť to zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také to zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům. Navíc dodává, že odpočatí, spokojení a správně motivovaní pracovníci jsou více produktivní.

Níže zobrazená tabulka zobrazuje výsledky výzkumu ze studie PxC – PayWell. Jedná se o výsledky dělení systému flexibilně volitelných zaměstnaneckých výhod (Macháček, 2013):

Tab. 3 Dělení systému flexibilně volitelných zaměstnaneckých výhod

Benefit	V rámci cafeteria systému v %	V rámci výběrových poukázek v %	Kombinace obou předchozích v %	Není součástí cafeteria systému v %
Penzijní připojištění	47	5	5	42
Životní pojištění	32	0	5	63
Úrazové pojištění	16	0	0	84
Rozšířená zdravotní péče	36	36	5	23
Stravenky	20	10	5	65
Společenské akce	29	24	0	48
Sportovní vyžití	50	46	0	4
Kulturní akce	45	41	0	14
Rekreace	52	33	5	10
Podpora při dopravě do a ze zaměstnání	16	0	0	84

Zdroj: Macháček, 2013 (studie PwC – PayWell), vlastní zpracování

### 3.8.1 Varianty Cafeteria systému

Čopíková a Horváthová (2010) uvádějí následující tři varianty cafeteria systému:

1. Systém „bufetu“ – výčet zaměstnaneckých výhod s možností si je vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu.
2. Systém „jádra“ – je pevně stanoveno jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance a zbývající zaměstnanecké výhody jsou v nabídce.

3. Systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců – jsou nadefinované kategorie zaměstnanců, např. muži, ženy, mladí zaměstnanci apod. a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.

### 3.8.2 Výhody cafeteria systému

Systém typu „cafeteria“ má jistě spoustu výhod. Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) vidí největší přínos v tom, že ponechá na jednotlivém pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v rozsahu předem daného rozpočtu, jaké složky odměny za práci, popř. služby, mu mají být firmou poskytovány. Jedná se o jeden z nejčastěji uváděných hlavních výhod u všech autorů. Existuje ale i další celá řada možných výhod, které plynou z tohoto systému.

Individuální zaměření personálních nákladů podle cafeteria systému má i ekonomickou přednost v tom, že tyto náklady zůstávají konstantní, protože není zájem na jejich maximalizaci, ale na jejich optimálním rozdělení. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Čopíková a Horváthová (2010) uvádějí stručně výhody cafeteria systému:

- *flexibilita* – průběžná aktualizace potřeb zaměstnanců,
- *transparentnost, informovanost* – jsou dána jasná pravidla,
- *spravedlnost* – zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, který obhospoďuje,
- *konkurenční výhoda*,
- *svobodná volba*,
- *zvýšení spokojenosti a loajality*.

Koubek (2015) uvádí výhodnost tohoto systému pro organizaci i pro pracovníky z několika důvodů, kterými jsou:

- Zaměstnanecké výhody představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn, takže jsou stále významnější nákladovou položkou. Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly.
- V důsledku vývoje ve společnosti i hodnotových orientací lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich takto ušetřit. Naproti tomu se objevily nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat, mohou mít silný motivační náboj a náklady na ně jsou vynakládány tudíž efektivněji.
- Systém je hospodárnější, a tedy umožňuje účelněji vynakládat prostředky a také rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod, stává se takto pestřejším a přitažlivějším.

- Systém tím, že vyžaduje, aby si pracovník zvolil svůj blok benefitů, vede k pronikavému zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.
- Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků. Pokud soubor výhod neodpovídá potřebám budoucího pracovníka či není schopen přispět ke stabilizaci současného pracovníka, plýtvá organizace prostředky. V případě, že společnost nabízí benefity šité na míru, stává se celý systém přitažlivější pro potenciální i současné zaměstnance.
- Volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků, lidé si jej více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.
- Volitelný systém poskytuje organizaci i pracovníkům možnost lepší kontroly nad rozdělováním výhod, protože volba každého pracovníka je registrována a může být evidováno i čerpání výhod.
- Vzhledem k tomu, že některé výhody bývají zdanitelné a jiné nikoliv, různě sestavené soubory výhod mohou být pro různé pracovníky různě atraktivní a mohou i z těchto důvodů volit příslušný blok výhod.

Dále pak například podle Bočarovové (2003) spočívá výhodnost cafeteria systému zejména v tom, že:

- Zaměstnanec si vybírá na základě přidělené hodnoty to, co považuje za nejzajímavější a zaměstnavateli tak odpadá nutnost kontrolovat čerpání jednotlivých benefitů.
- Poskytnutí možnosti volby je pro zaměstnance podstatně více motivující.
- Zaměstnanec se svým výběrem motivuje sám a je tedy šance na delší trvání jeho motivace.
- Při opakování výběru (zpravidla po 1 roce), kdy si zaměstnanec může navolit jiné benefity na základě změny svých preferencí, dochází k opětovnému zvýšení motivačního efektu.
- Díky vyšší efektivitě čerpání je možné za stejnou částku zaměstnancům poskytnout více benefitů, nebo dokonce výrazně ušetřit při zachování stejného portfolia.
- Zaměstnanec tím, že si své výhody vybírá sám, má přehled o tom, co mu jeho společnost může poskytnout, tudíž dochází k vyhnutí se nedostatečné informovanosti o nabízených výhodách.
- Díky jasně stanoveným limitům je systém spravedlivý a stejně dostupný všem zaměstnancům.

### 3.8.3 Nevýhody cafeteria systému

Vzhledem k tomu, že nic nemůže být dokonalé, tak i cafeteria systém v sobě obsahuje jisté nevýhody. Nevýhodou volitelného systému zaměstnaneckých výhod je to, že je administrativně náročnější. Pracovníci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální potřeby, vyberou si tak nevhodně, a jelikož nelze měnit výběr průběžně, ale spíše v delších intervalech, ponесou po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit v jejich spokojenosti. Obvykle nebudou házet vinu na sebe, ale na organizaci proto, že neposkytuje pružné změny jejich volby. (Koubek, 2015)

Do nevýhod tohoto systému lze zařadit i následující nevýhody (Čopíková, Horváthová, 2010):

- intenzivní komunikace,
- náročná administrativa a nákladná implementace,
- pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců, což je nákladné.

Za nevýhodu tohoto systému d'Ámbrosová a kol. (2014) označuje také situaci, že pokud společnost poskytuje zaměstnanecké výhody všem zaměstnancům, zpravidla volí spíše ty levnější benefity (nebo benefity v nižší hodnotě) a zároveň takové, které jsou úplně nebo alespoň částečně daňově zvýhodněny.

## 3.9 Vybrané zaměstnanecké výhody a jejich daňové dopady

V rámci této podkapitoly dojde k charakteristice vybraných zaměstnaneckých výhod, které jsou poskytovány ze strany hodnocených společností v této diplomové práci. Součástí charakteristiky zaměstnaneckých výhod bude také nastíněno, jaké mají daňové dopady pro zaměstnance a pro zaměstnavatele.

### 3.9.1 Závodní stravování

Příspěvky na stravování jsou nejrozšířenější formou nepeněžních výhod. Nejvíce je v současné době využíváno poskytování stravenek zaměstnavatelem. Poskytování stravování zaměstnanců se zabývá ustanovení § 236 ZP, ve kterém je uvedeno, že zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, přičemž tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu. (Macháček, 2013)

Na povinnost zaměstnavatele zajistit či poskytnout svým zaměstnancům stravování dle zákoníku práce navazuje daňová legislativa, která umožňuje zaměstnavateli zahrnout si do výdajů na dosažení, zajištění a udržení příjmů (Janoušková, Kolibová, 2005):

- provozování vlastního zařízení závodního stravování kromě hodnoty potravin,



- poskytnutí příspěvku na stravování, jež je zajištěno prostřednictvím jiných subjektů,
- nákup stravenek a jejich prodej zaměstnancům s příspěvkem zaměstnavatele.

#### Daňové řešení stravování u zaměstnance

Poskytnutím příspěvku na stravování zaměstnavatelem vzniká u zaměstnance nepeněžní příjem, který je dle § 3 odst. 2 ZDP předmětem daně z příjmů fyzických osob. Podle § 6 odst. 9 písm. b) ZDP je od daně z příjmů osvobozen. Podle znění tohoto ustanovení ZDP je od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena (Macháček, 2013):

- hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti,
- nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů.

#### Daňové řešení stravování u zaměstnavatele

Daňové řešení výdajů (nákladů) zaměstnavatele vynaložených na stravování jeho zaměstnanců vyplývá ze znění § 24 odst. 2 písm. j) bodu 4 ZDP. V tomto smyslu se rozlišují dvě formy stravování, kde pro každou z těchto forem platí jiný daňový režim.

První formou je **stravování zaměstnanců zajišťované ve vlastním zařízení**. Daňovými výdaji na provoz vlastního stravovacího zařízení podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 4 zákona se rozumějí výdaje (náklady) spojené s provozem kuchyně s jídelnou, popřípadě kantýny, a to i tehdy, je-li příprava a výdej jídel zabezpečována jiným subjektem formou služby v tomto vlastním zařízení.

Příklady daňově uznatelných výdajů (nákladů) na provoz vlastního stravovacího zařízení jsou následující (Macháček, 2013):

- spotřeba energií,
- údržba a oprava zařízení,
- odpisy dlouhodobého hmotného, resp. nehmotného majetku,
- zakoupení drobného hmotného majetku,
- vytištění a prodej stravenek,
- spoje,
- mzdy včetně pojistného hrazeného zaměstnavatelem za sebe sama na sociální a zdravotní pojištění pracovníků zabezpečujících stravování.

Výjimkou jsou hodnoty potravin, které nelze zahrnout do daňově uznatelných výdajů (nákladů). Výdaje (náklady) vynaložené zaměstnavatelem na potraviny spotřebované na zajištění stravování jsou však daňově neuznatelné. (Macháček, 2013)

Druhou formou je **stravování zaměstnanců zajišťované prostřednictvím jiných subjektů**, za které se považuje podle bodu 19 pokynu GFŘ č. D-6 k § 24 odst. 2 ZDP stravování smluvně zabezpečené zaměstnavatelem v jiném než ve vlastním stravovacím zařízení nebo ve vlastním stravovacím zařízení, které je pronajaté na základě smlouvy o pronájmu. Jedná se o následující varianty stravování zaměstnanců (Macháček, 2013):

- stravování zaměstnanců smluvně zajištěné ve stravovacím zařízení jiného provozovatele stravování,
- dovážení stravy jiným provozovatelem stravování a výdej stravy ve vlastní výdejně zaměstnavatele,
- zabezpečení stravování zaměstnanců v restauračním zařízení,
- stravování zaměstnanců v provozovnách veřejného stravování na základě nakoupených stravenek a poskytnutých zaměstnancům,
- stravování ve vlastním stravovacím zařízení pronajatém na základě smlouvy o pronájmu cizí organizací.

Pokud je závodní stravování zajišťováno prostřednictvím jiných subjektů, je daňově uznatelným nákladem příspěvek zaměstnavatele poskytovaný až do výše 55 % ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné odpracované pracovní směny, maximálně však do výše 70 % stravného při tuzemské pracovní cesty trvající 5 až 12 hodin v průběhu jednoho kalendářního dne. (Duda, 2005)

### 3.9.2 Poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti

Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti slouží ke zlepšení sociálních podmínek na pracovišti.

Pro **zaměstnance** je poskytnutí této benefiční výhody osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti. Musí být ale splněny současně dvě podmínky – musí se jednat o nepeněžní formu a musí docházet ke konzumaci na pracovišti. V opačném případě musí být částka zahrnuta do základu daně z příjmů a stává se současně i vyměřovacím základem pro odvod pojistného na sociálním zabezpečení a všeobecné zdravotní pojištění.

Z pohledu **zaměstnavatele** je částka hodnoty nápojů daňově neuznatelným výdajem. (Janoušková, Kolibová, 2005)

Výše uvedené nepeněžní plnění ale nesouvisí s povinností zaměstnavatele podle zákoníku práce poskytovat ochranné nápoje v případech stanovených nařízením vlády č. 178/2001 Sb., které stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci. V tomto případě jde u zaměstnance o nepeněžní příjem, který není předmětem daně a u zaměstnavatele se jedná o plně uznatelný výdaj. (Janoušková, Kolibová, 2005)

Pelc (2011) upozorňuje na to, že povinností zaměstnavatele je poskytovat na pracovišti vodu a ochranné nápoje podle zákona o zajištění dalších podmínek

bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a prováděcích předpisů k němu, i když nejde o klasický zaměstnanecký benefit.

### 3.9.3 Dovolena navíc

Tento typ benefitu patří mezi nejžádanější odměnu. Jednou z možností je poskytnutí týden dovolené navíc a druhou možností může být poskytnutí příspěvků na dovolenou.

#### Týden dovolené navíc

Dovolena navíc je zakotvená v kolektivní smlouvě nebo jiném vnitřním předpisu firmy. Základní doba dovolené je 4 týdny, státním zaměstnancům přísluší dovolená v době 5 týdnů a pedagogickým pracovníkům dokonce 8 týdnů dovolené. (Vaněk, 2015)

Pro **zaměstnavatele** je týden dovolené navíc jako poskytnutí benefitu svým pracovníkům jedním z finančně náročnějších benefitů. Přibude mu minimálně 5 dalších pracovních dní, které musí zaměstnanci v plné výši proplatit, odvést za něj sociální a zdravotní pojištění, přičemž se zaměstnanec nebude podílet na vytváření zisku. Odměnou mu pak bude odpočatější a spokojenější zaměstnanec. (Vaněk, 2015)

Co se týká daňové výhodnosti benefitu v podobě dovolené navíc, záleží na tom, zda je pracovněprávním nárokem – pokud je jako pracovněprávní nárok dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, nebo rozhodnuto zaměstnavatelem formou vnitřního předpisu, popř. sjednaného v individuální pracovní smlouvě, jedná se o daňový výdaj zaměstnavatele. Pokud ale není plněním pracovněprávního nároku, nejednalo by se o výdaj daňový.

Pro **zaměstnance** je uvedený peněžní příjem příjmem ze závislé činnosti, tudíž je zdaňován, je dílčím základem daně zaměstnance, je tedy součástí obecného základu daně. (Pelc, 2011)

### 3.9.4 Příspěvek na dovolenou

Příspěvek na dovolenou může být, na rozdíl od dovolené navíc, výhodný pro obě strany, ale ne každý zaměstnavatel si ho může dovolit.

Pro **zaměstnance** znamená takový příspěvek daňově osvobozený příjem, ale jen v případě, že se bude jednat o nepeněžní plnění. Například zaměstnavatel nedá zaměstnanci peníze na dovolenou na ruku, ale pošle je přímo cestovní kanceláři a zaměstnanec pak dostane odměnu ve formě zájezdu, nikoli peněz.

Zaměstnavatel příspěvky poskytuje z firemních fondů, nejčastěji z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo již zdaněného zisku. Pro vedení účetnictví je důležité, že příspěvek do 20 000 Kč tvoří nedaňový náklad. (Vaněk, 2015)

### 3.9.5 Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění jeho zaměstnanců patří stále mezi nejčastější zaměstnanecké výhody. (Macháček, 2013)

Zákon o daních z příjmů a zákony o pojistném na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění mimořádně zvýhodňují příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění. (Pelc, 2011)

Tento typ benefitu je mnohdy výhodnějším řešením pro obě strany oproti navýšení mzdy. Musí být ale splněny podmínky stanovené zákonem, aby byl spokojený jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel a mohl si své náklady uplatnit při snižování daňového základu.

Při splnění veškerých podmínek se příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění zahrnuje do nákladů daňových pro zaměstnavatele a do příjmů, které nepodléhají zdanění a povinnému odvodu pojistného zaměstnancem. Podmínky a povinnosti stanovují a upravují zákony: *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.* (Bohdalová, 2015)

Daňové zvýhodnění pro **zaměstnavatele**: pro zaměstnavatele se jedná vždy o daňově účinný náklad a finanční limit není stanoven.

Daňové zvýhodnění pro **zaměstnance**: příjem, který nepodléhá zdanění podle § 6 odst. 9 písm. p), ZDP do limitu 30 000 Kč za kalendářní rok pro oba druhy pojištění. (Bohdalová, 2015)

Podle znění § 6 odst. 9 písm. p) ZDP je u **zaměstnance** od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše 30 000 Kč ročně jako (Macháček, 2013):

- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázáný na účet jeho zaměstnance u penzijního fondu nebo u penzijní společnosti,
- příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření poukázáný na účet jeho zaměstnance u penzijní společnosti,
- příspěvek na penzijní pojištění poukázáný ve prospěch jeho zaměstnance na penzijní pojištění u instituce penzijního pojištění na základě smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a institucí pojištění za podmínky, že byla sjednaná výplata plnění z penzijního pojištění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let, a dále za podmínky, že právo na plnění z penzijního pojištění má zaměstnanec a v případě jeho smrti jiná osoba kromě zaměstnavatele,
- příspěvek na pojistné, které hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na jeho soukromé životní pojištění.

Limitní částka za výše uvedené příspěvky zaměstnavatele osvobozená od daně z příjmů ze závislé činnosti u zaměstnance činí 30 000 Kč. Tato částka byla navýšena zákonem č. 403/2012 Sb. s účinností od 1. 1. 2013, do této doby činila limitní částka 24 000 Kč. (Macháček, 2013)

Aby se jednalo o soukromé životní pojištění, které má z pohledu ZDP výsadní postavení v tom smyslu, že se jedná na straně **zaměstnavatele** o daňově uznatelný náklad a na straně **zaměstnance** se jedná o osvobozený příjem ze závislé činnosti, musí splňovat následující podmínky (Zralý, 2016):

- musí se jednat o pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti nebo dožití nebo důchodové pojištění,
- možnost výplaty pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících od uzavření smlouvy a současně nejdříve v kalendářním roce, v jehož průběhu dosáhne pojištění 60 let,
- není umožněna výplata jiného příjmu, který není pojistným plněním a nezakládá zánik pojistné smlouvy,
- zaměstnanec je v pozici pojistníka i pojištěného,
- smlouva je uzavřena s pojišťovnou z ČR, EU resp. státu EHP,
- právo na plnění nesmí mít zaměstnavatel, který přispívá na toto soukromé životní pojištění.

Podle Suchánkové (2014) byl k poslednímu dni v září roku 2014 průměrný příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění na úrovni 664 Kč a na doplňkové penzijní spoření 776 Kč. Příspěvek zaměstnavatele pobíralo více než 972 tisíc účastníků, což je zhruba každý pátý zaměstnanec.

### 3.9.6 Odborný rozvoj zaměstnanců

Zaměstnanecké výhody v podobě odborného rozvoje zaměstnanců lze považovat za významný motivační prvek pracovníků a zároveň patří v současné době mezi nejoblíbenější zaměstnanecké benefity. Jedná se o jisté zaměstnanecké výhody určené a poskytované zaměstnavatelem buď vybraným zaměstnancům, nebo všem zaměstnancům. (Macháček, 2013)

Péče zaměstnavatele o odborný rozvoj svých zaměstnanců zahrnuje podle § 227 až 235 ZP zejména (Macháček, 2013):

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.

**Zaškolení a zaučení zaměstnance** nastává v případě, kdy zaměstnanec vstupuje do zaměstnání bez potřebné kvalifikace a zaměstnavatel je tudíž povinen provést zaškolení či zaučení. Doba vynaložená na zaškolení a zaučení se odvíjí od výkonu práce, za který má zaměstnanec nárok na mzdu nebo plat. Zaměstnavatel zaškoluje či zaučuje i zaměstnance, který přechází z důvodů vzniklých na straně zaměstnavatele na nový druh práce nebo na nové pracoviště. Veškeré náklady vynaložené na zaškolení a zaučení zaměstnance hradí zaměstnavatel. (Nešćáková, 2011)

Druhým typem odborného rozvoje zaměstnanců je **odborná práce absolventů škol**. Absolventem se rozumí osoba, která vstupuje do zaměstnání na práci, která odpovídá její kvalifikaci. Doba trvání odborné praxe nepřesahuje dvou let po řádném ukončení studia. Zaměstnavatel je povinen poskytnout přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce absolventům středních škol, konzervatoře, vyšších odborných škol a vysokých škol. (Nešćáková, 2011)

Za kvalifikaci lze považovat určitou schopnost zaměstnance vykonávat různé složité a namáhavé práce podle příslušné profese, respektive specializace zaměstnance. Kvalifikaci tvoří jednak teoretické a také praktické zkušenosti zaměstnance, získané studiem, účastí v různých kurzech a školeních, rekvalifikací, zaškolením, zaučením apod. (Macháček, 2011)

Podle Nešćákové (2011) se **prohlubováním kvalifikace** rozumí její průběžné udržování, doplňování, aktualizace a obnova.

Macháček (2013) píše, že prohlubováním kvalifikace se rozumí:

- průběžné doplňování kvalifikace zaměstnance, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce,
- udržování a obnovování této kvalifikace zaměstnance.

**Zvýšením kvalifikace** se podle § 231 ZP rozumí (Macháček, 2011):

- změna hodnoty kvalifikace – dosaženého stupně kvalifikace např. pro výkon náročnější kvalifikovanější práce, pro výkon nové vyšší funkce, pro který dosud zaměstnanec požadovanou kvalifikaci nesplňoval,
- získání nebo rozšíření kvalifikace.

Zásadní rozdíl mezi prohlubováním a zvyšováním kvalifikace spočívá v tom, že prohlubování kvalifikace je považováno dle ZP vždy za výkon práce a zvyšování kvalifikace je považováno za překážku v práci, a nikoliv za výkon práce.

Z daňového hlediska odborný rozvoj na straně **zaměstnance** vyplývá ze znění ustanovení § 6 odst. 9 písm. a) a § 6 odst. 9 písm. d) ZDP. Podle tohoto znění je u zaměstnance osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti neplnění plnění vynaložené zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele, nebo neplnění plnění vynaložené zaměstnavatelem na rekvalifikaci zaměstnanců podle zákona o zaměstnanosti. Pro účely osvo-

bození od daně z příjmů ze závislé činnosti musí být vždy splněny dvě podmínky. První podmínkou je, že se musí jednat o poskytnutí nepeněžního plnění zaměstnavatele a druhou podmínkou je, že vzdělávání zaměstnance souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Na straně **zaměstnavatele** vyplývá daňové řešení z ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bodu 3 a § 25 odst. 1 písm. h) bodu 2 ZDP, popřípadě ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 ZDP. Daňovými výdaji (náklady) zaměstnavatele jsou podle znění § 24 odst. 2 písm. j) bodu 3 ZDP výdaje (náklady) na provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo výdaje spojené s odborným rozvojem zaměstnanců podle ZP a výdaje spojené s rekvalifikací zaměstnanců podle zákona o zaměstnanosti, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele. (Macháček, 2013)

### 3.9.7 Zdravotní péče

Ukazuje se, že komplexní zajištění zdravotní péče je faktor, který může významně ovlivnit konkurenceschopnost podniku. Jak publikuje Mynařová (2006) ve svém článku, platí zde přímá úměra: zdravý zaměstnanec je spokojený zaměstnanec, spokojený zaměstnanec je výkonnější zaměstnanec. Zdraví by se mělo stát součástí firemní kultury, neboť zdraví je dlouholetá investice, která se vyplatí.

Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů, v § 53 zavádí s účinností od 1. 4. 2012 nový pojem *pracovně lékařské služby*.

Pracovně lékařskými službami se rozumí zdravotní služby preventivní, jejichž součástí je (Macháček, 2013):

- hodnocení vlivu pracovní činnosti, pracovního prostředí a pracovních podmínek na zdraví,
- provádění preventivních prohlídek,
- hodnocení zdravotního stavu za účelem posuzování zdravotní způsobilosti k práci,
- poradenství zaměřené na ochranu zdraví při práci a ochranu před pracovními úrazy, nemocemi z povolání a nemocemi souvisejícími s prací,
- školení v poskytování první pomoci,
- pravidelný dohled na pracovištích a nad výkonem práce.

