



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

System zaměstnaneckých výhod v řízení lidských zdrojů

Vypracovala: Tereza Kohoutová

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza KOHOUTOVÁ**
Osobní číslo: **E13467**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **System zaměstnaneckých výhod v řízení lidských zdrojů**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Rozbor systému zaměstnaneckých výhod v souvislosti s motivací a řízením lidských zdrojů ve vybraném podniku a návrhy změn.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k řízení lidských zdrojů, jejich motivaci pomocí zaměstnaneckých výhod. Vybrané informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybraném podniku použít kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání především vypracovaný dotazník, získané písemné materiály a neřízené rozhovory. Po utřídění a analýze dat se zaměřit na systém zaměstnaneckých výhod ve vztahu k řízení lidských zdrojů a navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Závěr,
6. Přehled literatury,
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.

Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Stučkova 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Tereza Kohoutová

Poděkování

Ráda bych tímto velmi poděkovala vedoucí své bakalářské práce paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc za její trpělivost, cenné rady, připomínky a metodické vedení. Dále bych ráda poděkovala vedoucím pracovníkům firmy Správa železniční dopravní cesty na pobočce v Českých Budějovicích za jejich vřelou spolupráci a poskytnutí potřebných materiálů k sepsání praktické části a samozřejmě i jejím zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Také bych zde ráda vyjádřila dík paní Mgr. Věře Kocmanové za finální korekturu a úpravy. V poslední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich podporu celým studiem.

Obsah

Obsah	1
1 Úvod	3
2 Literární rešerše	4
2.1 Lidský kapitál	4
2.1.1 Intelektuální kapitál.....	4
2.2 Řízení lidských zdrojů a jeho důležitost.....	4
2.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů	5
2.3 Motivace.....	5
2.3.1 Obecná charakteristika	5
2.3.2 Základní pojmy	6
2.3.3 Zdroje motivace.....	6
2.3.4 Motivační teorie	8
2.4 Odměňování pracovníků	10
2.4.1 Mzdové formy	12
2.4.2 Příplatky ke mzdě	13
2.5 Pracovní benefity	14
2.5.1 Význam pracovních benefitů.....	14
2.5.2 Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod	15
2.5.3 Poskytování zaměstnaneckých výhod.....	15
2.5.4 Budoucí trendy v poskytování benefitů	16
2.5.5 Financování a daňový režim zaměstnaneckých výhod.....	17
2.5.6 Druhy zaměstnaneckých výhod	18
3 Metodika práce	21
3.1 Cíl práce.....	21
3.2 Metodický postup	21
3.3 Technika zpracování bakalářské práce.....	22
3.4 Představení firmy	23
3.4.1 Současný systém benefitů v SŽDC.....	24
4 Výsledky výzkumu.....	26
4.1 Základní údaje o vlastním výzkumu	26
4.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření	26
4.3 Návrhy na zlepšení dosavadního systému	49

5	Závěr.....	55
6	Summary	57
7	Seznam použité literatury.....	58
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	
9	Seznam příloh	
10	Přílohy	

1 Úvod

Kvalitní lidské zdroje představují jednu z nejcennějších částí kapitálu podniku. Pomáhají rozvíjet a budovat podnik správným směrem. Cílem každého zaměstnavatele by mělo být získávání kvalitních pracovníků, pravidelné rozšiřování jejich znalostí a schopností, adekvátní péče o ně, a to nejen ve sféře odborné, ale i v oblasti osobnostního rozvoje.

Pro zaměstnavatele by měla být velmi důležitá spokojenost jeho pracovníků, neboť ta především vede k podávání dobrých pracovních výkonů. Spokojenost je velmi subjektivní, a proto je důležité zjistit, co přesně motivuje naše zaměstnance. Ne pro každého jsou nejsilnějším motivem peníze a dobrý zaměstnavatel ví, co motivuje k práci právě jeho zaměstnance. Zaměstnanecké výhody by měly právě tuto motivaci podpořit, a tím přispívat k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Téma systém zaměstnaneckých výhod jsem si zvolila z toho důvodu, že útvary řízení lidských zdrojů mi připadá velmi zajímavý a jsem přesvědčena o tom, že je to rozhodně jedna z nejdůležitějších částí firmy, protože mít kvalitní a loajální zaměstnance je v dnešní době značná konkurenční výhoda. Dalším významným důvodem je také snaha o budoucí uplatnění v této sféře.

Cílem této práce je zjistit současný stav systému zaměstnaneckých výhod ve firmě Správa železniční dopravní cesty na pobočce v Českých Budějovicích, analyzovat současnou situaci a spokojenost zaměstnanců s dosavadními benefity pomocí dotazníkového šetření a neřízeného rozhovoru s personalistou.

Bakalářská práce je členěna na dvě části. V první, teoretické části je zpracován literární přehled k dané problematice, který začíná významem lidského kapitálu a lidských zdrojů. Dále je práce zaměřena na motivaci, odměňování pracovníků, systém poskytování zaměstnaneckých výhod a také jejich členění. Druhá praktická část byla nejprve soustředěna na představení firmy a následně na vlastní výzkum, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření a neřízeného rozhovoru s personalistou. Z těchto dat byly analyzovány a prezentovány získané výsledky.

Na závěr práce byly shrnuty dosažené výsledky a navrženo několik možných řešení na zlepšení aktuálního systému.

2 Literární rešerše

2.1 Lidský kapitál

Lidé jsou společným článkem ve všech firmách. Vnášejí do organizací nové nápady, metody, postupy, které jsou pro firmy zásadní. Z pohledu firmy je lidský zdroj rozhodně nejcennější. Za investice do lidského kapitálu by se daly považovat školní vzdělání, různé kurzy a získávání nových dovedností. Je to dlouhodobý proces, který může velmi ovlivnit své místo a povahu v žebříčku životních hodnot (Kameníček, 2003; Werther & Davis, 1992).

V důsledku chápání lidských zdrojů jako **lidského kapitálu**, přestáváme pokládat lidskou individualitu za pouhou pracovní sílu, která přesně plní zadané úkoly či příkazy za určité časové období. Nově k tomu přistupujeme jako k práci s lidským potenciálem, rozvojem osobnosti, a to nejen po profesní stránce, ale především osobnostní. V dnešní době je důležité se při rozvoji celkového lidského kapitálu, zaměřit především na tvůrčí schopnosti jedince, které jsou nepostradatelné k řešení změn.

Nevyužíváním lidského kapitálu se zpomaluje, či dokonce zastavuje další růst organizace. Zdokonalováním lidského potenciálu jsme na nejlepší cestě k vybudování konkurenční výhody (Krninská, 2002).

2.1.1 Intelektuální kapitál

Jsou to organizované znalosti, které je možné využít pro rozvoj organizace. Zvyšuje se zde hodnota lidského kapitálu, který má široký rozsah vědomostí (Krninská, 2002).

2.2 Řízení lidských zdrojů a jeho důležitost

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2007).

Pro každý podnik je nezbytné zajistit čtyři různorodé zdroje, a to materiální, finanční, lidské a informační. Pro správné fungování firmy je nezbytné, aby byly

tyto zdroje shromážděny, propojeny a využívány správným směrem (Holátová & Krninská, 2012).

2.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Všeobecným cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby daná organizace byla způsobilá prostřednictvím svých zaměstnanců zdárně splňovat své cíle.

Důležité je zajistit, aby určitá firma získala a především udržela kvalitní, loajální a zainteresované pracovníky. Proto je podstatné zejména předpovídat a zajistit budoucí potřeby zaměstnanců a nadále zlepšovat jejich potenciál a zaměstnatelnost. Toho lze dosáhnout především systematickým vzděláváním a rozvojem, protože využívat lidský potenciál představuje udělování příležitostí, které jsou přínosem pro pracovníka i pro celou firmu.

Koncepce lidských zdrojů vychází z toho, že lidé jsou v zásadě stejní, jako byli v předešlých dobách, ale to, co se mění, je jejich očekávání. V dnešní době se lidé soustřeďují především na kvalitu života. Například některé vlastnosti dnešních „měnících“ se lidí - myslí, nejsou poddajní, jsou vedeni vlastními zájmy, očekávají, že budou vyslyšeni, jsou dražší než kdykoliv dříve a vlastní velký potenciál. Z tohoto je patrné, že je třeba umožnění využití charakteristik lidí tak, aby byl v co největší míře využit jejich potenciál. V tomto přístupu se lidé mohou seberealizovat a podnik má největší užitek (Horalíková, 1999).

Je nutné zlepšovat motivaci a oddanost zaměstnanců zavedením postupů, které zaručují spravedlivé uznávání a odměňování pracovníků za všechno, co vytvářejí a čeho byli schopni dosáhnout. Dále je dobré vytvářet příjemné a produktivní pracovní klima, kde budou panovat partnerské vztahy mezi vedením podniku a jeho pracovníky. Uznávat zaměstnance jako **vysoce ceněnou hodnotu**, a tím vytvářet podmínky pro dobré fungování týmové práce (Armstrong, 2007).

2.3 Motivace

2.3.1 Obecná charakteristika

„Motivace je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky podle Arnolda a kol.: směr, úsilí a vytrvalost“ (Armstrong, 2007, str. 159).

Motivování druhých osob je uvádění těchto osob do pohybu ve směru, kterým organizace chce, aby směřovala s cílem získání nějakého efektu. Dá se také říci, že je to **cílově orientované chování**. Osoby jsou motivovány, pokud předpokládají, že jejich jednotlivé kroky pravděpodobně povedou k získání určitého cíle. Důležitým klíčem k tomu, aby z člověka byl úspěšný motivátor, je zjistit zaměstnancovu nespokojenost a zaobírat se jí (Armstrong, 2007).

Motivace také vyjadřuje skutečnost, že v psychice jedince pracují specifické, ne vždy úplně vědomé nebo uvědomované vnitřní hybné síly, tzv. pohnutky, motivy. Ty uvádějí do pohybu činnost jedince, aktivují ji a vzbuzenou aktivitu i udržují. Toto chování se projevuje i v motivovaných činnostech. Některé činnosti však nevyžadují působení motivace na ovlivnění činnosti, a to například automatické reflexy. Osoba, která má dobrou motivaci, pracuje pilně, její píle nemá výkyvy a je automaticky orientovaná na významné cíle (Bedrnová & Nový, 2007).

2.3.2 Základní pojmy

Motiv – vnitřní psychická síla, důvod, určitá pohnutka k činnosti. Jsou to faktory, které si lidé vytvářejí sami, ovlivňují je, aby se chovali daným způsobem či si zvolili určitý směr. Dalo by se říci, že tvoří odpovědnost, autonomii, příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti (Armstrong, 2007).

Stimul - vnější působení na psychiku jednotlivce, jádrem stimulace je úmyslné ovlivňování motivace lidí. Stimuly mohou být pozitivní i negativní a jsou buďto hmotné, morální či sociální (Horalíková, 1999).

2.3.3 Zdroje motivace

Za zdroje motivace považujeme ty, které motivaci vytvářejí, a to zejména:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby

Potřeby řadíme mezi základní zdroje motivace. Jsou to určité vnitřní stavy, které probíhají jak u lidí, tak i u zvířat. Potřeba je stav nějakého nedostatku, a jestliže nedojde k uspokojení konkrétních potřeb, je podnícená nějaká činnost k odstranění tohoto nedostatku.

Vztah mezi potřebou, motivací a činností:

Nedostatek → Potřeba → Motivace → Na cíl zaměřená činnost → Odstranění nedostatku (Bedrnová & Nový, 2007).

Hierarchie potřeb

Abraham H. Maslow in Kociánová (2012) vnímal člověka jako psychologický organismus, který se snaží o uspokojení svých potřeb.

Podařilo se mu sestavit pět skupin potřeb a uspořádal je do hierarchického systému, tj. od nejnižších po nejvyšší, který je znám pod pojmem **Maslowova hierarchie potřeb**. Při uspokojení jedné úrovně její důležitost upadá a přichází další, vyšší úroveň. Aby mohlo dojít k uspokojení určité potřeby, musejí být splněny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Jedinec je tedy motivován neustále (Ivancevich & Konopaske, 2014).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber a kolektiv, 2000

Návyky

Návyky můžeme definovat jako pravidelně se **opakující fixní** činnosti většinou v obdobných situacích. Velmi často jsou **zautomatizované** a stávají se z nich **stereotypy**. Návyk lze také definovat jako **naučený vzorec chování**, může být vytvářen výchovou i individuální činností jedince.

Zájmy

Zájmem se rozumí **trvalejší zaměření** osoby na konkrétní oblast objektů, která vede k aktivaci nějaké činnosti.

Hodnoty

Hodnoty znamenají veškeré skutečnosti, které jedinec poznal, a proto jim připisuje určitou **důležitost, význam**. Ten je velmi **subjektivní** a je to pouze jeho individuální hodnota určité skutečnosti. Každý jedinec má svůj osobní **žebříček hodnot**, který ovlivňuje jeho chování.

Ideály

Ideál znázorňuje konkrétní vidinu individuálně žádané skutečnosti, která bývá většinou pozitivně hodnocena okolím a představuje cíl jeho snažení (Bedrnová & Nový, 2007).

2.3.4 Motivační teorie

Teorie instrumentality

Její nejhrubší forma říká, že lidé pracují pouze pro peníze. Je to přesvědčení, že pokud provedeme jednu věc, povede to k věci další. Tato teorie předpokládá, že lidé budou motivováni k práci, pokud odměny a tresty budou přímo propojeny s jejich výkonem, což znamená, že jejich odměny jsou závislé na vykonané práci. Její základy jsou v Taylorových metodách vědeckého řízení.

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základní myšlenkou pro tuto teorii je fakt, že neuspokojená potřeba vyvolává napětí a stav nerovnováhy. Proto je důležité rozpoznat daný cíl, který uspokojí tuto potřebu. Veškeré chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami. Tato problematika je velmi subjektivní, protože pro každého mohou mít určité potřeby

různou váhu. Do této kategorie patří např. Maslowova hierarchie potřeb či Herzbergův dvoufaktorový model (Armstrong, 2007).

Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie přikládají velký důraz na psychologické procesy či síly, které působí na motivaci a základní potřeby. Jsou známy jako poznávací teorie, protože zkoumají, jak jedinci vnímají své pracovní prostředí a způsoby, kterými je chápou a dále interpretují. Jsou zde tři druhy těchto procesů: očekávání, dosahování cílů, pocity spravedlnosti (Armstrong, 2007).

Expektační teorie (očekávání)

Tato teorie představuje přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné. Očekávání je pravděpodobnost, že tyto aktivity budou směřovat k danému výsledku. Jeho síla může vycházet z předešlých zkušeností. Pokud je jedinec nucen vstupovat do nových aktivit, se kterými nemá zkušenosti, je možné i snížení motivace. Porter a Lawler uvádí, že čím větší je hodnota určitého souboru odměn a také možnost, že jejich dosažení závisí na vydaném úsilí, tím více úsilí bude na danou situaci vynaloženo. Efektivní úsilí však ovlivňují ještě schopnosti daného jedince (jeho znalosti, inteligence) a také vnímání role (co si jedinec přeje nebo myslí, že by měl dělat).

Teorie cíle

Teorie nám udává, že daná motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou lidem stanoveny určité cíle. Náročné cíle musejí být probrány a následně musí dojít k jejich přijetí, také jejich plnění musí být podporováno vedením a radou organizace. Nejdůležitější roli zde hraje zpětná vazba, především pro dosahování pořad vyšších cílů.

Teorie spravedlnosti

Zde se teorie zabývá tím, jak jednotlivec vnímá zaměstnavatelův přístup k němu v porovnání s ostatními lidmi. Spravedlivé zacházení je tedy stejné jako s jiným odpovídajícím jedincem či referenční skupinou. Jedná se zde především o pocity a vnímání a vždy jde o určité porovnání. Tato teorie nám tedy říká, že lidé budou pracovat lépe, pokud se s nimi bude jednat spravedlivě.

Herzbergerův dvoufaktorový model

Herzberger rozdělil různé faktory do dvou skupin, a to na satisfaktory (motivátory), které motivují jedince k většímu výkonu a úsilí, např. úspěch, uznání, práce sama o sobě, odpovědnost, možnost postupu.

Druhá skupina, dissatisfaktorů (hygienické faktory) slouží hlavně k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají pouze menší dopad na pozitivní postoj k práci, např. organizace - její politika a vedení, kontrola, plat, mezilidské vztahy a pracovní podmínky (Armstrong, 2007).

2.4 Odměňování pracovníků

„Systémy odměňování představují jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení podnikové strategie a rozvoj podnikové kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat ke vzdělání a rozvoji a stimulovat k práci“ (Krninská, 2002, str. 122).

