Projekt řízení zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti

Bc. Lenka Matoušková

Diplomová práce
2019

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2018/2019

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

Jméno a příjmení:	**Bc. Lenka Matoušková**
Osobní číslo:	**M16409**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Projekt řízení zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. **Teoretická část**
   - **Zpracujte literární rešerši se zaměřením na benefity.**

II. **Praktická část**
   - **Charakterizujte společnost, proveďte analýzu současných zaměstnaneckých výhod ve společnosti.**
   - **Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt na zlepšení systému odměňování zaměstnanců.**
   - **Projekt podrobte ekonomické, časové a rizikové analýze.**

Závěr

Rozsah diplomové práce:	**cca 70 stran**
Rozsah příloh:	
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen Taylor. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.
BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2012, 559 s. ISBN 9788074003479.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2010, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
LUDWIG, Petr. The end of procrastination how to stop postponing and live a fulfilled life: how to stop postponing and live a fulfilled life. Praha: Grow Job, 2016, 270 s. ISBN 9788075550200.
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce:	**Ing. Karel Slinták, PhD.** Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce:	**14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce:	**16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské prácevyužito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinýmisubjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímuvyužití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčnímúčelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je navrhnout projekt vedoucí ke zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. V teoretické části je provedena literární rešerše, která je zaměřena na motivaci, odměňování a zaměstnanecké benefity. Druhá část diplomové práce je zaměřena na analýzu současného stavu v oblasti zaměstnaneckých benefitů vybrané společnosti a na následné dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, které je východiskem pro navržení daného projektu. Poslední část je zaměřená na projekt, který na základě výsledků předchozí analýzy nastaví doporučení pro zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů. Projekt je podroben rizikové, časové a nákladové analýze. Přínosem diplomové práce je vylepšení systému zaměstnaneckých benefitů, který je výhodný jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

Klíčová slova: motivace, odměňování, zaměstnanecké benefity, daňová výhoda, zaměstnanci

ABSTRACT

The aim of this thesis is to propose a project leading to an improvement of the system employee benefits in the selected company. In the theoretical part is made a linear research, which is focused on motivation, remuneration and employee benefits. The second part of a thesis is focused on the analysis of the current situation in the area of employee benefits in the selected company and the subsequent questionnaire survey of employee satisfaction, which is the starting point for the design of the project. The last part focuses on the project, which based on the results of the previous analysis, sets recommendations for improving the system of employee benefits. The project is subject to risk, time and economic analysis. The contribution of this thesis is to improve the system of employee benefits, which is convenient for both employees and employers.

Keywords: motivation, the remuneration system, employee benefits, tax benefit, employees

Ráda bych poděkovala obchodnímu řediteli vybrané společnosti Mgr. Michalu Gajovi a také zaměstnancům společnosti za poskytnutí potřebných informací a především za ochotu. Poděkování také patří panu Ing. Karlu Slintákovi Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, věcné rady, vstřícnost a čas věnovaný při konzultacích.

OBSAH

ÚVOD **9**
CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **11**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 MOTIVACE A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ **13**
1.1 MOTIVACE 13
1.1.1 Typy motivace 14
1.1.2 Teorie Abrahama Maslowa 15
1.1.3 Teorie Claytona Alderfera 16
1.2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST 17
1.2.1 Metody zkoumání pracovní spokojenosti 17
2 ODMĚŇOVÁNÍ **19**
2.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ 19
2.1.1 Vytváření systému odměňování 20
2.1.2 Vnitřní a vnější mzdotvorné faktory odměňování 21
2.1.3 Složky odměňování 22
2.1.4 Základní formy mezd 22
3 POJETÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ **24**
3.1 PŘÍNOSY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ 24
3.2 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ 25
3.2.1 Výhody zaměstnaneckých benefitů 26
3.2.2 Nevýhody zaměstnaneckých benefitů 26
3.3 TRENDY V POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ 26
3.4 NEJVÍCE POSKYTOVANÉ BENEFITY VE SPOLEČNOSTECH 28
4 FORMY POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ Z HLEDISKA PODNIKU **31**
4.1 PLOŠNÝ ZPŮSOB POSKYTOVANÍ BENEFITŮ 31
4.2 VOLITELNÝ ZPŮSOB POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ 32
4.2.1 Výhody a nevýhody Cafetéria systému 33
4.2.2 Výhody Cafetéria systému pro zaměstnavatele 34
4.2.3 Výhody Cafetéria systému pro zaměstnance 34
5 DAŇOVÉ ASPEKTY **36**
5.1 DAŇOVĚ MAXIMÁLNĚ VÝHODNÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY 36
5.2 DAŇOVĚ VÝHODNÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY 37
5.3 DAŇOVĚ NEUTRÁLNÍ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY 37
5.4 DAŇOVĚ NEVÝHODNÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY 38
6 METODOLOGIE **39**
6.1 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI 39
II PRAKTICKÁ ČÁST **41**

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 42
7.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI 42
7.2 PROVOZOVANÉ KINOSÁLY A JEJICH VÝVOJ 43
7.3 NABÍZENÉ SLUŽBY 44
7.4 SITUACE MULTIKIN V ČR 45
7.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 47
7.6 EKONOMICKÁ SITUACE A KONKURENCE 47
7.6.1 SWOT analýza společnosti 48
8 ANALÝZA SOUČASNÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ 50
8.1 ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 50
8.1.1 Analýza poskytovaných finančních benefitů 51
8.1.2 Analýza poskytovaných nefinančních benefitů 52
8.2 SWOT ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU BENEFITŮ 54
9 METODY ŠETŘENÍ 56
9.1 CHARAKTERISTIKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 56
9.1.1 Cíle dotazníkového šetření 57
9.2 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ 57
9.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 60
9.4 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI 67
10 PROJEKT ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEITŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 70
10.1 CÍLE PROJEKTU 70
10.2 PROJEKTOVÉ NÁVRHY 70
10.2.1 Eliminace vybraných benefitů 70
10.2.2 Zavedení nových benefitů 71
10.2.3 Možnosti zavedení systému 74
10.2.4 Zavedení systému Cafeteria 74
11 ČASOVÁ, RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 82
11.1 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 82
11.2 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 85
11.3 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 88
12 VYHODNOCENÍ A PŘÍNOSY PROJEKTU 93
ZÁVĚR 95
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 97
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 99
SEZNAM OBRÁZKŮ 100
SEZNAM TABULEK 101
SEZNAM PŘÍLOH 102

ÚVOD

V současném podnikatelském prostředí, ve kterém neustále roste konkurence, nejsou klíčovým zdrojem konkurenceschopnosti podniku technologie, moderní a výkonná technika, finanční prostředky či kvalitní strategie, ale především efektivní a motivovaní zaměstnanci. Motivovaní zaměstnanci jsou mimo jiné podmínkou úspěšného fungování každé společnosti. Proto patří problematika zaměstnaneckých benefitů dnes mezi jednu z nejdůležitějších oblastí v odměňování. Přesycenost moderní doby přitom znesnadňuje zaměstnavateli nastavit takový motivační systém, kterým by uspokojil své zaměstnance. Je to dáno tím, že zaměstnanecké benefity, které byly pro pracovníky v minulosti atraktivní, se stávají samozřejmostí a standardem. Pro uchazeče o pracovní místo jsou zaměstnanecké benefity v současnosti mnohdy klíčovým faktorem, který vede k rozhodnutí vybrat si právě danou společnost.

Pro každou společnost, která chce efektivně využívat systém zaměstnaneckých benefitů, je nutné, aby flexibilně reagovala na měnící se podmínky, sledovala nové trendy a také se zaměřila na průzkum zaměstnaneckých preferencí svých zaměstnanců a na základě jeho analýzy vhodně aplikovala systém, který bude zaměstnancům vyhovovat. Preference se můžou u jednotlivých zaměstnanců lišit, roli zde hraje například věk, pohlaví, rodinný stav apod. Vhodným řešením této situace může být volitelný systém zaměstnaneckých benefitů, kde má každý zaměstnanec možnost zvolit si pro sebe ten nejatraktivnější benefit. K poskytování nejrůznějších zaměstnaneckých benefitů vede zaměstnavatele i možnost daňových zvýhodnění. Při sestavování systému benefitů je tedy nutné zvážit i celkovou nákladovost a daňovou výhodnost.

Práce si klade za cíl navrhnout projekt vedoucí ke zlepšení využití zaměstnaneckých benefitů jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Hlavním důvodem výběru tohoto tématu bylo to, že problematika zaměstnaneckých benefitů je v poslední době jedno z nejdiskutovanějších témat. Nastavení systému zaměstnaneckých benefitů, tak aby fungoval podle představ společnosti, není jednoduchá záležitost. Pokud si chtějí zaměstnavatelé udržet talentované, motivované a loajální zaměstnance, musí jim nabídnout něco navíc a k tomu je třeba mít vhodně nastavený systém benefitů. Motivovaní a spokojení zaměstnanci odvádí lepší pracovní výkony a to zákonitě přispěje i k vyšší výkonnosti podniku. Společnost rovněž upevní svou pozici na trhu, bude konku-

rence schopnější a atraktivnější jak v očích veřejnosti a uchazečů o zaměstnání, tak i v očích současných zaměstnanců. Další důvodem pro zvolení daného tématu bylo, že toto téma je blízké jak každému pracujícímu člověku, tak i mně jako takzvané „vodítko“ při výběru atraktivního zaměstnání.

CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Předmětem práce je zlepšit současný systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Hlavním cílem je sestavit projekt, který bude obsahovat návrhy na zlepšení fungování systému benefitů a vytvořit tak oboustranně výhodný, efektivní a spravedlivý systém, který zvýší zaměstnaneckou spokojenost a produktivitu.

Ke splnění cíle budou v práci použity následující metody. Jako první je potřeba provést rešerši relevantní literatury, která se zabývá problematikou motivace, odměňování a pojetí zaměstnaneckých benefitů. Rešerše má za úkol představit existující způsoby a možnosti na trhu v odměňování zaměstnanců.

Informace o fungování dané společnosti a nastavení systému zaměstnaneckých benefitů budou získány prostřednictvím nestrukturované rozhovoru s obchodním ředitelem společnosti

Následně je třeba provést analýzu, která má za úkol zjistit současný stav fungování systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a spokojenost zaměstnanců. Podklady potřebné pro analýzu budou získány prostřednictvím dotazníkového šetření, které bude probíhat v březnu. Dotazníky budou příslušným zaměstnancům poskytnuty elektronickou formou a celkový čas potřebný na sběr dat je stanoven na 14 dnů. Získaná data budou zpracována pomocí tabulkového kalkulátoru Microsoft Excel, který poslouží k vizualizaci výsledků. Analýza dat bude provedena pomocí deskriptivních statistik orientovaných především na absolutní a relativní četnosti.

Na základě výsledků kvalitativního výzkumu bude navrhnut výsledný projekt, který bude obsahovat nápravná opatření ke zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů. Taková opatření zvýší motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a pracovní výkon. Upevní také vztah mezi zaměstnanci a organizací s ohledem na daňovou výhodnost pro obě strany.

Na závěr bude provedena nákladová, časová a riziková analýza navrhovaného projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ

„Řízení lidských zdrojů je historicky třetí koncepcí personalistiky, která se začala prosazovat od osmdesátých až devadesátých let 20. století.“ (Šikýř, 2012, s. 30) Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako schopnost dosažení cílů organizace prostřednictvím lidí.

Řízení lidských zdrojů znamená aktivní integrovaný systémový a strategický přístup managementu k personální optimalizaci společnosti, konstatuje Bláha (2005, s. 21). Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je rozvoj lidských zdrojů, tím je myšleno, zvyšování úrovně způsobilosti zaměstnanců, tedy především zvyšování jejich odborného potencionálu.

Cílem řízení lidských zdrojů je dle Dvořákové (2012, s. 5) zabezpečení kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů. Dvořáková charakterizuje řízení lidských zdrojů jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů společnosti v souladu s potřebami, které jsou dány jak požadavky společnosti, tak i požadavky zaměstnanců.

Nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím pro organizace jsou lidé, protože rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních). Lidský kapitál je nenapodobitelný zdroj, uvedl Šikýř (2012, s. 31), který organizace zhodnocují investováním do vzdělání a rozvoje lidí, rozšiřování jejich schopností a zvyšováním motivace.

1.1 Motivace

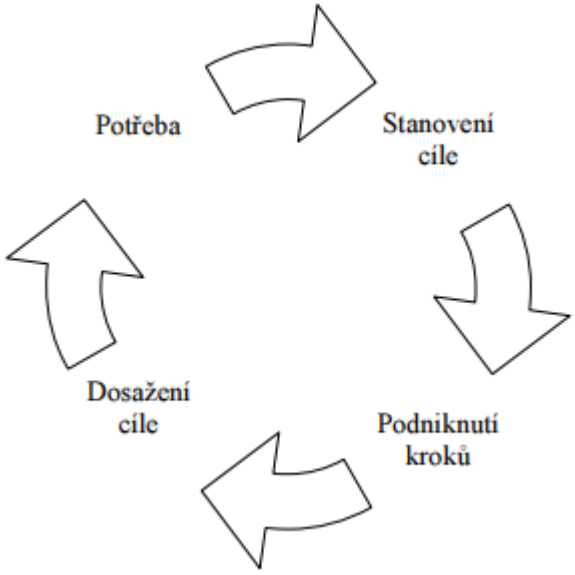
Jak uvádí Urban (2003, s. 90) účinně motivovat zaměstnance, zaměstnává manažery už od dob, kdy management vznikl. Nynější doba s sebou přináší hledání nových cest k motivování zaměstnanců a manažeři musí na tyto trendy pohotově reagovat, pokud chtějí své zaměstnance účinně motivovat.

Další definici motivace formuluje Mayerová (2000, s. 22-23), popisuje motivaci jako soubor činitelů představující vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Za základní motivační síly vymezují především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty.

Motivace pracovníků se bezprostředně odráží v jejich výkonnosti. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají lepší výkon, dopouštějí se menšího počtu chyb, jsou vstřícnější a ochotnější než lidé s nepříznivou motivací.

Pracovníci, kteří jsou motivovaní potřebou „jistoty“, dají spíše přednost celkově nižšímu, ale jistému platu a budou preferovat vyšší pevnou složku. Naopak pracovníci, pro něž je motivující spíše „riziko“, upřednostní s větší pravděpodobností možnost vysokých, i když nejistých výdělků - nízká pevná složka platu je neodradí, a vyvinou vysokou míru energie pro získání maxima pohyblivé složky, definuje Pilařová (2008, s. 63).

Na následujícím obrázku jsou znázorněny čtyři fáze motivačního procesu.



Obr. 1 – Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)

1.1.1 Typy motivace

Jak uvádí Armstrong (2014, s. 170) existují dva typy motivace. V prvním případě se jedná o vnitřní motivaci a v druhém případě se jedná o vnější motivaci.

Vnitřní motivace – jedná se o motivaci, která vyplývá z práce samotné, znamená to, že lidé motivují sami sebe, aby se určitým způsobem chovali nebo, aby se vydali směrem, který uspokojuje jejich potřeby a vede ke splnění očekávaných cílů (zajímavá práce, odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti).

Vnější motivace – je to, co management dělá pro lidi, aby je motivoval. Vnější motivaci zahrnují odměny, zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale i vyjádření kritiky.

Vnější motivátory nemusí působit dlouhodobě a mají svá úskalí, protože člověk nedělá činnosti, které by sám od sebe dělal, a to působí na pracovní spokojenost, která ovlivňuje kreativitu, paměť a schopnost učit se. Nespokojenost je takzvaně nakažlivá a jeden nespo-

kojený člověk to pak přenáší i na lidi okolo, definuje Ludwig (2016, s. 47-48). Kdežto vnitřní motivátory, které jsou součástí jedince, nikoliv vnucené mu zvnějšku, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek.

Jak uvádí autorka Pilařová (2008, s. 63), co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní. Problém vzniká, protože si manažeři zpravidla myslí, že zaměstnanci chtějí jen peníze, proto bývají zaskočení, zjistí-li od nich, že na ně působí i další motivační faktory. Tyto motivační faktory za určitých okolností mohou působit ještě silněji nežli peníze. Nejlepším způsobem jak motivovat své pracovníky tedy je, zjistit co pracovníky opravdu motivuje. Toto zjištění by se poté mělo stát základem systému motivace a odměňování zaměstnanců, definuje Urban (2003, s. 92).

1.1.2 **Teorie Abrahama Maslowa**

Maslowova pyramida představuje pět skupin uspokojování lidských potřeb, která je seřazena do hierarchického systému. Bělohlávek (2008, s. 41) konstatuje, že potřeby dle Maslowa jsou uspořádány hierarchicky, což znamená od nejnižších po nejvyšší, a proto je člověk neustále motivován.

Uspořádání potřeb dle Maslowa je následující:

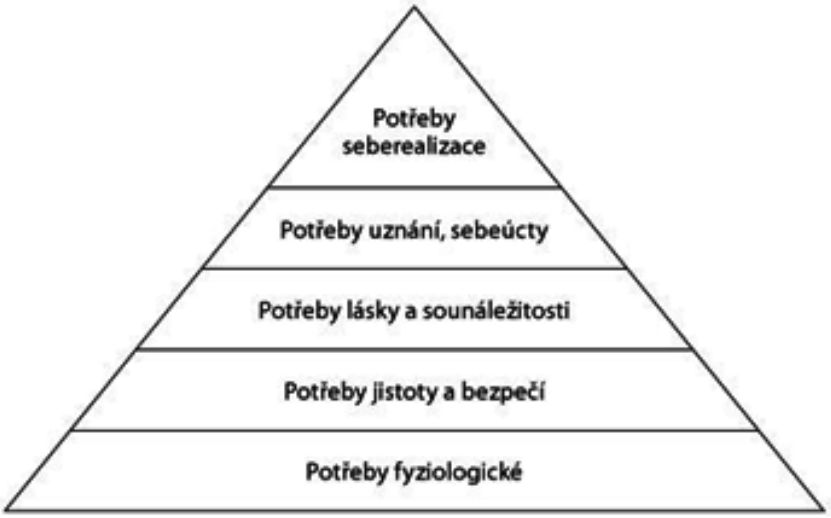
Fyziologické potřeby – jsou základní potřeby typu jíst, pít, dýchat, jsou nezbytné pro přežití.

Potřeby jistoty a bezpečí – požadovat jistotu a orientaci ve své životní situaci současné i budoucí.

Sounáležitost – vyjadřuje potřebu začlenit se do skupiny lidí, většího celku lidí a dobrých vztahů k ostatním lidem.

Potřeby uznání a ocenění – ocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.

Sebeaktualizace – představuje vrchol pyramidy, realizace potencionálu jedince. (Plamínek, 2015, s. 88-89)



Obr. 2 – Maslowa pyramida potřeb (2008, s. 41)

1.1.3 **Teorie Claytona Alderfera**

Bělohlávek (2008, s. 42) uvádí, že Alderferova teorie vychází z Maslowových poznatků, načež Alderfer z výzkumu lidského chování redukoval pět Maslowových úrovní potřeb pouze na tři. Maslow se ve své teorii domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Dle Alderfera uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojování potřeb růstových se význam zvyšuje.

Uspořádání potřeb dle Alderfera:

Potřeby existenční – jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.

Potřeby vztahové – zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme. Láska, přátelství, hněv i nenávist.

Potřeby růstové – spočívají v tvořivé a produktivní práci jedince.

potřeby růstové
potřeby vztahové
potřeby existenční

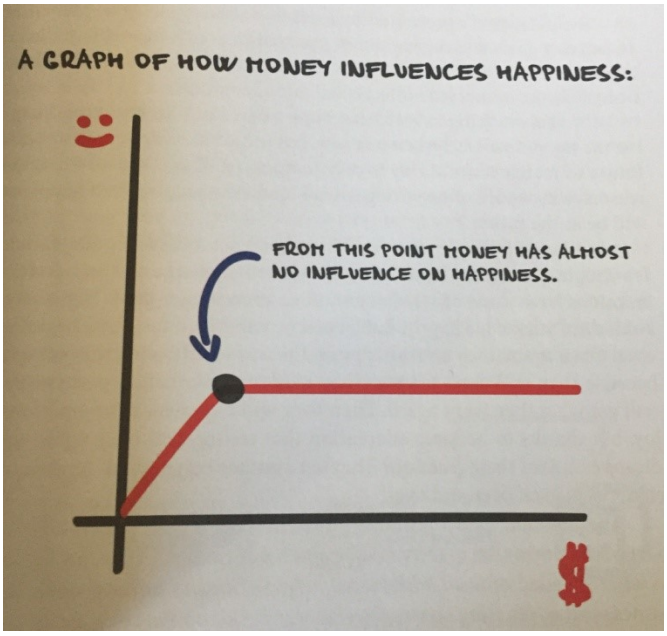
Obr. 3 – Alderferova teorie potřeb (Bělohlávek, 2008, s. 42)

1.2 Pracovní spokojenost

Motivace a pracovní spokojenost spolu úzce souvisejí. Pracovní spokojenost zaměstnanců je pro společnost velmi důležitá, neboť se odráží v kvalitě výroby, ovlivňuje fluktuaci, spokojenost zákazníků, pracovní absenci apod., uvádí Urban (2003, s. 99-100). Armstrong (2007, s. 228) vyjadřuje pracovní spokojenost jako postoj a pocity, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Míra spokojenosti jedinců do značné míry závisí na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

Kociánová (2010, s. 35) definuje pracovní spokojenost či nespokojenost jako komplexní jev. Je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti s jeho pracovním působením. Je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce a je ovlivněna charakteristikou osobností člověka a jeho preferencí.

Následující graf, který znázornil autor Ludwig (2016, s. 55) představuje vliv peněz na spokojenost. Černý bod, který je v grafu vyznačen, znázorňuje, že od tohoto nemá více peněz na spokojenost vliv.



Obr. 4 – Graf vlivu peněz na spokojenost (Ludwig, 2016, s. 55)

1.2.1 Metody zkoumání pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost můžeme zkoumat pomocí následujících čtyř metod.

a) **Pomocí strukturovaných dotazníků**

Dotazníky mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen jejich určitému vzorku. Strukturované dotazníky jsou buď univerzální, nebo speciálně vytvořené pro danou organizaci. K univerzálnímu dotazníku lze přidávat i otázky, které jsou důležité pro danou organizaci. Výhodou těchto dotazníků je, že jsou poměrně levné jak z hlediska organizování ankety, tak z hlediska analýzy, zejména pokud se jedná o velký počet respondentů.

b) Pomocí rozhovorů

Může se jednat o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem, či rozhovory jdoucí do hloubky, při kterých je možné zcela volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí. Také se může jednat o polostrukturované rozhovory, používající určitý seznam bodů, kterých se má rozhovor týkat. Rozhovory by měli být prováděny individuálně, neboť se tak nejlépe odhalí skutečné názory pracovníka, avšak individuální rozhovory jsou časově a nákladově náročné, a není snadné je analyzovat. Diskuze vedené prostřednictvím konkrétně zaměřených skupin jsou rychlým způsobem kontaktu s velkým počtem lidí, ale výsledky není jednoduché kvantifikovat. Často může docházet k tomu, že někteří lidé mají potíže s vyjadřováním svých názorů na veřejnosti.

c) Pomocí kombinací dotazníků a rozhovorů

Kombinace dotazníků a rozhovorů je ideálním způsobem, jelikož se jedná o kombinaci kvantitativních údajů z dotazníků s kvalitativními údaji z rozhovorů.

d) Pomocí diskusních skupin

Diskusní skupina představuje reprezentativní vzorek pracovníků, jejíž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce jsou stěžejními body průzkumu spokojenosti. Důležitými rysy takové diskusní skupiny jsou např. strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost, uvádí Armstrong (2007, s. 229-230).

Vyhodnocení výsledků pracovní spokojenosti

Většinou, když se pracovníka zeptáte, zda je spokojen se svou prací, odpoví, že vcelku ano. Aby organizace mohla rozhodnout, zda je či není potřeba něco udělat, je důležitější se podívat na konkrétní stránky spokojenosti či nespokojenosti. Armstrong uvádí (2007, s. 230-231), že za těchto okolností bude dotazník ukazovat pouze na linii, kterou bychom měli sledovat, neposkytne však požadované odpovědi. Z tohoto důvodu je důležitá setkání s jednotlivce nebo diskuse v diskusních skupinách, protože umožňuje do hloubky prozkoumat jakýkoliv vzniklý problém.

2 ODMĚŇOVÁNÍ

Dle Kociánové (2010, s. 160) je odměňování zaměstnanců velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Autorka Kociánová a autor Bláha (2013, s. 108) se shodují ve tvrzeních, že odměňování pracovníků je nejefektivnější forma motivace pracovníků, kterou má organizace k dispozici.

Koubek (2010, s. 265) ve své knize popisuje pojetí moderního odměňování, které neznamená pouze formu peněžní odměny, ale zaměřuje se zpravidla na nepeněžní formy odměňování poskytované organizací. S tímto tvrzením se ztotožňuje i Bláha (2013, s. 157), který popisuje nepeněžní odměny, jako jsou povýšení, uznání, pochvaly, kariérní růst, dobré mezilidské vztahy, možnost dalšího vzdělávání a také zaměstnanecké benefity. Koubek poukazuje na to, že odměny mohou zahrnovat věci, či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, jako je například přidělení určitého stroje či zařízení, zařazení na určité pracoviště, přidělení vybavené kanceláře apod.

Dle Koubka (2007, s. 162) je častou chybou v odměňování ve společnostech, že vedení nebo majitel používá pro všechny své pracovníky stejnou strukturu odměn či zaměstnaneckých benefitů. Neuvědomuje si, že preference určitého druhu odměny nebo zaměstnanecké výhody může být ovlivněna řadou faktorů například pohlavím, věkem, rodinným stavem, vzděláním, délkou praxe, délkou zaměstnání ve společnosti, existencí dětí, sociální a životními podmínkami atd.

Bez ohledu na to, jak Koubek (2010, s. 265-267) popisuje ve své knize, moderní pojetí odměňování se v naší oblasti stále ještě bráníme, a převážně se orientujeme na problematiku mezd a platů a jen málo pozornosti je věnováno zaměstnaneckým benefitům.