Platby za pracovně lékařské služby hrazené povinně zaměstnavatelem jsou daňově uznatelným výdajem (nákladem) zaměstnavatele. Nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci ve formě možnosti využívat zdravotnická zařízení formou nadstandardní zdravotní péče nejsou daňově uznatelným nákladem ve smyslu znění § 25 odst. 1 písm. h) bodu 2 ZDP.

Náklady zaměstnavatele vynaložené na pracovně lékařské služby poskytované poskytovatelem těchto služeb nejsou u zaměstnance příjmem podle znění § 6 odst. 3 ZDP. Pokud se bude jednat o zdravotní péči poskytovanou zaměstnavatelem

nad rámec jeho zákonné povinnosti ve formě možnosti využití zdravotnické zařízení zaměstnancem – nadstandardní zdravotní péče, půjde na straně zaměstnance o příjem ze závislé činnosti, který je dle § 6 odst. 9 písm. d) ZDP osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, pokud toto nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnancům je hrazeno z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů. (Macháček, 2013)

### 3.9.8 Poskytnutí pracovního oblečení

Jedná se o benefitní plnění především ve formě poskytnutí jednotného pracovního oblečení zaměstnanci identifikující zaměstnavatele. Dalším tématem je poskytování ochranných pracovních prostředků, k němuž je zaměstnavatel povinen podle zvláštních zákonů (nejde o benefit, jak je již výše definovaný), (Pelc, 2011)

Hodnota poskytovaných stejnokrojů a pracovních oblečení, určeného pro výkon zaměstnání, včetně příspěvku na jejich udržování, není u zaměstnance předmětem daně. Nezahrnuje se ani do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a všeobecné zdravotní pojištění. (Janoušková, Kolibová, 2005)

Jedná se tedy o (Janoušková, Kolibová, 2005):

- *Jednotné pracovní oblečení* (stejnokroje), včetně příspěvku na jeho udržování, určené k výkonu práce, jež nesmí být zaměnitelné s běžným občanským nebo společenským oděvem. Často souvisí s prezentací dané společnosti na veřejnosti, ale zákon povinnost stejnokroje nenařizuje. Pokyn D-190 stanoví zaměstnavatelům ve vnitřním předpise (v kolektivní smlouvě apod.) stanovit povinnost zaměstnanců používat pracovní oblečení pouze při výkonu zaměstnání a vymezit přesně charakter a podobu jednotného pracovního oblečení a všech jeho součástí.
- Hodnotu osobních *ochranných pracovních prostředků*, včetně příspěvku na jeho udržování dle zákoníku práce. Týká se to prostředí, v němž obuv, či oděv podléhá při práci mimořádnému opotřebení nebo znečištění a plní současně funkci ochranných pracovních pomůcek<sup>3</sup>. Ochranné pracovní prostředky musí zaměstnance chránit před riziky, nesmí ohrožovat jejich zdraví, nesmí bránit při výkonu práce.

### 3.9.9 Dary zaměstnancům

Zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům rozličné dary. Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy obsahují závazky k různým nepeněžním plněním formou například dárkových kuponů na nákup zboží neboli poukázek, které slouží k odběru zboží v běžné obchodní síti či nákupu, čerpání služeb. (Pelc, 2011)

---

<sup>3</sup> Tato povinnost zaměstnavatele vychází přímo ze zákoníku práce (§ 104 odst. 2). Technické požadavky na osobní ochranné prostředky stanoví nařízení vlády č. 21/2003 Sb.



Zaměstnanecká výhoda v souvislosti s poskytnutím nepeněžního daru je většinou spojena s příležitostí životního jubilea zaměstnance. Pro **zaměstnavatele** tento výdaj není daňově uznatelný. (Janoušková, Kolibová, 2005)

Pro **zaměstnance** je podle § 6 odst. 9 písm. g) ZDP od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena hodnota nepeněžních darů poskytovaných buď z fondu kulturních a sociálních potřeb, a u zaměstnavatelů, na které se tento předpis nevztahuje, hodnota nepeněžních darů poskytovaných za obdobných podmínek ze sociálního fondu nebo ze zisku (příjmu) po jeho zdanění, anebo na vrub nedaňových výdajů (nákladů), a to až do úhrnné výše 2 000 Kč ročně u každého zaměstnance. (Macháček, 2013)

Bohdalová (2015) shrnuje, že aby hodnota daru nebyla zahrnuta do daňového základu ani do vyměřovacího základu pro pojistné, musí být splněny zákonné požadavky na:

- *Finanční částku daru* – max. hodnota daru 2 000 Kč/rok
- *Formu daru* – nepeněžní
- *Příležitost*, ke které bude dar věnován – při pracovních výročích a doby trvání pracovního poměru u zaměstnavatele, při životním výročí dosažení věku 50 let a každých 5 let zaměstnance, při prvním odchodu do starobního důchodu nebo plného invalidního důchodu, za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru.

Jestliže nebudou splněny všechny výše uvedené podmínky, bude dar zaměstnanci podléhat daňovému zatížení a hodnota bude zahrnuta do vyměřovacího základu pro pojistné. (Bohdalová, 2015)

## 4 Vlastní práce a diskuze

Jelikož budou v rámci práce hodnoceny a porovnávány tři společnosti zabývající se svářečskou činností, dojde v první řadě se seznámením s jednotlivými společnostmi a k výčtu jimi poskytovaných zaměstnaneckých výhod pracovníkům - svářečům. Dále budou popsány výsledky dosažené prostřednictvím dotazníkového šetření, provedení analýzy na základě zvolených hypotéz, pomocí kterých budou navržena možná zlepšení pro dané společnosti.

### 4.1 Charakteristika společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.

Budova, ve které v současné době sídlí společnost Frauenthal Automotive Hustopeče s.r.o. byla založena již v roce 1873 a sloužila na výrobu cukrovinek. V průběhu let posloužila také jako továrna pro výrobu užitkových zařízení, jako jsou kola, sudy apod., pro výrobu součástí pro stavebnictví a zemědělství, byla zde první sériová výroba nádob pro zkapalněné plyny. Úplnou privatizací továrna prošla v roce 1994, kdy byl celkový sortiment tehdejší společnosti, nesoucí název Gastec, doplněn o nádoby, vzduchojemy a vařiče pro táboření. Od této doby se tato továrna začíná zaměřovat převážně na svářečskou činnost.

V roce 1999 získala společnost Worthington Cylinders Corporation (USA) 51% podíl společnosti Gastec, čímž byla založena společnost Worthington Gastec a. s. V roce 2001 se přejmenovala na Worthington Cylinders a. s. V roce 2012 získal Frauenthal Automotive Holding GmbH 100% majetkový podíl a společnost je od 1. 1. 2013 přejmenována na Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.

Společnost Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. je součástí koncernu Frauenthal Holding AG se sídlem ve Vídni, přesněji se jedná o jeho divizi Frauenthal Automotive. Tato divize se v současnosti skládá ze 13 výrobních závodů v 9 evropských zemích a specializuje se na zákaznická řešení komponentů pro podvozky užitkových a nákladních vozidel, autobusů a jiných vozidel výrobců skupiny OEM. Jedná se o vedoucí firmu na trhu poskytující zákazníkům komplexní služby včetně spolupráce na vývoji nových výrobků.

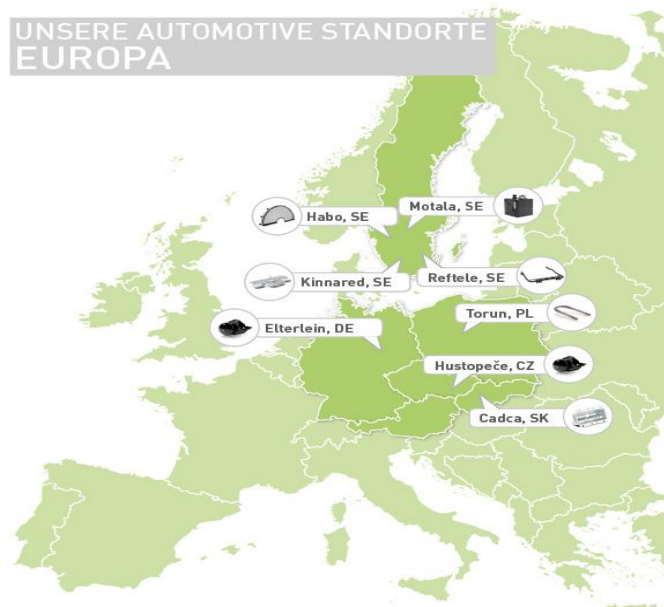
Integrací tato společnost dosáhla svého strategického cíle, a to prezentace společnosti jako kompetentního partnera v komerčním automobilovém průmyslu s různými výrobními místy v rámci jedné značky. Klíčovým faktorem v jejím průmyslovém pojetí je diferencovaná výrobní síť, která spojuje osm závodů v celé Evropě a jeden v Číně. (interní údaje společnosti)

Strategie společnosti je založena na čtyřech pilířích:

- Nejvyšší kvalita výrobků a služeb a spolehlivost dodávek
- Rozvojové partnerství a úzká spolupráce se zákazníky

- Výzkum a vývoj, inovace a neustálé zlepšování
- Diferencovaná výrobní síť v různých zemích

Následující obrázek zobrazuje umístění výrobních závodů v rámci Evropy.



Obr. 3 Evropské výrobní závody (frauenthal-automotive.com)

**Firma:** Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.  
**Sídlo:** Bratislavská 130/2, 693 01 Hustopeče  
**Zaměření:** Výroba nízkotlakých svařovaných nádob

## 4.2 Produkty společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.

Motto společnosti je následující: „*Vyvíjíme a vyrábíme inovativní části – inovativní díly – u všech předních evropských výrobců užitkových vozidel*“. S její diferencovanou výrobní sítí v devíti místech po celé Evropě, je obzvláště flexibilní a zajišťuje maximální bezpečnost dodávek a optimalizace nákladů díky specializaci.

Prostřednictvím pokročilého výzkumu a vývoje, je společnost schopna vytvářet nové produkty, které vstupují do rozvojových partnerství s jejími zákazníky a zlepšit tak i jejich kvalitu.

Odbornost společnosti je výsledkem dlouholetých zkušeností a vysokých standardů kvality. Jako technologický lídr má společnost rozsáhlé know-how, vysoce kvalifikovaný personál a pokročilé in-house výzkumná zařízení.

Výrobky společnosti jsou podrobeny interním testům a zkouškám – s využitím nejmodernějších technologií. Vysoká kvalita je zejména z hlediska bezpečnosti jízdy koncových zákazníků nejvyšší prioritou – má certifikace ISO, TUV a OHSAS. (interní údaje společnosti)

Mezi hlavní produkty patří:

- **Svorky** – významně přispívají k bezpečnosti nákladních automobilů, autobusů a přívěsů. Pro jejich výrobu jsou použity dostupné technologie zejména v procesu výroby válcování závitů, tepelného zpracování i v ohybu a povlaku odolným vůči korozi.



Obr. 4 Svorky (frauenthal-automotive.com)

- **Vzduchové nádrže** – řešení stlačeného vzduchu cisterny mají velký potenciál. Vytvářejí prostor na rámu vozidla pro přidávání nových komponent, zařízení a technologie, které jsou požadovány v souladu s přísnými emisními předpisy. Bez ohledu na to, jaká velikost či konfigurace je požadována, mají technici potřebné zkušenosti a odborné znalosti pro vyrobění vzduchojem z oceli, nerezové oceli nebo vzduchojem hliníty.



Obr. 5 Tlakový vzduchojem (frauenthal-automotive.com)

- **Lisování a svařování komponentů**– společnost je jedna z předních výrobců výlisků a svařovaných kovových komponentů a nabízí nejnovější technologie, jako jsou automatické lisy, řezání laserem, ohýbání, svařování a další procesy. Vyrábí různé kovové komponenty té nejvyšší kvality. Sortiment zahrnuje asi 4 000 článků.



Obr. 6 Lisování a svařování komponentů (frauenthal-automotive.com)

### 4.3 Odběratelé společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.

Společnost již na trhu ve svém oboru podnikání působí dlouhá léta, přičemž se neustále rozšiřuje a rozvíjí se do dalších oblastí a přitom získává stále více zákazníků. Mezi největší konkurenční výhody této společnosti patří kromě dlouhé tradice a know-how zejména její bezkonkurenční přesnost dodávek, špičková kvalita výrobků a excelentní servis. Díky těmto parametrům je mezi svými zákazníky široce uznávaná jako jeden z nejlepších dodavatelů vůbec. Tento fakt také potvrzují její ocenění, dlouholeté kontrakty a úzká vzájemná spolupráce na řadě inovací a projektů.

Pobočka v Hustopečích dodává své výrobky do 13 zemí světa a její zaměření je kromě primárního automobilového trhu rozšířeno také na zemědělský průmysl, na technické aplikace, využití tlakových nádob v odvětví požárně bezpečnostních řešení a všechna další odvětví požadující využití nízkotlakových nádob. (interní údaje společnosti)

Tab. 4 Odběratelé společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.

Automobilový průmysl	Zemědělský průmysl	Technické aplikace	Odvětví požárně bezpečnostních řešení
Volvo Renault Scania MAN Daimler	Zetor John Deer	IMI Norgren CZ	Minimax Total

Zdroj: Vlastní zpracování (frauenthal-automotive.com)

## 4.4 Zaměstnanecké výhody poskytované společností Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.

Společnost poskytuje svým pracovníkům svářečům vybrané zaměstnanecké výhody, které jsou stanoveny vedením společnosti. Není zde uzavřená kolektivní smlouva mezi odborovou organizací a společností. Tato skutečnost se však změnila v průběhu roku 2017, kdy dojde k uzavření kolektivní smlouvy. Veškeré poskytované zaměstnanecké výhody včetně jejich tvorby a užití budou ukotveny právě v této kolektivní smlouvě.

V současné době je ve společnosti vytvořen systém zaměstnaneckých výhod, který je poskytovaný v rámci celé společnosti jednotlivým pracovním úsekům. Liší se zaměstnanecké výhody poskytované vyššímu managementu, střednímu managementu a pracovníkům na dělnické pozici. Jelikož se diplomová práce zaměřuje pouze na pracovníky v oboru svářečství, budou zde popsány pouze zaměstnanecké výhody poskytované právě tomuto oddělení. Těmto pracovníkům společnost umožňuje využívání zaměstnaneckých výhod v podobě závodního stravování, příspěvku na penzijní připojištění, příspěvku na dioptrické brýle, odborného rozvoje zaměstnanců, poskytování zdravotní péče, darů zaměstnancům zejména v podobě jubilejních a věrnostních odměn. Poskytuje jim také další odměny, které jsou ovšem peněžního charakteru, ale ve velké míře zvyšují motivaci pracovníků. Jedná se o následující odměny (interní údaje společnosti):

- Příplatek svářečům za prováděnou operaci: za podélný svár, hrdla ve výši 10 Kč za hodinu, za obvodový svár ve výši 15 Kč za hodinu a za opravy svárů ve výši 20 Kč za hodinu,
- Měsíční bonus max. ve výši 20 % ze skutečně odpracovaných hodin v měsíci, z toho 15 % za produktivitu práce a 5 % za kvalitu,
- Odměna za plné využívání pracovní doby – za účelem motivace zaměstnanců k řádnému využívání fondu pracovní doby se zaměstnancům v pracovním poměru s hodinovou mzdou vyplácí při splnění stanovených podmínek měsíčně odměna ve výši max. 550 Kč,
- Motivace za víkendové směny – v podobě poukázek ve výši 500 Kč za každou odpracovanou víkendovou směnu na využití relaxačních, zdravotnických a sportovních zařízení.

Společnost své zaměstnance informuje o zaměstnaneckých výhodách zejména na organizovaných schůzkách se zaměstnanci, které se realizují pravidelně formou porady. Dalším informačním zdrojem jsou interní předpisy, ve kterých jsou popsány všechny benefity a podmínky jejich poskytování. Tyto interní předpisy jsou k dispozici k nahlédnutí na personálním oddělení a u všech vedoucích pracovníků.

### 4.4.1 Závodní stravování

Zaměstnanci mají možnost využívat závodní stravování přímo v sídle společnosti v závodní jídelně, kdy jídlo je zajišťováno prostřednictvím externí společnosti. Jeli-

kož práce svářečů probíhá ve třísměnném pracovním režimu, jsou zajišťovány obědy i večeře. Zaměstnavatel přispívá na stravování zaměstnanců následovně:

Tab. 5 Příspěvek na závodní stravování

Druh jídla	Cena, kterou platí zaměstnanec	Plná cena
Oběd, večeře – A, B, C	21 Kč	62 Kč
Oběd, večeře – S, bageta	21 Kč	62 Kč
Oběd, večeře – výběrový salát SV	26 Kč	73 Kč
Oběd, večeře – výběr V	30 Kč	83 Kč
Oběd, večeře – salát PS	4 Kč	16 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (interní údaje společnosti)

#### 4.4.2 Příspěvek na penzijní připojištění

Společnost nabízí svým zaměstnancům v dnešní době jeden z nejoblíbenějších a nejžádanějších benefitů – příspěvek na penzijní připojištění. Pracovníci tuto výhodu mohou začít čerpat po skončení zkušební doby po nástupu do zaměstnání. Příspěvek činí 2,2 % ze základní měsíční mzdy zaměstnance, kde maximální částka je ve výši 2 000 Kč.

#### 4.4.3 Poskytnutí nealkoholických nápojů

Na každém pracovišti je pro zaměstnance k dispozici barel s pitnou vodou a navíc společnost poskytuje v souladu s NV č. 361/2007 Sb., podle § 8 svým pracovníkům ochranné nápoje při zátěži teplem. Ochranný nápoj pro dělnické profese je k dispozici od doby, kdy teplota na pracovištích trvale překročí 26° C a to v množství 1,5 litru minerální vody za pracovní směnu. Navíc je dělnickým profesím poskytován iontový nápoj v množství 0,5 l za pracovní směnu v případě, kdy teploty na pracovištích překročí 30° C.

#### 4.4.4 Odborný rozvoj zaměstnanců

Vedoucí pracovníci jsou povinni zajišťovat ve spolupráci s personálním útvarem vzdělávací potřeby u nastupujících pracovníků, u pracovníků přerazovaných na jiná pracovní místa, dále zvyšovat kvalifikaci pracovníků v případě změn technologií nebo závazných předpisů u všech stávajících pracovníků, kterých se tyto změny týkají.

Zjišťování vzdělávacích potřeb pracovníka mimo jiné vychází z popisu pracovního místa, ročního hodnocení výkonnosti a rozvoje THP a hodnotícího listu pro dělnické profese a matice zácvičku u dělnických profesí. Zajišťována jsou také veškerá zákonná školení, odborná školení, soft skills školení, jazykové vzdělávání apod.

Svařování mohou vykonávat pouze pracovníci mající příslušné svářečské oprávnění. Přezkoušení svářečů se provádí opakovaně dle plánu školení. Veškeré

zkoušky a přezkoušení zajišťuje personální útvar ve spolupráci s technologem svařování.

#### **4.4.5 Zdravotní péče**

Podle zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, společnost zabezpečuje svým pracovníkům vstupní a výstupní lékařskou prohlídku zdarma u smluvního lékaře a dále pak preventivní lékařské prohlídky. Každý rok svým zaměstnancům zabezpečuje očkování proti chřipce, dále mohou pracovníci využít i příspěvku na očkování proti žlutence. V letních měsících poskytuje společnost svářečům minerální vody a energetické iontové nápoje pro lepší koncentraci a zajištění pravidelného pitného režimu zejména z hlediska zdravotnického.

#### **4.4.6 Poskytnutí pracovního oblečení**

Pro všechny zaměstnance společnost poskytuje pracovní oděvy v podobě kalhot a blůzy. Poskytuje také firemní trička s logem společnosti. Ze strany zaměstnavatele je zajišťováno i praní a ukládání do skříněk zaměstnanců, pracovní obuv a ochranné pracovní pomůcky.

#### **4.4.7 Dary zaměstnancům**

Společnost poskytuje všem zaměstnancům vánoční dárky každý rok v jiné podobě, například osušky, deky, vánoční kolekce apod. Další dary, které společnost poskytuje, jsou finančního charakteru a jedná se o odměny v případě životních či pracovních výročí. U příležitosti pracovního jubilea jsou odměny následující: 10 let – 2 000 Kč, 15 let – 4 000 Kč, 20 let – 6 000 Kč a za každých dalších 5 let 6 000 Kč.

U příležitosti životního jubilea jsou odměny následující: při dosažení věku 50 a 60 let – do 2 let zaměstnání (1 000 Kč), do 5 let zaměstnání (3 000 Kč).

Pracovníci svářeči obdrží také poukázky v hodnotě 500 Kč za každou víkendovou směnu. Tyto poukázky mohou využít například v lékárně, ve sportovních zařízeních, v relaxačních zařízeních apod.

### **4.5 Charakteristika společnosti Westfalia Metal s.r.o.**

Společnost Westfalia Metal s.r.o. se sídlem v Hustopečích u Brna je součástí jedné ze čtyř divizí nadnárodního koncernu Heitkamp & Thumann Group – divize Heitkamp & Thumann Automotive Components se sídlem v Německu a patří k předním poskytovatelům přesných součástek pro automobilový průmysl. Jedná se o společnost s mezinárodní působností. Výrobní podniky jsou v následujících zemích: Německo, USA, Česká republika, Čína, Singapore, Velká Británie, Španělsko, Indie, Brazílie, Spojené arabské emiráty. Heitkamp & Thumann Group je rozdělena na čtyři divize: H&T Battery Components, Presspart, H&T Automotive Components, H&T Produktions Technologie. (interní údaje společnosti)



Tab. 6 Rozdělení a zaměření divizí

H&T Battery Components	Presspart	H&T Automotive Components	H&T Produktions Technologie
Battery Cans Fiat Parts	Pharmaceutical Speciality Parts	Profiles Pressed Parts Metal Hoses Emblems Name Plates Night Desing	Presses Metal-Forming Tools Metal Bellow Machines Transfer Systems Doby Verrolec Airduct Systems

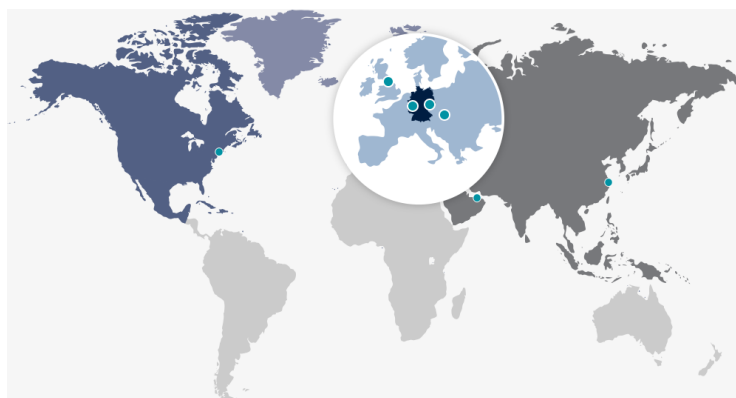
Zdroj: Vlastní zpracování (interní údaje společnosti)

Historie společnosti spadá do roku 1908, kdy byla v Německu založena WESTFALIA GmbH. Na českém území vznikla dceřiná společnost v Hustopečích u Brna v roce 1996. V roce 2005 pak byla postavena výrobní hala, která se o rok později rozšířila o další výrobní prostory do stávající podoby.

Společnost se člení do dvou výrobních jednotek – Metal Hoses a Seat Parts a zabývá se především výrobou dílů pro automobilový průmysl. Úplné spektrum výrobků sahá od sedadlových komponentů, jako jsou posuvná vedení sedadel nebo opěrky z vysokopevnostní oceli a sestavy s použitím technologie lisování, až k vysoce těsným kovovým ohebným hadicím pro výfukové systémy nákladních aut a užitkových vozidel. Dnes je každý třetí nákladní automobil na celém světě vybaven výfukovým dílem této společnosti.