Systém odměňování pracovníků se skládá ze všech možných odměn, které jsou podnikem nabízeny a distribuovány. Tento systém se dělí na dvě skupiny, a to na:

- **Vnitřní**, do kterého patří především uznání, dobrý pocit z vykonané práce, neformální uznání, spokojenost s prací samou, personální růst a společenský status.
- **Vnější**, zde se uvádí plat, formální uznání, firemní vůz, placená dovolená, příspěvky na penzijní připojištění, stravenky, motivační bonusy, povýšení, pracovní prostředí a sociální vztahy (Byars & Rue, 2004).

Jako další členění můžeme rozdělovat **peněžní a nepeněžní formy odměňování**:

- **Peněžní**, zde se jedná o mzdu a všechny její složky s příplatky a podíly na hospodářských výsledcích, také poskytování benefitů ve finančním vyjádření, například různé příspěvky na stravování, vzdělávání, dopravu a další volnočasové aktivity.
- **Nepeněžní**, které zahrnují odměny, které mají hmotnou povahu ve formě naturálních požitků, výrobků, služeb či osobního vybavení, přičemž jejich hodnotu je možné finančně vyjádřit, zde se vyskytují většinou služební vozy, mobilní telefony, notebooky), nebo také skupinu odměn, která nemá hmotnou podobu, některé z nich však mohou být spojeny s hmotnými výhodami, jde

především o mimořádná ocenění zaměstnance, uznání okolí, vnitropodnikový status či titul (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

V dnešní době má tedy organizace široké možnosti, jak odměňovat své pracovníky, a je proto tedy na firmě, jak si daný konkrétní systém nastaví. Klíčové vlastnosti v této problematice jsou **přiměřené, spravedlivé a motivující** ohodnocení v dané firmě (Koubek, 2007).

System odměňování by měl splňovat tyto základní úkoly:

- přilákat potřebný počet zaměstnanců s příslušnou kvalifikací,
- upevnit loajalitu potřebných zaměstnanců,
- odměňovat pracovníky za jejich dosažené výsledky, úsilí, oddanost, zkušenosti a jejich schopnosti,
- v organizacích vzniklých za účelem dosahování zisku by měl být nápomocen k získání konkurenceschopného postavení na trhu,
- charakter systému, jeho náklady, časová náročnost musejí být racionální a přizpůsobené možnostem firmy a jejím potřebám,
- musí být přijat zaměstnanci,
- ztvárnit důležitou roli v motivování pracovníků a podněcovat je k co nejlepším pracovním výkonům,
- dodržovat veřejné zájmy a právní normy,
- udělovat příležitosti pracovníkům k uskutečnění snah při plnění zásad nestrannosti a rovnosti,
- stimulovat zvyšování kvalifikace a schopnosti zaměstnanců,
- zabezpečit kontrolu nákladů, především s ohledem na jiné náklady a na příjmy (Koubek, 2007).

Mzda – měla by být rozdělena podle **složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce**, závisí také na pracovních podmínkách, výkonnosti a dosažených výsledcích. Nesmí klesnout pod minimální mzdu. Sjednává se v pracovní, individuální či kolektivní smlouvě. V některých firmách se řídí podle vnitřního mzdového předpisu, kde jsou vymezena jednotlivá pravidla po poskytování mzdy (Brodský, 2009).

Mzdový systém - vyplývá hlavně z obecně závazných předpisů, ale v jejich rozsahu mají zaměstnavatelé poměrně široké možnosti, jak přizpůsobit systém podmínkám

konkrétního podniku. Vychází ze Zákona č. 262/2006 Sb., na který se váže mnoho dalších vyhlášek (Krninská, 2002; Zákoník práce, 2006).

2.4.1 Mzdové formy

Mzdové formy nám slouží k ocenění výsledků práce a hospodaření s věcmi a finančními prostředky, výkonností a pracovního chování. Sjednávají se zpravidla v kolektivní nebo pracovní smlouvě, příp. ve vnitřním mzdovém předpisu.

Podle Koubka in Kociánová (2010) **Mezi mzdové formy patří:**

- **Časová mzda a plat**, poskytuje se za danou časovou jednotku (hodina, den, týden, měsíc). Používá se hodinová sazba převážně u dělnických profesí, u nedělnických profesí je stanovena měsíční sazba. Vztahuje se na reálně odpracovanou dobu a není závislá na pracovním výkonu, je tedy málo pobídková.
- **Úkolová mzda**, využívá se jako dodatek k časové mzdě, nebo může být samostatná. Její výše je přímo závislá na množství vykonané práce a tím je tedy velmi pobídková. Je zde snaha o motivování pracovníků přímou vazbou na jejich odměnu.
- **Podílová mzda**, velmi pobídková metoda, která bývá ohodnocena přímým procentem pracovníka nebo pracovní skupiny na hodnotově vyjádřených výsledcích práce. Používá se převážně u profesí, kde je výsledek pracovníkem ovlivnitelný.
- **Mzdy za očekávané výsledky práce**, sjednaná odměna za předem sjednaný soubor práce nebo sjednaný určitý výkon, např. smluvní mzda či mzda se sledovaným denním výkonem.
- **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**, odměna se vztahuje ke schopnosti efektivně plnit dané úkoly na různých pracovních pozicích.
- **Mzdy a platy za přínos**, odměna za výsledky a schopnosti, které k jeho získání používá.
- **Dodatkové mzdové formy**, různé odměny, například za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích organizace, zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém používající se při průkazné úspoře nákladů společnosti, příplatky, ostatní výplaty např. k životnímu jubileu, odstupné, náborový příspěvek.

2.4.2 Příplatky ke mzdě

Podle zákoníku práce lze zaměstnancům poskytnout **příspěvky** za:

- **vedení**, zde se hodnotí namáhavost vedoucích pozic. Velikost daného příplatku je vyjádřena v % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě;
- **noční práci**, za níž se považuje práce vykonávaná mezi 22 – 6 hodinou, kdy zaměstnanci náleží kompenzace ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku;
- práci v **sobotu a neděli**, zaměstnanec má nárok na příspěvek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku;
- plat nebo náhradní volno za práci **přesčas**, pracovník má nárok na příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku nebo 50 % průměrného hodinového výdělku, jedná-li se o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, zaměstnanec se ale může domluvit na náhradním volnu a v takovém případě se příplatek nevyplácí;
- práci ve **ztíženém pracovním prostředí**, zde záleží na velikosti rizika, jeho intenzitě a délce působení ztěžujících vlivů, nejméně je to však 5 % ze základní měsíční minimální sazby;
- **zvláštní podmínky**, tento příspěvek náleží zaměstnanci, který provádí práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví či obtížnými pracovními režimy, výše tohoto příspěvku je od 400 – 8000 Kč měsíčně;
- **rozdělenou směnu**, kdy směna musí být rozdělena s přerušením alespoň na 2 hodiny v souhrnu, zaměstnanec má nárok na příspěvek ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku za každou takto rozdělenou směnu;
- **osobní nadstandartní výkony**, přiznává se zaměstnanci, který dlouhodobě podává velmi dobré pracovní výsledky nebo kvalitně plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, a také pracovníkům, kteří jsou vynikajícími, všeobecně uznávanými odborníky a vykonávají práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy;

- přímou **pedagogickou činnost nad stanovený rozsah**, příplatek ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku náleží pedagogickému pracovníkovi za hodinu, kterou činí nad rozsah hodin stanovených ředitelem;
- **specializační činnost pedagogického pracovníka**, který k přímé pedagogické činnosti provádí také specializované činnosti, k jejichž výkonu jsou nutné další kvalifikační předpoklady, uděluje se mu měsíční příplatek ve výši 1 000 Kč až 2 000 Kč;
- plat nebo náhradní volno za **práci ve svátek**, pokud zaměstnanec pracoval ve svátek, má nárok na náhradní volno bez krácení platu, zaměstnavatel se může s pracovníkem také dohodnout na příspěvku ve výši průměrného hodinového výdělku místo náhradního volna (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016).

2.5 Pracovní benefity

Jak jsme se již dozvěděli, celková odměna zaměstnance se neskládá pouze ze mzdy a příplatků, ale také ze spokojenosti z práce a různých bonusů (benefitů) navíc, které firma nabízí svým zaměstnancům. Poskytuje je zaměstnancům pouze za to, že pro danou organizaci pracují, nejsou nijak vázány na pracovní výkon. V některých případech se však může zohlednit postavení, zásluhy i odpracovaná léta (d'Ambrosová, 2011).

2.5.1 Význam pracovních benefitů

V dnešní době, kdy není příliš vysoká jistota zaměstnání, zaměstnavatelé hledají různé způsoby, jak si udržet loajalitu zaměstnanců. Udržení klíčových zaměstnanců se stává prioritou pro podnik. Jednou z metod je poskytnout jim určité výhody ve formě různých benefitů. V posledních letech je toto velmi oblíbená metoda k uchování spokojenosti zaměstnanců a hraje důležitou roli jako kritérium při hodnocení firem na trhu (Macháček, 2013).

Účelem je tedy zhotovit a poskytovat aktivní a konkurence schopný celek všech odměn, který **pomůže** k:

- získání a následnému udržení kvalitních pracovníků,
- upevnění loajality zaměstnanců,
- snížení fluktuace u pracovníků,
- zvětšení aktivity a motivaci pracovníků,

- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšení konkurenceschopnosti podniku,
- udělování daňově zvýhodněných způsobů odměny,
- lepší atraktivitu společnosti,
- uspokojení individuálních potřeb zaměstnance a musí být v souladu se zákony.

Pracovní benefity však mohou mít i **negativní dopad** na zaměstnance:

- nepůsobí na krátkodobou stimulaci na výkon,
- ne každý zaměstnanec na ně reaguje pozitivně,
- některé druhy se stávají standardem pro zaměstnance,
- neodráží skutečné zásluhy zaměstnanců,
- po zavedení se velmi těžce ruší,
- ve většině případů nejsou podloženy žádným průzkumem,
- horší informovanost pracovníků o jejich výskytu v podniku (Brodský, 2009).

2.5.2 Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod

Každý podnik si musí vytvořit svou vlastní strategii, která bude usilovat o dosažení firemních cílů, která musí obsahovat, kolik si daný podnik může dovolit vynaložit na poskytování zaměstnaneckých výhod, jaké zákonné požadavky je třeba splnit, jaké druhy budou nabízeny a jaká je to část z celkových nákladů vydaných na odměňování. Důležité je také položit si otázky související s konkurencí, jaké zaměstnanecké výhody poskytuje, jestli naše nabídka je alespoň srovnatelná. Jaký stupeň volitelnosti a přizpůsobení dovolit, a tím nejlépe vyhovět jejich zájmům a požadavkům. Dále je dobré zvážit, jak nejlépe zaměstnance informovat o daných možnostech benefitů. V neposlední řadě nesmíme zapomínat sledovat skutečnou situaci užítka, který benefity mohou přinést a který opravdu přinášejí. Dále si organizace musí zvolit svou strategii a náležitý systém poskytování výhod (Armstrong, 2007; Kettner, 2013)

2.5.3 Poskytování zaměstnaneckých výhod

Při poskytování zaměstnaneckých benefitů máme na výběr ze **dvou** možných postupů:

- **Jednotný program pro všechny (plošný)** - skládá se z faktu, že všem zaměstnancům jsou poskytovány všechny benefity, které firma poskytuje,

a záleží jen a pouze na nich, zda jich využívají či nikoliv. Velmi častým problémem u této varianty je neinformovanost zaměstnanců o veškerých nabízených možnostech a nepřizpůsobivá nabídka k potřebám zaměstnance. Firma má také velmi často úzký rozsah výběrů, který je nepříliš atraktivní. V převaze jsou benefity, které jsou úplně nebo alespoň částečně daňově uznatelné.

- **Diferencovaný přístup** – mnohem flexibilnější než plošný, zde lze najít různě členěné „balíčky“ benefitů, které rozlišujeme pro dané jedince či pracovní skupiny, je pestřejší a zaměstnanci ho považují za objektivnější, ekonomičtější a účelnější. Nabízí také větší škálu v množství druhů, zjednodušuje dohled a evidenci čerpání benefitů. Stinnou stránkou věci je větší administrativní zátěž. Stále je zde potřeba respektovat zásadu rovnosti a zákaz diskriminace (d'Ambrosová, 2011).

2.5.4 Budoucí trendy v poskytování benefitů

V dnešní době není žádnou novinkou spojitost mezi osobním životním stylem a produktivitou práce, ale tato souvislost tu byla mnohem dříve. Již v 19. století významní bankéři rádi jezdili do práce na koni, kdy byli přesvědčeni, že jízda na čerstvém vzduchu je naplní energií po celý pracovní den.

Dnes je už mnoho zaměstnavatelů, kteří dbají na zdraví svých pracujících. Každá firma si upravuje své vlastní podmínky, někde platí zákaz kouření, podpora při odvykání kouření, dbání na zdravý životní styl a psychické i fyzické zdraví. Tyto wellness programy jsou velmi oblíbené již z finančního hlediska, kdy předcházíme budoucím onemocněním a civilizačním chorobám, protože náklady na následné léčení rostou a stejně jako dodatečné výdaje při dlouhé pracovní neschopnosti daného zaměstnance, proto se dá očekávat, že v následujících letech přibudou zaměstnanecké benefity jako:

- **podpora mentálního fitness**, mnoho vědeckých studií již potvrdilo, že stres na pracovišti působí nejen na fyzické zdraví, ale také na efektivitu a výkonnost při práci, proto můžeme předpokládat, že se budeme více setkávat s benefity typu meditace, relaxace a jógy či odpočinkových zón přímo na pracovišti;

- **podpora zdravých kancelářů**, celodenní sezení na židli není pro naše zdraví příliš prospěšné, pokud to ještě podpoříme nezdravým jídlem, sladkými nápoji, nadbytkem kofeinových nápojů, můžeme si zadělávat na nejednu civilizační chorobu. Mnoho zaměstnavatelů tento problém řeší ergonomicky tvarovaným nábytkem, open space, aby zaměstnanci byli nuceni k většímu pohybu na pracovišti, v některých firmách se zaměřují na zdravou stravu, a proto tam lze najít například automat na ovoce;
- **podpora zdravých dnů**, zaměstnavatel neposkytne finanční prostředky ke každodenní aktivitě, ale uspořádá jednou až čtyřikrát ročně zdravý firemní den, kdy má možnost pozvat maséry, fyzioterapeuty, jogíny či jiné odborníky zabývající se touto problematikou. Zaměstnanci zde mohou načerpat nové nápady na zlepšení běžného dne v práci;
- **sledování zdraví**, trendem dnešní doby jsou přístroje sledující náš pohyb, stravu. Zaměstnavatel tak má možnost zjistit, ve kterých oblastech je třeba zaměstnance podpořit a třeba i motivovat pomocí bodů za zdravý životní styl, a tím i účelně vynakládat finanční prostředky (“Trendy v benefitech nové zaměstnanecké éry”, 2015).

2.5.5 Financování a daňový režim zaměstnaneckých výhod

Zaměstnavatel má několik možností při hrazení zaměstnaneckých benefitů, může využít sociálního fondu, zisku po zdanění anebo je dát na vrub nedaňových nákladů, státní podniky mohou využít i finance z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) (d'Ambrosová, 2011).

„Zákon o daních z příjmu dává také určitý prostor pro poskytování některých výhod na vrub daňových výdajů (nákladů). V souladu s ustanovením § 24 odst. 2 písm. J) bod 5 ZDP se za daňově uznatelný výdaj považují také výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené zaměstnavatelem v souvislosti s realizací práv zaměstnanců vyplývajících z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, pokud tento nebo zvláštní předpis nestanoví jinak.“ (d'Ambrosová, 2011, str. 192).

2.5.6 Druhy zaměstnaneckých výhod

- **Stravování zaměstnanců** – řadí se mezi nejčastěji poskytované a mezi zaměstnanci také nejoblíbenější zaměstnanecké výhody. Z hlediska pracovních právních předpisů nemá zaměstnavatel povinnost zajistit pracovníkům stravování, ale musí jim ovšem umožnit stravování, a to ve všech směnách. Tuto povinnost nemá vůči pracovníkům, kteří jsou posláni na pracovní cestu.
 - **Formy stravování:** může se poskytovat ve svém vlastním zařízení či pomocí jiných subjektů.
 - **Hodnota stravenky:** není žádným právním předpisem stanovena. Zákon o daních z příjmu pouze taxativně ustanovuje hodnotu, která je uznaná jako daňový výdaj.
- **Pojištění a jiné finanční benefity** – nejčastěji se v této skupině benefitů objevuje příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, dále sem patří také příspěvky na životní pojištění a další soukromá pojištění, například kapitálové. Mezi finanční benefity lze zařadit například různé půjčky zaměstnancům a další.
- **Rozvoj a vzdělávání pracovníků** – zde je velmi podstatné rozlišovat, zda se jedná o odborný rozvoj nebo rekvalifikaci, která buď souvisí, anebo nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele. Zaměstnanec má povinnost zvyšovat si svoji kvalifikaci pro výkon dané práce. Zaměstnavatel tedy může požadovat účast na různých školeních či jiných formách studia. Toto se však nepovažuje za nadstandartní plnění, ale pouze za prohlubování či zvyšování dané kvalifikace. Za zaměstnaneckou výhodu považujeme různé nadstandartní vzdělávání, které ovšem přímo nesouvisí s výkonem dané práce.
- **Péče o zdraví** – na výběr je zde rozsáhlé spektrum možností v oblasti zdravotních benefitů, především vitamínové balíčky, využívání tělovýchovných zdravotnických zařízení formou příspěvku na rehabilitace, perličkové koupele, masáže, sauny, nadstandartní zdravotní péče (tyto výhody lze poskytovat i rodinným příslušníkům). Dále je možnost komplexních programů, které mají za cíl podporu zdravého životního stylu. Finanční příspěvky na očkování, dětskou a kojeneckou stravu pro zaměstnance s malými dětmi do dvou let (d'Ambrosová, 2011).