2.1 Systém odměňování

Autor Žufan (2012, s. 95) a Kociánová (2010, s. 160) se shoduji ve tvrzení, že správně nastavený systém odměňování je nejefektivnější forma motivace pracovníků, zatímco vhodně zvolené a uplatňované zaměstnanecké benefity posilují loajalitu pracovníků a jejich věrnost organizaci. Jedna ze zásadních otázek problematiky odměňování pracovníků dle Koubka (2010, s. 266), je otázka přiměřeného, spravedlivého, a motivujícího systému odměňování v organizaci.

Jak uvádí Koubek (2007, s. 159-160), systém by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétní společnosti, jejím potřebám i potřebám jejich pracovníkům. Je proto důležité, aby takový systém byl pracovníky akceptován, tudíž je vhodné, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování. Dle Bláhy (2013, s. 109), tak jedině lze dosáhnout toho, aby lidé pracovali pro organizaci co neefektivněji, a jak nejlépe umí.

Jak uvádí Bláha (2013, s. 108), odměňování bývá jednou z nejhůře řízených částí ve struktuře řízení nákladů organizace a mohou tvořit až 70 % jejich celkových nákladů. Vzhledem k této skutečnosti by měly organizace pečlivě sledovat a vyhodnocovat, zda mají skutečně nastavený efektivní systém odměňování. V praxi se pro toto hodnocení používá řada měřítek, jako jsou fluktuace zaměstnanců, mzdy (platy) a benefity, jako procento provozních nákladů, lidská přidaná hodnota, návratnost investovaného lidského kapitálu a faktor nákladů na zaměstnance.

2.1.1 **Vytváření systému odměňování**

Podle Urbana (2017, s. 116) by si organizace při vytváření systému odměňování měla odpovědět na řadu otázek, a to např.:

- Jaké odměny zavést?
- Jak upravit odměňování aby motivovalo?
- Jaké množství finančních prostředků můžeme vynaložit na odměňování pracovníků, aby to neohrozilo přiměřený zisk a životaschopnost firmy?
- Je úroveň mezd či platů v organizaci dostatečně konkurenceschopná na trhu práce?
- Jaké peněžní a nepeněžní odměny organizace nabízí?
- Jaká úroveň mezd uspokojuje současné pracovníky a přispívá k jejich stabilitě?

Jak uvádí autor Koubek (2010, s. 269) ve své knize, řešení těchto otázek je pro společnosti důležité, neboť rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačního účinku nebo o úspěšnosti získávání a stabilizaci pracovníků v dané společnosti.

Dle autorky Kociánové (2010, s. 161) a stejně tak i autora Koubka (2010, s. 267), by dobrý systém měl plnit následující požadavky. Přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci, stabilizovat žádoucí pracovníky, měl by být akceptován zaměstnanci, měl by být v souladu s právními normami, měl by napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu, odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu,

zkušenosti a schopnosti, měl by být motivující pro pracovníky a měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.

Dle Pilařové (2008, s. 61) by měl být dobře nastavený systém odměňování schopen diferencovat výkonné zaměstnance od nevýkonných zaměstnanců, mezi zaměstnanci s různou tržní hodnotou a mezi zaměstnanci s různou úrovní požadovaných kompetencí.

2.1.2 Vnitřní a vnější mzdotvorné faktory odměňování

Každá organizace při vytváření efektivního systému odměňování musí brát v úvahu vnitřní mzdotvorné faktory a vnější mzdotvorné faktory. Vnitřní a vnější mzdotvorné faktory tvoří determinanty odměňování pracovníků v organizaci. (Koubek, 2010, s. 271)

Vnitřní mzdotvorné faktory organizace jsou:

- Faktory, které souvisejí s úkoly a požadavky pracovního místa a s jeho postavením v hierarchii funkcí organizace. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.
- Výsledky práce a pracovního chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů - tedy úroveň výkonu. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků.
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní vliv na zdraví, bezpečnost, či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.

Vnější mzdotvorné faktory organizace jsou:

- Situace na trhu práce – nedostatek či přebytek pracovních sil určité úrovně a kvalifikace. Úroveň a formy odměňování pracovníků v konkurenčních organizacích na trhu práce, v odvětví, regionu či ve státě. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování. Jde například o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.

2.1.3 Složky odměňování

Celková odměna dle Bláhy (2013, s. 109) zahrnuje nejen obvyklé hmotnou složku ale i nehmotnou složku.

Složky odměňování se skládají ze základní peněžní odměny, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy), zaměstnaneckých výhod a nepeněžních odměn (uznání, oceně-ní, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj).

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využívány k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Celkovou od-měnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu váží, definuje Kociánová (2010, s. 161).

Typy mzdové formy

Dle autora Koubka (2010, s. 272) existují dvě mzdové formy:

Základní mzdová forma – do téhle skupiny řadíme zejména časovou mzdu a plat, úkolo-vou mzdu, podílovou nebo provizní mzdu, popřípadě mzdu za čekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda) či mzda za znalosti a dovednosti.

Dodatková mzdová forma – do téhle skupiny řadíme zejména prémie, odměny, osobní ohodnocení, odměna za úsporu času, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlep-šovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky apod.

Odměna

Odměna může mít peněžní či nepeněžní formu, mohou mít podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků apod. Odměny, které poskytuje zaměstnavatel nezávisle na pracovním výkonu zaměstnance pouze z titulu pra-covního poměru, se nazývají zaměstnanecké výhody. (Kociánová, 2010, s. 160)

2.1.4 Základní formy mezd

Smyslem mzdy je ocenit výsledky práce pracovníka, tzn. jeho pracovní výkon, chování a schopnosti. Pro odměňování pracovníků používáme základní mzdové formy. Mezi zá-kladní formy mezd dle autora Žufana (2012, s. 98) řadíme časovou mzdu, úkolovou mzdu a podílovou mzdu.

Časová mzda

Dle Koubka (2010, s. 288) je časová mzda nejpoužívanější základní mzdovou formou a tvoří zpravidla největší část celkové odměny pracovníka. Časovou mzdu lze vyjádřit jako hodinovou, týdenní či měsíční částku, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnických kategorií jde obvykle o hodinovou mzdu a u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat.

Dle časové mzdy pracovníci vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování, proto je pro organizace nezbytné vytvořit a udržovat zdravý systém časových mezd. Pokud pracovníci organizace považují systém za spravedlivý a srovnatelný, je pohlíženo na organizaci jako na dobrého zaměstnavatele.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je vhodná pro odměňování zejména dělnické práce. Autoři Koubek (2010, s. 290) a Bláha (2013, s. 114) se shodují ve tvrzení, že úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Pracovník je odměňován určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda pracovníka je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a sazby za jednotku práce. Při uplatňování úkolové mzdy je nezbytné, aby množství a kvalita práce byly zjistitelné a kontrolovatelné, také aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka, jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.

Podílová mzda

Dle Koubka (2010, s. 291) se podílová mzda uplatňuje v obchodních činnostech nebo ve službách. Pracovníkova odměna je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství. Dle Bláhy (2013, s. 114) je provize určena buď procentem z finančního ukazatele např. tržeb, zisku, obratu nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje. Provize členíme na přímou provizi a mzdu plus provizi.

Nevýhodou podílové mzdy je to, že ji mohou ovlivnit různé faktory, které pracovník nikterak nemůže ovlivnit např. změna hospodářské situace, výrobek je nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, počasí apod.

3 POJETÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Bláha definuje (2005, s. 174) zaměstnanecké benefity jako součást systému odměňování. Zaměstnanecké benefity poskytují zaměstnavatelé svým zaměstnancům dobrovolně nad rámec povinně stanovených dávek a v případě, považuje-li zaměstnavatel zaměstnanecké benefity za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Zaměstnanecké benefity tvoří nákladnou součást celkového souboru odměn, které mohou činit jednu třetinu i více nákladů na základní peněžní odměny, proto musí být poskytování zaměstnaneckých benefitů důkladně plánováno a řízeno, uvádí Armtrong (2014, s. 381). Jak uvádí Dvořáková (2012, s. 168) zaměstnanecké benefity mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty.

Kociánová (2010, s. 164) konstatuje, že management společnosti musí rozhodnout o rozsahu a formách zaměstnaneckých benefitů, o způsobu informování zaměstnanců o poskytovaných benefitech a musí zvážit také, do jaké míry umožní jejich volitelnost. Tyto informace by měli vycházet z průzkumů vně i uvnitř společnosti. Benefity, dle Dvořákové (2012, s, 168) mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popřípadě vnitřním předpisem.

3.1 Přínosy zaměstnaneckých benefitů

Janoušková (2005, s. 58) konstatuje, že poskytování zaměstnaneckých benefitů je jedním ze způsobů, jak se zaměstnavatelé snaží získat, udržet a motivovat zaměstnance k vysokým výkonům. Dle Šikýře (2014, s. 123) poskytování benefitů zvýhodňuje zaměstnavatele, zvyšují atraktivnost práce a zlepšují pověst zaměstnavatele. V neposlední řadě je dobré zmínit to, že poskytování zaměstnaneckých benefitů je také součástí péče o zaměstnance.

Macháček konstatuje (2010, s. 1), že jedním z důvodu, proč poskytovat zaměstnanecké benefity je rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců, proto se společnosti snaží tyto zaměstnance získat a připoutat poskytováním různých zaměstnaneckých benefitů. Při zvažování více pracovních nabídek je právě pro zaměstnance významné, jaké benefity společnost nabízí, a je to jeden z významných rozhodovacích faktorů. Aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci zaměstnanců, spokojenost a stabilitu a na dobré vztahy s odbory, měla by se společnost zajímat, které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují. (Koubek, 2010, s. 299) Právě poskytování žádoucích zaměstnaneckých benefitů lze chápat jako efektivní investice do zaměstnanců. Co také úzce souvisí

s poskytováním zaměstnaneckých výhod, a na co by si každý podnik měl dát pozor, je nastavení stejných podmínek pro všechny zaměstnance a uplatnění rovnosti při poskytování, konstatuje Pelc (2011, s. 16-17).

Dle Bláhy (2005, s. 174) je rozsah poskytování zaměstnaneckých benefitů limitován jak výkonností společnosti, tak i daňovým mechanismem, jenž je výhodný pro obě strany – jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Šikýř (2012, s. 144) konstatuje, že zaměstnanecké benefity jsou daňovým výdajem zaměstnavatele, nejsou daňovým příjmem zaměstnance, a nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění.

3.2 Členění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity můžeme členit z různých hledisek a z různých úhlů pohledu, proto se v této kapitole zabýváme jen vybranými druhy členění. Bláha (2005, s. 175) Koubek (2010, s. 298) i Dvořáková (2012, s. 168) se shodují s věcným členěním zaměstnaneckých benefitů v Evropě a v České republice do tří skupin, přičemž například v USA jsou zaměstnanecké benefity členěny do pěti skupin.

Zaměstnanecké benefity členíme z věcného hlediska do následujících skupin:

Výhody sociální a kulturní povahy zahrnují – kulturní a společenské akce, jesle a mateřské školky, půjčky a ručení za půjčky, životní připojištění hrazené zcela či zčásti organizací, bydlení, sport, rekreace, dojížďka do zaměstnání, firemní penzijní systémy, kratší pracovní doba, možnost předčasného odchodu do penze.

Výhody mající vztah k práci – mohou být přímo spojeny s výkonem pracovní činnosti, jako je např. vzdělání, stravování, výhodnější prodej produktů společnosti pracovníkům, poskytování ochranných pracovních prostředků, průběžná zdravotní péče, další výhody z hlediska bezpečí a zdraví nad rámec zákona.

Výhody spojené s postavením v organizaci – neboli poziční výhody, které jsou v českém prostředí známé zejména jako manažerské výhody – auto, mobil, PC technika i pro soukromou potřebu, zaměstnanecké akcie, nárok na oděv, stáže, vybavení kanceláří, bezplatné bydlení atd. Poziční výhody mohou být také pro zaměstnance z rizikových pracovišť.

Dále můžeme zaměstnanecké benefity členit z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance:

Peněžní – jedná se o finanční částku, která je přímo poskytnuta zaměstnanci.

Nepeněžní – zaměstnanec neobdrží přímo peněžní prostředky, ale má možnost získat bezplatné, či zlevněné služby například v oblasti kulturní, zdravotní, sportovní apod.

Zaměstnanecké benefity členíme z hlediska času:

Jednorázové – např. bezúročné půjčky, sociální výpomoci.

Krátkodobé – např. příspěvky na stravování a nápoje.

Dlouhodobé – příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, uvádí Pelc (2011, s. 19).

3.2.1 Výhody zaměstnaneckých benefitů

Armstrong (2007, s. 595) a Bláha (2005, s. 174) popisují výhody, které přinášejí společnosti poskytování zaměstnaneckých benefitů - lepší konkurence schopnost vůči ostatním společnostem, které benefity nenabízejí, schopnost společnosti získat a udržet si vysoce kvalitní zaměstnance, posílení sounáležitosti zaměstnance s firmou, nákladová efektivnost, respektování rozdílných potřeb a preferencí zaměstnanců, oddanost, angažovanost a loajálnost zaměstnanců, budování dobrého jména a vytvoření atraktivního pracovního místa.

3.2.2 Nevýhody zaměstnaneckých benefitů

Mezi nevýhody při poskytování zaměstnaneckých benefitů, dle Bláhy (2005, s. 176) řadíme zejména administrativní a nákladovou náročnost, pravidelné aktualizace potřeb zaměstnanců.

3.3 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů

Historie zaměstnaneckých benefitů sahá až do období 2. světové války, kdy byl v USA nedostatek pracovních sil a vláda zároveň zakazovala zvyšovat platy. Společnostem nezbývalo nic jiného, než se snažit nalákat zaměstnance jiným způsobem, jako např. za ně platily účty u lékaře, poskytovaly jim jídlo nebo zřizovaly životní pojistky.

U nás v České republice to byl právě Tomáš Baťa, který začal využívat motivační schopnosti zaměstnaneckých benefitů. Pro své zaměstnance nechal postavit Baťovské domky, dělníci si mohli ve firmě zvyšovat svou kvalifikaci v Baťově škole práce, čímž se jejich mzda mohla zvýšit. Tomáš Baťa se staral i o stravování svých zaměstnanců, zdravotní péči a volnočasové aktivity. To, co zaměstnancům přijde v dnešní době téměř samozřejmé, bylo na tehdejší dobu skutečně průlomové, uvádí (Berglová, 2017).

I přesto, že je dnes ve většině společností široká nabídka zaměstnaneckých benefitů, zaměstnavatelé stále naráží na nespokojenost zaměstnanců, a to díky tomu, že nabídka benefitů často nereflektuje preference a potřeby lidí. Dle průzkumu zaměstnaneckých preferencí v minulém roce v oblasti benefitů mezi 1 485 respondenty ze všech krajů ČR a 15 sektorů trhu, uvádí portál Pohoda, že běžně nabízené vánoční večírky, firemní akce, občerstvení na pracovišti anebo slevy na firemní výrobky, dnes zaměstnanci už nepovažují za benefit ale za standard. Z průzkumu vychází, že se na spodních příčkách umístily stravenky, telefon či notebook s možností využívání k osobním účelům. Avšak není to tak, že by tyto benefity zaměstnanci již nepožadovali, ale berou je jako samozřejmost, a proto by je měli zaměstnavatelé rozhodně ponechat.

Mezi deset nejžádanějších benefitů dle průzkumu patří zejména třináctý a čtrnáctý plat, bonusy/prémie, flexibilní pracovní doba, dovolená pět týdnů, individuální rozvržení pracovní doby, home office, auto i pro soukromé účely, stravenky a zdravotní volno. (Peníze, dovolená a flexibilita, © 2018)

Následující graf vyplývá z ankety, kterou realizovala Hospodářská komora mezi většími podniky. V roce 2018 celkem 80 % společností rozšířila portfolio zaměstnaneckých benefitů, drtivá většina bude v rozšiřování pokračovat i v letošním roce. Z grafu vyplývá, že pouhá čtvrtina dotázaných o tom neuvažuje.

Obr. 5 – Graf poskytování benefitů (Hospodářská komora, © 2018)

Z grafu je patrné, že zaměstnavatelé nejčastěji chtějí stávající nabídku zaměstnaneckých benefitů rozšířit o stravování (stravenky, závodní jídelnu, občerstvení na pracovišti). Druhou nejčastější odpovědí bylo rozšíření poskytovaných benefitů o sociální benefity, v podobě příspěvku na důchod, týden dovolené navíc nebo možnost zkrácení pracovního úvazku kvůli studiu či péče o děti, uvedly parlamentní listy. (Hospodářská komora, © 2018)

3.4 Nejvíce poskytované benefity ve společnostech

Bláha (2005, s. 177) Macháček (2010, s. 1-2) a Kociánová (2010, s. 165-166) se shodují na tom, jaké zaměstnanecké benefity se řadí mezi nejčastěji poskytované benefity ve společnostech, jsou to zejména:

- Přípěvky na stravování,
- vzdělávání zaměstnanců,
- příspěvky na rekreaci,
- příspěvky na kulturní a sportovní vyžití,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na životní pojištění,
- příspěvek na masážní, rehabilitační služby,
- slevy na firemní výrobky či služby,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- dary k životním výročím a jiným výročím,

- poskytování nealkoholických nápojů a občerstvení na pracovišti,
- poskytování služebního automobilu i pro soukromé účely,
- poskytnutí bydlení, nebo bezplatného přechodného bydlení,
- poskytování zaměstnaneckých akcií,
- zřizování firemních školek,
- 13., 14. plat/mzda,
- ošatné,
- doprava do zaměstnání,
- zdravotní dny volna,
- dodatečná podniková dovolená navíc,
- sociální výpomoc nejbližším pozůstalým,
- podpora přátelských vztahů na pracovišti,
- očkování proti chřipce,
- nákup vitamínových přípravků.

Hlavní typy zaměstnaneckých benefitů podle Armstronga

Armstrong (2007, s. 595) uvádí mezi hlavními typy zaměstnaneckých benefitů:

Penzijní systémy – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnanecký benefit.

Osobní jistoty – například úrazová, životní pojištění, jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka.

Finanční výpomoc – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na služby poskytované společností.

Osobní potřeby – různé formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo s mateřstvím a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizi dále posilovny a rekreační zařízení.

Podnikové automobily a pohonné hmoty – stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.

Jiné výhody – dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výdajů, mobilní telefony a kreditní karty.

Nehmotné výhody – charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

4 FORMY POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ Z HLEDISKA PODNIKU

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 123), systém poskytování zaměstnaneckých benefitů může být buď plošný, nebo volitelný. Ve většině případů nabízejí společnosti svým zaměstnanců vybraný soubor zaměstnaneckých benefitů, které navrhne personální oddělení nebo vedením společnosti. Jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, zaměstnanci netvoří homogenní soubor a jejich preference v oblasti zaměstnaneckých benefitů ovlivňují faktory jako je např. věk, pohlaví, rodinný stav, počet dětí, povaha vykonávané práce, dobou zaměstnání apod. Rozdíly v preferencích zaměstnaneckých benefitů proto vedou společnosti k nabízení volitelného systému zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. Cafetéria systém), uvádí Koubek (2010, s. 299).

Dvořáková uvádí (2012, s. 170), že se již delší dobu prosazuje možnost poskytovat zaměstnanecké benefity volitelným systémem v rámci stanovených pravidel firemní nabídky. Šykíř (2012, s. 144) konstatuje, že systém poskytování zaměstnaneckých benefitů musí být spravedlivý a efektivní, a zároveň musí uspokojovat zaměstnance i zaměstnavatele.

4.1 Plošný způsob poskytovaní benefitů

Plošný způsob poskytování benefitů, jak uvádí Macháček, (2008, s. 2) v tomto případě zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance. Poté je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu zaměstnaneckých benefitů, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto formy zájem.

Šikýř (2014, s. 123) definuje plošný systém zaměstnaneckých benefitů, jako možnost všech zaměstnancům využívat všechny zaměstnanecké benefity, které zaměstnavatel poskytuje. Jako nevýhodu poskytování plošného systému zaměstnaneckých výhod vnímá Dvořáková (2012, s. 170) v nízké motivační účinnosti, která bývá vnímána zaměstnanci jako samozřejmost bez výraznějšího motivačního vlivu.

4.2 Volitelný způsob poskytování benefitů

Bláha (2005, s. 175) definuje Cafetéria systém jako soubor zaměstnaneckých benefitů. Tento systém je velmi flexibilní, zahrnuje soubor zaměstnaneckých výhod, z nich si každý zaměstnanec může vybrat dle svých individuálních potřeb. Každý zaměstnanec má svůj účet, do jehož výše si může čerpat zaměstnanecké výhody dle určitých pravidel.

(Janoušková, 2005, s. 40), definuje Cafetéria systém tak, že zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční nebo měsíční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z toho balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. V případě, že se změní jeho potřeby a situace, má možnost změnit strukturu svých zaměstnaneckých výhod. Někdy bývá předmětem volby jen část nabízených zaměstnaneckých benefitů a ostatní jsou nabízeny plošně, uvádí Koubek (2010, s. 299-300).

Dvořáková (2012, s. 170) uvádí, že personálně politický cíl zavádění Cafetéria systému, spočívá v tom, že vzhledem k často omezenému prostoru pro zvyšování mzdy se tímto systémem vytvářejí pro určité pracovníky či pracovní skupiny atraktivní pobídky k práci a setrvání ve společnosti.

Cafetéria systém je schopný zabezpečit i ekonomické cíle, jako je např. zvýšení stabilizace, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a připravenosti k výkonu. Cafetéria systém může zaměstnavatelům ušetřit peníze za výhody, o které nemá nikdo zájem nebo je nepotřebuje, konstatuje Armstrong (2007, s. 596).

Při zvolení volitelného způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů je možné zkombinovat variantu plošného a volitelného systému, nebo využívat zcela volitelného systému zaměstnaneckých benefitů. Poslední možností je volitelný systém outsorcovat, konstatuje Šikýř (2014, s. 123-124).

Částečně volitelný systém

Částečně volitelný systém spočívá v tom, že je zaměstnancům část zaměstnaneckých benefitů poskytována plošně (příspěvek na stravování, penzijní připojištění, dovolená navíc, placené dny nemoci apod.) a další část zaměstnaneckých benefitů volitelně (příspěvek

na životní pojištění, zdravotní péči, sport, kulturu, rekreaci apod.), uvádí Šykíř (2012, s. 144).

Zcela volitelný systém

Definice volitelného systému byla popsána výše, autor Šikýř (2012, s. 144) definuje volitelný systém tak, že si zaměstnanci dle svých preferencí vybírají z předem stanovené nabídky a předem stanoveného rozpočtu na určité období - zpravidla na rok. Stanovenou nabídku i stanovený rozpočet je možné diferencovat dle různých kritérií (hodnoty práce, pracovních podmínek, pracovního výkonu apod.).

Outsorcing

Správu volitelného systému neboli Cafetéria systému je možné outsorcovat, a to především za účelem optimalizace nákladů spojených s administrativním a personálním zajištěním volitelného systému zaměstnaneckých benefitů, uvádí Šikýř (2012, s. 144).

4.2.1 Výhody a nevýhody Cafetéria systému

Bláha (2005, s. 175-176) definuje následující výhody Cafetéria systému:

Flexibilita – vyžaduje průběžnou aktualizaci potřeb zaměstnanců.

Průhlednost – nebo také transparentnost - umožňuje zpětnou vazbu, přispívá k větší motivaci zaměstnanců vylepšovat si svou pracovní pozici.

Spravedlnost – zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, který obhospodařuje.

Individualizace a diferenciace – odklon od plošného systému k individualizaci potřeb zaměstnanců.

Participace a zvýšení spoluodpovědnosti zaměstnanců – představuje možnost volby zaměstnancům, kteří mají zodpovědnost za konkrétní podobu mzdové politiky ve společnosti.

Informovanost – přehledný systém, zaměstnanci znají tržní hodnotu výhod a dokážou tak lépe ocenit, co pro ně zaměstnavatel dělá.

Zlepšení image společnosti – zaměstnanci si váží možnosti volby, což zvýhodňuje zaměstnavatele od ostatních společností.

Sounáležitost zaměstnanců se společností a jejich loajalita – v případě neúspěchu jsou zaměstnanci ochotni přinést oběť a rozsah výhod snížit, jakmile se společnosti začne dařit, dostanou zaměstnanci satisfakci.

Nevýhody Cafetéria systému

Jak uvádí Bláha (2005, s. 175-176) i Koubek (2010, s. 300), nevýhody Cafetéria systému jsou zejména administrativní a nákladová náročnost, pravidelné aktualizace potřeb zaměstnanců, které jsou nákladné.

4.2.2 Výhody Cafetéria systému pro zaměstnavatele

Výhody Cafetéria systému pro zaměstnavatele definuje Janoušková (2005, s. 39-40) jako:

- efektivní využití finančních prostředků s ohledem na daňové zatížení benefitů.
- zaměstnancům je známá aktuální hodnota poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, dokážou si tak lépe uvědomovat přínos, který jim zaměstnavatel prostřednictvím benefitů poskytuje,
- transparentní a průhledný systém nefinančního odměňování,
- konkurenceschopná nabídka,
- možnost návaznosti na systém odměňování,
- zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců,
- snadná administrace benefitů pomocí IT nástroje,
- získávání přehledných reportů a statistiky pomocí IT nástroje.

4.2.3 Výhody Cafetéria systému pro zaměstnance

Výhody Cafetéria systému pro zaměstnavatele dle Janouškové (2005, s. 40) lze specifikovat jako:

- svobodný výběr benefitů z nabídky dle individuálních potřeb zaměstnance, zaměstnanec se svým výběrem motivuje sám a pro zaměstnavatele existuje větší šance na její trvání a převahu motivátorů,

- výběr z přehledné a často i elektronické nabídky benefitů, zaměstnanec si může navolit jiné výhody na základě změny svých preferencí, tím dochází k opětovanému zvýšení motivačního efektu,
- snadné plánování benefitů někdy i v uživatelském prostředí internetu/intranetu,
- průběžná informace o čerpání a zůstatku přídělu bodů nebo korun,
- přehled o finančním objemu celkového balíčku odměňování.