Mimo automobilový průmysl se dodávky uskutečňují i do dalších průmyslových odvětví, jako je např. strojírenství, zemědělství a kancelářská technika. (interní údaje společnosti)

Následující obrázek zobrazuje umístění výrobních závodů v rámci celého světa.



Obr. 7 Pobočky společnosti (ht-group.com)

Filozofie společnosti:

„Být vůdčím partnerem při vývoji a dodávkách přesných tvářených komponentů“

- Spokojenost zákazníků je nejvyšší prioritou
- Dodavatelé a zákazníci jsou našimi partnery
- Pracujeme společně jako jeden tým
- Neustálé zlepšování ve všem co děláme
- Inovace vytvářejí naši budoucnost
- Náš tým hraje fair play
- Ochrana životního prostředí je základem trvalého růstu

**Firma:** Westfalia Metal s.r.o.  
**Sídlo:** Brněnská 61, 693 01 Hustopeče  
**Zaměření:** Výroba přesných součástek pro automobilový průmysl

## 4.6 Produkty společnosti Westfalia Metal s.r.o.

Společnost Westfalia Metal s.r.o. se člení na dvě výrobní jednotky – Business Unit Metal Hoses a Business Unit Seat Parts.

Business Unit Metal Hoses – Kovové ohebné hadice

Jedním z hlavních artiklů značky WESTFALIA jsou ohebné kovové hadice, které se prodávají po celém světě. Výrobní program společnosti zahrnuje ohebné kovové hadice s kruhovým nebo vícehonným průřezem a přesně definovanými vlastnostmi v průměrech od 3,5 mm do 400 mm. Hadice se mohou na přání zákazníka dodávat v materiálovém provedení nerezavějící nebo pozinkovaná ocel. Hadice se vyrábějí na navíječích strojích vlastní konstrukce a výroby.

Požadovaná kvalita výrobků je zabezpečena s vysokou odborností zaměstnanců a stálým monitorováním procesu navíjení s využitím testovacích zařízení. Skupiny výrobků jsou následující (interní údaje společnosti):

- **Ochranné hadice** – používají se pro ochranu elektrických kabelů nebo hadic před mechanickým poškozením (jiskrami, horkými třískami, chemickými vlivy). Jsou vyráběny z nerezavějící oceli nebo žárově pozinkované oceli, zaručující vysokou stálost a ohebnost. Podle požadavků zákazníka je možno vyrábět a oplášťovat různými druhy plastů.



Obr. 8 Ochranné hadice (google.cz)

- **Výfukové díly** – jejich základem jsou vysoce ohebné hadice a používají se k odvodu plynů u všech druhů motorů a zabraňují přenosu vibrací od motoru na výfukový systém. Hadice v průměrech 20-400 mm z nerezavějící nebo žárově pozinkované oceli, s průřezem vícehonným nebo kruhovým, dvojitě zahrnutým profilem bez těsnění. Vedle hadic jsou součástí portfolia výrobků různé druhy koncových a přípojovacích dílů, trubkových segmentů, kolen a izolací. Spolu s trendem snižování emisí společnost vyvinula plynotěsnou hadici GTH splňující nejpřísnější emisní normy např. EURO 6.



Obr. 9 Výfukové díly (ht-group.com)

### Business Unit Seat Parts – Lisované (sedadlové) díly

Vysokovýkonné lisy vyvinuté pro tento proces mají pracovní rozpětí od 6,300 kN do 16 000 kN. Výroba probíhá na postupových nástrojích konstruovaných a vyráběných také v sesterské firmě HT-AC. Vysoké nároky zákazníků z automotive odvětví na bezpečnostní lisované díly jsou zajišťovány nastaveným systémem kontrol na 3D měřícím zařízení. Skupiny výrobků jsou následující (interní údaje společnosti):

- **Malé výlisky** – základem bezpečnosti a pohodlí automobilových sedadel je použití vysokopevnostních mikrolegovaných a zušlechtěných ocelí. Přesnost ve výrobě zajišťuje optimální způsob zpracování, bez něhož by nebylo možné bezchybné polohování sedadel.
- **Střední výlisky** – kromě lisovaných sedadlových kolejnic a velkých lisovaných dílů pro automobilová sedadla doplňují portfolio výrobků rovněž komponenty podvozků aut, nosiče reflektorů, montážní sestavy a mnoho dalších.
- **Sestavy** – výrobní portfolio je tvořeno i sestavami těchto výlisků tzn. kromě lisovacího procesu na postupových nástrojích má společnost i procesy svařování, nýtování a ručních montáží v různých variantách.

## 4.7 Odběratelé společnosti Westfalia Metal s.r.o.

Nejvýznamnější zákazníky společnosti zobrazuje následující tabulka:

Tab. 7 Odběratelé společnosti Westfalia Metal s.r.o.

Flexibilní výfukové díly, různé koncové díly, sestavy	Kovové a plastové přesně tvářené automobilové díly
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scania</li> <li>- Irisbus Iveco</li> <li>- Hyundai</li> <li>- Paccar</li> <li>- Liebherr</li> <li>- Daimler</li> <li>- MAN</li> <li>- Volvo</li> <li>- Volkswagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scania</li> <li>- Daimler</li> <li>- Land Rover</li> <li>- Audi</li> <li>- Ford</li> <li>- MAN</li> <li>- Lear corporation</li> <li>- Johnson Controls</li> <li>- BMW</li> <li>- Volvo</li> <li>- Faurecia</li> <li>- Porsche</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování (interní údaje společnosti)

## 4.8 Zaměstnanecké výhody poskytované společností Westfalia Metal s.r.o.

Stejně jako společnost Frauenthal Automotive s.r.o., tak i společnost Westfalia Metal s.r.o. prozatím nemá uzavřenou kolektivní smlouvu s odborovou organizací, a tedy o všech nabízených zaměstnaneckých výhodách rozhoduje vedení společnosti. Zaměstnanci jsou o těchto výhodách informováni většinou formou Rozhodnutí jednatele, což je dokument, ve kterém jsou uvedeny veškeré personální a mzdové směrnice. Tyto informace jsou pak vyvěšeny na nástěnce nebo na LCD obrazovce přístupné všem zaměstnancům. Dalším způsobem, jak se mohou zaměstnanci informovat o nabízených benefitech je prostřednictvím Personálního zpravodaje, který společnost pravidelně publikuje. Nově nastupujícím zaměstnancům společnost poskytuje informace při nástupu, kdy obdrží již zmíněné Rozhodnutí jednatele.

Pro pracovníky svářeče poskytuje společnost zaměstnanecké výhody v podobě závodního stravování, příspěvku na penzijní připojištění, odborného rozvoje zaměstnanců, dovolené navíc, poskytování zdravotní péče, darů zaměstnancům v podobě jubilejních a věrnostních odměn, drobných dáreků na Velikonoce, Mikuláše či Vánoce. Mimo tyto benefity jsou zaměstnanci motivováni také prostřednictvím peněžních odměn, jako jsou (interní údaje společnosti):

- Bonusový program – bonus je vyplacen v plné výši v případě přítomnosti na pracovišti více než 90 % pracovní doby v daném období (kalendářní čtvrtletí), je-li přítomnost 33 %-89 % pracovní doby, je bonus poměrně snížen,
- Zařazení zaměstnanců výroby do určité finanční kategorie svým nadřízeným pracovníkem podle jeho výkonnosti a kvality,
- Mimořádné odměny za mimořádné výkony, splnění důležitých a obtížných úkolů mimo rámec vykonávané funkce apod.,
- Vánoční bonus – 13. plat – podle výsledků hospodaření,

#### **4.8.1 Závodní stravování**

Společnost zajišťuje svým zaměstnancům možnost stravování, jak tomu ukládá povinnost ustanovení § 236 ZP. Stravování je zajišťováno prostřednictvím externí společnosti a jsou vydávány v závodní jídelně, která je umístěna přímo v sídle společnosti Westfalia Metal s.r.o., tudíž pracovníci ušetří čas za případné přecházení do jiného místa stravování. Jídlo je zajištěno pro všechny směny, tedy pro denní, odpolední a noční směnu. V případě odpolední a noční směny jsou obědy dováženy ve vakuové krabičce a uloženy v místní jídelně.

Zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům ve výši stanovené aktuálním předpisem na jeden oběd, a tedy ve výši 55 % za jedno jídlo v rámci jedné směny. Zbylá část ceny jídla je pracovníkům srážena přímo z jejich mzdy. V konečné ceně vychází jedno jídlo pro jednoho pracovníka na 30 Kč a v případě výběrového jídla na 35 Kč. Zaměstnancům, kteří stravování v závodní jídelně nevyužívají, není poskytnuta žádná náhrada.

#### **4.8.2 Příspěvek na penzijní připojištění**

Zaměstnancům je na jejich žádost vyplácen příspěvek zaměstnavatele k penzijnímu připojištění, a to za následujících podmínek:

- Příspěvek je možné poskytovat těm zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni v hlavním pracovním poměru nepřerušovaně po dobu minimálně dvou let (včetně pracovního poměru na dobu určitou).
- Příspěvek je možné poskytovat těm zaměstnancům, kteří o něj projeví zájem a budou mít uzavřenou smlouvu s penzijním fondem.
- Výše příspěvku zaměstnavatele je stanovena ve výši 3 % hrubé mzdy zaměstnance.
- Na příspěvek nevzniká nárok a jeho poskytování může být kdykoliv zastaveno, např. z důvodu nepříznivé ekonomické situace společnosti, porušení pracovních povinností zaměstnance apod.
- Placení příspěvku je ukončeno vždy současně s ukončením pracovního poměru zaměstnance. V případě skončení pracovního poměru výpovědí, příspěvek již zaměstnanci nenáleží v průběhu výpovědní doby.

### 4.8.3 Poskytnutí nealkoholických nápojů

Podle nařízení vlády č. 178/2001 Sb. ZP je povinností zaměstnavatele poskytovat svým zaměstnancům ochranné nápoje, které zaručí ochranu zdraví zaměstnanců při práci. Toto nařízení samozřejmě společnost splňuje. Zaměstnancům je k dispozici voda, která je napojena na vodovodní řád a je filtrována. Jako benefit společnost nabízí v letních měsících využívání výhody v podobě minerální vody nebo iontového nápoje většinou formou prášku rozpustného ve vodě. Pracovníci se také mohou osvěžit pomocí nealkoholického piva či zmrzliny, které jim společnost nabízí také v průběhu letních měsíců.

### 4.8.4 Prodloužená dovolená

Společnost Westfalia Metal s.r.o. standardně poskytuje svým zaměstnancům 22 dní dovolené za kalendářní rok, což je o 2 dny více než zákonem stanovená základní doba dovolené. Původně společnost tuto základní dobu ve výši 4 týdnů dovolené poskytovala. Navýšena byla po zhodnocení spokojenosti zaměstnanců, kterou společnost zrealizovala prostřednictvím dotazníku. Následně je dovolená navyšována na základě zásluh ve společnosti. Po 6 letech pracovního poměru se navýší pracovníkova dovolená o další 1 den, po dalších 2 letech dojde k navýšení o další 1 den a po 10 letech trvání pracovního poměru ve společnosti mají zaměstnanci nárok na čerpání dovolené ve výši celkem 25 dní.

Čerpání dovolené podle §211 je společnost povinna zaměstnanci určit tak, aby dovolenou vyčerpal v kalendářním roce, ve kterém zaměstnanci právo na dovolenou vzniklo, ledaže v tom zaměstnavateli brání překážky v práci na straně zaměstnance nebo naléhavé provozní důvody.

### 4.8.5 Odborný rozvoj zaměstnanců

Dalším motivačním prvkem, který společnost poskytuje svým zaměstnancům svářčům, je možnost odborného rozvoje. Každý rok je společností vypracován plán školení, který se musí dodržovat. Nově nastupující pracovníci prochází všemi školeními nezbytnými pro jejich adaptaci. Všichni zaměstnanci se účastní zákonem daných školení, jako jsou například BOZP, PO. Dále se účastní školení, která jsou povinná pro výkon jejich funkce – jedná se o svářčeské kurzy, kurzy pro vazače břemen, jeřábníky apod. Ve společnosti probíhá také tzv. rozšiřování kvalifikace zaměstnanců, jehož účelem je zaškolení některých pracovníků na jiných pracovištích. V letošním roce 2016 se společnosti podařilo takto zaškolit celkem 5 zaměstnanců z jiného pracoviště na ruční svařování.

### 4.8.6 Zdravotní péče

Každý nově nastupující pracovník musí absolvovat vstupní lékařskou prohlídku u závodního lékaře, který má sjednanou spolupráci přímo se společností. Jedná se

zejména o posouzení zdravotního stavu z hlediska způsobilosti k výkonu práce svářeče. Tyto preventivní prohlídky je třeba provádět pravidelně vzhledem k rizikovitosti tohoto zaměstnání. Pracovníci svářeči pracují na rizikových pracovištích a mají dle nařízení vlády 272/2011 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací, právo také na bezpečností přestávky. Jelikož je u pracovníků vyšší riziko spojené se zhoršením zraku či sluchu, musí podstupovat pravidelné návštěvy u očního a ušního lékaře. V tomto případě se jedná o daňově uznatelný náklad zaměstnavatele a zároveň tento náklad není na straně zaměstnance příjmem podle znění § 6 odst. 3 ZDP.

Jako další zaměstnaneckou výhodu v rámci zdravotní péče poskytuje společnost svým pracovníkům možnost využití očkování proti chřipce, kterou hradí v plné výši zaměstnavatel. Tento benefit lze označit jako nadstandardní zdravotní péči poskytovanou nad rámec jeho zákonné povinnosti, půjde v tomto případě o příjem zaměstnance ze závislé činnosti, který je dle § 6 odst. 9 písm. d) ZDP osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.

#### **4.8.7 Poskytnutí pracovního oblečení**

Práce svářečů vyžaduje oblečení a obuv, které plní funkci ochranných pracovních pomůcek. Při výkonu jejich práce podléhá oblečení většímu opotřebení i znečištění a na druhou stranu jsou pro všechny pracovníky stejné s logem společnosti a identifikují tak společnost i navenek.

Společnost všem svářečům poskytuje 3 trička a 3 sady oblečení, které obsahují navíc blůzu a kalhoty a jsou určeny pro ruční svářeče. Blůzu je třeba nosit při práci i při vysokých teplotách, neboť chrání pracovníka před popálením, které hrozí při svařování. Ostatní zaměstnanci si mohou vybrat mezi mikinou a blůzou. Všechny oděvy jsou zajišťovány přes externí společnost, která navíc zajišťuje i praní a opravy těchto oděvů.

#### **4.8.8 Dary zaměstnancům**

Dary zaměstnancům poskytuje společnost jako benefit formou poukázek v určité hodnotě. Tyto poukázky jsou určeny vždy k určité významné události, jako je životní nebo pracovní výročí. Zaměstnancům, kteří se dožijí životního jubilea 50 let věku a výše – 60, 70 let, a zároveň pracují ve firmě minimálně 2 roky na hlavní pracovní poměr, náleží mimořádná odměna na základě § 224, odst. 2 písm. a) ZP výše odměny 1 500 Kč.

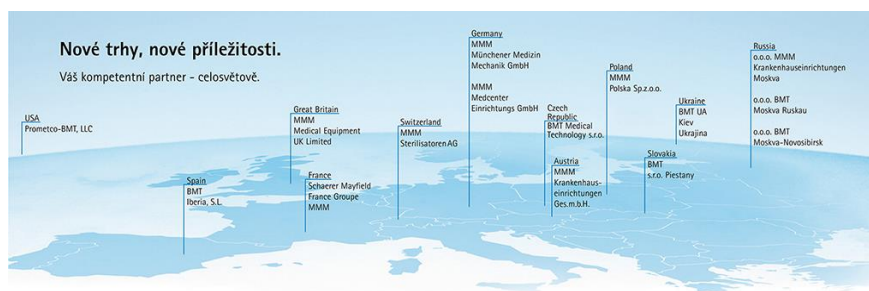
## 4.9 Charakteristika společnosti BMT Medical Technology S.R.O.

Tradice výroby zdravotnické techniky byla založena v Brně již v roce 1921. Malé firmy vyrábějící zdravotnické a laboratorní přístroje se postupně spojovaly a specializovaly zejména na oblast výroby parních a horkovzdušných sterilizátorů a rentgenových přístrojů. Jejich spojením v roce 1952 vznikl podnik Chirana Brno s.p., který v různých podobách rozvinul výrobu sterilizátorů a rentgenů na mezinárodní úroveň. Novodobá historie firmy byla založena vstupem strategických partnerů v r. 1992.

V roce 1992 se stala Chirana Brno akciovou společností a byl realizován vstup majoritních akcionářů, firem MMM z Mnichova (Německo) a M. Schaerer AG z Mosseedorfu (Švýcarsko). Firma získala a rozvinula moderní know-how, nový výrobní sortiment i přístup na vyspělé evropské trhy a vybudovala celosvětovou prodejní síť. Následoval dynamický rozvoj společnosti pod jménem Chirana BMT Brno a.s. a následně BMT a.s. V závěru roku 1995 po odstoupení firmy M. Schaerer a převzetí balíku jejich akcií se stala firma MMM jediným majoritním akcionářem a firma se zařadila do skupiny MMM Group. Následoval další úspěšný rozvoj, který umožnil dosáhnout současného významného postavení na světovém trhu v historicky velmi krátké době.

Společnost je jednou z předních systémových poskytovatelů, která působí ve zdravotnictví po celém světě. S kompletní nabídkou produktů služeb týkajících se čistících, dezinfekčních a sterilizačních zařízení pro nemocnice, vědecké ústavy, laboratoře a farmaceutický průmysl si společnost vytvořila pozici rozhodujícího nositele kvality a inovace na německém i mezinárodním trhu.

Následující obrázek znázorňuje rozmístění všech závodů společnosti MMM Group.



Obr. 10 Závody společnosti MMM Group. (bmt.cz)

Pro účely diplomové práce se provádí analýza zaměstnaneckých výhod v rámci firmy BMT Medical Technology, která sídlí v České republice ve městě Brno.

**Firma:** BMT Medical Technology s.r.o.  
**Sídlo:** Cejl 157/50, Zábřovice, 602 00 Brno  
**Zaměření:** Výroba sortimentu pro zdravotnický průmysl



Společnost BMT Medical Technology s.r.o. o sobě tvrdí:

- jsme dynamická, moderně a pružně řízená společnost,
- naší předností je rychlost a kreativita,
- předvídáme a uspokojujeme požadavky zákazníků,
- vycházíme z tradice a orientujeme se na budoucnost,

Pro spokojenost svých zákazníků společnost vyvíjí, vyrábí a dodává široký sortiment parních, horkovzdušných a chemických sterilizátorů, laboratorních sušáren a inkubátorů a nerezového nábytku. Její výrobky stejně jako jejich perfektní servis jsou známy již u tisíců zákazníků na celém světě. (interní údaje společnosti)

#### 4.9.1 Produkty společnosti BMT Medical Technology s.r.o.

Společnost své portfolio výrobků dělí na produkty pro zdravotnictví, produkty pro laboratoře a průmysl, produkty pro farmacii, dále nabízí chemické a biologické indikátory pro sterilizaci, čisticí a dezinfekční prostředky Dr. Weigert či nově také nerezový zdravotnický nábytek. Ze služeb nabízí dodávky investičních celků a další služby spojené s nabízenou technologií.

Mezi vybrané produkty patří například:

- **Malé parní sterilizátory** - ucelená nabídka stolních parních sterilizátorů pro širokou oblast použití. Sterilizačního účinku je dosahováno působením syté vodní páry při stanovené teplotě, tlaku a délce sterilizační expozice. Obvykle jsou používány teploty 121 °C a 134 °C při dobách sterilizační expozice podle charakteru použití od 4 do 60 minut. Vlastní proces probíhá v uzavřené tlakové komoře vyrobené z nerezavějící oceli. Přístroje nevyžadují pevné napojení na přívod vody ani odpad



Obr. 11 Malé parní sterilizátory (bmt.cz)

- **Velké parní sterilizátory, nízkoteplotní sterilizátory, horkovzdušné sterilizátory**
- **Laboratorní inkubátory** - High-tech systémy k inkubaci - zahřívání i chlazení, řízení vlhkosti a světla – pro použití ve výzkumu, vývoji, výrobě,

při obchodní činnosti, ke kontrole kvality. Laboratorní inkubátory se vyznačují svým stavebnicovým uspořádáním s možností široké škály volitelného vybavení a příslušenství.



Obr. 12 Laboratorní inkubátory (bmt.cz)

- **Nerezový nábytek** - Nerezový nábytek je vhodný zejména pro oddělení centrální sterilizace, substerilizace, mytí, balení a přípravy materiálu, sklady sterilního materiálu, veterinární ordinace a laboratoře, ale může být s úspěchem použit i v kuchyních a místnostech pro přípravu stravy.



Obr. 13 Nerezový nábytek (bmt.cz)

#### 4.9.2 Zaměstnanecké výhody poskytované společností BMT Medical Technology s.r.o.

Společnost BMT Medical Technology s.r.o. poskytuje vesměs stejné či podobné zaměstnanecké výhody jako společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. a Westfalia Metal s.r.o. Jelikož práce svářečů vyžaduje mnohdy práci přesčas či o víkend, musí být za práci navíc také odměněny podle zákona příplatky. Společnost dává svým pracovníkům za práci o víkend 25 % příplatek a navíc jako benefit poskytují další 25 % příplatek. Dále jim nabízí možnost odměny ve výši 1 000 Kč za měsíc v případě, že po celý hodnocený měsíc není v pracovní neschopnosti. Navíc oproti předchozím společnostem nabízí pracovníkům svářečům 13. a 14. plat podle výsledků hospodaření, pružnou pracovní dobu za podmínky dodržení pevné pracovní doby od 9 do 13 hodin. Dále poskytuje navíc svým pracovním tzv. hodinovou banku. Jedná o systém zaznamenávání práce přesčas jednotlivých pracovníků. Každá hodina práce přesčas se započítá do „hodinové banky“ a není ihned pracovníkovi proplacena. Jemu se tak postupně započítává výše hodin, které následně může využívat, aniž by musel čerpat dovolenou či v případě nemoci pracovní neschopnost.

Veškeré pracovně právní vztahy včetně zaměstnaneckých výhod jsou vedeny v kolektivní smlouvě, kterou společnost uzavřela s odborovou organizací v roce 2014 a její platnost je od roku 2015 do roku 2020. Prostřednictvím kolektivní smlouvy jsou zaměstnanci informováni o nabízených zaměstnaneckých výhodách včetně podmínek jejich čerpání. (interní údaje společnosti)

Zaměstnancům je ze strany zaměstnavatele zabezpečeno teplé stravování v závodní jídelně přímo v sídle společnosti. Podmínkou pro poskytnutí příspěvku zaměstnavatele na stravování je odpracování 1/2 směny, tj. při plném pracovním úvazku 3,5 hod. Cena jídla činí 69,60 Kč u standardního obědu a zaměstnanec platí pouze 32 Kč, cena výběrového jídla je 82,90 Kč a zaměstnanec si hradí částku 39 Kč. Rozdíly těchto částek hradí zaměstnavatel.

Zaměstnancům, kteří vykonávají práci mimo firmu, a nevztahuje se na ně zákon o cestovních náhradách, zabezpečí společnost náhradu za teplou stravu formou stravenek. Zaměstnanec, který obdrží stravenky, nemá nárok na teplou stravu s příspěvkem zaměstnavatele v podniku a opačně.

Další zaměstnaneckou výhodou poskytovanou pracovníkům svářečům je příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % hrubé mzdy zaměstnance.