- **Rekreace, sport, kultura** - rekreace je již dlouho využívaná výhoda, která je poskytovaná ve formě příspěvku na tuzemské či zahraniční rekreace, dětské tábory, tuzemské i zahraniční zájezdy. V dnešní době se také začaly objevovat víkendové ozdravné či v poslední době velmi populární teambuldingové pobyty, kterých se můžou zúčastnit všichni zaměstnanci nebo jen některá jejich část. Mluvíme-li o **kultuře**, zde se nejvíce vyskytují ve formě příspěvku či nákupu lístků do kina, na divadelní, operní či jiná představení, na koncerty. Velmi časté je také pořádání kulturních akcí, a to zejména firemních plesů, vánočních či novoročních setkání, kterých se mohou zúčastnit, jak bývalí zaměstnanci, tak rodinní příslušníci. U **sportu** je možné rozlišovat, jedná-li se o pasivní nebo aktivní formu. V případě, že se jedná o aktivní formu, vyskytují se zde převážně benefity ve formě poukázek do bazénů, tenisových kurtů či různých fitness nebo sport center, kdy zaměstnavatel může využívat svých zařízení či jiných subjektů. Při pasivní formě se jedná o lístky na různá fotbalová, hokejová, volejbalová či jiná utkání.
- **Bydlení** – tyto benefity představují příspěvek na dočasné ubytování mimo trvalé bydliště.
- **Využívání dopravní prostředků** – tyto zaměstnanecké výhody obsahují zabezpečení dopravy, příspěvek na soukromou dopravu do zaměstnání či používání motorového vozidla zdarma. Dále sem také patří hrazení nákladů na čerpání pohonných hmot pro služební i soukromé účely.
- **Prodej výrobků a služeb** – v praxi poměrně oblíbená forma. Jedná se o prodej vlastních výrobků či služeb zaměstnavatele, které jsou svým zaměstnancům poskytovány za zvýhodněné ceny.
- **Odstupné, dovolená nad rámec zákona** – tato skupina benefitů je pro zaměstnance také velice zajímavá především pro možnost přiznat zaměstnanci větší než zákonné odstupné, ale zejména mu umožnit čerpat více dní dovolené než je zákonem stanoveno.
- **Benefity formou odměny** – tato skupina by se dala nazvat i jako skupina stabilizačních a věrnostních odměn, kde můžeme najít benefity jako různá životní a pracovní jubilea, odměny při prvním odchodu do starobního či invalidního důchodu (d'Ambrosová, 2011).

- **Benefity ke slad'ování profesního a rodinného života** – v dnešní době je práce pro člověka velmi důležitá a tvoří velkou část lidského života, a proto jsou benefity ke slad'ování profesního a osobního života v dnešní době velmi vítány. Do této skupiny můžeme začlenit zaměstnacké výhody jako provoz vlastní mateřské školky či poskytnutí příspěvku na užívání jiných předškolních zařízení. Zařadit sem můžeme také **sickdays**, kdy má zaměstnanec možnost zůstat doma i bez potvrzení od lékaře, přičemž dostává mzdu jako obvykle. Další formou jsou **freedays**, kdy zaměstnanec může využít volný den k zařazení svých záležitostí, například prohlídku u lékaře či jiné pochůzky. V dnešní době se také velmi začala rozšiřovat flexibilní pracovní doba, která přináší pro zaměstnance mnoho výhod a je proto právem velmi oblíbenou mezi zaměstnaneckými výhodami.
- **Pracovní podmínky** – do této skupiny můžeme zařadit nezbytné věci, jako jsou pitná voda, teplo, světlo a všechny nutné prostředky k výkonu práce, tak i nepovinné, a to například nealkoholické nápoje (káva, čaj, limonáda), příjemné pracovní prostředí, dobře vybavená společenská místnost a všechny druhy zlepšení pracovních podmínek.
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** – sem můžeme zařadit například nárok na automobil, mobilní telefon, oblek, bezplatné bydlení.
- **Dary a sociální výpomoci** – sem lze začlenit různé dary, sociální výpomoci s přihlédnutím k mimořádně obtížným poměrům vzniklým z živelné katastrofy, pomoc při potýkání se s tíživou finanční situací, či pomoc nejbližším pozůstalým zaměstnancem (d'Ambrosova, 2011).

3 Metodika práce

3.1 Cíl práce

Rozbor systému zaměstnaneckých výhod v souvislosti s motivací a řízením lidských zdrojů ve vybraném podniku a návrhy změn.

Cílem této práce je porovnání aktuálního stavu nabízených zaměstnaneckých výhod a údajů zjištěných z dotazníkového průzkumu, který má za cíl zjištění momentální spokojenosti zaměstnanců s dosavadním systémem poskytování benefitů a případné nalezení nových způsobů, které povedou k větší spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem.

Cílem teoretické části je podat ucelený přehled informací, který se vztahuje k dané problematice, a to tedy od významu lidského kapitálu, řízení lidských zdrojů a motivace po systémy odměňování a podrobný přehled zaměstnaneckých benefitů.

V **praktické části** je nejprve popsána vybraná organizace. Poté následuje vlastní výzkum, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření ve vybrané organizaci a neřízeného rozhovoru s personalistou. Na základě analýzy dotazníkového šetření byl určen aktuální stav spokojenosti zvolené firmy Správa železniční dopravní cesty (dále jen SŽDC) a na základě dotazníkového šetření byly provedeny návrhy na zlepšení zkoumané oblasti.

Na **závěr** jsou vyhodnocena zjištěná data a uvedeny návrhy na zlepšení spokojenosti zaměstnanců firmy SŽDC.

3.2 Metodický postup

Při zpracování bylo nejprve provedeno seznámení se s daným tématem, a to prostřednictvím studia odborné literatury, což bylo nezbytné k sepsání bakalářské práce na téma Systém zaměstnaneckých výhod v řízení lidských zdrojů.

Za pomoci četby odborné literatury vznikla literární rešerše, která obsahuje základní teoretická východiska k tématu zaměstnaneckých výhod nadřazenému tématu řízení lidských zdrojů. Následně bylo třeba zvážit, jakou oslovit firmu pro praktickou část bakalářské práce. Po krátkém rozhodování byla oslovena firma SŽDC s pobočkou v Českých Budějovicích, kde mi její zaměstnanci vyšli velmi vstříc. Po

domluvě s nadřízenými pracovníky této firmy mi bylo umožněno nahlédnout do interních dat této společnosti.

V praktické části bakalářské práce nejprve proběhlo obeznámení s firmou SŽDC, pomocí on-line zdrojů a interních zdrojů byly shromážděny potřebné informace k popsání společnosti. Na základě těchto údajů byl sestaven dotazník, který byl prodiskutován s firemním personalistou, finální verze byla poskytnuta zaměstnancům k vyplnění.

Vytvořený dotazník má 15 otázek, první tři otázky jsou osobní a rozdělují respondenty do skupin – jaké mají pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání. Dalších 12 otázek se již věnuje zkoumané problematice. Součástí dotazníku je také mé představení a poděkování zaměstnancům za jejich spolupráci. Otázky mají dvě formy, a to otevřenou, kde je zaměstnancům ponechán prostor pro jejich slovní vyjádření, i uzavřenou, kde mají respondenti možnost jedné volby.

Vlastní výzkum byl tedy uskutečněn pomocí dotazníkového šetření. Je to bezesporu jedna z nejvíce využívaných metod převážně kvůli své jednoduchosti, časové nenáročnosti a také zaručuje respondentům určitou anonymitu.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno v týdnu od 7. – 18. března 2016. Dotazník byl určen všem zaměstnancům firmy SŽDC pobočky v Českých Budějovicích, která má přibližně 200 zaměstnanců. Zde proběhl sběr dat písemnou formou. Vyplněný dotazník se podařilo získat od 61 respondentů. Celková návratnost je tedy 30,5 %. Tento dotazník je součástí příloh jako příloha č. 1.

Po obdržení vyplněných dotazníků se uskutečnila analýza těchto výsledků.

Dále jsem vycházela z informací získaných neřízeným rozhovorem s personalistou, který mi sdělil dodatečné informace k vyhotovení bakalářské práce.

V závěru práce byly z analýzy výsledků vytvořeny návrhy na zlepšení dosavadního systému.

3.3 Technika zpracování bakalářské práce

Všechny nezbytné materiály pro sepsání teoretické části této práce jsou čerpány z české i zahraniční odborné a vědecké literatury a ze zákonů České republiky. Veškeré použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Data pro praktickou část byla získána z interních zdrojů firmy, webových stránek firmy, dále také z dotazníkového šetření a neřízeného rozhovoru, které se uskutečnily v březnu tohoto roku.

Zpracování veškerých dat pro bakalářskou práci včetně veškerých tabulek, schémat a grafů bylo zpracováno pomocí Microsoft office – Word a Excel.

3.4 Představení firmy

Pro praktickou část své bakalářské práce byla zvolena firma Správa železniční dopravní cesty (SŽDC). Je to státní organizace, která vznikla 1. 1. 2003. Jejím hlavním cílem je plnit funkci vlastníka a provozovatele dráhy celostátní a drah regionálních ve vlastnictví státu. Zajišťuje jejich provozuschopnost, modernizaci a rozvoj v rozsahu nezbytném pro zajištění dopravních potřeb státu a dopravní obslužnosti. Dále také hospodaří s majetkem, který tvoří železniční dopravní cestu, a je členem mezinárodní železniční unie UIC (International Union of Railways), Společenství evropských železnic a infrastrukturních společností CER (Community of European Railways and Infrastructure Companies) a dalších významných železničních sdružení (“O nás”, 2012).

Železnice ČR

Na území České republiky má železniční doprava své počátky v první polovině 19. století. Po rozpadu Rakouska-Uherska připadla tato síť Československé republice. Po většinu doby byl největším vlastníkem, stavitelem a provozovatelem železničních drah na našem území stát, i když železnice zažila i období, kdy tomu tak nebylo.

Momentálně je vlastníkem většiny železničních tratí České republiky stát, zastoupený státní organizací Správa železniční dopravní cesty. České dráhy, akciová společnost jsou největším národním dopravcem. Za dobu své existence přepravila naše železnice stamiliardy cestujících a stamiliardy tun zboží a v dnešní době jí objemem přepravy patří 4. místo v Evropě. Správa železniční dopravní cesty se stala garantem provozuschopnosti, modernizace a rozvoje železničních drah České republiky (“O nás”, 2012).

Vznik SŽDC

Na základě transformace Českých drah, státní organizace, došlo 31. 12. 2002 k zániku státní organizace České dráhy, a to bez likvidace. K 1. 1. 2003 však vznikly

dvě nové nástupnické organizace, a to České dráhy, a.s. a státní organizace Správa železniční dopravní cesty (“O nás”, 2012).

Předmět činnosti

Kromě již zmíněných hlavních činností je to například zajišťování údržby a opravy železniční dopravní cesty, hospodaření s vymezenými závazky a pohledávkami Českých drah, s.o., existující ke dni vzniku České dráhy, a.s., dále také příprava podkladů pro sjednávání závazků veřejné služby a kontrola užívání železniční dopravní cesty, provozu a provozuschopnosti dráhy (“O nás”, 2012).

Předmět podnikání

SŽDC má opravdu mnoho předmětů podnikání, a proto jsem se rozhodla, zmínit jen některé, a to tedy například provozování dráhy celostátní a regionální, činnosti vykonávané v rozsahu právního nástupnictví, obstaravatelskou činnost ve správě bytového a nebytového fondu, nakladatelskou a vydavatelskou činnost, pronájem reklamních ploch, ubytování v ubytovacích zařízeních či podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady (“O nás”, 2012).

3.4.1 Současný systém benefitů v SŽDC

Firma SŽDC poskytuje svým zaměstnancům velké množství zaměstnaneckých výhod (čerpáno z Kolektivní smlouvy a Vyhlášek):

- nárok na jízdné a přepravné stanovené tarifem pro přepravu zaměstnanců akciové společnosti České dráhy;
- penzijní spoření zaměstnanců, na které má zaměstnanec, nárok pokud odpracoval alespoň 1 rok u SŽDC nebo u Českých drah či na ČD Cargu (ČD, ČD – C), zaměstnanec si sám musí přispívat nejméně 300 Kč, poté je mu přidělen příspěvek podle dané kategorie, do které je zařazen;
- životní pojištění zaměstnanců, zde je podmínkou také odpracovat jeden rok u SŽDC (ČD, ČD – C) a uzavřít smlouvu o životním pojištění u dané firmy, poté zaměstnanci náleží jednotný příspěvek ve výši 750 Kč;
- příspěvky na stravování ve formě stravenek, zaměstnavatel hradí 55 % z hodnoty stravenky;

- byty a ubytování, kde se SŽDC zavazuje zajistit potřebný počet míst na vlastních ubytovnách popřípadě u jiného subjektu, je zde i možnost přechodného zajištění ubytování;
- využívání volného času, kde má každý zaměstnanec možnost pod záštitou SŽDC zorganizovat individuální se zaměřením na rekreaci, sport, kulturu a odpočinek. Tyto výhody mají možnost využívat i rodinní příslušníci. Na úhradu těchto benefitů se požívá FKSP;
- odstupné nad rámec zákona, které náleží zaměstnancům, kteří odpracovali více než 5 let u SŽDC (ČD, ČD – C), čím více let odpracovali, tím větší výši bude mít jejich odstupné;
- dovolená nad rámec zákona, buďto 5 nebo 6 týdnů, zde záleží na hodinách odpracovaných týdně;
- vybraní zaměstnanci mají nárok na kondiční pobyty v délce 12 dní, kde jsou pracovníkům poskytovány léčebné procedury.

4 Výsledky výzkumu

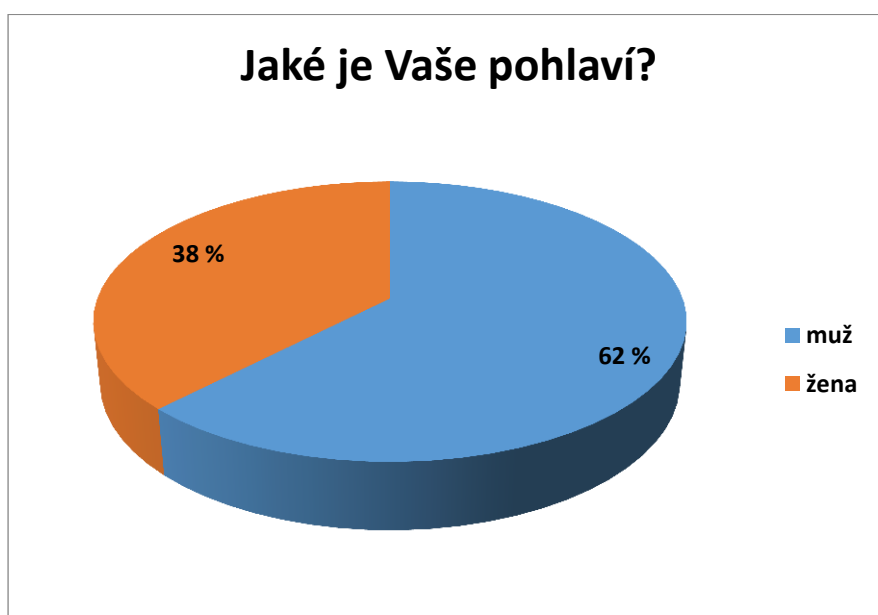
4.1 Základní údaje o vlastním výzkumu

Vlastní výzkum obsahuje otázky zaměřené převážně na spokojenost, informovanost zaměstnanců, nabízené benefity a jejich využívání. Je zde daná i možnost slovně se vyjádřit k otázkám, například zda zaměstnanci postrádají některé zaměstnanecké výhody či jim připadají některé nadbytečné a samozřejmě základní rozřazovací otázky, které jsou umístěny na začátku dotazníku.

