

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

Zaměstnanecké odměny a benefity jako psychologická a pracovní motivace zaměstnanců

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Leoš VYKLICKÝ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

Znojmo, 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma „Zaměstnanecké odměny a benefity jako psychologická a pracovní motivace zaměstnanců“ vypracoval samostatně pod vedením Ing. Věry Plhoňové, Ph.D. a použité zdroje jsem uvedl v příloženém seznamu literatury.

V Hodonicích dne

.....

Leoš Vyklický

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Věře Plhoňové, Ph.D., za odborné vedení mojí bakalářské práce, cenné rady, připomínky, ochotu a čas, které mi při jejím zpracování poskytla. Dále mé poděkování patří vedení a zaměstnancům společnosti SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o, závodu Hodonice, za spolupráci, poskytnuté materiály a za možnost dotazníkového sběru dat pro praktickou část mojí bakalářské práce. V neposlední řadě děkuji za pochopení a trpělivost své rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Leoš VYKLIČKÝ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	Zaměstnanecké odměny a benefity jako psychologická a pracovní motivace zaměstnanců
Název (v angličtině)	Incentives and benefits as the employees' psychological and performance motivation to work

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Doporučit vedení vybrané společnosti možnosti použití benefitů v souvislosti s psychologickou motivací a péčí o zaměstnance. Případná praktická aplikace daných doporučení by se následně měla pozitivně promítnout do oblasti ekonomické výkonnosti podniku.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma
2. Vytvořit stručnou analýzu současného stavu dané problematiky v podmínkách ČR.
3. Provést navržený kvalitativní/kvantitativní výzkum na dané téma ve vybraných firmách okresu Znojmo.
4. Získaná data analyzovat a zhodnotit.
5. Vytvořit doporučení pro management vybraného podniku ohledně změn či zlepšení v oblasti zaměstnaneckých odměn a benefitů.

Metody: Popis problematiky, kvalitativní/kvantitativní výzkum, analýza sebraných dat, matematicko-statistický aparát, doporučení.

Rozsah práce: 40 – 55

Seznam odborné literatury:

1. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2012. 400s. ISBN 978-80-7261-168-3.
3. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání Praha: C.H.Beck, 2010. 146s. ISBN 978-80-7400-301-1.
4. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges, 2011. 240s. ISBN 978-80-87212-66-0.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2014




Leoš VYKLICKÝ
student


Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
garant studijního oboru


prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na zaměstnanecké odměny a benefity, jakožto významnou součást personálního řízení i oboustranného vztahu zaměstnance a zaměstnavatele ve firmě SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o. Práce vychází z pozorování sledovaného subjektu a dotazníkového šetření mezi jeho zaměstnanci. Je zde sumarizován výčet benefitů poskytnutých společností a pomocí dotazníkového šetření bylo zjišťováno povědomí a míra spokojenosti zaměstnanců s těmito odměnami. V závěru práce je návrh flexibilního přerozdělování benefitů a jejich propagace.

Klíčová slova

Zaměstnanecké benefity, odměny, motivace, daňové výhody, zaměstnanci, uspokojování potřeb, dotazníkové šetření.

Abstract

The bachelor thesis deals with employee bonuses and fringe benefits as a significant part of personnel management and mutual relationship between employee and employer in the company SAINT-GOBAIN ADFORS CZ Ltd. The work is based on observing the company and a questionnaire survey among his employees. It contains a summary of fringe benefits provided by the company. The conducted survey shows awareness and satisfaction of the employees with these benefits. The conclusion contains a proposal of flexible redistribution of benefits and their promotion.

Key words

Fringe benefits, bonuses, motivation, tax benefits, employees, satisfaction of needs, questionnaire survey.

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika	10
3	Teoretická část	11
3.1	Úvod do odměňování	11
3.1.1	Historie odměňování	12
3.2	Psychologické aspekty odměňování	13
3.2.1	Potřeby	14
3.2.2	Motivace	15
3.2.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	18
3.2.4	Stimulace	18
3.3	Zaměstnanecké odměny a benefity	20
3.3.1	Členění zaměstnaneckých odměn a benefitů	21
3.3.2	Systém dávkování odměn a benefitů	23
3.4	Typy zaměstnaneckých odměn a benefitů	24
3.4.1	Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění	25
3.4.2	Stravování zaměstnanců, občerstvení a nápoje na pracovišti	25
3.4.3	Vzdělávání zaměstnanců	27
3.4.4	Doprava do zaměstnání, služební vozidlo	28
3.4.5	Půjčky a sociální výpomoc zaměstnancům	29
3.4.6	Kultura, sport, rekreace	29
3.5	Systémy pro poskytování benefitů	30
4	Praktická část	33
4.1	Společnost SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.	33
4.1.1	Saint-Gobain Adfors CZ s.r.o. Závod Hodonice	34
4.1.2	Organizační struktura závodu Hodonice	36
4.1.3	Zaměstnanecké výhody a benefity v závodě Hodonice	37

4.2	Dotazníkové šetření.....	39
4.2.1	Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření s komentářem	40
4.2.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	52
4.3	Návrhy zlepšení.....	54
5	Závěr.....	57
6	Seznam použité literatury	59
	Přílohy.....	62

1 Úvod

Slovo „krize“ je dnes a denně skloňováno ve všech pádech, na všech úrovních hospodářství, v celé společnosti. To je důvod, proč současné manažerské trendy směřují k uplatňování alternativních způsobů odměňování zaměstnanců, na kterém se stále větší mírou podílí již dříve etablované zaměstnanecké benefity. Proces odměňování se tímto stává jedním ze stěžejních pilířů činnosti současných personalistů každého podniku.

Pro firmy jsou výdaje na zaměstnance, bez nadsázky, tou nejnákladnější položkou. Personalisté kteréhokoli podniku mají tedy velice nelehký úkol, zvolit formu a množství motivačních prostředků (benefitů), které zatíží podnik co nejnižšími finančními náklady, respektive musí najít takový mix odměn, který podniku dovolí čerpat na tyto benefity daňové výhody. Zároveň musí zvolené benefity přesvědčit odborové organizace u kolektivních vyjednávání a dostatečně uspokojit zaměstnance tak, aby ochotně dále pracovali pro danou společnost a byli motivováni k vyšším výkonům. S tím souvisí frekventované téma motivace, jako předmět zkoumání je tento pojem komentován v mnoha publikacích manažerské literatury. Autoři přichází s novými teoriemi, které kopírují současné trendy a jsou podporovány vývojem pohledu na zaměstnance.

Dříve byl zaměstnanec vnímán jen jako nástroj pro dosažení cílů hospodářské činnosti, naproti tomu je současnou optikou vnášen do problematiky i humánní aspekt a podniky si uvědomují, že zaměstnanec má své potřeby, které nutně ovlivňují jeho chování v zaměstnání i mimo něj. Zaměstnanec je taktéž článkem a nositelem firemní kultury, kterou se společnosti prezentují. Obecně tedy platí, že spokojený, loajální a motivovaný zaměstnanec je pro podnik vždy přínosem.

2 Cíl práce a metodika

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit stručnou analýzu současného stavu odměňování a motivace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod a benefitů v podmínkách ČR. Poskytnout pomocí literární rešerše komplexní náhled na dané téma a popsat výhody plynoucí z nabídky jmenovaných odměn, jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. Z tohoto důvodu zde budou uvedeny psychologické, pracovní aspekty problematiky i vazby na daňovou soustavu a odvody sociálního a zdravotního pojištění.

V praktické části práce provedu, v kontextu s teoriemi odměňování, dotazníkový průzkum ve společnosti SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o., v závodě v Hodonicích. Získaná data budou zpracována, vyhodnocena a na tomto základě doporučím managementu uvedené společnosti případné alternativy v aplikaci zaměstnaneckých odměn a benefitů. Eventuální doporučení by mělo vést k efektivnějšímu motivačnímu procesu zaměstnanců a s tím souvisejícím zvýšením ekonomické aktivity podniku.

V bakalářské práci budou implementovány metody analýzy, syntézy, deskripce, explikace, komparace, dále bude využito matematicko-statistického aparátu a metod dotazování formou tištěného formuláře.

3 Teoretická část

V této části bakalářské práce bude pomocí krátkého exkurzu zmíněna historie odměňování a budou zde vysvětleny pojmy týkající se dané problematiky v optice dnešního globalizovaného světa. Rešerše literatury odkryje souvislosti, kroky a postoje managementu v rozhodování, který benefit a za jakých konkrétních podmínek uplatnit při motivování zaměstnanců tak, aby bylo dosaženo kýženého výsledku.

3.1 Úvod do odměňování

Proces odměňování je řazen do personální oblasti a o jeho důležitosti svědčí fakt, že na sebe strhává pozornost vedení organizací, jejich zaměstnanců i odborových organizací. V každém větším podniku je vytvářena pozice personálního specialisty, který se mimo běžnou personální agendu stará o efektivní motivování pracovníků právě pomocí vhodně zvolených a diferencovaně cílených odměn. (KOUBEK, 2012, str. 283, 320)

V této práci budu abstrahovat od pevně daných, smluvně ošetřených odměn v podobě mzdy, platu, prémie a všech jiných složek reprezentujících odměny za vykonanou práci. Jelikož je mým prvořadým úkolem definovat, rozložit a zhodnotit zaměstnanecké výhody a benefity, dovolím si navázat na Koubka, který uvádí do problematiky odměňování takto: „Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi, jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší.“ (KOUBEK, 2012, str.283)

Motiv je okolnost, která udává pohyb jakékoli činnosti či procesu. Jinak řečeno motiv je cokoli, co vede k aktivitě. Motiv lze chápat též jako vektor určující směr a razanci s jakou je třeba učinit kroky k uspokojení nějaké potřeby. (ŘÍČAN, 2010, str. 177) Odměny a benefity slouží v tomto světle zaměstnavateli jednak k přilákání zaměstnanců s odpovídající kvalifikací, stimulování a motivování zaměstnanců k dalším výkonům a v neposlední řadě udržení pracovní síly. Vhodná personální politika v oblasti odměňování snižuje riziko fluktuace zaměstnanců, tím bezprostředně snižuje i související náklady. Není to, ale jediný úkol odměn, fungují i jako ocenění loajality k organizaci, nebo podnět k dalšímu rozvoji, učení. (PELC, 2008, str. 12) Zaměstnanec je v dnešní době

firemní kulturou formován k určitému obrazu. V tržní ekonomice je vytvářen na zaměstnavatele značný tlak z pohledu konkurenčního prostředí. Firmy hledají možnosti, jak dosáhnout největšího zisku, s co možná nejmenšími náklady na výrobní faktory. Právě jednou z cest je mít ve svých řadách vysoce kvalifikované a motivované zaměstnance s potenciálem řešit vzniklé problémy na požadované úrovni.

3.1.1 Historie odměňování

Zaměstnanecké výhody, tedy odměny nad rámec mzdy, byly nejprve poskytovány námezdním dělníkům naturálním plněním. V praxi to znamenalo, že čeledín pracující u sedláka dostával za odvedenou práci mzdu a navíc mouku, husu či brambory. Největší posun v odměňování pracovníků nastal, až za průmyslové revoluce, v době, kdy se začalo využívat parních strojů. Zaměstnanci parní železnice si v dobách Rakouska-Uherska běžně polepšovali formou naturální odměny o uhlí. Práce se v tu dobu začala přesouvat z malých manufaktur do velkých továren. V historických písemnostech v jedné z expozic Národního technického muzea je možné nalézt zmínky o Františku Ringhofferovi II.¹, který doslova na zelené louce, na pražském Smíchově postavil ve své době největší továrnu na železniční vagóny v Evropě a posunul aktivity v personální oblasti, potažmo odměňování zaměstnanců do nové roviny.

Deník E15 píše toto: „František Ringhoffer byl nejen úspěšným podnikatelem, ale i člověkem se silným sociálním cítěním. Pro své zaměstnance založil nemocenskou pokladnu a penzijní fond v době, kdy to ještě nepřikazoval žádný zákon.“ (<http://euro.e15.cz>)

Jednou z nejvýznamnějších osobností historie českého podnikání, potažmo průkopníkem v odměňování zaměstnanců byl koncem 19. stol. Tomáš Baťa. Ve Zlíně založil slavný obuvnický podnik a svými názory, že každý dělník by měl být zároveň spolupodnikatelem, dal základ nové podnikatelské koncepci. Tomáš Baťa razil cestu firmě filosofií, kterou odráží jeho následující hesla:

"Sloužit lidem" a "Továrna je jenom hromada cihel a železa. Život jí dávají lidé."

¹ **František Ringhoffer II.** (28. dubna 1817 Praha – 23. března 1873 Smíchov) byl český a rakouský podnikatel a politik z rodiny Ringhofferů, v 60. letech 19. století starosta Smíchova a poslanec Českého zemského sněmu.

Zaměstnanci Baťovi továrny se přímo podíleli na zisku, tím se u nich násobil dojem, že pracují ve své vlastní továrně. To nebyvalou měrou podtrhlo zkvalitnění práce a to se pojí se zvýšením produktivity. (<http://www.euroekonom.cz>)

Tomáš Baťa byl vytrvalým a pracovitým podnikatelem, který se nezalekl občasných nezdarů, z každého neúspěchu se dokázal poučit a to mu dodávalo sílu se vždy zvednout a pokračovat v započaté práci. Svým uměním podnikat nastavil nové trendy nejen v obuvnickém průmyslu, ale také v oblasti řízení lidských zdrojů. Nebál se experimentovat a zavedl nové metody v řízení zaměstnanců v podobě revolučního systému odměňování a motivace. Kreativitu, dovednosti a tvůrčí vybavenost, jako vlastnosti svých spolupracovníků neváhal Tomáš Baťa použít v jedné větě ve spojení s termínem základní kapitál. (<http://www.podnikatel.cz>)

Zaměstnanecké výhody a benefity jsou dnes často skloňovanými pojmy, proto je důležité popsat proces odměňování a pochopit pojem motiv u obou zainteresovaných stran (zaměstnavatel, zaměstnanec). Snadněji jsou pak obhájeny pochody, procesy a důvody, které vedou zaměstnavatele k používání odměn a benefitů. Neméně zajímavý je i pohled na benefity právě z hlediska historie.

3.2 Psychologické aspekty odměňování

Zaměstnanecký vztah na psychologické úrovni je založen na interakcích mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Poměr v sobě kombinuje přesvědčení, víru, nebo domněnky, které bezprostředně souvisí s jejich očekáváním. Z tohoto vztahu je patrné, že obě strany mají určité požadavky a potřeby. Armstrong tento vztah popisuje jako psychologickou smlouvu:

„Pracovníci mohou očekávat, že se s nimi bude slušně zacházet jako s lidskými bytostmi, že budou dostávat práci, při které budou využívat své schopnosti, že budou spravedlivě odměňováni podle svého přínosu, budou moci rozvíjet a prokazovat svou schopnost, budou mít příležitost k dalšímu růstu, budou informováni o tom, co se od nich očekává, a budou informováni i o tom (raději pozitivně), jak se na jejich práci dívá zaměstnavatel. Zaměstnavatelé mohou od pracovníků očekávat, že budou ve prospěch podniku pracovat, jak nejlépe umějí („budou se snažit pro podnik“), budou plně oddáni jeho hodnotám, budou ochotní a loajální a budou zlepšovat pověst organizace mezi jejími zákazníky a dodavateli“ (ARMSTRONG, 2009, str. 131).

Z výše uvedených skutečností vyplývají aspekty, které jsou základem procesu odměňování. Zaměstnavatelé motivují vhodně zvolenou výší a strukturou odměn své zaměstnance, jednak aby si udrželi kvalifikovanou a loajální pracovní sílu (snižují fluktuaci a tím i související náklady) a v neposlední řadě slouží zaměstnanecké výhody ke zvyšování produktivity práce a růstu spokojenosti pracovníků. Zaměstnanci pak uspokojují přes odměny své potřeby.

3.2.1 Potřeby

Podle teorie Abrahama Maslowa², kterou popisuje Říčan, jsou potřeby rozděleny do skupin podle jejich postupného vývoje a zároveň jsou hodnoceny na základě žebříčku vyšší, nebo nižší naléhavosti. Teorie je založena na prioritě uspokojování nižších potřeb, po jejich naplnění se následně rozvíjí potřeby vyšší. Základ pomyslné Maslowovi pyramidy tvoří fyziologické potřeby, které přímo souvisí se zachováním biologické existence. Pokud je eliminována potřeba hladu, žízně a podobně, dostává se do popředí potřeba bezpečí, zajištění, pohodlí. Po uspokojení i této jistoty přichází na řadu potřeby sociální, vychází z požadavku někam patřit, přátelství, být pozitivně vnímán. Na dalším stupni žebříčku se nachází potřeba úcty a sebeúcty, uznání (respekt, prestiž). Vychází z touhy po, zpravidla vysokém a kladném hodnocení sebe sama. Sebeúcta a sebevědomí jsou živeny pozitivním hodnocením dalšími osobami. Nad všemi těmito faktory stojí seberealizace. Říčan popisuje tento stupeň Maslowovi škály takto: „*Seberealizace neznamena soustředění na sebe. Právě naopak. Člověk, který nemá osobní starosti, přestává na sebe myslet a snadno se nadchne pro tvořivou práci nebo pro boj za nějaký nadosobní cíl, ve kterém se realizuje*“ (ŘÍČAN, 2009, str. 188, 189).

