

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2012–2014**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Tomáš Albrecht

Optimalizace zaměstnaneckých výhod ve firmě

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Ing. Juraj Eisel

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER COMBINED STUDIES
2012–2014**

DIPLOMA THESIS

Bc. Tomáš Albrecht

Optimization of Employees Benefits at the Company

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

Ve Frýdlantu v Čechách dne 28. 2. 2014

Tomáš Albrecht

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Juraji Eiselovi za odborné vedení a cenné podněty a rady, jež mi poskytl při zpracovávání tohoto tématu.

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá zaměstnaneckými benefity, konkrétně vlastním významem benefitů a možnostmi jejich poskytování. Současně řeší také daňové hledisko vybraných benefitů a pozornost věnuje i aktuálním trendům z oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů. V praktické části prostřednictvím empirické metody dotazníkového šetření zjišťuje spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity ve vybrané firmě a na základě těchto zjištění následně navrhuje způsob optimalizace zaměstnaneckých výhod ve firmě.

Klíčová slova

Benefit, zaměstnanecká výhoda, daňově uznatelné náklady, daňově neuznatelné náklady, peněžní plnění, nepeněžní plnění, cafeteria systém, fixní systém benefitů, optimalizace zaměstnaneckých benefitů.

Annotation

The theoretical section of this diploma thesis deals with employee benefits, specifically what they comprise and how they can be provided. It also addresses selected aspects of tax benefits and pays attention to current trends in the field of providing employee benefits. In the practical section, an employee questionnaire investigates employees' interest in the benefits provided by a selected company and, on the basis of these findings, proposes a method for optimizing employee benefits in the company.

Key words

Benefit, employee benefits, accepted cost of tax, unaccepted cost of tax, pecuniary consideration, nonpecuniary consideration, cafeteria system, fixed system of employee benefits, optimization of employees benefits.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	12
2 VÝZNAM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	14
3 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	20
3.1 Podle cílových skupin, kterým jsou benefity poskytovány	20
3.2 Podle způsobu, jakým jsou benefity poskytovány	21
3.3 Z hlediska daňových dopadů	23
4 NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ BENEFITY A JEJICH DAŇOVÉ HLEDISKO	26
5 AKTUÁLNÍ TRENDY V OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	29
5.1 Sick day	30
5.2 Bridge day	30
5.3 Proplácení prvních třech dnů pracovní neschopnosti	31
5.4 Home office	31
5.5 Firemní školka	32
5.6 Firemní dobrovolnictví	33
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI JAKOŽTO ZÁKLADNÍHO VÝCHODISKA PRO ČÁST PRAKTICKOU	34
PRAKTICKÁ ČÁST	36
7 KOMPARACE CAFETERIA SYSTÉMU A FIXNÍHO SYSTÉMU POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	36
8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD POSKYTOVANÝCH FIRMOU	39
8.1 Historie firmy	39
8.2 Stravování zaměstnanců	40
8.3 Týden dovolené navíc	41
8.4 Flexibilní pracovní doba	41
8.5 Kariérní rozvoj, školení	42
8.6 Závodní lékařská péče, očkování, dny zdraví	43
8.7 Odměna za hospodářský výsledek (třináctá mzda)	43
8.8 Věrnostní odměny, výročí a jubilea	44
8.9 Jazykové kurzy a prémie za znalost cizího jazyka	45

8.10	Kulturní akce pro zaměstnance a jejich rodiny	46
8.11	Prémie za vyhodnocení osobní cílů (kvartální premie)	47
9	ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA K DOTAZNÍKOVÉMU ŠETŘENÍ	49
9.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	53
10	VLASTNÍ NÁVRH OPTIMALIZACE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE FIRMĚ	78
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
	SEZNAM ZKRATEK	89
	SEZNAM GRAFŮ A TABULEK	90
	SEZNAM PŘÍLOH	93

ÚVOD

Zaměstnanecké benefity se v posledních letech staly trendem v oblasti péče o zaměstnance, a tím i součástí personální strategie nejen soukromých firem, ale také veřejného sektoru. Z hlediska personálního útvaru se jedná o jednu z mnoha důležitých personálních činností, které toto oddělení pravidelně vykonává. Samotná problematika zaměstnaneckých výhod je velmi rozsáhlá a zahrnuje několik zásadních prvků, mezi které rozhodně patří péče zaměstnavatelů o své zaměstnance nad rámec zákonem uložených povinností, zvýhodnění svých zaměstnanců oproti pracovníkům konkurenčních firem a s tím spojené odlišení se od těchto firem, ale nepochybně také možnost zaměstnavatele a zaměstnance využít nesčetných daňových zvýhodnění a následného zvýšení skutečného příjmu zaměstnance ať již v peněžní nebo naturální formě, či snížení daňového zatížení firmy. Podstatnou úlohu plní zaměstnanecké výhody v oblasti motivace stávajících kmenových zaměstnanců, neboť jsou plněním poskytovaným nad rámec sjednané mzdy. Cílem je prostřednictvím poskytovaných zvýhodnění udržet kvalifikované pracovníky ve firmě, vyvolat v nich pocit sounáležitosti, loajality a dosáhnout zvýšení produktivity práce. *„Odpočatí, spokojení a vhodně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní. Zaměstnanci odměňovaní formou zaměstnaneckých benefitů dělají své firmě vhodnou reklamu mezi svými přáteli, čímž se rovněž posiluje budování dobrého image firmy směrem navenek.“*¹ Neméně důležitou roli pak hrají benefity z hlediska oslovování kvalitních a kvalifikovaných potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Spektrum zaměstnaneckých výhod, které mohou zaměstnavatelé poskytovat je v současnosti takřka neomezené. Mnohdy závisí pouze na vůli managementu firmy poskytovat svým zaměstnancům tzv. „něco navíc“, a pak už stačí jen dobré a originální nápady nebo nechat se inspirovat aktuálními trendy v této oblasti či nabídkou benefitů, které svým zaměstnancům poskytují konkurenční firmy. Stejně tak zaměstnanci mají dnes u mnohých zaměstnavatelů možnost zvolit si konkrétní benefity dle svých aktuálních přání a potřeb. U některých zaměstnanců, zejména na vyšších pozicích pak

¹ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2008, s. 14. ISBN 978-80-7357-368-3.

může nabídka poskytovaných benefitů dokonce hrát významnou roli v případě, že zvažují více pracovních nabídek. „*Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy.*“²

Tématem této diplomové práce je optimalizace zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti, což je zároveň i hlavním cílem této diplomové práce. Cílem práce je pak analýza současného systému zaměstnaneckých výhod v konkrétní firmě a navržení možných zlepšení tohoto systému. Z prvotních zjištění vyplývá, že na trhu v současné době existuje velké množství výhod a benefitů, a proto se téma této práce soustředí na jejich optimalizaci v určité firmě a vhodné nastavení systému jejich poskytování, které bude reflektovat nejenom ekonomické zájmy a potřeby zaměstnavatele, ale především přání a potřeby zaměstnanců, dle jejich aktuálních preferencí. Kromě hledání vlastního řešení optimálního pro firmu, mají dnes zaměstnavatelé také možnost využít služeb některé z mnoha specializovaných společností, jejichž hlavní činností je právě poradenství v oblasti zaměstnaneckých výhod.

Ve vlastní práci nejprve vysvětlíme problematiku benefitů a seznámíme s jejich praktickým významem. Dále objasníme důvody, které vedou firmy k využívání tohoto nástroje, přičemž se zaměříme i na vnímání benefitů ze strany zaměstnanců. V teoretické části práce bude využita metoda abstrakce, pomocí níž budou stručně charakterizovány nejčastěji využívané benefity a bude zde rovněž řešeno daňové hledisko a dopady na příjem zaměstnance a na náklady a čistý zisk zaměstnavatele prostřednictvím metody klasifikace, neboť toto je elementární vlastností jednotlivých zaměstnaneckých benefitů. K získání potřebných informací bude využito literární rešerše, analýzy odborné literatury, odborných periodik a v neposlední řadě také internetových zdrojů a odborných serverů, které se této problematice pravidelně věnují a informují také o aktuálních trendech této oblasti. Následně bude v praktické části věnována jedna z kapitol deskripci a analýze současného stavu zaměstnaneckých výhod ve vybrané firmě, včetně objasnění důvodu, které firmu vedly k zavedení těchto

² MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 1. ISBN 978-80-7400-301-1.

benefitů. K dalším možnostem výzkumu budou poté formulovány pracovní hypotézy, jež budou následně ověřovány prostřednictvím empirické metody dotazníkového šetření na vzorku respondentů, vybraném podle předem stanovených kritérií. Informace získané z dotazníkového šetření budou nejprve podrobeny analýze, včetně grafického zpracování, které by mělo výsledky provedeného šetření přehledně ilustrovat a poté budou prostřednictvím syntézy vyvozeny závěry a možná doporučení pro firmu.

Na základě vyhodnocení takto zjištěných informací bude proveden vlastní návrh optimálního řešení zmíněné problematiky v oblasti zaměstnaneckých výhod, a to jak z hlediska atraktivnosti a výhodnosti pro zaměstnance, tak i z hlediska optimalizace nákladů firmy a stabilizace jejích zaměstnanců. Z vyhodnocení provedeného výzkumu budou dále formulována možná doporučení pro další výzkum v této oblasti, neboť se jedná o velmi aktuální téma, kterému je v současnosti věnována nejenom pozornost firem a jejich zaměstnanců, ale rovněž veřejnosti. A právě soudobá již výše zmíněná aktuálnost a naléhavost tohoto tématu se stala hlavním důvodem jeho volby pro tuto diplomovou práci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Zaměstnanecké benefity, někdy se používá také označení zaměstnanecké výhody je pojem, který v sobě ukrývá význam jakéhosi nadstandardního plnění poskytovaného zaměstnavatelem svým zaměstnancům. Toto plnění zpravidla nemá přímou souvislost s pracovním výkonem zaměstnance, ale plní úlohu péče firmy o zaměstnance, přičemž při rozhodování o výši případně poskytovaných benefitů, může firma přihlídnout také k délce zaměstnání, pracovní funkci či mimořádným zásluhám a pracovním výkonům. „*Jejich výhodou je daňový režim, ve kterém se některé benefity nacházejí, nevýhodou naopak značné náklady a nízké motivační působení.*“³

Dr. Pelc vysvětluje tento pojem takto: „*Jako benefity či zaměstnanecké benefity označujeme plnění plynoucí od zaměstnavatele k zaměstnanci kromě mzdy, na tyto benefity není právní nárok (jsou fakultativní, nepovinné), existují na základě rozhodnutí zaměstnavatele formou vnitřního předpisu nebo dohody v individuální pracovní či podobné smlouvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, popř. dohody mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací v kolektivní smlouvě.*“⁴ Jako příklad takového plnění lze uvést zaměstnavatelem poskytované poukázky zaměstnancům do různých sportovních a kulturních zařízení, sjednané v kolektivní smlouvě. Toto plnění nemá přímou souvislost s pracovním výkonem zaměstnance a je mu poskytováno pouze na základě vlastního dobrovolného rozhodnutí zaměstnavatele, v součinnosti s odborovou organizací a nad rámec zákonem uložených povinností. „*Obecná poučka říká, že nejlepší benefit je ten, který potěší zaměstnance a zároveň prospěje zaměstnavateli.*“⁵ Z této jednoduché poučky je zcela zřejmé, že vhodně zvolený

³ URBAN, J. *Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita*. [online]. © 23.04.2010 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita>

⁴ PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vydání. Praha: Linde, 2009, s. 9. ISBN 978-80-7201-754-6.

⁵ HRBKOVÁ, D. Firemní vzdělávání jako strategický zaměstnanecký benefit. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 3, s. 15. ISSN 1801-4690.

zaměstnanecký benefit je něčím, co by mělo být výhodné pro obě strany pracovního vztahu. Zároveň by to mělo být něco nového, co zaměstnavatele odlišuje od ostatních zaměstnavatelů. Firma poskytující některé z výhod, by měla sledovat trendy v této oblasti, s cílem neustálého vylepšování. „*Je potřeba nedržet se jenom klasických benefitů, ale snažit se objevovat i nové (samozřejmě relevantní segmentu, ve kterém zaměstnavatel působí). Zároveň však musí být celkový systém komplexní, týkat se různých oblastí a hlavně musí být pro zaměstnance atraktivní. Zde neplatí pravidlo čím víc, tím líp.*“⁶

J. Koubek k zaměstnaneckým výhodám uvádí následující: „*Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů a dalších v předchozí části uvedených forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.*“⁷

D. Toth dodává: „*Benefity převážně slouží k podpoře výkonnosti zaměstnance a zároveň představují stimulační instrument.*“⁸

Jak je patrné z této kapitoly, většina autorů vysvětluje pojem zaměstnanecké benefity velmi podobně, pouze s nepatrnými odchylkami. Pokud bychom chtěli vytvořit jednoduchou základní definici významu slova benefit, pak můžeme říci, že se jedná o formu odměny, kterou svým zaměstnancům poskytuje zaměstnavatel dobrovolně, nad rámec jemu uložených zákonných povinností, přičemž tato odměna přímo nesouvisí s pracovním výkonem zaměstnance a je tedy nenároková.

Obdobně chápe zaměstnanecké výhody také M. Armstrong: „*Zaměstnanecké výhody, známé také jako nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou.*“⁹

⁶ HRBKOVÁ, D. Firemní vzdělávání jako strategický zaměstnanecký benefit. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 3, s. 15. ISSN 1801-4690.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2008, s. 319. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁸ TOTH, D. *Personální management*. 2. vydání. Praha: Galileo, 2012, s. 320. ISBN 978-80-87415-05-4.

⁹ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1999, s. 596. ISBN 80-7169-614-5.

2 VÝZNAM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

„Aktuálně se označení benefitů používá v různých významech. Vždy záleží na hledisku tematizace, např. personalistika na daném tématu sleduje efekty vedoucí k optimalizaci pracovní síly na pracovišti. Významem slova v daňovém právu je jeho užití ve smyslu protiplnění státu za plnění daňových povinností daňovými subjekty.“¹⁰

Zaměstnanecké benefity lze chápat z více úhlů pohledu. Jiné zájmy sledují firmy, které tyto benefity poskytují, odlišné zájmy sledují potencionální uchazeči o práci, kteří si v mnohých případech vybírají svého zaměstnavatele také na základě množství a kvality poskytovaných benefitů a zcela odlišné zájmy v benefitech spatřují zaměstnanci, kteří je již využívají. Z hlediska vlastního významu tak můžeme zaměstnanecké výhody chápat z následujících úhlů pohledu:

- a) Motivace (stimulace) stávajících zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům.
- b) Udržení kvalitních zaměstnanců a stabilizace pracovních týmů.
- c) Vyvolání a udržení loajality zaměstnance vůči firmě.
- d) Péče firmy o zdraví svých zaměstnanců.
- e) Budování image firmy.
- f) Prezentace firmy na trhu práce a s tím související výhoda při hledání, oslovování a výběru nových pracovníků.
- g) Optimalizace pracovní síly ve smyslu snižování fluktuace a nemocnosti.
- h) Optimalizace personálních nákladů s využitím daňových výhod.
- i) Optimalizace daňově uznatelných a neuznatelných nákladů zaměstnavatele.

Zaměstnanecké benefity jsou součástí systému odměňování, který je součástí procesu péče o zaměstnance a plní velmi významnou úlohu v případě stabilizace, stimulace a motivace stávajícího personálu, jenž má mimo jiné za následek zvýšení pracovního výkonu a produktivity práce. *„V souvislosti se stimulací se hovoří především o finančním odměňování – peníze jsou však jen velmi omezeným*

¹⁰ PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vydání. Praha: Linde, 2009, s. 11. ISBN 978-80-7201-754-6.

a krátkodobým motivačním činitelem. Ve firemní praxi jsou však prostředkem velmi užívaným – proto je dobré si přinejmenším zapamatovat, že není rozhodující sám ‚balík peněz‘ (množství vynaložených prostředků na stimulování pracovní aktivity), ale jejich spravedlivé rozdělení, respektive stanovení kritérií pro finanční odměňování, která jsou založena na měřitelných výsledcích práce a na jejich vztahu k hlavním činnostem firmy (ocenění přínosu pracovníka pro firmu a pro zákazníka).“¹¹ Důležitá role, kterou motivace pracovníků sehrává, jsou si dnes zaměstnavatelé a firmy vědomi, a tak v řadě z nich k tomu účelu existují různé motivační programy sledující jasný cíl. „S výše uvedenými programy, podporujícími motivaci pracovníků, souvisejí také programy a systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků (nejen podpora a rozvoj profesní kompetence, ale také naplnění potřeb uznání a sebeaktualizace pracovníků) a systémy odměňování založené na výkonu (mzda a další finanční i nefinanční odměny jako motivační faktor).“¹²

V našem případě bude pozornost soustředěna na program motivace pracovníků prostřednictvím zaměstnaneckých výhod, neboť právě ty jsou zaměstnanci velmi oblíbeny a zaměstnavatelé často poskytují. „Jedním z nástrojů motivace, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mimo mzdu, jsou zaměstnanecké benefity.“¹³ Jestliže je zaměstnancům poskytováno „coś nad rámec povinností zaměstnavatele“, jsou si toho zpravidla velmi dobře vědomi, a toto se pak pozitivně odráží také v loajalitě a jejich celkovém postoji vůči svému zaměstnavateli. „Pokud je systém benefitů správně nastaven, může například i zvyšovat loajalitu zaměstnanců vůči firmě. Toho si v současnosti, kdy zaznamenáváme celkový trend důrazu na volný čas, všimla řada osvědčených majitelů a manažerů firem, kteří se stále více zamýšlejí nad otázkou poskytovaných benefitů a snaží se je přizpůsobit potřebám a zájmům svých pracovníků.“¹⁴ Jak již bylo řečeno v úvodu této práce, jen vhodně motivovaní, spokojení a odpočatí zaměstnanci jsou více produktivní. Prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů může tedy zaměstnavatel také účinně řídit a snižovat

¹¹ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání. Praha: Grada, 2004, s. 57. ISBN 80-247-0405-6.

¹² Tamtéž s. 71.

¹³ BĚŤÁK, J. Zaměstnanecké benefity umí motivovat. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 5, s. 41. ISSN 1801-4690.

¹⁴ ŠKŘIPECKÝ, M. Sportovní benefity. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 5, s. 42. ISSN 1801-4690.

nemocnost a fluktuaci svých pracovníků, jestliže například poskytuje zaměstnancům benefity, jejichž nárok vzniká zaměstnanci pouze při splnění předem stanovených kritérií. Jako příklad lze uvést odpracování plného měsíčního fondu pracovní doby a následný nárok na benefit v podobě docházkové prémie. *„Mít zdravé, dobré a spokojené pracovníky je přání všech majitelů firem. Úspěšné společnosti dnes moc dobře vědí, že sportující zaměstnanci mají minimální problémy s nemocností a podávají vyšší výkon. Sportování je jednou z nejdůležitějších činností, které může zaměstnavatel u svých zaměstnanců podpořit a zároveň dobře investovat do budoucnosti svých pracovníků.“*¹⁵

Významnou úlohu plní benefity mimo jiné i v oblasti budování image firmy. *„Když jsou pracovníci spokojeni, odvádějí lepší práci, čímž samozřejmě zvyšují společnosti profit. Firma těží také z reklamy, kterou svou spokojeností zaměstnanci šíří v podstatě zadarmo.“*¹⁶ Pokud firma poskytuje více než ostatní, stává se automaticky vyhledávaným zaměstnavatelem a dostává se do podvědomí nejenom uchazečů o zaměstnání, ale také odborníků z ostatních firem. *„Dříve firmy motivovala k rozdávání zaměstnaneckých benefitů především možnost uplatnit daňově odečitatelné položky. Dnes české firmy vnímají zaměstnanecké benefity čím dál více i jako výraz svého image, konkurenční výhody, respektive sociální odpovědnosti vůči svým zaměstnancům.“*¹⁷

Neméně důležitou roli sehrávají zaměstnanecké výhody při hledání, výběru a oslovování nových pracovníků. *„Proces hledání a poté i udržení kvalitního zaměstnance představuje pro firmy v posledních letech nelehký úkol. Rozhodování potenciálních zaměstnanců o výběru firmy ovlivňuje nejen její dobrá pověst či platové podmínky, ale stále častěji i benefity, které nabízí.“*¹⁸ Podobný názor zastává i Ivan Macháček, když říká: *„Důvodem pro poskytování benefitů je rovněž rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců, a proto se firmy snaží tyto zaměstnance*

¹⁵ ŠKRÍPECKÝ, M. Sportovní benefity. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 5, s. 42. ISSN 1801-4690.

¹⁶ KOLIBOVÁ, H. a kolektiv. *Péče o zaměstnance v programech vnitropodnikové sociální politiky v Moravskoslezském kraji*. Opava, Slezská univerzita v Opavě, 2010, s. 370. ISBN 978-80-7248-611-3.

¹⁷ BĚŤÁK, J. Zaměstnanecké benefity umí motivovat. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 5, s. 41. ISSN 1801-4690.

¹⁸ KELLEROVÁ, P. Benefity – klíčové prvky v personální strategii firmy. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 6, s. 46. ISSN 1801-4690.

získat a „připoutat“ poskytováním různých zaměstnaneckých benefitů poskytovaných vedle mzdy. Tyto zaměstnanecké benefity jsou velmi často zaměstnanci hodnoceny více než jejich motivace výhradně formou mzdové motivace.“¹⁹ Zaměstnavatel, který nabízí bohaté portfolio zaměstnaneckých výhod, bude pro uchazeče o zaměstnání atraktivnějším zaměstnavatelem ve srovnání s firmou, která nabízí jen „běžný standard“. Takový zaměstnavatel má pak při hledání a výběru kvalifikovaného personálu větší naději, že najde skutečné odborníky, kteří budou zároveň loajální vůči firmě. „Balíček poskytovaných benefitů je jedním z významných rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří zvažují více pracovních nabídek.“²⁰

Z hlediska zaměstnance i zaměstnavatele pak můžeme zaměstnanecké benefity chápat také jako významný nástroj při hledání možností optimalizace personálních nákladů. Pro obě strany je výhodné například namísto navyšování tarifní mzdy přesunout část finančních prostředků do variabilní nenárokové složky mzdy s možností využít nějakého peněžního či nepeněžního benefitu. Taková částka je pak zpravidla nižší o odvody na daň z příjmů a pojistné na zdravotní a sociální pojištění placené jak zaměstnavatelem za své zaměstnance, tak i samotnými zaměstnanci. Současná právní úprava je v tomto ohledu velmi rozmanitá a nabízí oběma stranám nespočet výjimek a osvobození v případě jednotlivých benefitů. „Podle červnového průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR téměř všechny společnosti poskytují zaměstnancům benefity s daňovou výhodou, a to tři i více.“²¹ „U tzv. daňově nezvýhodněných benefitů se běžně setkáváme až se šesti benefity.“²² O této problematice bude podrobněji pojednáno v kapitole 3.3. Členění zaměstnaneckých benefitů z hlediska daňových dopadů.

Při nevhodně nastaveném systému poskytování zaměstnaneckých výhod mohou však tyto v některých případech působit také opačnými efekty, než výše uvedenými. V průběhu nastavování systému zaměstnaneckých výhod ve firmě je nutné sladit přání a potřeby všech zaměstnanců s cíli a strategií firmy. Daniel Toth konstatuje: „Nešetrným postupem však může dojít i k napáchání více škody než užitku. Více škody

¹⁹ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 1. ISBN 978-80-7400-301-1.

²⁰ Tamtéž, s. 1.

²¹ BĚŤÁK, J. Zaměstnanecké benefity umí motivovat. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 5, s. 41. ISSN 1801-4690.

²² Tamtéž, s. 41

dokáže udělat například omezení benefitů jen na část zaměstnanců s obdobným pracovním zařazením i pracovními výkony. Pevně nadiktované čerpání benefitů bez možnosti jakéhokoli výběru zase může být zaměstnanci oprávněně vnímáno jako omezení svobody jejich volby.²³ Systém zaměstnaneckých výhod by měl být tedy zejména spravedlivý, dobře odkomunikovaný, a tím pádem zaměstnanci správně pochopený, při respektování všech zákonů uložených povinností. Dr. Pelc k tomu tématu dále uvádí: „Poskytování benefitů by nemělo být diskriminační, zaměstnavatelé jsou ze zákona povinni zabezpečovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.“²⁴

Názory na poskytování zaměstnaneckých benefitů se však různí a ne vždy jsou benefity vnímány z hlediska významů, které byly popsány výše. Mnozí odborníci či zaměstnavatelé dokonce zastávají názor, že nemotivují. „Ačkoli mnohé firmy ‚inzerují‘ benefity jako součást motivačních programů, realita bývá jiná. Zaměstnance nemotivují. Jak říká Martin Šikýř z katedry personalistiky Fakulty podnikohospodářské VŠE: „Poskytování benefitů je spíše součástí péče o zaměstnance. Obvykle se poskytují ‚jako dodatečné plnění‘ v souvislosti se zaměstnáním, a to na základě příslušnosti k určité kategorii zaměstnanců. Jiná bývá nabídka pro muže, jiná pro ženy nebo mladší či starší zaměstnance. A také podle jejich funkčního zařazení, zda jde o manažery, specialisty, administrativní pracovníky, dělníky... Neposkytují se v závislosti na pracovním výkonu, takže nelze očekávat, že by taková nabídka benefitů zaměstnance výrazně stimulovala k dosahování lepších pracovních výsledků.“²⁵ Tito tzv. odpůrci benefitů naopak zastávají motivaci výhradně peněžní formou, a to nejčastěji zvýšením tarifní mzdy či zavedením různých příplatků ke mzdě. Toto řešení je samozřejmě pozitivně vnímáno i mnohými zaměstnanci, kteří si ale neuvědomují, že po zaplacení povinných daní a odvodů dostanou zhruba o třetinu méně, zatímco u řady benefitů odvádět vůbec nemusí a reálně by si tak tedy přišli na vyšší příjem. „Že si personalisté

²³ TOTH, D. *Personální management*. 2. vydání. Praha: Galileo, 2012, s. 321. ISBN 978-80-87415-05-4.

²⁴ PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vydání. Praha: Linde Praha, a. s., 2009, s. 13. ISBN 978-80-7201-754-6.