4.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní

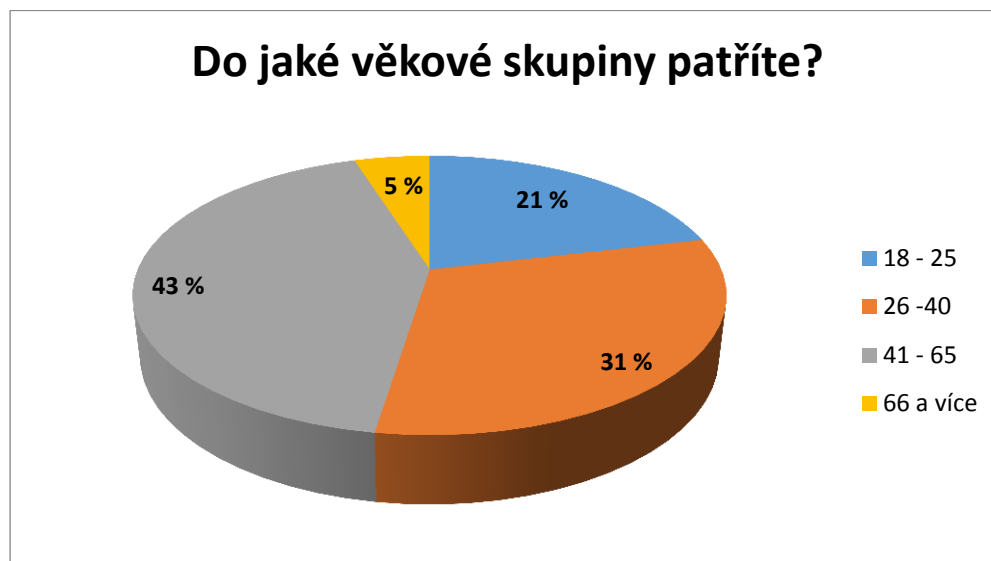
Výsledky a diskuze:

Z grafu č. 1 vyplývá, že dotazníkového šetření se účastnilo více mužů než žen. Lze tedy snadno vyčíst, že dotazník vyplnilo celkem 62 % mužů a 38% žen.

Celkově SŽDC zaměstnává více mužů než žen, proto tento výsledek nebyl velkým překvapením, protože odpovídá struktuře zaměstnanců.

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku



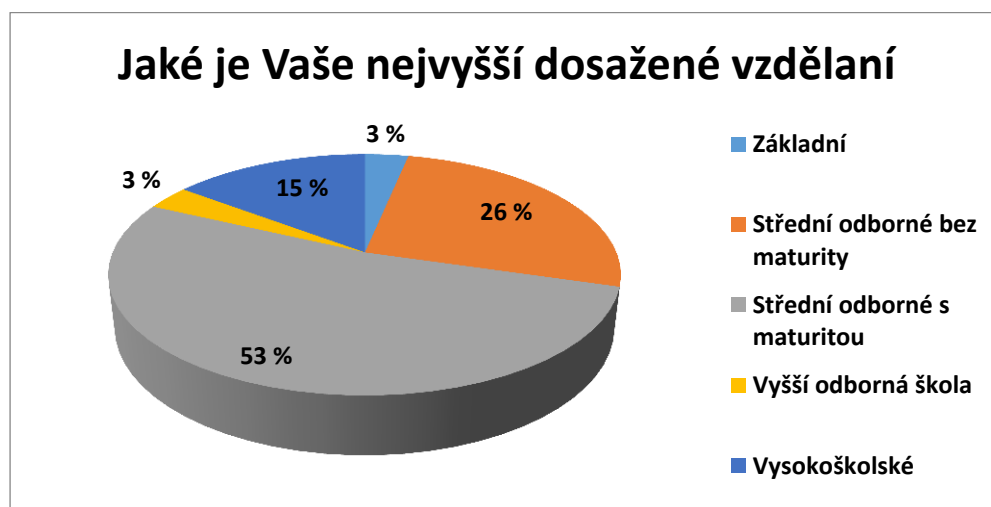
Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z tohoto grafu lze vyčíst, že nejvíce respondentů je ve věku od 41 až 65 let, což činí 43 %. O trochu menší, ale pořád velmi významnou skupinu tvoří pracovníci od 26 do 40 let, celkem tedy 31 %. Už relativně menší část zaměstnanců 21 % je ve věku od 18 do 25 let. Poslední skupina, 66 a více let, je opravdu nepatrná a tvoří pouze 5 % z dotazovaných zaměstnanců.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3: Rozdělení dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní

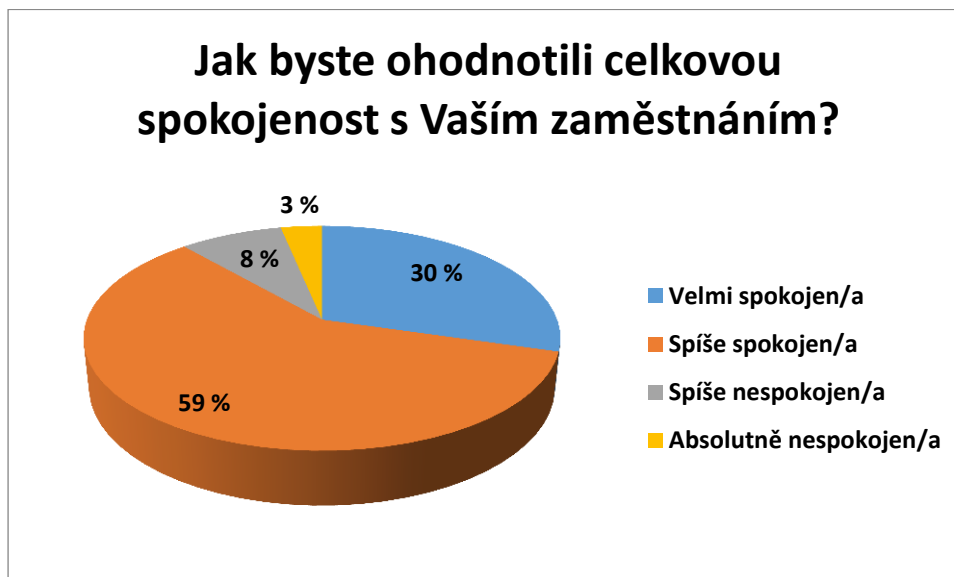
Výsledky a diskuze:

Z grafu lze vyčíst, že více jak polovina respondentů, tedy celých 53 %, má střední odborné vzdělání s maturitou. Další a nejpočetnější skupinu tvoří střední odborné vzdělání bez maturity, tj. 26 %. Již méně rozšířenou skupinou je zde vzdělání vysokoškolské, které činí 15 %, a nejmenší dvě skupiny zahrnují vzdělání základní a vyšší odborné, každá má po 3 % z celkového počtu respondentů.

SŽDC pro své potřeby zaměstnává nejvíce pracovníků se středním odborným vzděláním s maturitou, která je podmínkou přijetí pro většinu pozic na hlavní pracovní poměr.

4. Jak byste ohodnotili Vaši celkovou spokojenost?

Graf 4: Celková spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z grafu lze vyčíst, že nejvíce zaměstnanců, tedy 89 %, je spíše spokojeno až velmi spokojeno se svým zaměstnáním, a z toho přesně 59 % je spíše spokojeno a 30 % respondentů je velmi spokojeno. Další dvě skupiny respondentů jsou spíše nespokojen/a a absolutně nespokojen/a. Ti jsou však ve značné menšině, tzn. 8 % dotazovaných odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni a zbylá 3 % dotazovaných jsou absolutně nespokojeni.

Odpověď velmi spokojen/a se shodovala u mužů a žen ve stejném poměru, pracovníků ve věku od 41 do 65 let a s převažujícím odborným středoškolským vzděláním s maturitou.

Možnost spíše spokojen/a převládá nejvíce u mužů, zaměstnanců ve věku od 41 do 65 let a také u pracovníků se středoškolským odborným vzděláním s maturitou.

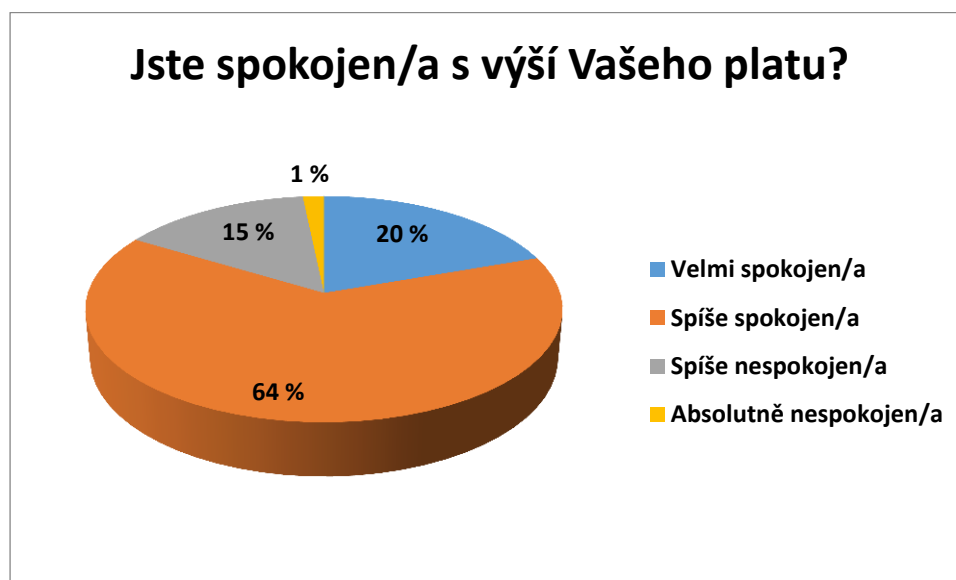
Spíše nespokojen/a uvedlo nejvíce mužů, pracujících ve věku od 41 do 65 let, a nejvíce se zde vyskytuje vzdělání střední odborné bez maturity.

Absolutně nespokojen, uvedli zejména muži, u věku jsou zde ve stejném poměru zaměstnanci od 18 do 25 let a od 41 do 65 let, vzdělání se zde objevuje také v přesném poměru, a to tedy základní a vysokoškolské.

Z těchto výsledků lze tedy vyvozovat, že nejvíce respondentů je celkově spokojeno se svým zaměstnáním. Dostává se jim tedy vyhovujících podmínek pro vykonávání zaměstnání a pravděpodobně tedy nemají v budoucnu potřebu měnit zaměstnání kvůli nedostatečné spokojenosti se svým zaměstnáním.

5. Jste spokojeni s výší Vašeho platu?

Graf 5: Spokojenost s platem



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Ze spokojenosti s platem lze vyčíst, že nejvíce zaměstnanců je spíše spokojeno až velmi spokojeno, a to přesně 84 %. Spíše spokojen/a zvolilo 64 % respondentů.

Druhá nejpočetnější skupina odpověděla, že jsou velmi spokojeni, a to přesně ve 20 %. Menší část zaměstnanců celých, 15 %, odpověděla, že jsou spíše nespokojeni. Pouze 1 % dotazovaných zvolilo odpověď absolutně nespokojen.

Velmi spokojen odpovídaly nejvíce ženy, respondenti ve věku od 18 do 25 let, vzdělání u této skupiny bylo převážně střední odborné s maturitou.

Spíše spokojen uvedli nejvíce muži, dotazovaní ve věku od 41 do 65 let, vzdělání zde převažovalo střední odborné s maturitou.

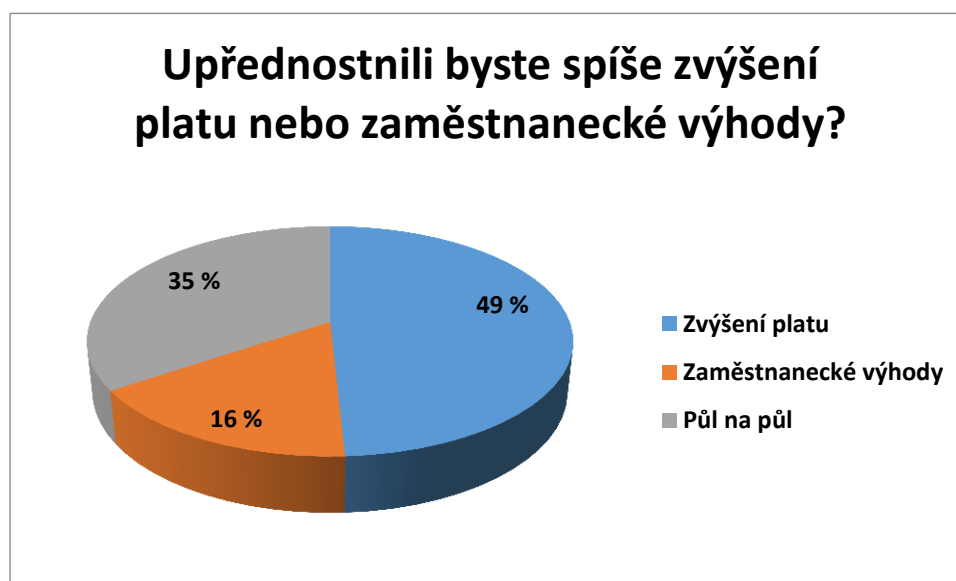
Odpověď spíše nespokojen zvolilo nejvíce žen, respondenti ve věku od 41 do 65 let, převládá zde střední odborné vzdělání s maturitou.

Pouze jeden pracovník, muž ve věku od 18 do 26 let se základním vzděláním, zvolil možnost absolutně nespokojen.

Podle získaných dat lze tedy usuzovat, že nejvíce zaměstnanců je spíše až velmi spokojeno se svým platem, pouze malá část uvedla opačný názor. Spravedlivé ohodnocení pracovníků patří mezi jedny z nejvíce zásadních činností útvaru řízení lidských zdrojů v organizaci.

6. Upřednostnili byste spíše zvýšení platu než dostávání adekvátních zaměstnaneckých výhod i přes jejich velké výhody (většina z nich se nezapočítává do hrubé mzdy, a tím nezvyšují odvody na dani z příjmů sociálním a zdravotním pojištěním)?

Graf 6: Upřednostnění zvýšení platu nebo zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z grafu k otázce č. 6 je možné vyčíst, že skoro polovina dotazovaných zaměstnanců, přesně 49 %, by upřednostnila zvýšení platu před zaměstnaneckými výhodami. Další významnou skupinu s 33 % tvoří respondenti, kteří vybrali možnost půl na půl, tedy spravedlivé rozdělení mezi plat a zaměstnanecké benefity. Poslední, nejméně početná skupina s 16 % dotazovanými, zvolila možnost zaměstnaneckých výhod před navýšení hrubé mzdy.

Možnost zvýšení platu uvedlo nejvíce mužů, respondentů ve věku od 41 do 65 let, vzdělání bylo převážně střední odborné s maturitou.

Odpověď zaměstnanecké benefity vybraly většinou ženy, zaměstnanci ve věku od 41 do 65 let, vzdělání se zde objevovalo zejména střední odborné s maturitou.

Variantu půl na půl uvedli převážně muži, pracovníci ve věku od 18 do 25 let, u vzdělání se nejvíce vyskytovalo střední odborné s maturitou.

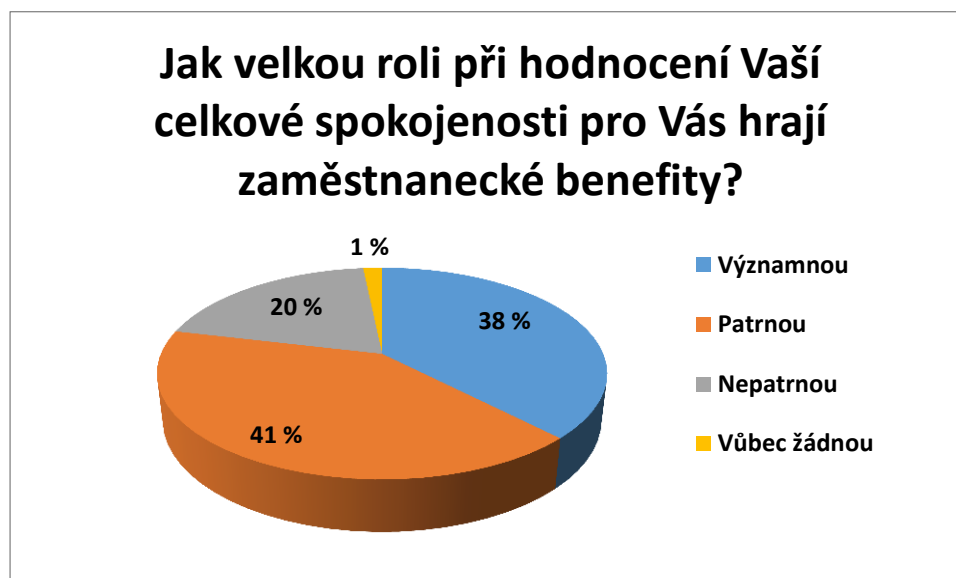
Z těchto výsledků lze tedy usoudit, že skoro polovina zaměstnanců stále dává přednost jistotě ve zvýšení platu i přes jistá pozitiva zaměstnaneckých výhod, kdy se většina nezapočítává do základu daně. Tento výsledek lze odůvodnit právě jistotou ve zvýšení platu, který pracovníkům nemá právo nikdo upřít po dobu platnosti kolektivní smlouvy a při neporušení pracovního řádu. Dále si také zaměstnanci sami zvolí, jak s penězi naložit, a nemusí se řídit nabídkou benefitů, která je limitovaná určenou částkou. Po vyčerpání této částky další zaměstnanci nemají nárok např. na rekreaci, sport, toto opatření se nevztahuje na pojištění, stravování a jiné garantované benefity. Také na případné další snížení mzdy budou zaměstnanci reagovat mnohem hůře než na odebrání určitých zaměstnaneckých výhod.