Co se týká poskytování nealkoholických nápojů, mají zaměstnanci k dispozici pouze sycenou vodu pro zajištění základních životních potřeb.

Kolektivní smlouva obsahuje ustanovení, že se nárok na dovolenou prodlužuje všem zaměstnancům o 1 týden nad zákonem stanovenou výměru. Celková délka dovolené tedy činí 5 týdnů. Tento benefit se netýká těch zaměstnanců, kteří v kalendářním roce odpracují v organizaci méně než 6 měsíců (nezapočítává se doba nemoci), nebo jim skončí pracovní poměr výpovědí ze strany zaměstnance. Dále se netýká zaměstnanců, kteří obdrželi od zaměstnavatele upozornění dle zákoníku práce. Netýká se výpovědí z důvodu nadbytečnosti ze strany zaměstnavatele a zaměstnanců odcházející do důchodu pokud odpracovali ve společnosti více jak 10 let.

V rámci výhody v podobě zdravotní péče, zajišťuje společnost nově nastupujícím pracovníkům vstupní prohlídky, které uhradí zaměstnanci po uplynutí sjednané zkušební doby a po předložení dokladu o zaplacení této prohlídky. Jelikož jsou svářeči zahrnuti do vyšších rizikových skupin, zajišťuje také při ukončení pracovního poměru výstupní prohlídky, které jsou zaměstnanci povinni se zúčastnit. Společnost má uzavřenou smlouvu se zdravotním zařízením způsobilým vykonávat preventivní péči a lékařem, který vykonává preventivní péči. V případě mimořádných prohlídek po dlouhodobé nemoci (více jak 30 dní) hradí prohlídku zaměstnanec. Výjimkou jsou pracovní úrazy, kdy hradí prohlídku zaměstnavatel.

Svářečům je poskytováno pracovní oblečení ze strany zaměstnavatele, a to v podobě triček s firemním logem a na zimní období teplé pracovní vesty.

V neposlední řadě je zaměstnancům poskytována odměna jako bonus při pracovních a životních podmínkách za následujících podmínek:

- **Při životním jubileu** – prvním odchodu do starobního, předčasného nebo plného invalidního důchodu – odměna se odvíjí od pracovních výsledků a délky zaměstnání ve společnosti:

Tab. 8 Výše odměny při životním jubileu

Délka zaměstnání	Max. ve výši ze zákl. měsíční mzdy zaokr. na celé 100 Kč
od 10 do 15 let	50 %
od 15 do 20 let	75 %
od 20 do 25 let	100 %
od 25 do 30 let	200 %
od 30 do 35 let	300 %
od 35 do 40 let	400 %
od 40 do 45 let	500 %
nad 45 let	600 %

Zdroj: Vlastní zpracování (kolektivní smlouva společnosti BMT Medical Technology s.r.o.)

- **Při pracovním jubileu** – zaměstnancům náleží bonus za odpracované roky ve společnosti ve vazbě na pracovní výsledky od posledního jubilea (nikoliv za celou dobu zaměstnání) ve výši:

Tab. 9 Výše odměny při pracovním jubileu

Délka zaměstnání	Max. ve výši ze zákl. měsíční mzdy zaokr. na celé 100 Kč
10 let	25 %
15 let	50 %
20 let	75 %
25 let	100 %
30 let	125 %
35 let	150 %
40 let	175 %
45 let	200 %

Zdroj: Vlastní zpracování (kolektivní smlouva společnosti BMT Medical Technology s.r.o.)

#### 4.10 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost a postoj pracovníků svářečů k systému zaměstnaneckých výhod, které jim jejich společnost poskytuje, úroveň a způsob, jakým jsou o těchto výhodách informováni ze strany zaměstnavatele, či které výhody ve společnosti postrádají.

Samotné dotazníkové šetření probíhalo v měsíci říjnu, kdy byli osloveni všichni pracovníci svářeči v jednotlivých společnostech formou písemného, tištěného dotazníku. Výběr tohoto typu dotazníku byl zejména z důvodu menší dostupnosti některých svářečů k počítači, a tudíž návratnost vyplněných dotazníků by byla velmi malá. Ze strany vedení společností byl schvalovací proces dotazníku téměř

okamžitý a ve všech třech společnostech mají zájem na získání výsledku tohoto dotazníku, který jim může pomoci při dalších rozhodování o systému poskytování zaměstnaneckých výhod. Návratnost vyplněných dotazníků byla obratem, jelikož většina pracovníků dotazník vyplnila ihned po jeho obdržení. Byli ovšem i zaměstnanci, kteří dotazník odmítli vyplnit, tudíž návratnost nebyla 100 %, jak jsem původně očekávala. U společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. a Westfalia Metal s.r.o. probíhá výroba v nepřetržitém pracovním provozu, tedy jeden den je rozdělen na tři směny. Bylo tedy potřeba dotazníky rozdělit mezi pracovníky do všech směn. První kolo dotazníků bylo rozdáno pracovníkům, kteří končili noční směnu a pracovníkům, kteří začínali směnu ranní. Druhé kolo oslovení pracovníků s vyplněním dotazníku probíhalo v odpoledních hodinách v rámci odpolední směny. Ve společnosti BMT Medical Technology s.r.o. probíhalo oslovení svářečů najednou, neboť výroba za pomoci svářečů probíhá pouze v rámci ranní směny.

Ve společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. bylo osloveno celkem 36 svářečů a vyplněný dotazník vrátilo 29 svářečů, což je cca 80 % návratnost. Nejmenší návratnost vyplněných dotazníků byla ve společnosti Westfalia Metal s.r.o., kde bylo osloveno 30 svářečů a vráceno bylo pouze 15 dotazníků. Návratnost zde byla poloviční. U společnosti BMT Metal Technology s.r.o. byly výsledky podobné jako u společnosti první zmíněné. Celkem bylo rozdáno 35 dotazníků a vrátilo se 26 dotazníků vyplněných, což je asi 74 % úspěšnost. Ve shrnutí lze tedy říci, že návratnost celkového dotazníkového šetření byla téměř 70 % - rozdáno bylo celkem 101 dotazníku a vrátilo se celkem 70 dotazníků.

Výsledky z vyplněných dotazníků byly seříděny do tabulek pomocí programu MS Excel pro lepší přehlednost a orientaci v odpovědích a pro účely potřebných výpočtů, jako například relativní či absolutní četnosti, procentuální výpočty, grafy a podobně.

#### **4.10.1 Výsledky dotazníkového šetření společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.**

První a zároveň nejobsáhlejší otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců s vybranými zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost nabízí. Zaměstnanci měli na výběr ze 7 možných odpovědí typu určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne, nevyužívám tuto výhodu, neznám tuto výhodu a tuto výhodu nám společnost neposkytuje. Poslední varianta odpovědi byla vybrána z důvodu toho, že tentýž dotazník byl rozdáno do všech tří společností a v určitých zaměstnaneckých výhodách, které tyto společnosti poskytují svým zaměstnancům svářečům, se liší.

Výsledky spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami uvádí následující tabulka č. 9 v procentech:

Tab. 10 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami ve společnosti Frauenthal Automotive Hus-  
topeče, s.r.o. v %

Zaměstnanecké výhody	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE	Nevyu- žívám ji	Neznám tuto výhodu	Neposky- tuje
Příspěvek na stravování	31,03	48,28	0,00	0,00	17,24	0,00	3,45
Prodloužená dovolená	10,34	0,00	0,00	27,59	0,00	6,90	55,17
Příspěvek na penzijní připojištění	31,03	31,03	6,90	3,45	13,79	3,45	10,34
Příspěvek na soukromé životní pojištění	6,90	3,45	6,90	24,14	10,34	10,34	37,93
Poukázky za víkendové směny	31,03	37,93	17,24	0,00	3,45	6,90	3,45
Jubilejní a věrnostní odměny	13,79	13,79	20,69	13,79	10,34	10,34	17,24
Odborný rozvoj – školení, kurzy...	6,90	20,69	24,14	17,24	10,34	6,90	13,79
Zdravotní péče	20,69	44,83	13,79	13,79	0,00	3,45	3,45
Příspěvek na dioptrické brýle	31,03	24,14	3,45	3,45	24,14	3,45	10,34
Firemní akce	37,93	37,93	20,69	0,00	0,00	0,00	3,45
Sick day	3,45	0,00	0,00	6,90	3,45	58,62	27,59
Příspěvek na rekreaci	6,90	3,45	0,00	24,14	0,00	13,79	51,72
Pracovní oblečení	68,97	27,59	3,45	0,00	0,00	0,00	0,00
Odměna za zlepšovací návrhy	17,24	24,14	6,90	20,69	3,45	10,34	17,24
13. mzda	6,90	3,45	0,00	27,59	0,00	13,79	48,28
Příspěvek na kulturní akce, tělovýchovu a sport	10,34	3,45	17,24	17,24	3,45	3,45	44,83
Příspěvek na dopravu	10,34	6,90	3,45	17,24	3,45	17,24	31,03
Příspěvek na ubytování	3,45	3,45	6,90	20,69	10,34	24,14	31,03

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků z výše uvedené tabulky je zřejmé, že spokojenost svářečů je u každé zaměstnanecké výhody různorodé. Nejvyšší spokojenost vykazuje benefit v podobě poskytování pracovního oblečení, se kterou je spokojeno zhruba 69 % pracovníků. U zbylých zaměstnaneckých výhod nebyla zaznamenána spokojenost vyšší jak 50 %, z čehož lze předběžně vyslovit závěr, že spokojenost pracovníků svářečů s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami je poněkud nedostatečná.

Druhou výhodou, se kterou jsou pracovníci nejvíce spokojeni, jsou firemní akce, poté následuje příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, poukázky za víkendové směny a příspěvek na dioptrické brýle, kde je spokojeno celkem 31 % pracovníků. Se zdravotní péčí je spokojeno jen 6 pracovníků z 29, u zbylých benefitů je vykazována spokojenost pod 20 %.

Často se objevovaly i odpovědi typu neznám tuto výhodu či nevyužívám tuto výhodu. Největší neznalost byla zaznamenána u výhody sick day, což lze přisoudit faktu, že tento benefit se často u společností nevyskytuje a jeho existence není tak dlouhá, jako u ostatních benefitů. Další odpovědi neznalosti v pořadí byly u příspěvku na ubytování, příspěvku na dopravu, příspěvku na rekreaci či 13. mzdy a dalších. Je možné, že se doposud tito zaměstnanci neseťkali s nabízenými benefity tohoto typu, z čehož vyplývá jejich neznalost.

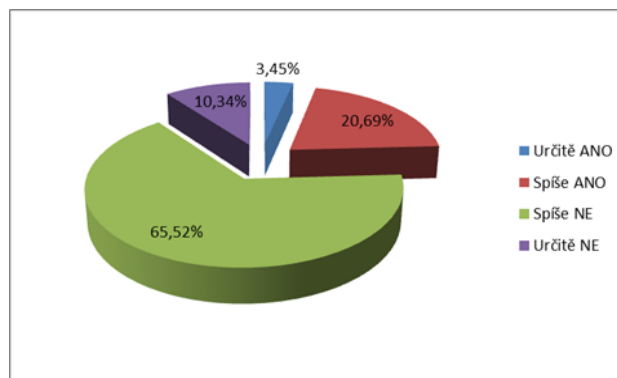
Jelikož byly v rámci této otázky i výhody, které společnost Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. pracovníkům svářečům neposkytuje, byly u těchto výhod vybrány i jiné odpovědi než „tuto výhodu společnost neposkytuje“. Důvodem může být nedostatečná informovanost těchto pracovníků s nabízenými benefity nebo také nedostatečné pochopení dotazované otázky ze strany respondenta, kdy jeho odpověď mohla souviset se situací, jak by byl spokojen, kdyby mu tento benefit společnost poskytovala.

Cílem druhé otázky bylo zjistit míru informovanosti pracovníků, jaké zaměstnanecké výhody mohou v současné době využívat a za jakých podmínek. Zaměstnanci měli na výběr z odpovědí určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne. Převážná většina respondentů vyjádřila názor, že informováni nejsou. Dohromady 19 pracovníků zaznačili odpověď spíše ne a 3 pracovníci odpověď určitě ne. Neinformovanost tedy celkem vyjádřilo zhruba 76 % pracovníků. Zbylých 24 % se vyjádřili, že jsou o zaměstnaneckých výhodách informováni.

Nedostatečná informovanost může být příčinou některých odpovědí v první otázce dotazníků, kde pracovníci u zaměstnaneckých výhod, které jim společnost nenabízí, označili odpověď odlišnou. Většina pracovníků tak doposud neví o všech benefitech, které může využívat, proto si myslí, že je společnost nenabízí, popřípadě je nevyužívá. Na základě odpovědí určitě ano a spíše ano, byl proveden výpočet průměru spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami, které skutečně společnost nabízí. Z toho plyne, že průměrná spokojenost s poskytovanými výhodami společností Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. činí pouhých 30 %.

Následující graf vykazuje výsledky druhé otázky o informovanosti pracovníků se zaměstnaneckými výhodami:

Obr. 14 Informovanost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami



Zdroj: Vlastní zpracování

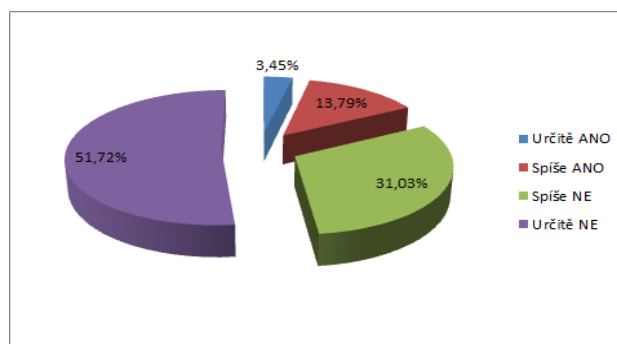
Výsledkem třetí otázky bylo zjištění, jakou formou jsou zaměstnanci informováni o nabízeném spektru zaměstnaneckých výhod. Pracovníci měli na výběr z odpovědí osobně, mailem, prostřednictvím internetu, informace na nástěnce, nadřízeným pracovníkem, na poradách, prostřednictvím kolektivní smlouvy či jiným způsobem, kde mohly napsat jinou formu, kterou jsou o nabízených výhodách informováni.

Nejčastěji pracovníci odpovídali, že jsou o nabízených benefitech informováni na poradách. Tuto odpověď vybralo 48 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí bylo nadřízeným pracovníkem, což odpovědělo necelých 35 % zaměstnanců. Další odpovědi se objevovali u možnosti informace na nástěnce či osobně, kde absolutní četnost těchto odpovědí činí cca 38 %. Jeden pracovník označil odpověď, že je informovaný o výhodách prostřednictvím kolektivní smlouvy, což svědčí o úplné neznalosti tohoto pracovníka s celým systémem společnosti zaměřeným na personální oblast, jelikož společnost s odborovou organizací prozatím uzavřenou kolektivní smlouvu nemá. Také 3 pracovníci označili odpověď jiným způsobem a vyjádřili se k této vybrané možnosti odpovědi slovem „nijak“.

Čtvrtá otázka zjišťovala, zda si pracovníci myslí, že společnost, ve které pracují, patří k podnikům s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých výhod. Vybírali s odpovědí určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne. Výsledky této otázky znázorňuje následující graf:



Obr. 15 Propracovanost systému zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze konstatovat, že v drtivé většině si pracovníci svářeči myslí, že jejich společnost nemá dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod. Jen pouhý jeden pracovník (3,45 %) si myslí, že společnost určitě patří k podnikům s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých výhod a 4 pracovníci odpověděli spíše ano. Zbylých 83 % zaměstnanců o tuto situaci popírá.

Zda jsou zaměstnanci zaměstnaneckými výhodami motivováni k vyšším pracovním výkonům, vyjadřují odpovědi páté otázky. Každý pocituje potřebu něčeho jiného, z čehož se také odvíjí výsledky této otázky. Zaměstnanci, kteří mají potřebu čerpat výhody, které jim společnost poskytuje, budou jimi pravděpodobně více motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu než pracovníci, kteří tuto potřebu nemají, a motivuje je spíše například finanční odměna.

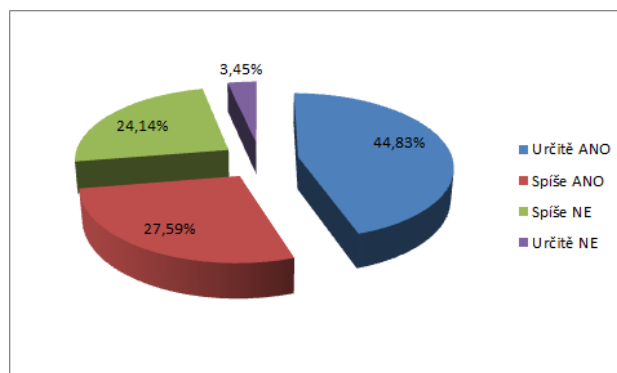
Výsledky jsou takové, že větší polovinu všech pracovníků zaměstnanecké výhody k vyšším pracovním výkonům nemotivují. Celkem takto odpovědělo 23 pracovníků z 29 (79 %). Může se jednat o pracovníky, kteří zaměstnanecké výhody nevyužívají, neboť neuspokojují jejich potřeby či je nepotřebují, nebo z důvodu jejich neznalosti či nedostatečné informovanosti o jejich poskytování, což také odráží otázka č. 2. Pouze 6 pracovníků svářečů považují zaměstnanecké výhody za jeden z motivačních faktorů.

Otázka šestá zjišťovala, zda zaměstnanci berou poskytování zaměstnaneckých výhod jako samozřejmost. V tomto případě byly odpovědi spíše kladného charakteru. Zaměstnanci odpovídali z možností určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne. Variantu určitě ano zvolilo necelých 38 %, spíše ano 31 %. Druhá část odpovědí zamítavého charakteru o samozřejmosti poskytování výhod odpovědělo celkem 9 pracovníků (31 %).

Cílem sedmé otázky bylo zjistit, zda pracovníci upřednostňují zaměstnanecké výhody při volbě zaměstnání. Překvapivě bylo zjištěno, že u 72 % jsou zaměstnanecké výhody rozhodujícím faktorem při volbě zaměstnání. Jen pouhých 28 % re-

spondentů se rozhodují při volbě zaměstnání na základě jiných parametrů, než jsou zaměstnanecké výhody. Výsledky znázorňuje následující graf:

Obr. 16 Upřednostnění zaměstnaneckých výhod při volbě zaměstnání

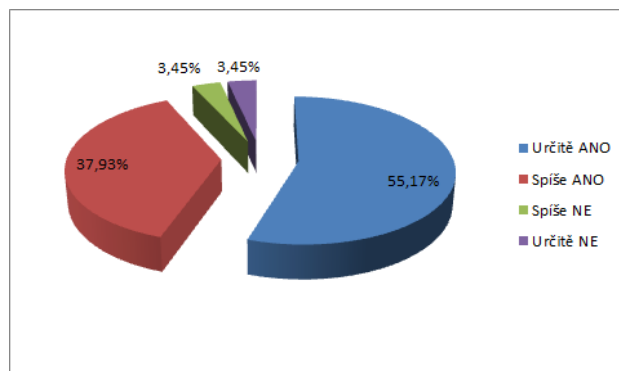


Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka č. 8 také úzce souvisí s vazbou zaměstnaneckých výhod a volbou zaměstnání v dané společnosti. Smyslem otázky bylo zjistit názor pracovníků, zda by v případě neposkytování současných zaměstnaneckých výhod (zejména těch nepeněžních) důvodem ke změně zaměstnání. Výsledky byly poněkud vyrovnané. Větší polovina svářečů (59 %) by o změně zaměstnání uvažovala. Tento fakt lze přisuzovat tomu, že v dnešní době je téměř ve všech větších společnostech poskytování zaměstnaneckých výhod samozřejmostí, proto by v případě neposkytování zaměstnaneckých výhod v dosavadní společnosti jistě našly spoustu jiných firem, které by jim tyto výhody nabízely. Menší polovina (41 %) pracovníků by ve společnosti nadále pracovali i přesto, že by jim zaměstnanecké výhody poskytovány nebyly.

Devátá otázka se zaměřuje na zjištění, zda by pracovníci svářeči upřednostňovali takový systém poskytování zaměstnaneckých výhod, kdy by si mohli v rámci určitého finančního limitu zvolit sami výhody, které chtějí využívat. Jinak řečeno, cílem této otázky bylo posoudit, zda by zaměstnanci dali přednost cafeteria systému či raději systému, který ve společnosti v současné době funguje. Opět bylo na výběr ze čtyř odpovědí typu určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne. V následujícím grafu jsou znázorněny odpovědi, které jsou v tomto případě jednoznačné:

Obr. 17 Upřednostnění systému volného výběru výhod v rámci určitého finančního limitu



Zdroj: Vlastní zpracování

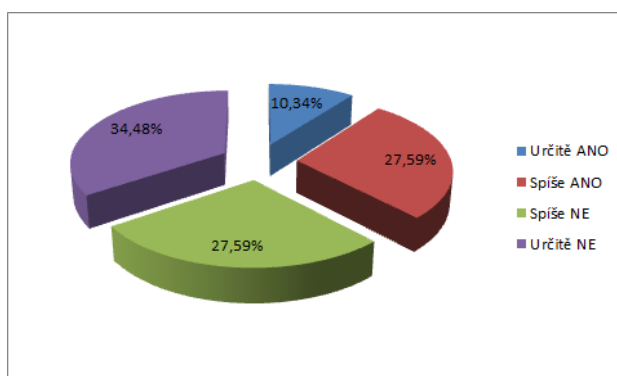
Výsledky byly jednoznačné – jen jeden pracovník odpověděl, že by systém volného výběru výhod určitě neupřednostnil a jeden spíše neupřednostnil. Zbýlých 27 pracovníků by raději využívali systém benefitů, kde by si mohli sami zvolit, které výhody chtějí právě čerpat.

U desáté otázky se měli respondenti vyjádřit, zda by dali přednost raději zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné výši při upozornění, že zvýšení mzdy „v čistém“ bude nižší než hodnota poskytnuté výhody o odvedené daně a pojištění. Měli se vyjádřit pomocí odpovědí výběrem určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne. Zde převládali odpovědi určitě ano a spíše ano ve stejné výši 41 % ze všech odpovědí. Zvýšení hrubé mzdy před rozšířením výhod by dalo přednost celkem 82 % svářečů. Tento výsledek je u dělnické pozice, jako je například svářeč, očekávaný. Tito pracovníci vykonávají fyzicky náročnou práci a očekávají za něj odpovídající ocenění. Po konzultaci s některými pracovníky svářeči bylo zjištěno, že považují svoji práci za nedocenenou a jediné, o co v současné době usilují, je zvýšení své mzdy. Tento poznatek potvrzují i výsledky této otázky. I přesto se objevilo 5 pracovníků, kteří by raději ocenili rozšíření zaměstnaneckých výhod před zvýšením hrubé mzdy.

Jedenáctá otázka nabízela pracovníkům prostor pro vyjádření, které druhy zaměstnaneckých výhod u současného zaměstnavatele nejvíce postrádají. Někteří pracovníci tuto otázku proškrtli, čímž vyjádřili názor, že žádné výhody nepostrádají. Jiní naopak některé výhody postrádají. Nejčastěji se objevily druhy výhod v podobě prodloužené dovolené (9 pracovníků), 13. mzda (8 pracovníků), vyšší příspěvek za přesčas (7 pracovníků). Z odpovědí je opět dosaženo závěru, že pracovníci preferují spíše benefity finanční před benefity nepeněžními. Dále se objevily odpovědi, že zaměstnanci postrádají příspěvek na dopravu (3 pracovníci), cafeteria systém (2 pracovníci), příspěvek na životní pojištění (1 pracovník), mobilní tarif (1 pracovník), odborný rozvoj (1 pracovník) a docházkový bonus (1 pracovník).