²⁵ MYSLIVEČKOVÁ, O. Benefity: samozřejmost, nebo výsada? *HR Fórum (časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů)*. 2013, roč. XIV, č. 3, s. 6. ISSN 1212-690X.

často spojují benefity s motivací zaměstnanců, ačkoli tomu tak není, potvrzuje nepřímou i obchodní a marketingový manažer Ondřej Tyl ze společnosti Benefit Management. „Kdyby dala firma na výběr zaměstnancům, zda si přejí zvýšit plat, nebo uvítají benefity, zvítězí vyšší mzda. Za půl roku, za rok na to lidé zapomenou a začnou se ptát, proč nemají benefity, když lidé v konkurenční firmě ano,“ dodává.²⁶

Jiný názor na poskytování benefitů uvádí autorky Janoušková a Kolibová: „Zaměstnanci vnímají peníze ve mzdě a zaměstnanecké výhody rozdílně. Peníze jsou neosobní a jsou jistou ‚samozřejmostí‘. Péče firmy o zaměstnancovo stravování, volný čas, zdraví apod. je vnímáno mnohem intenzivněji. Pokud tato oblast nebude opomíjená ze strany zaměstnavatele, budou zaměstnanci podvědomě vnímat, že jejich zaměstnavateli na nich záleží a považuje za důležité se o ně starat i mimo rámec pracovního procesu.“²⁷

Při zamyšlení se nad těmito zcela protichůdnými názory na význam poskytování zaměstnaneckých výhod si pak každý zaměstnavatel nebo odpovědný pracovník personálního oddělení musí položit otázku, zda poskytovat benefity anebo raději zvýšit tarifní mzdy. Tato hypotéza bude rovněž využita v praktické části této práce, při dotazníkovém šetření a z hlediska optimalizace a rozhodování firmy, zda rozšířit nabídku poskytovaných zaměstnaneckých výhod nebo naopak navýšit tarifní mzdy, může mít zcela zásadní význam.

²⁶ MYSLIVEČKOVÁ, O. Benefity: samozřejmost, nebo výsada? *HR Fórum (časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů)*. 2013, roč. XIV, č. 3, s. 6. ISSN 1212-690X.

²⁷ JANOUŠKOVÁ J. a H. KOLIBOVÁ. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005, s. 58. ISBN 80-247-1364-0.

3 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Rozhodnutí o poskytování zaměstnaneckých výhod ve firmě je zpravidla v režii vedení firmy a personálního oddělení a má přímou souvislost nejenom s velikostí firmy, hospodářskými výsledky, ale současně také s personální a celkovou strategií firmy. Ve velkých firmách často také závisí poskytování benefitů na dohodě mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, která hájí zájmy zaměstnanců a zpravidla usiluje o rozšiřování portfolia již poskytovaných benefitů či navýšení již dříve poskytovaných benefitů. Zaměstnanecké benefity představují velmi obsáhlé téma a můžeme je proto členit podle různých hledisek:

3.1 Podle cílových skupin, kterým jsou benefity poskytovány

- a) **Plošně všem zaměstnancům ve stejné výši** – v tomto případě je konkrétní benefit poskytován všem pracovníkům firmy, většinou i ve stejné výši, bez ohledu na pracovní zařazení, či délku setrvání ve firmě. Klasickým příkladem je poskytování závodního stravování nebo stravenek. Na ty mají zpravidla nárok všichni zaměstnanci.
- b) **Diferencovaně dle pracovní pozice či délky pracovního poměru** – tento způsob poskytování znamená, že zaměstnavatel poskytuje např. vybraným pracovním pozicím nějaké nadstandardní benefity. Příkladem této varianty může být poskytování služebního automobilu, notebooku nebo mobilního telefonu také k soukromým účelům top managementu firmy. Druhou možností diferenciací v poskytování zaměstnaneckých výhod může být rozdílná výše benefitů např. na základě délky trvání pracovního poměru. Jako příklad toho způsobu poskytování benefitů lze uvést různé věrnostní a stabilizační odměny, odměny při pracovních výročích a jubileích, které mají zpravidla přímou souvislost s délkou zaměstnání.

„Rozšířenost benefitů je přímo úměrná úrovni pracovní pozice, kterou zaměstnanec zastává. Pro lidi na nejnižších pracovních pozicích jsou téměř všechny benefity ještě dobrou motivací. Jejich rozšíření totiž ještě není samozřejmostí. Nejméně běžné jsou benefity pro lidi pracující jako pomocní zaměstnanci. Benefit dostává 58 % lidí na těchto pozicích. Kvalifikovaní techničtí zaměstnanci dostávají aspoň jeden z benefitů v 61 %. Manažerů bez benefitů je však minimum. Mezi nižšími a středními manažery už s některým benefitem může počítat 87 % lidí a najít top manažera bez jakéhokoliv bonusu je téměř nemožné. V průzkumu Platy.cz 92 % top manažerů uvádí, že některý z benefitů má.“²⁸ Z tohoto sdělení je patrné, že více benefitů je poskytováno diferencovaně, přičemž platí, že čím vyšší pracovní pozici člověk zastává, tím více benefitů dostává. Současně také platí přímá úměra vyšší pozice a atraktivity poskytovaných benefitů. Jiné benefity dostávají výrobní zaměstnanci a jiné pak zejména top management firmy.

3.2 Podle způsobu, jakým jsou benefity poskytovány

Z hlediska způsobu, jakým jsou benefity poskytovány je můžeme dále členit do tří hlavních skupin, přičemž třetí skupina představuje kombinaci první a druhé skupiny:

- a) **Fixní způsob** – při tomto způsobu poskytování určí zaměstnavatel jednotlivé benefity sám podle svého uvážení a s ohledem na finanční možnosti. Tyto benefity pak většinou bývají automaticky poskytovány všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně stojí či nikoliv. „Největší nevýhodou takového poskytování zaměstnaneckých výhod je, že zaměstnavatel investuje do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o ně zájem (např. zabezpečení vstupenek do bazénu, na kulturní akce, vitaminové přípravky, očkování proti chřipce).“²⁹
- b) **Flexibilní způsob (cafeteria systém)** – poskytování benefitů tímto způsobem představuje pro zaměstnance v první řadě možnost volby. Jedná se o systém,

²⁸ VALENTA, L. Začíná být běžné přispívat zaměstnancům na jídlo. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 5, s. 47. ISSN 1801-4690.

²⁹ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2008, s. 14. ISBN 978-80-7357-368-3.

ve kterém si zaměstnanec vybírá benefity z určité předem stanovené nabídky sám, na základě svých aktuálních potřeb a preferencí. „*Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle vlastních preferencí.*“³⁰ Kromě možnosti volby lze spatřovat další výhody tohoto způsobu poskytování např. v možnosti diferencování skupin pracovníků podle různých kritérií. „*Výhodné, i když složitější, je vyjádření limitu v bodech, které umožňuje rovnocenné ocenění výhod, které mají pro zaměstnavatele různé daňové dopady. Finanční limit i nabízené menu mohou být pro jednotlivé skupiny zaměstnanců diferencovány, například podle délky zaměstnání nebo hierarchického postavení ve firmě (tzv. statkové benefity).*“³¹

- c) **Kombinace fixního a flexibilního způsobu** – tento způsob poskytování benefitů vychází z kombinace dvou předchozích způsobů. Díky tomu u něho můžeme spatřovat rovněž kombinaci výhod, které předcházející způsoby nabízejí každý zvlášť. V tomto případě lze totiž některé výhody, o které mají zájem všichni zaměstnanci poskytovat fixním způsobem, čímž dochází k úspoře administrativy, kterou přináší provozování cafeteria systému.

Variantou flexibilního způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod může být také tzv. **celkové odměňování (total compensation)**. „*Jednotlivé peněžní i nepeněžní odměny jsou v tomto případě převedeny na společnou základnu (celkovou roční odměnu pracovníka), v jejímž rámci má zaměstnanec možnost částečně volit mezi odměnou peněžní a nepeněžní i mezi jednotlivými typy výhod.*“³²

Aktuální trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů nasvědčují tomu, že vývoj této oblasti se ubírá spíše k druhému způsobu poskytování benefitů flexibilním způsobem, tedy prostřednictvím cafeteria systému. Na českém trhu se v současnosti vyskytuje více firem, které nabízejí firmám řešení tzv. na klíč. Firmy v podstatě svěří oblast

³⁰ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2008, s. 14. ISBN 978-80-7357-368-3.

³¹ URBAN, J. *Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita*. [online]. © 23.04.2010 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita>

³² Tamtéž [cit. 2014-02-15].

zaměstnaneckých výhod externí specializované firmě, která provede analýzu současného stavu, vytvoří optimální řešení pro danou firmu a poté celý benefitní systém sama spravuje. Firma pak pouze dostává prostřednictvím pravidelného reportingu informace o tom, jaké benefity a v jaké výši jsou čerpány. Součástí tohoto řešení bývá také provádění pravidelného průzkumu spokojenosti mezi zaměstnanci, na základě kterého bývá systém přizpůsobován přáním a potřebám zaměstnanců, samozřejmě také s respektováním zájmů zaměstnavatele. Nevýhodou takového řešení bývá zpravidla vysoká cena, a proto si jej mohou dovolit pouze velké firmy s velkým počtem zaměstnanců. Opačný názor k tomuto trendu však uvádí Dr. Pelc, když říká: *„Zaměstnavatelé mají zájem na co nejnižších nákladech na administrativní obsluhu benefitů a dále na jejich kvalifikovaném zpracování a nabídce. Domnívám se, že bude sílit trend relativního snižování nákladů na obsluhu benefitů a sílit poptávka po volitelných benefitních systémech – a tím i po komplexních outsourcingových službách.“*³³ Podrobněji se oběma způsobům poskytování benefitů věnuje kapitola 7 – Komparace cafeteria systému a fixního systému poskytování zaměstnaneckých benefitů, neboť z hlediska optimalizace systému zaměstnaneckých výhod se jedná o další zásadní otázku, která bude rovněž využita při dotazníkovém šetření.

3.3 Z hlediska daňových dopadů

Významným hlediskem členění zaměstnaneckých benefitů je členění z hlediska daňových dopadů, které je velmi podstatné jak z pohledu zaměstnavatele, tak rovněž zaměstnance. Daňové dopady jednotlivých zaměstnaneckých výhod představují jeden z hlavních aspektů, které firmy při rozhodování o rozšíření portfolia zaměstnaneckých výhod řeší. Firmy se většinou snaží využívat četných daňových výhod a osvobození při poskytování některých benefitů. Vhodná kombinace daňově uznatelných benefitů může přinést firmě velké úspory v oblasti mzdových a personálních nákladů. Podobně je tomu pak i na straně zaměstnanců, kdy si v případě vhodně zvolené kombinace daňově a odvodově zvýhodněných či zcela osvobozených benefitů, může zaměstnanec zvýšit svůj reálný nepeněžní příjem.

³³ PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vydání. Praha: Linde, 2009, s. 21. ISBN 978-80-7201-754-6.

Vždy je však třeba postupovat v souladu s platnými právními předpisy, kterými jsou zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění zákona č. 500/2012 Sb., zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

„Každý příjem, který je zaměstnanci poskytnut, a obdobně výdaj zaměstnavatele, pokud je s ním spojen, je nezbytné charakterizovat (prověřit) z hlediska daňových a pojistných režimů – daňové (ne)uznatelnosti výdajů pro zaměstnavatele, daňové (ne)uznatelnosti příjmů pro zaměstnance a z toho plynoucího odvodového režimu z hlediska pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.“³⁴ U zaměstnanců platí zásada, že vše co je osvobozeno od daně z příjmů fyzických osob nevstupuje do vyměřovacích základů na pojistné na sociální zabezpečení a veřejné zdravotní pojištění.

Z daňového a odvodového hlediska můžeme zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnavatele dělit na:

- a) benefity, které jsou daňově uznatelnými náklady zaměstnavatele v plné výši,
- b) benefity, které jsou daňově uznatelnými náklady zaměstnavatele pouze do zákonem stanoveného limitu,
- c) benefity, které jsou daňově neuznatelnými náklady zaměstnavatele a jsou tudíž poskytovány z čistého zisku.

Z daňového a odvodového hlediska můžeme zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnance dělit na:

- a) benefity, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob v plné výši a tím pádem nejsou ani součástí odvodů na sociální zabezpečení a veřejné zdravotní pojištění,
- b) benefity, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a odvodů na sociální zabezpečení a veřejné zdravotní pojištění pouze do zákonem stanoveného limitu,

³⁴ PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. vydání. Praha: Leges, 2011, s. 32. ISBN 978-80-87212-66-0.

- c) benefity, které nejsou osvobozeny od daně z příjmů a jsou tudíž součástí vyměřovacího základu na sociální zabezpečení a veřejné zdravotní pojištění.

K optimalizaci zaměstnaneckých výhod z daňového a odvodového hlediska uvádí Ivan Macháček následující jednoduchou definici: „*Za optimální řešení lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.*“³⁵

Při stanovování daňových a odvodových plnění sehraává důležitou roli také určení, zda je benefit poskytován jako tzv. peněžní nebo nepeněžní plnění. Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. v ustanovení § 6 odst. 9 stanoví následující: „*Od daně jsou kromě příjmů uvedených v § 4, dále osvobozeny...*“³⁶ přičemž stanoví taxativní výčet jednotlivých zpravidla nepeněžních plnění, která jsou od daně osvobozena buďto zcela nebo do stanoveného limitu. Naopak pokud se jedná o peněžní plnění, které vyplácí zaměstnavatele svému zaměstnanci, podléhá toto plnění zpravidla vždy zdanění u zaměstnance.

³⁵ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 16. ISBN 978-80-7478-000-4.

³⁶ PLOCOVÁ, L. *Daňové zákony v úplném znění k 1.1.2014 s přehledy změn*. Praha: ANAG, 2013, s. 13. ISBN 978-80-7263-840-6.

4 NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ BENEFITY A JEJICH DAŇOVÉ HLEDISKO

Současné možnosti poskytování benefitů jsou takřka neomezené a velmi často se můžeme setkat se spoustou nových, netradičních benefitů, které si postupně získávají přízeň zaměstnanců. Přesto stále existuje řada benefitů, které se těší velké oblibě zaměstnanců i firem již řadu let. Můžeme konstatovat, že některé z nich mají své místo na žebříčku nejoblíbenějších a nejčastěji poskytovaných benefitů jisté.

„Ke stálícím nejčastějším zaměstnaneckých nefinančních benefitů v Česku patří stravenky, pružná pracovní doba, dovolená navíc, penzijní připojištění a mobilní telefon i k soukromým účelům. Renesanci zažívá vzdělávání, které čerpala před krizí až třetina zaměstnanců, ale během krize se vzdělával jen každý šestý. V letošním roce opět investice do vzdělání rostou.“³⁷ O tom, že stravenky patří dlouhodobě k nejžádanějším a zároveň nejoblíbenějším benefitům není třeba vést dlouhé diskuze. Potvrzuje to většina průzkumů z oblasti zaměstnaneckých výhod několika posledních let. Stravenky se pravidelně umisťují do třetího místa na žebříčku oblíbenosti. „Nejzajímavější vzestup z oblasti materiálních benefitů zaznamenaly stravenky, jejichž nabídka se v loňském roce ocitla v útlumu. Zatímco loni po dlouhé době kralování sestoupily s 68 % na třetí místo nejčastěji nabízených výhod, letos se opět vrací na výsluní. Nabízí je dokonce nejvíce firem za dobu trvání průzkumu, a to 81 %.“³⁸

U každého z firmou poskytovaných benefitů je vždy potřeba zvlášť posuzovat daňové dopady, a to nejen z pohledu firmy, ale také z hlediska zaměstnance a s tím související dopady na povinnost odvádět sociální a zdravotní pojištění zaměstnavateli za své zaměstnance a rovněž samotnými zaměstnanci. Pro snadnější orientaci v této problematice slouží tabulka 1 na str. 27 – Přehled daňového řešení hlavních zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zaměstnavatelem jako nepeněžní plnění zaměstnancům.

³⁷ JAROŇOVÁ, K. a J. BABIEL. Benefity v Polsku a v ČR. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2013, roč. IX, č. 5, s. 29. ISSN 1801-4690.

³⁸ IHNEDECZ. *V benefitech vede vzdělání před stravenkami*. [online]. © 26.07.2012 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://sport.ihned.cz/c1-56758920-v-benefitech-vede-vzdelavani-pred-stravenkami>

„Žebříček nabídky daňově zvýhodněných benefitů již druhým rokem vede vzdělávání, nabízí jej 82 % firem. Na druhé místo se po loňském poklesu dostaly stravenky, které aktuálně nabízí osm z deseti podniků. Trojici nejoblíbenějších benefitů uzavírá tradičně penzijní připojištění (74 %).“³⁹ Podobné výsledky nejčastěji poskytovaných benefitů uvádí ve své publikaci také V. Pelc a konstatuje: „88 % soukromých firem a 99 % veřejných subjektů (státních, rozpočtových) benefity poskytuje. Nejčastější benefit: stravenky – poskytuje je 70 % soukromých a 94 % státních institucí, na druhém místě u soukromých subjektů je penzijní připojištění: poskytuje 36 % soukromých zaměstnavatelů, dále vzdělání (zejm. jazykové kurzy) – 27 % soukromých zaměstnavatelů. Uvedená procenta odpovídají preferencím zaměstnanců.“⁴⁰

³⁹ IHNEDECZ. *V benefitech vede vzdělání před stravenkami*. [online]. © 26.07.2012 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://sport.ihned.cz/c1-56758920-v-benefitech-vede-vzdelavani-pred-stravenkami>

⁴⁰ PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. vydání. Praha: Leges, 2011, s. 24. ISBN 978-80-87212-66-0.

Tabulka 1: Přehled daňového řešení hlavních zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zaměstnavatelem jako nepeněžní plnění zaměstnancům

Benefit poskytnutý zaměstnanci jako nepeněžní plnění	Zdanění u ZC	Zahrnutí do VZ ZC	Daňový výdaj ZL
Doprava do zaměstnání	ano	ano	ano
Poskytnutí manažerského vozidla k soukromým účelům	ano	ano	ano
Odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti ZL	ne	ne	ano
Odborný rozvoj zaměstnanců nesouvisející s předmětem činnosti ZL	ne	ne	ne
Stravenky do zákonného limitu	ne	ne	ano
Stravenky nad zákonem stanovený limit	ne	ne	ne
Poskytování nealkoholických nápojů	ne	ne	ne
Příspěvek na rekreaci do limitu 20 000 Kč	ne	ne	ne
Příspěvek na rekreaci nad limit 20 000 Kč	ano	ano	ne
Příspěvek na sportovní a kulturní vyžití	ne	ne	ne
Nepeněžní dary do výše 2 000 Kč ročně	ne	ne	ne
Nepeněžní dary nad 2 000 Kč ročně	ano	ano	ne
Poskytování přechodného ubytování zaměstnancům do 3 500 Kč	ne	ne	ano
Poskytování přechodného ubytování zaměstnancům nad 3 500 Kč	ano	ano	ano
Příspěvek na PP nebo ŽP v úhrnu do 30 000 Kč ročně	ne	ne	ne
Příspěvek a PP nebo ŽP v úhrnu nad 30 000 Kč ročně	ano	ano	ano

Zdroj: MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-000-4 (vlastní zpracování)

5 AKTUÁLNÍ TRENDY V OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Poskytování zaměstnaneckých výhod se stalo běžnou součástí péče o zaměstnance napříč všemi firmami v České republice. Mnohé benefity, které byly v předcházející kapitole uvedeny jako nejčastěji poskytované, jsou mnohdy zaměstnanci vnímány jako běžný standard, nikoliv cosi výjimečného. I proto prochází oblast zaměstnaneckých výhod neustálým vývojem a firmy se snaží vymýšlet zcela nové, dosud neobjevené a zaměstnanci neokoukané benefity nebo alespoň sledují nové trendy v této oblasti a svůj benefiční program pravidelně obměňují a přizpůsobují přáním a potřebám svých pracovníků. Jedině tak může být systém poskytovaných benefitů ve firmě funkční a efektivní, neboť i přání a preference lidí se neustále vyvíjejí a mění.

Zejména v poslední době se v některých větších firmách můžeme setkat se zcela novými, netradičními benefity, které nejsou zaměřeny jen na zvýšení peněžního či nepeněžního příjmu zaměstnance, ale naopak se snaží o sladování osobního a pracovního života zaměstnanců. Tento princip bývá označován jako tzv. work life balance. *„Zaměstnavatelé již pochopili, že pouze zaměstnanec, který má čas na soukromý život a péči o své zdraví, je efektivní a výkonný. Proto se čím dál více prosazují benefity zajišťující rovnováhu mezi prací a soukromým životem a podporující dobrý zdravotní životní styl.“⁴¹* Zaměstnavatelé tak nabízejí svým zaměstnancům různé formy flexibilní pracovní doby, čímž vycházejí vstříc mladým rodičům, podporují sportovní aktivity svých zaměstnanců či zdravý životní styl, a to například poskytováním ovoce zdarma (tzv. ovocné dny). Další oblastí, kam moderní zaměstnanecké benefity směřují, bývá pracovní prostředí, které zaměstnavatelé přizpůsobují přáním a potřebám svých zaměstnanců a v neposlední řadě také různé charitativní projekty, kdy zaměstnanci mohou v rámci své pracovní doby pomáhat potřebným. *„U mnoha zaměstnavatelů se zvyšuje důraz na kreativní přístup, mimo jiné přes netradiční pracovní prostředí či odpočinkové zóny, které např. podporují*

⁴¹ ROLNÁ, L. a M. POŘÍZKOVÁ. Trendy v benefitech. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. Praha 2013, roč. IX, č. 5, s. 31. ISSN 1801-4690.

neformální komunikaci ve společnosti. Další variantou je možnost odreagovat se, pomoci a najít nový přístup ke starým problémům v rámci dobrovolnické práce, organizované zaměstnavatelem v pracovní době.“⁴²

V současnosti se nejčastěji můžeme setkat s těmito netradičními benefity, které firmy svým zaměstnancům nabízejí:

5.1 Sick day

Jedná se v podstatě o volné placené dny, které může zaměstnanec v průběhu roku využít v případě, že se necítí zdravotně dobře. Tento volný den může věnovat např. na domácí léčbu či návštěvu lékaře, a to v případě, kdy se nejedná o závažné onemocnění a není nutná pracovní neschopnost. Celkový počet těchto volných dní je v režii firmy, většinou však bývá omezen např. na 5 dní za rok, přičemž tyto dny lze čerpat pouze jednotlivě, nikoliv kontinuálně. V případě lehkého nachlazení si zaměstnanec může například prodloužit o tento den víkend a volný čas využít k domácí léčbě. Tento benefit však bývá velmi často zneužíván, zejména výrobními zaměstnanci, kteří se snaží všechny volné dny za každou cenu vyčerpat, a to i když to právě nepotřebují. Pro zaměstnavatele je sick day náročný nejen z hlediska finančního, ale také proto, že za chybějícího zaměstnance potřebuje náhradu. Stejně jako u většiny ostatních benefitů však platí, že pokud je správně odkomunikován, může firmě přinést požadovaný efekt.

5.2 Bridge day

Jinými slovy volný den např. mezi svátkem a víkendem. Někteří zaměstnavatelé raději využívají možnosti přesunu svátku, v případě, že mezi svátkem a víkendem zůstává pracovní den, jiní ovšem využívají tento moderní benefit a pracovníky nechávají doma na placeném volnu. Ti si tak nemusí spotřebovávat dovolenou a navíc mohou tento volný pracovní den například strávit se svojí rodinou nějakou volnočasovou aktivitou, na kterou zaměstnavatel mnohdy rovněž přispívá. Pro firmu se

⁴² ROLNÁ, L. a M. POŘÍZKOVÁ. Trendy v benefitech. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. Praha 2013, roč. IX, č. 5, s. 31. ISSN 1801-4690.

sice jedná o poměrně nákladný benefit, neboť firma musí zaplatit mzdy zaměstnanců včetně povinných odvodů, zaměstnanci jsou si toho však vědomi a upevňuje se tak jejich loajalita vůči firmě. Významný je tento benefit především pro mladé rodiče, jejichž děti mívají většinou v tyto dny prázdniny a rodiče tak v případě možnosti využití bridge day nemusí řešit hlídání pro své děti. Právě z tohoto důvodu je jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele výhodnější, ponechat rozhodnutí o čerpání tohoto benefitu na preferencích a potřebách zaměstnance.

5.3 Proplácení prvních třech dnů pracovní neschopnosti

I tento benefit bývá pozitivně hodnocen mezi zaměstnanci, neboť v případě, že první tři dny nemoci jsou neplacené, každý pracovník si dopředu důkladně rozmyslí, zda je pracovní neschopnost nutná či nikoliv. Pak se ovšem stává, že zaměstnanci přechází různé nemoci, což se negativně odráží nejenom na kvalitě jimi odváděné práce, ale zároveň hrozí riziko šíření nemoci mezi ostatní zaměstnance. Pokud je naopak pracovní neschopnost proplácena včetně prvních třech dní, mnoho zaměstnanců raději zůstane doma a vyléčí se mnohem rychleji než ti, kteří nemoc přecházejí a nakonec skončí v ještě déle trvající pracovní neschopnosti. Tento benefit může být rovněž velmi snadno zneužíván, a to zejména v případě výrobních pracovníků. Rozhodnutí o zavedení takového benefitu by tedy mělo být firmou dopředu důkladně zváženo, přičemž poskytován by měl být diferencovaně, např. pouze klíčovým pracovníkům firmy. S pracovní neschopností pak souvisí ještě jeden benefit, který bývá většinou poskytován pouze top managementu firmy nebo zmíněným klíčovým zaměstnancům. Jedná se o dorovnání náhrady mzdy za pracovní neschopnost do výše skutečného platu pracovníka.

5.4 Home office

Je jednou z forem flexibilního zaměstnávání, která je vyhledávána především mladými lidmi nebo rodiči s malými dětmi. Zaměstnavatel v tomto případě umožňuje zaměstnanci pracovat z pohodlí jeho domova např. přes vzdálený přístup do firemní

sítě. Tento způsob zaměstnávání je možné kombinovat s částečným úvazkem, je však založen na vzájemné důvěře a respektu zaměstnance a zaměstnavatele. Záleží také na charakteru práce, neboť ne všechny práce je možné takto z domova vykonávat. Zároveň předpokládá precizní stanovování úkolů a cílů, kterých má pracovník prostřednictvím home office dosáhnout a jejich důkladnou a pravidelnou kontrolu ze strany zaměstnavatele. Z hlediska zaměstnavatele můžeme spatřovat výhodu zejména v minimálních nákladech na tento benefit, který má zároveň vysoký motivační charakter pro zaměstnance. Především mladé matky ocení, pokud mohou pracovat z domova a zároveň například pečovat o nemocné dítě. V posledních letech dokonce některé firmy home office svým pracovníkům nařizují, a to zejména těm, kteří mají k dispozici služební automobil. Důvodem je úspora služebních automobilů a s tím souvisejících nákladů ne jejich provoz.