Možnost půl na půl je velmi zajímavá, protože kombinuje výhody z obou variant, a je tedy škoda, že si jí ne zvolilo více dotazovaných.

Pouze malá část respondentů uvedla preferenci zaměstnaneckých výhod. Tento výsledek může být způsoben faktem, že spousta zaměstnanců nemusí vědět, jak velkou část představují povinné odvody z hrubé mzdy, a nemají tedy potřebnou představu k dostatečnému ocenění této výhody.

7. Jak velkou roli při Vašem celkovém hodnocení pro Vás hrají zaměstnanecké benefity?

Graf 7: Role zaměstnaneckých výhod v celkové spokojenosti



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z dotazníkového průzkumu lze vidět, že pro největší počet zaměstnanců, tedy 79 %, mají zaměstnanecké výhody patrnou až významnou roli. Nejčastější odpověď zde respondenti uváděli jako patrnou, a to celých 41 %. O několik méně dotazovaných, tedy 39 %, uvedlo významnou roli. Menší část 20 %, volila nepatrnou roli a pouze 1 % dotazovaných uvedlo, že zaměstnanecké výhody pro něj nepředstavují vůbec žádnou roli při hodnocení celkové spokojenosti.

Možnost velmi významnou roli uvedli hlavně muži, pracovníci ve věku od 18 do 25 let, s převážně středním odborným vzděláním s maturitou.

Skupina s nejčastější odpovědí patrná role benefitů pro celkovou spokojenost byli nejvíce muži, pracující ve věku od 26 do 40 let a ve stejné míře i v letech od 41 do 65 let. Vzdělání zde bylo nejvíce uvedeno jako střední odborné s maturitou.

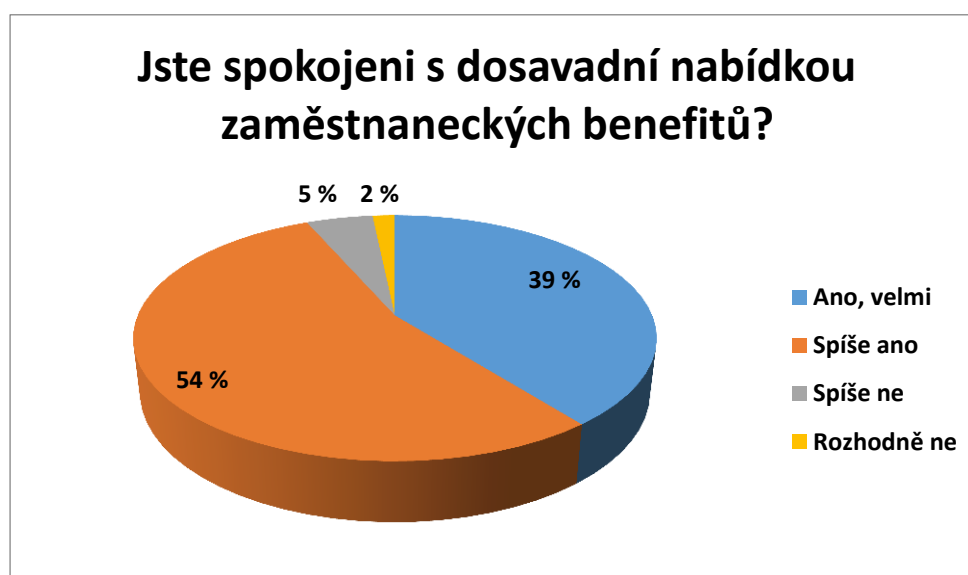
Odpověď s možností nepatrná role byla nejčastější u mužů, zaměstnanců ve věku od 41 do 65 let a vzdělání se zde nejvíce vyskytovalo střední odborné bez maturity.

Možnost vůbec žádnou uvedl pouze jeden respondent, muž ve věku od 18 do 25 let se základním vzděláním.

Z dat vyplývajících z dotazníkového šetření lze vyvodit, že pro největší část pracujících mají zaměstnanecké benefity velmi důležitou roli při hodnocení celkové spokojenosti. Zaměstnanecké benefity představují pro pracovníky velký přínos nejen pro jejich pracovní, ale také osobní život. Je to také možnost dát zaměstnancům „něco navíc“, a tím i zvýšit jejich celkové ohodnocení, a je tedy velmi dobře, že si tuto důležitou skutečnost pracovníci uvědomují.

8. Jste spokojeni s dosavadní nabídkou benefitů?

Graf 8: Spokojenost s dosavadní nabídkou zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z dotazníkového průzkumu lze říci, že 93 % respondentů je spíše až velmi spokojeno s dosavadní nabídkou benefitů. Největší část respondentů, tj. 54 %, odpověděla spíše ano. O trochu méně, tedy 39 %, uvedlo, že jsou velmi spokojeni. Pouze nepatrná část, 7 % respondentů, je spíše nespokojená až rozhodně nespokojena s dosavadní nabídkou zaměstnaneckých výhod. Odpověď spíše ne sdělilo 5 % a rozhodně ne pouhá 2 % respondentů.

Odpověď ano, velmi se objevila zejména u mužů, zaměstnanců ve věku od 41 do 65 let a s převážně středním odborným vzděláním.

Možnost spíše ano byla nejčastěji zvolena muži, pracovníky ve věku od 41 do 65 let, a vzdělání bylo nejvíce uvedeno střední odborné s maturitou.

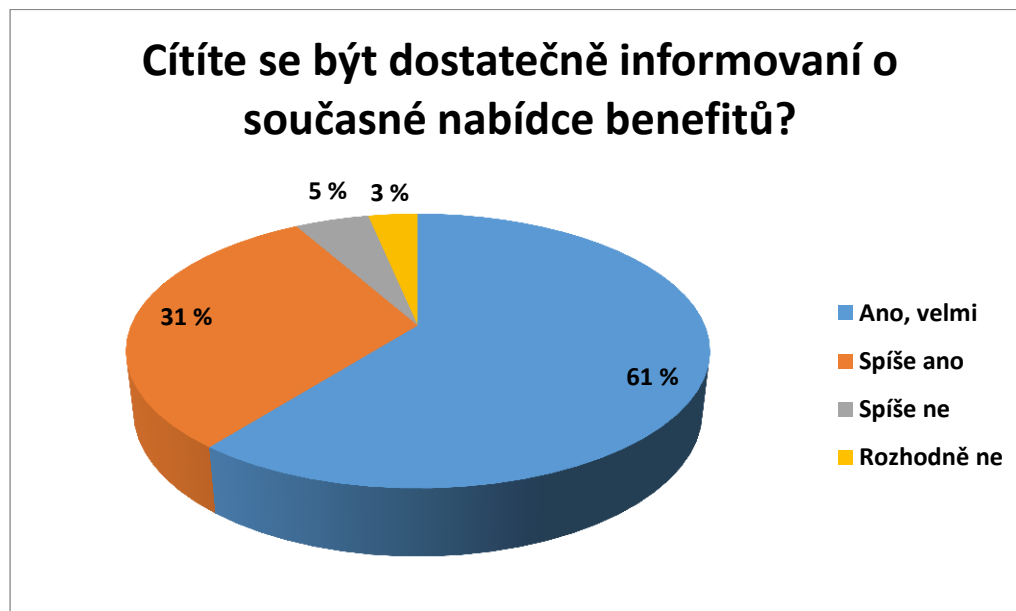
Spíše ne uvedli nejvíce muži, věk je zde rovnoměrně rozdělen mezi tři skupiny a to od 18 až do 65 let, vzdělání u všech dotázaných střední odborné s maturitou.

Rozhodně ne bylo zodpovězeno mužem ve věku od 18 do 25 let se základním vzděláním.

Dle zjištěných dat lze tedy říci, že velmi významná část zaměstnanců považuje dosavadní nabídku zaměstnaneckých výhod za poměrně dostačující. Zaměstnanecké benefity jsou zde proto, aby zvýšily spokojenost s podnikem. Zaměstnanci mají tedy pocit, že tato nabídka postačuje k pokrytí jejich potřeb a očekávání, která mají od firmy.

9. Cítíte se být dostatečně informování o současné nabídce zaměstnaneckých benefitů?

Graf 9: Informovanost o současné nabídce benefitů



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z grafu č. 9 je možné vidět, že téměř všichni respondenti, tedy 92 %, se cítí být spíše až velmi dobře informování. Přesně tedy velmi dobře odpovědělo 63 % respondentů. Spíše ano zvolilo 31 % dotazovaných a pouhých 8 % připadá na možnosti spíše ne a rozhodně ne, přičemž spíše ne bylo uvedeno v 5 % a v pouhých 3 % respondenti odpověděli, že se rozhodně necítí být dostatečně informování o současné nabídce benefitů.

Odpověď ano, velmi uvedlo nejvíce mužů, pracujících ve věku od 41 do 65 let a vzdělání u této možnosti převažuje střední odborné s maturitou.

Možnost spíše ano zvolili nejčastěji muži, zaměstnanci v letech od 41 do 65 let, vzdělání je zde nejvíce uvedeno střední odborné s maturitou.

Spíše ne odpověděli převážně muži, věk pracovníků je zde rovnoměrně rozdělen od 18 až po 65 let. U vzdělání se nejvíce vyskytuje střední odborné bez maturity.

Skupina zaměstnanců, která nejčastěji volila možnost rozhodně ne, byla tvořena převážně muži, věk se zde vyskytuje rovnoměrně od 18 do 41 let, vzdělání zde převažuje střední odborné s maturitou.

Z takto získaných dat lze tedy usuzovat, že opravdu významná část zaměstnanců se cítí být dobře informována o zaměstnaneckých benefitech, které mohou využívat. Toto hledisko má velkou váhu, protože pokud firma sice nabízí spoustu zajímavých benefitů, ale pracovníci mají k těmto informacím špatný přístup, je toto hledisko bezpředmětné.

Po rozhovoru s personalistou bylo zjištěno, že všechny potřebné informace jsou zasílány pracovníkům na e-mailovou adresu pracoviště. Bohužel často dochází k mazání těchto e-mailů, informace se tedy nedostanou mezi všechny pracovníky. Tím tedy dochází k nedostatečnému informování o nabízených benefitech u zaměstnanců. Dále je zde problém v množství a šíři informací, které jsou různě přeházeny v kolektivní smlouvě a v dalších dodatečných vyhláškách. Není zde jednoduchá přehledná tabulka, která by zaměstnancům lehce a zejména rychle sdělila potřebné informace.

10. Které z těchto benefitů jsou Vám nabízeny?

Tabulka 1: Nabízené benefity

Druhy benefitů	Nabízeny v široké míře		Nabízeny v menší míře		Nenabízeny	
	procenta	počet	procenta	počet	procenta	Počet
Stravování	93 %	57	7 %	4	0 %	0
Kapitálové životní pojištění	98 %	60	2 %	1	0 %	0
Penzijní připojištění	97 %	59	1,5 %	1	1,5 %	1
Rozvoj a vzdělávání	34 %	21	53 %	32	13 %	8
Péče o zdraví	8 %	5	84 %	51	8 %	5
Rekreace	64 %	39	36 %	22	0 %	0
Sport	25 %	15	65 %	40	10 %	6
Kultura	48 %	29	44 %	27	8 %	5
Bydlení	0 %	0	44 %	27	56 %	34
Využívání dopravních prostředků	31 %	19	57 %	35	12 %	7
Prodej firemních výrobků a služeb se slevou	3 %	2	15 %	9	82 %	50
Odstupné	5 %	3	26 %	16	69 %	42
Dovolená nad rámec zákona	64 %	39	20 %	12	16 %	10
Jubilea, odchod do důchodu	15 %	9	33 %	20	52 %	32
Sladění profesního a soukromého života (provoz mateřských školek, sickdays)	2 %	1	24 %	15	74 %	45
Pracovní podmínky	0 %	0	84 %	51	16 %	10
Spojení s postavením v organizaci (mob. telefon, notebook, firemní auto)	2 %	1	42 %	26	56 %	34
Dary a sociální výpomoci	2 %	1	33 %	20	65 %	40

Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z této tabulky je zřejmé, že pro 93 % respondentů je stravování zaměstnancům nabízeno v široké míře. Zbylých 7 % dotazovaných se domnívá, že je stravování nabízeno v menší míře. Možnost nenabízeno nikdo neuvedl, tedy 0 %.

Kapitálové životní pojištění je nabízeno v široké míře. To uvedlo celých 98 % respondentů. Pouhá 2 % odpověděla, že je nabízeno v menší míře. Žádný z dotazovaných nezvolil možnost nenabízeny, tedy 0 %.

Benefit penzijní připojištění nabízeny v široké míře odpovědělo 97 % respondentů. Obě varianty nabízeny v menší míře a nenabízeno uvedlo 1,5 % dotazovaných.

U rozvoje vzdělání volilo nejvíce respondentů možnost nabízeno v menší míře, 53 %. Dalších 34 % dotazovaných vybralo variantu, nabízeno v široké míře. Zbylých 8 % má pocit, že jim tento benefit není nabízen.

V zaměstnaneckých výhodách v oblasti péče o zdraví zvolilo nejvíce respondentů, tj. 84 %, variantu nabízeny v menší míře. Další dvě varianty měly obě po 8 %, tedy nabízeny v široké míře a nenabízeny.

Nejčastější odpověď u benefitu rekreace byla, nabízeny v široké míře, a to v 64 %. Zbylých 36 % respondentů uvedlo možnost nabízeny v menší míře. Možnost nenabízeny nezvolil žádný z dotazovaných, tedy 0 %.

U sportu byla nejvíce volena varianta, nabízeny v menší míře, a to v 65 %. Nabízeny v široké míře odpovědělo 25 % respondentů a variantu nenabízeny volilo 10 % dotazovaných.

Benefit kultura byl nejčastěji uveden jako nabízen v široké míře, a to v 48 %. Nabízeny v menší míře odpovědělo 44 % respondentů. Možnost, nenabízeny byla vybrána v 8 %.

U bydlení byla nejvíce volena možnost, nenabízeny, a to v 56 %. Nabízeny v menší míře uvedlo 44 % dotazovaných. Variantu nabízeny v široké míře nikdo z respondentů nevyužil, tedy 0 %.

Využívání dopravních prostředků bylo nejčastěji uvedeno jako, nabízeny v menší míře, tedy v 57 %. Další variantou byla, nabízeny v široké míře, kterou uvedlo 31 % respondentů. Zbylých 12 % odpovědělo, nenabízeny.

U kategorie prodej firemních výrobků se slevou byla nejvíce uváděna odpověď, nenabízeny, a to v 82 %. Varianta nabízeny v menší míře, byla zvolena v 15 %. Možnost nabízeny, v široké míře byla vybrána pouze 3 % respondentů.

Odstupné bylo nejčastěji považováno za nenabízené, a to v 69 %. Nabízené v menší míře ho uvedlo 26 % respondentů. Zbýlých 5 % dotazovaných ho přiřadilo k možnosti nabízené v široké míře.

Dovolená nad rámec zákona byla nejčastěji uvedena jako nabízena v široké míře, a to v 64 %. Variantu nabízena v menší míře zvolilo 20 % dotazovaných a 16 % respondentů odpovědělo, nenabízena.

U jubileí či odchodu do důchodu byla nejvíce vybrána možnost nenabízeny a to v 53 %. Varianta, nabízeny v menší míře byla uvedena ve 33 % a nabízeny v široké míře zvolilo 15 % respondentů.

V kategorie sladování profesního a soukromého života (provoz mateřských školek, sickdays) respondenti nejvíce uváděli variantu nenabízeny, v 74 %. Nabízeny v menší míře uvedlo 24 % dotazovaných a nabízeny v široké míře pouze 2 % respondentů.

U pracovních podmínek volili dotazovaní nejčastěji, v 84 %, variantu, nabízeny v menší míře. Zbýlých 16 % uvedlo možnost nenabízeny. Nabízeny v široké míře neuvedl žádný z dotazovaných, tedy 0 %.

U pracovních benefitů spojených s postavením v organizaci (mob. telefon, notebook, firemní auto) uvedli respondenti zejména možnost, nenabízeny v 56 %. Varianta nabízeny v menší míře se zde vyskytovala ve 42 % a nabízeny v široké míře v pouhých 2 %.

Dary a sociální výpomoci uváděli respondenti nejvíce jako nenabízené, a to v 65 %. Možnost nabízeny v menší míře se zde vyskytla ve 33 %. Zbýlé 2 % představují variantu nabízeny v široké míře.

Z takto získaných dat lze říci, že nejvíce a v nejširší míře jsou pracovníkům poskytovány benefity jako stravování, příspěvky na kapitálové životní pojištění, penzijní připojištění, rekreaci, kulturu a dovolenou. Tyto benefity jsou bezesporu jedny z nejdůležitějších a mají pro pracovníky i největší přínos. Je tedy dobře, že firma svým zaměstnancům tyto výhody poskytuje v takovém množství.

V menší míře jsou pracujícím poskytovány benefity týkající se rozvoje vzdělávání, péče o zdraví, sportu, využívání dopravních prostředků a pracovních podmínek, které mají pro zaměstnance také značný přínos, ale nepatří mezi základní a nejběžnější benefity.

Dle největšího počtu dotazovaných zaměstnanců nejsou poskytovány benefity vztahující se k bydlení, využívání firemních výrobků a služeb se slevou, odstupné, jubilea, odchod do důchodu, sladování profesního a soukromého života (provoz mateřských školek, sickdays), benefity spojené s postavením v organizaci (mob. telefon, notebook, firemní auto, dary a sociální výpomoci). Tyto benefity jsou již jen pomyslnou „třešničkou na dortu“ a firma většinu z nich nabízí v menší míře.

11. Jaké benefity nejčastěji využíváte?

Tabulka 2: Nejčastěji využívané benefity

Druhy benefitů	Nejvíce využívám		Spíše využívám		Spíše nevyžívám		Vůbec nevyžívám	
	procenta	počet	procenta	počet	procenta	počet	procenta	počet
Stravování	93 %	57	7 %	4	0 %	0	0 %	0
Kapitálové životní pojištění	87 %	53	2 %	1	0 %	0	11 %	7
Penzijní připojištění	92 %	56	3 %	2	0 %	0	5 %	3
Rozvoj a vzdělávání	20 %	12	21 %	13	51 %	31	8 %	5
Péče o zdraví	16 %	10	56 %	34	20 %	12	8 %	5
Rekreace	43 %	26	28 %	17	16 %	10	13 %	8
Sport	31 %	19	29,5 %	18	29,5 %	18	10 %	6
Kultura	29 %	18	43 %	26	15 %	9	13 %	8
Bydlení	1,5 %	1	1,5 %	1	20 %	12	77 %	47
Využívání dopravních prostředků	34 %	21	30 %	18	28 %	17	8 %	5
Prodej firemních výrobků a služeb se slevou	10 %	6	8 %	5	7 %	4	75 %	46
Odstupné	13 %	8	3 %	2	17 %	10	67 %	41
Dovolená nad rámec zákona	67 %	41	13 %	8	2 %	1	18 %	11
Jubilea, odchod do důchodu	8 %	5	7 %	4	38 %	23	47 %	29
Sladování profesního a soukromého života (provoz mateřských školek, sickdays)	0 %	0	0 %	0	23 %	14	77 %	47
Pracovní podmínky	7 %	4	21 %	13	51 %	31	21 %	13
Spojené s postavením v organizaci (mob. telefon, notebook, firemní auto)	5 %	3	12 %	7	26 %	16	57 %	35
Dary a sociální výpomoci	0 %	0	10 %	6	33 %	20	57 %	35

Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z tohoto grafu lze vyčíst, že stravování nejvíce využívá 93 % respondentů. Zbylých 7 % dotazovaných spíše využívá tohoto benefitu. Varianty spíše nevyužívám a vůbec nevyužívám, nezvolil žádný z respondentů, tedy 0 %.

Kapitálové životní pojištění nejvíce využívá 87 % respondentů. Další 2 % spíše využívá tento benefit. Zbylých 11 % tuto možnost nevyužívá.

Penzijní připojištění nejvíce užívá 92 % respondentů, tuto možnost spíše využívají 3 % a 11 % dotazovaných tento benefit nevyužívá.

Zaměstnanecké výhody v oblasti rozvoje a vzdělávání nejvíce využívá 20 % dotazovaných, dalších 21 % spíše využívá tuto možnost. Spíše nevyužívám, odpovědělo 51 % respondentů a variantu nevyužívám, zvolilo zbylých 8 %.

U péče o zdraví uvedlo 16 % dotazovaných, nejvíce užívám, dalších 56 % spíše využívám. Spíše nevyužívám, odpovědělo 20 % respondentů a zbylých 8 % tento benefit nevyužívá.

Kategorii rekreace nejvíce využívá 43 % dotazovaných a dalších 28 % spíše využívá tento benefit. Spíše nevyužívám, uvedlo 16 % respondentů a zbylých 13 % rekreaci nevyužívá.

Sport nejvíce využívá 31 % respondentů. Obě varianty spíše využívám a spíše nevyužívám, uvedli dotazovaní ve 29,5 %. Možnost nevyužívám, zvolilo dodatečných 10 %.

U kultury odpovědělo nejvíce, využívám 29 % dotazovaných. Spíše využívám, bylo uvedeno nejčastěji, a to v celých 43 %. Spíše nevyužívám, zvolilo 15 % respondentů a zbylých 13 % tento benefit nevyužívá.

Bydlení nejvíce využívají a spíše využívají respondenti po 1,5 % v obou případech. Spíše nevyužívám, odpovědělo 20 % dotazovaných a nejvíce respondentů, celých 77 %, tento benefit nevyužívá.

Kategorii zaměstnaneckých výhod využívání dopravních prostředku nejvíce využívá 34 % respondentů, dalších 30 % spíše využívá tento benefit. Spíše nevyužívám, odpovědělo 28 % dotazovaných a zbylých 8 % uvedlo, možnost nevyužívám.

Prodej firemních výrobků a služeb se slevou nejvíce využívá 10 % dotazovaných, dalších 8 % spíše využívá tento benefit. Odpověď spíše nevyžívám, zvolilo 7 % respondentů a nejvíce dotazovaných uvedlo, možnost nevyžívám, a to v 75 %.

Odstupné nejvíce využívá 13 % respondentů. Spíše využívám, uvedli 3 % dotazovaných a 17 % zvolilo možnost, spíše nevyžívám. Nejčastější odpověď byla, nevyžívám, a to v 67 %.

Dovolenou nad rámec zákona nejvíce využívá 67 % dotazovaných. Dalších 13 % respondentů ji spíše využívá. Odpověď spíše nevyžívám, byla uvedena ve 2 % a variantu nevyžívám, odpovědělo 18 % respondentů.

Kategorie jubilea, odchod do důchodu byla uvedena, jako nejvíce využívána v 8 % a spíše využívána v 7 %. Spíše nevyžívám, odpovědělo 38 % dotazovaných a 47 % respondentů tento benefit nevyžívá.

Sladování profesního a soukromého života (provoz mateřských školek, sickdays) byla uvedena, jako spíše nevyžívám, ve 23 %. Nejčastěji respondenti zvolili možnost, nevyžívám, a to v 77 %. Varianty nejvíce využívám a spíše využívám, neodpověděl žádný z dotazovaných, tedy 0 %

Kategorii pracovní podmínky nejvíce využívá 7 % dotazovaných, dalších 21 % uvedlo možnost, spíše využívám. Spíše nevyžívám, odpověděli respondenti v 51 %. Možnost nevyžívám, uvedlo zbylých 21 % dotazovaných.

Zaměstnanecské benefity spojené s postavením v organizaci (mob. telefon, notebook, firemní auto) uvedlo jako nejvíce využívané 5 % respondentů. Možnost spíše využívám, odpovědělo 12 % dotazovaných a spíše nevyžívám dalších 26 %. Nejčastější odpověď se zde vyskytovala, nevyžívám, a to v 57 %.

Dary a sociální výpomoci spíše využívá 10 % respondentů. Dalších 33 % uvedlo možnost, spíše nevyžívám. Nejvíce se zde objevila, možnost nevyžívám a to v 57 %. Variantu využívám nejvíce, neuvedl žádný z dotazovaných, tedy 0 %.

Ze získaných výsledků lze vyvozovat, že mezi nejvíce využívané benefity patří stravování, kapitálové životní pojištění, penzijní připojištění, rekreace, sport, využívání dopravních prostředků a dovolená nad rámec zákona. Tyto benefity přinášejí

zaměstnancům největší užitek, a proto jsou také nejvíce využívány a bez nich by mohlo docházet k nespokojenosti.

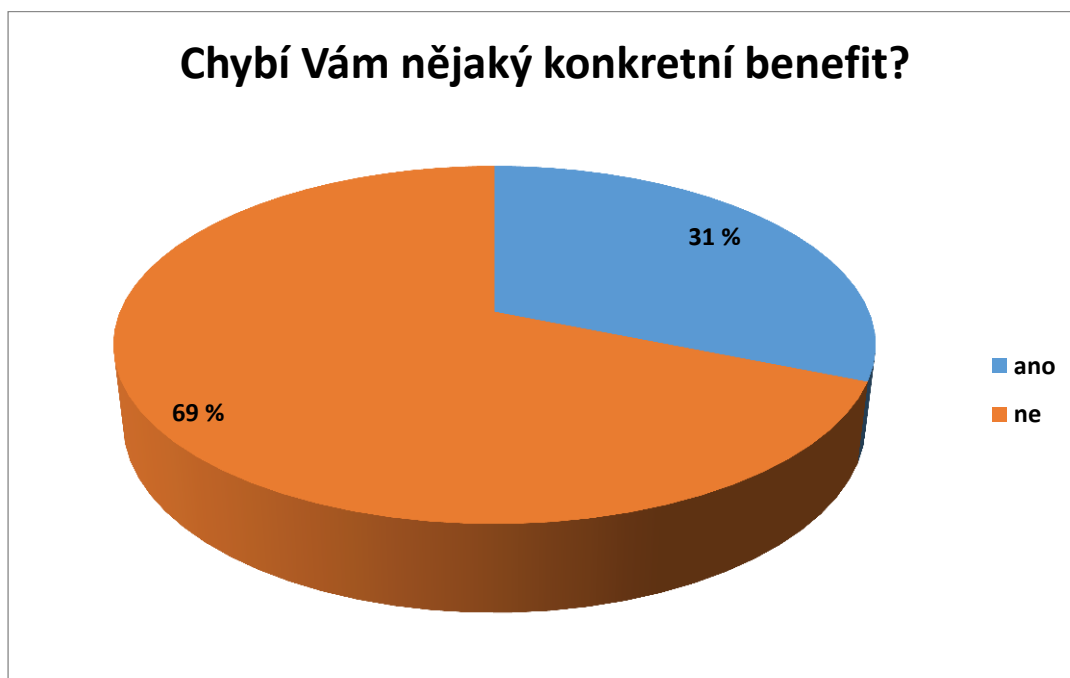
Mezi spíše využívané benefity řadí zaměstnanci péči o zdraví, kulturu, které jim také poskytují velký přínos, ale již nejsou tak zásadní.

Osobní rozvoj, vzdělání a pracovní podmínky zařadilo nejvíce respondentů do kategorie, spíše nevyžívám, z toho lze usuzovat, že tato kategorie pro zaměstnance nemá tak velký význam.

Mezi zaměstnanecké benefity, které pracující nevyžívají, jsou bydlení, prodej firemních výrobků a služeb se slevou, jubilea, odchod do důchodu, odstupné, sladování profesního a soukromého života (provoz mateřských školek, sickdays), benefity spojené s postavením v organizaci (mob. telefon, notebook, firemní auto), dary a sociální výpomoci. Tyto benefity nemají pro pracovníky příliš velkou váhu a při jejím odstranění by nedocházelo k velké nespokojenosti nebo nejsou zaměstnancům nabízeny, a proto je nemohou využívat.

12. Chybí Vám nějaký konkrétní benefit?

Graf 10: Chybí Vám nějaký konkrétní benefit?



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z dotazníkového šetření lze říci, že více než dvěma třetinám respondentů, přesně 69 %, nechybí žádný zaměstnanecký benefit. Dalších 31 % dotazovaných uvedlo konkrétní benefit, který by rádi uvítali ve stávající nabídce.

Zaměstnanci, kteří postrádají některý benefit, nejčastěji uváděli přání na zavedení mateřské školky, a to v nadpoloviční většině 53 %. Dalšími nejvíce volenými možnostmi byly ozdravné pobyty pro všechny pracovníky a poskytování služebních bytů, obě tyto varianty se vyskytovaly v 16 %. Pouze v 5 % se objevovala přání na dřívější odchod do důchodu pro zaměstnance v nepřetržitém provozu, větší příplatky za směny v sobotu, neděli a ve svátek a také zprostředkování více pracovníkům služební telefony a počítače i pro soukromé účely.

Z těchto výsledků lze tedy usuzovat, že dvě třetiny zaměstnanců jsou spokojené a necítí tedy potřebu nedostatku v této oblasti. Méně než třetina respondentů navrhla případné nové benefity, které by jim zaměstnavatel mohl poskytnout. Rozhodně je dobré zamyslet se nad otázkami možných zlepšení a nad tím, co by ještě více zlepšilo spokojenost zaměstnanců s prací či soukromým životem, například u již zmíněných mateřských školek, kdy dnes většina rodičů má problém umístit děti do školek kvůli přeplněným kapacitám. Tím, že zaměstnanci umožníme či zprostředkujeme umístění dítěte do tohoto zařízení, je možný dřívější návrat z mateřské dovolené a také se zaměstnanci budou moci víc soustředit na vykonávání práce, pokud budou vědět, že o jejich ratolest je dobře postaráno.

Dále se zde vyskytovaly ve větší míře ozdravné pobyty pro všechny zaměstnance, které by jim pomohly uvolnit se od běžných starostí a vrátit se do práce s „novou energií“. Někteří zaměstnanci by také rádi uvítali možnost využívání služebních bytů, která by jim vyřešila otázku bydlení.

Někteří zaměstnanci uvedli, že by uvítali navýšení příplatků o sobotách, nedělích a svátcích, které by jim vynahrazovaly čas, který by mohli strávit se svými blízkými. Dřívější odchod do důchodu pro zaměstnance v nepřetržitém provozu a také zprostředkování služebních telefonů a počítačů pro více zaměstnanců, to vše by vedlo k jejich větší spokojenosti.

13. Považujete některé nabízené benefity za zbytečné?

Graf 11: Nadbytečné zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z provedeného dotazníkové šetření lze říci, že více než 90 % respondentů nepovažuje žádné momentálně nabízené zaměstnanecké výhody za zbytečné. Pouze 7 % dotazovaných uvedlo, že některé výhody za zbytečné považují.

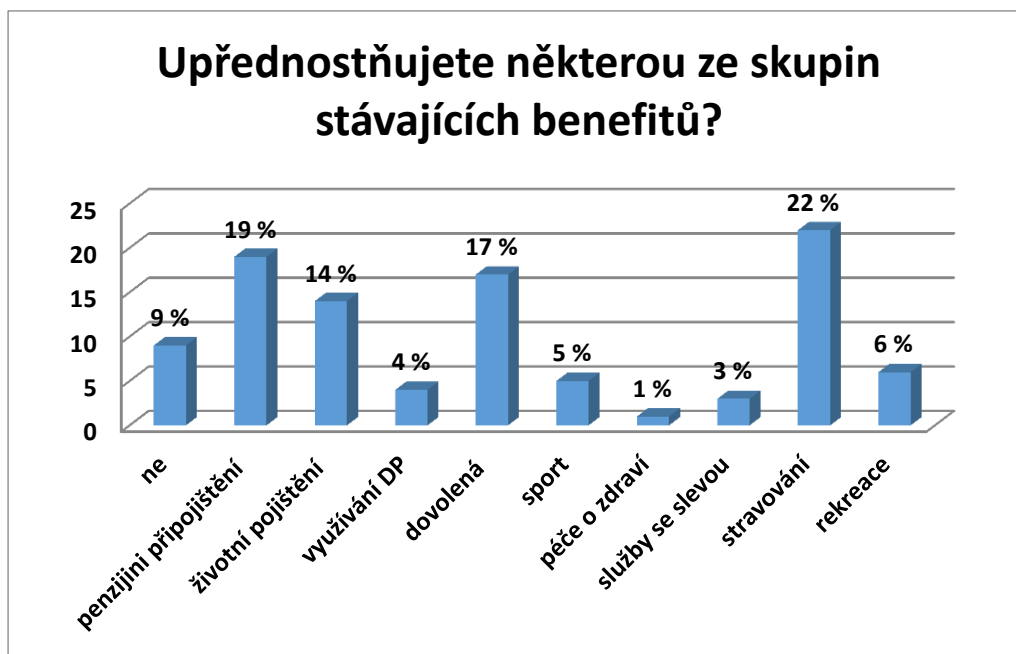
Z respondentů, kteří považují některé výhody za zbytečné, uvedlo 80 % jako zbytečný benefit odstupné, zbylých 20 % odpovídajících pokládá za zbytečný benefit bydlení. SŽDC nabízí možnost přechodného bydlení, ale kvalita těchto bytů není příliš velká, nájemné je poměrně vysoké zejména pokud přihlédneme ke kvalitě tohoto ubytování.