5 DAŇOVÉ ASPEKTY

Významným rozhodovacím faktorem pro volbu zaměstnaneckých benefitů jsou daňové dopady, proto si v následující části přiblížíme nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity a jejich daňové dopady do základů daně, a to jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele.

Zaměstnanecké benefity můžeme rozdělit dle daňové výhodnosti do čtyř skupin:

- daňově maximálně výhodné benefity,
- daňově výhodné benefity,
- daňově neutrální benefity,
- daňově nevýhodné benefity.

5.1 Daňově maximálně výhodné zaměstnanecké benefity

Daňově maximálně výhodné zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnavatele daňovým nákladem a pro zaměstnance osvobozením od daní z příjmu. Do této kategorie zahrnujeme:

- závodní stravování do limitu, a to i v případě platby formou stravenek do výše 55 % z ceny jednoho jídla (stravenky) za směnu, která trvá min. 3 hod,
- příspěvky na penzijní a životní pojištění od zaměstnavatele až do výše 50 000 Kč za rok, dohromady pro penzijní připojištění a životní pojištění,
- vzdělávací kurzy a školení, které souvisejí s činností zaměstnavatele,
- úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců do výše 3 500 Kč měsíčně, pokud obec přechodného ubytování není shodná s obcí, kde má zaměstnanec bydliště,
- mobilní telefon a notebook,
- pracovní oděvy a obuv,
- osobní ochranné pracovní prostředky, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky,
- pitná voda na pracovišti,
- cestovní náhrady, včetně kapesného při zahraničních cestách, do limitů a po krácení dle zákoníku práce,
- příspěvek na cestovné MHD dle vnitřní směrnice,
- závodní preventivní péče. (Berglová, © 2017)

5.2 Daňově výhodné zaměstnanecké benefity

Daňově výhodné zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnavatele sice nedaňovým nákladem, ale neplatí z jejich poskytnutí sociální a zdravotní pojištění a pro zaměstnance se jedná o osvobození od daní z příjmu. Do této kategorie zahrnujeme:

- nepeněžní plnění ve formě poukázek či voucherů nebo v systému Cafetéria, jako příspěvky na vzdělávání, kulturu, sport a zdraví,
- úhrada za nadstandardní zdravotní péči,
- poskytnutí přípěvku na rekreaci v nepeněžní formě do 20 000 Kč ročně (včetně flexi poukázek),
- poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti,
- hodnota závodního stravování nad limit stanovený zákonem,
- bezplatné využití firemní mateřské školky,
- sportovní nebo kulturní vyžití (vstupenky, poukazy) pro zaměstnance i pro rodinné příslušníky,
- nealko nápoje na pracovišti (kromě neochucené pitné vody, která je daňově uznatelná),
- bezúročné zápůjčky až do úhrnné výše jistin 300.000 Kč
- závodní stravování (stravenky) - zbylých 45 % z ceny jednoho jídla (stravenky) za směnu, která trvá min. 3h,
- věcné nebo nepeněžité dary (poukázky) do 2 000 Kč/ rok. (Přehled zdanění benefitů pro zaměstnance, © 2017)

5.3 Daňově neutrální zaměstnanecké benefity

U daňově neutrálních zaměstnaneckých benefitů je režim zdanění stejný jako u výplaty mzdy, tzn. daňově uznatelný náklad na straně zaměstnavatele, ale příjem podléhá zdanění na straně zaměstnance a odvodům na sociální a zdravotní pojištění. U většiny z těchto zaměstnaneckých benefitů je ale podmínkou ujednání nároku na tento benefit ve vnitřních předpisech společnosti či pracovní smlouvě. Do této kategorie zahrnujeme:

- služební vozidlo pro služební i soukromé účely – zaměstnanci se připočte ke mzdě 1 % ze vstupní ceny vozu,

- pohonné hmoty pro soukromé účely – jejich hodnotu je třeba připočíst ke mzdě zaměstnance,
- týden dovolené navíc,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců nad limit 3 500 Kč měsíčně,
- výrobky a služby, které poskytuje společnost svému zaměstnanci za cenu nižší než obvyklou, základ daně se zvyšuje o rozdíl cen,
- možnost práce z domova (homeoffice),
- sickday (placené volno v době nemoci bez neschopenky),
- odměňování prostřednictvím opce na nákup cenných papírů. (Přehled zdanění benefitů pro zaměstnance, © 2017)

5.4 Daňově nevýhodné zaměstnanecké benefity

Daňově nevýhodné zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem, u zaměstnance podléhají zdanění a odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Do této kategorie řadíme poskytnutí příspěvku na rekreaci v nepeněžní formě nad 20 000 Kč ročně, dárky zaměstnancům jiné, než reklamní a propagační předměty, a nesplňující účel stanovený vyhláškou o FKSP (např. vánoční kolekce, sportovní vybavení apod.). (Berglová, © 2017)

6 METODOLOGIE

V následující kapitole jsou popsány metody výzkumu, které jsou východiskem pro praktickou část.

SWOT ANALÝZA

Známou metodou pro analýzu současného stavu společnosti včetně řízení lidských zdrojů je SWOT analýzu, čili analýza silných (S)trenghts a slabých (W)eaknesses stránek, příležitostí (O)pportunities a hrozeb (T)hreats společnosti. Silné a slabé stránky vyjadřují stav vnitřních podmínek společnosti, jako jsou kvalifikované zaměstnanci, zastaralá technika apod. příležitosti a hrozby vyjadřují stav vnějších podmínek společnosti jako je konkurence, legislativa apod.

Cílem SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti, a následně zvolit vhodnou strategii k maximalizaci všech těchto stránek, definuje Šikýř (2014, s. 46).

Dotazníkové šetření

Cílené dotazování je nejčastěji písemnou a anonymní formou. Délka dotazníku by neměla přesáhnout dvacet minut, neboť po této době klesá pozornost respondenta. Tomuto limitu odpovídá zpravidla 25–30 otázek. Otázky by měly být jasné a spíše krátké, neměly by se vztahovat k více záležitostem najednou a neměly by obsahovat složité termíny ani zápory. Typy otázek mohou být otevřené nebo uzavřené. Co se týká, reprezentativnosti dotazníku neměla by míra návratnosti klesnout pod 60-70 % rozdaných dotazníků. Pro zajištění vyšší návratnosti i objektivity odpovědí je vhodné, aby zaměstnanci dotazníky vyplňovali hromadně a ve stejnou dobu, aby neměli možnost své odpovědi konzultovat, definuje Urban (2014, s. 90-91).

6.1 Shrnutí teoretické části

Teoretická část diplomové práce byla zpracována na základě literární rešerše českých i zahraničních autorů. První kapitola se zabývala motivací a pracovní spokojenosti, která úzce souvisí s motivací. Tato kapitola objasnila význam řízení lidských zdrojů, jejichž prostřednictvím je společnost schopná dosáhnout stanovených cílů. Dílčí kapitola rozebírá teorii motivace, která je důležitá k vykonávání práce, její základní typy a teorii motivace, které popisují A.Maslow a C. Alderfer. Závěr kapitoly byl věnován pracovní spokojenosti,

která je spojena s postoji a pocity, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Metodami zkoumání pracovní spokojenosti jsou strukturované dotazníky, rozvory, diskusní skupiny či kombinace strukturovaných dotazníků s rozhovory, které jsou východiskem pro praktickou část této práce.

Druhá kapitola se zabývá odměňováním pracovníků, jakožto nejúčinnější formou motivace. Součástí této kapitoly je vytváření systému odměňování, tak aby co nejlépe vyhovoval konkrétní společnosti, jejím potřebám i potřebám jejich pracovníkům. Kapitola také obsahuje rozdělení vnitřní a vnější mzdotvorné faktory, které tvoří determinanty odměňování pracovníků v organizaci. Závěr kapitoly definuje složky odměňování hmotnou i nehmotnou složku a formy mezd.

Stěžejní pozornost je věnováno problematice zaměstnaneckých benefitů, je zde uvedena definice zaměstnaneckých benefitů jako součást systému odměňování, jejich přínosy, členění z různých hledisek a z různých úhlů pohledu či výhody a nevýhody poskytování zaměstnaneckých benefitů. Další část je zaměřena na trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů, která se opírá o trendy v samotných benefitech a současně o neposkytovanější zaměstnanecké benefity. Čtvrtá kapitola definuje možné formy plošného a volitelného způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů a s tím související výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele, které poskytování volitelným způsobem přináší.

Závěr teoretické části je věnován daňovým aspektům zaměstnaneckých benefitů a jejich daňové dopady do základů daně jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele, které jsou rozhodující při rozhodování o výběru benefitů. Kapitola metodologie uzavírá teoretickou část práce, prvním bodem je SWOT analýza, která analyzuje silné a slabé stránky podniku, potencionální příležitosti a hrozby a druhým bodem je definována výzkumná metoda dotazníkové šetření.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Na úvod praktické části bych Vám ráda představila vybranou společnost, pro kterou připravuji projekt na řízení zaměstnaneckých benefitů. Jedná se o společnost, která jako první založila ve Zlínském kraji multikino.

Vybraná společnost sídlí v centru Zlína a byla založena v roce 2007 jako akciová společnost. Základní kapitál činil 10 000 000 Kč. Od prvopočátku bylo podnikatelským záměrem společnosti zřízení prvního multikina ve Zlínském kraji. Hlavní náplní společnosti je především provozování multikina. Provoz multikina byl zahájen dne 15. května 2008.

Vybraná společnost spolupracuje i se sousedním Slovenskem, kde má spřátelené 3D Multikino v Liptovském Mikuláši. Provozovatelem tohoto slovenského multikina je taktéž vybraná společnost. (Interní zdroje, © 2018)

7.1 Základní informace o společnosti

Multiplex zahrnuje šest sálů s různou kapacitou, z toho pět menších sálů a jeden větší sál. Hlavní sál má kapacitu 438 sedadel. Jednotlivé menší sály mají okolo od 88 až 120 sedadel. Každý sál také disponuje dvěma místy, která jsou vyhrazena pro invalidy. Celková kapacita sálů je 949 míst.

Všechny kinosály disponují odpovídajícímu vybavení světového standardu DCI (Digital Cinema Initiatives) a moderními technologiemi jako je například Dolby 3D, díky kterému mohou návštěvníci sledovat film ve 3D formátu a prostorově vnímat obraz. Multikino má také k dispozici dvě přenosné digitální promítačky, rovněž od společnosti Dolby. Tento systém zobrazení dosahuje výrazně lepšího dojmu plastického obrazu než u principu využívajícího dvoubarevných brýlí, který je vhodný pro 3D projekce z filmového pásu. Vybrané filmy jsou promítány ve 3D stereoskopickém formátu a návštěvníci je mohou sledovat pomocí speciálních polarizačních brýlí.

V multiplexu jsou návštěvníkům k dispozici dvě pokladny, na nichž je možné zakoupit nebo vyzvednout rezervované vstupenky na jednotlivá představení. K dispozici v prostorách hlavní haly, která vede k jednotlivým sálům je návštěvníkům k dispozici bufet, kde si mohou zakoupit občerstvení či nápoje a zpříjemnit si tak i dobu, než začne promítání.

Kino je jedním z hlavních projekčních míst při konání Mezinárodního filmového festivalu pro děti a mládež. Spolupracuje zhruba asi s patnácti filmovými distributory. Od konce roku 2009 je zde také možnost zakoupit si vstupenky v prodejních sítí TicketPro a Tick-Portal. Výhoda pro analyzovanou společnost je také to, že se nachází přímo v centru Zlína. Každý z návštěvníků si tedy může najit svůj potřebný spoj místní hromadné dopravy, nebo využít parkoviště, které je součástí nákupního centra. (Interní zdroje, © 2018)

7.2 Provozované kinosály a jejich vývoj

Dříve ve Zlíně včetně Malenovic fungovali tři kina, zejména Velké kino Zlín na náměstí Práce, kino Květen v Malenovicích a multikino. Vybraná společnost byla zároveň provozovatelem Velkého kina ve Zlíně a také Kina Květen v Malenovicích. Avšak Kino Květen v Malenovicích muselo být dne 13. ledna 2014, kvůli velmi nízké návštěvnosti a nízkým příjmům zavřeno. Velké kino bylo v roce 2016 taktéž uzavřeno z důvodů havarijního stavu budovy. V současné době se provoz a vysílací program plně soustředí na multikino v centru Zlína. Výhodou multikina je nepochybně 3D projekce, kterou začalo kino disponovat v únoru roku 2009.

Velké kino

Velké kino ve Zlíně bylo postaveno v roce 1932 firmou Baťa a poslední přestavbou prošlo v roce 2004. Velké kino bylo v roce 2016 uzavřeno z důvodu havarijního stavu budovy, v současné době se stále čeká na rekonstrukci objektu. Vybraná společnost byla v minulosti provozovatelem Velkého kina, které bylo dříve vyhlášené jako hlavní městské kino ve Zlíně.

Velké kino se nachází v centru Zlína a jeho původní kapacita sálu byla 2 500 míst, v současné době kino nabízelo 1 010 míst. Velké kino se díky jeho velké kapacitě řadilo k největším kinosálům v České republice. Mimo klasickou projekci pořádalo kino přímé přenosy Metropolitní Opery z New Yorku v HD rozlišení, tyto přenosy byly většinou beznadějně vyprodané. Kino bylo také využíváno pro pořádání Mezinárodního filmového festivalu děti a mládeže. Za zmínku také stojí, že Velké kino ve Zlíně bylo zařazeno do seznamu kulturních památek České republiky.

Kino Květen

Kino Květen v Malenovicích bylo postaveno v 80. letech minulého století. Provoz kina Květen byl zahájen v měsíci květnu roku 1981 a disponovalo kapacitou 410 míst. V devadesátých letech, i po roce 2000 se v kině často promítaly artové filmy.

Bohužel s klesajícím počtem diváků muselo být nakonec promítání v kině Květen v roce 2014 definitivně ukončeno. V současné době z nefunkčního kina vzniká multifunkční objekt, který budou využívat především místní lidé, školy i spolky.

Multikino Liptovský Mikuláš

Vybraná společnost je provozovatelem multikina v Liptovském Mikuláši. Slovenské 3D multikino v Liptovském Mikuláši bylo otevřeno 6. prosince 2013 a nachází se v obchodním centru, které se nazývá RGB Liptov. Multikino disponuje třemi plně digitálními 3D sály v kvalitě projekce 4K s kapacitou míst pro 470 diváků.

Slovenské multikino má rozdělené sály dle názvu obchodního centra, přičemž sál R nabízí 212 míst a 5 míst pro invalidy. Sál G nabízí 110 míst a 2 místa pro invalidy a sál B nabízí 139 míst a 2 místa pro invalidy. (Interní zdroje, © 2018)

7.3 Nabízené služby

Hlavní činností vybrané společnosti je projekce, prodej a předprodej vstupenek a dárkových poukazů. Dále také nabízí předprodej vstupenek u TicketPortal, TicketPro, Ticket Art, Ticketstream, Eventim. Společnost vedle své hlavní činnosti nabízí i vedlejší služby.

Hlavní služby

Společnost nabízí divákům v pracovním týdnu od pondělí do pátku promítání od 15:00 hod. do doby ukončení promítání - dle délky jednotlivých filmů. V průběhu všedního dne mohou diváci shlédnout až dvacet projekcí.

O víkendu je promítání zahájeno od 10:00 hod. a končí s posledním promítacím filmem, počet projekcí se pohybuje okolo 35 za den. Prodej vstupenek na pokladně je každý den od 9:00 hod. do 21:30 hod.

Návštěvníci kina si mohou zakoupit i drobné občerstvení přímo v bufetu ve foyer, což neodmyslitelně patří k dobrému prožitku spojeného s projekcí.

Vedlejší služby

Vybraná společnost jako vedlejší služby poskytuje pronájem sálů pro firmy. Sál může být pronajímán za účelem pořádání firemních prezentací, předváděcích akcí, samplingy výrobků divákům, konference, divadelní představení apod. Cena pronájmu sálu činí 1 500 Kč až 3 000 Kč za hodinu, cenu ovlivňují faktory jako je kapacita vybraného sálu, délka pronájmu, počet osob, termín akce a denní doba.

Vybraná společnost dále nabízí možnost speciální projekce pro školy, které mohou být vhodné k výuce, a to dle vlastního přání, nebo si školy mohou vybrat film z aktuálního programu. Další službu, kterou nabízí vybraná společnost, je využití možnosti reklamy. Reklamy na LCD monitorech ve FULL HD. V prostorách jsou čtyři LCD obrazovky. Cena jednoho spotu na všech obrazovkách o délce patnáct vteřin, který je vysílaný minimálně čtyřikrát za hodinu činí za týden 1 000 Kč, za dva týdny 1 800 Kč, za tři týdny 2 500 Kč a cena za měsíc činí 3 000 Kč. (Interní zdroje, © 2018)

7.4 Situace multikin v ČR

Návštěvnost českého kinotrhu byla v roce 2018 zaznamenána v podobě 16 344 483 diváků, z toho tržby činili 2 268 942 623 Kč, což je oproti předešlému roku 2017 značný nárůst u obou faktorů. V roce 2017 bylo zaznamenáno 15 233 432 počet diváků a tržba dosáhla 2 004 245 131 Kč.

Co se týká, průměrné ceny vstupného včetně DPH a poplatku plynoucí z kinematografického představení, ta se v roce 2018 pohybovala okolo 138,82 Kč, což bylo o 7,25 Kč více, než tomu bylo v předchozím roce.

V roce 2018 byl zaznamenán počet multikin v České republice roven 31, kdežto v roce 2016 existovalo multikin 29. Celkový počet diváků za rok 2018 byl 16 344 483. Ze zmíněného celkového počtu diváků, multikino navštívilo 10 767 804 diváků, což je 65,88 % z celkového počtu návštěvníků kina za rok 2018.

Na celkových tržbách pak mají multikina podíl v podobě 74,04 %, což představuje 1 679 977 776 Kč, avšak v předchozím roce byl zaznamenán podíl tržeb multikin v podobě 75,42 %, z celkové tržby multikin, která činila 1 511 536 287 Kč. Tržby multikin zaznamenaly nárůst oproti předchozímu roku o 11,14 %.

Multikinám v České republice dominuje Cinema City s celkovým počtem čtrnácti multikin a CineStar se třinácti multikiny. Dále následuje Premiere Cinemas se třemi multikiny. Jako poslední je vybraná společnost, která provozuje jediné multikino ve Zlínském kraji. (Přehledy a statistiky multikin, © 2019)

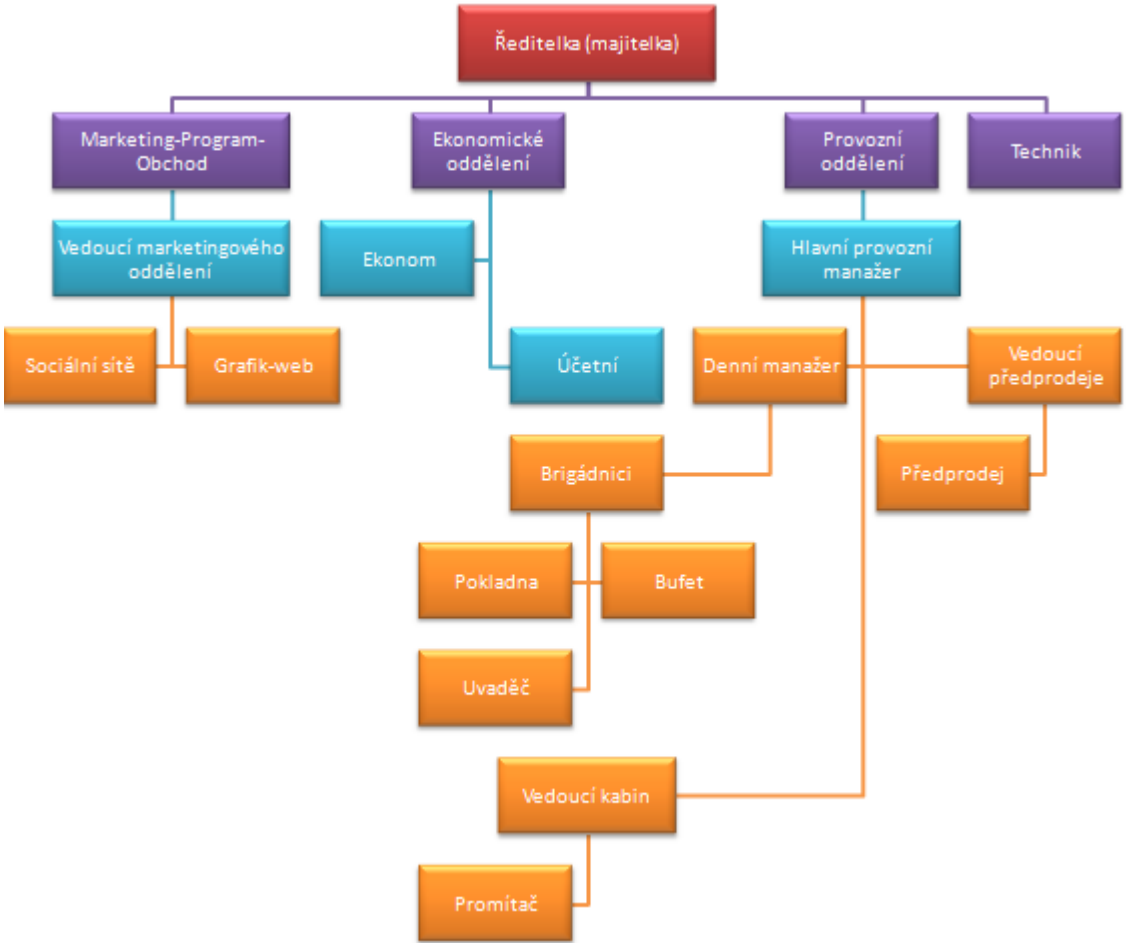
Do sestaveného přehledu jsem vybrala pro srovnání posledních pět let. Z tabulky je patrné, že počet diváků, kteří rádi navštíví kino, stále s postupem roků roste. Největší nárůst diváků ve vybraných letech byl z roku 2015 na rok 2016. Nicméně při pohledu na tržby všech kin v ČR můžeme vidět, že tržby v roce 2017 klesly oproti předcházejícímu roku o 6 799 067 Kč. Nicméně, co se týče tržeb podílu multikin, tak ten v roce 2017 i přest pokles tržeb všech kin vzrostl. Oproti roku 2016 jde o částku 62 024 816 Kč.

rok	popis	počet představení	počet diváků	tržby
2014	všechna kina ČR	438 405	11 558 586	1 462 670 233
	z toho multikina (29)	332 500	7 767 150	1 081 622 086
	podíl multikin	75,84%	67,20%	73,95%
2015	všechna kina ČR	457 327	12 958 099	1 669 176 581
	z toho multikina (29)	346 617	8 844 385	1 242 003 123
	podíl multikin	75,79%	68,25%	74,41%
2016	všechna kina ČR	471 202	15 621 923	2 011 044 198
	z toho multikina (29)	349 168	10 219 789	1 449 511 471
	podíl multikin	74,10%	65,42%	72,08%
2017	všechna kina ČR	493 900	15 233 432	2 004 245 131
	z toho multikina (31)	376 485	10 342 990	1 511 536 287
	podíl multikin	76,23%	67,90%	75,42%
2018	všechna kina ČR	544 243	16 344 483	2 268 942 623
	z toho multikina (31)	415 128	10 767 804	1 679 977 776
	podíl multikin	76,28%	65,88%	74,04%

Obr. 6 – Statistika kin v ČR ve vybraných letech (vlastní zpracování)

7.5 Organizační struktura

Organizace ve společnosti má jednoduchou liniovou strukturu, kde nejvyšší odpovědnost a pravomoc má ředitelka. Ostatní zaměstnanci jsou jí podřízeni v následujících úrovních. Tento systém organizační struktury je využíván v malých a středních podnicích. Výhodou této organizační skupiny jsou jednoduché vazby nadřízenosti a podřízenosti, těsná kontrola a vedení. (Interní zdroje, © 2018)



Obr. 7 – Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

7.6 Ekonomická situace a konkurence

Náklady vybrané společnosti dle interních informací jsou nájemné (44 %), energie (4,5 %), personál (13 %), úklidová služba (3,5 %), úklidová služba obchodního centra (2 %), náklady na distribuci (34%), ostatní náklady (2 %). Náklady na promítání 3D filmu - pořízení dvou projektorů pro promítání 3D technologie (88 %), pořízení polarizačních brýlí pro vnímání prostorového obrazu (8 %), nákup speciální myčky na 3D brýle (1,1 %), více personálu (2,7%), náklady na hygienu (0,2 %). (Interní zdroje, 2018)

Ceny za služby vybraná společnost stanovuje dle podmínek distributorů a konkurence. Mimoto sleduje současnou situaci na trhu, náklady, poptávku, chování zákazníků, marketingové cíle společnosti, cíle cenové politiky - dle situace mění či upravuje cenovou politiku. Vybraná společnost sleduje návštěvnost a srovnává, sleduje i úspěšnost a průměrnou cenu na trhu.

Co se v současné době týká konkurence, je na tom vybraná společnost velmi dobře, jelikož jako jediné multikino dominuje na trhu ve Zlínském kraji. Dříve spolupracovala s Velkým kinem a kinem Květen, které jsou v současnosti zavřeny. Zlínský kraj disponuje celkově osmi kiny, z toho pouze vybraná společnost provozuje multikino. Kina, která se nacházejí ve Zlínském kraji, nalezneme ve městech Uherském Hradišti, Uherském Brodě, Kroměříži, Napajedlích, Rožnovem pod Radhoštěm, Vsetíně a Valašském Meziříčím. Jedinou konkurencí v oblasti působností multikin je Brno, Olomouc a Ostrava. (Interní zdroje, © 2018)

7.6.1 **SWOT analýza společnosti**

SWOT analýza slouží k analýze vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Prostřednictvím této analýzy má společnost možnost hodnotit svou činnost, analyzovat problémové oblasti a hledat nové možnosti k maximálnímu rozvoji společnosti. V následující tabulce jsou popsány silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby.

Z výše uvedených informací ve SWOT analýze, je patrné, že ve společnosti převládají silné stránky nad slabými, což je pro společnost příznivé. Mezi silné stránky společnosti patří dobrá dostupnost, moderní prostředí, věrnostní programy, široká nabídka služeb apod. Naopak mezi slabé stránky patří zejména vyšší vstupné oproti menším kinům.