5.5 Firemní školka

„Jedním z nejnáročnějších a nejnákladnějších programů na podporu zaměstnaných rodičů je založení firemního zařízení péče o děti.“⁴³ Tento benefit je zatím znám spíše ze zahraničí a nejčastěji bývá využíván velkými nadnárodními korporacemi, které zaměstnávají velké množství zaměstnanců a provoz takového zařízení se jim tak vyplatí. Aktuální trendy však naznačují, že se tato oblast bude nadále rozvíjet, neboť většina českých firem se začíná setkávat se dvěma zásadními problémy v této souvislosti. „Jedním z nich je právě probíhající baby boom a z něj plynoucí fenomén velkých počtů zaměstnankyň na mateřské a rodičovské dovolené. Druhým je nedostatek talentovaných a kvalifikovaných lidí na trhu práce a uvědomění si, že právě ‚studnice‘ zaměstnaných rodičů by mohla pomoci tuto mezeru zaplnit.“⁴⁴

⁴³ BOSNICHOVÁ, N. a J. KOLÁŘOVÁ. Notebook a kočárek aneb management rodičů ve firmách. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 5, s. 44. ISSN 1801-4690.

⁴⁴ Tamtéž, s. 44.

5.6 Firemní dobrovolnictví

Právě tento benefit lze považovat za jeden z posledních trendů této oblasti. Principem je, že firma poskytne nějaké nadaci namísto peněžního daru své zaměstnance, kteří zde v rámci jejich pracovní doby vykonávají nějakou prospěšnou činnost nebo se podílí na dobročinné akci. „*Předmětem dárcovství tedy není žádná finanční částka, ale ze strany zaměstnavatele pracovní doba zaměstnance a ze strany pracovníků pak nadšení někomu zdarma pomoci a návazně výborný pocit vykonaného dobrého skutku.*“⁴⁵ Výhodou tohoto benefitu je nejenom nízká finanční náročnost pro zaměstnavatele, ale zároveň dochází i k posilování dobrého image firmy. V případě zaměstnanců pak kromě dobrého pocitu z vykonaného skutku dochází také ke stabilizování pracovních kolektivů, rozvoji týmové spolupráce a v neposlední řadě také k odpočinku od každodenní pracovní rutiny. Oblastí, kde mohou zaměstnanci pomáhat je velké množství, jako příklad můžeme uvést organizování dobročinných akcí, péči o děti v dětských domovech, handicapované nebo seniory apod.

⁴⁵ KODADA, J. *Benefity firemního dobrovolnictví*. [online]. © 01.10.2010 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-46938660-benefity-firemniho-dobrovolnictvi>

6 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI JAKOŽTO ZÁKLADNÍHO VÝCHODISKA PRO ČÁST PRAKTICKOU

V teoretické části práce bylo nejprve vysvětleno, co jsou zaměstnanecké benefity a jaký plní význam nejenom z hlediska firmy, ale také z pohledu samotných zaměstnanců. Ukázalo se, že zaměstnanecké benefity mají hned několik velmi zásadních významů, které z jejich poskytování plynou. Jedním z nich je např. motivační a stimulační instrument působící pozitivně na zaměstnance.

Dalším neméně důležitým významem je kupříkladu možnost optimalizace daňových nákladů firmy, prostřednictvím daňově zvýhodněných benefitů. Bylo zjištěno, že na velké množství zaměstnaneckých benefitů se vztahují různé úlevy a osvobození z hlediska daně z příjmů a povinných odvodů na zdravotní a sociální pojištění. Na základě analýzy odborné literatury můžeme tedy konstatovat, že zaměstnanecké benefity jsou z hlediska významu klíčovým nástrojem personální a mzdové politiky firem.

V další části práce byla pozornost věnována členění benefitů, přičemž bylo zjištěno, že je lze dělit podle několika na sobě nezávislých hledisek. Jedním z hledisek je členění podle způsobu poskytování. Zaměstnanecké benefity je možné poskytovat jako fixní (pevně nadiktované) nebo jako variabilní (volitelné), které si zaměstnanci mohou vybírat sami na základě svých preferencí. V tomto případě se jedná o tzv. cafeteria systém. Další možností je pak kombinace těchto dvou zmíněných způsobů poskytování, přičemž výhodou tohoto způsobu poskytování je možnost kombinace výhod obou těchto způsobů.

V jedné z kapitol teoretické části práce byla věnována pozornost nejčastěji poskytovaným benefitům, přičemž byly současně řešeny daňové dopady těchto benefitů. Následně bylo pátráno po aktuálních trendech zmiňované oblasti a bylo prokázáno, že oblast zaměstnaneckých výhod prochází neustálým vývojem, který do této oblasti přináší řadu novinek. Pro firmy poskytující zaměstnanecké výhody tedy vyplývá důležité doporučení sledovat tyto trendy, pakliže chtějí mít efektivní systém zaměstnaneckých výhod, který bude zároveň atraktivní pro jejich zaměstnance.

Zkušeností a informací získaných při sestavování teoretické části práce bude nyní využito v části praktické, ve které budou zjištěné poznatky a stanovené hypotézy dále ověřovány empirickou metodou dotazníkového šetření. Pro tento účel bude sestaven dotazník spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami ve vybrané firmě, jehož hlavním cílem bude potvrdit nebo vyvrátit fakta, která vyplynula z analýzy odborné monografie na téma zaměstnaneckých výhod. Otázky v dotazníku budou formulovány tak, aby bylo možné jejich vyhodnocením získat potřebné informace pro vlastní návrh řešení optimalizace zaměstnaneckých výhod ve vybrané firmě. Před vlastním šetřením bude nejprve provedena analýza současného stavu zaměstnaneckých výhod ve firmě. Provedená analýza by měla poskytnout detailní popis současného systému zaměstnaneckých výhod a upozornit na případné možnosti zlepšení.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 KOMPARACE CAFETERIA SYSTÉMU A FIXNÍHO SYSTÉMU POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.2 teoretické části této práce, rozdíl ve způsobu poskytování benefitů hraje zcela zásadní roli při rozhodování o optimalizování komplexního systému zaměstnaneckých výhod. Otázka způsobu jejich poskytování a spokojenost zaměstnanců s tímto způsobem bude využita rovněž v dotazníkovém šetření v praktické části této práce. Každý ze zmíněných způsobů nabízí zcela odlišné řešení systému zaměstnaneckých výhod, což s sebou v obou případech přináší řadu výhod i nevýhod, které můžeme dále členit zvláště z pohledu zaměstnance, který zaměstnanecké výhody čerpá a z pohledu zaměstnavatele, který zaměstnanecké výhody svým zaměstnancům poskytuje. Tato kapitola se soustředí na komparaci obou systémů tak, aby bylo možné určit, který ze systémů poskytování zaměstnaneckých výhod se jeví jako lepší.

Za výhodu fixního způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů je považována zejména jednoduchost celého systému, kdy firma pouze stanoví konkrétní benefity, které budou zaměstnancům poskytovány, určí způsoby a pravidla jejich čerpání a případný spolupodíl zaměstnanců na nákladech vynaložených na tyto benefity. Tento systém je pro zaměstnance přehledný, neboť všichni jsou seznámeni s pevnou nabídkou poskytovaných benefitů a pravidly jejich čerpání, bohužel však systém nedokáže reflektovat přání a potřeby všech svých pracovníků, a tak někteří z nich např. dostávají benefit, který by v případě možnosti volby nikdy nečerpali. Pro zaměstnavatele je tento systém zpravidla administrativně méně náročný, neboť nemusí spravovat obsáhlou agendu jako v případě cafeteria systému. Správa fixního systému benefitů je z těchto důvodů nejčastěji vykonávána vlastními silami, nikoliv externí specializovanou firmou.

Pokud bychom hledali největší výhodu opačného systému poskytování, tedy cafeteria, pak jí je bezesporu individualita a možnost volby benefitu každým zaměstnancem zvláště, podle vlastních preferencí. Tento fakt vyplývá z různorodosti

preferencí jednotlivých skupin zaměstnanců, ale i jednotlivců. Některý pracovník např. upřednostňuje příspěvek na dopravu do zaměstnání, neboť ta pro něho představuje vysokou finanční zátěž, naopak jiný pracovník, který má rodinu a do práce dochází vzhledem k malé vzdálenosti pěšky, upřednostní raději možnost využít příspěvku na volnočasové aktivity pro svou rodinu. Jestliže mají zaměstnanci možnost volit si benefity sami, pak si jich většinou mnohem více cení, neboť se rozhodují na základě svých aktuálních potřeb, které jsou v čase proměnlivé. Díky možnosti volby je pak celý systém efektivnější než systém fixní, protože zaměstnanci čerpají jen takové benefity, o které mají skutečně zájem a ne proto, že jim jsou automaticky poskytovány.

Čerpání výhod prostřednictvím cafeterie probíhá tak, že zaměstnanci je na určité časové období, zpravidla kalendářní rok, přidělen určitý bodový nebo finanční limit, se kterým hospodaří a za který následně čerpá jednotlivé benefity. Zaměstnanci si tak mnohem více uvědomují skutečnou cenu benefitu, neboť všechny benefity s omezeným limitem čerpat nemohou a musí se tak přirozeně rozhodnout, který z benefitů je pro ně důležitější. V systému cafeteria je také oproti fixnímu systému mnohem snazší diferencovat poskytované benefity mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců, např. stanovením různých výší finančního nebo bodového limitu pro jednotlivé profese, či skupiny pracovníků. Další velmi podstatnou výhodou je možnost využít mimořádných odměn, jejichž hodnota může být zaměstnanci namísto výplaty převedena do cafeterie a zaměstnanec si ji může čerpat na libovolný benefit.

Pro firmy představuje cafeteria větší finanční zátěž, a to ať již je dodávána externí firmou jako outsourcingové řešení nebo je spravována vlastními zaměstnanci. Tato nevýhoda je však kompenzována přehledným systémem zaměstnaneckých výhod, který v případě řešení dodávaného externí firmou poskytuje zaměstnavateli podrobný reporting o čerpaných benefitech a efektivnější možnost využití finančních prostředků z hlediska daňového zatížení.

Pro zaměstnance je pak výhodou možnost vlastní správy systému zaměstnaneckých výhod, který má prostřednictvím internetového účtu 24 hodin denně k dispozici. Zaměstnavatelé mohou také využít možnosti provázání benefitního systému se systémem odměňování a s tím související větší motivací pracovníků. V celkové komparaci obou systémů se cafeteria jeví jako systém s vícero výhodami oproti systému fixnímu. Zejména široké portfolio možností, které tento systém nabízí jak

zaměstnancům, tak firmě je jednoznačnou výhodou oproti systému fixnímu. Velkou nevýhodou je pak již dříve zmíněná finanční zátěž, kterou si menší firmy zpravidla nemohou dovolit. Firmy však mohou zavést vlastní systém cafeteria, s omezeným počtem poskytovaných benefitů, a ty v případě, že se systém osvědčí následně rozšiřovat.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD POSKYTOVANÝCH FIRMOU

8.1 Historie firmy

System zaměstnaneckých výhod ve firmě, která byla autorem vybrána k analýze těchto výhod a návrhu možné optimalizace v této oblasti, byl zaváděn postupně a souvisel s následným rozvojem firmy. Původním záměrem managementu firmy bylo vytvořit stabilní a konkurenceschopnou společnost, která staví svůj úspěch zejména na schopných a spokojených zaměstnancích a zároveň vybudovat si v regionu pozici atraktivního zaměstnavatele, který je vyhledáván nejenom uchazeči o zaměstnání, ale také absolventy vysokých škol a odborníky z různých oborů. Právě z těchto důvodů bylo třeba hledat prostředky, kterými lze motivovat potenciální uchazeče o zaměstnání, ale rovněž stávající kmenové zaměstnance.

Jako hlavní motivační prostředky mimo mzdy, která je nároková a má přímou souvislost s pracovním výkonem, lze rozhodně chápat zaměstnanecké výhody, které ve většině případů přímou souvislost s pracovním výkonem nemají, jsou nenárokové a jejich hlavním úkolem je právě motivovat.

Firma tedy postupně začala svým zaměstnancům poskytovat různé benefitní plnění mimo sjednané mzdy, přičemž volba benefitů byla spjata s rozvojem firmy a jejími aktuálními potřebami. V současnosti firma svým zaměstnancům poskytuje přibližně deset velmi významných benefitů, o kterých bude pojednáno v následujících podkapitolách této části práce. Na jmenované benefity pak budou respondenti dotazováni také v některých částech dotazníkového šetření. Kromě těchto deseti hlavních benefitů pak společnost poskytuje i některé další, o jejichž existenci však nemá mnoho zaměstnanců velmi často povědomí, případně se z těchto benefitů za dlouhá léta poskytování beze změny stala samozřejmost a zaměstnanci zapomněli, že se jedná o benefit, nikoliv o nárokovatelný standard.

Firma zahájila svoji výrobní činnost v České republice v roce 1995 jako přední dodavatel bezpečnostních dílů pro automobilový průmysl v malém závodě ve Stráži nad Nisou a dokonce tohoto roku zde našlo práci 188 pracovníků. Původně rodinný

kolektiv firmy se postupem času rozšiřoval, neboť firma získávala stále nové zakázky, a tak vznikala i potřeba rozšiřování nejenom výrobních prostor, ale také personálu. V roce 1999 bylo k tomuto účelu rozhodnuto o zakoupení dalšího objektu, konkrétně v nedaleké Chrastavě, kde byla ještě téhož roku zahájena výrobní činnost a přesunuto hlavní sídlo společnosti, neboť závod ve Stráži nad Nisou svými parametry již nebyl pro výrobu dostačující. Celkový počet zaměstnanců v té době dosahoval čísla 343 pracovníků. V roce 2005 bylo rozhodnuto o výstavbě zcela nové výrobní haly, pro kterou byla vybrána lokalita v Ústeckém kraji, na okraji města Rumburk. Mezitím byl i závod v Chrastavě několikrát rozšířen a v roce 2006 byla část výroby přesunuta také do Jablonce nad Nisou, kde byla k tomuto účelu pronajata další výrobní hala. V současné době zaměstnává firma ve čtyřech českých závodech cca 2 400 zaměstnanců a patří tak v Libereckém kraji k největším a nejvyhledávanějším zaměstnavatelům. Tak, jak se postupně firma rozvíjela, vznikala neustálá potřeba hledat a získávat nové, kvalifikované pracovníky a současně stabilizovat stávající pracovní kolektiv, který se podílel na zahájení výroby v prvopočátcích firmy a představoval tak pro ni vysokou přidanou hodnotu. Právě tyto důvody vedly management firmy a především odpovědné pracovníky personálního oddělení k postupnému zavádění a neustálému rozšiřování poskytovaných benefitů, jejichž hlavním úkolem bylo motivovat pracovníky a vyvolat v nich pocit sounáležitosti a loajality vůči firmě. S odstupem času však lze konstatovat, že mnohé benefity, které sledovaly různé formy motivace v počátcích rozvoje firmy, se dnes mohou jevit jako neefektivní, a tak se nabízí otázka, jak systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod nastavit, aby byl atraktivní a motivující pro zaměstnance a zároveň výhodný pro firmu. Je tedy nutné hledat možnosti optimalizace, které by měly současný stav změnit.

8.2 Stravování zaměstnanců

Povinnost umožnit zaměstnancům stravování vyplývá pro zaměstnavatele ze zákoníku práce. Ti sice nemají povinnost zajistit stravování, ale pouze ho zaměstnancům umožnit, přesto je však zaměstnavateli stále nejčastěji přispíváno na stravování, neboť se jedná o mimořádně daňově zvýhodněný benefit jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele. V našem případě je stravování zaměstnanců upraveno

kolektivní smlouvou, ve které bylo sjednáno, že zaměstnavatel bude zaměstnancům poskytovat příspěvek na stravu formou stravenek. Za každou odpracovanou směnu delší než 4,5 hodiny náleží zaměstnanci stravenka v nominální hodnotě 80 Kč, přičemž 55 %, tedy 44 Kč, z hodnoty stravenky činí příspěvek zaměstnavatele, zbývajících 45 %, tedy 36 Kč, je výše příspěvku zaměstnance. Pro účely stravování slouží zaměstnancům prostory závodní kantýny, kde si za obdržené stravenky mohou zakoupit oběd. Také stravenky patří k benefitům, které jsou zaměstnancům poskytovány od prvopočátků firmy prakticky beze změny. Několikrát se pouze změnila jejich nominální hodnota. K poslednímu takovému navýšení došlo při kolektivním vyjednávání a uzavírání kolektivní smlouvy pro rok 2012, kdy byla nominální hodnota stravenky po vzájemné dohodě odborové organizace a vedení firmy zvýšena ze 70 Kč na 80 Kč.

8.3 Týden dovolené navíc

Na základě ustanovení dojednaného v kolektivní smlouvě, je pracovníkům poskytován týden dovolené na zotavenou navíc, oproti základní výměře, kterou stanoví ZP ve výši 20 dní. Celkově tak všem pracovníkům firmy bez rozdílu náleží 25 dní dovolené.

Pro firmu tento benefit znamená určitou finanční zátěž, neboť dovolená je proplácena průměrným hodinovým výdělkem zaměstnance, přičemž zaměstnanec, který je na dovolené musí být zpravidla zastoupen jiným, který pro firmu rovněž představuje náklady. Zároveň je však tento benefit velmi důležitým z hlediska odpočinku a regenerace zaměstnanců. Zaměstnanci si tohoto benefitu jsou zpravidla vědomi, neboť ne každý zaměstnavatel v jejich okolí tento benefit poskytuje.

8.4 Flexibilní pracovní doba

Zaměstnancům na pozicích THP je umožněno využívat tzv. flexibilní pracovní doby, kdy povinná pracovní doba je stanovena mezi 9:00 a 14:00 hodinou. Zahájení a ukončení pracovní doby před a po povinné pracovní době je pro pracovníky volitelné. V rámci měsíce je pouze sledováno, zda byl splněn stanovený měsíční fond pracovní doby, přičemž minusové zůstatky je možné vyrovnat i v následujících obdobích.

Pro některé pracovníky, kteří mají v pracovní smlouvě přihlédnuto k případné práci přesčas pak platí roční vyrovnávací období. Jedná se o benefit, který je výhodný jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Někteří z nich např. ráno doprovázejí své děti do školy, a tak je pro ně vyhovující chodit do práce až v 9 hodin, přičemž pak zůstávají v práci déle, což je naopak výhodné pro firmu z hlediska komunikace s některými zákazníky. Velmi podstatnou výhodou z hlediska zaměstnanců je pak možnost využívat pružné vyrovnávací období, ve kterém není nutné, aby zaměstnanec každý den odpracoval přesně 8 hodin.

8.5 Kariérní rozvoj, školení

Oblast školení a kariérního rozvoje je jednou z priorit společnosti, která pro tento účel provozuje již od roku 2002 vlastní vzdělávací centrum. To zajišťuje školení v oblasti jazykového vzdělávání, o kterém bude blíže pojednáno v kapitole 8.9, dále pak celou škálu odborných vzdělávání a vzdělávání rozvojové. Pro každé pracovní místo jsou vytvořeny popisy včetně požadavků na toto místo, školicí plány pro funkce a individuální školicí plány, které jsou jedenkrát ročně kontrolovány a odsouhlasovány vedoucími pracovníky. Ti pak dostávají jedenkrát za kvartál informace o všech absolvovaných školeních daného nadřízeného zaměstnance včetně doby trvání školení a vynaložených nákladů. V roce 2008 byl ve firmě zaveden e-learning, který je využíván pro některá periodická interní školení (např. referentské zkoušky, či systémy řízení dokumentace ve firmě). Firma má vlastní talentový program, ve kterém rozvíjí a připravuje vybrané zaměstnance na budoucí výkon vedoucí funkce. Několikrát do roka jsou pak pořádána otevřená víkendová školení, na která se může přihlásit každý zaměstnanec, pokud jej dané téma zajímá. Pakliže zaměstnanec potřebuje konkrétní školení, zpravidla závisí na rozhodnutí jemu nadřízeného pracovníka, zda takové školení absolvuje. V současné době nejsou školení pracovníků nijak limitována, naopak firma velmi podporuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, a tak je tedy na místě považovat tuto možnost za jeden z firmou poskytovaných benefitů.

8.6 Závodní lékařská péče, očkování, dny zdraví

Jako benefit z oblasti péče o zaměstnance lze chápat závodní lékařskou péči a s ní související další služby, které jsou zaměstnancům v této oblasti poskytovány. Původně museli totiž zaměstnanci za závodním lékařem dojíždět do jeho ordinace, což ke stále narůstajícímu počtu zaměstnanců přestalo být únosné, a tak bylo rozhodnuto o zřízení vlastní závodní lékařské péče přímo na pracovišti zaměstnavatele. Od roku 2007 pracuje ve firemní ordinaci lékařka, která je kmenovým zaměstnancem firmy a vykonává pro ni veškeré služby související se závodní lékařskou péčí a bezpečností a ochranou zdraví při práci. Mezi každodenní činnosti závodního lékaře patří vstupní lékařské prohlídky, periodické zdravotní prohlídky, či výstupní prohlídky při ukončení pracovního poměru. Zaměstnanci mají dále možnost v případě zdravotních problémů závodního lékaře kdykoliv navštívit a nechat se zdarma vyšetřit. Velkou výhodou pro zaměstnance je úspora času, neboť již nemusí na povinné lékařské prohlídky dojíždět mimo pracovní dobu, ale mohou je absolvovat na pracovišti zaměstnavatele, v rámci své pracovní doby. Závodní lékařka pak kromě toho poskytuje také odborné poradenství, napomáhá prevencí předcházení pracovním úrazům a nemocem souvisejícím s výkonem povolání. Jedenkrát ročně pak ve spolupráci se zdravotním ústavem pořádá dny zdraví, kdy zaměstnanci mohou přijít do ordinace a zde zdarma absolvovat vyšetření krevního tlaku, množství % tuku a cukru v těle, či síly stisku ruky. Každý rok mají také zaměstnanci možnost objednat si prostřednictvím závodního lékaře vakcínu proti chřipce, kterou hradí formou jednorázové srážky ze mzdy, přičemž aplikaci vakcíny provádí závodní lékařka zdarma.

8.7 Odměna za hospodářský výsledek (třináctá mzda)

Podle ustanovení v kolektivní smlouvě může jednatel společnosti v případě dobrých hospodářských výsledků rozhodnout o výplatě odměny za podíl na těchto hospodářských výsledcích, někdy se užívá také označení třináctá mzda. Ta je nenárokovou a souvisí pouze s hospodářskými výsledky, kterých společnost v daném roce dosáhla a rozhodnutím jednatele o tom, zda vyplacena bude nebo ne.

Od počátku firmy, kdy byla poprvé třináctá mzda vyplacena, se zatím nestalo, že by vyplacena nebyla, a to i přes krize, které automobilový průmysl v posledních několika letech zasáhly. Z důvodu protikrizových a úsporných opatření byl pouze změněn způsob výpočtu třinácté mzdy, kdy původně byla vyplácena průměrným měsíčním výdělkem zaměstnance, zatímco v posledních dvou letech představuje výši třinácté mzdy tarifní stupeň, který má zaměstnanec sjednán v platovém výměru.

Na získání této odměny je však vázána řada dalších kritérií, přičemž při jejich nesplnění je odměna zaměstnanci buď krácena částečně nebo zcela. Např. za každé napomenutí pro porušení pracovní kázně je zaměstnanci odměna krácena o 25 %. V případě neomluvené absence ztrácí zaměstnanec nárok zcela a další nezbytnou podmínkou pro nárok na výplatu odměny je maximální čerpaná délka pracovní neschopnosti 19 dní za příslušný rok, přičemž jednotlivé výjimky jsou zvláště posuzovány vedoucími pracovníky ve spolupráci s personálním oddělením a podléhají schválení jednatele. Jelikož je převážná část třinácté mzdy vyplácena společně s výplatou za měsíc listopad, je pracovníky velmi vysoce ceněna, neboť většině slouží pro krytí mimořádných výdajů souvisejících s Vánoci.

8.8 Věrnostní odměny, výročí a jubilea

Za benefit, jenž jako hlavní cíl sleduje motivaci pracovníků k setrvání ve firmě co nejdéle a zároveň je za jejich vytrvalost a loajalitu odměňuje, lze považovat věrnostní odměnu, která činí 50 Kč za každý odpracovaný rok ve firmě, vyplácenou každý měsíc.

Pro představu – pracovník, který ve firmě pracuje od jejího vzniku, si za 18 odpracovaných let přijde každý měsíc na 900 Kč hrubého navíc ke své tarifní mzdě. Propočítáme-li tuto částku na rok, dostaneme 10 800 Kč hrubého navíc. Tento benefit byl od počátku velmi kladně hodnocen zejména výrobními zaměstnanci, neboť vnímali každý příplatek, který jim firma navíc poskytovala. Zejména pak zaměstnanci, kteří ve firmě pracují již několik let. Z hlediska stabilizace personálu lze tento benefit považovat za opodstatněný, neboť má jistý vliv na motivaci zaměstnanců setrvat ve firmě co nejdéle, a tím také do jisté míry ovlivňuje fluktuaci. S nástupem krize a s ní souvisejícím hledáním úspor bylo u tohoto benefitu rozhodnuto o tzv. zastropování,

neboť ve firmě stále pracuje velké množství pracovníků, kteří stáli u jejích počátků. Pro ty pak věrnostní odměna představuje nezanedbatelnou částku, kterou každý měsíc dostávají do své výplaty. Zastropováním byla stanovena maximální možná vyplácená částka věrnostní odměny v měsíci na 1 000 Kč. Této maximální výše by mělo v příštích dvou letech dosáhnout cca 150 zaměstnanců, což svědčí nejenom o kvalitě těchto zaměstnanců, ale také o jejich spokojenosti a loajalitě ke svému dlouholetému zaměstnavateli.