² **Abraham Harold Maslow** (1. dubna 1908 - 8. června 1970) americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb



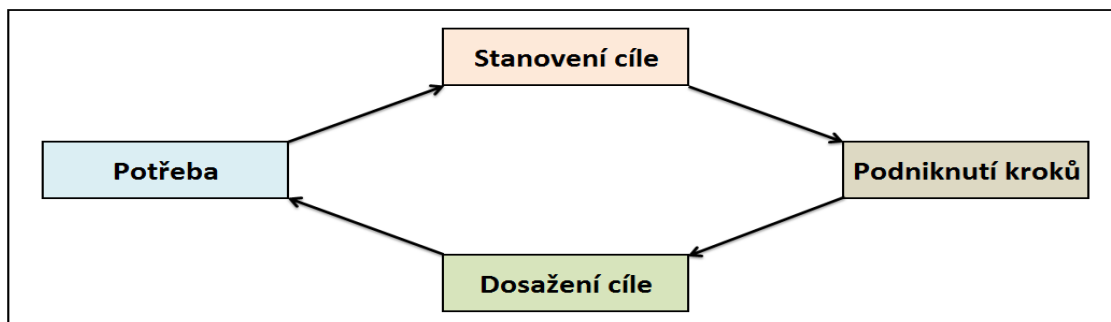
Zdroj: VEBER, 2009, str.114, upraveno

3.2.2 Motivace

Vytvořit pozitivní a nenásilný přístup k nějakému výkonu, nebo vzorci chování je jedna z mnoha teorií motivace. Motivace je Plamínkem definována, jako proces, i jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (působení někoho, nebo něčeho, na někoho, nebo něco za použití stimulu), stejně jako fakt, že něco existuje. V případě, že k vyvolání ochoty uplatňujeme v člověku již neexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci (PLAMÍNEK, 2010, str. 14).

Z Armstrongova pohledu na tuto problematiku vyplývá, že je motivace velice složitým procesem a již v přístupu k ní, je často opomíjena její důležitost. Komplikovanost procesu je navíc násobena různými potřebami různých lidí. K uspokojení potřeb a dosažení cílů si každý jedinec hledá vlastní cestu. Metodika kroků každého jednotlivce je značně individuální. Omyl je proto domnívat se, že univerzální přístup bude masově přijat napříč společnostmi (ARMSTRONG, 2007, str. 219).

Obrázek č. 2: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, 2007, str. 220, upraveno

V návaznosti na schéma procesu motivace Armstrong uvádí, že je motivace spouštěna vědomím neuspokojených potřeb. Právě vědomí nedostatku spouští zmíněný proces. Ten vede od vyhodnocení situace a vytyčení určité mety, která má utišit daný nedostatek, přes hledání cesty k ní, až po uspokojení potřeby.

Ve své teorii motivace dále Armstrong uvádí, že se motivace váže na to, co lidi žene k tomu, aby něco vykonali. V jaké míře a na jakém základě je člověk ovlivněn, aby se choval určitým způsobem. Zároveň ilustruje okolnosti, které mají vliv na úsilí, které lidé vkládají do určité činnosti, jejich míru zainteresovanosti, subvence a jejich bezprostřední, dobrovolné chování.

Plamínek i Armstrong se ve svých publikacích odkazují na práci Herzberga a kol., výsledkem jejich výzkumu je rozdělení motivace na dva typy:

Vnitřní motivace - obsahuje faktory, které si lidé sami vytváří, ty pak ovlivňují způsob jejich chování a udávají směr jejich dalších kroků. Je to například takový typ motivace, kde je člověk spokojen se svou činností. Práce na něj působí určitým naplněním, je vnitřně zajímavá, iniciativní a významná. Zároveň je v této práci obsažena odpovědnost společně s kompetencí a autonomií, v neposlední řadě práce poskytuje možnost růstu v hierarchii dané společnosti.

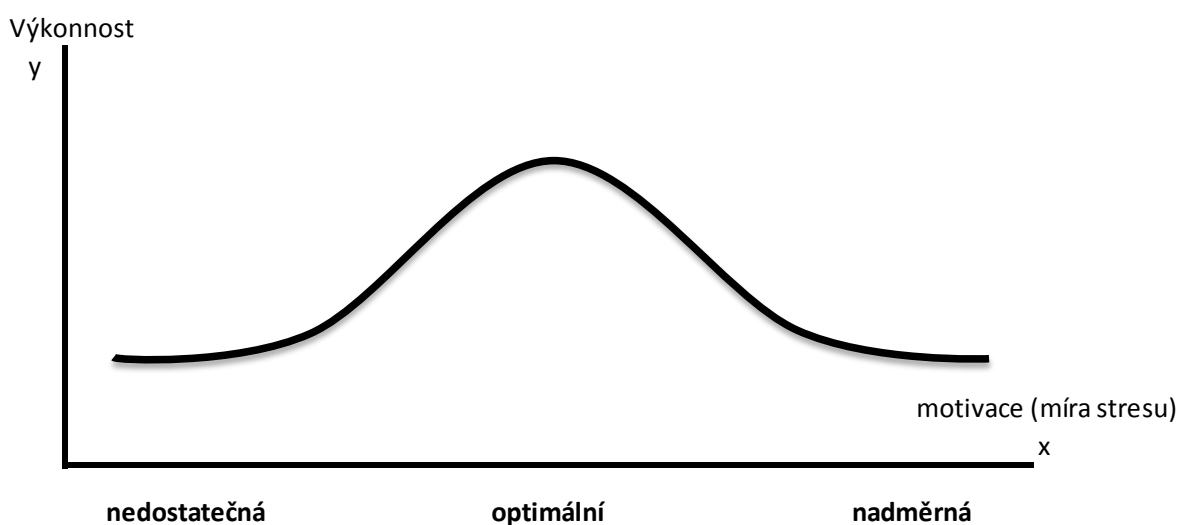
Vnější motivace - obsahuje všechno, co se dělá pro člověka, abychom ho motivovali. Prostředky zaměřené na osoby, působí a stimulují zvenčí. Stimuly sestávají jak z hmotných, tak nehmotných odměn, může to být například finanční výhoda, věcný dar, uznání, pochvala, povýšení. Ne vždy musí být tento faktor pozitivní. Na opačné straně

spektra vnější motivace stojí stimuly, které působí na jedince negativním způsobem, jedná se například o odepření nějaké z odměn, kritiku nebo disciplinární řízení.

V souhrnu oba autoři uvádí, že vnější motivace je mnohem efektivnější než vnitřní. Zároveň ale jedním dechem dodávají, že je mnohem těžší vytvořit prostředí, které dokáže lidi (zaměstnance) motivovat vnitřně, proto se většina zaměstnavatelů vydává cestou využití prostředků vnější motivace.

Vliv motivace na pracovní výkon popisuje Wagnerová ve svém výzkumu pracovního prostředí, konkrétně u kanceláří typu „*OPEN SPACE*“³. Ve své teorii uvádí, že pomocí určité míry stresu, například v podobě individuální nezávislé práce ve skupině bez soutěžení, rivality a kooperace, lze dosáhnout v konkrétních případech vyšších výkonů. Tato závislost je ale velice složitá z pohledu dosažení optimální úrovně stresu, vyvstává zde problém s poměrem kvality a kvantity odvedené práce. (WAGNEROVÁ, 2011, str. 94)

Obrázek č. 3: Úroveň motivace



Zdroj: WAGNEROVÁ, 2011, str. 93 , upraveno

Je zde nutno zmínit i fakt, že personální teorie popisuje také protipól motivace. Veber ho označuje jako nežádoucí motivaci, nebo demotivaci. V zájmu managementu každé společnosti, je podněcovat své pracovníky k nějakému výkonu, prostřednictvím pozitivní motivace. Na zaměstnance působí mnoho faktorů, které mohou ve finále vyvolat i negativní podnět a uvést v činnost vzorec nežádoucího jednání. Nejčastějším původcem

³ **OPEN SPACE**- kanceláře v otevřeném prostoru. Obvykle je prostor členěn jen pomocí mobilních samostatně stojících panelů, nebo nižších stěn

demotivace bývá nevhodná volba nástrojů motivace, nepřítomnost řídicích aktů, absence řídicích praktik, laxní přístup vedoucích pracovníků k rozličným vnitřním nebo vnějším faktorům. Všechny tyto důsledky vedou ke kontraproduktivnímu jednání zaměstnanců a vzbuzují u nich apatii, frustraci a deziluzi. (VEBER, 2009, str. 116, 117)

3.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Z výzkumu a empirických rozborů Herzberga⁴ a jeho kolektivu (1957) byly stanoveny dvě význačné skupiny faktorů, a to:

Motivátory - (motivační faktory, satisfaktory) vycházejí z práce jako takové, s obsahem práce. Radíme sem úspěch, uznání, odpovědnost, pravomoc, pracovní postup nebo růst. Tyto okolnosti jsou schopny uspokojit potřeby pracovníků a při tom vzniká ochota a kontinuální snaha o zlepšování jimi vykonávané práce.

Hygienické vlivy - (udržovací faktory, dissatisfaktory) radíme sem podmínky, prostředí, v nichž zaměstnanec vykonává svoji práci, okolnosti, které mají vliv na jeho spokojenost či nespokojenost, např. mzda, vztah k nadřízeným, vztahy na pracovišti, jistota zaměstnání, psychická zátěž, politika a řízení firmy.

Hranice, která dělí motivátory a hygienickými faktory není jednoznačně dána, vychází to z faktu, že vlivy působící na všechny pracovníky mají u každého jednotlivce různou odezvu. Také Armstrong má k této teorii určité výhrady. Problém vidí ve volbě metody, na které je výzkum založen a v dalekosáhlých a bezdůvodných závěrech, které byly učiněny na malém a velice specifickém vzorku dotazovaných. Zároveň ale dodává, že má Herzbergova teorie úspěch, protože je vytvořena v souladu s uznávanými pracemi Maslowa (1954) a Mc Gregora (1960). Dalším z prokazatelných důvodů její úspěšnosti je bezesporu, pro laika srozumitelný výklad teorie založený na „skutečném životě“. (ARMSTRONG, 2007, str. 228)

3.2.4 Stimulace

V případě, že se management rozhodne své zaměstnance směřovat k cílům společnosti pomocí stimulace, vydává se tím zcela odlišnou cestou, jako je tomu v případě použití motivačních prostředků. Psychologická metodika s pomocí stimulu se může na první pohled zdát jednodušší, personalisté nemusí moc dobře znát zaměstnance společnosti

⁴ **Frederick Irving Herzberg** (18. dubna 1923 - 19. ledna 2000) americký psycholog narozený v Massachusetts, stal se jednou z nejvýznamnějších osobností zabývajících se teorií řízení podniku

a jejich potřeby. To je dáno faktem, že stimul se ve valné většině případů aplikuje pomocí finančních odměn, proto je volba mezi motivačními nástroji a stimuly závislá na konkrétních situacích a podmínkách ve společnosti. V obecném pohledu je tato metoda využívána při budování spodních pater níže uvedené pyramidy firemní vitality. V souvislosti se stabilitou a dynamickým růstem podniku je již nezbytné použít motivační nástroje. (PLAMÍNEK, 2008, str.78)

Obrázek č. 4: Pyramida vitality



Zdroj: PLAMÍNEK, 2008, str. 17 , upraveno

Dále Plamínek uvádí, že je stimulace v základu velice jednoduchý proces, dokud je kontinuální přísun odměn, dokud jimi uspokojujeme potřeby, zkrátka dokud nahrazujeme nepohodlí spojené s daným výkonem nějakou akceptovatelnou hodnotou, můžeme očekávat, že činnost bude pokračovat. V případě, že se zmíněné kompenzace v podobě vnějších stimulů nedostaví, můžeme očekávat omezení, nebo úplné zastavení dané činnosti. (PLAMÍNEK, 2010, str. 15)

Psychologické vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci jsou determinovány potřebami, motivy a stimuly. Ve své podstatě je motivace hnacím motorem dobře fungujícího podniku. Tyto aspekty byly a jsou podrobně zkoumány ve všech rovinách, v mnoha výzkumných projektech. Mezi nejznámější výsledky zkoumání zaměřené na potřeby, stimulaci, a motivaci, patří bezesporu teorie Abrahama Maslowa, zejména jeho hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.

3.3 Zaměstnanecké odměny a benefity

Odměny a zaměstnanecké benefity⁵ jsou v současnosti velice aktuálním a diskutovaným tématem. Vychází to z eventualit daňových výhod a odvodových režimů, které lze u celé řady benefitů uplatnit. Ekonomika v posledních letech prodělala celosvětově několik nezanedbatelných recesí. Aby si zachovali zaměstnavatelé svoji konkurenceschopnost, šetří náklady nejenom zeštíhlováním výroby, ale i efektivnější politikou odměňování. Cílem personalistů je pak najít a doporučit managementu vhodné postupy a řešení odměňování, kterými neodepře zaměstnancům zaměstnanecké výhody a přitom bude moci plně využít výhod plynoucích z daňového systému. (PELC, 2008, str. 11)

Koubek ve svém nejširším pojetí odměn uvádí: „*Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to že, jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnosti na trhu práce, nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o vzdělání a rozvoj pracovníka, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd.*“ (KOUBEK, 2012, str. 284)

Tak, jako většina činností a procesů v organizaci, podléhají i zaměstnanecké výhody plánování. Plán bude zhruba kopírovat směr, kterým se chce podnik ubírat. Politika odměňování je základem pro určení strategie, jakou se bude řídit motivování zaměstnanců. Strategické řešení a rozhodování se týká hlavně spektra poskytovaných zaměstnaneckých výhod, jejich hodnotu pro zaměstnance, celkové náklady pro podnik a jejich poměr k základní mzdě, platu a volbu mezi flexibilní a pružnou variantou. V neposlední řadě bere politika odměňování ohled i na konkurenceschopnost benefitů, srovnává jejich strukturu a výši v odvětví a regionu. (ARMSTRONG, 2009, str. 382, 383)

Jestliže je v organizaci pohlíženo na benefity, jako na moderní produkt odrážející potřeby dnešní doby, je zaměstnanci formou výhod umožněn přístup k výhodnému pojištění, stravování, ale i atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit. Tím je udržována rovnováha mezi prací a soukromým životem, zvyšuje se tím motivace a spokojenost zaměstnanců, to má přímou souvislost s jejich výkonností a snížením pracovní

⁵ Z latinského slova **Beneficium** označuje určité dobrodiní, výsadu udělenou jednotlivci či privilegium udělené určité skupině osob.

neschopnosti. Odpočatý, spokojený a správně motivovaný zaměstnanec je více produktivní. (PELC, 2008, str. 2)

3.3.1 Členění zaměstnaneckých odměn a benefitů

Jak zde již bylo několikrát zmíněno, mnohé ze zaměstnaneckých odměn a benefitů mají určitou daňovou a odvodovou výhodnost. Z tohoto důvodu se nabízí v první řadě jejich členění z daňového hlediska na:

Mimořádně výhodné - řadíme sem takové benefity, které jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, zaměstnanec z nich neplatí daň z příjmu fyzických osob a zároveň nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení. Mezi mimořádně výhodné benefity řadíme i ty, které mají na straně zaměstnavatele i zaměstnance výhodu jen do určitého limitu.

Částečně výhodné (s dílčí výhodou) - jsou takové benefity, z kterých čerpá některou z výše uvedených výhod pouze zaměstnavatel, nebo zaměstnanec. (PELC, 2008, str. 12, 13)

Z pohledu legislativy jsou v české republice řešeny zaměstnanecké výhody ve třech základních aspektech:

- Z hlediska zákoníku práce
- Z hlediska zákona o daních z příjmu
- Z hlediska pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění

Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) dává možnost zaměstnavateli poskytnout svým zaměstnancům nadlimitní plnění v podobě výhod a benefitů. Tyto výhody jsou ošetřeny v pracovních smlouvách a jiných smlouvách, které uzavírá zaměstnavatel se zaměstnanci. Ve většině případů jsou ale benefity zakotveny již v kolektivních smlouvách a vnitřních předpisech společnosti. Jedná se například o odstupné (podle § 67 a § 68 zákoníku práce), cestovní náhrady (podle § 151 až § 189 zákoníku práce), odborný rozvoj zaměstnanců (podle § 227 až § 235 zákoníku práce).

Zákon o dani z příjmu (zákon č. 586/1992 Sb.) ustanovuje, jaké druhy příjmů podléhají na straně zaměstnance dani z příjmů a které jsou naopak od daně osvobozeny formou nepeněžního plnění od zaměstnavatele. Tyto případy jsou obsažena v § 6 odst. 9 zákona

o daních z příjmů. Na straně zaměstnavatele jsou pak daňové zvýhodnění řešeny v § 24 odst. 2 a v § 25 odst. 1 zákona o daních z příjmů.