Co se týká vnějšího prostředí, tedy příležitostí a hrozeb, převládají hrozby. Případná krize, zvyšování daní apod., to vše může být příčinou zvyšování vstupného, které společnost nemůže nikterak ovlivnit. Mezi příležitosti společnosti řadíme rozvoj technologie, s tím souvisí držet krok s konkurencí při vzniku nových forem promítání, dále mezi příležitosti patří dotace, sponzorství či plánovaná rekonstrukce sedadel v sále.

Tab. 1 – SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování)

Vnitřní prostředí	**Silné stránky** První multiplex ve Zlínském kraji, dobrá dostupnost, zázemí v centru Zlína, široká nabídka služeb, filmový festival pro děti a mládež, věrnostní programy a slevy, projekty, online koupě vstupenek a rezervace na webových stránkách, bezbariérový přístup, moderní prostředí, otevírací doba.	**Slabé stránky** Vyšší vstupné oproti jednosálovým kinům, kapacitně omezené a placené parkoviště, malé prostory v předsálí.
Vnější prostředí	**Příležitosti** Možnost zvyšování úrovně technologie, sponzorství, dotace, rekonstrukce sedadel, snížení časové mezery mezi zahraničními a tuzemskými premiérami, divácký zájem o promítání o víkendu, atraktivní nabídka filmů.	**Hrozby** Digitalizace v menších místních kinech, legislativa, krize a recese, pirátství, progresivní technologie v podobě domácích kin a televize (3D), konkurence (Brno, Olomouc, Ostrava).

8 ANALÝZA SOUČASNÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Poskytování zaměstnaneckých benefitů se samozřejmě liší odvětvím, ve kterém společnost podniká. V současné situaci, kdy na trhu práce převažuje nabídka volných pracovních míst a nedostatek pracovních sil, nutí zaměstnavatele hledat nové cesty, jak si udržet stávající zaměstnance a získat nové zaměstnance, kteří jsou lákáni vyššími mzdami a nejrůznějšími zaměstnaneckými benefity k jiné společnosti. S tímto problémem se potýkají zaměstnavatelé všech velikostí ze všech odvětví, je proto nutné investovat do udržení těchto kvalitních zaměstnanců.

V současné době, kdy si zaměstnanci mohou vybírat z většího množství nabídek, je pro zaměstnavatele nutné být atraktivní nejen v rámci odpovídajícího mzdového ohodnocení, ale i motivovat zaměstnance prostřednictvím poskytování zaměstnaneckých benefitů k dlouhodobé spolupráci v jejich společnosti, a tak se benefity stávají hlavním nástrojem boje o zaměstnance. Výsledkem správné kombinace mzdového ohodnocení s žádoucími firemními benefity je spokojený zaměstnanec i zaměstnavatel.

8.1 Analýza zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti

V současné době vybraná společnost zaměstnává asi 46 zaměstnanců. Co se týká poskytování zaměstnaneckých benefitů, nabízí společnost v současnosti menší škálu zaměstnaneckých benefitů . Společnost se doteď primárně zaměřovala na poskytování finančních benefitů, avšak poskytované finanční benefity nejsou pro všechny zaměstnance stejné, ale liší se dle jednotlivých pracovních pozic, které jsou tvořeny řídícími pracovníky, technicko-hospodářskými pracovníky a brigádníky.

Z poskytnutých interních informací, zaměřených na oblast benefitů, které jsem získala prostřednictvím nestrukturovaného rozhovoru s vedoucím obchodního oddělení společnosti. Vyplívá, že nyní je ve vybrané společnosti zaveden plošný systém zaměstnaneckých benefitů. Společnost se v minulosti zaměřovala spíše na formu finančních zaměstnaneckých benefitů, a také nikdy neprováděla průzkum spokojenosti zaměstnanců v této problematice.

V následujících kapitolách je provedena analýza současnou situace v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů. Poté využiji dotazníkové šetření, jako metodu zkoumání, pomocí které zajistím potřebné informace, vedoucího ke zlepšení využití zaměstnaneckých výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

8.1.1 Analýza poskytovaných finančních benefitů

Společnost poskytuje finanční benefity svým řídícím pracovníkům a technicko-hospodářským pracovníkům formou měsíčních prémií a provizí, které jsou vypláceny čtvrtletně ke stálému platu dle aktuálního výsledku hospodaření společnosti a dle návrhu vedoucího oddělení daného úseku.

Mzda brigádníků

Mzda brigádníků se liší dle pracovního zařazení. Brigádníci zařazeni na pozice brigádního promítače, výrobce popcornu, ořechů v karamelu a brigádníci předprodeje vstupenek jsou odměňováni 100 Kč/hod. Pracovníci vykonávající tyto pozice mohou dosáhnout navíc měsíčních odměn za předpokladu splnění docházkového limitu, který je odměňován za odpracovaných minimálně 60 hodin/měsíc a více.

Brigádník vykonávající pozici uvaděče, pokladní či obsluhu bufetu je odměněn za hodinu práce 85 Kč. Avšak i těmto pracovníkům vyplácena i vyšší hodinová mzda a to až 95 Kč/hodinu, za předpokladu splnění docházkového limitu nebo dlouhodobě kvalitně pracujícím brigádníkům na základě rozhodnutí manažera. Brigádníci, kteří zastávají pozice záskokového manažera, jsou odměňováni 110 Kč/hod.

Odměny brigádníkům

Docházkový systém je zaměřen motivačně na všechny pracovní pozice brigádníků stejně, tak, aby je motivoval k vyššímu pracovnímu nasazení ve smyslu splnění měsíčně odpracovaných hodin nad limit. Brigádníkům jsou vypláceny odměny za odpracované hodiny následovně. Za odpracovaných minimálně 60 hodin za měsíc dostanou odměnu ve výši 500 Kč, při odpracování minimálně 80 hodin jsou odměněni 800 Kč/měsíc navíc, dosáhnutím odpracovaných 100 a výše hodin dostanou odměnu v podobě 1 300 Kč/měsíc.

Další finanční benefit je vyplácen pracovníkům v obsluze bufetu, což je v dané společnosti definováno formou splnění limitu plánu tržeb v bufetu. Opět je zde zařazena i forma motivace, která spočívá ve vyplácení odměn při splnění obratu tržeb. Společnost tento fakt, označuje pojmem „historická tržba“. Pracovníky v bufetu má pod vedením denní manažer, který na ně dohlíží a jeho úkolem je motivovat pracovníky ke splnění požadovaných cílů. Nárok na odměnu vzniká dle přání společnosti za předpokladu, že na jeden nákup je útrata alespoň 130 Kč, z toho, co je nad touto částkou dostává prodejce 5 %.

Výpočet pro představu = reálná tržba – (počet nákupů*130)*0,05.

Např. = (50000 – (400*130))*0,05 = 500 Kč, výsledná odměna pro prodejce za daný den.

Co se týká obsluhy pokladny a bufetu, vyhodnocují se jednou měsíčně přebytky za jednotlivé sekce (pokladna, bufet). Uhradí se chybějící nebo prošlé zboží případně jiné mínusy, které během měsíce vznikly. Zbývající sumy se 40 % vyplatí brigádníkům dle počtu směn.

Jiné nestandardní odměny jsou v režii manažerů, kteří vyhodnocují práci jednotlivých brigádníků např. popcorn zdarma, když jdou na projekci, finanční odměna při práci na marketingových akcích a případně dárkové poukazy od partnerů vybrané společnosti.

8.1.2 **Analýza poskytovaných nefinančních benefitů**

Nefinanční benefity mají výhodu v tom, že si je zaměstnanci pamatují a oceňují. Vybraná společnost poskytuje všem svým pracovníkům nefinanční benefity v podobě kontrolní projekce. Jedná se vždy o promítání filmu, který jde do premiéry (dle výběru) a koná se každou středu. Kontrolní projekce je obohacena o občerstvení a další vstupenkou zdarma pro doprovod zaměstnance. Brigádníkům společnost poskytuje 1 ks VIP vstupenky do kina za odpracovaných 50 hodin a více za měsíc, 2 ks VIP vstupenek obdrží brigádníci, kteří odpracovali 100 hodin a více za měsíc. Nefinanční benefit dostávají zaměstnanci zastávající pozici pokladní předprodeje a to formou 3 ks VIP za měsíc. Dalším poskytovaným nefinančním benefitem na této pozici je, že má zaměstnanec možnost třikrát za měsíc poslat dvě osoby do kina a sám, popřípadě s doprovodem zdarma může chodit na projekce dle svých potřeb. V organizaci převažuje mladý kolektiv, tím je tento nefinanční benefit bezpochyby oblíbeným. Společnost dbá i na vzdělávání a možnosti kariérového růstu svých zaměstnavatelů.

Vedoucím pracovníkům společnost poskytuje nefinanční benefity formou mobilního telefonu, který mohou využívat i pro soukromé účely. Zaměstnanci dostali zároveň i možnost výběru mobilního telefonu dle svých preferencí. Dále vedoucí pracovníci a manažeři mohou vyžít možnosti homeoffice anebo sickdays. Podmínka však u homeoffice je ta, že práce musí být udělaná, jinak nebude moci pracovník této výhody dál využívat.

Mezi další nefinanční benefity společnost řadí workshopy, které vytváří mladý kreativní kolektiv brigádníků, jenž je motivuje k větší efektivitě, vytváří pocitu nadšení, spokojenosti.

Z výše uvedených informací je patrné, že společnost disponuje systémem zaměstnaneckých benefitů, která se zaměřuje na finanční i nefinanční benefity. Současná nabídka nefinančních benefitů nepatří k nejpestřejším a většinou spíše vyplývá ze situace, než že by patřila nějakým způsobem k cílené politice firmy.

Proto se v následujících kapitolách zaměřuji na kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření, který je zacílen na zaměstnance společnosti, jejich názory, preference a spokojenost. Pomocí výsledků, které vyplynou z tohoto šetření, bude možné určit způsob, jakým danou situaci řešit - zda nastavit nový systém zaměstnaneckých benefitů, ponechat ho nebo pozměnit.

8.2 SWOT analýza současného stavu benefitů

Na základě výše zmíněných informací o zaměstnaneckých benefitech ve společnosti je v následující tabulce vytvořena SWOT analýza zaměstnaneckých benefitů poskytovaných v současnosti ve vybrané společnosti.

Tab. 2 – SWOT analýza současných benefitů (vlastní zpracování)

Vnitřní prostředí	**Silné stránky** Fixní systém benefitů, vyplácení měsíčních a čtvrtletních prémií.	**Slabé stránky** Poměrně malá nabídka nefinančních benefitů, poskytované benefity neodpovídají potřebám zaměstnanců, společnost nemá žádné informace o preferencích a spokojenosti zaměstnanců.
Vnější prostředí	**Příležitosti** Zefektivnění systému zaměstnaneckých benefitů výhodných z hlediska daňového zatížení pro obě strany, nové trendy zaměstnaneckých benefitů, dobře nastavená motivace pracovníků.	**Hrozby** Konkurenční boj o zaměstnance, změna daňové výhodnosti, fluktuace zaměstnanců.

Vnitřní prostředí SWOT analýzy se týká silných a slabých stránek v oblasti poskytovaných benefitů ve vybrané společnosti. Z analýzy jednoznačně vyplívá, že mezi silné stránky zařadíme především to, že společnost disponuje systémem benefitů, který je zaměřen, jak na nefinanční benefity, tak i na finančních zaměstnaneckých benefitů, avšak peníze nad

rámec pevné složky platu nemusí do určité míry působit jako motivátor tak silně, jako by tomu bylo u nefinančních benefitů. Společnost poskytuje svým zaměstnancům finanční benefity formou měsíčních či čtvrtletních odměn, což poukazuje na to, že si váží práce svých zaměstnanců a dokážou ji náležitě odměnit.

V opačném případě, co se týká slabých stránek v poskytování benefitů vybranou společností, jí může být například malá nabídka nefinančních benefitů, které jsou dnes běžně společnostmi poskytovány. Je patrné, že společnost nemá žádné informace o preferencích a potřeb. Zaměstnavatel by se tedy měl více zajímat o to, co jeho zaměstnancům chybí a s čím nejsou spokojeni, např. pomocí dotazníkového šetření nebo se více zaměřit na zpětnou vazbu, co opravdu jeho zaměstnanci chtějí, co je motivuje, co postrádají a naopak čeho si váží. To by vedlo k eliminování slabé stránky.

Vnější prostředí SWOT analýzy se týká příležitostí a hrozeb z hlediska současně poskytovaných benefitů. Příležitostmi vybrané společnosti v oblasti benefitů je vylepšení systému zaměstnaneckých benefitů, který bude konkurenceschopný a zároveň motivující i daňově výhodný pro obě strany.

Naopak možnými hrozbami v oblasti poskytovaných benefitů je konkurenční boj o zaměstnance a s tím spojená i fluktuace zaměstnanců, kteří budou přecházet ke konkurenci díky atraktivitě poskytovaných benefitů v konkurenčních firmách. Hrozbou pro společnost může být změna daňové výhodnosti a to z důvodu toho, že se může změnit legislativa v průběhu několika let měnit, a to, co bylo pro zaměstnavatele výhodné, se zruší nebo už nebude poskytování určitého benefitu z hlediska daňové soustavy výhodné poskytovat. Společnost musí být připravená na hrozby, měla by se jim vyhýbat a minimalizovat škody.

9 METODY ŠETŘENÍ

Jako nejvhodnější metody k šetření byly zvoleny metody nestrukturovaného rozhovoru a dotazníkové šetření. Dotazník byl zacílen na zaměstnance vybrané společnosti pro zjištění postojů a názorů zaměstnanců. Prostřednictvím rozhovoru s obchodním ředitelem byla získána interní data o fungování společnosti.

Nestrukturovaný rozhovor

Rozhovor s obchodním ředitelem panem Mgr. Michalem Gajou byl zacílen celkově na informace o chodu společnosti. Díky dlouholeté působnosti ve společnosti, ve které pan Gaja pracuje již od samotného založení, mně prostřednictvím rozhovoru poskytnul informace o celkovém fungování společnosti, její historii, současnosti, poskytovaných službách, organizační struktuře zaměstnanců společnosti, včetně současného systému benefitů a zaměstnanecké politiky. Rozhovor je uvedena v příloze P II.

9.1 Charakteristika dotazníkového šetření

Dotazník byl vytvořen autorkou a měl elektronickou podobu (jeho kompletní znění je uvedeno v příloze P I). Dotazník byl zpracován pomocí softwaru Google Docs. Následně byl dotazník zaměstnancům rozeslán prostřednictvím elektronické pošty jako hromadný e-mail s odkazem na elektronickou verzi dotazníku. Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 15 otázek, z toho 14 otázek bylo uzavřených a jedna otevřená.

Dotazník je rozdělen do dvou částí. První část dotazníku zjišťuje demografické údaje respondentů jako je věk, pohlaví pracovní zařazení a délka pracovního poměru, aby bylo možné zjistit, zda tyto faktory mají vliv na výběr benefitů.

Druhá část dotazníku je sestavena tak, abychom získali, co nejvíce informací o současné situaci v poskytování zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti, preferencích zaměstnanců a jejich spokojenosti. Otázky se zaměřují na znalost současného odměňovacího systému, abychom zjistili, zda je nabídka benefitů zaměstnancům správně komunikována. Další otázky se zaměřují na spojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity a jejich preference při výběru. Také nás zajímá, zda nabídka benefitů, ovlivňuje rozhodnutí respondentů pracovat v dané společnosti.

9.1.1 Cíle dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je analyzovat současnou situaci ve vybrané společnosti, aktuálně nastavený motivační a odměňovací systém, spokojenost zaměstnanců se současnou nabídkou benefitů a jejich preference při výběru benefitů. Výsledky tohoto šetření budou použity jako podklad pro návrh projektu na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti.

V souvislosti s tímto cílem byly navrženy 4 výzkumné otázky:

- Jaká je spokojenost se současným systémem poskytování? (Fungování systému, nabídka benefitů, atraktivnost).
- Jaké benefity jsou pro zaměstnance žádoucí? (Jak ze stávajících benefitů, tak z těch kterými by zaměstnanci stávající nabídku rádi rozšířili).
- Existují faktory (typ pracovní zařazení, délka pracovního poměru), které ovlivňují výběr benefitů?
- Má pohlaví zaměstnanců vliv na spokojenost s nabízenými benefity?

Data jsou zpracována v tabulkovém kalkulátoru Microsoft Excel s využitím kontingenčních tabulek a grafů pro vizualizaci a přehlednost výsledků. Pro analýzu dat byly využity deskriptivní (popisné statistiky) se zaměřením na absolutní a relativní četnosti. Pro každou otázku z dotazníku byla vytvořena tabulka rozdělení četností a koláčový, případně sloupcový nebo pruhový graf (kompletní seznam tabulek a grafů je uveden v příloze P III).

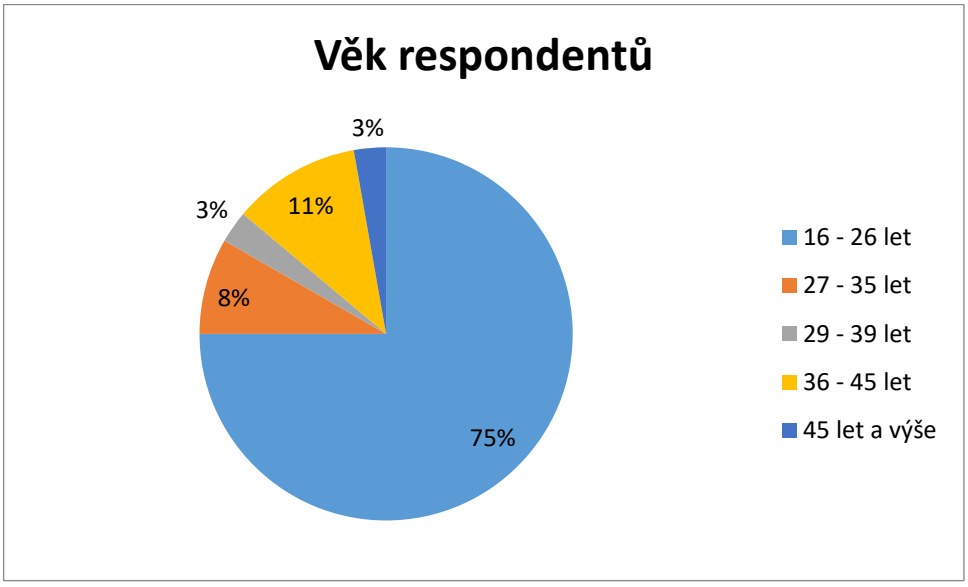
9.2 Charakteristika respondentů

Podle informací od ředitele společnosti v současné době ve společnosti pracuje celkem 46 osob (11 pracovníků na hlavní pracovní poměr, 30 brigádníků a 5 technicko-hospodářských pracovníků). Mého výzkumu se zúčastnilo celkem 36 respondentů, přičemž 20 z nich byly ženy a zbývajících 16 osob byli muži. Celkový počet dotázaných osob zobrazuje tabulka (Tab. 3). Návratnost dotazníků činí cca 78 %.

Tab. 3 – Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

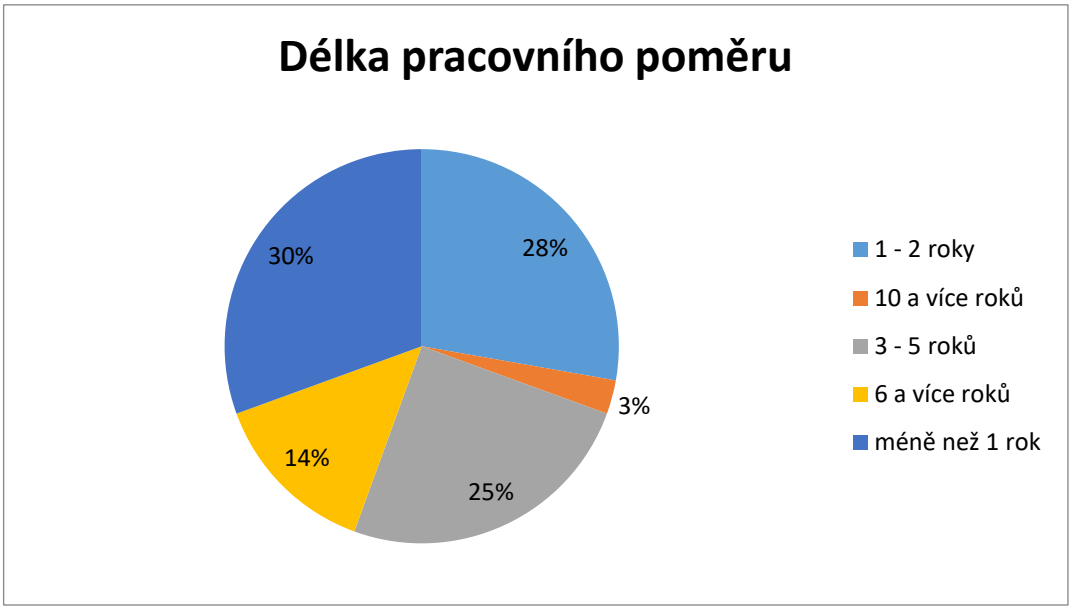
Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	16	44,44 %
Žena	20	55,56 %
Celkový součet	**36**	**100,00 %**

Na obrázku (Obr. 8) je zobrazeno grafické rozložení respondentů podle věku. Lze vidět, že nejvíce zastoupenou věkovou skupinou pracující ve společnosti jsou mladí lidé ve věku 16–26 let. Tato věková kategorie tvoří 75 % všech respondentů. Respondenti nad 26 let jsou rozprostřeni v ostatních věkových kategoriích a tvoří zbývajících 25 % procent.



Obr. 8 – Rozdělení respondentů dle věku (vlastní zpracování)

Největší část respondentů tvoří pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni méně než jeden rok (30,56 %), druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci pracující ve společnosti 1–2 roky, kteří tvoří 27,78 % a třetí nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci s délkou pracovního poměru 3–5 let, kterých je 25 %. Absolutní i relativní četnosti délky pracovní poměru jsou znázorněny v tabulce (Tab. 25) v příloze P III. Grafické znázornění je uvedeno na obrázku (Obr. 9).



Obr. 9 – Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru (vlastní zpracování)

Jak lze vidět z tabulky (Tab. 4) nejčastějším typem pracovního poměru ve společnosti je dohoda o provedení práce nebo dohoda o provedení pracovní činnosti. Z toho plyne, že společnost zaměstnává z velké části brigádníky. Tato skutečnost koresponduje i s informací o věku respondentů získanou výše, kde jsme zjistili, že ve společnosti pracují převážně mladí lidé do 26 let.

Tab. 4 – Typ pracovního poměru (vlastní zpracování)

Typ pracovního poměru	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti	25	69,44 %
Hlavní pracovní poměr	11	30,56 %
Celkový součet	**36**	**100,00 %**

Že je vybraná společnost z velké části tvořená brigádníky, je patrné i z další otázky, kde jsem se ptala, na typ pracovního zařazení. Tuto otázky jsem zařadila jako doplněk předchozí otázky, abych od sebe rozeznala manažery/vedoucí a technicko-hospodářské pracovníky. Výsledky jsou uvedeny v tabulce (Tab. 5), kde vidíme, že 24 dotázaných osob pracuje ve společnosti na brigádnické pozici, 8 osob má pozici manažera nebo vedoucího a 4 z respondentů zastávají místo technicko-hospodářského pracovníka. Vzhledem k nízkému počtu manažerů/vedoucích a THP pracovníků, rozdělím pracovníky podle typu pracovního zařazení pouze na dvě skupiny, a to brigádníci a HPP pracovníci. Pro lepší

představu je tabulka doplněna grafickým znázorněním na obrázku (Obr. 22) v příloze P III, kde je uvedeno procentuální vyjádření.

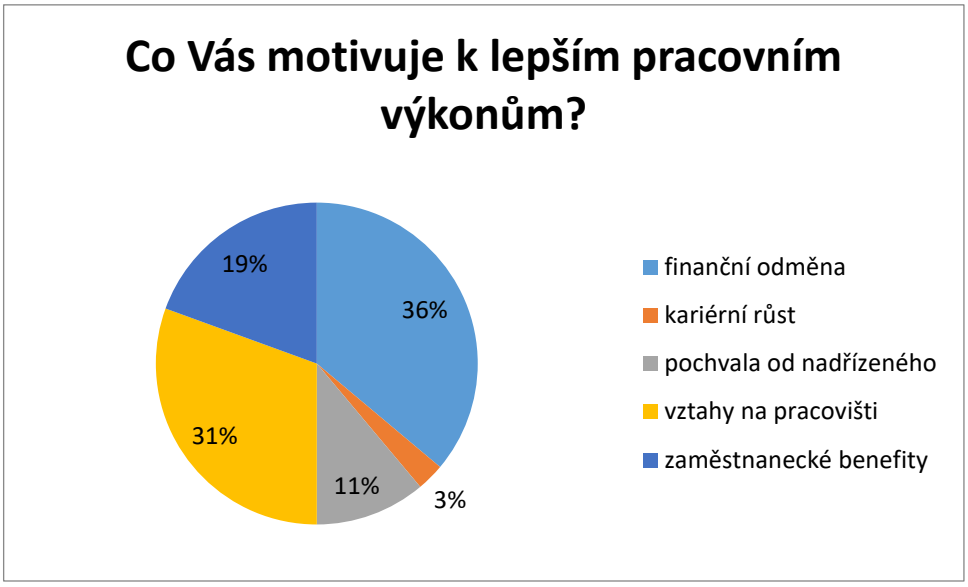
Tab. 5 – Typ pracovního zařazení (vlastní zpracování)

Typ pracovního zařazení	Absolutní četnost	Relativní četnost
brigádník	24	66,67 %
manažer/vedoucí	8	22,22 %
THP pracovník	4	11,11 %
Celkový součet	**36**	**100,00 %**

9.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části jsou vyhodnoceny odpovědi na otázky týkající se zaměstnaneckých benefitů a odměňovacího systému ve společnosti, které jsem získala od zaměstnanců prostřednictvím dotazníku.