Pomocí 12. otázky se pracovníci vyjadřovali, zda by podle nich měla být výše zaměstnaneckých výhod závislá na pozici ve firmě. Nejčastější odpovědí byla odpověď určitě ne, kterou označilo necelých 35 % respondentů. Ve stejném poměru byla zaznamenána odpověď spíše ano a spíše ne, kdy tyto odpovědi označilo 8 pracovníků. Zbylou odpověď určitě ano označili 3 pracovníci. Ve shrnutí lze konstatovat, že celkem 38 % svářečů si myslí, že by měla být výše benefitů závislá na pozici ve firmě a zbylých 62 % si myslí právě opak.

Obr. 18 Závislost výše výhod na pozici ve společnosti



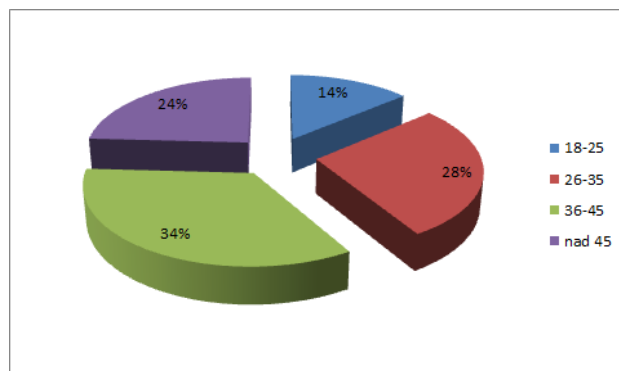
Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka č. 13 byla ve znění, zda si zaměstnanci myslí, že by měla být výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích zaměstnance. Výsledky byly poněkud odlišné oproti předchozí otázce, která vyjadřovala závislost výše výhod na pozici ve firmě. V tomto případě si většina (83 %) myslí, že by výše zaměstnaneckých výhod měla být závislá na výsledcích zaměstnance a 17 % je názoru opačného.

Závěrečná část dotazníků byla věnovaná identifikaci respondenta. Pro tyto účely byly zvoleny parametry, jako jsou věková kategorie, pohlaví a počet odpracovaných let.

Největší počet pracovníků, kteří vyplnili dotazník, se vyskytují ve věkové kategorii od 36 do 45 let. Do tohoto rozmezí spadá necelých 35 % dotazovaných respondentů. V kategorii od 26 do 35 let spadá 28 % pracovníků a nad 45 let mělo dohromady 7 pracovníků. Nejmenší četnost vykazuje věková kategorie od 18 do 25 let, kam spadá pouhých 13 % svářečů. Následující graf zobrazuje věkové rozložení dotazovaných zaměstnanců.

Obr. 19 Rozdělení pracovníků podle věkové kategorie

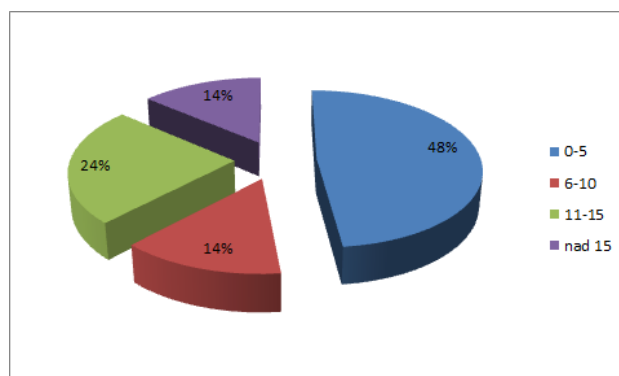


Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá identifikační otázka, který bývá ve většině případu součástí každého dotazníku, je pohlaví respondenta. Ve společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. pracuje v oboru svářečství jen jedna žena a zbylých 28 pracovníků jsou muži.

Poslední otázkou celého dotazníku byl dotaz na počet let, která pracovník odpracoval v této společnosti. Výsledky jsou prezentovány v grafu níže.

Obr. 20 Rozdělení pracovníků podle počtu odpracovaných let ve společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze konstatovat, že největší podíl pracovníků nepracuje ve společnosti déle než 5 let. Ve stejném poměru (14 %) pak spadají pracovníci do kategorie odpracovaných let od 6 do 10 a od 11 do 15 let. Jen 4 svářeči pracují ve společnosti déle než 15 let.

#### 4.10.2 Výsledky dotazníkového šetření společnosti Westfalia Metal S.F.O.

První otázka zaměřená na spokojenost pracovníků společnosti Westfalia Metal s.r.o. s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami prezentuje následující tabulka:

Tab. 11 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami ve společnosti Westfalia Metal s.r.o. v %

Zaměstnanecké výhody	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE	Nevyužívám ji	Neznám tuto výhodu	Neposkytuje
Příspěvek na stravování	66,67	6,67	0,00	0,00	26,67	0,00	0,00
Prodloužená dovolená	60,00	13,33	0,00	0,00	6,67	20,00	0,00
Příspěvek na penzijní připojištění	73,33	13,33	6,67	0,00	0,00	6,67	0,00
Příspěvek na soukromé životní pojištění	13,33	0,00	6,67	0,00	6,67	53,33	20,00
Poukázky za víkendové směny	46,67	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00	33,33
Jubilejní a věrnostní odměny	40,00	26,67	0,00	0,00	0,00	33,33	0,00
Odborný rozvoj – školení, kurzy...	46,67	26,67	6,67	0,00	20,00	0,00	0,00
Zdravotní péče	26,67	20,00	20,00	0,00	13,33	6,67	13,33
Příspěvek na dioptrické brýle	0,00	0,00	6,67	6,67	13,33	40,00	33,33
Firemní akce	53,33	33,33	0,00	0,00	0,00	13,33	0,00
Sick day	26,67	0,00	0,00	6,67	6,67	46,67	13,33
Příspěvek na rekreaci	6,67	6,67	0,00	6,67	13,33	40,00	26,67
Pracovní oblečení	86,67	6,67	0,00	0,00	6,67	0,00	0,00
Odměna za zlepšovací návrhy	53,33	20,00	6,67	6,67	13,33	0,00	0,00
13. mzda	46,67	13,33	6,67	0,00	6,67	6,67	20,00
Příspěvek na kulturní akce, tělovýchovu a sport	0,00	13,33	20,00	13,33	6,67	26,67	20,00
Příspěvek na dopravu	20,00	0,00	6,67	13,33	13,33	20,00	26,67
Příspěvek na ubytování	0,00	0,00	13,33	13,33	13,33	40,00	20,00

Zdroj: Vlastní zpracování

U pracovníků svářečů společnosti Westfalia Metal s.r.o. je spokojenost celkově o něco větší než u pracovníků společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. Nejvíce jsou spokojeni s benefitem v podobě pracovního oblečení, kdy odpověď určitě ano označilo necelých 87 % respondentů. Dále následuje příspěvek na penzijní připojištění, se kterým je zcela spokojeno 73 % svářečů. Více jak polovina zaměstnanců je spokojena i se zaměstnaneckými výhodami, jako jsou příspěvek na stravování, prodloužená dovolená, firemní akce či odměny za zlepšovací návrhy. Zbylé výhody vykazují hodnotu pod 50 %.

Jsou zde i pracovníci, kteří jsou s určitými benefity zcela nespokojeni, ovšem tuto nespokojenost vyjádřili jen dva pracovníci. Jedná se o příspěvek na ubytování, příspěvek na dopravu, příspěvek na kulturní akce. U těchto benefitů byla označena ze strany pracovníků úplná nespokojenost, i přesto, že je společnost nenabízí. Důvodem může být neznalost nabízeného spektra zaměstnaneckých výhod či nesprávné pochopení otázky, kdy byla označena odpověď, že jsou nespokojeni, jelikož tuto výhodu nemohou čerpat.

Objevily se také odpovědi vyjadřující neznalost dané výhody. Celkem 53 % pracovníků vyjádřilo neznalost příspěvku na životní pojištění či 47 % pracovníků neznají benefit zvaný sick day.

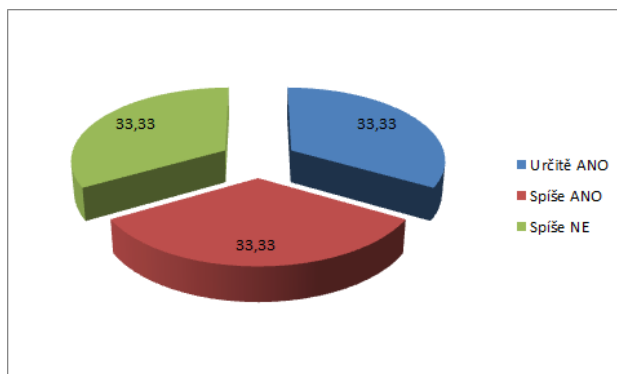
V rámci druhé otázky se vyjádřilo dohromady 53 % svářečů, že jsou dobře informováni o zaměstnaneckých výhodách, které mohou využívat a za jakých podmínek. Zbylých 47 % svářečů si myslí opak. V tomto případě lze konstatovat, že ve společnosti pracuje zhruba polovina svářečů, kteří jsou dobře informováni ze strany společnosti o zaměstnaneckých výhodách, a druhá polovina se necítí být dostatečně informována.

Třetí otázka zaměřená na zjištění způsobu informovanosti pracovníků o zaměstnaneckých výhodách měla poněkud odlišné výsledky v odpovědích pracovníků. 60 % respondentů se shodlo na tom, že jsou o výhodách informováni prostřednictvím informace na nástěnce. V menším měřítku se objevila forma informačního zdroje osobní, na poradách, prostřednictvím kolektivní smlouvy či nařízených pracovníkem. Jeden pracovník zaznačil poslední možnost, kde mohl vyjádřit jinou formu, než je v dotazníku uvedená a podle něj ho společnost neinformuje nijak.

Čtvrtá otázka měla poněkud jednoznačný výsledek. Většina (87 %) pracovníků se vyjádřilo názorem, že společnost, kde pracují, patří k podnikům s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých výhod. Jen dva zaměstnanci se vyjádřili pomocí odpovědi spíše ne.

Výsledkem páté otázky bylo zjištění, zda zaměstnanci považují zaměstnanecké výhody za motivační prvek. Odpovědi byly v přímém poměru rozděleny do možností určitě ano, spíše ano a spíše ne. Následující graf zobrazuje tyto odpovědi:

Obr. 21 Motivace zaměstnaneckých výhod k vyšším pracovním výkonům



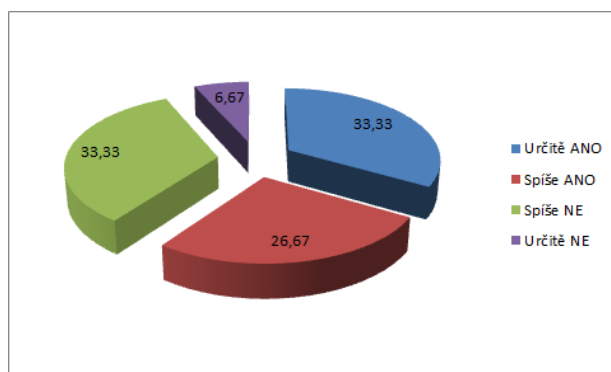
Zdroj: Vlastní zpracování

Názory v rámci šesté otázky byly opět rozděleny z přibližné poloviny mezi kladné odpovědi a mezi odpovědi záporné. Tato otázka zjišťovala, zda zaměstnanci považují zaměstnanecké výhody za samozřejmost. Z celkového počtu respondentů, kteří se účastnili na vyplnění dotazníků, označilo 53 % pracovníků kladnou odpověď, tedy berou poskytování benefitů jako samozřejmost. Zbýlých 47 % mají názor opačný.

Zda zaměstnanci upřednostňují zaměstnanecké výhody při volbě zaměstnání, zjišťovala otázka č. 7. Výsledky byly následující: 47 % určitě upřednostňují, 33 % odpovědělo spíše ano a 20 % zaměstnanců odpovědělo spíše ne. Tudíž lze říci, že pro většinu (80 %) jsou zaměstnanecké výhody jedním z rozhodujících faktorů při volbě zaměstnání.

Další otázka č. 8 týkající se zjištění, zda by pracovníci v případě neposkytování zaměstnaneckých výhod uvažovali o změně zaměstnání, měla rozličné názory. Výsledky jsou zřejmé z následujícího grafu:

Obr. 22 Změna zaměstnání v případě neposkytování zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování



V rámci deváté otázky odpověděla většina svářečů, že by raději upřednostňovala takový systém výhod, kde by si mohli vybrat sami, které benefity chtějí využívat v rámci stanoveného finančního limitu. Pouze jeden pracovník odpověděl spíše ne a jeden pracovník určitě ne. Zbýlých 87 % pracovníků by chtěli využívat tzv. cafeteria systém.

Desátá otázka porovnává upřednostnění zvýšení finančních prostředků před rozšířením zaměstnaneckých výhod v případě, že by měli zaměstnanci možnost volby. I přesto, že se v dnešní době očekává, že každý pracovník usiluje o co nejvyšší mzdu, nebyly všechny odpovědi směřované jen na upřednostnění zvýšení hrubé mzdy před zaměstnaneckými výhodami. Výsledky jsou takové, že 40 % dotazovaných by raději dali přednost rozšíření zaměstnaneckých výhod před navýšením jejich hrubé mzdy.

Cílem jedenácté otázky bylo zjistit, které zaměstnanecké výhody svářeči postrádají. Objevily se následující odpovědi: sick day, 14. plat, mimořádné příplatky za víkendové směny, příspěvek na dopravu, příspěvek na rekreaci. Všechny tyto benefity byly v rámci všech vyplněných dotazníků napsány pouze jednou. Jeden pracovník se vyjádřil, že jako nový zaměstnanec žádné výhody nevyužívá.

Odpovědi u dvanácté otázky byly podobné jako u odpovědí pracovníků ze společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. Pracovníci se měli vyjádřit, zda by podle nich měla být výše zaměstnaneckých výhod závislá na pozici ve firmě. Všichni respondenti kromě jednoho odpověděli záporně, tedy že by výše zaměstnaneckých výhod neměla být závislá na pozici ve firmě.

Třináctá otázka vyjadřovala závislost výše zaměstnaneckých výhod na výsledcích zaměstnance. Zde byly odpovědi opačné, jak u předchozí otázky. Celkem 67 % svářečů označilo odpovědi určitě ano či spíše ano. Dalších 33 % odpověděli pomocí odpovědí spíše ne či určitě ne.

Poslední fáze věnována identifikaci respondenta zjistila, že největší počet pracovníků spadá do věkové kategorie od 36 do 45 let (33 %), dalších 27 % spadá do kategorie od 18 do 25 let a kategorie od 26 do 35 let. Nejmenší podíl (13 %) mají pracovníci z věkové kategorie nad 45 let.

Ve společnosti Westfalia Metal s.r.o. na pozici svářeče nepracuje žádná žena, tudíž všichni respondenti (100 %) byli muži.

Poslední identifikační otázka zjišťovala počet let, které má zaměstnanec odpracované v této společnosti. Výsledky jsou takové, že nejvíce pracovníků (53 %) nemá odpracované více jak 5 let. Dalších 27 % pracuje ve společnosti v rozmezí 6-10 let, 13 % svářečů má odpracováno mezi 11 až 15 lety a necelých 7 % pracuje ve společnosti déle jak 15 let.

#### **4.10.3 Výsledky dotazníkového šetření společnosti BMT Medical Technology s.r.o.**

Následující tabulka prezentuje výsledky spokojenost svářečů ve společnosti BMT Medical Technology s.r.o. se zaměstnaneckými výhodami, které má možnost využívat.

Tab. 12 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami ve společnosti BMT Medical Technology s.r.o. v %

Zaměstnanecké výhody	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE	Nevyužívám ji	Neznám tuto výhodu	Neposkytuje
Příspěvek na stravování	61,54	15,38	3,85	0,00	19,23	0,00	0,00
Prodloužená dovolená	80,77	3,85	3,85	3,85	0,00	7,69	0,00
Příspěvek na penzijní připojištění	88,46	0,00	3,85	0,00	7,69	0,00	0,00
Příspěvek na soukromé životní pojištění	34,62	15,38	3,85	3,85	15,38	11,54	15,38
Poukázky za víkendové směny	7,69	7,69	3,85	11,54	0,00	34,62	34,62
Jubilejní a věrnostní odměny	69,23	7,69	0,00	3,85	0,00	15,38	3,85
Odborný rozvoj – školení, kurzy...	30,77	19,23	7,69	7,69	0,00	30,77	3,85
Zdravotní péče	15,38	11,54	15,38	15,38	0,00	19,23	23,08
Příspěvek na dioptrické brýle	11,54	3,85	0,00	11,54	7,69	26,92	38,46
Firemní akce	26,92	11,54	26,92	11,54	7,69	15,38	0,00
Sick day	11,54	3,85	7,69	11,54	0,00	38,46	26,92
Příspěvek na rekreaci	15,38	7,69	0,00	7,69	0,00	23,08	46,15
Pracovní oblečení	65,38	11,54	19,23	3,85	0,00	0,00	0,00
Odměna za zlepšovací návrhy	30,77	7,69	3,85	0,00	30,77	19,23	7,69
13. mzda	84,62	11,54	0,00	0,00	0,00	0,00	3,85
Příspěvek na kulturní akce, tělovýchovu a sport	11,54	0,00	7,69	3,85	7,69	26,92	42,31
Příspěvek na dopravu	7,69	0,00	3,85	3,85	3,85	26,92	53,85
Příspěvek na ubytování	7,69	0,00	0,00	7,69	3,85	34,62	46,15

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková spokojenost se zaměstnaneckými výhodami je poněkud větší u svářečů ze společnosti BMT Medical Technology s.r.o., než u svářečů z předchozích dvou společností. Největší spokojenost z necelých 89 % vykazuje benefit v podobě příspěvku na penzijní připojištění, z necelých 85 % pak 13. mzda, dále pak nad 80 % svářečů je zcela spokojeno s dovolenou navíc, kterou jim společnost poskytuje. Že je spokojeno více jak polovina pracovníků s určitou výhodou, lze označit například jubilejní a věrnostní odměny, příspěvek na stravování či pracovní oblečení.

Nejméně spokojeni jsou se zdravotní péčí, firemními akcemi a odborným rozvojem z těch výhod, které jim skutečně firma nabízí.

Zbylé odpovědi na otázky z dotazníku znázorňuje ve shrnutí tabulka č. 13, kromě otázky jedenácté, ve které pracovníci vypisovali, které výhody ve společnosti postrádají. Nejvíce pracovníků (23 %) vyzdvihlo, že postrádají benefit v podobě příspěvku na dopravu. Necelým 12 % svářečům chybí příspěvek na zdravotní péči a příspěvek na soukromé životní pojištění. Další postradatelné výhody ze strany pracovníků svářečů jsou: příspěvek na dioptrické brýle, placené přesčasy, stravenky, více triček, čtvrtletní prémie, zvyšování kvalifikace, sick day, příspěvek na rekreaci a kulturní akce, prodloužená dovolená a odměna za zlepšovací návrhy.

Výjimkou je i otázka č. 3, která v tabulce shrnutí výsledků není uvedena, neboť pracovníci nevybírali z odpovědí typu určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne. Vybírali zde způsoby, jakým jsou informovány o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách ze strany společnosti. Přesně polovina pracovníků zaznamenala, že jsou informováni nadřizným pracovníkem, dalších 35 % označilo jako informační zdroj kolektivní smlouvu. V menším poměru se objevily odpovědi, že jsou informováni na poradách, mailem či osobně. Dva pracovníci na tuto otázku neodpověděli ani jednou možností.

Tab. 13 Shrnuté výsledky dotazníku ve společnosti BMT Medical Technology s.r.o. v %

Otázka	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE
Informovanost o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách	23,08	46,15	26,92	3,85
Má společnost dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod?	23,08	65,38	11,54	0,00
Motivace zaměstnaneckých výhod k vyšším pracovním výkonům	34,62	46,15	15,38	3,85
Poskytování zaměstnaneckých výhod jako samozřejmost	19,23	30,77	30,77	19,23
Upřednostnění zaměstnaneckých výhod při volbě zaměstnání	46,15	23,08	11,54	19,23
Neposkytování současných výhod jako důvod ke změně zaměstnání	7,69	30,77	34,62	26,92
Upřednostnění cafeteria systému	38,46	50,00	11,54	0,00
Přednost zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod	30,77	42,31	19,23	7,69
Výše zaměstnaneckých výhod závislá na pozici ve firmě	3,85	3,85	26,92	65,38
Výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích práce	34,62	38,46	11,54	15,38

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem se dotazníku zúčastnilo 26 pracovníků ze společnosti BMT Medical Technology s.r.o., z čehož největší podíl (necelých 35 %) svářečů spadá do věkové kategorie od 36 do 45 let. 8 pracovníků patří do kategorie 26 až 35 let a dalších 8 spadá do kategorie nad 45 let. Společnost zaměstnává pouze jednoho svářeče, který má do 25 let.

Mezi respondenty se nevyskytuje ani jedna žena a co se týká posledního parametru v rámci identifikačních otázek, výsledky jsou takové, že necelých 39 % svářečů pracuje ve společnosti již více jak 15 let, dalších 35 % je zaměstnáno u společnosti méně jak 5 let. Pouze jeden pracovník má odpracováno v rozmezí 11 až 15 let a 6 pracovníků v rozmezí 6 až 10 let.

#### 4.11 Porovnání výsledků dotazníkového šetření všech tří společností

V rámci této kapitoly dojde k porovnání získaných výsledků z provedeného dotazníkového šetření mezi zkoumanými společnostmi – Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o., Westfalia Metal s.r.o. a BMT Medical Technology s.r.o.

Všechny společnosti nabízejí svým pracovníkům svářečům široké spektrum zaměstnaneckých výhod. Jen jedna společnost má uzavřenou kolektivní smlouvu s odborovou organizací. Tato smlouva je zároveň základním informačním zdrojem o všech nabízených benefitech a jejich podmínkách. Zbylé dvě informují zaměstnance podobným způsobem, tedy prostřednictvím určitého dokumentu, který je dostupný všem zaměstnancům.

Lze učinit závěr, že spektrum poskytovaných zaměstnaneckých výhod je v základu u všech zaměstnanců stejná. Nabízené výhody, které jsou ve všech třech společnostech **totožné**, jsou následující:

- závodní stravování,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti,
- odborný rozvoj zaměstnanců,
- zdravotní péče,
- poskytnutí pracovního oblečení,
- firemní akce,
- dary zaměstnancům.

Existují ale i výhody, které poskytují společnosti navíc svým pracovníkům oproti druhým zkoumaným společnostem. Například společnost BMT Medical Technology s.r.o. poskytuje svým pracovníkům pět dní dovolené navíc nad zákonem stanovenou dobu čerpání dovolené. Společnost Westfalia Metal s.r.o. nabízí také dovolenou navíc, ovšem pouze ve výši dvou dnů. Celých pěti dnů dovolené navíc dovrší ve společnosti jen zaměstnanec, který zde pracuje alespoň 10 let. Naopak ve společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. tuto výhodu svářeči prozatím nemají, ale předpokládá se, že do budoucna bude systém zaměstnaneckých výhod o tento benefit rozšířen a to v okamžiku uzavření kolektivní smlouvy, kde by tato výhoda měla být zahrnuta. Naproti tomu poskytuje svým zaměstnancům poukázky za víkendové směny a příspěvek na dioptrické brýle, což nenabízí ostatní společnosti. Co se týká finančního benefitu, tak zaměstnanci společnosti Westfalia Metal s.r.o. a BMT Medical Technology s.r.o. jsou obohaceni o tzv. 13. mzdu, kterou dostávají navíc vždy ke konci roku podle výsledku hospodaření.