Zákon o pojistném na sociální zabezpečení (zákon č. 589/1992 Sb.) a **zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění** (zákon č. 592/1992 Sb.). Tyto zákony definují vyměřovací základ zaměstnance, z kterého je odváděno pojistné. Základem je tedy u zaměstnance úhrn příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob podle zákona o daních z příjmů a nejsou od této daně osvobozeny, a které mu zaměstnavatel zúčtoval v souvislosti se zaměstnáním. Zúčtovaným příjmem se pak rozumí plnění poskytnuté zaměstnavatelem zaměstnanci v peněžní nebo nepeněžní formě nebo plnění předané v jeho prospěch ve formě výhody, připsané k dobru zaměstnance, nebo spočívá v jiné formě plynoucí od zaměstnavatele. (MACHÁČEK, 2010, str. 7-17)

Další možné členění benefitů se nabízí v podobě uspořádání do skupin podle toho, jaké potřeby jsou v okamžiku spotřeby uspokojovány. Rozlišujeme tedy benefity z věcného hlediska orientované na:

- **Bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu**, kam patří například příspěvek na ubytování, příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání, nebo možnost používat služební automobil i pro soukromé účely.
- **Vzdělávání a kvalifikační rozvoj zaměstnance**, nabídka jazykových kurzů, kurzů ovládání softwarového vybavení, školení v oblasti rozvoje a inovace výrobních a jiných procesů.
- **Zdravotní, relaxační** a jiné aktivity, které jsou zaměřeny na zdravotní aspekty života, zotavení, rehabilitaci a regeneraci zaměstnance. Jedná se například o pobyty v lázeňském zařízení, ale i očkování, nebo poskytnutí zdravotní obuvi.
- **Sociální** aspekty zaměstnanců. Jsou ze strany zaměstnavatele řešeny různými půjčkami v případě tíživé, či složité sociální situace.
- **Volnočasové aktivity**, zaměstnavatel benefitem plněním přispívá na sportovní, kulturní akce, na vstupy do sportovních zařízení (bazén, fitness, sauna atd.) (PELC, 2008, str. 12, 13)

3.3.2 Systém dávkování odměn a benefitů

Z pohledu zaměstnanců tuzemských firem je patné, že informovanost o možnostech zaměstnaneckých výhod je na velice nízké úrovni. I přes fakt, že existují ve společnostech rozmanité benefity, má průměrný zaměstnanec nedostatečné povědomí o výhodách, které může čerpat. Zaměstnavatel, respektive personální útvar společnosti totiž mnohdy nevyvíjí dostatečné úsilí, aby se informace o možnostech a výhodách dostaly až k řadovým zaměstnancům. Další z nežádoucích příčin neinformovanosti je, že se zprávy o benefitech na konec komunikačního kanálu sice dostanou, ale nejsou dostatečně srozumitelné a zaměstnanec tak ztrácí orientaci v této problematice. Východiskem z popsané situace je nastavit kvalitní vnitřní informační systém a umožnit zaměstnanci individuální výběr z řady nabízených výhod. V optice tohoto aspektu se odráží u tuzemských zaměstnavatelů právě dva hlavní systémy dávkování výhod:

Fixní systém- v tomto systému jsou benefity rozdělovány na osobu, na pracovníka. Dost často se stává, že zaměstnanci výhody konzumují povinně a nezřídka si na některé výhody automaticky připlácejí formou srážek ze mzdy, aniž by o danou výhodu měli zájem.

Flexibilní systém- dalo by se říci, že jde o nový trend a začíná jej objevovat stále více společností. Zaměstnavatel si je v tomto případě vědom rozdílů v preferencích zaměstnanců, jinými slovy, každý pracovník je jiný a uspokojuje své potřeby různým způsobem, navíc při nabídce výhod může být zohledňován věk, pohlaví, nebo náboženství konzumenta benefitů. Zaměstnanec si může vybírat podle uvážení jednotlivé výhody, nebo volí z ucelených bloků výhod. Nevýhoda flexibilního rozdělování výhod, je velká administrativní náročnost. (KOUBEK, 2012, str. 320- 322)

Optikou současné ekonomiky jsou uspořádány jednotlivé odměny podle oblasti jejich působení. Dále jsou rozděleny do několika hlavních kategorií podle daňové a odvodové výhodnosti a způsobu dávkování. Fixní systém benefitů předpokládá rozdělení stejných odměn všem pracovníkům, koncept flexibilních benefitů počítá s možností volby zaměstnance mezi několika přednastavenými balíčky výhod dle jeho momentální potřeby.

3.4 Typy zaměstnaneckých odměn a benefitů

Jelikož se dnes setkáváme se širokou strukturou rozličných výhod a benefitů poskytovaných zaměstnavatelem, je zapotřebí si je seřadit a uspořádat dle společných, nebo podobných parametrů, do několika kategorií.

Například v USA jsou členěny výhody do pěti skupin:

- Vycházející ze zákonů a vnějších celostátních předpisů (příspěvky na nemocenské, sociální zabezpečení a zabezpečení v nezaměstnanosti)
- Benefity, které se týkají důchodů zaměstnanců (důchodové připojištění, podnikové důchody a důchody za výsluhu)
- Benefity, které se týkají pojištění zaměstnanců (společnost například poskytuje příspěvek na úrazové pojištění, nebo hradí celou částku tohoto pojištění, zaměstnavatel může zřizovat pojištění osobních věcí uložených na určených místech atd.)
- Benefity, které se týkají proplácení neodpracované doby (dovolená nad rámec stanoveným zákonem, placená dovolená, přestávky, svátky a dny pracovního klidu a další placené volno)
- Ostatní (slevy na výrobky, či služby vytvářené v organizaci, vázané na zaměstnanecký poměr. Částečně, nebo zcela hrazené stravování, příspěvek na vzdělávání, bezúročné půjčky, příspěvek na volnočasové aktivity, rehabilitační a zdravotní péče, firemní jesle a mateřské školy, doprava do zaměstnání organizovaná či hrazená společností, rekreace určené dětem zaměstnanců, daňové a právní poradenství atd.)

V Evropských podmínkách se spíše setkáváme s členěním výhod a benefitů jen do tří základních skupin:

- Výhody sociálního zaměření (životní pojištění úplně, nebo částečně hrazené podnikem, důchody, firemní jesle a mateřské školy, finanční půjčky, či ručení bankovnímu institutu)
- Výhody vztahující se k práci (vnitropodnikové vzdělávání, zcela, nebo zčásti hrazené stravování, nárok na levnější odkup výrobků, služeb produkovaných organizací)
- Výhody, které se pojí se statusem ve společnosti (prominentní podnikový automobil pro management společnosti, neomezené volání i pro soukromé účely,

příspěvek na oděv, bydlení v režii organizace, úhrada nákladů spojených s prezentací společnosti)

Ve valné většině je rozsah a hodnota poskytovaných výhod a benefitů součástí kolektivního vyjednávání a výsledky se následně promítají do kolektivních smluv. (KOUBEK, 2012, str.319, 320)

3.4.1 Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

Velice často jsou pro svoji **mimořádnou daňovou výhodnost** zaměstnavateli při výběru preferovány příspěvky právě na tyto benefity:

- Penzijní připojištění se státním příspěvkem
- Soukromé životní pojištění
- Příspěvek jak na soukromé životní pojištění tak i na penzijní připojištění

Podle platné legislativy, která řeší daň z příjmu v zákoně č. 586/1992 Sb., je zaměstnanec osvobozen od daně z příjmu ze závislé činnosti v případě, že mu zaměstnavatel poukáže částku na jeho účet u penzijního fondu, nebo přispěje částkou ve prospěch účtu soukromého životního pojištění. Aby byla splněna podmínka daňového osvobození, musí být smluvně sjednána výplata pojistného pojištěnci, až po šedesáti kalendářních měsících a současně ne dříve jak v šedesáti letech věku pojištěnce. Dalším limitem pro osvobození od daně v plném rozsahu, je maximální výše prostředků za oba druhy pojištění a to do částky 24 000 Kč ročně od stejného zaměstnavatele. Finanční příspěvek, na některé z výše uvedených pojištění, poskytovaný zaměstnavatelem přímo zaměstnanci v peněžní podobě, ztrácí svoji daňovou výhodu! Na straně zaměstnavatele jsou příspěvky zaměstnancům na penzijní a soukromé životní pojištění daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši. Zaměstnavatel však nesmí zaměstnance omezovat ve výběru penzijního fondu, nebo dokonce podmínit příspěvky výběrem konkrétního produktu u určeného finančního ústavu. (MACHÁČEK, 2010, str. 21-23)

3.4.2 Stravování zaměstnanců, občerstvení a nápoje na pracovišti

K dalším nejčastějším výhodám, které poskytuje společnost svým zaměstnancům, patří dostupnost nejrůznějších forem stravování. Jedná se o benefit s částečným daňovým zvýhodněním. Zaměstnavatelé sice nemají povinnost zajišťovat v průběhu směny pracovníkům stravování, ale § 236 odst. 1 zákoníku práce jim přikazuje umožnit zaměstnancům napříč všemi pracovními směny (i na nočních směnách) možnost, aby si

v průběhu pracovní doby své stravování sami zajistili, tato povinnost zaniká pouze v případě, kdy je zaměstnanec vyslán na pracovní cestu. Podrobnosti o poskytování tohoto benefitu jsou většinou zakomponovány do kolektivní smlouvy, nebo do vnitřních předpisů zaměstnavatele, kde je jasně uveden rozsah, množství a definice zaměstnance, který má na tuto výhodu nárok. (MACHÁČEK, 2010, str. 39, 40)

Daňová uznatelnost je v tomto případě u zaměstnavatele a zaměstnance různá, závisí na způsobu zajištění stravování. Zákon o daních z příjmů, konkrétně § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 a 5 zákona č. 586/1992 Sb. říká, že výdaje na stravování v nepeněžní formě lze uplatnit jako výdaj (náklad), pokud přítomnost zaměstnance v práci během stanovené směny trvá aspoň 3 hodiny. Dále je možno uplatnit jako výdaj (náklad), výdaje vynaložené na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytovaných až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) tohoto zákona při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Pro zaměstnance je pak nepeněžní příspěvek zaměstnavatele v celé hodnotě osvobozen od daně z příjmů a nenavyšuje vyměřovací základ pojistného na zdravotní ani sociální pojištění. (<http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/legislativa-a-metodika/danove-zakony/zakon-c-586-1992-sb-2108>)

Poskytuje-li zaměstnavatel svým zaměstnancům na pracovišti nealkoholické nápoje, například kávu, čaj, minerální vody, sycené nápoje, ovocné džusy, ochranné vitamínové nápoje apod., je hodnota těchto nápojů na straně zaměstnance osvobozena od daně z příjmu a u zaměstnavatele nebudou výdaje na uvedené nápoje výdaji daňovými. Podmínkou je opět nepeněžní forma plnění, to znamená, že zaměstnavatel hradí nápoje ze svých prostředků prodejci při nákupu zboží, nebo nakupuje související služby od poskytovatele. V případě, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům finanční příspěvky k nákupu nealkoholických nápojů, které jsou určeny ke spotřebě na pracovišti, je na situaci nahlíženo zcela odlišně. Protože se jedná o finanční plnění vyplácené většinou se mzdou, ztrácí zaměstnanec daňovou výhodu a příspěvek se tak stává zdanitelným příjmem. Na druhé straně zaměstnavatel o výhodu nepřichází za předpokladu, že bude peněžní plnění ošetřeno v kolektivní smlouvě, v některém z vnitřních předpisů, v pracovní, nebo jiné smlouvě uzavřené se zaměstnancem. Z tohoto pohledu se bude jednat o práva zaměstnanců, které přímo vychází z těchto předpisů a pro zaměstnavatele bude tento výdaj

daňově uznatelným (je možné jej zahrnout do nákladů). (MACHÁČEK, 2010, str. 127, 128)

3.4.3 Vzdělávání zaměstnanců

Jedná se o personální činnost, která v organizaci zahrnuje ve své podstatě několik okruhů, počínaje školením, přes doškolování, až po vzdělávání. Na tyto okruhy je z daňového pohledu nahlíženo, jako na **benefity mimořádně zvýhodněné**, opět samozřejmě záleží na splnění legislativních podmínek zaručující mimořádné daňové a odvodové výhody. Podnik si své aktivity v oblasti vzdělávání a výchovy zaměstnanců ustanovuje většinou v kolektivních smlouvách, vnitřních předpisech a individuálních smlouvách do čtyř skupin podle společného jmenovatele a tím je právě daňové, odvodové a pojistné hledisko:

1. Školení a doškolování pracovníků v oblastech, které bezprostředně souvisí s oborem a podnikatelskými aktivitami společnosti.
2. Vzdělávání v oborech, které souvisí s podnikáním.
3. Užívání vzdělávacího zařízení formou nepeněžního plnění (nepeněžní benefit), kurzy a školení, které nesouvisí s podnikáním a jsou hrazené ze sociálního fondu.
4. Peněžní i nepeněžní plnění zaměstnavatele za zaměstnance v případě pracovněprávních nároků, příkladem může být zvyšování kvalifikace zaměstnance.

V prvním případě čerpají mimořádnou daňovou a odvodovou výhodu obě strany, zaměstnavatel i zaměstnanec. V případě bodu č. 2 a 4, je daňová výhoda pouze na straně zaměstnavatele, který si výdaje za uvedené činnosti zahrnuje do nákladů, jedná se tedy o daňový výdaj a není limitován žádnou částkou. Aktivity z bodu č. 3 jsou hrazeny zaměstnavatelem ze sociálního fondu a v případě nepeněžního plnění je tato částka u zaměstnance osvobozena od daně z příjmu fyzických osob a není součástí vyměřovacího základu pro pojistné. (PELC, 2008, str. 42-46)

Zaměstnanci si uvědomují nutnost svého rozvoje v oblasti vzdělávání. Vzdělávací procesy kopírují nové trendy, provádějí novými technologiemi a tím udržují kvalifikované a informované pracovníky na jejich pozicích. Struktura vzdělávacích aktivit v režii zaměstnavatele, v kombinaci s daňovým zvýhodněním, dělá z tohoto benefitu vhodný motivační prostředek. Koubek dodává, že moderní, měnící se společnost klade vysoké nároky na znalost a dovednost zaměstnanců organizace. Má-li být člověk zaměstnatelný, musí udržet krok s pracovním trhem a toho dosáhne jen za předpokladu, že bude brát vzdělávání a zdokonalování svých pracovních schopností, jako celoživotní proces.

Základním kamenem úspěšného podnikání, nebo dobře fungující organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu podniku bezpochyby tvoří flexibilní zaměstnanci, kteří jsou připraveni na změny, zároveň změny akceptují a podporují je. Tradiční způsoby vzdělávání se dnes stávají nedostatečnými, na řadu přicházejí nové rozvojové aktivity, které formují flexibilitu zaměstnance a jeho připravenost na změnu a dynamický růst. (KOUBEK, 2012, str. 252)

3.4.4 Doprava do zaměstnání, služební vozidlo

Jednou z dalších výhod poskytovaných zaměstnavatelem může být zajištění dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání. Podnik může poskytnout svým zaměstnancům příspěvek na veřejnou hromadnou dopravu, na dopravu vlastními vozidly a podobně. Tento benefit se řadí mezi částečně výhodné. S pohledu zaměstnavatele jsou veškeré finanční prostředky poskytnuté na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání daňově uznatelné náklady, za předpokladu, že je toto peněžní, nebo nepeněžní plnění ošetřeno v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě, či v jiném vnitřním předpisu. Na straně zaměstnanců je finanční hodnota příspěvku zahrnuta do zdanitelného příjmu ze závislé činnosti, nejde tedy o příjem, který by byl od daně z příjmu fyzických osob zákonem osvobozen. Zároveň je tento příjem i součástí vyměřovacích základů pro pojistné. Výjimku tvoří pouze zaměstnanci provozovatelů veřejné dopravy osob a jejich rodinní příslušníci, kterým poskytuje provozovatel (zaměstnavatel) benefit v podobě bezplatné, nebo zlevněné jízdenky, toto zvýhodnění je pak dle zákona o daních z příjmu, konkrétně § 6 odst. 9 písm. e) osvobozeno od daně z příjmu. (MACHÁČEK, 2010, str. 117, 118)

Ve stále větší míře je poskytováno zaměstnancům, zejména na manažerských pozicích služební vozidlo s možností jeho využívání i pro soukromé účely. Jedná se o motivační prostředek, který je řazen z daňového hlediska mezi **částečně výhodné** benefity. U zaměstnavatele je toto benefitní plnění po daňové stránce irelevantní, to znamená, že daňový režim zůstává nezměněn. Pro zaměstnance je výhodou právě skutečnost, že může bezplatně využívat služební motorové vozidlo i na soukromé cesty. Legislativa řeší toto nepeněžní plnění zaměstnavatele podle § 6 odst. 6 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. V zákoně je mimo jiné uvedeno, že se za příjem zaměstnance považuje částka odpovídající 1% ze vstupní ceny motorového vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc, ve kterém je vozidlo poskytnuto. Je-li částka kalkulovaná výše uvedeným způsobem nižší jak 1 000 Kč, je považována za příjem

hodnota odpovídající právě 1 000 Kč. V roce 2008 došlo k novelizaci zákonů o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění. Nově se tak objevuje v zákonech pojem „zúčtovaný příjem“. Definice rozšiřuje tento příjem na veškeré peněžní i nepeněžní příjmy i výhody poskytované zaměstnavateli zaměstnancům, pokud je u zaměstnance toto plnění zahrnuto do základu pro výpočet daně z příjmu, pak je placeno i pojistné. Právě poskytování služebního vozidla i pro soukromé jízdy odpovídá dané definici. (PELC, 2008, str. 60, 61)

3.4.5 Půjčky a sociální výpomoc zaměstnancům

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům poskytnout návratné finanční plnění formou bezúročných půjček, půjčky s velmi nízkým úrokem, nebo sociální finanční výpomoc. Jedná se o částečně výhodný benefit. V zákoně o dani z příjmu jsou u zaměstnance tyto případy ošetřeny v § 6 odst. 9 písm. l) a v § 6 odst. 9 písm. o), kde jsou popsány případy půjček a limity plnění, které jsou od daně z příjmu osvobozeny. Samotná smlouva o půjčce uzavíraná mezi dvěma subjekty (zaměstnavatelem a zaměstnancem) se řídí občanským zákoníkem, konkrétně jsou podmínky stanoveny v § 657 a § 658. Zaměstnavatel půjčky vyplácí z FKSP⁶, ze sociálního fondu, nebo ze zisku (z příjmu), který je v okamžiku plnění již zdaněn. Sociální finanční výpomoc se účtuje na vrub nedaňových výdajů. (MACHÁČEK, 2010, str. 73, 74)

3.4.6 Kultura, sport, rekreace

Zaměstnavatelé svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům velice často poskytují příspěvky na různé sportovní, kulturní akce, ale i na pobytové, poznávací tuzemské, nebo zahraniční zájezdy. Může jít například i o příspěvky na ozdravné a relaxační pobyty dětí zaměstnanců, na školy v přírodě, lyžařské kurzy atd. Jak zde již bylo několikrát uvedeno, opět se bude výhodnost tohoto benefitu odvíjet od toho, zda bude plnění od zaměstnavatele v peněžní nebo nepeněžní formě. Zaplatí-li zaměstnavatel tyto kulturní a sportovní akce ze sociálního fondu a jsou-li předány zaměstnanci výhody například ve formě vstupenky na koncert, do divadla, nebo ve formě volného vstupu do bazénu, fitness centra a jiných sportovních zařízení, jedná se o nepeněžní plnění a tento příjem je do limitu 20 000 Kč osvobozen od daně z příjmů fyzických osob. Osvobozený příjem pak není ani součástí vyměřovacího základu pro pojistné. Z výše uvedeného vyplývá,

⁶ Fond kulturních a sociálních potřeb tvoří organizační složky státu, státní příspěvkové organizace a příspěvkové organizace, které byly zřízeny územními samosprávnými celky ve prospěch svých zaměstnanců.