K dalším finančním benefitům v této oblasti patří odměna ve výši 5 000 Kč, která náleží zaměstnanci, jež dosáhne věku 50 let, při splnění podmínky, že pracuje ve firmě déle než jeden rok a zároveň se nedopustil neomluveného zameškání jedné nebo více směn nebo porušení léčebného režimu podle platných právních předpisů.

Dále pak zaměstnancům náleží odměna ve výši 5 000 Kč při prvním skončení pracovního poměru na základě vzniku nároku na starobní důchod. V tomto případě bylo cílem firmy odměnit pracovníka za jeho pracovní úsilí a zároveň jej motivovat k odchodu do starobního důchodu.

8.9 Jazykové kurzy a prémie za znalost cizího jazyka

S rozvojem firmy souvisela také potřeba mít kvalifikované pracovníky, kteří aktivně používají alespoň jeden cizí jazyk. Jako motivace v této oblasti byl zvolen jazykový příspěvek, který přináležejí THP pracovníkům každý měsíc k základní částce prémie, jestliže prokáže znalost cizího jazyka úspěšným absolvováním jazykového testu na oddělení vzdělávání. Jazyková znalost má dvě úrovně, při dosažení první úrovně náleží zaměstnanci navíc každý měsíc příspěvek ve výši 2,5 % z jeho základní mzdy + případné práce přesčas, pokud je proplácena, ve druhé jazykové úrovni činí příspěvek 4,5 %.

V případě, že zaměstnanec ovládá dva cizí jazyky, přičemž oba dva na vyšší jazykové úrovni, může činit příspěvek za jazykovou znalost až 5,4 % ze základní mzdy a případné práce přesčas. Pokud má tedy zaměstnanec stanovenou základní mzdu např. ve výši 25 000 Kč a ovládá jeden cizí jazyk na druhé jazykové úrovni, činí jeho příspěvek za znalost cizího jazyka minimálně 1 125 Kč měsíčně. V přepočtu na rok pak dostane částku 13 500 Kč k základní mzdě navíc.

Tento motivační příplatek sledoval zejména potřebu firmy, mít pracovníky, kteří aktivně využívali svůj cizí jazyk a zároveň je motivovat k učení se dalšího jazyka, za který následně mohou být také ohodnoceni. Za možnou nevýhodu zejména z pohledu firmy lze považovat fakt, že pracovník, který jednou prokázal jazykovou znalost, pak automaticky pobírá tento příplatek, přičemž pokud jazyk aktivně nepoužívá, pravděpodobně po několika letech dříve dosaženou jazykovou úroveň ztrácí.

K tomuto finančnímu benefitu je nutné také zahrnout možnost zaměstnanců navštěvovat jazykové kurzy, a to přímo na pracovišti zaměstnavatele, v rámci pracovní doby, dvě hodiny týdně. Původně bylo možné chodit dokonce na dva jazyky, přičemž druhý jazyk musel být navštěvován mimo pracovní dobu. Tato možnost však byla zrušena, v současné době mají tedy zaměstnanci možnost navštěvovat pouze jeden jazykový kurz, dvě hodiny týdně v rámci své pracovní doby. Firma využívá dlouholeté spolupráce s několika jazykovými školami a vybírá si pro své zaměstnance nejlepší lektory cizího jazyka.

Z výše uvedených důvodů lze tuto možnost považovat rovněž za velký benefit, kterého si je řada zaměstnanců vědoma a pravidelně jej využívá. Na druhou stranu pro spoustu zaměstnanců se toto stalo samozřejmostí, kterou za benefit nepovažují, a to se také odráží na jejich nepravidelné docházce na jazykové kurzy. V poslední době byla standardní jazyková výuka německého a anglického jazyka rozšířena rovněž o výuku ruštiny, neboť řada zaměstnanců je v neustálém kontaktu s ruskými mluvícími kolegy, dodavateli a zákazníky.

8.10 Kulturní akce pro zaměstnance a jejich rodiny

V rámci podpory volnočasových, sportovních a kulturních aktivit svých zaměstnanců podporuje firma tyto aktivity také, pokud se jedná o rodiny zaměstnanců. K tomuto účelu je každý rok pořádána Mikulášská besídka pro děti zaměstnanců a jejich kamarády. Pro děti je zde připraven kulturní program se spoustou her, pohádek a pochopitelně také balíčky, které rozdává Mikuláš. Tato akce je pořádána přibližně 14 let, přičemž o její oblíbenosti svědčí účast, která je každým rokem stále vyšší. Poslední Mikulášskou besídku navštívilo celkem 1 850 dětí a dospělých. Další podobnou akcí je tzv. Den pro rodinu, který bývá pořádán zpravidla při otevření

nového výrobního závodu či u příležitosti Dne otevřených dveří. Zaměstnanci v tento den mohou vzít své rodinné příslušníky na místa, kde pracují. Součástí takového dne je pak řada atrakcí, kulturního a zábavného programu pro děti a také občerstvení. V loňském roce byla pak pořádána akce s názvem „A jedeme dál“, která si kladla za cíl seznámit pracovníky dotčené restrukturalizací s výsledky této akce a ujistit je, že restrukturalizace byla úspěšně ukončena, a tím tedy i rozptýlit jejich obavy z možné ztráty zaměstnání. Akce byla velmi vydařená, zaměstnanci zde měli kromě možnosti setkání se s ostatními kolegy, také možnost vyzkoušet si různé aktivity jako např. jízdu v traktoru či vypouštění poštovní holubů.

Na základě popisu těchto aktivit lze konstatovat, že v tomto ohledu si firma hledí svých zaměstnanců a zmíněnými aktivitami podporuje jejich pocit sounáležitosti s firmou. Současně o sobě také prostřednictvím těchto aktivit dává vědět a buduje svou image v regionu.

8.11 Prémie za vyhodnocení osobní cílů (kvartální premie)

Prémie za vyhodnocení osobních cílů jsou nenárokovou složkou mzdy, která je THP pracovníkům vyplácena každý měsíc k jejich základní mzdě, a proto je na místě považovat je také za benefit. Jejich vyhodnocení se provádí po každém kvartálu, přičemž na základě výsledků z předcházejícího kvartálu pak pobírá pracovník premie v kvartálu následujícím. Celá částka premií se skládá ze dvou částí, kdy každá z nich představuje 50 % z celkové částky premií.

Prvních 50 % je tvořeno firemními závodovými cíli, které pracovník zpravidla sám o sobě nemůže ovlivnit. Jedná se např. o stav zásob vůči obratu nebo splnění ukazatele úrazové četnosti v daném závodě. Tyto cíle jsou každý rok vyhlášovány managementem firmy a každý kvartál je prováděno vyhodnocení cíle dle reality, na základě kterého jsou pracovníkům buď přiznány premie v plné výši, nebo jsou kráceny.

Dalších 50 % celkové částky premií se skládá ze dvou složek, jejichž výše je přímo odvislá od plnění mimořádných úkolů, které byly pracovníkovi na daný kvartál stanoveny a dále od prokázaných jazykových znalostí pracovníka, o kterých bylo pojednáno v kapitole 8.9.

Konečná výše prémie je vyjádřena v %, přičemž maximální možná výše prémie, pokud nejsou kráceny a pracovník pobírá maximální prémii za jazykové znalosti, činí celkem 19,5 %. Procentní sazba je vypočítána z příslušné tarifní mzdy, podle mzdového zařazení pracovníka, případně z příslušné proplácené práce přesčas. Pokud tedy pracovník pobírá tarifní mzdu ve výši 25 000 Kč a dosáhne maximální výše prémie 19,5 %, činí výše jeho měsíční prémie 4 875 Kč.

9 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA K DOTAZNÍKOVÉMU ŠETŘENÍ

Hlavním cílem provedeného dotazníkového šetření je sběr a následná analýza dat, pomocí které je možné vytvořit vlastní návrh optimalizace zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě. Dílčím cílem pak je zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity, dále prověřit preference dotazovaných v této oblasti, na základě kterých by mohla být rozšířena nabídka současně poskytovaných benefitů a s tím související možnost další motivace pracovníků. K dosažení vytyčeného cíle byly z hlavních myšlenek a dosud zjištěných informací formulovány následující základní pracovní hypotézy, jež budou prostřednictvím empirické metody dotazníkového šetření a na základě zjištěných fakt potvrzeny nebo vyvráceny:

Hypotéza č. 1: Fixní systém poskytování benefitů je zaměstnanci vnímán jako omezení svobody jejich volby, a proto by si většina z nich raději benefity vybírala sama podle svých preferencí.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci vnímají pozitivně každý firmou poskytovaný benefit, a proto většina z nich žádný z benefitů nepovažuje za nadbytečný.

Hypotéza č. 3: Z prováděných průzkumů oblíbenosti zaměstnaneckých benefitů vyplývají jako nejpreferovanější benefity stravenky, pružná pracovní doba, dovolená navíc, penzijní připojištění a mobilní telefon i k soukromým účelům.

Hypotéza č. 4: Pokud je zaměstnancům dána možnost volby mezi konkrétní finanční částkou vyplacenou v hotovosti a benefitem ve stejné hodnotě, většina z nich upřednostňuje peníze.

Hypotéza č. 5: Zaměstnanci si rychle zvyknou na poskytované benefity a po určité době je začnou považovat samozřejmost. Uvědomění si, že se jedná o benefit přichází až při omezení nebo úplném odebrání některých benefitů.

Hypotéza č. 6: Nejpreferovanějšími jsou benefity peněžního charakteru.

Hypotéza č. 7: Veškerá práce přesčas byla zaměstnancům vždy proplácena, což zapříčinilo, že je považována za standardní věc.

Z hlediska využití metodologie bylo v praktické části práce pro dosažení stanoveného cíle nejprve využito metody analýzy a syntézy. Využitím těchto metod byl charakterizován současný stav zaměstnaneckých výhod ve firmě. Následně bude využito empirické metody dotazníkového šetření, pomocí níž budou získána potřebná data. Pro následnou analýzu získaných dat budou využity statistické metody, přičemž sumarizace dat bude provedena v programu Microsoft Excel, který bude současně také použit pro přehledné znázornění statistických výsledků ve formě grafů.

Realizovaný průzkum spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami probíhal ve vybrané firmě v období od 10. do 20. ledna 2014. K tomuto účelu bylo na základě zjištění z provedené analýzy současného stavu zaměstnaneckých výhod rozhodnuto zaměřit průzkum pouze na THP pracovníky. Jedním z důvodů, proč byla vybrána právě tato cílová skupina, byl fakt, že právě této skupiny pracovníků se týkala restrukturalizace, která ve společnosti v loňském roce proběhla.

Dalším důvodem pak bylo určení výběrových kritérií, podle kterých byl dotazník vyhodnocován. Za hlavní třídící kritéria byly zvoleny pohlaví, věk a dosažená úroveň vzdělání, neboť ta rovněž hraje důležitou roli a ovlivňuje preference dotazovaných. Právě z hlediska preferencí jednotlivých benefitů je zvolená skupina pracovníků velmi různorodá, oproti dělnickým profesím, které všeobecně nejvíce preferují benefity peněžního charakteru na úkor ostatních např. volnočasových benefitů. Z tohoto důvodu by měly být zajímavější i výsledky průzkumu, a to zejména v otevřených otázkách, ve kterých byla zaměstnancům dána možnost uvést, jaké další benefity by si přáli zavést. Posledním z důvodů tohoto výběru byl fakt, že některé benefity není možné výrobním pracovníkům poskytovat. Jedná se např. o flexibilní pracovní dobu nebo home office.

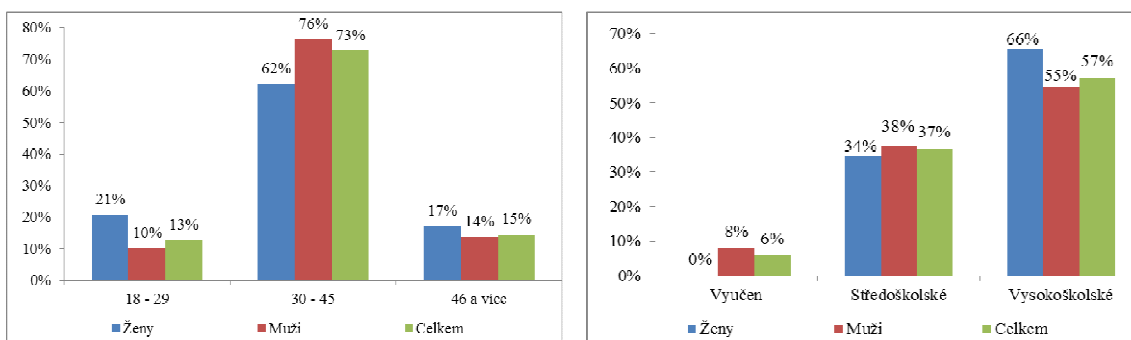
Celkový počet THP pracovníků, který představoval cílovou skupinu pro dotazníkové šetření, zahrnoval 323 zaměstnanců, z toho vybraný a oslovený vzorek respondentů činil celkem 130 pracovníků, tedy 40 % z celkového počtu. Celkový počet 323 pracovníků zahrnoval 80 žen a 243 mužů, to je 25 % žen a 75 % mužů. Pro vyhodnocování dotazníkového šetření byla zvolena tři hlavní kritéria. Zkoumaná skupina respondentů byla pro účely výzkumu přesně vytipována podle zmíněných kritérií ve stejném poměru, v jakém byla tato kritéria zastoupena ve skupině všech dotčených pracovníků.

Každá z otázek, která byla respondentům položena, byla následně vyhodnocena podle každého kritéria zvlášť, neboť preference dotázaných bývají zpravidla rozdílné podle těchto tří kritérií. Prvním kritériem vyhodnocování bylo pohlaví. Z vybraného vzorku 130 respondentů bylo osloveno 30 žen a 100 mužů, to je 23 % žen a 77 % mužů.

Dále byli respondenti rozřazeni do tří skupin podle věku. Z celkového počtu 30 dotázaných žen bylo vybráno 21 % ve věku 18–29 let, 62 % ve věku 30–45 let a dále 17 % ve věku 46 let a více. Ze 100 dotázaných mužů bylo vybráno 10 % ve věku 18–29 let, 76 % ve věku 30–45 let a 14 % ve věku 46 a více let. Posledním výběrovým kritériem bylo nejvyšší dosažené vzdělání, podle kterého byli respondenti rozděleni do tří skupin – vyučen, středoškolské vzdělání a vysokoškolské vzdělání. Z celkového počtu 30 dotázaných žen nebyla žádná s učňovským vzděláním, dále bylo vybráno 34 % žen se středoškolským vzděláním a 66 % s vysokoškolským vzděláním. Ze 100 dotázaných mužů bylo pro průzkum vybráno 8 % s učňovským vzděláním, 38 % se středoškolským vzděláním a 55 % pak s vysokoškolským vzděláním.

Graf 1: Věková struktura zkoumané relevantní skupiny

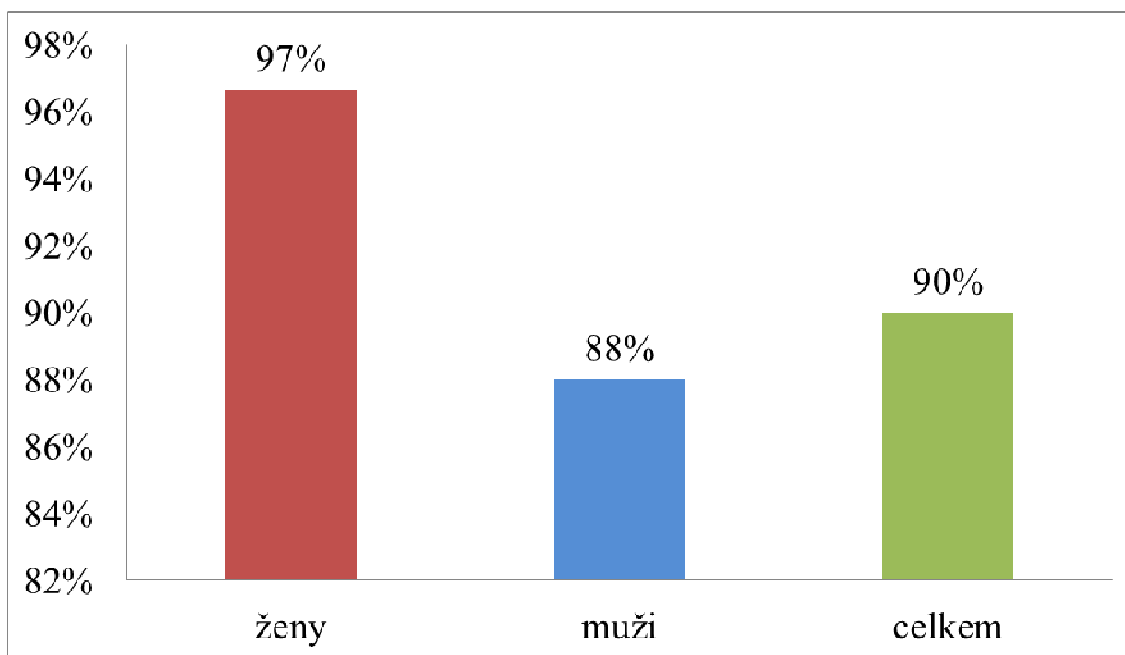
Graf 2: Struktura skupiny respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Z celkového počtu 130 vydaných dotazníků bylo zpět navráceno 117 kusů dotazníků. Návratnost činila 90 % a dotazníkové šetření lze tedy považovat za mimořádně úspěšné. Z hlediska pohlaví pak v případě žen činila návratnost dotazníků 97 %, zatímco návratnost dotazníků v případě mužů byla nižší a činila 88 % vydaných dotazníků.

Graf 3: Návratnost dotazníků z hlediska pohlaví respondentů



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

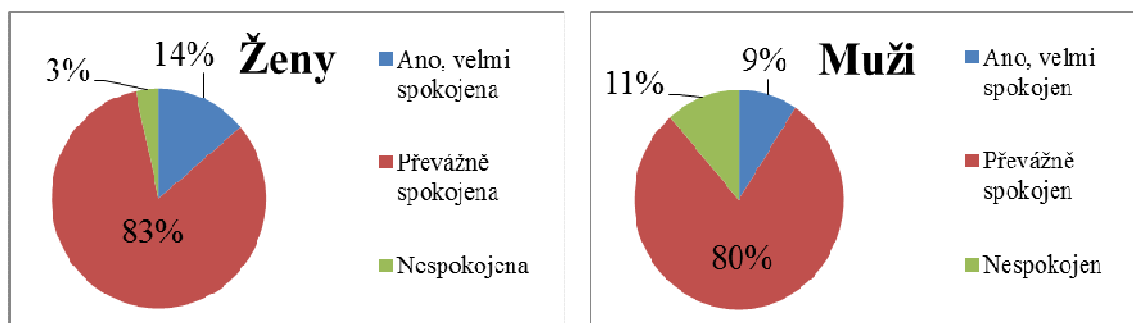
Ze 117 navrácených dotazníků mělo 6 dotazníků neúplně vyplněnu otázku č. 5, jeden z těchto dotazníků pak současně otázku č. 6 a další pak současně otázku č. 8. Celkový počet správně a úplně vyplněných a zpracovaných dotazníků činil tedy 111 kusů, tj. 95 %. V případě, že některé otázky nebyly vyplněny zčásti nebo úplně, byly z hodnocení vyřazeny, avšak pouze tyto konkrétní otázky, zbývající správně vyplněné otázky byly do vyhodnocení zahrnuty.

V dotazníku bylo respondentům položeno celkem 16 otázek, z toho tři otázky sloužily jako rozřazovací kritéria pro vyhodnocení. V sedmi uzavřených otázkách měli respondenti na výběr pouze ze dvou možností, u jedné otázky pak ze tří možností, přičemž možná byla vždy pouze jedna odpověď. U dalších dvou otázek byla v případě kladné odpovědi možnost doplnit vlastní stanovisko. Poslední skupinu otázek tvořily tři otázky, ve kterých bylo úkolem respondentů seřadit vyjmenované druhy benefitů podle vlastních preferencí.

9.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V první otázce z hlediska vlastního šetření byla zjišťována celková spokojenost zaměstnanců s aktuální nabídkou zaměstnaneckých výhod ve firmě (v dotazníku otázka č. 4). Pouze v této jediné otázce měli respondenti na výběr ze tří možností. Z celkového počtu 117 odevzdaných dotazníků pouze 10 % uvedlo, že je s aktuální nabídkou benefitů velmi spokojeno. Převážně spokojeno je 80 % respondentů a dalších 10 % naopak uvedlo, že spokojeno není. Z hlediska pohlaví lze konstatovat, že s aktuálně firmou poskytovanými zaměstnaneckými výhodami jsou více spokojeny ženy, když 14 % z nich uvedlo, že je spokojeno velmi, 83 % je převážně spokojeno a pouze 3 % žen uvedla, že spokojena nejsou. V případě mužů je velmi spokojeno pouze 9 % dotázaných, 79 % je převážně spokojeno a 12 % uvedlo, že s aktuálně poskytovanými zaměstnaneckými výhodami spokojeno není.

Graf 4 a 5: Spokojenost zaměstnanců s aktuální nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých výhod ve firmě podle pohlaví respondentů

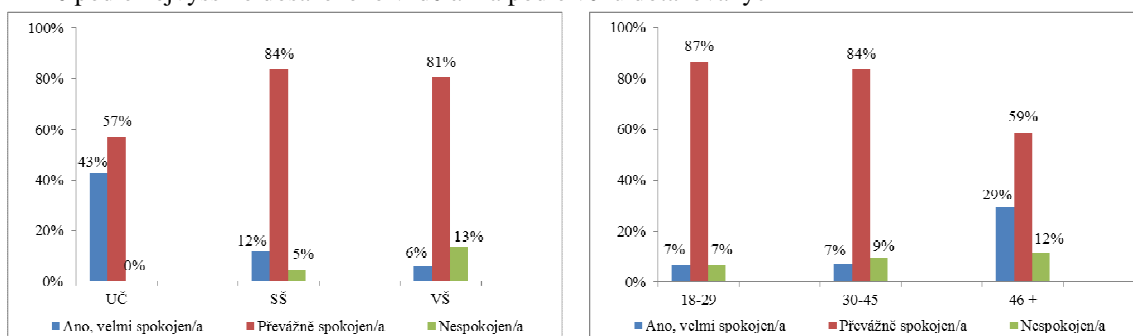


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Při vyhodnocování této otázky podle nejvyššího dosaženého vzdělání se spokojenost zaměstnanců s aktuálně poskytovanými benefity opět lišila. Na první pohled můžeme říci, že nejméně spokojeni jsou vysokoškoláci, když 13 % z nich uvedlo, že spokojeno není. Mezi středoškoláky uvedlo nespokojenost s aktuálními benefity 5 %, naopak v případě respondentů s výučním listem žádný z nich možnost nespokojen neuvedl. Pokud se jedná o možnost velmi spokojen, v dotazníku ji uvedlo celých 43 % vyučených, 11 % středoškoláků a pouze 6 % vysokoškoláků. Převážnou spokojenost s nabídkou benefitů pak uvádí 57 % vyučených, 84 % středoškoláků a 81 % vysokoškolsky vzdělaných pracovníků.

Z těchto výsledků vyplývá zjištění, že převážná část zaměstnanců společnosti je s aktuálně poskytovanými benefity převážně spokojena, což je velmi pozitivní výsledek, zároveň se však potvrzuje domněnka, že systém poskytování zaměstnaneckých výhod by měl být analyzován a případně změněn, neboť pouze malá část zaměstnanců je velmi spokojena, přičemž stejně velká část spokojena naopak vůbec není. Pokud budeme tedy komplexní systém poskytování zaměstnaneckých výhod posuzovat na základě zjištěné spokojenosti zaměstnanců, můžeme říci, že je zde velký prostor pro možné změny a zlepšování. Detailnější informace, o jaké benefity mají zaměstnanci zájem, by mělo poskytnout vyhodnocení následujících otázek provedeného dotazníkového šetření.

Graf 6 a 7: Spokojenost zaměstnanců s aktuální nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých výhod ve firmě podle nejvyššího dosaženého vzdělání a podle věku dotazovaných



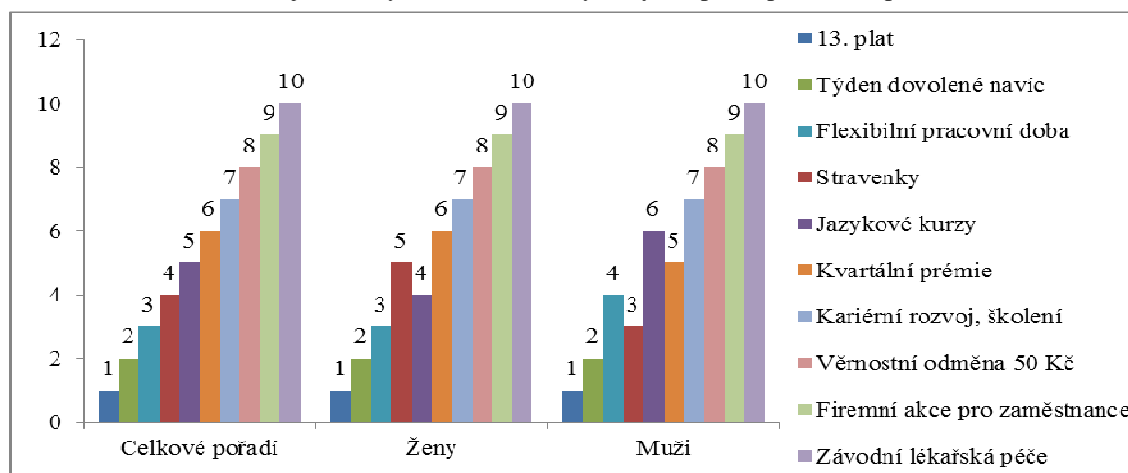
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Následující otázka (v dotazníku pod č. 5) si kladla za cíl zjistit, které ze zaměstnancům aktuálně poskytovaných benefitů jsou jimi nejvíce preferovány a které naopak nejméně. Pro tento účel zjištění bylo úkolem respondentů seřadit jim poskytované benefity od jedné do deseti, přičemž 1 = nejoblíbenější benefit, 10 = nejméně oblíbený benefit. Tato otázka byla poněkud složitější, což bylo patrně příčinou chybovosti, kdy v šesti případech byla otázka buď zcela, nebo zčásti nevyplněna. K hodnocení bylo tedy využito pouze 111 správně vyplněných dotazníků. Z vyhodnocených výsledků vyplynul jako jednoznačně nejoblíbenější benefit odměna za hospodářský výsledek (13. mzda).