Vzhledem k tomu, že se diplomová práce zaměřuje na profesi svářečů, předpokládá se, že i výsledky dotazníkového šetření budou z větší míry podobné. Ukázalo se, že u určitých otázek se pracovníci názorově podstatně liší.

V rámci otázky zjišťující spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami se nejvíce podobali výsledky společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. a Westfalia Metal s.r.o, kde se na prvním místě umístil benefit v podobě pracovního oblečení. U třetí společnosti byla na prvním místě 13. mzda, tedy benefit finanční. Nejvíce spokojeno v rámci nepeněžních benefitů jsou pracovníci s příspěvkem na penzijní připojištění. Nejméně spokojeni jsou

ve společnosti Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. s odborným rozvojem. Celkově jsou v této společnosti dosažené procenta odpovědí zobrazující nespokojenost s výhodami největší ve srovnání s druhými společnostmi. Pracovníci společnosti Westfalia Metal s.r.o. a BMT Medical Technology s.r.o. se shodli, že jejich největší nespokojenost je spojena s benefitem zdravotní péče a u BMT navíc i firemní akce.

Výsledky první otázky týkající se spokojenosti s poskytovanými výhodami je také přímo závislé na potřebách jednotlivých pracovníků. Každý pociťuje potřebu něčeho jiného a z toho se odvíjí i jejich spokojenost. Fakt, že u společnosti BMT jsou pracovníci nejvíce spokojeni s příspěvkem na penzijní připojištění, může souviset největší četností pracovníků nad 36 let, jejichž potřeby jsou zcela rozdílné jako u mladších pracovníků.

Tabulka č. 14 shrnuje výsledky dotazníkového šetření všech tří společností, kde jsou provedeny součty procent u kladných a u záporných odpovědí pro lepší přehlednost.

Tab. 14 Výsledky dotazníkového šetření všech tří společností v %

Otázka	Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o.		Westfalia Metal s.r.o.		BMT Medical Technology s.r.o.	
	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE
Informovanost o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách	24,14	75,86	53,33	46,67	69,23	30,77
Má společnost dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod?	17,24	82,76	86,67	13,33	88,46	11,54
Motivace zaměstnaneckých výhod k vyšším pracovním výkonům	20,69	79,31	66,67	33,33	80,77	19,23
Poskytování zaměstnaneckých výhod jako samozřejmost	68,97	31,03	53,33	46,67	50,00	50,00
Upřednostnění zaměstnaneckých výhod při volbě zaměstnání	72,41	27,59	80,00	20,00	69,23	30,77
Neposkytování současných výhod jako důvod ke změně zaměstnání	58,62	41,38	60,00	40,00	38,46	61,54
Upřednostnění cafeteria systému	93,10	6,90	86,67	13,33	88,46	11,54
Přednost zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod	82,76	17,24	60,00	40,00	73,08	26,92
Výše zaměstnaneckých výhod závislá na pozici ve firmě	37,93	62,07	6,67	93,33	7,69	92,31
Výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích práce	82,76	17,24	66,67	33,33	73,08	26,92

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledné tabulky je zřejmé, že se u prvních třech otázek podstatně liší odpovědi zejména u první společnosti ve srovnání s druhou a třetí. Podle výsledků jsou svářeči společnosti Frauenthal Automotive spíše neinformovaní o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách, naopak je tomu u zbylých dvou společností. Podobně odlišné odpovědi byly také u otázky, zda podle pracovníků má společnost dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod. Jen pouhých 17,24 % svářečů společnosti Frauenthal Automotive je přesvědčeno, že ano. U dalších společností platí opak, tedy nad 80 % pracovníků si myslí, že jejich společnost má dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod.

Podobný výsledek byl dosažen také u otázky týkající se zaměstnaneckých výhod jako motivačního faktoru. Nejméně jsou výhodami motivováni ve společnosti Frauenthal Automotive. Nejvíce naopak pracovníci ze společnosti BMT.

U zbylých otázek již nejsou odpovědi tak rozlišné, spíše podobného názoru. Nejvíce se shodli pracovníci všech tří společností u otázky, která se ptá, zda by raději upřednostňovali takový systém poskytování zaměstnaneckých výhod, kde by si mohli sami zvolit, které výhody chtějí právě využívat v rámci určitého finančního limitu.

Otázka jedenáctá dávala prostor respondentům pro vyjádření těch výhod, které ve společnosti nejvíce postrádají. U všech tří společností se objevila výhoda v podobě příspěvku na dopravu. U společnosti Frauenthal Automotive a BMT postrádají také příspěvek na životní pojištění a odborný rozvoj neboli zvyšování kvalifikace. Některé výhody se objevily jen v rámci jednoho dotazníku, což znamená, že by tento benefit navíc ocenil pouze jeden pracovník. Ve společnosti Frauenthal Automotive chybí svářečům nejvíce prodloužená dovolená a 13. mzda, což ostatní společnosti nabízejí.

## 4.12 Testování závislosti

Nyní bude provedeno testování závislosti mezi kvalitativními znaky a na základě nich dojde k potvrzení či vyvrácení hypotézy. K tomu budou využity data získané dotazníkovým šetřením a tyto hypotézy se budou vztahovat k příslušným otázkám z dotazníku. Byla zvolena nulová hypotéza  $H_0$ , proti níž je postavena hypotéza alternativní  $H_1$ . Tato hypotéza bude přijata v případě zamítnutí nulové hypotézy.

K tomu je v prvním kroku potřeba zaznamenat teoretické a vypočtené četnosti. Následuje provedení jednotlivých hypotéz. V rámci diplomové práce budou zobrazeny podrobné výpočty pro společnost Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o. vzhledem k rozsahu velikosti výpočtů. U ostatních společností budou shrnuty jen výsledky testování a podrobné výpočty budou součástí přílohy B a C.

### 4.12.1 První hypotéza

První hypotéza byla definována následovně:

$1H_0$ : Neexistuje závislost mezi věkem zaměstnance a zaměstnanci upřednostňující zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné výši.

$1H_1$ : Existuje závislost mezi věkem zaměstnance a zaměstnanci upřednostňující zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné výši.

Následující tabulka zaznamenává vypočtené četnosti:



Tab. 15 Teoretické a skutečné četnosti dle věku v případě volby mezi zvýšením hrubé mzdy nebo zaměstnaneckými výhodami

Zvýšení hrubé mzdy/rozšíření zaměstnaneckých výhod									
Věk	Určitě ANO		Spíše ANO		Spíše NE		Určitě NE		Součet
	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	
18-25	2	1,66	2	1,66	0	0,69	0	0	4
26-35	3	3,31	1	3,31	4	1,38	0	0	8
36-45	5	4,14	5	4,14	0	1,72	0	0	10
nad 45	2	2,9	4	2,9	1	1,2	0	0	7
<b>Součet</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhým krokem je výpočet čtvercové kontingence na základě hodnot z výše uvedené tabulky.

$$\begin{aligned}
 \chi^2 &= \frac{(2-1,66)^2}{1,66} + \frac{(3-3,31)^2}{3,31} + \frac{(5-4,14)^2}{4,14} + \frac{(2-2,9)^2}{2,9} \\
 &+ \frac{(2-1,66)^2}{1,66} + \frac{(1-3,31)^2}{3,31} + \frac{(5-4,14)^2}{4,14} + \frac{(4-2,9)^2}{2,9} \\
 &+ \frac{(0-0,69)^2}{0,69} + \frac{(4-1,38)^2}{1,38} + \frac{(0-1,72)^2}{1,72} + \frac{(1-1,2)^2}{1,2} = 10,25
 \end{aligned} \tag{4}$$

Hladina významnosti je stanovena na  $\alpha = 0,01$ . Stupně volnosti jsou vypočteny jako  $(r-1)(s-1)$ , kde  $r$  je počet řádků a  $s$  je počet sloupců v dané kontingenční tabulce. V tomto případě je stupeň volnosti:  $(4-1)(4-1) = 9$ . Vypočtená hodnota chí-kvadrátu činí 10,25 a tabulková hodnota pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,01$  je 21,67. Vypočtená hodnota je menší jak hodnota tabulková, tudíž lze učinit závěr, že nulovou hypotézu o nezávislosti nezamítáme.

Výsledkem je, že neexistuje závislost mezi věkem zaměstnance a zaměstnanci upřednostňující zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné výši.

Dalším krokem je výpočet Pearsonova koeficientu kontingence zkoumající intenzitu závislosti:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{10,25}{10,25 + 29}} = 0,51 \tag{5}$$

Na základě vypočtené hodnoty 0,51 lze usuzovat silnější korelační závislost mezi testovanými znaky.

#### 4.12.2 Druhá hypotéza

Druhá hypotéza byla definována následovně:

$2H_0$ : Neexistuje závislost mezi počtem odpracovaných let zaměstnance ve společnosti a zaměstnanci, kteří si myslí, že by měla být výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích jejich práce.

$2H_1$ : Existuje závislost mezi počtem odpracovaných let zaměstnance ve společnosti a zaměstnanci, kteří si myslí, že by měla být výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích jejich práce.

Následující tabulka zaznamenává vypočtené četnosti:

Tab. 16 Teoretické a skutečné četnosti dle počtu odpracovaných let a otázky názoru závislosti výše výhod na výsledcích práce

Měla by být výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích práce									
Odpracované roky	Určitě ANO		Spíše ANO		Spíše NE		Určitě NE		Součet
	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	
<b>0-5</b>	3	2,9	7	8,69	2	1,45	2	0,97	<b>14</b>
<b>6-10</b>	1	0,83	3	2,48	0	0,41	0	0,28	<b>4</b>
<b>11-15</b>	1	1,45	5	4,34	1	0,72	0	0,48	<b>7</b>
<b>nad 15</b>	1	0,83	3	2,48	0	0,41	0	0,28	<b>4</b>
<b>Součet</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>29</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhým krokem je výpočet čtvercové kontingence na základě hodnot z výše uvedené tabulky.

$$\begin{aligned}
 \chi^2 = & \frac{(3-2,9)^2}{2,9} + \frac{(1-0,83)^2}{0,83} + \frac{(1-1,45)^2}{1,45} + \frac{(1-0,83)^2}{0,83} \\
 & + \frac{(7-8,69)^2}{8,69} + \frac{(3-2,48)^2}{2,48} + \frac{(5-4,34)^2}{4,34} + \frac{(3-2,48)^2}{2,48} \\
 & + \frac{(2-1,45)^2}{1,45} + \frac{(0-0,41)^2}{0,41} + \frac{(1-0,72)^2}{0,72} + \frac{(0-0,41)^2}{0,41} \\
 & + \frac{(2-0,97)^2}{0,97} + \frac{(0-0,28)^2}{0,28} + \frac{(0-0,48)^2}{0,48} + \frac{(0-0,28)^2}{0,28} = 4,1
 \end{aligned} \tag{6}$$

Hladina významnosti je stanovena na  $\alpha = 0,01$ . Stupně volnosti nabývají hodnotu:  $(4-1)(4-1) = 9$ . Vypočtená hodnota chí-kvadrátu činí 4,1 a tabulková hodnota pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,01$  je 21,67. Vypočtená hodnota je menší jak hodnota tabulková, tudíž lze učinit závěr, že nulovou hypotézu o nezávislosti nezamítáme.

Výsledkem je, že neexistuje závislost mezi počtem odpracovaných let zaměstnance ve společnosti a zaměstnanci, kteří si myslí, že by měla být výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích jejich práce.

Pearsonův koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{4,1}{4,1 + 29}} = 0,35 \quad (7)$$

Na základě vypočtené hodnoty 0,35 lze vyslovit závěr, že existuje slabá korelační závislost u testovaných znaků.

#### 4.12.3 Třetí hypotéza

Třetí hypotéza byla definována následovně:

$3H_0$ : Neexistuje závislost mezi věkem zaměstnance a zaměstnanci upřednostňující možnost čerpání výhod dle vlastního výběru v rámci stanoveného finančního limitu.

$3H_1$ : Existuje závislost mezi věkem zaměstnance a zaměstnanci upřednostňující možnost čerpání výhod dle vlastního výběru v rámci stanoveného finančního limitu.

Následující tabulka zaznamenává vypočtené četnosti:

Tab. 17 Teoretické a skutečné četnosti dle věku v případě upřednostnění cafeteria systému

Upřednostnění cafeteria systému									
Věk	Určitě ANO		Spíše ANO		Spíše NE		Určitě NE		Součet
	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	
18-25	2	2,2	2	1,5	0	0,14	0	0,14	4
26-35	4	4,4	4	3,0	0	0,28	0	0,28	8
36-45	6	5,5	2	3,8	1	0,34	1	0,34	10
nad 45	4	3,9	3	2,7	0	0,24	0	0,24	7
<b>Součet</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>29</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhým krokem je výpočet čtvercové kontingence na základě hodnot z výše uvedené tabulky.

$$\begin{aligned}
\chi^2 &= \frac{(2-2,2)^2}{2,2} + \frac{(4-4,4)^2}{4,4} + \frac{(6-5,5)^2}{5,5} + \frac{(4-3,9)^2}{3,9} \\
&+ \frac{(2-1,5)^2}{1,5} + \frac{(4-3)^2}{3} + \frac{(2-3,8)^2}{3,8} + \frac{(3-2,7)^2}{2,7} \\
&+ \frac{(0-0,14)^2}{0,14} + \frac{(0-0,28)^2}{0,28} + \frac{(1-0,34)^2}{0,34} + \frac{(0-0,24)^2}{0,24} \\
&+ \frac{(0-0,14)^2}{0,14} + \frac{(0-0,28)^2}{0,28} + \frac{(1-0,34)^2}{0,34} + \frac{(0-0,24)^2}{0,24} = 5,4
\end{aligned} \tag{8}$$

Hladina významnosti je opět stanovena na  $\alpha = 0,01$ . Stupně volnosti nabývají hodnotu:  $(4-1)(4-1) = 9$ . Vypočtená hodnota chí-kvadrátu činí 5,4 a tabulková hodnota pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,01$  je 21,67. Vypočtená hodnota je menší jak hodnota tabulková, tudíž lze učinit závěr, že nulovou hypotézu o nezávislosti nezamítáme.

Výsledkem je, že neexistuje závislost mezi věkem zaměstnance a zaměstnanci upřednostňující možnost čerpání výhod dle vlastního výběru v rámci stanoveného finančního limitu.

Pearsonův koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{5,4}{5,4 + 29}} = 0,4 \tag{9}$$

Na základě vypočtené hodnoty 0,4 lze vyslovit závěr, že existuje silnější korelační závislost u testovaných znaků.

Testování závislosti mezi kvalitativními znaky bylo stejným způsobem provedeno také u společností Westfalia Metal s.r.o. a BMT Medical Technology s.r.o. Tabulky četností a další potřebné výpočty pro dosažení stanoveného cíle jsou uvedeny v příloze B a C.

Výsledky testování závislosti mezi kvalitativními znaky uvádí následující tabulka:

Tab. 18 Hodnoty čtvercové kontingence a Pearsonova koeficientu společnosti Westfalia Metal s.r.o. a BMT Medical Technology s.r.o.

Hypotéza	Westfalia Metal s.r.o.		BMT Medical Technology s.r.o.	
	Hodnota čtvercové kontingence	Pearsonův koeficient	Hodnota čtvercové kontingence	Pearsonův koeficient
1H <sub>0</sub>	15,43	0,71	5,28	0,59
2H <sub>0</sub>	8,78	0,61	6,94	0,46
3H <sub>0</sub>	11,09	0,65	8,34	0,49

Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištěné výsledky u společností Westfalia Metal s.r.o. a BMT Medical Technology s.r.o. dosahují stejného závěru jako výsledky společnosti Frauenthal Automotive s.r.o. V rámci všech tří hypotéz u všech společností nulovou hypotézu o nezávislosti nezamítáme, neboť vypočtené hodnoty čtvercové kontingence vykazují menší hodnotu než tabulková hodnota chí-kvadrátu pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,01$ .

Hodnoty Pearsonova koeficientu u společnosti Westfalia Metal s.r.o. se přibližují spíše k hodnotě 1, tudíž lze konstatovat silnější korelační závislost. U společnosti BMT se jedná spíše o středně silnou korelační závislost u druhé a třetí hypotézy. U první hypotézy dosahuje hodnoty 0,59, což konstruuje opět závislost silnější.

#### 4.13 Porovnání zaměstnaneckých výhod se společností s podobným oborem působnosti

Pro účely této podkapitoly budou využity výsledky diplomové práce Ing. Silvie Vlkové z roku 2008, která ve své práci hodnotila zaměstnanecké výhody ve společnosti zaměřené na výrobu technologií do mnoha průmyslových odvětví. Jedná se o společnost s názvem Honeywell, jejíž finální produkty slouží pro letectví, automatizaci a řízení či dopravní systémy. Porovnání s touto společností bylo vybráno z důvodu toho, že se dotazníkového šetření účastnila i dělnická profese.

Základní rozdíl ve spektru nabízených zaměstnaneckých výhod lze spatřit zejména v tom, že společnost Honeywell má zavedený tzv. cafeteria systém, tudíž je o krok vpřed před společnostmi zaměřenými na obor svářečství. Důvodem může být, že se jedná o poněkud větší společnost, která zaměstnává velké množství pracovníků. Nabízené výhody ze strany společnosti se liší zejména podle pozice zaměstnance. Zde bude zaměření pouze na ty výhody, které jsou poskytovány výrobnímu oddělení pro dělnickou profesi. I přesto, že je v této společnosti nabízen cafeteria systém, jsou jednotlivé benefity přibližně stejné jako u nabízených benefitů ve společnostech Frauenthal Automotive, Westfalia Metal či BMT.

Následující tabulka prezentuje ty výhody, které jsou stejné jako u hodnocených společností na jedné straně, a na druhé straně benefity, které má společnost Honeywell navíc.

Tab. 19 Stejně a rozdílné zaměstnanecké výhody u hodnocených společností ve srovnání se společností Honeywell

Stejně zaměstnanecké výhody	Rozdílné zaměstnanecké výhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotované stravování</li> <li>- Prodloužená doba dovolené</li> <li>- Nápoje na pracovišti zdarma</li> <li>- Odborný rozvoj</li> <li>- Příspěvek na penzijní připojištění</li> <li>- Ochranné pracovní prostředky, obuv a oděv</li> <li>- Firemní akce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dary při narození dítěte a svatby</li> <li>- Firemní výlety (i pro rodinné příslušníky)</li> <li>- Příspěvek na dopravu</li> <li>- Prodej výrobků zaměstnancům za nižší ceny</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že se nabízené benefity v rámci standardního systému poskytování zaměstnaneckých výhod u společností Frauenthal Automotive či Westfalia Metal a prostřednictvím kolektivní smlouvy u společnosti BMT, ve srovnání s cafeteria systémem společnosti Honeywell jsou ve většině stejné. Navíc mohou pracovníci společnosti Honeywell čerpat například příspěvek na dopravu, což je benefit, který nejvíce postrádají u hodnocených třech společností, zejména u společnosti BMT. Další výhodou nabízeného cafeteria systému je možnost využívání poukázek, tzv. flexipassy, které fungují na principu stravenek, kde si zaměstnanci mohou sami volit, na jakou aktivitu tyto stravenky využijí. Tyto poukázky mohou využít pro dovolenou, sportovní aktivity, produkty zakoupené v lékárně, na nákup brýlí či jiných zdravotnických potřeb, jazykové kurzy, autoškola a jiné vzdělávací kurzy. Kromě „flexipassů“ si zaměstnanci mohou z cafeteria systému objednat také očkování, masáže, služby psychologa či životní pojištění. Největší výhodou ovšem je, že si zaměstnanec volí benefity podle svým současných potřeb v rámci stanoveného finančního limitu.

Vzhledem k tomu, že je zde porovnání s výsledky z roku 2008, je pravděpodobné, že v současné době je systém cafeteria ve společnosti Honeywell rozšířený o další nabízené benefity, neboť se tak velká společnost musí neustále vyvíjet a udržovat si svoji konkurenceschopnost i v oblasti personální.

Cafeteria systém je v dnešní době stále více oblíbenou formou poskytování zaměstnaneckých výhod nejen ve společnostech, ale také ze strany zaměstnanců. Tento fakt potvrzují i výsledky dotazníkového šetření provedeného ve společnosti Honeywell, kde byli osloveni pracovníci výroby. Celková spokojenost se u většiny benefitů pohybuje nad 80 %. U pěti výhod je spokojenost dokonce nad 90 %.

V závěru lze shrnout, že společnost Honeywell ve srovnání se společnostmi Frauenthal Automotive s.r.o., Westfalia Metal s.r.o. a BMT Medical Technology s.r.o. má podstatně lépe propracovaný systém zaměstnaneckých výhod a může předpokládat, že si takto udržuje své pracovníky, kteří jsou s tímto systémem nad míru spokojeni.

## 4.14 Shrnutí a doporučení

Hlavním cílem zaměstnaneckých výhod je vytvoření nadstandardních podmínek pro zaměstnance ze strany zaměstnavatele. Každá společnost, která se chce dlouhodobě udržet na trhu a vytvářet si patřičnou konkurenceschopnost, musí dbát na jednu z nejdůležitějších stránek uvnitř společnosti, kterou je oblast personální. Je zřejmé, že každá organizace dosahuje stanovených výsledků právě prostřednictvím svým zaměstnanců. Proto jim musí věnovat komplexní péči za účelem jejich spokojenosti a loajálnosti. Jednou z oblastí zajišťující spokojenost zaměstnanců je systém poskytování zaměstnaneckých výhod.

Existují různé způsoby, jakým lze v rámci společnosti zaměstnanecké výhody poskytovat, a také velice široké spektrum jednotlivých druhů benefitů. Otázkou zde nastává, zda jsou spokojeni právě „naši“ zaměstnanci s nabízenými výhodami a způsobem, jakým je mohou čerpat. Této problematice se věnuje celá diplomová práce.

Pro účely dosažení hlavního cíle diplomové práce bylo zvolení konkrétních společností, v rámci kterých byla provedena analýza problematiky zaměstnaneckých výhod. Vybrány byly tři společnosti, kde převládají pracovníci v profesi svařování. Lze říci, že jsou jejich základem. Každá z vybraných společností vyrábí odlišné produkty, ale základem výroby těchto produktů je právě svařování. První zvolenou společností byla společnost Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o., která svoji výrobu zaměřuje zejména pro automobilový průmysl. Druhá společnost Westfalia Metal s.r.o. taktéž vyrábí produkty pro automobilový průmysl. Třetí a poslední společnost BMT Medical Technology s.r.o. se zaměřuje hlavně na zdravotnický průmysl.

První část vlastní práce seznamuje s hodnocenými společnostmi. Byla nastíněna historie každé společnosti, popsána jejich působnost, vyjmenování nejvýznamnější odběratelé a popsány produkty, na jejichž výrobu se zaměřují. Pro posouzení poskytovaných zaměstnaneckých výhod byly popsány jednotlivé benefity, které každá společnost poskytuje či jakým způsobem. Z větší části se nabízené výhody shodovaly. Jedná se o závodní stravování, poskytování pracovního oblečení, příspěvek na penzijní připojištění, poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti, zdravotní péče, odborný rozvoj a dary zaměstnancům. Tyto výhody poskytují svým zaměstnancům všechny tři společnosti. Objevily se i výhody, které nebyly shodné u všech společností. Například společnosti Westfalia Metal a BMT nabízí navíc oproti společnosti Frauenthal Automotive prodlouženou dovolenou a možnost 13. mzdy.

Jedním ze zvolených cílů diplomové práce bylo posouzení spokojenosti pracovníků svářečů s nabízenými benefity, dále pak jakým způsobem jsou o těchto benefitech informováni, které výhody nejvíce postrádají a další názory spojené se zaměstnaneckými výhodami. Pro tyto účely bylo provedeno dotazníkové šetření, v rámci kterého byl pracovníkům svářečům rozdán tištěný dotazník k vyplnění. Byl vytvořen jeden stejný dotazník pro všechny tři společnosti pro lepší srovnatelnost a porovnání výsledků. Ukázka dotazníků je součástí přílohy A.