že při hotovostním plnění zaměstnavatele, je daňová a odvodová povinnost na straně zaměstnance nevyhnutelná. (PELC, 2008, str. 80-82)

Podle současných autorů a průzkumů trhu je mezi benefity a zaměstnaneckými výhodami zaměstnavateli nejvíce využíváno možnosti přispívat zaměstnancům na penzijní připojištění a životní pojištění. Další v pořadí jsou benefity ve formě stravování zaměstnanců, občerstvení a nápojů na pracovišti, vzdělávání zaměstnanců, doprava do zaměstnání, služební vozidlo, půjčky a sociální výpomoc zaměstnancům a v neposlední řadě příspěvky na kulturní, sportovní akce a rekreaci. Využití jednotlivých benefitů závisí na jejich daňové a odvodové výhodnosti.

3.5 Systémy pro poskytování benefitů

V posledních letech se poskytování benefitů těší značnému rozvoji. Zaměstnavatelé si uvědomují důležitost udržení kvalitních a motivovaných zaměstnanců, rozdávaním benefitů se snaží i v době krize a snižování nákladů budovat silnou základnu pro růst podniku. I zaměstnanci se ve stále větší míře přiklánějí k možnosti čerpat od zaměstnavatele nepeněžní benefity, které jim ušetří nemalé prostředky ve srovnání s finanční odměnou navyšující hrubou mzdu. Tento trend může být i důsledkem rozšíření nabídek společností, které uvádí na trh ucelené systémy poskytování výhod. Děje se tak většinou ve formě poukázek, karet a voucherů na různé aktivity a služby. Mezi dvě nejvýznamnější společnosti na českém trhu, nabízející zprostředkování benefitního plnění a služeb patří Edenred CZ s.r.o. a Sodexo Pass Česká republika a.s. Tyto společnosti mají nejrozšířenější síť, kde lze výhody využít. (MACHÁČEK, 2010, str. 3, 4)

Edenred CZ s.r.o. nabízí poukázkové, kartové a cafeteria systémy v oblasti zaměstnaneckých benefitů a motivace. Mezi nejznámější poukázky této společnosti patří stravenky Ticket Restaurant. Dalšími poukázkami jsou Ticket Sport&Kultura, Ticket Medica a Ticket Holiday na sportovní, kulturní vyžití, zdravotní péči nebo dovolenou. Poukázky Ticket Multi nebo elektronická karta Ticket Benefits v sobě agregují veškeré výhody výše zmíněných typů poukázek a poskytují tak absolutní volnost při výběru benefitů. Společnost Edenred specializuje na benefitní řešení přímo šitých "na míru" svým zákazníkům. Tato řešení představuje cafeteria systém Benefity Café. (<http://www.edenred.cz>)

Sodexo Pass Česká republika a.s. působí na českém trhu již více, jak dvacet let⁷ a zabývá se efektivní motivací zaměstnanců pomocí benefitů s daňovou úsporou. Tyto benefity pokrývají oblasti stravování, kultury, sportu, relaxace, zdravotní péče, cestování, vzdělávání či zážitků a zaměstnavatelé je svým zaměstnancům nakupují v podobě poukazů s vyznačenou nominální hodnotou. V nabídce má firma Sodexo Pass Česká republika a.s. tři okruhy produktů:

- **Stravenky** „Gastro Pass“
- **Volný čas** „Flexi Pass, Vital Pass, Relax Pass, Holiday Pass, Fokus Pass“
- **Dárky** Gurman Pass, Zážitkový Pass, Dárkový Pass, Wellness Pass

(<http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/>)

V následujících obrázcích jsou příklady, které odrážejí výhody benefitů nakupovaných prostřednictvím poukazek pro volný čas. V kalkulaci je počítáno s hrubou mzdou zaměstnance 23 000 Kč. Na jedné straně je počítáno s peněží a na druhé straně s nepeněžní odměnou poskytnutou zaměstnavatelem ve výši 5 000 Kč. Částky úspor na straně zaměstnavatele i zaměstnance jsou doplněny o hodnotu úspor za předpokladu, že se jedná o firmu s dvaceti zaměstnanci.

Obrázek č. 5: Kalkulace výhodnosti poukazek pro volný čas

Z pohledu zaměstnance				Z pohledu zaměstnavatele			
	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky		Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		5 000	5 000	Hodnota finanční odměny / poukázky		5 000	5 000
Hrubá mzda	23 000 Kč	28 000 Kč	23 000 Kč	Hrubá mzda	23 000 Kč	30 257 Kč	23 000 Kč
SP 6,5 %	1 495 Kč	1 820 Kč	1 495 Kč	SP 6,5 %	1 495 Kč	1 967 Kč	1 495 Kč
ZP 4,5 %	1 035 Kč	1 260 Kč	1 035 Kč	ZP 4,5 %	1 035 Kč	1 362 Kč	1 035 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	5 750 Kč	7 000 Kč	5 750 Kč	SP 25 % - zaměstnavatel	5 750 Kč	7 564 Kč	5 750 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 070 Kč	2 520 Kč	2 070 Kč	ZP 9 % - zaměstnavatel	2 070 Kč	2 723 Kč	2 070 Kč
Základ daně	30 820 Kč	37 520 Kč	30 820 Kč	Základ daně	30 820 Kč	40 544 Kč	30 820 Kč
Zálohová daň	4 623 Kč	5 628 Kč	4 623 Kč	Zálohová daň	4 623 Kč	6 082 Kč	4 623 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč	Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	17 817 Kč	21 262 Kč	22 817 Kč	Čistá mzda	17 817 Kč	22 817 Kč	22 817 Kč
Skutečný užitek zaměstnance		3 445 Kč	5 000 Kč	Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance		9 724 Kč	6 173 Kč
Při použití poukazek je reálný příjem zaměstnance vyšší o:			45,14 %	Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			67,53 %

Zdroj: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/poukazky-pro-volny>

⁷ Zdroj: <http://www.sodexo.cz/czecz/o-nas/profil-spolecnosti/sodexo-v-cechach.aspx>

Obrázek č. 6: Srovnání daňového zatížení zaměstnavatele s dvaceti zaměstnanci, za použití poukázek pro volný čas

	Počet zaměstnanců	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Daňové náklady zaměstnavatele	20	194 485	123 457

Zdroj: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/poukazky-pro-volny>

Dva největší poskytovatelé komplexního systému produktů a služeb v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců na českém trhu jsou Sodexo Pass Česká republika a.s. a Edenred CZ s.r.o. Jejich produkty jsou zaměstnavateli nakupovány za zvýhodněných daňových podmínek a distribuovány zaměstnancům ve formě poukázek, nebo předplacených karet. Ty jsou pak podle typu (stravenky, volný čas, dárky) dále směněny za produkty a služby v široké síti smluvních provozoven po celé české republice.

4 Praktická část

Následující část bakalářské práce se zabývá systémem zaměstnaneckých výhod a benefitů, ve společnosti SAINT-GOBAIN ADFORS CZ, s.r.o., která vyrábí inovativní výztužné materiály pro průmyslové aplikace. Společnost má v české republice jedenáct výrobních závodů. Pro analýzu benefitů a komparaci jejich motivačních dopadů na zaměstnance jsem si vybral závod Hodonice. Hlavním důvodem výběru byla hospodářská významnost tohoto podniku pro Znojensko, které se dlouhodobě potýká s vysokou mírou nezaměstnanosti. Závod má v současnosti více jak 450 zaměstnanců a řadí se tak k nejvýznamnějším zaměstnavatelům okresu.

Úvodní část této kapitoly se zabývá představením společnosti, seznámením s jejím historickým i současným vývojem a pohledem na organizační strukturu závodu. Následuje výčet a rozbor zaměstnaneckých výhod a benefitů, které svým zaměstnancům společnost poskytuje. V dalším bloku této části práce je vyhodnocen dotazník, který byl distribuován zaměstnancům za účelem zhodnocení jejich názoru na motivační prostředky a benefity. Na závěr je uvedeno několik poznatků a doporučení, které odráží komplexní náhled na výsledky dotazníkového šetření.

4.1 Společnost SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.

Společnost SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o. má v České republice dlouholetou tradici. Více jak 50 let vyvíjí, navrhuje a vyrábí materiály využívané v průmyslu i stavebnictví. Stěžejní program společnosti je zaměřen na výrobu textilií používaných průmyslovými společnostmi pro vyztužení materiálů a výrobků. Na trhu je tento produkt označován jako „technická tkanina“. Dalším odvětvím, kde nacházejí uplatnění výrobky nesoucí logo společnosti ADFORS, je stavebnictví. Společnost nevyrábí pouze polotovary pro další průmyslové zpracování, nýbrž i produkty, které využívají stavitelé přímo na stavbách. Ať už se jedná o sklovláknité mřížky aplikované v exteriérech (ke zpevnění zateplovacích systémů a fasád budov, střešních krytin, sítí proti hmyzu, atd.), nebo sklovláknité tkaniny do interiérů (dekorační tapety, mřížky vyztužující spoje sádkartonových desek a jiných obkladových materiálů, atd.). V neposlední řadě jsou firmou produkovány také geotextilie, ty jsou určeny ke zpevnění asfaltových, betonových povrchů a k vyztužování stěn v podzemních uhelných dolech.

ADFORS je součástí skupiny Saint-Gobain, světového leadera v oblasti udržitelného prostředí. Pod jménem „ADFORS“ vystupuje společnost teprve od roku 2011, kdy jí byl nahrazen bývalý název "Saint-Gobain Technical Fabrics". Veřejnosti a obchodním partnerům se firma prezentuje jako dynamická a inovativní společnost s jedinečným průmyslovým potenciálem.⁸

4.1.1 Saint-Gobain Adfors CZ s.r.o. Závod Hodonice

Historie podniku sahá až do poloviny minulého století, přesněji do roku 1950, kdy byl prvního ledna založen, zřizovací listinou Ministerstva průmyslu ČSR **Vertex n. p.** Závod v Hodonicích zahájil svoji činnost v září téhož roku v prostorách, které vznikly přizpůsobením bývalého hodonického pivovaru a sladovny. První skelná příze se vyráběla pomocí technologie elektrického tavení skleněných tyčinek, odporově vyhřívanou spirálou. V prvních letech činnosti závodu docházelo ke stavebním, technologickým a zejména k zaměstnaneckým změnám. V tomto světle byli zaměstnanci vystaveni největšímu tlaku v roce 1953. Chyběl odbyt, vyrábělo se na sklad. To se projevilo na špatné pracovní morálce zaměstnanců, docházelo k vnitřnímu rozkladu podniku a dokonce se uvažovalo o úplném zrušení závodu.

V 60. letech došlo k razantnímu navýšení poptávky po produkci podniku, na tomto základě se začalo uvažovat o rekonstrukci a rozšíření prostor starého závodu. Ukázalo se však, že pouhé rozšíření stávajících prostor by bylo nedostatečné, a proto byl v roce 1971 vypracován projekt na výstavbu nového závodu v místech staré cihelny. Dne 10. října 1974 byl položen základní kámen ke stavbě. Prvního ledna roku 1978 se závod zařadil pod Sklo Union Vertex, koncernový podnik Litomyšl s hlavním sídlem v Teplicích. V únoru 1979 byla výstavba „nového VERTEXU“ po více jak padesáti měsících dokončena. Vzápětí byl uveden do provozu 1. vanový agregát, který produkoval skleněné vlákno za použití technologie jednostupňového tažení. Kapacita nového závodu byla projektována na 5.053 tun ročně, jednalo se tedy ve srovnání s 1.450 tunami stávajícího závodu o značný nárůst. Tato skutečnost se projevila v nedostatku pracovních sil a v sezónním kolísání zaměstnanců. Nábory nových zaměstnanců byl mnohdy uskutečňován i daleko za hranicemi okresu Znojmo. Pro stabilizaci situace byla zahájena výstavba nových zaměstnaneckých bytů a nastaveny některé výhody pro zaměstnance. Tento krok managementu se dá

⁸ Zdroj: <http://www.sg-adfors.com/cz/Ospolecnosti>

považovat za základ personální strategie podniku v oblasti odměňování a motivace zaměstnanců pro následující období.

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v závodě 3 Hodonice

Rok	Počet	Rok	Počet	Rok	Počet
1950	90	1979	414	1996	351
1955	152	1980	460	1997	330
1960	171	1981	463	1998	295
1965	178	1982	464	1999	241
1970	174	1983	465	2000	218
1975	189	1984	463	2001	207
1977	261	1994	513	2002	201
1978	309	1995	449		

Zdroj: personální oddělení závodu Hodonice

V důsledku listopadových událostí roku 1989 vznikla k prvnímu prosinci 1990 akciová společnost Vertex se sídlem v Litomyšli a došlo tak k posílení autonomního rozhodování jednotlivých divizí. Reformou hospodářství došlo ke snížení tuzemského odbytu, následně se projeví potíže s placením dluhů, tím se společnost dostala do druhotné platební neschopnosti. Výroba se však nezastavila. V roce 1993 byl Vertex privatizován, v dalším období společnost investovala značné finanční prostředky do rekonstrukcí a úprav, které vyhovovaly požadovaným limitům Evropské unie. Tyto úpravy byly zaměřeny zejména na oblast ochrany životního prostředí.

V říjnu 2001 změnil podnik své obchodního jméno na Saint-Gobain Vertex, a.s. V témže období se rovněž začala realizovat i rozsáhlá investice v závodě 3 Hodonice, výstavba nového tavicího agregátu a s ním spojeného nového bloku závodu. Jednalo se o již pátou tavicí vanu. Její uvedení do provozu proběhlo v září roku 2003, tomuto významnému milníku předcházelo několik výběrových řízení na obsazení nově vzniklých a rozšíření stávajících pracovních míst.

V roce 2006 se odehrála, pro podnik významná událost, proběhla změna právní formy podnikání. Saint-Gobain Vertex, a.s. se změnil na Saint-Gobain Vertex, s.r.o. a přešel tak z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným. O pět let později, v září 2011 prošel změnou dokonce celý název společnosti, na SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.⁹

⁹ Zdroj: www.justice.cz

Rok 2011 se nesl i ve znamení další velice významné akce, v hodonickém závodě, byl dokončován další rozsáhlý projekt, konkrétně výstavba nového výrobního komplexu, kam se postupně přesouvala produkce závodu 4 Moravský Krumlov. Prostory podniku v Moravském Krumlově nesplňovaly kapacitní a logistické požadavky. Protože byl tento přesun velice organizačně, personálně a dodavatelky náročný, musel se realizovat v několika etapách. V červenci 2011 se vyrábělo v Hodonicích 80 % zakázek závodu 4 a v lednu 2012 produkce nahrazující moravskokrumlovskou výrobu dosáhla 100%. Krumlovský závod 4 tak postupně přestal existovat. Významný pro personální činnost je zvláště fakt, že většina pracovníků z Moravského Krumlova akceptovala přesun pracovních pozic pod závod Hodonice, to i přes skutečnost, že nyní musí zaměstnanci překonávat při cestě do zaměstnání i několikanásobnou vzdálenost, než dříve.

V současné době se podnik řadí mezi nejvýznamnější zaměstnavatele Znojemska. Po nemocnici Znojmo obsadila společnost SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o., závod Hodonice se svými 467 zaměstnanci druhé místo v počtu zaměstnaných osob ve společnostech okresu Znojmo.¹⁰

Společnost je zapojena do několika globálně uznávaných programů řízení jakosti, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí. Mezi ně patří například ISO 9001 a program WCM (World Class Manufacturing). Zkratka WCM označuje podnik světové třídy a jedná se o komplexní systém pro trvalé a neustálé zlepšování ve všech aktivitách firmy. V prosinci 2013 slavil podnik, potažmo závod Hodonice úspěch získáním bronzové medaile za aktivity v programu a zařadil se tak mezi pět předních světových firem (z více, jak 150 zapojených do tohoto programu), které toto ocenění vlastní.¹¹

4.1.2 Organizační struktura závodu Hodonice

V čele hodonického závodu stojí ředitel, který je přímo nadřízen vedoucím jednotlivých provozů a úseků. Výrobními provozy jsou: provoz výroby vlákna, provoz textilního zpracování a výroba technických tkanin. V každém z těchto provozů fungují čtyři směny v nepřetržitém provozu a jsou řízeny mistry. Všechny provozy zabezpečuje po technické stránce úsek údržby, opět s vedoucím v čele, tomu jsou podřízeni mistři strojního a elektro sektoru. Úsek kvality v sobě sdružuje technology výrobních provozů, pod záštitou manažera kvality. O testování polotovarů a výrobků na všech úrovních výrobního procesu

¹⁰ Zdroj: Úřad práce Znojmo

¹¹ Zdroj: firemní časopis „VLÁKNO“

se stará laboratoř. Plánování výroby, nákup a prodej veškerých komodit a komponent výroby zabezpečuje manažer plánování se svým týmem spolupracovníků, pod tento segment je přidružena i expedice a úsek MTZ. Vlastní úsek tvoří oblast bezpečnosti, ochrany zdraví při práci i oblast ekologie a ochrany životního prostředí. Administrativní část podniku sestává z personálního oddělení, controllingu a facilitátora WCM.