První otázka dotazníkové šetření měla za úkol zjistit, co oslovené zaměstnance motivuje k lepším výkonům. Procentuální zastoupení v jednotlivých odpovědí je patrné z obrázku (Obr. 10). Zjistili jsme, že nejvíce respondentů preferuje finanční odměnu (celkem cca 36 % dotázaných). Druhé místo s 30 % zaujímají vztahy na pracovišti. Přibližně 20 % dotázaných motivují zaměstnanecké benefity. Naopak nejméně zaměstnance motivuje kariérní růst. Vzhledem k vysokému počtu brigádníků ve společnosti a jejich věku mě tento výsledek nepřijde nijak neočekávaný. Mladí zaměstnanci společnosti zřejmě více slyší na jinou formu odměny než je profesní realizace v této oblasti.



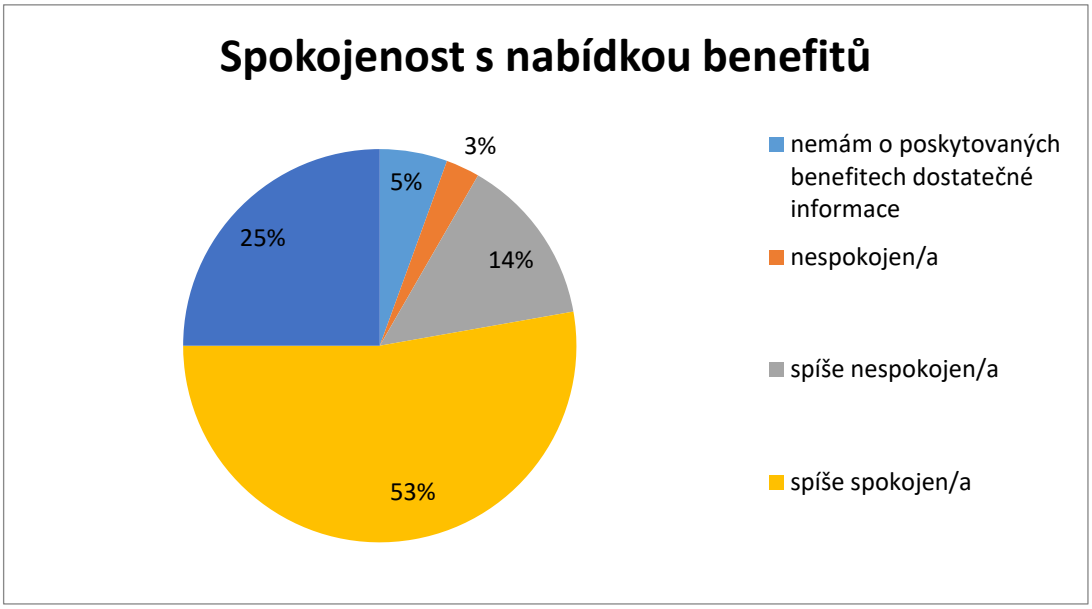
Obr. 10 – Rozdělení respondentů dle motivace (vlastní zpracování)

Druhá otázka zjišťovala, zda jsou oblíbenější peněžní nebo nepeněžní benefity. Dvě třetiny respondentů ocení spíše peněžní benefit před nepeněžním. Výsledky jsou uvedeny v tabulce (Tab. 6).

Tab. 6 – Typ benefitu (vlastní zpracování)

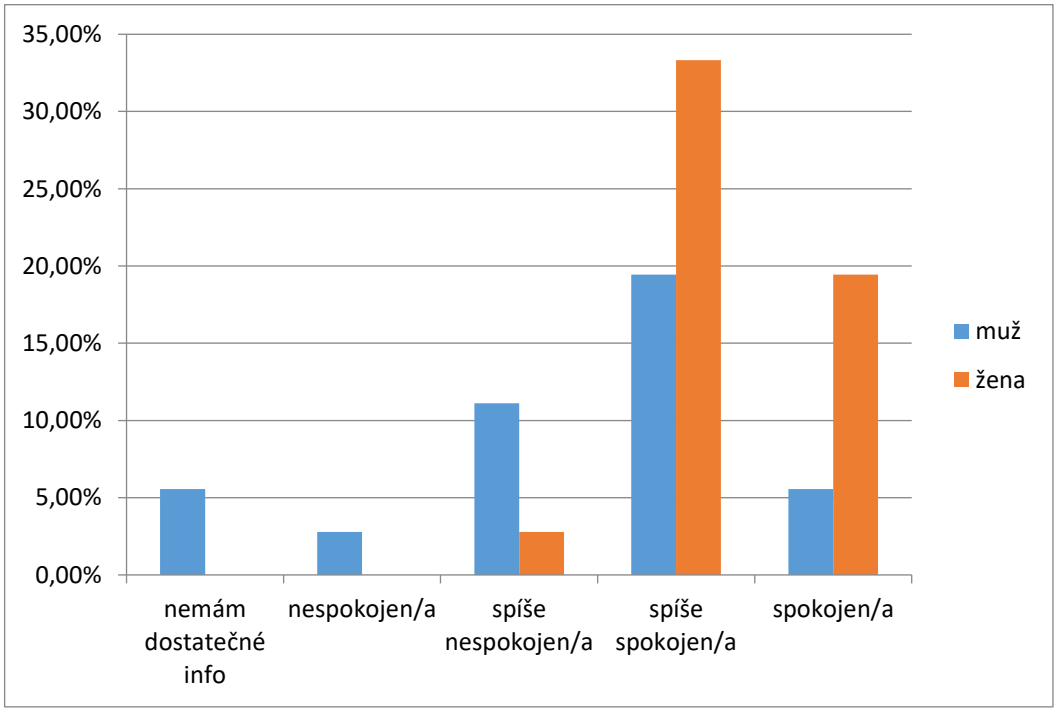
Typ benefitu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nepeněžní	12	33,33 %
Peněžní	24	66,67 %
Celkový součet	**36**	**100,00 %**

Třetí otázka sledovala, jak jsou zaměstnanci spokojení se současnou nabídkou benefitů ve společnosti. Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci o nabízených benefitech dostatečně informováni a zda existuje prostor pro zlepšení. Co se týče informovanosti zaměstnanců o benefitech, tak se zdá, že je dostatečná, pouze 2 respondenti uvedli, že jsou o nabídce benefitů informováni nedostatečně. Vypadá to, že zaměstnanci jsou s nabídkou benefitů většinou spokojeni. Z obrázku (Obr. 11) vyplývá, že 25 % respondentů zvolila možnost spokojen/a, 52 % dotázaných se cítí být s nabídkou spíše spokojena a cca 14 % spíše nespokojena. Z výzkumu plyne, že určitý možný prostor pro zlepšení fungování systému existuje.



Obr. 11 – Rozdělení respondentů dle spokojenosti s benefity (vlastní zpracování)

Dále mě zajímalo, jestli se spokojenost s poskytovanými benefity liší v závislosti na pohlaví. Proto jsem sestrojila sloupcový graf (Obr. 12), který zobrazuje relativní četnosti rozdělené na muže a ženy. Graf je doplněn tabulkou (Tab. 27) v příloze P III. Za docela zajímavé zjištění považuji fakt, který plyne z grafu, že muži jsou mnohem více nespokojení (11 %) než ženy (pouhé 2,7 %).



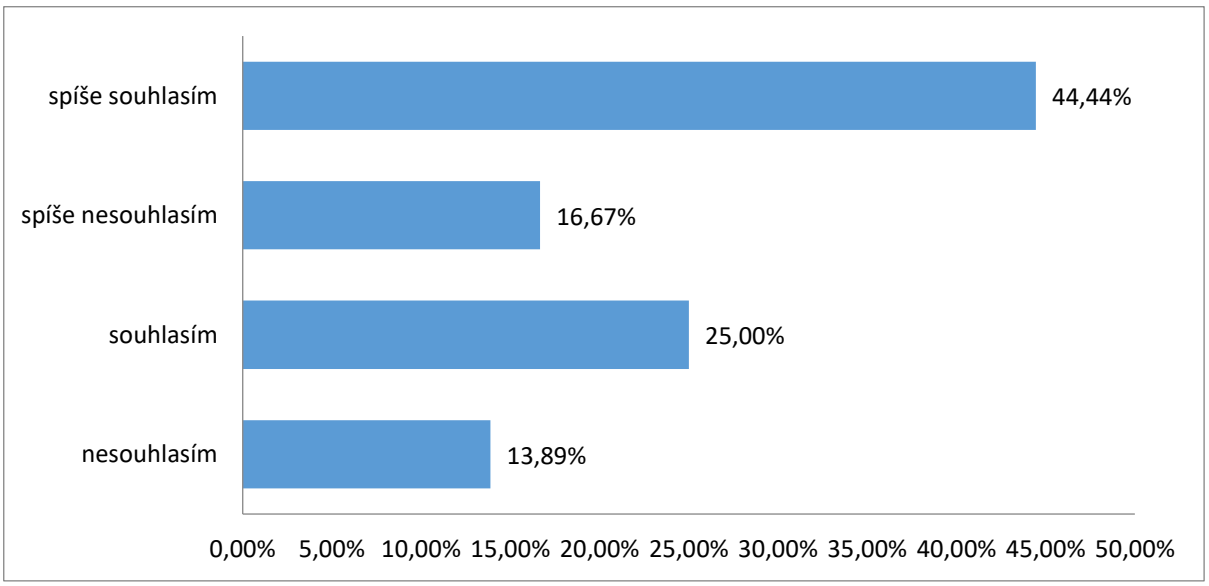
Obr. 12 – Spokojenost s nabízenými benefity dle pohlaví (vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka zjišťovala, zda si zaměstnanci myslí, že jejich platové ohodnocení je odpovídající. Platové ohodnocení zaměstnanců si, oproti nabídce benefitů, se kterými jsou zaměstnanci docela spokojeni, jak jsme zjistili v předchozí otázce, již tak dobře nestojí. Z výzkumu vyplývá, že téměř 60 % všech oslovených si myslí, že jejich platové ohodnocení je nedostatečné. Podrobné výsledky jsou uvedeny v tabulce (Tab. 7).

Tab. 7 – Spokojenost s platovým ohodnocením (vlastní zpracování)

Platové ohodnocení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	21	58,33 %
Ano	15	41,67 %
Celkový součet	**36**	**100,00 %**

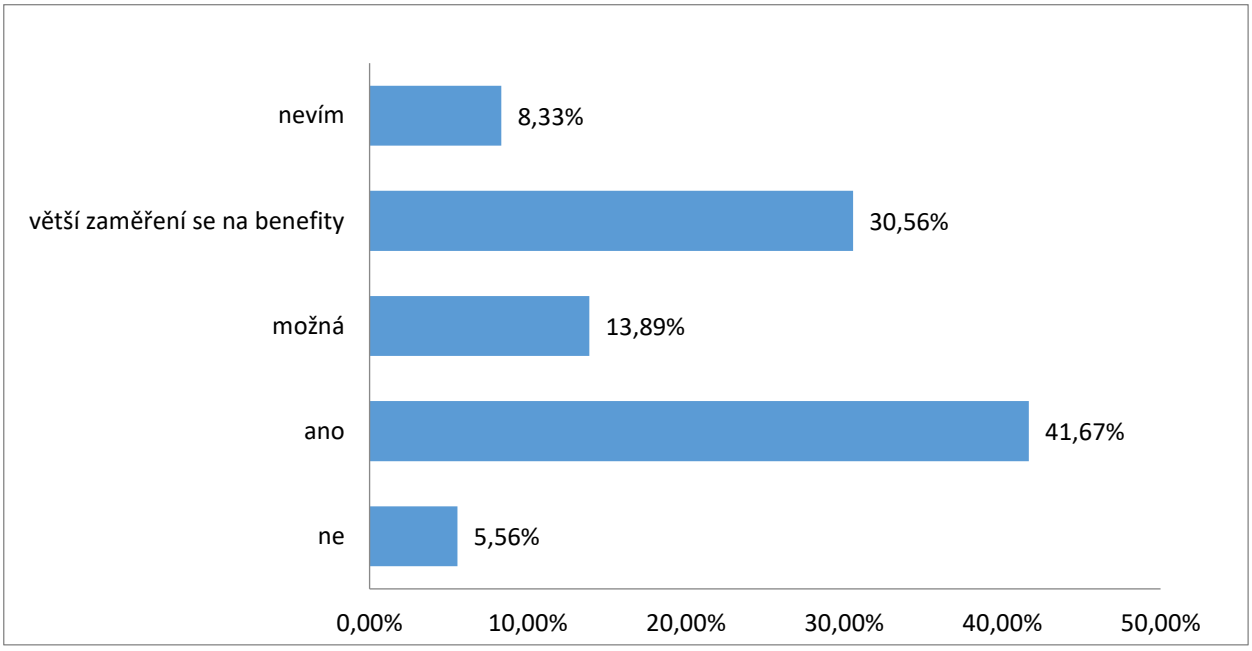
V páté otázce jsem se respondentů ptala, zda si myslí, že nabídka benefitů ve společnosti ovlivňuje výběr pracovního místa. Cílem této otázky bylo zjistit, zda si zaměstnanci vybírají pracovní pozici i podle nabízených benefitů. Ukázalo se, že zaměstnancům na benefitech záleží hodně, jelikož na tuto otázku odpovědělo kladně 25 respondentů, což je téměř 70 % všech dotázaných. Proto by měl být vhodně zvolený a propracovaný systém benefitů důležitý pro každou společnost, která chce učinit svá pracovní místa atraktivnější oproti konkurenci. Rozložení relativních četností je zobrazeno v pruhovém grafu na Obr. 13.



Obr. 13 – Ovlivnění výběru pracovního místa nabídkou benefitů

(vlastní zpracování)

Šestá otázka se respondentů ptala, zda si myslí, že ve společnosti je nastaven spravedlivý a motivují systém zaměstnaneckých benefitů. Výsledky v grafu (Obr. 14) ukazují, že 25 osob současný systém vnímá jako spravedlivý, naopak 11 osob, tj. 30 % respondentů, si myslí, že by se společnost měla více zaměřit na systém zaměstnaneckých benefitů.



Obr. 14 – Spravedlivý a motivující systém odměňování ve společnosti

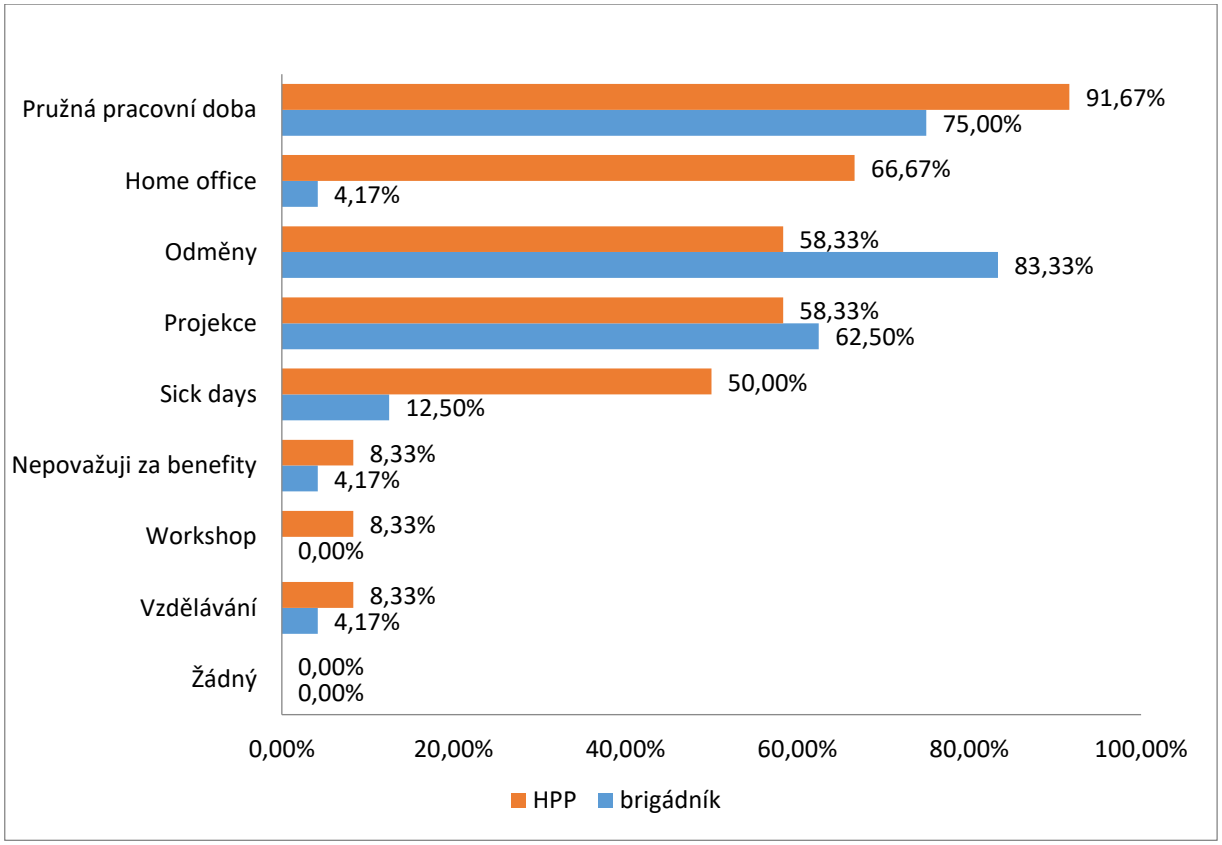
(vlastní zpracování)

Sedmá otázka byla otevřená a respondenti měli napsat, jaké benefity jim zaměstnavatel poskytuje. V této otázce se nejčastěji opakují odpovědi jako kino zdarma (VIP vstupenky, volné projekce filmů), finanční odměny za určitý počet odpracovaných hodin, popcorn zdarma, odměny z prodeje v bufetu a flexibilní pracovní doba.

V osmé otázce jsem zjišťovala, které z benefitů vnímají zaměstnanci jako nejdůležitější. Cílem otázky je zmapovat situaci ve vybrané společnosti, zjistit preference zaměstnanců a benefity, které jim nejvíce vyhovují. Zároveň tato otázka pomůže rozeznat také méně oblíbené nebo nevyužívané benefity a ty případně nahradit jinými. Z výzkumu plyne, že mezi pro zaměstnance nejatraktivnější zaměstnanecké benefity patří pružná pracovní doba (do této odpovědi patří také volitelnost směn dle potřeby), tento benefit označilo 29 osob, což je 75 % brigádníku téměř 92 % HPP pracovníků. Pro brigádníky jsou nejdůležitějším benefitem odměny za určitý počet odpracovaných hodin (celkem 83 % brigádníků označilo tuto možnost). Tento benefit je určitě vhodné zachovat, jelikož motivuje zaměstnance, aby si brali více směn. Třetím nejoblíbenějším benefitem jsou projekce (63 %

brigádníků a 58 % HPP pracovníků), mezi které spadá volné promítání, VIP vstupenky apod. Velké oblibě se HPP pracovní těší také homeoffice (67 %), popřípadě sickdays (50 %). Absolutní a relativní četnosti preferencí jednotlivých respondentů jsou uvedeny v tabulce (Tab. 30) v příloze P III.

Grafické rozložení toho jak zaměstnanci vnímají poskytované benefity znázorňuje obrázek (Obr. 15).

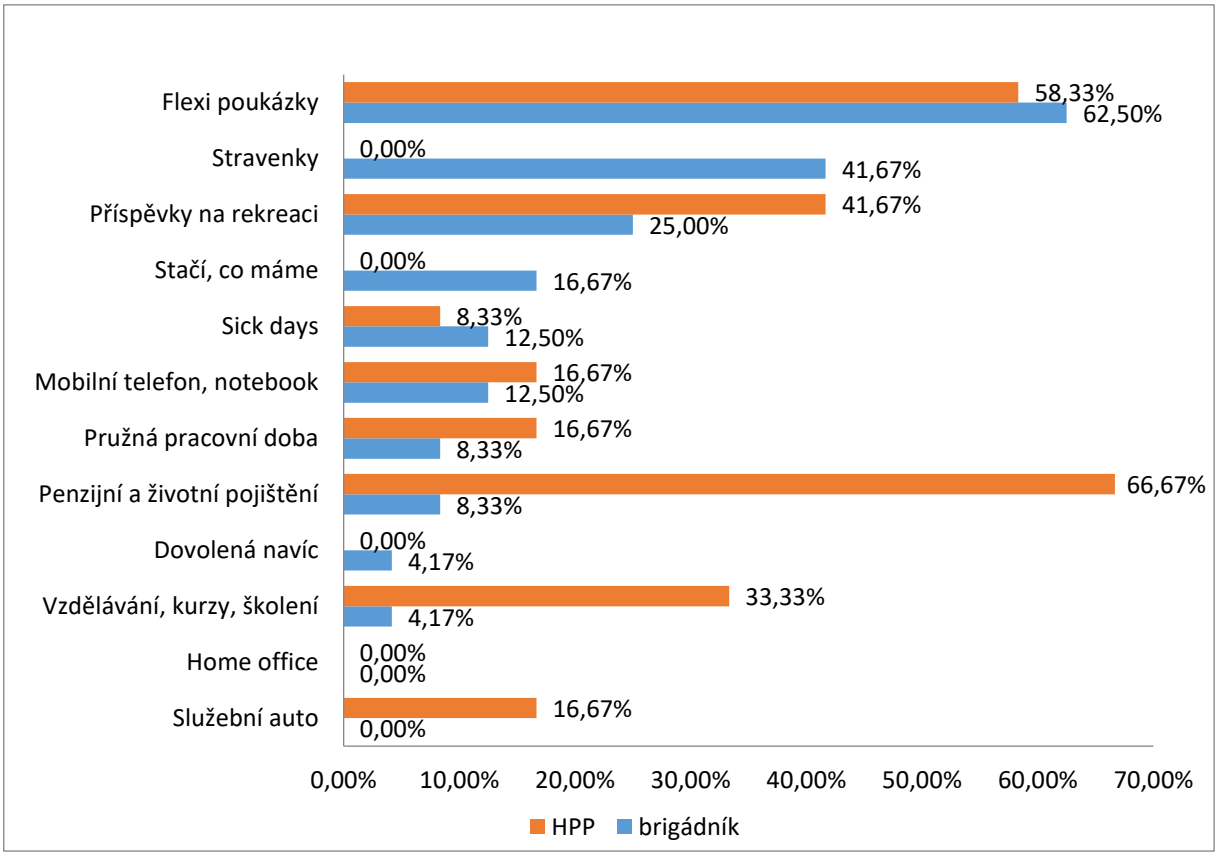


Obr. 15 – Důležitost benefitů (vlastní zpracování)

Devátá otázka byla zaměřena na zaměstnanecké preference ve využívání výhod od zaměstnavatele. Respondentů jsem se ptala, jaké další benefity by od zaměstnavatele uvítali. Respondenti dostali na výběr z několika možností (stravenky, příspěvky na penzijní a životní pojištění, vzdělávání, kurzy, školení, mobilní telefon, notebook, sickdays, služební vozidlo, homeoffice, příspěvky na kulturu, sport nebo zdraví ve formě flexi poukázek, příspěvky na rekreaci v nepeněžní formě, pružná pracovní doba) a měli označit alespoň jednu z vybraných možností. Jednou z odpovědí v nabídce byla také možnost, že stačí to, co zaměstnavatel v současné době poskytuje, a nic dalšího nepotřebují. Tato otázka je podobná otázce předchozí a měla za úkol především zjistit, které benefity zaměstnancům scházejí. Jelikož jsem nevěděla, jestli všechny typy zaměstnanců mají nárok na všechny benefity

uvedené v otázce osmé, zařadila jsem do výběru i některé z benefitů testované již v předchozí otázce. Jedná se o benefity homeoffice, sickdays a pružná pracovní doba. Tyto benefity získaly nejmenší počet hlasů. Vypadá to tedy, že tyto tři benefity zaměstnancům nechybí, jelikož už na ně nárok mají, považují je za méně či více prospěšné, a proto je neoznačovali jako chybějící. Ukázalo se, že zařazení těchto možností do výběru nebylo úplně vhodné a mohla jsem je vypustit.

Grafické rozdělení jednotlivých odpovědí vyjádřených v procentech a rozděleno na brigádníky a HPP pracovníky uvedeno v grafu (Obr. 16). Největší zájem by zaměstnanci měli o příspěvky na kulturu, sport nebo zdraví, které může zaměstnavatel poskytovat prostřednictvím flexi poukázek, tuto možnost označilo 22 z nich. Jelikož v současné době již společnost poskytuje VIP vstupenky nebo zvýhodněné vstupenky na promítání filmů, tak příspěvky na kulturu ve společnosti fungují. Z výzkumu plyne, že zaměstnanci by možná také ocenili příspěvky na sport, zdraví nebo rekreaci, kterou označilo 11 osob. Mezi brigádníky by byl zájem také o stravenky, které se v této kategorii umístila hned na druhém místě (42 % brigádníků by rádo dostávalo stravenky). Naopak pro HPP pracovní se jako nejatraktivnější jeví jednoznačně příspěvky na penzijní a životní pojištění, tuto možnost zvolilo 67 % z nich. Jedna třetina HPP by uvítala také nějakou formu dalšího vzdělávání, kurzů nebo školení. Zaměstnanci společnosti moc nejeví zájem o služební vozidlo nebo dovolenou navíc.



Obr. 16 – Zaměstnanecké preference (vlastní zpracování)

V poslední otázce jsem se respondentů ptala, zda by měli zájem o volitelný systém poskytovaných benefitů, umožňující čerpat předem stanovené výhody, které si sami zvolí, v rámci stanoveného finančního limitu. Z tabulky (Tab. 8), lze jasně vidět, že naprostá většina zaměstnanců, by o tento systém zájem měla.

Tab. 8 – Volitelný systém benefitů (vlastní zpracování)

Volitelný systém benefitů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	23	63,89 %
Spíše ano	11	30,56 %
Spíše ne	2	5,56 %
Celkový součet	**36**	**100,00 %**

9.4 Zhodnocení analytické části

Na základě dotazníkového šetření byla zmapována současná situace ve společnosti, co se týče motivačního a odměňovacího systému. Byly získány informace o tom, jaké benefity jsou pro zaměstnance důležité a jaké naopak postrádají, ať už z důvodu, že je zaměstnavatel neposkytuje nebo na ně daná skupina zaměstnanců nemá nárok. Podklady získané z dotazníkového šetření byly použity také na zodpovězení výzkumných otázek polo-

žených na začátku kapitoly a jsou podkladem pro návrh projektu zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů.