Byli osloveni všichni pracovníci svářeči, tedy celkem 101 zaměstnanců. Návratnost vyplněných dotazníků činila 70 %. Výsledky se u některých odpovědí podstatně lišily. Co se týká otázky zjišťující spokojenost pracovníků s nabízenými výhodami, nejmenší spokojenost vyjádřili svářeči ze společnosti Frauenthal Automotive. Součet kladných odpovědí určitě ano a spíše ano ve srovnání se zápornými odpovědi určitě ne a spíše ne se procentuálně pohybuje u většiny benefitů ve stejném poměru. Nejvíce jsou pracovníci spokojeni s pracovním oblečením, firemními akcemi a závodním stravováním. U ostatních benefitů není spokojenost tak vysoká, jak by se ze strany společnosti očekávalo. Největší nespokojenost pak vyjádřila téměř polovina respondentů s odborným rozvojem. Nespokojenost byla často vyjádřena také u benefitů, které společnost neposkytuje. Proto byla součástí této otázky i možnost odpovědi tuto výhodu nám společnost neposkytuje. Důvod, proč u těchto výhod pracovníci označili odpověď vyjadřující nespokojenost, může být spojen s názorem vyjadřující nespokojenost s tím, že jim tato výhoda není nabízena. Konkrétně se jedná o příspěvek na kulturní akce, příspěvek na ubytování či prodloužená dovolená.

O něco lepších výsledků spojených se spokojeností pracovníků s poskytovanými výhodami bylo dosaženo u společnosti Westfalia Metal, kde u většiny výhod, které mají možnost zaměstnanci využívat, vyjádřilo spokojenost více jak 70 % svářečů. V tomto případě je žebříček pořadí výhod stejný jako u společnosti Frauenthal Automotive. Na předních místech spokojenosti se umístil benefit v podobě poskytování pracovního oblečení, firemní akce a dále pak příspěvek na penzijní připojištění. Nespokojenost vyjádřili tři pracovníci se zdravotní péčí, v ostatních případech se opět jednalo o vyjádření nespokojenost u výhod, které prozatím není ze strany zaměstnavatele nabízeno.

Zaměstnanci ze společnosti BMT jsou nevíce spokojeni s peněžním benefitem, kterým je 13. mzda. Na dalším místě se umístil příspěvek na penzijní připojištění, prodloužená dovolená. Spokojeni jsou také s příspěvkem na stravování, s dary poskytovanými při výročí a s pracovním oblečením. Ve srovnání s předchozími společnostmi, zde jsou pracovníci svářeči naopak nejvíce nespokojeni s firemními akcemi a s odborným rozvojem.

Každá společnost používá jiný informační zdroj o nabízených zaměstnanecích výhodách a podmínkách jejich poskytování. Ve společnosti Frauenthal Automotive jsou pracovníci informováni na schůzkách se zaměstnanci a prostřednictvím interních předpisů, které jsou k dispozici všem ve společnosti. Z pohledu pracovníků je ale jejich informovanost nedostatečná, což si myslí převážná většina pracovníků (76 %). Společnost Westfalia Metal o spektru nabízených výhod, které mohou pracovníci využívat, informuje dokumentem nesoucí název Rozhodnutí jednatele. Informace z tohoto dokumentu jsou vyvěšeny na nástěnce nebo na LCD monitoru. Podle odpovědí z dotazníků vyplývá, že nejvíce pracovníků se o výhodách informuje přes informace na nástěnce. Podle výsledků z dotazníků se cítí pouze 53 % pracovníků dobře informováno o zaměstnanecích výhodách. Firma BMT jako jediná má uzavřenou kolektivní smlouvu s odborovou organizací, a tudíž je zároveň kolektivní smlouva hlavním informačním zdrojem. Ze všech tří hodno-



cených společností, odpovědělo nejvíce pracovníků, že jsou dobře informováni o zaměstnaneckých výhodách, které jim společnost poskytuje (69 %). Závěrem lze říci, že ve všech společnostech se vyskytují zaměstnanci, kteří nejsou dostatečně informováni o tom, jaké výhody mohou využívat a za jakých podmínek.

Z těchto výsledků plyne doporučení, že by se měly společnosti více zaměřit na oblast způsobu informování o svých zaměstnaneckých výhodách. Nespokojenost pracovníků s benefity může být způsobena právě nedostatečnou informovaností o nich. Jednou z možností, jak by mohly společnosti vylepšit tuto situaci, je zorganizovat poradou zaměřenou jen na tuto problematiku. Na této poradě by byli všichni svářeči informováni o tom, že nad rámec své mzdy mohou také využívat zaměstnanecké výhody. Jednotlivé výhody by jim byly představeny a vysvětleny základní podmínky, za jakých je mohou čerpat či jakým způsobem. Na závěr by jim byl každému rozdán dokument, ve kterém jsou všechny benefity popsány a tak by je měli všichni pracovníci vždy k dispozici. Tento tištěný dokument a podání informace o nabízených výhodách by měly společnosti prezentovat každému nově nastupujícímu pracovníkovi. Dále by bylo vhodné celý systém zaměstnaneckých výhod uvést do elektronické podoby, kde by pracovníci měli přístup ze svého počítače ke všem informacím ohledně nabízených zaměstnaneckých výhod. Cílem by mohlo být odbourání názoru u pracovníků, kteří se v dotazníku vyjádřili záporně.

Součástí dotazníkového šetření bylo také zjištění druhů zaměstnaneckých výhod, které pracovníci nejvíce postrádají. Nejvíce připomínek se objevilo v dotaznících ze společností Frauenthal Automotive a BMT. Některé byly stejné a některé se lišily. Odlišné byly zejména ty, které v rámci dané společnosti poskytované prozatím nejsou a u ostatních již v nabídce jsou. Konkrétně se jedná o prodlouženou dovolenou a 13. mzda, které nejvíce postrádají ve společnosti Frauenthal Automotive. Další nejvíce požadovanou výhodou byl požadavek na vyšší příplatky za přesčas. U společnosti BMT pracovníci nejvíce postrádají příspěvek na dopravu, dále pak zdravotní péči a příspěvek na soukromé životní pojištění. V rámci dotazníků ze společnosti Westfalia Metal se objevovaly odpovědi postradatelných výhod v podobě sick day, mimořádné příplatky za víkendové směny, příspěvek na dopravu či příspěvek na rekreaci.

Výsledky o spokojenosti zaměstnanců s výhodami a odpovědi, které výhody ve své společnosti postrádají, se podstatně lišily u jednotlivých dotazníků. Příčinou jsou rozdílné potřeby jednotlivých pracovníků. Z těchto výsledků lze kontaktovat, že ani jedna společnost nemá systém zaměstnaneckých výhod přizpůsobený tak, aby uspokojily potřeby všech zaměstnanců a zvýšily tak spokojenost pracovníků a jejich motivaci k práci.

Nejlepší možností, jak udělat systém poskytování zaměstnaneckých výhod atraktivní pro všechny zaměstnance, by bylo zavedení tzv. cafeteria systému, kde by měl každý pracovník přidělen určitý finanční limit, se kterým by si sám disponoval a vybíral si za něj takové výhody, které potřebuje. Dotaz, zda by pracovníci raději upřednostnili tento typ systému zaměstnaneckých výhod, byl také součástí dotazníku. Výsledky byly jednoznačné. Z celkových 101 pracovníků by tento systém upřednostnilo 94 svářečů.

Nový systém v podobě cafeteria systému by byl rozdělen na dva způsoby poskytování. Prvním způsobem by byl jednotný neboli fixní systém určený pro všechny zaměstnance, kteří pracují na plný úvazek, a uplynula jim zkušební doba. V tomto systému by byly zahrnuty zejména ty výhody, se kterými jsou zaměstnanci v současnosti spokojeni a ty, které postrádají nejvíce.

Druhým způsobem by byl systém flexibilní, v rámci kterého by si každý pracovník mohl sám zvolit čerpaný benefit, který mu v danou chvíli vyhovuje. Rozdělení konkrétních benefitů mezi tyto dva systémy zobrazuje následující tabulka:

Tab. 20 Zaměstnanecké výhody v cafeteria systému

Cafeteria systém	
Fixní systém	Flexibilní systém
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příspěvek na stravování</li> <li>- Dovolená navíc</li> <li>- Pracovní oblečení</li> <li>- Odborný rozvoj</li> <li>- Sick day</li> <li>- Dary zaměstnancům</li> <li>- Poukázky za víkendové směny</li> <li>- 13. mzda</li> <li>- Firemní akce</li> <li>- Odměna za zlepšovací návrhy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zdravotní péče (očkování proti chřipce)</li> <li>- Příspěvek na dioptrické brýle</li> <li>- Příspěvek na dopravu</li> <li>- Příspěvek na ubytování</li> <li>- Příspěvek na rekreaci a kulturní akce</li> <li>- Příspěvek na penzijní připojištění</li> <li>- Příspěvek na životní pojištění</li> <li>- Mobilní tarif</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Fixní systém z výše uvedené tabulky zahrnuje všechny benefity, které společnosti současně poskytují a také benefity, které některé ze společností doposud neposkytují. Jednotlivé společnosti by si měly svůj fixní systém nastavit podle požadavků svých pracovníků. Zejména přidat benefity, které zaměstnanci nejvíce postrádají a naopak vynechat benefity, které jsou nejméně využívány.

Každý zaměstnanec by si mohl libovolně vybírat z nabídky flexibilního systému zaměstnaneckých výhod prostřednictvím internetového systému známého jako Benefit Plus. Do systému by se přihlásil ke svému účtu pod uživatelským jménem a heslem. Po přihlášení se vždy zobrazí jméno přihlášeného pracovníka a celkový limit, který může čerpat. Každý pracovník by dostal přidělený počet bodů, které by představovaly peněžní hodnotu, která ovšem nelze přeměnit na peníze, nýbrž pouze lze za tento obnos nakupovat potřebné výhody. Pro pracovníky svářeče by byl základní finanční limit například 8 000 Kč za kalendářní rok po odpracování zkušební doby. V případě časté nemoci by se tato částka ponížila o zvolené procento, například 20 %. Jednalo by se o spravedlivý systém, který respektuje rozdíly v preferencích pracovníků svářečů a kde by nevznikalo podezření diskriminace či nespravedlnosti mezi pracovníky.

Co se týká informace o nákladech, které společnosti vynakládají na poskytování zaměstnaneckých výhod, nejsou ze strany společností známy přesně. Obecné vyčíslení může být následující:

Tab. 21 Náklady na jednotlivé benefity za rok

<b>Benefit</b>	<b>Náklady</b>
Příspěvek na stravování	353 600 Kč
Dovolená navíc	187 000 Kč
Pracovní oblečení	125 800 Kč
Odborný rozvoj	85 000 Kč
Sick day	112 200 Kč
Dary zaměstnancům	25 000 Kč
Poukázky za víkendové směny	816 000 Kč
13. mzda	748 000 Kč
Firemní akce	200 000 Kč
Odměna za zlepšovací návrhy	68 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 720 600 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ceny nákladů uvedené v tabulce byly propočítány na základě průměrných hodnot těchto benefitů. U některých výhod byly částky přepočítány na 34 svářečů, což je průměr ze sledovaných tří společností. Vysvětlení konečných výsledků u jednotlivých benefitů je uvedeno v příloze D.

Z těchto uvedených zaměstnaneckých výhod zahrnutých ve fixním systému poskytují jednotlivé společnosti jen některé. Celkové náklady na zvolený fixní systém společnosti Frauenthal Automotive, které v současnosti nabízí, činí 1 673 400 Kč. Náklady společnosti Westfalia Metal jsou ve výši 1 724 400 Kč a společnosti BMT ve stejné výši. Každá ze společností by si měla fixní systém nastavit podle požadavků svých pracovníků.

#### Doporučení pro společnost Frauenthal Automotive

Pro společnost Frauenthal Automotive bych doporučovala do fixního systému zahrnout následující benefity: příspěvek na stravování, dovolenou navíc, pracovní oblečení, 13. mzdu a firemní akce. V rámci dotazníkového šetření byli pracovníci nejvíce spokojeni právě s těmito benefity. Navíc byly přidány výhody v podobě dovolené navíc a 13. mzdy, které nejvíce pracovníků doposud postrádá. Společnost by mohla vypustit ze systému poukázky za víkendové směny, jejichž celkové náklady činí 816 000 Kč, a nahradit pracovníkům v podobě vyššího příplatku za víkendové směny, které byly častou odpovědí na otázku, které výhody doposud pracovníci postrádají.

Pro výběr z flexibilního systému by měl každý pracovník přiřazen finanční limit ve výši 8 000 Kč. Náklady na tento systém by se společnosti zvýšily o dalších 272 000 Kč.

Po provedení výše navržených změn by celkové náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod v rámci cafeteria systému pro společnost Frauenthal Automotive činily 1 886 400 Kč.

### Doporučení pro společnost Westfalia Metal

Pro společnost Westfalia Metal bych navrhovala do fixního systému zahrnout stejné benefity jako u společnosti Frauenthal Automotive, neboť jsou názory pracovníků ohledně spokojenosti podobné: příspěvek na stravování, dovolenou navíc, pracovní oblečení, 13. mzdu a firemní akce.

Pro výběr z flexibilního systému by měl každý pracovník přiřazen finanční limit ve výši 8 000 Kč. Náklady na tento systém by se společnosti zvýšily o dalších 272 000 Kč.

Po provedení výše navržených změn by celkové náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod v rámci cafeteria systému pro společnost Westfalia Metal činily 1 886 400 Kč.

### Doporučení pro společnost BMT Medical Technology

Pro společnost BMT Medical Technology bych navrhovala do fixního systému zahrnout následující výhody: příspěvek na stravování, dovolenou navíc, pracovní oblečení a 13. mzdu. Vypustila bych náklad v podobě firemních akcí, neboť tato výhoda není na předních místech v preferencích pracovníků.

Pro výběr z flexibilního systému by měl každý pracovník přiřazen finanční limit ve výši 8 000 Kč. Náklady na tento systém by se společnosti zvýšily o dalších 272 000 Kč.

Po provedení výše navržených změn by celkové náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod v rámci cafeteria systému pro společnost Westfalia Metal činily 1 686 400 Kč.

Většina zaměstnaneckých výhod, které jsou upřednostňovány většinou pracovníků ve všech třech společnostech, by byly zahrnuty ve flexibilním systému a každý by si volil podle svých současných potřeb. Co se týká nákladů, tak u společnosti Frauenthal Automotive a Westfalia Metal došlo k celkovému navýšení provedením doporučených změn. U společnosti Frauenthal Automotive by se náklady zvýšily o 213 000 Kč a u společnosti Westfalia Metal o 162 000 Kč. Podle mého názoru se jedná o zanedbatelný náklad vzhledem k tomu, že by měla každá společnost zajišťovat vyšší spokojenost svých pracovníků, loajalitu a motivaci k vyšším pracovním výkonům. Tato investice by byla jistě přínosná pro společnosti, které by si takto zvýšily celkovou spokojenost svých pracovníků svářečů a nemusely by se obávat jejich potenciálního odchodu ke konkurenci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnosti zaměstnávají velkou část svářečů, kteří by v případě neposkytnutí zaměstnaneckých výhod uvažovali o změně zaměstnání. Navržení nového atraktivnějšího systému by mohl tyto názory u svých pracovníků potlačit.

Zavedením nového navrženého cafeteria systému u společnosti BMT Medical Technology celkové náklady na zaměstnanecké výhody snížilo o 38 000 Kč, což by mohla investovat do vyšších příplatků za přesčasy, které jsou z pohledu pracovníků nedostatečné.

Doporučovala bych také, aby každá společnost před konečným rozhodnutím o zavedení cafeteria systému, uspořádala poradou se svými zaměstnanci, kde by

společnost s tímto systémem seznámila všechny pracovníky včetně podání informace o všech zaměstnaneckých výhodách. Součástí by také bylo podrobné vysvětlení, jak systém funguje a jakým způsobem ho může pracovník obsluhovat. Dalším krokem by bylo provedení dotazníkového šetření, jehož cílem by bylo zjištění, zda tento systém zaměstnanci požadují.

Podle mého názoru je cafeteria systém základem v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod v rozvíjejících se společnostech. Jelikož všechny tři hodnocené společnosti působí v mezinárodním měřítku, měly by mít propracovanější systém zaměstnaneckých výhod právě v podobě cafeteria systému a přizpůsobit se tak své konkurenci, která již tento systém využívá.

Systém cafeteria by mohl zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců a také loajalitu vůči společnosti. O tom svědčí diplomová práce Ing. Silvie Vlkové, která se zabývala systémem zaměstnaneckých výhod ve výrobní společnosti Honeywell již v roce 2008. Hodnocená společnost v její diplomové práci měla cafeteria systém již zavedený. Výsledky dotazníkového šetření zjistily, že většina pracovníků jsou s nabízenými výhodami spokojeni. S cafeteria systémem je pak spokojeno celkem 90 % pracovníků. Vzhledem k tomu, že hodnocení probíhalo před osmi lety, je pravděpodobné, že v současnosti je tento systém rozšířen o další zaměstnanecké výhody a celková spokojenost může být i 100 %.

Poněkud neuspokojivé výsledky provedeného dotazníkového šetření pro hodnocené společnosti mohou mít také nepříznivý dopad na celkovou spokojenost pracovníků, jejich motivaci a pracovní výsledky. Pokud by se společnosti nezačaly více věnovat oblasti zaměstnaneckých výhod a neprovedly do budoucna její zlepšení ve prospěch svých pracovníků, mohlo by dojít k jejich částečné ztrátě. Tuto skutečnost zobrazují výsledky osmé otázky dotazníku. Z ní vyplývá zejména u společností Frauenthal Automotive a Westfalia Metal, že většina svářečů by v případě neposkytování zaměstnaneckých výhod uvažovala o změně zaměstnání. Toto uvažování mohou mít také v případě, že společnost nebude zdokonalovat tento systém.

Impulzem pro zdokonalování svého systému výhod u všech tří společností by mělo být i zjištění, že podstatná část zaměstnanců považuje zaměstnanecké výhody za motivační prvek. Proto je potřeba své pracovníky motivovat nejen mzdou, ale i prostřednictvím zaměstnaneckých výhod.

Skutečnost, že cafeteria systém patří k dobře propracovaným systémům poskytování zaměstnaneckých výhod, vypovídá i výsledek z dotazníkového šetření zrealizovaného u společnosti Honeywell. Celkem 94 % pracovníků vyslovilo názor, že si myslí, že jejich společnost patří k podnikům s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých výhod. U společností Frauenthal Automotive, Westfalia Metal a BMT nebyly výsledky tak jednoznačné jako u společnosti Honeywell, která cafeteria systém již používá. Pracovníci společnosti Frauenthal Automotive jsou naopak z převážné většiny (83 %) přesvědčeni, že firma nepatří mezi podniky s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých výhod.

Všechna výše uvedená zjištění spějí k názoru, že zavedením cafeteria systému by si polepšily všechny tři společnosti zejména v oblasti spokojenosti svých pra-

---

covníků a také zvýšení konkurenceschopnosti. Zejména pak společnost Frauenthal Automotive by se měla nejvíce zaměřit na změnu celkového systému zaměstnaneckých výhod.

## 5 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjištění a zhodnocení spokojenosti pracovníků svářečů se současnými zaměstnaneckými výhodami, které jsou jim nabízeny společnostmi, ve které pracují. Tohoto cíle bylo dosaženo za pomoci provedeného dotazníkového šetření. Pracovníci měli možnost vyjádřit svůj názor ohledně celého systému zaměstnaneckých výhod. Analýza celého dotazníkového šetření spočívala jednak ve zjištění míry spokojenosti pracovníků s výhodami, jaké výhody postrádají, zda jsou dostatečně informováni ze strany zaměstnavatele o nabízených benefitech a zjištění dalších názorů, jako například zda by upřednostnili raději tzv. cafeteria systém či zda jsou zaměstnaneckými výhodami motivováni k vyšším pracovním výkonům.

K výše uvedeným účelům byli využiti pracovníci svářeči ze tří zvolených společností. Zvoleny byly mezinárodní společnosti: Frauenthal Automotive Hustopeče, s.r.o., Westfalia Metal s.r.o. a BMT Medical Technology s.r.o. Dotazníkové šetření proběhlo v měsíci říjnu, kdy byly rozdány všem svářečům vytvořené dotazníky. Návratnost vyplněných dotazníků byla téměř okamžitá. Z celkového počtu 101 oslovených pracovníků vyplnilo dotazník 70 pracovníků.

V největší míře nabízejí všechny tři společnosti stejné druhy benefitů, jen v určitých výhodách se liší. Proto bylo porovnání spokojenosti v rámci těchto tří společností relevantnější. Benefity, které poskytují jen dvě společnosti a třetí ne, jsou prodloužená dovolená a 13. mzda. Tyto dvě výhody také byly nejčastější odpovědí postradatelnosti u firmy, která je neposkytuje. U spousty výhod se názory na spokojenost poměrně lišily, což může být důsledkem odlišných preferencí jednotlivých svářečů. Tyto preference se mohou odvíjet od jejich současných potřeb či věku. Nejvíce spokojeni jsou pracovníci spokojeni s pracovním oblečením, firemními akcemi, příspěvkem na stravování či příspěvkem na penzijní připojištění. Nespokojeni jsou například s odborným rozvojem.

Z výsledků dotazníků bylo zjištěno, že z celkového počtu respondentů jsou mnozí, kteří jsou nedostatečně informováni o zaměstnaneckých výhodách. Bylo zde navrženo, aby se společnost lépe zaměřila na způsob informování o výhodách a hlavně, aby dodatečně zorganizovala sezení se zaměstnanci, kde jim bude celý systém vysvětlen a popsán. Podle mého názoru u těchto společností není věnována patřičná pozornost oblasti zaměstnaneckých výhod, z čehož plynou i záporné odpovědi u otázky, zda si pracovníci myslí, že ta daná společnost patří k podnikům s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých výhod.

Dalším cílem diplomové práce bylo zjistit, zda jsou zvolené znaky na sobě závislé. Konkrétně bylo zjišťováno, zda je názor pracovníků, kteří by upřednostňovali zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod závislý na jejich věku. Další bylo zjištění, zda existuje závislost mezi počtem odpracovaných let ve společnosti a zaměstnanci, kteří si myslí, že by měla být výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích jejich práce. Pro poslední zjištění závislosti byly zvoleny znaky v podobě věku zaměstnance a zaměstnanci upřednostňující možnost čerpání výhod dle vlastního výběru v rámci určitého finančního limitu. Pro tato zjiště-

ní byla využita metoda testování závislostí na základě zvolených hypotéz. Výsledkem bylo potvrzení či vyvrácení zvolené nulové hypotézy. Všechny hypotézy u všech tří společností dospěly ke stejnému výsledku, tedy neprokázala se závislost mezi zvolenými znaky.

Součástí zvoleného cíle diplomové práce bylo také navrhnout jistá doporučení pro společnosti za účelem zlepšení svého systému zaměstnaneckých výhod a hlavně spokojenosti svých pracovníků. Bylo doporučeno zavedení cafeteria systému, který by upřednostňovala převážná většina všech zaměstnanců. Podstatné by bylo, aby byl tento systém rozšířen o další druhy zaměstnaneckých výhod, zejména těch postradatelných ze strany zaměstnanců. Pomocí tohoto systému by měl každý pracovník přiřazen určitý finanční limit, který by byl nastaven podle splnění docházky. Pak by si každý volil výhody podle svých současných potřeb a snížila by se i nespokojenost pracovníků. Tato myšlenka byla částečně založena na zjištění z diplomové práce Ing. Silvie Vlkové, kde byly výsledky dotazníkového šetření převážně kladného názoru. Dotazníkové šetření prováděla na zaměstnancích výrobní společnosti Honeywell.