4.1.3 Zaměstnanecké výhody a benefity v závodě Hodonice

V hodonickém závodě je nabízeno zaměstnancům poměrně široké spektrum výhod a benefitů. Ty jsou fixně poskytovány všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Jedná se o plošné plnění, kdy je každému zaměstnanci poskytován stejný benefit neohledně na to, zda je zaměstnancem využit či nikoliv.

Jednotlivé zaměstnanecké výhody a benefity v hodonickém závodě:

Nadstandardní délka dovolené- zaměstnanci pracující u společnosti SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o., mají v rámci benefitního plnění navýšen počet dní dovolené na zotavenou. Oproti zákonem stanoveným čtyřem týdnům pracovního odpočinku v kalendářním roce, nabízí firma svým pracovníkům týdnů pět. Respektive 25 pracovních dní pro THP¹² pracovníky se stanovenou týdenní pracovní dobou, nebo 17,5 směny zaměstnancům v nepřetržitém provozu.

Příspěvek na soukromé pojištění ve výši 800 Kč - tato částka je poukázána zaměstnancům na účet penzijního připojištění a investičního životního pojištění. Zaměstnanec si volí mezi několika různými pojišťovacími ústavami a penzijními fondy (vybrané instituce). Příspěvek, který má formu nepeněžního plnění si pak může každý individuálně rozdělit v jím určeném poměru mezi penzijní připojištění a investiční životní pojištění.

Zdravotní péče - další výhody, které mohou zaměstnanci v hodonickém podniku pravidelně využívat, jsou očkování proti chřipce a preventivní lékařská péče. Dále se zde každý rok konají takzvané „Dny zdraví“, tato akce v rámci celé skupiny Saint-Gobain nabízí pracovníkům například týden zdravé výživy, rychlé lékařské vyšetření (měření hladiny cholesterolu v krvi, měření tělesného tuku). V rámci prevence zdraví a úrazu organizuje podnik také každoročně kontrolu a seřízení jízdních kol, instruktáž poskytování první pomoci atd.

¹² Technicko- hospodářský pracovník

Odměny při významných pracovních a životních výročích - za odpracované roky ve společnosti, při odchodu do důchodu a při dovršení padesáti a šedesáti let věku získává zaměstnanec jako poděkování za odvedenou práci drobné věcné dary a mimořádnou finanční odměnu.

Mimořádné odměny - poukázky na volnočasové aktivity, jako jedna z dalších forem poskytovaných výhod. Zaměstnancům jsou vydávány „Flexi Passy“ v době a výši, kterou určuje kolektivní vyjednávání mezi odbory a vedením společnosti.

Vzdělávání - zaměstnanci mohou navštěvovat jazykové kurzy, kurzy měkkých dovedností a kurzy profesních dovedností. Tímto benefitem si tak rozšiřují jazykovou vybavenost, zkouší si nové technologie v praxi, nebo si rozšiřují odborné znalosti a stávají se více konkurenceschopní.

Pitný režim - v letních měsících jsou k dispozici pro všechny zaměstnance ochranné nápoje (certifikované ochranné nápoje obsahující vitamíny, s různými příchutěmi) v množství odpovídajícímu pracovnímu zařazení.

Výhodný zaměstnanecký tarif mobilního operátora - jeden z mobilních operátorů nabízí zaměstnancům společnosti volání za 0 Kč za minutu mezi účastníky zařazenými do privátní podnikové sítě a krátké textové zprávy za 0,50 Kč. Podle vnitřních materiálů prezentující tento benefit, je možné ušetřit zaměstnancům až 55% nákladů za telekomunikační služby.

Nabídka zvýhodněných produktů bankovních institucí- v současné době spolupracuje společnost se čtyřmi peněžními ústavami, které nabízí zaměstnancům SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o. zvýhodněné bankovní a pojišťovací produkty. Mezi ně patří například doživotní vedení osobního účtu zdarma, poskytnutí úvěru se zvýhodněnou úrokovou sazbou, sleva na pojištění odpovědnosti za škody atp.

Pojištění MetLife- každému zaměstnanci je měsíčně přispíváno danou částkou na skupinové úrazové a životní pojištění.

Program spoření zaměstnanců Saint-Gobain PEG- program PEG nabízí zaměstnancům již několik let možnost zúčastnit se za zvýhodněných podmínek navýšení kapitálu Saint-Gobain rezervovaného pro zaměstnance a stát se za zvýhodněných podmínek, nepřímo tj. prostřednictvím vybraného fondu, akcionářem společnosti Saint-Gobain.

4.2 Dotazníkové šetření

Začátkem března, respektive od 4. 3. 2014 do 16. 3. 2014 proběhlo v závodě Hodonice dotazníkové šetření, které mělo za úkol získat od respondentů informace o jejich postoji, názoru a spokojenosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami a benefity. Závod má v současnosti 467 zaměstnanců, v době konání dotazníkového šetření nebylo na pracovišti přítomno 19 pracovníků z důvodu dovolené, pracovní neschopnosti, služební cesty, nebo jiné překážky v práci. K vyplnění bylo tedy rozdáno prostřednictvím vedoucích a mistrů jednotlivých úseků 448 dotazníků (v příloze č. 1 je uveden dotazník v plném rozsahu). Ke sčítání a statistickému zpracování dat se vrátilo 375 vyplněných formulářů, což odpovídá návratnosti 84%.

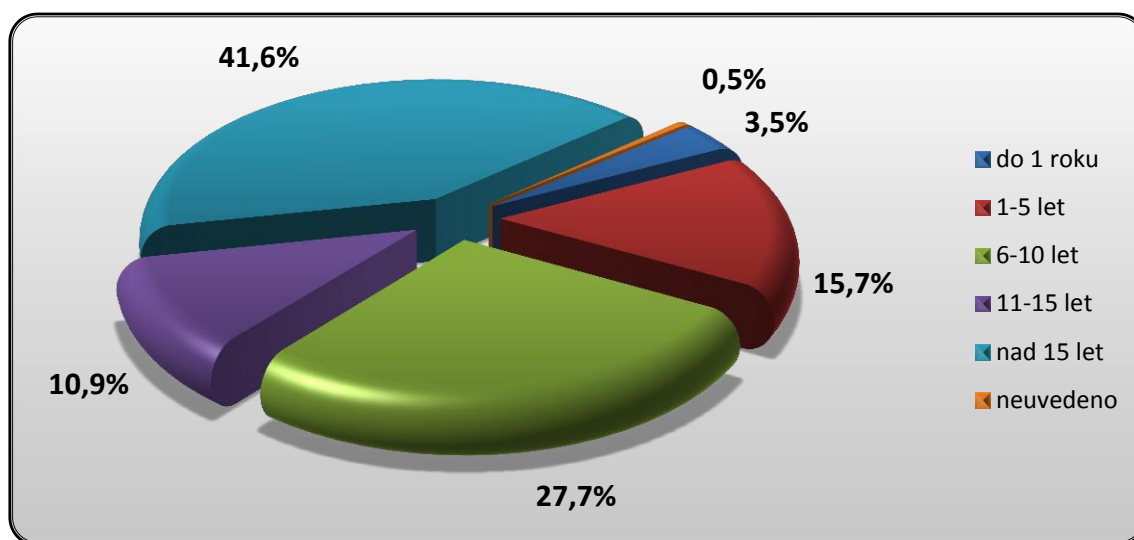
Veškeré operace týkající se dotazování, proběhly se svolením vedení závodu a ve spolupráci s personálním oddělením. Tato úzká spolupráce měla za následek drobnou korekci v připravovaném dotazníkovém šetření. Původní dotazník obsahoval 15 otázek, které se po konzultaci s managementem závodu rozšířily o jednu otázku týkající se spokojenosti zaměstnanců. Personalisté se chtěli touto cestou dozvědět, které z odměn si zaměstnanci nejvíce cení.

Dotazník je tvořen třemi okruhy otázek, které segmentovaly respondenty do užších profilů. V prvním z nich, podle pracovní pozice a délky pracovního vztahu k zaměstnavateli. Ve druhém, nejobsáhlejším okruhu vyjádřili dotazovaní zaměstnanci v odpovědích na jedenáct otázek vlastní názor na zaměstnavatelem poskytnuté odměny a výhody. Měli možnost je kvalitativně ohodnotit a napsat, kterého z jimi uvedených benefitů si nejvíce cení. Zaměstnanci rovněž odpovídali na dotaz týkající se, pro ně nejdůležitějších motivačních prostředků. V této části dotazníku mohli respondenti mimo jiné uvést i benefity, které jim nejsou poskytnuty, ale přesto by podle jejich názoru dokázali lépe uspokojit jejich potřeby. Třetí okruh otázek rozdělil respondenty ve třech otázkách podle věku, pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání.

4.2.1 Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření s komentářem

První otázka zjišťovala délku zaměstnání dotazovaných u sledované společnosti.

Graf č. 1: Délka trvání zaměstnaneckého poměru respondentů (v %)

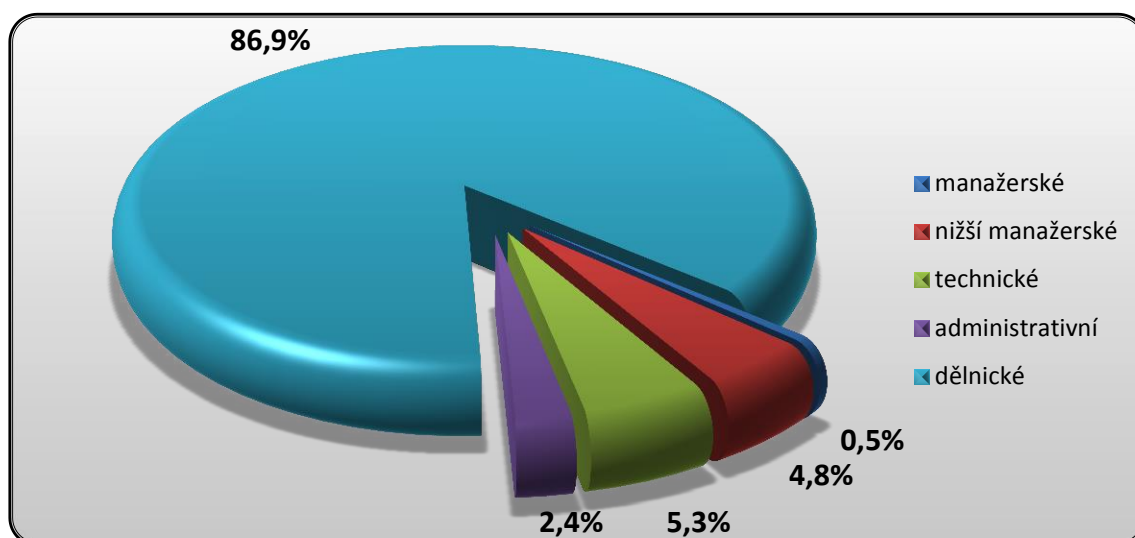


Zdroj: Vlastní výpočty.

V hodonickém závodě pracuje kratší dobu, jak jeden rok 13 dotázaných, 15,7 % respondentů uvedlo délku jejich zaměstnaneckého poměru mezi jedním a pěti roky, šest až deset let je ve společnosti zaměstnána více jak čtvrtina dotázaných, 41 pracovníků je zde zaměstnáno jedenáct až patnáct let a 41,6 % dotázaných zaměstnanců je v závodě déle jak 15 let. U dvou dotazníků nebyla vybrána v této otázce žádná z odpovědí.

Další otázka se zaměřila na zjištění a rozložení pracovních pozic zaměstnanců napříč podnikem. Podle zpracovaných výsledků, je v podniku zaměstnáno 86,9 % dělníků, na technických pozicích pracuje 20 zaměstnanců, nižší manažeři jsou ve struktuře závodu zastoupeni ve 4,8 % pracovních pozic, 9 respondentů (2,4 %) označilo své místo jako administrativní a 2 dotazovaní (0,5 %) zastávají, dle záznamu z dotazníkového formuláře manažerskou pozici. Na tuto otázku odpovědělo všech 375 dotázaných.

Graf č. 2: Segmentace zaměstnanců dle pracovních pozic (v %)

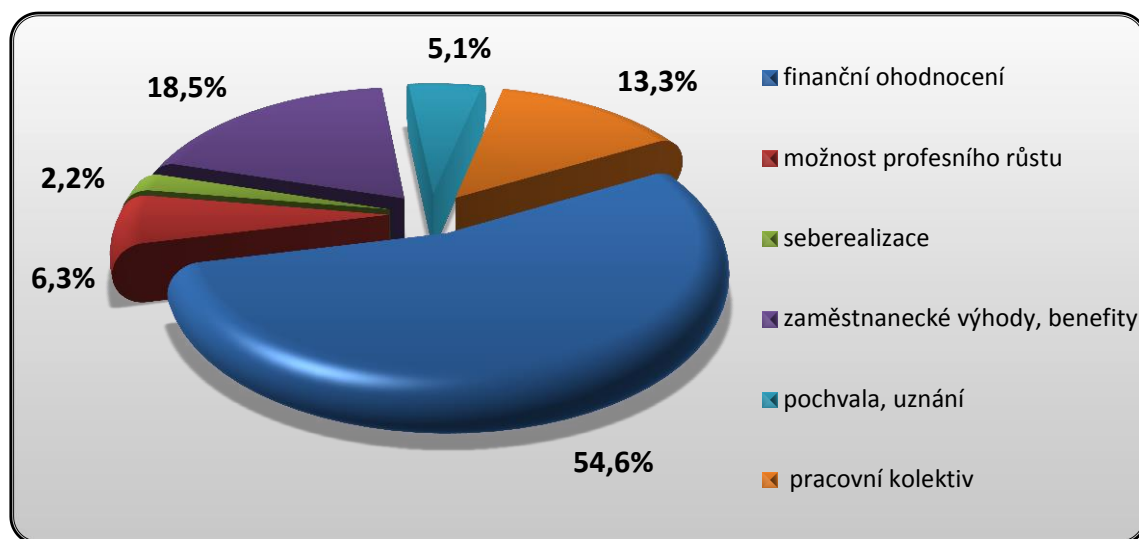


Zdroj: Vlastní výpočty.

V otázce týkající se nejdůležitějších složek motivace v zaměstnání, mohli respondenti zatrhnout až dvě, z předdefinovaných možností. Celkem bylo na tuto otázku nesčítáno 632 odpovědí. Pro možnost finančního ohodnocení se rozhodlo 345 respondentů, což odpovídá 54,6 % všech odpovědí. Zaměstnanecké výhody a benefity byly označeny 117 krát, pracovní kolektiv považuje za důležitou složku pracovní motivace 13,3 % zúčastněných zaměstnanců, na 40 vrácených dotaznících (6,3 %) byla označena možnost profesního růstu, pro 5,1 % dotázaných je důležitým motivátorem pochvala, uznání a jen 14 krát byla vybrána možnost seberealizace, což odpovídá 2,2 % odpovědí.

Následující otázky zjišťovaly preference benefitů pro respondenty.

Graf č. 3: Určení nejdůležitějších složek motivace v zaměstnání (v %) dle zaměstnanců



Zdroj: Vlastní výpočty.

Graf č. 4: Volba benefitu, který dle dotázaných dokáže nejlépe uspokojit potřeby jedince (v součtu odpovědí)



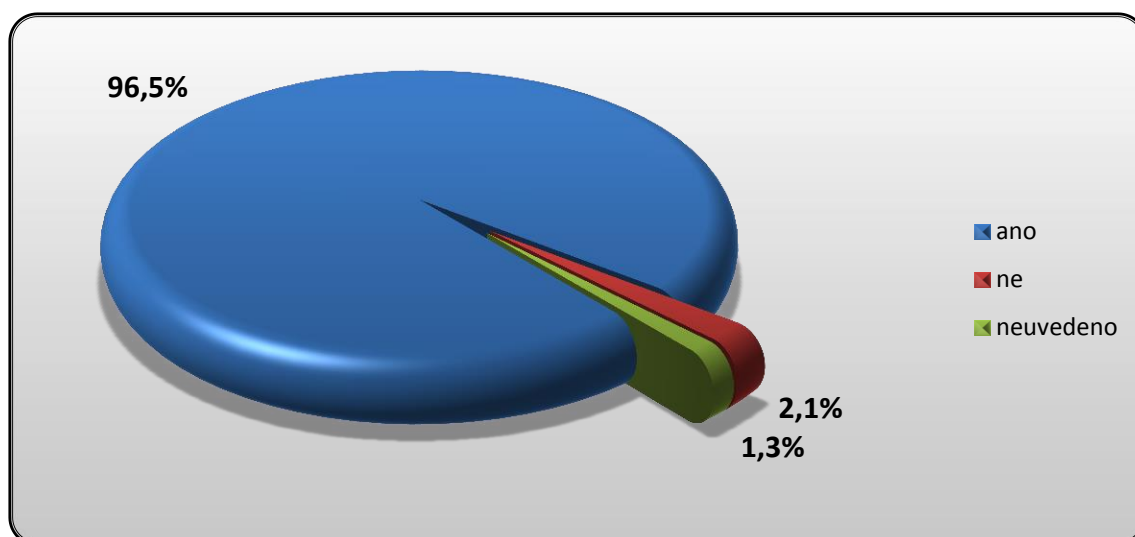
Zdroj: Vlastní výpočty.