Z výsledků dotazníkového šetření lze dále konstatovat, že převážná část nejoblíbenějších benefitů koresponduje s hypotézou nejoblíbenějších benefitů, stanovenou na základě zjištění dříve provedených průzkumů, ve kterých vyplynuly jako

nejoblíbenější benefity stravenky, pružná pracovní doba a dovolená navíc. Tyto tři zmíněné benefity se v našem průzkumu také umístily na předních příčkách oblíbenosti.

Graf 8: Pořadí oblíbenosti jednotlivých zaměstnaneckých výhod podle pohlaví respondentů

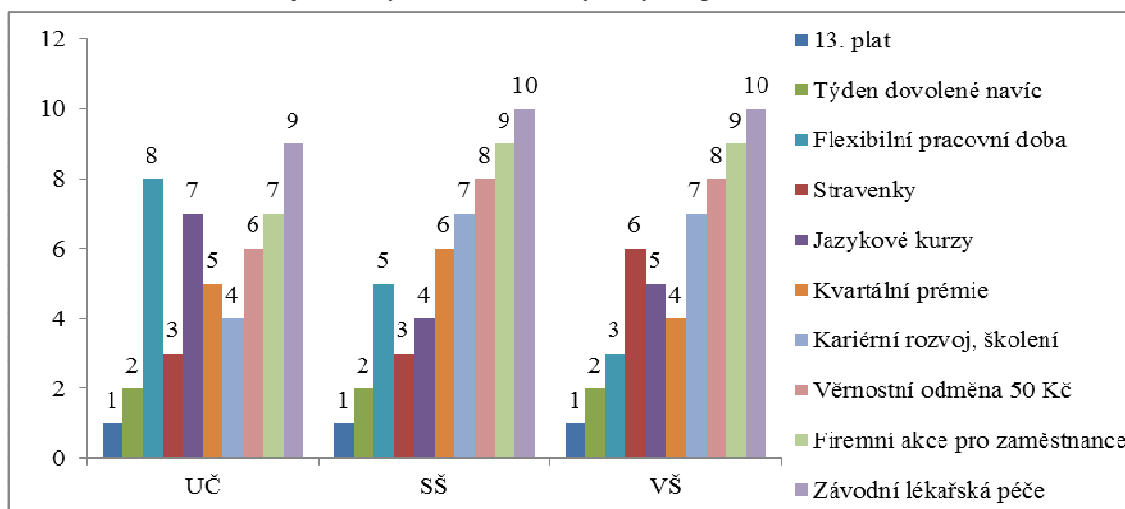


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odměnu za hospodářský výsledek považují shodně za nejoblíbenější benefit jak muži, tak ženy, stejně je tomu i v případě týdne dovolené navíc, který obě skupiny respondentů shodně uvádí na druhém místě. V celkovém pořadí na třetím místě skončila flexibilní pracovní doba, která i u žen obsadila třetí místo. Naopak muži preferují na třetím místě více stravenky, flexibilní pracovní doba u nich obsadila místo čtvrté. U žen je na čtvrtém místě možnost využívat zdarma jazykové kurzy v rámci pracovní doby, v celkovém pořadí pak čtvrté místo obsadily stravenky. Rovněž páté místo je z hlediska pohlaví odlišně uspořádáno, u žen patří stravenkám, muži naopak dávají přednost kvartálními prémie a v celkovém pořadí pak páté místo obsadila možnost využívat jazykové kurzy v rámci pracovní doby. U mužů je tato možnost naopak na šestém místě, kde u žen i v celkovém pořadí najdeme kvartální prémie. Od sedmého místa se preference mužů a žen neliší. V obou případech sedmé místo patří kariérnímu rozvoji a školení, na osmém místě se nachází věrnostní odměna, která za každý odpracovaný rok činí 50 Kč. Na deváté pozici můžeme najít firemní akce pro zaměstnance a jejich rodiny, mezi které patří Den pro rodinu či Mikulášská besídka. Desáté a tudíž poslední místo z hlediska oblíbenosti jednotlivých benefitů obsadila závodní lékařská péče, možnost očkování ve firmě a dny pro zdraví, pořádné jedenkrát ročně. Zajímavé zjištění vyplývá z rozdílné preference mužů, kteří před flexibilní

pracovní dobou a možností využívat jazykové kurzy v rámci pracovní doby, preferují stravenky, zatímco v případě žen je tomu právě naopak.

Graf 9: Pořadí oblíbenosti jednotlivých zaměstnaneckých výhod podle dosažené úrovně vzdělání

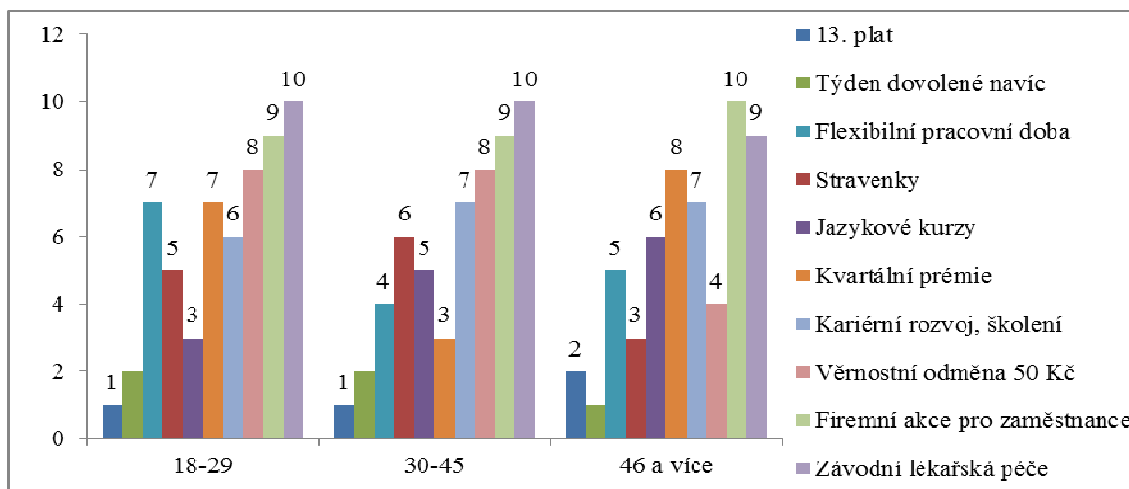


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

V případě vyhodnocení této otázky podle kritéria nejvyššího dosaženého vzdělání bylo zjištěno, že respondenti s vysokoškolským vzděláním považují za třetí nejoblíbenější benefit flexibilní pracovní dobu, zatímco vyučení a středoškoláci na třetím místě shodně uvádějí stravenky. U středoškoláků zaujímá flexibilní pracovní doba páté místo, zatímco u vyučených dokonce až místo osmé. Respondenti s učňovským vzděláním uvádějí současně na sedmém místě možnost využívat jazykové kurzy v rámci pracovní doby a firemní akce pro zaměstnance. Poslední místo i v tomto případě obsadila závodní lékařská péče.

Zajímavé zjištění pak vyplývá z hodnocení benefitů z hlediska věkových skupin, kdy v případě respondentů s věkem 46 a více let se na první místo před třináctou mzdou dostal týden dovolené navíc. Z tohoto faktu lze soudit, že starší lidé více preferují volný čas a odpočinek před finančními benefity. Obdobně je tomu i se závodní lékařskou péčí, kterou respondenti ve věkové skupině 46 a více let uvádějí na předposledním místě, před firemními akcemi pro zaměstnance. Zbylé dvě skupiny opět řadí závodní lékařskou péči na poslední místo.

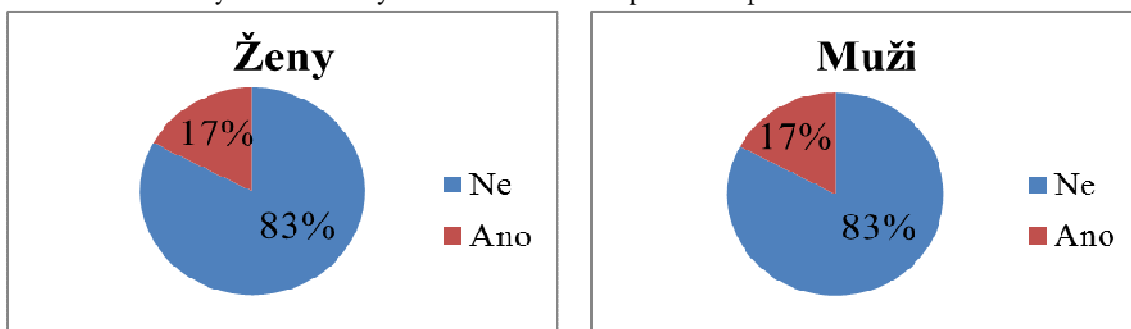
Graf 10: Pořadí oblíbenosti jednotlivých zaměstnaneckých výhod podle věku respondentů



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Po otázce, které benefity považují zaměstnanci za nejatraktivnější, následovala v dotazníku otázka, zda naopak některý ze současně poskytovaných benefitů považují za nadbytečný. V případě kladné odpovědi byla respondentům rovněž ponechána možnost uvést, o jaký benefit konkrétně se jedná. Za zajímavé zjištění lze rozhodně považovat shodný výsledek v odpovědi na tuto otázku v případě vyhodnocení odpovědí z hlediska pohlaví. 17 % mužů a současně 17 % žen uvádí, že některý z benefitů považují za nadbytečný. 83 % mužů a stejné % žen naopak žádný z benefitů za nadbytečný nepovažují.

Graf 11 a 12: Nadbytečnost některých benefitů z hlediska pohlaví respondentů



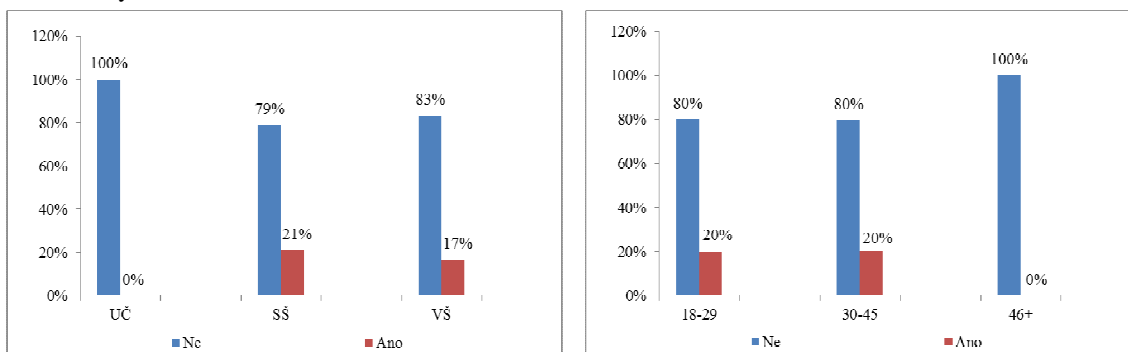
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Pokud se jedná o nadbytečnost některých benefitů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů, pak žádný z nich s učnovským vzděláním některý z benefitů za nadbytečný nepovažuje. Jinak je tomu v případě zbývajících dvou skupin

respondentů, kdy 21 % středoškoláků a 17 % vysokoškoláků některý z benefitů, který je jim poskytován za nadbytečný považuje.

Vyhodnocením otázky podle věku dotazovaných můžeme konstatovat, že žádný z respondentů starší 46 let žádný z jemu poskytovaných benefitů za nadbytečný nepovažuje. U respondentů mladších 46 let uvádí shodně 20 % z nich v obou věkových skupinách, že některý z benefitů za nadbytečný považují.

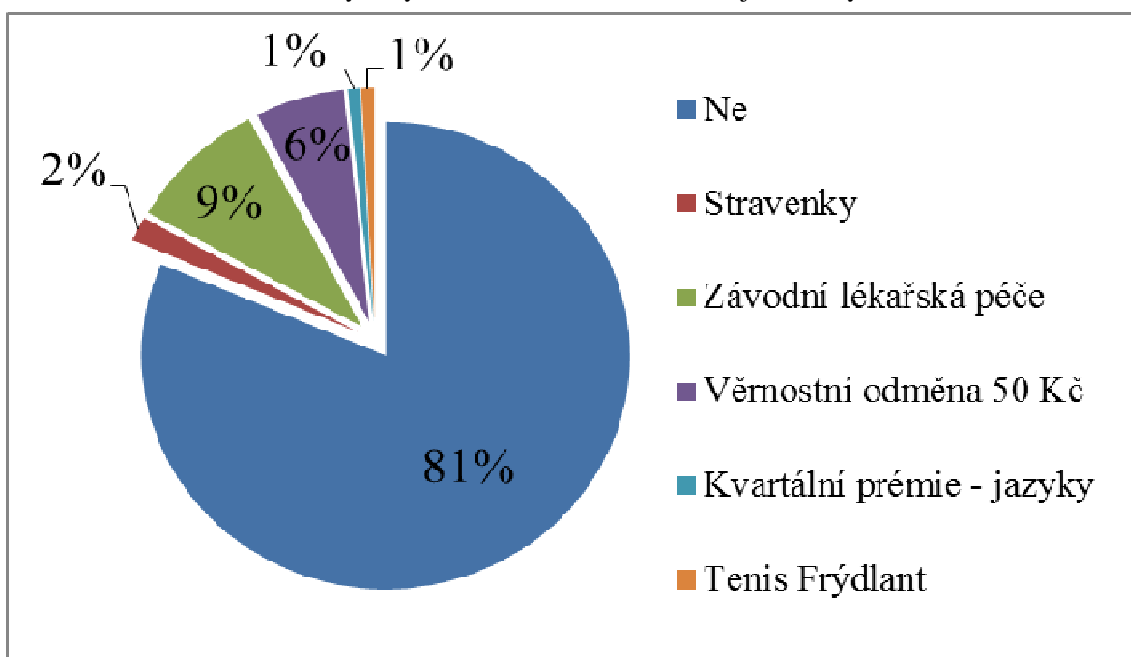
Graf 13 a 14: Nadbytečnost některých benefitů podle nejvyššího dosaženého vzdělání a věku dotazovaných



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Ve druhé části otázky pak bylo provedeno vyhodnocení všech benefitů, které zaměstnanci uvedli jako nadbytečné. Vzhledem k tomu, že pouze 17 % respondentů uvedlo nějaký benefit jako nadbytečný, byla tato otázka vyhodnocena pouze celkově, nikoliv podle jednotlivých výběrových kritérií. Kromě tohoto zjištění bylo touto otázkou rovněž potvrzeno zjištění z otázky předcházející, kde jako nejméně oblíbený benefit uváděli oslovení zaměstnanci nejčastěji závodní lékařskou péči. Stejně tomu bylo i zde, kde závodní lékařskou péči uvedlo 9 % respondentů jako nadbytečný benefit. Dalších 6 % respondentů považuje za nadbytečný benefit věcnou odměnu 50 Kč. Třetí místo v pořadí nadbytečných benefitů obsadily stravenky, které uvedlo 2 % dotázaných. Na čtvrtém místě pak 1 % oslovených uvedlo současně kvartální a jazykové prémie a možnost využívat tenisových kurtů ve Frýdlantě. Převážná většina dotázaných však žádný z poskytovaných benefitů za nadbytečný nepovažuje, a to celých 81 % respondentů. Zbylých 19 % dotázaných tedy některý z jim poskytovaných benefitů za nadbytečný považují.

Graf 15: Přehled zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanci uvedli jako nadbytečné

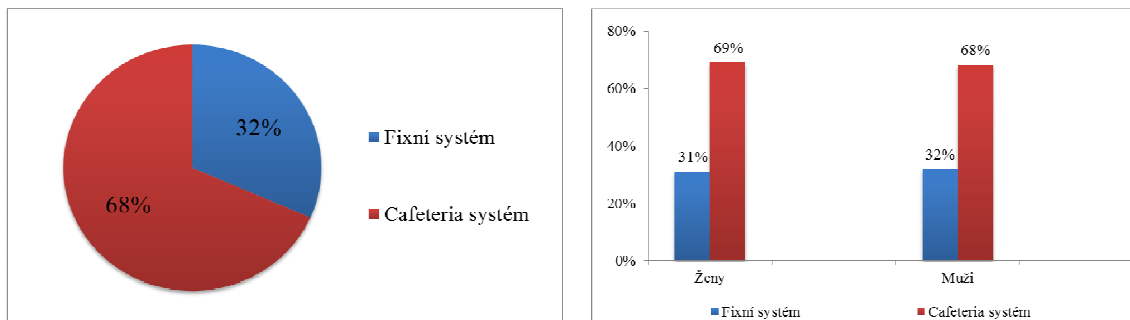


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Další otázka byla rovněž velmi zásadní, neboť respondenti v ní rozhodovali o tom, zda jim vyhovuje současný fixní model poskytování zaměstnaneckých výhod nebo zda by spíše uvítali možnost volit si benefity sami z tzv. cafeteria systému. Se současným fixním systémem poskytování zaměstnaneckých výhod je spokojeno celkem 32 % respondentů, zatímco možnost vybírat si benefity na základě vlastních preferencí z cafeteria systému uvedlo celkem 68 % dotázaných. Toto zjištění potvrzuje výsledek otázky č. 4, ve které pouze 10 % respondentů uvedlo, že je se současnou nabídkou benefitů spokojeno, zatímco 80 % uvedlo, že je spokojeno převážně. Většina z těchto převážně spokojených pracovníků by zřejmě uvítala možnost volit si benefity sama, dle svých preferencí a přidělených bodů, ačkoliv jinak jsou s poskytovanými benefity převážně spokojeni.

Graf 16: Poměr mezi fixním a cafeteria systémem bez rozdílu pohlaví

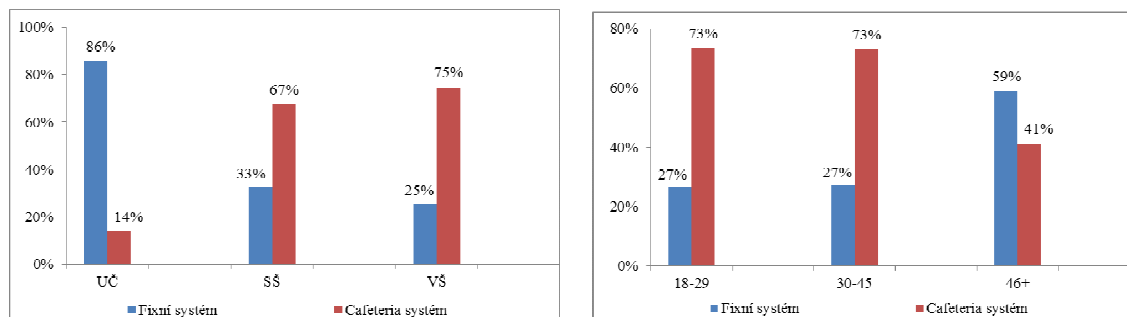
Graf 17: Poměr mezi fixním a cafeteria systémem z hlediska pohlaví respondentů



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Téměř totožné výsledky nabízí srovnání cafeteria systému a fixního systému zaměstnaneckých výhod z hlediska pohlaví, neboť obě skupiny pohlaví upřednostňují cafeteria systém. U žen je to 69 %, v případě mužů 68 %. Zbývajících 31 % žen a 32 % mužů je spokojeno s aktuálně poskytovaným fixním systémem zaměstnaneckých výhod.

Graf 18 a 19: Poměr mezi fixním a cafeteria systémem z hlediska vzdělání a z hlediska věku



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

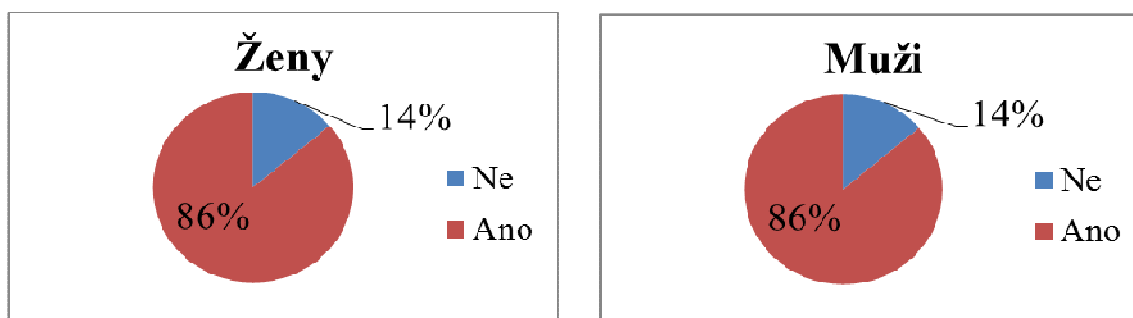
Zajímavé a zcela odlišné výsledky nabízí porovnání zmíněných systémů zaměstnaneckých výhod z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání, kdy celkem 86 % respondentů s učňovským vzděláním je spokojeno s fixním systémem a pouze 14 % by uvítalo možnost volit si benefity sám z cafeteria systému. V případě respondentů se středoškolským vzděláním by celkem 67 % dalo přednost cafeteria systému, u respondentů s vysokoškolským vzděláním je to pak dokonce 75 %.

Využijeme-li pro vyhodnocení jako hlavní kritérium věk, pak 73 % respondentů ve věku 18–29 a 30–45 let by dalo přednost cafeteria systému, zatímco

59 % respondentů ve věku 46 a více let upřednostňuje současný fixní systém zaměstnaneckých výhod a pouze 41 % by uvítalo řešení cafeteria systému. Z vyhodnocení otázky č. 7 lze vyvodit závěr, že mladí lidé s vyšším vzděláním upřednostňují cafeteria systém, zatímco starší lidé a lidé s nižším vzděláním naopak dávají přednost součnému fixnímu systému poskytování zaměstnaneckých výhod. Celkově by však dotázaní spíše chtěli mít možnost využívat cafeteria systému.

V následující otázce (v dotazníku pod č. 8) bylo zjišťováno, zda by pracovníci uvítali rozšíření současných benefitů o nové, přičemž v případě kladné odpovědi byla respondentům ponechána možnost uvést o jaké. Celkem 86 % dotázaných uvedlo, že by uvítalo rozšíření, zbývajících 16 % uvedlo, že by rozšíření benefitů neuvítali, tudíž jsou se současnou nabídkou spokojeni. Tento výsledek opět potvrzuje zjištění z otázky č. 4, kde byli pracovníci dotazováni na spokojenost s aktuální nabídkou poskytovaných benefitů a kde 80 % respondentů uvedlo, že je spokojeno pouze převážně. Totožný výsledek nabízí vyhodnocení této anketní otázky podle pohlaví respondentů, kde 86 % žen a rovněž 86 % mužů uvedlo, že by uvítali rozšíření benefitů a pouze 14 % žen a 14 % mužů by rozšíření neuvítalo.

Graf 20 a 21: Rozšíření aktuální nabídky benefitů z hlediska pohlaví respondentů

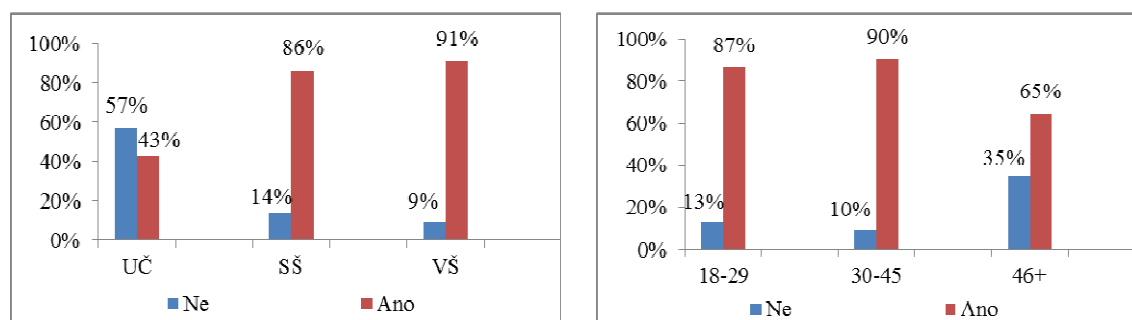


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Oproti tomu vyhodnocení z hlediska vzdělání dotazovaných překvapivě takto jednoznačný výsledek nepřineslo. V případě respondentů s učňovským vzděláním by 57 % rozšíření současné nabídky benefitů neuvítalo a pouze 43 % ano. V případě respondentů se středoškolským vzděláním byl výsledek totožný jako v případě vyhodnocení z hlediska pohlaví. Největší zájem o rozšíření benefitů pak projevíli

respondenti s vysokoškolským vzděláním – celkem 91 %, zatímco pouze 9 % je se současnou nabídkou spokojeno. Z hlediska věku by pak všechny tři skupiny dotazovaných rozšíření současné nabídky benefitů uvítali, a to konkrétně 90 % respondentů ve věku 30–45 let, 87 % respondentů ve věku 18–29 let a také 65 % respondentů starších 46 let.

Graf 22 a 23: Rozšíření aktuální nabídky benefitů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání a podle hlediska věku dotazovaných



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

V případě kladné odpovědi na otázku zda by respondenti uvítali rozšíření současných benefitů o nové, jim byla ponechána možnost uvést konkrétní příklady. Celkem bylo uvedeno 31 různých benefitů, které by v případě možnosti dotázaní zaměstnanci rádi využívali. Nejvíce preferovaným benefitem se stal příspěvek na penzijní připojištění, který v dotazníku uvedlo 30 % respondentů, kteří zvolili možnost ano. Druhým nejčastěji uvedeným benefitem se s 28 % stal příspěvek na sportovní aktivity, 19 % respondentů by pak uvítalo možnost využívat firemní mateřské školky. Na čtvrtém místě se s 15 % umístily tři benefity, přičemž jedním z nich byla vstupenka do bazénu v Liberci, tedy benefit, který byl v minulosti zaměstnancům již poskytován, ale z důvodu finanční krize a hledání úsporných opatření byl zrušen.

Dalším jmenovaným benefitem byly dárkové poukazy, které by zaměstnanci mohli využívat na kulturu, konkrétně pak na nejčastěji na divadlo a kino. Třetím benefitem, který obsadil čtvrté místo, se stal home office, tedy možnost pracovat z domova. Na pátém místě nejčastěji respondenti uvedli Sick days, které by chtělo využívat celkem 11 % z nich.