Ze získaných dat lze tedy vyvozovat, že zaměstnanecké výhody v současné podobě mají pro pracovníky velký přínos, jelikož téměř všichni zaměstnanci nepovažují žádné zaměstnanecké výhody za zbytečné. Pouze velmi malá část zvolila možnost bydlení, na kterou nemá většina zaměstnanců nárok, jelikož se jedná pouze o přechodné bydlení či bydlení související s výkonem práce. Byty však nejsou v příliš dobré kvalitě, zaměstnanci této možnosti tedy příliš nevyužívají a nachází si raději své vlastní ubytování.

Dále bylo navrženo za přebytné odstupné, tento fakt si lze vysvětlit tím, že většina respondentů zatím není ve věku, kdy by tento benefit měli možnost využívat.

14. Upřednostňujete některou ze skupin stávajících benefitů?

Graf 12: Upřednostnění skupin benefitů



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z grafu č. 12 lze vyčíst, že nejvíce zaměstnanců upřednostňuje stravování, a to v celých 22 %. Další nejpočetnější skupinou s 19 % tvoří penzijní připojištění, jen o trochu méně, 17 %, uvedlo dovolenou. Kapitálové životní pojištění preferuje 14 % respondentů. Dalších 9 % dotazovaných uvedlo, že nepreferují žádnou ze stávajících skupin benefitů. Rekreaci zmínilo 6 % respondentů a 5 % dotazovaných uvedlo sport. Zbýlé 4 % se dělí mezi péči o zdraví a služby se slevou, a to služby se slevou 3 % a pouze 1 % na péči o zdraví.

Zde byla ponechána respondentům možnost samovolně se vyjádřit, k tomu jaké preferují zaměstnanecké výhody. Na základě zjištěných dat je tedy možné říci, že nejoblíbenějším benefitem je bezpochyby stravování, díky kterému mají zaměstnanci možnost získat příspěvky ve formě stravenek na jimi zvolené jídlo a nemusí se tedy stresovat s přípravou jídla na další den a také je to výrazná finanční pomoc, protože bez jídla se nikdo neobejde.

Dalším velmi výrazným benefitem je příspěvek na kapitálové životní pojištění a penzijní připojištění, kdy mají zaměstnanci nároky na různé příspěvky a spoří si tak do budoucna, což v dnešní velmi nejisté době ocení mnoho lidí.

Dovolená nad rámec zákona, kdy mají zaměstnanci možnost získat až dva týdny dovolené navíc, je také velmi příjemná. V této uspěchané době, kdy člověk již nemá tolik volného času na relaxování, cestování či jiné aktivity, je tento benefit opravdu velmi hodnotný a ponechává možnost strávit volný čas, jak každý uzná za vhodné.

Mezi častými odpověďmi se také objevovala rekreace, která umožňuje strávit příjemný čas se svými blízkými, v rámci organizovaných akcí je možnost podívat se na zajímavá místa, a využívat firemních ubytoven za zvýhodněné ceny.

V menší míře se také vyskytla možnost sportovního vyžití, kde mají pracovníci možnost zúčastnit se pořádaných sportovních akcí na regionální úrovni, např. sálová kopaná, kopaná, volejbal, šipky, kuželky a jiné podobné akce.

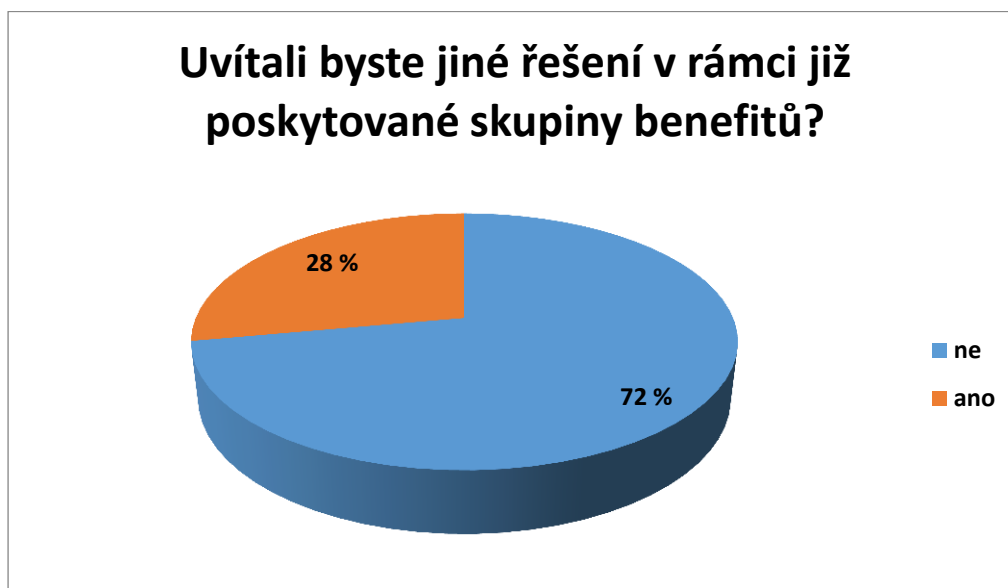
Někteří zvolili variantu využívání dopravních prostředků, kdy mají pracovníci možnost používat zaměstnanecké jízdní výhody při přepravě vlaky provozovanými Českými drahami a využívání firemních výrobků a služeb se slevou. Zde mají pracovníci příležitost uzavřít výhodnou smlouvu s mobilními operátory.

Také byla několikrát zmíněna péče o zdraví, kde mají vybraní zaměstnanci nárok na kondiční ozdravné pobyty. Po dohodě zaměstnavatele s odbory je také možné využívat smluv na masáže a jiné rehabilitační aktivity.

Otázka č. 14 je velmi individuální a vždy záleží hlavně na preferencích daného respondenta, které zaměstnanecké výhody se rozhodne využívat.

15. Uvítali byste jiné řešení v rámci již poskytované skupiny benefitů?

Graf 13: Jiná řešení v již poskytované skupině benefitů



Zdroj: Vlastní

Výsledky a diskuze:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 72 % respondentů by neuvítalo jiné řešení a jsou dostatečně spokojeni s již poskytovanou nabídkou benefitů. Zbylých 28 % dotazovaných se k této otázce více vyjádřilo a uvítalo by jiné řešení v již poskytované skupině zaměstnaneckých výhod.

Ze zaměstnanců, kteří odpověděli na tuto otázku, by nejvíce, celých 42 %, uvítalo zvýšení příspěvků na kapitálové životní pojištění a penzijní připojištění. Jako další se zde vyskytují tři možnosti odpovědí, které mají po 16 %. První z nich se zaměřuje na stravenky, kdy by pracující raději využívali možnosti chodit do závodní jídelny. Dále se zde objevilo také přání většího sportovního vyžití zejména na oblastní úrovni. Poslední návrh patřící do této skupiny možností se týká péče o zdraví, kde by zaměstnanci uvítali širší nabídku těchto benefitů především masáže. Poslední dvě skupiny, které mají každá po 5 %, by rády využívaly možnosti ještě delší dovolené a příplatku za minimální čerpání nemocenské dovolené.

Z takto obdržených dat můžeme usuzovat, že nejvíce zaměstnanců je s dosavadní nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojeno a nic by na ní neměnilo. Již menší část pracujících zde vyjádřila svůj názor na různá opatření, která by více vyhovovala jejich

potřebám. Jednalo se zde zejména o zvýšení příspěvku na již poskytovaná pojištění, které považují za velký přínos, ať už pro své výhody v možnosti určitých daňových výhod a nezapočítávání těchto příjmů pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění, nebo kvůli faktu, že se tímto způsobem připravují na budoucnost a myslí na ni.

Dále se zde objevuje přání o zavedení závodního stravování, které může mít pro zaměstnance velké výhody ve formě levné a kvalitní stravy a také určitého společenského hlediska, kdy se velká část pracovníků setkává u oběda a má čas si mezi sebou pohovořit. To u stravenek není příliš časté, jelikož každý pracovník může navštěvovat jiná zařízení. Stravenky však mají velkou výhodu ve formě většího výběru mezi různými druhy jídel.

Další častou odpovědí byl sport, a to hlavně na menší - oblastní úrovni, například hraní fotbalu, volejbalu či jiných týmových aktivit, které pomáhají zaměstnancům nejen se odreagovat, ale také udržují přátelské vztahy se svými kolegy.

Mezi častými odpověďmi byla také péče o zdraví. Zaměstnanci by rádi měli širší možnosti v této oblasti, a to především rozšíření kondičních pobytů mezi více pracovníků, nárok na různé rehabilitační aktivity, například masáže, které blahodárně přispívají ke zlepšení zdravotního i psychického stavu pracovníka.

Minimálně se zde objevovala přání jako příplatek za minimální čerpání nemocenské dovolené, kde by se zaměstnanci cítili odměněni za to, že dbají o své zdraví a snaží se chodit do práce co nejvíce, a také možnost ještě delší dovolené, která by vedla k většímu odpočinku zaměstnanců od pracovního shonu.

4.3 Návrhy na zlepšení dosavadního systému

Jako první návrh na zlepšení dosavadní situace byl uveden větší příspěvek na kapitálové životní pojištění a penzijní připojištění. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že tento benefit patří mezi nejvyužívanější a zaměstnanci ho také často uváděli v otázce, které zaměstnanecké benefity upřednostňují. U poslední otázky průzkumu se zaměstnanci mohli vyjádřit k tomu, jestli by uvítali jiné řešení v již poskytovaných benefitech, a značná část odpověděla, že by uvítala větší příspěvek na kapitálové životní pojištění a penzijní připojištění.

Od roku 2013 může zaměstnavatel přispívat na pojištění zaměstnanců až 30 000 Kč na jednoho zaměstnance ročně, aniž by musel z těchto příjmů odvádět

sociální a zdravotní pojištění. V současné době mají zaměstnanci od SŽDC nárok na 750 Kč na kapitálovém životním pojištění a u penzijního připojištění je zde rozmezí mezi 800 – 1100 Kč měsíčně. To je rozděleno do čtyř kategorií, kdy první dostává 800 Kč, druhá 900 Kč a třetí a čtvrtá 1100 Kč (průměrně tedy 975 Kč).

Průměrný zaměstnanec dostane tedy měsíčně na pojistném:

$$750 + 975 = \mathbf{1725 \text{ Kč.}}$$

Roční částka je tedy: $1725 * 12 = \mathbf{20\ 700 \text{ Kč.}}$

Zaměstnanci tedy mohou ještě získat navíc: $30\ 000 - 20\ 700 = \mathbf{9\ 300 \text{ Kč.}}$

Přepočteno na měsíce tato částka činí: $\mathbf{775 \text{ Kč}}$ měsíčně.

V současné době mají zaměstnanci možnost si příspěvek z kapitálového životního pojištění převést na penzijní, proto by bylo dobré zvolit toto navýšení u kapitálového životního pojištění, kde se zaměstnanci mohou rozhodnout, jestli si tento příspěvek převedou na penzijní připojištění, či si ho ponechají na kapitálovém životním pojištění.

Jaká by tedy byla úspora v případě zvýšení příspěvku na pojištění o 775 Kč než zvýšení této samé částky v hrubé mzdě?

Tabulka 3: Návrh na úsporu při zvýšení příspěvku na pojištění

	Z pohledu zaměstnance	
	Navýšení hrubé mzdy	Navýšení příspěvku na kapitálové životní pojištění
Zvýšení hrubé mzdy	775 Kč	775 Kč
Sociální pojištění	51 Kč	0 Kč
Zdravotní pojištění	35 Kč	0 Kč
Daň z příjmů	165 Kč	0 Kč
Čisté zvýšení příjmu	524 Kč	775 Kč
	Z pohledu zaměstnavatele	
Zvýšení hrubé mzdy	775 Kč	775 Kč
Zdravotní pojištění	70 Kč	0 Kč
Sociální pojištění	194 Kč	0 Kč
Celkové měsíční náklady na zaměstnance	1 039 Kč	775 Kč
	Ročně vynaložené peníze	
Na jednoho pracujícího	12 468 Kč	9 300 Kč
Na 200 pracujících (počet zaměstnanců pobočky v ČB)	2 493 600 Kč	1 860 000 Kč

Zdroj: Vlastní

Postup při výpočtu tabulky:

1. Při zvýšení hrubé mzdy o 775 Kč. Je povinností zaměstnavatele odvést za zaměstnance sociální pojištění, které činí 6,5 %, z dané částky, tedy 51 Kč a zdravotní pojištění, které tvoří 4,5 % z dané částky, tj. 35 Kč.
2. Daň z příjmů, která tvoří 15 % ze super hrubé mzdy, (vypočítá $775 \text{ Kč} * 1,34 = 1039$), poté se zaokrouhlí na stovky nahoru, tedy 1100, a z této částky byla vypočtena 15 % sazba, tj. 165 Kč.
3. Po odečtení všech srážek, tedy $775 - 51 - 35 - 165 = 524$, lze vidět skutečnou částku, o kterou se navýšila mzda. V případě zvýšení příspěvku na pojištění zde nejsou žádné povinné srážky, celá částka tedy 775 Kč připadne na kapitálové životní pojištění. Zaměstnanec tím získá o 251 Kč měsíčně navíc než při navýšení hrubé mzdy, což ročně činí 3012 Kč.

4. Z pohledu zaměstnavatele tvoří povinné srážky u navýšení hrubé mzdy 25 % sociální pojištění, což činí 194 Kč a zdravotní pojištění, které má sazbu 9 %, tedy 70 Kč.

Celkové náklady pro zaměstnavatele jsou tedy $775 + 194 + 70 = 1\,039$ Kč. Což je o 264 Kč více než při zvýšení příspěvku na pojištění.

Z tabulky uvedené výše lze vyčíst, že celková úspora pro **zaměstnance** by činila měsíčně:

$$775 - 524 = \mathbf{251\text{ Kč}}$$

$$251 * 12 = \mathbf{3\,012\text{ Kč}}$$
 ročně.

Z pohledu **zaměstnavatele** činí celková úspora ročně pro 200 zaměstnanců:

$$2\,493\,600 - 1\,860\,000 = \mathbf{633\,600\text{ Kč}}$$
.

Dalším návrhem řešení je přehledná tabulka, kde zaměstnanci lehce najdou benefity, na které mají nárok, případně jaké požadavky musí splnit, protože z daného průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nemají dostatečný přehled o všech benefitech, které jsou jim nabízené. Bylo by také dobré, aby tuto tabulku zasílat každému zaměstnanci prostřednictvím e-mailu, protože současné řešení v podobě zasílání informačních

e-mailů na pracoviště se ukazuje jako neúčelné. Jako ukázkou připojuji vzor tabulky, jak by tato tabulka mohla reálně vypadat.

Z výzkumu také vyplynulo, že zaměstnanci si nejsou jistí, jaké výhody jim přináší zaměstnanecké benefity, bylo by tedy dobré uspořádat poradnu, kde by byly zaměstnancům tyto výhody vysvětleny, např. jaký je rozdíl ve zvýšení hrubé mzdy a poskytnutí této samé částky na zaměstnaneckých benefitech.

Tabulka 4: Přehled benefitů VZOR

Benefit	Požadavky	Nárok
Penzijní připojištění	Alespoň jeden rok odpracovaný na SŽDC (ČD, ČD – C), zaměstnanec si sám musí spořit 300 Kč měsíčně.	Dle přidělené kategorie má zaměstnanec měsíční nárok na příspěvek v hodnotě 800 – 1100 Kč.
Kapitálové životní pojištění	Alespoň jeden rok odpracovaný na SŽDC (ČD, ČD – C).	Jednotný příspěvek ve výši 750 Kč.
Dovolená nad rámec zákona	Zaměstnanci, kteří pracují 36 – 37, 5 hodiny týdně. Pracovníci, kteří pracují 37, 5 – 40 hodin týdně	5 týdnů dovolené 6 týdnů dovolené
Odstupné	Odpracoval-li zaměstnanec více než 5 let, ale méně než 10 u SŽDC (ČD, ČD – C). Více než 10, ale méně než 25 let. Odpracováno více než 25 let.	Náleží pracovníkovi odstupné ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku (až do výše 35 000 Kč měsíčně). Odstupné ve výši čtyřnásobku průměrného měsíčního výdělku (až do výše 35 000 Kč měsíčně). Odstupné ve výši pětinásobku průměrného měsíčního výdělku čtyřnásobku průměrného měsíčního výdělku (až do výše 35 000 Kč měsíčně).

Zdroj: Vlastní

Třetím návrhem je zřízení podnikové školky či zajištění místa v již existující mateřské školce pro děti zaměstnanců SŽDC. Tento návrh se opírá o výsledky dotazníkového šetření, kde bylo zjištěno, že by zaměstnanci tuto možnost uvítali. Jsem si vědoma limitovaných zdrojů organizace, a proto si myslím, že by zde stačilo sjednat smlouvu s již existující mateřskou školkou.