Tato otázka umožňovala označit respondentovi až čtyři, z předem daných odpovědí. Z grafu lze vyčíst, že potřeby dotázaných by nejlépe uspokojila dovolená navíc, tato možnost byla označena celkem 289 krát. Se značným odstupem, následuje 181 krát

odpověď příspěvek na dovolenou, 159 zaměstnanců preferuje při uspokojování svých potřeb příspěvek na stravování. Variantu příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění považuje za vhodnou 127 dotázaných, pro 108 zaměstnanců je nejvhodnější uspokojovat své potřeby přes příspěvek na dopravu a 105 dotázaných by se chopilo možnosti realizovat se přes zážitkové poukázky. Dalších šest alternativ označilo méně, jak sto respondentů. Pracovní volno bylo zastoupeno v 62 odpovědích, vzdělávání ve 46, benefit v podobě zvýhodněných zaměstnaneckých účtů a úvěrů by volilo 45 respondentů, příspěvek na bydlení 28, pro příspěvek na studium by se rozhodlo 7 zaměstnanců a pro příspěvek na oblečení jen 4 dotázaní.

Pátá otázka se zabývala odhalením, zda je ze strany zaměstnavatele poskytnuta respondentům některá zaměstnanecká výhoda, nebo benefit.

Graf č. 5: Vyjádření dotazovaných, zda jim je poskytnut některý z benefitů (v %)

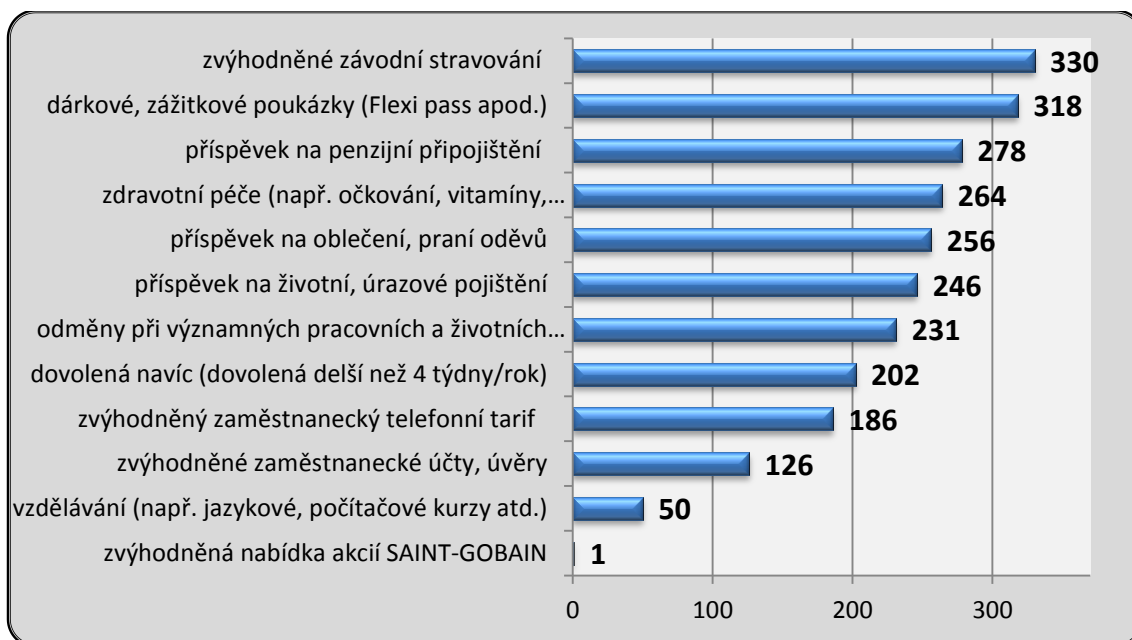


Zdroj: Vlastní výpočty.

Drtivá většina dotázaných si je vědoma poskytnutých zaměstnaneckých výhod a benefitů, kladně proto odpovědělo 362 z nich, vyjádřeno procenty se jedná o 96,5 % odpovědí. Zápornou odpověď zvolilo 8 zaměstnanců a 5 neuvedlo žádnou z odpovědí.

Další otázkou bylo zjišťováno povědomí o benefitech, které jsou zaměstnancům pravidelně zaměstnavatelem poskytovány, odpovědi definované v dotazníku proto kopírovali výčet nabízených benefitů. Dále se respondent mohl v jedné volné odpovědi vyslovit s vědomím benefitu, který nebyl u této otázky uveden.

Graf č. 6: Sumarizace povědomí respondentů o poskytnutých benefitech (v součtu odpovědí)



Zdroj: Vlastní výpočty.

Nejvíce krát byla v tomto kontextu označena odpověď směřující ke zvýhodněnému závodnímu stravování, tedy 330 krát. Benefit v podobě dárkových a zážitkových poukázek si uvědomuje 318 respondentů, příspěvek na penzijní připojištění 278 dotázaných a výhody týkající se zdravotní péče 264 zaměstnanců. Následuje příspěvek na oblečení a praní oděvů s 256 odpověďmi, příspěvek na životní a úrazové pojištění bere na vědomí 246 zaměstnanců, odměny při významných pracovních a životních příležitostech zaznamenalo 231 dotázaných. Dovolenou navíc, tedy dovolenou nad rámec určený legislativou označilo 202 dotázaných, o možnosti zvýhodněného zaměstnaneckého telefonního tarifu ví 186 zaměstnanců a o poskytnutí zvýhodněných zaměstnaneckých účtů a úvěrů je informováno, nebo tuto výhodu využívá 126 dotázaných. S nabídkou možnosti vzdělávání se ztotožňuje 50 zaměstnanců. Jedenkrát bylo využito řádku, pro volnou odpověď, respondent zde uvedl zvýhodněnou nabídku akcií skupiny Saint-Gobain.

Následující otázka byla zařazena do dotazníkového formuláře na žádost personalistů závodu a zjišťovala, jakého poskytnutého benefitu si zaměstnanci nejvíce cení.

Graf č. 7: Označení poskytnutého benefitu, kterého si zaměstnanci nejvíce cení (v součtu odpovědí)

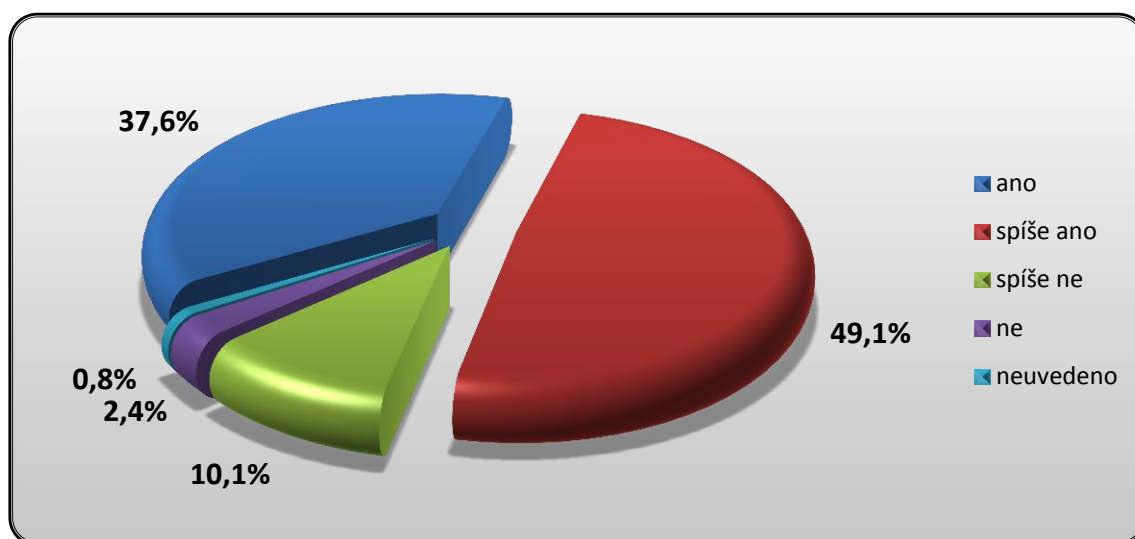


Zdroj: Vlastní výpočty.

Odpovědi na tuto otázku psali do dotazníku respondenti ručně a sečteno jich bylo celkem 329, ve zbylých 46 formulářích zůstalo místo u této otázky prázdné, tedy nebyla uvedena žádná odpověď. Nejvíce si podle výsledků lidé pracující v závodě Hodonice cení zvýhodněného závodního stravování, tento benefit uvedlo 96 dotázaných. O dvě odpovědi méně, tedy 94 získala dovolená navíc a 78 zaměstnanců si cení příspěvků na penzijní připojištění, úrazové a životní pojištění. Dárkové a zážitkové poukázky uspokojí 34 dotázaných, po devíti zaměstnancích uvedlo odměny při významných pracovních a životních výročích a zvýhodněný zaměstnanecký telefonní tarif. Zdravotní péče získala zájem sedmi respondentů a 2 dotazovaní oceňují možnost vzdělávání.

Zjištěním, do jaké míry je respondent spokojen s poskytnutými zaměstnaneckými výhodami a benefity, se zabývala otázka osmá.

Graf č. 8: Míra spokojenosti s poskytnutými benefity (v %)

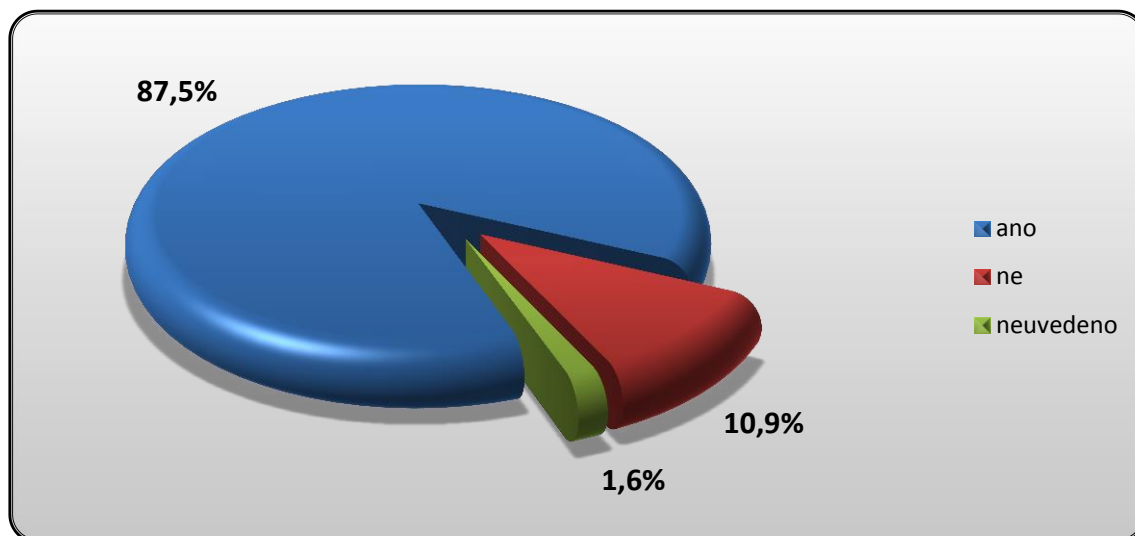


Zdroj: Vlastní výpočty.

S výší poskytnutých benefitů je zcela spokojeno 37,6 % dotázaných a spíše spokojených je 49,1 % respondentů. Spíše nespokojeno je 38 zaměstnanců, tedy 10,1 %. Zcela nespokojeno je pak 2,4 % dotázaných a 3 zaměstnanci (0,8 %) se rozhodli na tuto otázku neodpovídat.

Na povědomí o výši finanční hodnoty poskytovaných benefitů se ptala otázka číslo devět, dotazníkového šetření. Kladně odpovědělo 87,5 % dotázaných. Znamená to, že 328 zaměstnanců ví, jakou mají poskytnuté benefity finanční hodnotu. Negativní odpověď se ve formuláři vyskytla 41 krát, tento počet odpovídá 10,9 % respondentů. V šesti případech nebyla zaznamenána žádná odpověď.

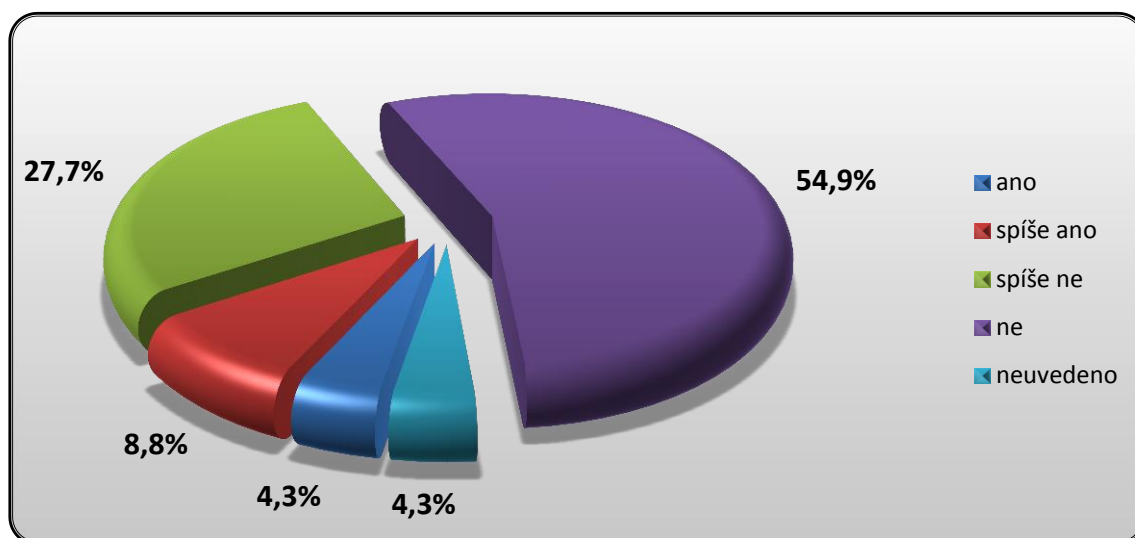
Graf č. 9: Povědomí o finanční hodnotě poskytnutých benefitů (v %)



Zdroj: Vlastní výpočty.

Další otázka se zabývala zjištěním, do jaké míry byli respondenti ovlivněni výší a strukturou benefitů, při výběru zaměstnání.

Graf č. 10: Váha benefitů v rozhodování, při výběru zaměstnání (v %)



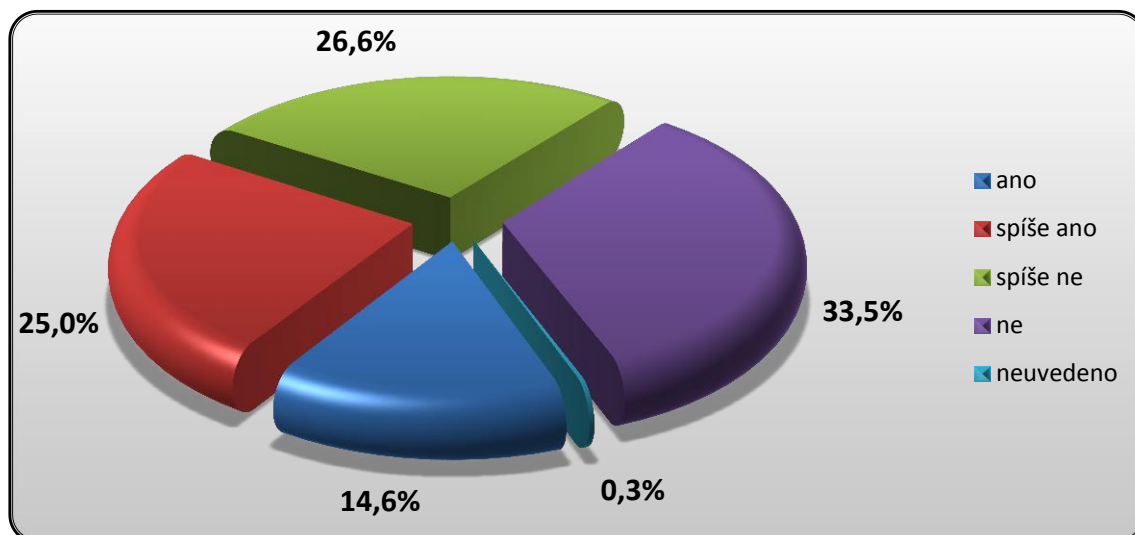
Zdroj: Vlastní výpočty.

Z výsledku je patrné, že 54,9 % dotázaných nebralo ohled na výši a strukturu benefitů poskytovaných budoucím zaměstnavatelem. Odpověď spíše ne zvolilo 104 zaměstnanců (27,7 %). Spíše rozhodující byl uvedený parametr pro 33 dotázaných (8,8 %) a 4,3 %

zaměstnanců se ucházelo o zaměstnání ve společnosti, právě v závislosti na poskytnutých benefitech. Žádná z uvedených možností nebyla označena na 16 formulářích.

V pořadí jedenáctá otázka zjišťovala míru působení zaměstnaneckých výhod a benefitů na pracovní výkon respondentů.

