



## Diplomová práce

# Optimalizace zaměstnaneckých benefitů ve vybraném podniku

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management podnikových procesů

*Autor práce:*

**Bc. Tomáš Dostražil**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky  
a managementu

Liberec 2023



## Zadání diplomové práce

# Optimalizace zaměstnaneckých benefitů ve vybraném podniku

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Bc. Tomáš Dostražil</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000325
<i>Studijní program:</i>	N0413A050007 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management podnikových procesů
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska vybraných HR procesů ve vazbě na poskytování zaměstnaneckých benefitů.
2. Analýza HR procesů s důrazem na benefity ve vybraném podniku.
3. Sběr, analýza a vyhodnocení dat z průzkumu ve vybraném podniku.
4. Návrhy optimalizace zaměstnaneckých benefitů v kontextu digitalizace a vybraných HR procesů spojených s agendou benefitů.
5. Ekonomické zhodnocení navržených změn včetně nákladů na implementaci.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: min 65 normostran  
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická  
Jazyk práce: čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14<sup>th</sup> ed. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8<sup>th</sup> ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-11956-4.
- MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-193-3.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Bc. Marie Maya Kučerová, Personální ředitelka, ZF Automotive Czech s.r.o.

Vedoucí práce: doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky  
a managementu

Datum zadání práce: 1. listopadu 2022  
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.



# **Optimalizace zaměstnaneckých benefitů ve vybraném podniku**

## **Anotace**

Diplomová práce je zaměřena na optimalizaci zaměstnaneckých benefitů v podniku ZF Automotive Czech s.r.o. Hlavním cílem této práce je navrhnout úpravu zaměstnaneckých benefitů tak, aby byli zaměstnanci celkově spokojenější a zároveň, aby nastavení benefitů bylo v souladu s finančními možnostmi společnosti ZF. Navržená optimalizace vychází zejména z provedeného zaměstnaneckého průzkumu ve vybraném podniku, který byl zaměřen na ověření aktuálního nastavení benefitů a zájem zaměstnanců o případné změny. Práce je rozdělena do pěti základních kapitol. První kapitola se zabývá teoretickými východisky zaměstnaneckých benefitů z hlediska odměňování zaměstnanců, současných trendů v benefitech a procesu implementace nových benefitů. Praktická část práce (druhá až pátá kapitola) se zabývá představením systému benefitů ve vybraném podniku, následně provedenému zaměstnaneckému průzkumu a jeho vyhodnocením a závěrečné dvě kapitoly obsahují návrhovou část včetně ekonomického zhodnocení. Jedním z hlavních přínosů práce je navržení konkrétních řešení pro vyjednávání s odbory ohledně navýšení odměňování v rámci benefitů.

## **Klíčová slova**

automobilový průmysl, benefity, cafeteria systém, digitalizace, komunikační procesy, zaměstnanecký průzkum

# **Optimisation of Employee Benefits in a Selected Company**

## **Annotation**

The diploma thesis places its focus on the optimisation of employee benefits in company ZF Automotive Czech s.r.o. This thesis aims to suggest modifications to employee benefits so that the employees are generally more satisfied and also that the setting of benefits is in accordance with the financial possibilities of ZF Automotive Czech s.r.o. The proposed optimisation is mainly based on the conducted employee survey in the selected company, which was focused on verifying the current setting of benefits and employee interest in possible changes. The thesis is divided into five basic chapters. The first chapter deals with the theoretical basis of employee benefits in terms of employee remuneration, current trends in benefits and the process of implementation new benefits. Practical part of the thesis (chapter two to five) deals with the introduction of the benefits system in the selected company, it is followed by the employee survey and its evaluation, and the final two chapters contain the proposals with changes including the economic evaluation. One of the main thesis's benefits is the suggestion of concrete solutions for negotiations with the trade unions regarding the increase in remuneration within the benefits.

## **Key Words**

automotive, benefits, cafeteria system, communication processes, digitization, employment survey

# Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>12</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>13</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>14</b>
<b>1 Zaměstnanecké benefity v kontextu vybraných HR procesů</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1 Benefity jako nástroj odměňování a motivace zaměstnanců</b> .....	<b>16</b>
1.1.1 Benefity jako nástroj odměňování.....	18
1.1.2 Benefity jako nástroj motivace .....	20
<b>1.2 Zaměstnanecké benefity a jejich rozdělení</b> .....	<b>22</b>
<b>1.3 Současné trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů</b> .....	<b>25</b>
1.3.1 Cafeteria systém.....	26
1.3.2 MultiSport karta.....	28
1.3.3 Životní pojištění a spoření na penzi.....	29
1.3.4 Zdravotní benefity a benefit uLékaře.cz .....	31
1.3.5 Pracovní jubileum.....	33
1.3.6 Trendy v oblasti komunikace benefitů na zaměstnance.....	34
<b>1.4 Optimalizace benefitů v kontextu zavádění nových benefitů v podniku</b> <b>35</b>	
1.4.1 Zaměstnanecký průzkum a výběr nových benefitů v podniku.....	35
1.4.2 Akční plán a vyjednání podpory managementu.....	38
1.4.3 Role odborů při implementaci nových benefitů v podniku.....	39
<b>1.5 Shrnutí problematiky zaměstnaneckých benefitů</b> .....	<b>41</b>
<b>2 Představení vybrané společnosti se zaměřením na benefity</b> .....	<b>43</b>
<b>2.1 Představení společnosti z hlediska benefitů a HR procesů</b> .....	<b>45</b>
<b>2.2 Struktura zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ZF</b> .....	<b>47</b>
2.2.1 Poskytované finanční benefity ve společnosti ZF.....	49
2.2.2 Poskytované nefinanční benefity ve společnosti ZF .....	51
<b>2.3 Proces komunikace benefitů ve vybraném podniku</b> .....	<b>52</b>
2.3.1 Proces monitoringu a updatu stávajících benefitů.....	55
<b>2.4 Shrnutí důležitých poznatků o vybrané společnosti</b> .....	<b>56</b>
<b>3 Zaměstnanecký průzkum benefitů ve vybraném podniku</b> .....	<b>58</b>
<b>3.1 Příprava průzkumu a sběr dat</b> .....	<b>59</b>
<b>3.2 Vyhodnocení dat z průzkumu benefitů</b> .....	<b>61</b>

3.2.1	Výsledky zaměstnaneckého průzkumu.....	61
3.3	Stručné shrnutí výsledků průzkumu benefitů.....	74
4	Návrhy změn a představení plánu implementace ve vybraném podniku.....	75
4.1	Navržená optimalizace zaměstnaneckých benefitů.....	75
4.2	Navržený proces implementace jednotlivých změn.....	88
5	Ekonomické zhodnocení navržených změn.....	92
5.1	Komplexní propočet navrženého navyšování v rámci benefitů.....	94
5.2	Přehled navržených doporučení pro společnost ZF.....	99
	Závěr.....	101
	Seznam použité literatury.....	102
	Seznam příloh.....	105

## Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
ČČK	Český červený kříž
ČMKOS	Českomoravská konfederace odborových svazů
ČNB	Česká národní banka
DOD	Den otevřených dveří
DPFO	Daň z příjmu fyzických osob
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
DPS	Doplňkové penzijní spoření
FPD	Fond pracovní doby
HR	Lidské zdroje ( <i>Human Resources</i> )
KS	Kolektivní smlouva
MÚ	Mzdová účtárna
PAYG	Průběžný systém financování důchodů (Pay-as-you go)
PP	Penzijní připojištění
THP	Technicko-hospodářský pracovník
ZDP	Zákon o daních z příjmů
ŽP	Životní pojištění

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Důvody poskytování zaměstnaneckých benefitů v podnicích.....	17
Tabulka 2: Odvody a zdanění v případě ohodnocení ve mzdě.....	19
Tabulka 3: Spolupráce HR Specialisty v rámci agendy zaměstnaneckých benefitů. 46	
Tabulka 4: Přehled poskytovaných benefitů souvisejících s pracovní dobou .....	48
Tabulka 5: Přehled poskytovaných finančních benefitů.....	49
Tabulka 6: Přehled poskytovaných nefinančních benefitů.....	51
Tabulka 7: Navržený akční plán.....	77
Tabulka 8: Návrh úpravy příspěvku v cafeterii a na PP či DPS.....	77
Tabulka 9: Návrh zařazení benefitu MultiSport karty.....	80
Tabulka 10: Návrh efektivní komunikace benefitu uLékaře.cz.....	83
Tabulka 11: Návrh modernizace a integrace komunikace benefitů .....	85
Tabulka 12: Návrh zefektivnění komunikace poskytovaných benefitů.....	86
Tabulka 13: Návrh firemních akcí pro zaměstnance .....	87
Tabulka 14: Harmonogram pro optimalizaci benefitů v podniku.....	90
Tabulka 15: Výpočet výše cafeterie pro zachování reálné hodnoty (v Kč) .....	92
Tabulka 16: Srovnání navýšení formou cafeterie oproti mzdě (v Kč).....	93
Tabulka 17: Přehled fondu pracovní doby v roce 2023 pro vybranou směnnost.....	95
Tabulka 18: Mzdové náklady na operátora a odvozené celkové ušetřené náklady..	97

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdělení benefitů z hlediska daní a pojistných odvodů.....	23
Obrázek 2: Proces fungování služby uLékaře.cz.....	32
Obrázek 3: Typy otázek pro dotazování formou průzkumu .....	36
Obrázek 4: Organizační struktura HR oddělení vybraného podniku.....	45
Obrázek 5: Principy ZF Way .....	55
Obrázek 6: Rozdělení zaměstnanců s ohledem na odlišné formy komunikace.....	60
Obrázek 7: Pracovní zařazení respondentů.....	62
Obrázek 8: Struktura respondentů z hlediska délky pracovního poměru v ZF .....	63
Obrázek 9: Věková struktura respondentů.....	64
Obrázek 10: Pohlaví respondentů.....	64
Obrázek 11: Celková spokojenost s benefity.....	65
Obrázek 12: Spokojenost s jednotlivými benefity .....	66
Obrázek 13: Podněty respondentů k poskytovaným benefitům.....	67
Obrázek 14: Využití cafeterie ve společnosti ZF.....	68
Obrázek 15: Účel využití cafeterie v ZF.....	69
Obrázek 16: Zájem o MultiSport kartu.....	70
Obrázek 17: Preference firemních akcí .....	71
Obrázek 18: Podněty respondentů k firemním akcím.....	72
Obrázek 19: Celková spokojenost s komunikací benefitů.....	73
Obrázek 20: Preference způsobu komunikace benefitů.....	73
Obrázek 21: Navržený proces správy benefitu Edenred a MultiSport .....	82
Obrázek 22: Navržený proces pro implementaci změn v benefitech.....	89
Obrázek 23: Stručný přehled navržených doporučení.....	99

# Úvod

Zaměstnanecké benefity jsou v kontextu dnešní doby důležitým nástrojem zaměstnavatele, který slouží zejména k získávání a udržení zaměstnanců. Každá firma by si toto měla uvědomovat, a to už ve fázi získávání zaměstnanců, jelikož právě zaměstnanecké benefity jsou často faktorem, který rozhoduje o tom, zda zaměstnanec do dané firmy nastoupí nebo nikoliv.

Z hlediska vybraného podniku pro řešení této diplomové práce, kterým je společnost ZF Automotive Czech s.r.o., představují zaměstnanecké benefity důležitý faktor pro získávání a udržení zaměstnanců. Automotive, ve kterém tato společnost působí, se totiž vyznačuje relativně vysokou fluktuací, a to zejména u výrobních zaměstnanců, kteří tak často přecházejí z jedné výrobní firmy do druhé. Kromě zmíněné fluktuace je specifickým znakem automobilového průmyslu také tlak na produktivitu zaměstnanců a kvalitu vyráběných produktů. Cílem těchto společností by tak měla být maximální snaha o to, aby zaměstnanci firmy byli co nejvíce spokojeni, neboť pouze tito zaměstnanci budou loajální, což může přispět ke snížení fluktuace, a tedy nárůstu zkušených zaměstnanců, kteří budou vyrábět produkty v požadované rychlosti i kvalitě.

Závod ZF Automotive Czech s.r.o. v Jablonci nad Nisou patří z hlediska koncernu ZF Friedrichshafen AG do divize A, která se zabývá tzv. „Active Safety Systems“, tedy aktivními bezpečnostními systémy, kterými jsou v případě jabloneckého závodu brzdy do automobilů. Brzdy jsou součástí aktivní bezpečnosti vozidla, jelikož předchází dopravním nehodám, a právě proto je kvalita produktů enormně důležitá a dostatečná spokojenost zaměstnanců, díky které může být fluktuace v podniku na nízké úrovni, pomůže udržet kvalitní a zkušené zaměstnance.

Právě z výše uvedených důvodů je autorem práce zvolen cíl, jímž je optimalizovat zaměstnanecké benefity ve vybraném podniku tak, aby byli zaměstnanci celkově spokojenější a zároveň, aby nastavení benefitů bylo v souladu s finančními možnostmi společnosti ZF. Z tohoto hlediska je tedy v konečném důsledku snahou dosáhnout lepších ekonomických výsledků daného závodu.



Optimalizace je z hlediska této práce chápána v kontextu revize či úpravy zaměstnaneckých benefitů, a to na základě přání zaměstnanců vybraného podniku vycházejících z autorem provedeného zaměstnaneckého průzkumu, a také na základě zohlednění současných trendů a možností podniku.

Autorem navržená optimalizace vychází z myšlenky „ZF – zdravá firma“. Termín „zdravá firma“ je autorem práce chápán v širším slova smyslu – tedy nikoliv z hlediska například implementace zdravotních benefitů, ale z hlediska „zdravě“ tedy „správně“ nastavených HR procesů – v kontextu této práce zejména procesů odměňování, poskytování zaměstnaneckých benefitů, motivace či komunikace na zaměstnance.

Práce je rozvržena do 5 hlavních kapitol. V rámci první kapitoly jsou řešena teoretická východiska zaměstnaneckých benefitů – jsou zde shrnuty důležité teoretické poznatky, které vycházejí z názorů odborníků pohybujících se v problematice zaměstnaneckých benefitů. V této kapitole jsou tak informace o benefitech jako takových, dále o jejich rozdělení, daňovém hledisku, současných trendech či procesu zavádění nových benefitů.

Druhá kapitola je již zaměřena na vybraný podnik ZF Automotive Czech s.r.o. v Jablonci nad Nisou. Jsou zde představeny benefity a HR procesy vybraného podniku, které s problematikou benefitů úzce souvisejí. Třetí kapitola je věnována provedenému zaměstnaneckému průzkumu, který je stěžejním nástrojem pro navržená doporučení. Tato kapitola se zabývá nejen tím, jak byl průzkum realizován, ale především je zde řešena problematika vyhodnocení sesbíraných dat a na závěr jsou interpretovány dosažené výsledky. Na základě zmíněného průzkumu jsou pak ve čtvrté kapitole navrženy změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů, ale i v oblasti HR procesů, které s benefity souvisí. V poslední, tedy páté kapitole, jsou vyhodnoceny navržené změny, a to zejména z ekonomického pohledu.

Autorem navržená doporučení se opírají o zmapované současné trendy v zaměstnaneckých benefitech, dále o hloubkové rozhovory s vybranými zaměstnanci podniku, a především o provedený celozávodní zaměstnanecký průzkum.

# 1 Zaměstnanecké benefity v kontextu vybraných HR procesů

**Zaměstnanecké benefity** (někdy též zaměstnanecké výhody) jsou dle Macháčka (2021) definovány jako **peněžní a nepeněžní plnění** poskytované zaměstnavatelem a určené zaměstnancům, a to **nad rámec domluvené mzdy**.

Urban (2017) uvádí, že **zaměstnanecké výhody** jsou součástí **odměňování zaměstnanců**, přičemž zde obvykle neexistuje přímá souvislost výše odměny a dosažených pracovních výsledků zaměstnance. Zároveň však dodává, že výše této odměny může být různá, a to v souvislosti s:

- dobou, po kterou je zaměstnanec v dané firmě zaměstnán,
- obtížností pracovní pozice,
- riziky souvisejích s pracovní pozicí,
- prestiží pracovní pozice, resp. postavením v organizační struktuře podniku (Urban, 2017).

Následující podkapitola shrnuje důležité poznatky k zaměstnaneckým benefitům, a to zejména z pohledu **odměňování a motivace zaměstnanců**.

## 1.1 Benefity jako nástroj odměňování a motivace zaměstnanců

Pokud chce být podnik do budoucna úspěšný, představuje poskytování **zaměstnaneckých výhod** v současném konkurenčním prostředí stále větší nutnost. Prátová (2020) uvádí, že zaměstnanecké benefity představují určitou formu **péče o zaměstnance**. Poskytování zaměstnaneckých benefitů přispívá k větší **spokojenosti zaměstnanců**, která v konečném důsledku může vést například ke snížení fluktuace zaměstnanců v podniku (Prátová, 2020).

V tabulce č. 1 na následující straně jsou uvedeny obecné důvody, proč jsou **benefity v podnicích** tak důležité.

Tabulka 1: Důvody poskytování zaměstnaneckých benefitů v podnicích

Důvody poskytování zaměstnaneckých benefitů	Podrobnosti jednotlivých důvodů
Daňové hledisko	Daňová uznatelnost a osvobození od DPFO ze závislé činnosti (platí pro vybrané benefity)
Spokojenost a motivace zaměstnanců	Zaměstnanci rádi dostávají plnění nad rámec jejich mzdy, některé benefity mohou být dokonce odměnou za mimořádné pracovní výkony (např. cafeterie)
Pozitivní atmosféra na pracovišti	Některé benefity přispívají k tomu, aby zaměstnanci rozvíjeli své vztahy také mimo pracoviště (např. sportoviště pro zaměstnance nebo firemní večeře)
Posílení vztahu zaměstnance k firmě	Benefity přispívají také ke spokojenosti zaměstnance s firmou, pro kterou pracuje, pomáhají tak přispívat loajalitu zaměstnanců k dané firmě
Nižší nemocnost zaměstnanců	Součástí zaměstnaneckých benefitů by měly být také zdravotní benefity
Nižší fluktuace zaměstnanců	Častým důvodem odchodu zaměstnanců je nespokojenost s výší ohodnocení, do kterého mimo jiné patří i zaměstnanecké benefity
Růst konkurenceschopnosti firmy z hlediska pracovního trhu	Význam při získávání zaměstnanců, lepší úspěšnost firmy při přijímání zaměstnanců (uchazeči se často rozhodují dle benefitů)
Větší produktivita zaměstnanců	Zaměstnanecké benefity by měly vést ke spokojenosti a v konečném důsledku i k lepším výkonům zaměstnance.
Větší kvalita vyráběných produktů	Méně reklamací a s tím související spokojenost zákazníka, nižší počet vyráběných zmetků, ...

Zdroj: vlastní zpracování na základě Macháčka (2021) a Urbana (2017)

Důvody poskytování benefitů, které jsou shrnuty v tabulce č. 1, jsou společné pro **všechny podniky** bez ohledu na oblast podnikání. Pro oblast **automotive** jsou však některé z výše uvedených důvodů klíčové, a to proto, že v automotive je vyvíjen **tlak na produktivitu a kvalitu** ve výrobě a je zde kladen také důraz na **minimalizaci fluktuace**. Specifikem automotive je totiž problém s relativně vysokou fluktuací zaměstnanců, a to primárně u výrobních zaměstnanců (např. operátorů výroby). dReport (2019) uvádí, že to je dáno především tím, že na trhu práce je dlouhodobý nedostatek zaměstnanců a firmy mají často **problém najmout dostatek kvalitní pracovní síly**. I z tohoto hlediska mohou mít benefity důležitou roli například při získávání zaměstnanců (dReport, 2019).

Podniky často trápí také **vysoká nemocnost**. Firmy by se tak měly snažit o to, aby přispěly k její minimalizaci. Jedním z nástrojů může být například poskytování

**zdravotních benefitů**, samozřejmostí velkých automotive podniků je také **závodní lékař** a velice častá je i přítomnost fyzioterapeuta či rehabilitačního pracovníka v místě závodu. Zájem o zdravotní benefity a zdraví navíc mezi zaměstnanci v posledních letech vzrostl, a to zejména v souvislosti s rozšířením pandemie COVID-19 v průběhu roku 2020 (Macháček, 2021).

### 1.1.1 Benefity jako nástroj odměňování

Jak uvádí Barták (2023), odměňování zahrnuje 2 základní složky:

- mzdy – v soukromém sektoru (případně plat – ve veřejném sektoru),
- **zaměstnanecké benefity** (Barták, 2023).

Toto rozdělení však není jediné a liší se podle autorů. Například Prátová (2020) rozděluje odměňování na 4 složky:

- základní mzdu,
- variabilní mzdu,
- **zaměstnanecké benefity**,
- manažerské výhody (Prátová, 2020).

I když se rozdělení podle různých autorů liší, mají všechny společné dvě stěžejní části, a sice **mzdovou složku** a **složku zaměstnaneckých benefitů**. Prátová (2020) vysvětluje, že zaměstnanecké benefity nejsou (na rozdíl od mzdy) ve výplatní pásce zahrnuté, přesto je zaměstnanci automaticky očekávají.

Odměňování má dle Bartáka (2023) celou řadu funkcí:

- kompenzace zaměstnanců za odvedenou práci (primární funkce odměňování – cílem je uspokojení potřeb zaměstnance),
- získávání nových zaměstnanců,
- snižování fluktuace zaměstnanců,
- motivace zaměstnanců (variabilní složka mzdy vázaná na výkon zaměstnance či znalosti a zkušenosti zaměstnance),
- angažovanost zaměstnanců a ochota se dále rozvíjet a vzdělávat (Barták, 2023).

Beardwell a Thompson (2017) ještě doplňují, že odměňování je nástroj pro ocenění zaměstnanců podle **hodnoty**, kterou zaměstnanec dané společnosti přináší. Z výše uvedených funkcí odměňování vyplývá, že z hlediska podniku je odměňování důležitou součástí pro **udržení či zlepšování konkurenceschopnosti podniku**, ať už díky udržení stávajících zaměstnanců (nízké fluktuaci) nebo díky dobré pozici při náboru zaměstnanců (Beardwell a Thompson, 2017).

Hlavní část odměňování tvoří mzda. Brychta (2022) však zdůrazňuje, že mzda je z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele „drahá“, jelikož podléhá odvodům a u zaměstnance také zdanění. Z tohoto pohledu je **odměňování formou benefitů „levnější“**, neboť některé z nich nepodléhají odvodům, jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné nebo je zaměstnanec nemusí zdanit, protože jsou osvobozené od daně z příjmu fyzických osob (dále jen DPFO). Benefitů mají tedy tzv. **„win-win effect“**, neboť jsou výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Tabulka č. 2 přehledně ukazuje, jak je oproti benefitům mzda „drahá“ (Brychta, 2022).

Tabulka 2: Odvody a zdanění v případě ohodnocení ve mzdě

Položka	Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Odvody zdravotního pojištění	9 %	4,5 %
Odvody sociálního pojištění	24,8 %	6,5 %
Zdanění	x	15 % (23 %)

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Měšec, 2023)

Odměňování formou benefitů může mít celou řadu výhod. Na benefitů se totiž často nevztahují náklady uvedené v tabulce č. 2 výše. Z hlediska zaměstnavatele může být benefit **daňově uznatelný náklad** a nemusí podléhat **odvodům na zdravotní a sociální pojištění** – daňově uznatelný benefit, který zároveň nepodléhá odvodům, je z hlediska zaměstnavatele „nejvhodnější“. Z hlediska zaměstnance je potom „nejatraktivnější“ takový benefit, který **nemusí zdanit** ani z něj **hradit zdravotní a sociální pojištění** (Brychta, 2022).

Brychta (2022) zdůrazňuje, že z pohledu zaměstnance je žádoucí, aby si **nechal formou benefitu hradit to, co by si jinak hradil ze mzdy**. Z tohoto hlediska je tedy nutné, aby měl zaměstnavatel přehled o tom, **zda zaměstnanci o daný benefit mají či nemají zájem**. Zaměstnavatel by tedy neměl poskytovat benefitů pouze na základě daňového hlediska a hlediska pojistných odvodů, ale také na základě preferencí

zaměstnanců. **Pravidelná zpětná vazba** od zaměstnanců je tak dalším klíčovým hlediskem při **nastavení systému benefitů**. Z tohoto hlediska je tak žádoucí umožnit zaměstnancům vyjádřit svůj názor, přičemž u firem s větším počtem zaměstnanců je neefektivnější využít formu **zaměstnaneckého průzkumu** (Brychta, 2022).

### 1.1.2 Benefity jako nástroj motivace

Barták (2023) řadí zaměstnanecké benefity do zvláštní formy odměňování, přičemž připouští, že **motivační faktor** zaměstnaneckých benefitů je pouze ve velmi omezené míře. Značná část benefitů se totiž poskytuje **plošně**, tj. bez ohledu na výkon zaměstnance. Z tohoto důvodu působí více motivačně **odměňování formou mzdy**, která je částečně vázána na výkon zaměstnance (Barták, 2023).

Urban (2017) spatřuje **motivační funkci** jak u odměňování formou mzdy, tak u odměňování formou zaměstnaneckých benefitů. Jako příklad motivace v souvislosti se mzdou uvádí **mzdu vázanou na schopnosti a zkušenosti zaměstnanců** v podobě **tarifních tříd** či **osobního ohodnocení** – tato forma motivace je spíše dlouhodobá, jelikož motivuje ke zvyšování kvalifikace a schopností v rámci pracovního výkonu. Z hlediska krátkodobé motivace se pak jedná například o **prémie**, resp. bonusy (Urban, 2017).

Z hlediska **udržení zaměstnanců** rozděluje Urban (2017) zaměstnanecké benefity následovně:

- zaměstnanecké benefity vázané na **délku pracovního poměru v podniku** (např. pracovní výročí),
- zaměstnanecké benefity vázané na **pracovní pozici** (postavení v hierarchii podniku).

Výše popsané zaměstnanecké benefity Urban (2017) označuje pojmem „**motivační benefity**“. Primárním cílem těchto benefitů je totiž dosáhnout u zaměstnanců vyšší spokojenosti, motivovat je k rozvoji a zvyšování kvalifikace, a také **udržet zaměstnance v podniku**, resp. zamezit fluktuaci zaměstnanců (Urban, 2017).

Také Barták (2023) zdůrazňuje, že z hlediska zaměstnaneckých benefitů existují benefity, které **motivačně působí**. Zaměstnanec může být totiž odměněn formou benefitu například za:

- nadstandardně odvedenou práci,
- návrh ohledně zefektivnění pracovního postupu či inovační návrh,
- úspěšné vyřešení nějakého pracovního problému,
- počet odpracovaných let v podniku – tzv. pracovní jubileum (Barták, 2023).

Vhodným benefitem, který lze podnikem využít k motivaci zaměstnanců, je **cafeterie**. Jak uvádí Barták (2023), cafeteria je vhodným nástrojem pro **motivaci zaměstnanců**, jelikož může zaměstnavatel přidělovat různý počet bodů, a to v závislosti na **výkonu** či nějakém dalším **mimořádném úspěchu zaměstnance**. Z přidělených bodů si pak může zaměstnanec sám vybrat, na co tyto body z nabízeného portfolia využije (Barták, 2023).

Trochu jiný pohled na motivaci v souvislosti se zaměstnaneckými benefity nabízí Prátová (2020). Ta zmiňuje důležitost zaměstnaneckých benefitů při **získávání a přijímání zaměstnanců**. Z pohledu uchazeče o práci představují zaměstnanecké benefity jeden z nejdůležitějších aspektů, podle kterých se uchazeč rozhoduje, zda nabízenou práci přijme či nikoliv. Prátová (2020) totiž uvádí, že k těmto aspektům, podle kterých se uchazeč rozhoduje, patří:

- výše mzdy,
- **zaměstnanecké benefity**,
- firemní kultura,
- pracovní zázemí.

I z pohledu Prátové (2020) můžou tedy působit benefity motivačně, a to při zmiňovaném **získávání a přijímání zaměstnanců** (resp. v rámci **Pre-Onboardingu**, tedy „předadaptační fáze“). Jak uvádí Häfner (2019), ještě před tím, než zaměstnanec nastoupí na svoje pracovní místo, měl by o něj zaměstnavatel začít pečovat. Cílem je totiž eliminovat možnost, že potenciální zaměstnanec nástup ve společnosti na poslední chvíli přehodnotí a rozhodne se tedy nenastoupit. Právě **seznámení zaměstnance s benefity** (např. v podobě příručky pro zaměstnance)

může být jednou z mnoha možností, jak se zaměstnancem udržovat v rámci **Pre-Onboardingu** kontakt (Prátová, 2020; Häfner, 2019).

Důležitost komunikace benefitů již během získávání a přijímání zaměstnanců je zmíněna také na webových stránkách dReport (2019). Zde vysvětlují, že v době, kdy je nízká nezaměstnanost, resp. poptávka po práci je vyšší než nabídka práce, se jednotlivé společnosti „přetahují“ v poskytování širokého **portfolia zaměstnaneckých benefitů**, aby zvýšily pravděpodobnost, že daného uchazeče získají (dReport, 2019).

## 1.2 Zaměstnanecké benefity a jejich rozdělení

Zaměstnaneckých benefitů existuje velké množství. Pro snazší orientaci v jednotlivých benefitech je vhodné benefity rozdělit podle základních kritérií. K těmto kritériím patří například daňové hledisko, způsob poskytování benefitu (plošné a pružné benefity) nebo povaha benefitu (finanční a nefinanční).

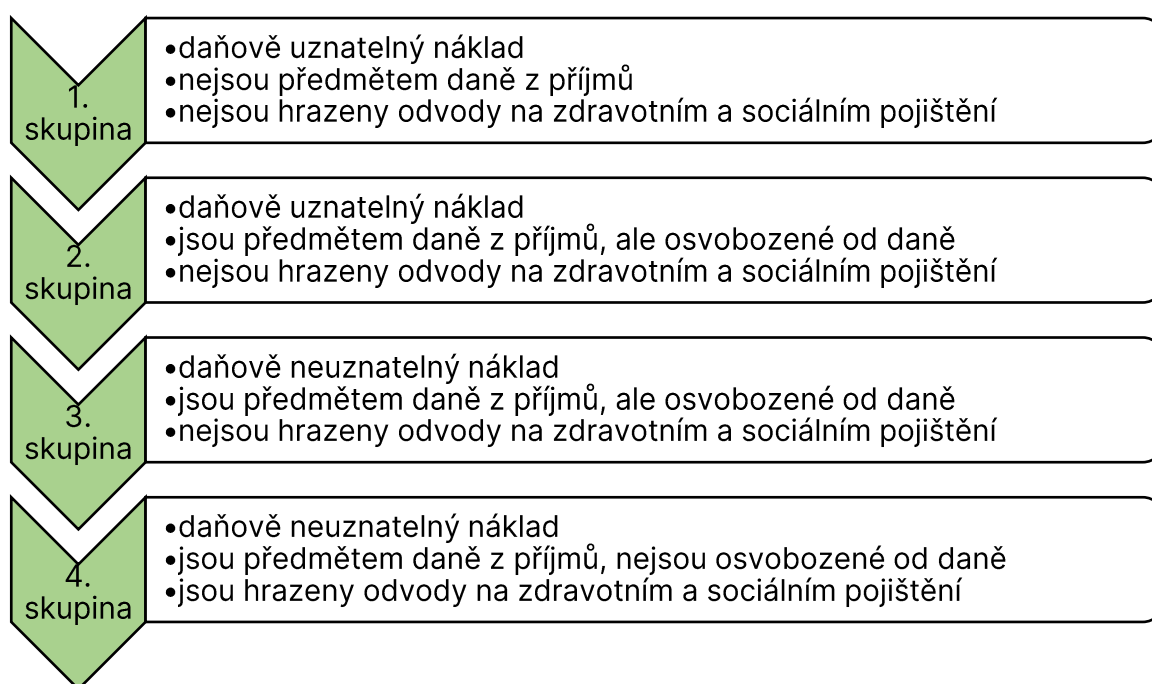
Macháček (2021) zdůrazňuje, že pro podnik je při rozhodování o tom, jaký benefit bude zaměstnancům poskytovat, klíčové zejména **daňové hledisko**. Z hlediska daní lze benefity rozdělit do tří kategorií:

- **daňově uznatelný benefit, který je osvobozený od DPFO ze závislé činnosti** – např. stravenky, penzijní připojištění (resp. doplňkové penzijní spoření), životní pojištění,
- **daňově neuznatelný benefit, který je osvobozený od DPFO ze závislé činnosti** – např. příspěvky na kulturní či sportovní akce, poskytování nápojů během výkonu práce nebo půjčky,
- **daňově neuznatelný benefit, který není osvobozený od DPFO ze závislé činnosti** – např. slevy na zboží nebo benzinové karty (Marková, 2022).

Z hlediska podniku je nejzajímavější poskytovat první kategorii benefitů, tedy daňově uznatelné benefity, které tvoří daňově uznatelný náklad pro podnik, a zároveň je osvobozený od DPFO, což je výhodné pro zaměstnance. Tato kategorie benefitů tak představuje tzv. „**win-win effect**“, jelikož je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance (Macháček, 2021).



Také Brychta (2022) rozděluje benefity dle daňového hlediska, přičemž v tomto rozdělení zohledňuje i **povinnost ohledně hrazení odvodů**. Doplňuje totiž, že příjmy, které nejsou předmětem daně z příjmů, tak obvykle nepodléhají zdravotnímu ani sociálnímu pojištění. U příjmů, které jsou předmětem daně z příjmů, je situace odlišná v závislosti na tom, zda jsou či nejsou osvobozené od daně. Pokud jsou od daně osvobozené, tak obvykle nepodléhají odvodům a naopak pokud nejsou od daně osvobozené (podléhají tedy zdanění), tak zároveň podléhají i odvodům na pojistné. Toto rozdělení je podrobně znázorněno na obrázku č. 1 (Brychta, 2022).



Obrázek 1: Rozdělení benefitů z hlediska daní a pojistných odvodů

Zdroj: vlastní zpracování na základě Brychty (2022)

Z hlediska **povahy benefitů** je dalším důležitým rozdělením na **finanční** a **nefinanční**. Toto členění zmiňuje například Myslivcová, et al. (2017):

- **nárokovatelné finanční benefity** – vyplývají z pracovní smlouvy a jsou tedy zaručeny, příkladem je 13. či 14. plat,
- **dobrovolné finanční benefity** – v závislosti na zisku společnosti,
- **nefinanční benefity** – např. zdravotní benefity, benefity související s prací, životní benefity jako například pružná pracovní doba, home-office, vzdělávání a další (Myslivcová, et al. (2017).

Další členění benefitů dle Urbana (2017) vychází ze **způsobu, jak je benefit zaměstnancům poskytován**. Z tohoto hlediska existují dvě základní kategorie:

- **plošné benefity** – podnik poskytuje benefit pro všechny zaměstnance,
- **pružné benefity** – moderní forma poskytování benefitů, zaměstnanec má k dispozici určitý „budget“, v rámci kterého může čerpat dle dostupného portfolia benefitů – velikost „budgetu“ se může odvíjet mimo jiné v závislosti na pracovní pozici nebo délce pracovního poměru.

Urban (2017) člení benefity také dle jejich **využití zaměstnancem**, a to do 2 kategorií:

- **osobní a sociální benefity** – např. nadstandardní zdravotní péče, příspěvky na kulturní či sportovní akce a aktivity, půjčky, příspěvky na penzijní připojištění (dále také PP), příspěvky na doplňkové penzijní spoření (dále také DPS), příspěvky na životní pojištění (dále také ŽP), dárky při pracovním jubileu či významné události,
- **pracovní benefity** (pomůcky a benefity související s prací) – např. firemní automobil pro soukromé účely, pracovní notebook či mobil, příspěvky na stravování, nápoje či jídlo na pracovišti zdarma, delší placená dovolená, odborné kurzy a školení, příspěvky na dopravu (Urban, 2017).

Také Myslivcová, et al. (2017) člení benefity dle **využití zaměstnance (resp. účelu)**:

- **sociální benefity** – např. příspěvek na ŽP, PP či DPS, podnikové půjčky,
- **volnočasové benefity** – např. kulturní, sportovní a rekreační aktivity,
- **benefity související s prací** – např. stravování, výhodnější prodej výrobků vyráběných v podniku, pracovní oděv či firemní parkoviště,
- **benefity související s postavením podniku** – např. firemní automobil či mobilní telefon (Myslivcová, et al., 2017).

Způsobů rozdělení benefitů je celá řada a každý autor nabízí trochu jiný pohled. Například Beardwell a Thompson (2017) rozdělují benefity dle **využití (resp. účelu)** do stejných kategorií jako Myslivcová, et al. (2017). K výše uvedeným 4 kategoriím však přidávají další 2 kategorie, a to:

- **zdravotní benefity** – např. závodní zdravotní péče,
- **rodinné benefity** (tzv. „family-friendly“ benefity) – např. péče o děti ve školce, lepší podmínky pro mateřskou či rodičovskou dovolenou (Beardwell a Thompson, 2017).

Tato podkapitola shrnuje různá hlediska, podle kterých lze benefity rozdělit. U jednotlivých rozdělení benefitů byly uvedeny příklady konkrétních benefitů. Vybrané benefity, které byly stručně zmíněny v této podkapitole, jsou rozpracovány v další části práce. Následující podkapitola se zabývá podrobně těmi benefity, které jsou v současné době vnímány jako trend.

### 1.3 Současné trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Z hlediska odměňování je podle Urbana (2017) současným trendem přikládat stále větší důraz zaměstnaneckým benefitům, které souvisí s tzv. **work-life balancem**, jehož cílem je dosáhnout rovnováhy, respektive optimálního poměru mezi prací a volným časem. Z tohoto hlediska je možné k těmto benefitům zařadit například **home-office, zkrácenou pracovní dobu** nebo **nadstandardní pracovní volno**, jenž může mít celou řadu forem – například placená dovolená nad rámec čtyř týdnů za rok nebo studijní volno, které je zajímavé zejména pro zaměstnance generace Z (Urban, 2017).

S výše uvedeným názorem se shoduje také Prátová (2020). Ta k současným trendům ještě přiřazuje také **příspěvek na stravování** a **osobní rozvoj** (zejm. jazykové kurzy či školení zaměřené na rozvíjení tzv. „soft skills“, tedy měkkých dovedností). Mezi oblíbené kurzy na rozvíjení měkkých dovedností řadí například time management, kurzy zaměřené na asertivitu či zvládání stresu (Prátová, 2020).

Také podle Macháčka (2021) je trendem a zároveň motivačním benefitem **osobní rozvoj a vzdělávání**. Zejména mladší generace zaměstnanců mají totiž velký zájem prohlubovat nebo zvyšovat svoji kvalifikaci. Dalšími formami jsou například odborné praxe pro absolventy nebo různá školení či kurzy.

Macháček (2021) také zmiňuje důležitost zdravotních benefitů, a to zejména v souvislosti s pandemií COVID-19, která zvýšila všeobecný zájem zaměstnanců o své zdraví i zdraví svého okolí. Zaměstnavatelé začínají tento zájem reflektovat a poskytují tak konkrétní zdravotní benefity. Jak uvádí Macháček (2021, s. 129), „jedná se o rehabilitační, rekondiční, a preventivní zdravotní programy, poskytování příspěvků na vitaminy, očkování proti chřipce, nadstandardní zdravotní prohlídky, sick

*days či delší než zákonem stanovenou dovolenou.*“ Macháček (2021, s. 129) ještě dodává, že se může také jednat o „*poskytování poukazů do sauny nebo na masáže a benefity související se sportovními a kulturními aktivitami zaměstnanců.*“ Z hlediska zdravotních benefitů je vedle zdraví v obecné rovině stále vyhledávanější také **péče o duševní zdraví**. Velice oblíbenými jsou i nadále benefity zaměřené na **sportovní a pohybové aktivity** (Macháček, 2021).

Současných trendů je mnohem více. Jak je uvedeno v následujících podkapitolách, patří k nim například také **cafeterie, MultiSport karta či příspěvky na spoření na penzi a životní pojištění**.

### 1.3.1 Cafeteria systém

Velký rozmach zejména ve velkých společnostech zažívá benefit cafeteria. Barták (2023) řadí cafeteria do benefitů s tzv. „**zásluhovostním**“ **principem** a vyzdvihuje u tohoto benefitu, že zaměstnanec v rámci cafeteria sám z nabízeného portfolia vybírá, na co benefit uplatní. Nabízené portfolio je různě široké v závislosti na **systému benefitů** v daném podniku, a také v závislosti na **dodavateli cafeteria**. Portofilio může zahrnovat například:

- spořicí produkty na penzi či ŽP,
- příspěvek na cestování, zájezdy či relax,
- příspěvek na vzdělávací aktivity,
- příspěvek na kulturní, sportovní a volnočasové aktivity,
- příspěvek na podporu imunity a zdraví (Barták, 2023).

Beardwell a Thompson (2017) spatřují největší výhodu cafeteria v možnosti výběru konkrétního benefitu dle **vlastních preferencí zaměstnance**, resp. dle jeho osobních potřeb. Cafeteria tak umožňuje zaměstnancům vybrat si služby, které budou v souladu s jejich individuálním životním stylem. Princip totiž spočívá v tom, že zaměstnanec obdrží do cafeteria **body**, za které potom jednotlivé benefity z **nabízeného portfolia** využívá (Beardwell a Thompson, 2017).

Body jsou zaměstnancům obvykle poskytovány následujícím způsobem:

- **plošně všem zaměstnancům či určité skupině zaměstnanců** – každý zaměstnanec obdrží běžný počet bodů (měsíčně, čtvrtletně, půlročně nebo ročně a ve výši, která je v dané firmě stanovena),
- **cíleně konkrétnímu zaměstnanci či zaměstnancům** – např. formou mimořádné odměny za pracovní jubileum, nadstandardní pracovní výkon apod. (Beardwell a Thompson, 2017).

V souvislosti s přidělením bodů formou mimořádné odměny zmiňuje Barták (2023) současný trend, kterým je tzv. **zásluhovostní a sociální odměňování**. **Zásluhovostním odměňováním** je například odměna za mimořádné pracovní výsledky, odměna za mimořádně vynaložené úsilí při nějaké pracovní činnosti či odvedení práce nad rámec pracovních povinností nebo odměna za schopnosti zaměstnance, díky kterým firma dosahuje mimořádných úspěchů. K **sociálnímu odměňování** patří například odměna za odpracované roky ve společnosti (odměna za pracovní jubileum). Právě tyto systémy odměňování napomáhají k budování loajality zaměstnanců, a tedy snižování fluktuace zaměstnanců v dané společnosti (Barták, 2023).

Na základě interních informací vybraného podniku je cafeteria z finančního hlediska pro zaměstnance výhodným benefitem, jelikož je příspěvek do cafeteria **osvobozený od DPFO** a nejsou z něj hrazeny **odvody na zdravotní a sociální pojištění**, které jinak činí v součtu 11 %. Pro zaměstnavatele je tento druh benefitu výhodný z toho hlediska, že z něj **nehradí odvody na zdravotní a sociální pojištění**. Díky tomu tak nevzniká náklad 33, 8 % z poskytovaných příspěvků do cafeteria, což je pro společnost velmi výhodné. Na druhou stranu je třeba zmínit, že cafeteria **není daňově uznatelný náklad**, což znamená, že z výše příspěvku vzniká náklad ve výši 19 %, který je hrazen formou daně z příjmu právnických osob, dále jen DPPO (Marková, 2022; interní informace vybraného podniku).

K výše uvedenému finančnímu hledisku cafeteria je nutné zmínit, že toto platí jen „za běžných okolností“. Existují totiž **výjimky (omezení)**, při kterých výše uvedené informace neplatí. K těmto výjimkám patří například situace, kdy plnění v rámci cafeteria **přesáhne u zaměstnance 20 000 Kč** za rok nebo pokud se jedná

o **specifické případy příspěvků**. V takových případech je cafeterie pro zaměstnance **zdanitelným příjmem** (interní informace vybraného podniku).

### 1.3.2 MultiSport karta

**MultiSport kartu** poskytuje společnost **MultiSport Benefit, s.r.o.** Jak je uvedeno na stránkách MultiSport (2023), karta MultiSport je v České republice využívána ve více než 2 700 sportovních či relaxačních zařízeních. Zmiňovaná karta umožňuje zaměstnanci, na kterého je karta napsána, **vstup do jedné provozovny za den**. Kartu lze využít u provozovatelů, kteří tutu kartu akceptují. Nejčastěji se jedná o následující **typy provozoven**:

- fitness centra,
- plavecké bazény,
- sportovní haly,
- venkovní sportovní areály (např. tenisové kurty),
- zimní stadiony (např. bruslení),
- studia (taneční lekce či jóga),
- sauny a další relaxační zařízení (MultiSport, 2023; interní informace vybraného podniku).

Tento benefit je tedy zajímavý pro sportovně založené zaměstnance, kteří rádi a pravidelně navštěvují různá sportoviště. Z pohledu firem je v okamžiku rozhodování, zda tento benefit zaměstnancům poskytovat či nikoliv, rozhodující zájem zaměstnanců. Firma by si měla být jistá, že pokud MultiSport benefit začlení do systému poskytovaných benefitů, tak jej budou zaměstnanci rádi využívat (MultiSport, 2023; interní informace vybraného podniku).

Benefity zaměřené na **sportovní a pohybové aktivity** jsou dlouhodobě oblíbené zejména u mladších zaměstnanců, kteří mají o sport a pohyb zájem. MultiSport (2023) uvádí, že využívání benefitu je možné **3 variantami**:

- plné hrazení zaměstnavatelem,
- částečné hrazení zaměstnavatelem se spolufinancováním zaměstnance,
- samofinancování zaměstnance, kdy zaměstnavatel je pouze zprostředkovatelem benefitu (MultiSport, 2023).

Měsíční cena za MultiSport kartu pro zaměstnance není stanovena jednotně, jelikož se odvíjí od cenové nabídky pro konkrétní společnost, přičemž jedním z faktorů, které mají vliv na cenu, je počet zaměstnanců, pro které je tato karta sjednávána. Orientačně lze konstatovat, že se **měsíční částka za MultiSport kartu pohybuje v rozmezí 700 – 900 Kč** (interní informace vybraného podniku).

### 1.3.3 Životní pojištění a spoření na penzi

Vzhledem k současnému trendu prodlužování hranice věku odchodu do důchodu z demografických důvodů je stále oblíbenějším a žádanějším benefitem **příspěvek na životní pojištění a spoření na penzi**. Oblíbenost u těchto typů benefitů lze očekávat i nadále, a to z důvodu nepříznivého trendu v demografických ukazatelích (Dežer, 2022).

Jak uvádí Dežer (2022), systém „Pay-as-you go“ (dále jen PAYG) čili **průběžný systém financování důchodů** je z demografických důvodů neudržitelný. Systém PAYG funguje na principu „průběžného placení důchodů“, což znamená, že lidé, kteří pracují a odvádí důchodové pojištění, tak tím vytváří rozpočet, který stát využívá na vyplacení penze současným lidem, kteří jsou v důchodovém věku. Díky principu, na kterém je systém PAYG postaven, je tak z dlouhodobého hlediska nemožné udržet stávající úroveň přispívání lidem v důchodovém věku. Z tohoto důvodu je dle Dežera (2022) žádoucí, aby větší odpovědnost převzal jednotlivec a vytvářel si tak zdroje na důchod mimo veřejný sektor (systém PAYG). Pokud si každý jednotlivec spoří na důchod v rámci soukromého sektoru sám, tak tím eliminuje závislost na z demografických důvodů **neudržitelném průběžném financování důchodů** veřejným sektorem (Dežer, 2022).

Neudržitelnost systému je dána demografickými faktory, zejména:

- **prodlužování průměrné délky života**, a tedy prodlužující se doba strávená v důchodu,
- **nízká porodnost**, která vede ke snižování počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva (Dežer, 2022).

Jak je uvedeno v Finex.cz (2021), z hlediska systému PAYG zmíněné důchody znamenají, že méně pracujících lidí odvádí důchodové pojištění na důchody pro stále rostoucí počet lidí pobírajících důchod. Z důvodu neudržitelnosti systému tak hraje důležitou roli **vícepilířový systém**, který nespočívá pouze na **veřejný sektor** (systém PAYG, který v ČR představuje 1. pilíř důchodového systému), ale také na **soukromý sektor**, který poskytuje další nástroje, jak spořit na důchod (3. pilíř důchodového systému, který je na rozdíl od 1. pilíře dobrovolný). Finex.cz (2021) uvádí, že 2. pilíř důchodového systému již neexistuje, jelikož byl ukončen v roce 2015. Macháček (2021) dodává, že z tohoto důvodu dnes funguje pouze **dvoupilířový systém**, který je v České republice realizován v podobě již zmiňovaného **1. a 3. pilíře** (Finex.cz, 2021; Macháček, 2021).

Z důvodu předpokládaného zvyšování hranice odchodu do důchodu a snižování důchodů je pro zaměstnance benefit, kdy zaměstnavatel přispívá na **produkty umožňující spoření na penzi**, poměrně atraktivní. Brychta (2022) uvádí, že příspěvek zaměstnavatele se může vztahovat na následující **pojistné produkty**:

- příspěvek na pojistné v rámci **soukromého životního pojištění** (zkráceně ŽP),
- příspěvek na **penzijní připojištění** (zkráceně PP),
- příspěvek na **doplňkové penzijní spoření** – zkráceně DPS (Brychta, 2022).

Podle Macháčka (2021) je příspěvek zaměstnavatele na **PP se státním příspěvkem, DPS nebo ŽP** pro zaměstnance i zaměstnavatele velice výhodným benefitem. Tento benefit totiž patří do kategorie benefitů, které jsou pro zaměstnavatele **daňově uznatelným nákladem**, ze kterého navíc neodvádí **pojistné na zdravotním a sociálním pojištění**. Jak vyplývá ze Zákona o daních z příjmů (zkráceně ZDP), z hlediska zaměstnance je příspěvek od zaměstnavatele **osvobozen od DPFO**, respektive je osvobozen do **celkové výše v úhrnu do 50 000 Kč** za rok, což měsíčně představuje příspěvek až 4 167 Kč. Tak jako zaměstnavatel, tak ani zaměstnanec nehradí odvody na zdravotním a sociálním pojištění (Macháček, 2021; Marková, 2022).

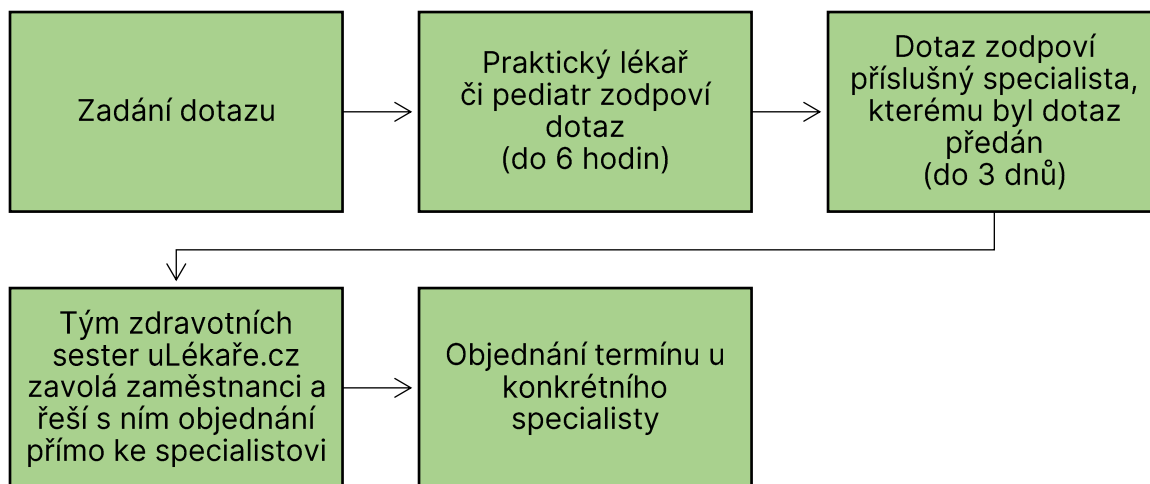


#### 1.3.4 Zdravotní benefity a benefit uLékaře.cz

Macháček (2021) uvádí, že zdravotní benefity nabývají na důležitosti od doby, kdy se rozšířila pandemie COVID-19, a to nejen v řadách zaměstnanců, ale především ze strany zaměstnavatelů, kteří nechtějí spoléhat jen na zdravotní systém, ale chtějí **zdraví zaměstnanců** podpořit z vlastní iniciativy. Zaměstnavatelé tak chtějí především eliminovat riziko **výskytu vysoké nemocnosti** vlastních zaměstnanců. Vedle všeobecně známých zdravotních benefitů (rehabilitační péče, sick days, příspěvky na vitamíny a další) existují také nové (zatím ne zcela zaběhnuté) **zdravotní benefity**. K těm patří například benefit uLékaře.cz (Macháček, 2021).

**Benefit uLékaře.cz** je firmou placený benefit, díky kterému má každý zaměstnanec společnosti možnost zaregistrovat se a využívat tak tento benefit. Společnost uLékaře.cz, s.r.o. spoluzaložil český lékař (chirurg MUDr. Tomáš Šebek) a jeho záměrem bylo poskytnout lidem tu možnost, aby nemuseli čekat několik hodin v čekárně u praktického lékaře, který jim vypíše žádanku ke specialistovi, ke kterému je navíc čekající doba v řádu měsíců. Z tohoto pohledu lze tak říct, že uLékaře.cz nemají „nikdy zavřeno“, jelikož podstata benefitu spočívá v tom, že lze využívat **lékařskou poradnu a objednání k lékaři online**.

Tato služba je pro zaměstnance společnosti, která tento benefit využívá, zdarma. Služba se vztahuje nejen na zaměstnance, ale i jejich rodiny. Při zadání dotazu odpoví lékař vždy do 6 hodin. Společnost zároveň garantuje bezpečnost informací. Pro snazší porozumění benefitu je na následujícím obrázku znázorněn proces, jakým online lékařská poradna funguje (uLékaře.cz, 2023).



Obrázek 2: Proces fungování služby uLékaře.cz

Zdroj: vlastní zpracování na základě uLékaře.cz (2023)

Na obrázku výše je popsán proces fungování služby. ULékaře.cz (2023) vysvětluje, že službu lze využít nejen pro případ **konzultace zdravotního stavu**, ale i v případě, kdy zaměstnanec **nemá svého praktického lékaře** či **zubního lékaře**. V takovém případě funguje proces stejným způsobem a končí tím, že společnost uLékaře.cz najde zaměstnanci nového praktického či zubního lékaře, který je z hlediska lokality nejbližší a zároveň přijímá nové pacienty (uLékaře.cz, 2023).

ULékaře.cz (2023) zmiňuje následující **výhody této služby**:

- ušetření času, který by zaměstnanec jinak strávil v čekárně (nejprve u praktického lékaře, posléze také u specialisty),
- získání názoru od více lékařů (praktického lékaře online, specialisty online a nakonec specialisty při osobní návštěvě),
- rychlá a jednoduchá konzultace (názor do několika hodin od vznesení dotazu),
- ušetření času, který by zaměstnanec strávil obvoláváním obvodních či zubních lékařů, kteří přijímají nové pacienty,
- hlídání prevencí v rámci preventivního kalendáře.

Právě poslední zmiňovaná výhoda představuje novinku pro zaměstnance. Smyslem **preventivního kalendáře** je upozorňovat zaměstnance na potřebné preventivní prohlídky dle odpovídající **periodicity** a v neposlední řadě upozorňovat také na různá **očkování**, na která má zaměstnanec nárok (uLékaře.cz, 2023).

### 1.3.5 Pracovní jubileum

Jedním z dalších oblíbených benefitů je **odměna za pracovní výročí** (tzv. pracovní jubileum). dReport (2019) uvádí, že odměna za pracovní jubileum představuje sice tradiční benefit, avšak v posledních letech se ve firmách začíná objevovat stále častěji. Tento benefit totiž pomáhá nejen **zaměstnance udržet**, ale budovat také jejich **loajalitu vůči společnosti**, ve které pracují (dReport, 2019).

Odměna za pracovní jubileum je benefit, který je vázaný na **odpracovanou dobu** ve společnosti, a proto je Bartákem (2023) řazen do tzv. **motivačních benefitů**. Výše odměny totiž může zaměstnance do určité míry motivovat, aby ve společnosti pracovali dlouhodobě. Zavedení tohoto benefitu tak může do jisté míry snížit fluktuaci zaměstnanců v podniku. Princip pracovního jubilea může být totiž nastaven tak, aby měl zaměstnanec nárok na vyšší odměnu v závislosti na tom, kolikáté pracovní jubileum už překonal (Barták, 2023).

Vedle motivace představuje tento benefit také určitou **formu poděkování zaměstnavatele** za loajalitu zaměstnance ke společnosti. Z tohoto hlediska lze odměnu za loajalitu (tj. pracovní jubileum) vyjádřit různou formou. Jak uvádí ve svém příspěvku LMC (2022), odměna za pracovní jubileum může být různá, například:

- **finanční odměna za odpracované roky** (frekvence vyplacení odměny za pracovní jubileum může být přitom různá – např. po 1 roce nebo po 5 letech),
- **příspěvek do кафeteria** či **penzijního připojištění**,
- **dárek** ve formě dárkové krabice, balíčku či voucheru,
- přidání **placeného volna** (LMC, 2022).

Pokud je cílem odměny za pracovní jubileum stávající zaměstnance udržet, je z výše uvedených bodů účinnější **finanční odměna**, ať už formou vyplacení odměny do mzdy, do кафeteria či jako příspěvek na penzijní připojištění. Forma dárku či přidání placeného volna plní spíše účel poděkování a nepůsobí primárně motivačně pro udržení stávajících zaměstnanců v práci (LMC, 2022).

### 1.3.6 Trendy v oblasti komunikace benefitů na zaměstnance

Armstrong a Taylor (2017) zmiňují důležitost správně nastavených **komunikačních procesů** v organizacích. Podle zmíněných autorů má fungující komunikace uvnitř firmy výrazný vliv na **spokojenost zaměstnanců** v práci. Systém interní komunikace by měl být dle autorů nastaven tak, aby vyhovoval potřebám všech zaměstnanců. Z toho vyplývá, že je vhodné využívat v rámci komunikace více **komunikačních kanálů**. Z hlediska interní komunikace na zaměstnance (což se týká mimo jiné i komunikace benefitů) je trendem **digitalizace**. Společnosti již nespolehají pouze na tradiční nástroje komunikace – nástěnky, plakáty na chodbách a podobně, ale snaží se tyto tradiční způsoby doplnit o modernější nástroje – např. hromadné emaily apod. (Armstrong a Taylor, 2017).

Jak již bylo zmíněno, moderní interní komunikace ve firmách je spojena s fenoménem digitalizace. Některé společnosti dokonce zavádí **mobilní aplikace**, které **integrují firemní komunikaci** do jedné aplikace. Jednou z těchto aplikací je například JOBka. Tato aplikace byla jako příklad vybrána z toho důvodu, že umožňuje **napojení na кафетерии Edenred** (JOBka, 2023).

Zmíněná mobilní aplikace má celou řadu **výhod**, jak je uvedeno na webových stránkách JOBka (2023). Mezi uváděné výhody patří:

- **informace vždy po ruce** – snadno dostupné informace pro všechny zaměstnance bez ohledu na to, zda jsou daný den v práci či nikoliv,
- **vyšší spokojenost zaměstnanců** díky pravidelné komunikaci prostřednictvím vhodného a v dnešní době velmi využívaného komunikačního kanálu,
- **přizpůsobení mobilní aplikace potřebám zákazníka** (konkrétní firmy) – díky stavebnicovému řešení je možné upravit aplikaci na míru zákazníkovi,
- **integrace veškeré interní komunikace** – komplexnost aplikace s možností propojení s jinými systémy či konkrétními benefity apod.,
- **kvalitní recenze a zkušenosti velkých firem** – aplikaci využívá více než 160 společností v 8 zemích,
- **bezpečnost aplikace** – splňuje veškeré bezpečnostní standardy (JOBka, 2023).

**Mobilní aplikaci JOBku** využívá celá řada známých společností (např. společnost PPL, DB Schenker, IVECO, Siemens, Bosch či SCANTO nábytek. Právě zkušenosti a spokojenost těchto velkých firem s využíváním této aplikace je při rozhodování o tom, zda tuto aplikaci v podniku zavést, velice důležitá (JOBka, 2023).

## **1.4 Optimalizace benefitů v kontextu zavádění nových benefitů v podniku**

**Optimalizací benefitů** je v této práci myšlen návrh revize či úpravy poskytovaných benefitů ve společnosti ZF, a to na základě ekonomického vyhodnocení benefitů a výsledků průzkumu spokojenosti s poskytovanými benefity. Tato podkapitola je věnována procesu, jakým lze ve velké společnosti benefity optimalizovat. V rámci tohoto procesu je klíčové provedení **zaměstnaneckého průzkumu**, dále jeho **vyhodnocení**, aby byly zjištěny potřeby zaměstnance, a na základě vyhodnocení průzkumu je vhodné vytvořit **akční plán**, podle kterého se budou jednotlivé benefity (s podporou vedení společnosti a po dohodě s odbory) implementovat.

### **1.4.1 Zaměstnanecký průzkum a výběr nových benefitů v podniku**

Jak uvádí Brychta (2022), z pohledu zaměstnance má smysl využívat takové benefity, které by si jinak hradil ze mzdy. Pro zaměstnavatele to znamená, že by měl poskytovat benefity, o které zaměstnanci skutečně stojí a budou je rádi využívat. Při výběru a nastavení benefitů je tak z hlediska podniku nutné zjistit:

- **názor zaměstnanců ohledně benefitů** (například formou zaměstnaneckého průzkumu),
- **ekonomickou náročnost poskytovaného benefitu** pro podnik (finanční náročnost, daně, pojistné odvody),
- **administrativní náročnost při správě benefitů.**

Z odrážek výše vyplývá, že před implementací změn je vhodné zjistit také názor zaměstnanců. V případě velké společnosti je pak nejvhodnějším nástrojem zaměstnanecký průzkum. Informace ze zaměstnaneckého průzkumu by v tomto

případě měli sloužit jako jeden z podkladů pro manažery při rozhodování o konkrétním poskytovaném portfoliu benefitů v podniku.

Simová a Burešová (2022) uvádí, že zaměstnanecký průzkum patří do **interního primárního průzkumu**, jelikož je zaměřený na získávání **nových informací**, které doposud neexistují, ale nachází se uvnitř podniku. Pro účely zaměstnaneckého průzkumu ohledně benefitů je vhodné využít zejména **kvantitativní průzkum**, který dle Příbové (1996) poskytne **číselné údaje**, které je možné statisticky vyhodnotit. Princip kvantitativního průzkumu spočívá v tom, že otázkami je zjišťováno, **kolik respondentů má daný názor**. Z hlediska metod provádění kvantitativního průzkumu je nejčastější metoda dotazování, pozorování či experimentu. U průzkumu s velkým počtem respondentů (v řádu stovek respondentů) je pak obvykle využívána **metoda dotazování** (Příbová, 1996; Simová a Burešová, 2022).

Zaměstnanecký průzkum je z hlediska účelu tzv. **deskriptivní** (tedy popisný). Zbořil (1998) vysvětluje, že deskriptivní průzkum popisuje skutečnou situaci v podniku a odpovídá na otázky, které potřebuje management znát, aby mohl učinit nějaké rozhodnutí. V případě popisného průzkumu se tak nejedná o zjišťování příčin (k tomu je využíván tzv. kauzální průzkum), ale o **popis současného stavu** (Zbořil, 1998).

V případě **písemného dotazování** je potřeba naformulovat jednotlivé otázky. Ty mohou být naformulovány různým způsobem v závislosti na tom, jakou formu odpovědí respondentů potřebujeme. Využít lze tedy veškeré typy otázek viz následující obrázek č. 3.

Otevřené otázky	Polootevřené otázky	Uzavřené otázky	Škálové otázky
<ul style="list-style-type: none"><li>• volné</li><li>• asociační</li><li>• s dokončením věty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kombinace otevřených a uzavřených otázek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• dichotomické/trichotomické</li><li>• polytomické</li><li>• výčtové</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• stupnice přikládaného významu</li><li>• známkovací stupnice</li><li>• sémantický diferenciál</li></ul>

Obrázek 3: Typy otázek pro dotazování formou průzkumu

Zdroj: vlastní zpracování na základě Simové a Burešové (2022)

Jak lze vidět na předchozím obrázku č. 3, prvním z typů otázek jsou **otevřené otázky**. Pro ně je charakteristická **volnost ve formulaci odpovědi**. Simová a Burešová (2022) upozorňují, že vyhodnocení těchto otázek je poměrně složité, jelikož odpovědi jsou velmi rozmanité a jejich proměnná je obvykle slovní. Kozel, et al. (2011) uvádí, že otevřené otázky jsou vhodné zejména v **kvalitativním dotazování**, kdy pro velké množství respondentů není vhodné použít hloubkové či skupinové rozhovory, ale je upřednostněna právě forma dotazníku (Kozel, et al., 2011; Simová a Burešová, 2022).

V průzkumu, který je realizován formou dotazníku, jsou nejčastější volbou **uzavřené a škálové otázky**. Pro **uzavřené otázky** je dle Simové a Burešové (2022) typický předem určený počet odpovědí, ze kterých si respondent vybírá (buďto jednu nebo více odpovědí). Jak vyplývá z obrázku č. 3, podle počtu možných odpovědí lze uzavřené otázky rozdělit z hlediska počtu možných odpovědí na **dichotomické** (dvě možné odpovědi), **trichotomické** (tři možné odpovědi) a **polytomické** (4 a více možných odpovědí). U všech tří zmíněných typů otázek je možné označit jako odpověď pouze jednu možnost (odpověď). Dalším typem otázek jsou tzv. **výčtové otázky**, které jsou tvořené stejným způsobem jako polytomické otázky, jen s tím rozdílem, že může být označeno i větší množství nabízených odpovědí (Simová a Burešová, 2022).

**Škálové otázky** umožňují dle Příbové (1996) zjistit **postoj respondentů**, který lze díky škále velmi dobře statisticky vyhodnotit. Přestože může být škála vyjádřena různými způsoby – **verbálně, číselně** či **graficky**, tak ji lze vždy při vyhodnocení **kvantifikovat**. Z hlediska počtu stupňů na škále je obecně doporučováno volit **lichý počet**, jelikož tento počet dává respondentovi možnost rozhodnout se pro „**střední variantu**“, která vyjadřuje neutrální názor. Simová a Burešová (2022) uvádí, že škálových otázek je celá řada – nejčastěji se jedná o tzv. **stupnici přikládání významu**, pomocí níž je hodnocena důležitost. Na této stupnici může být nabízená odpověď formulována například takto:

- extrémně důležitá,
- spíše důležitá,
- důležitá do určité míry,
- spíše nedůležitá,
- zcela nedůležitá.

Dalším typem je pak dle Simové a Burešové (2022) **známkovací stupnice**, pomocí níž je hodnocen nějaký objekt od 1 do 5. Stejně jako ve škole zde platí, že známka 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší. Posledním typem je tzv. **sémantický diferenciál**, který se vyznačuje tím, že má na stupnici dva opačné směry, které představují protichůdný názor respondenta v hodnocení. Sledovanou proměnnou je v případě sémantického diferenciálu obvykle přídavné jméno (Simová a Burešová, 2022).

Jakmile je sestaven zaměstnanecký průzkum a jsou sesbírána data, je nutné provést jeho **vyhodnocení**. Simová a Burešová (2022) uvádí, že v případě **kvantitativního dotazování** lze využít **popisnou analýzu**, která umožní statisticky popsat soubor z hlediska charakteristik polohy či variability. V případě **kvalitativního dotazování** lze využít **obsahovou analýzu**, která je založena na sdružování (klasifikaci) stejných či podobných odpovědí. Na základě této klasifikace, která umožní **kategorizaci dat** jednotlivých odpovědí, lze následně výsledky kvantifikovat a statisticky vyhodnotit (Simová a Burešová, 2022).

#### **1.4.2 Akční plán a vyjednání podpory managementu**

Po vyhodnocení zaměstnaneckého průzkumu je potřeba vytvořit **akční plán**, tedy přehled změn, které budou k určitému datu v podniku **implementovány**. Blanchard (2020) uvádí, že by navrhované změny neměly být v rozporu s **podnikovou kulturou**. Aby mohly být jednotlivé kroky implementovány, je také zapotřebí nejprve vytvořený akční plán **odprezentovat vedení společnosti**. Až teprve po schválení ze strany managementu je možné akční plán zpřístupnit všem zaměstnancům společnosti a seznámit tak zaměstnance s tím, jaké změny se v oblasti benefitů plánují (Blanchard, 2020).

Právě v souvislosti s implementací změn je klíčový samotný **proces řízení změn**. Blanchard (2020) upozorňuje, že při řízení změn je nutná **komunikace s managementem** a následná **podpora managementu** ohledně realizace dané změny. Pro získání podpory managementu je potřeba management přesvědčit o potřebnosti změny. Při **plánování a uskutečňování změny** je tedy obecně klíčová spolupráce a zároveň je nutné zohlednit dopady změn a změny „dotáhnout do konce“ (Blanchard, 2020).



Jak již bylo zmíněno, po vyhodnocení průzkumu je nutné výsledky průzkumu a akční plán odprezentovat managementu. K tomu je zapotřebí důkladná příprava prezentujícího, tedy autora této práce. Dle Bartáka (2023) je při přípravě prezentace nejprve nutné stanovit **cíl prezentace**. V případě prezentace akčního plánu managementu jsou dle Bartáka (2023) dva cíle prezentace:

- **informování/seznámení managementu s problematikou** (v tomto případě s výsledky průzkumu a navrženým akčním plánem),
- **přesvědčení účastníků** (v tomto případě managementu) o smyslu implementace jednotlivých bodů akčního plánu – prezentaci bude potřeba podpořit o argumenty, proč je navržená změna výhodná pro podnik i pro zaměstnance.

Barták (2023) při **přípravě prezentace** doporučuje:

- logicky strukturovat obsah prezentace – v případě prezentace průzkumu je logické nejprve shrnout výsledky, a poté představit akční plán podpořený o argumenty,
- důraz na jednoduchost, srozumitelnost a stručnost,
- připravit se na diskuzi, námitky či dotazy (Barták, 2023).

Po odsouhlasení akčního plánu managementem je někdy také potřeba projednat změny s odbory, a to v případě, že v podniku působí **odborová organizace**. O roli odborů při implementaci nových benefitů či změn příspěvků zaměstnavatele do benefitů pojednává následující podkapitola č. 1.4.3.

### **1.4.3 Role odborů při implementaci nových benefitů v podniku**

U velkých společností je obvyklé, že zaměstnance reprezentují **odborové organizace**. V případě odměňování zaměstnanců (včetně odměňování formou benefitů) mají tak odbory zásadní roli při **prosazování navyšování mezd** či **odměn v rámci benefitů**. Jak uvádí Homfray, et al. (2022), přítomnost odborové organizace v podniku představuje tradiční formu reprezentace zaměstnanců.

Odborová organizace má kompetence zejména v těchto oblastech:

- **kolektivní vyjednávání,**
- **sociální dialog** – tj. předcházení sporům, řešení sporů, společenská odpovědnost firem (zkráceně CSR), prevence vzniku nepřímé diskriminace či odstranění nepřímé diskriminace – například snižování rozdílů v odměňování mezi muži a ženami.

Homfray, et al. (2022) zdůrazňuje, že z hlediska kolektivního vyjednávání jsou důležité zejména tyto dva prameny pracovního práva:

- **zákoník práce** – základní vymezení subjektů a předmětu kolektivního vyjednávání,
- **zákon o kolektivním vyjednávání** – upravuje proces kolektivního vyjednávání.

Předmětem kolektivního vyjednávání jsou zájmy, podněty či návrhy zaměstnanců daného podniku. Homfray, et al. (2022) upozorňuje, že by měly odbory **prosazovat zájmy všech zaměstnanců**, bez ohledu na to, zda daný zaměstnanec je nebo není členem odborů. Častým problémem v praxi je totiž situace, že odborové organizace, které mají ve svých řadách zástupce vyšší věkové skupiny, **nezastupují názory a potřeby mladých zaměstnanců podniku** (Homfray, et al., 2022).

ČMKOS (2023), která je sdružením 31 odborových svazů, uvádí, že „*posláním odborů je ochrana mzdových, pracovních a životních podmínek a práv zaměstnanců*“. Jedním z cílů odborů je tedy snaha o navyšování odměňování ve mzdách a benefitech. Z hlediska odborů je při **kolektivním vyjednávání** v období zvýšené inflace prioritou prosazovat **růst mezd**, a to ideálně do takové výše, aby nedošlo k **poklesu životní úrovně zaměstnanců** (ČMKOS, 2023).

Naopak Zmrazilová (2022) z pozice viceguvernerky České národní banky (zkráceně ČNB) upozorňuje, aby se mzdy o současnou **inflaci** nezvyšovaly. Upozorňuje zejména na fakt, že by se neměly mzdy zvýšit o více než je růst **produktivity práce**. V souvislosti s **požadavky odborů** ohledně výrazného navyšování mezd Zmrazilová (2022) upozorňuje na možnost vzniku **mzdově-inflační spirály**, která může vzniknout v okamžiku, kdy mzdy porostou rychleji než produktivita práce, a zároveň začnou firmy **mzdový nárůst** promítat do **růstu cen**. Jako další negativní důsledek uvádí **ztrátu konkurenceschopnosti** s firmami v zahraničí, což by se z dlouhodobějšího

pohledu projevilo v propouštění či krachu domácích firem, a tedy **růstu nezaměstnanosti** (Zmrazilová, 2022).

Zmrazilová (2022) tak doporučuje následující:

- mzdový nárůst nejlépe v rozmezí 6 až 7 %,
- nepřekročit navyšování mezd o 10 % a více pro velmi vysoké riziko mzdově-inflační spirály (ekonomický stav, kdy inflace vyvolá mzdový nárůst a růst mezd způsobí další inflaci),
- v rámci kolektivního vyjednávání hledat kompromis v navyšování mezi vysokými odborovými požadavky a nižšími požadavky zaměstnavatelů,
- neprosazovat reálný růst mezd, dokud neodezní současná výše inflace, tj. nekopírovat inflační nárůst (Zmrazilová, 2022).

První kapitola této práce se zabývala **teoretickými východisky zaměstnaneckých benefitů**. Krátkému shrnutí poznatků z této kapitoly je věnována poslední podkapitola 1.5.

## 1.5 Shrnutí problematiky zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity jsou součástí **odměňování** a představují **peněžní a nepeněžní plnění**, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nad rámec domluvené mzdy. Poskytování benefitů je pro firmy z hlediska současného **konkurenčního prostředí** na trhu práce velmi důležité. Benefity mají totiž význam při **získávání** nových zaměstnanců a **udržení** těch stávajících. Zároveň však nelze opomenout ani **finanční výhody** poskytování benefitů, a to pro zaměstnance i zaměstnavatele. Spousta benefitů má totiž oproti mzdě tu výhodu, že **nepodléhá zdanění ani pojistným odvodům**.

Na benefity však nelze nahlížet jen z finančního hlediska. I když je benefit finančně výhodný, může se stát, že o něj zaměstnanci nestojí. Je tedy žádoucí, aby měl zaměstnavatel přehled o tom, jaké benefity zaměstnanci preferují. Při nastavování **systemu poskytovaných benefitů** je tak vhodné zjistit názor zaměstnanců (např. formou zaměstnaneckého průzkumu) a zároveň zohlednit i zmíněné finanční hledisko.

Většina benefitů je poskytována **plošně všem zaměstnancům společnosti**. Některé benefity však mohou působit také jako **motivace** k práci, a to v případě, kdy jsou **vázány na výkon zaměstnance**. Takovým příkladem může být **cafeterie**, která v současné době představuje velmi moderní benefit. Výhodou cafeterie je možnost výběru z široké škály benefitů dle **nabízeného portfolia**. Cafeterie však není jediným trendem. V současné době je velice oblíbený také home-office, benefity zaměřené na osobní rozvoj, příspěvky na spoření na penzi, zdravotní benefity, benefity zaměřené na pohyb a zdravý životní styl (např. MultiSport karta) či pracovní jubileum, které přispívá k udržení stávajících zaměstnanců ve společnosti.

HR oddělení by se mělo snažit, aby se informace ohledně benefitů dostávaly ke všem zaměstnancům, a ti měli o poskytovaných benefitech **kompletní přehled**. Z pohledu interní komunikace na zaměstnance je současným trendem **digitalizace**. Nástěnky či plakáty na chodbách společností střídají nové, moderní způsoby komunikace – hromadné emaily, MS Teams či dokonce **mobilní aplikace**. Díky mobilním aplikacím mají zaměstnanci k dispozici veškeré informace včas, a to i když nejsou v práci a neprochází kolem informačních nástěnek. Aplikace navíc **integruje** veškerou **interní komunikaci**.

Benefity je také třeba průběžně **optimalizovat**. Nejprve je vhodné zjistit **preferenci zaměstnanců ohledně benefitů** a teprve podle preferencí vytvořit **akční plán** s konkrétními návrhy změn v oblasti benefitů. Navržená doporučení by také měla zohlednit finanční náročnost pro podnik, zejména z hlediska daní a pojistných odvodů za daný benefit.

Vytvořený akční plán je vhodné následně **konzultovat s vedením společnosti**. Teprve po schválení managementem je doporučeno akční plán **komunikovat zaměstnancům**. Z hlediska **implementace** je třeba brát v úvahu, že u společností, kde působí **odborová organizace**, je třeba otázku benefitů řešit také v rámci **kolektivního vyjednávání**, a to zejména, pokud jde o nové benefity či změny výše plnění u stávajících benefitů.

## 2 Představení vybrané společnosti se zaměřením na benefity

Vybraným podnikem je společnost **ZF Automotive Czech s.r.o.**, která je součástí mezinárodního koncernu **ZF Friedrichshafen AG**. Tento koncern byl založen již v roce 1915 a v odvětví automotive má tak dlouholetou tradici. Zmíněný koncern se však nezaměřuje pouze na oblast **automotive**, ale také na **letecký průmysl**. Koncern v současné době působí ve více než 40 zemích po celém světě a čítá dohromady téměř 270 poboček. Ze zmíněného celkového počtu poboček se jich v České republice nachází celkem 11 (aktuální stav k roku 2023). Právě v průběhu roku 2023 totiž došlo k otevření nové pobočky v Liberci (ZF, 2023).

Z uvedených 11 poboček v České republice patří pod společnost **ZF Automotive Czech s.r.o.** celkem **3 pobočky**. Právě se společností **ZF Automotive Czech s.r.o.** byla navázána spolupráce v rámci této diplomové práce. V dalších částech práce proto bude pod zkráceným označením „ZF“ vždy myšlena společnost ZF Automotive Czech s.r.o, která čítá, jak již bylo zmíněno, 3 pobočky. Mezi ně patří pobočka v:

- **Jablonec nad Nisou**, kde se nachází vývojové centrum a výroba (moduly montáží a obrobů brzd),
- **Rychnov u Jablonce nad Nisou**, kde se nachází část obrobů a barvicí linka,
- **Liberec**, kam se nově přesunula část vývojového centra (ZF, 2023; interní informace vybraného podniku).

Výše uvedené 3 pobočky, jak vyplývá z textu výše, jsou součástí **stejného identifikačního čísla osoby** (myšleno právnické osoby), obvykle známé pod zkratkou IČO. Všechny tyto pobočky se zabývají stejným produktem, kterým jsou brzdy do automobilů. Výroba, která představuje hlavní činnost podniku, zahrnuje **obrábění brzd, montáž brzd** a následně u některých typů brzd také jejich **barvení** (ZF, 2023).

Společnost **ZF Automotive Czech s.r.o.** (dále jen ZF), respektive její pobočky v Jablonci nad Nisou, Rychnově u Jablonce nad Nisou a Liberci, se zabývají **výrobou a vývojem brzd** a jsou **dodavatelem významných světových automobilek**. Jak je uvedeno na webových stránkách ZF (2023), k nejznámějším odběratelům patří výrobci značek VW, BMW, Audi, Hyundai, Mercedes, Renault či například Škoda Auto.

Ze všech 3 poboček je největší počet zaměstnanců v Jablonci nad Nisou. Právě v Jablonci nad Nisou je navíc jako v jediném ze zmíněných závodů **výroba i vývojové centrum**. Z celkových **1 010 zaměstnanců** jich je v Jablonci více než 800. Z přílohy A této práce lze vypozařovat, že byli zaměstnanci osloveni pouze v pobočkách v Jablonci nad Nisou a Rychnově u Jablonce nad Nisou – nejedná se o omyl, je to dáno tím, že byl průzkum realizován ještě před stěhováním části zaměstnanců do nově vznikající pobočky v Liberci (ZF, 2023).

Tato diplomová práce je vypracována na základě osobních poznatků autora práce, a to z pozice **HR Specialisty ve vybraném podniku**. V rámci této pozice má autor práce na starosti mimo jiné právě **agendu zaměstnaneckých benefitů**. Tato problematika však byla pravidelně konzultována také s **HR manažerkou** společnosti ZF a v návrhové části jsou zohledněny také **názory zaměstnanců** podniku, a to díky provedenému zaměstnaneckému průzkumu.

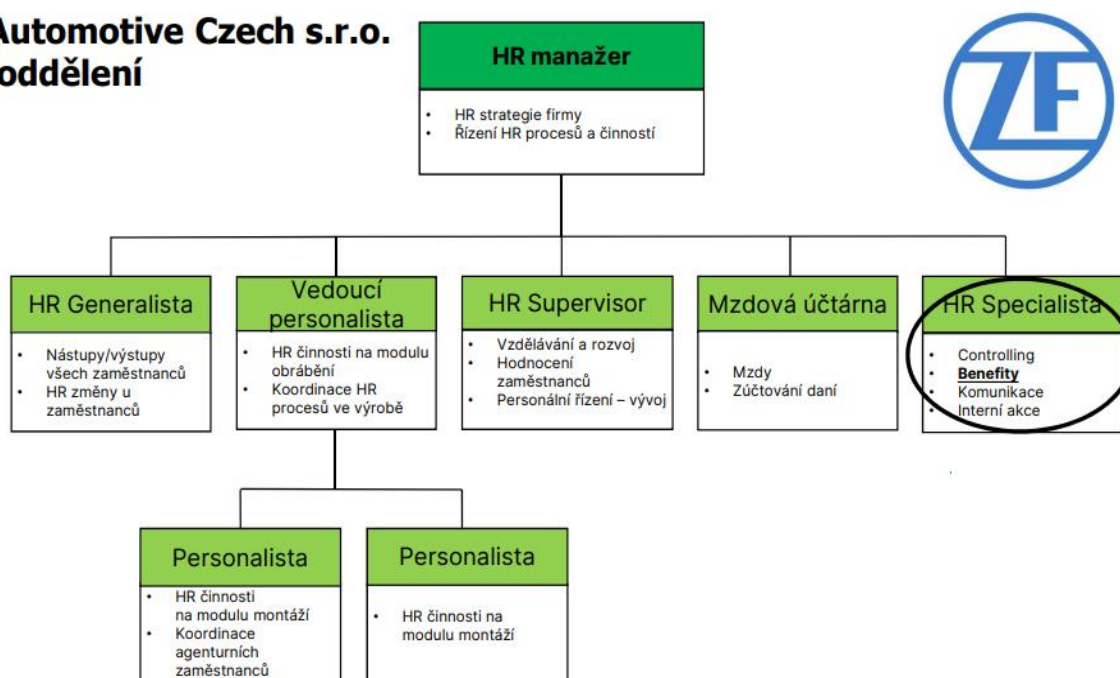
V rámci této kapitoly bude představena společnost ZF z hlediska **zaměstnaneckých benefitů**. Pro snazší porozumění fungování benefitů a nastavenému systému jejich poskytování v ZF bude na začátku následující podkapitoly zmíněna **organizační struktura HR oddělení**, která tak usnadní porozumění návrhu HR procesu při optimalizaci (resp. zavádění) nových zaměstnaneckých benefitů.

V této kapitole bude stěžejní popis nastaveného **systemu odměňování** s důrazem na aktuální **strukturu benefitů**. Autorem popsaná struktura benefitů v podniku vychází z interních informací vybraného podniku a je podrobně popsána ve třech tabulkách. Každá ze tří tabulek je věnována jiné skupině benefitů, a to v souladu s rozdělením, které společnost ZF při komunikaci benefitů zaměstnancům preferuje. Benefity jsou rozděleny na **benefity související s pracovní dobou, finanční benefity** a **nefinanční benefity**. Závěr této kapitoly je potom věnován **procesu komunikace benefitů**, a to formou popisu aktuálně zavedeného procesu komunikace benefitů ve společnosti ZF (interní informace vybraného podniku).

## 2.1 Představení společnosti z hlediska benefitů a HR procesů

Agenda zaměstnaneckých benefitů se netýká pouze **HR oddělení**, ale v určité míře také **oddělení nákupu** (z hlediska vyjednávání podmínek s dodavateli benefitů či zajištění smluv s dodavateli) a **finančního oddělení** (z hlediska fakturací, otázek ohledně daňové uznatelnosti benefitů či pojistných odvodů). Z hlediska zaměstnaneckých benefitů je však klíčové zejména **HR oddělení**, které plní v této oblasti zásadní roli. Následující obrázek č. 4 podrobně seznamuje se strukturou HR oddělení ve společnosti ZF (interní informace vybraného podniku).

### ZF Automotive Czech s.r.o. HR oddělení



Obrázek 4: Organizační struktura HR oddělení vybraného podniku

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací vybraného podniku

HR oddělení je vedeno **HR manažerem**, který má na starosti HR strategii společnosti a je zodpovědný za řízení HR procesů/činností. HR manažer také komunikuje s vedoucími ostatních oddělení a účastní se pravidelných jednání top managementu. Z hlediska agendy zaměstnaneckých benefitů je stěžejní role **HR Specialisty** (na obrázku č. 4 je proto tato pozice označena kroužkem). HR Specialista je za poskytované zaměstnanecké benefity zodpovědný. Zabývá se tedy zejména **podporou v oblasti benefitů pro zaměstnance** (tj. řeší dotazy zaměstnanců ohledně benefitů a komunikaci benefitů na zaměstnance) a zabývá se otázkou **nastavení**

**benefitů a jejich optimalizací** ve smyslu pravidelné revize benefitů s ohledem na požadavky zaměstnanců a možnosti podniku. V této souvislosti je také zodpovědný za **správnost vnitropodnikové směrnice** zabývající se **zaměstnaneckými benefity a cafeterií**, na kterou je vydána směrnice separátně (interní informace vybraného podniku).

V rámci benefitů komunikuje HR Specialista i s dalšími členy HR oddělení (případně členy jiných oddělení), a to v závislosti na tématu, které je řešeno. Následující tabulka č. 3 ukazuje, že HR Specialista komunikuje v této oblasti se **všemi členy HR oddělení** (viz organizační struktura HR oddělení na obrázku č. 4 výše) a některými členy dalších oddělení (interní informace vybraného podniku).

*Tabulka 3: Spolupráce HR Specialisty v rámci agendy zaměstnaneckých benefitů*

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Popis procesu/oblast řešení</b>
HR manažer	Konzultace při zavádění nových benefitů/revizi benefitů, schvalování podkladů určených pro mzdovou účtárnu (dále jen MÚ)
HR Generalista	Komunikace benefitů u nových nástupů (zavedení účtu cafeterie apod.), spolupráce při poskytování informací novým nástupům (např. benefity v příručce pro zaměstnance)
Vedoucí personalista/ personalisté	Komunikace benefitů vůči zaměstnancům ve výrobě, poskytování komunikačních materiálů ohledně benefitů pro výrobní zaměstnance
HR Supervisor	Spolupráce při řešení benefitů u zaměstnanců ve vývoji
Mzdová účtárna (MÚ)	Předkládání podkladů pro odměňování zaměstnanců formou benefitů (např. odevzdání podkladů na MÚ ohledně cafeterie)
Oddělení nákupu	Spolupráce v případě zavádění nových benefitů (otázky ohledně zavedení nového dodavatele, vyjednávání smluvních podmínek s dodavatelem, podpis smlouvy, ...)
Finanční oddělení	Spolupráce při schvalování přijatých faktur za benefity, případně řešení problémů s fakturacemi

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací vybraného podniku

Jak ukazuje tabulka č. 3, agenda benefitů je spojena s celou řadou **HR procesů** a prolíná se napříč celým HR oddělením s přesahem do oddělení nákupu a finančního



oddělení. Jak vyplývá z tabulky č. 3, v okamžiku zavádění nových benefitů je **klíčová spolupráce** zejména s:

- **HR manažerem** v rámci konzultace před zaváděním nových benefitů,
- **mzdovou účetní** v rámci sladění procesu poskytování podkladů k odměňování formou nového benefitu,
- **oddělením nákupu** při komunikaci s novým dodavatelem benefitu (interní informace vybraného podniku).

Z textu výše vyplývá, že zavádění nových benefitů je ve společnosti ZF spojeno s komunikací nejen v rámci HR oddělení, ale také s jinými odděleními. Důležitou roli má při zavádění benefitů v ZF navíc také **management** a **odbory**. Jejich role v ZF je shodná s tím, jak byla vysvětlena v rámci podkapitoly 1.4.2 a 1.4.3. V rámci těchto dvou podkapitol byla podrobně popsána **důležitost podpory managementu** a **role odborů** při zavádění nových benefitů (interní informace vybraného podniku).

## 2.2 Struktura zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ZF

Společnost ZF má nastavenou **pestrou strukturu zaměstnaneckých výhod**, které svým zaměstnancům poskytuje. Na základě informací autora této práce jsou však tyto benefity zavedené dlouhodobě a podniku ZF **chybí zpětná vazba** ohledně spokojenosti zaměstnanců s benefity a také ohledně přání zaměstnanců v této oblasti.

Jedinou zpětnou vazbou zaměstnanců vybraného podniku je otázka v rámci ročního **průzkumu spokojenosti**, která se týká obecného dotazu, v rámci kterého měli zaměstnanci možnost ohodnotit spokojenost s benefity na škále od jedné do pěti. Z této otázky však nelze provést komplexní a podrobné hodnocení spokojenosti zaměstnanců s benefity (interní informace vybraného podniku).

Podnětem pro řešení problematiky **optimalizace zaměstnaneckých výhod** v rámci této práce je:

- dlouhodobá absence kvalitní zpětné vazby od zaměstnanců ohledně spokojenosti s benefity,

- podněty od některých zaměstnanců ohledně změny určitých benefitů (zejména dodavatele benefitu cafeterie),
- potřeba provést celkovou revizi zaměstnaneckých benefitů (zhodnotit správnost jejich nastavení a komparovat s trendy současné doby),
- potřeba zhodnotit správnost nastavení HR procesů souvisejících s benefity (např. v oblasti komunikace benefitů zaměstnancům).

### **Společnost ZF má rozdělené benefity do 3 základních oblastí:**

- benefity související s pracovní dobou,
- finanční benefity,
- nefinanční benefity (interní informace vybraného podniku).

Rozdělení benefitů v ZF odpovídá nejbližší Myslivcové, et al. (2017), která zmiňuje rozdělení benefitů z hlediska povahy benefitů na **finanční** a **nefinanční**. Toto rozdělení bylo blíže vysvětleno v podkapitole 1.2.

**Benefity v ZF související s pracovní dobou** jsou přehledně znázorněny v následující tabulce č. 4.

*Tabulka 4: Přehled poskytovaných benefitů souvisejících s pracovní dobou*

<b>Benefit</b>	<b>Na koho se vztahuje</b>	<b>Podrobnosti</b>
Zkrácená pracovní doba	THP zaměstnanci	Pracovní doba 37,5 hod./týden
Delší dovolená	Všichni zaměstnanci	Dovolená v celkové délce 25 dní
Rehabilitační volno	„Direct“ zaměstnanci v nepřetržitém provozu	Rehabilitační volno v celkové délce 3 směn za celý rok
Pružná pracovní doba	THP zaměstnanci	Flexibilní pracovní doba s pevným blokem od 8:00 do 14:00
Home-office (mobilní práce)	THP zaměstnanci na základě dodatku k pracovní smlouvě	Možnost mobilní práce, resp. kombinace práce z domova s prací na pracovišti
Pracovní volno s náhradou mzdy	Rodiče s dítětem v 1. třídě	Náhrada mzdy 1 den v kalendářním roce pro rodiče na doprovod dítěte do 1. třídy
	Rodiče s dítětem do 12 let	Náhrada mzdy 2 dny v kalendářním roce na péči o děti mladší 12 let
	Zaměstnanci 55+	Náhrada mzdy 1 den v kalendářním roce pro zaměstnance 55+

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací vybraného podniku

Z tabulky č. 4 vyplývá, že všichni zaměstnanci společnosti ZF mají dovolenou v celkové délce 25 dnů, což znamená **5 dnů navíc nad rámec zákona**. THP zaměstnanci pak mají jako benefit **zkrácenou pracovní dobu**, a to o 0,5 hodiny za den (tj. 2,5 hodiny za týden), navíc mají **flexibilní pracovní dobu** a **možnost práce z domova** (home-office). „Skupina „direct“ zaměstnanců, tedy přímých zaměstnanců, do které patří zejména operátoři výroby, mají možnost vybrat si v případě nepřetržitého provozu až **3 dny placeného rehabilitačního volna**, což je volno nad rámec jejich dovolené. V tabulce č. 4 je zmíněno také **pracovní volno s náhradou mzdy**, na které mají nárok zaměstnanci ZF, kteří doprovází dítě do 1. třídy, příp. pečují o dítě mladší 12 let. Na pracovní volno s náhradou mzdy mají nárok také zaměstnanci nad 55 let (interní informace vybraného podniku).

### 2.2.1 Poskytované finanční benefity ve společnosti ZF

**Finanční benefity** jsou přehledně znázorněny v následující tabulce č. 5. Z tabulky je patrné, že společnost ZF poskytuje **širokou škálu finančních benefitů**. Většina finančních benefitů je poskytována plošně, resp. je určena pro všechny zaměstnance.

Tabulka 5: Přehled poskytovaných finančních benefitů

Benefit	Na koho se vztahuje	Podrobnosti
Měsíční bonus	„Direct“ zaměstnanci	Bonus za dobře odvedenou práci a bezproblémovost ve výši 20 Kč/hod.
Bonus za splnění individuálních cílů	THP zaměstnanci	Dle kolektivní smlouvy (dále jen KS)
Roční bonus	Všichni zaměstnanci	Dle KS
Odměny za Raise your hands	Všichni zaměstnanci	Body do cafeterie za nový nápad, který bude v podniku uveden do praxe
Odměna za pracovní výročí	Všichni zaměstnanci	Každých 5 let ve výši dle KS
Odměna při odchodu do důchodu	Všichni zaměstnanci	Za každý odpracovaný rok u společnosti dle KS
Příspěvek na penzijní pojištění	Všichni zaměstnanci	540 Kč po 1 roce zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací vybraného podniku

Jak již bylo zmíněno, většina finančních benefitů je určena všem zaměstnancům společnosti ZF. Výjimkou je **měsíční bonus**, na který mají nárok „direct“ zaměstnanci, tedy výrobní zaměstnanci, kteří mají **hodinovou mzdu**. Tento bonus je stanoven na 20 Kč za hodinu a představuje odměnu za bezproblémovost. Obvykle je tak tento bonus vyplácen téměř všem výrobním zaměstnancům (interní informace vybraného podniku).

**Bonus za splnění individuálních cílů** je určen pro THP zaměstnance, kteří mají **měsíční mzdu** a splní **individuální cíle**. Tyto cíle si zaměstnanci nadefinují společně se svým přímým nadřízeným na začátku roku, za který mají cíle průběžně plnit. Tento bonus je dán kolektivní smlouvou (zkráceně KS) a je stanoven procentuálně k roční vyplacené hrubé mzdě. Konkrétní výše však není pro účely této práce zveřejněna. Dle KS je vyplácen také **roční bonus**, který je určen **všem zaměstnancům** v závislosti na výši zisku společnosti (interní informace vybraného podniku).

Speciálním benefitem je tzv. **odměna za „Raise your hands“**, což lze volně přeložit jako „zvedněte ruce“. Tento benefit podporuje zaměstnance v tom, aby se podělili o **nové nápady**, které povedou k nějakému **zlepšení**. V případě, že je tento nápad **uveden do praxe**, mají zaměstnanci nárok na **mimořádnou odměnu do кафетерии** (interní informace vybraného podniku).

Dalším finančním benefitem je **odměna za pracovní výročí**. V současné době je sazba odměn při pracovním výročí nastavena tak, že za každý **odpracovaný rok obdrží zaměstnanec 500 Kč**, přičemž odměna je vždy vyplácena po odpracovaných každých 5 letech. To znamená, že po 5 letech dostane zaměstnanec 2 500 Kč, po 10 letech 5 000 Kč atd. (interní informace vybraného podniku).

Finanční benefity zahrnují také **odměnu při odchodu do důchodu**. Výše odměny je dle KS závislá na **odpracovaných letech** u společnosti ZF. Posledním finančním benefitem, uvedeným v tabulce č. 5, je **příspěvek na penzijní připojištění**, který činí od společnosti ZF 540 Kč měsíčně. Nárok mají zaměstnanci, kteří v ZF odpracují alespoň 1 rok (interní informace vybraného podniku).

Jak z textu výše vyplývá, společnost ZF poskytuje **široké spektrum finančních benefitů**. V návrhové části práce (kapitola 4) budou tyto benefity blíže komentovány,

a to zejména z hlediska doporučení ohledně **výše odměn/příspěvků zaměstnavatele** (interní informace vybraného podniku).

## 2.2.2 Poskytované nefinanční benefity ve společnosti ZF

**Nefinanční benefity** jsou přehledně znázorněny v následující tabulce č. 6. Také nefinančních benefitů poskytuje společnost ZF **širokou škálu**. Nefinanční benefity jsou poskytovány **všem bez rozdílu** (tj. bez ohledu na to, zda se jedná o výrobní či THP zaměstnance).

Tabulka 6: Přehled poskytovaných nefinančních benefitů

Benefit	Na koho se vztahuje	Podrobnosti
Cafeterie	Všichni zaměstnanci po zkušební době	500 Kč do кафeterie každý měsíc
Závodní stravování	Všichni zaměstnanci	Kantýna přímo v areálu závodu, příspěvek na stravování
Zdravotní benefit uLékaře.cz	Všichni zaměstnanci po zkušební době	Možnost využívat službu uLékaře.cz – online konzultace s lékařem, hledání obvodního lékaře, zubního lékaře, ...
Nadstandardní zdravotní péče	Všichni zaměstnanci	Vlastní zdravotní a rehabilitační středisko
Kulturní a sportovní akce	Všichni zaměstnanci	Jednorázové akce/aktivity pořádané zaměstnavatelem
Vánoční dárek	Všichni zaměstnanci	Výběr vánočního dárku z několika variant
Mobilní tarif	Všichni zaměstnanci	Zvýhodněné mobilní tarify u společnosti T-Mobile
Výhody v rámci marketingových nabídek	Všichni zaměstnanci	Jednorázové výhody (např. slevy do obchodů, slevy na lyžování apod.)

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací vybraného podniku

V tabulce č. 6 byly shrnuty všechny **nefinanční benefity v ZF**. Nejvyužívanějším z těchto benefitů je **cafeterie**, na kterou mají nárok **všichni zaměstnanci po zkušební době**. Zaměstnanci obdrží v rámci кафeterie **každý měsíc 500 Kč**. Podrobnější informace (například ohledně oblastí využití кафeterie v ZF) jsou k dispozici v podkapitole 3.2.1. Ve zmíněné podkapitole jsou totiž shrnuty výsledky zaměstnaneckého průzkumu benefitů, který byl proveden v rámci této diplomové práce (interní informace vybraného podniku).

Zaměstnanci ZF mají také nárok na **příspěvek na závodní stravování**. Za každou odpracovanou směnu mají nárok na příspěvek na oběd v závodní kantýně, a to ve **výši 50 Kč za odpracovanou směnu** (v případě dvanáctihodinové směny mají nárok na 100 Kč). Tento benefit nezahrnuje pouze příspěvek, ale také možnost stravovat se přímo v areálu závodu (interní informace vybraného podniku).

Dalším benefitem je zdravotní benefit **uLékaře.cz**. Podstata tohoto benefitu byla podrobně vysvětlena v podkapitole č. 1.3.4. Z hlediska zdravotních benefitů společnosti ZF je třeba zmínit také **nadstandardní zdravotní péči**. Tato péče zahrnuje zdravotní středisko přímo v areálu závodu včetně možnosti rehabilitací v tomto středisku. Každý zaměstnanec má totiž nárok navštívit fyzioterapeuta, který je v závodě přítomen (interní informace vybraného podniku).

Společnost ZF zařazuje do nefinančních benefitů také **kulturní a sportovní akce**, které v průběhu roku pro zaměstnance organizuje. Tradicí v ZF jsou také **vánoční dárky** – každý zaměstnanec má nárok vybrat si z několika druhů vánočních dárek jako pozornost od společnosti ZF (interní informace vybraného podniku).

ZF také svým zaměstnancům nabízí **zvýhodněné mobilní tarify**. Konkrétní parametry tarifů však nemohly být pro účely této práce zveřejněny. Do nefinančních benefitů řadí společnost ZF také **marketingové nabídky**. Jedná se obvykle o jednorázové nabídky na různé slevy do obchodů. Z hlediska úplnosti je pro účely této práce třeba konstatovat, že se nejedná o benefit, ale o marketingovou nabídku (interní informace vybraného podniku).

## **2.3 Proces komunikace benefitů ve vybraném podniku**

Ve společnosti ZF je **interní a externí komunikace** upravena speciální **směrnicí**, která je zaměřená na **komunikační procesy a způsoby komunikace**. Účelem směrnice je popsat **pravidla a zásady komunikace**. Interní i externí komunikace v ZF je založena na otevřené diskuzi a z hlediska interní komunikace také na pravidelném získávání **zpětné vazby** od zaměstnanců společnosti (interní informace vybraného podniku).

Jelikož lze zaměstnance ve společnosti ZF rozdělit na **výrobní zaměstnance** a **THP zaměstnance**, je zapotřebí tyto skupiny zaměstnanců rozdělit také v rámci **komunikace**, jelikož každá z těchto skupin využívá zcela odlišné **komunikační kanály**. Je to dáno především tím, že výrobní zaměstnanci nemají přístup k firemním počítačům. Následující podkapitoly popisují, jak probíhá ve společnosti ZF **interní komunikace** (a tedy i komunikace benefitů) u **jednotlivých skupin zaměstnanců** (interní informace vybraného podniku).

### **Komunikace benefitů u THP zaměstnanců**

Všichni THP zaměstnanci mají k dispozici firemní počítač. Na ten se váže většina komunikačních kanálů – např. podnikový intranet, firemní email či MS Teams. Komunikační kanály využívané THP zaměstnanci pro účely informací k zaměstnaneckým benefitům jsou následující:

- **podnikový intranet** (sekce zaměstnaneckých benefitů),
- **elektronické obrazovky na chodbách** (slajdy k benefitům v případě potřeby),
- **nástěnky na chodbách** (informace k novým benefitům či změnám v benefitech),
- **firemní email** (v případě nových benefitů zasílání hromadných emailů s informacemi),
- **MS Teams** (vytvořený kanál se zaměstnanci určený na vkládání důležitých informací ze strany HR oddělení),
- **firemní časopis** (vydáván čtvrtletně – informace k benefitům v případě potřeby).

Z výše uvedených variant komunikace jsou THP zaměstnanci obecně nejvíce využívané **elektronické formy komunikace**. Například nástěnky na chodbách jsou více vyhledávané u výrobních zaměstnanců.

### **Komunikace benefitů u výrobních zaměstnanců**

U výrobních zaměstnanců je interní komunikace o poznání složitější, a to díky tomu, že nemají firemní email, ani přístup na jiné komunikační kanály, které vyžadují přístup na firemní počítač. Komunikační kanály u výrobních zaměstnanců jsou tedy následující:

- **elektronické obrazovky na chodbách** (slajdy k benefitům v případě potřeby),

- **nástěnky na chodbách a ve výrobě** (informace k novým benefitům či změnám v benefitech),
- **informační kiosky ve výrobě** (sekce zaměstnaneckých benefitů),
- **firemní časopis** (vydáván čtvrtletně – informace k benefitům v případě potřeby).

Výrobní zaměstnanci využívají především nástěnky na chodbách a ve výrobě. Například informační kiosek je ve výrobě téměř nevyužívaný, což potvrzuje i graf na obrázku č. 20 na straně 73, který ukazuje preference respondentů (zaměstnanců ZF) ohledně způsobu komunikace benefitů.

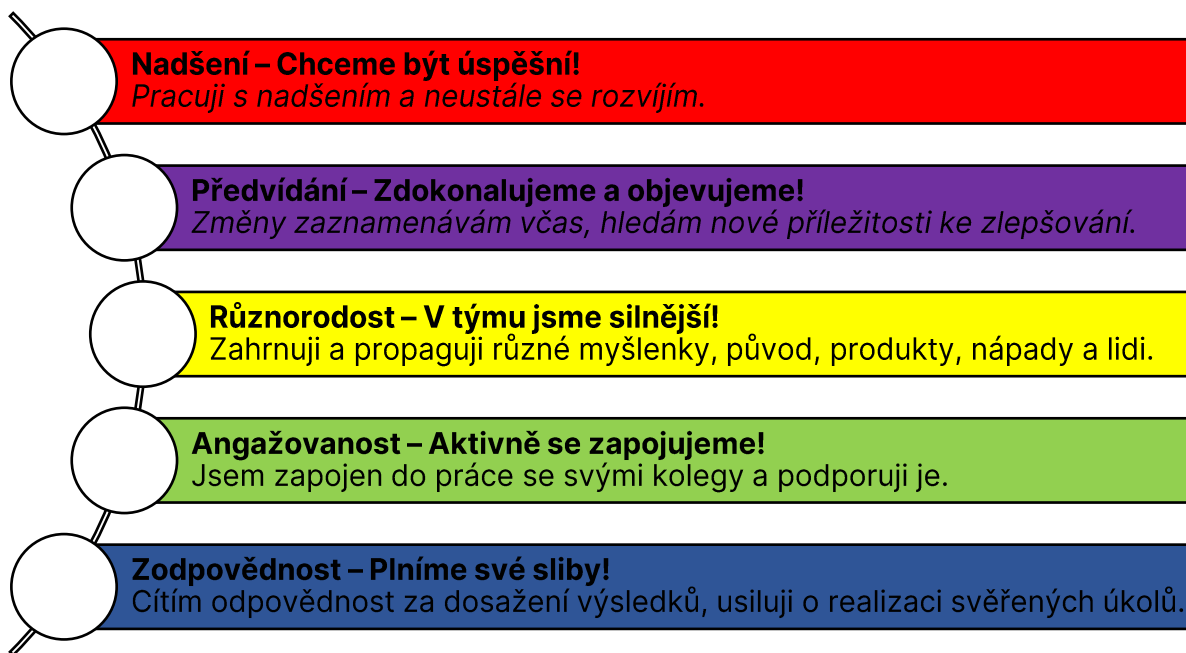
### **ZF Way jako nástroj pro interní komunikaci**

V podkapitolách výše byly popsány způsoby interní komunikace v ZF, které jsou v současné době využívány. Interní komunikace však kromě kanálů, přes které lze zaměstnancům poskytovat informace, může mít také **společné téma**, pod kterým lze benefity zaměstnancům komunikovat. Vhodným tématem může být například tzv. „**ZF Way**“, což je **systém hodnot** využívaný napříč všemi závody ZF. Tento systém hodnot zahrnuje pět principů, kterými se ZF jako společnost řídí, respektive zahrnuje pět principů, které určují způsob, jakým by měli zaměstnanci řídit své **jednání, rozhodování** a jakým by se měli ve společnosti dále **rozvíjet**. K těmto pěti principům patří následujících **pět hodnot**:

- nadšení,
- předvídání,
- různorodost,
- angažovanost,
- zodpovědnost (interní informace vybraného podniku).

Pro lepší pochopení významu těchto pěti hodnot je jejich shrnutí znázorněno na následujícím obrázku č. 5.





Obrázek 5: Principy ZF Way

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací vybraného podniku

Obrázek č. 5 přehledně znázorňuje 5 hodnot „ZF Way“. Ke každé hodnotě je na obrázku krátké heslo, které hodnotu blíže specifikuje. Na řádku pod tímto heslem je vždy krátká věta, která hodnotu vysvětluje „očima zaměstnance“.

### 2.3.1 Proces monitoringu a updatu stávajících benefitů

Společnost ZF provádí každý rok **průzkum spokojenosti**. Tento průzkum je však prováděn **centrálně**, tj. je určený pro všechny závody ve všech zemích, kde holding ZF působí. Nevýhodou tohoto průzkumu je centrální nastavení a nelze jej přizpůsobit požadavkům a potřebám jednotlivých závodů ZF. Každý závod ZF má svoje specifika a řeší odlišné problémy – na to však tento průzkum nedokáže flexibilně zareagovat (například úpravou či přidáním otázek). Zmiňovaný průzkum má tedy spíše obecný charakter a je primárně určený k **porovnání výsledků** mezi jednotlivými závody. Z hlediska zjištění **spokojenosti s poskytovanými benefity** ve společnosti je pak tento průzkum nevyžitelný.

Z výše popsaných důvodů lze konstatovat, že **pravidelný monitoring** ohledně spokojenosti s benefity není ve společnosti ZF nastaven a jedná se spíše o nahodilý proces. Poslední realizovaný průzkum ve společnosti ZF, který se týkal

zaměstnaneckých benefitů, byl realizován v roce 2018 (interní informace vybraného podniku).

Společnost ZF má informace o systému poskytovaných benefitů a o jednotlivých benefitech zahrnuté ve **vnitropodnikové směrnici**. V této směrnici je mimo jiné **přehled stávajících benefitů**. Z tohoto hlediska je tedy nutné do monitoringu stávajících benefitů zahrnout také monitoring této směrnice a v případě potřeby ji revidovat. Vzhledem k tomu, že pro společnost ZF je důležitá mimo jiné **digitalizace**, která se zaměřuje také na oblast **interní komunikace**, je zapotřebí monitorovat také směrnici pro interní a externí komunikaci ve společnosti. Tato směrnice s benefity totiž také souvisí, jelikož **komunikace benefitů** je pro společnost ZF jedna z důležitých oblastí komunikace na zaměstnance (interní informace vybraného podniku).

## 2.4 Shrnutí důležitých poznatků o vybrané společnosti

Tato podkapitola je věnována shrnutí kapitoly č. 2. V kapitole byla představena společnost **ZF Automotive Czech s.r.o.**, která je součástí nadnárodního holdingu ZF Friedrichshafen AG. Společnost ZF Automotive Czech s.r.o., která má celkem 3 pobočky a zaměstnává 1 010 lidí, se zaměřuje na **výrobu a vývoj brzd do automobilů**.

Stěžejní částí této kapitoly bylo představení **zaměstnaneckých benefitů v ZF** a souvisejících HR procesů. Společnost ZF má širokou škálu benefitů. K nejdůležitějším **benefitům, které souvisejí s pracovní dobou**, patří delší dovolená, která je nastavena na 25 dní, což je 5 dní navíc nad rámec zákona. THP zaměstnanci mají zkrácenou pracovní dobu na 37,5 h za týden, flexibilní pracovní dobu a možnost využívání home-office. Výrobní zaměstnanci mají možnost využít až 3 dny rehabilitačního volna, a to v případě, že pracují v nepřetržitém provozu.

Z hlediska **finančních benefitů** je s ohledem na návrhovou část práce vhodné zmínit, že v ZF mají příspěvek na penzijní připojištění ve výši 540 Kč měsíčně a odměny za pracovní výročí ve výši, která odpovídá 2 500 Kč za každých odpracovaných 5 let.

Z hlediska **nefinančních benefitů** je vhodné zmínit zejména příspěvek do bufetu ve výši 500 Kč měsíčně, dále závodní stravování a benefit uLékaře.cz.

Z kapitoly dále vyplývá, že benefity jsou komunikovány odlišným způsobem u THP zaměstnanců a u výrobních zaměstnanců. **THP zaměstnanci** využívají elektronickou formu komunikace (zejm. MS Teams či firemní email), **výrobní zaměstnanci** využívají naopak nejčastěji nástěnky a obrazovky na chodbách. Společnost ZF zatím nemá nastavený **system pravidelného monitoringu benefitů**. Informace o stávajících benefitech jsou zahrnuty ve **vnitropodnikové směrnici**.

### 3 Zaměstnanecký průzkum benefitů ve vybraném podniku

Zaměstnanecký průzkum benefitů byl vytvořen na základě poznatků z předchozí kapitoly č. 2. S ohledem na tyto poznatky byla v rámci **přípravy zaměstnaneckého průzkumu** autorem práce důkladně zvážena následující dvě hlediska:

- struktura a obsah průzkumu,
- forma komunikace na zaměstnance.

Vhodná struktura průzkumu a správně zvolené otázky jsou klíčové k tomu, aby bylo dosaženo **hlavního cíle průzkumu**, jímž bylo zjistit **spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity** ve společnosti ZF.

**Díličí cíle průzkumu** byly autorem definovány takto:

- zjistit, jaká je celková míra spokojenosti s poskytovanými benefity,
- ověřit spokojenost či nespokojenost s konkrétními zavedenými benefity,
- vyhodnotit spokojenost ohledně komunikace benefitů ze strany HR oddělení,
- identifikovat, jaké jsou preference zaměstnanců ohledně podnikových eventů/akcí.

Výstupy průzkumu jsou stěžejním podkladem pro následné **navržení optimalizace zaměstnaneckých benefitů** tak, aby systém benefitů v podniku co nejvíce reflektoval přání zaměstnanců. V rámci navržené optimalizace je nicméně zohledněn nejen pohled zaměstnanců, ale také například možnosti podniku (zejména finanční možnosti).

Optimalizace není zaměřena pouze na jednotlivé benefity, ale také na nastavení správného mixu benefitů, tedy na celý **systém poskytovaných benefitů jako celek**. Je zde tedy například zohledněno také to, zda jsou benefity správně vyvážené a nejsou opomenuty nějaké oblasti – například zdravotní či sociální benefity. Optimalizace se dále týká také **způsobu komunikace** ohledně benefitů a **firemních akcí** pro zaměstnance.

### 3.1 Příprava průzkumu a sběr dat

Při vytváření otázek byl zohledněn **cíl průzkumu**, a také průběžný **monitoring názorů zaměstnanců**. Autor této práce tak postupně z pozice HR Specialisty shromažďoval podněty zaměstnanců k poskytovaným benefitům v ZF.

Většina nadefinovaných otázek z průzkumu tak vychází z cíle samotného průzkumu. K těmto otázkám byly pak přidány otázky vycházející právě z monitoringu názorů zaměstnanců. Takovou otázkou je například dotaz ohledně možného **zavedení MultiSport karty** nebo ohledně **výše částky v кафетерии**. Tyto otázky byly přidány na základě opakujících se dotazů zaměstnanců k této problematice.

#### **MS Forms jako nástroj pro tvorbu dotazníku**

Dotazník byl vytvořen v programu **MS Forms**, jelikož je tento program v ZF pro účely průzkumů pravidelně využíván. Tento softwarový nástroj umožňuje vytvářet průzkumy elektronickou formou a je moderním nástrojem na tvorbu různých online dotazníkových šetření. Výhodou tohoto nástroje je možnost exportu výsledků průzkumu do MS Excel, což umožňuje rychlé a efektivní vyhodnocení výsledků.

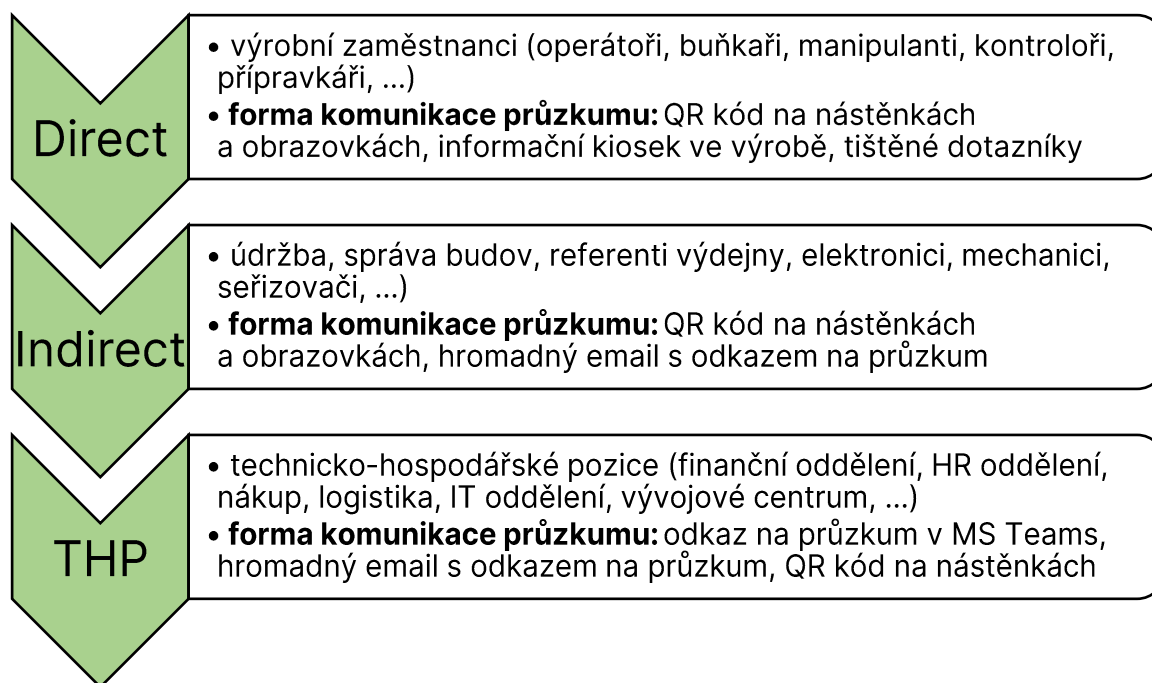
#### **Specifika při vytváření průzkumu ve vybraném podniku**

Při vytváření obsahu průzkumu byl kladen důraz na **ochranu dat**. Průzkum byl navržen tak, aby byl **zcela anonymní** a neumožňoval identifikovat respondenta. Při vytváření průzkumu byla také zohledněna specifika podniku ZF. Kromě samotného obsahu dotazníku bylo nutné zvážit také formu komunikace před spuštěním průzkumu napříč podnikem. Cílem autora bylo vyvinout maximální snahu o to, aby bylo vyplnění průzkumu zpřístupněné všem zaměstnancům a měl tak každý zaměstnanec možnost přispět svým názorem. **Základním souborem** v rámci tohoto průzkumu jsou totiž **všichni zaměstnanci společnosti ZF v závodech v Jablonci nad Nisou, v Rychnově u Jablonce nad Nisou a v Liberci**. Ve společnosti ZF, která má v těchto třech závodech dohromady 1 010 zaměstnanců (počet zaměstnanců aktuální k březnu 2023, kdy byl průzkum realizován) bylo proto nezbytné vyhodnotit různé formy komunikace ohledně zahájení průzkumu.

Zaměstnance ZF lze rozdělit do třech základních kategorií, přičemž s každou kategorií zaměstnanců je potřeba vést komunikaci k průzkumu zcela odlišnou cestou. To je dáno zejména tím, že přímí zaměstnanci nemají na rozdíl od těch nepřímých přístup k firemnímu emailu či účtu v MS Teams.

Zaměstnance ve společnosti ZF lze rozdělit na tyto **kategorie** (jedná se o terminologii užívanou ve společnosti ZF):

- direct zaměstnanci,
- indirect zaměstnanci,
- THP zaměstnanci (interní informace vybraného podniku).



Obrázek 6: Rozdělení zaměstnanců s ohledem na odlišné formy komunikace

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací vybraného podniku

Obrázek č. 6 znázorňuje, jakou formu komunikace autor práce zvolil k oslovení zaměstnanců ohledně vyplnění dotazníku. Důvodem zvolení širokého spektra komunikačních kanálů byla snaha v rámci **třítýdenní intenzivní komunikace** oslovit co největší počet zaměstnanců podniku. V rámci zmíněných tří týdnů, po které byl průzkum pro zaměstnance otevřen, byl každý týden 1 „reminder“ s cílem připomenout možnost zúčastnit se průzkumu.

## Struktura a forma zaměstnaneckého průzkumu

Stěžejním nástrojem pro získání informací ohledně benefitů byl provedený průzkum. Dotazník byl rozdělen na 2 části. **První část** byla zaměřena na **zařazení zaměstnance** z hlediska pracovního zařazení, počtu odpracovaných let ve společnosti ZF, věku a pohlaví. **Druhá část** byla zaměřena na **oblast benefitů** z hlediska spokojenosti s konkrétními benefity a firemními akcemi, a dále z hlediska spokojenosti s komunikací benefitů ze strany HR oddělení.

Forma dotazování byla primárně navržena tak, aby bylo možné výstup statisticky vyhodnotit. Převažují tedy otázky kvantitativní, které jsou však často doplněny o možnost komentáře. Vyhodnocení průzkumu je tak doplněno o výstupy, které vyplývají z kvalitativního dotazování.

## 3.2 Vyhodnocení dat z průzkumu benefitů

Po ukončení průzkumu byly autorem práce **vyexportovány data** z programu MS Forms do MS Excel, kde autor práce poté s daty pracoval.

Většina otázek z průzkumu byla formou kvantitativního dotazování, a proto byla autorem práce statisticky vyhodnocena. Důležitým krokem při statistickém vyhodnocení byla **klasifikace respondentů** s ohledem na zařazení zaměstnance do firmy. Klasifikace byla zásadní z toho důvodu, že bylo potřeba při vyhodnocení rozlišit skupinu zaměstnanců například dle toho, zda jsou ve firmě krátce a o benefitech tudíž nemají dostatečný přehled a skupinu zaměstnanců, kteří jsou naopak ve firmě relativně delší dobu.

Některé otázky byly otevřené, a proto bylo třeba tyto otázky vyhodnotit pomocí **obsahové analýzy**, která byla popsána v podkapitole č. 1.4.1.

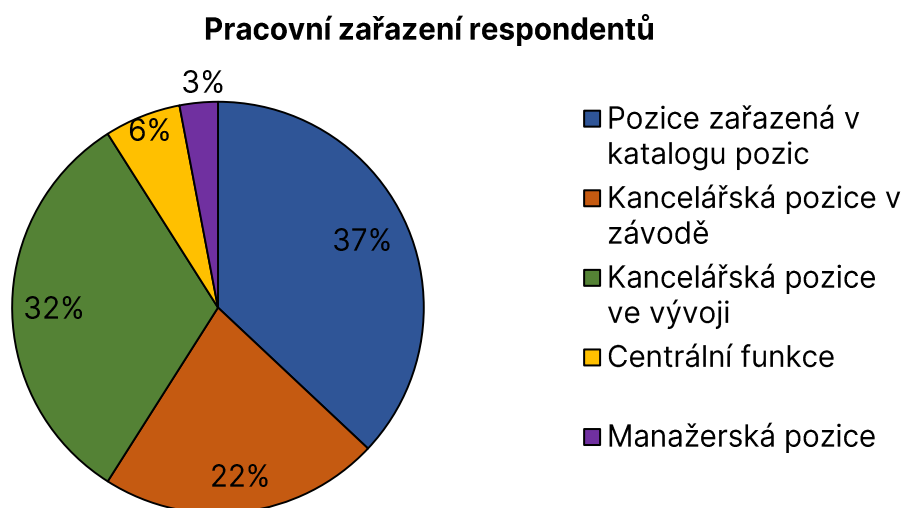
### 3.2.1 Výsledky zaměstnaneckého průzkumu

Tato podkapitola shrnuje **výsledky zaměstnaneckého průzkumu**. Nejprve jsou stručně shrnuty výsledky **první části průzkumu**, která byla zaměřena na **zařazení**

**zaměstnance (respondenta)**, poté budou podrobně shrnuty výsledky **druhé části průzkumu**, která již byla zaměřena na **spokojenost s poskytovanými benefity**. Právě druhá část průzkumu je z hlediska vyhodnocení stěžejní.

### Shrnutí výsledků první části průzkumu

První část průzkumu byla zaměřena na zařazení respondenta. Z tohoto hlediska je důležité připomenout, kdo byli respondenti tohoto průzkumu. Respondenti vychází ze základního souboru, který byl autorem pro účel dotazování vybrán. Tímto základním souborem jsou **všichni zaměstnanci společnosti ZF v závodech v Jablonci nad Nisou, Rychnově u Jablonce nad Nisou i Liberci**. Z hlediska velikosti základního souboru jde o 1 010 zaměstnanců, přičemž v rámci průzkumu bylo odevzdáno (resp. odesláno) 306 dotazníků. Na průzkum tudíž **odpovědělo 30,3 % všech zaměstnanců**. O struktuře respondentů vypovídají obrázky níže.



Obrázek 7: Pracovní zařazení respondentů

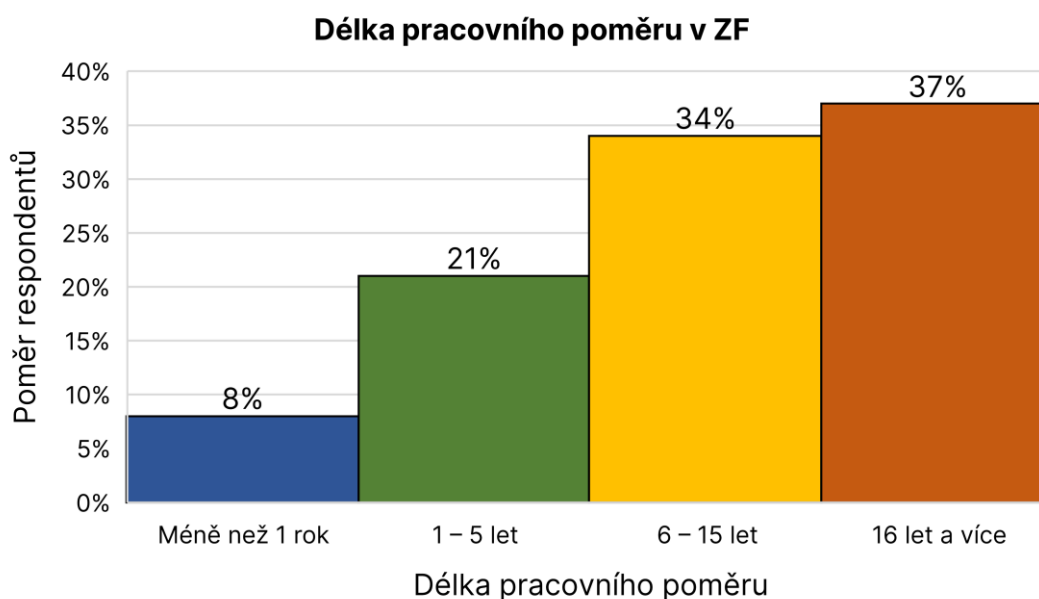
Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu **pracovního zařazení respondentů** je z obrázku č. 7 výše patrné, že se zúčastnily veškeré kategorie zaměstnanců ZF. Z hlediska **poměrového zastoupení** byla nejnižší účast u pozic **zařazených v katalogu pozic**. Do této kategorie patří převážně **výrobní pozice (zejména operátoři výroby)**. Právě tato skupina zahrnuje cca dvě třetiny všech zaměstnanců ZF, a proto celkových 37 % respondentů z této kategorie ukazuje na to, že právě v této kategorií byla účast



relativně nízká. Jednotlivé kategorie zaměstnanců ZF byly blíže popsány v podkapitole č. 3.1.

Podle délky pracovního poměru v ZF se dotazníku zúčastnili zejména zkušení zaměstnanci, kteří jsou v podniku 6 a více let. O přesné struktuře zaměstnanců z hlediska délky pracovního poměru vypovídá následující obrázek č. 8.

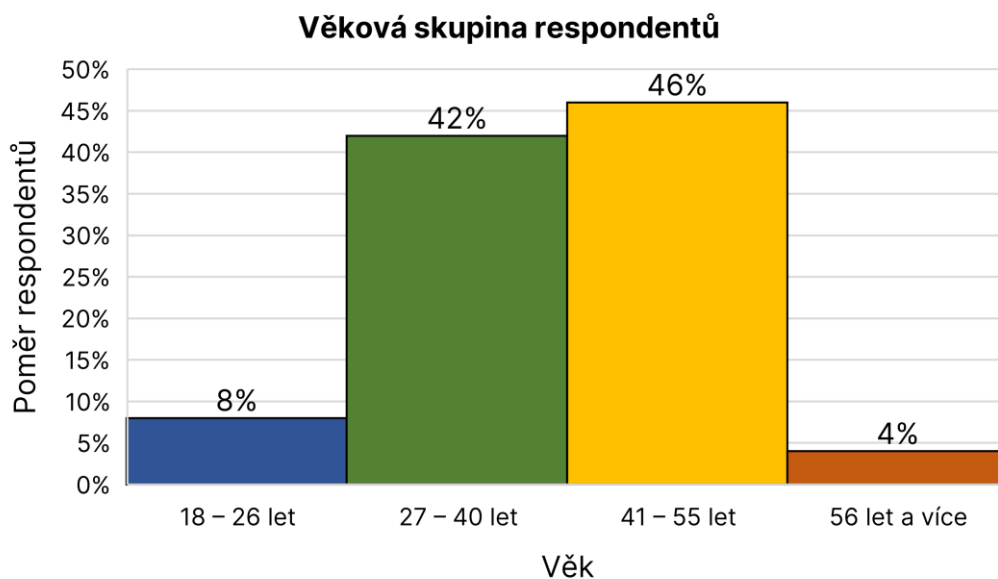


*Obrázek 8: Struktura respondentů z hlediska délky pracovního poměru v ZF*

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu výše je patrné, že se dotazníku zúčastnili zejména zaměstnanci, kteří jsou v podniku několik let. Z tohoto pohledu lze konstatovat, že na dotazy odpovídali **zaměstnanci, kteří s benefity v ZF mají zkušenosti.**

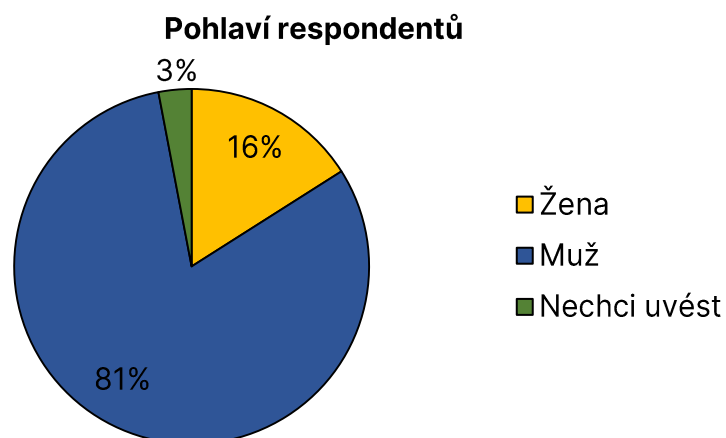
**Věková skupina respondentů** reflektuje věkové rozložení zaměstnanců ZF. V rámci ZF je totiž největší zastoupení zaměstnanců mezi 41 – 55 let věku. O věkovém zastoupení respondentů pak vypovídá následující obrázek č. 9.



Obrázek 9: Věková struktura respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska pohlaví je z grafu níže patrné, že se průzkumu zúčastnilo **výrazně více mužů**. Pro vyhodnocení průzkumu však není tento poznatek zásadní, neboť výsledek odráží genderové rozložení podniku, ve kterém je výrazně více mužů než žen (dle interních informací vybraného podniku cca 80 % mužů a 20 % žen). To je způsobeno zaměřením podniku, jehož hlavní činností je **výroba a vývoj brzd do automobilů**.



Obrázek 10: Pohlaví respondentů

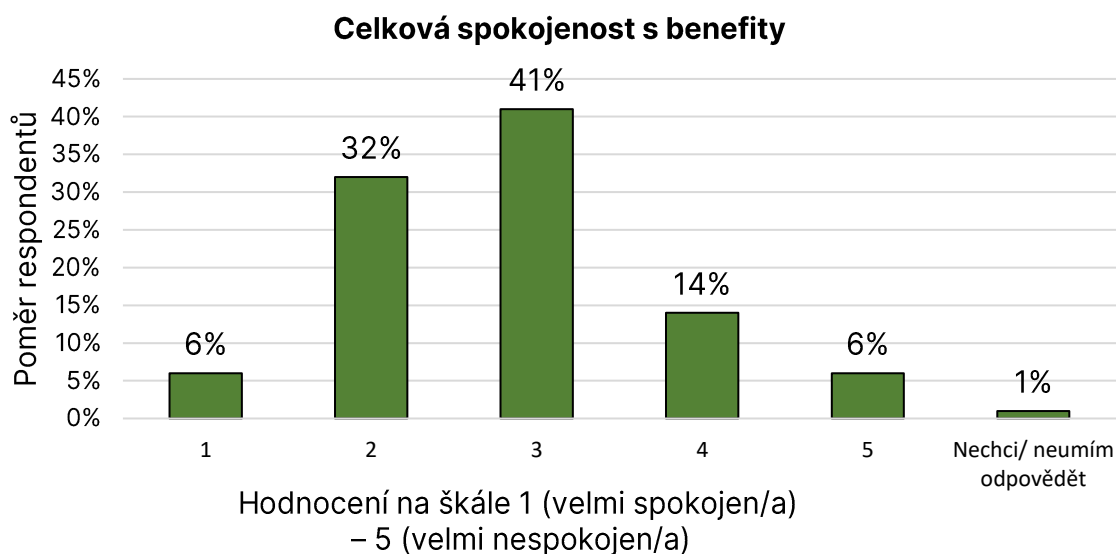
Zdroj: vlastní zpracování

Předchozí 4 obrázky shrnují **výsledky první části průzkumu**, která byla zaměřena na zařazení zaměstnance (resp. respondenta). V této části průzkumu bylo nejzajímavější zjištění v tom, že se průzkumu z hlediska poměrového zastoupení zaměstnanců zúčastnilo **více THP zaměstnanců než výrobních zaměstnanců**, tedy pozic, které jsou v ZF zařazené v katalogu pozic.

### Shrnutí výsledků druhé části průzkumu

Druhá (stěžejní) část průzkumu byla zaměřena na **spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity v ZF**. Tato část pak byla také doplněna o otázky zaměřené na **firemní akce a spokojenost s komunikací benefitů ze strany HR oddělení** směrem k zaměstnancům.

Celkovou spokojenost s benefity shrnuje následující obrázek č. 11.

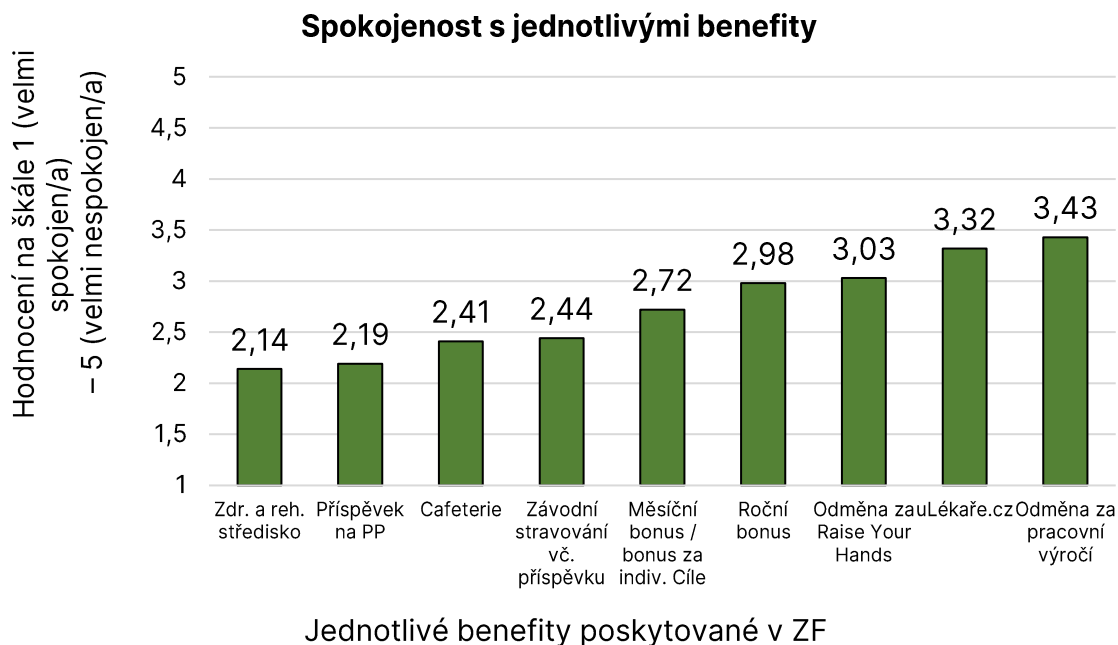


Obrázek 11: Celková spokojenost s benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z obrázku č. 11, většina zaměstnanců je „spíše spokojena“, což odpovídá stupni 2 či „spokojena do určité míry“, což odpovídá stupni 3. **Celková spokojenost**, spočítaná váženým průměrem, činí **2,79 stupně** na škále od 1 („velmi spokojen“) do 5 („velmi nespokojen“). Subjektivně lze tedy konstatovat, že z hlediska spokojenosti se jedná o „lepší průměr“.

Následující obrázek č. 12 znázorňuje **spokojenost s jednotlivými benefity**, které jsou v současné době v ZF zaměstnancům poskytovány. Hodnocení spokojenosti je na škále od 1 do 5, přičemž 1 znamená „velmi spokojen“ a 5 „velmi nespokojen“.



Obrázek 12: Spokojenost s jednotlivými benefity

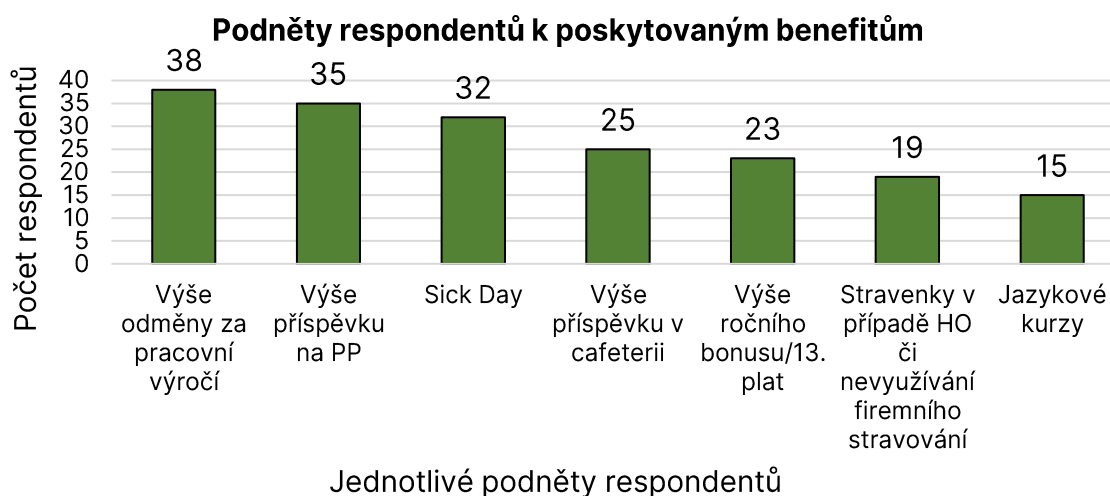
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu výše je zřejmé, že **zaměstnanci oceňují zejména:**

- zdravotní a rehabilitační středisko,
- příspěvek na penzijní připojištění (zkráceně PP),
- кафeterii,
- závodní stravování a příspěvek na závodní stravování.

Výše uvedené benefity jsou pro zaměstnance atraktivní, což znamená, že v případě **zvyšování výše příspěvků v benefitech zaměstnavatelem** lze zvyšování cílit právě na tyto benefity. Předchozí obrázek č. 12 je dále doplněn následujícím obrázkem č. 13, který byl sestaven na základě **obsahové analýzy**, jelikož vychází z otevřené otázky, v rámci které měli respondenti možnost vyjádřit se svými slovy k problematice benefitů. Z této otevřené otázky byly autorem shrnuty **podněty respondentů k poskytovaným benefitům**. V rámci **kategorizace dat** byla autorem vybrána pouze ta data, u kterých byl počet výskytů větší než deset, tj. odpovědělo-li deset a více

respondentů tak, že se odpověď obsahově shodovala, byla tato odpověď zaznamenána do grafu níže.



Obrázek 13: Podněty respondentů k poskytovaným benefitům

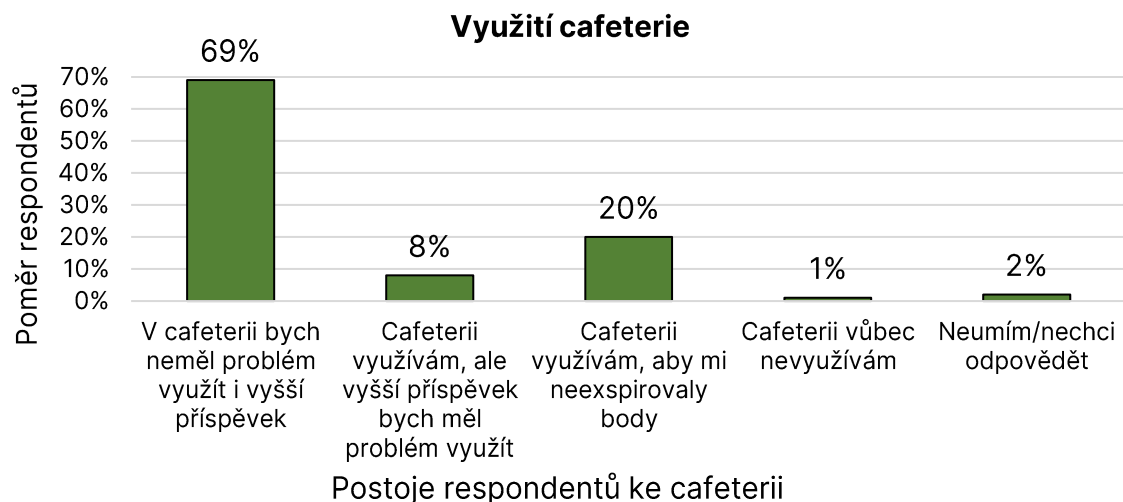
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č. 13 vyplývá, že zaměstnanci okomentovali zejména **finanční benefity** a také **absenci tzv. sick days**. Co se týče finančních benefitů, vyjadřovali se převážně k výši příspěvku zaměstnavatele do benefitů. To se týkalo zejména:

- odměny za pracovní výročí (jubileum),
- příspěvku na PP,
- příspěvku do кафетерии.

Ve všech případech zaměstnanci v otevřené otázce argumentovali nejčastěji tím, že **výše odměn/příspěvků zůstává konstantní již řadu let** a neodráží tak inflaci. Někteří také zmiňovali **neodpovídající výši příspěvku** s ohledem na nastavení výše příspěvků do benefitů v konkurenčních firmách v automotive.

Další otázka průzkumu byla zaměřena na jeden ze stěžejních benefitů – **caфетерии**. Cílem bylo zjistit, jaký mají zaměstnanci ke кафетерии postoj, a zda by případně uvítali i vyšší příspěvek do tohoto benefitu. O postoji zaměstnanců k benefitu кафетерии, který ZF využívá od společnosti Edenred, vypovídá následující obrázek č. 14.

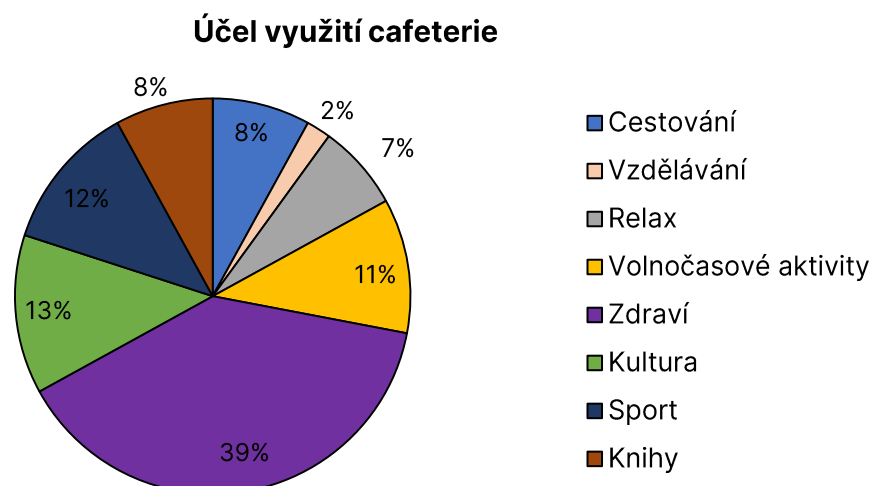


Obrázek 14: Využití cafeterie ve společnosti ZF

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku výše je zřejmé, že zaměstnanci cafeterii převážně rádi využívají. **69 % respondentů by nemělo problém využít vyšší příspěvek**, než je stávajících 500 Kč měsíčně. Naproti tomu, je třeba konstatovat, že 20 % zaměstnanců cafeterii využívá, ale převážně z důvodu, aby jim **neexspirovaly body**, které na účtu cafeterie mají. Z otevřené otázky pak vyplývá, že to je dáno **úzkým okruhem provozoven**, kteří cafeterii Edenred pro platbu akceptují.

Zajímavostí je, na jaké účely zaměstnanci cafeterii využívají. O **účelu využití cafeterie** vypovídá **koláčový graf** na následující straně.



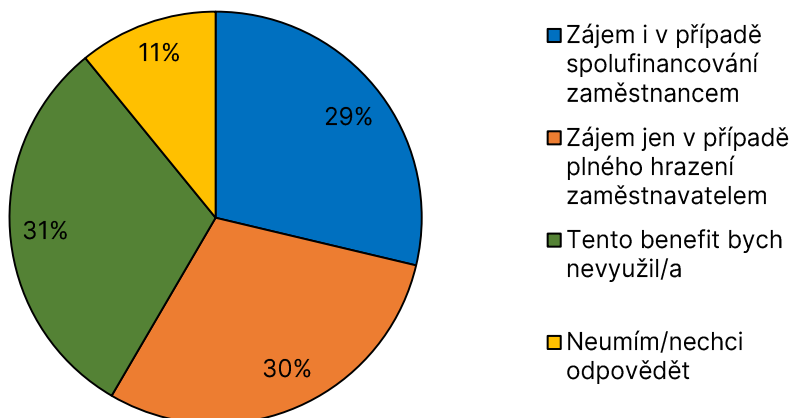
Obrázek 15: Účel využití cafeterie v ZF

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci ZF využívají cafeterii nejčastěji na **zdraví** (obvykle v lékárnách, které kartu Edenred akceptují). Další oblastí využití je potom **kultura** (např. kina) či **sport** (např. bazén a další sportoviště). V otevřené otázce někteří zaměstnanci argumentují tím, že kartu **nelze využít ve stravovacích zařízeních** či na **běžné nákupy potravin**. To je však dáno tím, že společnost ZF poskytuje **příspěvek na stravování ve firemní kantýně**, a cafeteria rozšířená o oblast stravování by tak nepřinášela finanční výhody v podobě daňových výhod a výhod na pojistných odvodech.

Z pohledu zaměstnanců byla důležitá otázka ohledně případného zavedení **MultiSport karty**. Tato otázka byla totiž do průzkumu zařazena na základě **podnětu zaměstnanců**. Část zaměstnanců se totiž na HR oddělení obrátila s tím, že by zařazení tohoto benefitu velmi uvítala. Cílem tak bylo **ověřit, jaký by byl v případě implementace tohoto benefitu celkový zájem** v rámci celé společnosti. O zájmu respondentů ohledně benefitu MultiSport vypovídá následující obrázek č. 16.

### Zájem o MultiSport kartu



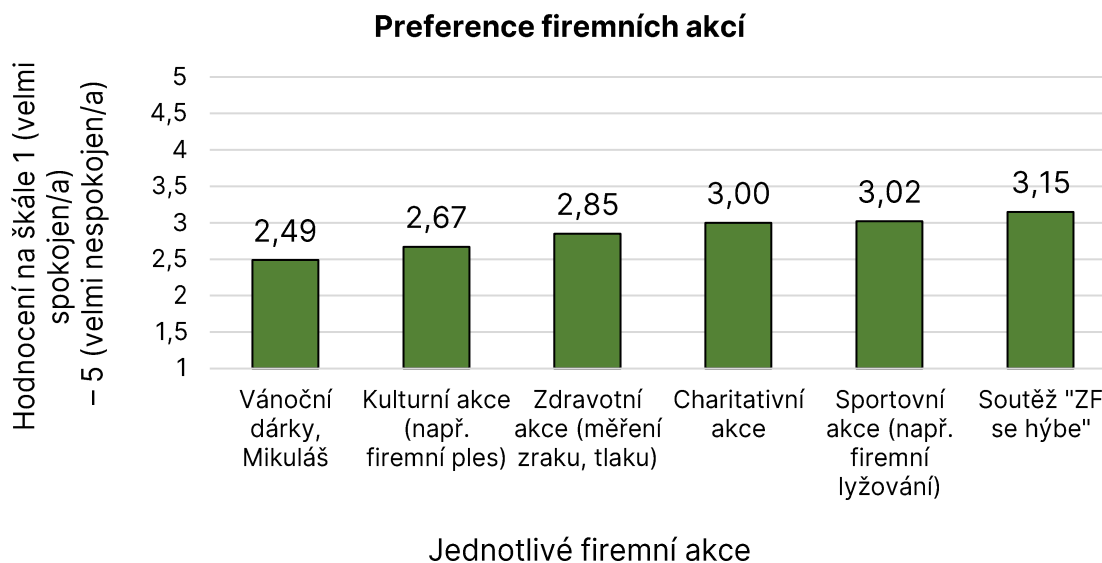
Obrázek 16: Zájem o MultiSport kartu

Zdroj: vlastní zpracování

Z koláčového grafu výše vyplývá, že o tento benefit je poměrně značný zájem. Z pohledu ZF je směřodonné, kolik zaměstnanců by bylo ochotno tento benefit využívat i v případě **spolufinancování zaměstnancem**. Z hlediska ZF totiž není v plánu hradit zaměstnancům benefit v plné výši. Zájem o benefit v případě spolufinancování zaměstnance projevilo **29 % zaměstnanců**.

V další části dotazníku byly otázky, které se věnovaly **firemním akcím**. Tyto otázky byly do průzkumu zahrnuty z toho důvodu, aby byly zjištěny **preferenze zaměstnanců z hlediska pořádání budoucích akcí**. Tyto informace budou stěžejní pro **navržení plánu akcí** na následující rok. Navržený plán akcí tak bude nejen v souladu s rozpočtovými možnostmi podniku, ale bude také reflektovat oblíbenost jednotlivých akcí u zaměstnanců. Preference zaměstnanců z hlediska firemních akcí znázorňuje následující obrázek č. 17.





Obrázek 17: Preference firemních akcí

Zdroj: vlastní zpracování

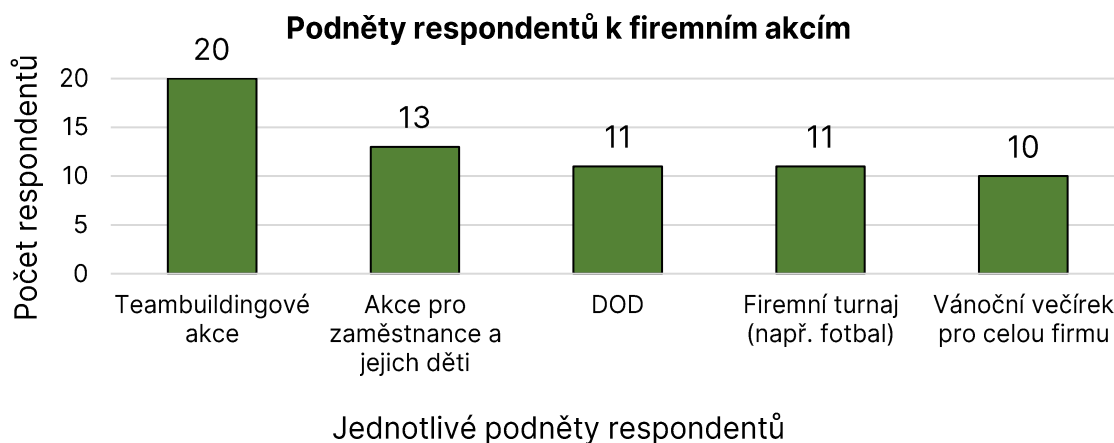
Jak vyplývá z grafu výše, nejoblíbenější firemní akcí jsou **vánoční dárky** a další akce spojené s rozdáváním nějaké drobnosti (např. v rámci Mikuláše, Velikonoc apod.). Tato oblíbenost je dána mimo jiné také tím, že se v ZF jedná o tradiční akci, která probíhá řadu let. Z grafu lze také vyčíst, že zaměstnanci preferují **kulturní akce**. Mezi kulturní akce organizované pro celou společnost může patřit např. firemní ples. Kladné hodnocení měly také **zdravotní akce**, které v době od rozšíření globální pandemie COVID-19 nebyly ve firmě příliš organizovány. Zorganizování zdravotní akce (např. Den zdraví ve firmě) by tak mohlo být pro zaměstnance velice zajímavé, přičemž z hlediska společnosti nepředstavuje tento typ akce příliš velký náklad.

Z nabízených odpovědí jsou nejméně oblíbené **sportovní akce** včetně firemní soutěže „ZF se hýbe“, která spočívala v tom, že registrovaní zaměstnanci reportovali svoje sportovní výsledky (např. uběhnuté kilometry či ujeté kilometry na kole) a ti nejlepší (po přepočtu dle příslušného koeficientu) obdrželi od ZF nějakou drobnost. Relativně nižší oblíbenost u těchto akcí je pravděpodobně dána tím, že se jedná o úzce zaměřené akce, které osloví jen určitou skupinu lidí. Z průzkumu tak vyloženě nevyplývá, že jsou tyto akce obecně neoblíbené. Při případné organizaci těchto akcí je však potřeba počítat s tím, že neosloví více než polovinu zaměstnanců.

Respondenti však neměli možnost vybírat firemní akce pouze z nabízených možností v rámci uzavřené otázky. V další části průzkumu totiž měli možnost do otevřené

otázky vypsát vlastní názor či nápad na jednotlivé akce. Při vyhodnocení této otevřené otázky byla znovu použita **obsahová analýza**, resp. kategorizace dat a následná kvantifikace sdružených odpovědí, jak bylo vysvětleno v podkapitole 1.4.1. V grafu jsou znázorněny pouze **podněty respondentů**, které se v průzkumu opakovaly **alespoň desetkrát**.

Vyhodnocení zmíněné otevřené otázky je shrnuto na následujícím obrázku č. 18.

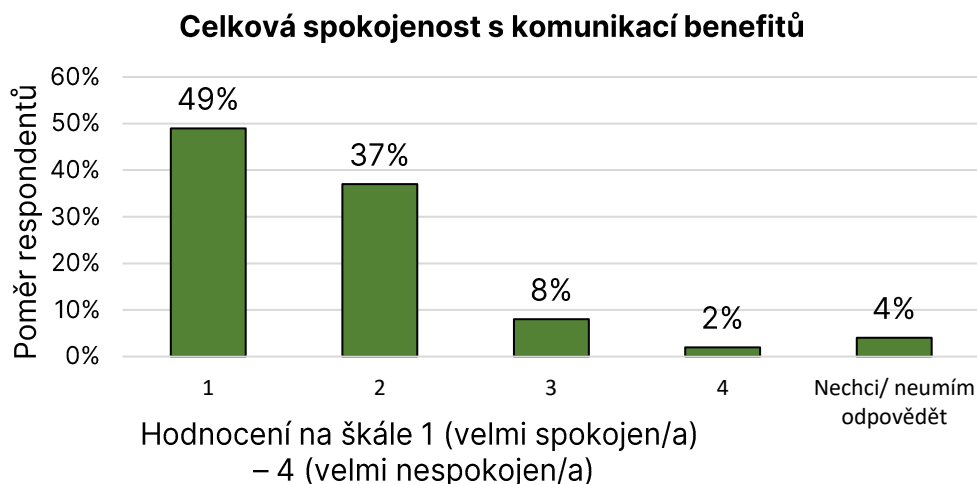


*Obrázek 18: Podněty respondentů k firemním akcím*

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu výše vyplývá, že někteří zaměstnanci mají zájem o teambuildingové akce, akce zaměřené pro zaměstnance a jejich děti, pravidelné dny otevřených dveří pro rodiny či veřejnost (na obrázku č. 18 zkratka DOD). Někteří zaměstnanci zmínili také celofiremní vánoční večírek.

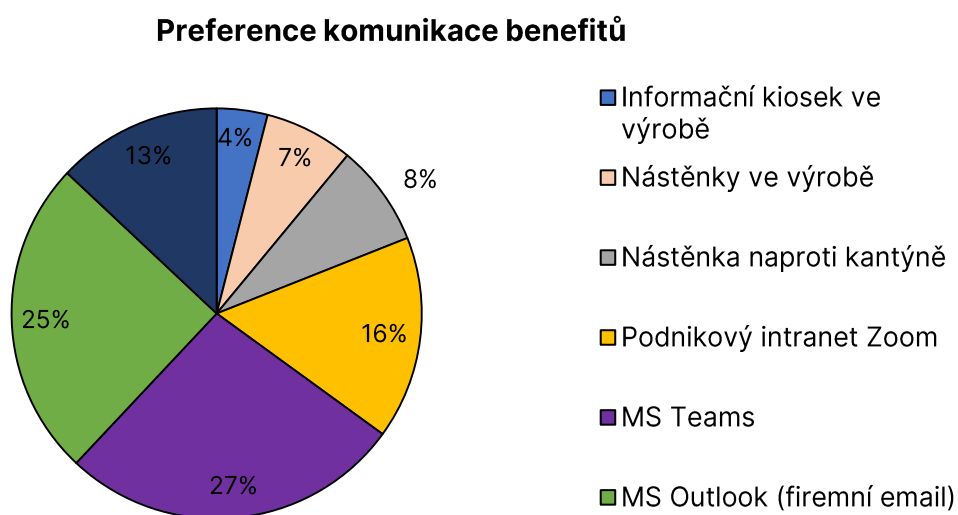
Poslední částí průzkumu byly otázky zaměřené na **komunikaci benefitů** směrem k zaměstnancům. Nejprve byla zjišťována **celková spokojenost** s komunikací benefitů, a poté byly zjišťovány **preferenze jednotlivých komunikačních kanálů**. Získané informace jsou stěžejním podkladem pro navržení efektivnější komunikace benefitů, tedy navržení takového způsobu komunikace, který bude zaměstnancům nejlépe vyhovovat a zároveň osloví co největší množství zaměstnanců.



Obrázek 19: Celková spokojenost s komunikací benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 19 znázorňuje **celkovou spokojenost s komunikací benefitů**. Respondenti měli možnost vyjádřit svůj názor na škále od jedné (velmi spokojen/a) do čtyř (velmi nespokojen/a). **Celková spokojenost** na uvedené škále činí **1,55 stupně**, což odpovídá hodnocení mezi „velmi spokojen“ až „spíše spokojen“. Z hlediska komunikace benefitů tak lze obecně konstatovat, že je z hlediska HR oddělení vedena vůči zaměstnancům správně. Podrobnější informace ohledně komunikace benefitů však poskytuje následující obrázek č. 20.



Obrázek 20: Preference způsobu komunikace benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

Uzavřená otázka ohledně **preferencí způsobu komunikace benefitů** umožnila zaměstnancům vybrat jeden nebo více **komunikačních kanálů**, které pro účely získávání informací o benefitech preferují. Nejlépe hodnocenými komunikačními kanály je komunikace prostřednictvím **MS Teams, MS Outlook** (tedy firemního emailu) a **podnikového intranetu** Zoom. Tyto kanály jsou však využívány pouze THP zaměstnanci, kteří k nim mají přístup. U výrobních zaměstnanců jsou využívány kanály zejména **nástěnky**. Poměrně zásadním zjištěním je fakt, že výrobní zaměstnanci velmi málo využívají **informační kiosky**, které jsou umístěné ve svačinových koutcích na jednotlivých výrobních modulech.

Jak vyplývá z grafu výše, informační kanály určené pro výrobní zaměstnance bez přístupu na počítač jsou velmi málo využívány, z čehož je patrné, že u výrobních zaměstnanců je oproti THP zaměstnancům, komunikace benefitů značně omezenější.

### 3.3 Stručné shrnutí výsledků průzkumu benefitů

**Celková spokojenost respondentů s benefity** (na škále od 1 „velmi spokojen“ do 5 „velmi nespokojen“) činí 2,79 stupně, což odpovídá hodnocení mezi „spíše spokojen“ až „spokojen do určité míry“. Respondenti pozitivně hodnotili zejména zdravotní a rehabilitační středisko, příspěvek na penzijní připojištění, кафетерии či závodní stravování. Nejčastěji se respondenti vyjadřovali k nízké výši odměn, zejm. v rámci odměny za pracovní výročí, příspěvku na penzijní připojištění a na кафетерии. Respondenti také zmiňovali, že by rádi využívali tzv. sick days.

V průzkumu byla také řešena otázka ohledně **zájmu o MultiSport kartu**. Z výsledků vyplývá, že 29 % respondentů má o tento benefit zájem i v případě, že by si kartu spolufinancovali. 30 % respondentů uvedlo, že o benefit sice zájem mají, ale pouze v případě, že by tento benefit hradil zaměstnavatel v plné výši.

Z hlediska **firemních akcí** respondenti preferují zejména akce spojené s Vánocemi (např. rozdávání vánočních dárků), dále upřednostňují kulturní či zdravotní akce. Velmi dobře dopadlo hodnocení **komunikace benefitů**, jelikož většina respondentů je velmi spokojena. Prostor pro zlepšení v oblasti komunikace však přesto existuje, a to zejména u výrobních zaměstnanců. Jak vyplývá z průzkumu, nástěnky či informační kiosky ve výrobě jsou využívány velmi málo.

## 4 Návrhy změn a představení plánu implementace ve vybraném podniku

Autorem navržené změny v oblasti optimalizace benefitů vychází z:

- výsledků zaměstnaneckého průzkumu,
- zohlednění poznatků z odborné literatury věnující se dané problematice (zejména v oblasti benefitů a aktuálních trendů v této oblasti),
- pravidelných konzultací s vedoucí diplomové práce,
- vlastních poznatků získaných v průběhu působení na HR oddělení společnosti ZF,
- interních informací vybraného podniku,
- současných možností podniku (vzhledem k aktuální globální ekonomické situaci je podnik do určité míry omezen finančními restrikcemi),
- zohlednění ekonomických aspektů (dopadů) při případné implementaci změn.

Veškeré výše zmíněné body byly zohledněny při doporučení, jak zaměstnanecké benefity ve společnost ZF optimalizovat.

### 4.1 Navržená optimalizace zaměstnaneckých benefitů

Na základě výsledků průzkumu a dalších poznatků vyjmenovaných na začátku kapitoly 4, byl zpracován **akční plán** včetně **plánovaného deadlinu realizace změny** a **zodpovědných osob** za daný bod akčního plánu. Zmíněný akční plán se zaměřuje na následující oblasti:

- plán implementace nových benefitů,
- plán revize podnikových akcí s ohledem na rozpočtové možnosti podniku,
- konkrétní kroky ke zlepšení komunikace benefitů.

**Akční plán** je zaměřen na konkrétních šest bodů. V rámci každého bodu je zmíněný identifikovaný nedostatek vyplývající ze zaměstnaneckého průzkumu, přičemž ke každému nedostatku je **návrh řešení**. V rámci navrženého akčního plánu je nezbytné určit **zodpovědnou osobu**, která bude ve spolupráci a s podporou managementu podniku **koordinovat naplnění akčního plánu**. Pro tento účel

je vhodné, aby zodpovědnou osobou byl zaměstnanec HR oddělení, který má agendu benefitů na starosti, což je v případě vybrané společnosti **HR Specialista**, jímž je zároveň autor této práce.

Jelikož implementace konkrétních navržených kroků představuje postupný proces, je doporučeno zvolit jako **termín pro naplnění akčního plánu** datum 1. 1. 2024. V průběhu roku 2023 bude totiž ze strany zodpovědné osoby za akční plán nutné zajistit následující kroky:

1. získat pro navržené změny podporu (souhlas) vedení podniku,
2. zajistit/zorganizovat úkony, které povedou k implementaci navržených změn,
3. komunikovat průběh plnění akčního plánu na zaměstnance (seznámit zaměstnance s tím, zda se podařilo akční plán naplnit, pokud nikoliv, seznámit zaměstnance s důvody, proč tomu tak je).

Ve výše uvedeném bodě číslo 2 je zmíněna nutnost **zorganizování potřebných úkonů**, aby mohl být daný krok **implementován**. V této souvislosti je vhodné zmínit, že některé navržené změny vyžadují:

- **jednání s dodavateli** o podmínkách poskytování daného benefitu (ze strany společnosti ZF je doporučeno, aby se jednání zúčastnil HR Specialista ve spolupráci s oddělením nákupu),
- **schválení vyjednaných podmínek** dle schvalovacího procesu ve společnosti ZF (schválení managementem společnosti),
- **dohodu s odbory** v rámci kolektivního vyjednávání ve 4. čtvrtletí roku 2023 (např. ohledně výše příspěvků do benefitů v případě jejich navyšování).

Jednotlivé kroky včetně časového harmonogramu implementace jsou podrobně popsány v tabulce č. 14 v rámci podkapitoly 4.2. Nejprve je však potřeba popsat **navržený akční plán**. Ten obsahuje **6 oblastí**, ve kterých se nachází prostor pro zlepšení. Ke každé identifikované oblasti je pak stručně popsáno **navržené opatření**.

V tabulce č. 7 níže je navržen akční plán v podobě, ve které bude autorem práce **představen na poradě vedení společnosti ZF**. Cílem této porady bude přesvědčit management o smyslu a výhodnosti navržených změn. V závislosti na výsledku prezentace akčního plánu v rámci porady vedení bude případně plán před zveřejněním zaměstnancům poupraven.

Tabulka 7: Navržený akční plán

Identifikovaná oblast	Informace k navrženému opatření
Částka v cafeterii a příspěvek na PP či DPS	Navýšit měsíční částku v cafeterii a zároveň příspěvek na PP či DPS na 1 000 Kč (snaha o prosazení v rámci kolektivního vyjednávání ve 4. čtvrtletí 2023)
Absence MultiSport karty	Zavést ve společnosti ZF dodavatele MultiSport Benefit, s.r.o., se společností Edenred vyjednat možnost rozšíření cafeterie o MultiSport kartu („proklik“ v systému Edenred)
Zájem o benefit uLékaře.cz	Zaměřit se na zvýšení povědomí o benefitu, jelikož jeho využívanost ve společnosti dosahuje méně než 10 % všech zaměstnanců
Zefektivnění komunikace benefitů	Zvážit využití aplikace JOBka a využít možnost propojení se systémem Edenred
	Komunikovat benefity již v rámci pre-onboardingu a onboardingu, častější a cílenější pravidelná komunikace k benefitům s cílem připomenout aktuální nabídku benefitů
Akce pro zaměstnance	Vytvořit plán firemních akcí pro rok 2024 s ohledem na preference zaměstnanců – posílení kulturních akcí, zdravotních akcí a sportovních akcí

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 7 přehledně znázorňuje 6 konkrétních návrhů. V následující části budou tyto návrhy z akčního plánu podrobně vysvětleny.

Tabulka 8: Návrh úpravy příspěvku v cafeterii a na PP či DPS

Identifikovaná oblast	Informace k navrženému opatření
Částka v cafeterii a příspěvek na PP či DPS	Navýšit měsíční odměnu v cafeterii a zároveň příspěvek na PP či DPS na 1 000 Kč (snaha o prosazení v rámci kolektivního vyjednávání ve 4. čtvrtletí 2023)

Zdroj: vlastní zpracování

Z kolektivní smlouvy platné pro rok 2023 vyplývá, že příspěvek na cafeterii činí 500 Kč měsíčně a příspěvek na penzijní připojištění (zkráceně PP) či doplňkové penzijní spoření (zkráceně DPS) činí 540 Kč měsíčně. Návrh autora práce je **oba příspěvky navýšit na úroveň 1 000 Kč měsíčně**. Důvody pro navýšení jsou následující:

- **daňové hledisko a odvody,**
- příspěvek ZF je v obou případech konstantní od roku 2019 – **výše přispívané částky tak nereflektuje inflaci** posledních 5 let, zejména pak zvýšenou inflaci posledních 2 let (reálná částka se tak od roku 2019 výrazně snížila),

- výše příspěvku v ZF **neodpovídá výši příspěvků konkurenčních společností** (benchmark od společnosti Edenred je k dispozici o dva odstavce dále),
- **zvýšení motivace zaměstnanců** spořit na starobní důchod.

Jak je výše uvedeno, primárním důvodem pro doporučení navýšení obou příspěvků je **finanční hledisko** – resp. daňové hledisko a hledisko odvodů. Z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance je příspěvek formou benefitů „levnější“. Konkrétnímu propočtu výhodnosti odměňování v rámci těchto benefitů oproti odměňování v rámci mzdy je věnována kapitola č. 5.

Dalším důvodem navýšení částky do cafeterie a penzijních produktů je fakt, že od roku 2019, kdy byla cafeterie ve společnosti zavedena, jsou příspěvky stále ve stejné výši – nereflktují tedy inflaci posledních 5 let ani nastavení cafeterie konkurenčních firem. Z hlediska výše příspěvků v cafeterii konkurenčních firem bylo od společnosti Edenred zjištěno, že **průměrným příspěvkem u výrobních společností v roce 2022 bylo 12 000 Kč za rok**, což činí **1 000 Kč za měsíc**. Do tohoto průměrného příspěvku jsou započítány pravidelné příspěvky zaměstnancům. Nejsou do tohoto průměru započítány mimořádné odměny do cafeterie – například za jubilea či náborové příspěvky (interní informace společnosti Edenred).

Posledním neméně důležitým důvodem navýšení je **sociální aspekt**, resp. motivace zaměstnanců, aby si spořili peněžní prostředky do důchodového věku a zajistili si tak další prostředky nad rámec důchodu, který jim bude poskytnut státem.

V akčním plánu je uveden termín pro implementaci změn v podniku k 1. 1. 2024. Tento termín platí zejména pro popisované navyšování, jelikož právě od nového roku bude v platnosti **nová kolektivní smlouva**, která bude aktualizována na základě probíhajících jednání v posledním čtvrtletí tohoto roku. Kompletní časový harmonogram pro implementaci změn je navržen v grafické podobě v podkapitole 5.2 na konci této práce. Autorem této práce je doporučeno v otázce navyšování mezd v rámci kolektivního vyjednávání navrhnout navýšení nejen formou mezd, ale také právě formou cafeterie. Na základě domluveného navýšení při vyjednávání s odbory je straně zaměstnavatele doporučeno prosadit mírné ponížení **domluveného navýšení ve mzdě a toto ponížení dorovnat zvýšením příspěvku do cafeterie o 500 Kč a do penzijních produktů o 460 Kč** (tj. v obou případech na úroveň 1 000 Kč).



Ze strany odborů lze očekávat tlak na to, aby navyšování proběhlo formou zvýšení mezd. V období zvýšené inflace lze očekávat, že i pro rok 2023 bude průměrná roční inflace měřená indexem spotřebitelkých cen (CPI) činit více než 10 %. Z tohoto důvodu lze očekávat, že ústředním tématem kolektivního vyjednávání bude především navyšování mezd. **Za zaměstnavatele je pro vyjednávání s odbory autorem práce doporučeno následující:**

- prosadit navyšování o výrazně méně než činí průměrná roční inflace (kompenzace inflace v plné výši vede v ekonomice k dalšímu inflačnímu tlaku a vzniku inflační spirály (tzv. mzdově-inflační spirály, jak je podrobně vysvětleno v podkapitole č. 1.4.2),
- nižší navyšování, než činí průměrná roční inflace, může být částečně kompenzováno zvýšením příspěvků na benefity, jak je navrženo v této kapitole,
- prosadit navyšování do benefitů z důvodů, které jsou též uvedeny v této podkapitole (hledisko odvodů, daňové hledisko, motivační důvody ke spoření a také inflace posledních let).

Tento návrh povede k **ušetření mzdových nákladů společnosti ZF** o cca 2 729 405 Kč za rok, jak bylo spočítáno v tabulce č. 18 v podkapitole 5.1. Navíc za tyto nižší náklady zaměstnavatele obdrží zaměstnanec celých 1 000 Kč v případě caterie a celých 1 000 Kč v případě příspěvku na PP či DPS, jelikož tyto částky **nepodléhají zdanění ani pojistným odvodům**. Naproti tomu navýšení 2 000 Kč formou mzdy vede z pohledu zaměstnance k navýšení pouze o 1 480 Kč (po zdanění a odvodech). Podrobné ekonomické zhodnocení je uvedeno v kapitole č. 5.

### **Pracovní jubileum**

Z provedeného dotazníkového šetření také vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni s výší odměny v rámci **pracovního jubilea**. Vypovídá o tom graf, který je na obrázku č. 13. Z tohoto grafu, který ukazuje četnost odpovědí na otevřenou otázku ohledně spokojenosti s benefity, je patrné, že se nejvíce respondentů (celkem 38) vyjadřovalo k nízké odměně, kterou zaměstnanci za každých odpracovaných 5 let obdrží. Systém je aktuálně nastavený tak, že zaměstnanec obdrží po 5 letech částku, která odpovídá odměně 500 Kč za rok. Podrobné seznámení s tímto benefitem využívaným ve společnosti ZF lze dohledat v podkapitole č. 2.2.1.

Autor práce doporučuje **zvážit navýšení této odměny**. I v případě tohoto benefitu totiž platí, že nebyl několik let navýšen. Současná výše odměny za pracovní jubileum nepůsobí pro zaměstnance, jak vyplývá z průzkumu, příliš motivačně. Jak vyplývá z podkapitoly č. 1.3.5, pracovní jubileum by mělo do určité míry sloužit jako motivace k setrvání ve společnosti, a tedy jako prostředek napomáhající snížení fluktuace. Z tohoto pohledu je tedy na zvážení, zda současná výše odměny zaměstnance motivuje a odměňuje za jejich loajalitu ke společnosti.

Tabulka 9: Návrh zařazení benefitu MultiSport karty

Identifikovaná oblast	Informace k navrženému opatření
Absence MultiSport karty	Zavést ve společnosti ZF dodavatele MultiSport Benefit, s.r.o., se společností Edenred vyjednat možnost rozšíření cafeterie o MultiSport kartu („proklik“ v systému Edenred)

Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnoceného průzkumu benefitů v podkapitole č. 3.2.1 vyplývá, že část zaměstnanců (29 % respondentů) **projevuje o MultiSport kartu zájem** i v případě spolufinancování benefitu zaměstnancem. Doporučení zavést MultiSport kartu vychází primárně ze zájmu respondentů. Autor práce se však zároveň domnívá, že tento benefit může přinést řadu **pozitiv**:

- snížení nemocnosti (podpora zdravého a aktivního životního stylu a prevence před nemocemi pohybového aparátu),
- celková vyšší spokojenost zaměstnanců (širší využití cafeterie Edenred a zařazení dalšího benefitu v ZF),
- zvýšení loajality zaměstnanců (zavedení benefitu na základě přání zaměstnanců).

Z finančního hlediska je autorem doporučeno poskytnout tento benefit právě **formou spolufinancování zaměstnancem**, jelikož plné hrazení zaměstnavatelem povede k tomu, že zaměstnanci nebudou motivováni kartu náležitě využívat a docházelo by k situaci, kdy zaměstnavatel hradí zaměstnancům MultiSport kartu, a ta přitom není využívána nebo je využívána jen minimálně. Podstatou je, že by měla sloužit zaměstnancům, kteří budou **pravidelně různá sportoviště navštěvovat**. Varianta plného hrazení zaměstnavatelem by navíc vyžadovala pro podnik vynaložení vyšších

nákladů na benefit. Jednotlivé **varianty využívání MultiSport karty** byly popsány v podkapitole č. 1.3.2.

Autor práce zároveň nedoporučuje umožnit zaměstnancům výběr mezi MultiSport kartou a CAFETERIÍ Edenred, a to z důvodu **administrativní náročnosti** pro HR oddělení při správě obou benefitů současně. Zároveň není rozhodně vhodné vyměnit stávající CAFETERIÍ za benefit MultiSport, jelikož z průzkumu jasně vyplývá, že CAFETERIE je stále benefitem, který osloví větší část zaměstnanců. Zejména starší zaměstnanci (generace X) benefit MultiSport pravděpodobně příliš nevyužijí.

V případě zavedení benefitu MultiSport v ZF je tak doporučeno **propojit tento benefit s CAFETERIÍ Edenred**. Autorem práce je u společnosti Edenred ověřeno, že toto umí Edenred v CAFETERIÍ nastavit jako tzv. **interní benefit**, který lze využít „**proklikem**“ **při přihlášení zaměstnance do systému Edenred**.

Se společností MultiSport však bude potřeba **vyjednat podmínky ohledně zavedení karet ve společnosti**, jelikož dodavatelem tohoto benefitu bude MultiSport. Zároveň bude potřeba dojednat cenu, za kterou bude moci zaměstnanec kartu využívat.

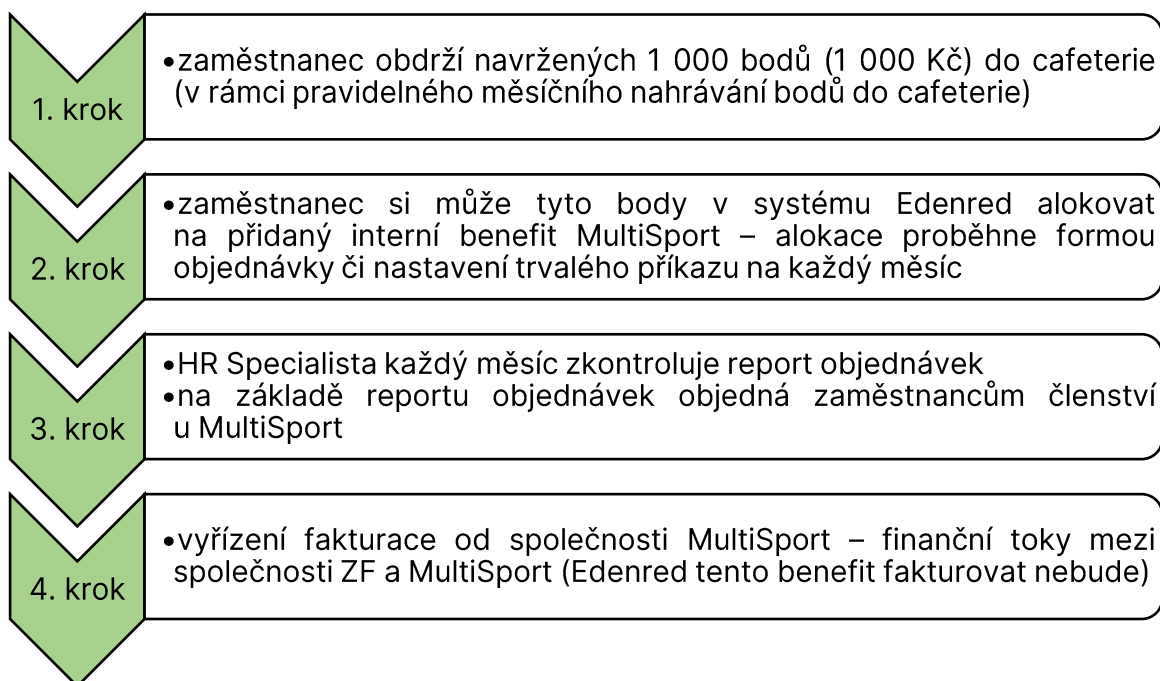
Cena je stanovena **individuálně na základě cenové nabídky** od společnosti MultiSport Benefit. Měsíčně se cena za MultiSport kartu pohybuje v rozmezí 700 – 900 Kč (interní informace vybraného podniku). Autorem práce je doporučeno, aby **zaměstnanec hradil 50 % – 70 % z ceny**. Tuto část by mohl zaměstnanec hradit díky propojení s CAFETERIÍ Edenred z bodů, které měsíčně v rámci CAFETERIE obdrží. **Zbývající část by pak mohl hradit zaměstnavatel**. Tento poměr je doporučen z těchto důvodů:

- jedná se o **dostatečně motivační výdaj** zaměstnance, aby kartu náležitě využíval,
- z hlediska ZF je hrazení 30 % – 50 % z ceny **nákladově přiměřené**.