## 6 Literatura

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Milan. Dvojí pohled na zaměstnanecké výhody. In: MAM: Marketing a media [online]. 2003 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-13653160-dvoji-pohled-na-zamestnanecke-vyhody>

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BOČAROVÁ, Zdena. Cafeteria princip jako prostředek motivace. In: KarieraWeb [online]. 2003 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-12447240-cafeteria-princip-jako-prostredek-motivace>

BOHDALOVÁ, Marie. Benefity: příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění. In: Uctovani.net [online]. 2015 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Benefity-prispevek-zamestnavatele-na-penzijni-pripojisti-a-soukrome-zivotni-pojisti&idc=203>.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty .. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.

DECENZO, David A. a Stephen P. ROBBINS. *Human resource management*. 6th ed. New York: John Wiley, c1999. ISBN 04-712-9989-8.

DRBOVÁ, Šárka. Šárka: Hitem v oblasti zaměstnaneckých benefitů je zakládání firemních školek. In: CFO World [online]. 2012 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z:

<http://cfoworld.cz/trendy/sarka-drbova-deloitte-hitem-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu-je-zakladani-firemnych-skolek-1561>.

DUDA, Jiří. Employee benefits or wage increase?. Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis : Acta of Mendel University of agriculture and forestry Brno = Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně. 2011. sv. LIX, č. 2, ISSN 1211-8516.

DUDA, Jiří. Zaměstnanecké výhody v systému řízení lidských zdrojů. Disertační práce. Brno, 2004.

DUDA, Jiří. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců: Employee benefits in the system of employee motivation : monografie*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 80-715-7895-9.

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

Firmy v Česku ožívají a je to znát i na zaměstnaneckých benefitech. In: IDNES.cz: Finance [online]. 2014 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/zamestnanecke-benefity-posiluji-d4m-/podnikani.aspx?c=A140903\\_153848\\_podnikani\\_zuk](http://finance.idnes.cz/zamestnanecke-benefity-posiluji-d4m-/podnikani.aspx?c=A140903_153848_podnikani_zuk).

Flexible Metal Hoses - Worldwide in every 3rd truck. In: Westfalia Group [online]. 2012 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.ht-ac.com/wmhg/portrait.html>

FORDHAM, Louise. How can organisations future-proof their benefits technology? In: Employee benefits [online]. 2016 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <https://www.employeebenefits.co.uk/issues/benefits-technology>

CHRÁSKA, Miroslav, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.

JANOŮŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ. Zaměstnanecké výhody a daně. Praha: Grada, 2005. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-1364-0.

- JANUIKOVÁ, Martina. Hitparáda zaměstnaneckých benefitů. In: Novinky.cz [online]. Praha, 2007 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/123919-hitparada-zamestnaneckych-benefitu.html>
- JELÍNKOVÁ, Petra. Zaměstnanecké benefity – trendy a realita. In: HR forum [online]. 2011 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/zamestnanecke-benefity-trendy-a-realita/>.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: C.H. Beck, 2001. Praktické ekonomické příručky. ISBN 80-717-9389-2.
- KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce: praktická pomůcka jejich daňového řešení. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 1993. Expert (Grada). ISBN 80-856-2329-3.
- MINAŘÍK, Bohumil. *Statistika I*. 3., přeprac. vyd. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, [200-]. ISBN 978-80-7375-152-4.

- MYNAŘOVÁ, Zdenka. Komplexní zdravotní péče jako benefit pro zaměstnance. In: *BOZP info* [online]. 2006 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/komplexni-zdravotni-pece-jako-benefit-pro-zamestnance>
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada, 2012. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4091-1.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.
- PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání: základy moderní personalistiky*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. Praktické ekonomické příručky. ISBN 80-726-1059-7.
- Profil firmy BMT Medical Technology s.r.o. In: *BMT: MMM Group* [online]. 2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.bmt.cz/profil-firmy-bmt-medical-technology>
- RYLKOVÁ, Ž. -- ANTONOVA, B. Employee benefits in the Czech Republic and Slovakia. *Acta academica karviniensia*. [online]. 2014. URL: <http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2014/acta-academica-karviniensia-2-2014>.
- SEQUENSOVÁ, Helena. *Lidské zdroje?*. Havířov: Question Marks, 2005. Head Hunter's Handbook. ISBN 80-239-5053-3.
- STÁVKOVÁ, Jana a Jaroslav DUFEK. *Marketingový výzkum*. Vyd. 2., přeprac. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004. ISBN 80-715-7795-2.
- SUCHÁNKOVÁ, Marcela. Přispívat zaměstnancům na penzijní připojištění? Složitě, myslí si firmy. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2014 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni>

zamestnanci/c1-63140630-prispivat-zamestnancum-na-penzijni-pripojistenislozite-mysli-si-firmy.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan. Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. In: *Daňáři online: portál daňových poradců a profesionálů* [online]. Praha, 2005 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

VANĚK, Jan. Dovolená jako zaměstnanecký benefit [online]. In: . 2015 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/legislativa/dovolena-jako-zamestnanecky-benefit-3711>.

VLKOVÁ, Silvie. *Zaměstnanecké výhody*. Brno, 2008. Diplomová práce.

WERTHER, William B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Victoria Publishing, 1992. Expert (Grada). ISBN 80-856-0504-X.

WIR SIND AUCH KÜNFTIG DIE NUMMER 1. In: *Frauenthal automotive* [online]. 2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <http://www.frauenthal-automotive.com/STRATEGIE>

WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství: překlad 18. vydání německého originálu*. Praha: C.H. Beck, 1995. Ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9014-1.

ZIKMUND, Martin. Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. In: *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>.

# **Přílohy**

# A Dotazník

## DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

prosím Vás tímto o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit úroveň a postoj Vás, zaměstnanců, k sociálním výhodám poskytovaným zaměstnavatelem. Výsledků tohoto dotazníku bude využito ke zpracování mé diplomové práce a zároveň mohou umožnit zaměstnavateli lépe uspokojit Vaše potřeby v této oblasti. Vyplňování dotazníku je anonymní a trvá přibližně 5 minut. Prosím Vás tímto o upřímné a objektivní odpovědi.

Děkuji za spolupráci a čas strávený nad tímto dotazníkem.

Bc. Lucie Frídlová

### ***Způsob vyplňování.***

*U všech otázek v dotazníku vyznačte vždy křížkem jednu možnost. Do tabulky zaznamenejte jeden křížek do každého řádku.*

### **1. Jak jste spokojeni se současnými zaměstnaneckými výhodami? Vyjádřete se ke každému řádku zvlášť.**

<b><i>Druhy zaměstnaneckých výhod</i></b>	<b>Určitě ANO</b>	<b>Spíše ANO</b>	<b>Spíše NE</b>	<b>Určitě NE</b>	<b>Nevyužívám ji</b>	<b>Neznám tuto výhodu</b>	<b>Tuto výhodu společnost neposkytuje</b>
Příspěvek na stravování							
Prodloužená dovolená							
Příspěvek na penzijní připojištění							
Příspěvek na soukromé životní pojištění							
Poukázky za víkendové směny							
Jubilejní a věrnostní odměny							
Odborný rozvoj – školení, kurzy...							
Zdravotní péče							

Příspěvek na dioptrické brýle							
Firemní akce							
Sick day							
Příspěvek na rekreaci							
Pracovní oblečení							
Odměna za zlepšovací návrhy							
13. mzda							
Příspěvek na kulturní akce, tělo- výchovu a sport							
Příspěvek na dopravu							
Příspěvek na ubytování							

**2. Myslíte si, že jste dobře informováni o tom, jaké zaměstnanecké výhody můžete v současné době využívat a za jakých podmínek?**

- Určitě ANO       Spíše ANO       Spíše NE       Určitě NE

**3. Jakou formou Vás zaměstnavatel informuje o zaměstnaneckých výhodách?**

- Osobně  
 Emailem  
 Prostřednictvím internetu  
 Informace na nástěnce  
 Nadřízeným pracovníkem  
 Na poradách  
 Prostřednictvím kolektivní smlouvy  
 Jiným způsobem (uveďte) .....

**4. Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, patří k podnikům s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých výhod?**

- Určitě ANO       Spíše ANO       Spíše NE       Určitě NE

**5. Motivují Vás zaměstnanecké výhody k vyššímu pracovnímu výkonu?**



Určitě ANO       Spíše ANO       Spíše NE       Určitě NE

**6. Berete poskytování zaměstnaneckých výhod jako samozřejmost?**

Určitě ANO       Spíše ANO       Spíše NE       Určitě NE

**7. Upřednostňujete zaměstnanecké výhody při volbě zaměstnání?**

Určitě ANO       Spíše ANO       Spíše NE       Určitě NE

**8. Bylo by pro Vás neposkytování současných zaměstnaneckých výhod (nepeněžních) důvodem ke změně zaměstnání?**

Určitě ANO       Spíše ANO       Spíše NE       Určitě NE

**9. Upřednostňovali byste takový systém poskytování zaměstnaneckých výhod, kdy Vám zaměstnavatel umožní čerpat výhody, které si sami zvolíte, v rámci určitého finančního limitu?**

Určitě ANO       Spíše ANO       Spíše NE       Určitě NE

**10. V případě volby, dali byste přednost zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné výši (pozn. zvýšení mzdy „v čistém“ bude nižší než hodnota poskytnuté zaměstnanecké výhody o odvedené daně a pojištění)?**

Určitě ANO       Spíše ANO       Spíše NE       Určitě NE

**11. Napište druhy zaměstnaneckých výhod, které u současného zaměstnavatele nejvíce postrádáte? V případě, že jste spokojeni proškrtněte.**

.....  
.....  
.....

**12. Měla by být podle Vás výše zaměstnaneckých výhod závislá na pozici ve firmě?**

Určitě ANO       Spíše ANO       Spíše NE       Určitě NE

**13. Měla by být podle Vás výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích zaměstnance?**

- Určitě ANO       Spíše ANO       Spíše NE       Určitě NE

***Na závěr několik otázek týkajících se Vaší identifikace.***

Vaše věková kategorie

- 18 - 25 let  
 26-35  
 36-45  
 nad 45

Pohlaví

- Žena  
 Muž

Počet odpracovaných let v této společnosti

- 0 - 5  
 6 - 10  
 11 - 15  
 nad 15 let

Velice Vám děkuji za pomoc a vyplnění dotazníku. Jestliže chcete cokoli dodat, napište to zde.

## B Testování závislostí u společnosti Westfalia Metal s.r.o.

### První hypotéza:

Kontingenční tabulka:

Zvýšení hrubé mzdy/rozšíření zaměstnaneckých výhod									
Věk	Určitě ANO		Spíše ANO		Spíše NE		Určitě NE		Součet
	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	
18-25	3	1,07	1	1,33	0	1,33	0	0,27	4
26-35	0	0,8	0	1	3	1	0	0,2	3
36-45	0	1,33	3	1,67	1	1,67	1	0,33	5
nad 45	1	0,8	1	1	1	1	0	0,2	3
<b>Součet</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\begin{aligned}
 \chi^2 = & \frac{(3-1,07)^2}{1,07} + \frac{(0-0,8)^2}{0,8} + \frac{(0-1,33)^2}{1,33} + \frac{(1-0,8)^2}{0,8} \\
 & + \frac{(1-1,33)^2}{1,33} + \frac{(0-1)^2}{1} + \frac{(3-1,67)^2}{1,67} + \frac{(1-1)^2}{1} \\
 & + \frac{(0-1,33)^2}{1,33} + \frac{(3-1)^2}{1} + \frac{(1-1,67)^2}{1,67} + \frac{(1-1)^2}{1} \\
 & + \frac{(0-0,27)^2}{0,27} + \frac{(0-0,2)^2}{0,2} + \frac{(1-0,33)^2}{0,33} + \frac{(0-0,2)^2}{0,2} = 15,43
 \end{aligned} \tag{10}$$

Pearsonův koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{15,43}{15,43 + 15}} = 0,71 \tag{11}$$

### Druhá hypotéza:

Kontingenční tabulka:

Měla by být výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích práce									
Odpracované roky	Určitě ANO		Spíše ANO		Spíše NE		Určitě NE		Součet
	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	
<b>0-5</b>	1	1,07	6	4,8	0	0,53	1	1,6	<b>8</b>
<b>6-10</b>	1	0,4	0	1,8	1	0,2	1	0,6	<b>3</b>
<b>11-15</b>	0	0,4	2	1,8	0	0,2	1	0,6	<b>3</b>
<b>nad 15</b>	0	0,13	1	0,6	0	0,07	0	0,2	<b>1</b>
<b>Součet</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\begin{aligned}
 \chi^2 = & \frac{(1-1,07)^2}{1,07} + \frac{(1-0,4)^2}{0,4} + \frac{(0-0,4)^2}{0,4} + \frac{(0-0,13)^2}{0,13} \\
 & + \frac{(6-4,8)^2}{4,8} + \frac{(0-1,8)^2}{1,8} + \frac{(2-1,8)^2}{1,8} + \frac{(1-0,6)^2}{0,6} \\
 & + \frac{(0-0,53)^2}{0,53} + \frac{(1-0,2)^2}{0,2} + \frac{(0-0,2)^2}{0,2} + \frac{(0-0,07)^2}{0,07} \\
 & + \frac{(1-1,6)^2}{1,6} + \frac{(1-0,6)^2}{0,6} + \frac{(1-0,6)^2}{0,6} + \frac{(0-0,2)^2}{0,2} = 8,78
 \end{aligned} \tag{12}$$

Pearsonův koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{8,78}{8,78 + 15}} = 0,61 \tag{13}$$

**Třetí hypotéza:**

Kontingenční tabulka:

Upřednostnění cafeteria systému									
Věk	Určitě ANO		Spíše ANO		Spíše NE		Určitě NE		Součet
	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	
<b>18-25</b>	2	1,87	2	1,6	0	0,27	0	0,27	<b>4</b>
<b>26-35</b>	2	1,87	1	1,6	1	0,27	0	0,27	<b>4</b>
<b>36-45</b>	2	2,33	3	2,0	0	0,33	0	0,33	<b>5</b>
<b>nad 45</b>	1	0,93	0	0,8	0	0,13	1	0,13	<b>2</b>
<b>Součet</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\begin{aligned}
\chi^2 &= \frac{(2-1,87)^2}{1,87} + \frac{(2-1,87)^2}{1,87} + \frac{(2-2,33)^2}{2,33} + \frac{(1-0,93)^2}{0,93} \\
&+ \frac{(2-1,6)^2}{1,6} + \frac{(1-1,6)^2}{1,6} + \frac{(3-2)^2}{2} + \frac{(0-0,8)^2}{0,8} \\
&+ \frac{(0-0,27)^2}{0,27} + \frac{(1-0,27)^2}{0,27} + \frac{(0-0,33)^2}{0,33} + \frac{(0-0,13)^2}{0,13} \\
&+ \frac{(0-0,27)^2}{0,27} + \frac{(0-0,27)^2}{0,27} + \frac{(0-0,33)^2}{0,33} + \frac{(1-0,13)^2}{0,13} = 11,09
\end{aligned} \tag{14}$$

Pearsonův koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{11,09}{11,09 + 15}} = 0,65 \tag{15}$$

## C Testování závislostí u společnosti BMT Medical Technology s.r.o.

### První hypotéza:

Kontingenční tabulka:

Zvýšení hrubé mzdy/rozšíření zaměstnaneckých výhod									
Věk	Určitě ANO		Spíše ANO		Spíše NE		Určitě NE		Součet
	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	
<b>18-25</b>	0	0,31	1	0,42	0	0,19	0	0,08	<b>1</b>
<b>26-35</b>	4	2,46	3	3,38	1	1,54	0	0,62	<b>8</b>
<b>36-45</b>	2	2,77	3	3,81	3	1,73	1	0,69	<b>9</b>
<b>nad 45</b>	2	2,46	4	3,38	1	1,54	1	0,62	<b>8</b>
<b>Součet</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>26</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\begin{aligned}
 \chi^2 = & \frac{(0 - 0,31)^2}{0,31} + \frac{(4 - 2,46)^2}{2,46} + \frac{(2 - 2,77)^2}{2,77} + \frac{(2 - 2,46)^2}{2,46} \\
 & + \frac{(1 - 0,42)^2}{0,42} + \frac{(3 - 3,38)^2}{3,38} + \frac{(3 - 3,81)^2}{3,81} + \frac{(4 - 3,38)^2}{3,38} \\
 & + \frac{(0 - 0,19)^2}{0,19} + \frac{(1 - 1,54)^2}{1,54} + \frac{(3 - 1,73)^2}{1,73} + \frac{(1 - 1,54)^2}{1,54} \\
 & + \frac{(0 - 0,08)^2}{0,08} + \frac{(0 - 0,62)^2}{0,62} + \frac{(1 - 0,69)^2}{0,69} + \frac{(1 - 0,62)^2}{0,62} = 5,28
 \end{aligned} \tag{16}$$

Pearsonův koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{5,28}{5,28 + 26}} = 0,59 \tag{17}$$

### Druhá hypotéza:

Kontingenční tabulka:

Měla by být výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích práce									
Odpracované roky	Určitě ANO		Spíše ANO		Spíše NE		Určitě NE		Součet
	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	
<b>0-5</b>	3	3,12	4	3,46	0	1,04	2	1,38	<b>9</b>
<b>6-10</b>	2	2,08	2	2,31	2	0,69	0	0,92	<b>6</b>
<b>11-15</b>	1	0,35	0	0,38	0	0,12	0	0,15	<b>1</b>
<b>nad 15</b>	3	3,46	4	3,85	1	1,15	2	1,54	<b>10</b>
<b>Součet</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>26</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\begin{aligned}
 \chi^2 = & \frac{(3-3,12)^2}{3,12} + \frac{(2-2,08)^2}{2,08} + \frac{(1-0,35)^2}{0,35} + \frac{(3-3,46)^2}{3,46} \\
 & + \frac{(4-3,46)^2}{3,46} + \frac{(2-2,31)^2}{2,31} + \frac{(0-0,38)^2}{0,38} + \frac{(4-3,85)^2}{3,85} \\
 & + \frac{(0-1,04)^2}{1,04} + \frac{(2-0,69)^2}{0,69} + \frac{(0-0,12)^2}{0,12} + \frac{(1-1,15)^2}{1,15} \\
 & + \frac{(2-1,38)^2}{1,38} + \frac{(0-0,92)^2}{0,92} + \frac{(0-0,15)^2}{0,15} + \frac{(2-1,54)^2}{1,54} = 6,94
 \end{aligned} \tag{18}$$

Pearsonův koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{6,94}{6,94 + 26}} = 0,46 \tag{19}$$

**Třetí hypotéza:**

Kontingenční tabulka:

Upřednostnění cafeteria systému									
Věk	Určitě ANO		Spíše ANO		Spíše NE		Určitě NE		Součet
	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	
<b>18-25</b>	0	0,38	1	0,5	0	0,12	0	0	<b>1</b>
<b>26-35</b>	3	3,08	3	4,0	2	0,92	0	0	<b>8</b>
<b>36-45</b>	6	3,46	3	4,5	0	1,04	0	0	<b>9</b>
<b>nad 45</b>	1	3,08	6	4,0	1	0,92	0	0	<b>8</b>
<b>Součet</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\begin{aligned}\chi^2 &= \frac{(0-0,38)^2}{0,38} + \frac{(3-3,08)^2}{3,08} + \frac{(6-3,46)^2}{3,46} + \frac{(1-3,08)^2}{3,08} \\ &+ \frac{(1-0,5)^2}{0,5} + \frac{(3-4)^2}{4} + \frac{(3-4,5)^2}{4,5} + \frac{(6-4)^2}{4} \\ &+ \frac{(0-0,12)^2}{0,12} + \frac{(2-0,92)^2}{0,92} + \frac{(0-1,04)^2}{1,04} + \frac{(1-0,92)^2}{0,92} = 8,34\end{aligned}\tag{20}$$

Pearsonův koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{8,34}{8,34 + 26}} = 0,49\tag{21}$$



## D Náklady na zaměstnanecké výhody

Benefit	Náklady
Příspěvek na stravování	353 600 Kč
Dovolená navíc	187 000 Kč
Pracovní oblečení	125 800 Kč
Odborný rozvoj	85 000 Kč
Sick day	112 200 Kč
Dary zaměstnancům	25 000 Kč
Poukázky za víkendové směny	816 000 Kč
13. mzda	748 000 Kč
Firemní akce	200 000 Kč
Odměna za zlepšovací návrhy	68 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 720 600 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Příspěvek na stravování:

Cena stravného na jednoho zaměstnance – 40 Kč. Počítáno celkem 260 pracovních dní a průměrný počet svářečů 34. Celkové náklady:  $40 \times 260 \times 34 = 353\,600$  Kč.

### Dovolená navíc:

Průměrná hrubá mzda jednoho svářeče – 22 000 Kč za měsíc. Přepočet hrubé mzdy na jeden den za předpokladu 20 pracovních dní za měsíc – 1 100 Kč. Celkem 34 svářečů a 5 dní placené dovolené navíc. Celkové náklady:  $1\,100 \times 34 = 187\,000$  Kč.

### Pracovní oblečení:

Ceny za jednotlivé druhy pracovního oblečení (trika, blůzy, kalhoty, boty) byly zjišťovány na základě průzkumu cen svářečských oblečení. Průměrná cena za kompletní pracovní oblečení na jednoho svářeče – 3 700 Kč. Celkové náklady:  $3\,700 \times 34 = 125\,800$  Kč.

### Odborný rozvoj:

Cena za odborný rozvoj pracovníků byla zjišťována dle průzkumu cen svářečských kurzů, které jsou potřebné pro zaškolení pracovníka. Průměrná cena za odborný rozvoj za rok na jednoho svářeče – 2 500 Kč. Celkové náklady:  $2\,500 \times 34 = 85\,000$  Kč.

### Sick day:

Standardní délka benefitu sick day jsou 3 dny. Hrubá mzda za jeden den na jednoho pracovníka – 1 100 Kč. Celkové náklady:  $1\,100 \times 34 \times 3 = 112\,200$  Kč.

Dary zaměstnancům:

Jelikož se výše finančního daru odvíjí od věku a odpracovaných let ve společnosti, byla stanovena jednotná částka ve výši 25 000 Kč jako celkový roční náklad, neboť se mezi svářeči nevyskytuje patřičné množství pracovníků, kteří by dané podmínky splňovali. Do výpočtu byla zahrnuta i hodnota daru v ceně 500 Kč na jednoho svářeče za každoroční dárek před Vánocemi.

Poukázky za víkendové směny:

Poukázka za víkendové směny je poskytována pouze společností Frauenthal Automotive a její výše je 500 Kč za jednu směnu na jednoho pracovníka. Výpočet byl proveden za předpokladu, že každý pracovník odpracuje alespoň jednu víkendovou směnu za týden. Počítáno bylo 48 týdnů za rok. Celkové náklady:  $48 \times 34 \times 500 = 816\,000$  Kč.

13. mzda:

Jedná se o benefit, kdy každý pracovník obdrží jednou za rok celou výši své mzdy navíc. Většinou je tzv. 13. mzda vyplácena v měsíci prosinec. Celkové náklady:  $22\,000 \text{ Kč} \times 34 = 748\,000$  Kč.

Firemní akce:

Většinou se jedná o jednodenní akce předvánoční či v průběhu roku. Byla zvolena jednotná cena nákladů ve výši 200 000 Kč.

Odměna za zlepšovací návrhy:

Tento benefit poskytuje pouze společnost Frauenthal Automotive a tato odměna činí 2 000 Kč pro každého pracovníka, který společnosti poskytne jistý zlepšovací návrh. Celkové náklady:  $2\,000 \times 34 = 68\,000$  Kč. Náklady na tuto výhodu jsou nejméně přesné ve srovnání s ostatními, neboť reálně není splněno, že by každý svářeč každý rok obohatil společnost o nový zlepšovací návrh.