



Nový systém zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Renata Němcová**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



Prohlášení

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

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

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

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

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce vyhodnocuje současný systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. Je pojednáváno o základních typech benefitů, které společnosti svým zaměstnancům nabízí. Podrobněji se zaměřuje na nejčastěji poskytované výhody a jejich členění. V teoretické části jsou důkladně rozebrány méně obvyklé zaměstnanecké výhody, které v současné době nabývají na důležitosti, a které společnosti čím dál tím více svým pracovníkům umožňují čerpat. Praktická část této práce se zabývá podrobnou analýzou nynějšího systému odměňování a zaměstnaneckých výhod ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o., s důrazem na jejich daňovou výhodnost. Pomocí dotazníkového šetření jsou následně učiněny návrhy na změny v systému zaměstnaneckých výhod. Konkrétně se jedná o doporučení na zavedení nových programů benefitů včetně ekonomického zhodnocení související s jejich realizací.

Klíčová slova

Benefity, dotazníkové šetření, zaměstnanec, zaměstnanecké výhody, zaměstnavatel.

Annotation

The thesis evaluates a current system of employee benefits in the company HASS+SOHN Rukov, s.r.o. Furthermore, it focuses on the most often provided benefits and their detailed description. The theoretical part continues by in-depth characteristics of less common employee advantages, which are currently becoming more important and companies are allowing their employees to draw upon it. The practical part of the thesis deals with a detailed analysis of the current system of the employee benefits in the company HASS+SOHN Rukov, s.r.o. with the emphasis on their tax advantages. Based on the results of questionnaire investigation suggestions will be made on changes in the system of the employee benefits. Specifically, the recommendation to introduce new programs of the employee benefits including an economic evaluation related to its implementation.

Key Words

Benefits, employee, employee advantages, employer, questionnaire investigation.

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí diplomové práce paní Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D., za odborné vedení, pomoc při vyhledávání zdrojů, věcné připomínky, rady a motivaci při vypracování práce a vstřícný a ochotný přístup. Dále děkuji konzultantce paní Ing. Michaele Cintlové, která mi umožnila využít informace o podniku a použít je při zpracování diplomové práce.

Obsah

Seznam zkratek.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam obrázků.....	12
Úvod.....	13
1. Lidské zdroje.....	15
1.1 Řízení a rozvoj lidských zdrojů.....	15
1.2 Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích	16
2. Odměňování	17
2.1 Členění systému odměňování	17
2.2 Filozofie odměňování	18
2.3 Řízení odměňování	18
2.4 Prvky řízení odměňování.....	19
2.5 Celková odměna	22
2.6 Význam celkové odměny	23
2.7 Přínosy celkové odměny.....	24
2.8 Odměňování dílenských pracovníků	24
2.8.1 Časové sazby	25
2.8.2 Pobídkové systémy	25
2.8.3 Typy pobídkových systémů.....	25
3. Mzdová politika	27
3.1 Mzda.....	27
3.1.1 Způsoby utváření mezd	27
3.2 Plat.....	28
3.3 Mzdový systém.....	28
3.4 Tvorba mzdového systému	29
3.5 Společná ustanovení pro mzdu a plat.....	32
4. Zaměstnanecké výhody	34
4.1 Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod	35
4.2 Důvody poskytování zaměstnaneckých výhod.....	36
4.3 Členění zaměstnaneckých výhod	37
4.3.1 Členění z hlediska daňové a odvodové výhodnosti.....	38
4.3.2 Členění z hlediska věcného	38

4.3.3 Členění z hlediska charakteru.....	39
4.3.4 Členění z hlediska času	39
4.3.5 Členění z hlediska diference.....	40
4.4 Problematika zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnance	40
4.5 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých výhod	41
4.6 Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod v roce 2016.....	47
5. Charakteristika společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o.	49
5.1 Historie společnosti	49
5.2 Předmět podnikání.....	50
5.3 HR a rozložení budov ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o.....	51
5.4 Analýza systému odměňování ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o.	52
5.4.1 Složky celkové odměny.....	52
5.5 Současný stav systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o.....	53
6. Dotazníkové šetření	61
6.1 Základní údaje o respondentech.....	61
6.2 Analýza průzkumu spokojenosti.....	64
6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	72
6.4 Návrhy a doporučení v systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o.	74
6.4.1 Přeměna systému zaměstnaneckých výhod na fixní část a flexibilní část.....	75
6.4.2 Zavedení nových programů zaměstnaneckých výhod.....	76
6.4.3 Zvýšení informovanosti zaměstnanců v podniku	77
6.4.4 Zrušení nevyužívaných zaměstnaneckých výhod.....	79
Závěr	82
Seznam použité literatury	84
Seznam příloh	88

Seznam zkratek

ČR	ČR
FO	Fyzická osoba
HR	Human Resources
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
TUL	Technická univerzita v Liberci
ZP	ZP
ZC	Zaměstnanec

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příspěvek na penzijní spoření a životní pojištění	58
Tabulka 2: Návrhy na přeměnu systému zaměstnaneckých výhod	75
Tabulka 3: Roční náklady při zavedení 13. platu	76
Tabulka 4: Roční náklady při zavedení zdravotních dnů volna	77
Tabulka 5: Roční úspora nákladů při zrušení příspěvku na životní pojištění.....	80

Seznam obrázků

Obrázek 1: Složky celkové odměny	23
Obrázek 2: Pohlaví respondentů.....	62
Obrázek 3: Věk respondentů	63
Obrázek 4: Pracovní pozice respondentů	63
Obrázek 5: Spokojenost respondentů se současným stavem ZC výhod.....	64
Obrázek 6: Povědomost respondentů o ZC výhodách.....	65
Obrázek 7: Zohlednění nabídky benefitů při volbě zaměstnání	65
Obrázek 8: Oblíbenost přímých nebo nepřímých finančních odměn u respondentů	66
Obrázek 9: Počet respondentů využívající uvedený typ benefitu.....	67
Obrázek 10: Počet respondentů nepovažující uvedený typ ZC výhod za benefit	68
Obrázek 11: Počet respondentů mající zájem o uvedený typ benefitu.....	69
Obrázek 12: Oblíbenost jednotlivých benefitů u respondentů	70
Obrázek 13: Spokojenost respondentů se současnou strukturou ZC výhod.....	71
Obrázek 14: Oblíbenost ZC výhod u respondentů dle způsobu jejich poskytování.....	72
Obrázek 15: Návrh firemního letáku	78

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti. Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou jedním z nástrojů, které působí pozitivně na zaměstnance a zvyšují jejich motivaci a pracovní výkonnost. Zaměstnanecké výhody také posilují loajalitu zaměstnanců a jejich vzájemnou sounáležitost. Prostřednictvím těchto opatření může zaměstnavatel pečovat o své zaměstnance mimo mzdu či plat. Poskytnutím peněžních či nepeněžních výhod nad rámec základní mzdy přispívá společnost k dosažení konkurenční výhody na daném trhu a ke zmírnění negativních projevů ze strany pracovníků zejména jejich nadměrné absenci.

V úvodní části se práce zabývá odměňováním zaměstnanců. Odměňování patří k nejvýznamnějším oblastem personalistiky a zároveň je pro zaměstnance silným motivačním faktorem týkající se pracovního výkonu či jejich setrvání v zaměstnání. Je všeobecně známo, že společnosti ročně vynakládají miliony dolarů za konzultanty a specialisty v oblasti odměňování, jejichž úkolem je zajistit soulad mezi mzdovými tabulkami a podnikovou kulturou. Proto společnosti pomalu nahrazují zastaralé metody odměňování novými postupy, které jsou více motivující nebo vhodnější pro dnešní dobu a novou generaci pracovníků. Část práce je věnována mzdové politice. Mzda či plat je základní složkou v systému odměňování a silným motivačním faktorem. V práci je vysvětlen rozdíl mezi mzdou a platem, mzdový systém a společná ustanovení pro mzdu a plat. Poslední část teoretické části je zaměřena na zaměstnanecké výhody, členění, důvody poskytování, možnosti vyplácení a jejich stručná charakteristika.

V praktické části je nejprve představena společnost HASS+SOHN Rukov, s.r.o., její historie a předmět podnikání. Práce nadále pokračuje současným stavem odměňování a systémem zaměstnaneckých výhod uplatňovaných v podniku. Pomocí dotazníkového šetření jsou zjištěny názory a postoje zaměstnanců s aktuální nabídkou benefitů. Následným vyhodnocením dotazníků byly učiněny návrhy na zlepšení daného systému zaměstnaneckých výhod.

Cílem diplomové práce je navrhnout změny v systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o., které by vedly především k zefektivnění

informovanosti zaměstnanců ohledně poskytované nabídky zaměstnaneckých výhod, popřípadě rozšíření o některé nové programy benefitů výhodných jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

1. Lidské zdroje

Se vzrůstající náročností podnikatelského prostředí se výkonnost a prosperita firmy odvíjí od mnoha faktorů. Mezi klíčové činitele patří technická vybavenost podniku, finanční opatření, přístup k surovinovým zdrojům, které má podnik k dispozici, konkurenční přednosti a způsob efektivního řízení. V současné době je důraz kladen především na lidi v organizaci - zaměstnance, manažery a personál. Tato organizační složka bývá velice často opomíjena a nedoceňována (Bláha a kol., 2005).

Bohatsví národů pochází ze získaných schopností lidí – jejich vzdělání, zkušeností, dovedností a zdraví. Jednotlivci vytvářejí, uchovávají a používají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Jejich znalosti jsou posilovány vzájemnou interakcí mezi nimi (sociální kapitál) a generují institucionalizované poznatky, které jsou ve vlastnictví organizace (Armstrong, 2012).

Lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek, 2015). Díky specifickým rysům a vlastnostem bývají lidé považováni za aktivní, nejpružnější, nejdynamičtější a nejprizpůsobivější podnikový faktor, který je schopen efektivně využívat veškeré zdroje podnikání a harmonizovat organizační dění. Na druhou stranu bývá člověk v organizaci těžko ovlivnitelným a říditelným aktivem firmy. Snaží se o prosazování svých vlastních zájmů, které mnohdy nebývají v souladu se zájmy organizace. (Bláha a kol., 2005).

1.1 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje koncepci personální práce, která se v zahraničních ekonomikách začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Věnovat dostatečnou pozornost lidským zdrojům neznamená jen přijímat žádoucí zaměstnance a udržovat si je ve firmě, ale také vytvářet příznivé podmínky a prostředky pro výkon práce, odborný růst a osobní uspokojení každého jednotlivce. Řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace, který zdůrazňuje význam člověka a lidské pracovní síly jakožto nejdůležitějšího výrobního vstupu

v organizaci, jehož hlavním úkolem je zajištění výkonnosti podniku a přispívat k jeho neustálému rozvoji (Koubek, 2015).

Koncepce řízení lidských zdrojů znamená opuštění od dřívějšího pojetí tzv. personální práce a veškerých personálních činností směrem k rozsáhlejšímu a složitějšímu chápání lidských zdrojů a lidského potenciálu organizace (Bláha a kol., 2005).

1.2 Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Úroveň řízení a rozvoje lidských zdrojů se s rostoucí se složitostí, nestálostí, konkurenčností a nejistotou vyplývající z fungování podnikatelského prostředí firem mění a narůstá. Tyto změny se odráží ve zvyšování pracovních požadavků na rozumové a tvůrčí schopnosti a odborné dovednosti. Význam řízení a rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích se liší oproti velkým firmám. V porovnání s velkými podniky se řízení v malých a středních firmách vyznačuje řadou odlišností (Bláha a kol., 2005).

Mezi nejvýznamnější patří:

- charakter omezení, výzev a problémů – souvisí s každodenním děním v malých a středních podnicích, se kterými se manažeři musí vyrovnávat;
- role manažerských funkcí – zohlednění odlišností výkonu manažerských funkcí v malých a středních firmách;
- omezené prostředky pro řízení lidských zdrojů;
- promyšlenost a propracovanost manažerských technik;
- neformální prostředí podniku (Bláha a kol., 2005).

Vzhledem k menší velikosti malých a středních firem, bývají tyto podniky často vystavovány řadě tlaků a omezení. Nejsou schopny mobilizovat všechny prostředky k plnění zadaných úkolů a vyrovnávání se se situacemi, ve kterých se ocitají. Ze zahraničních i tuzemských průzkumů vyplývá, že se malé a střední firmy potýkají s velkým množstvím nevýhod a jsou obecně zranitelnější než podniky velké (Bláha a kol., 2005).

2. Odměňování

Odměňování patří k nejvýznamnějším personálním oblastem pro organizaci i pro pracovníky. Odměňování pracovníků se nejčastěji provádí formou mzdy či platu. Kromě peněžní podoby může mít také formu nepeněžní. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování se tak stává nejefektivnějším nástrojem motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici (Kociánová, 2010).

Odměňování působí jako silný nástroj motivace pracovníků. Jak uvádí Janoušková (2005, s. 12): „*Komponentů odměňování je více a každá součást odměny za práci má své konkrétní poslání. Jinou roli plní plat, jinou pobídkové formy odměn či nabídka zaměstnaneckých výhod. Svou roli má i jasné uznání vykonávané práce, jež bývá realizováno řadou verbálních či hmotných odměn.*”

2.1 Členění systému odměňování

Odměny mají za úkol pracovníky motivovat a stimulovat k co největšímu pracovnímu výkonu a úsilí (Bláha a kol., 2005). Odměny mohou být vázány na povahu a úroveň vykonávané práce či na samotný výkon pracovníka. Vedle peněžní formy existuje také nepeněžní forma odměn. Mezi nepeněžní formy odměňování patří například odměny v podobě povýšení, obměňování pracovních úkolů, vzdělávání, veřejná pochvala při dosažení pracovních výsledků apod. Kromě mezd a platů a dalších hmotných odměn se do systému odměňování řadí i odměny poskytované zaměstnavatelem nezávisle na pracovním výkonu. Hovoříme o zaměstnaneckých výhodách neboli benefitech, které jsou zaměstnanci poskytovány pouze z titulu pracovního poměru (Kociánová, 2010). V literatuře se také uvádí členění odměn na vnější odměny (více či méně hmatatelné odměny, o nichž rozhoduje zaměstnavatel) a vnitřní odměny (nemají hmotnou povahu). Vnitřní odměny se týkají satisfakce pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími ze zájmu v určitých aktivitách či úkolech, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z pozice, z dosahování pracovních cílů a kariéry

apod. Způsob a intenzita vnímání těchto odměn zaměstnancem úzce souvisí s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami (Koubek, 2000).

2.2 Filozofie odměňování

Aby bylo řízení odměňování efektivní, musí být v první řadě dobře zformulovaná filozofie odměňování. Filozofie odměňování představuje soubor přesvědčení a vůdčích principů, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je uvádět do života. Tato filozofie je zastáncem té skutečnosti, že je-li řízení lidských zdrojů o investování do lidského kapitálu, potom je správné odměňovat lidi diferencovaně podle jejich přínosu (tj. podle návratnosti investic, kterou generují) (Armstrong, 2007). Filozofie odměňování podle Dudy formuluje žádoucí pozici ve mzdách, jakou chce zaměstnavatel v porovnání s konkurencí na trhu prosadit a jaké postupy k tomu hodlá uplatnit (Duda, 2008).

Filozofie nadále vychází z toho, že strategie a procesy odměňování musí vycházet z podnikové strategie. Podstata strategie spočívá v tom, že organizace by měla své pracovníky hodnotit a oceňovat za to, co dělají z dlouhodobého hlediska (Armstrong, 2007).

Také se zde uplatňuje přístup „celkové odměny“, který vyzdvihuje význam uznávání všech aspektů odměny jakožto vzájemně provázaného celku s ostatními podněty řízení lidských zdrojů zaměřenými na motivaci, loajalitu, angažovanost a rozvoj pracovníků (Armstrong, 2007).

2.3 Řízení odměňování

Řízení odměňování se týká formulování a uskutečnění strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispíváním k plnění strategických cílů organizace. Zaobírá se vytvářením, realizací a udržováním režimu odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných (Armstrong, 2007).

Mezi hlavní cíle řízení odměňování patří:

- odměňování lidí podle toho, jak si jich organizace cení a jakým způsobem je chce platit;
- odměňování lidí za hodnotu, kterou produkují;
- odměňování věcí tak, aby bylo jasné, co je důležité a podstatné z hlediska chování a výsledků;
- vytváření kultury výkonu;
- motivace lidí a získávání jejich loajality a angažovanosti;
- napomáhání k získávání a udržování potřebných vysoce kvalitních pracovníků;
- vytváření procesů celkového odměňování, který respektuje význam peněžních i nepeněžních odměn;
- zajištění pozitivních pracovních vztahů a psychologickou smlouvu;
- provázanost postupů v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků;
- prosazování odměňování rovným způsobem – lidé musí být správně a spravedlivě odměňováni v porovnání s jinými lidmi v organizaci, poměr mezi jednotlivými pracemi musí být měřen a posuzován co nejvíce objektivně a za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda či plat;
- důslednost - rozhodnutí o odměně nesmí být závislé na libovůli a nesmí se bez příčiny odlišovat ani u různých lidí, ani v různém čase;
- spravedlnost – lidé pocítují, že se s nimi jedná správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu;
- transparentnost, průhlednost a srozumitelnost – lidé jsou si vědomi toho, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí (Armstrong, 2007).

2.4 Prvky řízení odměňování

V následujících podkapitolách budou detailněji popsány jednotlivé prvky řízení odměňování, kterými jsou systém odměňování, strategie odměňování a politika odměňování (Armstrong, 2007).

System odměňování

Organizací se rozumí jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. System odměňování by měl vyhovovat všem potřebám organizace a jejich zaměstnanců, měl by být spravedlivý a motivující. V rukou organizace je, jaké možnosti zvolí, jaká si určí pravidla a jaké nástroje a postupy uplatní (Kociánová, 2010). Dobře fungující system odměňování musí vycházet ze strategie firmy a měl by podporovat všechny její klíčové části. Výsledkem by měl být aktivní, účinný a motivující system, jenž naplňuje základní myšlenku spravedlivé odměny za práci a je v souladu s mottem „za poctivou práci, slušnou mzdu“. System odměňování je tvořen vzájemným propojením politiky odměňování, procesů a věcných postupů při odměňování zaměstnanců (Bláha a kol., 2005).

System odměňování pracovníků by měl plnit následující požadavky:

- přilákat odpovídající množství kvalitních uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- stabilizovat potřebné pracovníky;
- odměňovat pracovníky za snahu, dosažené výsledky práce, oddanost, zkušenosti a schopnosti;
- v ziskových organizacích by měl vést ke schopnosti prosadit se na trhu;
- musí být racionální, přijatelný vzhledem k omezeným zdrojům organizace;
- měl by být akceptován všemi pracovníky;
- měl by mít pozitivní vliv na zaměstnance, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- měl by být realizován v souladu s právními normami;
- měl by fungovat jako podnět pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- měl by zajistit vhodnou kontrolu nákladů s ohledem na ostatní náklady a příjmy (Koubek, 2007).

Strategie odměňování

Rostoucí nároky společností v měnících se tržních podmínkách je možné pozorovat právě v systému odměňování zaměstnanců. Firmy přechází od jednoduchých modelů formulujících mzdovou politiku na komplexnější system odměňování počínaje modelem

celkové odměny obsahujícím všechny typy odměn (přímé, nepřímé, vnitřní, vnější) až po tvorbu hodnotové propozice pro zaměstnance (Hunčík, 2010).

V současné době se odměnou nerozumí jen finanční složka, ale i další charakteristiky společnosti jako jsou firemní kultura, pracovní prostředí, obsah práce a kariérní možnosti, pověst firmy, možnosti rozvoje a vzdělání apod. Jinými slovy, odměna zahrnuje vše, co společnosti svým pracovníkům nabízí s ohledem na konkurenci a tržní či marketingové podmínky. V souvislosti s touto hodnotovou propozicí firma zefektivňuje svůj interní a externí HR marketing (Hunčík, 2010).

Po provedení specifikace pro hodnotové propozice je formulována samotná strategie odměňování. Strategie odměňování je orientována na dlouhodobější orientaci, zohlednění firemních cílů a na preciznější posouzení tržních podmínek. Důraz je kladen na podmínky na trhu práce (stanovení tržní úrovně odměňování v jednotlivých zaměstnaneckých kategoriích). Prostřednictvím odměňování se podporují stanovené firemní cíle, produktivita práce a také nákladové možnosti společnosti (Hunčík, 2010).

Politika odměňování

Politika odměňování představuje soubor zásad, jimiž se odměňování řídí. Korektně nastavená politika odměňování musí být zaměřena na následující klíčové oblasti:

- minimální a maximální úroveň peněžní odměny s přihlédnutím na možnosti organizace, státní regulace, dohody s odbory atd.;
- spravedlnost, vnitřní a vnější srovnatelnost v odměňování (stejná odměna za stejnou práci);
- provázanost jednotlivých úrovní peněžních odměn (nadřízení a podřízení, řídicí pracovníci a provozní manažeři);
- prostředky na odměňování a jejich podíl na celkových nákladech společnosti;
- rozvržení nákladů na konkrétní odměny (část připadající na základní mzdy, část připadající na zaměstnanecké výhody);
- investice do oblasti odměňování;
- zajištění účinků motivace;
- informovanost o odměnách (utajení či zveřejnění);

- dodržování zákonů a předpisů, respektování lidských práv a zásad spravedlnosti při provádění odměňování (Koubek, 2001).