Posledním návrhem na zlepšení je zpřístupnění dosavadního benefitu - kondiční a ozdravné pobyty pro všechny zaměstnance, který v současnosti mohou využívat pouze vybraní zaměstnanci. O toto zpřístupnění si zaměstnanci také často žádali v dotazníkovém šetření.

5 Závěr

Cílem této práce byla analýza současného systému poskytování zaměstnaneckých výhod ve firmě SŽDC na pobočce v Českých Budějovicích. Tato analýza byla provedena formou dotazníkového šetření a neřízeného rozhovoru s personalistou firmy. Vyhodnocení bylo provedeno na základě 61 vyplněných dotazníků.

V první části byl sepsán teoretický úvod k dané problematice, který se zabýval důležitostí lidského kapitálu, stručným úvodem do řízení lidských zdrojů a kapitolou motivace. Dále je podrobně popsáno odměňování zaměstnanců, systém poskytování zaměstnaneckých výhod a členění na jejich druhy.

V druhé výsledkové části byla představena firma a současný systém poskytování zaměstnaneckých výhod dle kolektivní smlouvy a příslušných vyhlášek. Dále byl proveden vlastní výzkum, který se uskutečnil pomocí již zmíněného dotazníkového šetření a neřízených rozhovorů s personalistou organizace.

Z takto získaných výsledků bylo zjištěno, že pro respondenty má poskytování zaměstnaneckých výhod velký význam a představují pro ně velký přínos k celkové spokojenosti. Dále byly také určeny nejvíce populární a využívané zaměstnanecké benefity i ty méně populární a spíše nevyužívané. Z výsledků také vyplynulo, že většina zaměstnanců je spíše velmi spokojena se svým zaměstnáním i se svým platem. Dotazovaní také uvedli, že jsou spokojeni s dosavadní nabídkou zaměstnaneckých výhod, pouze někteří se vyjádřili k možnosti nových benefitů či jinému, řešení než které je jim v současnosti poskytováno.

Hodnocena byla také informovanost o dosavadní nabídce, kde bylo zjištěno, že zaměstnanci se cítí být dostatečně informováni. Z výzkumu však vyplynulo, že mnoho z nich si neví, na co přesně mají nárok. Zaměstnanci mají sice přístup ke všem potřebným informacím, ale tyto informace jsou popsány zbytečně složitě. Ke každému benefitu se vztahuje mnoho vyhlášek. Pracovníci se mohou cítit zmatení a pravděpodobně nechtějí věnovat příliš času zkoumáním celé šíře těchto informací.

Z provedeného výzkumu bylo možné vytvořit i některé návrhy na zlepšení dosavadního systému, a tím i přispět k větší spokojenosti zaměstnanců (tyto návrhy jsou podrobně popsány v kapitole č. 4.3):

- zvýšení příspěvku na kapitálové životní pojištění,

- přehledná tabulka současných benefitů,
- zajištění místa ve školce pro děti zaměstnanců firmy,
- kondiční ozdravné pobyty pro všechny zaměstnance.

Realizací uvedených návrhů by firma mohla ušetřit finance při rozhodování, zdali zvýšit mzdu či příspěvek na pojištění, o které zaměstnanci projeví velký zájem. Přehlednou tabulkou by firma zlepšila orientaci pracovníků v nabízených benefitech a tedy i povědomí o firmě. Dalšími dvěma benefity, konkrétně zajištěním místa v mateřské školce a kondičními ozdravnými pobyty pro všechny zaměstnance by se zvýšila spokojenost pracovníků, tím by se zvedla loajalita k firmě, ta by mohla vést k následnému snížení fluktuace pracovníků.

Tyto návrhy byly zpracovány podle výsledků dotazníkového šetření, kdy zaměstnanci uvedli, jaké benefity postrádají a jaká nová řešení by uvítali.

Závěrem je nutné říci, že poskytování zaměstnaneckých benefitů má pro zaměstnance velký přínos, v rámci odměňování pracovníků tvoří svým způsobem významnou část. Pracovníci považují benefity za velkou výhodu, která zkvalitňuje jejich pracovní i osobní život, zvyšuje motivaci, také podporuje oddanost, loajalitu a konkurenceschopnost firmy na trhu práce, a proto je můžeme zařadit mezi důležité prostředky v oblasti řízení lidských zdrojů. Největším pozitivem je nezapočítávání většiny zaměstnaneckých výhod do základu daně pro výpočet čisté mzdy, a tím tedy nezvyšuje odvody na sociálním a zdravotním pojištění a také na dani z příjmů jak zaměstnancům, tak zaměstnavateli.

6 Summary

System of Employee Benefits in Human Resource Management

This thesis deals with the system of employee benefits in human resource management and focuses mainly on the importance of human resource management, motivation of the employee, the introduction to the employee reward system and it describes in detail all types of employee benefits and answers questions as why organization use the benefits and which are the most popular.

The practical part investigates the real situation. It analyses the satisfaction of the employees in a chosen organization. The research is conducted in local company dealing with the railway infrastructure. The data are collected from the questionnaire, which contains 15 questions directed on satisfaction with work, salary, current offer of employee benefits, information, the most utilized benefits and also there is a space where employee can express their opinion about missing benefits, preferring group of benefits and better solution with existing offer. The results are based on the analysis of the received questionnaires and uncontrolled interview. The work also includes suggestions to improve the situation in the selected organization.

Proposed solutions:

- to increase contribution to retirement and capitol life assurance,
- transparent table for better awareness among staff about offer of benefits,
- to provide place in kindergarten for employee children,
- fitness health stays for every employee.

Key words: human resource management, motivation, reward system, employee benefits.

7 Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Brodský, Z. (2009). *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2004). *Human resource management*. Boston: McGraw-Hill.
- d'Ambrosiová, H. (2011). *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG.
- Holátová, D., & Krninská, R. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa nakladatelství.
- Horálíková, M. (1999). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2014). *Organizational behavior and management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kameníček, J. (2003). *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. V Praze: Karolinum.
- Kettner, P. M. (2013). *Excellence in human service organization management*. Boston: Pearson Education.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Macháček, I. (2013). *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2016). *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [Online]. Retrieved February 20, 2016, from <http://www.mpsv.cz/cs/>.

O nás. (2012). *O nás* [Online]. Retrieved March 22, 2016, from <http://www.szdc.cz/o-nas.html>.

Trendy v benefitech nové zaměstnanecké éry. (2015). *Trendy v benefitech nové zaměstnanecké éry* [Online]. Retrieved March 31, 2016, from <http://www.officeyoga.cz/trendy-v-benefitech-nove-zamestnanecke-ery/>

Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce (2006).

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (2016).

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	7
--	---

Seznam tabulek

Tabulka 1: Nabízené benefity	36
Tabulka 2: Nejčastěji využívané benefity	40
Tabulka 3: Návrh na úsporu při zvýšení příspěvku na pojištění.....	51
Tabulka 4: Přehled benefitů VZOR	53
Tabulka 7: Seznam zkratk	3

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví	26
Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku	27
Graf 3: Rozdělení dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	27
Graf 4: Celková spokojenost se zaměstnáním	28
Graf 5: Spokojenost s platem.....	29
Graf 6: Upřednostnění zvýšení platu nebo zaměstnaneckých výhod	30
Graf 7: Role zaměstnaneckých výhod v celkové spokojenosti.....	32
Graf 8: Spokojenost s dosavadní nabídkou zaměstnaneckých benefitů	33
Graf 9: Informovanost o současné nabídce benefitů.....	34
Graf 10: Chybí Vám nějaký konkrétní benefit?.....	43
Graf 11: Nadbytečné zaměstnanecké výhody	45
Graf 12: Upřednostnění skupin benefitů	46
Graf 13: Jiná řešení v již poskytované skupině benefitů	48

Seznam zkratk

Tabulka 5: Seznam zkratk

SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
UIC	Mezinárodní železniční unie
CER	Společenství evropských železnic a infrastrukturních společností
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ČD	České dráhy
ČD - C	ČD Cargo
ČB	České Budějovice
GŘ	Generální ředitel
NSM	Náměstek GŘ pro správu majetku
EN	Náměstek GŘ pro ekonomiku
MN	Náměstek GŘ pro modernizaci dráhy
NPS	Náměstek GŘ pro provozuschopnost dráhy
NŘP	Náměstek GŘ pro řízení provozu
RSM	Regionální správa majetku
CSS	Centrum sdílených služeb
SS	Stavební správa
SŽG	Správa železniční geodézie
CDP	Centrální dispečerské pracoviště
OŘ	Oblastní ředitelství
TÚDC	Technická ústředna dopravní cesty
HZS	Hasičská záchranná služba
SŽE	Správa železniční energetiky
s.o.	Státní organizace
a.s.	Akciová společnost
např.	Například
tj.	To jest
tzv.	Tak zvaná

Zdroj: Vlastní

9 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance firmy SŽDC

Příloha č. 3: Organizační struktura firmy SŽDC

10 Přílohy

1. Příloha č. 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci firmy SŽDC,

jmenuji se Tereza Kohoutová, studuji na Jihočeské univerzitě, obor Ekonomika a řízení podniku a ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci, která nese název Systém zaměstnaneckých výhod v řízení lidských zdrojů. Výsledky jsou zcela anonymní a slouží pouze pro účely mé bakalářské práce. Cílem mé práce je zjistit Vaši dosavadní spokojenosti se stávající nabídkou zaměstnaneckých benefitů a nalézt případná zlepšení vedoucí k Vaší větší spokojenosti.

Vážím si Vašeho času a předem velmi děkuji za spolupráci.

Tereza Kohoutová

1) Jaké je Vaše pohlaví

- a) muž
- b) žena

2) Do jaké věkové skupiny patříte

- a) 18 – 25
- b) 26 – 40
- c) 41 – 65
- d) 66 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední odborné bez maturity
- c) Střední odborné s maturitou
- d) Vyšší odborná škola
- e) Vysokoškolské

4) Jak byste ohodnotili celkovou spokojenost s Vaším zaměstnáním?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Absolutně nespokojen/a

- 5) **Jste spokojen/a s výší Vašeho platu?**
- a) Velmi spokojen/a
 - b) Spíše spokojen/a
 - c) Spíše nespokojen/a
 - d) Absolutně nespokojen/a
- 6) **Upřednostnili byste spíše zvýšení platu než dostávání adekvátních zaměstnackých výhod i přes jejich velké výhody (většina z nich se nezapočítává do hrubé mzdy a tím nezvyšují odvody na dani z příjmů, sociálním a zdravotním pojištěním)?**
- a) Zvýšení platu
 - b) Zaměstnanecké výhody
 - c) Půl na půl
- 7) **Jak velkou roli při hodnocení Vaší celkové spokojenosti pro Vás hrají zaměstnanecké výhody?**
- a) Významnou
 - b) Patrnou
 - c) Nepatrnou
 - d) Vůbec žádnou
- 8) **Jste spokojeni s dosavadní nabídkou zaměstnackých benefitů?**
- a) Ano, velmi
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 9) **Cítíte se být dostatečně informování o současné nabídce benefitů?**
- a) Ano, velmi
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 10) **Které z těchto benefitů jsou Vám nabízeny**

Tabulka 6: Dotazník – nabízené benefity

Druhy benefitů	Nabízeny v široké míře	Nabízeny v menší míře	Nenabízeny
Stravování			
Kapitálové životní pojištění			
Penzijní připojištění			
Rozvoj a vzdělávání			
Péče o zdraví			
Rekreace			
Sport			

Kultura			
Bydlení			
Využívání dopravních prostředků			
Prodej firemních výrobků a služeb se slevou			
Odstupné			
Dovolená nad rámec zákona			
Jubileá, odchod do důchodu			
Sladování profesního a soukromého života (provoz mateřských školek, sickdays)			
Pracovní podmínky			
Spojené s postavení v organizaci (mob. telefon, notebook, firemní auto)			
Dary a sociální výpomoci			

Zdroj: Vlastní

11) Zaškrtněte jaké benefity využíváte

Tabulka 7: Dotazník – využívané benefity

Druhy benefitů	Nejvíce využívám	Spíše využívám	Spíše nevyžívám	Vůbec nevyžívám
Stravování				
Kapitálové životní pojištění				
Penzijní připojištění				
Rozvoj a vzdělávání				
Péče o zdraví				
Rekreace				
Sport				
Kultura				
Bydlení				
Využívání dopravních prostředků				
Prodej firemních výrobků a služeb se slevou				
Odstupné				
Dovolená nad rámec zákona				
Jubileá, odchod do důchodu				

Sladování profesního a soukromého života (provoz mateřských školek, sickdays)				
Pracovní podmínky				
Spojené s postavením v organizaci (mob. telefon, notebook, firemní auto)				
Dary a sociální výpomoci				

Zdroj: Vlastní

12) Chybí Vám nějaký konkrétní benefit? (vypište)

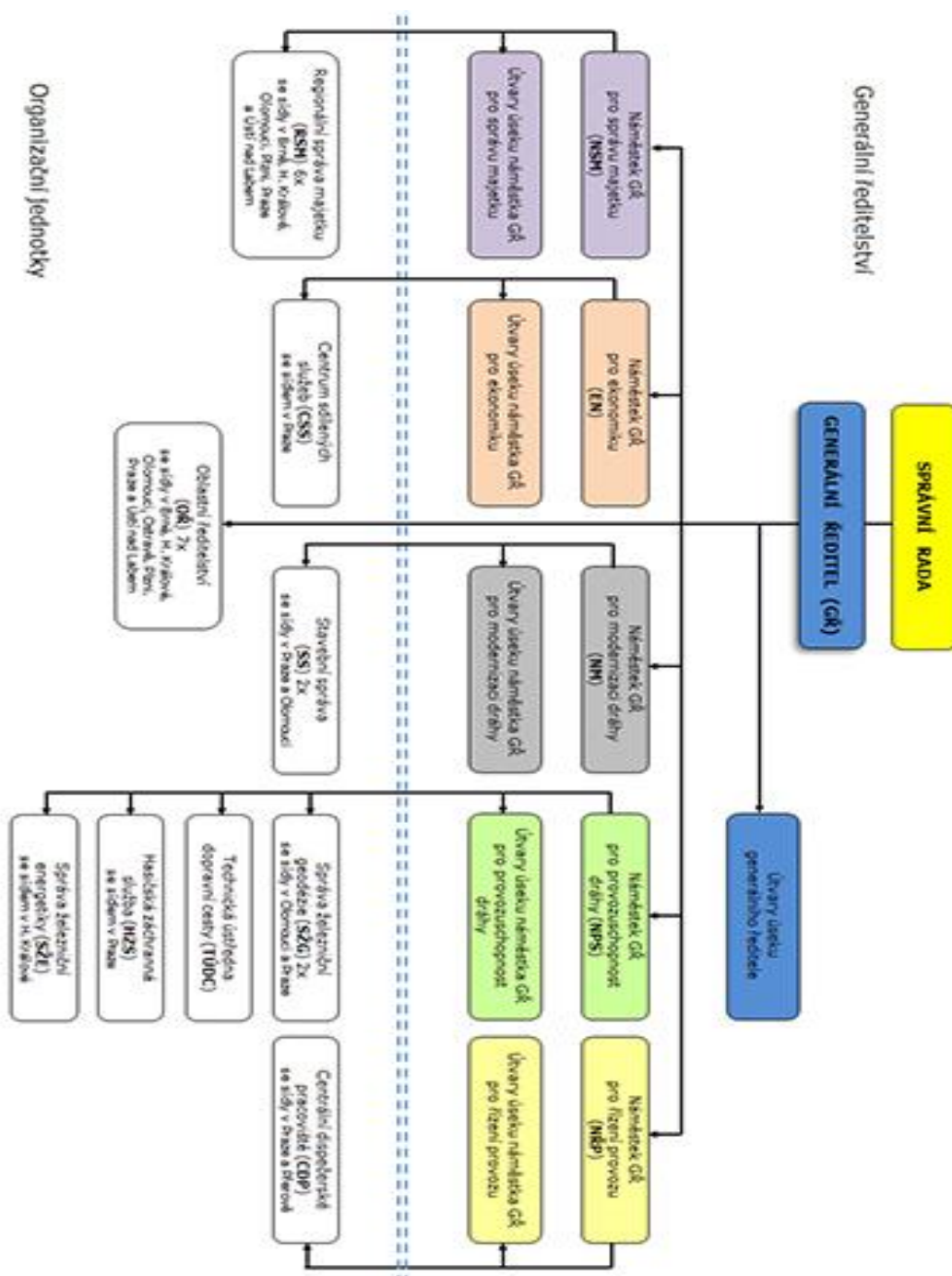
13) Považujete některé nabízené zaměstnanecké výhody za zbytečné? (vypište)

14) Upřednostňujete některou ze skupin stávajících benefitů? (vypište)

15) Uvítali byste jiné řešení v rámci již poskytované skupiny benefitů? (vypište)

2. Příloha 2: Organizační struktura firmy SŽDC

Obrázek 2: Organizační struktura



Zdroj: Internetové stránky firmy