Dotazník vyplnilo celkem 16 mužů a 20 žen. Společnost je z velké části tvořeny brigádníky. Téměř 70 % dotázaných pracuje na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o provedení pracovní činnosti. S tím souvisí i fakt, že 75 % oslovených osob bylo ve věku 16–26 let a více než polovina respondentů pracuje ve společnosti méně než 2 roky. Společnost zaměstnává z většiny mladé lidi, kteří mají tendenci k fluktuaci a vybírání si pracovního místa podle toho, kde jsou jim nabídnuty nejlepší podmínky (téměř 70 % souhlasí s tvrzením, že nabídka benefitů ovlivňuje výběr pracovního místa), proto by se měla zaměřit na dobře zvolený a propracovaný systém odměňování a především zaměstnaneckých benefitu, který jim umožní být konkurence schopný na trhu práce.

Jedním z cílů analýzy bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou benefitů. Z výsledků dotazníku plyne, že zaměstnance mimo jiné nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům finanční odměna a vztahy na pracovišti. Benefity se v rámci motivace umístily na třetím místě. Pokud bychom měli zhodnotit současnou nabídku benefitů ve společnosti, tak jsou zaměstnanci většinou spokojeni. Jedna čtvrtina zaměstnanců označila možnost spokojen/a a polovina zaměstnanců se cítí být spíše spokojena. Určitý prostor pro zlepšení fungovaní motivačního systému ve firmě existuje a zaměstnanci by ho určitě uvítali.

Požadavky a preference zaměstnaneckých benefitů se liší podle toho, zda se jedná o brigádníky nebo HPP pracovníky. Je tedy velmi zajímavé porovnávat oblíbené a preferované benefity v rámci jednotlivých typů pracovního zařazení (brigádníci a HPP pracovníci). Mezi nejčastěji využívané benefity patří pružná pracovní doba a volitelnost směn, kterou oceňují jak brigádníci, tak i HPP pracovníci. HPP pracovníci si hodně považují také možnosti pracovat z domova (homeoffice). Úplně nejdůležitějším benefitem pro brigádníky jsou odměny za určitý počet odpracovaných hodin (tuto možnost označilo téměř 84 % procent z nich). Tento benefit je určitě vhodné zachovat, jelikož motivuje zaměstnance, aby si brali více směn. Oblíbenosti se mezi brigádníky i HPP pracovníky těší také projekce zdarma (do které patří volné promítání filmů, VIP vstupenky atd.). Dále jsme se respondentů ptali jaké další benefity z nabídky by rádi využívali. Výsledky výzkumu ukazují, že nejvíce zaměstnancům chybí příspěvky na sport, kulturu a zdraví poskytované například ve formě flexi poukázek. Tento benefit by uvítali obě skupiny zaměstnanců (brigádníci i HPP pracovníci). Mezi brigádníky by byl zájem o stravenky, které zaměstnavatel momen-

tálně neposkytuje a HPP pracovníci by naopak velmi ocenili příspěvky na penzijní a životné pojištění. Zájem by byl také o příspěvky na rekreaci. Jedna třetina HPP pracovníků by se ráda rozvíjela na různých kurzech či školení. Z toho plyne, že typ pracovního zařazení ovlivňuje výběr benefitů zaměstnance.

Dílčím cílem výzkumu bylo najít faktory, které mají vliv na výběr benefitů. Z výše uvedených závěrů plyne, že typ pracovního zařazení ovlivňuje zaměstnanecké preference při výběru benefitů. Brigádníci mají jiné požadavky jako HPP pracovníci.

Cílem poslední výzkumné otázky bylo zjistit, zda existují rozdíly ve spokojenosti s poskytováním jednotlivých benefitů v závislosti na pohlaví. Z výzkumu plyne zajímavé zjištění, že muži (11 %) jsou mnohem více nespokojení než ženy (pouhých 2,7 %).

10 PROJEKT ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEITŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Projektová část navazuje na výsledky plynoucí z analytické části, které jsou podkladem pro následný projekt. Ten se bude v následující projektové části zabývat určitými změnami ve stávajícím systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti.

10.1 Cíle projektu

Hlavní myšlenkou tohoto projektu je optimalizovat stávající systém zaměstnaneckých benefitů, tak aby byly uspokojeny potřeby zaměstnanců zjištěné dotazníkovým šetřením a s ohledem na možnosti vybrané společnosti.

Mezi dílčí cíle projektu patří zejména vyšší pracovní spokojenost a motivace pracovníků, přizpůsobení nabízených zaměstnaneckých benefitů dle zaměstnaneckých preferencí, zvýšení prestiže a atraktivnosti zaměstnavatele, v neposlední řadě je cílem projektu zvýšit konkurenceschopnosti v oblasti poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

10.2 Projektové návrhy

Následující část projektové návrhy se zabývá určitými změnami ve stávajícím systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti.

10.2.1 **Eliminace vybraných benefitů**

Shrnutím výše získaných faktů vyplývá, že by společnost měla rozhodně zachovat finanční benefity a z nefinančních benefitů ponechat pružnou pracovní dobu/volitelnost směn, kontrolní projekci, homeoffice, sickdays. Výsledky provedené analýzy nepoukazují na to, že by byl některý z benefitů úplně zbytečný, spíše se jejich využívání liší na základě preferencí jednotlivých zaměstnanců. Proto bych společnosti doporučila stávající nabídku benefitů zachovat a pouze ji rozšířit. Z dotazníkového šetření jasně vyplývá, že by zaměstnanci dali přednost volitelnému způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů, na základě přidělených bodů a dle potřeb a preferencí každého zaměstnance. Z tohoto důvodu navrhnu společnosti zavedení Cafetéria systému.

10.2.2 **Zavedení nových benefitů**

Analýza získaných dat prostřednictvím dotazníkového šetření poukazuje na to, že by se nabídka poskytovaných benefitů měla rozšířit. HPP zaměstnanci mají především zájem o příspěvky na penzijní a životní pojištění. Pracovníkům, kteří pracují na základě dohody (DPP, DPČ) chybí spíše stravenky. Proto navrhuji poskytnout ke stávajícím benefitům plošně příspěvky na penzijní a životní pojištění pro HPP pracovníky a stravenky pro pracovníky pracují na dohodu (brigádníky).

Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění

Velmi žádaný benefit posledních let je příspěvek na penzijní připojištění. Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění je maximálně daňově výhodný zaměstnaneckým benefitem. Je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a pro zaměstnance osvobozením od daní z příjmu a není součástí vyměřovacího základu, pojistné se neplatí. Pokud jsou podmínky pojištění zakotveny ve vnitřním předpise zaměstnavatele nebo dohodnuty v pracovní smlouvě zaměstnance, může si zaměstnavatel uplatnit náklady jako daňově uznatelné v neomezené výši. Příspěvky na penzijní a životní pojištění od zaměstnavatele můžou sahat až do výše 50 000 Kč za rok, dohromady pro penzijní připojištění a životní pojištění. V současnosti je průměrná výše příspěvku od zaměstnavatele 500 Kč/měsíc.

Benefit příspěvek na penzijní připojištění a životního pojištění bude poskytován plošně všem zaměstnancům pracující na HPP bez ohledu na pracovní zařazení. Zaměstnanci vzniká nárok na čerpání tohoto benefitu po uplynutí 3 měsíců od vzniku pracovního poměru. Podmínkou pro čerpání je, že si zaměstnanec sám spoří na daný produkt v případě penzijního připojištění u kteréhokoliv penzijního fondu a má smlouvu životního pojištění u kterékoliv pojišťovny. Výhodou penzijního připojištění je také to, pokud lidé přispívají měsíčně na penzijní spoření alespoň 300 Kč, bude jim měsíčně náležet příspěvek od státu v různé výši, která je závislá na výši vlastních spořených částek. Při spoření vyšších částek 1 000 Kč a více lze také uplatnit slevu na dani z příjmu, která od 1. ledna 2019 může snížit daňový základ až o 24 000 Kč, to představuje daňovou úsporu až 3 600 Kč za rok.

Následující tabulka (Tab. 9) představuje výši nákladů, které vzniknou zaměstnavateli po zavedení příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění. Přičemž vycházíme z toho, že mají všichni HPP pracovníci zřízené penzijní připojištění, životní pojištění či obojí.

Tab. 9 – Náklady na benefit (vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Měsíční výdaj	Celkové roční výdaje
11	500*11= 5 500 Kč/měsíc	5.500*12= 66 000 Kč/rok
1	500*1= 500 Kč/měsíc	500*12= 6 000 Kč/rok

Z tabulky je patrné, že zavedení příspěvku na penzijní připojištění či životní pojištění vyjde společnost ročně na 66 000 Kč ročně, přičemž je tato částka pro zaměstnavatele daňově uznatelná a pro zaměstnance osvobozená od daní z příjmu a není součástí vyměřovacího základu. Proto je zavedení tohoto benefitu do společnosti velmi výhodné pro obě strany. Ze strany zaměstnance je tento benefit pro výhodný, protože se penzijní připojištění nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí. Zaměstnanec si ročně polepší až o 6 000 Kč/rok, což určitě povede k pracovní spokojenosti a loajality vůči společnosti.

Stravenky

Příspěvek na stravování je dle průzkumu nejčastěji poskytovaným zaměstnaneckým benefitem. Zaměstnavatel může poskytovat příspěvek na stravování i zaměstnancům pracujícím na dohodu. V případě, že poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům stravenky, jedná se o daňově uznatelný náklad do výše 55 % hodnoty stravenky. Příspěvek na stravování může být uplatněn jako daňově uznatelný náklad pokud zaměstnanec odpracuje na pracovišti alespoň 3 hodiny. Hodnota příspěvku, která převyšuje stanovený limit, je daňově neuznatelným nákladem. V případě zaměstnance se jedná o nepeněžní příjem, tudíž je plně osvobozen od daně z příjmů fyzických osob a nedovádí se z těchto příspěvků pojistné.

Dle průzkumu se průměrná hodnota stravenky ve Zlínském kraji pohybuje okolo 80 Kč, na základě toho navrhuji pro společnost zavedení stravenek v hodnotě 80 Kč.

Lepší přehled nákladů, které vzniknou zaměstnavateli při zařazení nefinančního benefitu stravenek pro pracující na základě dohod do systému zaměstnaneckých benefitů je uveden v tabulce (Tab. 10). Tabulka udává současný počet třicet zaměstnanců pracujících na základě dohod, tento počet se ovšem může v průběhu roku snižovat či zvyšovat. Co se týká počtu dnů, vycházela jsem z toho, že rok 2019 má 251 pracovních dní bez placených svát-

ku. Předpokládáme, že se projekt uskuteční v červnu tohoto roku, proto je v tabulce uveden počet 147 pracovních dnů. Stravenka je pro zaměstnavatele do výše 55 % z hodnoty 80 Kč daňově uznatelným nákladem a pro zaměstnance je osvobozena od daně z příjmu. Zaměstnavatele zavedení tohoto benefitu vyjde za všechny zaměstnance zařazené v této kategorii na 331 320 Kč/rok. Zaměstnanec si ročně polepší o 11 044 Kč/rok ve formě příspěvku na stravování.

Vypočtené náklady jsou brány v úvahu, za předpokladu, že všichni pracovníci pracují každý den, vzhledem k tomu, že pracovníci mají možnost volitelnosti směn, přichází v úvahu odchylka od celkových nákladů na tento benefit, neboť kupříkladu může zaměstnanec mít směnu pouze 3x týdně. V tabulce (Tab. 10) je počítáno s maximálním možným nákladem při zavedení stravenek při počtu třiceti pracovníků.

Benefit formou stravenek považuji zaměstnanci za atraktivní, neboť díky daňovému zvýhodnění jsou stravenky pro zaměstnance i zaměstnavatele o polovinu výhodnější než stejný vklad přímo do mzdy. V současné době je důležité mladé lidi motivovat i jiným způsobem, než je finanční odměna, kterou oceňují nejvíce. Zaměstnavatelé se proto, čím dál tím více zaměřují na to, jaké benefity poskytují svým zaměstnancům a lákají na ně nové zaměstnance.

Tab. 10 – Náklady na benefit stravenky (vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	**Počet dnů**	**Příspěvek od zaměstnavatele do výše 55 %**	**Celkové náklady na benefit**
30	251	44 Kč	**= 331 320 Kč/rok**
1	251	44 Kč	**= 11 044 Kč/rok**

10.2.3 Možnosti zavedení systému

Při zavádění Cafetéria systému má společnost na výběr ze dvou možností. Jedná se buď o outsourcing (externí zajištění) nebo zavedení systému ve vlastní režii.

Pokud by se společnost rozhodla zavést systém ve vlastní režii, znamenalo by to pro ni sestavit tým zainteresovaných osob, které se budou na implementaci podílet, sestavit návrh systému včetně bodového hodnocení zaměstnanců, rozřadit zaměstnance do kategorií, najmout IT specialistu, který systém navrhne a zprovozní, případně i proškolí zaměstnance, aby uměli systém používat. Případně vytvořit reportovací nástroj, aby měli přehled o měsíčních výdajích a čerpání benefitů zaměstnanci.

Možnými bariérami implementace systému ve vlastní režii může být nedostatek členů projektového týmu, nedostatek zkušeností zainteresovaných osob, neefektivnost z časového hlediska, vysoké náklady obětované příležitosti, kdy by se zainteresované osoby strávili spoustu času při realizaci, možnost špatně nastaveného systému. Také existuje riziko, že se tento projekt nesetká s ohlasem managementu a ten ho nepodpoří. Pak by byly zbytečně vynaloženy náklady na vývoj systému, co se týká mzdy i času zainteresovaných osob. Protože tvorba samostatného nového a plně funkčního systému by byla časově i odborně velmi náročná, domnívá se autorka, že by na jeho realizaci bylo vhodné využití externí společnosti, která se na Cafetéria systém specializuje a výše zmíněné služby už jsou součástí dodaného systému a společnost se v tomto ohledu nemusí o nic starat. Takových společností, které se tímto zabývají, existuje v současné době na trhu několik.

10.2.4 Zavedení systému Cafeteria

V této podkapitole je vytvořen návrh na zavedení systému Cafetéria do vybrané společnosti. Zavedení Cafetéria systému je zásadním bodem projektu a odráží zjištění získaná z realizovaného výzkumu. Nabídka benefitů bude doplněna o benefity, které jsou nejvíce preferované. Na základě tohoto návrhu pak společnost může kdykoliv nabídku volitelných benefitů jakkoliv upravovat. Jak už bylo popsáno v teoretické části Cafetéria systém umožňuje zaměstnavateli stanovit firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanovit rovněž roční nebo měsíční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z toho balíčku poté zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Dle dotazníkového šetření navrhuji do volitelného způsobu poskytování zahrnout zejména příspěvky na sport, zdraví a kulturu, dále příspěvky na rekreaci, kurzy a vzdělávání, které by zaměst-

nanci vybrané společnosti rádi uvítali. Cafetéria obecně přispívá k rovnováze mezi soukromým pracovním životem, díky volbě zaměstnaneckých benefitů šitých na míru každému zaměstnanci.

Výběr vhodného dodavatele systému

V současné době na trhu existuje několik různých dodavatelů, kteří poskytují zavedení Cafetéria systému dle individuálních potřeb zaměstnavatelů. Pro tento projekt jsou analyzováni tři dle průzkumu trhu nejvyužívanější dodavatelé. Na základě srovnání jejich možností v poskytování bude vybrán ten nejvhodnější.

Dodavatel Cafeteria Systems s.r.o.

Dodavatel Cafeteria Systems s.r.o. nabízí outsourcování systému volitelných zaměstnaneckých výhod prostřednictvím internetové aplikace. Tato aplikace je zaměřena pro správu nepeněžních zaměstnaneckých benefitů, ve které si zaměstnanec může vybrat ty, které jsou pro něj nejatraktivnější. Dodavatel nabízí systém vytvořený přesně na míru a přizpůsobený potřebám a dlouhodobým vizím společnosti.(Cafeteriasystems, © 2019)

Výhody:

- minimální administrativní zátěž pro zaměstnavatele,
- uživatelsky příznivé ovládání systému vytvořené na míru,
- neustálá možnost rozšiřování nabídky ve spolupráci s externími dodavateli,
- možnost personálního poradenství, v oblastech IT, legislativě a daňové problematice,
- reporty, statistiky a sestavy, jejichž prostřednictvím může společnost sledovat, kolik prostředků zaměstnanci vyčerpali a na jaké benefity,
- kompletní servis pro zaměstnance,
- pohodlné objednání benefitů pro zaměstnance,
- odpadají skryté náklady spojené s tvorbou a správou interního systému,
- rychlý přehled o stavu konta.

Implementace systému do společnosti je bezplatné, pokud nejsou na straně zaměstnavatele speciální požadavky na úpravu systému a grafiky.

Zdarma společnost nabízí k implementaci i návod k užívání účtů a výběru benefitů, proškolení zaměstnanců ve společnosti, kteří budou za systém Cafetéria zodpovědní, on-line přístup personalistům k datům o odběru benefitů, exporty dat a periodické přidělování kreditů na zaměstnanecké účty.

Úkony, které poskytující společnost zpoplatňuje, se týkají zejména úprav aplikace dle požadavků zaměstnavatele, implementace loga společnosti, rozšíření funkčnosti aplikace. Všechny úpravy související s implementací systému jsou zpoplatněny. Pro představu jsou ceny úkonů následující (bez DPH), úprava grafiky cca 7 000 Kč, doplnění loga 1 000 Kč, rozšíření funkčnosti dle náročnosti okolo 4 500 Kč. Těchto úprav však zaměstnavatel nemusí využít, implementace systému je zdarma. Poplatky se vztahují pouze na vedení jednotlivých zaměstnaneckých účtů v rámci internetové aplikace. Poplatek je závislý na počtu zaměstnanců, tento poplatek je maximálně 25 Kč na jednoho zaměstnance.

Dodavatel Benefit Plus s.r.o.

Dodavatel Benefit Plus s.r.o. rovněž nabízí vytváření Cafetéria systému na míru a širokou smluvní síť, kde mohou zaměstnanci benefity čerpat. Aplikace umožňuje velmi široké možnosti v nastavení dle individuálních potřeb zaměstnavatele. Internetová aplikace je také vhodná pro zaměstnavatele, ti mohou zde spravovat i interní benefity, jako jsou příspěvky na penzijní připojištění, stravenky apod. Čerpání zaměstnaneckých benefitů funguje na bázi běžného e-shopu. V roce 2013 společnost zavedla mobilní aplikaci Benefit Plus pro Android a iOS. (Benefit plus, © 2019)

Výhody

- minimální administrativní zátěž pro zaměstnavatele,
- reporty, statistiky a sestavy, jejichž prostřednictvím může společnost sledovat, kolik prostředků zaměstnanci vyčerpali a na jaké benefity,
- uživatelsky příznivé ovládání systému vytvořené na míru,
- jednoduchost čerpání a připojení na všech zařízeních přes počítač, tablet nebo prostřednictvím mobilní aplikace,
- rychlý přehled o stavu konta.

Implementace systému do společnosti je na rozdíl od dodavatele Cafeteria Systems zpoplatněna jednorázovým poplatkem za implementaci (bez DPH) ve výši 40 000 Kč a měsíční poplatek za správu systému činí 7 000 Kč bez ohledu a to, kolik má společnost zaměst-

nanců. V ceně internetové aplikace jsou zahnuty poradenské služby související s implementací a nastavení, zaškolení zodpovědných osob ve společnosti. Součástí služeb je také zasílání měsíčního vyúčtování a přehledu čerpání.

Dodavatel Sodexo a.s.

Společnost Sodexo se specializuje na zaměstnanecké benefity formou stravenek, dárkových poukázek a systému Cafeteria. Cafeteria MojeBenefity je benefitová online samoobsluha, kde zaměstnavatel zaměstnanci přidělí osobní rozpočet převedený na daný počet bodů, které mu po přihlášení slouží jako platidlo pro nákup zvolených benefitů. Dodavatel nabízí systém vytvořený přesně na míru, přizpůsobený potřebám a dlouhodobým vizím společnosti. Ostatně stejně jako i výše uvedené společnosti, neboť je to cílem Cafetéria systému.

Výhoda:

- Minimální administrativní zátěž pro zaměstnavatele,
- reporty, statistiky a sestavy, jejichž prostřednictvím může společnost sledovat, kolik prostředků zaměstnanci vyčerpali a na jaké benefity,
- jednoduchá a intuitivní webová aplikace vašim zaměstnancům vše vysvětlí a provede je jednotlivými kroky
- aplikace je přístupná z počítače, mobilu i tabletu,
- rychlý přehled o stavu konta.

Implementace systému do společnosti je zpoplatněna jednorázovým poplatkem 20 000 Kč. Průběžná údržba a správa systému Cafetéria činí 30 Kč za jednoho zaměstnance za měsíc. Poradenské služby jsou rovněž zpoplatněny částkou ve výši 2 500 Kč/hod. (Sodexo, © 2019)

Abychom měli lepší přehled a mohli dodavatele mezi s sebou porovnávat, jsou nejpodstatnější položky pro výběr dodavatele shrnuty a vyčísleny v následující tabulce (Tab. 11).

Tab. 11 – Přehled dodavatelů systému (vlastní zpracování)

Položka	**Dodavatel systému**		
	Cafeteria Systems, s.r.o.	Benefit Plus, s.r.o.	Sodexo, a.s.
Náklady na zavedení	0 Kč (základní verze bez speciálních požadavků zaměstnavatele)	40 000 Kč	20 000 Kč
Měsíční náklady	Měsíční poplatek 25 Kč za jednoho zaměstnance	Měsíční poplatek 7 000 Kč bez ohledu na počet zaměstnanců	Měsíční poplatek 30 Kč za jednoho zaměstnance
Komplexní nabídka služeb	Návod k užívání účtů, proškolení zaměstnanců ve společnosti, online přístup personalistů k datům o odběru benefitů, reporty	Poradenské služby související s implementací a nastavením, zaškolení zodpovědných osob ve společnosti, měsíční reporty	Reporty, poradenské služby zpoplatněny

Výběr konečného dodavatele

Pro důkladné posouzení a rozhodnutí, který dodavatel je nejvhodnější pro zavedení systému Cafetéria je pro společnost nezbytné definovat klíčová kritéria hodnocení dodavatele, ty jsou následující:

- celkové náklady spojené se zavedením systému (náklady na implementaci a měsíční poplatek),
- snížení administrativy,
- snadná obsluha ze strany zaměstnavatele a zaměstnanců,
- vyšší transparentnost vyčerpaných benefitů,
- kladné reference,
- funkcionalita systému,

- komplexní nabídka služeb poskytovaných od dodavatele,
- reporty o čerpání benefitů.

Ke konečnému rozhodnutí o výběru dodavatele bude využito váhové ohodnocení, které zobrazuje tabulka (Tab. 12). Váhy jsou jednotlivým kritériím přiděleny na základě preferencí z pohledu zaměstnavatele. Mezi kritéria, která získala nejvyšší váhu, patří celkové náklady 40 %, funkcionalita systému 15 %. Zbylých 45 % bylo rozděleno mezi ostatní kritéria. Poté budou jednotlivým kritériím přiřazeny body od 1 do 3 pro každého poskytovatele. Čím nižší celkovou hodnotu ohodnocení dodavatel získá, tím je pro realizaci projektu preferovanější. Znamená to tedy, že 1 hodnotíme dodavatele, který je v dané oblasti nejlepší a 3 toho, který je nejhorší.

Tab. 12 – Kritéria výběru dodavatele (vlastní zpracování)

Kritérium	**Váha**	**Dodavatele Cafetéria systému**		
		Cafetéria Systems, s.r.o.	Benefit Plus, s.r.o.	Sodexo, a.s.
Celkové náklady na zavedení	40 %	1	3	2
Snížení administrativy	10 %	1	2	2
Snadná obsluha	10 %	2	2	1
Transparentnost	2 %	1	1	1
Reference	3 %	2	1	2
Funkcionalita	15 %	1	1	1
Reporty	10%	1	1	1
Komplexní nabídka	10 %	2	3	2
Celkem	100 %	1,23	2,2	1,63

Na základě váhového ohodnocení se jako nejlepší volba externího dodavatele Cafetéria systému jeví společnosti Cafetéria Systems s.r.o., neboť získala ohodnocení 1,23.

Návrh modelu benefitního odměňování je následující:

Pevný blok

V této části jsou benefity rozděleny na základě pracovních pozic a jejich poskytování odpovídá pracovnímu zařazení (viz Tab. 13). Do pevného bloku byly zařazeny nově benefity stravenky pro brigádníky a příspěvky na penzijní a životní připojištění pro HPP pracovníky. Tyto benefity jsou daňově mimořádně výhodné a zároveň zaměstnanci chtěné, jak bylo zjištěno z realizovaného výzkumu.

Tab. 13 – Pevný blok nových benefitů (vlastní zpracování)

Benefit	Kategorie zaměstnanců
Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění	Manažeři a vedoucí
Stravenky	Brigádníci

Volitelný blok

Benefity v tomto bloku jsou ovlivněny preferencemi jednotlivých zaměstnanců a výší jejich bodového portfolia. Počet přidělených ročních bodů byl stanoven pro jednotlivé kategorie zaměstnanců společnosti následovně – manažeři/vedoucí 3 000 bodů ročně, technickohospodářští pracovníci 2 000 bodů a brigádníci 1 000 bodů za rok.

Následující tabulka (Tab. 14) znázorňuje možnosti volitelného bloku. Kategorie zaměstnanců v tabulce jsou označeny zkratkami M – manažeři/vedoucí, T – technickohospodářští pracovníci, B – brigádníci.

Uvedený seznam benefitů nemusí být konečný, do portfolia lze snadno přidávat či odebrat další benefity dle požadavků zaměstnavatele.