2.5 Celková odměna

Celková odměna má značný vliv na strategii odměňování. Pojem celková odměna zahrnuje všechny typy odměn, a to jak přímých, nepřímých, vnitřních a vnějších. Celková odměna nezahrnuje jen základní mzdu či plat, ale také všechny ostatní stránky odměny, jako jsou zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. Ty v sobě zahrnují vnitřní odměny, které generuje práce sama. Jednotlivé složky jsou vzájemně provázány, a proto k systému celkové odměny přistupujeme jako k integrovanému a logickému celku. Celková odměna propojuje působení dvou hlavních skupin odměn, kterými jsou transakční odměny a relační (vztahové) odměny (Armstrong, 2009).

Transakční odměny

Transakčními odměnami se rozumí hmotné, hmatatelné odměny vyplývající z převodu peněžních odměn mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Kociánová, 2010).

Relační (vztahové) odměny

Pod pojmem relační (vztahové) odměny jsou myšleny odměny nehmotného charakteru, které se týkají vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce (Kociánová, 2010).

Koncepce celkové odměny se nezaměřuje na jeden či dva samostatně fungující mechanismy odměňování, ale zaobírá se každým způsobem, jak odměňovat pracovníky. To by mělo za následek, že zaměstnanci naleznou jisté uspokojení právě prostřednictvím své práce (Armstrong, 2009).

Cílem koncepce celkové odměny je maximalizovat celkový, výsledný dopad rozsáhlého okruhu nejrůznějších podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci. Paul Thompson formuloval celkovou odměnu následovně (2009, s. 42-43): „*Definice celkové odměny obvykle obsahují nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda/plat, proměnlivá složka mzdy/platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomoci/odpovědnosti, příležitosti*

ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí.“ Celková odměna vychází z vytváření souborů postupů, kde různé procesy odměňování jsou vzájemně provázány, doplňují se a navzájem se podporují (Armstrong, 2009).



Obrázek 1: Složky celkové odměny

Zdroj: Vlastní zpracování

2.6 Význam celkové odměny

Význam celkové odměny je založen na principu odměňování lidí jinak a lépe, než je jen zahrnout penězi. Tato strategie je rozhodující v souvislosti se získáváním a stabilizací zaměstnanců. Slouží také jako účinný nástroj na ovlivňování jejich chování. Velice dobře uplatňování koncepce celkové odměny objasnil Pfeffer, který ji popsal jako vytvoření zábavného a posilujícího pracovního prostředí, v němž mají lidé možnost využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za kterou budou následně oceněni, což jistě povede ke zvyšování motivace a pracovního výkonu. Vytvoření takového prostředí s největší

pravděpodobností zabere daleko více času, než klasické odměňování prostřednictvím mzdových nebo platových nástrojů (Armstrong, 2009).

2.7 Přínosy celkové odměny

Níže jsou stručně popsány výhody koncepce celkové odměny, kterými jsou větší vliv, zlepšení zaměstnaneckých vztahů, flexibilita uspokojování individuálních potřeb a úspěch ve válce o talenty (Armstrong, 2009).

Významným přínosem celkové odměny je **větší vliv** vyvolaný sloučením jednoho či více typů odměn, jehož výsledným efektem bude dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí. Koncept celkové odměny značným způsobem přispívá ke **zlepšení zaměstnaneckých vztahů** a více ovlivňuje pracovníky v pozitivním směru. Pracovníkům je také prostřednictvím relačních (vztahových) odměn, které posilují vzájemný vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, poskytnuta **flexibilita v uspokojování jednotlivých potřeb**. Prostřednictvím relačního odměňování je podnik schopen nastolit efektivní psychologickou smlouvu. Psychologická smlouva je účinným prostředkem, který pomáhá organizaci získávat **kvalitní pracovní sílu**. Společnost se tak může stát z pohledu potenciálních zaměstnanců „atraktivním zaměstnavatelem“ a skvělou příležitostí pracovního místa (Armstrong, 2009).

2.8 Odměňování dílenských pracovníků

Systém odměňování dílenských pracovníků¹ se liší od ostatních systémů odměňování třemi způsoby, kterými jsou používání časové sazby jako základ odměňování, používání specifických sazeb pro jednotlivá pracovní místa/jednotlivé lidi a používání pobídkových systémů (Armstrong, 2009).

¹ Výrazem dílenští pracovníci se rozumí manuální pracovníci, ale také techniky pracujících v dílnách.

2.8.1 Časové sazby

Časová sazba představuje předem sjednanou sazbu za skutečně odpracované hodiny. Pro časovou sazbu je známé také označení denní sazba, práce za denní mzdu, plošné sazby nebo hodinové sazby. Uvedená sazba se mění jen v čase a nevztahuje se na výkon či na výstup pracovníka. Je stanovena na základě formálního nebo neformálního vyjednávání či formou lokálních sazeb. Nejméně častým způsobem sjednávání časové sazby je odkaz na určitou posloupnost vytvořenou na základě hodnocení práce. K základní sazbě jsou vypláceny nejrůznější příplatky jako příplatek za práci přesčas, za práci ve směnách, za práci v nepříznivých pracovních podmínkách atd. Z pohledu zaměstnanců je výhodou používání časových sazeb stálost a předvídatelnost svých výdělků bez dohadování se s lidmi, kteří sazby stanovují a se svými nadřízenými o kusových sazbách či přestávkách o pracovní době (Armstrong, 2009).

2.8.2 Pobídkové systémy

Systémy pobídek podle výsledků práce zaměstnanců souvisí s počtem kusů, které pracovníci odvedou či s časem potřebným k vykonání daného množství práce. Základními typy systému pro jednotlivé pracovníky jsou úkolová mzda, systémy normování práce, mzda s měřeným denním výkonem a odměna podle výkonu. Hlavním důvodem využívání pobídkových systémů je domněnka, že lidé jsou ze všeho nejvíce motivováni penězi. Pokud tedy budou odměny přímo propojeny s dosahovanými výsledky práce, lidé budou pracovat pilněji. Jedná se o tzv. „taylorismus“.² Na základě zkušeností lidí, kteří se rozhodli na pracovišti zavést systém odměňování podle výkonu, vedl tento systém v první fázi ke značnému vzrůstu produktivity, ačkoliv se ne vždy úroveň přírůstku udržela (Armstrong, 2009).

2.8.3 Typy pobídkových systémů

Jak je uvedeno výše, mezi základní typy pobídkových systémů patří úkolová mzda, systémy normování práce, mzda s měřeným denním výkonem a odměna podle výkonu. V následujících odstavcích jsou jednotlivé typy stručně charakterizovány (Armstrong, 2009).

² „Taylorismus“ vychází z metod vědeckého řízení vytvořeného na začátku 20. století v USA F.W. Taylorem. Spočívá v nemožnosti přimět dělníky během jakkoliv dlouhé doby vykonat svou práci pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, není-li to podpořeno zvýšením jejich peněžní odměny.

Úkolová mzda

Tento typ mzdy je nejstarší a nejjednodušší verzí pobídkového systému pro dílenské pracovníky (Armstrong, 2009). Celkový výdělek se odráží od výkonu pracovníka. Úkolová mzda je nejčastěji využívána na pracovištích, kde zaměstnavatel implikuje na množství vyrobené produkce a kde zaměstnanci mohou tato množství svým výkonem ovlivnit. Je zde možnost řádné evidence a kontroly množství a jakosti práce (Brůha a kol., 2007).

Systémy založené na normování práce

Nejpopulárnější formou pobídkového systému pro dílenské pracovníky jsou systémy normování práce. Systémy založené na normování práce slouží ke stanovení ustáleného množství výstupů během určitého časového období, nebo pro určení standardních časů potřebných ke splnění daných úkolů. Pobídková odměna je provázána s dosaženým výkonem či s dosaženou úsporou času v porovnání s normou (Armstrong, 2009).

Měřený denní výkon

Tyto systémy byly vytvořeny v 50. a 60. letech 20. století pro velké továrny s velkosériovou nebo masovou výrobou. Právě tam bylo jasné, že navzdory všemu úsilí není možné udržet nekontrolovaný pohyb mezd vzhůru. Dnes už tolik obvyklé nejsou, neboť průmyslové podniky upřednostňují vysoké denní sazby. Význam těchto systémů spočívá v tom, že nabízejí pracovníkům peněžní odměnu, kterou stanoví za předpokladu toho, že budou udržovat jistou úroveň výkonu, ale po dobu krátkého časového úseku se jejich odměny nebudou měnit s jejich výkonem (Armstrong, 2009).

Odměna podle výkonu

Pro dílenské pracovníky je možné použít i systémy odměňování podle výkonu. Zaměstnancům se výkonnostní odměny poskytují podle předem rámcově stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti, na které je odměna vázána a o jejíž konkrétní výši rozhoduje zpravidla nadřízený vedoucí zaměstnanec (Brůha a kol., 2007).

3. Mzdová politika

V souvislosti se mzdovou politikou nastává otázka, zda jsou peníze (výdělek) jediným důvodem k setrvání zaměstnance ve firmě. Většina manažerů souhlasí s tím názorem, že otázka peněz není jediným faktorem, který by ovlivňoval setrvání pracovníka ve firmě. V současné době pracovníci upřednostňují jiné hodnoty zaměstnání a motivy práce, než jen peníze. Jedná se například o dobré mezilidské vztahy, dostatek volného času, příležitost dalšího vzdělávání, kariérní postup, možnost vykonávat zajímavou nerutinní práci atd. Nynější systém odměňování upozorňuje také na nehmotnou formu odměňování, které je nutné se věnovat, pokud má být dosaženo maximálního příspěvku zaměstnanců k efektivnosti a prosperitě firmy. Za formální nehmotné odměňování se považují např. různá oficiální uznání (diplomy), povýšení na vyšší pracovní pozici, vlivná účast na některých rozhodovacích procesech firmy. Neformální nehmotná odměna může představovat např. úctu, kterou prokazují spolupracovníci zaměstnanci, jehož si váží (Bláha, 2005).

Pod pojmem odměny spadá odměňování pracovníků formou mezd a platů. Je nutné tyto dva pojmy diferencovat, neboť se od sebe liší charakteristickými rysy (Bláha, 2005).

3.1 Mzda

Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedenou práci v pracovním poměru, není-li stanoveno v ZP jinak. Mzda přísluší za práci pracovníkům v pracovním poměru tzv. podnikatelských subjektů za předpokladu, že nejsou napojeny na státní rozpočet, obecní rozpočty, prostředky zdravotního pojištění nebo jiné veřejné zdroje jako jsou státní podniky, akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným a ostatní právnické osoby označované jako obchodní společnosti. Nadále mzda náleží také zaměstnancům občanských sdružení, politických stran, církevních i soukromých škol (Brůha a kol., 2007).

3.1.1 Způsoby utváření mezd

Způsob utváření mezd, stejně jako mzdu samotnou, definuje ZP v ustanovení § 109 odst. 1 a v § 113 odst. 1. Podmínky pro poskytování mezd je možné upravit buď ujednáním v

kolektivní smlouvě, v pracovní smlouvě či jiné smlouvě, nebo samostatným úkonem zaměstnavatele, jako je například stanovení mzdy vnitřním předpisem nebo ustanovení mzdovým výměrem. Všechny tyto možnosti jsou považovány z právního aspektu za rovnocenné, to znamená, že všechny zahrnují právo zaměstnance na mzdu ve stanovené výši a přikazují zaměstnavateli povinnost takovou mzdu zaměstnanci vyplácet (Brůha a kol., 2007).

3.2 Plat

Platem se rozumí peněžité plnění poskytované za odvedenou práci v pracovním poměru zaměstnancům většiny zaměstnavatelů. Tito zaměstnavatelé využívají pro odměňování svých zaměstnanců veřejné zdroje. ZP v § 109 odst. 3 uvádí jejich výčet. Odměna formou platu náleží zaměstnancům státu, územních samosprávných celků (obce a kraje), příspěvkových organizací a státních fondů. ZP dovoluje uvedenému okruhu zaměstnanců pobírat plat v přesně stanoveném rozsahu, struktuře a výši. Zaměstnancům ve veřejných službách a správě určuje plat zaměstnavatel tzv. platovým výměrem. Jiné určení platu (např. ujednáním v pracovní smlouvě) není přípustné (Brůha a kol., 2007).

Složky platu

Plat je tvořen všemi složkami platu, které jsou upravené ZP a prováděcími nařízeními vlády. Za nejvýznamější jsou považovány ty složky platu, které jsou stanoveny pomocí pevné měsíční částky. Patří sem platový tarif, osobní příplatek, příplatek za vedení, zvláštní příplatek, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, specializační příplatek pedagogického pracovníka. Složky platu stanovené hodinovou sazbou z průměrného hodinového výdělku jsou příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a neděli, příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek a příplatek pedagogického pracovníka za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah (Brůha a kol., 2007).

3.3 Mzdový systém

Mzdový systém je tvořen mzdovou strukturou, tj. souborem nástrojů, pravidel, metod a forem, kterými se realizují zásady mzdové politiky. Jeho součástí je i řada nemzdových

nástrojů a systém nehmataelných motivů (Měrtlová, 2014). Smyslem mzdového systému je kromě naplnění povinností, které ukládá zaměstnavatelům ZP, také motivace zaměstnanců k co nejvyššímu výkonu za účelem vyhovět úmyslům zaměstnavatele (Brůha a kol., 2007).

3.4 Tvorba mzdového systému

Tvorba mzdového systému není usměrňována žádným obecně závazným předpisem, ale většinou bývá předmětem smluvního ujednání (obvykle v kolektivní smlouvě). Převážná většina mzdových systémů vychází z dělení mzdy zaměstnanců na pevnou a pohyblivou složku. Mezi základní prvky mzdového systému patří tarifní soustava, příplatky ke mzdě a formy mzdy. Není pravidlem, že by se musely jednotlivé uvedené prvky v každém mzdovém systému uplatnit (Brůha a kol., 2007).

Tarifní soustava

Tarifní soustava je uspořádaný soubor pravidel a postupů, který determinuje výši a podmínky pro poskytování základní části pevných složek mzdy – mzdových tarifů. Utváření tarifní soustavy sestává z několika vzájemně propojených kroků. Prvním krokem je zpracování seznamu pracovních činností, které v podniku existují. Druhý krok spočívá ve vytvoření žebříčku pracovních činností, který je zařazuje vzestupně podle úrovně složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. Tím dochází k utvoření základní stupnice pracovních činností zaměstnanců. Třetí krok zahrnuje přiřazení mzdových tarifů k jednotlivým pracovním činnostem. Vzniklé skupiny souhrnně označujeme pojmem „tarifní třídy“. Pro volbu počtu tarifních tříd je rozhodující variabilita pracovních činností podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Nejčtenější počet tarifních tříd se pohybuje mezi 6 - 18, avšak vyskytují se i takové systémy se čtyřmi třídami, nebo dokonce s několika desítkami tříd. Podle celostátního katalogu se pracovní činnosti rozdělují do 12 tarifních tříd. Formulace konkrétní formy mzdových tarifů spadá pod čtvrtý krok. Mzdové tarify se stanovují buď pevnou sazbou v Kč, nebo v rozpětí sazeb (min - max). To závisí především na formě mzdy a motivačním způsobu využívání tarifní soustavy. Poslední krok se zabývá optimalizací tarifní soustavy (Kocourek, 2001).

Příplatky ke mzdě

Příplatky ke mzdě jsou jednou z pohyblivých složek mezd, kam mimo jiné řadíme také prémie a odměny. Přičítají se k základní mzdě, která se odvíjí od zařazení práce do třídy. Příplatky ke mzdě mohou být různé. Mezi nejčastější patří osobní příplatek, příplatek za vedení, příplatek za noční práci, za práci v sobotu a neděli, za práci přesčas a za práci ve svátek. Některé příplatky mohou být nárokové, to znamená, že ZP ukládá zaměstnavatelům povinnost je zaměstnanci vyplácet, za předpokladu splnění daných podmínek pro jejich vyplacení. Příplatky, které nárokové nejsou, stanovuje zaměstnavatel dle svého uvážení nad rámec ZP (Měrtllová, 2014).

Mzdové formy

Formy mzdy reprezentují v mzdovém systému soubor pravidel a předpisů. Na jejich základě se utváří závislost mzdy pracovníků na výsledcích práce a na jejich vlastní zásluze k těmto výsledkům (Brůha a kol., 2007). Způsob určování mzdových forem není specifikován žádným zákonem ani jiným právním předpisem. Je nezbytné jednotlivé mzdové formy v rámci organizace podrobně a přehledně popsat, aby bylo jasné, o jakou formu se jedná (Měrtllová, 2014).

Mezi základní mzdové formy řadíme:

- časovou (základní) mzdu;
- úkolovou mzdu;
- podílovou (provizní) mzdu;
- kombinovanou (smíšenou) mzdu (Měrtllová, 2014).

Časová (základní) mzda

Časová neboli základní mzda může být formulována hodinově, týdně či měsíčně. Tato mzda je vyplácena každému zaměstnanci za splnění pracovního úkolu. Pracovník je odměňován v závislosti na počtu odpracovaných hodin. Časovou mzdu vypočítáme jako počet odpracovaných časových jednotek násobený mzdovým tarifem, tj. hodinovou sazbou. Mzdový tarif je sazba vyjádřená v korunách za odpracovanou hodinu. Mzdový tarif může být také vyjádřen v paušální částce za měsíc. Každá organizace odpovídá za spravedlivé

a rovnocenné odměňování svých zaměstnanců za účelem jejich motivace ke kvalitnímu plnění zadaných úkolů. V opačném případě by se mohlo stát, že by pracovníci organizaci opustili a vydali se za konkurencí (Měrtlová, 2014).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je taková forma mzdy, kde se výdělek odvíjí od výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu. Lze ji použít na pracovištích, kde:

- je upřednostňováno množství vyrobené produkce a pracovníci jsou schopni toto množství svým výkonem ovlivnit;
- je neustálý přísun materiálu, odběr vyrobené produkce a stabilní podmínky pro výkon práce;
- jsou používány výkonové normy, nebo kde je možnost je hospodárně stanovit;
- je evidence a kontrola množství a jakosti práce spolehlivě uplatňována;
- není ohrožována celková efektivnost vyplývající ze zájmu na množství produkce (Kocourek, 2001).

Podílová mzda

Podílová (provizní) mzda závisí buď zcela nebo alespoň z části na prodaném množství (Měrtlová, 2014). Utváří se formou podílu (zpravidla v procentech) na výkonech (Kč). Základem podílu je odhadovaný celkový výdělek a předpokládaná míra peněžních ukazatelů. Skutečná výše výdělku je přímo úměrná míře odchylky skutečné úrovně peněžních ukazatelů od úrovně předpokládané (Kocourek, 2001). Nevýhodami podílové (provizní) mzdy jsou činitelé, které pracovník nemá pod dohledem a nemůže je kontrolovat. Jedná se například o výrobky zakoupené spotřebiteli u konkurence, odlišné preference zákazníků, počasí atd. (Měrtlová, 2014).

Kombinovaná (smíšená) mzda

Kombinovaná (smíšená) mzda slučuje časovou, úkolovou nebo podílovou mzdu. Rozeznáváme tři základní varianty:

- smíšená mzda úkolová, kde se stanoví mzdový tarif na dvě části, a to na časovou a úkolovou. Dělicí poměr je stanoven z analýzy úrovně kolísání plnitelnosti norem vlivem objektivních faktorů, které nejsou závislé na výkonu pracovníka;
- smíšená mzda podílová, kde se celkový výdělek rozdělí na časovou a podílovou složku. Dělicí poměr vychází z rozboru objektivních činitelů, které mají vliv na pobyb peněžního ukazatele a z výdělkových odlišnostních záměrů podniku;
- smíšená mzda s více ukazateli (vícefaktorová mzda), která spočívá v rozdělení celkového předpokládaného výdělku na několik dílčích složek (maximálně tři), z nichž se každá vztahuje na průběh výkonu, jakosti či jiného kritéria (Kocourek, 2001).

3.5 Společná ustanovení pro mzdu a plat

V souladu se ZP existují také některá ustanovení společná pro mzdu a plat. Patří mezi ně princip stejné odměny za stejnou práci a stejné odměny za práci stejné hodnoty, ujednání o výši minimální mzdy, nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky splatnosti, výplaty a srážky ze mzdy a platu (Brůha a kol., 2007).