Za zmínku stojí také příspěvek na životní pojištění, který by uvítalo 7 % respondentů a příspěvek na dovolenou, celkem 5 % respondentů. Zbývajících

22 benefitů uvedlo od 1 do 3 % dotázaných, celkový přehled všech jmenovaných benefitů pak nabízí následující graf.

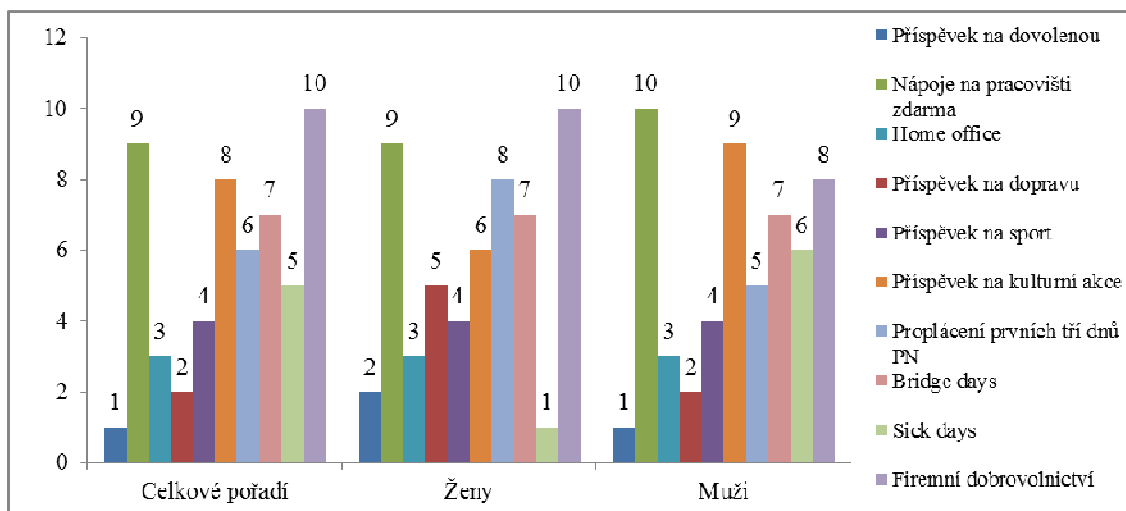
Graf 24: Přehled všech benefitů, které by dotázaní zaměstnanci rádi využívali (údaje jsou uvedeny v %)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Devátá otázka v dotazníku se velmi podobala otázce páté, na rozdíl od ní však v této bylo úkolem dotazovaných, seřadit deset zvlášť vybraných benefitů, které v současnosti ve firmě nejsou poskytovány od jedné do deseti, opět podle vlastních preferencí. Několik z těchto benefitů bylo respondenty současně jmenováno také v předcházející otevřené otázce, které benefity by si přáli zavést. V první části vyhodnocení podle kritéria pohlaví dotazovaných obsadil první místo v celkovém pořadí a současně u mužů příspěvek na dovolenou, zatímco u žen sick days. Je zajímavým zjištěním, že ženy by raději měly možnost využít několik dní volna v roce na krátkodobé absence z důvodu nemoci, před příspěvkem na dovolenou. Na druhém místě můžeme opět u mužů a v celkovém pořadí nalézt příspěvek na dopravu do zaměstnání, zatímco ženy na druhém místě preferují příspěvek na dovolenou. Třetí a čtvrté místo nabídlo stejné výsledky v případě obou dotazovaných skupin, na třetím místě skončil home office, na čtvrtém pak příspěvek na sportovní aktivity. Páté místo pak z hlediska výsledků přineslo zcela odlišné výsledky, kdy u žen patřilo příspěvku na dovolenou, u mužů proplácení prvních tří dnů pracovní neschopnosti a v celkovém pořadí pak možnosti využívat sick days. Šesté místo této anketní otázky nabídlo opět rozdílné výsledky, přičemž v celkovém pořadí patřilo proplácení prvních tří dnů pracovní neschopnosti, ženy by raději na tomto místě využívali příspěvek na kulturu, muži pak sick days. Na místě sedmém se respondenti shodli, že by rádi využívali benefitu brigde days. Velmi překvapivým zjištěním je pozice firemního dobrovolnictví, které muži řadí na osmé místo, zatímco u žen a v celkovém pořadí skončilo na místě posledním.

Graf 25: Pořadí benefitů, které zaměstnancům nejsou poskytovány podle preferencí (vyhodnoceno podle pohlaví respondentů)

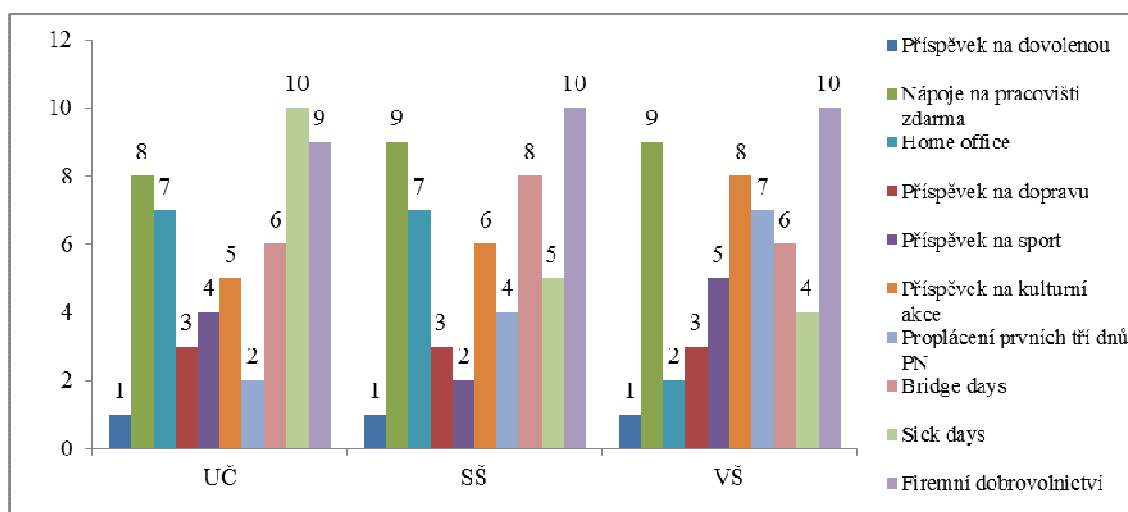


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Vyhodnocením podle kritéria nejvyššího dosaženého vzdělání bylo zjištěno, že všechny tři skupiny respondentů současně nejvíce preferují příspěvek na dovolenou. Druhé místo nabízí naopak zcela odlišný pohled a z výsledků můžeme konstatovat, že lidé s nižším vzděláním více preferují proplácení pracovní neschopnosti, zatímco u středoškoláků patří příspěvku na sport, u vysokoškoláků pak dokonce možnosti využívat home office. Na třetím místě uvádí všichni dotázaní shodně příspěvek na dopravu do zaměstnání. Dalším v pořadí u respondentů s učňovským vzděláním je příspěvek na sport, zatímco u středoškoláků patří proplácení prvních tří dnů pracovní neschopnosti, u vysokoškoláků možnosti využívat sick days.

Dotazovaní s učňovským vzděláním by jako pátý nejoblíbenější benefit rádi využívali příspěvku na kulturu, středoškoláci naopak sick days a v případě vysokoškoláků patří toto místo příspěvku na sportovní aktivity. Na šestém místě uvedli současně vysokoškoláci a vyučení možnost využívat bridge days, zatímco středoškoláci by dali přednost příspěvku na kulturní akce. Dále následuje home office, který na sedmém místě uvedli vyučení a současně středoškoláci, zatímco u vysokoškoláků patří sedmé místo proplácení prvních tří dnů pracovní neschopnosti. Pokud se jedná o nejméně preferované benefity, pak vysokoškoláci a současně středoškoláci uvádějí na posledním místě firemní dobrovolnictví, zatímco respondenti s učňovským vzděláním řadí firemní dobrovolnictví na deváté místo před možností využívat sick days.

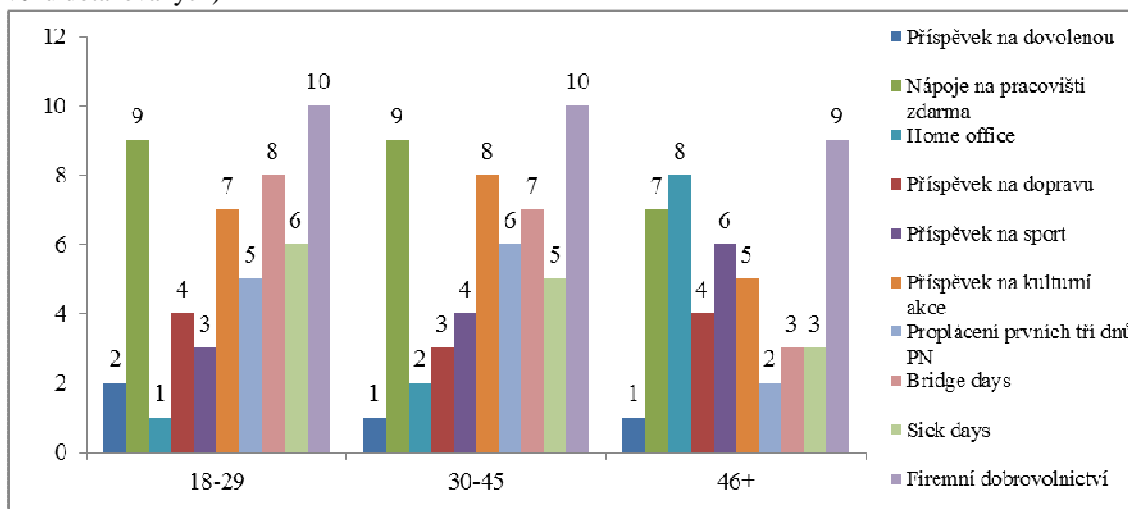
Graf 26: Pořadí benefitů, které zaměstnancům nejsou poskytovány podle preferencí (vyhodnoceno podle nejvyššího dosaženého vzdělání dotazovaných)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Posledním kritériem pro vyhodnocování této otázky byl věk, který opět nabídl rozdílné preference dotazovaných v jednotlivých skupinách. Na prvním místě v pořadí nejpreferovanějších benefitů skončil u respondentů ve věku 18–29 let překvapivě home office, který ve skupině respondentů 30–45 let obsadil druhé místo, u dotazovaných starších 46 let pak dokonce místo osmé. První místo ve zbývajících dvou skupinách opět patřilo příspěvku na dovolenou. Překvapivý výsledek nabízí druhé místo u respondentů starších 46 let, kteří zde nejčastěji uvedli proplácení prvních tří dnů pracovní neschopnosti. Pokud se jedná o třetí nejpreferovanější benefit, pak u nejmladších respondentů jím byl příspěvek na sport, ve skupině 30–45 let naopak příspěvek na dopravu do zaměstnání a ve skupině starších 46 let obsadily třetí místo dva benefity současně, konkrétně možnost využívat bridge a sick days. Na čtvrtém místě u nejmladších a současně nejstarších respondentů patřilo příspěvku na dopravu do zaměstnání, naopak u střední věkové skupiny příspěvku na sport. Z výsledků je na první pohled patrný trend, kdy respondenti v mladším věku více preferují sport před možnostmi využívat volných dní např. pro případ nemoci, zatímco u respondentů starších je tomu logicky právě naopak. Pokud se jedná o nejméně preferované benefity, pak všechny tři skupiny dotázaných současně uvádí na posledním místě benefit firemního dobrovolnictví, skupina starší 46 let pak na předposledním místě uvádí již zmiňovaný home office, zatímco ve skupinách 18–29 let a 30–45 let patří předposlední příčka nápojům na pracovišti zdarma.

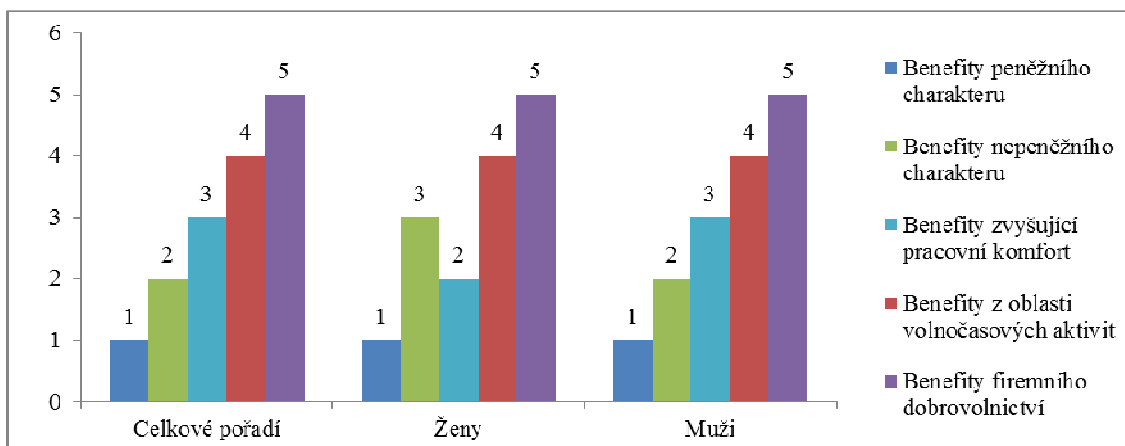
Graf 27: Pořadí benefitů, které zaměstnancům nejsou poskytovány podle preferencí (vyhodnoceno podle věku dotazovaných)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Desátá otázka byla zároveň poslední otázkou ze tří, ve kterých bylo úkolem respondentů řadit nabídnuté benefity opět podle vlastních preferencí. V tomto případě se jednalo o pět hlavních a zcela specifických skupin benefitů, které je zaměstnancům možné poskytovat. Dotázaní měli na výběr mezi benefity peněžního charakteru, nepeněžního charakteru, dále benefity zvyšující pracovní komfort zaměstnance, benefity z oblasti volnočasových aktivit a v poslední řadě rovněž benefity firemního dobrovolnictví. Ke každé skupině benefitů pak byl uveden konkrétní příklad pro jednoznačné rozlišení těchto skupin respondenty. Při vyhodnocení otázky z hlediska pohlaví byly v obou případech, stejně jako v celkovém pořadí nejvíce preferovaným benefitem zvoleny benefity peněžního charakteru. U žen pak druhé místo překvapivě obsadila skupina benefitů zvyšující pracovní komfort zaměstnance, zatímco u mužů a v celkovém pořadí benefity nepeněžního charakteru. Naopak na třetím místě u žen skončily benefity nepeněžního charakteru, zatímco u mužů benefity zvyšující pracovní komfort. Čtvrté místo u žen i mužů obsadily shodně benefity z oblasti volnočasových aktivit, na posledním místě pak benefity firemního dobrovolnictví. Zde se potvrdilo zjištění z předchozích otázek, ve kterých ženy na rozdíl od mužů upřednostňovaly možnost využívat home office před stravenkami.

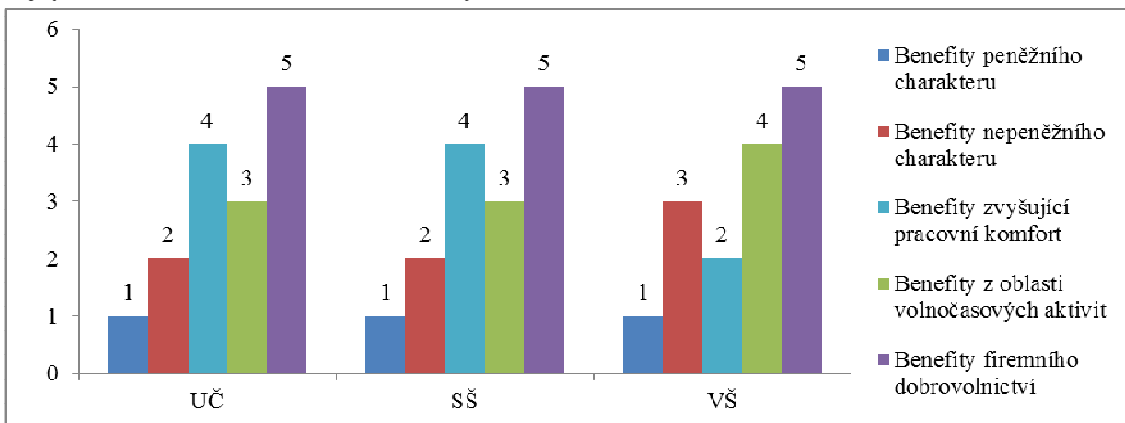
Graf 28: Pořadí jednotlivých skupin benefitů, které je možné zaměstnancům poskytovat (řazeno podle pohlaví dotazovaných)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Při vyhodnocení otázky z hlediska věku respondentů bylo zjištěno, že preference se v tomto případě neliší, ve všech věkových skupinách byly benefity seřazeny v následujícím pořadí. První místo bylo opět obsazeno benefity peněžního charakteru, druhé místo benefity nepeněžního charakteru a na třetím místě skončily benefity zvyšující pracovní komfort zaměstnanců. Benefity z oblasti volnočasových aktivit i v tomto případě obsadily čtvrté místo z hlediska preferencí dotázaných a na pátém místě tak opět skončily benefity firemního dobrovolnictví, které i v předchozích otázkách nejčastěji uváděli respondenti na posledním místě. Tuto skutečnost můžeme přičítat také tomu, že většina dotazovaných se s tímto benefitem dosud nesešla a nedokáže si tak zcela jistě představit, co je smyslem tohoto benefitu.

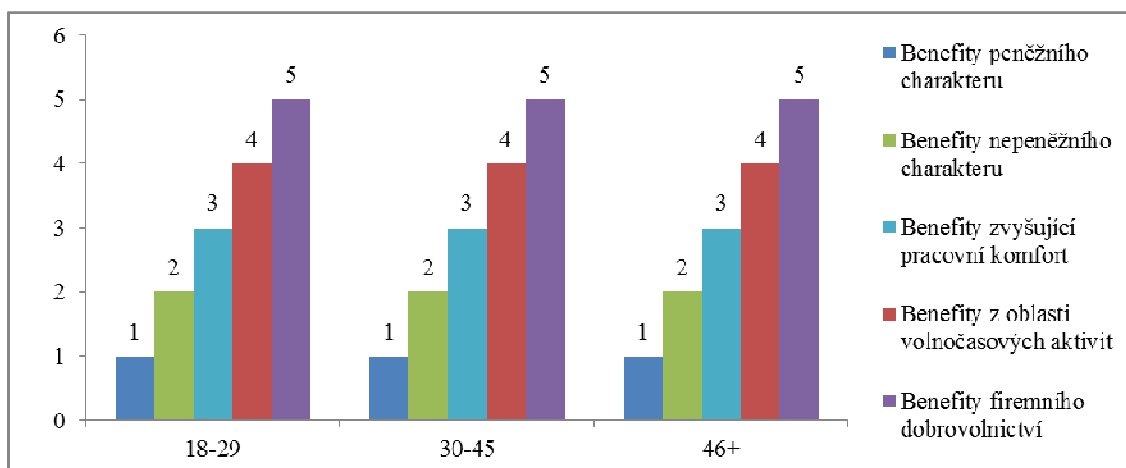
Graf 29: Pořadí jednotlivých skupin benefitů, které je možné zaměstnancům poskytovat, (řazeno podle nejvyššího dosaženého vzdělání dotazovaných)



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky z hlediska vzdělání dotázaných přineslo naopak rozdílné výsledky, pouze první místo ve všech skupinách opět patřilo benefitům peněžního charakteru, stejně jako při vyhodnocování otázky podle ostatních kritérií. Na druhém místě pak v případě respondentů s učňovským a středoškolským vzděláním skončily benefity nepeněžního charakteru, přičemž u vysokoškoláků patřilo toto místo benefitům zvyšujícím pracovní komfort zaměstnanců. Třetí místo u respondentů s učňovským a současně také středoškolským vzděláním obsadily benefity z oblasti z volnočasových aktivit, které u vysokoškoláků skončily až na čtvrtém místě. Naopak třetí místo u vysokoškoláků patřilo benefitům nepeněžního charakteru. Benefity zvyšující pracovní komfort zaměstnanců byly u respondentů s učňovským a středoškolským vzděláním hodnoceny jako čtvrté nejžádanější, zatímco u vysokoškoláků toto místo patřilo benefitům z oblasti volnočasových aktivit. Ani vyhodnocení této otázky podle nejvyššího dosaženého vzdělání nepřineslo změnu z hlediska nejméně preferovaného benefitu. I v tomto případě páté místo u všech respondentů shodně jako v předchozích otázkách obsadily benefity firemního dobrovolnictví.

Graf 30: Pořadí jednotlivých skupin benefitů, které je možné zaměstnancům poskytovat (řazeno podle věku dotázaných)

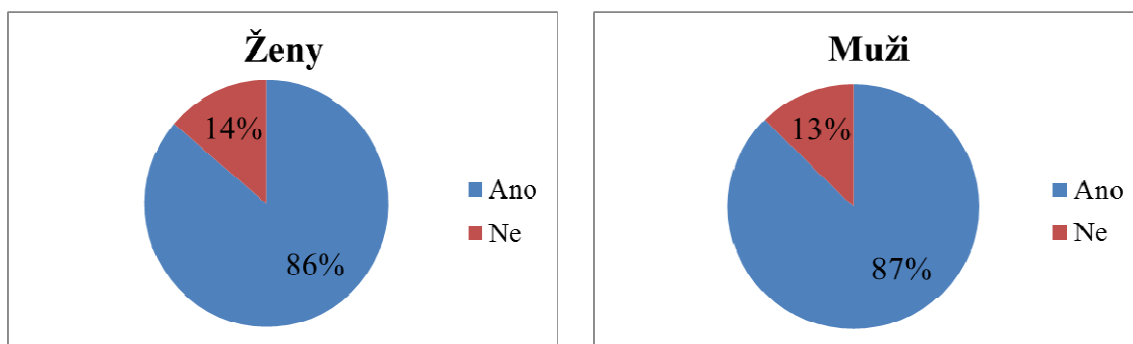


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

V jedenácté otázce bylo zjišťováno, zda by zaměstnanci uvítali rozšíření současné nabídky benefitů o příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění, neboť právě tento benefit patří mezi mimořádně zvýhodněné benefity jak z hlediska daňové uznatelnosti nákladů zaměstnavatele, tak daňových a odvodových osvobození

z hlediska zaměstnance. Pro zaměstnavatele je velmi výhodné využívat tohoto benefitu namísto zvyšování tarifních mezd zaměstnanců, protože poskytnutí benefitu je pro ně o 34 % levnější. V tomto případě se celkem 87 % dotázaných vyslovilo pro zavedení tohoto benefitu, pouze 13 % o tento benefit zájem neprojevovalo. Shodný výsledek nabídlo i porovnání z hlediska pohlaví, kdy 86 % žen a 87 % mužů uvedlo, že by tento benefit rádo využívalo.

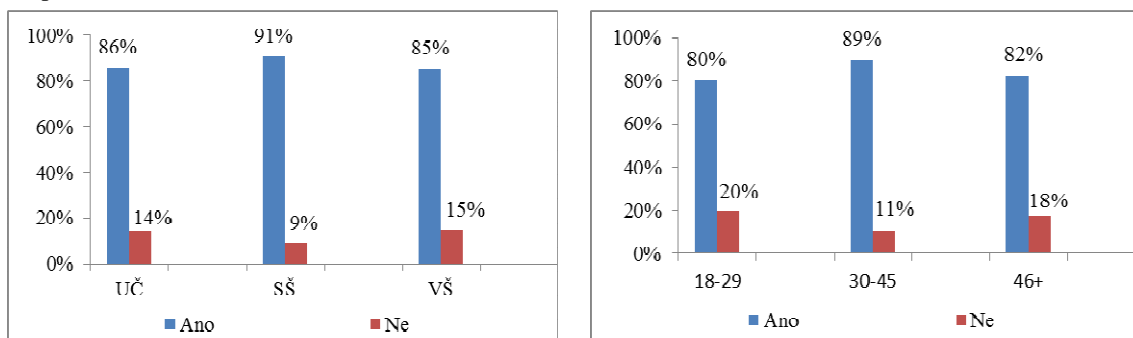
Graf 31: Poměr odpovědí ano x ne na otázku rozšíření současně poskytovaných benefitů o příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění z hlediska pohlaví respondentů



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Vyhodnocením otázky podle vzdělání dotázaných ukázalo, že nejvíce respondentů, kteří by rádi využívali tento benefit, je mezi středoškoláky – celkem 91 %. V případě respondentů s učňovským vzděláním se jedná o 86 % dotázaných, u vysokoškoláků pak o procento méně, tedy 85 % dotázaných.

Graf 32 a 33: Poměr odpovědí ano x ne na otázku rozšíření současně poskytovaných benefitů o příspěvek na PP nebo ŽP z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů a podle věku respondentů

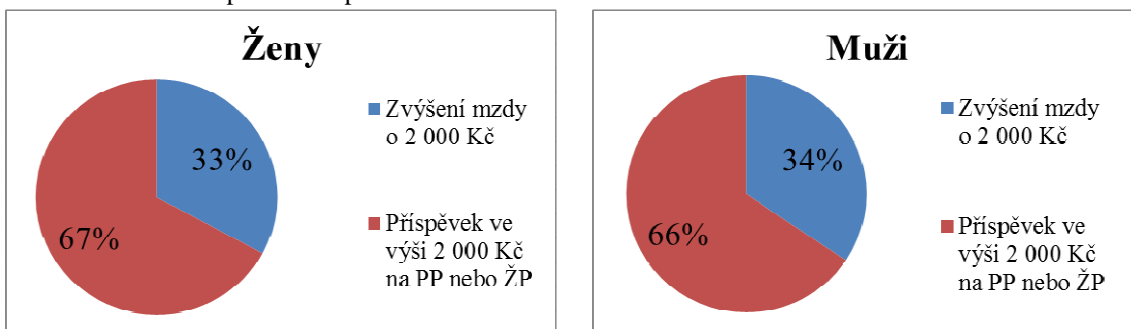


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Pokud se jedná o vyhodnocení této otázky z hlediska věku dotázaných, pak překvapivě nejvíce respondentů, kteří by tento benefit uvítali, je ve věkové skupině 30–45 let, a to celkem 89 %. Ve věkové skupině 46 a více let se pro tento benefit vyslovilo 82 % dotázaných, ve věkové skupině 18 až 29 let pak 80 % dotázaných.