Tab. 14 – Volitelný blok benefitů (vlastní zpracování)

Benefit	Počet bodů	Kategorie zaměstnanců
Příspěvky na sport, zdraví a kulturu	1 000	M, T, B
Příspěvek na rekreaci	2 000	M, T
Příspěvek na školení	1 500	M, T
Příspěvek na vzdělání	500	M, T, B
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1 000	M, T, B
Slevy u partnerských firem	1 000	M, T, B
Příspěvek na zdravotní pomůcky	500	M, T, B
Příspěvek/dar při příležitosti např. (svatby, životního jubilea, narození dítěte, za počet odpracovaných let)	2 000	M, T
Možnost odkupu vyřazeného majetku společnosti	1 000	M, T, B

11 ČASOVÁ, RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Tato kapitola je věnována časové, rizikové a nákladové analýze, které jsou nezbytnou součástí navrženého projektu.

11.1 Časová analýza projektu

Projekt na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů je podroben časové analýze. Projekt zahrnuje celkem 14 činností, u kterých je vyjádřena doba trvání a předcházející činnosti. Následující tabulka (Tab. 15) zahrnuje všechny činnost, které jsou nutné k realizaci projektu.

Tab. 15 – Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

Pořadí	Činnost	Doba trvání (ve dnech)	Činnost předcházející
A	Sestavení projektového týmu	3	-
B	Sestavení dotazníku spokojenosti zaměstnanců	3	A
C	Rozšíření dotazníků mezi zaměstnance	1	B
D	Doba na vyplnění dotazníků zaměstnanci	10	C
E	Analýza výsledků dotazníkového šetření	6	D
F	Návrh projektu	5	E
G	Schválení projektu	1	F
H	Změny v současně poskytovaných benefitech	7	G
I	Výběr vhodného dodavatele Cafetéria systému	10	F
J	Komunikace s dodavateli systému	5	I
K	Proškolení personálního oddělení	2	I
L	Zavádění Cafetéria systému a nastavení systému	17	K
M	Přidělení bodů zaměstnancům	5	L
N	Hromadná informace zaměstnanců e-mailem a prostřednictvím nadřízených	5	M
Ukončení projektu			

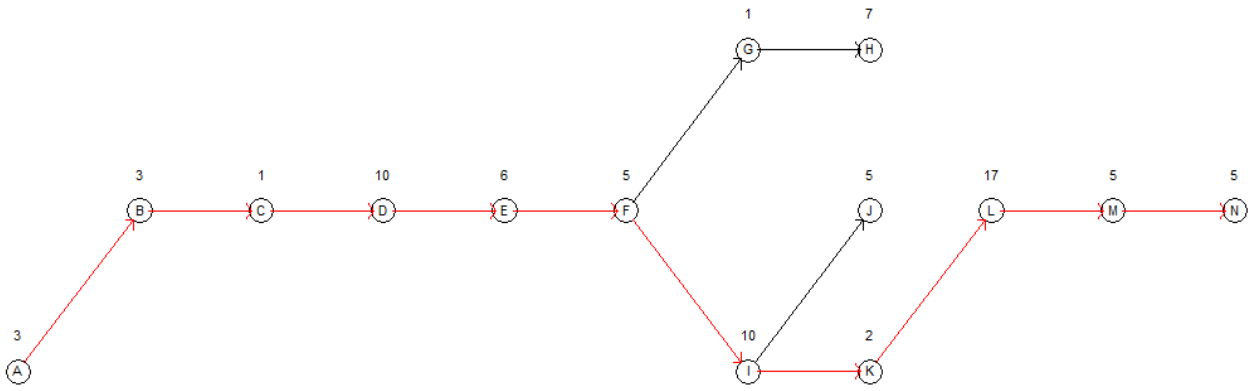
Časová analýza je vytvořená pomocí programu WinQSB, konkrétně pomocí modulu Project management (PERT/CPM), který umí určit kritickou cestu. Kritická cesta je nejdelší možná cesta z počátečního bodu grafu do koncového bodu grafu. Každý projekt má minimálně jednu kritickou cestu a tato cesta se skládá z činností, na které by se měl manažer

v rámci projektu zaměřit, pokud chce, aby byl projekt dokončen včas. Celková časová rezerva těchto kritických činností se rovná nule (viz Obr. 17, hodnota slack). Výsledky jsou uvedeny na obrázku (Obr. 17). Celková doba trvání kritické cesty je **67 dnů**, je to doba, která je nezbytně nutná k dokončení projektu.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	67					
A	3	0	3	0	3	0
B	3	3	6	3	6	0
C	1	6	7	6	7	0
D	10	7	17	7	17	0
E	6	17	23	17	23	0
F	5	23	28	23	28	0
G	1	28	29	59	60	31
H	7	29	36	60	67	31
I	10	28	38	28	38	0
J	5	38	43	62	67	24
K	2	38	40	38	40	0
L	17	40	57	40	57	0
M	5	57	62	57	62	0
N	5	62	67	62	67	0

Obr. 17 – Časová analýza v programu WinQSB (vlastní zpracování)

Na obrázku (Obr. 18) je sestrojen síťový graf, kde je červenou barvou zobrazena kritická cesta. Síťový graf zobrazuje návaznosti jednotlivých činností a také dobu trvání jednotlivých činností. Na základě tohoto grafu lze vidět, že některé činnosti mohou být vykonávány současně. Kritickou cestu tvoří činnosti A, B, C, D, E, F, I, K, L, M, N. Pokud by se náhodou některá z těchto činností prodloužila, prodlouží se o stejný čas i celý projekt.



Obr. 18 – Síťový graf (vlastní zpracování)

11.2 Riziková analýza projektu

Riziková analýza má za úkol odhalit případná rizika, která by mohla ohrozit realizaci projektu. U zjištěných rizik bude určena pravděpodobnost jejich výskytu a závažnost dopadu. Možná rizika, která mohou, při realizaci projektu nastat jsou uvedena v tabulce (Tab. 16).

Tab. 16 – Tabulka pravděpodobností a dopadu rizika (vlastní zpracování)

Riziko		Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad rizika
A	Nedostatek finančních prostředků	3	4
B	Špatný výběr externího dodavatele	2	4
C	Nedodržení časových termínů	2	3
D	Nespokojenost/nezájem ze strany zaměstnanců	1	3
E	Nedostatečné informace a školení nového systému pro zaměstnance	2	3
G	Neochota managementu tento projekt podpořit a realizovat	3	4
F	Nedostatek členů projektového týmu	2	3

Stupnice pro určení pravděpodobnosti výskytu a dopadů rizika je uvedeno v následující tabulce (Tab. 17).

Tab. 17 – Stupnice pro určení pravděpodobnosti rizika a jeho dopadů

(vlastní zpracování)

Body	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad rizika
1	Vyloučené	Zanedbatelné
2	Nepravděpodobné	Nevýznamné
3	Možné	Střední
4	Pravděpodobné	Významné
5	Jisté	Krizové

Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu má střední pravděpodobnost výskytu, jelikož by se v projektu neměla vyskytovat položka, u které se předpokládá vysoký nárůst nákladů. Přesto si společnost nemůže být nikdy jistá tím, že nedojde k nějaké mimořádné situaci, díky které by nebylo možné dotáhnout realizaci dokonce. Proto bylo toto riziko ohodnoceno střední pravděpodobností se významnou závažností dopadu.

Špatný výběr externího dodavatele Cafetéria systému je ohodnoceno střední pravděpodobností výskytu. Dle předchozí analýzy byl vybrán jeden ze tří dodavatelů, který se jevil jako nejlepší volba pro vybranou společnost. Riziko závažnosti dopadu bylo označeno jako významné, jelikož nesprávný výběr dodavatele by mohl způsobit nepříjemné problémy a komplikace při realizaci projektu.

Pokud by projektu nebyl věnován dostatek času, mohlo by dojít k nedodržení časových termínu, které byly navrženy v časové analýze, kde byly podrobně zanalyzovány jednotlivé činnosti včetně toho, kolik dnů zaberou. V této analýze se počítá i s časovou rezervou, proto by mělo být riziko výrazně eliminováno. Nepočítá se, se zásadní odchylkou od navržených termínů. Riziko bylo ohodnoceno jako nepravděpodobné se střední závažností dopadu.

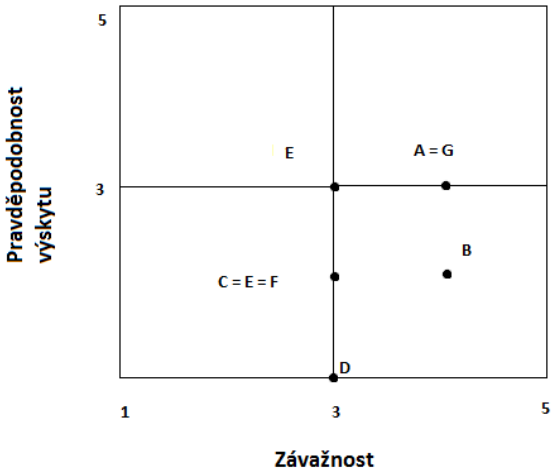
Nespokojenost ze strany zaměstnanců byla ohodnocena nejnižší možnou pravděpodobností výskytu. Jelikož se jedná o přilepšení vůči zaměstnancům, tak se nepředpokládá, že by zaměstnanci neměli zájem dostávat něco navíc. Z výsledků dotazníkového šetření také vyplývá, že mají zájem o změny systému v poskytování benefitů.

Nedostatečné informace a školení nového systému pro zaměstnance. Pravděpodobnost výskytu rizika je ohodnocená jako nepravděpodobná se středním dopadem rizika. Za tuto část projektu odpovídá zejména personální oddělení a nadřízení jednotlivých zaměstnanců. Informace směrem k zaměstnancům budou distribuovány prostřednictvím e-mailů a od svých nadřízených.

Největším rizikem se jeví neochota managementu tento projekt podpořit a realizovat. Může se stát, že management ztratí o projekt zájem, ať už z důvodu neochoty přijmout změnu nebo si vybere jiný model odměňování zaměstnanců. Existuje také možnost, že se může změnit vedení a novým členům se projekt nebude zdát vhodný. Proto je pravděpodobnost výskytu ohodnocena jako střední s významnou závažností dopadu, jelikož bez podpory managementu nelze projekt realizovat.

Posledním rizikem je nedostatek členů projektového týmu. Projektový tým budou tvořit zaměstnanci personálního oddělení, IT technik, mzdová účetní a hlavní účetní, ředitelka společnosti, manažeři a vedoucí oddělení. Dopad tohoto rizika je ohodnocen jako střední, jelikož lidské zdroje jsou velmi důležité pro realizaci projektu. Nicméně se nepředpokládá, že by naráz onemocněli všichni zaměstnanci nebo dali všichni výpověď (pokud ano, společnost musí, obstarat adekvátní náhradu). Proto je pravděpodobnost výskytu rizika ohodnocena stupněm 2.

Na obrázku (Obr. 19) je sestrojena riziková matice, která graficky znázorňuje jednotlivá rizika. Jelikož se žádné riziko neobjevilo v pravém horním kvadrantu, není potřeba sestavovat krizový plán. Zvýšenou pozornost by společnost měla věnovat činnosti A – nedostatek finančních prostředků. Společnost by si měla dávat pozor, aby nebyly překročeny finanční prostředky a předcházet situacím, které by to mohly způsobit.



Obr. 19 – Matice rizik (vlastní zpracování)

11.3 Nákladová analýza projektu

Před zahájením projektu musí být identifikovány předběžné náklady, které se týkají zavedení projektu do společnosti. Předběžné náklady, které byly vyčísleny lze rozdělit takto:

a.) Náklady související s implementací systému Cafetéria
b.) Roční náklady na volitelnou část zaměstnaneckých benefitů
c.) Roční náklady na nově navrhnuté zaměstnanecké benefit
d.) Náklady obětované příležitosti

a.) **Náklady související s implementací systému Cafetéria**

Roční náklady související s implementací systému Cafetéria jsou vyčísleny na 13 800 Kč. Je zde jediný náklad, který souvisí s vytvořením a správou uživatelských účtů jednotlivých zaměstnanců. V rozpočtu nejsou zahrnuty žádné speciální požadavky na úpravu dle požadavků zaměstnavatele, proto je implementace od dodavatele Benefit Systems s.r.o. zcela zdarma. Žádné ostatní náklady nevzniknou ani na informovanost zaměstnanců, jelikož budou informování prostřednictvím e-mailu a od svých nadřízených. Přehled ročních nákladů na implementaci je uveden v tabulce (Tab. 18).

Tab. 18 – Roční náklady na implementaci Cafetéria systému (vlastní zpracování)

Položka	Náklady v (Kč)	Komentář
Implementace systému do společnosti	0 Kč	Implementace je bezplatná, pokud nejsou na straně zaměstnavatele speciální požadavky na úpravu systému a grafiky.
Vytvoření uživatelských účtů pro jednotlivé zaměstnance	13 800 Kč	poplatek 25 Kč/měsíc na jednoho zaměstnance (46*25*12)
Informovanost zaměstnanců	0 Kč	Prostřednictvím e-mailu a od svých nadřízených
Náklady na implementaci celkem	**11 800 Kč**	

b.) **Roční náklady na volitelnou část zaměstnaneckých benefitů**

U volitelných benefitů bude nastaven systém odměňování na základě pracovního zařazení, a to tímto způsobem, manažerům/vedoucím bude přiřazen roční limit 3 000 Kč, technicko-hospodářským pracovníkům bude přiřazena částka 2 000 Kč/rok a brigádníkům bude poskytnuto 1 000 Kč/rok. Cílem zavedení volitelného systému zaměstnaneckých benefitů je, aby měl zaměstnanec k dispozici svůj vlastní účet a mohl v průběhu roku čerpat libovolnou částku ze svého nároku a měl tak možnost neustálého přehledu o vyčerpaných prostředcích. Výhodou zavedení tohoto systému je pro zaměstnavatele přehled o tom, o jaké benefity je zájem větší či menší. Celkové náklady na volitelné benefity vyjdou společnost na 73 000 Kč ročně. Roční náklady na volitelnou část jsou uvedeny v tabulce (Tab. 19).

Tab. 19 – Roční náklady na volitelné benefity (vlastní zpracování)

Pracovní zařazení	**Počet pracovníků**	**Roční limit na zaměstnance v (Kč)**	**Celkové náklady za rok v (Kč)**
Manažer/vedoucí	11	3 000	33 000
THP pracovník	5	2 000	10 000
Brigádník	30	1 000	30 000
Náklady celkem:	**73 000 Kč**		

c.) **Roční náklady na nově navrhnuté zaměstnanecké benefity**

První změnou v poskytovaných zaměstnaneckých benefitech je zavedení příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění, který bude zaměstnavatel poskytovat všem svým pracovníkům pracujícím na hlavní pracovní poměr bez rozdílu částkou ve výši 500 Kč/měsíc. Zavedení tohoto benefitu ke stávajícím plošně nabízeným benefitům vyjde zaměstnavatele na 66 000 Kč ročně, přičemž jsou pro zaměstnavatele takto vynaložené náklady daňově uznatelné a to až do výše 50 000 Kč/ročně na jednoho zaměstnance. Tento benefit se také označuje jako maximálně výhodným benefitem, neboť je výhodný i pro zaměstnance. Benefit je osvobozen od daní z příjmu a není součástí vyměřovacího základu, pojistné se neplatí.

Druhá změna se týkala zavedení benefitu ve formě stravenek ke stávajícím plošně poskytovaným benefitům. Často je mylně zaměstnavateli myšleno, že zaměstnanci pracující na základě dohod (DPP, DPČ) nemají nárok na příspěvek na stravné, toto smýšlení je však mylné, neboť je pouze na zaměstnavateli, zda chce tuto výhodu svým zaměstnancům poskytnout. Jak lze vidět v tabulce (Tab. 20), zavedení tohoto benefitu vyjde společnost na 331 320 Kč/rok, avšak vzhledem k volitelnosti směn jednotlivých brigádníků se tato částka může odchylovat, jelikož brigádníci mohou odpracovat méně dnů, než je v tabulce bráno v úvahu. Tento benefit je taktéž považovaný za výhodný, jelikož se jedná u zaměstnavatele o daňově uznatelný náklad ve výši 55 % z hodnoty stravenky. Pro zaměstnance je osvobozen od daně z příjmu, protože se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

Tab. 20 – Roční náklady na nové zaměstnanecké benefity (vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	**Výpočet**	**Celkové roční náklady**
11 HPP pracovníků	500 Kč*11 pracovníků	=5 500*12=66 000Kč/rok
30 brigádníků	251 dnů*44 Kč příspěvek*30 pracovníků	= 331 320 Kč/rok
Náklady celkem:	**397 320 Kč**	

d.) **Náklady obětované příležitosti**

Do nákladové analýzy je vhodné zahrnout i náklady obětované příležitosti. Tyto náklady jsou tzv. „obětovány“ tomuto projektu osobami, které na něm pracují. Náklady obětované příležitosti jsou zobrazeny v (Tab. 21), pro jejich vyčíslení byla brána v úvahu průměrná hodinová mzda pro jednotlivé zainteresované pracovníky. Pro vyjádření času, který zainteresovaní pracovníci strávili na projektu, je využito časové jednotky počet hodin. U nákladů obětované příležitosti je vhodné počítat i s možnou odchylkou, která může nastat v případě prodloužení činnosti projektu nebo naopak jeho zkrácení. Náklady obětované příležitosti jsou stanoveny pro tento projekt celkem na 25 070 Kč.

Tab. 21 – Náklady obětované příležitosti (vlastní zpracování)

	Počet hodin strávených projektem	**Náklady celkem v (Kč)**
Personalistka	50	9 500
Mzdová účetní	25	4 750
Hlavní účetní	10	2 300
IT technik	16	3 520
Ředitelka společnosti	4	2 000
Vedoucí ostatních úseků	10	3 000
Celkem	115	**25 070**

Pokud sečteme náklady na implementaci systému Cafetéria (11 800Kč), na volitelné benefity (73 000 Kč), nákladů na pevnou část benefitů (397 320 Kč) a nákladů obětované příležitosti (25 070 Kč), dostaneme částku 507 190 Kč. Jedná se o částku, která je potřebná k realizaci projektu. Jednotlivé náklady jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 22). V současné době společnost vynaložila na zaměstnanecké benefity částku 396 682 Kč.

Tab. 22 – Celkové náklady na projekt (vlastní zpracování)

Náklady	**Peněžní vyjádření**
Náklady na implementaci systému	11 800 Kč
Náklady na volitelnou část	73 000 Kč
Náklady na pevnou část	397 320 Kč
Náklady obětované příležitosti	25 070 Kč
Celkové náklady projektu	507 190 Kč

12 VYHODNOCENÍ A PŘÍNOSY PROJEKTU

Zásadním bodem projektu je implementace Cafetéria systému do společnosti a doplnění stávajícího systému o nově navrhnuté benefity. Celý projekt je sestaven tak, aby odrážel zjištění získaná na základě realizovaného výzkumu. V plošném systému poskytování zaměstnaneckých benefitů nedošlo k zásadním změnám, žádné benefity nebyly odstraněny, byly pouze navrženy nové. Mezi nově zavedené plošné benefity patří příspěvek na penzijní a zdravotní pojištění pro HPP pracovníky a stravenky pro brigádníky, které byli zaměstnanci nejvíce preferovány a jsou z pohledu zaměstnavatele výhodné.

Novinkou je pro společnost zavedení Cafetéria systému. Tento systém je velmi flexibilní, zahrnuje soubor zaměstnaneckých výhod, z nich si každý zaměstnanec může vybrat dle svých individuálních potřeb. Každý zaměstnanec má svůj účet, do jehož výše si může čerpat zaměstnanecké benefity. Výše poskytovaných ročních limitů byla stanovena dle pracovního zařazení zaměstnanců, manažerům a vedoucím bylo přiděleno ročně 3 000 Kč, technicko-hospodářským pracovníkům byl stanoven limit na 2 000 Kč a brigádníkům poskytne zaměstnavatel příspěvek na volitelné benefity ve výši 1 000 Kč.

Výhodou Cafetéria systému pro vybranou společnost do budoucna je, že v případě změny potřeb zaměstnanců má společnost možnost nastavené struktury volitelných benefitů v tomto systému kdykoliv změnit. Cafetéria systém může zaměstnavateli ušetřit peníze za benefity, o které nemá nikdo zájem nebo je nepotřebuje.

Přínosy projektu

Hlavním cílem projektu je zavedení Cafetéria systému do vybrané společnosti. Pokud dojde k naplnění cíle, bude ve společnosti zaveden volitelný systém benefitů, kde bude každému zaměstnanci přiřazen určitý počet bodů podle jeho pracovní pozice. Mezi přínosy projektu patří dosažení dílčích cílů, jako jsou pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců, nízká fluktuace, atraktivnost a konkurence schopnost firmy na trhu. Tyto přínosy jsou však obtížně vyčíslitelné a není možné v tuto chvíli poskytnout konkrétní hodnoty, ale existují ukazatele, které mají vypovídací hodnotu a mohou nám poskytnout informace o naplnění cílů. Patří sem například zvýšení produktivity práce, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, snížení nemocnosti, snížení fluktuace zaměstnanců apod.

Jako ověřovací nástroje pro dosažení cílů budou sloužit interní statistiky společnosti a dotazníkové šetření provedené po roce od zavedení nového systému.

Za přínosy projektu lze považovat:

- Zlepšení motivovanosti zaměstnanců – zvýšení celkové spokojenosti na pracovišti o 20–30 %, které vyplyne z výsledků dotazníkového šetření, provedeném po jednom roce od zavedení nového systému.
- Zlepšení péče o zaměstnance – vzroste celková spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity o 25–30 %, která vyplyne z dotazníkového šetření, provedeném po jednom roce od zavedení nového systému.
- Zvýšení produktivity práce – žádané zvýšení je v průměru 5 % (na základě interních statistik společnosti).
- Snížení fluktuace zaměstnanců – žádané snížení je v průměru 10 % (na základě interních statistik společnosti).
- Snížení nemocnosti – v průměru o 5 % (na základě interních statistik společnosti).
- Zlepšení pozice společnosti v očích veřejnosti, zaměstnanců i uchazečů o zaměstnání.
- Zlepšení systematičnosti odměňování – spokojenost managementu se systémem odměňování se zvýší o 15 –35 % (na základě dotazníkového šetření).
- Snížení administrativní zátěže pro personální a mzdové oddělení – administrativní zátěž klesne o 15 —25 % (interní statistiky společnosti).
- Pravidelné reporty o čerpání benefitů – v rámci softwaru od externího dodavatele.

Cafetéria systém může také zaměstnavateli ušetřit peníze tím, že nebude nabízet benefity, o které nemají zaměstnanci tak velký zájem nebo že bude zaměstnancům nabízet opravdu jen to, co oni sami chtějí. Avšak určit částku, která by to mohla být, není v tuto chvíli možné.

ZÁVĚR

Cílem předložené diplomové práce bylo optimalizovat stávající systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a navrhnout projekt vedoucí ke zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů, který by byl vhodný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Prostřednictvím dotazníku byla sesbírána data, na jejichž základě jsem získala povědomí o fungování současného odměňovacího systému ve společnosti a o spokojenosti zaměstnanců. Takto získaná data sloužila jako podklad pro analýzu současné situace. Na základě výsledků analýzy byla navrhnuta doporučení ke zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů. Mezi doporučení patřilo ponechání benefitů, které zaměstnanci považují za důležité.

Druhá část praktické části byla zaměřena na návrh projektu, který má za úkol zlepšit systém poskytování zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. V projektu bylo navrženo rozdělit nově systém zaměstnaneckých benefitů na pevný a volitelný blok. Současný systém zaměstnaneckých benefitů byl doplněn o poskytování příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění pro pracovníky pracující na hlavní pracovní poměr a o stravenky, které by byly nově poskytovány brigádníkům. Tyto dva benefity patří do pevného bloku. Volitelným blokem je systém Cafetéria, který bude poskytnut externím dodavatelem. Externí dodavatel byl vybrán na základě kritérií z výběrového řízení, kdy každému jednotlivému kritériu byla přiřazena váha a počet bodů. Na základě váhového ohodnocení byl vybrán dodavatel, u kterého vychází řešení systému Cafetéria nejlépe, tím je společnost Cafeteria Systems s.r.o.

Součástí projektu byla také časová, nákladová a riziková analýza. Na základě časové analýzy bylo pomocí metody kritické cesty zjištěno, že na zavedení projektu je potřeba minimálně 67 dnů. Na základě rizikové analýza byly stanoveny rizika, která by mohla projekt ohrozit nebo omezit, a jejich pravděpodobnost výskytu. Celkové náklady na realizaci projektu byly vyčísleny na 507 190 Kč, částka v sobě zahrnuje především náklady na implementaci systému, náklady na fixní a volitelný blok a náklady obětované příležitosti. Zásadním rizikem projektu je neochota managementu tento projekt podpořit a realizovat. Vedle rizik byly analyzovány i přínosy, které společnosti realizace projektu přinese. Mezi ně patří především spokojenější a produktivnější zaměstnanci, zvýšení produktivity práce, snížení fluktuace a zvýšení loajálnosti zaměstnanců. Společnost rovněž upevní svoji pozici na trhu práce a bude atraktivnější v očích jak veřejnosti, tak i současných a potencionálních za-

městnanců. Vyčíslení přínosů je v tuto chvíli obtížné a nemůžeme ho přesně určit, proto autorka doporučuje provést po roce kontrolní dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců a managementu a také provést podrobnější analýzu týkající se čerpaní benefitů pomocí reportů z nového systému benefitů.

Projekt na zlepšení systému poskytování zaměstnaneckých benefitů byl předložen managementu společnosti, který bude uvažovat o implementaci. Projekt se jeví jako realizovatelný a pro společnost přijatelný, minimálně jeho pevná část. Co se týče volitelného bloku je potřeba ještě zvážit a případně upravit navržené roční částky jednotlivým zaměstnancům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen Taylor, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice.* London: Kogan Page, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.
ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Benefit plus, © 2019. *Cafeteria benefit plus* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: https://www.benefit-plus.eu/

BERGLOVÁ, Lucie, 2017. Zaměstnanecké benefity a daně. *Fučík a Partneři* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: https://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLÁHA, Jiří a a kolektiv, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

Cafeteria systems, © 2019. *Cafeteria Systems* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: http://www.cafeteriasystems.cz/

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Jiří KLEIBL a Bořivoj ŠUBRT, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 9788074003479.

Hospodářská komora, © 2018. *Parlamentní listy* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: https://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Hospodarska-komora-Tri-ctvrtiny-vetsich-podniku-zvazuji-v-roce-2019-dalsi-benefity-562836

Interní informace, © 2018.

JANOUŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada Publishing, 116 s. ISBN 80-247-1364-0.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální páce*. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 2010. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňové řešení*. Praha: C. H. Beck, 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 173 s. ISBN 80-86022-65X.

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

Peníze, dovolená a flexibilita, © 2018. *Portál pohoda* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/penize-dovolena-navic-a-flexibilita-%E2%80%93-nejzadanejs/

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Přehled zdanění benefitů pro zaměstnance, © 2017. *Tax Vision* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: http://www.taxvision.cz/index.php?action=vDocument&id=49

Přehledy a statistiky multikin, © 2019. *UFD* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: http://www.ufd.cz/prehledy-statistiky/prehled-multikin

Sodexo, © 2019. *Sodexo* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: https://cz.benefity.sodexo.com/

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 204 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. a European Business School SE, 112 s. ISBN 978-80-8797-05-6.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
HPP	Hlavní pracovní poměr
THP	Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220) 14
Obr. 2 – Maslowa pyramida potřeb (2008, s. 41) 16
Obr. 3 – Alderferova teorie potřeb (Bělohlávek, 2008, s. 42) 16
Obr. 4 – Graf vlivu peněz na spokojenost (Ludwig, 2016, s. 55) 17
Obr. 5 – Graf poskytování benefitů (Hospodářská komora, © 2018) 28
Obr. 6 – Statistika kin v ČR ve vybraných letech (vlastní zpracování) 46
Obr. 7 – Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování) 47
Obr. 8 – Rozdělení respondentů dle věku (vlastní zpracování) 58
Obr. 9 – Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru (vlastní zpracování) 59
Obr. 10 – Rozdělení respondentů dle motivace (vlastní zpracování) 61
Obr. 11 – Rozdělení respondentů dle spokojenosti s benefity (vlastní zpracování) 62
Obr. 12 – Spokojenost s nabízenými benefity dle pohlaví (vlastní zpracování) 62
Obr. 13 – Ovlivnění výběru pracovního místa nabídkou benefitů 63
Obr. 14 – Spravedlivý a motivující systém odměňování ve společnosti 64
Obr. 15 – Důležitost benefitů (vlastní zpracování) 65
Obr. 16 – Zaměstnanecké preference (vlastní zpracování) 67
Obr. 17 – Časová analýza v programu WinQSB (vlastní zpracování) 84
Obr. 18 – Síťový graf (vlastní zpracování) 84
Obr. 19 – Matice rizik (vlastní zpracování) 88
Obr. 20 – Rozdělení respondentů podle věku (vlastní zpracování) 108
Obr. 21 – Rozdělení respondentů dle pracovního poměru 109
Obr. 22 – Rozdělení respondentů dle typu pracovního zařazení 109
Obr. 23 – Rozdělení respondentů dle preferovaného typu benefitu 110
Obr. 24 – Rozdělení respondentů dle spokojenosti s platovým 111
Obr. 25 – Rozdělení respondentů dle zájmu o volitelný systém benefitů 113

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování) 49
Tab. 2 – SWOT analýza současných benefitů (vlastní zpracování) 54
Tab. 3 – Pohlaví respondentů (vlastní zpracování) 57
Tab. 4 – Typ pracovního poměru (vlastní zpracování) 59
Tab. 5 – Typ pracovního zařazení (vlastní zpracování) 60
Tab. 6 – Typ benefitu (vlastní zpracování) 61
Tab. 7 – Spokojenost s platovým ohodnocením (vlastní zpracování) 63
Tab. 8 – volitelný systém benefitů (vlastní zpracování) 67
Tab. 9 – Náklady na benefit (vlastní zpracování) 72
Tab. 10 – Náklady na benefit stravenky (vlastní zpracování) 73
Tab. 11 – Přehled dodavatelů systému (vlastní zpracování) 78
Tab. 12 – Kritéria výběru dodavatele (vlastní zpracování) 79
Tab. 13 – Pevný blok nových benefitů (vlastní zpracování) 80
Tab. 14 – Volitelný blok benefitů (vlastní zpracování) 81
Tab. 15 – Časová analýza projektu (vlastní zpracování) 83
Tab. 16 – Tabulka pravděpodobností a dopadu rizika (vlastní zpracování) 85
Tab. 17 – Stupnice pro určení pravděpodobnosti rizika a jeho dopadů 86
Tab. 18 – Roční náklady na implementaci Cafetéria systému (vlastní zpracování) 89
Tab. 19 – Roční náklady na volitelné benefity (vlastní zpracování) 90
Tab. 20 – Roční náklady na nové zaměstnanecké benefity (vlastní zpracování) 91
Tab. 21 – Náklady obětované příležitosti (vlastní zpracování) 92
Tab. 22 – Celkové náklady na projekt (vlastní zpracování) 92
Tab. 23 – Věk respondentů (vlastní zpracování) 108
Tab. 24 – Délka pracovní poměru zaměstnanců (vlastní zpracování) 108
Tab. 25 – Motivace k lepším pracovním výkonům (vlastní zpracování) 110
Tab. 26 – Spokojenost s nabídkou poskytovaných benefitů (vlastní zpracování) 110
Tab. 27 – Spokojenost s poskytovanými benefity dle pohlaví (vlastní zpracování) 111
Tab. 28 – Ovlivňuje nabídka benefitů výběr pracovního místa (vlastní zpracování) 111
Tab. 29 – Spravedlivý a motivující systém odměňování ve společnosti 112
Tab. 30 – Důležitost současných benefitů dle pracovního zařazení 112
Tab. 31 – Zaměstnanecké preference benefitů rozdělené dle pracovního zařazení 113

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Dotazníkové šetření

Příloha P II – Nestrukturovaný rozhovor s obchodním ředitelem

Příloha P III – Tabulky a grafy

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník k diplomové práci na téma „Projekt řízení zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti“

Dobrý den,

Jmenuji se Lenka Matoušková a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia na fakultě managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku k mé diplomové práci. Dotazník je anonymní a zabere Vám jen pár minut.

Výsledky budou využity výhradně pro účely zpracování mé diplomové práce.

Děkuji za ochotu a Váš čas.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
   a.) Žena
   b.) Muž

2. Do které věkové kategorie spadáte?
   a.) 16–26 let
   b.) 27–35 let
   c.) 36–45 let
   d.) 46 let a výše

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
   a.) Méně než 1 rok
   b.) 1–2 roky
   c.) 3–5 roků
   d.) 6 a více roků

4. Jaký je typ Vašeho pracovního poměru?
   a.) Hlavní pracovní poměr
   b.) Dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti
   c.) Částečný pracovní úvazek

5. Jaké je Vaše pracovní zařazení?
    a.) Brigádník
    b.) Manažer/vedoucí
    c.) THP pracovník

6. Co Vás motivuje k lepším výkonům?
    a.) Vztahy na pracovišti
    b.) Finanční odměna
    c.) Kariérní růst
    d.) Zaměstnanecké benefity
    e.) Pochvala od nadřízeného

7. Preferujete peněžní nebo nepeněžní benefity?
    a.) Peněžní
    b.) Nepeněžní

8. Jaká je Vaše celková spokojenost s nabídkou benefitů?
    a.) Spokojen/a
    b.) Nespokojen/a
    c.) Spíše spokojen/a
    d.) Nemám o poskytovaných benefitech dostatečné informace
    e.) Žádné nedostávám - zcela nespokojen/a
    f.) Spíše nespokojen/a

9. Myslíte si, že Vaše současné platové ohodnocení je odpovídající Vaší pozici?
    a.) Ano
    b.) Ne

10. Myslíte si, že nabízené zaměstnanecké benefity ovlivňují výběr pracovního místa?
    a.) Spíše souhlasím
    b.) Spíše nesouhlasím
    c.) Souhlasím
    d.) Nesouhlasím

11. Myslíte si, že je ve společnosti nastaven spravedlivý a motivující systém zaměstnaneckých benefitů?
    a.) Ano
    b.) Možná
    c.) Ne
    d.) Myslím si, že by se společnost měla více zaměřit na systém zaměstnaneckých benefitů
    e.) Nevím

12. Jaké benefity Vám zaměstnavatel poskytuje? Uveďte

13. Důležitost poskytovaných benefitů. Označte benefity, které jsou pro Vás důležité.
    a.) Sick days
    b.) Homeofice
    c.) Pružná pracovní doba/volitelnost směn
    d.) Projekce
    e.) Odměny
    f.) Vzdělávání
    g.) Workshopy
    h.) Žádný
    i.) Nepovažuji je za benefity

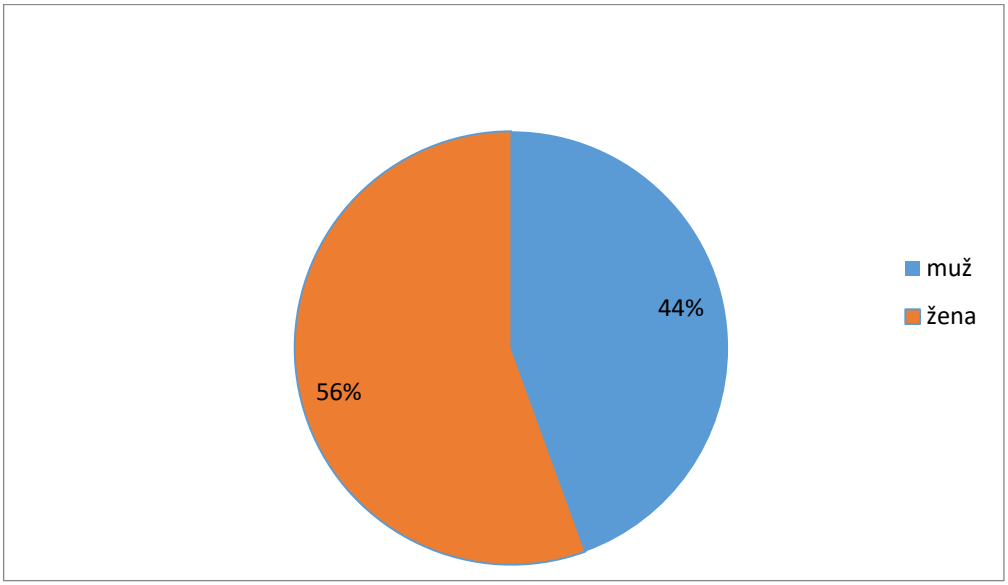
14. Jaké zaměstnanecké benefity byste od zaměstnavatele uvítal/a? Vyberte alespoň jednu možnost.
    a.) Stravenky
    b.) Příspěvek na penzijní a životní pojištění
    c.) Vzdělávání, kurzy, školení
    d.) Mobilní telefon, notebook
    e.) Flexi poukázky
    f.) Sick days
    g.) Dovolená navíc
    h.) Služební vozidlo
    i.) Homeoffice
    j.) Stačí, to co máme
    k.) Příspěvky ve formě poukázek na kulturu, sport, zdraví
    l.) Příspěvek na rekreaci v nepeněžní formě
    m.) Pružná pracovní doba

15. Měl/a byste zájem o volitelný způsob systému poskytování benefitů, který umožňuje čerpat předem stanovené výhody, které si sám/a zvolíte v rámci stanoveného finančního limitu?
    a.) Ano
    b.) Spíše ano
    c.) Spíše ne

PŘÍLOHA P II: NESTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S OBCHODNÍM ŘEDITELEM

1.) Základní informace o společnosti, historie a současnost?
2.) Služby, které Vaše společnost nabízí zákazníkům?
3.) Jaká je konkurence?
4.) Jaká je organizační struktura společnosti?
5.) Jaké benefity poskytuje společnost svým zaměstnancům?
6.) Členíte benefity dle pracovních pozic?
7.) Myslíte si, že jsou u Vás zaměstnanci spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?
8.) Dotazy na konkrétní data.

PŘÍLOHA P III: TABULKY A GRAFY



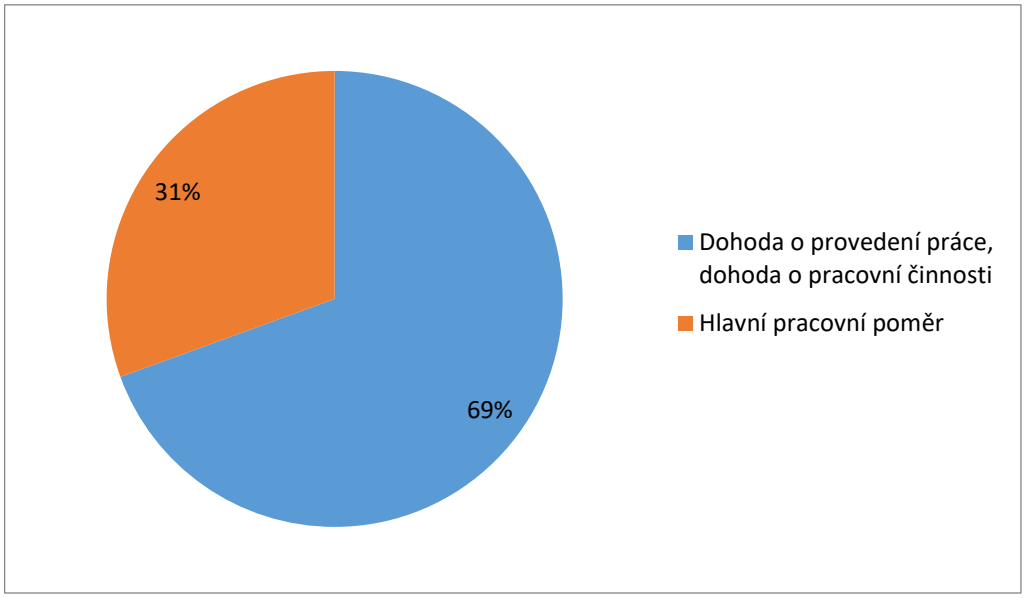
Obr. 20 – Rozdělení respondentů podle věku (vlastní zpracování)

Tab. 23 – Věk respondentů (vlastní zpracování)

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
16 - 26 let	27	75,00 %
27 - 35 let	3	8,33 %
29 - 39 let	1	2,78 %
36 - 45 let	4	11,11 %
45 let a výše	1	2,78 %
Celkový součet	**36**	**100,00 %**

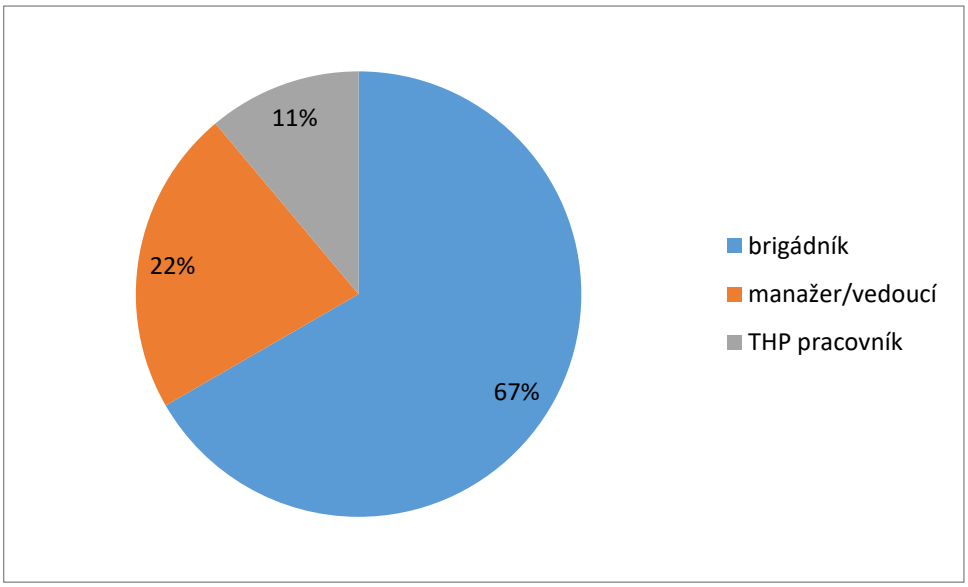
Tab. 24 – Délka pracovní poměru zaměstnanců (vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	Absolutní četnost	Relativní četnost
1-2 roky	10	27,78 %
10 a více roků	1	2,78 %
3-5 roků	9	25,00 %
6 a více roků	5	13,89 %
méně než 1 rok	11	30,56 %
Celkový součet	**36**	**100,00 %**



Obr. 21 – Rozdělení respondentů dle pracovního poměru

(vlastní zpracování)

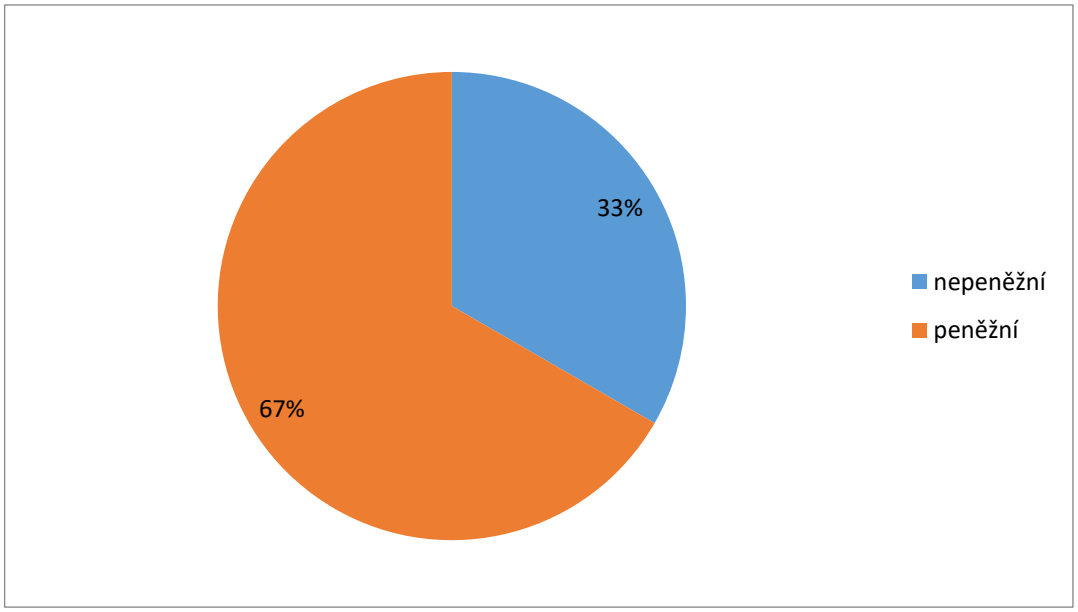


Obr. 22 – Rozdělení respondentů dle typu pracovního zařazení

(vlastní zpracování)

Tab. 25 – Motivace k lepším pracovním výkonům (vlastní zpracování)

Motivace	Absolutní četnost	Relativní četnost
Finanční odměna	13	36,11 %
Kariérní růst	1	2,78 %
Pochvala od nadřízeného	4	11,11 %
Vztahy na pracovišti	11	30,56 %
Zaměstnanecké benefity	7	19,44 %
Celkový součet	**36**	**100,00 %**



Obr. 23 – Rozdělení respondentů dle preferovaného typu benefitu

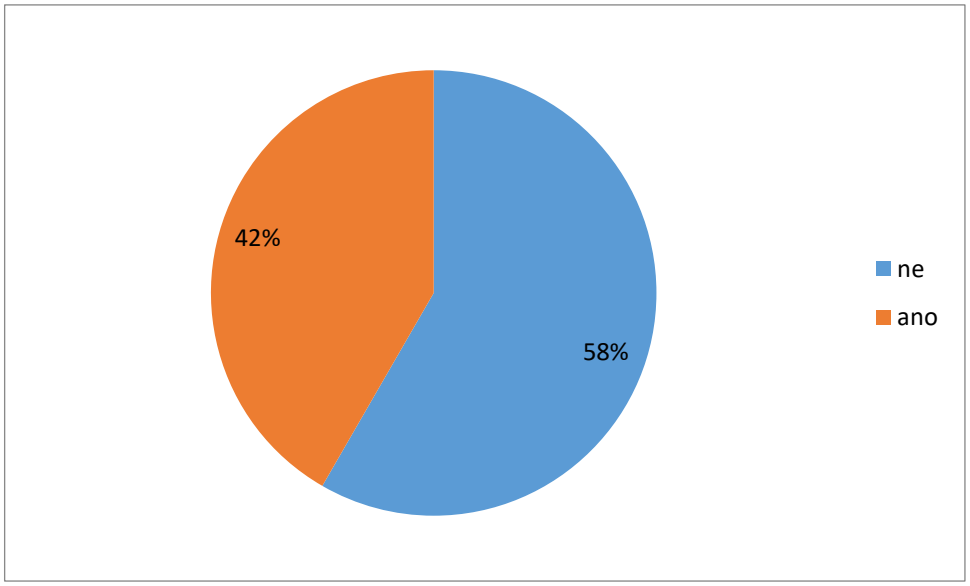
(vlastní zpracování)

Tab. 26 – Spokojenost s nabídkou poskytovaných benefitů (vlastní zpracování)

Spokojenost s nabídkou	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nemám o poskytovaných benefitech dostatečné informace	2	5,56 %
Nespokojen/a	1	2,78 %
Spíše nespokojen/a	5	13,89 %
Spíše spokojen/a	19	52,78 %
Spokojen/a	9	25,00 %
Celkový součet	**36**	**100,00 %**

Tab. 27 – Spokojenost s poskytovanými benefity dle pohlaví (vlastní zpracování)

Typ pracovního zařazení	Muž	Žena
Nemám dostatečné informace	5,56 %	0,00 %
Nespokojen/a	2,78 %	0,00 %
Spíše nespokojen/a	11,11 %	2,78 %
Spíše spokojen/a	19,44 %	33,33 %
Spokojen/a	5,56 %	19,44 %
Celkový součet	**44,44 %**	**55,56 %**



Obr. 24 – Rozdělení respondentů dle spokojenosti s platovým ohodnocením (vlastní zpracování)

Tab. 28 – Ovlivňuje nabídka benefitů výběr pracovního místa (vlastní zpracování)

Výběr místa	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nesouhlasím	5	13,89 %
Souhlasím	9	25,00 %
Spíše nesouhlasím	6	16,67 %
Spíše souhlasím	16	44,44 %
Celkový součet	**36**	**100,00 %**

Tab. 29 – Spravedlivý a motivující systém odměňování ve společnosti

(vlastní zpracování)

Spravedlivý systém benefitů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	2	5,56 %
Ano	15	41,67 %
Možná	5	13,89 %
Větší zaměření se na benefity	11	30,56 %
Nevím	3	8,33 %
Celkový součet	**36**	**100,00 %**

Tab. 30 – Důležitost současných benefitů dle pracovního zařazení

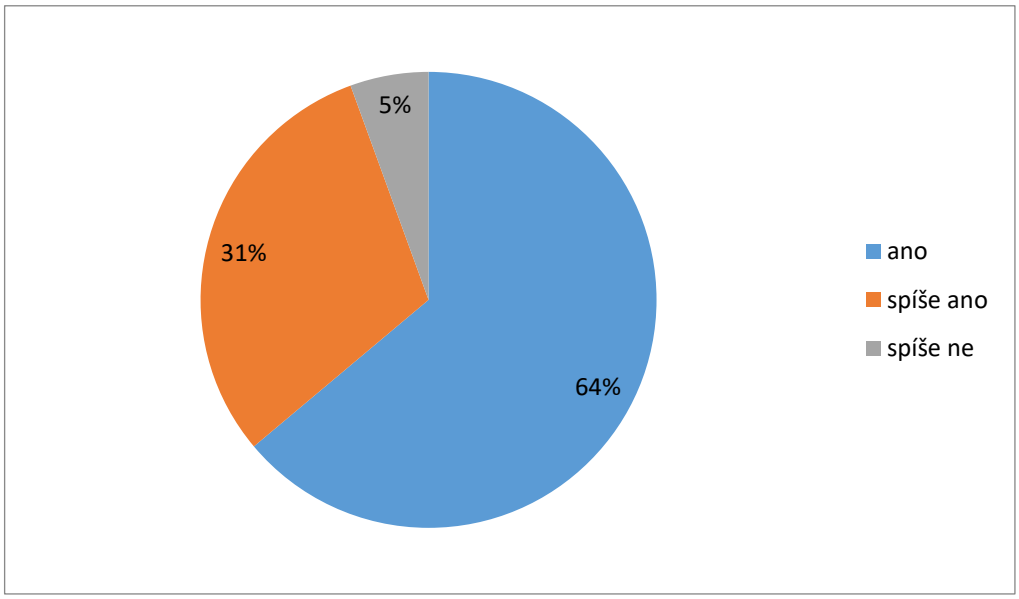
(vlastní zpracování)

Benefit	Brigádník		HPP	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost
Pružná pracovní doba	18	75,00 %	11	91,67 %
Homeoffice	1	4,17 %	8	66,67 %
Projekce	15	62,50 %	7	58,33 %
Odměny	20	83,33 %	7	58,33 %
Sickdays	3	12,50 %	6	50,00 %
Vzdělávání	1	4,17 %	1	8,33 %
Workshop	0	0,00 %	1	8,33 %
Nepovažuji za benefity	1	4,17 %	1	8,33 %
Žádný	0	0,00 %	0	0,00 %

Tab. 31 – Zaměstnanecké preference benefitů rozdělené dle pracovního zařazení

(vlastní zpracování)

Benefit	Brigádník		HPP	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost
Flexi poukázky	15	62,50 %	7	58,33 %
Stravenky	10	41,67 %	0	0,00 %
Příspěvky na rekreaci	6	25,00 %	5	41,67 %
Stačí, co máme	4	16,67 %	0	0,00 %
Mobilní telefon, notebook	3	12,50 %	2	16,67 %
Sickdays	3	12,50 %	1	8,33 %
Penzijní a životní pojištění	2	8,33 %	8	66,67 %
Pružná pracovní doba	2	8,33 %	2	16,67 %
Vzdělávání, kurzy, školení	1	4,17 %	4	33,33 %
Dovolená navíc	1	4,17 %	0	0,00 %
Služební auto	0	0,00 %	2	16,67 %
Homeoffice	0	0,00 %	0	0,00 %



Obr. 25 – Rozdělení respondentů dle zájmu o volitelný systém benefitů

(vlastní zpracování)