Princip stejné odměny za stejnou práci a stejné odměny za práci stejné hodnoty

Zaměstnavatelé musí dodržovat princip stejné odměny za stejnou práci a stejné odměny za práci stejné hodnoty nejen jako povinnost vyplývající ze ZP, ale zároveň je tento princip deklarován jako jedna ze základních zásad pracovněprávních vztahů. Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty rozumíme práci stejné či srovnatelné složitosti, odpovědnosti, náročnosti, která je vykonávána ve stejných či srovnatelných podmínkách při stejných či srovnatelných pracovních schopnostech a dovednostech pracovníka (Brůha a kol., 2007).

Minimální mzda

Minimální mzda je charakterizována jako nejnižší přístupná odměna za odvedenou práci, která je ujednána buď v pracovní smlouvě, nebo v dohodách konaných mimo pracovní poměr (Nešćáková a kol., 2013). K 1.1.2017 činí výše minimální mzdy 11 000 Kč, pro hodinovou sazbu této minimální mzdy ve výši 66,- Kč (Vojíková, 2016). Pokud mzda či plat nedosáhnou úrovně minimální mzdy, zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci

doplatek. Forma případného doplatku do minimální mzdy musí být podle ZP známá již před započítáním práce (Brůha a kol., 2007).

Nejnižší úroveň zaručené mzdy

Mnozí zaměstnavatelé považují termín zaručená mzda za synonymum minimální mzdy. Oba dva termíny spolu úzce souvisí. Minimální mzda se určí jako základní sazba měsíční minimální výše mzdy pracovníka. Jelikož se organizační struktura zaměstnavatele skládá z více hierarchických řídicích úrovní, je nezbytné stanovit pro jednotlivé řídicí úrovně další limity minimálních mezd tzv. zaručené mzdy. Zaměstnanci organizace mají ze zákona stanovenou minimální mzdu, a k ní jim navíc přísluší zaměstnavatelem určená zaručená mzda v závislosti na konkrétní pracovní pozici a s ohledem na konkrétní stupeň řízení (Neščáková a kol., 2013).

Splatnost, výplata a srážky ze mzdy a platu

Zaměstnanec má nárok na mzdu či plat po vykonání sjednané práce, a to nejpozději do konce kalendářního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém zaměstnanci vzniklo právo na mzdu nebo na plat. Mzda i plat jsou pracovníkovi vypláceny v pracovní době a na pracovišti v KČ, není-li dohodnuto jinak. Zaměstnanec může požadovat zaslání mzdy nebo platu na jediný účet, který je následně specifikován. Dohoda o srážkách ze mzdy či platu musí být sjednána písemně, jinak je neplatná. Může se jednat o srážky k uspokojení práva zaměstnavatele, srážky k uspokojení závazků zaměstnance a srážky k úhradě členských příspěvků zaměstnance, je-li zaměstnanec členem odborové organizace. Kromě dohodnutých srážek má zaměstnavatel právo podle § 147 ZP srazit zaměstnanci ze mzdy bez jeho vědomí tzv. přednostní srážky. Přednostní srážky jsou částky sražené ve prospěch státu (daň z příjmu FO a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti), dále pojistné na sociální zabezpečení a na všeobecné zdravotní pojištění. Zaměstnavatel má nadále povinnost srazit zaměstnanci částky postižené výkonem rozhodnutí (exekuce) (Brůha a kol., 2007).

4. Zaměstnanecké výhody

Vedle peněžního plnění v podobě mzdy mohou být zaměstnancům poskytovány nejrůznější formy zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody neboli benefity rovněž patří k jednomu ze způsobů, kterým se zaměstnavatelé snaží přilákat a udržet kvalitní a kvalifikované pracovníky a motivovat je k co nejvyšším pracovním výkonům. Za podstatné je považována firma, u které je zaměstnanec zaměstnán, ale také nezastupitelnost a důležitost jeho funkce (Janoušková a kol., 2005).

V současné době se čím dál tím více rozšiřuje nabídka nejrůznějších plnění, která mohou mít jak peněžitou, tak také nepeněžitou podobu, a tvoří významnou součást motivace pracovníků. Hlavním důvodem je poptávka zaměstnavatelů po schopných zaměstnancích, kterých se jim nedostává. Firmy se prostřednictvím zaměstnaneckých výhod snaží odpovídající pracovníky získat a „připoutat“ k organizaci. Balíček poskytovaných benefitů patří mezi rozhodovací faktory pro zaměstnance o volbě zaměstnání (Macháček, 2008).

V mnoha případech je odměňování pracovníků prostřednictvím zaměstnaneckých výhod motivováno zejména:

- příležitostí uplatnění daňových úspor a úspor v souvislosti s odvody sociálního a zdravotního pojištění u zaměstnavatele i zaměstnance;
- možností získat nové zaměstnance při nabídce vhodných zaměstnaneckých benefitů a dosáhnout tak stabilizačního efektu u zaměstnanců;
- zajištěním jisté konkurenční výhody oproti ostatním firmám, které benefity nenabízejí;
- budováním dobrého jména firmy (Janoušková a kol., 2005).

Vnímání zaměstnanců, co se týče peněz ve mzdě a zaměstnaneckých výhod, se liší. Peníze jsou chápány jako neosobní a jsou jistou „samozřejmostí“. Zaměstnanci reagují mnohem citlivěji na to, jakým způsobem se firma stará o zaměstnancovo stravování, volný čas, zdraví apod. Nebude-li zaměstnavatel opomíjet a zanedbávat tuto oblast, zaměstnanci pocítí snahu ze strany firmy o jejich péči, což povede k upevnění jejich vzájemného vztahu. (Janoušková a kol., 2008).

4.1 Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod

Rozhodování o volbě benefitů podléhá platné legislativě (např. daň z příjmů fyzických a právnických osob, zákony týkající se sociálního a zdravotního pojištění, ZP o cestovních náhradách atd.) a výběru ze strany zaměstnavatele, který nadále určí podmínky potřebné k získání daných zaměstnaneckých výhod (Janoušková a kol., 2008). Zaměstnavatel může poskytovat benefity následujícím způsobem:

- všem zaměstnancům firmy;
- pouze vybrané skupině zaměstnanců;
- individuálně zaměstnancům (Macháček, 2008).

Mezi zaměstnanecké výhody poskytované všem pracovníkům společnosti (plošné) patří např. příspěvky na penzijní spoření se státním příspěvkem, příspěvky na životní pojištění, příspěvky na stravování zaměstnanců, příspěvky na sportovní a kulturní akce, rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, vzdělávací kurzy a školení, hrazení zdravotních prohlídek, masážních, rehabilitačních a posilovacích služeb, nákup vitamínových přípravků atd. Poněkud pestřejší je nabídka benefitů pouze vybrané skupině pracovníků (selektivní) disponující technickými i technologickými znalostmi. Mezi výše uvedené benefity přísluší této skupině zaměstnanců nárok na např. používání služebního auta, telefonu či notebooku i pro soukromé účely. Pro skupinu pracovníků mající své bydliště lokalizované v podmínkách těžké dostupnosti do zaměstnání, může zaměstnavatel poskytovat bezplatné přechodné ubytování či zajistit nebo hradit dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání. V krajní situaci nabízí zaměstnavatel individuálně jednotlivým pracovníkům podporu při neštěstí v rodině, živelní pohromě, dlouhodobé nemoci či nepříznivé finanční nebo sociální situaci zaměstnance (Macháček, 2008).

Do nabídky zaměstnaneckých výhod se řadí i další výhody poskytované zaměstnavateli vyplývající ze ZP jako např. prodloužení doby dovolené, vyšší výše odstupného při rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, dny volna pro zařizování osobních potřeb zaměstnance, flexibilní pracovní doba, práce z domova (home office) a jiné (Macháček, 2008).

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod všem zaměstnancům společnosti lze provádět dvěma následujícími způsoby:

- fixní systém benefitů – zaměstnavatel vybírá a rozhoduje o základních zaměstnaneckých výhodách pro všechny zaměstnance a na samotném zaměstnanci potom je, zda tento fixní balíček benefitů využije či ne. Tento způsob přináší nevýhodu v tom, že zaměstnavatel investuje do určitého programu zaměstnaneckých výhod, aniž by věděl, zda o něj zaměstnanec projeví zájem (např. vstupenky do bazénu, vitamínové přípravky, očkování proti chřipce atd.) (Macháček, 2008).
- flexibilní systém benefitů (cafeteria systém) – tento systém poskytování zaměstnaneckých benefitů přináší pestrou paletu nejmodernějších přístupů, kdy si zaměstnanec volí benefity dle vlastního uvážení. Smyslem systému je, že každý benefit má jasně vymezenou hodnotu s oceněným bodovým základem nebo je jeho důležitost vyjádřena cenami v Kč. Zaměstnanci je poskytnut bodový nebo finanční příděl na časový horizont, jehož délka bývá zpravidla rok. Do výše určeného přídělu si smí zaměstnanec z nabídky benefitů vybírat a čerpat je (Janoušková a kol., 2008).

Korektně zvolený systém zaměstnaneckých výhod a systém odměňování pracovníků zvyšuje konkurenceschopnost společnosti na trhu práce při výběru a získávání spolehlivých a způsobilých zaměstnanců. Prostřednictvím benefitů se zaměstnavatel snaží působit nejen na spokojenost zaměstnance v organizaci, ale i na volnočasové aktivity pracovníka. Udržování a posilování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnance pozitivně působí na jeho výkonnost, přístup k práci a snižuje pracovní neschopnost (Macháček, 2008).

4.2 Důvody poskytování zaměstnaneckých výhod

Nejdůležitější součástí plynulého chodu podnikání je udržet své zaměstnance šťastné a poskytnout jim dostatečnou motivaci potřebnou pro maximální produktivitu práce. Níže jsou stručně popsány tři nejlepší důvody, proč podniky nabízejí zaměstnanecké výhody (Williams, 2017):

Rostoucí nabídka práce

Kvalifikovaní a odhodlaní pracovníci pomáhají vytvořit pevný základ pro podnikání. Pro zatraktivnění společnosti v očích potenciálních uchazečů o zaměstnání je rozhodující právě nabídka zaměstnaneckých výhod, která organizaci pomáhá odlišit se od ostatních podniků a přilákat tak kvalifikovanou pracovní sílu (Williams, 2017).

Minimalizace odchodu zaměstnanců

Dobře formulovaný balíček benefitů napomáhá k udržení zaměstnanců a snižuje jejich odchod ze zaměstnání. Pro podniky je obtížné plánovat strategické změny při neustálém příchodu a odchodu pracovníků. Pokud společnosti investují do svých zaměstnanců, ukazují tím, že mají zájem o své zaměstnance a cení si jejich pracovního výkonu (Williams, 2017).

Zlepšení pracovního výkonů zaměstnanců

Pokud podniky mají zájem přirozeným způsobem zvýšit loajalitu svých zaměstnanců a dostat z nich maximální pracovní výkon, musí jim dát na vědomí své pochopení a ochotu řešit jejich potřeby. Důsledkem toho může být vyšší produktivita a kvalita vykonávané práce (Williams, 2017).

4.3 Členění zaměstnaneckých výhod

V praxi se můžeme setkat s celou řadou zaměstnaneckých výhod. Významné je jejich členění podle různých hledisek:

- členění z hlediska daňové a odvodové výhodnosti;
- členění z hlediska věcného;
- členění z hlediska charakteru;
- členění z hlediska času;
- členění z hlediska diferenciacce (Pelc, 2011).

4.3.1 Členění z hlediska daňové a odvodové výhodnosti

Nejvýznamnější pro zaměstnavatele i zaměstnance je klasifikace zaměstnaneckých výhod dle daňového hlediska. Podle toho, jaký mají benefity daňový dopad, je lze členit na mimořádně výhodné a částečně výhodné (Pelc, 2011).

- benefit je daňově uznatelný náklad a je osvobozen od daně z příjmů FO ze závislé činnosti (příspěvek na penzijní spoření a životní pojištění, stravenky atd.);
- benefit není daňově uznatelný náklad a je osvobozen od daně z příjmů FO ze závislé činnosti (příspěvek na kulturní pořady, sportovní akce, fitness, plavecký bazén atd.);
- benefit není daňově uznatelný náklad a není osvobozen od daně z příjmů FO ze závislé činnosti (benzínové karty atd.) (Urban, 2005).

4.3.2 Členění z hlediska věcného

Klasifikace z věcného hlediska rozlišuje benefity do pěti základních skupin.

Zaměstnanecký vztah související s pracovním zařízením

Pod tuto kategorii spadá např. příspěvek na dopravu do zaměstnání a ubytování. Tento benefit je poskytován nejčastěji na pracovišti. (Urban, 2005).

Osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Tato skupina zaměstnaneckých výhod zahrnuje např. jazykové a další vzdělávací kurzy a výuku. Tyto benefity současně přispívají k tvorbě znalostního potenciálu zaměstnavatele i zaměstnanců a posilují konkurenceschopnost firmy (Pelc, 2011).

Zdravotní aspekty života zaměstnanců

Benefity přispívající převážně ke zdraví pracovníků ve společnosti jako jsou např. závodní lékařská péče, individuální zdravotní péče, příspěvky na dovolenou nebo týden dovolené navíc, poskytování vitamínů, vakcíny proti chřipce (očkování), zdravotní obuv, sick days, rehabilitační pobyty v lázních, ale také služby jako je manželské poradenství (Pelc, 2011).

Sociální a osobní aspekty života zaměstnanců

Tato oblast benefitů zahrnuje výpomoc v podobě půjček a podpor zaměstnavatele v obtížných životních situacích pracovníků, zdravotní péče pracovníku včetně rodinných příslušníků, jesle či školky pro děti atd. (Urban, 2005).

Benefity pro volný čas

Může se jednat o benefity sportovního či kulturního charakteru např. vstupy do sportovních center (aerobic, fitness, plavání, sauna, squash atd.) (Pelc, 2011).

4.3.3 Členění z hlediska charakteru

Klasifikace z hlediska charakteru výdajů na straně zaměstnavatele a z hlediska charakteru příjmů na straně zaměstnance (Pelc, 2011).

Charakter výdajů na straně zaměstnavatele

Lze členit na finanční – kdy zaměstnavatel na poskytovaný benefit vynakládá finanční prostředky (příspěvek na dovolenou) a nefinanční – zaměstnavatel nemusí poskytovaný benefit financovat z finančních prostředků podniku (služební automobil pro soukromé účely zaměstnance) (Pelc, 2011).

Charakter příjmů na straně zaměstnance

Lze členit na peněžní – zaměstnanec obdrží konkrétní peněžní částku od zaměstnavatele a nepeněžní – někdy bývají označovány jako nepřímé odměny, kdy zaměstnanec nemá nárok na příslušnou finanční sumu, ale získává od zaměstnavatele bezplatné či zvýhodněné služby (služební automobil pro soukromé účely, služební telefon či služební notebook) (Pelc, 2011).

4.3.4 Členění z hlediska času

Z hlediska délky působení výhod poskytovaných benefitů je možné jejich uspořádání na jednorázové (okamžité), krátkodobé a dlouhodobé (Pelc, 2011).

Jednorázové (okamžité) benefity

Jednorázová výpomoc zaměstnavatele v podobě poskytnutí bezúročné půjčky či sociální výpomoci (Pelc, 2011).

Krátkodobé benefity

Pod benefity krátkodobého trvání spadají příspěvky na stravování a nápoje (Pelc, 2011).

Dlouhodobé benefity

Zaměstnanecké výhody dlouhodobějšího charakteru jsou příspěvky na penzijní spoření a soukromé životní pojištění (Pelc, 2011).

4.3.5 Členění z hlediska diferenciac

Benefity lze sledovat také z hlediska jejich diferenciac, a to například podle povahy činnosti zaměstnance, jeho vlivu na zastávané funkce (postavení v organizaci) či na počtu odpracovaných let, které má zaměstnanec u daného zaměstnavatele (Pelc, 2011).

4.4 Problematika zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnance

Některé zaměstnanecké výhody jsou povinné, některé zaměstnanci využívají na základě vlastního rozhodnutí. Na některé si připlácejí, některé jsou plně hrazené zaměstnavatelem. Problém nastává v případě, kdy si zaměstnanci na benefity připlácejí (formou srážky ze mzdy), ale nevyužívají je. To bývá často předmětem vyjednávání v kolektivních smlouvách (Koubek, 2000).

Další problém spočívá v neinformovanosti pracovníků. Ze zkušeností vyplývá, že průměrný pracovník má mnohdy jen malou představu o nabídce benefitů, které mu společnost nabízí. Za to se může zodpovídat sama organizace, která nevyvíjí přílišné úsilí, aby zaměstnance o poskytovaných benefitech informovala. Nevhodný způsob informování, jako jsou informace na vývěskách či oběžníky, mají z pohledu zaměstnance nízkou informační hodnotu (Koubek, 2000).

Zvýšení informovanosti dosáhneme přímo adresným zasláním nabídky benefitů v písemné podobě zaměstnanci. Velice důležitá je jasnost a srozumitelnost jednotlivým pracovníkům. Dalším vhodným způsobem je využívání schůzí, nápaditých plakátů rozmístěných na vhodných a viditelných místech, podnikového rozhlasu, počítačových sítí atd. (Koubek, 2000).

4.5 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých výhod

Na základě zkušeností lze konstatovat, že navzdory existence rozsáhlého množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má pracovník mnohdy jen nepatrnou představu, jaké benefity může ve skutečnosti čerpat. Jedním z hlavních důvodů je nepřilísné úsilí ze strany společnosti týkající se informovanosti o zaměstnaneckých výhodách (Koubek, 2000). Dalším problémem je, že některé zaměstnanecké výhody, jako jsou např. pracovní oděv či příspěvek zaměstnavatele na stravování, nejsou pracovníky chápány jako benefity obdržené k základní mzdě. Zde uvádím přehled nejčastějších benefitů včetně jejich stručné charakteristiky.

Příspěvek na stravování

Nejrozšířenějším poskytovaným benefitem je jednoznačně příspěvek na stravování zaměstnanců. Tento benefit nabízí bezesporu většina společností. Z toho důvodu nejsou mnohdy zaměstnanci vnímány jako výhody využívané navíc k peněžní odměně (Macháček, 2008).

Poskytováním stravování se zabývá ustanovení § 236 ZP, ve kterém se uvádí, že zaměstnavatel má povinnost umožnit zaměstnancům ve všech směších stravování. Tato povinnost se nevztahuje na zaměstnance vyslané na pracovní cestu. Zaměstnavatel není povinen zajistit stravování svých zaměstnanců, má jen povinnost zaměstnancům stravování umožnit. (Macháček, 2013).

Stravování lze zajišťovat následujícími způsoby:

- peněžní či nepeněžní příspěvek na stravování;
- podniková kantýna či stravování zajištěné jiným subjektem;
- stravenky (Bohdalová, 2015).

V současné době je nejvíce využíváno zajišťování stravování formou stravenek. Nominální hodnota stravenky není nijak omezena. Její výše závisí na rozhodnutí zaměstnavatele, a rovněž tak není žádným zákonným předpisem stanoveno, za jakou částku z nominální hodnoty stravenky, bude prodávána zaměstnancům. Z toho vyplývá, že stravenka může být

poskytnuta zaměstnancům i bezplatně. Účel vynaložení stravenky záleží na samotném zaměstnanci (uplatnění na oběd v restauraci či na nákup v obchodním zařízení) (Macháček, 2013).

Další možností je poskytování stravování ve vlastním zařízení, nebo prostřednictvím jiných subjektů. Do vlastního zřízení závodního stravování spadá provoz vlastního zařízení, a to i v případě, je-li zajišťováno jiným subjektem. Závodním stravováním zajišťovaným jiným subjektem se rozumí závodní stravování smluvně zabezpečené zaměstnavatelem v jiném než vlastním zařízení nebo ve vlastním zařízení pronajatém na základě smlouvy o pronájmu (Brůha a kol., 2007).

Příspěvek na penzijní spoření a soukromé životní pojištění

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní spoření spolu s příspěvkem na soukromé životní pojištění patří stále mezi nejčastější zaměstnanecké výhody. Důvodem je výhodnost jejich poskytování z pohledu zaměstnavatele. Od zavedení daňového zvýhodnění bývají tyto formy zaměstnaneckých výhod velmi často využívány a doporučovány (Macháček, 2013).

Příspěvek na penzijní spoření

Penzijní spoření je soukromý pilíř českého důchodového systému, kde mají lidé příležitost ukládat své finance a spořit si tak na penzi. S roustoucím počtem lidí v seniorském věku roste pravděpodobnost nedostatku prostředků na výplatu sociálních dávek – penzí. Z tohoto důvodu je všeobecně doporučováno tvořit si svou vlastní soukromou finanční rezervu (CFOWorld, 2013).

Pokud zaměstnavatel plánuje svým zaměstnancům poskytnout benefit v podobě navýšení příjmů, potom je pro něho příspěvek na penzijní spoření značně výhodnější než samotné navýšení mzdy. V případě navýšení mzdy vzrostou společnosti mzdové náklady o dalších 34 % (sociální a zdravotní pojištění). Tyto poplatky se neodvádí v případě penzijního spoření, nepřekročí-li roční příspěvek 50 000,- Kč. Zaměstnanec má možnost snížit si ročně svůj daňový základ až o 24 000,- Kč (CFOWorld, 2013).