Následující otázka č. 12 korespondovala s předcházející otázkou, neboť byla opět vztahena k benefitu penzijního a životního pojištění. Oproti otázce předcházející však bylo konkrétně zjišťováno, zda by v případě možnosti výběru dali respondenti přednost právě zmíněným příspěvkům na doplňková pojištění před zvýšením mzdy. Pro snazší orientaci respondentů v této problematice a rovněž usnadnění rozhodování byl v otázce zároveň uveden příklad, kdy při poskytnutí příspěvku na penzijní nebo životní pojištění ve výši 2 000 Kč, by zaměstnanec obdržel celou tuto částku, která by byla poukázána příslušné pojišťovně, která zaměstnancovo pojištění spravuje, zatímco v případě zvýšení mzdy by zaměstnanec po zdanění dostal pouze částku ve výši 1 378 Kč, tedy o 622 Kč méně. Na tuto otázku odpovědělo 66 % dotázaných mužů a současně také 67 % dotázaných žen, že by uvítali příspěvek na penzijní nebo životní pojištění před zvýšením mzdy. To by naopak uvítalo pouze 34 % mužů a 33 % žen.

Graf 34 a 35: Poměr mezi zvýšením mzdy o 2 000 Kč a příspěvkem na PP nebo ŽP ve výši 2 000 Kč z hlediska pohlaví respondentů

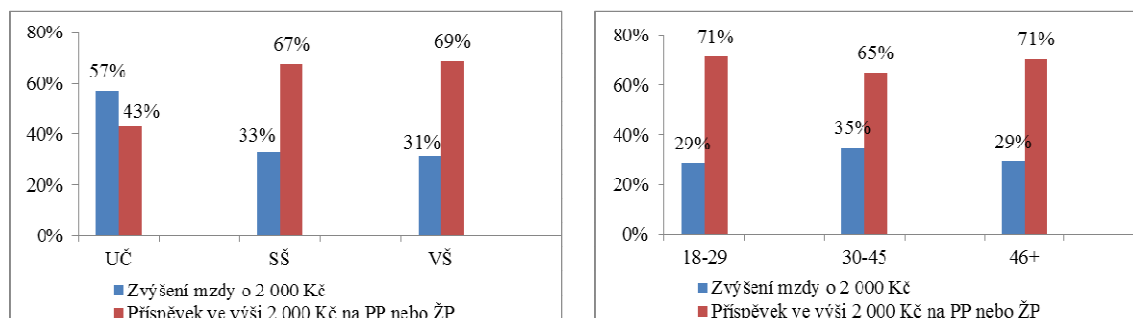


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Pokud se jedná o preference respondentů z hlediska věku, pak 71 % z nich ve věku 18 až 29 let a současně 46 let a více opět upřednostňuje příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění. Podobně tomu bylo i u respondentů ve věku 30–45 let, v tomto případě by příspěvek na penzijní nebo životní připojištění uvítalo 65 %. Rozdílné preference pak přineslo vyhodnocení této otázky z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání dotázaných, kdy 57 % respondentů s učňovským vzděláním by

raději uvítalo zvýšení mzdy o 2 000 Kč, zatímco pouze 43 % z nich by dalo přednost příspěvku. Naopak 67 % středoškolsky a 69 % vysokoškolsky vzdělaných respondentů by před zvýšením mzdy dalo přednost příspěvku na penzijní nebo životní pojištění.

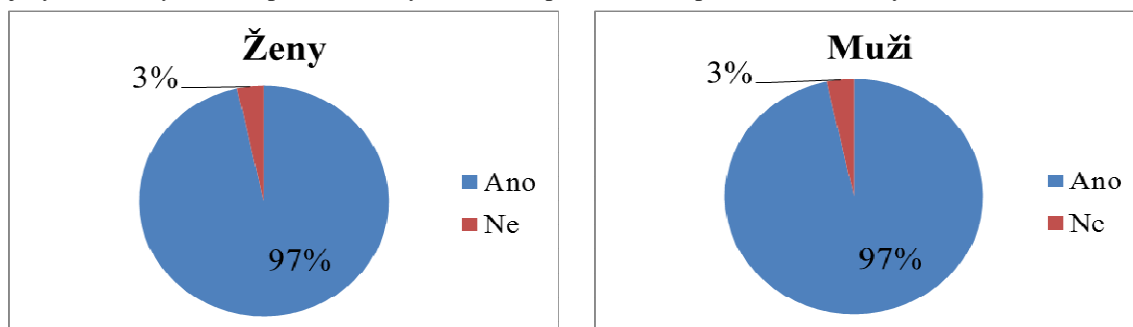
Graf 36 a 37: Poměr mezi zvýšením mzdy o 2 000 Kč a příspěvkem na PP nebo ŽP ve výši 2 000 Kč z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů a podle věku dotazovaných



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

V posledních čtyřech otázkách v dotazníku bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci uvědomují benefity, které jsou jim poskytovány a zda je vůbec za benefity považují nebo naopak chápou jejich poskytování za standardní věc. V otázce č. 14 bylo snahou nejprve zjistit, zda zaměstnanci považují možnost navštěvovat v pracovní době jazykové kurzy za benefit, či zda tuto věc chápou jako standardní věc.

Graf 38 a 39: Poměr odpovědí ano x ne na otázku zda zaměstnanci považují možnost navštěvovat jazykové kurzy v rámci pracovní doby za benefit, podle kritéria pohlaví dotazovaných

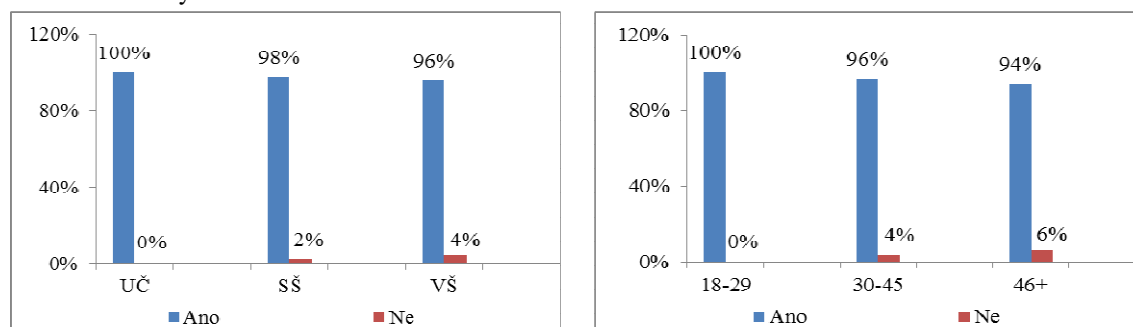


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Většina dotázaných, konkrétně 97 % mužů a současně 97 % žen si tento benefit uvědomují, pouze 3 % dotázaných naopak možnost využívat jazykové kurzy v rámci pracovní doby považují za standardní. Vzhledem k vysokému počtu kladných odpovědí pak logicky velmi podobné výsledky nabídlo také vyhodnocení otázky z hlediska

zbývajících dvou kritérií. Nejvíce respondentů, kteří považují tuto možnost za benefit je mezi těmi s učňovským vzděláním, v tomto případě všichni dotázaní odpověděli na otázku ano. U středoškolsky vzdělaných to pak bylo o 2 % méně, tedy 98 %. U vysokoškoláků byl výsledek o další 2 % nižší, tedy 96 % dotázaných.

Graf 40 a 41: Poměr odpovědí ano x ne na otázku zda zaměstnanci považují možnost navštěvovat jazykové kurzy v rámci pracovní doby za benefit podle kritéria nejvyššího dosaženého vzdělání a podle věku dotazovaných

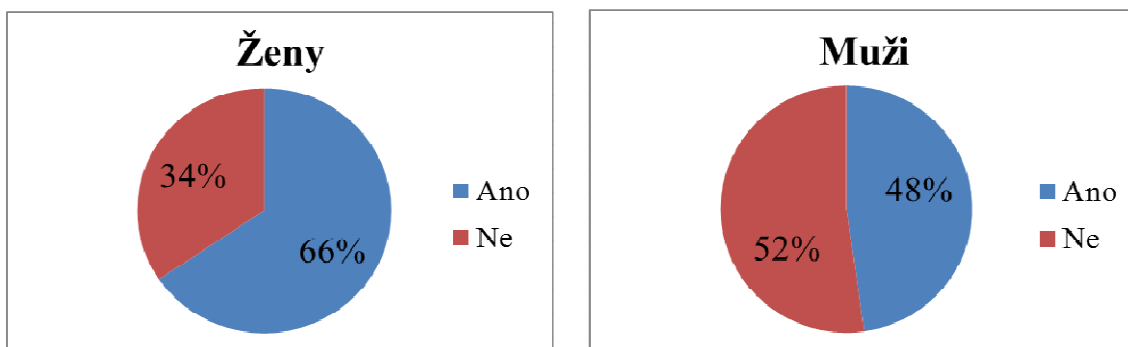


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Při vyhodnocení otázky podle kritéria věku je nejvíce respondentů, kteří tuto možnost považují za benefit mezi dotázanými ve věku 18–29 let, celkem 100 %. Skupina respondentů ve věku 30–45 let tuto možnost uvedla v 96 % odpovědí. Poslední skupinou z hlediska věku byli respondenti ve věku 46 a více let, kde kladnou odpověď uvedlo 94 % z nich.

Otázka č. 14 zkoumala, zda zaměstnanci považují za benefit vyslanecké pobyty do zahraničí, které firma ve spolupráci s centrálou v Německu v poslední době stále častěji svým zaměstnancům nabízí. V této otázce bylo možné sledovat rozdílné preference již z hlediska pohlaví, kdy 66 % žen uvedlo, že tuto možnost za benefit považují, zatímco v případě mužů to bylo pouze 48 %.

Graf 42 a 43: Poměr odpovědí ano x ne na otázku, zda zaměstnanci považují za benefit vyslanecké pobyty do zahraničí podle pohlaví respondentů

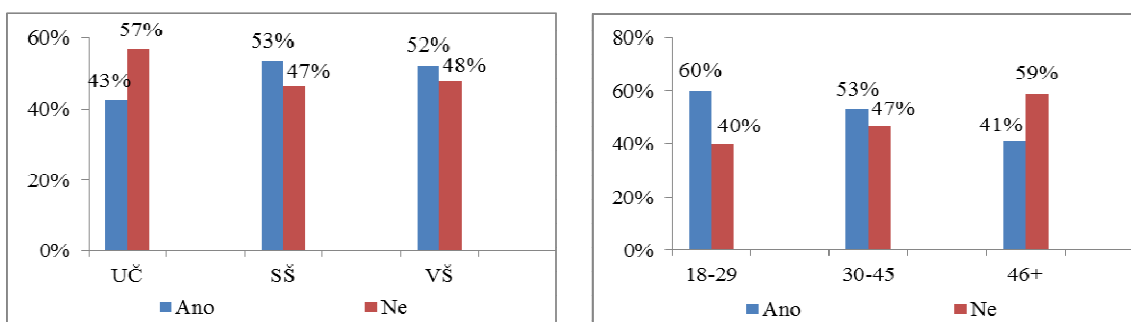


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Při vyhodnocování z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání 57 % respondentů s učňovským vzděláním tuto možnost za benefit nepovažovalo, naopak 53 % středoškoláků a 52 % vysokoškoláků ano. Z tohoto výsledků můžeme konstatovat fakt, že tohoto benefitu si považují spíše zaměstnanci s vyšším vzděláním.

Podle věku dotazovaných se rovněž preference lišily, nejvíce tuto možnost za benefit považují mladí lidé, přesněji 60 % ve věku 18 až 29 let a 53 % ve věku 30–45 let. Naopak respondenti ve věku 46 a více let tuto možnost za benefit spíše nepovažují, a to celkem 59 % z nich.

Graf 44 a 45: Poměr odpovědí ano x ne na otázku zda zaměstnanci považují za benefit vyslanecké pobyty do zahraničí podle nejvyššího dosaženého vzdělání a podle věku dotazovaných



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Předposlední otázka v dotazníku sledovala cíl zjistit, jak zaměstnanci vnímají proplácení případné práce přesčas. Tato otázka byla rovněž velmi důležitou, neboť práce přesčas byla zaměstnancům dlouhodobě proplácena, avšak v rámci protikrizových opatření byla tato možnost omezena a v současné době THP pracovníkům práce přesčas

proplácena není. Proto se lze tedy domnívat, že většina zaměstnanců bude proplácení práce přesčas považovat za standard, neboť několik let tomu tak skutečně bylo. Pokud jde o ženy, pak překvapivě větší část z nich, konkrétně 55 % považuje proplácení práce přesčas za benefit. U mužů tomu bylo naopak, neboť 68 % z nich považuje proplácení práce přesčas za standardní záležitost a pouze 32 % z nich za benefit.

Graf 46 a 47: Poměr mezi benefitem a standardem v případě otázky, zda zaměstnanci považují proplácení případné práce přesčas za benefit či standard (podle pohlaví respondentů)

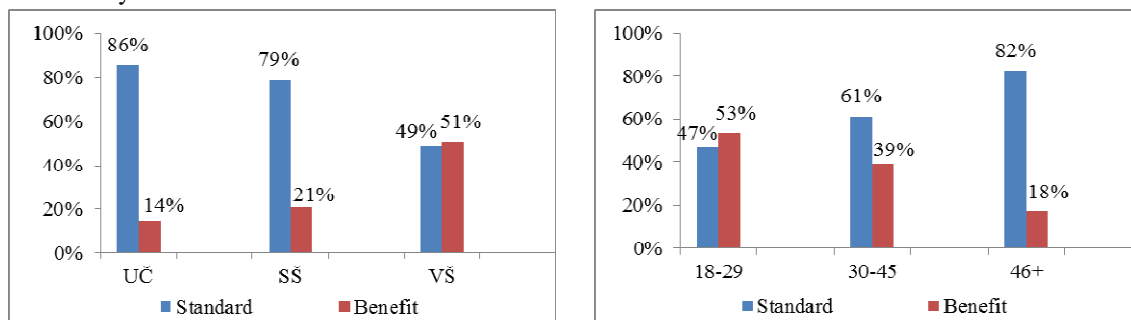


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Z vyhodnocení této otázky podle vzdělání dotazovaných pak vyplývá, že pracovníci s nižším vzděláním považují proplácení práce přesčas za standard, a to celkem 86 % respondentů s učňovským vzděláním a 79 % respondentů se středoškolským vzděláním, zatímco v případě vysokoškoláků výsledek tak jednoznačný není, neboť 51 % z nich považuje proplácení práce přesčas za benefit a 49 % za standardní věc.

Pokud se pak jedná o vyhodnocení otázky z hlediska věku dotázaných, zde 82 % respondentů ve věku 46 a více let považuje práci přesčas za standard, u respondentů ve věku 30 až 45 let je to již jen 61 %. Naopak 53 % respondentů ve věkové skupině 18 až 29 let považuje proplácení práce přesčas za benefit a pouze 47 % za standard.

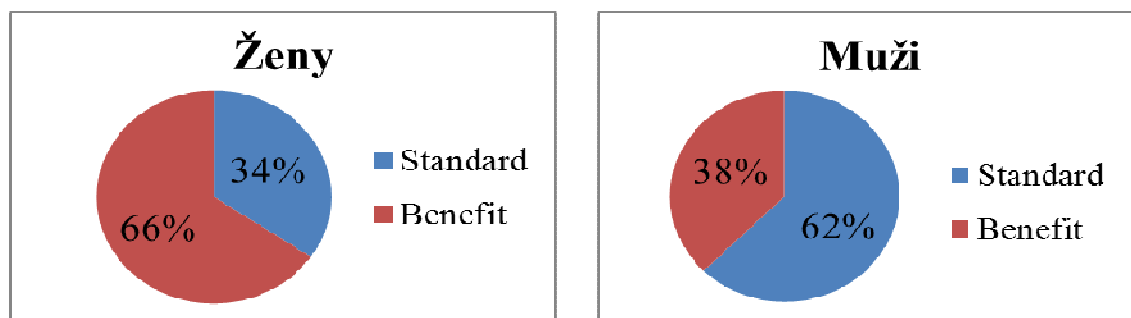
Graf 48 a 49: Poměr mezi benefitem a standardem v případě otázky, zda zaměstnanci považují proplácení případné práce přesčas za benefit či standard, podle kritéria nejvyššího dosaženého vzdělání a dle věku dotazovaných



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Poslední otázka pak směřovala svoji pozornost na benefit z oblasti pracovního komfortu zaměstnance, kdy bylo u dotazovaných zjišťováno, zda považují možnost využívat flexibilní pracovní dobu opět za benefit nebo za standard. Vyhodnocení této otázky podle kritéria pohlaví přineslo opět zcela rozdílný výsledek. Na první pohled můžeme konstatovat, že ženy považují flexibilní pracovní dobu více za benefit, muži naopak za standard. V případě žen je to 66 % dotázaných, u mužů pak pouze 38 % z nich považuje flexibilní pracovní dobu za benefit a celých 62 % za standardní záležitost.

Graf 50 a 51: Poměr mezi benefitem a standardem v případě otázky, zda zaměstnanci považují flexibilní pracovní dobu za benefit či standard dle pohlaví respondentů

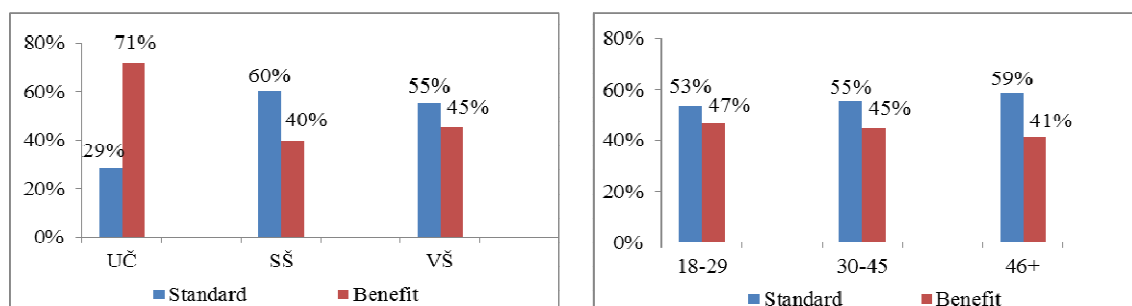


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Z hlediska věku pak současně ve všech třech skupinách převážil názor, že flexibilní pracovní doba je standard, konkrétně tuto odpověď uvedlo 53 % dotázaných ve věku 18–29, 55 % dotázaných ve věku 30–45 let a 59 % dotázaných ve věkové skupině 46 a více let. Pokud se jedná o vyhodnocení totožné otázky podle nejvyššího

dosaženého vzdělání dotazovaných, pak v případě respondentů s učňovským vzděláním 71 % z nich považuje flexibilní pracovní dobu za benefit a pouze 29 % za standard, zatímco respondenti se středoškolským a vysokoškolským vzděláním považují tuto možnost spíše za standard, konkrétně 60 % středoškoláků a 55 % respondentů s vysokoškolským vzděláním.

Graf 52 a 53: Poměr mezi benefitem a standardem v případě otázky zda zaměstnanci považují flexibilní pracovní dobu za benefit či standard, podle nejvyššího dosaženého vzdělání a dle věku respondentů



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

10 VLASTNÍ NÁVRH OPTIMALIZACE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE FIRMĚ

Před vypracováním vlastního návrhu možné optimalizace a zároveň zlepšení současného systému zaměstnaneckých výhod ve firmě, bylo nejprve provedeno dotazníkové šetření na vybraném vzorku respondentů, přičemž otázky byly v dotazníku formulovány právě tak, aby prostřednictvím zpětné vazby od zaměstnanců bylo možné potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy. Zpětná vazba zaměstnanců je považována za nejlepší a neúčinnější nástroj, jak získat přehled o celkové spokojenosti zaměstnanců a možná doporučení na zlepšení. Mezi těmito výsledky je pak nutné hledat cesty optimalizace, které budou kromě spokojenosti zaměstnanců také výhodné a finančně zvládnutelné pro firmu a její rozpočet.

Respondentům bylo položeno celkem 13 otázek, jejichž hlavním cílem bylo získat celkový přehled o spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity, dozvědět se o případné nadbytečnosti některých benefitů, které by v případě nezájmu vícero zaměstnanců mohly být zredukovány, dále naopak získat přehled o benefitech, které zaměstnanci v aktuální nabídce postrádají a v neposlední řadě také zjistit povědomí o tom, jak zaměstnanci vnímají některé konkrétní benefity, neboť zde byla oprávněná obava, že mnozí zaměstnanci některé z poskytovaných benefitů považují za samozřejmost a jejich poskytování tedy považují standardní věc namísto benefitu, kterým ve skutečnosti jsou.

Za velmi pozitivní lze považovat výsledek 80 % respondentů, kteří jsou s nabídkou současných, firmou poskytovaných benefitů převážně spokojeni, avšak je třeba brát v úvahu také výsledek z další otázky, kdy téměř $\frac{3}{4}$ dotázaných (celkem 68 %) by uvítalo změnu systému ze současného fixního poskytování zaměstnaneckých výhod na flexibilní systém cafeteria, ve kterém by si mohli benefity vybírat sami, až do výše přiděleného finančního limitu, na základě vlastních preferencí. Tento fakt současně potvrdil první hypotézu, že fixní systém je zaměstnanci považován za omezování svobody jejich volby, a proto by si raději benefity vybírali sami.

Z dalšího vyhodnocení vyplynulo, že si zaměstnanci nejvíce považují odměny za dosažený hospodářský výsledek (třináctá mzda), což zároveň potvrzuje hypotézu

č. 6, tedy že nejpreferovanějšími benefity z hlediska druhu, jsou benefity peněžního charakteru. Dalšími v pořadí nejoblíbenějšími benefity jsou pak týden dovolené a flexibilní pracovní doba, jež byly součástí hypotézy č. 3. Naopak nejméně oblíbenou je závodní lékařská péče a firemní akce pro zaměstnance a jejich rodiny. V případě závodní lékařské péče je pochopitelné, že ji zaměstnanci nepovažují za benefit, na druhou stranu je třeba říci, že pro firmu i zaměstnance představuje určitý komfort, který sice neumí docenit, avšak zrušení tohoto benefitu by firmě i zaměstnancům přineslo pouze komplikace a pravděpodobně i vyšší náklady na zjištění jiného způsobu poskytování závodní lékařské péče. Firemní akce pro zaměstnance jako druhý nejméně oblíbený benefit, je podobně jako lékařská péče poskytován zaměstnancům velmi zřídka. I to může být důvodem, proč z hlediska oblíbenosti obsadily tyto dva benefity poslední místa ankety.

Před těmito benefity se pak ocitla věrnostní odměna jako třetí nejméně oblíbený benefit. Poskytování této odměny bylo již v minulosti upravováno a řada zaměstnanců, by se na základě vyhodnocení této otázky patrně bez tohoto benefitu obešla. Pro firmu představuje poměrně vysoký náklad, neboť kromě částky, která je každý měsíc vyplácena zaměstnancům, nese zaměstnavatel také daňové a odvodové náklady ve výši 34 %, protože tato odměna vstupuje do hrubého příjmu zaměstnance. Možným řešením by bylo zrušení této odměny, vyčíslení současných nákladů na její poskytování včetně odvodů a poté přesunutí stejné částky do systému cafeteria, kde by měl každý zaměstnanec k dispozici poměrnou část tohoto nákladu, kterou by mohl utratit za jiný, jím preferovaný benefit. Pro firmu by se z hlediska nákladů nezměnilo nic, zároveň by ale nemusela investovat prostředky navíc do systému cafeteria, pokud by využila nákladů z některých dříve poskytovaných benefitů např. právě věrnostní odměny.

Podobné řešení by pak mohlo být aplikováno také na jazykové kurzy, u kterých je velkým problémem nepravidelná docházka některých pracovníků, která má za následek zpomalování celé skupiny z hlediska probíraného učiva. Dalším důvodem je fakt, že jazykové kurzy navštěvují pouze někteří uchazeči, kteří jsou tímto oproti ostatním, kteří na žádné kurzy nechodí, zvýhodnění, ačkoliv většina z nich si tuto skutečnost velmi pravděpodobně vůbec neuvědomuje. Systém jazykového vzdělání by tedy mohl být rovněž zahrnut do systému cafeteria, kdy v případě, že by pracovník chtěl

navštěvovat kurz cizího jazyka, musel tuto možnost zvolit jako benefit, za který by zaplatil předem stanovený počet bodů z cafeteria.

Současně s touto změnou by rovněž mohl být odbourán příplatek za znalost cizího jazyka, který je aktuálně součástí kvartálních prémie, přičemž náklad na výplatu těchto prémie by opět mohl být přesunut do systému cafeteria, kde by pracovníci s prokázanými jazykovými znalostmi získali automaticky určitý počet bodů navíc. Pro firmu by se z hlediska nákladů na výplatu tohoto příplatku při přesunutí do systému cafeteria nezměnilo nic. Ovšem v případě, že by zaměstnanci namísto vyplacení této částky do hrubé mzdy, čerpali stejně vysokou částku prostřednictvím nějakého daňově zvýhodněného benefitu, ušetřila by firma minimálně 34 % odvodů, případně další částku na daňovém zvýhodnění.

V otázce týkající se nadbytečnosti některých benefitů respondenti nejčastěji uváděli závodní lékařskou péči a věrnostní odměnu. Proto se lze domnívat, že přesunutí nákladů na výplatu věrnostní odměny do volitelného systému benefitů, by bylo pravděpodobně vnímáno kladně. Věrnostní odměna je totiž zajímavým benefitem zejména pro pracovníky, kteří ve firmě pracují od jejích počátků a pokud jde o nově přijaté zaměstnance, nemá pro ně prakticky žádný význam. V souhrnu pak můžeme konstatovat, že převážná většina, tj. 87 % dotázaných žádný z benefitů za nadbytečný nepovažuje, což z větší části potvrzuje hypotézu týkající se nadbytečnosti některých benefitů.