Graf č. 11: Míra ovlivnění zaměstnance poskytnutými benefity (v %)

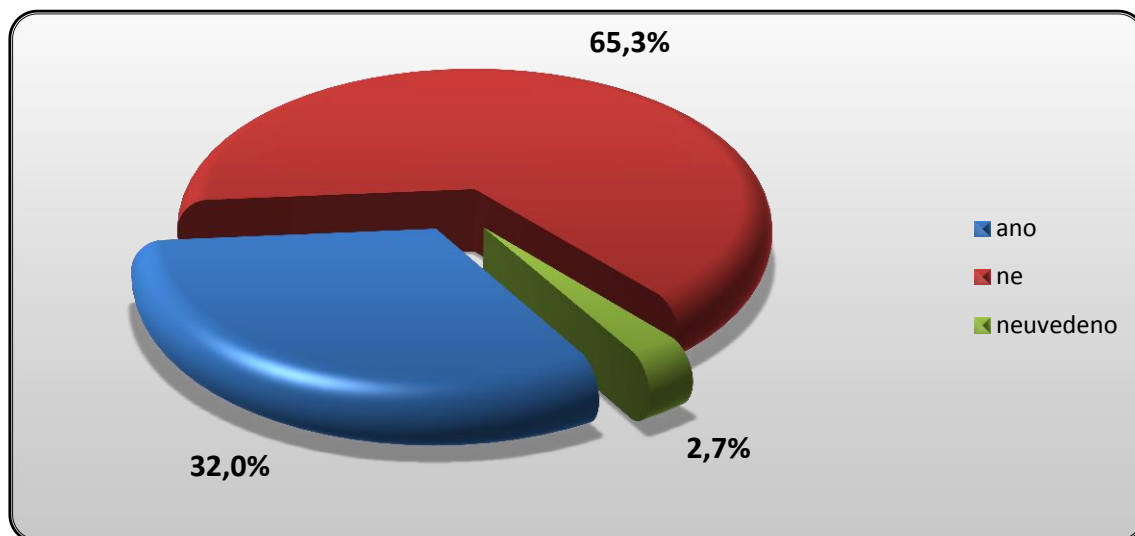


Zdroj: Vlastní výpočty.

Zpracované výsledky rozdělili zaměstnance zhruba v poměru 4:6, na ovlivněné poskytnutými benefity v pracovním nasazení a ty, kterým benefity v zásadě výkon neregulují. Zcela je benefity ovlivněno 55 zaměstnanců, respektive kladnou odpověď uvedlo 14,6 % dotázaných a celých 25 % respondentů je ovlivněno jen z určité části. Segment zaměstnanců čítající 100 dotázaných (26,6 %) se spíše necítí být výhodami ovlivněn a naprosto bez vlivu benefitů na pracovní výkon je podle výsledků 33,5 % zaměstnanců. Jeden zaměstnanec se zdržel vyjádření k této problematice.

V další otázce se zaměstnanci mohli vyslovit, zda by výše benefitů měla být určována v závislosti na pracovním výkonu každému zaměstnanci individuálně.

Graf č. 12: Vztah mezi výší benefitů a pracovním výkonem jedince (v %)

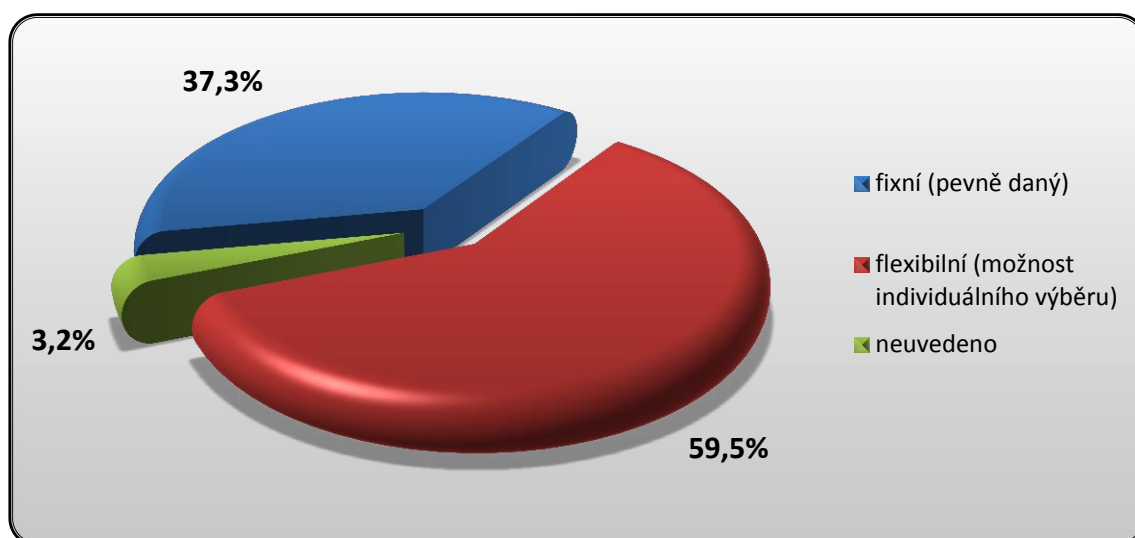


Zdroj: Vlastní výpočty.

Výše benefitu by se měla odvíjet podle 65,3 % dotázaných od pracovního výkonu každého zaměstnance. Individuální přístup k rozdělování benefitů v závislosti na přínosu zaměstnance odmítá celých 32 % dotázaných a 10 (2,7 %) se jich k otázce nevyjádřilo.

Preference dotazovaných v souvislosti se způsobem dávkování zaměstnaneckých odměn, výhod a benefitů zjišťovala další z otázek.

Graf č. 13: Upřednostnění způsobu dávkování benefitů (v %)

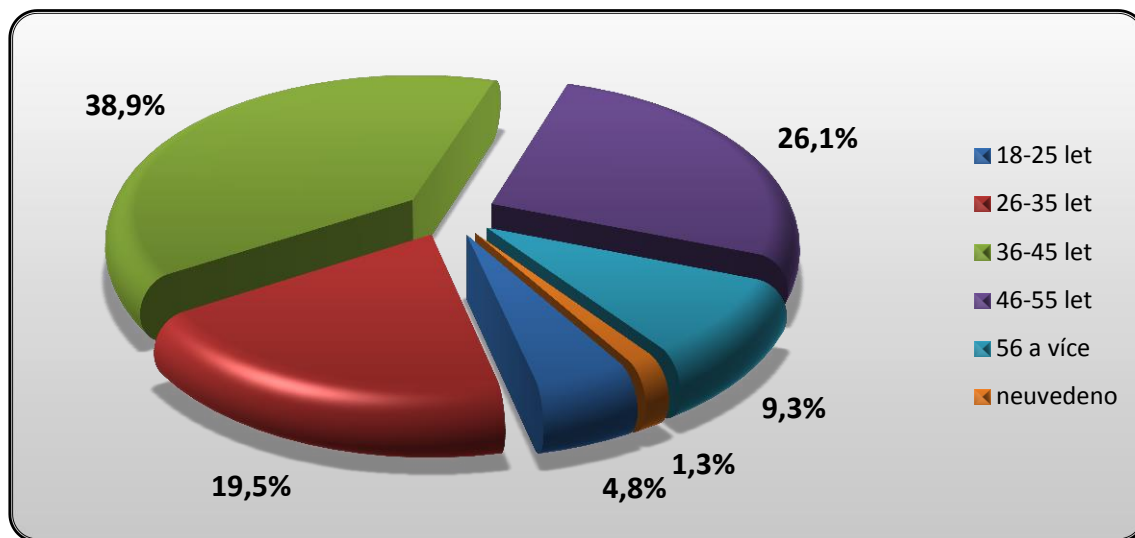


Zdroj: Vlastní výpočty.

Pro 223 zaměstnanců (59,5 % dotázaných) je vhodnější flexibilní dávkování benefitů, tedy možnost výběru z jednotlivých výhod, nebo celých balíčků benefitů nabízených zaměstnavatelem. Fixnímu dávkování výhod dává přednost 37,3 % respondentů a 3,2 % neuvedlo žádný ze způsobů.

Segmentací respondentů podle věku se zabývala následující otázka.

Graf č. 14: Rozdělení respondentů dle věku (v %)

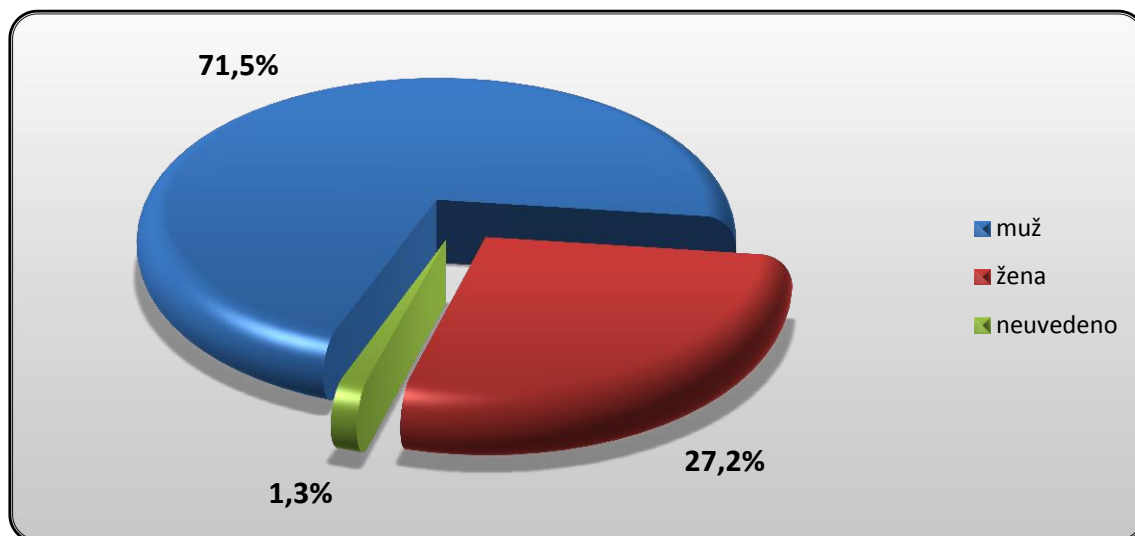


Zdroj: Vlastní výpočty.

Nejmladší část zaměstnanců ve věku 18-25 let je zastoupena ve společnosti 4,8 %, 19,5 % respondentů uvedlo svůj věk mezi 26 a 35 roky. Nejpočetnější skupina zaměstnanců čítá 146 respondentů (38,9 %) ve věku 36-45 let, následuje 26,1 % odpovědí 46-55let. Věk 56 a více uvedlo 9,3 % dotázaných a 1,3 % svůj věk neudalo.

Patnáctá otázka průzkumu měla za úkol rozdělit respondenty podle pohlaví. V hodonickém závodě pracuje podle sečtených výsledků 71,5 % mužů a 27,2 % žen. Pět dotázaných zaměstnanců (1,3 %) své pohlaví neuvedlo.

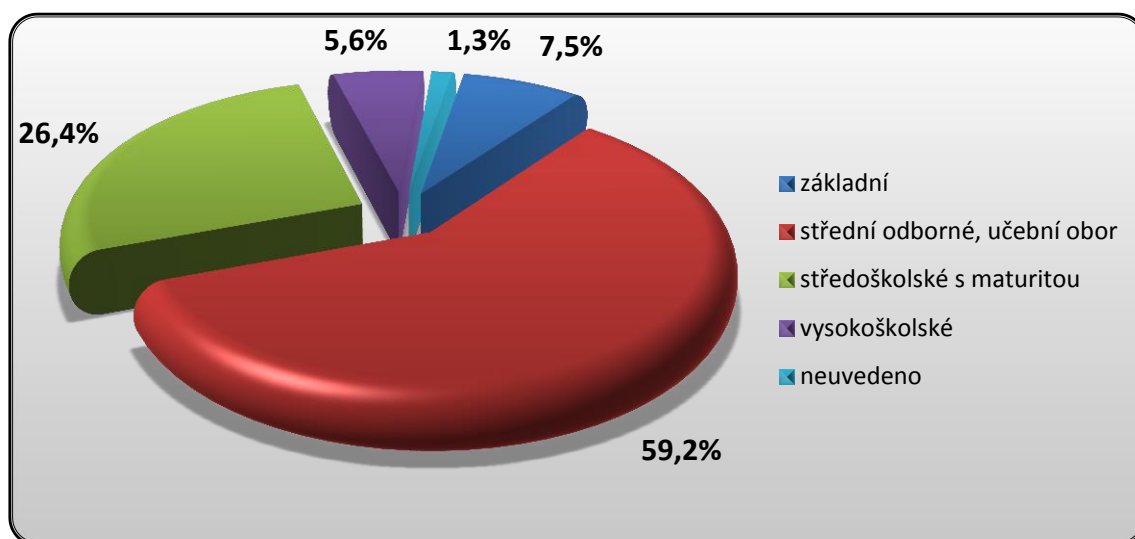
Graf č. 15: Segmentace respondentů dle pohlaví (v %).



Zdroj: Vlastní výpočty.

Poslední otázka dotazníku zjišťovala, jaké úrovně vzdělání dosáhli jednotliví respondenti. Společnost zaměstnává 7,5 % pracovníků se základním vzděláním. Největší zastoupení mají s 59,2 % zaměstnanci, kteří docházeli do učňovských škol, nebo studovali na střední odborné škole. Středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou má za sebou 26,4 % dotázaných a 21 zaměstnanců (5,6 %) uvedlo do dotazníku ukončené vysokoškolské vzdělání. K této otázce nebyla započítána ani jedna z možností u pěti dotazníků, což odpovídá 1,3 % ze všech vrácených dotazníků.

Graf č. 16: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání (v %).



Zdroj: Vlastní výpočty.

4.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z výše uvedeného vyplývá, že více jak polovina dotázaných pracuje pro společnost déle jak 11 let, což je možné vysvětlit hned ve dvou rovinách. Jednak optikou zaměstnanců, kteří nemají potřebu měnit zaměstnání a udržují si velice loajální vztah se svým zaměstnavatelem. Na druhou stranu jde o pohled zaměstnavatele, který se zaměřuje na udržení dlouholetých a produktivních vztahů a váží si svých kvalifikovaných zaměstnanců. To se děje za použití vhodných motivátorů, odměn a benefitů.

Další výsledky jednoznačně odhalují fakt, že nejdůležitější složkou motivace v zaměstnání, je pro více jak polovinu dotázaných finanční ohodnocení. Znamená to, že pro 54,6 % zúčastněných zaměstnanců je finanční složka motivace důležitější, než ostatních pět možností, motivačních prostředků uvedených v dotazníku, které si mezi sebe rozdělili zbytek odpovědí.

Dovolená navíc a příspěvek na dovolenou, jsou dvě nejfrekventovanější odpovědi na otázku týkající se preferovaného benefitu v uspokojení potřeb respondentů. Součet těchto dvou možností volených ve formuláři reprezentuje 41 % všech odpovědí na tuto otázku. V závodě v Hodonicích pracují zaměstnanci ve výrobě v nepřetržitém provozu, uvedený výsledek poukazuje na jejich potřebu odpočinku a regenerace organismu. V těsném závěsu za benefity uspokojujícími potřeby zotavení zaměstnanců se ve výsledcích etablovala alternativa základní potřeby se najíst, respektive benefit v podobě zvýhodněného

závodního stravování. Výsledky šetření tudíž potvrzují teorii Maslowovi pyramidy. Respondenti udanými odpověďmi ukázali na prioritu v uspokojování svých fyziologických potřeb, před potřebami zabezpečení, sociálními potřebami, nebo před potřebou uznání a seberealizací. Zmíněná problematika se odráží i v odpovědích na otázku, kterou definovalo personální oddělení závodu, tedy na otázku, kterého benefitu si zaměstnanci nejvíce cení. Výsledky se téměř shodovaly s preferovanými benefity uvedenými v odpovědích na otázku číslo čtyři.

Dále ve zpracovaných výsledcích přiznává 96,5 % zaměstnanců, že je mu zaměstnavatelem poskytnuta nějaká výhoda, nebo benefit. V návaznosti na tuto skutečnost, tedy v případě výčtu benefitů, které měli respondenti uvést do formuláře, je situace diametrálně odlišná. Nutno podotknout, že všechny výhody a benefity poskytnuté zaměstnavatelem byly uvedeny v dotazníku u příslušné otázky, navíc měl respondent možnost doplnit vlastní odpověď. Jestliže pracujeme s faktem, že všichni zaměstnanci pobírají stejné zaměstnanecké výhody a benefity, nebo na ně mají nárok, pak výsledky sečtené z dotazníkového šetření poukazují na značnou neinformovanost, nebo přesycenost respondentů. Nejviditelnější je tento trend u benefitu, kterým je poskytována dovolená navíc, tedy dovolená delší, než čtyři týdny (takto byla definována i odpověď v dotazníku). Tuto odpověď označilo jen 202 dotázaných, zbylých 173 respondentů tuto zaměstnaneckou výhodu vůbec neuvádí. Důvodem může být neznalost legislativy, která dává zaměstnavateli povinnost poskytnout zaměstnancům čtyři týdny (respektive 20 dnů) dovolené. Pracovníci mají zafixovaný, již od jejich nástupu do zaměstnání, plošný benefit v podobě nadstandardní délky dovolené, které činí 25 dnů, proto jej berou automaticky a u více jak 46 % dotazníků tento benefit nebyl vůbec zaznamenán. Ve stejné rovině je vnímán i zvýhodněný zaměstnanecký telefonní tarif, zvýhodněné zaměstnanecké účty, nebo možnost vzdělávání, každý z těchto nabízených benefitů si uvědomuje méně, jak polovina respondentů.

Dalším podstatným výsledkem k úvaze, je poměr zaměstnaných žen a mužů. Ve společnosti je zaměstnáno více jak 70 % mužů, což je zapříčiněno náročností sklářské výroby. Nepřetržitý provoz, manipulace s polotovary a výrobky značných hmotností, práce u sklářských pecí s vysokou teplotou, výrazně fyzicky namáhavé činnosti, tyto operace nejsou obecně ženami příliš obsazovány. Naopak na provozu textilního zpracování jsou některé pozice určené výhradně ženám (na tomto provozu pracuje 42 % žen), jedná se o operátorky snování, objemování a tkadleny. U těchto činností je zapotřebí jemná práce

s prameny skelného vlákna, proto jsou dané činnosti obsluhovány výhradně ženami. Podobné je to i v případě práce na administrativních pozicích a žen zaměstnaných v laboratořích. I pro tyto činnosti mají ženy lepší předpoklady.

4.3 Návrhy zlepšení

V návaznosti na výše uvedené výsledky dotazníkového šetření se zde pokusím navrhnout některé možnosti řešení.

Flexibilní systém rozdělování benefitů

Návrh vychází z patrných rozdílů v preferencích uspokojování potřeb jednotlivých zaměstnanců uvedených v dotazníkovém šetření, v závislosti na věku, dosaženém vzdělání, nebo pracovním zařazení. Proto by bylo vhodné rozdělit i poskytované zaměstnanecké výhody do několika okruhů. Navrhl bych rozdělit část původních benefitů do tří základních balíčků: „Aktiv, Jistota a Vzdělávání“. Balíček „Aktiv“ by obsahoval nabídku dárkových, zážitkových poukazů, poukazy na aktivní odpočinek, vstupenky na sportovní a kulturní akce. Nabídka balíčku „Jistota“ by měla uspokojit zaměstnance, kteří vyjádřili preference ve spojení na penzi, nebo v možnosti většího příspěvku na životní pojištění. „Vzdělávání“, je posledním z navrhovaných balíčků a uspokojí formou nabídky kurzů, seminářů, nebo stáží zaměstnance, kteří si chtějí doplnit vzdělání, případně ty, kterým by vyšší kvalifikace pomohla k profesnímu růstu.

Pracovník by pak sám volil jeden z nabídnutých okruhů, dle svých potřeb (založeno na cafeteria systému). Hodnota jednotlivých balíčků by odpovídala součtu hodnot všech tří okruhů ve stávajícím systému benefitů, to znamená, že se hodnota zvoleného benefitu zvýší o hodnotu ostatních dvou, které nejsou zaměstnancem preferovány. Jednou ročně by bylo možno přehodnotit situaci a přejít k jinému balíčku. Tato operace je administrativně velice náročná, změna v kratším intervalu by značně zatížila personalisty a účetní oddělení závodu. Důvodem přechodu od jednoho balíčku k druhému může být několik. Dosáhne-li pracovník určité hladiny uspokojení v oblasti zvoleného benefitu, postupně se pro něj stává nezajímavým, dojde k nasycení. Zaměstnanec, který dosáhl kýženého pracovního postupu tím, že nabyl prostřednictvím vzdělávacích benefitů požadované kvalifikace, bude s největší pravděpodobností následně preferovat jiné výhody. Tuto problematiku popisuje teorie mezního užítku. Dalším důvodem může být i změna životní situace, potřeba jistoty a zajištění na penzi, atd.

Příklad:

Zaměstnanec závodu, ve stávajícím systému plošného rozdělování benefitů obdržel formou jednorázového čerpání v minulém roce poukázky „SODEXO FLEXI PASS“ v hodnotě 2 500 Kč, příspěvky na úrazové, životní pojištění a na penzijní připojištění, které činily v ročním úhrnu 12 540 Kč a průměrná hodnota nabízených vzdělávacích kurzů odpovídala částce 5 390 Kč za rok, na jednoho zaměstnance. V případě, že bude realizován návrh na flexibilní přerozdělování benefitů a zaměstnanec se rozhodne pro balíček „Aktiv“, bude čerpat po dobu jednoho roku dárkové a zážitkové poukázky celkem v hodnotě 20 430 Kč.¹³

V nezměněné podobě by samozřejmě měly zůstat výhody, které jsou základem personální politiky celé společnosti, konkrétně závodní stravování, dovolená navíc, nebo zdravotní péče. Taktéž aplikace flexibilní nabídky u zvýhodněného zaměstnaneckého telefonního tarifu a zvýhodněných zaměstnaneckých účtů nemá význam, z důvodu využívání těchto výhod zaměstnanci napříč celým závodem, bez ohledu na věk, pohlaví, pracovní zařazení, či dosažené vzdělání.

Představení a propagace zaměstnaneckých výhod a benefitů napříč závodem

Jak zde již bylo několikrát zmíněno, odpovědi respondentů v dotazníkovém šetření naznačují nedostatečné povědomí pracovníků o poskytnutých zaměstnaneckých benefitech a jejich možnostech. Navrhoval bych proto systém propagace, která bude zajišťovat odpovídající tok informací k zainteresovaným osobám.

Informačním sdělením by personalisté měli představit zaměstnancům jednotlivé benefity, popsat jejich možnosti, aktuální vývoj a v neposlední řadě by tyto informace měli nést popis zakotvení benefitů v české legislativě. Tím si zaměstnanec rozšíří obzor a bude schopen si představit určité vazby na výhody plynoucí z benefitů, jak na jeho straně, tak i na straně zaměstnavatele.

Jednou z možností šíření pravidelných informací o dané problematice, je umístění článků ve firemním časopisu „VLÁKNO“. Časopis vychází jednou měsíčně a výše popsané personální osvětě by se mohla věnovat i celá rubrika. Dále personalisté závodu spravují jednu z nástěnek ve vestibulu podniku, kde jsou představovány organizační změny ve společnosti a jiné personální aspekty. Zde by mohly být prezentovány i poskytnuté benefity, v celém rozsahu vyjmenovány a znázorněny jejich možnosti. Zásadní roli

¹³ Hodnoty benefitů se meziročně mění, v závislosti na kolektivní smlouvě

v představení odměn, by mohla hrát dle mého názoru prezentace benefitů, přes velkoplošné obrazovky ve svačinových koutech jednotlivých provozů a v jídelně závodu. Vhodně zkomponované prezentační video bude vnímáno zrakem i sluchem zaměstnanců. Příjemce sdělení si tak uchová v povědomí více informací.

5 Závěr

Problematika zaměstnaneckých odměn a benefitů byla v této bakalářské práci podrobena zkoumání ve společnosti SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o., v závodě Hodonice. S vedením závodu se na toto téma podařilo navázat úzkou spoluprací, jednak ve formě poskytnutých materiálů, týkajících se historického vývoje a současnosti podniku, tak i v možnosti realizovat v závodě dotazníkové šetření, které bylo základem pro odhalení některých skutečností, na něž navazují návrhy možného řešení.

Ze získaných materiálů bylo zjevné, že společnost své zaměstnance formou nadstandardních odměn motivovala již v minulosti. V osmdesátých letech minulého století, tedy v době, kdy se produkce závodu rozšiřovala, se nedostatek pracovní síly vyřešil nábořem pracovníků za hranicemi okresu a byly jim nabízeny nově vystavěné byty. Přibližně ve stejném časovém horizontu se k výhodám přidalo i dotované závodní stravování.

Současnou situaci na poli zaměstnaneckých odměn a benefitů ve společnosti hodnotilo realizované dotazníkové šetření. Byla jím zjišťována míra spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity, jejich preference v motivačním procesu i povědomí o poskytnutých výhodách. Výsledky pak ukázaly na relativní spokojenost zaměstnanců s nastaveným systémem odměňování, což dokazuje i fakt, že více jak polovina dotázaných pracuje ve společnosti déle jak 11 let a nemá v úmyslu zaměstnavatele měnit. Další nezanedbatelný výsledek odrážel preference zaměstnanců v uspokojování jejich fyziologických potřeb a to formou zvýhodněného závodního stravování, nebo možnosti delšího odpočinku v podobě dovolené navíc, či příspěvku na dovolenou.

V souvislosti s výsledky šetření byl navržen flexibilní systém přerozdělování části poskytnutých benefitů založený na cafeteria systému. Návrhem by bylo možno obsloužit několik segmentů zaměstnanců s odlišnými preferencemi v uspokojování potřeb. Tři navržené balíčky jsou zacíleny na zaměstnance, kteří se v dotazníku vyčlenili do užší sféry, v závislosti na věku, dosaženém vzdělání, nebo pracovním zařazení. První balíček by nabízel zaměstnancům využití dárkových a zážitkových poukázek, různé sportovní aktivity, nebo vstupenky na sportovní a kulturní akce. Další z nich by obsloužil pracovníky, kteří preferují jistotu a nabízel by možnost penzijního připojištění a životního pojištění s vyšším příspěvkem zaměstnavatele. Poslední balíček benefitů, zaměřený na

zaměstnanec, kteří se chtějí rozvíjet a zvyšovat svoji kvalifikaci, by obsahoval veškeré vzdělávací aktivity včetně možnosti zahraničních stáží a jazykových kurzů. Jednou ročně by zaměstnanec mohl přejít k jinému balíčku.

Další návrh je podložený vyjádřeními respondentů na otázku poskytnutých benefitů. Dle výsledků si značná část dotázaných zaměstnanců některé výhody a benefity vůbec neuvědomuje. Proto zde byl navržen systém propagace a předávání informací, který bude schopný na benefity poukázat a umístit je do povědomí zaměstnanců.

6 Seznam použité literatury

Monografie, knihy

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 146 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance: podle právního stavu účinného pro rok 2008*. 1. vyd. Praha: Linde, 2008, 141 s. ISBN 978-807-2017-010.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-339.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie: obor v pohybu*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, 300 s. Psyché (Grada). ISBN 978-807-3675-608.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-7261-200-0.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Elektronické publikace

František Ringhoffer: Vagonový král. *Profit: E15* [online]. 2011 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/frantisek-ringhoffer-vagonovy-kral-862087>

ZEMÁNEK, Josef. Tomáš Baťa (1876-1932) - švec, který obul polovinu světa. Euroekonom.cz: ekonomický portál [online]. 2006 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jz-bata>

MORÁVEK, Daniel. 3 věci, kterými Tomáš Baťa inspiruje podnikatele do dnešních dnů. Podnikatel.cz: Průvodce vaším podnikáním [online]. 2013 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/3-veci-kterymi-tomas-bata-inspiruje-podnikatele-do-dnesnich-dni>

Edendred: Základní informace. *Edendred* [online]. 2010 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/o-nas/zakladni-informace.aspx>

Chci řešení zaměstnaneckých benefitů. *Sodexo: služby pro kvalitní život* [online]. 2013 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb

Obrázek č. 2: Proces motivace

Obrázek č. 3: Úroveň motivace

Obrázek č. 4: Pyramida vitality

Obrázek č. 5: Kalkulace výhodnosti poukázek pro volný čas

Obrázek č. 6: Srovnání daňového zatížení zaměstnavatele s dvaceti zaměstnanci, za použití poukázek pro volný čas

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v závodě 3 Hodonice

Seznam grafů

Graf č. 1: Délka trvání zaměstnaneckého poměru respondentů (v %)

Graf č. 2: Segmentace zaměstnanců dle pracovních pozic (v %)

Graf č. 3: Určení nejdůležitějších složek motivace v zaměstnání (v %) dle zaměstnanců

Graf č. 4: Volba benefity, který dle dotázaných dokáže nejlépe uspokojit potřeby jedince (v součtu odpovědí).

Graf č. 5: Vyjádření dotazovaných, zda jim je poskytnut některý z benefitů (v %)

Graf č. 6: Sumarizace povědomí respondentů o poskytnutých benefitech (v součtu odpovědí)

Graf č. 7: Označení poskytnutého benefitu, kterého si zaměstnanci nejvíce cení (v součtu odpovědí)

Graf č. 8: Míra spokojenosti s poskytnutými benefity (v %)

Graf č. 9: Povědomí o finanční hodnotě poskytnutých benefitů (v %)

Graf č. 10: Váha benefitů v rozhodování, při výběru zaměstnání (v %)

Graf č. 11: Míra ovlivnění zaměstnance poskytnutými benefity (v %)

Graf č. 12: Vztah mezi výší benefitů a pracovním výkonem jedince (v %)

Graf č. 13: Upřednostnění způsobu dávkování benefitů (v %)

Graf č. 14: Rozdělení respondentů dle věku (v %)

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Struktura závodů Saint-Gobain Adfors CZ

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den, chtěl bych Vás touto cestou poprosit o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který se týká zaměstnaneckých odměn a benefitů. Tento dotazník poslouží k vypracování mé bakalářské práce, ta se zabývá působením benefitů na motivaci zaměstnanců.

Velice děkuji za Vaši ochotu a Váš drahocenný čas. Leoš Vyklický

× Takto označit odpovědi

1. Jak dlouho pracujete u Vašeho současného zaměstnavatele?

- do 1 roku
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- nad 15 let

2. Na jaké pozici pracujete?

- manažerské
- nižší manažerské
- technické
- administrativní
- dělnické

3. Co považujete za nejdůležitější složku motivace v zaměstnání? (vyberte max. 2)

- finanční ohodnocení
- možnost profesního růstu
- seberealizace
- zaměstnanecké výhody, benefity
- pochvala, uznání
- pracovní kolektiv

4. Který z uvedených benefitů by dokázal nejlépe uspokojit Vaše potřeby? (vyberte max. 4)

- dovolená navíc (dovolená delší než 4 týdny/rok)
- pracovní volno (sick days apod.)
- příspěvek na stravování
- příspěvek na životní pojištění, životní a penzijní připojištění
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na studium
- příspěvek na dopravu
- příspěvek na bydlení
- příspěvek na oblečení
- zvýhodněné zaměstnanecké účty, úvěry
- vzdělávání (jazykové, počítačové kurzy atd.)
- dárkové, zážitkové poukázky (Flexi pass apod.)

5. Je Vám poskytována ze strany zaměstnavatele nějaká zaměstnanecká výhoda, nebo benefit?

- Ano
- Ne

6. Pokud je Vám nějaký benefit poskytnut, jedná se o:

- dovolená navíc (dovolená delší než 4 týdny/rok)
- zvýhodněné závodní stravování
- příspěvek na životní, úrazové pojištění
- příspěvek na penzijní připojištění
- zdravotní péče (např. očkování, vitamíny, ochranné nápoje)
- příspěvek na oblečení, praní oděvů
- zvýhodněné zaměstnanecké účty, úvěry
- zvýhodněný zaměstnanecký telefonní tarif
- vzdělávání (např. jazykové, počítačové kurzy atd.)
- odměny při významných pracovních a životních výročích
- dárkové, zážitkové poukázky (Flexi pass apod.)
- jiný, jaký?

7. Kterého, z Vámi uvedených benefitů v předchozí otázce si nejvíce ceníte?

Uveďte:

8. Pokud je Vám nějaký benefit poskytnut, jste s jeho výší a podobou spokojen/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Pokud je Vám nějaký benefit poskytnut víte, jakou má finanční hodnotu?

- Ano
- Ne

10. Byla pro Vás při výběru zaměstnání rozhodující výše a struktura benefitů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Ovlivňují (motivují) zaměstnanecké výhody a benefity Váš pracovní výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Myslíte si, že by výše benefitů měla být určována v závislosti na pracovním výkonu každému zaměstnanci individuálně?

- Ano
- Ne

13. Jaký způsob dávkování benefitů preferujete?

- Fixní (pevně daný)
- Flexibilní (možnost individuálního výběru)

14. Jaký je Váš věk?

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 a více

15. Jaké je Vaše pohlaví?

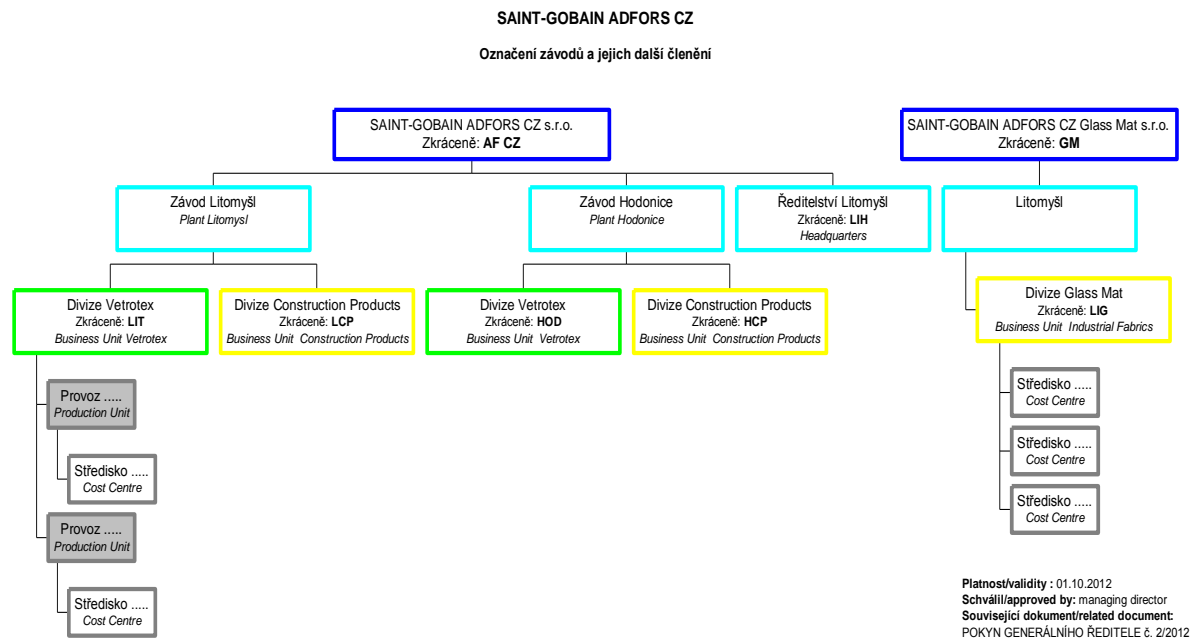
- muž
- žena

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední odborné, učební obor
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 2: Struktura závodů Saint-Gobain Adfors CZ



Zdroj: Vnitřní materiály společnosti SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.