Příspěvek na soukromé životní pojištění

Životní pojištění je finanční produkt kryjící riziko smrti. Většinou je využíváno ve spojitosti se spořením a zajímavým zhodnocením úspor (Janoušková a kol., 2005).

Základní členění životního pojištění:

- pojištění pro případ úmrtí;
- pojištění pro případ dožití;
- smíšené pojištění pro případ smrti nebo dožití (Ducháčková, 2000).

Smlouva o pojištění musí být sjednána mezi zaměstnancem jako pojistníkem a pojišťovnou oprávněnou k provozování pojišťovací činnosti na území ČR. Výplata pojistného je smluvně sjednána až po 60 kalendářních měsících od uzavření smlouvy a zároveň nejdříve v roce, kdy pojištěný dosáhne 60 let. Právo na plnění z pojistných smluv má pojištěný zaměstnanec. Z pohledu zaměstnavatele je daňově uznatelná částka v úhrnu za jednoho zaměstnance do výše 8 000,- Kč. Od daně z příjmů FO je osvobozena částka maximálně 24 000,- Kč ročně u jednoho zaměstnavatele (Janoušková a kol., 2005).

Týden dovolené navíc

Mezi nejžádanější benefit patří týden dovolené navíc. Způsob poskytování je zakotven v kolektivní smlouvě nebo jiném vnitřním předpisu společnosti. Základní doba trvání dovolené dle § 213 ZP jsou 4 týdny v kalendářním roce. Existují však i výjimky u zaměstnanců a zaměstnavatelů vyjmenovaných v § 109 odst. 3 ZP (státní podniky, obce, kraje, rozpočtové a příspěvkové organizace atd.) kde platí, že mají nárok na 5 týdnů dovolené v kalendářním roce. Pedagogičtí pracovníci a akademičtí pracovníci vysokých škol mají dokonce nárok na 8 týdnů dovolené v kalendářním roce (Zákony.centrum, 2017).

Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance

Zaměstnancům je umožněno používat majetek společnosti také ke svým soukromým účelům. Jedná se vždy o věci v majetku zaměstnavatele, které zaměstnanec užívá k výkonu závislé činnosti a k výkonu zaměstnání. Zaměstnanec může dlouhodobě užívat majetek zaměstnavatele pro služební i soukromé účely (Pelc, 2011).

Poskytování bezplatného motorového vozidla k používání pro služební či soukromé záměry je velmi rozšířeným benefitem především na řídicích pozicích. Automobil patří mezi zaměstnanecké benefity, jejichž nabídku silně ovlivňuje stav společnosti. Společnosti se zlepšující se ekonomickou situací jej svým zaměstnancům poskytují v 83 %. Podniky v horší kondici nabízejí vozidlo jen v 63 % (CTK, 2016). Tato forma bezplatného poskytnutí motorového vozidla též k soukromým účelům působí na pracovníky velice motivačně (Pelc, 2011).

Kromě motorového vozidla může být zaměstnancům nabídnut také služební telefon či notebook i pro soukromé účely. Při používání služebního telefonu může zaměstnavatel platit i soukromé hovory zaměstnance do určitého stanoveného limitu (Pelc, 2011).

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Mezi další oblíbený benefit, který se řadí k významným motivačním prvkům zaměstnanců, patří účast zaměstnavatele na odborném rozvoji zaměstnanců, především na prohlubování a zvyšování kvalifikace (Macháček, 2013). U vzdělávání pracovníků je důležité rozlišovat, zda se jedná o prohlubování, zvyšování kvalifikace nebo rekvalifikace zaměstnance v souladu s potřebou zaměstnavatele. V případě vzdělávání (školení, studium apod.), které je nezbytné k výkonu sjednaného druhu práce (zavádění nových technologických postupů atd.), a které je zaměstnavatel oprávněn zaměstnanci nařídit, se nejedná o poskytování zaměstnanecké výhody. V oblasti vzdělávání spadá pod pojem „zaměstnanecká výhoda“ příspěvek či celá úhrada nákladů na vzdělávání bezprostředně nesouvisející s podnikáním zaměstnavatele a s výkonem sjednané práce (úhrada jazykového či počítačového kurzu) (Krbečková a kol., 2014).

Pracovní oděv a ochranné pracovní prostředky

Jedná se o benefity plnění v podobě jednotného pracovního oblečení pro zaměstnance identifikující příslušného zaměstnavatele. Problém může nastat v případě oblečení, jež by mohlo být zaměnitelné s oblečením občanským a mohlo by být používáno jako občanské oblečení. Pro možnost využití zvýhodněného daňového a odvodového režimu je nezbytné zákonem dané parametry dodržet (Pelc, 2011).

V případě ochranných pracovních prostředků, jako jsou pracovní obuv, rukavice či brýle, se nejedná o benefit, nýbrž o povinnost zaměstnavatele stanovené zákonem (Pelc, 2011).

Home office

Home office (práce z domova) je flexibilní forma pracovního poměru. Tento benefit umožňuje zaměstnancům pracovat mimo sídlo firmy každý den, nebo v kombinaci s docházkou do sídla společnosti tzv. homeworking (Hlaváčková, 2014). Z legislativního pohledu je home office novinkou a v zákoně č. 262/2006 Sb. § 317 ZP je charakterizován poměrně stručně (Delmar, 2016). Očekávaná novela ZP, která bude upřesňovat podmínky práce z domova, vstoupí v platnost 1.1.2018.

Homeworking je nutné odlišit od teleworking – práce na dálku. Při práci na dálku probíhá výměna pokynů i výsledků práce prostřednictvím telekomunikačního kanálu. Zaměstnanec nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale v terénu. Teleworking vykonávají především pracovníci, kteří reprezentují firmu, popřípadě provádí svou práci u jednotlivých zákazníků mimo prostory společnosti (Hlaváčková, 2014).

Doposud byla práce z domova založena převážně na domluvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. To se má od ledna 2018 změnit. Změny se budou týkat především nákladů, které zaměstnanci při práci z domova vznikají a sociální izolace pracovníka (Dlouhá, 2017).

Co se týče bezpečnosti zaměstnance a ochrany dat, platí pro zaměstnance stejná pravidla, jako by svou práci vykonával na pracovišti. Je stanoven zákaz pití alkoholu nebo chování ohrožující vlastní bezpečnost (Delmar, 2016). Zaměstnavatel je povinen zajistit ochranu údajů, které je možné si předávat na dálku. Novela ZP nově stanovuje, že zaměstnanec musí jednat tak, aby chránil data související s výkonem práce (Dlouhá, 2017). Zaměstnanec pracující v režimu home office nemusí dodržovat žádnou pevně danou pracovní dobu. Přestávky a práci si může zvolit libovolně (Delmar, 2016). V případě práce přesčas, ve svátek, v noci nebo o nedělích, nemá nárok na náhradní volno ani příplatky ke mzdě. Zákonný nárok nevzniká, avšak zaměstnanec si uvedený nárok může sjednat v pracovní smlouvě. Další novinkou ZP je povinnost ze strany zaměstnavatele postarat se o to, aby jeho zaměstnanci netrpěli sociální izolací (Dlouhá, 2017). Z toho vyplývá, že pracovník by měl mít možnost vidat se se svými kolegy a to i v případě, kdy by v pracovní smlouvě měl

stanoveno 100 % práce vykonávané doma. ZP ani nijak neupřesňuje, jaké speciální vybavení by měl zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout. Zaměstnavatel je povinen hradit zaměstnanci vše potřebné vybavení na své náklady (Delmar, 2016). Zaměstnanec by měl být současně schopen veškeré náklady zaměstnavateli prokázat (Dlouhá, 2017). Nově bude mít zaměstnanec možnost využívat vlastní nebo firemní počítač. V obou případech je povinností zaměstnavatele zajistit ochranu a bezpečnost údajů. Zároveň zaměstnanec musí jednat tak, aby chránil údaje související s výkonem své práce (Delmar, 2016).

Sick days

Sick days neboli zdravotní dny volna patří mezi oblíbené zaměstnanecké výhody ze strany pracovníků. Jedná se o poskytnutí několika dnů volna zaměstnanci v době nemoci na zotavení. Uvedené zdravotní volno poskytují zaměstnavatelé obvykle na dobu 3 - 5 dnů v kalendářním roce. Zdravotní volno je určeno k léčení nemoci nebo zranění krátkodobého trvání. Nemocný nepotřebuje potvrzení od lékaře při jeho využití. Důvod poskytování sick days spočívá v tom, že si společnosti uvědomují, že nemoc pracovníka způsobuje pokles jeho pracovní výkonnosti a její přecházení může mít i trvalé následky (Daňový portál, 2015).

V případě onemocnění má pracovník na výběr jít buď na neplacenou nemocenskou (v prvních třech dnech) nebo si vzít dovolenou. Nejhorší varianta, kterou si může zvolit, je chodit nemocný do práce a ohrožovat nejen své zdraví, ale i zdraví svých spolupracovníků. Proto mnozí zaměstnavatelé zdravotní volno již poskytují. Dokonce již byly vysloveny návrhy, že by tzv. sick days byly součástí ZP, čemuž se mnozí zaměstnavatelé nebrání (Finance celkově, 2016).

Poskytování a čerpání sick days má svá pravidla. Zdravotní volno bývá obvykle placené, většinou to je alespoň ve výši 60 % výdělku, ovšem může to být dle uvážení firmy i 100 %. Výše nyní závisí na rozhodnutí zaměstnavatele. V případě uzákonění může být výše jasně stanovena. Nevyčerpané volné zdravotní dny není možné převádět do dalšího roku a nezapočítávají se do dovolené (Finance celkově, 2016). Zároveň musí být stanoveno, na jaké zaměstnance se tento benefit vztahuje. Tato pravidla musí být jasně zakotvena v kolektivní či individuální smlouvě, případně určena vnitropodnikovou směrnicí (Daňový portál, 2015).

4.6 Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod v roce 2016

V roce 2016 provedla personální agentura Specialist Service s.r.o. průzkum týkající se četnosti, využitelnosti a oblíbenosti zaměstnavatelem poskytovaných benefitů v ČR. Pro zajímavost bude v následující kapitole zohledněn také průzkum společnosti Grafton Recruitment ve stejném roce.

Z průzkumu společnosti Specialist Service s.r.o. se na prvním místě umístily stravenky, které svým zaměstnancům poskytlo 74 % společností. Stravenky se tak dostávají do popředí a stávají se nejoblíbenějším nefinančním benefitem pro rok 2016. Druhým nejposkytovanějším benefitem je pružná pracovní doba (68 %). Příspěvek na penzijní spoření umožňuje svým pracovníkům čerpat 56 % společností a patří tak k nejpobulárnějšímu finančnímu benefitu, který zaměstnavatelé pracovníkům nabízí. Mezi další nejčastěji poskytované výhody patří zkrácené pracovní úvazky (55 %) a jídelna (51 %). V současnosti se prosazuje také možnost využívání volnočasových aktivit z oblasti sportu či kultury (Specialist, 2016).

Z pohledu zaměstnanců je nejoblíbenějším benefitem pružná pracovní doba a zaujímá tak první místo. Mezi další nejvíce oceňované benefity patří finanční bonusy, vzdělávací kurzy, stravenky a možnost jazykového vzdělávání. Řada poskytovaných výhod je zaměstnanci vnímána jako samozřejmost, například mobilní telefony (Specialist, 2016).

Balíček poskytovaných benefitů funguje čím dál častěji na principu caterie, neboli na flexibilním způsobu volby zaměstnaneckých výhod dle uvážení zaměstnance (Specialist, 2016).

V létě v roce 2016 se personální agentura Grafton Recruitment zapojila také do výzkumu zaměřeného na oblíbenost zaměstnaneckých výhod, kterého se účastnilo 2 286 respondentů. Z provedeného šetření vzešly jako nejvíce oblíbené benefity mezi zaměstnanci jazykové vzdělávání, 13. plat a dovolená nad rámec zákona. Naopak mezi nejméně populární zaměstnanecké výhody patří vánoční večírky, dárky od zaměstnavatele, občerstvení na pracovišti a teambuildingové či sportovní aktivity (CTK, 2016).

V současné době roste na významu tzv. cafeterie Benefity Café, digitální poukázky a karty, které na trh uvedla společnost Edenred CZ s.r.o. Společnost Edenred se zaměřuje na zaměstnanecké benefity, konkrétně na stravenky a poukázky na kulturu, sport či zdravotní péči. Poskytuje firmám a veřejným institucím řešení v oblasti motivace a benefičních projektů. Účel spočívá v návrhu takových benefičních systémů, které budou považovány za optimální a efektivní. Přidaná hodnota spočívá v maximální daňové úspoře (Edenred, 2017).

Cafeterie Benefity Café je jasný, srozumitelný a jednoduchý e-shop s benefity, jehož výsledkem je optimalizace nákladů firmy, časová úspora a volnost vyplývající pro zaměstnance při výběru benefitů. Pro zjednodušení je možné si cafeterie Benefity Café představit jako „samoobsluhu“, která je v provozu 24 hodin denně, a kde si každý zaměstnanec může vybírat z pestré nabídky benefitů dle vlastních potřeb. Cafeterie Benefity Café je navržena tak, aby se v ní snadno a jednoduše orientoval každý. V rámci tohoto moderního systému lze pořídit zboží a využít služby ve více než 57 tisících provozovnách po celé ČR. Společnost pracuje na neustálém zdokonalování. Jako první byla na trh uvedena předplacená benefiční karta Ticket Benefits® Card, elektronická stravenka Ticket Restaurant® Card, platforma Ticket Junior® a dále nabízí i Total Reward Statement nebo benefiční elektronickou poukázku e-Ticket® (Idnes, 2016).

Prostřednictvím zaměstnaneckých výhod si společnosti zajišťují kvalifikovanou pracovní sílu a mohou dosáhnout významné konkurenční pozice. Tyto výhody jsou pracovníkům poskytovány různými způsoby. Na některé mají nárok všichni zaměstnanci společnosti, jiné jsou určeny pouze pracovníkům disponujícím technologickými znalostmi a dovednostmi. Dle současných průzkumů jsou nejoblíbenějšími benefity z pohledu zaměstnanců pružná pracovní doba a vzdělávací kurzy. Z hlediska firmy je nejčastěji poskytovanou výhodou příspěvek na stravování v podobě stravenek. Z toho důvodu ztrácí stravenky povahu benefitu. Trendem dnešní doby je tzv. cafeterie Benefity Café. Jedná se o digitální poukázky, které mají společností pomoci dosáhnout maximálních daňových úspor a zpřehlednit nabídku zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance.

5. Charakteristika společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o.

HASS+SOHN Rukov s.r.o. je jednou z nejvýznamnějších firem v děčínském okrese se sídlem v Rumburku. Firma se zaměřuje na produkci a následný prodej krbových kamen, krbových kamen s výměníkem, krbových vložek a nově i krbových sestav. Sortiment zahrnuje i příslušenství jako krbové nářadí a kouřovody. Společnost využívá při své výrobě nejmodernější technologii a výrobní zařízení s garancí vysoké kvality výrobků a produktivity práce. Firma sponzoruje nejrůznější společenské i sportovní aktivity a přispívá na dobročinné či charitativní akce zejména ve svém regionu (interní materiály firmy, 2017).

5.1 Historie společnosti

První počátky společnosti se připisují roku 1854, kdy obchodníci Wilhelm Ernst Haas senior a jeho syn Wilhelm Ernst Haas junior koupili slévárnu v Neuhoftungshtten v Hessensku. Od prvního okamžiku prokázali otec se synem vizi a inovativního ducha. Expanze a další podniky a továrny jsou výsledkem neustále rostoucích úspěchů (interní materiály firmy, 2017).

Průběh 90. let přinesl pro společnost základní celospolečenské změny. Nastala převratná změna – převod větší části majetků na nové subjekty, převážně soukromé společnosti. Tímto krokem byla postihnuta i firma Rukov, a.s. Rumburk. Dražba proběhla v listopadu 1992 a novým majitelem se stala společnost Prominent, s.r.o (interní materiály firmy, 2017).

Mnoho výrobků, které společnost Rukov vyráběla, se stalo neprodejnými po otevření evropského trhu. Nástupnická firma Rukov Prominent s.r.o. zvažovala, které z nich zařadit do svého programu. Následně se rozhodla oslovit případné zahraniční zájemce za účelem vytvoření společného podniku a to v komoditě krbových kamen, která se z daného sortimentu jevila za nejrealnější. Po vyhodnocení nabídek se společnost rozhodla pro rakouskou firmu Reischl GmbH. Následně došlo k jednání na hraničním přechodu Wulowitz a k dohodě o spolupráci. Bylo dohodnuto:

- založení společnosti v co nejkratším čase;
- společníci Ing. V.Cintl, p. J. Vondrák, Reischl GmbH;

- název společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.;
- provozovna Jiřetín pod Jedlovou, správa a sídlo společnosti Rumburk;
- výroba krbových kamen pod značkou HASS+SOHN;
- rozdělení trhů;
- zahájení výroby 1. 4. 1995 (interní materiály firmy, 2017).

5.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. jsou krbová kamna. Z počátečních několika jednoduchých modelů krbových kamen se již dnes rozrostla komplexní nabídka zahrnující několik desítek různých provedení naplňující požadavky i očekávání zákazníků. Díky novým inovativním řešením uvedla firma na trh první řady krbových kamen s výměníkem, které se postupem času staly jedním z nejprodávanějších segmentů. Evoluční vývoj měl za následek přechod od původně navařených výměníků na výměníky výměnné. Pomocí nejnovějších technologií dochází ke zvýšení bezpečnosti, jako je například automatická regulace primárního spalovacího vzduchu. Společnost HASS+SOHN Rukov, s.r.o. je již několikaletým lídrem na trhu v tomto segmentu (interní materiály firmy, 2017).

Dalším milníkem ve „výrobové“ historii společnosti bylo zavedení peletových kamen do výroby. Tento nový, komfortní a plně automatický způsob vytápění byl zaveden v důsledku zvyšující se poptávky ze západní Evropy, uplatnění však již nachází i v ČR (interní materiály firmy, 2017).

Celkovou komplexní nabídku dotváří krbové vložky, ke kterým se v posledních letech v hojné míře přidaly i krbové vložky s výměníkem. Posledním segmentem, který doposud společnost nabízí, jsou kachlová kamna (interní materiály firmy, 2017).

Konečnou skupinou, která se přidala do široké prodejní sítě, a její zrod kopíroval trendy poslední doby, se staly e-shopy. Podobně jako ostatní výrobky i krbová kamna pronikla do sítí internetu, kde jsou dnes již běžně nabízena. V současné době hovoříme o nejdynamičtěji se rozvíjícím segmentu, který bude zcela určitě v budoucnu dominovat (interní materiály firmy, 2017).

Společnost HASS+SOHN Rukov, s.r.o. nepůsobí pouze na území ČR, ale je také aktivním exportérem. Mimo dodávky mateřské firmě, která následně zboží vyváží do západní, jižní a severní Evropy, uspokojuje požadavky států na východ od nás. Druhým největším odběratelem produktů společnosti je Slovensko. Mezi další státy, kde si značka HASS+SOHN vybuodovala své místo, jsou Litva, Polsko a také státy bývalého sovětského svazu. Základy, které si společnost během posledních dvou dekad od založení firmy položila, jí poskytují bohaté know-how, které ji umožňuje ustát každodenní konkurenční boj (interní materiály firmy, 2017).

5.3 HR a rozložení budov ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o.

V roce 2016 byl počet zaměstnanců v podniku 200 (z toho 156 dělníků a 44 THP pracovníků). Do tohoto počtu nejsou zahrnováni pracovníci vykonávající svoji práci na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti (interní materiály firmy, 2017).

Oficiálním sídlem společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. je Rumburk SNP 474. Na této adrese sídlí generální ředitel, tři osoby vykonávající účetnictví, dvě finanční účetní, mzdová účetní, referent správy majetku, finanční kontrolér, personální pracovnice a skladová účetní, v jejíž působnosti je také pokladna. Základní fabrika se nachází v Jiřetíně na adrese Nádražní 260. Kromě dílenších pracovníků je zde také oddělení vývoje a konstrukce, technologie, nákupu a plánování výroby. Tato oddělení mají na starosti mistři, kteří spadají pod technicko-hospodářské pracovníky. V Jiřetíně na adrese Nádražní 312 má své sídlo také kooperační centrum, jehož součástí je také školicí středisko. Centrální sklad se nachází ve Varndsdorfu, Hašlerova 2247. Centrální sklad zahrnuje sklad hotových výrobků, expedici k zákazníkovi, zákaznický servis včetně obchodního oddělení (interní materiály firmy, 2017).

5.4 Analýza systému odměňování ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o.

System odměňování ve společnosti HASS+SOHN Rukov s.r.o. se řídí primárně stanovenými vnitropodnikovými předpisy, které vychází zejména ze ZP a jednotlivých potřeb společnosti. Způsob odměňování závisí na typu zařazení pracovníka ve firmě. Společnost rozlišuje pracovní pozice na dvě základní členění (interní materiály firmy, 2017):

- THP (technicko-hospodářští pracovníci);
- D vykonavatelé (dílenští pracovníci).

5.4.1 Složky celkové odměny

Všichni pracovníci vykonávající danou pracovní pozici jsou motivováni odlišnými podněty. Zatímco vykonavatelé dělnických pozic se snaží o plnění a dodržování předem stanovených norem, vyšší management usiluje o dosahování cílů podniku za účelem získání ročních bonusů a prémie (interní materiály firmy, 2017).

Celková odměna dělnických a THP pracovních pozic zahrnuje peněžní odměny – základní mzda (mzdový tarif), stabilizační příplatek, kvartální prémie, příplatky dle ZP a mimořádné odměny. Kromě nich jsou v celkové odměně zahrnuty také zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny (interní materiály firmy, 2017).

Pracovníci na dělnických a THP pozicích mají přiznanou základní měsíční mzdu. Vykonavatelé neboli dělníci, kteří se přímo podílejí na výrobě, pobírají mzdu stanovenou buď hodinovou mzdovou sazbou (časová mzda) v závislosti na počtu odpracovaných hodin nebo dle splnění pracovního úkolu (úkolová mzda). Mzdový tarif je vyjádřen sazbou v korunách za odpracovanou hodinu. K této hodinové mzdě navíc pracovníci dělnických pozic mají nárok na příplatky ke mzdě stanovené ZP a vnitřními předpisy, jako jsou příplatky za práci přesčas, za práci o víkendu, za práci ve svátek apod. Pozitivní pro zaměstnance je skutečnost, že všechny tyto příplatky jsou ve společnosti navýšeny oproti výši stanovené v ZP (interní materiály firmy, 2017).

Technicko-hospodářští pracovníci včetně zaměstnanců nepřímě účastněných na výrobním procesu jsou odměňováni základní fixní mzdou stanovenou měsíčně dle mzdových tarifů.

Tímto je utvořena základní stupnice pracovních činností zaměstnanců (interní materiály firmy, 2017).

K základní mzdě náleží pracovníkům také mimořádné odměny. Ty jsou zaměstnanci vypláceny v souladu se mzdovými předpisy společnosti (interní materiály firmy, 2017).

Kromě nich je zaměstnancům firmy v kategorii D vyplácen tzv. stabilizační (věrnostní) příplatek. Stabilizační příplatek může dosahovat výše 2 000 Kč/měsíc a slouží jako motivační složka pro zaměstnance. Technicko-hospodářští pracovníci mohou získat ke své fixní měsíční mzdě tzv. kvartální prémie, o kterých rozhoduje generální ředitel společnosti. Kvartální prémie jsou vypláceny na základě hospodaření firmy jednou za kalendářní čtvrtletí a mohou se pohybovat ve výši 15 % - 20 % k základní mzdě (interní materiály firmy, 2017).

Společnost od podzimu roku 2016 připravuje ve spolupráci s externí konzultantskou firmou, specialistou na oblast personalistiky a mezd v ČR, nový mzdový a motivační systém. Tento systém by měl v oblasti variabilní složky mzdy více odrážet individuální výkon každého zaměstnance (interní materiály firmy, 2017).

5.5 Současný stav systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o.

Jednotlivé benefity včetně způsobu poskytování pracovníkům jsou stanoveny ve vnitropodnikové směrnici společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. Smyslem programu zaměstnaneckých výhod je snaha ze strany společnosti o přilákání dostatečné pracovní síly v požadované struktuře a jejich následná motivace pro dosahování maximálního výkonu.

Společnost nabízí následující programy zaměstnaneckých výhod v základním členění na plošné a selektivní.

Mezi plošné zaměstnanecké výhody lze zařadit:

- týden dovolené navíc;
- příspěvek na penzijní spoření;

- příspěvek na životní pojištění;
- vzdělávací kurzy a odborná školení;
- pracovní oděv;
- podniková kantýna;
- kávové automaty a automaty na potraviny na pracovišti;
- permanentky (sportovní vyžití);
- příplatky za práci;
- parkovací místo;
- daňové zvýhodnění při úhradě rekreace včetně zahraničních zájezdů (interní materiály firmy, 2017).

K benefitům nabízeným selektivně patří (interní materiály firmy, 2017):

- stravenky;
- služební automobil, telefon, notebook (i pro osobní účely);
- práce z domova (home office).

Stravenky

Příspěvek na stravování je společností poskytován buď přímo částečnou úhradou za obědy v kantýně, nebo formou stravenek. Stravenky nepřísluší všem pracovníkům firmy, ale pouze vybraným skupinám zaměstnanců. Nárok na stravenky mají technicko-hospodářští pracovníci, servisní technici, obchodní zástupci a další pracovníci nemající přístup k podnikové kantýně. Pro odbourání sociální nespravedlnosti budou stravenky odebrány i konstruktérům vykonávající svoji práci v areálu s kantýnou. Pro rok 2017 se plánuje ponechání stravenek pouze těm skupinám pracovníků, kteří nemají přístup k podnikové kantýně. Ostatní zaměstnanci mohou docházet pro občerstvení do kantýny. Nominální hodnota jedné stravenky je 40,- Kč. Každý pracovník THP má nárok na 2 stravenky/den v hodnotě 80,- Kč. Společnost přispívá 55 % z ceny oběda, zaměstnanec doplácí 45 % (interní materiály firmy, 2017).

Z daňového hlediska je pro zaměstnance hodnota stravování poskytována zaměstnavatelem jako nepeněžní příjem osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti. Peněžní částka, kterou zaměstnanec přispívá na cenu jedné stravenky, je nižší než její nominální hodnota.

Pro zaměstnavatele je poskytování stravenek daňově účinné, neboť zaměstnavatel přispívá horní hranicí 55 % na cenu jedné stravenky (Macháček, 2013).

Podniková kantýna

Všichni zaměstnanci ve výrobním závodě v Jiřetíně pod Jedlovou mají možnost zakoupit si občerstvení v závodní kantýně. Kantýnu provozuje osoba pracující na OSVČ (není zaměstnancem firmy). V závodní kantýně mají zaměstnanci možnost zakoupit si jídlo a nápoje včetně možnosti objednat si chlazené jídlo. Hodnota chlazeného jídla činí 65,- Kč. Příspěvek zaměstnavatele z ceny jednoho chlazeného jídla je 55 %, zbylých 45 % si přispívá sám zaměstnanec. Pracovníci disponují zaměstnaneckými kartami, kterými prokazují svoji docházku, ale mohou je nadále uplatňovat v podnikové kantýně při nákupu občerstvení, pokud není v jejich zájmu platit v hotovosti (interní materiály firmy, 2017).

Kantýna je provozována ve vlastním zařízení společnosti, ale příprava a výdej jídel je zabezpečována jiným dodavatelským subjektem. Z daňového hlediska není tento zaměstnanecký benefit pro zaměstnance předmětem daně z příjmů. Pro zaměstnavatele jsou výdaji vynaloženými na dosažení, zajištění a udržení příjmů výdaje na provoz vlastního stravovacího zařízení kromě hodnoty potravin. Mezi daňově uznatelné náklady na provoz stravovacího zařízení jsou:

- spotřeba energií;
- údržba a oprava zařízení;
- odpisy dlouhodobého hmotného, resp. nehmotného majetku;
- zakoupení drobného hmotného majetku;
- vytištění a prodej stravenek;
- mzdy včetně pojistného hrazeného zaměstnavatelem za sebe sama na sociální a zdravotní pojištění pracovníků zabezpečujících stravování a další (Macháček, 2013).

Týden dovolené navíc

Společnost poskytuje svým zaměstnancům 25 dnů dovolené pouze za předpokladu splnění daných podmínek. Nad rámec zákona je to o 5 dnů více. Zákonný limit je 20 dnů. Dle ZP vzniká pracovníkům nárok na 25 dnů dovolené po odpracování 60 pracovních dní (interní materiály firmy, 2017).

Dovolená nad rámec základní výměry je pro zaměstnance zdanitelným příjmem a pro zaměstnavatele daňovým výdajem (Brůha a kol., 2007).

Pracovní oděv

Nárok na pracovní oděv mají všichni pracovníci pohybující se ve výrobním procesu dle kategorizace rizik při nástupu do zaměstnání. Pracovní oděv zahrnuje veškeré prostředky týkající se ochrany zdraví pracovníka při práci jako je pracovní obuv, špunty do uší, pracovní rukavice, u vybraných pracovních pozic dále pracovní helmu, respirátor. Dále jsou pracovníkům poskytnuty pracovní montérky a tričko. Trička se barevně liší podle výrobního střediska. Navíc společnost zajišťuje praní prádla (montérek) pracovníkům. Nárok na tento benefit má každý zaměstnanec, který má k dispozici pracovní oblečení (interní materiály firmy, 2017).

U zaměstnanců není hodnota osobních ochranných pracovních prostředků předmětem daně, pokud jsou poskytovány v rozsahu stanoveném zvláštním předpisem. Veškeré výdaje vynaložené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci včetně hygienického vybavení pracovišť jsou z pohledu zaměstnavatele řazeny mezi daňové výdaje (Brůha a kol., 2007).

Příplatky za práci

Jedná se o příplatky za práci přesčas, v noci, ve svátek, v sobotu a neděli a ve ztíženém pracovním prostředí. Na tyto příplatky mají nárok pracovníci dělnických pozic. ZP umožňuje vyplácet zmiňované příplatky ve výši nejméně 25 % průměrného výdělku zaměstnance (Výplata, 2014). Společnost vyplácí svým pracovníkům až 50 % jejich průměrného výdělku, což působí na zaměstnance firmy velmi motivačně (interní materiály firmy, 2017).

Kávové automaty a automaty na potraviny na pracovišti

Zaměstnanci mohou využívat kromě podnikové kantýny také automaty na občerstvení. Zaměstnanci si hradí ceny jednotlivých nápojů a potravin dle ceníku uvedeného na automatu. Automaty jsou dostupné všem pracovníkům společnosti (interní materiály firmy, 2017).

Pro zaměstnance není tento benefit předmětem daně z příjmů a pro společnost kávové automaty a automaty na potraviny nespádají pod daňově uznatelné náklady (Brůha a kol., 2007).

Parkovací místo

Zaměstnanci mají k dispozici bezplatné parkoviště, kde mohou zaparkovat svá vozidla. V průběhu roku 2017 se plánuje pro zachování bezpečnosti zaopatření parkoviště závorou a kamerovým systémem, což by mělo mít za následek znemožnění vstupu neoprávněným vozidlům (interní materiály firmy, 2017).

Vzdělávací kurzy a odborná školení

Společnost se významně podílí na vzdělávání a odborném rozvoji pracovníků. Kromě školení vyplývajících ze zákona v pravidelných periodicitách (např. přezkoušení na vazačské a jeřábnické zkoušky, svářečské atd.), která jsou povinná, má zaměstnanec možnost se dále vzdělávat v odborných či měkkých dovednostech v rámci osobního rozvoje. Pracovník má v případě jazykových kurzů možnost volit mezi anglickým a německým jazykem. Tyto kurzy skupinové výuky jsou uskutečňovány ve vzdělávacím zařízení podniku v rámci pevně stanovené pracovní doby, u některých pracovníků je vzhledem k pracovní pozici žádoucí výuka individuální či výuka jiného světového jazyka. Veškeré náklady na samotné jazykové kurzy hradí společnost včetně potřebných studijních materiálů (interní materiály firmy, 2017).

Z hlediska zaměstnanců není tato poskytovaná výhoda předmětem daně z příjmů a pro společnost se jedná o daňově neuznatelný náklad (Macháček, 2013),

Služební automobil, telefon a notebook k soukromým účelům

Společnost poskytuje vybraným skupinám pracovníků možnost využití motorového vozidla pro služební i soukromé účely. Kromě „manažerského vozidla“ umožňuje zaměstnavatel svým zaměstnancům používat také služební telefon a notebook, které má ve svém vlastnictví, a které zaměstnanec využívá k výkonu v zaměstnání, ale i k soukromým účelům. Vozidlo i k soukromému účelu mají pouze TOP manažeři. Pro ostatní pracovníky je možnost používat referentské vozy. Služební mobily by měly výhradně sloužit k pracovnímu výkonu. Služebních mobilních telefonů je ve společnosti více, kromě TOP a středního managementu

je mají i někteří další pracovníci, kteří potřebují být flexibilní a dosažitelní (interní materiály firmy, 2017).

Z daňového hlediska na straně zaměstnance se poskytnutí motorového vozidla zaměstnavatelem pro služební i soukromé účely považuje za nepeněžní příjem částka ve výši 1 % ze vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla bez ohledu na stupeň jeho využití pro soukromé účely zaměstnance v příslušném měsíci. Náklady na spotřebované pohonné hmoty pro soukromé účely si hradí každý zaměstnanec sám a u zaměstnavatele nejsou daňově uznatelným výdajem (Macháček, 2013).

Příspěvek na životní pojištění a penzijní spoření

Společnost může svým zaměstnancům přispívat na životní pojištění a penzijní spoření. Tento benefit je volitelný. Podmínkou pro vznik nároku na tento benefit je trvání zaměstnaneckého poměru déle jak 18 měsíců. Minimální vklad zaměstnance je 500,- Kč/měsíc. Výše příspěvku zaměstnavatele se pohybuje v rozmezí 500,- Kč/měsíc až 2 000,- Kč/měsíc. Zaměstnanec se rozhodne, jakou částkou si bude přispívat na penzijní spoření a životní pojištění. Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci adekvátní sumou viz níže (interní materiály firmy, 2017).

Tabulka 1: Příspěvek na penzijní spoření a životní pojištění

Příspěvek zaměstnavatele	Srážka z hrubé mzdy zaměstnance
500,- Kč	370,- Kč
1000,- Kč	750,- Kč
1500,- Kč	1110,- Kč
2000,- Kč	1500,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

Příspěvek na penzijní spoření a životní pojištění je z pohledu zaměstnance od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozen, pokud platba zaměstnavatele dosahuje v celkovém úhrnu alespoň 30 000,- Kč/rok. Zákon o dani z příjmů FO upravuje osvobození těchto příspěvků současně. Z hlediska zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad bez ohledu na výši příspěvku za předpokladu jeho poskytnutí vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovní či jiné smlouvy (Macháček, 2013).

Jelikož se jedná o nepeněžní plnění, které zaměstnavatel vynakládá na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele, bude u zaměstnance z daňového hlediska osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti. Z hlediska zaměstnavatele jsou daňovými výdaji veškeré výdaje zaměstnavatele na prohlubování a zvyšování kvalifikace bezprostředně související s předmětem činnosti zaměstnavatele (Macháček, 2013).

Home office

Tento firemní benefit je určen zejména pro pracovníky TOP managementu, kteří disponují požadovanými znalostmi a dovednostmi, a kteří jsou schopni danou práci vykonávat doma. Možnost pracovat v režimu home office mají i někteří zaměstnanci, jejichž charakter práce je duševní (konstruktéři, IT specialisté). Z hlediska terminologie dle nového ZP se jedná o teleworking. Podmínky poskytování home office nejsou ujednány v pracovní smlouvě ani interní směrnici. Po zavedení novely ZP by bylo vhodné, aby společnost upravila oficiální podmínky poskytování home office v souladu se ZP (interní materiály firmy, 2017).

Permanentky na sportovní vyžití

Společnost získává od obce Jiřetín pod Jedlovou 2 permanentky na tenisové kurty ve Sportareálu. Tyto permanentky na sportovní vyžití nadále poskytuje svým zaměstnancům. Pracovník může využívat dle vlastního uvážení a permanentku si kdykoliv vyzvednout na vrátnici (interní materiály firmy, 2017).

Zaměstnavatel přispívá na sportovní vyžití zaměstnanců formou nepeněžního plnění. Z hlediska daně z příjmu ze závislé činnosti se jedná u zaměstnance o položku osvobozenou od daně z příjmů. Pro zaměstnavatele bude toto nepeněžní plnění bez ohledu na výši příspěvku nedaňovým výdajem (Macháček, 2008).

Daňové zvýhodnění při úhradě rekreace včetně zahraničních zájezdů prostřednictvím společnosti

Zaměstnanec má možnost objednat si zájezd či dětský tábor a příslušnou fakturu si nechat vystavit na firmu HASS+SOHN, Rukov, s.r.o. Výše zájezdu je zahrnuta do hrubé mzdy zaměstnance. Po zdanění je částka daňově nižší, tj. ve skutečnosti ho zájezd stojí méně. Výše

faktury nesmí přesahovat částku 20 000,- Kč pro daňové účely (interní materiály firmy, 2017).

Toto nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem na rekreaci je u zaměstnance osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti, pokud výše částky nepřesahuje 20 000,- Kč za kalendářní rok. Ze strany zaměstnavatele půjde o nedaňový výdaj (Macháček, 2013).

6. Dotazníkové šetření

Společnost HASS+SOHN Rukov, s.r.o. se rozhodla provést průzkum spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity. Toto šetření má odhalit příčinu nevyžitelnosti jednotlivých programů zaměstnaneckých výhod a přispět ke zlepšení existujícího systému.

Společnost umožňuje svým zaměstnancům čerpat z široké nabídky nejrůznějších benefitů. Mnohé z nich však pracovníci nevyužívají. Důvodem může být nedostatečná informovanost ze strany společnosti o poskytovaných výhodách nebo nezájem ze strany zaměstnanců o aktuální dostupnou nabídku.

Pro navržení efektivních změn v systému zaměstnaneckých výhod je nutné zjistit názory a postoje pracovníků týkající se jednotlivých benefitů. V případě nutnosti také zjistit, o které benefity by pracovníci projeví největší zájem a naopak, o jaké druhy výhod zaměstnanci nestojí a je pro společnost zbytečné je poskytovat. Pro tyto účely bylo ve společnosti provedeno dotazníkové šetření.

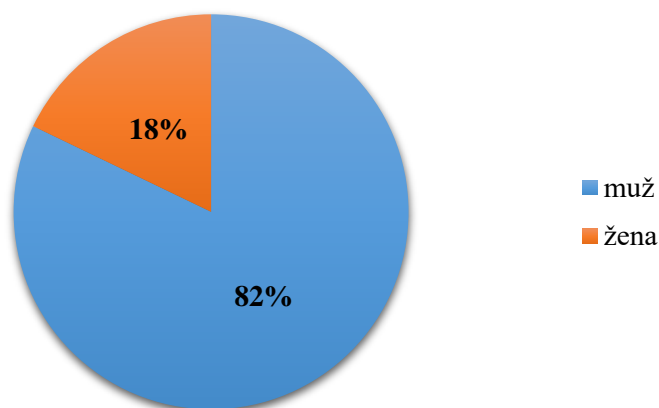
Dotazníkový formulář s názvem „PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNACE – BENEFITY V HASS+SOHN RUKOV“ je rozdělen do dvou částí. První část obsahuje obecné údaje o zaměstnancích. Druhá část je zaměřena na povědomost pracovníků týkající se současné nabídky benefitů a jejich spokojenost s konkrétními výhodami ve společnosti. Kompletní dotazník je uveden v Příloze č. 1.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. byl prováděn prostřednictvím tištěného dotazníku. Šetření probíhalo v období od 15.8.2016-15.10.2016. Dotazník mělo možnost vyplnit 200 zaměstnanců, 32 THP pracovníků a 53 D vykonavatelů. Návratnost byla 85 dotazníků. V procentním vyjádření se jedná o 42,5 % zodpovězených dotazníků.

6.1 Základní údaje o respondentech

Tato část dotazníku obsahuje klasifikační informace o respondentech. Údaje se týkají věku, pohlaví a pracovního zařazení dotazovaných v rámci celé společnosti.

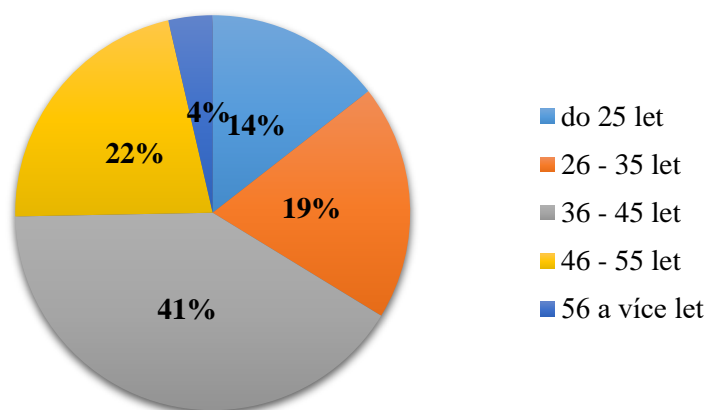
Na Grafu č. 2 je znázorněna struktura respondentů dle pohlaví. Ve společnosti pracují zejména muži, což je způsobeno především charakterem práce. Tato skutečnost se projevila i v dotaznících. Z celkově dostupných 85 dotazníků, údaj týkající se pohlaví, zodpovědělo 84 respondentů, z čehož 72 byli muži a 12 byly ženy. Procentní vyjádření můžeme sledovat na následujícím grafu, kde 82 % dotazovaných tvoří muži a 18 % připadá na ženy.



Obrázek 2: Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

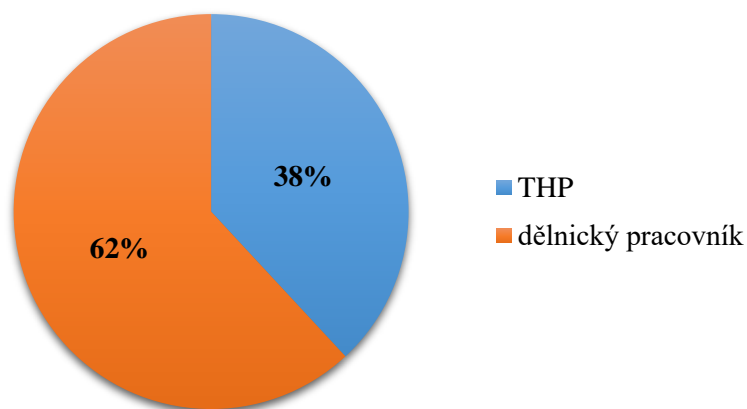
Věkovou strukturu respondentů zachycuje Graf č. 3 na následující straně. Všichni pracovníci společnosti byli rozděleni do pěti klíčových věkových kategorií, přičemž popisky grafu znázorňují četnost odpovědí na uvedenou otázku v procentech. Z grafu je zřejmé, že největší podíl je tvořen zaměstnanci ve věku 36 – 45 let. K této věkové skupině se přiřadilo 41 % dotazovaných. Druhou nejčetnější skupinou jsou pracovníci ve věku 46 – 55 let, kteří zaujímají 22 % z celkového počtu. Věkovou kategorii v rozmezí 26 – 35 let označilo 19 % respondentů. K nejmladší věkové skupině do 25 let se přihlásilo 14 % dotazovaných. Nejslabší věkovou kategorií jsou zaměstnanci ve věku 56 a více. K této skupině se přihlásili pouze 4 % respondentů z celkového počtu dotazovaných. Z toho vyplývá, že společnost si nejvíce cení pracovníků s několikaletými zkušenostmi v oboru než mladých a nestálých uchazečů o zaměstnání.



Obrázek 3: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

Z celkově vyplněných 85 dotazníků označilo svou pracovní pozici 84 respondentů, z nichž 62 % zastává dělnickou pozici, a zbývajících 38 % jsou technicko-hospodářští pracovníci. Mezi technicko-hospodářské pracovníky patří generální ředitel, účetní, personalista, referent, kontrolér a mistr. Pod pracovní kategorií „díleňští pracovníci“ spadají manuální pracovníci, konstruktér a seřizovač strojů.



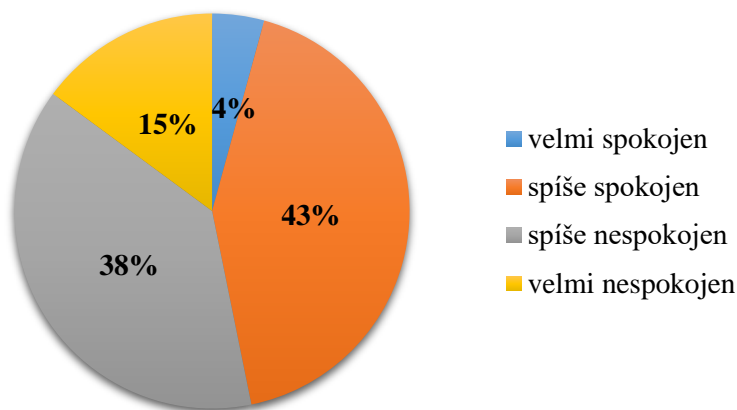
Obrázek 4: Pracovní pozice respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

6.2 Analýza průzkumu spokojenosti

Cílem průzkumu spokojenosti je zjistit, zda zaměstnanci společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. vědí o současných nabízených benefitech, zda jsou s touto poskytovanou nabídkou spokojeni a odhalit příčiny nevyužitelnosti konkrétních zaměstnaneckých výhod.

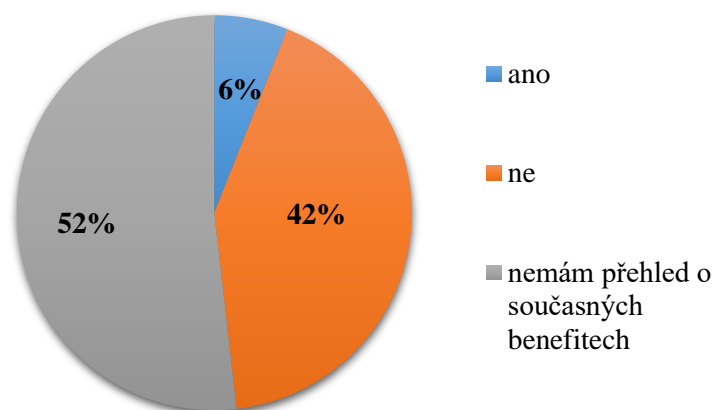
Spokojenost zaměstnanců společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. se zaměstnaneckými výhodami znázorňuje Graf č. 5. Odpověď „spíše spokojen“ označilo 43 % respondentů, 38 % všech dotazovaných jsou s nabídkou výhod spíše nespokojeni. V nabídce měli respondenti možnost vyjádřit také naprostou spokojenost či nespokojenost. S aktuálně nastaveným systémem benefitů vyjádřilo naprostou spokojenost pouze 4 % dotazovaných. Nabídku výhod označilo za zcela nevyhovující 15 % respondentů. Dle argumentů získaných prostřednictvím dotazníku je hlavní příčinou nespokojenosti neznalost daného programu zaměstnaneckých výhod. Dalším problémem je, že některé benefity zaměstnanci často nevnímají jako výhody, které jsou jim společností poskytovány navíc k základní mzdě, nýbrž jako primární povinnost zaměstnavatele vůči svým zaměstnancům.



Obrázek 5: Spokojenost respondentů se současným stavem ZC výhod

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

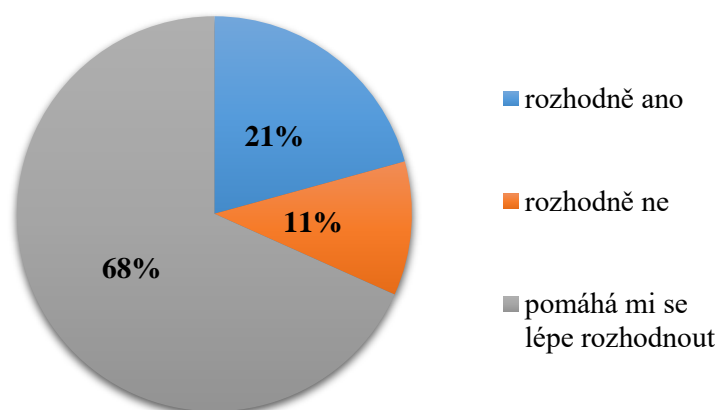
Dále respondenti odpovídali na otázku, zda je současná nabídka zaměstnaneckých výhod postačující. Z Grafu č. 6 vyplývá, že převážná část dotazovaných (52 %) nemá přehled o poskytovaných výhodách. Po této skupině následoval naprostý nesouhlas s aktuálním programem zaměstnaneckých výhod (42 %). Pouze 6 % respondentů z 83 dotazovaných vyjádřilo pozitivní postoj a spokojenost se současným stavem benefitů.



Obrázek 6: Povědomost respondentů o ZC výhodách

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

Následující Graf č. 7 zachycuje skutečnost, že poskytovaná nabídka zaměstnaneckých výhod má vliv na uchazečovo rozhodnutí týkající se výběru zaměstnání. Obecně platí, že čím více se společnost stará o své zaměstnance, tím více si buduje jejich loajalitu a stává se atraktivní pro potenciální pracovníky. Na otázku č. 3 odpovědělo celkem 83 respondentů. Více jak polovina z nich (68 %) přiznala skutečnost, že benefity nabízené společností měly určitý vliv na jejich rozhodnutí. Dalších 21 % dotazovaných odpovědělo, že existující nabídka výhod je relevantní při volbě pracovní pozice. Odpověď „rozhodně ne“ označilo 11 % respondentů.

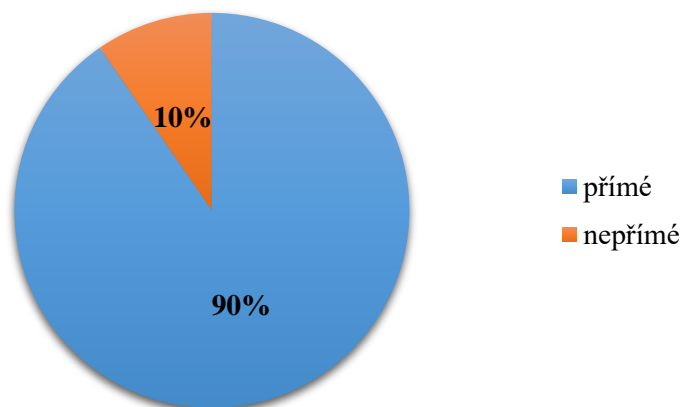


Obrázek 7: Zohlednění nabídky benefitů při volbě zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

Respondentům byla položena otázka, zda upřednostňují přímé či nepřímé finanční odměny. Odpovědi shrnuje Graf č. 8. Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci vyžadují přímé finanční odměny, se kterými mohou volně nakládat dle vlastního uvážení. Na otázku č. 4 odpovědělo

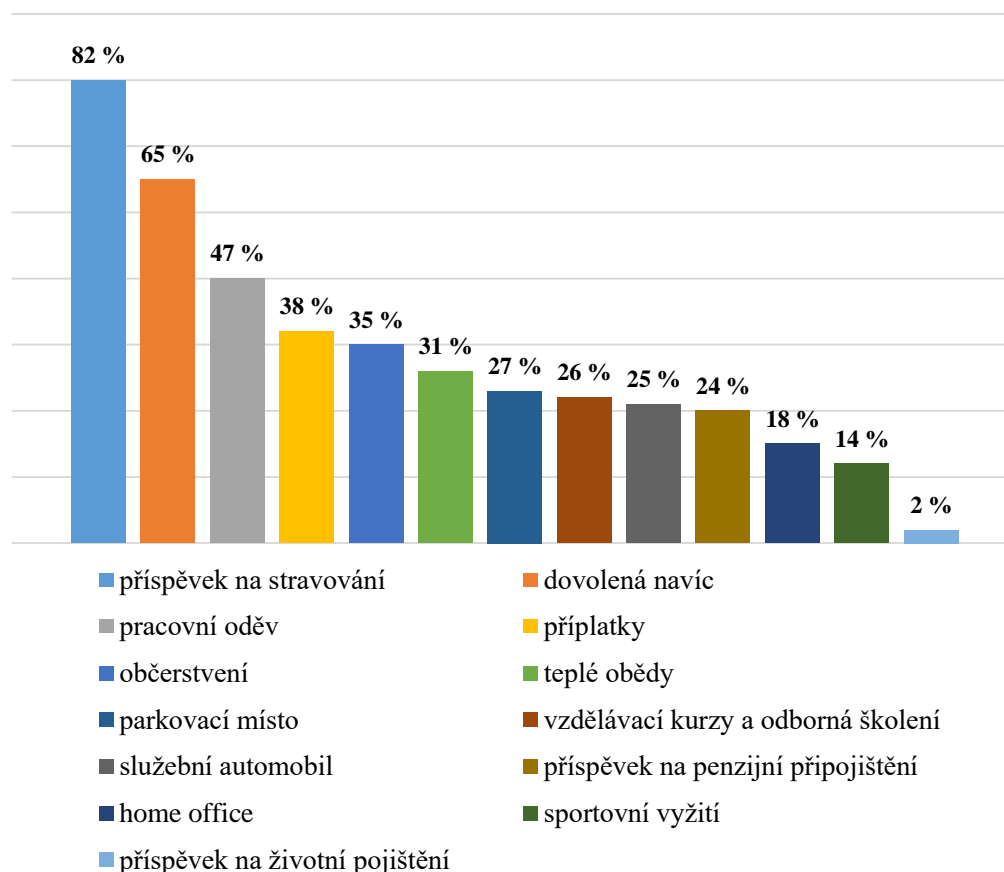
72 dotazovaných, z čehož 90 % respondentů požaduje přímé finanční ohodnocení formou prémie či odměn. Zbývajících 10 % naopak upřednostňuje nepřímé finanční odměny v podobě stravenek, příspěvků na dovolenou atd.



Obrázek 8: Oblíbenost přímých nebo nepřímých finančních odměn u respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

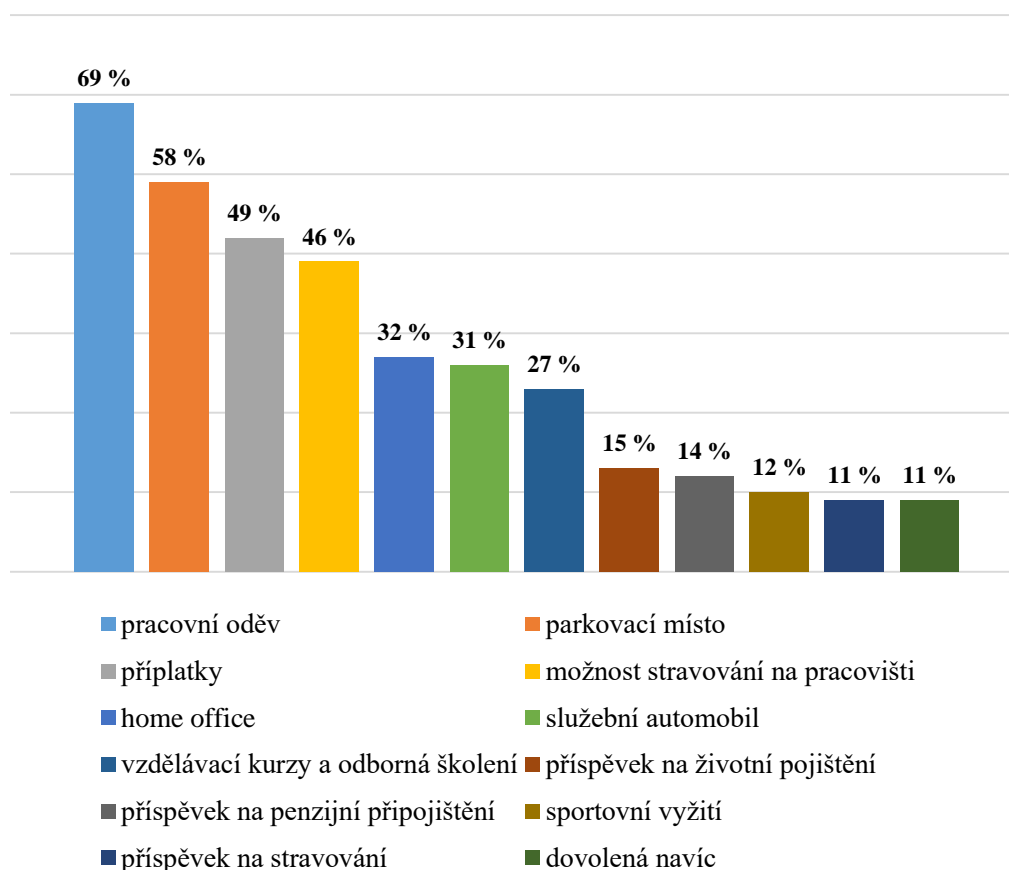
V další otázce měli respondenti vyznačit zaměstnanecké výhody, které ve společnosti HASS+SOHN Rukov s.r.o. využívají nebo zda uvedené benefity někdy využili. Respondenti měli na výběr ze 13 možností, přičemž počet odpovědí nebyl omezen. Nejčastěji využívaným benefitem jsou příspěvky na stravování v podobě stravenek. Tuto možnost označilo celkem 82 % dotazovaných. Druhým nejvíce využívaným benefitem je 5 dnů dovolené navíc. S touto možností se ztotožnilo 65 % respondentů. Třetí místo zaujímá pracovní oděv. Odpověď „pracovní oděv“ vyznačilo celkem 47 % respondentů. Zbýající pořadí zaměstnaneckých výhod lze vyčíst z Grafu č. 9.



Obrázek 9: Počet respondentů využívající uvedený typ benefitu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov.

Pracovníkům společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. byla také položena otázka, které z uvedených programů zaměstnaneckých výhod nepovažují za benefity. Reakce respondentů zobrazuje Graf č. 10 na následující straně, kde dotazovaní vybírali z 12 odpovědí, jejichž počet nebyl limitován. Z grafu vyplývá, že převážná většina odpovídajících nepovažuje možnost „pracovní oděv“ za benefit poskytovaný zaměstnavatelem. Tuto odpověď vyznačilo 69 % respondentů z celkově 81 dotazovaných. Četnost dalších jednotlivých odpovědí můžeme sledovat na níže uvedeném grafu. Dalších 58 % dotazovaných uvedlo možnost „parkovací místo“. Na třetím místě se umístily příplatky za práci (přesčas, o svátcích, v noci, v sobotu a neděli, ve ztíženém pracovním prostředí). V komentářích se často vyskytoval argument, že příplatky za práci mají být poskytovány ze zákona. Společnost pracovníkům vyplácí příplatky ve výši až 50 % jejich průměrného měsíčního výdělku, což je nad rámec stanovený zákonem.



Obrázek 10: Počet respondentů nepovažující uvedený typ ZC výhod za benefit

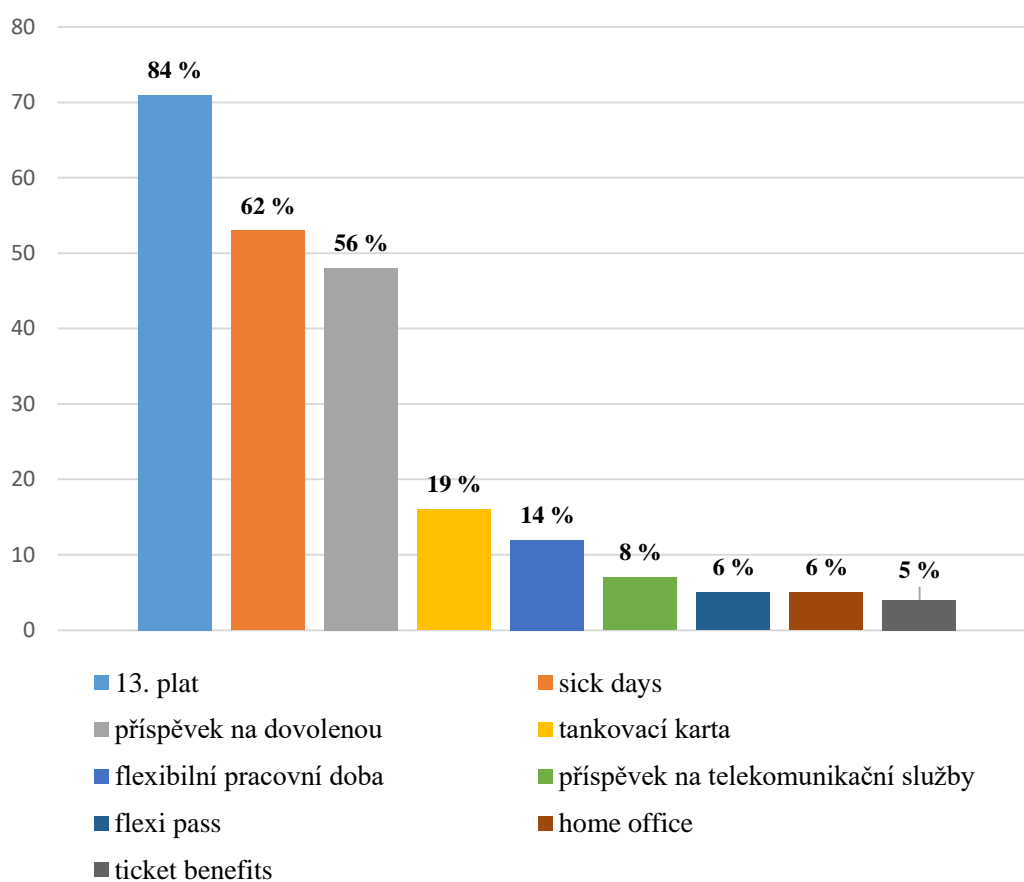
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

Nadále bylo zjišťováno, o které benefity by zaměstnanci projevili největší zájem.

Respondenti měli na výběr z 9 možností:

- zdravotní dny volna;
- příspěvek na dovolenou;
- mzda navíc (13. plat);
- flexi pass;
- flexibilní pracovní doba;
- ticket benefits;
- práce z domova (home office);
- příspěvek na telekomunikační služby pro soukromé účely;
- tankovací karta.

Respondenti měli možnost vyznačit z široké nabídky nových benefitů pouze tři odpovědi. Pracovníci by nejvíce ocenili 13. plat. Tuto možnost označilo 84 % dotazovaných. Veliký zájem respondenti vyslovili ohledně možnosti využívání zdravotních dnů volna tzv. „sick days“. Zdravotní dny volna jsou v současné době velice oblíbeným benefitem, které firmy svým zaměstnancům nabízí. Pro obě dvě strany je výhodnější kratší léčení než dlouhodobá nemoc. Odpověď „sick days“ uvedlo celkem 62 % dotazovaných. Dalších 56 % respondentů projevilo zájem o příspěvek na dovolenou. Tento benefit je již pracovníkům poskytován. Přehled nových benefitů a zájmu o ně ze strany zaměstnanců zobrazuje Graf č. 11.

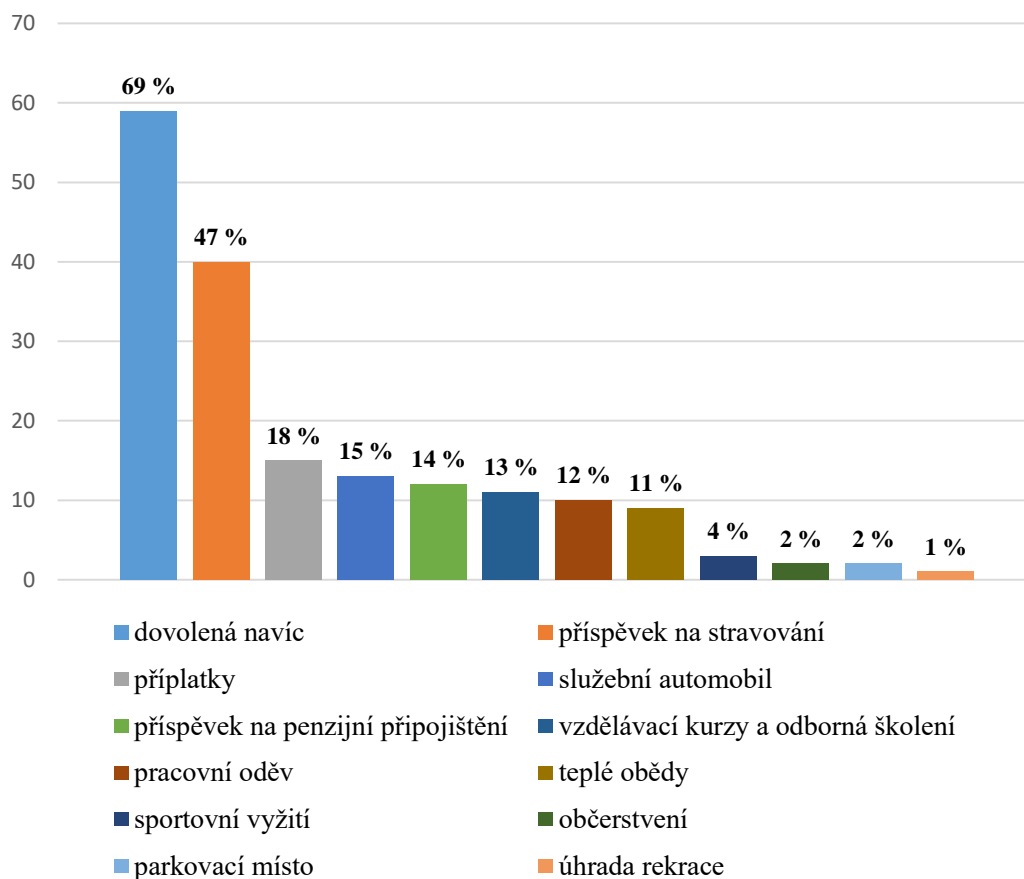


Obrázek 11: Počet respondentů mající zájem o uvedený typ benefitu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

Respondenti měli v dotazníkovém šetření vyjádřit, kterých současných benefitů poskytovaných společnostmi si nejvíce cení. Z celkem 14 nabízených možností byly respondentům umožněny maximálně 3 odpovědi. Z celkového počtu zúčastněných se 69 % z nich přiklání k 5 dnům dovolené navíc. Možnost využívání stravenek se umístila na druhém místě. Celkem tuto možnost vyznačilo 47 % dotazovaných. Pouhých 18 % respondentů

zaškrtno odpověď „příplatky“. Grafické znázornění benefitů z hlediska jejich ocenitelnosti zobrazuje Graf č. 12. V nabídce měli respondenti možnost označit odpovědi „nepeněžní plnění ve formě možnosti využívat kulturní, zdravotní, vzdělávací, předškolní a sportovní zařízení“ a „příspěvek na životní pojištění“. Tyto možnosti nebyly označeny žádným z respondentů, proto je následující graf nevyobrazuje.



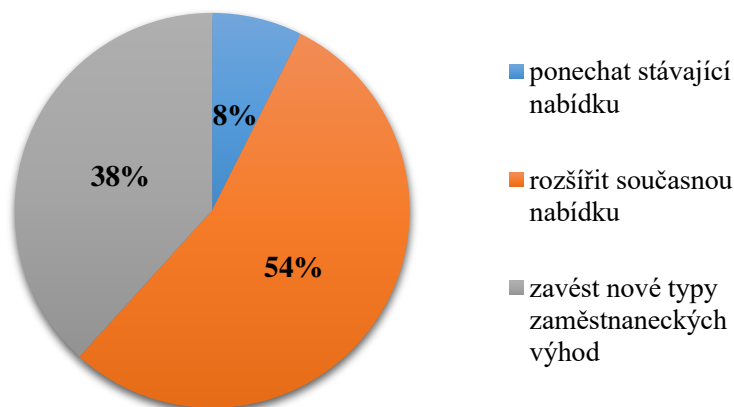
Obrázek 12: Oblíbenost jednotlivých benefitů u respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

Zaměstnancům společnosti byla také položena otázka, jaký mají návrh týkající se struktury zaměstnaneckých výhod. Respondenti vybírali ze tří možností:

- ponechat stávající nabídku zaměstnaneckých benefitů;
- rozšířit současnou nabídku zaměstnaneckých benefitů;
- zavést nové typy zaměstnaneckých benefitů namísto některých stávajících.

Získané odpovědi zachycuje Graf č. 13. Nejvíce respondentů (54 %) navrhuje rozšířit systém benefitů, 38 % vyžaduje doplnit stávající sortiment o zcela nové typy zaměstnaneckých výhod. Pouhých 8 % vyjádřilo spokojenost s nabízenými benefity.



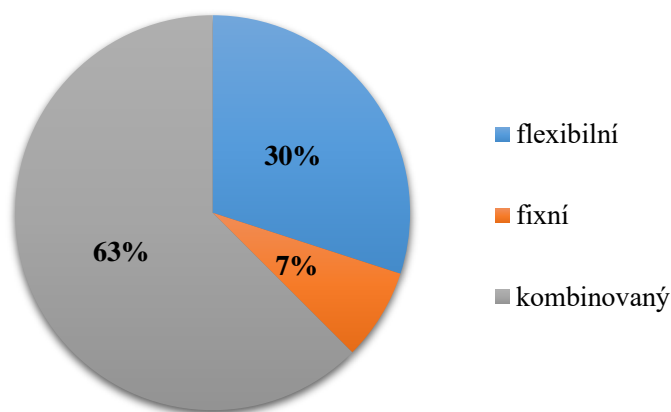
Obrázek 13: Spokojenost respondentů se současnou strukturou ZC výhod

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

Dále bylo zkoumáno, jaký systém poskytování zaměstnaneckých výhod pracovníci upřednostňují. Respondenti měli možnost vybrat ze tří možností:

- flexibilní systém (možnost výběru z určitého balíčku benefitů);
- fixní systém (určeno zaměstnavatelem);
- kombinovaný systém (část určená zaměstnavatelem, část zaměstnancem).

Výsledky jsou zachyceny na Grafu č. 14 na následující straně. Z grafu vyplývá, že 63 % respondentů by uvítalo kombinovaný systém poskytování benefitů, tedy část balíčku přidělena zaměstnavatelem a část stanovena zaměstnancem. Jen 30 % dotazovaných preferuje zcela flexibilní systém poskytování výhod. Zbývajících 7 % je spokojeno s fixně stanoveným balíčkem benefitů bez možnosti vlastní volby.



Obrázek 14: Oblíbenost ZC výhod u respondentů dle způsobu jejich poskytování

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Na základě dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření, jeho vyhodnocení a zpracování jednotlivých otázek v předchozí kapitole, byly zjištěny názory na zaměstnanecké výhody nabízené společností. Získané odpovědi byly vyhodnocovány z hlediska dělnických a vedoucích pozic. Odpovědi rozlišené na základě pracovní pozice se příliš nelišily u převážné většiny otázek. Níže jsou zobrazeny výsledky dosažené dotazníkovým šetřením.

V první otázce měli pracovníci vyznačit na škále od 1 – 4 (1 velmi spokojen, 4 velmi nespokojen) spokojenost s nabízenými benefity. Z průzkumu vyplývá, že získané odpovědi respondentů jsou v rozmezí mezi „spíše spokojen“ a „spíše nespokojen“. Dle dalšího šetření vyšlo najevo, že důvodem nespokojenosti je neznalost zaměstnanců některých konkrétních programů zaměstnaneckých výhod.

Ačkoliv respondenti dávají přednost přímým finančním odměnám před nepřímým ohodnocením v podobě stravenek atd., má nabídka benefitů na jejich rozhodnutí ohledně volby pracovní pozice jistý vliv. Odpověď „rozhodně ne“ vyznačilo 11 % respondentů. Ukázalo se, že celých 11 % připadá na pracovníky dělnických pozic. Tato situace je zapříčiněna především vnímáním benefitů jako vedlejšího zdroje příjmu, či možností ušetřit. Pracovníci, a to především v kategorii D vykonavatelé, proto preferují hotovost, jejíž účel vynaložení není nijak omezen.

Nejvyužívanějším benefitem jsou příspěvky na stravování v podobě stravenek. Stravenky se nadále umístily na druhém místě při zkoumání ocenitelnosti jednotlivých typů zaměstnaneckých výhod pracovníky. Plánovaná změna pro rok 2017, týkající se zrušení stravenek pro vybrané pracovní pozice, není vzhledem k jejich využitelnosti a ocenitelnosti rozumným tahem ze strany společnosti. Dalšími využívanými benefity jsou dovolená navíc, pracovní oděv a příplatky za práci poskytované nad rozsah stanovený zákonem. K benefitům „pracovní oděv“ a „příplatky za práci“ se přihlásili převážně pracovníci dělnických pozic, kteří tyto výhody vnímají citlivěji. Poměrně nezanedbatelný počet respondentů uvedl odpověď „Home office“. Možnost práce z domova využívají převážně vedoucí pracovníci buď z důvodu klidného pracovního prostředí, nebo potřeby trávit více času s rodinnými příslušníky. Na relativně nízkých příčkách se umístily příspěvky na penzijní spoření a životní pojištění. Tyto benefity také zaujímají poměrně nízké postavení z hlediska jejich ocenitelnosti. Příčinou je špatná informovanost pracovníků o možnosti tyto výhody ve společnosti využívat.

Zaměstnanci vyjádřili také svůj názor ohledně zaměstnaneckých výhod, které jako výhody poskytované navíc k základní mzdě nepovažují. Na první příčce se jednoznačně umístil pracovní oděv. S možností „pracovní oděv“ se ztotožnilo 23 pracovníků v kategorii THP. Další pozice obsadily parkovací místo a příplatky za práci. Někteří jednotlivci uvedli příspěvek na stravování či dovolená navíc.

Největší zájem zaměstnanci projeví o 13. plat, zároveň se jim také líbila možnost využívat zdravotní dny volna pro případ krátkodobé nemoci. Třetím nejčastějším benefitem byl příspěvek na dovolenou. Tato výhoda je pracovníkům ve společnosti k dispozici. Při zpracování této otázky se opět projevila špatná informovanost zaměstnanců.

Ohledně struktury zaměstnaneckých výhod se respondenti nejčastěji přikláněli k možnosti o rozšíření dosavadní nabídky (44 %) či o zavedení zcela nových typů benefitů (31 %). Jak bylo zjištěno z předchozích otázek, informovanost pracovníků s aktuální nabídkou benefitů je nedostačující. Vzhledem k rozmanitosti poskytovaných zaměstnaneckých výhod by společnost měla apelovat především na zvýšení informovanosti vhodnými nástroji.

Jen malá část z celkového počtu dotazovaných (7 %) je spokojena se současným fixním způsobem poskytování zaměstnaneckých výhod. Nejvíce z nich (63 %) by preferovalo kombinovaný systém poskytování benefitů - část z celkového balíčku přenechat zaměstnanci, který by si sám nadefinoval benefity dle svých požadavků a potřeb. K této možnosti se přihlásilo 39 % dělnických pracovníků. Hned po kombinovaném způsobu je žádoucí flexibilní systém poskytování výhod – zcela ponechán v rukou zaměstnance.

U některých otázek byl ponechán prostor pro případné připomínky zaměstnance či zdůvodnění svých odpovědí. Ačkoliv vyplnění nebylo povinné, využilo tuto možnost několik pracovníků. Na otázku, zda pracovníci upřednostňují přímé či nepřímé finanční odměny, vyznačilo 90 % dotazovaných odpověď „přímé finanční odměny“. Nejčastějším argumentem bylo volné nakládání s penězi dle vlastního uvážení. Zároveň se objevily také odpovědi, že jak přímé, tak nepřímé finanční ohodnocení je pro pracovníky motivující a firma tím dává najevo, že si svých zaměstnanců váží. Pro výzkum jsou také velice významné odpovědi pracovníků, o jaké benefity by projevíli největší zájem. Ačkoliv nabídka byla různorodá, několik zaměstnanců se shodlo na možnosti poskytovat zdravotní masáže a rehabilitace. V provedeném výzkumu se objevil požadavek zaměstnanců o příspěvek na dojíždění do a ze zaměstnání. Žádný z dotazníků nebyl vyplněn zcela kompletně.

6.4 Návrhy a doporučení v systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o.

V této části diplomové práce je proveden návrh na efektivnější systém poskytování zaměstnaneckých výhod. Tento koncept vychází z výsledků dosažených prostřednictvím dotazníkového šetření z předcházejících kapitol 6.1, 6.2 a 6.3.

Každá organizace usiluje o takový systém zaměstnaneckých výhod, který by vyhovoval jak zaměstnancům, tak zaměstnavateli. Dosáhnout takového cíle není vůbec jednoduché. Poskytovaná nabídka benefitů představuje významnou část celkového souboru odměn. Jak již vyplynulo z dotazníkového šetření, aktuální balíček zaměstnaneckých výhod má nezanedbatelný vliv, co se týče výběru pracovní pozice pro potenciální uchazeče. To, jak

organizace pečuje o pohodu a blahobyt svých zaměstnanců, může být klíčové pro jejich získání.

Zpracováním a vyhodnocením dotazníkového šetření jsou níže uvedeny následující návrhy, které by přispěly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity.

Tabulka 2: Návrhy na přeměnu systému zaměstnaneckých výhod

Přeměna systému zaměstnaneckých výhod na fixní část a flexibilní část
Zavedení nových programů zaměstnaneckých výhod
Zvýšení informovanosti zaměstnanců v podniku prostřednictvím firemního letáku
Zrušení nevyužívaných programů zaměstnaneckých výhod

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4.1 Přeměna systému zaměstnaneckých výhod na fixní část a flexibilní část

Ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. funguje fixní systém poskytování zaměstnaneckých výhod. Na základě dat získaných dotazníkovým šetřením vyplývá, že zaměstnanci by před pevně stanoveným balíčkem benefitů upřednostnili spíše kombinaci obojího. Možnost nadefinovat si část zaměstnaneckých výhod dle vlastního uvážení a část ponechat na zaměstnavateli vyjádřilo 63 % respondentů.

Se současně nastaveným fixním systémem vyslovalo naprostou spokojenost pouhých 7 % dotazovaných. Z důvodu uspokojení potřeb zaměstnanců, získání a udržení kvalifikované pracovní síly, se doporučuje zavést nový systém zaměstnaneckých výhod složený z fixní i flexibilní části.

Po projednání navrhované změny v systému zaměstnaneckých výhod s personalistkou Ing. p. Cintlovou bylo rozhodnuto, že zavedení částečně fixního a částečně flexibilního systému benefitů by pro společnost bylo příliš nákladné. Z tohoto důvodu zůstane ponechán fixní způsob poskytování benefitů. Oproti původnímu systému by tento zohlednil některé nové programy zaměstnaneckých výhod.

6.4.2 Zavedení nových programů zaměstnaneckých výhod

Při zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření byly zjištěny závěry týkající se využívání daných benefitů. Zároveň měli respondenti možnost vyznačit z široké nabídky zcela nových zaměstnaneckých výhod právě ty, které by ve společnosti uvítali nejvíce.

Na prvních příčkách se umístily 13. plat a Sick days. Benefit „13. plat“ vyznačilo 71 dotazovaných, přičemž 60 jsou vykonavatelé dělnických pozic a 25 jsou zaměstnanci v kategorii THP. Možnost „Sick days“ zaškrtnulo 53 respondentů, což rozhodně není zanedbatelný počet. Zájem o tzv. zdravotní dny volna projevilo 67 dělnických pracovníků a 18 THP zaměstnanců. I přes poměrně uspokojivou současnou nabídku zaměstnaneckých výhod je doporučováno aktuální nabídku o tyto dva benefity doplnit vzhledem k jejich žádosti.

Po prodiskutování návrhu o rozšíření nabídky benefitů vyšlo najevo, že tato opatření nebudou podporována managementem společnosti. Pro zajímavost jsou níže propočítány roční náklady při zavedení uvedených zaměstnaneckých výhod.

Ve společnosti v současné době pracuje 200 zaměstnanců. Průměrná měsíční výše výdělku připadá na jednoho zaměstnance 28 000,- Kč v hrubé výši. První pozici z hlediska žádosti zaměstnaneckých výhod obsadil benefit „13. plat“. Jeho vyplácení pracovníkům by se odvíjelo od výsledku hospodaření společnosti a pohybovalo by se přibližně mezi 70 % - 100 %. Pro přehled jsou níže propočítány roční náklady zohledňující nejprve 70 % průměrného měsíčního výdělku zaměstnance a poté proplacení 13. platu v plné výši.

Tabulka 3: Roční náklady při zavedení 13. platu

$28\ 000 \times 0,7 \times 200 = 3\ 920\ 000,-$ Kč/rok	70 % z průměrného měsíčního výdělku
$28\ 000 \times 200 = 5\ 600\ 000,-$ Kč/rok	100 % z průměrného měsíčního výdělku

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

Při zavedení benefitu tří zdravotních dnů volna neboli Sick days se 100% náhradou mzdy by společnost byla nucena vynaložit ročně 840 000,- Kč. Pro výpočet se předpokládá 20 pracovních dnů v měsíci.

Tabulka 4: Roční náklady při zavedení zdravotních dnů volna

$28\ 000/20 = 1\ 400,-$ Kč/pracovník/den

$1\ 400 \times 3 \times 200 = 840\ 000,-$ Kč/rok

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov s.r.o.

6.4.3 Zvýšení informovanosti zaměstnanců v podniku

Z výzkumu také vyplynulo, že jednou z příčin nespokojenosti pracovníků s poskytovanými benefity je neznalost jednotlivých typů zaměstnaneckých výhod a možnosti je ve společnosti čerpat. Problém je shledáván v nedostatečné informovanosti a špatné komunikaci v rámci celého podniku. Komunikace je důležitá v oblasti odměňování pracovníků, přičemž toto břemeno nemusí být nutně v rukou personálního oddělení společnosti. Jak uvádí Doleželová (2009, s. 49): „*Nejlepší společnosti se neliší od průměrných v tom, že nabízejí svým zaměstnancům delší seznam benefitů, ale v tom, že lépe zvládají právě komunikaci.*“

Informovanost pracovníků o poskytovaných benefitech včetně znalosti jejich skutečné hodnoty je pro společnost klíčová, pokud usiluje o využívanost stávajících zaměstnaneckých programů. Tento problém je možné řešit například využitím „Total Reward Statements“. Tento komunikační nástroj, využívající se v oblasti odměňování, poskytuje pracovníkům individualizované informace o celkové odměně. Smyslem tohoto nástroje je pomoci zaměstnancům porozumět tomu, jak moc si jich organizace cení, což má přímý dopad na jejich spokojenost a angažovanost. Pokud zaměstnanec porozumí celkové hodnotě balíčku odměňování, dojde v podniku k zefektivnění vynaložených finančních prostředků v této oblasti (Doleželová, 2009).

Kvůli omezené dostupnosti k firemnímu intranetu, ke kterému pracovníci v kategorii D vykonavatelé nemají přístup, je navrhováno ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. zavést informační leták rozesílaný všem zaměstnancům. Podstatou je zpřehlednění aktuální nabídky benefitů pro zaměstnance včetně jejich stručné charakteristiky.

Zavedení informačního letáku pro zaměstnance by přispělo ke zlepšení komunikace, což vzhledem k současné situaci v podniku, je považováno za prvořadé. Z pohledu společnosti je současná poskytovaná nabídka benefitů postačující, proto se její rozšíření nejeví za potřebné. S přihlédnutím k vyjádření zaměstnanců týkající se zájmu o některé nové programy zaměstnaneckých výhod, je doporučováno nabídku doplnit o nejžádanější

zaměstnanecké programy, popřípadě z pohledu podniku o nejvhodnější druhy benefitů vyplývající pro firmu.

Níže je uveden návrh informačního letáku pro zaměstnance, který zpřehledňuje aktuální nabídku zaměstnaneckých programů.

HAAS + SOHN

Přehled zaměstnaneckých výhod 2017/2018

<i>Benefit</i>	<i>Nárok</i>	<i>Podrobnosti čerpání</i>
Týden dovolené navíc	Všichni zaměstnanci	25 dnů dovolené celkem.
Penzijní spoření a životní pojištění	Všichni zaměstnanci	ZC poměr – 18 měsíců. Min. vklad ZC – 500,- Kč Max. vklad ZC – 2 000,- Kč Společnost přispívá stejnou částkou.
Vzdělávací kurzy	Všichni zaměstnanci	Možnost volby anglického a německého jazyka.
Pracovní oděv	Všichni zaměstnanci	Dle kategorizace rizik + praní prádla.
Občerstvení	Všichni zaměstnanci	Podniková kantýna nebo automaty na občerstvení.
Permanentky	Všichni zaměstnanci	2 permanentky dostupné na vrátnici pro využití tenisového kurtu ve Sportareálu.
Příplatky za práci	Všichni zaměstnanci	Příplatky za práci přesčas, v noci, o svátcích, soboty a neděle, ve ztíženém prostředí.
Parkovací místo	Všichni zaměstnanci	Bezplatné závodní parkoviště.
Úhrada rekreace	Všichni zaměstnanci	Možnost nechat si vystavit fakturu za zájezd či rekreaci na společnost.
Stravenky	THP, servisní technici, obchodní zástupci	Nominální hodnota stravenky činí 40,- Kč. Nárok na 2 stravenky denně. Příspěvek ZC – 36,- Kč. Příspěvek zaměstnavatele – 44,- Kč.
Majetek společnosti	TOP management, THP	Služební automobil, notebook, telefon.
Home office	TOP management, konstruktéři, IT specialisté	Možnost práce z domova. Podmínky závisí na vzájemné domluvě obou stran.

Obrázek 15: Návrh firemního letáku

Zdroj: Vlastní zpracování

Prostřednictvím firemního letáku jsou zaměstnancům komunikovány jednotlivé programy zaměstnaneckých výhod. Uvedený leták zahrnuje také stručnou charakteristiku každého benefitu včetně možnosti jeho získání dle kategorie pracovních pozic. Tímto způsobem je zaměstnancům poskytnut stručný přehled o veškerých možnostech čerpání. Většina zaměstnaneckých výhod je určena pro všechny zaměstnance. Pracovníkům disponujícím speciálními znalostmi a dovednostmi je umožňováno například pracovat z domova či využívat firemní majetek i pro osobní účely.

Dalším návrhem je pořádání pravidelných schůzek personálního oddělení se zaměstnanci, které budou určeny k řešení záležitostí v oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci budou mít možnost zeptat se na různé otázky, vyjádřit svůj názor a vyslechnout si plánované změny z této oblasti. Tyto schůzky je nutné provádět minimálně jednou za kalendářní čtvrtletí.

6.4.4 Zrušení nevyužívaných zaměstnaneckých výhod

Po provedení výše uvedených opatření, zavedení informačních letáků pro zaměstnance a provádění pravidelných mítinků, bude důsledkem zdokonalení komunikace uvnitř podniku. U zaměstnanců vzroste informovanost týkající se nabídky benefitů. Z toho vyplývá, že některé konkrétní programy zaměstnaneckých výhod budou již ve společnosti nepotřebné nebo dokonce nežádoucí. V souvislosti s tím bude upravena nabídka stávajících benefitů. Vyloučením nevyužívaných výhod přispěje k úspoře nákladů společnosti a současně k zefektivnění způsobu jejich poskytování.

Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pracovníci neuplatňují možnost čerpat příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění. Tento benefit v současné době využívá pouze 2 % respondentů. V přepočtu na celkový počet zaměstnanců (200), uvedený benefit využívají 4 pracovníci. Vzhledem k jeho nevyužitosti byl proveden propočet úspor ročních nákladů v případě zrušení příspěvku na životní pojištění zohledňující nejprve minimální vklad zaměstnance (500,- Kč) a poté jeho maximální vklad (2 000,- Kč), kdy v obou případech zaměstnavatel přispívá stejnou výší částky.

Tabulka 5: Roční úspora nákladů při zrušení příspěvku na životní pojištění

$4 \times 500 \times 12 = 24\,000,-$ Kč/rok	Minimální příspěvek zaměstnavatele
$4 \times 2\,000 \times 12 = 96\,000,-$ Kč/rok	Maximální příspěvek zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat respondentů společnosti HAAS+SOHN Rukov.

Vzhledem k tomu, že nebyla provedena informovanost prostřednictvím firemních letáků, je možné, že po zavedení informačních opatření vzroste zájem zaměstnanců o tento benefit a klesne poptávka po zcela jiných zaměstnaneckých výhodách. Ukázkový výpočet je konstruován pro současný stav spokojenosti a využívání benefitů a vyjadřuje případnou úsporu ročních nákladů firmy po zrušení příspěvku na životní pojištění.

Ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. byly učiněny čtyři návrhy na přeměnu systému zaměstnaneckých výhod, z nichž některé z nich nebudou podporovány managementem společnosti. V případě návrhu na zavedení nových programů benefitů byly vypočteny roční náklady při zavedení 13. platu a zdravotních dnů volna. Zmiňované benefity by společnost vyšly přibližně na 6 440 000,- Kč/rok. Naopak zrušením dosud nevyužívaného příspěvku na životní pojištění by společnost ušetřilo roční náklady ve výši 24 000,- Kč/rok až 96 000,- Kč/rok v závislosti na měsíčním příspěvku zaměstnance. Pro zvýšení informovanosti zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách byl navržen firemní leták zohledňující aktuální nabídku benefitů včetně jejich stručné charakteristiky a možnosti jejich získání dle kategorie pracovních pozic.

Závěr

Tato diplomová práce zpracovává problematiku odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. Jsou zde popsána teoretická východiska, která jsou významná pro zpracování praktické části. V úvodní části práce jsou uvedeny obecnosti týkající se odměňování zaměstnanců a jeho základním členění, jakožto silném motivačním prvku. Dále je zde řeč o řízení, filozofii, politice a strategii odměňování nezbytné pro efektivní fungování podniku. V další části jsou definovány specifické prvky a odlišnosti pro odměňování dílenských pracovníků. Následující kapitola je věnována mzdové politice. Byly vyjasněny základní rozdíly mezi mzdou a platem, jejich stručná charakteristika včetně společných ustanovení pro obě tato peněžní plnění. Poslední kapitola teoretické části detailně zpracovává zaměstnanecké výhody. Jejich existence je pro přilákání a udržení kvalitní pracovní síly klíčová a dokáže významně odlišit společnost od konkurence.

V praktické části diplomové práce je zpracován návrh na nový systém poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. V úvodu je nejprve představena společnost HASS+SOHN Rukov, s.r.o., předmět podnikání, profil a také způsob odměňování zaměstnanců v závislosti na dané pracovní pozici. Práce nadále pokračovala podrobnou charakteristikou jednotlivých zaměstnaneckých výhod, které společnost nabízí, včetně daňové výhodnosti jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Pro potřeby společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit příčinu nespokojenosti s nabízenými benefity.

Nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnosti HASS+SOHN Rukov, s.r.o. je rozsáhlá a rozmanitá, přesto některé konkrétní benefity nejsou pracovníky využívány. Společnost nemá korektně nastaven způsob komunikování aktuální nabídky výhod pomocí adekvátních nástrojů. Z toho důvodu zaměstnanci postrádají základní informace, co se nabídky benefitů týče. Nebude-li v podniku tento problém řešen, může společnost ročně vynakládat značné množství finančních prostředků do programů zaměstnaneckých výhod, které nejsou využívány. Způsob prezentace současného systému benefitů je nutno vylepšit prostřednictvím vhodných nástrojů tak, aby všichni pracovníci měli přehled o možnostech,

kteře mohou v podniku čerpat a bylo tak dosaženo maximální úspory nákladů ze strany firmy.

Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjišťováno povědomí zaměstnanců o nabízených benefitech a jejich spokojenost se současnou nabídkou poskytovaných výhod. Zároveň byly odhaleny důvody nevyužitelnosti některých z nich. Na základě vyhodnocení dotazníku byly učiněny návrhy na zlepšení daného systému zaměstnaneckých výhod, kterými jsou:

1. Přeměna systému zaměstnaneckých výhod na fixní část a flexibilní část
2. Zavedení nových programů zaměstnaneckých výhod
3. Zvýšení informovanosti zaměstnanců v podniku prostřednictvím firemního letáku
4. Zrušení nevyužívaných programů zaměstnaneckých výhod

Z výše navrhovaných změn v systému zaměstnaneckých výhod bude managementem společnosti podpořeno pouze zvýšení informovanosti pracovníků prostřednictvím firemního letáku. Pomocí firemního letáku budou jednotlivé zaměstnanecké výhody pracovníkům komunikovány, což by mohlo vést k jejich následnému využívání nebo zrušení nevyužívaných benefitů, a v souvislosti s tím k úspoře ročních nákladů společnosti.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. 2012. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6550-6.
- ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- BOHDALOVÁ, Marie. 2015. *Benefity: firemní stravování zaměstnanců a nápoje*. In: *Bohdalová* [online]. Marši. [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Benefity-firemni-stravovani-zamestnancu-a-napoj&idc=204>.
- BRANHAM, Leigh. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
- BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. 2007. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-395-1.
- CFO WORLD. 2013. In: *Penzijní spoření – oblíbený zaměstnanecký benefit výhodný i pro zaměstnavatele* [online]. International Data Group. [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/financni-sluzby/penzijni-sporeni-oblibeny-zamestnanecky-benefit-vyhodny-i-pro-zamestnavatele-2158>
- CTK. 2016, *CTK Czech-Language News Service*. [online] ProQuest, Copyright. [cit. 2017-02-20]. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1817608467?accountid=17116>
- DAŇOVÝ PORTÁL. 2015. In: *Zaměstnavatelé a poskytování „sick days“* [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.danovy-portal.com/aktuality/zamestnavatele-a-poskytovani-sick-days>

- DELMAR, Kristýna. 2016. Home office podle novely ZP. In: *Frank Bold Advokáti: Novinky* [online]. Frank Bold Advokáti, [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.fbadvokati.cz/novinky/podnikani/home-office-podle-novely-zakoniku-prace>
- DLOUHÁ, Petra. 2017. Novela ZP mění pravidla Home office. In: *Peníze.cz: Pracovní poměr* [online]. Partners media, [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/pracovni-pomer/319696-novela-zakoniku-prace-meni-pravidla-home-office-ctete-jak>
- DOLEŽELOVÁ, Kateřina. *Návrh na změnu systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti*. Brno, 2009. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Vedoucí práce Dana Martinovičová.
- Dovolená dle ZP*. In: *Economia*, 2006, ročník 2017, číslo 262. Dostupné také z: <http://zakony.centrum.cz/clanky/dovolena-dle-zakoniku-prace>
- DUCHÁČKOVÁ, Eva. 2000. *Pojišťovnictví a pojištění*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0023.
- DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- EDENRED. 2017. In: *Cafeterie Benefitů Café* [online]. [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/content/klient/vse-o-nasich-produktech/online-reseni/benefity-cafe>
- FINANCE CELKOVĚ. 2016. In: *Sick days – placené dny na nemoc* [online]. Copyright. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://finance.celkove.cz/clanek/sick-days-zdravotni-volno>
- HASS+SOHN Rukov, s. r. o. Interní dokumenty společnosti.
- HLAVÁČKOVÁ, Jitka. 2014. Pracovní právo: Home office jako forma flexibilního zaměstnávání. In: *Portál. POHODA: Zákon a právo* [online]. STORMWARE. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/home-office-jako-forma-flexibilniho-zamestnavani/>

- HUNČÍK, Branislav. 2010. Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců. In: *Monster* [online]. Monster Worldwide. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/vykon-zamestnancu/odmenovani-ma-dulezitou-rolu-motivaci-zamestnancu.aspx>
- IDNES. 2016. In: *Cafeterie Benefitů Café už není výsadou jen velkých firem* [online]. Praha: MAFRA. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: http://sdeleni.idnes.cz/cafeterie-benefity-caffe-uz-neni-vysadou-jen-velkych-firem-pzv-/eko-sdeleni.aspx?c=A160909_142851_eko-sdeleni_ahr
- JANOUSHKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ. 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-1364-0.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCOUREK, Jiří. 2001. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-7263-039-3.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.
- KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. 2014. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 4 aktualiz. Vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-865-9.
- MACHÁČEK, Ivan. 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.
- MACHÁČEK, Ivan. 2008. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI. Téma. ISBN 978-80-7357-368-3.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. 2013. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.

- PELC, Vladimír. 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.
- SPECIALIST SERVICE. 2016. In: *Zaměstnanecké benefity v roce 2016* [online]. Specialist service. [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://www.specialist.cz/aktuality/zamestnanecke-benefity-v-roce-2016/>
- URBAN, Jan. 2005. Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. In: *Daňáři online* [online]. Wolters Kluwer ČR, [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>
- VOJÍKOVÁ, Martina. 2016. Zvýšení minimální mzdy od 1.1.2017. In: *Alfa 9* [online]. Soft Books, [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://zpravy.alfa9.cz/absolutenm/templates/zprava.aspx?a=44223>
- WILLIAMS, Alice. 2016. Top 5 Reasons to Offer Employee Benefits. In: *Business Bee* [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.businessbee.com/resources/operations/workforce-management/top-5-reasons-to-offer-employee-benefits>

Seznam příloh

Příloha A	Dotazník.....	89
Příloha B	Firemní leták	91

Příloha A Dotazník

PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE – BENEFITY V HAAS+SOHN RUKOV (příslušné odpovědi označte)

1. Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity, které Vám společnost nabízí?
(1 - velmi spokojen, 5 - velmi nespokojen)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Je podle Vás současná nabídka zaměstnaneckých benefitů dostatečná?

- ano
- ne
- nevím, nemám přesný přehled o nabízených benefitech

3. Je pro Vás při výběru zaměstnání rozhodující hledisko nabídky benefitů?

- rozhodně ano
- rozhodně ne
- pomáhá mi lépe se rozhodnout

4. Upřednostňujete spíše přímé (odměny, prémie), nebo nepřímé (příspěvek na dovolenou, stravování atd.) finanční odměny?

- přímé
- nepřímé

Proč/zdůvodnění: _____

5. Které benefity ve společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. využíváte nebo jste někdy využili?
(možnost více odpovědí)

(V případě, že máte jiný návrh, napište do vyznačených míst.)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> týden dovolené navíc | <input type="checkbox"/> sportovní vyžití (permanentky) |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na stravování | <input type="checkbox"/> služební automobil, telefon, notebook
(i pro osobní účely) |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na penzijní připojištění | <input type="checkbox"/> práce z domova (Home office) |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na životní pojištění | <input type="checkbox"/> příplatky za práci přesčas, o svátcích, v
noci |
| <input type="checkbox"/> vzdělávací kurzy a odborná školení | <input type="checkbox"/> parkovací místo |
| <input type="checkbox"/> pracovní oděv | <input type="checkbox"/> bezúročná finanční půjčka |
| <input type="checkbox"/> teplé obědy | |
| <input type="checkbox"/> občerstvení (káva, automat na
potraviny) | |

Jiné: _____

6. Které z uvedených možností nepovažujete ve společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. za benefity? (možnost více odpovědí)

(V případě, že máte jiný návrh, napište do vyznačených míst.)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> týden dovolené navíc | <input type="checkbox"/> pracovní oděv |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na stravování | <input type="checkbox"/> možnost stravování na pracovišti |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na penzijní připojištění | <input type="checkbox"/> sportovní vyžití (permanentky) |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na životní pojištění | <input type="checkbox"/> služební automobil, telefon, notebook
(i pro osobní účely) |
| <input type="checkbox"/> vzdělávací kurzy a odborná školení | |

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> práce z domova (Home office) | <input type="checkbox"/> parkovací místo |
| <input type="checkbox"/> příplatky za práci přesčas, o svátcích, v noci | <input type="checkbox"/> bezúročná finanční půjčka |

Jiné: _____

7. O které benefity byste měl/a nejvíce zájem? (možnost 3 odpovědí)
(V případě, že máte jiný návrh, napište do vyznačených míst.)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> zdravotní dny volna (sick days) | <input type="checkbox"/> práce z domova (Home office) |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na dovolenou | <input type="checkbox"/> příspěvek na telekomunikační služby pro soukromé účely (telefon, internet atd.) |
| <input type="checkbox"/> mzda navíc (13. plat) | <input type="checkbox"/> tankovací karta |
| <input type="checkbox"/> flexi pass | |
| <input type="checkbox"/> flexibilní pracovní doba | |
| <input type="checkbox"/> ticket benefits | |

Jiné: _____

8. Jaký současný benefit ve společnosti HAAS+SOHN Rukov, s.r.o. oceňujete nejvíce? (možnost 3 odpovědí)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> týden dovolené navíc | <input type="checkbox"/> služební automobil, telefon, notebook (i pro osobní účely) |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na stravování | <input type="checkbox"/> příplatky za práci přesčas, o svátcích, v noci |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na penzijní připojištění | <input type="checkbox"/> parkovací místo |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na životní pojištění | <input type="checkbox"/> úhrada rekreace vč. zahraničních zájezdů (daňové zvýhodnění) |
| <input type="checkbox"/> vzdělávací kurzy a odborná školení | <input type="checkbox"/> bezúročná finanční půjčka |
| <input type="checkbox"/> pracovní oděv | |
| <input type="checkbox"/> teplé obědy | |
| <input type="checkbox"/> občerstvení (káva, automat na potraviny) | |
| <input type="checkbox"/> sportovní vyžití (permanentka na tenisové kurty v Jiřetíně) | |
| <input type="checkbox"/> nepeněžní plnění ve formě možnosti používat kulturní, zdravotní, vzdělávací, předškolní a sportovní zařízení | |

9. Podle mého názoru by měla společnost HAAS+SOHN Rukov, s.r.o.: (označte jednu odpověď')

- ponechat stávající nabídku zaměstnaneckých benefitů
- rozšířit současnou nabídku zaměstnaneckých benefitů
- zavést nové typy zaměstnaneckých benefitů namísto některých stávajících

10. Preferujete fixní nebo flexibilní systém zaměstnaneckých výhod?

- flexibilní (možnost výběru z určitého balíčku benefitů)
- fixní (určeno zaměstnavatelem)
- kombinovaná (část určena zaměstnavatelem, část zaměstnancem)

Doplňující údaje:

Na jaké pozici pracujete?

- | | |
|------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> THP | <input type="checkbox"/> dělnický pracovník |
|------------------------------|---|

Zaškrtněte prosím Váš věk dle věkové stupnice.

- do 25 let
- 26 - 35
- 36 - 45

- 46 - 55
- 56 a více let

Uveďte prosím pohlaví.

- žena
- muž

Příloha B Firemní leták

HARS + SOHN

Přehled zaměstnaneckých výhod 2017/2018

<i>Benefit</i>	<i>Nárok</i>	<i>Podrobnosti čerpání</i>
Týden dovolené navíc	Všichni zaměstnanci	25 dnů dovolené celkem.
Penzijní spoření a životní pojištění	Všichni zaměstnanci	ZC poměr – 18 měsíců. Min. vklad ZC – 500,- Kč Max. vklad ZC – 2 000,- Kč Společnost přispívá stejnou částkou.
Vzdělávací kurzy	Všichni zaměstnanci	Možnost volby anglického a německého jazyka.
Pracovní oděv	Všichni zaměstnanci	Dle kategorizace rizik + praní prádla.
Občerstvení	Všichni zaměstnanci	Podniková kantýna nebo automaty na občerstvení.
Permanentky	Všichni zaměstnanci	2 permanentky dostupné na vrátnici pro využití tenisového kurtu ve Sportareálu.
Příplatky za práci	Všichni zaměstnanci	Příplatky za práci přesčas, v noci, o svátcích, soboty a neděle, ve ztíženém prostředí.
Parkovací místo	Všichni zaměstnanci	Bezplatné závodní parkoviště.
Úhrada rekreace	Všichni zaměstnanci	Možnost nechat si vystavit fakturu za zájezd či rekreaci na společnost.
Stravenky	THP, servisní technici, obchodní zástupci	Nominální hodnota stravenky činí 40,- Kč. Nárok na 2 stravenky denně. Příspěvek ZC – 36,- Kč. Příspěvek zaměstnavatele – 44,- Kč.
Majetek společnosti	TOP management, THP	Služební automobil, notebook, telefon.
Home office	TOP management, konstruktéři, IT specialisté	Možnost práce z domova. Podmínky závisí na vzájemné domluvě obou stran.