**Celkové náklady** společnosti ZF za tento benefit jsou závislé na **počtu zaměstnanců**, kteří by měli o benefit zájem. Na základě průzkumu lze předpokládat, že zájem zaměstnanců o tento benefit s velmi vysokou pravděpodobností **nepřekročí jednu třetinu** všech zaměstnanců ZF. Náklady na jednu kartu by pak byly ve výši, v jaké by se zaměstnavatel rozhodl kartu zaměstnancům **spolufinancovat**.

## Navržený proces správy benefitu MultiSport

Zásadním krokem k propojení těchto benefitů je zavedení dodavatele **MultiSport Benefit, s.r.o.**, jelikož tato společnost nepatří mezi zavedené dodavatele společnosti ZF. Při zavedení MultiSport karty je třeba **zohlednit administrativní zátěž** při správě dalšího benefitu. Z tohoto důvodu autor práce navrhuje propojení cafeterie Edenred a MultiSport karty, což povede ke snížení administrativní zátěže, a to jak pro HR Specialistu, který má správu benefitů na starost, tak i pro mzdovou účtárnu, která je příjemcem podkladů pro nahrání odměn do benefitů. **Správa obou benefitů v případě propojení** by tak mohla vypadat následovně.



Obrázek 21: Navržený proces správy benefitu Edenred a MultiSport

Zdroj: vlastní zpracování na základě jednání se společností Edenred

Proces správy benefitu MultiSport, který je popsán na obrázku č. 21, byl konzultován v rámci společného jednání autora této práce se společností Edenred, která je ochotna **zajistit společnosti ZF propojení obou benefitů viz obrázek výše.**

Tabulka 10: Návrh efektivní komunikace benefitu uLékaře.cz

Identifikovaná oblast	Informace k navrženému opatření
Zájem o benefit uLékaře.cz	Zaměřit se na zvýšení povědomí o benefitu, jelikož jeho využívanost ve společnosti dosahuje méně než 10 % všech zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost ZF za benefit uLékaře.cz platí dodavateli v řádu stovek tisíc Kč ročně. Z tohoto důvodu je vhodné zvážit, zda je pro společnost výhodné tento benefit poskytovat, a to s ohledem na **velmi nízkou využívanost tohoto benefitu**. Jeho využívanost je totiž nižší než 10 % všech zaměstnanců. Z pohledu autora této práce však není na místě tento benefit rušit, jelikož zdravotní benefity jsou z obecného hlediska oblíbené a jejich poskytování je v současné době trendem, a to zejména v období po pandemii Covid-19.

Doporučení pokračovat v poskytování benefitu uLékaře.cz je však nutné **provázat se zintenzivněním komunikace tohoto benefitu**. Pro zintenzivnění interní komunikace v oblasti benefitu uLékaře.cz je doporučeno využít provázání komunikace s tzv. „**ZF Way**“, což jsou podnikové hodnoty, které byly podrobně vysvětleny v podkapitole 2.3.

V rámci interní komunikace na zaměstnance je tak vhodné tyto principy zaměstnancům připomínat a z hlediska komunikace benefitu uLékaře.cz lze využít jeden z pěti podnikových principů, a sice princip „**zodpovědnost**“ ve smyslu zodpovědnosti každého zaměstnance vůči svému **zdraví a zdraví svého okolí**. Jako vhodný způsob, jak podpořit mezi zaměstnanci zájem o tento benefit, je uspořádat ve společnosti jednodenní „Micro-event“ s názvem „**Den zdraví v ZF**“, který by tak byl mimo jiné v souladu se zamýšleným konceptem „**ZF – zdravá firma**“.

Na uspořádaný „**Den zdraví v ZF**“ je autorem doporučeno pozvat následující účastníky:

- **společnost uLékaře.cz** – nabídnout jim možnost navštívit naši společnost a uspořádat **stánek zdraví**, který by sloužil jako kontaktní místo, kde by mohli zaměstnancům pomoci s registrací benefitu a připomenout zaměstnancům, jaké výhody tento benefit obnáší,

- **Český červený kříž** (dále jen ČČK) – domluvit s ČČK uspořádání kurzu první pomoci v rámci jejich školící činnosti, cílem začlenění těchto kurzů je doplnit teoretické znalosti zaměstnanců ze školení BOZP o praktický nácvik první pomoci (vč. praktického nácviku resuscitace apod.) pro případ, kdyby se některému z kolegů na pracovišti něco stalo, znalosti lze pak využít také v osobním životě mimo pracovní dobu,
- **zdravotní pojišťovna** (např. VZP) – spojit se s vybranou zdravotní pojišťovnou, která má v Jablonci nad Nisou lokální marketingové oddělení, v rámci marketingové činnosti pořádají pojišťovny zdravotní akce pro firmy (např. kontrola tlaku, kontrola pih apod.),
- **místní optika** – pozvat lokální oční optiku (prodejnu brýlí), tato pozvaná optika by mohla provádět **měření zraku** pro zaměstnance zdarma (jako protihodnota pro optiku bude zviditelnění se a eventuálně možnost propagace vlastní optiky díky distribuci komunikačních materiálů optiky na zaměstnance, případně si mohou zaměstnanci rovnou objednat brýle nebo obdržet voucher se slevovým poukazem do tamní optiky),
- **zdravotní středisko ZF** – začlenit místní zdravotní středisko, které by mohlo provádět **měření tlaku a měření tuku** zaměstnancům.

Z hlediska uspořádání této akce je nutné zohlednit fakt, že společnost ZF zaměstnává jak „bílé límečky“ (THP zaměstnance), tak i „modré límečky“ (výrobní zaměstnance). Právě při organizaci je tak nutné zohlednit zejména specifikum výrobních zaměstnanců, kteří mají různou směnnost. Cílem je dosáhnout toho, aby byla akce směřována na co možná největší množství zaměstnanců, a proto je doporučeno uspořádat akci ve dvou či ve třech dnech. Při uspořádání ve dvou dnech je vhodné zvolit tyto dny tak, aby v každém z obou dnů byla v práci jiná směna. Vhodnou kombinací tak může být například pondělí a čtvrtek.

Další způsob, jak oživit komunikaci „**Dne zdraví v ZF**“ je uspořádání soutěže formou online dotazníku zaměřeného na problematiku zdraví. Krátký dotazník může zahrnovat základní otázky ohledně první pomoci a mimo jiné také otázku, zda je daný zaměstnanec registrovaný v benefitu u Lékaře.cz a formou uzavřené otázky zjistit, zda má zaměstnanec povědomí o tom, jaké možnosti benefit zaměstnancům poskytuje. Jako motivaci k vyplnění dotazníku je pak doporučeno vyhlásit možnost

**vyhrát 500 Kč** formou mimořádné odměny do кафетерии, přičemž jedním z deseti vylosovaných výherců může být pouze zaměstnanec, který:

- zodpoví správně všechny otázky,
- zároveň je registrovaný v benefitu uLékaře.cz.

Výše popsaný návrh akce je autorem navržen z toho důvodu, že tento typ akce přináší zaměstnancům (příp. společnosti ZF) celou **řadu výhod**, kterými jsou zejména:

- žádné, případně velmi nízké náklady na uspořádání této akce (náklady na akci spojené pouze s vyplacením 500 Kč pro 10 vylosovaných zaměstnanců v rámci výše zmíněného dotazníku zaměřeného na problematiku zdraví),
- oslovení velkého množství zaměstnanců,
- zvýšení povědomí o první pomoci, zejména z praktického hlediska,
- zvýšení zájmu o své zdraví,
- zvýšení zájmu o benefit uLékaře.cz.

Tabulka 11: Návrh modernizace a integrace komunikace benefitů

Identifikovaná oblast	Informace k navrženému opatření
Zefektivnění komunikace benefitů	Zvážit využití aplikace JOBka a využít možnost propojení se systémem Edenred

Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení průzkumu spokojenosti s poskytovanými benefity v podkapitole č. 3.2 vyplývá, že celková spokojenost s komunikací benefitů je na dobré úrovni. Při podrobnějším vyhodnocení využívaných komunikačních kanálů (obrázek č. 20) je však patrné, že většina využívaných **komunikačních kanálů** je určena pouze pro **THP zaměstnance**. Z průzkumu jednoznačně vyplývá, že výrobní zaměstnanci využívají firemní periodikum, nástěnky a informační kiosek. Zejména nástěnky a informační kiosky ve svačinových koutcích ve výrobě jsou však využívány velmi zřídka. Firemní periodikum si naopak řada zaměstnanců přečte, nicméně je třeba vzít v úvahu, že toto periodikum je vydáváno čtvrtletně, a není v něm tudíž možné seznámit zaměstnance se vším (z hlediska benefitů není možné obsáhnout vše (poskytované benefity, firemní akce, marketingové nabídky a podobně).

Z výše uvedených důvodů je tak autorem práce navrženo zpřehlednit a sjednotit komunikaci benefitů do jednoho komunikačního kanálu, který bude mít zaměstnanec vždy při ruce. Navrženým řešením je **aplikace JOBka**, která byla podrobně popsána v podkapitole 1.3.5. Tato aplikace je autorem doporučena právě z toho důvodu, že společnost, která aplikaci JOBka poskytuje, dokáže aplikaci napojit na systém Edenred, který je v ZF využíván v rámci caterie.

Z hlediska společnosti ZF by řešení formou aplikace JOBka pomohlo **zlepšit interní komunikaci zejména u výrobních zaměstnanců**. Ti by měli díky této aplikaci veškeré **informace** (vč. benefitů) ve svém **mobilním telefonu**. Tento návrh by mimo jiné vyřešil problém spojený s tím, že výrobní zaměstnanci nemají přístup k firemnímu emailu.

Před implementací tohoto návrhu je však vhodné domluvit schůzku s poskytovatelem tohoto benefitu – společností **JOBka services s.r.o.** za účelem poptávky této aplikace. Na základě cenové nabídky společnosti JOBka je pak otázkou, zda projeví vedení společnosti o tuto službu zájem. Předběžně lze z informací na stránkách JOBky (2023) odhadnout, že měsíční náklady za tuto službu budou činit několik tisíc Kč měsíčně. Návratnost této investice lze kvantifikovat velice obtížně, ale dle názoru autora jsou náklady kompenzovány tím, že se zvýší spokojenost zaměstnanců, zároveň budou dostávat zaměstnanci informace včas a zvýší se výrazným způsobem počet zaměstnanců, ke kterým se informace dostanou.

*Tabulka 12: Návrh zefektivnění komunikace poskytovaných benefitů*

Identifikovaná oblast	Informace k navrženému opatření
Zefektivnění komunikace benefitů	Komunikovat benefity již v rámci pre-onboardingu/onboardingu, častější a cílenější pravidelná komunikace k benefitům s cílem připomenout aktuální nabídku benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

V předchozím návrhu byla řešena problematika **zefektivnění komunikace**, která by zlepšila **informovanost zejména výrobních zaměstnanců**. Tento návrh na ten předchozí navazuje. Jako další kroky pro zlepšení komunikace benefitů zejména u výrobních zaměstnanců je doporučeno:

- doplnit **příručku pro nové zaměstnance o stranu s přehledem benefitů** včetně informací, od kdy a za jakých podmínek mají na daný benefit nárok,



- stranu s přehledem benefitů z příručky pro nové zaměstnance využít formou **jednoduchého letáčku** – ten rozmístit ve svačinových koutcích ve výrobě, případně také na vrátnici u vchodu do firmy.

Návrh **strany s přehledem benefitů** do příručky pro nové zaměstnance a do letáčku je k dispozici v příloze C této práce. Tento návrh je **interním materiálem vybraného podniku**, který však není efektivně využit (není součástí zmiňované příručky ani letáčku do svačinových koutků ve výrobě).

Z dlouhodobého hlediska je zároveň doporučeno nastavit **pravidelný systém monitoringu spokojenosti zaměstnanců s benefity**. Nastavený systém v této oblasti v ZF doposud chybí. Je proto vhodné, aby byl tento nově navržený způsob monitoringu zahrnut také do podnikové směrnice, která se problematikou zaměstnaneckých benefitů zabývá.

Do **podnikové směrnice** je doporučeno zahrnout, že bude společnost ZF pravidelně analyzovat a vyhodnocovat spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity, a to formou zaměstnaneckého průzkumu, který bude na benefity zaměřen. **Doporučená periodicita** provádění tohoto průzkumu je 3 roky. Tato doba je dle názoru autora optimální, jelikož v tomto střednědobém horizontu může dojít ke změnám v oblasti benefitů, a to z hlediska:

- změny názoru v preferencích benefitů u zaměstnanců,
- nových trendů v benefitech,
- finančních změn ve smyslu změn v daňové uznatelnosti benefitu či pojistných odvodů,
- makroekonomických změn (např. znehodnocení výše příspěvků do benefitů vlivem inflace).

*Tabulka 13: Návrh firemních akcí pro zaměstnance*

Identifikovaná oblast	Informace k navrženému opatření
Akce pro zaměstnance	Vytvořit plán firemních akcí pro rok 2024 s ohledem na preference zaměstnanců – posílení kulturních akcí, zdravotních akcí a sportovních akcí

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecký průzkum na téma benefity byl zároveň využit k tomu, aby byly zjištěny preference zaměstnanců ohledně **firemních akcí**. Z tohoto vyhodnocení je pak v tabulce č. 13 navrženo, aby byly pro rok 2024 firemní akce přizpůsobeny právě těmto výsledkům. Autor této práce navrhuje do plánu firemních akcí na další rok zahrnout tyto **akce**:

- **firemní ples** – obnovení kulturních akcí z dob před COVID-19,
- **sportovní turnaj** (fotbal či florbal) – souboj týmů v rámci oddělení,
- **„den zdraví v ZF“** – akce na podporu benefitu uLékaře.cz,
- **„ZF se hýbe“** – obnovit po roční pauze tuto firemní akci,
- **den v Nisaparku Liberec** – interní akce pro zaměstnance s dětmi.

V rámci otevřené otázky ohledně firemních akcí byly respondenty zmiňovány **teambuildingové akce**. S ohledem na vysoké náklady na akci, současné finanční restrikce v podnicích automotive a upřednostnění jiných finančně nákladných akcí, je autorem doporučeno odložit tento typ akce na následující roky.

Z výsledků průzkumu vyplynulo také přání uspořádat **den otevřených dveří (DOD)**. V jabloneckém závodě společnosti ZF se však DOD konal v roce 2022. Obecně je vhodné akci tohoto typu organizovat až po dvou letech – tím se akce stane pro veřejnost více exkluzivní, navíc je třeba zvážit **organizační a finanční náročnost** (v okamžiku DOD musí být například omezena výroba v podniku). Co se týče „velkého“ DOD, je doporučeno organizovat akci každých pět let při příležitosti oslav dalších 5 let navíc od vzniku firmy.

## 4.2 Navržený proces implementace jednotlivých změn

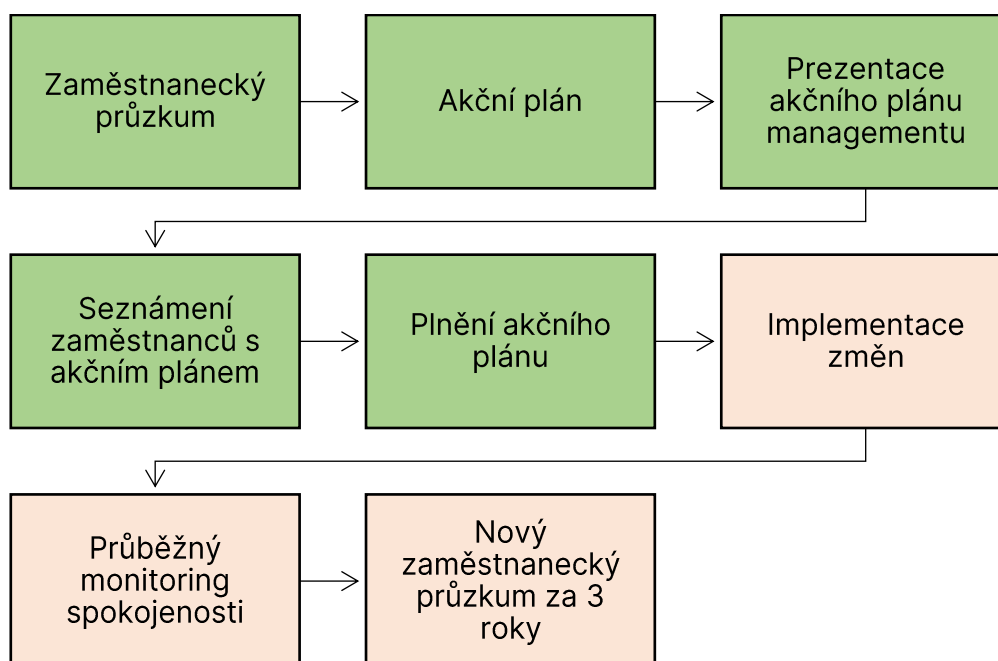
Z akčního plánu na začátku podkapitoly č. 4.1 vyplývají navržené změny. Některé návrhy dokonce vyžadují ze strany společnosti ZF zavedení nového dodavatele (to se týká případu dodavatele **MultiSport Benefit, s.r.o.** Zavedení nového dodavatele tak bude vyžadovat **spolupráci HR Specialisty s oddělením nákupu** a v neposlední řadě bude nutné **schválení ze strany vedení společnosti**. Schválení managementu však bude zapotřebí v případě všech návrhů, a to dříve, než bude akční plán představen zaměstnancům podniku.

Z hlediska schvalování je nutné zohlednit fakt, že odvětví automotive prochází obdobím **zvýšených finančních restrikcí**, kdy dochází k **agresivnímu snižování nákladů**, a to z následujících důvodů:

- **zvýšená inflace**, resp. rostoucí ceny vstupů (energií i materiálu),
- **logistické problémy** (nedostatek polovodičových materiálů – zejména mikročipů, což se projevuje ve výkyvech v zakázkách),
- **nastupující globální ekonomická recese** a s tím související nejistota ohledně budoucí poptávky.

Z důvodu zmíněného **schvalovacího procesu** je důležitá kvalitní příprava ze strany **HR Specialisty**. Cílem je **přesvědčit vedení podniku** o tom, že navržené změny mají pro podnik smysl, resp. že budou výhodné jak pro společnost, tak i pro zaměstnance. Nejprve je nutné zajistit, aby byl akční plán ještě před zveřejněním zaměstnancům **schválen vedením společnosti**. Cílem totiž je zveřejnit takový akční plán, který bude mít **plnou podporu managementu**, aby nedošlo k situaci, kdy bude zaměstnancům komunikován plán, který společnost není schopna v budoucnu implementovat.

**Proces implementace změn** v zaměstnaneckých benefitech je znázorněn na následujícím obrázku č. 22.



Obrázek 22: Navržený proces pro implementaci změn v benefitech

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku výše je pro snazší orientaci v problematice schematicky znázorněn proces, jakým dojde k implementaci navržených změn. Zeleně jsou označeny kroky, které již byly uskutečněny. Jelikož však bude autor této práce dále usilovat o to, aby byly veškeré navržené změny v podniku využity, tak je dále podrobně rozpracován **harmonogram pro optimalizaci benefitů v podniku**.

Tabulka 14: Harmonogram pro optimalizaci benefitů v podniku

Krok	Podrobnosti	Komunikace	Termín
Příprava zaměstnaneckého průzkumu	Formulace otázek na základě stanoveného cíle průzkumu a průběžných podnětů zaměstnanců ohledně benefitů	HR manažer	3. 3. 2023
Sběr dat	Spuštění komunikace na zaměstnance ve spolupráci s personalisty ve výrobě	Vedoucí personalista/ personalisté	24. 3. 2023
Vytvoření akčního plánu	Vyhodnocení průzkumu a následné vytvoření akčního plánu dle výsledků průzkumu	x	14. 4. 2023
Představení výsledků HR manažerovi	Prezentace výsledků a navrženého akčního plánu	HR manažer	24. 4. 2023
Představení výsledků vedení společnosti	Prezentace výsledků průzkumu a akčního plánu v rámci pravidelné porady vedení společnosti	Top management	9. 5. 2023
Představení akčního plánu zaměstnancům	Prezentace výsledků průzkumu a akčního plánu v rámci pravidelného čtvrtletního setkání vedení se zaměstnanci	Zaměstnanci	18. 5. 2023
Zajištění kroků k naplnění akčního plánu	Jednání s dodavateli, organizace změn	Dodavatelé, oddělení nákupu	průběžně až k 1. 1. 2024
Jednání s odbory	V případě navyšování v rámci cafeterie a příspěvku na PP, DPS či životní pojištění	Odbory, HR manažer	4. čtvrtletí 2023
Implementace změn	Postupné zavádění navržených změn	HR oddělení, oddělení nákupu	průběžně až k 1. 1. 2024
Revize vnitropodnikové směrnice	Revize na základě provedených změn	HR manažer	1. 1. 2024
Průběžný monitoring benefitů	Sledování podnětů zaměstnanců a trendů v oblasti benefitů, cca po 3 letech další průzkum spokojenosti s benefity	Zaměstnanci	průběžně

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že značná část návrhů musí projít kolektivním vyjednáváním, je jako stěžejní **termín implementace stanoven 1. 1. 2024**. Podrobný popis harmonogramu je znázorněn v tabulce výše. V rámci této tabulky jsou zeleně podbarvené termíny u kroků, které byly autorem práce ve stanoveném termínu splněny. Červeně podbarvené termíny jsou další plánované kroky, které by měly být uskutečněny v průběhu roku 2023 v rámci **procesu implementace změn v oblasti benefitů ve společnosti ZF**.

### **Nastavení systému monitoringu benefitů**

Autorem práce je doporučeno **monitorovat nastavení benefitů** a získávat pravidelnou zpětnou vazbu od zaměstnanců. Vhodným nástrojem je pravidelný **zaměstnanecký průzkum** zaměřený pouze na tuto problematiku. **Doporučenou periodou** tohoto průzkumu jsou 3 roky. Na základě zpětné vazby od zaměstnanců je pak v průběhu následujících let vhodné systém poskytovaných benefitů **revidovat**. Spokojenost zaměstnanců je však vhodné sledovat i průběžně – například shromažďováním podnětů k benefitům, které se průběžně od zaměstnanců k HR oddělení dostávají. Kromě monitoringu spokojenosti zaměstnanců je vhodné **sledovat aktuální trendy**, které se neustále mění, a také **změny z finančního hlediska**, kdy v průběhu následujících let mohou být zvýhodněné jiné benefity, než jsou ty stávající.

V případě implementace změn v budoucnosti je pak zároveň vhodné nezapomínat na **revizi stávajících vnitropodnikových směrnic** – v případě problematiky benefitů se v ZF jedná o revizi následujících vnitropodnikových směrnic:

- směrnice shrnující poskytované benefity a související HR procesy,
- směrnice upravující systém caterie,
- směrnice zaměřená na interní a externí komunikaci ve společnosti.

### **Shrnutí navržených změn**

Stručný **přehled navržených doporučení** je k dispozici na konci této práce (v rámci podkapitoly 5.2 na obrázku č. 23). Přehled jednotlivých doporučení na konci práce vychází z **akčního plánu** a je řazen chronologicky dle navrženého data **implementace ve společnosti ZF**. Shrnutí na konci práce zahrnuje také **přehled úspor**, které jsou v kapitole 5 podrobně rozepsány.

## 5 Ekonomické zhodnocení navržených změn

**Navýšení odměny do cafeterie** z 500 Kč na 1 000 Kč měsíčně je z hlediska zaměstnance i zaměstnavatele **ekonomicky výhodnější** než případné navýšení 500 Kč do mzdy. Při doporučení navýšit částku v cafeterii bylo nutné zohlednit, zda zaměstnanci tuto částku využijí, jelikož benefit je na rozdíl od mzdy **omezený jen na úhradu vybraného zboží a služeb v závislosti na síti provozoven**, které cafeterii od společnosti Edenred akceptují.

Z provedeného zaměstnaneckého průzkumu však vyplývá, že zaměstnanci cafeterii rádi využívají. 68 % respondentů uvedlo, že by nemělo problém využít i vyšší než stávající částku, přičemž pouhé necelé 2 % respondentů cafeterii nevyužívá vůbec.

Dalším důvodem, proč částku navýšit, je fakt, že od roku 2019, kdy byla cafeterie ve společnosti ZF zavedena, se částka zatím nenavýšila. Za posledních 5 let přitom **reálná hodnota částky v cafeterii z důvodu inflace výrazně klesla**. Jak vyplývá z tabulky č. 15, pro zachování reálné částky v cafeterii z roku 2019 by musela firma navýšit její hodnotu na 633 Kč. V akčním plánu je navíc autorem práce doporučeno řešit navýšení až k 1. 1. 2024, kdy budou vydány nové přílohy kolektivní smlouvy (po kolektivním vyjednávání v posledním čtvrtletí tohoto roku). Jelikož bude navyšování cafeterie aktuální až k začátku příštího roku, lze předpokládat, že pro zachování reálné hodnoty v cafeterii bude potřeba částku **navýšit výrazně více než uváděných 633 Kč**. Při současné **zvýšené inflaci se může jednat o částku v rozmezí 670 Kč – 720 Kč**.

Tabulka 15: Výpočet výše cafeterie pro zachování reálné hodnoty (v Kč)

Rok	Průměrná roční míra inflace	Poskytovaná částka v cafeterii	Zachování reálné hodnoty v cafeterii
2019	2,8 %	500	514
2020	3,2 %	500	530
2021	3,8 %	500	550
2022	15,1 %	500	<b>633</b>
2023	?	500	<b>670 – 720?</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě ČSÚ (2023)

Jak vyplývá z tabulky č. 15, navýšení cafeterie by mělo být minimálně o částku v rozmezí 670 Kč až 720 Kč. Cílem navýšení cafeterie však není pouze „dorovnat“ inflaci, ale také zohlednit fakt, že řada konkurečních společností již hradí zaměstnancům v rámci cafeterie až 1 000 Kč měsíčně. Navýšení částky v cafeterii může být totiž doplnění k navyšování v rámci mzdy k 1. 1. 2024. Z tohoto důvodu je autorem práce doporučeno navýšit celkovou částku cafeterie právě na zmíněných 1 000 Kč. Ze stávajících 500 Kč se tudíž jedná o navýšení 500 Kč.

Následující tabulka č. 16 porovnává navýšení 500 Kč do cafeterie oproti navýšení stejné částky v rámci mzdy.

Tabulka 16: Srovnání navýšení formou cafeterie oproti mzdě (v Kč)

Položka	Mzda	Cafeterie
Navrhované navýšení (mzda vs. cafeterie)	500	500
Zdravotní pojištění (4,5 %) a sociální pojištění (6,5 %) hrazené zaměstnancem	55	x
DPFO (15 %)	75	x
<b>Částka připadající zaměstnanci po odvedení daně a odvodů</b>	<b>370</b>	<b>500</b>
Zdravotní pojištění (9 %) a sociální pojištění (24,8 %) hrazené zaměstnavatelem	169	x
<b>Přímý náklad zaměstnavatele</b>	<b>669</b>	<b>500</b>
DPPO (19 %)	x	95
<b>Celkový měsíční náklad za 1 zaměstnance</b>	<b>669</b>	<b>595</b>
Počet zaměstnanců ve vybraném podniku	1010	
<b>Celkový měsíční náklad za všechny zaměstnance</b>	<b>675 690</b>	<b>600 950</b>
Ušetřené měsíční náklady	74 740	
<b>Ušetřené roční náklady</b>	<b>896 880</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 16 vyplývá, že navýšením částky v cafeterii namísto navýšení v rámci mzdy, firma ušetří 896 880 Kč ročně. Tato částka bude ušetřena díky tomu, že firma **nehradí za částku v cafeterii odvody na zdravotním a sociálním pojištění**, které v případě mzdy činí dohromady 33,8 %. Ušetřená částka však bude nižší z důvodu, že cafeterie **není pro firmu daňově uznatelným nákladem** (viz výpočet v tabulce č. 16 na předchozí straně).

Navržené navýšení do cafeterie je výhodné nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance (jedná se tedy o oboustrannou výhodu – tzv. „**win-win effect**“). Z hlediska zaměstnance je cafeteria výhodná z toho důvodu, že nepodléhá odvodům na zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnancem ani zdanění (DPFO). V případě, že zaměstnanec dostane navíc 500 Kč do mzdy, tak se tato částka neprojeví v čisté mzdě, ale v hrubé mzdě, což znamená, že po odvodech a zdanění zaměstnanec obdrží 370 Kč, přičemž v cafeterii disponuje částkou v plné výši, tedy v tomto případě 500 Kč.

## **5.1 Komplexní propočet navrženého navyšování v rámci benefitů**

**Komplexní propočet** vychází z modelového příkladu zaměstnance, a to z důvodu nemožnosti zveřejnění mzdových nákladů jednotlivých zaměstnanců společnosti. Jako **modelový příklad** byl zvolen zaměstnanec, který pracuje na pracovní pozici **operátora ve výrobě** (na modulu montáží). Tato pozice je v rámci společnosti nejčastější, a proto se jedná o vhodný příklad, jak propočítat mzdové náklady.

Jak již bylo zmíněno, propočet vychází z modelového příkladu, v rámci kterého byl vytvořen „běžný“ operátor výroby. Model vychází z přílohy kolektivní smlouvy pro rok 2023, kde jsou aktuální hodnoty týkající se ohodnocení zaměstnanců. Z kolektivní smlouvy byly využity následující údaje:

- mzdové tarify,
- osobní ohodnocení,
- bonus pro výrobní zaměstnance,
- směnné příplatky za práci v odpolední a nočních směnách,
- směnné příplatky za práci v sobotu a v neděli.

Pro účely modelového výpočtu bylo také nutné stanovit měsíční fond pracovní doby (dále jen FPD), aby bylo možné ze mzdových nákladů za hodinu vyčíslit také měsíční a případně i roční mzdové náklady. **Průměrný měsíční FPD** byl tak stanoven na **149,5 hodin**, což odpovídá aktuální nejčastější směnnosti v ZF – směnnosti **„pondělí až sobota ve 12 hodinových směnách“**. K dalším využívaným směnnostem v ZF patří také „pondělí až pátek“ a „pondělí až neděle“, což je tzv. nepřetržitý provoz



– tyto směnnosti jsou však využívány jen na několika výrobních linkách. **Pro vybranou směnnost** „pondělí až sobota ve 12 hodinových směnách“ je charakteristické:

- 12 hodinová směna (11,5 odpracovaných hodin a 0,5 hodiny pauza),
- existence 4 směn, které se střídají,
- 1 směna pracuje 3 dny a následující 3 dny má volno (neděle se v této směnnosti nezohledňuje).

Výpočet FPD pro danou směnnost tedy vychází z kalendáře pro rok 2023 a z výše uvedených informací. Tento výpočet je znázorněn v následující tabulce č. 17.

*Tabulka 17: Přehled fondu pracovní doby v roce 2023 pro vybranou směnnost*

Měsíc	Počet pracovních dní vč. svátků	FPD v hodinách vč. svátků
Leden	14	161
Únor	12	138
Březen	13	149,5
Duben	13	149,5
Květen	13	149,5
Červen	13	149,5
Červenec	13	149,5
Srpen	13	149,5
Září	14	161
Říjen	12	138
Listopad	14	161
Prosinec	12	138
<b>Celý rok (průměr)</b>	<b>13</b>	<b>149,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož každá směna pracuje v jiný den, je ve výpočtu FPD výše počítáno i se státními svátky. Druhým důvodem, proč jsou státní svátky začleněny do výpočtu FPD, je otazník ohledně provozu výrobních linek v konkrétní státní svátek (zda bude či nebude jejich provoz v tyto dny přerušen – tato skutečnost závisí na vyráběných objemech kusů a odvolávkách odběratelů).

FPD uvedený výše bude využit v rámci následujícího komplexního výpočtu, jehož cílem je **porovnat celkové mzdové náklady na operátora výroby** v různých variantách způsobu ohodnocení operátora výroby. V tabulce níže jsou porovnány 3 varianty:

- **varianta A:** současná varianta ve vybraném podniku – měsíční příspěvek do caterie 500 Kč a měsíční příspěvek na penzijní připojištění (zkráceně PP) či doplňkové penzijní spoření (zkráceně DPS) ve výši 540 Kč,
- **varianta B:** autorem navržená změna pro rok 2024 – v rámci kolektivního vyjednávání usilovat o navýšení v rámci caterie na 1 000 Kč a o navýšení v příspěvku na PP/DPS taktéž na 1 000 Kč,
- **varianta C:** varianta s navýšením v rámci mzdy (resp. mzdového tarifu) tak, aby celkové ohodnocení zaměstnance bylo srovnatelné s variantou B (tato varianta představuje pro podnik vyšší mzdové náklady).

Propočít všech tří variant je k dispozici v tabulce č. 18 na následující straně. Změny ve variantě B a variantě C oproti výchozímu (současnému) stavu v podniku (var. A) jsou v tabulce č. 18 vyznačeny zeleně.

Tabulka 18: Mzdové náklady na operátora a odvozené celkové ušetřené náklady

Položka	Mzdové náklady v Kč – var. A	Mzdové náklady v Kč – var. B	Mzdové náklady v Kč – var. C
Mzdový tarif pro 2. tarifní třídu	202,00 Kč	202,00 Kč	208,40 Kč
Osobní ohodnocení 1 – 5 hvězdiček (zde 2 hvězdičky)	14,40 Kč	14,40 Kč	14,40 Kč
Bonus dle kolektivní smlouvy	21,10 Kč	21,10 Kč	21,10 Kč
Průměrný směnný příplatek v rámci dané směnnosti	34,00 Kč	34,00 Kč	34,00 Kč
<b>Hrubá mzda za odpracovanou hodinu</b>	<b>271,50 Kč</b>	<b>271,50 Kč</b>	<b>277,90 Kč</b>
Průměrný měsíční FPD v hodinách (dle FPD v roce 2023)	149,5	149,5	149,5
Měsíční hrubá mzda bez odvodů hrazených zaměstnavatelem	40 589 Kč	40 589 Kč	41 546 Kč
Měsíční hrubá mzda s odvody 33,8 % za zaměstnavatele	54 308 Kč	54 308 Kč	55 589 Kč
Cafeterie	500 Kč	1 000 Kč	500 Kč
DPPO (19 %) za cafeterii (daňově neuznatelný náklad)	95 Kč	190 Kč	95 Kč
Příspěvek na PP/DPS	540 Kč	1 000 Kč	540 Kč
Příspěvek na závodní stravování (100 Kč × 13 směn za měsíc)	1 300 Kč	1 300 Kč	1 300 Kč
Ohodnocení zaměstnance vč. cafeterie, PP/DPS a stravování	42 929 Kč	43 889 Kč	43 886 Kč
Měsíční mzdové náklady na operátora výroby	56 743 Kč	57 798 Kč	58 024 Kč
Průměrný hodinový mzdový náklad na operátora výroby	380 Kč	387 Kč	388 Kč
Roční mzdové náklady na operátora výroby	680 921 Kč	693 581 Kč	696 283 Kč
Odvozené mzdové náklady na všechny zaměstnance (1 010)	687 730 208 Kč	700 516 808 Kč	703 246 213 Kč
Ušetřené roční náklady při navýšení do benefitů oproti mzdě	×	<b>2 729 405 Kč</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozí tabulky č. 18 vyplývá, že **navýšení v rámci cafeterie** na 1 000 Kč a příspěvku na PP/DPS také na 1 000 Kč (var. B) oproti navýšení do mzdy (var. C) přinese společnosti ZF **úspory v celkové výši 2 729 405 Kč**. Tento výpočet je orientační, jelikož pro účely této práce nebylo možné využít přesná data ohledně průměrných mezd ve společnosti. Z tohoto důvodu tak byla zvolena metoda vytvoření

**fiktivního operátora výroby**, na kterém byly použity aktuální hodnoty ohodnocení zaměstnanců ve společnosti ZF vyplývající z **kolektivní smlouvy** platné pro rok 2023. Tyto **mzdové náklady na operátora výroby** pak byly využity pro odvození či odhadnutí mzdových nákladů na všechny zaměstnance společnosti, kterých je 1 010.

Z varianty C vyplývá, že pokud by společnost ZF chtěla zvýšit mzdu namísto navýšení v benefitech, musela by operátorům výroby zvýšit mzdu v rámci mzdového tarifu z 202 Kč na 208,4 Kč, tj. o 6,4 Kč na hodinu. Toto navýšení by znamenalo, že operátor výroby bude mít srovnatelné ohodnocení jako ve var. B (počítáme-li do ohodnocení mzdu i benefity). Toto srovnatelné ohodnocení je zvýrazněno v tabulce č. 18 oranžově. Rozdíl však nastává pro zaměstnavatele, neboť pro něj představuje var. C vyšší náklady (v tabulce zvýrazněno modře). To je dáno tím, že ze mzdy je odváděno pojištění za zaměstnavatele, což v případě benefitů odváděno není. Z hlediska DPPO je z tabulky výše patrné, že cafeteria je daňově neuznatelný náklad. Z tohoto důvodu je v tabulce počítáno také s tímto nákladem, který tak cafeteria mírně znevýhodňuje. Lze však vidět, že i přesto je **benefit oproti mzdě pro zaměstnavatele „levnější“**, a to proto, že není odváděno zdravotní a sociální pojištění za zaměstnavatele v celkové výši 33,8 %. Naproti tomu příspěvek na PP či DPS je daňově uznatelný. Z tohoto hlediska lze konstatovat, že **příspěvek na PP či DPS je pro zaměstnavatele „levnější“ než příspěvek do cafeteria.**

Závěrem komentáře k uvedené tabulce č. 18 je nutné zmínit, proč je varianta B, která je autorem práce doporučena, výhodnější oproti variantě C. Důvody jsou následující:

- **ekonomické hledisko** (pro zaměstnavatele nižší náklady díky tomu, že z obou benefitů nejsou hrazeny odvody a v případě PP a DPS i díky daňové uznatelnosti),
- **sociální hledisko** (motivace zaměstnanců spořit si na penzi díky atraktivnímu příspěvku zaměstnavatele – spoření na penzi je navíc stále důležitější, a to zejména z demografických důvodů, jak vyplývá z kapitoly č. 1.3.3).

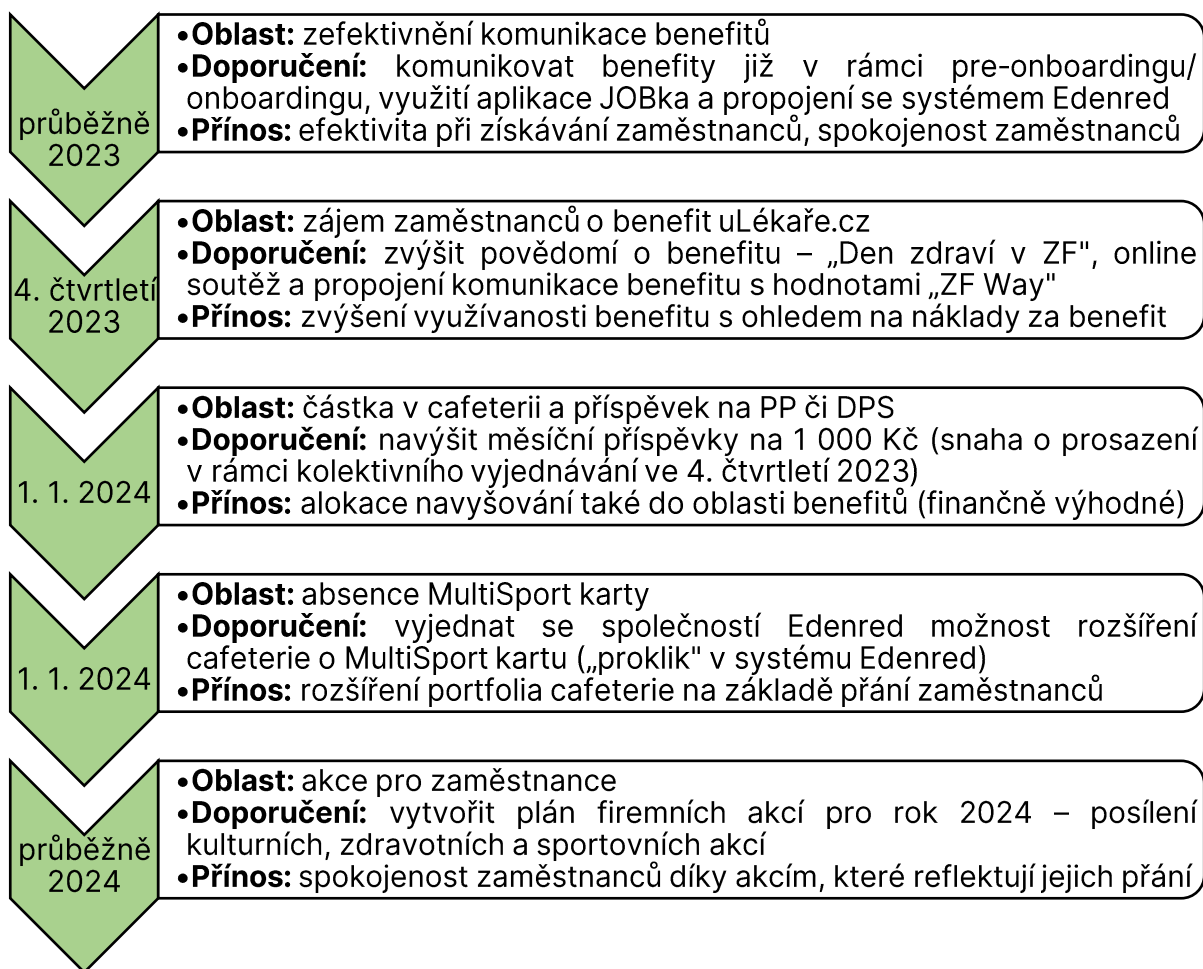
Výše zmíněné sociální hledisko může zaměstnavatel využít při vyjednávání s odbory ohledně navyšování pro rok 2024 jako jeden z argumentů, proč **alokovat navyšování mezi mzdu a benefity**. Problematika navyšování mezd při vyjednávání s odbory byla řešena v podkapitole 1.4.3.

## 5.2 Přehled navržených doporučení pro společnost ZF

Tato podkapitola stručně shrnuje návrhovou část této práce. Je zde připomenut **cíl práce, navržená doporučení** včetně časového harmonogramu implementace jednotlivých návrhů, a také stručný **přehled úspor** v případě zavedení navržených změn.

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout **optimalizaci zaměstnaneckých benefitů** ve společnosti ZF tak, aby byli zaměstnanci celkově spokojenější a zároveň, aby bylo nastavení benefitů v souladu s finančními možnostmi společnosti ZF.

**Stručný přehled navržených doporučení** je znázorněn na obrázku č. 23 níže. Přehled jednotlivých doporučení je řazen chronologicky dle navrženého data, kdy by mělo být dané doporučení implementováno.



Obrázek 23: Stručný přehled navržených doporučení

Zdroj: vlastní zpracování

Jak bylo uvedeno na úvod podkapitoly 4.1, před **plněním akčního plánu** je zapotřebí, aby získal HR Specialista (osoba zodpovědná za plnění akčního plánu) nejprve podporu vedení podniku, a až poté seznámil zaměstnance s akčním plánem. V průběhu plnění akčního plánu je potom vhodné seznamovat průběžně zaměstnance s tím, jak se daří akční plán plnit. K naplnění akčního plánu bude také klíčová **dohoda s dodavateli** na podmínkách poskytování benefitů a **dohoda s odbory** ohledně přesné výše příspěvků do jednotlivých benefitů.

Přestože byl deadline akčního plánu stanoven na 1. 1. 2024, některá dílčí doporučení lze zavést již v průběhu roku 2023. To se týká doporučení, která nejsou vázána na zavedení nového dodavatele či vyjednávání s odbory.

### **Přehled úspor**

Vzhledem k současné inflaci lze předpokládat, že předmětem kolektivního vyjednávání bude navyšování mezd zaměstnanců pro následující rok. Z tohoto důvodu je autorem navržena **alokace navýšení nejen do mezd, ale také do benefitů**. Příspěvky do benefitů totiž nebyly ve společnosti ZF navyšovány již několik let a současná výše příspěvků tak nereflektuje inflaci posledních let. **Navyšování v benefitech** může být navíc pro obě strany (zaměstnance i zaměstnavatele) po **ekonomické stránce výhodné**. Tyto výhody byly podrobně popsány v podkapitole č. 1.1.1 (resp. 1.2). **Ušetřené roční náklady** při navýšení do benefitů oproti mzdě činí v případě společnosti ZF celkem **2 729 405 Kč**. Tato částka je orientační, jelikož je počítána s aktuálním počtem zaměstnanců společnosti ZF. Podrobný výpočet je možné dohledat v tabulce č. 18 (podkapitola 5.1). Z hlediska navrženého navyšování v benefitech lze konstatovat, že společnost tímto krokem ušetří poměrně výrazné finanční prostředky.

## Závěr

Diplomová práce ukázala, že zaměstnanecké benefity jsou důležitou součástí systému odměňování zaměstnanců a představují konkurenční výhodu při hledání nových zaměstnanců či podporu pro udržení a spokojenost stávajících zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity jsou zajímavé také z finančního hlediska, neboť mohou být výhodné pro obě strany – pro zaměstnance i zaměstnavatele. Důvodem jsou zejména daně a odvody, jelikož většina benefitů nepodléhá odvodům a některé z nich ani zdanění.

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů, které povedou k větší spokojenosti zaměstnanců a budou přitom finančně přijatelné pro vybranou společnost ZF. Navrženým změnám předcházela důkladná literární rešerše a následné shrnutí řešené problematiky benefitů. Po zpracování teoretických východisek byl proveden zaměstnanecký průzkum, jehož cílem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity v ZF. Na základě vyhodnocení jednotlivých odpovědí bylo identifikováno 6 oblastí, ve kterých autor práce shledal prostor pro zlepšení. Dle identifikovaných oblastí byl sestaven akční plán, který zpřehledňuje jednotlivé návrhy včetně podrobných informací k navrženým opatřením. Jedním z důvodů, proč byl akční plán sestaven, byla nutnost informovat zaměstnance podniku ohledně vyhodnocení průzkumu a nastavených opatření reflektující výsledky tohoto dotazníkového šetření.

Stěžejním návrhem, který byl v akčním plánu zahrnut, je doporučení ohledně revize stávajících výší příspěvků do jednotlivých benefitů – zejména příspěvků do caterie a příspěvků na penzijní připojištění (resp. doplňkové penzijní spoření). Navržené výše příspěvků zohledňují inflaci posledních let, za které se příspěvky v ZF nezměnily a zároveň zohledňují fakt, že stávající výše příspěvků v ZF je hluboko pod průměrnou částkou, která je u konkurenčních výrobních společností v současné době poskytována. V neposlední řadě je navýšení benefitů řešeno také v kontextu vyjednávání s odbory, kdy z pohledu zaměstnavatele je alokace navrženého navyšování mezi mzdu a benefity finančně zajímavější než navyšování pouze v rámci mzdy.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14<sup>th</sup> ed. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8<sup>th</sup> ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-11956-4.
- BLANCHARD, Ken, 2020. *Vedení na vyšší úrovni: Blanchard o leadershipu a o budování velmi úspěšných organizací*. Přeložil Tomáš PIŇOS. Praha: Euromedia Group. ISBN 978-80-242-6913-9.
- BRYCHTA, Ivan, 2022. *Zaměstnanecké benefity 2022: online školení pro účetní* [online]. Praha: Videolektor [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.videolektor.cz/skoleni/zamestnanecke-benefity-2022>
- ČMKOS, 2023. *Českomoravská konfederace odborových svazů: aktuálně* [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/>
- ČSÚ, 2023. *Český statistický úřad: Průměrná roční míra inflace* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2022-byla-151->
- DEĞER, Çağaçan, 2022. Funded Pensions and Ageing: An Empirical Investigation. *Sosyoekonomi* [online]. Ankara: Sosyoekonomi, **30**(53): 119-136 [cit. 2023-04-15]. ISSN 1305-5577. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2700398006/6DAA8DB0C1F449CAPQ/6?accountid=17116#>
- DREPORT, 2019. *Deloitte.dReport: Vykazování odměn zaměstnanců při pracovních a životních jubileích v českém účetnictví* [online]. [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/vykazovani-odmen-zamestnancu-pri-pracovnich-a-zivotnich-jubileich-v-ceskem-ucetnictvi/>



- FINEX.CZ, 2021. *Finex.cz: Penzijní systém v Česku – Jak fungují důchodové pilíře a jaký je jejich význam?* [online]. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://finex.cz/penzijni-system-v-cesku-jak-funguji-duchodove-pilire/>
- HÄFNER, Theresa, 2019. *Onboarding Goes Global: New Research Challenges Onboarding Routine for International Hires* [online]. Brentwood (USA): Newstex [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/blogs-podcasts-websites/onboarding-goes-global-new-research-challenges/docview/2300535275/se-2?accountid=17116>
- HOMFRAY, Šárka, Jana SKALKOVÁ a Klára ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, 2022. *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3341-3.
- JOBKA, 2023. *JOBka: Proč si vybrat JOBku?* [online]. [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://www.jobka.cz/>
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LMC, 2022. *Magazín LMC: Zlatý imbus i příspěvek na penzijko... Čím odměnit věrné zaměstnance* [online]. [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/zlaty-imbus-i-prispevek-na-penzijko-cim-odmenit-verne-zamestnance>
- MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-193-3.
- MARKOVÁ, Hana, 2022. *Daňové zákony 2022: úplná znění platná k 1. 1. 2022*. 33. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-7135-516.
- MĚŠEC, 2023. *Měsíc: Daňový portál* [online]. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/danovy-portal/dan-z-prijmu/socialni-a-zdravotni-pojisteni/>
- MULTISPORT, 2023. *Multisport* [online]. [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://multisport.cz/>

- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ, 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- PRÁTOVÁ, Michaela, 2020. *Kurzy.cz: Jaká je ideální výše mzdy v soukromém sektoru?* [online]. [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/545649-jaka-je-idealni-vyse-mzdy-v-soukromem-sektoru/>
- PŘIBOVÁ, Marie, 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7169-299-7.
- SIMOVÁ, Jozefína a Jitka BUREŠOVÁ, 2022. *Marketingový výzkum*. 2. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-594-6.
- ULÉKAŘE.CZ, 2023. *ULékaře.cz: lékařská poradna a objednání k lékaři* [online]. [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.ulekare.cz/>
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.
- ZBOŘIL, Kamil, 1998. *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská. ISBN 978-80-7079-394-7.
- ZMRAZILOVÁ, Eva, 2022. *Česká národní banka: mzdy se o inflaci zvýšit nemohou* [online]. [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/autorske-clanky-rozhovory-s-predstaviteli-cnb/Eva-Zamrazilova-Mzdy-se-o-inflaci-zvysit-nemohou/>
- ZF, 2023. *ZF: ZF v České republice* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.zf.com/czech/cs/company/company.html>

## Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>Zaměstnanecký průzkum .....</b>	<b>106</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Plakát pro informační kampaň na zaměstnance.....</b>	<b>113</b>
<b>Příloha C</b>	<b>Strom benefitů do příručky pro zaměstnance .....</b>	<b>114</b>

# Příloha A Zaměstnanecký průzkum

## Spokojenost s poskytovanými benefity

(zaměstnanecký průzkum)

ZF Automotive Czech s.r.o.

Závod Jablonec nad Nisou

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

rád bych Vás požádal o **vyplnění dotazníku**, který je zaměřen na **zjištění Vaší spokojenosti s poskytovanými benefity u nás v ZF** v Jablonci nad Nisou a v Rychnově u Jablonce nad Nisou. Cílem průzkumu je **ověřit aktuální nastavení benefitů v naší firmě a Váš zájem o případné změny**. Výsledky tohoto průzkumu budou použity ke zlepšení systému poskytování benefitů, který bude co nejvíce reflektovat přání Vás zaměstnanců, a bude zároveň v souladu s možnostmi podniku.

Vyplnění průzkumu zabere cca 10 minut a je zcela anonymní. Za Váš čas při vyplňování průzkumu Vám moc děkuji.

Tomáš Dostražil

HR Specialista, personální oddělení

## **Část 1: Zařazení zaměstnance (respondenta)**

### **1. Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

*Vyberte jednu z nabízených odpovědí.*

- Pozice zařazená v katalogu pozic (operátor, buňkař, směnový vedoucí, manipulát, kontrolor, technik kvality, referent výdejny, seřizovač, přípravař, obsluha energetických zařízení, strojní mechanik, elektronik)
- Kancelářská pozice v závodě (THP zaměstnanec)
- Kancelářská pozice ve vývoji (THP zaměstnanec)
- Centrální/globální funkce
- Manažerská pozice (vedení společnosti)

### **2. Jak dlouho ve společnosti ZF pracujete?**

*Vyberte jednu z nabízených odpovědí.*

- Méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 15 let
- 16 let a více

### **3. V jaké věkové skupině se nacházíte?**

*Vyberte jednu z nabízených odpovědí.*

- 18 – 26 let
- 27 – 40 let
- 41 – 55 let
- 56 let a více

### **4. Jaké je Vaše pohlaví?**

*Vyberte jednu z nabízených odpovědí.*

- Žena
- Muž
- Nechci uvést

## Část 2: Spokojenost s benefity v ZF

### 1. Jaká je Vaše celková spokojenost s poskytovanými benefity v ZF?

Vyberte jednu z nabízených odpovědí.

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spokojen do určité míry
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen
- Neumím/nechci odpovědět

### 2. Do jaké míry jste spokojen/a s uvedenými poskytovanými benefity v ZF?

Ohodnoťte na škále 1–5 (stupeň 1 – velmi spokojen/a; stupeň 5 – velmi nespokojen/a).

<b>Roční bonus</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						
<b>Měsíční bonus (resp. bonus za individuální cíle u THP pozic)</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						
<b>Cafeterie</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						
<b>Závodní stravování, příspěvek na stravování</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						
<b>Zdravotní benefit u Lékaře.cz</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						
<b>Nadstandardní zdravotní péče (zdr. a rehabilitační středisko)</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						
<b>Příspěvek na penzijní připojištění</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						
<b>Odměna za Raise Your Hands, tzv. ručičky</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						
<b>Odměna za pracovní výročí</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						

### **3. Jak využíváte benefit Cafeterie?**

*Vyberte jednu z nabízených odpovědí.*

*Poznámka: částka v rámci Cafeterie je oproti mzdě výhodná z toho důvodu, že nepodléhá zdanění ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění*

- Cafeterii rád/a využívám a neměl/a bych problém využít i vyšší měsíční příspěvek než stávajících 500 Kč za měsíc
- Cafeterii rád/a využívám, ale měsíční částka 500 Kč je dostačující (vyšší příspěvek bych nejspíše nedokázal/a využít)
- Cafeterii mám problém na něco využít – používám ji především z důvodu, aby mi body neexspirovaly
- Cafeterii vůbec nevyžívám, protože pro mě není tento benefit využitelný
- Neumím/nechci odpovědět (například z důvodu, že jsem ve zkušební době a tento benefit se na mě zatím nevztahuje)

### **4. Na jaké účely Cafeterii nejvíce využíváte?**

*Vyberte jednu nebo více z nabízených odpovědí.*

- Cestování
- Vzdělávání
- Relax
- Volnočasové aktivity a zážitky
- Zdraví
- Kultura
- Sport
- Stravování
- Cafeterii nevyžívám

**5. Měl/a byste zájem o MultiSport kartu v případě, že by byla v ZF zařazena do poskytovaných benefitů?**

Vyberte jednu z nabízených odpovědí.

*Poznámka: MultiSport karta je zaměstnanecký benefit, který umožňuje přístup do vybraných sportovních zařízení či míst určených pro relaxaci zdarma nebo za zvýhodněnou cenu. Jednou z možných variant je částečná dotace MultiSport karty zaměstnavatelem, a tedy spolufinancování zaměstnancem.*

- O MultiSport kartu mám velký zájem, a to i v případě, že bych si část prostředků spolufinancoval/a
- MultiSport kartu bych využíval, ale pouze pokud by tento benefit hradil zaměstnavatel v plné výši
- Tento benefit bych nevyužil/a
- Neumím/nechci odpovědět

**6. Jaké další benefity byste ve firmě ještě ocenil/a?**

Prosím vyplňte níže do prostoru pro odpověď.

<b>Návrh 1:</b>
Prostor pro komentář:
<b>Návrh 2:</b>
Prostor pro komentář:



## 7. Jaké jednorázové (sezónní) akce nejvíce preferujete?

Ohodnoťte na škále 1 – 5 (stupeň 1 – velmi preferuji; stupeň 5 – vůbec nepreferuji).

Poznámka: neberte v úvahu, zda se daná akce již u nás konala nebo nikoliv – cílem je totiž zjistit, jaké akce do budoucna upřednostňovat

<b>Kulturní akce (např. firemní ples)</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						
<b>Sportovní akce (např. firemní lyžování)</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						
<b>Vánoční dárky, Mikuláš a další</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						
<b>Zdravotní akce (např. měření zraku, tlaku)</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						
<b>Charitativní akce (např. sběr oblečení, úklid odpadků na přehradě)</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						
<b>Soutěž "ZF se hýbe"</b>	1	2	3	4	5	Neumím/nechci odpovědět
Prostor pro komentář						

## 8. Jaké jednorázové (sezónní) akce byste uvítal/a, ale chybí ve výše uvedené otázce?

Prosím vypište níže do prostoru pro odpověď.

<b>Návrh 1:</b>
Prostor pro komentář:
<b>Návrh 2:</b>
Prostor pro komentář:

**9. Jste spokojen/a s dostupností potřebných informací, které poskytuje personální oddělení ohledně aktuálních benefitů, popřípadě firemních akcí?**

*Vyberte jednu z nabízených odpovědí.*

- Jsem zcela spokojený/á – dostávají se ke mně veškeré potřebné informace k benefitům i firemním akcím
- Jsem spíše spokojený/á – informace se ke mně dostávají, ale mohly by přicházet častěji
- Jsem spíše nespokojený/á – základní informace mám, ale kompletní přehled o benefitech a firemních akcích mi chybí
- Jsem zcela nespokojený/á – informace o benefitech a firemních akcích se ke mně téměř nedostávají
- Neumím/nechci odpovědět

**10. Pokud nejste se stávající komunikací benefitů spokojen/a, jak byste si efektivnější komunikaci představoval/a?**

*Prosím vypište níže do prostoru pro odpověď.*

Prostor pro komentář:

**11. Jakou stávající formu komunikace benefitů preferujete?**

*Vyberte jednu nebo více z nabízených odpovědí.*

- Informační kiosek ve výrobě
- Nástěnky ve výrobě
- Nástěnka naproti kantýně
- Podnikový intranet Zoom
- MS Teams
- MS Outlook (firemní email)
- Brzdoviny (firemní periodikum)
- Neumím/nechci odpovědět

**Děkuji za vyplnění dotazníku.**

Tomáš Dostražil

# Průzkum spokojenosti se zaměstnaneckými benefity

Chcete se vyjádřit k poskytovaným benefitům  
a akcím pro zaměstnance?

Nyní máte možnost sdělit svůj názor  
prostřednictvím dotazníku!



Dotazník můžete vyplnit přes QR kód výše  
**až do 24. března.**

Děkujeme za Váš čas, výsledky tohoto průzkumu  
pomohou zlepšit systém poskytování benefitů, který  
bude co nejvíce reflektovat přání Vás zaměstnanců.



## Příloha C Strom benefitů do příručky pro zaměstnance



Zdroj: interní materiál vybraného podniku