Z hlediska optimalizace systému by nemělo docházet pouze k redukování již poskytovaných benefitů, ale současně s rušením by měly být zavedeny některé nové benefity, neboť pouze rušení by na zaměstnance působilo velmi negativně. To byl také důvod, proč byli zaměstnanci dotazováni na to, zda by si přáli zavedení nových benefitů, pokud by jim byla dána možnost volby. Pro firmu může být jistě potěšitelné, že nejvíce zaměstnanců by uvítalo rozšíření současných benefitů o příspěvek na penzijní připojištění. Hlavním důvodem tohoto tvrzení je fakt, že tento příspěvek je jak pro firmu, tak pro zaměstnance mimořádně zvýhodněným benefitem, zároveň lze konstatovat, že zaměstnanci myslí na zajištění své budoucnosti. Pokud by firma využila možnosti poskytování benefitů prostřednictvím cafeteria systému, bylo by žádoucí zavést do tohoto systému jak možnost čerpání příspěvku na penzijní připojištění, tak rovněž na životní pojištění.

S těmito dvěma příspěvky by mohly být zavedeny i další, které respondenti v této otázce uváděli, jako např. příspěvky na kulturní akce, na sportovní aktivity nebo na dovolenou. Záleželo by pak pouze na zaměstnanci, zda bude každý měsíc využívat příspěvku na penzijní připojištění, na sportovní aktivity, či na jiný benefit z dostupné nabídky.

K tématu rozšiřování nabídky benefitů se vztahovala také další otázka, ve které byl zaměstnancům nabídnut seznam deseti benefitů, jež aktuálně nejsou firmou poskytovány. Úkolem dotázaných pak bylo seřadit tyto benefity podle preferencí, pokud by si mohli nějaký z těchto benefitů vybrat. Zde by zaměstnanci opět uvítali příspěvek na dovolenou, který se i v otevřené otázce, jaké další benefity by si dotazovaní přáli, umístil na sedmém místě. Dalším preferovaným benefitem byl příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na sportovní aktivity a sick days nebo home office. Pokud by se tedy ve firmě zaváděl cafeteria systém, bylo by vhodné alespoň některé z nejčastěji jmenovaných benefitů zahrnout do tohoto systému, a tím tak vyhovět přání zaměstnanců.

Zajímavé zjištění přinesly odpovědi na otázku, zda by zaměstnanci dali přednost příspěvku na penzijní nebo životní pojištění před zvýšením mzdy, kde 67 % dotázaných, uvedlo, že by upřednostnilo zmíněné příspěvky. Tento fakt tedy popírá hypotézu č. 4, podle které zaměstnanci v případě možnosti volby upřednostňují zvýšení mzdy. Velmi důležité byly odpovědi na poslední čtyři otázky dotazníkového šetření, které si kladly za cíl zjistit, jak zaměstnanci vnímají vybrané benefity z hlediska jejich dlouhodobého poskytování, neboť podle páté hypotézy zaměstnanci po určité době některé benefity začnou považovat za standard, přičemž uvědomění si, že se jedná o benefit přichází zpravidla až při odebrání některých benefitů. Tato myšlenka současně korespondovala s poslední hypotézou, podle které je proplácení práce přesčas zaměstnanci vnímáno jako standard. Toto tvrzení se opírá o fakt, že práce přesčas byla vždy proplácena, přičemž k restrikcím bylo přistoupeno až v posledních dvou letech.

Z výsledků je patrné, že ženy vnímají proplácení práce více jako benefit, zatímco muži naopak více jako standard. V celkovém vyhodnocení pak můžeme konstatovat potvrzení poslední hypotézy, protože větší část respondentů považuje tuto možnost za standardní věc.

Na podkladě dostupných informací z dotazníkového šetření a současně analýzy aktuálního systému poskytování zaměstnaneckých výhod ve firmě tedy pro firmu vyplývá doporučení změnit fixní systém poskytování zaměstnaneckých výhod na flexibilní systém cafeteria. Současně se doporučuje stanovit finanční limity pro čerpání benefitů dle jednotlivých tarifních tříd, do kterých jsou pracovníci zařazeni, či případně využít jiného rozdělení pracovníků např. z hlediska výrobních a THP pracovníků. Dále se doporučuje přehodnocení některých aktuálně poskytovaných benefitů provedením podrobné analýzy nákladů na poskytování těchto benefitů a jejich následné zrušení. V tomto případě se konkrétně jedná o benefit věrnostní odměna, jazykový příplatek a možnost využívat jazykové kurzy v rámci pracovní doby. Náklady, které s poskytováním těchto benefitů souvisí, by pak měly být převedeny do nákladů na poskytování benefitů systémem cafeteria. Pokud se jedná o zaměstnance, kterým byl jazykový příplatek poskytován, měli by být za znalost cizího jazyka zvýhodněni v systému cafeteria vyšším bodovým ohodnocením.

Na závěr je třeba konstatovat, že se jedná o velmi zásadní změny v systému odměňování pracovníků a je tedy nutné zvážit případná rizika a přínosy těchto změn. Před zahájením jakýchkoliv změn by měla být provedena důkladnější analýza, která bude směřovat ke konkrétním, tímto průzkumem zjištěným doporučením, přičemž bude reflektovat také nákladovou stránku těchto změn. Zejména v případě rozhodnutí vedení společnosti o zavedení cafeteria systému je nutné provést důkladnou finanční analýzu tohoto řešení a rozhodnout o tom, zda provozovat cafeteria systém vlastními silami nebo svěřit toto řešení specializované firmě. Takové řešení ovšem předpokládá značné náklady navíc, jak již bylo zjištěno v teoretické části této práce.

ZÁVĚR

Tématem této práce byla optimalizace zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti. V úvodu práce byla definována základní východiska a otázky týkající se zmíněného tématu, přičemž byl vytyčen hlavní cíl práce, kterým bylo provedení analýzy současného stavu zaměstnaneckých výhod ve firmě. Na základě těchto zjištění mělo být navrženo vlastní řešení optimalizace systému poskytování zaměstnaneckých výhod.

Zásadním faktem bylo zjištění, že systém zaměstnaneckých výhod ve firmě nebyl nikdy zaváděn komplexně, ale postupně v průběhu posledních 18 let, přičemž reflektoval aktuální potřeby nově vznikající a rozrůstající se firmy. To bylo pak jedním z důvodů, proč se tento systém postupem času začal jevit jako neefektivní, neboť benefity, které v počátcích rozvoje firmy měly zásadní motivační charakter, tento s postupným rozvojem firmy a narůstajícím počtem zaměstnanců ztratily.

K dosažení hlavního cíle práce bylo nejprve v její praktické části využito studia odborné literatury, ve které byly zjišťovány informace o způsobech poskytování benefitů, o významech, které jednotlivá benefiční plnění nabízejí a cílech, které jejich poskytováním zaměstnavatelé sledují. Dále pak o benefitech, které jsou zaměstnavateli nejčastěji poskytovány a současně mnohdy vyhledávány a vyžadovány zaměstnanci. Mimo to byla také provedena základní analýza aktuálních trendů v této oblasti, přičemž byly stručně charakterizovány některé současné neobvyklé benefity, mezi které patří např. možnost práce z domova neboli home office, firemní mateřská školka a v neposlední řadě dokonce firemní dobrovolnictví, které začíná být některými firmami podporováno.

Z prvotních zjištění dále vyplynulo, že nabídka benefitů je v současné době prakticky neomezená a že v podstatě závisí pouze na vedení firmy, jaké benefity a v jakém množství bude svým zaměstnancům poskytovat. Poskytováním těchto benefitů zároveň firma může sledovat různé cíle, konkrétně např. motivaci stávajících pracovníků ke zvýšení kvality a produktivity práce nebo k oslovování potencionálních uchazečů o práci. Jinými benefity může firma dokonce ovlivňovat vývoj nemocnosti a fluktuace svých pracovníků, pokud vznik nároku na benefit naváže na splnění konkrétních cílů. Kromě těchto cílů může firma prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů současně ovlivňovat a dokonce optimalizovat personální náklady a s nimi

související daňové výdaje. Důkladným studiem jednotlivých benefitů bylo totiž zjištěno, že z hlediska zákona o daních z příjmů existuje celá řada benefitů, které jsou buďto zčásti nebo zcela od daně z příjmů osvobozeny, a to jak z hlediska firmy, tak i zaměstnance. Právě zaměstnanci si pak takových benefitů velmi považují, neboť jsou si vědomi četných daňových a odvodových osvobození a s tím souvisejícího dopadu na jejich příjem.

Pokud se jedná o způsoby, kterými je možné benefity zaměstnancům poskytovat, bylo zjištěno, že existují dva základní. Prvním z nich je fixní způsob poskytování benefitů, ve kterém jsou zaměstnancům pevně stanoveny konkrétní benefity, které jsou jim poskytovány, zatímco druhý způsob reflektuje přání a potřeby zaměstnanců a volbu konkrétní benefitů ponechává na nich. Tento způsob je v současnosti označován jako cafeteria systém, přičemž jeho principem je přidělení určitého finančního nebo bodového limitu každému zaměstnanci, který pak může být použit na čerpání konkrétních benefitů. V jedné z kapitol této práce byla provedena komparace těchto dvou způsobů poskytování benefitů, neboť způsob poskytování také sehrává důležitou roli při rozhodování o optimalizaci a nastavení systému zaměstnaneckých výhod. Po provedení komparace zmíněných způsobů se jako systém s více přednostmi jeví právě cafeteria systém, a to jak z hlediska zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Podstatnou nevýhodou u cafeteria systému může být finanční náročnost v případě, kdy firma svěří toto řešení externí specializované firmě.

Z důvodu hledání optimálního řešení pro vhodné nastavení systému zaměstnaneckých výhod bylo nejprve nutné analyzovat současnou situaci ve firmě, zejména pak benefity, které jsou zaměstnancům aktuálně poskytovány. Analýzou kolektivní smlouvy zaměstnavatele a vnitřních předpisů bylo zjištěno, že v současné době jsou zaměstnanecké výhody ve firmě poskytovány fixním způsobem, přičemž existuje deset velmi významných benefitů, které jsou zaměstnancům poskytovány. Většina z těchto benefitů byla v provedeném dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci hodnocena velmi pozitivně, zároveň ale bylo zjištěno, že některé benefity již neplní svoji původní funkci, pro kterou byly zaváděny.

K dosažení stanoveného cíle práce bylo následně použito empirické metody dotazníkového šetření. Pro tento účel byla vytipována skupina respondentů, která činila 40 % z celkového počtu zkoumané skupiny zaměstnanců. Celkem bylo těmto vybraným

respondentům distribuováno 130 kusů dotazníku, který byl pro účely dotazníkového šetření sestaven a obsahoval 16 otázek, ze kterých 3 otázky byly určeny jako výběrová kritéria, podle kterých byly výsledky průzkumu následně vyhodnocovány. Celková návratnost dotazníků činila 90 %, tj. 117 ks dotazníků. Ty byly podrobeny důkladné analýze a vyhodnoceny podle předem stanovených kritérií, ze kterých vyplynula řada zajímavých zjištění.

Na základě těchto zjištění a z předběžné analýzy poskytovaných zaměstnaneckých výhod byla vyvozena doporučení pro firmu. Za nejzásadnější doporučení je považován návrh na transformaci současného fixního systému poskytování zaměstnaneckých výhod na systém cafeteria, pro jehož zavedení se v dotazníkovém šetření vyslovily téměř ¾ dotázaných. Z dalšího šetření pak vyplynulo doporučení na zrušení či změnu některých benefitů, např. věrnostní odměny či příplatku za znalost cizího jazyka. V tomto případě se doporučuje provést důkladnější analýzu těchto benefitů včetně finanční analýzy nákladů na jejich poskytování, přičemž bylo doporučeno převést tyto náklady na zavedení cafeteria systému. Pro další možnosti výzkumu se pak nabízí otázka možného využití cafeteria systému z hlediska motivace zaměstnanců, za předpokladu propojení systému hodnocení pracovníků a benefitního systému s navázáním nároku na některé benefity na konkrétní cíle.

Ze získaných informací a následného návrhu vlastního řešení optimalizace systému zaměstnaneckých výhod lze konstatovat, že byl splněn hlavní cíl práce, přičemž byly současně formulovány otázky pro další výzkum v této oblasti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BĚŤÁK J. Zaměstnanecké benefity umí motivovat. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 5. ISSN 1801-4690.

BOSNIČKOVÁ, N. a J. KOLÁŘOVÁ. Notebook a kočárek aneb management rodičů ve firmách. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 5. ISSN 1801-4690.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.

HRBKOVÁ, D. Firemní vzdělávání jako strategický zaměstnanecký benefit. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 3. ISSN 1801-4690.

JANOŠKOVÁ, J. a H. KOLIBOVÁ. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1364-0.

JAROŇOVÁ, K. a J. BABIEL. Benefity v Polsku a v ČR. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2013, roč. IX, č. 5. ISSN 1801-4690.

JOUZA, L. *Průvodce zaměstnaneckými výhodami*. Praha: BMSS-Start, 2007. ISBN 1214-0813.

DLABAČOVÁ, J. a kol. *Zaměstnanecké benefity a dotazy z praxe*. Svaz účetních, Praha 2010. ISBN 978-80-87367-07-0.

KELLEROVÁ, P. Benefity – klíčové prvky v personální strategii firmy. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 6. ISSN 1801-4690.

KOLIBOVÁ, H. a kolektiv. *Péče o zaměstnance v programech vnitropodnikové sociální politiky v Moravskoslezském kraji*, Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2010. ISBN 978-80-7248-611-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšíření a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRBEČKOVÁ, M. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2010. ISBN 978-80-7263-605-1.

- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2 aktualizované vydání. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-368-3.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. BECK, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 16. ISBN 978-80-7478-000-4.
- MYSLIVEČKOVÁ, O. Benefity: samozřejmost, nebo výsada? *HR Fórum (časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů)*. 2013, roč. XIV, č. 3. ISSN 1212-690X.
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity, čili sociální fond v praxi*. Praha: Sondy, 2005. ISBN 80-86846-04-0.
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. vydání. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.
- PLOCOVÁ, L. *Daňové zákony v úplném znění k 1. 1. 2014 s přehledy změn*. Praha: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-840-6.
- ROLNÁ, L. a M. POŘÍZKOVÁ. Trendy v benefitech. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2013, roč. IX, č. 5. ISSN 1801-4690.
- ŠKŘIPECKÝ, M. Sportovní benefity. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 5, ISSN 1801-4690.
- TOTH, D. *Personální management*. 2. vydání. Praha: Galileo, 2012. ISBN 978-80-87415-05-4.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VALENTA, L.: Začíná být běžné přispívat zaměstnancům na jídlo. *Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů)*. 2012, roč. VIII, č. 5. ISSN 1801-4690.

Seznam použitých internetových zdrojů

URBAN, J. *Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita*. [online]. © 23.04.2010 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita>

IHNEDCZ. *V benefitech vede vzdělání před stravenkami*. [online]. © 26.07.2012 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://sport.ihned.cz/c1-56758920-v-benefitech-vede-vzdelavani-pred-stravenkami>

KODADA, J. *Benefity firemního dobrovolnictví*. [online]. © 01.10.2010 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-46938660-benefity-firemniho-dobrovolnictvi>

SEZNAM ZKRATEK

THP – technicko-hospodářský

PN – pracovní neschopnost

PP – penzijní připojištění

VZ – vyměřovací základ

ZC – zaměstnanec

ZL – zaměstnavatel

ZP – zákoník práce

ŽP – životní pojištění

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled daňového řešení hlavních zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zaměstnavatelem jako nepeněžní plnění zaměstnancům

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura zkoumané relevantní skupiny	51
Graf 2: Struktura skupiny respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	51
Graf 3: Návratnost dotazníků z hlediska pohlaví respondentů	52
Graf 4 a 5: Spokojenost zaměstnanců s aktuální nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých výhod ve firmě podle pohlaví respondentů	53
Graf 6 a 7: Spokojenost zaměstnanců s aktuální nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých výhod ve firmě podle nejvyššího dosaženého vzdělání a podle věku dotazovaných	54
Graf 8: Pořadí oblíbenosti jednotlivých zaměstnaneckých výhod podle pohlaví respondentů	55
Graf 9: Pořadí oblíbenosti jednotlivých zaměstnaneckých výhod podle dosažené úrovně vzdělání.....	56
Graf 10: Pořadí oblíbenosti jednotlivých zaměstnaneckých výhod podle věku respondentů.....	57
Graf 11 a 12: Nadbytečnost některých benefitů z hlediska pohlaví respondentů.....	57
Graf 13 a 14: Nadbytečnost některých benefitů podle nejvyššího dosaženého vzdělání a věku dotazovaných	58
Graf 15: Přehled zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanci uvedli jako nadbytečné.	59
Graf 16: Poměr mezi fixním a cafeteria systémem bez rozdílu pohlaví.....	60
Graf 17: Poměr mezi fixním a cafeteria systémem z hlediska pohlaví respondentů.....	60
Graf 18 a 19: Poměr mezi fixním a cafeteria systémem z hlediska vzdělání a z hlediska věku.....	60
Graf 20 a 21: Rozšíření aktuální nabídky benefitů z hlediska pohlaví respondentů	61
Graf 22 a 23: Rozšíření aktuální nabídky benefitů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání a podle hlediska věku dotazovaných	62

Graf 24: Přehled všech benefitů, které by dotázaní zaměstnanci rádi využívali (údaje jsou uvedeny v %)	63
Graf 25: Pořadí benefitů, které zaměstnancům nejsou poskytovány podle preferencí (vyhodnoceno podle pohlaví respondentů)	64
Graf 26: Pořadí benefitů, které zaměstnancům nejsou poskytovány podle preferencí (vyhodnoceno podle nejvyššího dosaženého vzdělání dotazovaných)	65
Graf 27: Pořadí benefitů, které zaměstnancům nejsou poskytovány podle preferencí (vyhodnoceno podle věku dotazovaných)	67
Graf 28: Pořadí jednotlivých skupin benefitů, které je možné zaměstnancům poskytovat (řazeno podle pohlaví dotazovaných)	68
Graf 29: Pořadí jednotlivých skupin benefitů, které je možné zaměstnancům poskytovat, (řazeno podle nejvyššího dosaženého vzdělání dotazovaných)	68
Graf 30: Pořadí jednotlivých skupin benefitů, které je možné zaměstnancům poskytovat (řazeno podle věku dotazovaných)	69
Graf 31: Poměr odpovědí ano x ne na otázku rozšíření současně poskytovaných benefitů o příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění (z hlediska pohlaví respondentů)	70
Graf 32 a 33: Poměr odpovědí ano x ne na otázku rozšíření současně poskytovaných benefitů o příspěvek na PP nebo ŽP (z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů a podle věku respondentů)	70
Graf 34 a 35: Poměr mezi zvýšením mzdy o 2 000 Kč a příspěvkem na PP nebo ŽP ve výši 2 000 Kč (z hlediska pohlaví respondentů)	71
Graf 36 a 37: Poměr mezi zvýšením mzdy o 2 000 Kč a příspěvkem na PP nebo ŽP ve výši 2 000 Kč (z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů a podle věku dotazovaných)	72
Graf 38 a 39: Poměr odpovědí ano x ne na otázku, zda zaměstnanci považují možnost navštěvovat jazykové kurzy v rámci pracovní doby za benefit, podle kritéria pohlaví dotazovaných	72
Graf 40 a 41: Poměr odpovědí ano x ne na otázku, zda zaměstnanci považují možnost navštěvovat jazykové kurzy v rámci pracovní doby za benefit (podle kritéria nejvyššího dosaženého vzdělání a podle věku dotazovaných)	73

Graf 42 a 43: Poměr odpovědí ano x ne na otázku, zda zaměstnanci považují za benefit vyslanecké pobyty do zahraničí (podle pohlaví respondentů).....	74
Graf 44 a 45: Poměr odpovědí ano x ne na otázku zda zaměstnanci považují za benefit vyslanecké pobyty do zahraničí podle nejvyššího dosaženého vzdělání a (podle věku dotazovaných).....	74
Graf 46 a 47: Poměr mezi benefitem a standardem v případě otázky, zda zaměstnanci považují proplácení případné práce přesčas za benefit či standard (podle pohlaví respondentů).....	75
Graf 48 a 49: Poměr mezi benefitem a standardem v případě otázky, zda zaměstnanci považují proplácení případné práce přesčas za benefit či standard, (podle kritéria nejvyššího dosaženého vzdělání a dle věku dotazovaných)	76
Graf 50 a 51: Poměr mezi benefitem a standardem v případě otázky, zda zaměstnanci považují flexibilní pracovní dobu za benefit či standard (dle pohlaví respondentů).....	76
Graf 52 a 53: Poměr mezi benefitem a standardem v případě otázky, zda zaměstnanci považují flexibilní pracovní dobu za benefit či standard, (podle nejvyššího dosaženého vzdělání a dle věku respondentů).....	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	– Dotazník spokojenosti se zaměstnaneckými benefity – před. str.	I
Příloha B	– Dotazník spokojenosti se zaměstnaneckými benefity – zad. str.	II

Příloha A – Dotazník spokojenosti se zaměstnaneckými benefity – přední strana

Optimalizace zaměstnaneckých výhod ve firmě	BENTELER Automotive
<p>1) Uveďte Vaše pohlaví?</p> <p><input type="checkbox"/> Žena</p> <p><input type="checkbox"/> Muž</p> <p>2) Uveďte Váš věk?</p> <p><input type="checkbox"/> 18 – 29</p> <p><input type="checkbox"/> 30 – 45</p> <p><input type="checkbox"/> 46 a více</p> <p>3) Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?</p> <p><input type="checkbox"/> Vyučen</p> <p><input type="checkbox"/> Středoškolské</p> <p><input type="checkbox"/> Vysokoškolské</p> <p>4) Jste spokojen/a s aktuální nabídkou zaměstnaneckých výhod v naší firmě?</p> <p><input type="checkbox"/> Ano, velmi spokojen/a</p> <p><input type="checkbox"/> Převážně spokojen/a</p> <p><input type="checkbox"/> Nespokojen/</p> <p>5) Seřadte, prosím, Vám poskytované benefity od 1 do 10 podle Vašich preferencí (1 = nejvíce oblíbený, 10 = nejméně oblíbený).</p> <p><input type="checkbox"/> Stravenky</p> <p><input type="checkbox"/> Týden dovolené navíc</p> <p><input type="checkbox"/> Flexibilní pracovní doba</p> <p><input type="checkbox"/> Kariérní rozvoj, školení</p> <p><input type="checkbox"/> Závodní lékařská péče, očkování, dny pro zdraví</p> <p><input type="checkbox"/> Odměna za dosažený hospodářský výsledek (13. plat)</p> <p><input type="checkbox"/> Vědomostní odměna 50 Kč za každý odpracovaný rok</p> <p><input type="checkbox"/> Možnost využívat jazykové kurzy v rámci pracovní doby</p> <p><input type="checkbox"/> Firemní akce pro zaměstnance a jejich rodiny (např. Mikulášská besídka, Den pro rodinu)</p> <p><input type="checkbox"/> Prémie za vyhodnocení osobních a závodových cílů a za prokázané jazykové znalosti</p> <p>6) Považujete některé z Vám poskytovaných benefitů za nadbytečné?</p> <p><input type="checkbox"/> Ano, uveďte jaké: _____</p> <p><input type="checkbox"/> Ne</p> <p>7) Vyhovuje Vám současný fixní model poskytování zaměstnaneckých výhod v naší firmě nebo byste raději uvítal/a možnost využít tzv. cafeteria systému, ve kterém si můžete volit benefity sám/sama na základě Vašich aktuálních preferencí, dle Vám přiděleného bodového ohodnocení?</p> <p><input type="checkbox"/> Neměnil/a bych, současný fixní systém poskytování benefitů mi vyhovuje.</p> <p><input type="checkbox"/> Uvítal/a bych možnost volit si benefity sám/sama z cafeteria systému.</p>	

Příloha B – Dotazník spokojenosti se zaměstnaneckými benefity – zadní strana

8) Uvítal/a byste rozšíření stávajících benefitů o nové?

- Ano, uveďte o jaké: _____
 Ne

9) Seřadte prosím následující benefity od 1 do 10 podle Vašich preferencí

(1 = nejvíce oblíbený, 10 = nejméně oblíbený).

- Příspěvek na dovolenou
 Nápoje na pracovišti zdarma
 Home office (práce z domova)
 Příspěvek na dopravu do zaměstnání
 Příspěvek na sportovní aktivity
 Příspěvek na kulturní akce
 Proplácení prvních tří dnů pracovní neschopnosti
 Bridge days (placené dny volna např. mezi svátkem a víkendem)
 Sick days (placené dny volna pro případ nemoci, návštěvy lékaře)
 Firemní dobrovolnictví (možnost pracovat několik dní v roce v rámci pracovní doby pro charitativní účely např. výpomoc v dětském domově, pořádání dobročinných akcí, péče o staré lidi a handicapované)

10) Seřadte prosím níže uvedené kategorie benefitů od 1 do 5 podle Vašich preferencí

(1 = nejvíce oblíbený, 5 = nejméně oblíbený).

- Benefity peněžního charakteru (např. 13. plat)
 Benefity nepeněžního charakteru (např. stravenky)
 Benefity zvyšující pracovní komfort zaměstnance (např. home office)
 Benefity z oblasti volnočasových aktivit (např. kulturní a sportovní vyžití)
 Benefity firemního dobrovolnictví (např. aktivní pomoc dobročinným organizacím v rámci pracovní doby)

11) Uvítal/a byste rozšíření současných benefitů o příspěvek na penzijní nebo životní pojištění?

- Ano Ne

12) Pokud byste si měl/a vybrat mezi zvýšením mzdy o 2 000 Kč hrubého (reálné zvýšení o 1 378 Kč a příspěvkem 2 000 Kč na životní nebo penzijní pojištění, zvolil/a byste raději?

- Zvýšení mzdy o 2 000 Kč (reálné o 1 378 Kč) Příspěvek ve výši 2 000 Kč na ŽP nebo PP

13) Považujete možnost navštěvovat jazykové kurzy v rámci pracovní doby za benefit?

- Ano Ne

14) Považuje za benefit vyslanecké pobyty v zahraničí v rámci skupiny Benteler?

- Ano Ne

15) Vnímáte proplácení práce přesčas jako standardní věc nebo jako benefit?

- Standard Benefit

16) Vnímáte možnost využívat flexibilní pracovní dobu jako benefit nebo jako standard?

- Standard Benefit

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tomáš Albrecht

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Optimalizace zaměstnaneckých výhod ve firmě

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 76

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů české literatury a pramenů: 25

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel