

# Návrh zlepšení struktury zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě

Bc. Karolina Bystřická

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Karolina Bystřická**  
Osobní číslo: **M17639**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh zlepšení struktury zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a vypracujte literární rešerši týkající se problematiky zaměstnaneckých benefitů.

### II. Praktická část

- Představte vybranou firmu a zjistěte její aktuální potřeby v oblasti zaměstnaneckých benefitů s ohledem na situaci na pracovním trhu.
- Analyzujte atraktivitu zaměstnaneckých benefitů u zaměstnanců firmy.
- Navrhněte zlepšení struktury zaměstnaneckých benefitů vzhledem k aktuálním potřebám firmy.
- Vyhodnoťte náklady, očekávané přínosy a rizika spojená s realizací návrhu.

## 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*. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson, 2017, 659 s. ISBN 978-1-292-11956-4.

KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění* 2018. 6. vydání. Olomouc: ANAG, 2018, 191 s. ISBN 978-80-7554-136-9.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 241 s. ISBN 978-80-7552-514-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Benyahya, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
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*

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka 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 přípouští-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 práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- 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 15. 4. 2019

Jméno a příjmení: ..... Karolina Bystřická

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je navrhnout zlepšení struktury zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě na základě analýzy atraktivity zaměstnaneckých benefitů u zaměstnanců firmy a také dle aktuálních potřeb firmy s ohledem na situaci na pracovním trhu. Při řešení tohoto problému bylo použito několik metod. Atraktivita zaměstnaneckých benefitů, respektive spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity, byla zjišťována pomocí analýzy interních dokumentů a dále dotazníkovým šetřením, ve kterém byli osloveni všichni zaměstnanci vybrané firmy. Dále byly zjišťovány potřeby vybrané firmy v této oblasti. Jejich zjištění proběhlo pomocí standardizovaných rozhovorů s vedením personálního oddělení a vedením odborové organizace. Z analýz vyplynulo, že nastavená struktura benefitů plně neodpovídá potřebám firmy s ohledem na situaci na trhu práce a liší se od aktuálních představ zaměstnanců. Z tohoto důvodu byl navržen kombinovaný systém zaměstnaneckých benefitů, který propojuje stávající systém, v němž jsou některé zaměstnanecké benefity pevně stanoveny kolektivní smlouvou, s tzv. malou cafeterií, v jejímž rámci mohou zaměstnanci čerpat benefity na bázi volnočasových aktivit prostřednictvím elektronické benefitní karty. Kromě samotného návrhu projektu zavedení benefitní karty je hlavním přínosem této práce zjištění situace v oblasti zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě, které dále poslouží vedení firmy.

**Klíčová slova:** zaměstnanecké benefity, spokojenost zaměstnanců, flexibilní systém benefitů, atraktivita benefitů

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to suggest an improvement of the employee benefits structure in a chosen company on the basis of the attractiveness of company employee benefits and also according to the current company needs with the respect to the situation on the job market. Several methods were used when solving this issue. Attractiveness of employee benefits, respectively employee satisfaction with the provided benefits, was determined per analysis of internal documents and also per questionnaire, in which all employees of the chosen company were addressed. Next the needs of the company in this field were determined. The findings ran per standardized dialogues with the heads of Personnel Department and the head of Labour Union. It resulted from the analysis that the set structure of benefits

does not fully correspond to the company needs considering the situation on the job market and it differs from current employee conceptions. Because of this a combined system of employee benefits was suggested that is connected to the present system, in which some of the employee benefits are set firmly by the collective agreement, with so called small cafeteria, within this the employees can draw benefits on the basis of free time activities per an electronic benefit card. Except of the suggestion of the benefit card introduction the main acquisition of this work is the detection of employee benefits situation in the chosen company, which will be further used by the management of the company.

Keywords: employee benefits, employee satisfaction, flexible system of benefits, attractiveness of benefits

Děkuji Ing. Petře Benyahya, Ph.D. za podnětné připomínky a cenné rady.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 VÝVOJ A SOUČASNOST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>14</b>
2.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A POHODA ZAMĚSTNANCŮ .....	14
2.2 PÉČE O ZAMĚSTNANCE .....	15
2.3 MOTIVAČNÍ PROGRAM .....	15
<b>3 ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>16</b>
3.1 MZDOVÝ SYSTÉM .....	17
3.1.1 Mzdové formy .....	18
3.1.2 Tarifní mzda .....	18
<b>4 KOLEKTIVNÍ PRACOVNÍ VZTAHY</b> .....	<b>20</b>
4.1 HLAS ZAMĚSTNANCŮ .....	21
<b>5 KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI</b> .....	<b>22</b>
<b>6 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY</b> .....	<b>24</b>
6.1 VZNIK ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	25
6.2 FLEXIBILNÍ ZPŮSOB POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	26
6.3 FIXNÍ ZPŮSOB POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	27
6.4 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	27
6.5 DAŇOVÉ HLEDISKO .....	29
6.6 POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	31
6.6.1 Fond kulturních a sociálních potřeb .....	31
6.6.2 Sociální fond .....	32
6.7 POROVNÁNÍ VÝHODNOSTI ZAMĚSTNANECKÉHO BENEFITU A FINANČNÍ ODMĚNY .....	32
6.8 TRENDY V ZAHRANIČÍ .....	34
6.9 NEOBVYKLÉ BENEFITY .....	35
6.10 BENEFITY V PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY .....	36
6.11 NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ BENEFITY .....	37
6.11.1 Mobilní telefon, notebook a služební auto .....	39
6.12 DISKRIMINACE .....	39
6.13 VZTAH MEZI SPOKOJENOSTÍ ZAMĚSTNANCŮ A SPOKOJENOSTÍ S BENEFITY .....	40
<b>7 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ</b> .....	<b>41</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>42</b>
<b>8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY</b> .....	<b>43</b>



8.1	HISTORIE .....	43
8.2	VIZE .....	44
8.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	45
8.4	OBCHODNÍ SITUACE A POSTAVENÍ NA TRHU.....	46
8.5	ZAMĚSTNANCI .....	47
8.5.1	Demografická analýza spádové oblasti.....	49
8.5.2	Situace na pracovním trhu s ohledem na region .....	50
<b>9</b>	<b>ANALÝZA AKTUÁLNÍCH POTŘEB VYBRANÉ FIRMY V OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A ATRAKTIVITY BENEFITŮ U ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>51</b>
9.1	CÍLE ANALÝZY .....	51
9.2	METODY SBĚRU DAT A POSTUP ANALÝZY .....	52
9.3	STANOVENÍ POTŘEB VYBRANÉ FIRMY V OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	54
9.4	SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉ FIRMĚ .....	56
9.5	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY POSKYTOVANÉ VE VYBRANÉ FIRMĚ .....	57
9.5.1	Zaměstnanecké benefity poskytované plošně .....	57
9.5.2	Zaměstnanecké benefity poskytované selektivně.....	62
9.5.3	Poskytované zaměstnanecké benefity z pohledu daní .....	62
9.5.4	Financování kulturních akcí.....	64
9.6	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY VE SKLÁŘSKÉM PRŮMYSLU.....	64
9.7	ANALÝZA ČERPÁNÍ JEDNOTLIVÝCH BENEFITŮ .....	66
9.8	ATRAKTIVITA BENEFITŮ Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ.....	69
9.8.1	Vyhodnocení stanovených hypotéz.....	72
9.9	SWOT-ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY .....	75
9.10	SHRNUÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....	77
<b>10</b>	<b>NÁVRH ZLEPŠENÍ STRUKTURY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ.....</b>	<b>79</b>
10.1	CÍL PROJEKTU .....	80
10.2	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU.....	81
10.3	DŮVODY PRO VÝBĚR ELEKTRONICKÉ PŘEDPLACENÉ KARTY PRO VOLNOČASOVÉ AKTIVITY.....	83
10.4	KROKY VEDOUcí K ZAVEDENí MALÉ CAFETERIE .....	84
10.5	PŘEHLED NABíDEK NA TRHU .....	93
10.5.1	Benefit Plus Česká republika .....	93
10.5.2	Sodexo Česká republika.....	93
10.5.3	Edenred Česká republika .....	93
10.6	MATICE ODPOVĚDNOSTí .....	94
10.7	ČASOVÁ ANALÝZA .....	96
10.8	PODMIŇUJící A OMEZUJící PODMíNKY PROJEKTU .....	99
10.9	NÁKLADY NA PROJEKT .....	100
10.9.1	Náklady spojené se zavedením malé cafeterie .....	100
10.9.2	Náklady na provozování malé cafeterie.....	102

10.10 PŘÍNOSY PROJEKTU .....	103
10.11 RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	104
10.12 SHRNUÍ PROJEKTU .....	106
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>108</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>109</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>114</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>115</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>116</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>118</b>

## ÚVOD

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku zaměstnaneckých benefitů. Práce si klade za cíl navrhnout zlepšení struktury zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě. Zatraktivnění zaměstnaneckých benefitů je téma, které se v celé ekonomice v současné době velmi intenzivně řeší v souvislosti s vysokou poptávkou po pracovní síle. Zaměstnanecké benefity jsou důležitým faktorem motivace pro stávající zaměstnance, neboť mohou přispět k jejich pracovní spokojenosti, ke zvýšení loajality k zaměstnavateli a tím i ke zkvalitnění pracovního výkonu. Nabídka zaměstnaneckých benefitů může být důležitým faktorem i pro rozhodování uchazeče o práci. To rovněž ovlivňuje konkurenceschopnost firmy na pracovním trhu.

S nedostatkem zaměstnanců se potýká velké množství českých podniků napříč odvětvími. Nové zaměstnance shánějí nejen firmy ve zpracovatelském průmyslu či v dopravě, ale v podstatě ve všech segmentech ekonomiky. Aktuální situace na pracovním trhu tak nadále jednoznačně nahrává dalšímu rychlému zvyšování mezd a vytváření dalších motivačních faktorů, mezi něž zaměstnanecké benefity jednoznačně patří. Aby zaměstnanecké benefity plnily svou funkci, tedy stabilizovaly stávající zaměstnance a lákaly nové uchazeče o práci, musí být atraktivní a odpovídat potřebám těchto cílových skupin.

Zaměstnanecké benefity ve firmě, kterou jsem si pro svou práci vybrala, byly nastaveny přibližně před deseti lety, v době odlišných podmínek na pracovním trhu. Jednotlivé benefity byly několikrát aktualizovány, avšak struktura jako taková se nezměnila. Z tohoto důvodu má vedení personálního oddělení potřebu zjistit, do jaké míry odpovídá současná nabídka benefitů aktuálním požadavkům zaměstnanců. Postupně se mění trendy i věková a sociální struktura zaměstnanců, mladší generace má jiný životní styl, což se odráží také v preferenci zaměstnaneckých benefitů. Na tyto změny je třeba vhodně reagovat a přizpůsobovat se jim. Peníze ve formě mezd již nejsou jedinou motivací lidí.

Vybraná firma se řadí mezi významné a stabilní subjekty na trhu práce s velmi dobrou ekonomickou pozicí a nadstandardními podmínkami pro zaměstnance. Firma investuje do zaměstnaneckých benefitů nemalé finanční prostředky. Firma má proto zájem na tom, aby struktura zaměstnaneckých benefitů byla pro zaměstnance co nejatraktivnější, respektive aby byli zaměstnanci s benefity co nejvíce spokojeni. Personální oddělení, do jehož odpovědnosti zaměstnanecké benefity spadají, má zájem prověřit atraktivitu zaměstnaneckých benefitů u současných zaměstnanců firmy. Na základě těchto zjištění bude upravena struk-

tura tak, aby byla aktuálně co nejpřínosnější pro zaměstnance i firmu. Což znamená daňově výhodná, administrativně méně náročná a co nejatraktivnější pro zaměstnance.

Nedílnou součástí této práce je analýza atraktivity stávajících benefitů pro současné zaměstnance a také zjištění aktuálních potřeb firmy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Atraktivita stávajících benefitů bude zjišťována pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané firmy a analýzou interních dokumentů. Požadavky vybrané firmy budou zjišťovány na základě rozhovorů se zástupcem vedení firmy, personálního oddělení a odborů. Na základě provedené analýzy bude vypracován návrh zlepšení současné struktury zaměstnaneckých benefitů, který bude korespondovat s požadavky vybrané firmy, stejně jako s očekáváním stávajících zaměstnanců.

Podle mého názoru práce vhodně reaguje na aktuální problém firmy v oblasti zajištění dostatku kvalifikovaných, loajálních a spokojených zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci mohou přinést firmě užitek nejen prostřednictvím jejich kvalitně odvedené práce, ale díky své spokojenosti pomáhají budovat pozitivní obraz a dobré jméno společnosti ve svém okolí. To pomůže firmě zajistit dostatek nových uchazečů o práci také v budoucnosti.

V diplomové práci nebude zmíněno jméno vybrané firmy z důvodu nastavení pravidel interní komunikace firmy. Proto bude v práci používáno označení „vybraná firma“, přičemž firma reálně existuje a uvedené informace vychází ze skutečnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem práce je navrhnout zlepšení struktury zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě. Za zlepšení bude považován návrh, který bude naplňovat představy zaměstnanců, vedení firmy a odborů, bude méně administrativně náročný pro zaměstnance personálního oddělení a zachová si daňovou výhodnost pro firmu i zaměstnance. Zaměstnanecké benefity přispívají ke zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců a mají vliv na atraktivitu zaměstnavatele pro potenciální uchazeče o práci. Vzhledem k aktuální situaci na trhu práce, která se vyznačuje nízkou nezaměstnaností, tudíž nedostatkem kvalitních uchazečů o práci, je toto téma pro firmu velmi aktuální. Firma stejně jako ostatní zaměstnavatelé v regionu pociťuje nedostatek uchazečů o práci, roste fluktuace zaměstnanců a pro firmu je složitější obsadit volné pozice vhodnými zaměstnanci. Proto se snaží využít všech prostředků, jak zvýšit spokojenost stávajících zaměstnanců, tím i jejich loajalitu a zároveň být atraktivnější pro nové uchazeče.

Struktura benefitů, které vybraná firma nabízí, byla nastavena přibližně před deseti lety a dnes již nemusí odpovídat aktuálním trendům a představám zaměstnanců. A i když firma investuje do zaměstnaneckých benefitů nemalé finanční prostředky, nemusí jí to přinášet kýžený efekt.

Dílním cílem práce je analyzovat aktuální potřeby vybrané firmy v oblasti zaměstnaneckých benefitů s ohledem na situaci na pracovním trhu. Dále bude zjišťována atraktivita poskytovaných benefitů u zaměstnanců firmy, respektive jejich spokojenost s benefity, které jim firma nabízí. Na základě výstupů jednotlivých analýz bude navrženo zlepšení, které bude nejlépe odpovídat požadavkům vybrané firmy i jejím zaměstnancům.

V praktické části bude proveden kvantitativní výzkum a budou použity následující techniky sběru dat – dotazníkové šetření, standardizovaný rozhovor a analýza interních dokumentů. Dále budou ověřeny následující hypotézy:

1. Spokojenost zaměstnanců se skladbou benefitů nezávisí na jejich pracovní pozici.
2. Preference systému benefitů nezávisí na délce pracovního poměru.

Hypotézy byly formulovány na základě rozhovorů s vedením personálního oddělení. Jejich cílem je zjistit, zda existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců se skladbou benefitů a pracovní pozicí a dále jestli existuje závislost mezi preferencí systému benefitů a délkou pracovního poměru ve vybrané firmě. Pokud se prokáže, že závislost existuje, bude to dů-

ležitá informace pro vedení firmy, které ji může využít při provádění dalších změn v budoucnu.

Průzkum bude prováděn ve vybrané firmě a respondenty budou zaměstnanci této firmy. Standardizované rozhovory budou vedeny se zástupcem vedení firmy, vedením personálního oddělení a odborů. Dotazníkovému šetření a standardizovaným rozhovorům bude předcházet analýza interních dokumentů.

Na základě výsledků provedených analýz bude formulován a zpracován návrh zlepšení struktury zaměstnaneckých benefitů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je populární a často používaný pojem, přesto pro něj neexistuje obecně platná definice, na které by se jednotliví autoři shodli. V širším slova smyslu jej lze použít pro zastřešení všech činností spojených s řízením lidí v organizaci (Beardwell, Thompson, 2017, s. 25). Podle Armstronga a Taylora je řízení lidských zdrojů „strategický, integrovaný, komplexní a promyšlený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 47). Podle Koubka (2015, s. 15) reprezentuje řízení lidských zdrojů „nejnovější koncepci personální práce“ a „stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a nejdůležitější úlohou všech manažerů“. Oproti tradičním přístupům řízení lidí nabízí řízení lidských zdrojů dvě výhody. První výhoda tkví v jeho strategičnosti, zásady jsou navrženy tak, aby posilovaly a podporovaly strategii organizace. Druhou výhodou je, že vhodně navržené a začleněné zásady vytváří takové prostředí v organizaci, které motivuje zaměstnance ke spolupráci s managementem, aby společně dosáhli stanovených cílů (Beardwell, Thompson, 2017, s. 5).

Za hlavní cíl řízení lidských zdrojů lze pokládat zvýšení efektivity organizace díky využití práce zaměstnanců, avšak v souladu s morálními hodnotami (Armstrong, Taylor, 2015, s. 43). Koubek (2015, s. 16) definuje jako nejobecnější úkol řízení lidských zdrojů zajistit výkonnost organizace a její neustálé zlepšování se za přispění materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.

Mezi další cíle patří přes strategické řízení lidských zdrojů pomáhat naplňovat strategické cíle celé organizace, podporovat rozvoj kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu, zajišťovat dostatek vhodných a kvalifikovaných zaměstnanců, podporovat rozvoj pozitivních pracovních vztahů mezi vedením a zaměstnanci, anebo zabezpečit uplatňování etického přístupu při řízení lidí (Armstrong, Taylor, 2015, s. 48). Koubek (2015, s. 17-18) přichází s následujícím výčtem hlavních úkolů – sladění struktury pracovních úkolů s pracovními místy a strukturou pracovníků, optimální využívání pracovních sil v organizaci, zaměření se na vytváření týmů, vedení lidí a mezilidské vztahy, personální a sociální rozvoj organizace a dodržování všech zákonů v oblasti práce a vytváření dobré pověsti.

Objevují se i výhrady proti samotnému pojmu „lidské zdroje“, jelikož toto slovní spojení evokuje dle Armstronga a Taylora (2015, s. 43) zacházení s lidmi jako s jiným výrobním faktorem, který přináší firmě ekonomickou hodnotu, i přesto je však spojení „řízení lidských zdrojů“ nejčastěji používáno.



## 1.1 Vývoj a současnost řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 46) vystřídal řízení lidských zdrojů přístup postavený na teorii lidských vztahů, jejímž zakladatelem byl Elton Mayo a rovněž překonalo humanismus, který upozorňoval na potřebu jednat s lidmi jako s „odpovědnými a progresivními bytostmi“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 46). Začátkem osmdesátých let se řada analytiků zabývala řízením lidských zdrojů a navrhovala modely k vysvětlení jeho vzniku, které lze vysledovat až do třicátých let 20. století (Beardwell, Thompson, 2017, s. 25). Mezi nejvýznamnější z nich patří Dennava, Fombrun a Tichy, kteří definovali „model shody“ a dále Beer, který spolu s kolektivem definoval Harvardský model (Šikýř, 2014, s. 35). Mezi další významné modely patří kontextový model, 5-P model, tvrdý a měkký model nebo evropský model, tyto modely vysvětlují, jak řízení lidských zdrojů probíhá, avšak ne vždy jsou uplatňovány v duchu původní koncepce (Armstrong, Taylor, 2015, s. 52).

Oblast řízení lidí se nejen u nás, ale zejména v zahraničí vyvíjí velmi rychle, protože personálně organizační schopnosti firem jsou stále důležitějším faktorem v oblasti úspěšnosti a konkurenceschopnosti firem. V posledních dvaceti letech došlo v této oblasti k rozvoji následujících trendů – rozvoj sociální odpovědnosti organizací, holistický management, work-life balance, alternativní pracovní úvazky, talent management, age management, diskriminace a rovné zacházení nebo diversity management (Kociánová, 2012, s. 101-120).

Podle Koubka (2015, s. 19) se v současné době stále častěji objevuje názor, že by v oblasti řízení lidských zdrojů mělo dojít k předefinování hlavních úkolů a mezi hlavní by měly být nově zařazeny zejména následující – „zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zlepšení rozvoje jednotlivých zaměstnanců i kolektivů a zvýšení připravenosti na změny“. K dosažení těchto úkolů jsou používány aktivity jako vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů, zabezpečení zdravých pracovních vztahů a vztahů s odbory a pomoc zaměstnancům (Koubek, 2015, s. 19-20).

Významnou oblastí, kterou se řízení lidských zdrojů zabývá, je oblast odměňování zaměstnanců. Nastavení odměňování jak ve prospěch organizace, tak ve prospěch zaměstnanců zajišťuje systém odměňování, který se skládá ze vzájemně propojených procesů (Armstrong, Taylor, 2015, s. 413). Systém odměňování je tvořen peněžním a nepeněžním odměňováním, přičemž peněžní odměny jsou tvořeny jednak peněžními odměnami a dále zaměstnaneckými benefity, kterým se tato práce věnuje (Armstrong, Taylor, 2015, s. 425).

## 2 MOTIVACE

Pojem motivace vznikl z latinského slova „movere“, které znamená pohyb a představuje důvod něco udělat (Armstrong, Taylor, 2015, s. 217). Být motivován znamená očekávat, že mi dané jednání přinese dosažení stanoveného cíle nebo zisk hodnoty, která uspokojí potřeby a přání daného jedince (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218). Pokud jsou lidé v práci dobře motivováni, jsou ochotni vynaložit dobrovolné úsilí, díky kterému může firma dosáhnout vysokého výkonu. Nejlepším typem motivace je, když jsou lidé motivováni sami od sebe a chtějí sami něčeho dosáhnout. Mezi základní zdroje motivace se řadí potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 229). Lidé však mohou být motivováni také dalšími podněty, kterými jsou dle Armstronga a Taylora (2015, s. 218) například pozitivní vztah k samotné práci, kvalitní vedení nebo různé druhy odměn. Pokud jsou zaměstnanci motivováni k převzetí odpovědnosti, budou schopni najít vlastní cesty k vytyčenému cíli bez výraznější vnější podpory a budou se moci v práci svobodněji rozhodovat a jejich práce bude méně rutinní (Stýblo, Hain 2013, s. 47).

### 2.1 Pracovní spokojenost a pohoda zaměstnanců

Pracovní spokojenost je spojena s motivací, a to tak, že dobré pracovní podmínky nepřímou stimulují motivaci k práci, což znamená, že pracovní podmínky ovlivňují spokojenost zaměstnanců a také je motivují zejména v situaci, kdy je práce svým charakterem a obsahem neuspokojuje (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 254). Podle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012, s. 254) jsou důležité zejména následující podmínky práce – možnost pracovního postupu, mzda, kvalita a činnost vedoucího pracovníka, vlastnosti a jednání spolupracovníků, uplatňovaný styl organizace práce a řízení, fyzické podmínky práce a péče podniku o zaměstnance.

Kvalita pracovního života, která závisí na spokojenosti s prací samotnou a také s pracovním prostředím, ovlivňuje dle Armstronga a Taylora (2015, s. 507) také pohodu zaměstnance. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 507) je kvalita pracovního života ovlivněna vnějšími faktory, mezi něž patří peněžní odměna, pracovní doba a prostředí, a vnitřním faktorem, kterým je spokojenost s vlastní prací. Zajištění pohody zaměstnanců je velmi úzce spjato s vytvářením uspokojivého pracovního prostředí, které na zaměstnance působí, a ovlivňuje jeho pracovní výkon. S tímto tvrzením souhlasí i Koubek (2011, s. 228), který dále dodává, že pracovní prostředí působí také na zdravotní stav zaměstnanců, čímž může

být ovlivněna pracovní neschopnost daná nemocí či úrazem, a dále ovlivňuje také vztah zaměstnance k firmě.

## 2.2 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je velmi účinným nástrojem nejen k získání a stabilizaci zaměstnanců, ale také k vytvoření dobrých vztahů na pracovišti, čímž je ovlivněn výkon firmy (Koubek, 2011, s. 224). Tuto péči dělíme na povinnou, ta vyplývá ze zákona nebo kolektivních smluv, a dobrovolnou, která je dána personální politikou majitele. Podle Koubka (2011, s. 224-225) se péče o zaměstnance v menších firmách soustřeďuje na následující oblasti – bezpečnost práce a ochrana zdraví, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, personální rozvoj zaměstnanců, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti a ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám, přičemž první tři jmenované oblasti jsou z velké části stanoveny zákony a předpisy. Podle Koubka (2011, s. 225) se také stále více firem zaměřuje na výhodnost jednotlivých pracovních režimů, zejména v souvislosti s problematickým získáváním pracovníků. Mezi používané pracovní režimy patří – přesčasová práce, směnová práce, práce na částečný úvazek, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa, distanční práce nebo smlouva na roční počet odpracovaných hodin (Koubek, 2011, s. 225–227).

## 2.3 Motivační program

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků“ (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 269).

Motivační program by měl respektovat aktuální potřeby dané organizace, proto je nutné počítat s tím, že může docházet ke změnám, které vyvolají potřebu opětovného vyhodnocení situace a případně i modifikaci přijatého motivačního programu. Na motivaci totiž není možné nahlížet jako na něco, co lze unifikovat, naopak je potřeba individuální přístup (Stýblo, 2013, s. 59).

Motivační programy nebo kolektivní smlouvy často obsahují také zaměstnanecké benefity, které jsou zaměstnancům poskytovány. Jejich struktura závisí na velikosti a typu organizace, oboru podnikání nebo daňové uznatelnosti daného benefitu (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 273).

### 3 ODMĚŇOVÁNÍ

Organizace by měla mít takový systém odměn, který uspokojuje potřeby její i zaměstnanců a který je nestranný, spravedlivý a konzistentní (Armstrong, Taylor, 2015, s. 428). S tímto názorem souhlasí také Koubek (2011, s. 158), podle kterého je problematické, avšak klíčové vytvořit ve firmě přiměřený, spravedlivý a motivující systém, který bude navíc přijímán zaměstnanci. Systémy odměňování jsou jedním z nástrojů řízení lidských zdrojů a jejich cílem je podporovat realizaci strategie organizace a rozvíjet její kulturu, dále získávat a stabilizovat zaměstnance a motivovat je k rozvoji a zlepšení jejich výkonu (Dvořáková, 2012, s. 305). Aby dokázala organizace systém odměňování správně nastavit, je potřebné dle Koubka (2015, s. 286) zodpovědět následující otázky – čeho je potřeba skrze systém odměn dosáhnout, jak vnímají pracovníci různé druhy odměn a které vnější faktory působí na odměňování v dané organizaci.

Strategie organizace spolu se strategií odměňování utváří systém odměňování, který se skládá z peněžních a nepeněžních odměn, jejichž kombinací získáme celkové odměny. Rozhodování o výši peněžních a nepeněžních odměn může být založeno na výkonu zaměstnance nebo jeho přínosu pro organizaci, zjistit tyto informace v organizaci lze díky řízení pracovního výkonu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 422). Podle Dvořákové (2012, s. 306) je strategie odměňování založena nejen na strategii organizace, ale také na strategii lidských zdrojů a je základem pro rozvíjení mzdové politiky a mzdového systému.

Základní zásady odměňování by měly vycházet z následujících pravidel – nastavení spravedlivého, efektivního a transparentního systému, který bude ku prospěchu všech zainteresovaných stran, nastavení takové politiky odměňování, která podporuje dosažení cílů organizace, odměňovat zaměstnance na základě jejich přínosu organizaci, nabízet zaměstnancům odměny, které přilákají a udrží potřebné zaměstnance, nabízet konkurenceschopné a spravedlivé peněžní odměny, být schopný pružně reagovat na potřeby změny v systémech odměňování a zaměstnaneckých benefitů a v neposlední řadě předat část odpovědnosti v otázkách odměňování na liniové manažery (Armstrong, Taylor, 2015, s. 414).

Podle Koubka (2015, s. 283) nelze odměňování v současném pojetí řízení lidských zdrojů spojovat pouze s platem nebo peněžními odměnami, ale zahrnuje také odměny jako povýšení, pochvaly nebo zaměstnanecké benefity (často nepeněžního charakteru). Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 424) je možné odměny dělit také na transakční (hmotné), které zahrnují peněžní odměny a zaměstnanecké benefity, a relační (nehmotné) skládající

se ze vzdělávání a rozvoje a pracovního prostředí. Transakční odměny jsou důležité z pohledu získávání a stabilizování zaměstnanců, problémem je, že jsou snadno napodobitelné konkurencí. Relační odměny jsou hůře kopírovatelné a slouží ke zvyšování hodnoty těch transakčních (Armstrong, Taylor, 2015, s. 424). Podle Koubka (2011, s. 157) se odměny dělí na odměny vnější a vnitřní. Mezi vnější odměny řadíme již zmíněné peněžní a nepeňěžní odměny a jde o odměny, které si nastavuje sama firma, naopak vnitřní odměny, mezi které řadíme pocity úspěšnosti, užitečnosti, seberealizace nebo pocit podílení se na něčem důležitém, jsou odměny individuální povahy, které se odvíjejí od hodnot a potřeb, které zaměstnanec má (Koubek, 2011, 157).

Při vytváření systému odměn musí firma respektovat následující aspekty – množství prostředků, které má na odměňování k dispozici, předpisy a zákony, aktuální situaci na pracovním trhu, úroveň mezd a platů v daném odvětví nebo regionu, spokojenost zaměstnanců se současnými odměnami, strukturu odměn, které nabízí, a dále působení některých vnějších faktorů, mezi něž patří populační vývoj, profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, míra inflace, zdanění nebo ekonomická a sociální politika vlády (Koubek, 2011, s. 158–159).

Obecně se má za to, že by se odměna měla odvíjet od pracovního výkonu, a pokud tomu lidé věří, jsou více motivováni k dobrému pracovnímu výkonu (Koubek, 2015, s. 288). Problém však představuje obtížná měřitelnost pracovního výkonu jako celku nebo některých jeho složek a dále také kvantifikace vlivu faktorů výkonu, které nejsou závislé na úsilí pracovníka (Koubek, 2015, s. 288).

### 3.1 Mzdový systém

I přes existenci moderního pojetí odměňování se zejména u nás orientuje praxe především na otázky peněžního odměňování a málo pozornosti se věnuje zaměstnaneckým benefitům, tedy odměnám, které vyplývají z pracovního poměru (Koubek, 2015, s. 285). Mzda je peňěžité plnění nebo mzda v naturální podobě, která náleží zaměstnanci v podnikatelském sektoru za odvedenou práci (Dvořáková, 2012, s. 308). Výše mzdy je dána buď smlouvou (kolektivní, pracovní, jinou), vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem a její výše nesmí být nižší než zákonem stanovená výše minimální mzdy. Podle Dvořákové (2012, s. 309) by měl být mzdový systém transparentní, srozumitelný, spravedlivý a efektivní a zároveň by měl zohledňovat následující faktory – složitost, odpovědnost a namáhavost

práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a také cenu práce. Mzdový systém zejména velkých organizací může být tvořen z tarifní soustavy a mzdových forem.

### 3.1.1 Mzdové formy

Mzdové formy slouží ke mzdovému ocenění práce zaměstnance a dle Koubka (2011, s. 169) nezahrnují jen tradiční výstupy jeho práce, ale zohledňují i to, co do práce vkládá, jde tedy o odměňování zaměstnanců na základě jejich přínosu. Podle Dvořákové (2012, s. 319) také stimulují ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, kolektivu i celé organizace.

Při vytváření systému odměňování si musí firma zvolit pro ni vhodnou mzdovou formu nebo jejich kombinace a to na základě rozhodnutí, zda bude zaměstnance platit na základě odpracované doby, jejich výkonu, popřípadě dalších zásluh (Koubek, 2011, s. 169) a může se rozhodnout pro jednu z následujících mzdových forem (Koubek, 2015, s. 309–317): časovou mzdu nebo plat, úkolovou mzdu, podílovou neboli provizní mzdu, mzdy za očekávané výsledky práce, mzdy a platy za znalosti a dovednosti, mzdy a platy za přínos a dodatkové mzdové formy (např. odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém, příplatky nebo ostatní výplaty). Dvořáková (2012, s. 320) dále rozlišuje následující mzdové formy – základní, mezi které patří časová a úkolová mzda, a doplňkové, neboli nesamostatné, kam se řadí osobní ohodnocení, prémie, provize, bonusy, odměny a podíl na výsledcích.

### 3.1.2 Tarifní mzda

Podle Dvořákové (2012, s. 315) reprezentuje tarifní mzda „zaručenou část individuální mzdy“ a je tvořena mzdovým tarifem a příplatky za stížené pracovní podmínky. Pro převod hodnoty práce do mzdového tarifu se používá několik metod, za nejvhodnější označuje Koubek (2015, s. 300–301) ty, které jsou pro zaměstnance nejsrozumitelnější. Mezi tyto metody patří metoda pořadí, která je založena na sladění pořadí práce a pořadí mzdového tarifu, klasifikační metoda, která při stanovování tarifů používá výpočtů založených na lineární nebo geografické progresi, nebo bodovací metoda, která každému bodu přiřazuje peněžní částku a výsledný mzdový tarif je součinem počtu bodů a peněžní hodnoty daného bodu.

Významnou roli zde hraje tarifní stupnice, která je tvořena stupni, které jsou oceněny mzdovými tarify. Tyto tarify představují cíle strategie lidských zdrojů a strategie odměňování, zajišťují srovnání vnitropodnikových a externích mzdových relací, oceňují mzdou pracovní výkony zaměstnanců, odráží případný mzdový postup a umožňují sledovat vývoj mzdových nákladů (Dvořáková, 2012, s. 315).

## 4 KOLEKTIVNÍ PRACOVNÍ VZTAHY

Aby mohla firma uspět v náročném tržním prostředí, je potřebné dosáhnout stavu, který představuje sdílení základních cílů a hodnot dané firmy všemi subjekty (Dvořáková, 2012, s. 329). Pro výkonnost a stabilitu firmy mají velký význam nejen formální, ale i neformální vztahy mezi jednotlivými zainteresovanými skupinami. Dvořáková (2012, s. 329) rozlišuje tyto pracovní vztahy – individuální pracovní vztahy (vztah zaměstnance a individuálního zaměstnavatele), nebo kolektivní vztahy (vztahy skupin zaměstnanců a jejich zaměstnavatele), zvláštní skupinou jsou potom tripartitní vztahy. Kolektivní a individuální vztahy mají společné cíle, předmět vyjednávání a metody jednání, avšak liší se počtem subjektů vyjednávání, rozsahem oprávnění vyjednat, právní základnou vyjednávání, metodami vyjednávání a sférou vlivu (Dvořáková, 2012, s. 330). Mezi kolektivní pracovní vztahy patří vztahy mezi managementem a odbory při kolektivním vyjednávání, uzavírání kolektivních smluv nebo řešení kolektivních sporů. Jejich cílem je zabezpečit sociální potřeby zaměstnanců, pracovní podmínky a zákonné nároky jejich plnění (Dvořáková, 2012, s. 342). Společným cílem je potom dle Dvořákové (2012, s. 342) prosperita celé organizace, která umožňuje řešení sociálních potřeb zaměstnanců a zhodnocuje kapitál vložený vlastníkem.

Pro fungování odborů je důležité, do jaké míry jsou uznávány ze strany zaměstnavatele. Uznání odborů může být dle Armstronga a Taylora (2015, s. 488) plné nebo částečné. Pokud zaměstnavatel plně uznává existenci odborů, dochází ke společnému kolektivnímu vyjednávání, během kterého jsou nastaveny pracovní podmínky a podmínky odměňování (Armstrong, Taylor, 2015, s. 489). V případě částečného uznání odborů je jejich činnost omezena pouze zastupováním zaměstnanců ve věcech jejich zaměstnávání (Armstrong, Taylor, 2015, s. 492).

V české legislativě je právo odborově se organizovat obsaženo v článku 27 Listiny základních práv a svobod. Zde je mimo jiné uvedeno, že „odborové organizace vznikají nezávisle na státu“, přičemž „omezovat počet odborových organizací je nepřipustné, stejně jako zvýhodňovat některé z nich v podniku nebo odvětví“ (Česko, 1993). Jejich činnost a vznik mohou být omezeny zákonem pouze v případě, že jde „o opatření v demokratické společnosti nezbytné pro ochranu a bezpečnost státu, veřejného zájmu nebo práv a svobod druhých“ (Česko, 1993).

Odborové organizace mají ze zákona právo zastupovat zaměstnance proti zaměstnavatelům, v některých případech mohou zastupovat také zaměstnance, kteří v odborech nejsou.



Podle Dvořákové (2012, s. 338) můžeme do vzájemných vztahů zaměstnavatelů a odborových organizací zařadit kolektivní vyjednávání a uzavírání kolektivních smluv, spolurozhodování v některých právních úkonech a konzultace právních úkonů, za nižší formu vztahu je považováno povinné informování.

Výsledkem kolektivního vyjednávání je uzavření kolektivní smlouvy, která má povahu právního aktu, který je pramenem práva. Kolektivní vyjednávání je upraveno zákonem č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.

Pokud v organizaci existují odbory, jsou všechny záležitosti týkající se zaměstnaneckého poměru a podmínek zaměstnávání nastaveny mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací v rámci kolektivního vyjednávání, které ukazuje rozdělení moci mezi jednotlivými stranami (Armstrong, Taylor, 2015, s. 489). Výstupem kolektivního vyjednávání jsou kolektivní smlouvy.

#### **4.1 Hlas zaměstnanců**

Hlas zaměstnanců představuje možnost zaměstnanců spolurozhodovat o záležitostech, které se v organizaci dějí a které se jich dotýkají, podle Armstronga a Taylora (2015, s. 494) jde zejména o procesy participace, zapojování, řešení problémů nebo komunikace zdola nahoru. Existence těchto procesů v organizaci umožňuje zaměstnancům projevit svou nespokojenost nebo usměrnit moc vedení společnosti. Přímý hlas zaměstnanců, který znamená přímý kontakt mezi zaměstnanci a vedením, nahrazuje odbory jako prostředníka při vyjednávání (Armstrong, Taylor, 2015, s. 495). Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 499) dělíme jednotlivé prvky hlasu zaměstnanců do dvou skupin, první je „participace cestou zástupců“, do které patří společné konzultace, kolektivní zastupování, systémy partnerství a evropské rady zaměstnancům, druhou je „řešení problémů zdola nahoru“, kam řadíme komunikaci zdola nahoru, průzkumy názorů nebo projektové skupiny.

## 5 KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI

Pod pojmem komunikace se zaměstnanci se nachází procesy a systémy, které zabezpečují komunikaci ve dvou směrech – od vedení k zaměstnancům a od zaměstnanců k vedení společnosti (Armstrong, Taylor, 2015). Tato komunikace týkající se především zaměstnanců, případně dozorčí rady, odborů nebo příbuzných zaměstnanců a probíhající uvnitř organizace je označována jako vnitřní (interní) komunikace (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 337).

Interní komunikace je důležitá zejména proto, že má velký vliv na mezilidské vztahy v organizaci a silně ovlivňuje vztah zaměstnanců k organizaci (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 337). Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 500–501) je dobrá komunikace se zaměstnanci významná zejména z následujících důvodů – je podstatnou částí každého řízení změn, neboť umožňuje zaměstnancům pochopit a přijmout prováděné změny, vede ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců a v neposlední řadě podporuje důvěru v organizaci. Stýblo (2013, s. 136) dále doplňuje zlepšení výkonnosti zaměstnanců, zkvalitnění kultury organizace, eliminaci nedorozumění nebo vytváření prostředí důvěry.

Pokud je komunikace se zaměstnanci jasná a srozumitelná, je také efektivní a přináší výsledky, proto by dle Armstronga a Taylora (2015, s. 501) mělo vedení zaměstnancům poskytovat informace systematicky (pravidelně, včas, vždy relevantní informace, tedy informace, které zaměstnanci potřebují a chtějí slyšet). Zejména by podle Dvořákové (2015, s. 394–395) mělo jít o následující informace – finanční a provozní výsledky, situace na trhu, strategie, komunikace změn, informace z oblasti lidských zdrojů, marketingové informace, CSR, PR nebo komunikace projektů.

Dobrá komunikace je důležitá z následujících třech důvodů (Armstrong, Taylor, 2017, s. 504):

- zaměstnanci jsou důležitou součástí každého řízení změn, pokud je navrhována nějaká změna, zaměstnanci by měli být informováni o tom, co je navrhováno a jak je to ovlivní, aby se předešlo odporu vyvolanému těmito změnami
- zaměstnanci vnímají větší závazek vůči společnosti, v případě, že jsou srozuměni s tím, čeho chce společnost dosáhnout a jaký prospěch z toho budou mít zaměstnanci
- efektivní komunikace vytváří důvěru, protože společnosti mají často problém objasnit zaměstnancům, co a proč dělají

Mezi nejčastější prostředky, přes které komunikuje vedení společnosti se zaměstnanci, patří podle Armstronga a Taylora (2017, s. 505) komunikace tváří v tvář, intranet (zejména ve firmách, kde mají všichni nebo většina zaměstnanců přístup k počítači), sociální média (interní sociální sítě), týmové brífinky, konzultativní výbory, nástěnky, speak-up programy, časopisy, zpravodaje a bulletiny. Za nejefektivnější je považována písemná komunikace, zejména v případě složitosti určitého tématu a nutnosti vysvětlení většímu počtu lidí (Armstrong, Taylor, 2015, s. 501). Podle Stýbla (2013, s. 131) jsou nejpoužívanějšími nástroji intranet, firemní časopisy, nástěnky a pravidelné schůzky jednotlivých oddělení, za nejvýznamnější jsou potom považovány již zmíněný intranet, pravidelné pracovní schůzky se zaměstnanci, kultura otevřených dveří a pravidelné osobní hodnocení.

Komunikace se zaměstnanci je velmi důležitá také v oblasti zaměstnaneckých benefitů, protože pokud nejsou zaměstnanci dobře informováni a benefity nejsou dostatečně prezentovány, nemohou plnit svoji funkci. Není výjimečná ani situace, že zaměstnanci nemají dostatečné informace o existenci benefitů, nebo neví, co mají udělat pro to, aby mohli benefity začít čerpat (Bohatová, 2013). Ať už firma nabízí svým zaměstnancům jakékoliv benefity, v každém případě je důležité zajistit, aby byla daná služba nebo výrobek zaměstnancem vnímán jako benefit, tedy jako výhoda, která je dobrovolná (Horecký, 2017) a není samozřejmá (Bohatová, 2013).

## 6 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké benefity jsou různá peněžní nebo nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnancům jejich zaměstnavatelem navíc ke sjednané mzdě (Macháček 2017, s. 1). Tyto benefity přispívají „k motivaci zaměstnanců, k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami“, dále k posílení pozitivního vztahu mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci a často jsou také důležitým faktorem v případě, že se zaměstnanec rozhoduje, zda přijme pracovní nabídku (Macháček 2017, s. 1). Zaměstnanecké benefity jsou zaměstnavatelem poskytovány dobrovolně (Horecký, 2017) navíc ke sjednané mzdě (Macháček 2017, s. 1) a slouží jako prostředek k získávání a stabilizaci zaměstnanců (Dvořáková 2012, s. 325). Některé firmy je berou jako investici, jiné je poskytují pro jejich daňovou výhodnost (Bohatová, 2013).

Důvody poskytování benefitů jsou dle společnosti Sodexo následující (Malia, 2015):

- zvýšení atraktivity zaměstnavatele – zajímavé zaměstnanecké benefity mohou přilákat kvalitní zaměstnance
- udržení talentů – zaměstnanecké benefity mohou snížit fluktuaci zaměstnanců a snížit tak náklady a problémy spojené s hledáním nových zaměstnanců
- zvýšení morálky, zapojení a produktivity – pokud firma nabízí zaměstnanci benefit, který je pro něj důležitý, získá pocit, že si jej firma váží, což zvyšuje jeho věrnost
- úspory pro zaměstnance i zaměstnavatele, které plynou z jejich finanční výhodnosti

Pojem zaměstnanecké benefity najdeme v literatuře často také pod označením zaměstnanecké výhody (např. Armstrong a Taylor 2015, Dvořáková 2012, Koubek 2015). Nejednotné není jen samotné označení, také struktura benefitů se v jednotlivých organizacích liší a je ovlivněna mnoha faktory, mezi něž patří velikost a typ podniku, obor podnikání nebo daňová uznatelnost jednotlivých benefitů (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 273).

Mezi zaměstnanecké benefity můžeme dle Koubka (2011, s. 187) zařadit jen ty, které firma nabízí zaměstnancům nad rámec zákona ze své vlastní iniciativy s cílem stabilizovat kvalitní zaměstnance, zvýšit jejich loajalitu a sounáležitost s firmou. Jedná se tedy o prostředky, které mají zvyšovat pohodu a blahobyt zaměstnanců a které jsou poskytovány navíc (Armstrong, Taylor, 2015, s. 451). Zaměstnanecké benefity jsou tedy součástí odměn zaměstnanců, avšak od jiných odměn se liší tím, že mohou být poskytovány plošně všem zaměstnancům, kteří ve firmě pracují (Koubek, 2011, s. 185). Ale mohou se lišit v závislosti na

postavení zaměstnance ve společnosti, počtu odpracovaných let nebo zásluh (Koubek, 2015, s. 319).

Podle Dvořákové (2012, s. 325) může být mezi zaměstnanecké benefity zařazeno velké množství různých požitků, služeb, zboží či sociální péče, za něž by jinak zaměstnanec platil, nicméně jsou pro ně charakteristické následující znaky:

- nebývají závislé na zásluhách
- nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu
- ne všichni zaměstnanci je musí vnímat jako výhody
- často jsou zavedeny, protože kopírují trend
- pokud jsou zavedeny, obtížně se ruší, protože jejich zrušení vzbuzuje nevoli
- zaměstnanci je často vnímají spíše automaticky než jako nadstandard
- mohou pozitivně ovlivnit pracovní spokojenost, ale vždy způsobují nespokojenost, zaměstnanci si na ně snadno zvyknou a čekají další
- mnohdy jsou poskytovány na základě kolektivní nebo pracovní smlouvy

Zaměstnanecké benefity jsou velmi významnou položkou celkového souboru odměn, podle Armstronga a Taylora (2015, s. 442) mohou tvořit až jednu třetinu prostředků určených na základní peněžní odměny, proto je jejich poskytování pečlivě plánováno a řízeno. I přes tento fakt není neobvyklé, že zaměstnanci často mají o existenci benefitů pouze malý přehled. Důvody, proč tomu tak je, jsou dle Koubka (2015, s. 320) zejména nezáměr organizace zaměstnance o výhodách informovat a použití nevhodných způsobů k jejich informování.

## 6.1 Vznik zaměstnaneckých benefitů

Benefity, jak je známe dnes, tedy dobrovolné plnění poskytované zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy, neexistovaly vždy. Za předchůdce dnešních benefitů můžeme považovat programy sociálního zabezpečení, jejichž počátky jsou spojeny s procesem industrializace a poté s Velkou hospodářskou krizí v USA (Martocchio, 2015, s. 259). Tyto původní programy sociálního zabezpečení byly koncipovány tak, aby minimalizovaly negativní dopady na jednotlivce v případě, že přišli o práci, nebo ji z důvodu úrazu nemohli dále vykonávat (Martocchio, 2015, s. 259). Jejich cílem bylo udržet kvalitu života v rodinách s nezaměstnanými nebo invalidními členy domácnosti, přičemž rysy těchto sociálních pro-

gramů můžeme nalézt i dnes v tzv. právně vyžadovaných benefitech (Martocchio, 2015, s. 259).

Benefity podobné těm dnešním vznikly v USA v době 2. světové války jako reakce na nedostatek pracovních sil a současný zákaz vlády zvyšovat platy (Berglová, 2018). Aby firmy nalákaly zaměstnance, nabízely jim jídlo, sjednání životní pojistky nebo za ně platily u lékaře (Berglová, 2018).

V České republice se považuje za zakladatele systému používání zaměstnaneckých benefitů Tomáš Baťa, který pro své zaměstnance nejen stavěl domy, ale nabízel jim i možnost zvyšovat si kvalifikaci, staral se o jejich stravování, zdravotní péči nebo volnočasové aktivity (Berglová, 2018).

## 6.2 Flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány plošně nebo individuálně (Dvořáková, 2012, s. 325). Do individuálního způsobu řadíme flexibilní (volný) způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů neboli Cafeteria systém, který je založen na dobrovolném výběru zaměstnance podle jeho potřeb, samozřejmě v rámci stanoveného limitu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 442). O systému volitelných bloků neboli Cafeteria systému se zmiňuje i Koubek (2011, s. 185) a podle něj jde o systém, který umožňuje zaměstnancům, aby si volili ze širší nabídky právě ty benefity, které jsou pro ně v dané chvíli nejvýhodnější. Tento systém se objevuje spíše ve větších firmách. Podle Dvořákové (2012, s. 326) má program flexibilních benefitů dva cíle:

- zvýšit spokojenost zaměstnanců s benefity, protože nabídka různorodých benefitů je schopna lépe reagovat na rostoucí diverzitu zaměstnanců i na změny tradiční struktury rodiny
- zvýšit povědomí zaměstnanců o výši nákladů na benefity, čímž dojde ke zvýšení vnímání hodnoty této části příjmu

Volitelný systém zaměstnaneckých benefitů poskytuje organizaci dle Koubka (2015, s. 321) několik výhod:

- je považován za úspornější a nabízí větší kontrolu nákladů, díky jeho hospodárnosti, lze prostředky vynakládat účelněji
- zajišťuje lepší informovanost zaměstnanců o poskytovaných benefitech

- možnost výběru benefitů na míru je přitažlivější pro současné i potenciální zaměstnance, což může mít vliv na stabilizaci pracovníků
- lidé si benefitů více váží, protože mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery

Za nevýhodu tohoto systému lze označit jeho administrativní náročnost a také delší intervaly, ve kterých si volí zaměstnanci dané benefity, ty mohou při špatném výběru negativně ovlivnit jejich spokojenost (Koubek, 2015, s. 321–322).

Podle Macháčka (2017, s. 2) by měl být tento benefit moderním produktem, který nabízí zaměstnancům zajímavý výběr služeb a volnočasových aktivit dle vlastního výběru, ať už formou zmíněného Cafeteria systému nebo předplacené benefiční karty.

Cafeteria systém funguje následujícím způsobem – zaměstnavatel vybere benefity, ze kterých si může zaměstnanec vybírat a určí také výši, v jaké může zaměstnanec benefity čerpat. Často se jedná zejména o benefity z těchto oblastí – zdravotní péče, wellness, cestování, jazykové kurzy, doprava, optika, sport a kultura, vzdělávání nebo zážitky (Edened: cafeteria s benefity pro vaše zaměstnance).

### 6.3 Fixní způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů

Druhým způsobem poskytování benefitů je fixní způsob neboli plošný, což je způsob, kdy zaměstnavatel určí například v kolektivní smlouvě zaměstnanecké benefity, které jsou k dispozici všem zaměstnancům a záleží jen na daném zaměstnanci, zda benefit využije, či nikoliv.

Velmi často jsou benefity nad rámec mzdy zaměřeny na podporu zdraví, sportovního vyžití a také na posílení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců. Důvod, proč tomu tak je, je podle Macháčka (2017, s. 1) ten, že zrelaxování, spokojení a motivování zaměstnanci odvádí lépe svoji práci a často také dělají reklamu svému zaměstnavateli ve svém okolí, čímž posilují budování dobrého jména organizace navenek.

Výhoda fixního způsobu tkví v jeho jednoduchosti, přehlednosti a nízkých nákladech, které jsou dány jednoduchou administrací (Jančíková, 2016). Nevýhodou tohoto způsobu je, že pevně daný výběr benefitů motivuje jednotlivé zaměstnance různě (Jančíková, 2016).

### 6.4 Členění zaměstnaneckých benefitů

Členění benefitů do určitých skupin se liší v závislosti na autorovi, Koubek (2015, s. 320) řadí benefity do následujících skupin – **benefity sociální povahy** (důchodové přípojištění,

životní pojištění, půjčky, nebo příspěvky na rekreace dětí), **benefity spojené s prací** (stravování, výhodnější prodej výrobků organizace zaměstnancům, vzdělávání zajištěné organizací) nebo **benefity spojené s pozicí ve firmě** (firemní auto, telefon, nárok na společenský oděv, bezplatné bydlení, náklady na reprezentaci).

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 442) můžeme zaměstnanecké benefity rozdělit zase na **odložené** neboli podmíněné a na **bezprostřední**. Do první skupiny se řadí penzijní systém, různé druhy pojištění nebo nemocenský příspěvek. Do druhé skupiny můžeme zařadit například služební auto nebo různé půjčky. Dále do zaměstnaneckých benefitů řadíme dovolenou nad stanovené minimum nebo dny volna navíc, které nemusí být považovány jednoznačně za odměnu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 442).

Podle Macháčka (2017, s. 1) lze zaměstnanecké benefity zařadit do následujících skupin – zdravotní benefity, důchodové benefity, benefity poskytované na pracovišti, benefity vztahující se k využití pracovního volna, benefity zaměřené na vzdělání, platové a finanční benefity a benefity směřující k vybavení zaměstnance. Další možné rozdělení je podle toho, kterým zaměstnancům jsou benefity poskytovány. Buď jsou poskytovány všem zaměstnancům (tzv. **plošné** (Duspivová, 2016)), nebo pouze vybrané skupině zaměstnanců (tzv. **selektivní** (Duspivová, 2016)), nebo **jednotlivým zaměstnancům** např. v nepříznivé životní situaci (Macháček, 2017, s. 3).

Nejvíce pohledů na členění benefitů však nabízí Pelc (2011, s. 17–21), který člení benefity podle následujících hledisek:

- daňová a odvodová výhodnost – členění probíhá dle daňového dopadu jednotlivých benefitů
- věcný pohled – dělí benefity do těchto skupin: podpora zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením, osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, zdravotní aspekty života zaměstnanců, sociální aspekty života zaměstnanců a benefity pro volný čas
- dle charakteru výdajů na straně zaměstnavatele (finanční, nefinanční), příjmy na straně zaměstnance (peněžní, nepeněžní)
- z pohledu času – jednorázové, krátkodobé a dlouhodobé
- dle diferenciací – podle charakteru práce zaměstnance, jeho funkce v organizaci nebo podle počtu let odpracovaných u zaměstnavatele



## 6.5 Daňové hledisko

Co se týká daňového hlediska, existuje několik režimů, které mohou být u zaměstnanec-  
kých benefitů použity. Přičemž vždy se dle Macháčka (2017, s. 8) zjišťuje, zda jde o pří-  
jem, který je u zaměstnance předmětem daně, v případě, že ano, zjišťujeme, jestli jde o  
příjem podléhající dani z příjmů ze závislé činnosti, nebo je osvobozen na základě § 6 odst.  
9 Zákona o daních z příjmů (ZDP). Z pohledu zaměstnance můžeme zaměstnanecké bene-  
fity zařadit do následujících daňových režimů (Macháček, 2017, s. 2):

- zaměstnanecké benefity osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti, přičemž se jedná o následující nepeněžní plnění zaměstnavatele – odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců, poskytování nealkoholických nápojů, příspěvky na sport, vzdělávání a rekreaci, poskytování bezplatných jízdnek, darů do úhrnné výše 2 000 Kč za rok, poskytnutí přechodného ubytování, sociální výpomoc do výše 500 000 Kč, příspěvky na penzijní a životní pojištění v úhrnu nejvýše 50 000 Kč ročně, bezúročná zápůjčka do úhrnné výše jistin 300 000 Kč (Macháček, 2017, s. 8–10).
- benefity nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění
- benefity zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti

U zaměstnavatele jsou možné tyto daňové režimy zaměstnaneckých benefitů (Macháček, 2017, s. 2):

- zaměstnanecké benefity poskytované na vrub daňově uznatelných nákladů – přičemž daňově uznatelné náklady jsou pro zaměstnavatele ty, které jsou vynaloženy na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví nebo zvýšený rozsah odpočinku zaměstnanců, pokud práva zaměstnanců vyplývají z kolektivní nebo jiné smlouvy, což stanovuje § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP. Toto ustanovení může zaměstnavatel aplikovat u těchto benefitů – příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, doplňkové penzijní spoření, penzijní pojištění, soukromé životní pojištění, výdaje spojené s dopravou zaměstnanců do a ze zaměstnání, příspěvek na přechodné ubytování. Další samostatná ustanovení ZDP potom upravují následující benefity – příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců, příspěvek na stravování, výše poskytnutých cestovních náhrad, motivační příspěvek na vzdělávání budoucího zaměstnance, příspěvky na kulturní pořady, zájezdy, sportovní akce, poskytnutí ob-

čerstvení, poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti nebo provoz vlastního předškolního zařízení (Macháček, 2017, s. 11–13).

- poskytovány na vrub nedaňově uznatelných nákladů
- poskytovány z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), sociálního nebo jiného fondu, který je tvořen ze zisku po jeho zdanění

Jako nejlepší možné řešení se jeví ty benefity, které „jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem, který snižuje základ daně z příjmů“ (Macháček, 2017, s. 3).

Dle PricewaterhouseCoopers (Srovnáváme zaměstnanecké benefity – víme, co se komu vyplatí, 2018) lze rozdělit benefity na základě jejich výhodnosti celkem do čtyř skupin:

- výhodné pro firmy i zaměstnance (tzv. daňově optimální (Bohatová, 2013)) – jde o benefity, které nejsou zdanitelným příjmem pro zaměstnance a jsou daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele, např. stravenky do limitu, pracovní oblečení v nepeněžitě formě, příspěvek na penzijní připojištění, aj. (Srovnáváme zaměstnanecké benefity – víme, co se komu vyplatí, 2018)
- výhodnější pro zaměstnance – benefit, který není zdanitelným příjmem pro zaměstnance, ale je daňově neuznatelným nákladem pro zaměstnavatele, např. nepeněžní příspěvek na kulturní nebo sportovní akce, příspěvek na tištěné knihy (Srovnáváme zaměstnanecké benefity – víme, co se komu vyplatí, 2018)
- výhodnější pro zaměstnavatele – jedná se o benefit, který je zdanitelným příjmem na straně zaměstnance a zároveň daňově uznatelným nákladem na straně zaměstnavatele, např. služební auto i pro soukromé účely, týden dovolené navíc, sick days, svozy zaměstnanců do práce (Srovnáváme zaměstnanecké benefity – víme, co se komu vyplatí, 2018)
- nejméně výhodné benefity (tzv. daňově neoptimální (Bohatová, 2013)) jsou ty, které jsou zdanitelným příjmem pro zaměstnance a daňově neuznatelným nákladem pro zaměstnavatele, např. poskytnutí rekreace nad limit 20 tisíc Kč, dárky pro zaměstnance, které nevychází z vnitřního předpisu nebo kolektivní smlouvy (Srovnáváme zaměstnanecké benefity – víme, co se komu vyplatí, 2018)

Pokud firma poskytuje benefity systémem Cafeteria, je často součástí systému koeficient, který zohledňuje daňovou výhodnost či nevýhodnost jednotlivých benefitů (Srovnáváme zaměstnanecké benefity – víme, co se komu vyplatí, 2018).

## 6.6 Poskytování zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány v rámci daňových nebo nedaňových výdajů, dále mohou být hrazeny přímo ze zisku po jeho zdanění (Macháček, 2014). Dalším způsobem, jak lze poskytovat zaměstnanecké benefity, je vytvořit fond kulturních a sociálních potřeb nebo sociální fond, a to v organizacích, pro které neplatí vyhláška o FKSP (Krbečková, Plesníková, 2018, s. 6).

### 6.6.1 Fond kulturních a sociálních potřeb

Fond kulturních a sociálních potřeb mohou vytvářet organizační složky státu, státní příspěvkové organizace, příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky (Česko, 2002) nebo státní podniky (Krbečková, Plesníková, 2018, s. 8).

Fond je vytvářen základním přidělem do fondu, který je stanoven na 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy, náhrady platů nebo odměny za pracovní pohotovost, popřípadě dalšími zdroji fondu, mezi které patří náhrady škod a pojistná plnění vztahující se na majetek pořízený z fondu, nebo peněžní a jiné dary. U příspěvkových organizací lze zařadit mezi příjmy i příjmy z pronájmu rekreačních a sportovních zařízení. Čerpání z prostředků fondu probíhá podle stanoveného rozpočtu a fond je využíván pouze na činnosti, které organizace pořádá sama nebo ve spolupráci s jinou osobou (Krbečková, Plesníková, 2018, s. 8–11).

Prostředky fondu mohou být podle vyhlášky č. 114/2002 Sb. použity k následujícím druhům plnění, jako příspěvky na provoz zařízení sloužícího ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců, pořízení hmotného majetku, které slouží ke kulturním a sociálním potřebám zaměstnanců, půjčky na bytové účely, sociální půjčky, sociální výpomoci, příspěvek na závodní stravování, příspěvek na rekreační pobyty, rehabilitace a zájezdy v tuzemsku i zahraničí, příspěvek na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce, příspěvek na penzijní pojištění a doplňkové penzijní spoření, příspěvek na pojistné, na soukromé životní pojištění, příspěvek odborové organizaci nebo dary zaměstnancům při různých příležitostech.

### 6.6.2 Sociální fond

Sociální fond je možné vytvořit v těch organizacích a obcích, na které se nevztahují vyhlášky č. 114/2002 Sb. a č. 310/1995 Sb. Vytváření fondu není omezeno téměř žádnými pravidly až na jedno, a to, že fond je tvořen ze zisku po zdanění, nelze jej tedy tvořit na vrub daňově uznatelných nákladů a je možné jej vytvořit pouze v organizaci, která generuje zisk. Tvorba fondu musí být zakotvena v zakladatelských listinách a v případě existence odborové organizace je nutné zakotvit do kolektivní smlouvy spolurozhodování odborové organizace, dále je nutné stanovit způsob, jakým je fond vytvářen a jak je s ním nakládáno.

Plnění poskytovaná z tohoto fondu jsou podle Krbečkové a Plesníkové (2018, s. 27) limitována zákonem o daních z příjmu, zákonem o pojistném na veřejné zabezpečení a zákonem o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, protože plnění nad tyto stanovené limity jsou zdanitelným příjmem zaměstnance a zaměstnanec z nich často odvádí sociální a zdravotní pojištění.

Prostředky ze sociálního fondu je možné použít pro následující druhy plnění – příspěvek na provoz zařízení sloužícímu ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců, zápůjčky ze sociálního fondu, zápůjčky na překlenutí tíživé sociální situace, sociální výpomoc, příspěvek odborové organizaci, který se nově bere jako dar na činnost a jeho limit není stanoven, a dary zaměstnancům u příležitosti různých pracovních a životních jubileí, které lze poskytnout buď v nepeněžní nebo peněžní podobě, přičemž peněžní dary jsou vždy předmětem daně z příjmů, nepeněžní dary jsou do hodnoty 2 000 Kč od daně z příjmů osvobozeny (Krbečková, Plesníková, 2018, s. 28–29).

## 6.7 Porovnání výhodnosti zaměstnaneckého benefitu a finanční odměny

Zaměstnavatelé volí poskytování zaměstnaneckých benefitů (zejména těch daňově optimálních), protože jsou výhodné pro ně samotné (Bohatová, 2013). Pokud porovnáme dvě následující situace – zaměstnavatel poskytne zaměstnanci částku 15 000 Kč jako příspěvek na doplňkové penzijní spoření a variantu, kdy je zaměstnanci poskytnuta mimořádná odměna ve stejné výši, vychází poskytnutí benefitu výhodněji pro obě dvě strany, což dokazuje i následující výpočet (Macháček, 2017, s. 18).

**1. Poskytnutí mimořádné odměny zaměstnanci ve výši 15 000 Kč**

Pohled zaměstnance:

Odměna	15 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (34 %)	5 100 Kč
Superhrubá mzda	20 100 Kč
Zvýšení zálohy na daň ve výši 15 %	3 015 Kč
Pojistné hrazené zaměstnancem (11 %)	1 650 Kč

Čistý příjem zaměstnance z mimořádné odměny 15 000 Kč je **10 335 Kč**  
(15 000 Kč – 3 015 Kč – 1 650 Kč)

Pohled zaměstnavatele:

Daňový náklad zaměstnavatele je ve výši 20 100 Kč (tedy superhrubá mzda skládající se z odměny 15 000 Kč a sociálního a zdravotního pojištění z odměny ve výši 5 100 Kč).

Zaměstnavateli se zvýší daňově uznatelné náklady o částku 20 100 Kč, zároveň dojde ke snížení základu daně o stejnou částku. Při výši sazby daně z příjmů právnických osob 19 % dojde ke snížení daně z příjmů o částku 3 819 Kč (20 100 x 0,19).

Výdaje zaměstnavatele jsou tedy **16 281 Kč** (20 100 Kč – 3 819 Kč).

**2. Zaměstnavatel uhradí zaměstnanci 15 000 Kč za rok jako příspěvek na doplňkové penzijní spoření**

Pohled zaměstnance:

Dle §6 odstavce 9 písmena p) ZDP je od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozen příspěvek mimo jiné také na doplňkové penzijní spoření, a to do výše 50 000 Kč za rok (Česko, 1992). Z uvedeného vyplývá, že příspěvek zaměstnavatele ve výši **15 000 Kč** přináší zaměstnanci čistý příjem ve stejné výši. Peníze jsou zaměstnanci poukázány na účet zaměstnance u penzijní společnosti.

Pohled zaměstnavatele:

V případě, že poskytování příspěvku doplňkového penzijního spoření vychází z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo pracovní smlouvy, je

na základě §24 odstavce 2 písmene j) bodu 5 výše příspěvku daňovým nákladem zaměstnavatele, a to do jakékoliv výše (Macháček, 2017, s. 19).

Příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření zaměstnance ve výši 15 000 Kč se tedy rovná jeho daňovému nákladu. Zaměstnavateli se o tuto částku zvýší daňově uznatelné náklady a ve stejné výši dojde ke snížení základu daně, což způsobí snížení daně z příjmů o 2 850 Kč ( $15\,000 \times 0,19$ ), a to díky 19 % sazbě daně z příjmů právnických osob.

Výdaje zaměstnavatele při poskytnutí benefitu jsou **12 150 Kč** ( $15\,000 - 2\,850$  Kč).

Z předchozího vyplývá, že pro zaměstnance představuje benefit úsporu ve výši **4 665 Kč** (rozdíl mezi 15 000 a 10 335 Kč), u zaměstnavatele jde o úsporu ve výši **4 131 Kč** (rozdíl mezi 16 281 Kč a 12 150 Kč).

Tabulka 1: Úspora při poskytnutí příspěvku na doplňkové penzijní spoření místo mimořádné odměny (vlastní zpracování)

	Čistý příjem zaměstnance	Výdaje zaměstnavatele
Mimořádná odměna 15 000 Kč	10 335 Kč	16 281 Kč
Příspěvek 15 000 Kč na doplňkové penzijní spoření	15 000 Kč	12 150 Kč
<b>Úspora</b>	<b>4 665 Kč</b>	<b>4 131 Kč</b>

## 6.8 Trendy v zahraničí

Mezi zajímavé zaměstnanecké benefity, které jsou poskytovány v zahraničí také v malých firmách podle Koubka (2011, s. 186) patří: den volna navíc v den narozenin, dárek k narozeninám, svatební dar, vánoční dárek, příspěvek na úhradu nákladů na vzdělání, příspěvek na jesle nebo mateřskou školku, půjčování firemního vybavení, poradenská činnost pro zaměstnance, firemní posilovna nebo tělocvična, programy pro bývalé zaměstnance, materiální podpora pozůstalým při úmrtí zaměstnance, pomoc zaměstnancům v těžké životní situaci, příspěvek na vzdělávání dětí zaměstnanců nebo dodatečná dovolená.

Ve Spojených státech je poskytování některých benefitů vyžadováno ze zákona (the Social Security Act of 1935 a the Medical Leave Act of 1993), ale celou řadu dalších benefitů poskytují společnosti zaměstnancům dle svého uvážení, přičemž daňové zákony jim umožňují odečíst si z jejich zdanitelných příjmů náklady na tyto benefity, a tím snížit daňové závazky společností (Martocchio, 2015, s. 223–224). Dobrovolné benefity, které společnosti poskytují bez ohledu na výkon zaměstnance, se dělí podle Martocchia (2015, s. 224-231) do následujících třech skupin:

- pojistné programy – kam patří pojištění příjmu, které se dále dělí na pojištění pro případ pracovní neschopnosti krátkodobé (zotavení ze zranění, zotavení po operaci, léčba nemoci vyžadující hospitalizaci a těhotenství) nebo dlouhodobé, dále sem patří životní pojištění, důchodové pojištění a pojištění zdravotní
- proplacené volno - tato kategorie zahrnuje následující benefity: placená dovolená, nemocenská dovolená, osobní volno, volno pro účast v porotě, pro účast na pohřbu, vojenská dovolená, vzdělávání a související cestovní čas, doba odpočinku, doba oběda, dobrovolnické aktivity apod.
- služby – tato oblast benefitů představuje zaměstnanecké asistenční programy, které pomáhají zaměstnancům s osobními problémy, jako je užívání drog, domácí násilí, dále sem patří rodinné asistenční programy, které poskytují zaměstnancům možnost pečovat o staré osoby nebo děti, programy na podporu vzdělávání svých zaměstnanců, dopravní služby, které zajišťují dopravu zaměstnance na pracoviště a zpět domů pomocí energeticky šetrných forem dopravy, pomoc v oblasti outplacementu (což je technická a emocionální podpora určená zaměstnancům, kteří jsou propuštěni ze zaměstnání), wellness programy na podporu a udržování fyzického a psychického zdraví (odvykání kouření, řízení stresu, kontrola hmotnosti a výživové programy) a programy finančního vzdělávání zaměstnanců.

## 6.9 Neobvyklé benefity

Jedním z amerických zaměstnavatelů, který dlouhodobě poskytuje svým zaměstnancům mnoho dobrovolných a také nezvyklých zaměstnaneckých benefitů, je společnost **Google**. Mezi hlavní cíle poskytovaných benefitů patří zvýšení efektivity, budování komunity a inovace. Do budoucna chce společnost své benefity ještě více rozšířit a to zejména ty, které jejím zaměstnancům šetří čas, zlepšují jejich fyzický stav a produktivitu (Bock, 2015, s. 237–238). Google svým zaměstnancům nabízí například bankomaty, opravnu jízdních

kol, myčku aut s možností výměny oleje, čistírnu, donášku biopotravin a dovážku masa, sváteční trhy, mobilní kadeřnictví, kosmetické salony, knihovny, služby domovní správy, kulturní kluby, rovnost v benefitech, masážní křesla, relaxační buňky, prádelnu, půjčovnu elektrických aut, „posmrtný“ benefit, pět měsíců mateřské dovolené, jídlo zdarma, autobusovou dopravu nebo dotované hlídání dětí (Bock, 2015, s. 250). Náklady na zmíněné benefity jsou dle Bocka (2015, s. 238) až na poslední tři zmíněné buď nulové, nebo velmi malé.

Avšak nejen společnost Google nabízí svým zaměstnancům netradiční benefity. Například společnost **Salesforce** poskytuje zaměstnancům až šest dní placeného volna navíc, pokud je zaměstnanec využije k dobrovolnictví (Pírek, 2018). Společnost **Reebok** dává svým zaměstnancům lekce fitness zdarma (Pírek, 2018). Společnost **Spotify** hradí svým zaměstnankyním zmrazení vajíček a zajišťuje následnou pomoc při oplodnění (Pírek, 2018). Společnost **Goldman Sachs** hradí od roku 2008 svým zaměstnancům změnu pohlaví (Pírek, 2018). Zajímavými zaměstnaneckými benefity se může pochlubit také softwarová firma **HubSpot**, která nabízí mimo zmrazení vajíček nebo pojištění také neomezenou dovolenou, dále sabatiki (volno určené k cestování, sebezlepšování se, odpočinku nebo pro práci na vlastních projektech), pomoc se zdravou výživou nebo „HubSpot candy wall“ (Ollé, 2018).

Neobvyklé benefity se objevují zejména u IT firem, které svým zaměstnancům také často nabízí například relaxační zóny, finskou saunu nebo posilovnu (Gallistl, 2017). Podle stejného zdroje poskytuje také 30 % technologických společností svým zaměstnancům až šest týdnů dovolené nebo dokonce již zmíněnou neomezenou dovolenou (Gallistl, 2017).

Za netradiční benefit lze považovat také benefity inspirované čtvero ročním obdobím – možnost objednávky vánočního cukroví přes intranet a doručení na pracoviště, ovoce k dispozici pro všechny v období chřipek nebo dárky či přání k narozeninám (Bohatová, 2013).

## 6.10 Benefity v prostředí České republiky

Pro prostředí českých firem jsou typické spíše tradiční benefity, ale i zde se pomalu objevují nové druhy zaměstnaneckých benefitů. Jde například o poukázky na knihy nebo nákup zdravotnických prostředků, tyto benefity mohou zaměstnavatelé poskytovat zaměstnancům od začátku roku 2018 (Štarmanová, 2018).



Podle Kubíčkové a Patákové (2018) zavádí společnosti nové benefity také po vzoru zahraničních společností a tyto benefity lze rozdělit do následujících skupin:

- spojené s pracovní dobou a dovolenou – homeoffice, pětihodinový pracovní den, sick days nebo neomezené čerpání dovolené
- spojené se vzděláváním zaměstnanců - nejruznější online kurzy, školení nebo vzdělávací kurzy
- spojené s budováním kolektivu - rodinné výlety, sportovní turnaje, společenské akce, vánoční večírky nebo teambuildingy
- spojené s péčí o zdraví zaměstnanců - občerstvení na pracovišti, relaxační zóny na pracovišti, služby maséra, cvičení jógy, preventivní odběry krve přímo na pracovišti, bezplatné lékařské prohlídky, tematicky zaměřené semináře a přednášky v oblasti zdraví, nebo bezplatné odvykací léčby poskytované zaměstnancům
- spojené s právní pomocí - zajištění konzultace s právníkem či advokátem, sjednání pojištění právní ochrany s možností využití služby právního poradenství
- spojené s rodičovstvím - firemní školky, dětské skupiny nebo také příspěvek na školku nebo jesle

V současnosti se zejména společnosti spadající do výrobní sféry potýkají s nedostatkem pracovní síly a právě tato skutečnost se často promítá do struktury nabízených benefitů, kterými se snaží firmy přilákat a udržet své zaměstnance. Kromě již zmíněných benefitů společnosti dále nabízí vysoké náborové příspěvky, příspěvky na dojíždění nebo bydlení, 24 hodinové školky, nutričního poradce nebo fitness čtvrt hodinky (Rybová, 2018).

Stále oblíbenějšími se také stávají benefity umožňující lépe sladit pracovní a osobní život jako například dovolená navíc, kratší pracovní doba nebo dny zdravotního volna (Gallistl, 2017, Delmar, 2017).

## 6.11 Nejčastěji poskytované benefity

Mezi deset nejčastěji poskytovaných benefitů patří dle Macháčka (2017, s. 4) následující:

- stravenky / příspěvek na stravování
- placená dovolená nad rámec zákonem stanovených čtyř týdnů
- pružná pracovní doba
- firemní mobilní telefon pro soukromé účely
- jazykové vzdělávání

- 13. plat / 14. plat / pravidelné bonusy
- Home office, tzn. možnost práce z domova
- vánoční večírky
- občerstvení na pracovišti
- teambuilding a sportovní aktivity

Prvních sedm vyjmenovaných zároveň patří do desítky nejžádanějších benefitů spolu s placenou krátkodobou nemocí (tzv. Sick days), vzdělávacím programem nebo možností nadpracovat si hodiny (Macháček, 2017, s. 4).

Kromě již jmenovaných se mezi nejčastěji poskytovanými benefity objevuje ještě služební auto pro soukromé účely nebo penzijní připojištění (Srovnáváme zaměstnanecké benefity – víme, co se komu vyplatí, 2018). Bohatová (2013) dále jmenuje příspěvek na vzdělávání, nadstandardní zdravotní péči, opatření v případě smrti nebo dlouhodobé motivační plány (např. darované akcie).

To, že uvedené benefity patří mezi nejčastěji poskytované, dokládá také šetření, které provedla společnost TREXIMA v roce 2016. Ze zmíněného průzkumu vyplynulo, že 71 % firem poskytuje příspěvek na stravování, který je z tohoto pohledu nejoblíbenějším benefitem a většina zaměstnavatelů ho poskytuje plošně (Duspivová, 2016). Na druhém místě se umístil příspěvek na penzijní / životní pojištění, který poskytuje 46,7 % zaměstnavatelů, třetím v pořadí byla náhrada mzdy při překážkách v práci, kterou poskytovalo 41,5 % zaměstnavatelů (Duspivová, 2016). Dále následovaly tyto benefity (řazeny dle % poskytujících firem): příspěvek na vzdělávání (41,4 %), pružná pracovní doba (37,6 %), občerstvení na pracovišti (34,6 %), dovolená nad rámec zákona (34,4 %), příspěvek při významných událostech (28,3 %), služební vozidlo pro soukromé účely (27,8 %), Home office (24,9 %), výrobky a služby se slevou nebo zdarma (23,9 %), zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů (21,4 %) nebo půjčky zaměstnancům s 20,3 % (Duspivová, 2016).

V šetření se dále objevily benefity jako příspěvek na volnočasové aktivity, zdravotní volno (Sick days), příspěvek / zajištění dopravy do zaměstnání, příspěvek na dovolenou, příspěvky na nadstandardní zdravotní péči, náhrada za první 3 dny dlouhodobé pracovní neschopnosti, zvýšení odstupného nad rámec zákona nebo firemní školka, avšak tyto benefity poskytovalo méně než 15 % firem.

Z uvedeného šetření dále vyplynulo, že zaměstnanecké benefity jsou významným prvkem v oblasti odměňování zaměstnanců a téměř každý zaměstnavatel v České republice posky-

tuje alespoň jeden benefit, přičemž v roce 2016 průměrně poskytovali zaměstnavatelé 8 benefitů (Duspivová, 2016).

### 6.11.1 Mobilní telefon, notebook a služební auto

Podle Delmar (2017) považuje mnoho zaměstnavatelů za benefit také služební notebook nebo mobilní telefon. To, zda se jedná o pracovní pomůcku, nebo benefit, se rozlišuje možností používat je k soukromým účelům. Poskytnutí mobilního telefonu se často objevuje mezi nejoblíbenějšími benefity popřípadě mezi benefity, které zaměstnanci berou téměř jako samozřejmost (Srovnáváme zaměstnanecké benefity – víme, co se komu vyplácí, 2018; Gallistl, 2017; Delmar, 2017).

Dlouhodobě se mezi nejoblíbenějšími benefity umísťuje také služební auto, avšak tento benefit není zcela zdarma, protože se jedná o nepeněžní příjem podléhající dani z příjmu a to ve výši jednoho procenta z kupní ceny vozu včetně DPH (Služební vůz pro soukromé účely – stále oblíbený zaměstnanecký benefit, 2017). Dále je nutné respektovat podmínky vyplývající z leasingové smlouvy a pravidla nastavená zaměstnavatelem (Služební vůz pro soukromé účely – stále oblíbený zaměstnanecký benefit, 2017).

Výše uvedené benefity nejsou často u řady zaměstnavatelů nabízeny plošně, to znamená, že na benefit nemají nárok všichni zaměstnanci. Dělení benefitů na plošné a selektivní závisí na daném zaměstnavateli, zaměření firmy a složení zaměstnanců.

## 6.12 Diskriminace

Jak již bylo zmíněno, ne všechny benefity jsou poskytovány plošně všem zaměstnancům. Některé benefity mohou být poskytovány selektivně, např. v závislosti na pracovní pozici (Duspivová, 2016), nebo mohou být poskytovány na základě pracovněprávní seniority (Delmar, 2017). Benefity plně závisí na rozhodnutí zaměstnavatele, který však musí při jejich poskytování dodržovat předpisy, které chrání zaměstnance před diskriminací a zaručují jim rovné zacházení (Delmar, 2017).

Zaměstnavatel se může při poskytování benefitů dopustit přímé nebo nepřímé diskriminace, přičemž často opomíjenou skupinou jsou ženy na mateřské dovolené nebo rodiče na rodičovské dovolené, kteří jsou stále v pracovněprávním poměru k zaměstnavateli a mají tedy nárok na odměnu (Delmar, 2017).

### 6.13 Vztah mezi spokojeností zaměstnanců a spokojeností s benefity

Z Health and Workplace Benefits Survey, který provedl Employee Benefit Research Institute v roce 2017, vyplynulo, že 8 z 10 zaměstnanců, kteří označili spokojenost s benefity za velmi vysokou nebo vysokou, rovněž označilo svou spokojenost se zaměstnáním jako velmi vysokou nebo vysokou (Otto, 2018). V průzkumu bylo dále zjištěno, že více než 4 z 10 respondentů by vyměnili navýšení mzdy za zvýšení některých work-life balance benefitů a dokonce 2 z 10 uvedli, že preferují více zdravotních benefitů za cenu nižších mezd (Otto, 2018). Zaměstnanci dávají stále více najevo, že benefity hrají klíčovou roli při jejich rozhodování, zda zůstat v práci nebo si hledat novou (Otto, 2018). Od roku 2013 zůstává zdravotní pojištění mezi top benefity, které zaměstnanci zvažují při změně zaměstnání (Otto, 2018). Podobné je to i s penzijním pojištěním, které považuje 73 % respondentů za důležitý faktor při změně zaměstnání (Otto, 2018).

Zde je potřebné poznamenat, že průzkum byl proveden ve Spojených státech amerických, kde je odlišný systém sociálního a zdravotního pojištění. Zdravotní a sociální pojištění, jejichž rozsah a struktura jsou u nás fixně dány zákonem, jsou ve Spojených státech zákonem podchyceny rámcově a v různém rozsahu poskytovány jako benefit.

Studie Society of Human Resource Management provedená v roce 2016 zjistila, že zatímco tři čtvrtiny pracovníků personálního oddělení se domnívá, že zaměstnanci jsou spokojeni s nabídkou benefitů, tuto skutečnost potvrzuje jen 27 % zaměstnanců (Healy, 2017). 65 % zaměstnanců zde dále uvedlo, že tzv. dobrovolné benefity jsou důležité v celkovém balíčku benefitů, protože odrážejí jimi preferovaný životní styl (Healy, 2017). Pro zaměstnavatele to znamená jít za hranice tradičního rozměru benefitů a orientovat se například na oblast půjček na vzdělávání, finančního poradenství nebo pojištění majetku (Healy, 2017). V uvedeném průzkumu bylo také zjištěno, že u zaměstnanců, kterým byly nabídnuty dobrovolné benefity, se zvýšila spokojenost se zaměstnáním o 19 % a o 14 % klesla potřeba hledat nové zaměstnání (Healy, 2017).

## 7 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Zaměstnanecké benefity jsou v poslední době často diskutovaným tématem, přesto se jim literatura věnuje spíše okrajově. V různých zdrojích lze najít společné rysy zaměstnaneckých benefitů, avšak jejich definice se různí dle autorů. Kromě definic se různí také samotný pojem, kdy se kromě výrazu zaměstnanecké benefity, který používá Macháček nebo Krbečková a Plesníková, zejména v české literatuře objevuje termín zaměstnanecké výhody. Používají jej autoři jako Koubek a Dvořáková, nebo se objevuje také v českém překladu Armstrongovy a Taylorovy knihy Řízení lidských zdrojů. Samotné problematice zaměstnaneckých benefitů se literatura věnuje ne příliš podrobně. Obecný přehled nacházíme zejména v odborné literatuře věnující se řízení lidských zdrojů. Výjimku tvoří literatura věnující se problematice benefitů z hlediska daní, popřípadě týkající se fondů, ze kterých jsou benefity financovány. Další výjimkou je Martocchiová kniha věnující se benefitům ve Spojených státech a velké množství internetových zdrojů, které řeší různé aspekty zaměstnaneckých benefitů.

Důvodem, proč se současná odborná literatura touto problematikou podrobně nezabývá, může být fakt, že zaměstnanecké benefity jsou velmi specifické a jejich výběr závisí na situaci a prostředí dané firmy. Jejich cílem je zajistit spokojenost zaměstnanců, jejichž potřeby a požadavky se však liší v závislosti na odvětví, ve kterém firma působí, velikosti firmy a především struktuře zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity jsou oblastí, která zůstává výhradně v rukou společnosti. Důvody, proč benefity zaměstnancům poskytovat, jsou zřejmé, správně vybrané benefity jsou pro zaměstnavatele výhodné nejen z finančního pohledu, ale přispívají zejména ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což má vliv na pracovní výkon i vztah vůči zaměstnavateli. Pokud zaměstnavatel dobře zvolí nabídku benefitů, může stabilizovat kvalitní zaměstnance a přilákat nové. V případě, že nabízí benefity, které zaměstnanci nepovažují za atraktivní, přichází o výhodu, za kterou přes benefity platí, což si obzvláště v dnešní době, kdy je velký nedostatek kvalitních pracovníků, nemůže dovolit. Peníze, které zaměstnavatel vyčlenil na zaměstnanecké benefity, nerozdělí zaměstnancům do mezd, a to z několika důvodů. Prvním důvodem je, že dobře vybrané benefity snižují zaměstnavateli základ daně, což je pro něj ekonomicky výhodné. Druhým důvodem je, že benefity poskytuje zaměstnavatel dobrovolně, a proto je může kdykoliv zrušit. Pokud by zaměstnancům zvedl o určitou částku mzdu, nebylo by její pozdější snížení tak jednoduché. Třetí důvod je ekonomický a je spojený s vývojem mezd, který má své zákonitosti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY

Firma, kterou jsem si pro svoji práci vybrala, patří mezi největší výrobce obalového skla v České republice. Vyrábí a prodává skleněné láhve a konzervové sklo především firmám z nápojového a potravinářského průmyslu.

Sklárna patří do nadnárodní skupiny, která se řadí k předním výrobcům obalového skla v Evropě. Skupina vlastní celkem osm závodů v následujících zemích – ve Švýcarsku, Rakousku, Itálii, České republice, Chorvatsku, na Slovensku a Ukrajině.

Vybraná firma je českou pobočkou zmíněné nadnárodní skupiny a sídlí v Kyjově. Členem skupiny se stala v roce 1991. Svým vybavením patří k evropské technologické špičce. Disponuje celkem dvěma sklářskými vanami, které jsou schopny vyrobit za den celkem 700 t skloviny. Jedna vana taví bílé sklo, druhá barevné (zejména varianty zelené a hnědé).

Co se týká sortimentu, sklárna se zaměřuje především na výrobu láhví a konzervových sklenic. Jedná se zejména o láhve na pivo, víno, alkoholické a nealkoholické nápoje, mléko nebo ovocné šťávy. Konzervové sklenice jsou určeny především pro potraviny.

Tabulka 2: Zastoupení výrobních skupin v % (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Láhve na víno a lihoviny	12,0	11,1	14,6	17,1	20,2
Láhve na pivo a nealko	49,1	59,3	48,3	42,2	38,6
Konzervové sklenice	38,9	37,6	37,1	40,7	41,2

Vybraná firma se snaží být společensky odpovědnou firmou, a to ve všech třech oblastech – ekonomické, sociální a ekologické. V regionu má pověst stabilního zaměstnavatele, pro kterého je typické silné zázemí a kultura nadnárodní skupiny. Být součástí nadnárodní skupiny s sebou nese jak pozitiva (větší vyjednávací sílu v jednání s obchodními partnery, stabilitu), tak negativa, jako například určitá omezení v rozhodování nebo složitější vyjednávání s centrálou při realizaci podnikatelských cílů.

### 8.1 Historie

První zmínka o sklárně pochází z roku 1883, kdy sklárna patřila firmě Samuel Reich a spol. Ze začátku se zde vyrábělo pouze tabulové sklo a v roce 1884 se začalo vyrábět také

duté sklo. Od roku 1919 se sklárna stala majetkem akciové společnosti První česká sklárna v Kyjově. V roce 1933 byla ruční výroba nahrazena poloautomatickou, která byla v roce 1941 nahrazena plně automatickou. Následkem čehož došlo ke zúžení sortimentu a sklárna se od této doby specializuje pouze na výrobu obalového skla (láhví a konzervových sklenic).

V 50. letech se ze sklárny stal národní podnik, pod který spadalo dalších 5 skláren. Od roku 1965 patřila sklárna pod Sklo Union Teplice. V 70. letech proběhla rekonstrukce závodu, byl vystavěn výrobní monoblok se dvěma vanami a navazujícími linkami, dále nová kmenárna, sklady a začala výstavba administrativní budovy. V roce 1989 se ze sklárny stala akciová společnost a v roce 1991 se stala součástí nadnárodní skupiny, jejíž součástí je dodnes. V dalších letech byly postupně a celkem dvakrát přestavěny obě vany a neustále probíhá modernizace i dalších technologií, díky tomu patří sklárna ke světové technologické špičce.

## 8.2 Vize

Vize společnosti vychází z vize skupiny. Tento dokument (Vize vybrané firmy, 2017) upravuje těchto sedm oblastí – identitu, tržní výkonnost, výrobu a služby, zisk, životní prostředí, jakost, řízení pracovníků a postoj. Identita vychází z faktu, že vybraná firma je rodinnou společností, tudíž dynamika rozvoje je determinována finančními možnostmi nezávislé rodinné společnosti. V oblasti tržní výkonnosti chce firma posílit vedoucí pozici na svých domácích trzích a zlepšit postavení exportu. V oblasti výroby a služeb chce firma zvýšit úroveň produktivity přes specializaci a optimalizaci procesů na jednotlivých výrobních místech. V oblasti zisku chce firma dosáhnout zúročení investovaného kapitálu, aby měla dostatek finančních prostředků pro rozvoj podniku, zajištění pracovních míst a dlouhodobou nezávislost. Oblast životního prostředí je spojena s úsilím chovat se udržitelně a dbát na potřeby životního prostředí. Oblast jakosti je považována za základní element úspěchu a její dodržování je vyžadováno od každého zaměstnance. Oblast řízení pracovníků vychází ze situačního stylu řízení zaměstnanců, přičemž zaměstnanci jsou považováni za nejdůležitější zdroj úspěchu společnosti. Jejich kvalifikace, iniciativa a loajalita musí být ve shodě s jejich pozicí. Poslední oblastí je postoj, který má firma k zainteresovaným stranám. Ten se dá charakterizovat jako respektovaný, důvěryhodný partner s transparentním, čestným a poctivým jednáním (Vize vybrané firmy, 2017).

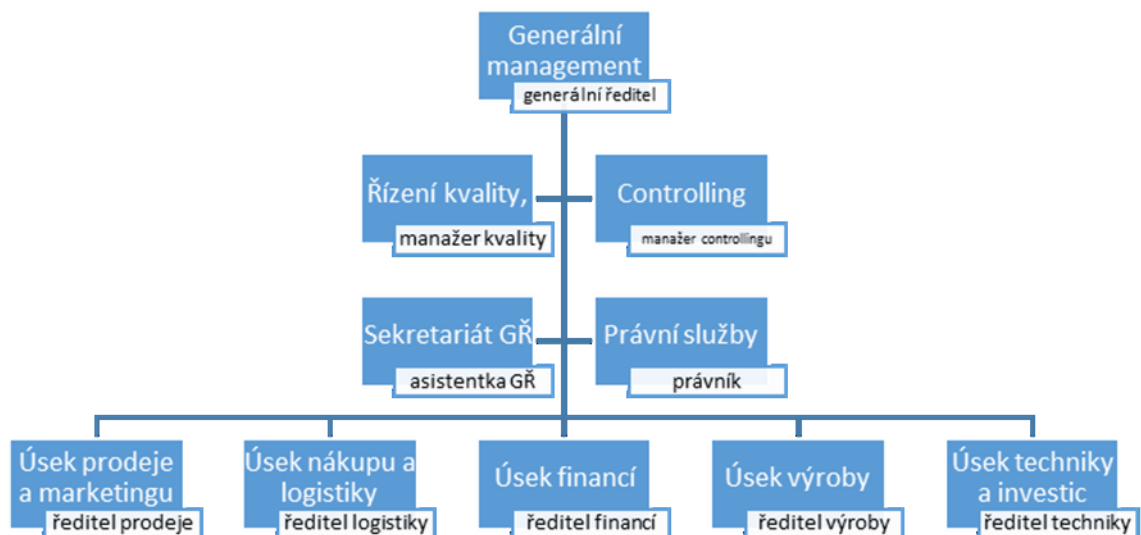


### 8.3 Organizační struktura

Vybraná firma má právní statut akciové společnosti. Statutárním zástupcem firmy je čtyřčlenné představenstvo, volené valnou hromadou akcionářů. Kontrolní funkci nad činností představenstva má dozorčí rada. Činnost zmíněných orgánů se kromě dalších právních předpisů řídí Stanovami akciové společnosti.

Firma pro přímé řízení vytváří funkcionální organizační strukturu, typickou pro výrobní podniky obdobné velikosti a zaměření. Zaměstnanci jsou sdruženi do útvarů dle podobnosti úkolů, aktivit a činností. Ve vertikální hierarchii existuje několik úrovní vedoucích, přičemž každý má určitou míru pravomocí a odpovědností v dané funkci.

Firma je součástí mezinárodního holdingu, tudíž kromě pracovněprávních vztahů na lokální úrovni jsou aplikovány i funkční vztahy v rámci celé skupiny podniků. To znamená, že na aktivity jednotlivých funkcí ve firmě mají vliv i funkční struktury na úrovni holdingové společnosti (například za oblast financování společnosti je formálně odpovědný finanční ředitel společnosti svému přímému nadřízenému – generálnímu řediteli firmy, ale funkčně komunikuje i s finančním ředitelem holdingu).



Obrázek 1: Organizační struktura firmy (vlastní zpracování)

## 8.4 Obchodní situace a postavení na trhu

Sklářský a keramický průmysl, do kterého vybraná firma patří, se sice řadí mezi tradiční odvětví zpracovatelského průmyslu v České republice, avšak zároveň patří mezi odvětví s vysokým podílem robotizace a mechanizace práce. Za dobu své existence prošlo jak obdobími konjunktur, tak recesí, avšak nikdy se toto odvětví nepotýkalo s takovou nejistotou a nepředvídatelností vývoje na trzích, jako v posledních letech (Výroční zpráva ASKP, 2017). Pro vedení jednotlivých firem je důležité odhadnout co nejlépe budoucí vývoj na trzích, hledat uplatnění na nových trzích a také posilovat marketingové aktivity (Výroční zpráva ASKP, 2017). Zásadní je pro firmy orientace na produkci s vysokou přidanou hodnotou, posílení výrobní inovace a souvisejících služeb (Výroční zpráva, ASKP, 2017). Příznivý makroekonomický vývoj je sice dobrou zprávou také pro sklářský a keramický průmysl, ale nesmí být přeceňován. Kvůli proexportní orientaci a závislosti na mnoho navazujících průmyslových odvětví je sklářský průmysl snadno zranitelný (Výroční zpráva, ASKP, 2017). Pro jeho další vývoj bude důležitý nejen vývoj domácí poptávky, ale i ekonomický vývoj v celé Evropě, která je hlavním vývozním teritoriem, a také rostoucí vliv konkurence ze zemí třetího světa (Výroční zpráva, ASKP, 2017).

Aktuálně vyšší poptávka po skleněných obalech je způsobena jednak nedostatkem kapacit, který vznikl kvůli rekonstrukci několika van v konkurenčních sklárnách, a také aktuální náladou ve společnosti, která řeší znečištění životního prostředí (zejména oceánů) plasty a také vliv plastů na lidské zdraví. Tento celospolečenský problém pomáhá propagaci skla jako opakovaně recyklovatelnému materiálu, který je zdravotně nezávadný.

Vybraná společnost v minulých letech významně investovala do modernizace výrobního zařízení a díky tomu patří k nejmodernějším sklárnám ve střední Evropě (Výroční zpráva, 2017). V blízké budoucnosti předpokládá co nejefektivnější využívání všech potenciálů s cílem udržet si a dále posilovat své postavení na trhu (Výroční zpráva, 2017). I přesto, že se neočekává působení zásadních negativních vlivů, zůstává společnost obezřetná zejména k případným tržním rizikům (Výroční zpráva, 2017). Společnost pokračuje v obezřetné obchodní politice, jak ve vztahu k přímé a nepřímé konkurenci, tak k vývoji na trhu obalového skla (Výroční zpráva, 2017).

Vybraná firma ročně vyrobí a prodá přibližně 850 milionů kusů skleněných obalů. Zhruba polovina produkce je určena pro tuzemský trh a druhá polovina je exportována do zahraničí. Mezi nejvýznamnější zahraniční trhy patří Polsko, Maďarsko, Německo, Francie, Řec-

ko, Itálie nebo Izrael (Informační brožura, 2017). V České republice má jednoho významného konkurenta, se kterým si dělí 80 % tuzemského trhu přibližně na polovinu.

Tabulka 3: Vybrané ukazatele v letech 2013-2017 (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Prodej v mil. ks	843,6	853,4	831,1	873,8	829,2
Obrat v mld. CZK	2,05	2,09	2,22	2,31	2,22
Export v %	42,0	45,4	48,0	42,9	42,8

## 8.5 Zaměstnanci

Vybraná firma patří mezi významné zaměstnavatele nejen v Kyjově, ale v celém regionu. V Kyjově se jedná o druhého největšího zaměstnavatele hned po krajské nemocnici. Sklárna zaměstnává dlouhodobě kolem 500 zaměstnanců a svou velikostí se řadí mezi středně velké firmy. Zaměstnanci se podobně jako v mnoha dalších sklářských firmách sdružují v odborové organizaci, přičemž v odborech je přibližně polovina z nich.

Vybraná firma zaměstnává aktuálně celkem 484 zaměstnanců, které lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou technickohospodářští pracovníci (THP) a druhou skupinou jsou dělnické profese, z nichž velká část pracuje v třísměnném nepřetržitém provozu. Procentní rozdělení je dlouhodobě stabilizované, tj. asi 75 % zaměstnanců připadá na dělnické pozice a 25 % zaměstnanců na THP. Pokud se díváme na zaměstnance z pohledu pohlaví, dlouhodobě představují muži přibližně 78 % a ženy 22 % zaměstnanců. Co se týká struktury zaměstnanců dle vzdělání, nejvyšší zastoupení mají vyučení spolu se středoškolsky vzdělanými, kteří tvoří dohromady 86 % zaměstnanců. Zaměstnanci s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním tvoří 14 %. Průměrný věk zaměstnanců ve firmě má lehce rostoucí trend. Za posledních deset let vzrostl ze 44,7 na 46,2 let. Průměrná odpracovaná doba se v posledních šesti letech pohybuje v rozmezí 19–20 let.

Výroba obalového skla patří mezi odvětví, která jsou vysoce automatizovaná. Mnoho činností, které dříve zastávali lidé, dnes dělají stroje. Důvodem je technický a technologický rozvoj, cena lidské práce, ale také bezpečnost zaměstnanců. Mnoho úkonů, které jsou ve sklářské výrobě nezbytné, je velmi fyzicky náročných a velmi důležitá je přesnost, s jakou jsou prováděny. Dále je potřeba zmínit pracovní prostředí, které je hlučné a vyznačuje se

vysokou teplotou. Vzhledem k těmto faktorům je nahrazování pracovníků stroji příznivé pro firmu a také pro zaměstnance. Díky automatizaci dochází k pozvolnému snižování počtu zaměstnanců a převádění určitých zaměstnanců na jiná pracoviště. Díky vyššímu výskytu strojů a vyšší technické vybavenosti se i do budoucna počítá se snížením počtu zaměstnanců na dělnických pozicích a naopak navýšením počtu zaměstnanců na odbornějších pozicích.

Tabulka 4: Počet zaměstnanců ve vybraných letech (vlastní zpracování)

1998	2003	2008	2014	2015	2016	2017	2018
701	612	451	478	481	486	487	484

Počet zaměstnanců byl v posledních pěti letech poměrně vyrovnaný a pohyboval se v rozmezí 478 až 487 zaměstnanců. Jiná situace byla například před dvaceti lety, kdy měla firma o téměř 120 zaměstnanců více. Snížení počtu zaměstnanců bylo způsobeno větší mechanizací a automatizací práce.

Tabulka 5: Míra fluktuace v letech 2013-2018 (vlastní zpracování)

2013	2014	2015	2016	2017	2018
3,42	2,39	3,53	3,71	5,92	7,35

Míra fluktuace je jedním z mála ukazatelů, který se v posledních dvou letech odchýlil a výrazně vzrostl oproti předchozím letům. Vyšší hodnota tohoto ukazatele poukazuje na fakt, že firma se v posledních letech potýká s vyšším počtem odchodů zaměstnanců z určitých pozic. Uvedená fluktuace se týká zaměstnanců na dělnických pozicích, u technicko-hospodářských pracovníků byla v posledních letech téměř nulová.

Odchodům zaměstnanců nahrává také situace na trhu práce. Díky nízké nezaměstnanosti je pro zaměstnance jednodušší najít si práci u jiného zaměstnavatele v případě, že nejsou v dané firmě spokojeni. Důvody odchodů zaměstnanců na dělnických pozicích lze podle zjištění personálního oddělení rozdělit do tří okruhů. Prvním je odchod ze zdravotních důvodů, kdy zaměstnanec není schopen dále vykonávat danou práci. Druhým důvodem je, že zaměstnanci nevyhovuje trisměnný nepřetržitý provoz a hledá si práci u jiného zaměstna-

vatele, který nabízí práci pouze na jednu nebo dvě směny a s volnými víkendy. Třetí skupinou jsou potom ostatní důvody, kam patří výše mzdy, pracovní kolektiv, dojíždění atd.

### 8.5.1 Demografická analýza spádové oblasti

Do Kyjova, kde vybraná firma sídlí, dojíždí z okolních vesnic a měst celkem 312 zaměstnanců. Přímo v Kyjově bydlí 172 zaměstnanců. Zaměstnanci dojíždějí do sklárny z 53 obcí nebo měst, přičemž 5 obcí / měst leží ve vzdálenosti větší než 30 km, 8 obcí / měst ve vzdálenosti 20-30 km, 19 obcí / měst ve vzdálenosti 10-20 km.

Za spádovou oblast lze považovat oblast do 10 km, ve které se nachází 21 obcí / měst, ze kterých dojíždí celkem 210 zaměstnanců. Spolu se zaměstnanci z Kyjova pokrývá tato skupina 78,9 % zaměstnanců. Spádová oblast je vymezena těmito obcemi: Bukovany, Čelohnice, Hýsly, Ježov, Kelčany, Kostelec, Kyjov, Milotice, Moravany, Nechvalín, Ostrovánky, Skalka, Skoronice, Sobůlky, Stavěšice, Strážovice, Svatobořice-Mistřín, Šardice, Věteřov, Vlkoš, Vracov, Žádovice.

Na základě vlastní analýzy dat okresu Hodonín ze souboru Územní změny, počty obyvatel, narození, zemřelí, stěhování 1971–2017 (Databáze demografických údajů za obce ČR, 2019) bylo zjištěno, že v letech 2015–2017 došlo v dané oblasti ke snížení počtu obyvatel z 33 086 na 32 917, což je pokles o 0,51 %, přičemž největší úbytek byl v Kyjově. Počet žen se ve sledovaném období snížil o 0,27 % a počet mužů o 0,76 %. Průměrný věk byl v roce 2017 ve sledované oblasti 43,31 let. Obyvatelé v produktivním věku 15–65 let představují více než 60 % obyvatel spádové oblasti. Od roku 2015 do roku 2017 klesl počet obyvatel v produktivním věku o 2,2 %. Tento pokles signalizuje obecný trend snižování počtu obyvatel a stárnutí populace.

Míra porodnosti ve spádové oblasti ve sledovaném období vzrostla, přičemž míra úmrtnosti klesla. Tyto faktory ovlivnily koeficient přirozeného přírůstku, který byl ve sledovaném období sice záporný, ale pomalu vzrůstá. Rostoucí tendenci má také vitální index, který udává poměr mezi narozenými a zemřelými na tisíc obyvatel. Intenzita imigrace ve sledovaném období kolísala, což bylo způsobeno počtem přistěhovaných obyvatel. Intenzita emigrace v tomto období klesala, což způsobil pokles počtu vystěhovaných osob. Díky rostoucímu počtu narozených, poklesu zemřelých, kolísavé intenzitě imigrace a klesající intenzitě emigrace byla míra celkového přírůstku sice záporná, ale měla ve sledovaném období rostoucí tendenci.

### 8.5.2 Situace na pracovním trhu s ohledem na region

Co se týká situace na trhu práce, ta se v České republice v letech 2016–2018 trvale zlepšovala, což bylo způsobeno pozitivním hospodářským vývojem. Česká republika dlouhodoběji vykazovala nejnižší obecnou míru nezaměstnanosti v porovnání s ostatními zeměmi EU a zároveň vysoký počet volných pracovních míst (Novák, Palcrová a Krejčí, 2018). V letech 2017 a 2018 intenzivněji klesal počet uchazečů o práci i podíl nezaměstnaných osob a rostl počet volných pracovních míst. Ve specifických oborech došlo k převýšení poptávky a některé firmy avizovaly vysoký zájem o zaměstnance jak do kvalifikovaných, tak nekvalifikovaných pozic. Stále větší zájem je také o operátory výroby, respektive o osoby obsluhující výrobní linky ve všech průmyslových odvětvích, a to i těch bez vzdělání (Novák, Palcrová a Krejčí, 2018).

Situace platná pro Českou republiku se projevila i na úrovni krajů, mezi kterými jsou však velké rozdíly. Výjimku tvoří Ústecký, Moravskoslezský a Jihomoravský kraj, které patří z hlediska charakteristik trhu práce k nejhorsším (Novák, Palcrová a Krejčí, 2018). Míra nezaměstnanosti v jednotlivých obcích spádové oblasti ve vybraných letech sice klesala, tento pokles zřejmě souvisel se zmíněným poklesem nezaměstnanosti v celé České republice, avšak i přes tento pokles byla míra nezaměstnanosti v této oblasti k 31. 12. 2017 vyšší než celorepublikový průměr. Region Kyjov patří do zmíněného Jihomoravského kraje a z hlediska základních charakteristik trhu práce mezi regiony s problematickou situací. Na konci roku 2017 bylo evidováno 2 173 uchazečů o práci, podíl nezaměstnaných byl 5,5 % (4. nejhorší v kraji), což bylo o 0,9 procentního bodu více než průměr kraje a na jedno volné pracovní místo zde připadalo 4,5 uchazečů (Novák, Palcrová a Krejčí, 2018).

Vybraná firma patří k dlouhodobě stabilním podnikatelským subjektům s dobrou ekonomickou pozicí a nadprůměrnými podmínkami pro zaměstnance. Nicméně z důvodu převisu poptávky po pracovní síle se zvýšilo riziko, že firmu opustí kvalifikovaní zaměstnanci, kterých je na trhu nedostatek. V současné době čelí firmy na trhu nejen problému najít kvalifikované a talentované zaměstnance, což je dáno nízkou nezaměstnaností, ale především si je udržet. S druhým jmenovaným problémem je spojen i fenomén job-hoppingu, tedy častého střídání zaměstnání, který je podle některých výzkumů v posledních letech společností stále lépe přijímán, proto není neobvyklé, že mladí lidé opouštějí zaměstnání, pokud v něm nejsou spokojeni nebo ho nepovažují za užitečné (Proč mladí lidé nevydrží dlouho v jednom zaměstnání? Job-hopping se stává fenoménem dneška, 2019).

## 9 ANALÝZA AKTUÁLNÍCH POTŘEB VYBRANÉ FIRMY V OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A ATRAKTIVITY BENEFITŮ U ZAMĚSTNANCŮ

### 9.1 Cíle analýzy

Vybraná firma se chová odpovědně ke všem zainteresovaným stranám, tzn. k zákazníkům, dodavatelům, investorům a ke svým zaměstnancům. Práci zaměstnanců adekvátně ohodnocuje mzdou a nabízí jim také poměrně širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, které jsou považovány za důležitý doplněk ke mzdě. Zaměstnanecké benefity vnímá vybraná firma jako jeden z významných faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Stávající benefity byly ve vybrané firmě nastaveny přibližně před deseti lety v době, kdy byly odlišné podmínky na pracovním trhu i požadavky zaměstnanců. Z tohoto důvodu má vedení personálního oddělení zájem zjistit, zda jsou zaměstnanci s nabízenými benefity spokojeni a zda odpovídají aktuálním požadavkům firmy. Vybraná firma investuje do zaměstnaneckých benefitů vysokou finanční částku, a proto chce využít tuto investici co nejlépe i do budoucna.

Cílem analýzy je identifikovat potřeby vybrané firmy v oblasti zaměstnaneckých benefitů a zjistit, jak atraktivní jsou poskytované benefity pro zaměstnance vybrané firmy, respektive jak jsou s nimi spokojeni.

Na základě analýzy budou ověřeny hypotézy, které byly stanoveny na základě rozhovorů s vedením personálního oddělení. Jedná se o následující:

1. Spokojenost zaměstnanců se skladbou benefitů nezávisí na jejich pracovní pozici.
2. Preference systému benefitů nezávisí na délce pracovního poměru.

Na základě zjištění bude navrženo zlepšení aktuální struktury tak, aby vynaložené finanční prostředky přinášely co největší efekt a poskytované benefity co nejlépe vystihovaly potřeby firmy i zaměstnanců. Z vyšší spokojenosti zaměstnanců může profitovat také firma, protože spokojený zaměstnanec lépe odvádí svou práci, má lepší vztah k zaměstnavateli a buduje dobrou pověst zaměstnavatele ve svém okolí. Vyšší spokojenost zaměstnanců má vliv na stabilizaci současných zaměstnanců a získávání nových.

## 9.2 Metody sběru dat a postup analýzy

Pro analýzu potřeb vybrané firmy v oblasti zaměstnaneckých benefitů a analýzu atraktivity poskytovaných benefitů u zaměstnanců byly použity následující metody – strukturované rozhovory, analýza vnitropodnikových dokumentů, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci vybrané firmy a SWOT-analýza.

Strukturované rozhovory posloužily především ke zjištění požadavků a potřeb vedení společnosti a odborů v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Každý rozhovor trval přibližně hodinu a přepisy těchto rozhovorů jsou uvedeny v příloze. K rozhovorům jsem vybrala zástupce společnosti, o kterých se domnívám, že významným způsobem mohou ovlivňovat strukturu a nastavení zaměstnaneckých benefitů ve firmě a zároveň nesou odpovědnost za jejich realizaci a správu. Jde o tyto zaměstnance, respektive pozice:

- předsedkyně odborové organizace, protože odborová organizace ve vybrané firmě zastupuje zájmy všech zaměstnanců. Odbory jsou jednou ze stran kolektivního vyjednávání, v rámci kterého se rovněž řeší zaměstnanecké benefity.
- vedoucí personálního oddělení, protože personální útvar zajišťuje převážnou část administrace benefitů, neboť vede kompletní personální a osobní informace jednotlivých zaměstnanců, zpracovává podklady pro čerpání benefitů a zajišťuje komunikaci o benefitech s jednotlivými zaměstnanci. Vedoucí personálního útvaru je spolu s personálním ředitelem hlavní součástí vyjednávacího týmu v případě kolektivního vyjednávání, jehož součástí je problematika benefitů. Personální manažer je rovněž důležitým členem týmu zabývajícím se náborem nových zaměstnanců.
- ředitel financí a administrativy (představuje ekvivalent funkce personálního ředitele) je odpovědný za personální politiku firmy, spolurozhoduje o rozpočtu finančních prostředků vztahovaných na firemní benefity

Rozhovor probíhal formou dotazování na předem připravené otázky, vztahující se k problematice zaměstnaneckých benefitů. Otázky se týkaly následujících okruhů:

- názor na důležitost problematiky zaměstnaneckých benefitů
- jejich přímé zapojení do této problematiky
- názor na kvalitu, vhodnost, administrativní náročnost a efektivitu stávajících benefitů z hlediska zaměstnanců, z hlediska firmy a s ohledem na situaci na pracovním trhu



- způsoby a kvalita získávání informací od zaměstnanců, od okolních zaměstnavatelů a od dalších subjektů
- priority v oblasti benefitů
- plány a návrhy v oblasti benefitů

Strukturované rozhovory jsou metodou poměrně časově náročnou, avšak díky přímému kontaktu je možné si ověřit, zda respondent porozuměl otázce, popřípadě je možné změnit formulaci nebo položit doplňující otázku a tak se dostat k potřebným informacím.

Analýza atraktivity zaměstnaneckých benefitů poskytovaných ve vybrané firmě se skládala z analýzy interních dokumentů a z dotazníkového šetření. Pomocí analýzy vnitropodnikových dokumentů byla zkoumána struktura nabízených benefitů a finanční prostředky vyčleněné na jednotlivé benefity. Dále bylo zjišťováno, které benefity zaměstnanci čerpají, kolik procent zaměstnanců je čerpá a do jaké míry jsou jednotlivé objemy prostředků vyčerpávány. Tyto informace byly získány z výkazů vedených na personálním oddělení, z interního systému SAP, kolektivních smluv a jejich dodatků.

Další z metod bylo dotazníkové šetření, které bylo použito ke zjištění atraktivity poskytovaných benefitů u zaměstnanců firmy. Před samotným sestavením dotazníku bylo potřebné nadefinovat, jak bude hodnocen atraktivní benefit. Pojem atraktivita benefitu je hůře uchopitelný, z tohoto důvodu byla atraktivita benefitu posuzována jako spokojenost zaměstnanců s daným benefitem. Cílem dotazníku bylo tedy zjistit spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity.

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve vybrané firmě, přičemž dotazník byl rozdán všem 484 zaměstnancům. Zpět se vrátilo celkem 320 vyplněných dotazníků, tudíž návratnost byla přes 66 %.

Dotazník byl sestaven ve spolupráci s vedením personálního oddělení tak, aby získal od zaměstnanců informace potřebné ke zmapování jejich názoru na poskytované benefity. Z tohoto důvodu se zabýval následujícími tématy:

- jaké je povědomí zaměstnanců o existenci benefitů
- kdo je o existenci benefitů informoval
- které z benefitů dosud zaměstnanci neznali
- zda jsou s benefity spokojeni z hlediska skladby a množství

- se kterými aktuálně nabízenými benefity jsou zaměstnanci spokojeni, které by chtěli nahradit
- jaký systém benefitů by zaměstnanci preferovali

Dotazník byl pro všechny zaměstnance připraven v papírové podobě a rozdán zaměstnancům jejich vedoucími. Dotazníky byly anonymní a jejich sběr byl zajištěn přes připravené krabice na vybraných místech.

Před rozdáním byl dotazník testován na pěti vybraných respondentech, aby byly odladěny chyby a byla zkontrolována srozumitelnost otázek. Vzhledem k poměrně vysoké návratnosti vyplněných dotazníků lze konstatovat, že zaměstnanci měli o toto téma zájem a na základě jejich odpovědí lze dále konstatovat, že otázky pro ně byly srozumitelné. Metoda dotazníkového šetření je náročnější na přípravu, ale s její pomocí lze získat velké množství informací i přehled o názoru zaměstnanců.

Poslední použitou metodou byla SWOT-analýza, která posloužila k setřídění silných a slabých stránek vycházejících z vnitřního prostředí firmy a identifikovaných příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí.

### **9.3 Stanovení potřeb vybrané firmy v oblasti zaměstnaneckých benefitů**

Ke zjištění aktuálních potřeb vybrané firmy v oblasti zaměstnaneckých benefitů byly použity strukturované rozhovory, které byly vedeny s vedením personálního oddělení vybrané firmy a předsedkyní odborů.

Z rozhovorů byly zjištěny následující skutečnosti - všichni dotazovaní považují oblast zaměstnaneckých benefitů za velmi důležitou součást celkového vztahu zaměstnance a firmy. Stále více podle nich roste i význam benefitů jako součásti celkové image firmy a její společenské odpovědnosti. V současnosti je význam benefitů posílen vývojem situace na pracovním trhu, kdy cílem firmy není jen poskytování jakýchsi výhod stávajícím zaměstnancům, ale posílení a růst jejich spokojenosti s prací ve firmě, udržení kvalitních a motivovaných zaměstnanců a zvýšení atraktivity zaměstnání pro potenciální zaměstnance v období, kdy existuje všeobecný nedostatek a riziko odchodu u kvalifikovaných i nequalifikovaných pozic.

Dotazovaní považují za potřebné, aby poskytované benefity nenaplňovaly pouze prosté „spotřebitelské“ cítění populace, ale navazovaly na firemní filosofii s cílem podporovat u

zaměstnanců jejich zájem o vlastní zdraví a prevenci, vzdělávání a dlouhodobé plánování (penze).

Na jedné straně považují všichni dotazovaní stávající strukturu benefitů a možnosti jejich aplikace za ucházející a odpovídající potřebám firmy. Dále považují stávající strukturu a rozsah benefitů za nadstandardní i vzhledem k okolním zaměstnavatelům a vzhledem ke konkurenci. Avšak na druhé straně:

- rozdělují benefity na opravdu klíčové a doplňkové (z pohledu spotřebitelů i z pohledu filosofie firmy) a považují za potřebné tyto oblasti lépe finančně diferencovat
- za klíčové benefity jsou ze strany vedení i odborů považovány závodní stravování, doplňkové penzijní spoření a životní pojištění
- vzhledem k již dlouhé době fungování stávající struktury benefitů vyjádřili potřebu a zájem stávající systém benefitů analyzovat, zejména s ohledem na aktuální podmínky zaměstnanosti, aktuální potřeby firmy, aktuální populační strukturu
- zároveň vyjádřili názory, že by bylo vhodné systém přeorganizovat (s cílem zvýšení flexibility benefitů včetně zaměření na oblasti, které benefity ve firmě nepostihují), snížit administrativní náročnost správy benefitů, resp. navrhnout organizaci správy vzhledem k omezeným pracovním kapacitám personálního útvaru
- vyjádřili nutnost vytvoření systému / opatření / kroků, které povedou ke zvýšení úrovně informovanosti zaměstnanců o poskytovaných benefitech, což zároveň vytvoří efektivní zpětné vazby o efektu poskytovaných benefitů
- provedení průzkumu o spokojenosti zaměstnanců s benefity a spoluprací na revizi systému vidí jako velmi vítaný v návaznosti na výše uvedené potřeby a připomínky
- ze strany zástupce odborů se v rozhovoru objevil pochopitelný požadavek na zvýšení finanční účasti firmy v systému benefitů

I přesto, že firma dlouhodobě vynakládá velké finanční prostředky jak na odměny zaměstnanců, tak na zaměstnanecké benefity, se zvýšila v posledních dvou letech fluktuace zaměstnanců a firma má problémy udržet si a získat kvalitní zaměstnance zejména na některé dělnické pozice. K této situaci významně přispívá aktuální situace na trhu práce. Firma nemůže nesystémově navyšovat mzdy, proto by si přála upravit systém benefitů tak, aby lépe odpovídal požadavkům současných zaměstnanců. Cílem této úpravy je zvýšit spokojenost současných zaměstnanců a být atraktivním zaměstnavatelem pro uchazeče na trhu práce.

## 9.4 Systém odměňování ve vybrané firmě

Mzdový systém je vybudovaný jako vícesložkový, přičemž základní složkou je časová tarifní mzda (hodinová a měsíční). U vybraného okruhu řídicích zaměstnanců jsou uplatněny smluvní mzdy. Pro každý tarifní stupeň je použito 5 skupin základních mzdových tarifů (A–E). Skupina vyjadřuje přiznanou délku praxe v příslušném tarifním stupni. Skupina E je určena pro délku praxe nad 9 let, nebo pro vynikající zaměstnance s mimořádným výkonem (Mzdový předpis, 2018).

Součástí systému odměňování jsou příplatky, které zohledňují především obtížné pracovní podmínky a nepřetržitý provoz. Za mimořádné individuální pracovní výkony lze přiznat hodinový individuální příplatek (Mzdový předpis, 2018). V souladu s kolektivní smlouvou a mzdovým předpisem se stanovuje a vyplácí třináctá a čtrnáctá mzda.

Motivační složky mzdy (prémie) jsou definovány v samostatném interním předpise. Základní sazby prémie jsou odvozeny z tarifních tříd a jsou v rozmezí od 15 % do 30 %. Prémie se skládá ze 4 částí, výše každé části je určena koeficientem. Pro určení výše prémie je rozhodující plnění ukazatelů, které jsou stanoveny různě pro různé skupiny zaměstnanců. Ukazatele jsou měřitelné nebo hodnotitelné. Procento výplaty prémie závisí na splnění ukazatele a je ovlivněno matematickou vazbou mezi plněním ukazatele a procentem výplaty (Motivační předpis, 2018). Pro ukazatele, které mají kumulativní charakter a jejich vyhodnocení je tedy možné až na konci roku, se výše prémie za konkrétní měsíc vypočítá jako rozdíl mezi nárokem za celé uplynulé období a již vyplacenými prémie (Motivační předpis, 2018). K odměňování zaměstnanců formou jednorázových odměn za plnění zcela mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů slouží mimořádný fond vedoucího (Motivační předpis, 2018). Mimořádný fond vedoucího schvaluje ředitel financí a administrativy a generální ředitel, odměny schvaluje příslušný ředitel. Celý systém nastavení prémiových složek a jejich výpočtu je uzpůsoben tak, aby všechny výpočty a většinu vstupů zvládl IS SAP a existovalo minimum ruční práce, která souvisí pouze s vkládáním dat po vyhodnocení ukazatelů. To umožnilo snížit počet pracovníků, kteří se zabývají mzdami, na minimum.

Vybraná firma prošla v uplynulém období změnami v podnikatelském prostředí, změnami na trhu práce, změnami v organizaci, změnami ve složení managementu i změnami v myšlení jednotlivých zaměstnanců. To zákonitě vedlo i ke změnám podmínek, které stály při vzniku stávajícího mzdového systému, jeho vytváření a průběžných změnách. Při několika

analýzách a hodnocení stávajícího mzdového systému, které prováděla externí personální poradenská firma v průběhu minulých let, bylo jako jedna z cest doporučeno podstatně rozšířit systémy a nástroje nefinanční motivace jako přirozený a efektivní doplněk systému odměňování. To mimo jiné představuje vychovávat a vzdělávat vedoucí pracovníky příslušným směrem. Jedním z přímých nástrojů pro zvýšení motivace je poměrně efektivní a propracovaný systém zaměstnaneckých benefitů.

## **9.5 Zaměstnanecké benefity poskytované ve vybrané firmě**

Vybraná firma nabízí svým zaměstnancům širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. S cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců s vybranou firmou jako zaměstnavatelem, motivovat je k vyšším pracovním výkonům a loajalitě vůči zaměstnavateli.

Najdeme zde jak benefity poskytované plošně všem zaměstnancům financované ze sociálního fondu nebo formou daru, tak benefity selektivní, které jsou spojeny s určitou pozicí ve firmě. Zvláštní postavení má závodní stravování, které je dotováno jak ze sociálního fondu, tak příspěvkem zaměstnavatele. Rozpočet sociálního fondu, který zastřešuje většinu z nabízených benefitů, primárně vychází ze zásad kolektivní smlouvy vyššího řádu, přičemž detaily jsou dohodnuty v rámci vyjednávání na úrovni vybrané firmy. Současná struktura benefitů byla nastavena před deseti lety a odpovídala tehdy definovaným požadavkům firmy a zaměstnanců. V průběhu let došlo pouze k dílčím úpravám, přičemž struktura zůstala zachována.

### **9.5.1 Zaměstnanecké benefity poskytované plošně**

Plošně poskytované zaměstnanecké benefity jsou ve vybrané firmě poskytovány zaměstnancům na základě kolektivní smlouvy, která je vyjednávána mezi zástupci odborů a vedením firmy. Kromě oblasti péče o zaměstnance, do které spadají zaměstnanecké benefity, upravuje kolektivní smlouva také spolupráci mezi smluvními stranami, pracovní práva, mzdová práva a bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Na základě kolektivní smlouvy je sjednaná částka přidělena do sociálního fondu a rozdělena do jednotlivých oblastí, jak bylo na základě jednání dohodnuto.

Objem finančních prostředků, který je takto vyčleněn, se rovná 3,8 % z plánovaného objemu mzdových a ostatních osobních nákladů navýšených o jejich případně nevyčerpanou část z předchozího roku (Kolektivní smlouva, 2018). Přičemž svazová kolektivní smlouva určuje 2,5 % z plánovaných mzdových nákladů.

Zaměstnanecké benefity pokryté kolektivní smlouvou lze rozdělit do následujících oblastí: zápůjčky a sociální zápůjčky, závodní stravování, zdravotní péče, rekreace, zájezdy, léčebné pobyty a rehabilitace, mimořádné peněžní plnění, doplňkové penzijní spoření a životní pojištění.

### **Zápůjčky a sociální zápůjčky**

Zápůjčky a sociální zápůjčky lze zaměstnancům poskytnout na základě písemné smlouvy po projednání s vedením společnosti. Zápůjčku lze poskytnout na pořízení rodinného domu nebo bytu (maximální výše 100 000 Kč), koupi bytového zařízení (maximální výše 50 000 Kč), dále na nesplacený zůstatek půjčky z fondu na bytové účely nebo bezúročnou sociální zápůjčku k překlenutí tíživé finanční situace (maximální výše 20 000 Kč). Zápůjčky jsou bezúročné, avšak poskytnuté prostředky musí být použity výhradně na účel dohodnutý ve smlouvě. Na zápůjčky je každoročně vyčleněna částka 500 000 Kč, která však stojí mimo rozpočet (Kolektivní smlouva, 2018).

### **Závodní stravování**

Zaměstnancům je poskytováno nepeněžní plnění ve formě závodního stravování, které odpovídá hodnotě 9 Kč bez DPH při výkonu práce v jedné ze tří směn na jedno hlavní jídlo denně, popřípadě druhé jídlo při práci přesčas v rozsahu celé směny (Kolektivní smlouva, 2018). Stejný příspěvek je poskytován také bývalým zaměstnancům a dále dětem zaměstnanců v období prázdnin. Pokud v letním období nastanou mimořádně teplé dny, jsou zaměstnancům poskytovány také ochranné nápoje.

Kromě tohoto příspěvku ze sociálního fondu hradí dále zaměstnavatel náklady spojené s režii, takže zaměstnanec platí pouze částku odpovídající surovinám.

### **Zdravotní péče**

V oblasti zdravotní péče nabízí zaměstnavatel zaměstnancům poukazy na rehabilitační masáže a očkovací vakcíny proti chřipce (Kolektivní smlouva, 2018). Do roku 2015 byly součástí také vitamínové balíčky.

### **Rekreace, zájezdy, léčebné pobyty a rehabilitace**

V rámci této oblasti jsou zaměstnancům poskytovány následující nepeněžní plnění pro účely rekreace, sportu a tělovýchovy (Kolektivní smlouva, 2018):

- nepeněžní plnění na závodní rekreace tuzemské nebo zahraniční pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, vztahuje se také na důchodce
- nepeněžní plnění na tuzemskou rehabilitační péči ve smluveném lázeňském zařízení
- nepeněžní plnění na dětskou rekreaci, které se vztahuje na letní rekreace nebo zimní lyžařské výcvikové kurzy, plnění je poskytováno ve výši 250 Kč za den po dobu maximálně 14 kalendářních dnů

### **Mimořádné peněžní plnění**

Mimořádná peněžní plnění jsou poskytována zaměstnancům za nepřetržitou práci u zaměstnavatele, při dovršení 50 let věku, při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu 3. stupně, dále dárčům krve a pozůstalým v případě úmrtí zaměstnance v trvalém pracovním poměru (Kolektivní smlouva, 2018). Pro jednotlivé kategorie jsou stanoveny částky na základě počtu odpracovaných let, u odběrů krve je částka dána počtem odběrů.

### **Doplňkové penzijní spoření**

Zaměstnavatel přispívá částkou 800 Kč každému zaměstnanci, který je vedený po celý měsíc v evidenčním stavu a který má uzavřenou smlouvu u penzijní společnosti se sjednaným příspěvkem účastníka alespoň 100 Kč. Peněžní plnění je poukazováno na účet příslušné penzijní společnosti (Kolektivní smlouva, 2018).

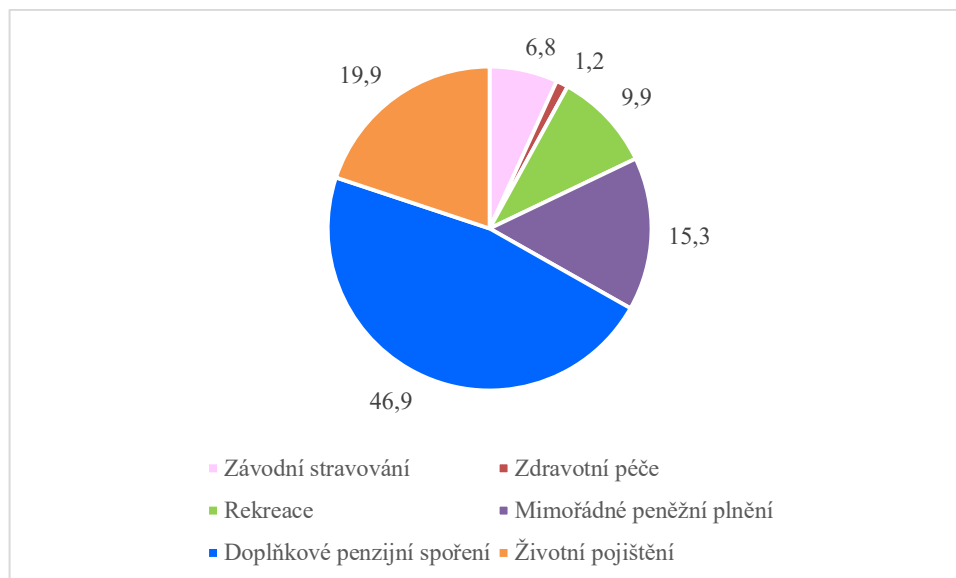
### **Životní pojištění**

Zaměstnavatel hradí za stanovených podmínek zaměstnanci pojistné na soukromé životní pojištění ve výši 4 800 Kč ročně, pokud zaměstnanec uzavře pojistnou smlouvu s podmínkou, že je výplata pojistného sjednána až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení 60 let věku bez možnosti vybrat finanční prostředky před koncem pojištění (Kolektivní smlouva, 2018). Pojistné je poukazováno přímo na účet pojišťovny.

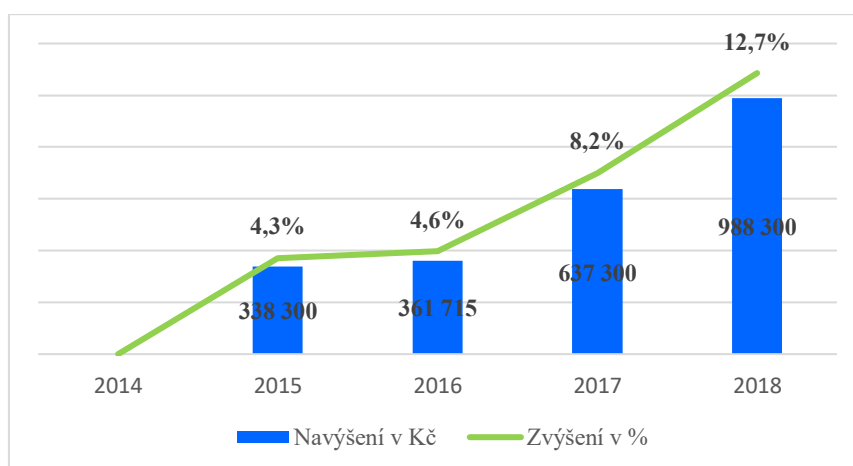
Tabulka 6: Prostředky vyčleněné na jednotlivé benefity v % (vlastní zpracování)

Nabízený benefit	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Zápůjčky</b> (mimo sociální fond)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Závodní stravování</b>	<b>6,7</b>	<b>6,6</b>	<b>6,2</b>	<b>6</b>	<b>6,8</b>
<b>Zdravotní péče</b>	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	<b>1,4</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>
Rehabilitační masáže	1,3	1,2	1,1	1,0	1,0
Očkovací vakcíny	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
Vitamínové balíčky	1,2	1,1	0	0	0
<b>Rekreace</b>	<b>10,4</b>	<b>10,1</b>	<b>10,1</b>	<b>9,6</b>	<b>9,9</b>
Závodní rekreace	5,8	5,5	5,5	5,3	5,7
Preventivní léčebná rehabilitace	2,6	2,7	2,7	2,9	2,8
Dětská rekreace	2	1,9	1,9	1,4	1,4
<b>Mimořádné peněžní plnění (odměny)</b>	<b>14,8</b>	<b>18,6</b>	<b>19,3</b>	<b>18,2</b>	<b>15,3</b>
Životní a pracovní výročí	13,2	17,1	17,8	16,7	14,3
Dárci krve, pozůstatkový příspěvek	1,6	1,5	1,5	1,5	1,0
<b>Doplňkové penzijní spoření</b>	<b>42,2</b>	<b>40,8</b>	<b>40,9</b>	<b>45,2</b>	<b>46,9</b>
<b>Životní pojištění</b>	<b>23,1</b>	<b>21,3</b>	<b>22,1</b>	<b>19,7</b>	<b>19,9</b>
<b>Částka celkem v Kč</b>	<b>7 801 700</b>	<b>8 140 000</b>	<b>8 163 415</b>	<b>8 439 000</b>	<b>8 790 000</b>





Obrázek 2: Prostředky vyčleněné na jednotlivé skupiny benefitů v % v roce 2018



Obrázek 3: Navýšení sociálního fondu v jednotlivých letech oproti roku 2014 v % i Kč (vlastní zpracování)

Pokud sledujeme jednotlivé oblasti zaměstnaneckých benefitů z pohledu přidělených prostředků v procentech, zjistíme, že zápůjčky představují 0 %, protože stojí mimo rozpočet, závodní stravování představuje přibližně 7 %, na zdravotní péči připadá od 2,8 do 1,2 %, rekreace představují přibližně 10 %, mimořádné peněžní plnění od 14,8 % do 19,3 %, doplňkové penzijní spoření přibližně 45 % a životní pojištění kolem 20 % prostředků. Z tabulky je patrné, že poměr peněz připadajících na jednotlivé oblasti se příliš nemění, avšak celkový objem prostředků stabilně roste.

To můžeme vidět také na obrázku číslo 3, který znázorňuje růst objemu finančních prostředků jak v korunách, tak v procentech, přičemž za základ je brán rok 2014. I když je procento odvodů do sociálního fondu stále stejné, tedy 3,8 % ze mzdových nákladů, díky růstu mzdových nákladů dochází také ke zvyšování objemu prostředků, které směřují do sociálního fondu. Od roku 2014 do roku 2018 se zvýšil objem prostředků o téměř 1 milion Kč, což je nárůst o 12,7 % oproti roku 2014.

### 9.5.2 Zaměstnanecké benefity poskytované selektivně

Mimo zaměstnanecké benefity poskytované plošně všem zaměstnancům, se ve firmě objevují také benefity poskytované pouze některým zaměstnancům, tzv. selektivní. Tyto benefity se váží k pracovní pozici.

Vybrané technickohospodářské pozice (specialisté nebo vyšší management) mohou na základě podmínek pracovní smlouvy obdržet do užívání služební telefon, notebook, nebo osobní automobil k soukromému užívání. Tato skupina zaměstnanců rovněž nejvíce využívá i další benefity, jako je např. pružná pracovní doba.

U vybraných dělnických pozic je možné považovat za benefit také možnost využití čištění pracovních oděvu zdarma.

### 9.5.3 Poskytované zaměstnanecké benefity z pohledu daní

Firma vynakládá na zaměstnanecké benefity nemalou část finančních prostředků (přehled je uveden v tabulce číslo 6 (Prostředky vyčleněné na jednotlivé benefity v %). Vzhledem k vyšší vynakládané částky řeší tuto problematiku také z pohledu daní. Benefity se snaží vybírat tak, aby byly z daňového pohledu výhodné pro ni, a také pro zaměstnance. Mezi benefity výhodné pro firmu řadíme ty, které jsou pro firmu daňově uznatelným nákladem, což znamená, že jí snižují základ daně z příjmů. Pro zaměstnance jsou potom výhodné ty, které nejsou pro zaměstnance zdanitelným příjmem, tedy nemusí z benefitu odvádět daň ani sociální a zdravotní pojištění. Avšak ne všechny benefity, které vybraná firma poskytuje, jsou daňově optimální (tedy výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance). Například z důvodu zvýšení spokojenosti zaměstnanců, může firma přistoupit k poskytnutí benefitu, který pro ni není daňově výhodný, toto rozhodnutí může být kompenzováno jiným nefinančním užitkem.

Přehled daňové výhodnosti poskytovaných benefitů z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance je uveden níže:

- Zápůjčky – z pohledu zaměstnavatele je daňově neutrální, bez dopadů do jeho základu daně, u zaměstnance nejde o zdanitelný příjem (do výše jistin 300 000 Kč)
- Závodní stravování (příspěvek ze sociálního fondu) – u zaměstnavatele jde o daňově uznatelný náklad, pro zaměstnance není zdanitelným příjmem
- Benefity z oblasti zdravotní péče – u zaměstnavatele jde o daňově neuznatelný náklad, u zaměstnance nejde o zdanitelný příjem
- Rekreační, zájezdy a léčebné pobyty – z pohledu zaměstnavatele jde o daňově neuznatelný náklad, pro zaměstnance není zdanitelným příjmem
- Mimořádná peněžní plnění – pro zaměstnavatele je daňově uznatelným nákladem, pro zaměstnance je zdanitelným příjmem
- Doplnkové penzijní spoření a životní pojištění (do souhrnné hodnoty 50 000 Kč za rok) – je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, u zaměstnance nejde o zdanitelný příjem
- Mobilní telefon a notebook i pro soukromé použití – u zaměstnavatele jde o daňově uznatelný náklad, u zaměstnance nejde o zdanitelný příjem
- Služební automobil i pro soukromé účely – je daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a zdanitelným příjmem u zaměstnance
- Čištění pracovních oděvů zdarma – u zaměstnavatele jde o daňově uznatelný náklad, pro zaměstnance není zdanitelným příjmem

Tabulka 7: Výhodnost jednotlivých benefitů z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance (vlastní zpracování)

Nabízený benefit	Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Zápůjčky	neutrální	+
Závodní stravování	+	+
Zdravotní péče	-	+
Rekreace, zájezdy a léčebné pobyty	-	+
Mimořádná peněžní plnění	+	-
Doplnkové penzijní spoření	+	+
Životní pojištění	+	+
Mobilní telefon a notebook	+	+
Služební automobil i pro soukromé účely	+	-
Čištění pracovních oděvů	+	+

V tabulce 7 jsou benefity označeny dle jejich daňové výhodnosti – plus (+) znamená výhodný, mínus (-) nevýhodný pro danou stranu. Mezi daňově optimální benefity, které vybraná firma poskytuje zaměstnancům plošně nebo selektivně, patří závodní stravování, doplňkové penzijní spoření, životní pojištění, poskytnutí mobilního telefonu a notebooku i pro soukromé účely a čištění pracovních oděvů. Tyto benefity jsou v tabulce 7 zvýrazněny zelenou barvou. Za daňově výhodné lze označit i zápůjčky, které jsou pro zaměstnavatele neutrální a pro zaměstnance jsou výhodné. Zdravotní péče, rekreace, mimořádná peněžní plnění a poskytnutí služebního automobilu jsou z pohledu daní nevýhodné pro některou ze stran.

#### 9.5.4 Financování kulturních akcí

Kromě prostředků, které firma odvádí do sociálního fondu, poskytuje také odborové organizaci každoročně dar ve výši 500 000 Kč. Tyto finanční prostředky jsou použity na kulturní akce pořádané odborovou organizací a částečně jako příspěvek na rekreační středisko odborové organizace. Částka pokrývá následující akce – příspěvek na ples (8 % z daru), zájezdy pro zaměstnance (22 % z daru), Dětský den (11 % z daru), Mikulášská nadílka pro děti zaměstnanců (9 % z daru), akce pro důchodce – bývalé zaměstnance (26 % z daru) a příspěvek na rekreační středisko (24 % z daru).

### 9.6 Zaměstnanecké benefity ve sklářském průmyslu

Jednotlivé firmy působící v České republice mají velmi rozdílné úrovně a přístupy v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů. Nabídka benefitů samozřejmě závisí vždy na rozhodnutí vedení společnosti, takže stabilita a kvalita managementu hraje významnou roli. Firmy často poskytují benefity pro jejich daňovou výhodnost, aby nalákaly nové zaměstnance, udržely si ty stávající nebo kvůli konkurenci, avšak jen málo z nich vnímá benefity jako formu investice (Bohatová, 2013). Vzhledem k tomu, že vybraná firma působí ve sklářském průmyslu, podíváme se blíže na benefity poskytované v tomto odvětví se zaměřením na nejvýznamnější firmy.

Na základě zjištění je možné konstatovat, že nabídka a finanční rozsah benefitů je úměrný velikosti a finanční situaci firmy. Jinými slovy, čím větší, finančně silnější společnost, tím bývá nabídka benefitů širší a nákladnější pro firmu. Velmi podobná situace je také ve sklářském průmyslu, přičemž nabídky zaměstnaneckých benefitů se velmi různí. Ve sklářském a keramickém průmyslu v České republice existují mezi jednotlivými firmami vý-

znamné ekonomické rozdíly, mezi nejsilnější podniky patří rozhodně firmy se zahraniční majetkovou účastí a průmyslovou výrobou skla. Na druhé straně stojí řada menších podniků včetně podniků s tradiční, náročnou rukodělnou výrobou. Na hospodářskou a personální situaci sklářských a keramických firem má rovněž specifický vliv historicky daná lokace (mnoho firem v blízkosti západních i východních hranic se sousedními zeměmi). To vše se může promítat do celkové situace firem a tudíž i do oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů (potřeba udržet pracovníky, poskytnout specifické služby nebo činnosti). Ve sklářských firmách se liší nejen nabídka jednotlivých benefitů, ale také systém poskytování. Můžeme zde najít jak flexibilní systém Cafeteria, tak pevně stanovené benefity v kolektivní smlouvě.

Například u jedné z nejvýznamnějších sklářských firem (se zahraniční majetkovou účastí) v České republice lze nalézt systém kombinace fixních a flexibilních benefitů, zastřešovaných kolektivní smlouvou, přičemž finanční objem benefitů v rámci flexibilního výběru prostřednictvím systému Cafeterie tvoří přibližně 75% celkových finančních prostředků vyčleněných firmou na tuto oblast. Systém benefitů je navíc technicky provázán se systémem odměňování, kdy existuje možnost nasměrovat dobrovolně některé části mzdy do těchto benefitových systémů).

Ve zmíněném systému Cafeteria lze vybírat z následujících programů: vzdělávacího (jazykové a vzdělávací kurzy, počítačové kurzy, školné), relaxačního (sportovní aktivity, masáže, kultura), rehabilitačního (příspěvek na dovolenou, ozdravný pobyt), zdravotního a preventivního (prevence, vitamíny, optik, stomatologie, očkování), rizikového a penzijního (penzijní připojištění, kapitálové a životní pojištění) a komerční pojistky (interní dokumenty vybrané společnosti).

Druhým příkladem je významná firma z oblasti keramického průmyslu (se zahraniční majetkovou účastí), která poskytuje pevně definované benefity na základě přesného vymezení v kolektivní smlouvě. Mezi těmito benefity najdeme řadu již zmiňovaných obvyklých benefitů, ale jako nadstandardní firma nabízí také benefity specifické, vyplývající z konkrétních vztahů firmy s obchodními partnery v core byznysu. Výčet benefitů je následující:

- závodní stravování poskytované jiným subjektem, nebo poukázky na stravování
- jeden týden dovolené navíc
- příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění
- prodej vlastních výrobků zaměstnancům

- bezúročné půjčky pro zaměstnance
- příspěvek na rekreaci jak pro zaměstnance, tak studující děti
- příspěvek na lyžařský výcvik dětí zaměstnanců, na lázeňský pobyt zaměstnanců
- příspěvek na sportovní, kulturní a rehabilitační aktivity
- příplatek za práci přesčas, za práci na směny a o víkendech
- peněžní odměny k životním a pracovním výročí a odchodu do důchodu
- navýšené odstupné za více než 10, 15, 20 odpracovaných let
- zaměstnanecký zvýhodněný tarif mobilního operátora
- zaměstnanecká sleva na nákup vozů vybrané značky

Jednotlivé položky jsou čerpány na základě konkrétního zájmu zaměstnance, popřípadě do vyčerpání stanoveného limitu.

Pokud srovnáme benefity, které nabízí vybraná firma, s benefity uvedené významné firmy z oblasti keramického průmyslu, našli bychom jen málo rozdílů. Vybraná analyzovaná firma nenabízí pouze prodej vlastních výrobků zaměstnancům, specifický příspěvek na sportovní a kulturní aktivity a zaměstnaneckou slevu na nákup vozů vybrané značky. Také nedává zaměstnancům navýšené odstupné za více než 10, 15, 20 odpracovaných let, na druhé straně zaměstnancům poskytuje mimořádné odměny po určitých odpracovaných letech. Dále vybraná analyzovaná firma zaměstnancům také nabízí zaměstnanecký zvýhodněný tarif mobilního operátora, příplatek za práci přesčas, za práci na směny a o víkendech a také jeden týden dovolené navíc oproti zákonem stanovenému minimu. Tyto benefity však nejsou poskytovány ze sociálního fondu, proto se jimi tato práce nezabývá.

Na základě srovnání lze říci, že vybraná firma nabízí svým zaměstnancům benefity srovnatelné s další velmi významnou firmou v odvětví.

## 9.7 Analýza čerpání jednotlivých benefitů

Do jaké míry jsou jednotlivé benefity čerpány, tedy jaká část byla vyčerpána z peněz určených na jednotlivé benefity, bylo zjišťováno z interních dokumentů personálního oddělení. Výkazy jsou vyhotovovány ke konci roku a obsahují informaci o plánované částce v korunách a částce, která byla skutečně vyčerpána. Z těchto výkazů bylo zjištěno, kolik procent bylo vyčerpáno, popřípadě přečerpáno u jednotlivých benefitů. Dále bylo zjištěno, kolik zaměstnanců jednotlivé benefity čerpalo. Tato hodnota je uvedena také v procentním vyjádření. Údaje jsou uvedeny v tabulce číslo 8.

Tabulka 8: Vyčerpání jednotlivých benefitů v %, čerpající osoby v % (vlastní zpracování)

Benefit	2015		2016		2017		2018	
	vyčerpání benefitu v %	čerpající osoby v %	vyčerpání benefitu v %	čerpající osoby v %	vyčerpání benefitu v %	čerpající osoby v %	vyčerpání benefitu v %	čerpající osoby v %
stravování	95,5	-	100,0	-	100,0	-	100,0	-
zdravotní péče	94,3	-	98,8	-	97,2	-	99,3	-
masáže	90,0	91,1	100,0	84,0	100,0	83,4	100,0	76,9
očkování	83,1	34,3	93,7	31,9	86,0	28,7	96,0	28,9
vitamíny	100,0	100,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0
rekreace	93,6	-	91,7	-	100,0	-	82,1	-
závodní	91,8	52,4	92,5	60,9	103,0	61,4	79,6	79,1
preven- tivní	109,0	12,5	111,0	12,6	96,7	12,1	89,6	11,6
dětské	77,1	12,5	62,6	10,7	96,0	12,5	77,0	10,5
mimořádné odměny	98,5	-	102,0	-	91,5	-	96,3	-
výročí	96,0	26,2	101,0	29,2	91,4	23,6	95,0	24,8
dárci krve	126,7	5,4	115,0	6,0	92,3	3,5	114,0	3,1
penzijní spoření	97,0	95,4	95,8	93,4	97,1	92,2	97,0	92,4
životní pojištění	98,9	74,6	96,5	74,3	104,0	73,7	99,8	75,2
celkem	97,0	-	97,0	-	98,0	-	96,3	-
půjčky	37,0	0,8	54,0	1,2	8,0	0,2	100,0	2,1

Jak je patrné z uvedené tabulky, čerpání jednotlivých benefitů se pohybuje až na výjimky v rozmezí 90 až 126,7 %. Z čehož vyplývá, že peníze určené na jednotlivé benefity jsou ve většině případů téměř vyčerpány a v některých případech také přečerpány. Konstantně vysoké procento čerpání je u následujících skupin benefitů – stravování, zdravotní péče, rekreace, mimořádné peněžní plnění, penzijní spoření nebo životní pojištění. Největší výkyvy se objevují u půjček, které však stojí mimo rozpočet, a to zejména z důvodu neodhadnutelné poptávky, díky které by mohlo dojít ke zbytečnému vázání finančních prostředků, které mohou být využity jinak.

Pokud se na čerpání benefitů podíváme z pohledu, kolik procent zaměstnanců daný benefit čerpalo, dostaneme až na výjimky nižší hodnoty. Výjimkou je penzijní spoření respektive životní pojištění, které čerpalo více než 92 % zaměstnanců, respektive 73 % zaměstnanců. Vysoké procento vykazuje také čerpání prostředků vyčleněných na relaxační masáže, avšak vypočítaná hodnota není plně vypovídající, protože poukaz na masáž si může zaměstnanec vyzvednout každé 2 měsíce, čímž je procento zaměstnanců významně zkresleno. Poměrně vysoké je také procento u závodních rekreací, avšak i tato hodnota není plně vypovídající, protože do počtu zaměstnanců jsou započítáni také rodinní příslušníci, na které může zaměstnanec také čerpat příspěvek. Pokud tedy vynecháme již zmíněné benefity, pohybuje se procento zaměstnanců do 36 %.

Z uvedeného vyplývá, že ačkoliv jsou finanční prostředky určené na jednotlivé benefity často vyčerpány, neobsluhují všechny zaměstnance. Stanovený rozpočet nenabízí možnost čerpat všechny benefity všem zaměstnancům. Toto platí zejména u skupin benefitů zdravotní péče a rekreace.

Tabulka 9: Průměrná hodnota benefitů na zaměstnance v jednotlivých letech v Kč (vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017	2018
Částka vyčleněná na benefity v Kč	7 801 700	8 140 000	8 163 415	8 439 000	8 790 000
Počet zaměstnanců	478	481	486	487	484
Částka na zaměstnance	16 321,55	16 923,08	16 797,15	17 328,54	18 161,16



V tabulce jsou uvedeny průměrné částky ze sociálního fondu připadající na jednoho zaměstnance (Kolektivní smlouvy 2014-2018). Průměrná částka vyhrazená na benefity na jednoho zaměstnance byla v loňském roce více než 18 000 Kč. Rozpočet určený na benefity je konstantně čerpán minimálně z 97 %, avšak některé skupiny benefitů, zejména zdravotní péče a rekreace, nejsou čerpány všemi zaměstnanci. Z čehož vyplývá, že ne vždy každý zaměstnanec vyčerpá průměrnou částku, která připadá na jednoho zaměstnance.

## 9.8 Atraktivita benefitů z pohledu zaměstnanců

Do jaké míry jsou nabízené zaměstnanecké benefity atraktivní pro zaměstnance, respektive jak jsou zaměstnanci s nabízenými benefity spokojeni, bylo zjišťováno pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi všemi 484 zaměstnanci. Přičemž vráceno bylo 320 dotazníků, což znamená, že návratnost dotazníku byla 66 %.

Na otázku číslo 1, která zjišťovala, zda zaměstnanci ví, že firma poskytuje vybrané zaměstnanecké benefity, odpověděli všichni respondenti kladně.

V otázce číslo 2 bylo zjišťováno, od koho se zaměstnanci o existenci benefitů dozvěděli. Z výsledků vyplynulo, že 52 % zaměstnanců se o existenci benefitů dozvědělo od personálního oddělení, 21 % od spolupracovníků, 14 % od odborů, 8 % od nadřízeného a zbývajících 5 % se o benefitech dozvědělo z jiných zdrojů.

Pozitivním zjištěním bylo, že 86 % zaměstnanců sleduje změny týkající se benefitů (otázka číslo 3) a u 84 % zaměstnanců zvyšují poskytované benefity jejich spokojenost s vybranou firmou jako zaměstnavatelem (otázka číslo 6).

Otázka číslo 4 zjišťovala, které benefity respondenti čerpají nebo čerpali v minulosti. Přičemž nejčastěji označované bylo doplňkové penzijní spoření (84 %), stravování (83 %), životní pojištění (81 %) a odměny za pracovní výročí (61 %). Na tuto otázku navazovala otázka číslo 5, ve které byli respondenti dotazováni, zda se v předchozí otázce objevil benefit, o kterém nevěděli, že jej firma nabízí. Nejčastěji se objevil benefit možnost využití ambulantní rehabilitace (7,5 %), bezúročné půjčky (6,3 %) nebo poukazy na masáže a rekreace (4,4 %).

Otázka číslo 7 zjišťovala, zda je nabídka benefitů co do jejich množství dostatečná. Ze šetření vyplynulo, že nabídka benefitů je dostatečná pro 38,7 % respondentů, přičemž 61,3 % respondentů ji považuje za malou. Odpovědi z pohledu pracovního zařazení jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 10: Spokojenost s množstvím nabízených benefitů podle pracovní pozice v % (vlastní zpracování)

	<b>Nabídka co do množství je dostatečná</b>	<b>Nabídka co do množství je malá</b>
THP	27,4 %	27,5 %
dělnická pozice	11,3 %	33,8 %

Z tabulky je patrné, že THP pracovníci jsou rozdělení na dvě stejně velké skupiny, kdy jedna skupina považuje nabídku benefitů co do množství za dostatečnou, druhá skupina ji zase považuje za malou. U dělnických pozic je situace jiná. Zde považuje nabídku za dostatečnou pouze 11,3 % respondentů, přičemž 33,8 % ji považuje za malou.

Otázka číslo 8 se věnovala také nabídce benefitů, avšak z pohledu jejich skladby. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že 43,1 % nabízené benefity svou skladbou vyhovují a 56,9 % nevyhovují. Pokud bychom se na výsledky dívali z pohledu pracovních pozic, jsou výsledky podobné jako u předchozí otázky.

Tabulka 11: Spokojenost se skladbou nabízených benefitů podle pracovní pozice v % (vlastní zpracování)

	<b>Skladba benefitů je vyhovující</b>	<b>Skladba benefitů je nevyhovující</b>
THP	28,7 %	26,3 %
dělnická pozice	14,4 %	30,6 %

THP pracovníci jsou opět rozdělení na dvě téměř stejně velké skupiny, přičemž 28,7 % skladba nabízených benefitů vyhovuje a 26,3 % nevyhovuje. U zaměstnanců na dělnických pozicích je situace jiná, zde je pouze 14,4 % respondentů spokojených se stávající skladbou a pro 30,6 % je současná skladba benefitů nevyhovující.

V otázce číslo 9 uváděli respondenti ty benefity, se kterými jsou spokojeni. 90 % respondentů zde zvolilo příspěvek na penzijní spoření, v pořadí druhý s 81 % byl příspěvek na životní pojištění, v pořadí třetí benefit, se kterým je spokojeno nejvíce zaměstnanců, byly

odměny za pracovní a životní výročí (67 %) a čtvrtý se 62 % bylo stravování v závodní jídelně.

Stejné benefity i ve stejném pořadí byly respondenty označeny za ty, které chtějí nejčastěji čerpat také v budoucnu (otázka číslo 10). Pořadí a četnost byla následující – příspěvek na penzijní spoření zvolilo 83 % respondentů, příspěvek na životní pojištění 76 % respondentů, odměny za pracovní a životní výročí zvolilo 65 % a závodní stravování 62 % respondentů.

Mezi benefity, které byly respondenty nejčastěji označeny za ty, které by rádi nahradili (otázka číslo 11), patří možnost využití ambulantní rehabilitace (24 %), poukázky na masáže (21 %), příspěvek na rekreace (14 %) a očkování proti chřipce, které by rádo nahradilo také 14 % respondentů.

Mezi nejčastějšími návrhy na nové benefity (otázka číslo 12) se objevovaly následující: stravenky, sick days, příspěvek na dopravu, různé typy permanentek, ať už do bazénu, fitness centra, do kina, divadla, na sportovní události nebo kluziště, dále poukazy do lékárny, na brýle, pedikúru nebo ke kadeřníkovi. Jednotlivé návrhy se neobjevovaly ve velké četnosti, ale spíše ve velké rozmanitosti, což ukazuje, že lidé mají velmi subjektivní potřeby a postoje, které je velmi těžké uspokojit.

Otázka číslo 13 zjišťovala, kterému ze systémů benefitů by dali zaměstnanci přednost. Šetření ukázalo, že 25,6 % respondentů by dalo přednost současnému stavu, 8,2 % respondentů preferuje flexibilní systém (Cafeteria) a 66,2 % respondentů by uvítalo kombinaci obou uvedených. Tedy zachovat některé ze stávajících benefitů a za zbývající přidělenou částku si moci vybrat benefity dle svého uvážení.

Tabulka 12: Počet zaměstnanců v % preferující určitý systému benefitů, rozděleno podle počtu let ve firmě (vlastní zpracování)

	<b>Současný stav</b>	<b>Flexibilní systém</b>	<b>Kombinovaný systém</b>
ve firmě do 10 let	5,0 %	1,9 %	25,6 %
ve firmě nad 10 let	20,6 %	6,3 %	40,6 %

Pokud se podíváme na preferenci jednotlivých systémů benefitů z pohledu počtu let ve firmě, jsou odpovědi respondentů v obou kategoriích ve shodě s výsledky týkajícími se všech respondentů. V obou skupinách preferuje nejvíce respondentů kombinovaný systém,

nejméně pak flexibilní systém. Přičemž za kombinovaným systémem je označen systém benefitů, který kombinuje současný stav s flexibilním systémem, tedy předpokládá zachování některých stávajících benefitů a za zbývající přidělenou částku si zaměstnanec může vybrat benefity dle svého uvážení.

Kromě již zmíněných odpovědí se v dotaznících objevovaly připomínky zaměstnanců zejména k rekreacím, které nemohou čerpat všichni každý rok. A to kvůli stanovenému limitu. Podobná připomínka se objevila v několika případech také u benefitů poskytování masáží a ambulantní rehabilitace. Tyto připomínky se objevily přibližně u 15 % respondentů.

### 9.8.1 Vyhodnocení stanovených hypotéz

Hypotézy, které budou ověřovány, byly stanoveny na základě rozhovorů vedených s vedením personálního oddělení. Bude ověřeno, zda existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců se skladbou benefitů a jejich pracovní pozicí a dále mezi preferencí systému benefitů a délkou pracovního poměru ve vybrané firmě. Vyhodnocení stanovených hypotéz bude provedeno na základě Pearsonova chí-kvadrát testu, který je nejpoužívanějším testem v kontingenční tabulce.

#### Hypotéza číslo 1

$H_0$ : Spokojenost zaměstnanců se skladbou benefitů **nezávisí** na jejich pracovní pozici

$H_A$ : Spokojenost zaměstnanců se skladbou benefitů **závisí** na jejich pracovní pozici

Test je založen na srovnání pozorovaných četností uvedených v tabulce 13 a tzv. očekávaných četností  $e_{ij}$  vypočítaných podle vzorce  $e_{ij} = \frac{n_i \times n_j}{n}$ , které jsou uvedeny v tabulce 14.

Tabulka 13: Pozorované četnosti jednotlivých kombinací náhodných veličin (vlastní zpracování)

Pracovní pozice (i)	Spokojenost se skladbou benefitů (j)		
	skladba je vyhovující	skladba je nevyhovující	celkem
THP	92	84	176
dělnická pozice	46	98	144
celkem	138	182	320

Tabulka 14: Očekávané četnosti jednotlivých kombinací náhodných veličin  
(vlastní zpracování)

Pracovní pozice (i)	Spokojenost se skladbou benefitů (j)		
	skladba je vyhovující	skladba je nevyhovující	celkem
THP	75,9	100,1	176
dělnická pozice	62,1	81,9	144
celkem	138	182	320

Vzhledem k tomu, že jednotlivá pozorování uvedená v tabulce 13 jsou nezávislá a alespoň 80 % buněk kontingenční tabulky má očekávanou četnost  $e_{ij}$  větší než 5 a všechny buňky tabulky mají očekávanou četnost  $e_{ij}$  větší než 2, lze test korektně použít.

Hodnotu testové statistiky  $\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 3,415 + 4,174 + 2,589 + 3,164 = 13,342$  srovnáme s kritickou hodnotou rozdělení chí-kvadrát s parametrem  $\nu = (r - 1) \times (c - 1) = 1$ , která přísluší hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Přičemž  $r$  je počet řádků v tabulce a  $c$  je počet sloupců v tabulce. Kritická hodnota  $\chi_{1-\alpha}^2(1)$  zjištěná ze statistických tabulek je 3,84. Hodnota testové statistiky je vyšší než kritická hodnota, z čehož vyplývá, že zamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti spokojenosti zaměstnanců se skladbou benefitů a pracovní pozicí. Můžeme tedy konstatovat, že spokojenost se skladbou benefitů do jisté míry závisí na pracovní pozici zaměstnance.

Pro vyhodnocení intenzity závislosti mezi oběma proměnnými bude použit Pearsonův kontingenční koeficient:

$$K = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}} = \sqrt{\frac{13,342}{320 + 13,342}} = 0,200$$

Koeficient nabývá hodnot z intervalu  $(0,1)$ , přičemž 0 znamená nezávislost a 1 závislost. Z výsledku vyplývá, že intenzita závislosti mezi oběma proměnnými je nízká.

### Hypotéza číslo 2

$H_0$ : Preference systému benefitů **nezávisí** na délce pracovního poměru

$H_A$ : Preference systému benefitů **závisí** na délce pracovního poměru

Opět budou srovnány pozorované četnosti uvedené v tabulce 15 a tzv. očekávané četnosti  $e_{ij}$  vypočítané podle vzorce  $e_{ij} = \frac{n_i \times n_j}{n}$ , které jsou uvedeny v tabulce 16.

Tabulka 15: Pozorované četnosti jednotlivých kombinací náhodných veličin (vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru (i)	Preference systému benefitů (j)			
	současný stav	flexibilní systém	kombinovaný systém	celkem
do 10 let	16	6	82	104
nad 10 let	66	20	130	216
celkem	82	26	212	320

Tabulka 16: Očekávané četnosti jednotlivých kombinací náhodných veličin (vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru (i)	Preference systému benefitů (j)			
	současný stav	flexibilní systém	kombinovaný systém	celkem
do 10 let	26,6	8,5	68,9	104
nad 10 let	55,4	17,5	143,1	216
celkem	82	26	212	320

I v tomto případě jsou jednotlivá pozorování uvedená v tabulce 15 nezávislá a alespoň 80 % buněk kontingenční tabulky má očekávanou četnost  $e_{ij}$  větší než 5 a všechny buňky tabulky mají očekávanou četnost  $e_{ij}$  větší než 2, takže lze test korektně použít.

Hodnotu testové statistiky  $\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 4,224 + 2,028 + 0,735 + 0,357 + 2,491 + 1,199 = 11,034$  srovnáme s kritickou hodnotou rozdělení chí-kvadrát s parametrem  $\nu = (r - 1) \times (c - 1) = 2$ , která přísluší hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Přičemž  $r$  je počet řádků v tabulce a  $c$  je počet sloupců v tabulce. Kritická hodnota  $\chi_{1-\alpha}^2(2)$  zjištěná ze statistických tabulek je 5,99. Hodnota testové statistiky je vyšší než kritická hodnota, z čehož vyplývá, že zamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti preference systému benefitů a délce pracovního poměru. Na základě tohoto zjištění můžeme konstatovat, že preference systému benefitů do jisté míry závisí na délce pracovního poměru.

Pro vyhodnocení intenzity závislosti mezi oběma proměnnými bude použit Pearsonův kon-

$$\text{tingenční koeficient: } K = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}} = \sqrt{\frac{11,034}{320 + 11,034}} = 0,183$$

Koeficient nabývá hodnot z intervalu  $(0,1)$ , přičemž 0 znamená nezávislost a 1 závislost. Z výsledku vyplývá, že intenzita závislosti mezi oběma proměnnými je rovněž nízká.

## 9.9 SWOT-analýza vybrané firmy

Na základě analýzy vnitřního prostředí byly identifikovány tyto silné a slabé stránky.

Silné stránky / Strengths:

- pověst stabilního a finančně silného zaměstnavatele
- silné zázemí a kultura nadnárodní skupiny
- technologicky jedna z nejlépe vybavených skláren ve střední Evropě
- výroba produktu, který je plně recyklovatelný a nezatěžuje životní prostředí
- firma se chová odpovědně vůči svému okolí
- nabízí svým zaměstnancům širokou nabídku benefitů
- investuje nemalou částku peněz do zaměstnaneckých benefitů

Slabé stránky / Weaknesses:

- určitá omezení v rozhodování dána tím, že je firma členem nadnárodní skupiny
- vyšší fluktuace zaměstnanců zejména na dělnických pozicích
- fyzicky náročná práce, nepříznivé podmínky
- třísměnný nepřetržitý provoz – výroba se nedá zastavit
- zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o nabízených benefitech
- aktuální struktura benefitů existuje mnoho let v nezměněné podobě
- struktura benefitů neodpovídá požadavkům zaměstnanců (co se týká skladby benefitů a jejich počtu)

Na základě analýzy vnějšího prostředí byly identifikovány tyto příležitosti a hrozby.

Příležitosti / Opportunities:

- hospodářský růst
- vysoká poptávka po skle v Evropě způsobená nejen větší preferencí skla jako obalového materiálu, ale také nedostatkem kapacit
- větší preference skla jako zdravého, nezávadného materiálu
- znečištění oceánů a různé kampaně vyzývající k omezení plastů a používání alternativních materiálů
- rozvoj robotizace, mechanizace a digitalizace
- na trhu existuje mnoho firem, které nabízí firmám propracované systémy benefitů obsahující rozmanité benefity podle aktuálních trendů

Hrozby / Threats:

- nízká nezaměstnanost, která s sebou nese riziko nedostatku zaměstnanců
- špatně odhadnutelný vývoj na trzích obalového skla
- zdražování primárních surovin a energií
- fenomén job-hopping, který způsobuje, že zejména mladí lidé snadněji opouští zaměstnání hlavně v případech, kdy je práce nebaví nebo jim nepřipadá užitečná
- stárnutí populace
- neexistence systému odborného vzdělávání pro sklářský průmysl
- zaměstnanci si na benefity často zvyknou a považují je samozřejmost

Strategie ST (kombinace silné stránky a hrozby): Firma by měla více propagovat výrobek, který vyrábí jako stoprocentně recyklovatelný, který je přátelský k životnímu prostředí a stejně tak propagovat firmu jako společensky odpovědnou. Tento obraz firmy by mohl ovlivnit zejména mladou generaci uchazečů o práci. Ti mají větší zájem pracovat ve společensky odpovědné firmě, přičemž výroba produktu přátelského k životnímu prostředí pro ně může být motivující a může snížit efekt job-hoppingu.

Strategie SO (kombinace silné stránky a příležitosti): Firma investuje poměrně vysokou částku do zaměstnaneckých benefitů, přičemž na trhu existuje velké množství firem, které se nabídkou benefitů zabývají a mohly by firmě vytvořit systém na míru, který by využil stávající finanční prostředky, ale zároveň by rozšířil portfolio benefitů, které by tak uspokojilo více zaměstnanců. Vedlejším efektem by navíc mohlo být snížení administrativní zátěže zaměstnanců personálního oddělení.

Strategie WO (kombinace slabé stránky a příležitosti): Firmy na trhu nabízející propracované systémy benefitů mohou potlačit slabou stránku, kterou je aktuální struktura benefitů, která existuje v nezměněné podobě již přibližně deset let, opět jako v předchozí strategii by systém na míru pomohl rozšířit portfolio benefitů a tím uspokojit větší skupinu zaměstnanců.

Díky větší automatizaci a robotizaci může firma nahrazovat práci zaměstnanců, jejichž pracovní podmínky jsou nepříjemné nebo dokonce nevhodné. Nahrazení roboty je obzvláště na pozicích s nepříznivými pracovními podmínkami vítáno jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli. Zaměstnanci přejdou na příjemnější a bezpečnější práci a zaměstnavatel minimalizuje případné riziko.



## 9.10 Shrnutí analytických poznatků

Analytická část práce byla zaměřená jak na zjištění současných potřeb vybrané firmy v oblasti zaměstnaneckých benefitů, tak na zjištění atraktivity zaměstnaneckých benefitů u současných zaměstnanců firmy. Analýzou byly zjištěny následující skutečnosti:

- Vybraná firma investuje do zaměstnaneckých benefitů významnou finanční částku. Struktura aktuálně nabízených benefitů existuje bez zásadní změny přibližně deset let, přičemž v této oblasti došlo ke změnám trendů i ke změnám v preferencích zaměstnanců.
- Výstupem ze standardizovaných rozhovorů je skutečnost, že všichni dotazovaní (zástupce vedení firmy, vedoucí personálního oddělení, předsedkyně odborů) považují oblast zaměstnaneckých benefitů za velmi důležitou součást vztahu zaměstnance a firmy. Poskytované benefity mají za cíl zvýšit spokojenost současných zaměstnanců a zatraktivnit zaměstnavatele pro potenciální uchazeče o práci. Firma má zájem zaměstnancům poskytovat benefity zaměřené na jejich zdraví a zdravotní prevenci nebo zajištění na stáří. Také má zájem zachovat některé klíčové benefity, mezi které patří závodní stravování, doplňkové penzijní spoření a životní pojištění. I když vedení hodnotí současnou strukturu jako dostačující, považuje za potřebné ji analyzovat a následně přizpůsobit aktuálním podmínkám na trhu práce a preferencím zaměstnanců. Vedení má rovněž zájem snížit administrativní náročnost správy benefitů. Do budoucna podle názoru dotazovaných nadále poroste význam benefitů jako součást image firmy a její společenské odpovědnosti.
- Z analýzy interních dokumentů vyplynulo, že finanční prostředky přidělené na benefity, jsou vyčerpávány přibližně z 97 %, přičemž některé položky zůstávají nevyčerpány, avšak jiné jsou přečerpávány. V roce 2018 připadla na jednoho zaměstnance částka přes 18 tisíc Kč, avšak to je pouze prostý průměr. Díky nastavení současného systému se může zaměstnanec dostat na částku vyšší, popřípadě nižší, což je častější případ. Zajímavé informace vyšly z analýzy čerpání z pohledu počtu osob (vyjádřeno v % zaměstnanců), které ukazuje, že některé z benefitů, zejména ty ze skupiny zdravotní péče a rekreace, čerpá pouze 10-30 % zaměstnanců. Naopak klíčové benefity z pohledu vedení jsou čerpány 75-100 % zaměstnanců.

- Atraktivita neboli spokojenost se zaměstnaneckými benefity byla u zaměstnanců zjišťována pomocí dotazníkového šetření. V něm bylo zjištěno, že u 84 % zaměstnanců poskytované benefity zvyšují spokojenost se zaměstnavatelem. Na druhé straně se však ukázalo, že 61,3 % respondentů považuje současnou nabídku benefitů za nízkou, co do jejich množství. 56,9 % respondentů se také vyjádřilo, že jim benefity nevyhovují svou skladbou. Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s příspěvkem na penzijní spoření, příspěvkem na životní pojištění, odměnami za životní a pracovní výročí a se závodním stravováním. Tyto benefity by zaměstnanci rádi čerpali také v budoucnu. Mezi benefity, které byly nejčastěji navrženy k nahrazení, se řadí využití ambulantní rehabilitace, poukázky na masáže nebo příspěvek na rekreace. Co se týká nově navržených benefitů, zde se objevovaly různé varianty, pro něž byla typická nízká četnost, ale vysoká rozmanitost. V případě samotného systému benefitů se 66,2 % zaměstnanců vyjádřilo pozitivně k možnosti kombinovaného systému, tedy spojení některých současných benefitů a flexibilního systému.
- Z dotazníkového šetření byla dále získána data, která byla použita k otestování hypotéz stanovených v kapitole Cíle a metody zpracování práce. Pomocí Chí-kvadrát testu byly testovány následující hypotézy:

1. Spokojenost zaměstnanců se skladbou benefitů nezávisí na jejich pracovní pozici.
2. Preference systému benefitů nezávisí na délce pracovního poměru.

Ověření platnosti výše uvedených nulových hypotéz bylo provedeno pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu. Na základě srovnání hodnoty testové statistiky a kritické hodnoty zjištěné ze statistických tabulek, byly obě nulové hypotézy zamítnuty. Čímž byla prokázána závislost mezi spokojeností zaměstnanců se skladbou benefitů a jejich pracovní pozicí a také mezi preferencí systému benefitů a délkou pracovního poměru.

## 10 NÁVRH ZLEPŠENÍ STRUKTURY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ

Návrh zlepšení struktury zaměstnaneckých benefitů je postaven na zavedení benefitní karty pro volnočasové aktivity (tzv. malé cafeterie). Bude vytvořen kombinovaný systém, který spojí současný fixní systém s flexibilním systémem benefitů. Flexibilní část systému umožní zaměstnancům vybírat si v rámci stanovené peněžní částky benefity z oblasti kultury, cestování, relaxace, vzdělávání, zdraví nebo sportu podle vlastních preferencí.

Projekt zavedení flexibilní části systému zaměstnaneckých benefitů vychází z následujících analytických zjištění:

- Z analýzy interních dokumentů bylo zjištěno, že částku určenou na benefity spadající do skupin zdravotní péče a rekreace čerpá procentně nejméně zaměstnanců, ale i tak ji vyčerpají téměř celou. Výjimku z tohoto pravidla tvoří masáže a závodní rekreace, které čerpá procentně více zaměstnanců. Avšak jejich hodnoty jsou zkrácené, neboť u poukazů na masáž je možné si vyzvednout na jednu osobu více poukazů za rok. U rekreací jsou v celkovém počtu zahrnuti i rodinní příslušníci, na které je možné také čerpat příspěvek. Z tohoto důvodu nelze u těchto benefitů zjistit skutečné procento čerpajících zaměstnanců. Navíc může nastat i situace, že jeden zaměstnanec čerpá jak příspěvek na rekreaci pro sebe a členy své rodiny, tak i poukazy na masáž nebo očkování. Na druhé straně jsou zde zaměstnanci, kteří z těchto skupin benefitů nečerpají vůbec. Při současném nastavení těchto skupin benefitů nemohou benefity čerpat všichni zaměstnanci. Tyto dvě skupiny benefitů představují 11,1 % z celkové částky sociálního fondu (pro rok 2019 se jedná o částku 950 000 Kč). A obě dvě položky jsou pro firmu daňově neuznatelné náklady. Ostatní skupiny benefitů – závodní stravování, doplňkové penzijní spoření a životní pojištění čerpá procentně více zaměstnanců, výjimku tvoří mimořádná peněžní plnění, avšak ta jsou dána počtem zaměstnanců, kteří v daném roce splní stanovené podmínky. Pokud vypočítáme z částky určené do sociálního fondu průměrnou částku na jednoho zaměstnance, dostaneme se v roce 2019 na částku přibližně 18 tisíc Kč. Tato částka je však pouze prostý průměr, díky nastavení systému se může zaměstnanec dostat na částku vyšší, popřípadě nižší, což je častější případ.
- Ze standardizovaných rozhovorů vyplynulo, že vedení firmy by zaměstnancům chtělo poskytovat především benefity zaměřené na jejich zdraví, prevenci nebo za-

jištění na stáří a dále by chtělo zachovat ty benefity, které považuje za klíčové a to závodní stravování, doplňkové penzijní spoření a životní pojištění. I když vedení hodnotí současnou strukturu benefitů jako dostačující, nebrání se v případě impulsu od zaměstnanců přizpůsobit současnou nabídku aktuálním podmínkám na trhu práce, nebo změnám v preferencích zaměstnanců. Také se nebrání snížení administrativní náročnosti správy benefitů.

- V dotazníkovém šetření bylo dále zjištěno, že zaměstnanci za nejdůležitější benefity považují doplňkové penzijní spoření, životní pojištění, mimořádná peněžní plnění a závodní stravování. Jedná se tedy o stejné benefity, které považuje za klíčové také vedení firmy. Bylo také zjištěno, že 61,3 % respondentů považuje současnou nabídku benefitů za malou, co do jejich množství. Dále se 56,9 % respondentů vyjádřilo, že jim benefity nevyhovují svou skladbou. Toto platí zejména pro dělnické pozice, přičemž právě dělnické pozice patří mezi ty, které se v poslední době problematicky obsazují. Mezi benefity nejčastěji navržené k nahrazení patřily následující: využití ambulantní rehabilitace, poukázky na masáže nebo příspěvek na rekreace, což jsou benefity ze skupin zdravotní péče a rekreace. Co se týká nápadů na nové benefity, těch se objevilo mnoho, avšak každý pouze v několika případech. Z čehož lze vyvodit, že zaměstnanci mají velmi různorodé potřeby a přání, pro jejichž uspokojení lze jen těžko najít jeden společný benefit. Dalším důležitým zjištěním, které vyplynulo z dotazníkového šetření, bylo, že 66,2 % zaměstnanců by preferovalo kombinovaný systém benefitů, který by byl založený na spojení některých vybraných současných benefitů a flexibilního systému.

## 10.1 Cíl projektu

Cílem práce je navrhnout zlepšení struktury zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě, přičemž zlepšení představuje návrh, který naplňuje představy zaměstnanců, vedení firmy i odborů, je méně administrativně náročný pro zaměstnance personálního oddělení a zachová si daňovou výhodnost pro firmu i zaměstnance. V projektu budou popsány konkrétní kroky vedoucí k zavedení benefiční karty pro volnočasové aktivity (tzv. malé кафетеріе) ve vybrané firmě, která představuje navrhované zlepšení. V rámci návrhu bude řešeno pouze zavedení benefiční karty, protože zbývající benefity (bezúročné půjčky, závodní stravování, mimořádné peněžní odměny, doplňkové penzijní spoření a životní pojištění), které budou tvořit fixní část systému, budou fungovat v nezměněné podobě.

Součástí projektu bude popis aktivit vedoucích k vytvoření flexibilní části systému benefitů, jejich přiřazení odpovědným osobám a definování matice odpovědností. Bude sestaven časový harmonogram jednotlivých činností a definovány podmínky, které mohou realizaci projektu omezit. Dále budou stanoveny náklady a přínosy projektu, stejně jako jeho rizika.

V projektu však nebude řešen výběr dodavatele benefitní karty, protože firma nemá k dispozici konkrétní nabídky od benefitních společností. Za této situace nemůže být výběr dodavatele korektně proveden.

## 10.2 Představení projektu

Kombinovaný systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě se bude skládat z fixní a flexibilní části. Pro vytvoření flexibilní části bude z rozpočtu sociálního fondu uvolněna určitá částka peněz. Tato částka bude rozdělena podle počtu zaměstnanců a převedena do malé кафетерии, kterou bude spravovat externí benefitní firma. Každý zaměstnanec dostane částku k dispozici na elektronické benefitní kartě a v její hodnotě si bude moci vybrat z nabídky volnočasových aktivit ty, které pro něj budou nejzajímavější.

Na jednotlivé zaměstnance bude rozpočítána částka, která je v současné době určena na zdravotní péči a rekreace, zájezdy, léčebné pobyty, sport a tělovýchovu. Tyto skupiny zahrnují benefity jako rehabilitační masáže, očkovací vakcíny, závodní rekreace, preventivní léčebné rehabilitace a dětské rekreace. Jedná se celkem o částku 950 000 Kč pro rok 2019, která představuje 11,1 % ze sociálního fondu. Pokud bereme v úvahu, že společnost má aktuálně 484 zaměstnanců, vychází částka na jednoho zaměstnance ve výši 1 962 Kč. Protože je tato částka z praktického hlediska obtížněji zapamatovatelná, bude zaokrouhlena na celé 2 000 Kč na zaměstnance, čímž dojde ke zvýšení nákladů o 18 392 Kč. Toto navýšení je vzhledem k celkové vyčleněné částce pro vybranou firmu akceptovatelné.

Zbývající benefity, mezi které patří závodní stravování, mimořádná peněžní plnění, doplňkové penzijní spoření a životní pojištění, zůstanou prozatím zachovány ve stávající struktuře, protože je za klíčové považuje jak vedení firmy, tak také zaměstnanci. Zápůjčky stojí mimo rozpočet, proto s nimi není v projektu počítáno, avšak počítá se s jejich zachováním. Pokud by se nový systém osvědčil, je možné objem prostředků určený do tohoto systému v budoucnu dále zvyšovat.

Vyčleněná částka bude převedena na osobní účty zaměstnanců u benefitní firmy, čímž firmě odpadne starost s jejich administrací – výběrem poskytovatelů, nasmlouváním podmí-

nek a přidělováním zaměstnancům. Díky tomu, že se jedná o specializovanou firmu, dojde také k rozšíření nabídky benefitů, ze které si budou moci zaměstnanci vybírat.

Flexibilní část systému benefitů bude řešit nespokojenost zaměstnanců především v těchto ohledech:

- ne všichni zaměstnanci mohli kvůli výši stávajícího rozpočtu čerpat benefity z položek zdravotní péče a rekreace
- nespokojenost zaměstnanců se skladbou benefitů, která vyplynula z dotazníku
- nespokojenost zaměstnanců s počtem nabízených benefitů zjištěná dotazníkem
- velká roztržitost návrhů nových benefitů, které se objevily v dotazníku, vypovídá o tom, že je velmi těžké zavděčit se všem zaměstnancům a vybrat takové benefity, které zvýší spokojenost alespoň u větší části z nich

Požadavek vedení, aby byly zachovány benefity zaměřené na podporu zdraví zaměstnanců, prevenci onemocnění, díky čemuž se sníží jejich nemocnost a tím i počet dlouhodobě pracovní neschopných zaměstnanců, bude přes zavedení benefiční karty pro volnočasové aktivity také naplněn. V rámci malé кафетерии lze čerpat služby z následujících oblastí – sport, zdravotní péče, kultura a volný čas, relaxace, vzdělávání a osobní rozvoj, dále cestování a aktivní forma odpočinku.

Vstup do malé кафетерии bude omezen, a to tak, že zaměstnanec bude mít na benefiční kartu nárok až po odpracování jednoho roku ve vybrané firmě. Přičemž v prvním roce, kdy do systému vstoupí, dostane na kartě pouze poměrnou část peněz připadajících na daný kalendářní rok. Pokud mu vznikne nárok pro vstup do systému 20. května, obdrží kartu s částkou 1 238 Kč. Tato částka vznikla vynásobením počtu dní do konce roku tj. 226 a hodnoty 5,48 Kč, což je částka připadající na jeden den v roce ( $2\,000\text{ Kč} / 365\text{ dní} = 5,48\text{ Kč} / \text{den}$ ).

Všichni zaměstnanci, kteří mají nárok čerpat benefity z malé кафетерии, budou mít stejné podmínky a stejnou částku k dispozici. Systém bude spravedlivě dělit přidělené prostředky mezi všechny zaměstnance, což u původních benefitů zdravotní péče a rekreace nebylo. Zde se mohlo stát, že některý ze zaměstnanců z benefitů nečerpal vůbec a naopak jiný čerpal na sebe i své rodinné příslušníky. V budoucnu může vybraná firma zvážit rozšíření malé кафетерии například o seniorský program a přidělovat odměny za životní nebo pracovní výročí přes benefiční kartu. Seniorský program je nyní ve vybrané firmě řešen mimořádnými peněžními odměnami, které jsou mezi zaměstnanci velmi populární.

### 10.3 Důvody pro výběr elektronické předplacené karty pro volnočasové aktivity

Vybraná společnost nabízí širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, přesto zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s jejich skladbou ani počtem a preferovali by spíše kombinovaný systém benefitů. Tedy zachování některých stávajících benefitů a zavedení nových nejlépe, takových, které by jim nabízely určitou volnost a flexibilitu.

Na druhé straně by vybraná firma jako zaměstnavatel ráda zachovala benefity zaměřené na zdraví a zdravotní prevenci zaměstnanců. Důležitá je pro ni také určitá daňová výhodnost nabízených benefitů a administrativní nenáročnost jejich poskytování.

Dalším důvodem pro preferenci benefitní karty je možnost umístění loga firmy na kartu. Pokaždé když zaměstnanec kartu použije, uvidí na ní logo firmy, které se mu může spojit s pozitivním zážitkem, což může mít dále vliv na budování pozitivního vztahu k firmě, loajality a větší sounáležitosti s firmou.

Výše zmíněné důvody vedly k rozhodnutí rozšířit stávající nabídku benefitů o malou cafeterii realizovanou přes elektronickou benefitní kartu pro volnočasové aktivity.

Tato karta poskytne zaměstnancům možnost vybírat z široké nabídky volnočasových aktivit z oblastí sportu, zdraví, rekreace, vzdělávání a kultury. Rozsah nabídky bude dán rozsahem smluvních partnerů poskytovatele karty. Díky tomu dojde k rozšíření nabídky benefitů z pohledu skladby i počtu. Zároveň bude možno splnit požadavek vedení, aby byly zaměstnancům poskytovány benefity podporující jejich zdraví a lepší tělesnou kondici.

Dodržen bude také požadavek na menší administrativní náročnost a daňovou výhodnost. Převedením administrace tohoto benefitu na externí benefitní firmu dojde k částečnému uvolnění kapacity personálního oddělení, která byla dosud vázána na agendu spojenou se zajištěním benefitů z oblasti zdravotní péče a rekreace. Benefity z oblasti zdravotní péče a rekreace spadaly z pohledu zaměstnavatele mezi daňově neuznatelné náklady, u zaměstnance šlo o benefity osvobozené od daně z příjmů a platby sociálního a zdravotního pojištění. Po zavedení elektronické předplacené karty zůstane situace téměř neměnná, což je pro vybranou firmu přijatelný stav. Daňový dopad nově zavedené karty pro volnočasové aktivity je popsán v následující tabulce.

Tabulka 17: Daňový dopad elektronické karty pro volnočasové aktivity (vlastní zpracování)

Benefit poskytovaný přes platební kartu	Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Nepeněžní příspěvek na sport, zdraví, kulturu a rekreaci	Daňově neuznatelný náklad	Osvobozeno od daně z příjmů a platby sociálního a zdravotního pojištění (u rekreace do limitu 20 000 Kč)
Nepeněžní příspěvek na vzdělávání	Daňově uznatelný náklad v případě, že vzdělávání souvisí s předmětem činností zaměstnavatele	Osvobozeno od daně z příjmů a platby sociálního a zdravotního pojištění.

#### 10.4 Kroky vedoucí k zavedení malé cafeterie

V rámci projektu zavedení malé cafeterie přes benefiční kartu pro volnočasové aktivity ve vybrané firmě byly detekovány níže uvedené činnosti, jejichž splnění povede k realizaci zmíněného projektu.

##### Představení záměru projektu vedení společnosti (A)

Názor vedení společnosti, které se skládá z generálního ředitele a TOP managementu, je klíčový a rozhoduje o tom, zda se návrh bude realizovat nebo ne. Návrh bude vedení společnosti představen na poradě, která probíhá pravidelně každé dva týdny a řeší se na ní strategické i operativní záležitosti. Návrh představí vedoucí personálního oddělení, která je určena jako vedoucí projektu.

##### Představení záměru projektu vedení odborové organizace (B)

V pořadí druhá, ale také klíčová skupina, která musí schválit návrh, aby mohl být realizován, je vedení odborové organizace. Tato pětičlenná skupina se neschází pravidelně, proto musí být k projednání podobných záležitostí svolána speciální schůzka. Stejně jako na poradě vedení společnosti, i zde představí návrh vedoucí personálního oddělení.



**Sběr připomínek od vedení společnosti a odborů (C)**

Obě skupiny budou mít po přednesení návrhu prostor si navrhovanou změnu promyslet a předat připomínky, které budou zaslány písemně vedoucí personálního oddělení. Čas na připomínkování bude stanoven na 14 dnů.

**Vyhodnocení záměru návrhu a rozhodnutí o realizaci (D)**

Proběhne na společné schůzce, která bude svolána k vyřešení této otázky. Na této schůzce budou projednány a vysvětleny všechny připomínky, které byly zaslány vedoucí personálního oddělení. Schůzky se zúčastní pověření zástupci vedení společnosti a zástupci odborové organizace. Výsledkem schůzky může být schválení návrhu, jeho zamítnutí nebo i další kolo vyjednávání. Výstupem ze společného jednání bude zápis, který bude rozeslán všem členům vedení a zástupcům odborové organizace.

**Výběr členů realizačního týmu (E)**

Bude v kompetenci personálního oddělení, které změnu zastřešuje. Realizační tým se bude skládat z následujících členů: ředitele financí a administrativy, který zodpovídá za úspěšnou implementaci změny, vedoucí personálního oddělení, která bude řídit celý projekt a delegovat úkoly na další zaměstnance, dále referentky personálního oddělení, která zajistí administrativní aktivity a úkony v systému SAP a referentky komunikace, která bude mít na starosti zejména přípravu propagačních materiálů a informační kampaně k seznámení zaměstnanců s nově zaváděným systémem, dále bude dohlížet na správné použití loga, jak na elektronické benefiční kartě, tak na propagačních materiálech.

**Stanovení kritérií pro výběr firmy poskytující elektronické benefiční karty (F)**

Ředitel financí a administrativy spolu s vedoucí personálního oddělení stanoví kritéria, podle nichž budou posuzovány jednotlivé společnosti, které se přihlásí do výběrového řízení. Společnost, která splní nejlépe všechna kritéria, bude vybrána pro realizaci návrhu. Stanovená kritéria jsou tato:

- Složitost systému pro uživatele (K1) – jednoduchost systému je nezbytná proto, aby zaměstnanci malou cafeterii přijali a aktivně ji využívali. V opačném případě by změna nepřinesla kýžený efekt a naopak by se ještě snížila spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity. Systém musí být uživatelsky přívětivý a jednoduchý, aby jeho obsluhu zvládli všichni zaměstnanci.

- Dostupnost poskytovaných služeb pro zaměstnance (K2) – aby mohli zaměstnanci elektronickou benefiční kartu plně využívat, je nutné, aby se s ní dalo platit nejen ve velkých městech, ale také v místě bydliště zaměstnanců. Pokud by použití karty bylo pro zaměstnance hůře dostupné, mělo by to vliv na jejich spokojenost, respektive by to vedlo k nevyužívání tohoto benefitu.
- Náklady na zavedení a provoz benefičních karet (K3) – jejich výše je pro firmu velmi důležitá, protože hlavním cílem firmy je zhodnocení prostředků vložených majitelem a generace zisku. Firma se rozhodne vynaložit prostředky na realizaci projektu v případě, že z něj bude mít takový užitek, který vynaložené náklady vyváží. U tohoto projektu je potřebné počítat nejen se vstupní investicí (spuštění systému a pořízení karet pro zaměstnance), ale také s náklady na provoz. Problém vystává s vyčíslením přínosu, který nejde vyčíslit penězi a je složitěji měřitelný.
- Daňová výhodnost poskytovaných benefičtů (K4) – pro firmu je důležité mít možnost nabízet zaměstnancům ty benefity, které nejsou pro zaměstnance zdanitelným příjmem. Pokud by totiž museli zaměstnanci odvádět z vybraných benefičtů daň, měl by tento fakt vliv na jejich spokojenost. Nutnost odvádět u zaměstnanců daň by přidělala práci také mzdovým účetním, a zvýšila tak administrativní náročnost správy benefičtů pro personální oddělení. Z pohledu firmy by bylo výhodné, pokud by benefity vybírané zaměstnanci patřily mezi benefity, které jsou pro firmu daňově uznatelným nákladem. Tento aspekt však není nejdůležitější, protože původní skupiny, ze kterých jsou převedeny finanční prostředky, patřily také mezi daňově neuznatelné náklady.
- Administrativní náročnost pro zaměstnance personálního oddělení (K5) – jeden z dopadů zavedení nového systému, který by uvítalo vedení firmy, je snížení administrativní náročnosti systému benefičtů. Firma by uvítala, kdyby po zavedení flexibilní části systému mohla posílat jednou za rok benefiční firmě aktualizaci seznamu zaměstnanců, kteří mají nárok na čerpání benefičtů a ke konci roku dostala od benefiční firmy přehled čerpání jednotlivých zaměstnanců. Tato administrativa by zabrala podstatně méně času než původní rozdělování benefičtů ze skupiny zdravotní péče a rekreace.

Pro výpočet vah jednotlivých kritérií bude použita Saatyho metoda neboli Metoda kvantitativního párového srovnání. Kritéria nejdříve seřadíme podle důležitosti a následně jim přiřadíme body v rozmezí 1-9. Přičemž 1 znamená, že kritéria jsou stejně významná,

3 – první kritérium je slabě významnější než druhé, 5 – první kritérium je silně významnější než druhé, 7 – první kritérium je velmi silně významnější než druhé, 9 – první kritérium je absolutně významnější než druhé.

$$K3 (9) > K4 (7) > K1 (5) > K2 (3) > K5 (1)$$

Sestavíme Saatyho matici, pomocí níž vypočítáme vážený geometrický průměr, který představuje váhy jednotlivých kritérií.

Tabulka 18: Saatyho matice (vlastní zpracování)

Kritérium (body)	K1 (5)	K2 (3)	K3 (9)	K4 (7)	K5 (1)
K1 (5)	1	5/3	5/9	5/7	5
K2 (3)	3/5	1	1/3	3/7	3
K3 (9)	9/5	3	1	9/7	9
K4 (7)	7/5	7/3	7/9	1	7
K5 (1)	1/5	1/3	1/9	1/7	1

Tabulka 19: Výpočet vah jednotlivých kritérií (vlastní zpracování)

Kritérium	Geometrický průměr	Vážený geometrický průměr	Váha kritéria
K1	$\sqrt[5]{\frac{625}{189}} = 1,27$	$\frac{1,27}{5,85} = 0,22$	0,22
K2	$\sqrt[5]{\frac{27}{105}} = 0,26$	$\frac{0,26}{5,85} = 0,05$	0,05
K3	$\sqrt[5]{\frac{2\,187}{35}} = 2,29$	$\frac{2,29}{5,85} = 0,39$	0,39
K4	$\sqrt[5]{\frac{2\,401}{135}} = 1,78$	$\frac{1,78}{5,85} = 0,30$	0,30
K5	$\sqrt[5]{\frac{1}{945}} = 0,25$	$\frac{0,25}{5,85} = 0,04$	0,04
Suma	5,85	1,00	

Za nejdůležitější kritérium byly označeny náklady na zavedení a provoz benefičních karet, váha tohoto kritéria je 0,39. Druhým nejdůležitějším kritériem je daňová výhodnost poskytovaných benefitů, váha tohoto kritéria je 0,30. Dalším kritériem v pořadí je složitost systému pro uživatele, jehož váha je 0,22. Následuje dostupnost služeb pro zaměstnance s váhou 0,05. A posledním kritériem je administrativní náročnost pro zaměstnance personálního oddělení s váhou 0,04.

### **Výběrové řízení na poskytovatele benefiční karty (G)**

Bude provedeno referentkou oddělení nákupu na základě kritérií, která jí poskytne vedoucí personálního oddělení. Výběrové řízení se dělá standardně u všech dodávek, jejichž hodnota je nad 50 000 Kč. Výběrové řízení začne oslovením firem, které nabízí požadovaný produkt a zasláním poptávky. Následně budou shromážděny všechny nabídky a předány vedoucí personálního oddělení.

### **Výběr nejvhodnější nabídky (H)**

Proběhne, jakmile budou shromážděny všechny nabídky a seřazeny podle naplnění jednotlivých kritérií. Na základě kombinace vah a naplnění jednotlivých kritérií budou nabídky seřazeny od nejvýhodnější po nejméně výhodnou a vyhodnoceny. Finální výběr provede vedoucí personálního oddělení ve spolupráci s ředitelem financí a administrativy.

### **Projednání nejlepší nabídky s vedením společnosti (I)**

Proběhne na svolané schůzce, které se zúčastní zástupci vedení (generální ředitel a ředitel financí a administrativy), kteří mají pravomoc finální nabídku schválit. Vítězná nabídka bude vedení představena vedoucí personálního oddělení, dále budou prezentovány důvody, proč byla vybrána tato nabídka a jak dopadly nabídky konkurentů.

### **Projednání vybrané nabídky s vedením odborů (J)**

Proběhne podobně jako schůzka s vedením společnosti. Zástupcům odborů bude představena vítězná nabídka a také přehled ostatních nabídek spolu s důvody, proč nebyly vybrány. Prezentaci povede vedoucí personálního oddělení a zúčastní se také ředitel financí a administrativy.

### **Uzavření smlouvy s vybranou firmou (K)**

Proběhne v několika krocích. Smlouva bude buď připravena právním oddělením vybrané firmy, nebo jím bude zkontrolována v případě, že bude zaslána z benefiční společnosti. Jakmile bude smlouva zkontrolována a parafována budou dvě vyhotovení předána k podpi-

su statutárnímu orgánu. Tím jsou buď dva členové představenstva, nebo dva prokuristé. Dvě vyhotovení smlouvy budou zaslána k podpisu také benefiční společnosti, která si ponechá jeden originál smlouvy. Druhý originál bude zaslán zpět vybrané firmě a uložen v archivu nákupního oddělení.

### **Příprava změn v interní dokumentaci (L)**

Změna systému benefitů se promítne také do interní dokumentace, která musí v každé chvíli odpovídat aktuální skutečnosti. S přípravami je potřebné začít co nejdříve, aby ve chvíli změny bylo vše připraveno. Převedení části zdrojů do malé cafeterie se promítne do následujících interních dokumentů – Motivačního předpisu, Personálního procesu a Kolektivní smlouvy. V přípravné fázi budou implementovány změny do zmíněných dokumentů, aby byly připraveny pro vložení na Portál (místo na vnitřní síti sloužící k ukládání dokumentů).

### **Návrh designu elektronické benefiční karty (M)**

Tento krok je důležitý zejména z pohledu komunikace se zaměstnanci. Hlavním požadavkem na benefiční kartu je, aby zde bylo místo pro logo, které bude umístěno tak, aby bylo v souladu s logo manuálem vybrané firmy a potisk odpovídal firemním barvám. Při pohledu na kartu by mělo upoutat především logo, aby si zaměstnanec spojil s kartou všechny příjemné zážitky, které s ní zaplatí. Cílem je, aby si zaměstnanec uvědomil, kdo mu benefit poskytuje, a prohloubila se sounáležitost se značkou firmy a jejím logem. To může dále vést ke zlepšení vnímání zaměstnavatele, ke zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Požadovány budou nejméně tři návrhy, ze kterých se bude vybírat finální varianta.

### **Projednání nové struktury benefitů v rámci kolektivního vyjednávání (N)**

I když bude schváleno začlenění malé cafeterie do systému benefitů zástupci odborové organizace i vedením firmy a všechno bude připraveno k vytvoření kombinovaného benefičního systému, přesto musí být tento krok formálně schválen také v rámci kolektivního vyjednávání. Kolektivní vyjednávání probíhá vždy na přelomu kalendářního roku a na základě jeho výsledků je stanoven růst mezd, objem peněz určených do sociálního fondu i struktura poskytovaných benefitů a finanční prostředky určené na jednotlivé skupiny benefitů. Výsledek kolektivního vyjednávání je podepsaná kolektivní smlouva.

**Výběr designu benefitních karet (O)**

Na výběru designu se bude podílet nejen vedoucí personálního oddělení, ale především referentka komunikace. Ta dohlédne na dodržení stanovených zásad pro použití loga. Dále bude vybráno 25 zaměstnanců, u kterých bude zjišťován názor na vzhled karty. Následně budou vyhodnoceny všechny podklady a vybrán design, který bude splňovat pravidla pro použití loga a firemních barev a bude se líbit nejvíce zaměstnancům.

**Změna interní dokumentace (P)**

Jakmile bude změna systému benefitů formálně schválena kolektivní smlouvou, může proběhnout připravená změna dokumentace. Aktualizované interní dokumenty budou vloženy na Portál, kam mají přístup všichni zaměstnanci. Následně budou všichni zaměstnanci na změnu upozorněni a obesláni dokumentem v papírové podobě, aby se mohli se změnou seznámit. Každý ze zaměstnanců stvrdí seznámení se se směrnicí podpisem na záznamový arch, který bude uložen u jeho nadřízeného.

**Vložení kmenových dat do interního systému SAP (Q)**

Bude nutné zejména pro úhradu vystavených faktur. Kmenová data – název společnosti, právní forma, fakturační adresa, IČO, DIČ, přiřazení kategorie rizika, datum splatnosti, platební podmínka – budou vyplněna do speciálního formuláře, který musí být schválen vedoucím finančního oddělení a vedoucím oddělení nákupu. Poté bude formulář odeslán na správce dat, který vloží data do systému SAP a přiřadí založenému dodavateli číslo, pod kterým se s ním bude dále pracovat.

**Příprava informačních materiálů (R)**

Za přípravu bude zodpovědná referentka komunikace, která ve spolupráci s vedoucí personálního oddělení připraví texty pro informační materiály. Cílem těchto materiálů bude seznámit zaměstnance s chystanou změnou a objasnit jim, co pro ně bude znamenat. Jakmile bude text připravený, bude předán grafickému studiu, které připraví grafickou podobu letáku a zajistí jeho tisk. Informační letáček bude k dispozici jak v tištěné, tak elektronické verzi.

**Informační kampaň pro zaměstnance týkající se změny struktury benefitů (S)**

Bude probíhat přes několik komunikačních kanálů.

- Prvním z nich budou informační letáčky, které mají za úkol seznámit zaměstnance s chystanou změnou. Letáčky budou připraveny v několika formátech a umístěny na následujících místech – na nástěnkách, na stolech v jídelně, na dveřích odpočíváren a šaten. Letáček obdrží také každý zaměstnanec spolu s nejbližší výplatní páskou, aby bylo zajištěno, že informaci obdrží opravdu všichni zaměstnanci.
- Druhým informačním kanálem budou nadřízení pracovníci, kteří budou proškoleni tak, aby byli schopni kvalifikovaně zodpovědět dotazy svých podřízených. Proškolení nadřízených pracovníků provede vedoucí personálního oddělení.
- Posledním krokem bude organizace setkání zástupců benefitní firmy se zaměstnanci vybrané firmy. Toto školení proběhne poté, co budou zaměstnanci seznámeni s připravovanou změnou přes letáčky a nadřízené. Během školení budou zaměstnanci podrobně seznámeni s tím, jak systém funguje, jakým způsobem a z jaké nabídky si mohou vybírat benefity a na co si musí dávat pozor. Školení budou v první etapě celkem čtyři a to kvůli směnnému provozu. Každá ze směn A-D bude mít svůj vlastní termín. Čas bude jednotný pro všechna školení a to 14.15 hodin. Tento časový termín je často využíván pro různá setkání a školení, protože navazuje na ranní směnu, která končí ve 14.00 hodin, a pro zaměstnance znamená nejmenší možné zdržení. Na konci školení se budou zaměstnanci opět podepisovat na záznamový arch, aby bylo evidováno, kdo již na školení byl a kdo ještě ne. THP pracovníci nebudou mít vlastní termín setkání, ale budou mít možnost přijít na jakékoliv z těchto čtyř. Jakmile proběhnou všechna školení, budou vyhodnoceny záznamové archy a pro zbývající zaměstnance bude připraveno společné školení ve druhé etapě. Během všech čtyř setkání bude účastníkům nabídnuto, že se mohou zúčastnit také pilotního programu jako dobrovolníci, kteří budou nový systém testovat. Účastníků pilotního programu bude celkem 10.

**Předání dat benefitní firmě a výroba karet (T)**

Referentka personálního oddělení připraví seznam zaměstnanců, který bude předán benefitní firmě. Aktualizovaný seznam zaměstnanců majících nárok na benefity poskytované přes elektronickou benefitní kartu bude benefitní firmě předáván vždy na začátku kalendářního roku. V tomto seznamu budou obsaženi také zaměstnanci, kteří budou do systému

vstupovat v daném roce spolu s výpočtem částky, kterou budou mít v prvním roce k dispozici. Výroba karet bude v režii benefitní firmy.

#### **Nabití účtů zaměstnanců finanční částkou (U)**

Proběhne na základě úhrady faktury vystavené benefitní společností. Každému zaměstnanci bude bez rozdílu nabita částka 2 000 Kč.

#### **Testování fungování systému na vybraných zaměstnancích (V)**

Zaměstnancům, kteří se během školení se zástupci benefitní firmy přihlásí do pilotního testování a budou vybráni, budou aktivovány benefitní karty a zpřístupněny účty u benefitní firmy, aby mohli systém vyzkoušet. V případě problémů jim bude k dispozici konzultant benefitní firmy a také vedoucí personálního oddělení, která bude sbírat jejich postřehy a připomínky. Ty budou shromažďovány a po otestování systému všemi zaměstnanci budou předneseny a vyhodnoceny na společné schůzce, které se zúčastní konzultant benefitní firmy, ředitel financí a administrativy, vedoucí personálního oddělení a všichni účastníci pilotního programu. Z jednání bude vyhotoven zápis obsahující případná opatření nebo problémy k řešení a termín, do kdy mají být problémy odstraněny.

#### **Spuštění ostrého provozu (W)**

Po odladění případných problémů zjištěných během testování bude spuštěn ostrý provoz. Zaměstnancům, kteří by neměli přístup k internetu, budou po dohodě s vedoucí personálního oddělení k dispozici počítače v počítačové učebně. K dispozici budou zaměstnancům také referenti personálního oddělení a při problémech také přidělený konzultant. Po spuštění systému bude jeho fungování průběžně monitorováno vedoucí personálního oddělení.

#### **Roční provoz a kontrola fungování systému (X)**

Po roce provozu provede vedoucí personálního oddělení kontrolu fungování systému. Bude hodnocena nejen samotná funkčnost systému, ale také jeho administrativní náročnost a v neposlední řadě také to, jak zaměstnanci nový benefit využívají. To bude hodnoceno podle počtu zaměstnanců čerpajících tento benefit a podle objemu vyčerpaných peněz na zaměstnance. Na základě této analýzy se vedení firmy rozhodne, zda benefit zůstane ve stejném nastavení, nebo bude upraven.



## 10.5 Přehled nabídek na trhu

Elektronické benefiční karty, kterými lze platit volnočasové aktivity, nabízí na trhu několik poskytovatelů. Tento benefit poskytující zaměstnancům možnost výběru ze širokého spektra služeb z oblasti sportu, kultury, vzdělávání, zdraví a rekreace nabízí nejen daňové zvýhodnění, ale slibuje také snížení administrativní zátěže pro pracovníky personálního oddělení. Mezi největší poskytovatele například patří:

- Benefit Plus Česká republika
- Sodexo Česká republika
- Edenred Česká republika

### 10.5.1 Benefit Plus Česká republika

Tato společnost nabízí minimální administrativní zátěž pro zaměstnavatele a snadnou a rychlou implementaci systému, přičemž stačí předat pouze seznam zaměstnanců spolu s jejich emaily a výší rozpočtů (Informační brožura, Benefit Plus).

Benefit Plus Česká republika nabízí platební kartu Benefit Plus, se kterou lze platit na většině obchodních míst (9 000 smluvních partnerů) za služby z oblasti sportu, kultury, zdraví, cestování a vzdělávání. Karta může být buď předplacená nebo spojená s benefičním účtem (Informační brožura, Benefit Plus).

### 10.5.2 Sodexo Česká republika

Tento poskytovatel nabízí doručení karty zaměstnancům na základě první objednávky, připsání finančních prostředků na karty během několika minut od objednání a také mobilní aplikace pro platbu a správu karty (Informační brožura, Sodexo).

Flexi Pass CARD, benefiční karta od společnosti Sodexo Česká republika, nabízí nákup služeb a zboží z oblasti volného času, které pokrývají kulturu, cestování, relaxaci, vzdělávání, zdraví a sport. Platba probíhá jako u běžné platební karty u více než 4 500 smluvních partnerů, přičemž karta funguje buď samostatně, nebo s Cafeterií (Informační brožura, Sodexo).

### 10.5.3 Edenred Česká republika

Společnost nabízí časově nenáročnou řešení benefičtů, a tím snížení administrativní zátěže personálního oddělení. Poskytuje snadné a rychlé online objednání i dobíjení karet a také

jejich lepší zabezpečení, protože je lze při ztrátě nebo odcizení zablokovat (Informační brožura, Edenred).

Ticket Benefits Card je elektronická předplacená bezkontaktní platební karta Master Card určená na volnočasové aktivity (Informační brožura, Edenred). Karta má přednastavený limit peněžních prostředků a lze s ní platit všude, kde je klasický platební terminál a partner provozuje služby v oblasti volnočasových aktivit (Informační brožura, Edenred). Karta může být buď anonymní, nebo personifikovaná. Personifikovaná varianta má platnost 3 roky a nahrané finanční prostředky jsou platné 2 roky od nahrání (Informační brožura, Edenred). Na tuto benefitní kartu lze podle informační brožury společnosti Edenred čerpat následující typy benefitů z oblastí zmíněných výše:

- sport – posilovny, fitness, masáže, aquaparky, plavecké bazény a jiné sportovní aktivity
- zdravotní péče – lékárny, oční optiky, lázeňské pobyty, wellness, vitamíny, solné jeskyně
- kultura – kina, multikina, muzea, divadla, výstavy, zoo
- rekreace – dovolené zahraniční i tuzemské, prodloužené víkendy, lázně
- vzdělávání – jazykové školy, rozvojové kurzy, autoškoly
- nákup knih a učebnic na e-shopech nebo v kamenných obchodech

## 10.6 Matice odpovědností

Pro rozdělení a přiřazení odpovědností v projektu zavedení malé cafeterie a jejich přehlednému zobrazení je použita matice odpovědností dle metody RASCI.

RASCI je akronym počátečních písmen slov Responsible, Accountable / Approver, Support, Consulted a Informed, která představují následující odpovědnosti v projektu: R: osoba odpovědná za vykonání určitého úkolu, A: osoba odpovědná za úkol jako celek, S: osoba zajišťující podporu, C: osoba poskytující radu nebo konzultaci, I: osoba, která má být informovaná o výsledku.

Dále jsou v tabulce uvedeny zkratky pracovních pozic, a to pro její přehlednost. Jedná se o následující zkratky: ŘFA – ředitel financí a administrativy, VPO – vedoucí personálního oddělení, RPO – referentka personálního oddělení, RK – referentka komunikace, P – právník vybrané firmy, RN – referentka nákupu, ZEF – zaměstnanec externí firmy, GŘ – generální ředitel a PO – předsedkyně odborové organizace.

Tabulka 20: Matice odpovědností dle metody RASCI (vlastní zpracování)

Činnost		Pracovní pozice								
		ŘFA	VPO	RPO	RK	P	RN	ZEF	GR	PO
A	Představení návrhu vedení společnosti	A	R						I	
B	Představení návrhu vedení odborové organizace	A	R						I	I
C	Sběr připomínek od vedení společnosti a odborů	A	R	S						
D	Vyhodnocení návrhu a rozhodnutí o realizaci	A	R	S					I	I
E	Výběr členů realizačního týmu	A	R	S	S				I	I
F	Stanovení kritérií pro výběr benefiční firmy	A	R	I	I		I			
G	Výběrové řízení na poskytovatele benefiční karty	A	S				R			
H	Výběr nejvhodnější nabídky	A	R		I		I		I	I
I	Projednání nejlepší nabídky s vedením firmy	A	R						S	I
J	Projednání vybrané nabídky s vedením odborů	A	R						I	S
K	Uzavření smlouvy s vybranou firmou	A	S	S		R	S		I	I
L	Příprava změn v interní dokumentaci	A	R	S		S			I	I
M	Návrh designu benefiční karty	A	S	S	R			C		
N	Projednání v rámci kolektivního vyjednávání	A	R	S					I	S
O	Výběr designu benefičních karet	A	S		R			C		
P	Změna interní dokumentace	A	R	S		S			I	I
Q	Vložení kmenových dat do interního systému SAP	A	S				R			
R	Příprava informačních materiálů	A	S	S	R			C		
S	Informační kampaň	A	S	S	R			C	I	I
T	Předání dat benefiční firmě a výroba karet	A	R	S				C		

U	Nabití účtů zaměstnanců	A	S	S			R	C		
V	Testování systému	A	R	S					I	I
W	Spuštění ostrého provozu	A	R	S	S				I	I
X	Roční provoz a kontrola fungování systému	A	R						I	I

## 10.7 Časová analýza

Časová analýza projektu zavedení malé cafeterie přes benefiční karty je zpracována za použití metody kritické cesty CPM (Critical Path Method), díky níž získáme informaci o nejkratší možné době trvání celého projektu, a také zjistíme, které činnosti vytvářejí kritickou cestu. Jednotlivé činnosti projektu jsou uvedeny v následující tabulce spolu s délkou jejich trvání ve dnech a činnostmi, které dané činnosti předcházejí.

Tabulka 21: Činnosti projektu, doba jejich trvání a předchozí činnosti (vlastní zpracování)

Pořadí	Činnost	Doba trvání (ve dnech)	Předchozí činnost
A	Představení návrhu vedení společnosti	3	-
B	Představení návrhu vedení odborové organizace	3	A
C	Sběr připomínek od vedení společnosti a odborů	14	A, B
D	Vyhodnocení návrhu a rozhodnutí o realizaci	7	C
E	Výběr členů realizačního týmu	7	D
F	Stanovení kritérií pro výběr benefiční firmy	7	D
G	Výběrové řízení na poskytovatele benef. karty	14	F
H	Výběr nejvhodnější nabídky	7	E, G
I	Projednání nejlepší nabídky s vedením firmy	3	H
J	Projednání vybrané nabídky s vedením odborů	3	H
K	Uzavření smlouvy s vybranou firmou	14	I, J
L	Příprava změn v interní dokumentaci	7	K
M	Návrh designu benefiční karty	14	K
N	Projednání v rámci kolektivního vyjednávání	3	K
O	Výběr designu benefičních karet	7	M
P	Změna interní dokumentace	3	L, N
Q	Vložení kmenových dat do interního systému SAP	7	K, P
R	Příprava informačních materiálů	14	K

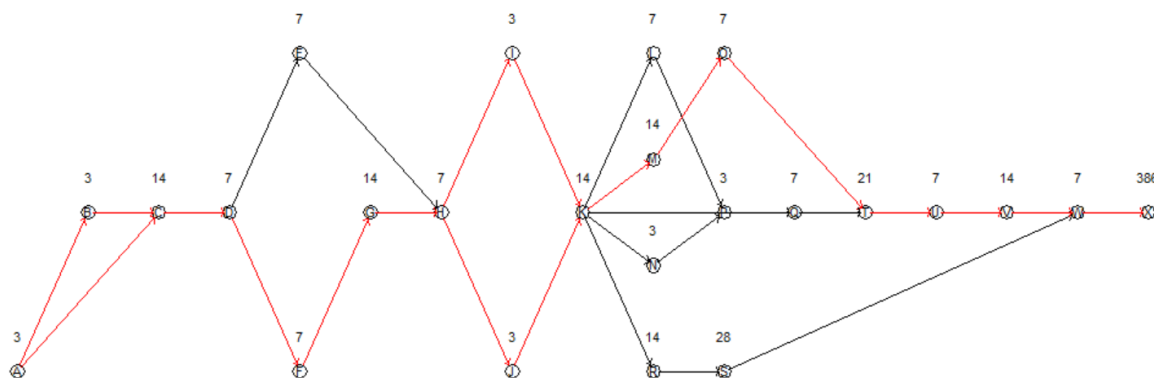
S	Informační kampaň	28	R
T	Předání dat benefiční firmě Náklady spojené se zavedením malé cafeterie a výroba karet	21	O, Q
U	Nabití účtů zaměstnanců	7	T
V	Testování systému	14	U
W	Spuštění ostrého provozu	7	S, V
X	Roční provoz a kontrola fungování systému	365 + 21	W

Pro řešení časové analýzy byl zvolen modul Projekt management PERT/CPM programu QM for Windows. Výsledné řešení je uvedeno na obrázku číslo 4. Na základě časové analýzy bylo zjištěno, že nejkratší doba trvání projektu bez ročního provozu a kontroly fungování je 142 dní. Pokud započítáme i tuto činnost, je doba projektu 528 dní. Tato hodnota je dána délkou trvání činností nacházejících se na kritické cestě. Tyto činnosti poznáme podle nulové časové rezervy. Jde o činnosti, které mají ve sloupci „Slack“ nulovou hodnotu. Pokud by došlo ke zpoždění některé z těchto činností, znamenalo by toto zpoždění prodloužení doby trvání celého projektu a to o dobu, o kterou by se prodloužila daná činnost. V tabulce dále najdeme pro každou činnost hodnotu nejdříve možného začátku (Early Start), nejdříve možného konce (Early Finish), nejpozději přípustného začátku (Late Start) a nejpozději přípustného konce (Late Finish).

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	528					
A	3	0	3	0	3	0
B	3	3	6	3	6	0
C	14	6	20	6	20	0
D	7	20	27	20	27	0
E	7	27	34	41	48	14
F	7	27	34	27	34	0
G	14	34	48	34	48	0
H	7	48	55	48	55	0
I	3	55	58	55	58	0
J	3	55	58	55	58	0
K	14	58	72	58	72	0
L	7	72	79	76	83	4
M	14	72	86	72	86	0
N	3	72	75	80	83	8
O	7	86	93	86	93	0
P	3	79	82	83	86	4
Q	7	82	89	86	93	4
R	14	72	86	93	107	21
S	28	86	114	107	135	21
T	21	93	114	93	114	0
U	7	114	121	114	121	0
V	14	121	135	121	135	0
W	7	135	142	135	142	0
X	386	142	528	142	528	0

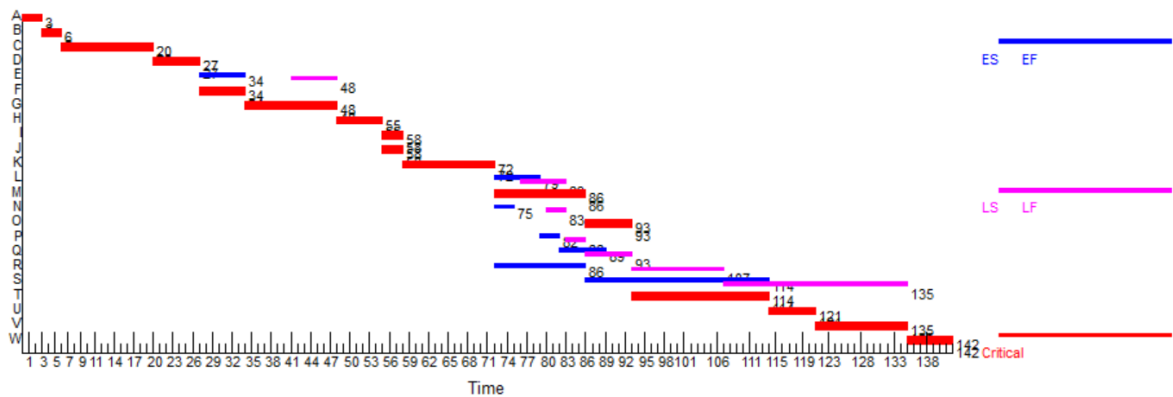
Obrázek 4: Časová analýza metodou CPM v programu QM for Windows (vlastní zpracování)

Na základě časové analýzy byly detekovány kritické činnosti tvořící kritickou cestu. Jedná se o následující činnosti: A, B, C, D, F, G, H, I, J, K, M, O, T, U, V, W, X. Pokud by se některá z uvedených činností prodloužila, vedlo by to k prodloužení doby realizace daného projektu. Součástí analýzy je také síťový graf, v němž je kritická cesta vyznačená červeně.



Obrázek 5: Síťový graf v programu QM for Windows (vlastní zpracování)

Dále byl na základě časové analýzy zpracován také Ganttův diagram, který znázorňuje průběh jednotlivých činností projektu na časové ose. Přičemž červeně jsou znázorněny kritické činnosti. Modře nejdříve možný začátek (ES) a nejdříve možný konec (EF). A růžově nejpozději přípustný začátek (LS) a nejpozději přípustný konec (LF). Pro zachování čitelnosti je v Ganttově diagramu vynechána činnost X.



Obrázek 6: Ganttův diagram v programu QM for Windows (vlastní zpracování)

## 10.8 Podmiňující a omezující podmínky projektu

V rámci projektu zavedení malé cafeterie ve vybrané firmě bylo zjištěno několik podmiňujících podmínek. Za nejvýznamnější lze označit dvě, a to souhlas vedení vybrané firmy s realizací projektu a souhlas vedení odborové organizace. V případě, že by jedna ze stran nebyla přesvědčena o potřebě aktualizovat současný systém benefitů, nemohl by se tento projekt realizovat. Tyto dvě podmínky spolu úzce souvisejí a pro úspěšnou realizaci projektu je zapotřebí splnění obou.

Další významnou podmínkou je nespokojenost zaměstnanců s aktuální nabídkou benefitů. Pokud by totiž byli zaměstnanci spokojeni se současným stavem benefitů, nebylo by nutné projekt realizovat.

Významnou podmiňující podmínkou je také existence dodavatele, který dokáže splnit stanovená kritéria, popřípadě nabídnout vybrané firmě služby, které jí budou vyhovovat.

Do významných podmiňujících podmínek dále patří legislativní podpora benefitů, tedy jejich daňová výhodnost jak pro zaměstnavatele, tak zaměstnance. V případě, že by se legislativa změnila a benefity, které firma zavádí v rámci malé cafeterie přestaly být pro firmu nebo zaměstnance výhodné, byl by to důvod pro ukončení nebo přehodnocení projektu.

## 10.9 Náklady na projekt

Projekt zavedení kombinovaného systému zaměstnaneckých benefitů bude postaven na vyčlenění a převedení části finanční prostředků ze současného fixního systému zaměstnaneckých benefitů a vytvoření jeho flexibilní části – malé cafeterie realizované přes benefitní kartu na volnočasové aktivity. Vzhledem k tomu, že v projektu nebude navrhován vznik zcela nových vztahů a procesů, ale půjde spíše o restrukturalizaci těch stávajících, nepředpokládá se výrazné navýšení celkové částky vyčleněné firmou na benefity. Náklady související s projektem lze v zásadě rozdělit do dvou hlavních skupin:

- náklady spojené se zavedením malé cafeterie
- náklady na provozování malé cafeterie

Pokud bychom se chtěli zabývat celkovými náklady na zaměstnanecké benefity, museli bychom vzít v úvahu i náklady vybrané firmy na benefity zůstávající ve fixní části systému, který zůstává neměnný. Aktuální rozpočet na fixní část systému benefitů je 8 348 000 Kč, což je 88,9 % rozpočtu sociálního fondu.

### 10.9.1 Náklady spojené se zavedením malé cafeterie

Vytvoření malé cafeterie vedle stávajícího fixního systému bude spojeno s určitými náklady. Část nákladů vychází z jisté administrativní náročnosti kroků vedoucích k nastavení nového systému (vyčlenění části prostředků z fixního systému benefitů a přesun do malé cafeterie), přičemž tato část je v přípravné fázi projektu obtížně vyčíslitelná. Druhá část budou přímé náklady, které lze již nyní vyčíslit na základě navrženého řešení.

- Náklady spojené s administrativní náročností kroků vedoucích k nastavení malé cafeterie představují v podstatě hodnotu práce vybraných účastníků projektu v jeho jednotlivých fázích. Zejména jde o následující činnosti:
  - příprava a představení projektu vedení společnosti a odborové organizaci
  - vyhodnocení připomínek
  - stanovení kritérií pro výběr externího partnera
  - realizace samotného výběrového řízení
  - výběr nejlepší nabídky, zajištění schválení, uzavření smlouvy s dodavatelem
  - informační kampaň pro zaměstnance
  - trénink uživatelů
  - příprava dat pro externí benefitní firmu



Vyčíslení relevantních nákladů by bylo možné, pokud bychom měli k dispozici přesný odhad časové participace jednotlivých členů realizačního týmu a účastníků jednání, což není jednoduché. Nicméně většina uvedených činností bude prováděna v běžném pracovním režimu jako součást běžné pracovní činnosti, takže je možno konstatovat, že se v tomto ohledu nepředpokládá vznik žádných specifických ani dodatečných nákladů pro vybranou firmu.

- Přímé náklady spojené se zavedením flexibilní části – zde se jedná o náklady, které přímo souvisí s vytvořením malé cafeterie. Náklady jsou vyčísleny na základě informací z firmy, která má již podobný systém zavedený, protože v této fázi projektu nemáme k dispozici konkrétní nabídky od benefitních firem, které by se účastnily výběrového řízení. Jedná se o následující náklady:

- Navýšení částky určené na malou cafeterii

Finanční prostředky dříve určené na rehabilitační masáže, očkovací vakcíny, závodní rekreace, preventivní léčebné rehabilitace a dětské rekreace, které budou převedeny do malé cafeterie, mají hodnotu 950 000 Kč pro rok 2019, což je 11,1 % sociálního fondu. Tyto prostředky budou pouze převedeny, nejedná se tedy o náklady navíc.

Pokud tuto vyčleněnou částku rozpočítáme na současných 484 zaměstnanců, vychází na jednoho zaměstnance částka 1 962 Kč. Aby měl každý zaměstnanec k dispozici zaokrouhlenou částku 2 000 Kč, dojde ke zvýšení nákladů o **18 392 Kč**. Vzhledem k celkové částce určené na benefity je toto navýšení pro vybranou firmu na základě potvrzení člena vedení akceptovatelné.

- Náklady na benefitní kartu

Cena pořízení elektronické platební karty se pohybuje v rozmezí 30–50 Kč za osobu. Při počtu 484 zaměstnanců by se ve vyšší variantě jednalo o částku **24 200 Kč**.

- Náklady na propagaci

Určitý, ale z hlediska velikosti firmy marginální náklad bude spojen s propagační a informační kampaní pro zaměstnance. Zde se bude jednat zejména o tisk informačních letáků, protože firma má své vlastní oddělení komunikace, takže návrh propagačního materiálu a zajištění informační kampaně si pokryje z vlastních zdrojů. Náklady vzniknou v souvislosti s tiskem le-

táček ve formátu A5, kterých bude potřeba 550 ks, a plakátů ve formátu A3, kterých bude potřeba 50 ks. Cena dle nabídky z tiskárny je za formát A3 (papír 150g, matná křída) 23,94 Kč/ks a za formát A5 (papír 100g, matná křída) 4,99 Kč/ks. Celkem se jedná o částku **3 942 Kč**.

▪ Náklady spojené se zaváděním systému

Náklady spojené s konzultacemi během zavádění systému včetně tréninku uživatelů budou pokryty v rámci paušálu, který bude firma platit externí benefitní společnosti za provoz systému. Jedná se o částku **58 080 Kč**, podrobný výpočet je uveden v následujícím bodě.

Z důvodu zavedení flexibilní části systému zaměstnaneckých benefitů dojde k navýšení původní částky 950 000 Kč o **104 614 Kč**. Toto navýšení lze označit za přímé náklady na zavedení malé cafeterie.

### 10.9.2 Náklady na provozování malé cafeterie

Náklady na provoz malé cafeterie budou záviset na administrativní náročnosti a konkrétním rozsahu spolupráce s vybraným externím dodavatelem elektronické platební karty pro volnočasové aktivity. Paušální částka za provoz je nastavena následujícím způsobem:

- jde o přímý poplatek za správu benefitového účtu zaměstnance
- tento poplatek platí vybraná firma
- celková výše poplatku se vypočítá jako součin počtu uživatelů systému (tj. počet zúčastněných zaměstnanců) a ceny za „jednotku“, která je v našem případě 10,- Kč na zaměstnance a měsíc, částka za rok je tedy:  $10 * 484 * 12 = 58\ 080\ \text{Kč}$ . Částka za osobu vychází z informace od firmy, která má zavedený stejný systém a má přibližně stejný počet zaměstnanců.

Vzhledem k současnému objemu zdrojů vyčleněných na benefity ve vybrané firmě se jedná o částku nižší než 1 % prostředků, které firma na benefity vynakládá.

Provozování nově nastaveného systému v optimálním rozsahu nebude vyžadovat u vybrané firmy vznik nových pracovních míst, významně se nezvýší ani pracovní náročnost správy systému benefitů u stávajícího personálu, spíše naopak. Bude pouze potřeba zaškolení pracovníky personálního útvaru k činnostem souvisejícím s měsíční personální uzávěrkou systému benefitů, respektive správným napojením mzdové uzávěrky na charakter benefitu z pohledu daní.

Z výše uvedených informací vyplývá, že pro realizaci projektu nepředpokládáme vznik významných dodatečných nákladů, protože se v projektu nejedná o vznik nových benefitů, ale o jejich restrukturalizaci. V průběhu realizace projektu půjde zejména o hodnotu času stráveného jednotlivými účastníky projektu na jeho realizaci, kterou bude možné vyřešit se stávající pracovní kapacitou odpovědných útvarů.

Jedním z nejdůležitějších nákladů projektu bude paušální poplatek dodavatelské firmě, který však nedosahuje ani 1 % z celkového objemu finančních zdrojů vyčleněných firmou na benefity. Takže je z pohledu vedení firmy akceptovatelný. Navíc, na základě zkušeností jiných firem lze předpokládat, že během vyjednávání o nabídkách se může vytvořit prostor pro další snížení tohoto poplatku.

## 10.10 Přínosy projektu

Již ze samotného pojmu „zaměstnanecké benefity“ vyplývá, že se jedná o poskytnutí určitých výhod pro zaměstnance. Tyto výhody zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec stanovený v zákoníku práce s cílem zkvalitnit vybalancování pracovního a osobního života zaměstnanců, zvýšit tím jejich spokojenost a loajalitu.

Dobře nastavený a fungující systém zaměstnaneckých benefitů je samozřejmě přínosem také pro firmu. Čím více spokojený a loajální zaměstnanec je, tím kvalitnější práci odvádí a přináší firmě požadovaný výstup. Vyčíslení takového přínosu je však mimo rámec běžných metod hodnocení ekonomické efektivnosti. Jedním ze způsobů zjišťování spokojenosti zaměstnanců je dotazníkové šetření, popřípadě rozhovory se zaměstnanci a sledování nálady na pracovišti různými nástroji a prostřednictvím vedoucích pracovníků. Určitým ukazatelem může být také míra fluktuace zaměstnanců, avšak tu je potřebné sledovat v kontextu situace na pracovním trhu a ve vztahu k dalším externím faktorům.

Pokud se zaměříme na přínos zavedení malé кафетерии prostřednictvím externí benefitní společnosti, dojdeme k následujícím závěrům:

- flexibilní systém bude úspornější a poskytne dobrou možnost kontroly nákladů
- v průběhu dlouholetého fungování stávajícího systému se změnily u mnoha lidí hodnotové preference a nový systém bude lépe pokrývat potřeby současných zaměstnanců

- tím, že se zaměstnanec bude „muset“ starat a vybírat si pro něj prioritní užití benefitů, se pro něj tato oblast stane bližší, transparentnější a atraktivnější, to zároveň platí i pro potenciální zaměstnance
- flexibilní systém zamezí vzniku neshod, které se objevují v systému, kde jsou benefity fixně nastavené v případě, že o určitý benefit má zájem více zaměstnanců než je jeho finanční kapacita
- na rozdíl od vyplácení částky v penězích zaměstnanec neodvádí z benefitů pro volný čas daně, sociální a zdravotní pojištění
- u těchto systémů existují přehledné online systémy, ve kterých bude možné snadno dohledat konkrétní čerpání, oblíbenost určitých benefitů a operativně na to reagovat
- zaměstnanec bude mít lepší přehled o benefitech, které čerpá a také o hodnotě, kterou mu firma poskytuje
- firma se zbaví složité administrace, rozdělování mezi zaměstnance, proplácení faktur, nebo správy poukázek

Ze zmíněných přínosů lze vyčíslit pouze úsporu času referentky personálního oddělení, která zabezpečuje administraci benefitů. Podle informací vedoucí personálního oddělení stráví referentka činnostmi spojenými s benefity přibližně 75 hodin za rok, což představuje v hrubé mzdě částku **18 440 Kč**. U nového systému předpokládáme časovou náročnost přípravy dat a vyúčtování na konci roku ve výši maximálně 10 hodin za rok, což představuje částku **2 459 Kč**. Odhad časové náročnosti vychází z informací od firmy, která má tento systém již zavedený. Na základě uvedených informací lze říci, že nový systém představuje úsporu ve výši **15 981 Kč** v oblasti nákladů na administrování benefitů. Tuto částku však firma reálně neuspóří, neboť v ušetřeném čase bude referentka personálního oddělení plnit jiné úkoly.

### 10.11 Riziková analýza

Projekt zavedení malé cafeterie ve vybrané firmě může být ohrožen určitými riziky, která na něj mohou mít nepříznivý dopad. Detekovaná rizika jsou následující:

- A. nespokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů v malé cafeterii
- B. nevyužívání malé cafeterie a benefitní karty zaměstnanci z důvodu nechuti učit se nové věci na počítači
- C. nedostatek finančních prostředků vybrané firmy
- D. legislativní změny s dopadem na daňovou výhodnost benefitů

- E. administrativní náročnost nového systému
- F. nekompatibilita výstupu benefiční firmy se systémem vybrané firmy

V tabulce číslo 22 jsou uvedeny pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik, jejichž význam udává, s jakou pravděpodobností se může dané riziko objevit, a dále význam jednotlivých rizik, který ukazuje, jak závažný důsledek mohou rizika mít. Pro obě kategorie je zde také číselné vyjádření.

Tabulka 22: Stupnice hodnocení rizika (vlastní zpracování)

Úroveň	Číselné vyjádření	Pravděpodobnost rizika	Význam rizika
1	0,1 - 1,0	téměř vyloučené	téměř zanedbatelný
2	1,1 - 2,0	nepravděpodobné	drobný
3	2,1 - 3,0	možné	významný
4	3,1 - 4,0	pravděpodobné	velmi významný
5	4,1 - 5,0	téměř jisté	katastrofický

Tabulka 23: Výpočet úrovně rizik (vlastní zpracování)

Definované riziko	Pravděpodobnost rizika	Význam rizika	Úroveň rizika
A	2,1	3,9	8,19
B	2,5	3,5	8,75
C	1,9	3,9	7,41
D	1,5	3,5	5,25
E	1,3	1,9	2,47
F	1,9	2,1	3,99

V rámci rizikové analýzy bylo odhaleno šest potenciálních rizik, která by mohla projekt ohrozit. Všechna detekovaná rizika však mají poměrně nízkou úroveň rizika, z čehož vyplývá, že projekt jimi není výrazně ohrožen.

Nejvyšší úroveň rizika dosáhlo nevyužívání malé кафетерии a benefiční karty zaměstnanci z důvodu nechuti učit se nové věci na počítači (B). Nutnost používat počítač, aby mohl zaměstnanec plnohodnotně využít malou кафетерии a benefiční kartu, je riziko, které se dotýká spíše starších zaměstnanců, a jehož dopad by byl pro vybranou firmu významný, protože by došlo ke zvýšení nespokojenosti těchto zaměstnanců. Vybraná firma nabídne všem zaměstnancům v rámci školení pomoc s nastavením systému a také přístup k počítači pro zaměstnance, kteří počítač nevlastní.

Druhé nejvyšší úrovně rizika dosáhlo riziko týkající se nespokojenosti zaměstnanců s nabídkou benefitů v malé cafeterii (A). Spokojenost s nabídkou benefitů má vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že návrh zavedení malé cafeterie vychází z průzkumu, který byl mezi zaměstnanci proveden, neměla by tato situace nastat. Pokud by se tak stalo, bude se vybraná firma snažit reagovat na vzniklou situaci a opět hledat řešení, které by potřeby zaměstnanců uspokojilo.

Dalším rizikem je nedostatek finančních prostředků vybrané firmy. Firma dosahuje dlouhodobě výborných hospodářských výsledků, ale samotné riziko je velmi významné. Situace na trhu obalového skla je dlouhodobě poměrně stabilní, avšak rok od roku se vyznačuje větší nejistotou. Poptávka po skle roste zejména díky preferencím spotřebitelů, kteří se více než dříve zajímají o ekologické a zdravotní aspekty obalu, ze kterého konzumují jídlo. Poptávka je však ovlivněna ekonomickým vývojem nejen u nás, ale také v zahraničí a pozitivní trend se může kdykoliv změnit. Vybraná firma se snaží diverzifikovat portfolio svých zákazníků tak, aby minimalizovala riziko pro období recese.

Dalším rizikem jsou legislativní změny týkající se daňové výhodnosti benefitů. Pravděpodobnost změny v legislativě je sice malá, ale vybraná firma je v tomto případě odkázána na vůli zákonodárců a může pouze sledovat vývoj v oblasti daňových změn a případně na ně reagovat.

Riziko nekompatibility výstupu benefitní firmy se systémem vybrané firmy se snaží realizační tým minimalizovat již během výběrového řízení tím, že jde o jedno z kritérií pro výběr dodavatele. Kompatibilita bude tedy prověřena před konečným výběrem dodavatele.

Velmi podobná situace nastává také u posledního detekovaného rizika, kterým je administrativní náročnost nového systému. Také toto riziko se snaží realizační tým minimalizovat již během výběrového řízení tím, že si zmapuje seznam aktivit, jež budou muset provádět zaměstnanci personálního oddělení, které bude fungování malé cafeterie personálně zastřešovat.

## 10.12 Shrnutí projektu

Projekt zavedení benefitní karty pro volnočasové aktivity tzv. malé cafeterie je založen na zjištěních získaných z analýzy interních dokumentů, dotazníkového šetření provedeného ve vybrané firmě a standardizovaných rozhovorů vedených s ředitelem financí a administrativy, vedoucí personálního oddělení a předsedkyní odborů.

Zavedením malé cafeterie vznikne flexibilní část systému benefitů, která umožní vylepšit současnou strukturu benefitů tak, aby odpovídala požadavkům vybrané firmy a zajistila vyšší spokojenost zaměstnanců. Flexibilní část systému benefitů reaguje na nespokojenost zaměstnanců se skladbou benefitů a počtem nabízených benefitů, nemožnost vyjít všem zaměstnancům vstříc jedním univerzálním benefitem i na jejich preferenci kombinovaného systému benefitů. Dále reaguje na požadavek zaměstnavatele poskytovat zaměstnancům benefity zaměřené na zdraví a prevenci nemocí a také na fakt, že za současné situace může z oblasti benefitů zdravotní péče a rekreace čerpat necelá třetina zaměstnanců.

V rámci projektu bylo identifikováno celkem 24 činností, které vedou k zavedení malé cafeterie ve vybrané firmě. Dále byla stanovena kritéria pro výběr dodavatele této služby a jejich váhy. Samotný výběr dodavatele již nebyl v rámci projektu řešen, protože k jeho výběru nemá firma v této fázi projektu dostatek informací.

Pomocí metody RASCI byly dále rozděleny a přiřazeny odpovědnosti za jednotlivé činnosti vybraným pracovníkům. Během časové analýzy bylo zjištěno, že samotné zavedení benefitní karty potrvá 142 dní, pokud nedojde ke zpoždění některé kritické činnosti. Celý projekt i s ročním provozem a kontrolou fungování systému potrvá 528 dní.

Dále byly identifikovány podmiňující a omezující podmínky, které ovlivňují úspěšnou implementaci projektu. Zásadní je souhlas s realizací projektu jak od vedení firmy, tak odborové organizace, dále nespokojenost zaměstnanců se současným systémem a existence dodavatele, který je schopen dodat požadovanou službu. Významná je také legislativní podpora benefitů, která představuje daňovou výhodnost pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Součástí projektu byla také identifikace nákladů a přínosů. Vyčíslení přesných nákladů bylo problematické z důvodu neexistence konkrétní nabídky od benefitní firmy. I bez toho však lze konstatovat, že přínosy projektu jednoznačně převažují.

V rámci analýzy rizik bylo identifikováno šest rizik, která by mohla projekt ohrozit, avšak u všech byla úroveň rizika vyhodnocena jako nízká.

Navržený projekt zavedení benefitní karty pro volnočasové aktivity přinese firmě sice zvýšení nákladů, ale ty jsou v prvním roce přibližně 1 % částky, kterou firma vynakládá na současný systém benefitů. V dalších letech se bude částka ještě snižovat. Podstatné je, že navržené zlepšení reaguje na aktuální požadavky firmy i zaměstnanců, je méně administrativně náročné pro zaměstnance personálního oddělení a stejně daňově výhodné jako dosud poskytované benefity.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout zlepšení struktury zaměstnaneckých benefitů, které bude reflektovat aktuální potřeby zaměstnanců i vedení vybrané firmy. Vybraná firma je členem nadnárodní skupiny, která patří mezi nejvýznamnější výrobce obalového skla v Evropě. Firma vyrábí skleněné obaly zejména pro potravinářský a nápojový průmysl a prodává je na domácím i zahraničním trhu.

Vybraná firma je významným a stabilním zaměstnavatelem v regionu a nabízí svým zaměstnancům širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, jejichž struktura existuje v nezměněné podobě již deset let. Současná situace na pracovním trhu nutí firmu hledat cesty, jak zvýšit spokojenost současných zaměstnanců a zároveň zatraktivnit zaměstnavatele pro nové uchazeče o práci. Jedním z významných nástrojů, jak toho dosáhnout, jsou zaměstnanecké benefity poskytované nad rámec mzdy.

V rámci analýzy současné situace v oblasti zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě byly zjišťovány jednak aktuální potřeby vybrané firmy a také atraktivita poskytovaných benefitů u zaměstnanců firmy. Potřeby firmy byly zjišťovány na základě standardizovaných rozhovorů s vedením personálního oddělení a odborů. Atraktivita respektive spokojenost zaměstnanců byla analyzována pomocí dotazníkového šetření. Standardizovaným rozhovorům a dotazníkovému šetření předcházela analýza interních dokumentů, v rámci níž bylo zjišťováno, do jaké míry jsou čerpány finanční prostředky určené na jednotlivé benefity a kolik procent zaměstnanců jednotlivé benefity čerpá. Z analýz vyplynulo, že aktuálně nastavená struktura benefitů neodpovídá současným potřebám firmy vzhledem k situaci na trhu práce a liší se od aktuálních představ zaměstnanců ve vztahu k moderním trendům v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

Cílem projektu zpracovaného na základě výsledků analýz bylo popsat zavedení flexibilní části systému benefitů tzv. malé cafeterie, která bude realizována přes benefitní kartu pro volnočasové aktivity. Malá cafeteria představuje řešení vedoucí ke zlepšení struktury zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě, neboť reflektuje jak výhrady zaměstnanců k současné struktuře, tak požadavky vedení firmy z pohledu účinnosti benefitů, daňové výhodnosti pro firmu i zaměstnance a administrativní náročnosti jejich správy.

Vzhledem k tomu, že analýza byla provedena v reálném prostředí existující firmy a v projektu je navrženo řešení, které odpovídá potřebám zaměstnanců i vedení firmy a je realizovatelné s relativně nízkými náklady, lze považovat cíl práce za splněný.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson, 659 s. ISBN 978-1-292-11956-4.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BERGLOVÁ, Lucie, 2018. Zaměstnanecké benefity a daně od píky a v kostce. In: *HR News* [online]. IVITERA, [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zamestnanecke-benefity-a-dane-od-piky-a-v-kostce-id-3474771>

BOCK, Laszlo, 2015. *Nová pravidla: Google - pohled zevnitř : změni váš přístup k životu i práci*. Přeložil Bronislava BARTOŇOVÁ. Praha: Práh, 359 s. ISBN 978-80-7252-582-9.

BOHATOVÁ, Vladimíra, 2013. Zaměstnanecké benefity z pohledu daně z příjmu fyzických osob. *CFO world* [online]. International Data Group, [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-z-pohledu-dane-z-prijmu-fyzickych-osob-2282>

ČESKO, 1992. Zákon 586/1992 Sb, zákon o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>

ČESKO, 1993. Zákon 2/1993 Sb, listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/listina-zakladnich-prav-a-svobod/>

ČESKO, 2002. Vyhláška č. 114/2002: Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <http://www.zakony.cz/zakony/2002/101/zakon-114-2002-Sb-SB2002114>

Databáze demografických údajů za obce ČR: Územní změny, počty obyvatel, narození, zemřelí, stěhování (1971-2017), 2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demograficky-udaju-za-obce-cr>

DELMAR, Kristýna, 2017. Pracovněprávní benefity - možnosti a rizika pohledem právnický. *Frank Bold Advokáti* [online]. Praha, [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <https://www.fbadvokati.cz/cs/clanky/495-pracovnepravni-benefity-moznosti-a-rizika-pohledem-pravnicky>

DUSPIVOVÁ, Kateřina, 2016. Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování. *Zaměřeno na člověka: Trexima* [online]. [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

*Edenred: cafeteria s benefity pro vaše zaměstnance* [online], Praha [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: [https://cafeteria.benefitycafe.cz/?gclid=EAIaIQobChMIIsKLFzua24AIVAs53Ch0J2woIEAAYASAAEgJMifD\\_BwE](https://cafeteria.benefitycafe.cz/?gclid=EAIaIQobChMIIsKLFzua24AIVAs53Ch0J2woIEAAYASAAEgJMifD_BwE). [Další údaje nedohledány].

GALLISTL, Vladan, 2017. Mobil je standard, nikoli benefit. Zaměstnanci spíše chtějí třinácté platy a více volna. *E15* [online]. CZECH NEWS CENTER, [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/mobil-je-standard-nikoli-benefit-zamestnanci-spise-chteji-trinacte-platy-a-vice-volna-1341089>

HEALY, Dennis, 2018. How to ensure employees take advantage of voluntary benefits. In: *Employee Benefit News* [online]. New York, [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.benefitnews.com/opinion/boost-employee-satisfaction-with-voluntary-benefits-choices>

HORECKÝ, Jan, 2017. Zaměstnanecké benefity. *Jednatel.cz* [online]. Praha, [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.jednatel.cz/onb/33/zamestnanecke-benefity-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EqH-7vBkuHqsAcWnXJsFunzVRYFLS2WAvA/>

JANČÍKOVÁ, Kateřina, 2016. Zvyšte motivaci pracovníků poskytnutím správných benefitů. *Psychologie pro každého* [online]. UAM, [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/zvyste-motivaci-pracovniku/>

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ, 2018. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění 2018*. 6. vydání. Olomouc: ANAG, 191 s. ISBN 978-80-7554-136-9.

KUBÍČKOVÁ, Alice a Veronika PATÁKOVÁ, 2018. Nové trendy v oblasti zaměstnanec-  
kých benefitů. *Mzdová praxe* [online]. Wolters Kluwer ČR, [cit. 2018-12-16]. Dostupné z:  
[http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d59787v72601-nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckychbenefitu/?gclid=EAIAIQobChMIl8rjuZeb3wIVIgbTCh12AQ88EAAYA SAAEgK3GfD\\_BwE](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d59787v72601-nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckychbenefitu/?gclid=EAIAIQobChMIl8rjuZeb3wIVIgbTCh12AQ88EAAYA SAAEgK3GfD_BwE)

MACHÁČEK, Ivan, 2014. Daňové řešení zaměstnanec-  
kých benefitů u zaměstnance v roce 2014. *Mzdová praxe* [online]. Wolters Kluwer ČR, [cit. 2019-01-21]. Dostupné z:  
<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d46902v58269-danove-reseni-zamestnaneckych-benefitu-u-zamestnance-v-roce-2014/>

MACHÁČEK, Ivan, 2017. *Zaměstnanec-  
ké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 241 s. ISBN 978-80-7552-514-7.

MALIA, James, 2015. The Top Four Reasons to Offer Employee Benefits. *Sodexo* [online]. [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://blog.sodexoengage.com/the-top-four-reasons-to-offer-employee-benefits>

MARTOCCHIO, Joseph J, 2015. *Strategic compensation: a human resource management approach*. 8th ed. Harlow, Essex: Pearson, 407 s. Global edition. ISBN 978-1-292-05886-3.

NOVÁK, Václav, Šárka PALCROVÁ a Tomáš KREJČÍ, 2018. Průzkum zaměstnanosti v Jihomoravském kraji k 31. 12. 2017. In: *Intergovaný portál MSVP: Úřad práce České republiky* [online]. Ústí nad Labem, [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/statistiky/final\\_zprava\\_k\\_31.\\_12.\\_2017\\_obecna.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/statistiky/final_zprava_k_31._12._2017_obecna.pdf)

OLLÉ, Martin, 2018. Jak odměňují experti? Neomezené volno a zed' sladkostí v HubSpotu. *People Management Forum* [online]. Praha, [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <http://www.pmf-hr.com/odmenuji-experti-neomezene-volno-zed-sladkosti-hubspotu/>

OTTO, Nick, 2018. Employee benefit satisfaction has direct relation to job fulfillment. In: *Employee Benefit News* [online]. New York, [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.benefitnews.com/news/employee-benefit-satisfaction-has-direct-relation-to-job-fulfillment>

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 978-80-8721-266-0.

PÍREK, Štěpán, 2018. TOP netradiční firemní benefity. I u českých zaměstnavatelů. *Jobfairs.eu* [online]. Brno, [cit. 2018-12-16]. Dostupné z: <https://www.jobfairs.eu/magazin/top-netradicni-studijni-benefity-i-u-ceskych-zame>

Proč mladí lidé nevydrží dlouho v jednom zaměstnání? Job-hopping se stává fenoménem dneška, 2019. In: *PražskýDEN.cz* [online]. Praha, [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.prazskyden.cz/proc-mladi-lide-nevydrzi-dlouho-v-jednom-zamestnani-job-hopping-se-stava-fenomenem-dneska/>

RYBOVÁ, Romana, 2018. Benefity: Zajímavé jsou už i ve výrobním segmentu. *E15* [online]. CZECH NEWS CENTER, [cit. 2018-12-16]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/benefity-zajimave-jsou-uz-i-ve-vyrobnim-segmentu-1343931>

Služební vůz pro soukromé účely – stále oblíbený zaměstnanecký benefit, 2017. *Novinky.cz* [online]. Borgis, [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/446875-služebni-vuz-pro-soukrome-ucely-stale-oblibeny-zamestnanecky-benefit.html>

Srovnáváme zaměstnanecké benefity – víme, co se komu vyplatí, 2018. *PwC Česká republika – News* [online]. PricewaterhouseCoopers, [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: [https://pwc-ceska-republika.blogs.com/pwc\\_ceska\\_republika\\_news/2018/02/nen%C3%AD-benefit-jako-benefit-co-se-komu-vyplat%C3%AD.html](https://pwc-ceska-republika.blogs.com/pwc_ceska_republika_news/2018/02/nen%C3%AD-benefit-jako-benefit-co-se-komu-vyplat%C3%AD.html)

STÝBLO, Jiří, 2013. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 120 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0.

STÝBLO, Jiří a Otto HAIN, 2013. *Manažerské trumfy*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-103-1.

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

ŠTARMANOVÁ, Blanka, 2018. Zaměstnavatelům se vyplatí nabízet i benefity, které do nákladů zahrnout nelze. Na výběr mají dva nové. *E15* [online]. CZECH NEWS CENTER, [cit. 2018-12-16]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/zamestnavatelum-se-vyplati-nabizet-i-benefity-ktere-do-nakladu-zahrnout-nelze-na-vyber-maji-dva-nove-1343377>

*Informační brožura*, 2017. Kyjov.

*Kolektivní smlouva*, 2014. Kyjov.

*Kolektivní smlouva*, 2015. Kyjov.

*Kolektivní smlouva*, 2016. Kyjov.

*Kolektivní smlouva*, 2017. Kyjov.

*Kolektivní smlouva*, 2018. Kyjov.

*Motivační předpis*, 2018. Kyjov.

*Mzdový předpis*, 2018. Kyjov.

*Vize vybrané firmy*, 2017. Bülach

*Výroční zpráva*, 2017. Kyjov.

*Výroční zpráva ASKP*, 2017. Praha.

Informační brožura společnosti Benefit Plus.

Informační brožura společnosti Edenred.

Informační brožura společnosti Sodexo.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

FKSP Fond kulturních a sociálních potřeb

PwC PricewaterhouseCoopers

THP Technickohospodářský pracovník

ZDP Zákon o daních z příjmů

IS SAP Podnikový informační systém (Systems – Applications – Products)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Organizační struktura firmy (vlastní zpracování) .....	45
Obrázek 2: Prostředky vyčleněné na jednotlivé skupiny benefitů v % v roce 2018.....	61
Obrázek 3: Navýšení sociálního fondu v jednotlivých letech oproti roku 2014 v % i Kč (vlastní zpracování).....	61
Obrázek 4: Časová analýza metodou CPM v programu QM for Windows (vlastní zpracování) .....	98
Obrázek 5: Síťový graf v programu QM for Windows (vlastní zpracování) .....	98
Obrázek 6: Ganttův diagram v programu QM for Windows (vlastní zpracování) .....	99

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Úspora při poskytnutí příspěvku na doplňkové penzijní spoření místo mimořádné odměny (vlastní zpracování) .....	34
Tabulka 2: Zastoupení výrobních skupin v % (vlastní zpracování) .....	43
Tabulka 3: Vybrané ukazatele v letech 2013-2017 (vlastní zpracování) .....	47
Tabulka 4: Počet zaměstnanců ve vybraných letech (vlastní zpracování) .....	48
Tabulka 5: Míra fluktuace v letech 2013-2018 (vlastní zpracování) .....	48
Tabulka 6: Prostředky vyčleněné na jednotlivé benefity v % (vlastní zpracování) .....	60
Tabulka 7: Výhodnost jednotlivých benefitů z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance (vlastní zpracování) .....	63
Tabulka 8: Vyčerpání jednotlivých benefitů v %, čerpající osoby v % (vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 9: Průměrná hodnota benefitů na zaměstnance v jednotlivých letech v Kč (vlastní zpracování) .....	68
Tabulka 10: Spokojenost s množstvím nabízených benefitů podle pracovní pozice v % (vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 11: Spokojenost se skladbou nabízených benefitů podle pracovní pozice v % (vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 12: Počet zaměstnanců v % preferující určitý systému benefitů, rozděleno podle počtu let ve firmě (vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 13: Pozorované četnosti jednotlivých kombinací náhodných veličin (vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 14: Očekávané četnosti jednotlivých kombinací náhodných veličin (vlastní zpracování) .....	73
Tabulka 15: Pozorované četnosti jednotlivých kombinací náhodných veličin (vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 16: Očekávané četnosti jednotlivých kombinací náhodných veličin (vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 17: Daňový dopad elektronické karty pro volnočasové aktivity (vlastní zpracování) .....	84
Tabulka 18: Saatyho matice (vlastní zpracování) .....	87
Tabulka 19: Výpočet vah jednotlivých kritérií (vlastní zpracování) .....	87
Tabulka 20: Matice odpovědností dle metody RASCI (vlastní zpracování) .....	95



---

Tabulka 21: Činnosti projektu, doba jejich trvání a předchozí činnosti (vlastní zpracování) .....	96
Tabulka 22: Stupnice hodnocení rizika (vlastní zpracování).....	105
Tabulka 23: Výpočet úrovně rizik (vlastní zpracování).....	105

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P II: PŘEPIS ROZHovorŮ

PŘÍLOHA P III: INFORMAČNÍ LETÁČEK

PŘÍLOHA P IV: NÁVRH BENEFITNÍ KARTY

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená kolegyně, vážený kolego,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který si klade za cíl zjistit, jak jste spokojeni s benefity, které poskytuje vybraná společnost.

Dotazník, který máte před sebou, je součástí výzkumu, který provádím v rámci své diplomové práce. Cílem mé diplomové práce je navrhnout zlepšení struktury zaměstnaneckých benefitů v naší firmě. Z tohoto důvodu potřebuji zjistit Váš názor na poskytované benefity, abych mohla ve svém návrhu zohlednit aktuální potřeby firmy a požadavky vás, zaměstnanců.

Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pro účely mé diplomové práce. Zároveň poslouží personálnímu oddělení jako analytický podklad pro další postup.

Děkuji za Váš čas

Karolina Bystřická

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte do **12. 3. 2019** do připravené krabice na **vrátnici** nebo **recepti AB**.

### **Průzkum spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity**

Zaměstnanecké benefity jsou příspěvky a výhody, které zaměstnancům poskytuje zaměstnavatel **dobrovolně** navíc ke sjednané mzdě. Smyslem těchto benefitů je zvýšit spokojenost zaměstnanců a posílit pozitivní vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Benefity přispívají ke stabilizaci stávajících zaměstnanců a získávání nových.

1. Víte, že naše společnost nabízí svým zaměstnancům vybrané zaměstnanecké benefity?

- ano, vím  ne, nevím

Pokud jste odpověděl/a na první otázku ne, přejděte prosím k otázce číslo 9.

2. Od koho jste se o existenci benefitů v naší firmě dozvěděl/a?

- od personálního oddělení  od odborů  jiná odpověď:  
 od spolupracovníků  od nadřízeného

3. Sledujete v naší firmě změny týkající se benefitů, např. výsledky kolektivního vyjednávání?

- ano  ne

4. Které z nabízených benefitů využíváte, nebo jste využil/a v minulosti?  
(možno označit i více odpovědí)
- A. stravování v závodní jídelně s příspěvkem zaměstnavatele
  - B. příspěvek na doplňkové penzijní spoření 9.600 Kč / rok (tato výše platí od r. 2019)
  - C. příspěvek na životní pojištění po roce pracovního poměru 4.800 Kč / rok
  - D. očkování proti chřipce
  - E. příspěvek na letní, zimní nebo dětské rekreace
  - F. odměny za pracovní a životní výročí
  - G. příspěvek dárcům krve
  - H. poukázky na masáže
  - I. možnost využití ambulantní rehabilitace
  - J. bezúročné půjčky dle stanovených pravidel
5. Pokud se v předchozí otázce objevil benefit, o kterém jste nevěděl/a, že jej firma nabízí, uveďte prosím jeho písmeno (je možné uvést i více písmen):  
.....
6. Zvyšují firmou poskytované benefity Vaši spokojenost se sklárnou jako zaměstnavatelem?
- ano, zvyšují moji spokojenost       ne, nezvyšují moji spokojenost
7. Zvolte prosím jedno tvrzení:
- nabídka benefitů co do jejich množství je dostatečná
  - nabídka benefitů co do jejich množství je malá
8. Zvolte prosím jedno tvrzení:
- nabízené benefity mi svou skladbou vyhovují
  - nabízené benefity mi svou skladbou nevyhovují, chtěl bych jiné
9. Označte prosím benefity, se kterými jste spokojený/á (možno označit i více odpovědí):
- A. stravování v závodní jídelně s příspěvkem zaměstnavatele
  - B. příspěvek na doplňkové penzijní spoření 9.600 Kč / rok
  - C. příspěvek na životní pojištění po roce pracovního poměru 4.800 Kč / rok
  - D. očkování proti chřipce
  - E. příspěvek na letní, zimní nebo dětské rekreace
  - F. odměny za pracovní a životní výročí
  - G. příspěvek dárcům krve
  - H. poukázky na masáže
  - I. možnost využití ambulantní rehabilitace
  - J. bezúročné půjčky dle stanovených pravidel

10. Vypište prosím z předchozí nabídky písmena benefitů, které chcete čerpat i v budoucnu (je možné uvést i více písmen):

.....  
.....

11. Vypište prosím z nabídky benefitů v otázce č. 9 písmena těch, které byste nahradil/a novými benefity (je možné uvést i více písmen):

.....  
.....

12. Pokud by se naskytla možnost zavést ve společnosti nové benefity, o které byste měl/a zájem?

.....  
.....

13. Kterému ze systémů benefitů byste dal/a přednost?

- současný stav – možnost čerpat firmou vybrané benefity
- flexibilní systém (tzv. Cafeteria, což znamená, že na každého zaměstnance je stanovena určitá částka, v jejíž hodnotě si vybere benefity dle vlastního uvážení – např. přes elektronickou benefiční kartu)
- kombinace obou předchozích (např. zachování příspěvku na doplňkové penzijní spoření, za zbývající přidělenou částku si vybrat benefity dle svého uvážení)

Identifikační údaje:

Pozice:  THP  dělnická pozice

Věková skupina:  do 35 let  35–50 let  více než 50 let

Pohlaví:  muž  žena

Jak dlouho pracujete ve VMG:  méně než 10 let  více než 10 let

Děkuji za Váš čas.

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte do **12. 3. 2019** do připravené krabice na **vrátnici** nebo **recepti AB**.

## PŘÍLOHA P II: PŘEPIS ROZHOVORŮ

### Rozhovor s ředitelem financí a administrativy

Z pohledu Vaší funkce – považujete problematiku zaměstnaneckých benefitů za důležitou? Z jakého důvodu?

*Zaměstnanecké benefity jsou historicky významnou součástí vztahu firmy a zaměstnance a v posledních letech získávají na další důležitosti. Stávají se součástí celkového obrazu firmy, součástí její společenské odpovědnosti. V dnešní době je to zároveň velmi důležitý nástroj pro stabilizaci zaměstnanců, protože možnosti firem vše kompenzovat pouze ve mzdě jsou omezené.*

V jakém rozsahu se touto problematikou zabýváte? Z jakého pohledu zaměstnanecké benefity řešíte?

*Zabývám se problematikou benefitů z dvojího pohledu. Jako osoba odpovědná za personální situaci a rovněž jako osoba odpovědná za finanční situaci firmy. Konkrétně se podílím na řešení a spolurozhodování o struktuře a objemu zaměstnaneckých benefitů, a to v rámci kolektivního vyjednávání s odborovou organizací, ale je to i součástí denní operativní starosti, kdy řešíme technické a organizační momenty s tím spojené, jako osoba odpovědná za personální situaci firmy.*

Co benefity z Vašeho pohledu firmě přináší, nebo by měly přinášet a nepřináší?

*Jak jsem již zmínil, benefity jsou vedle mezd v současnosti důležitou součástí motivace stávajících i potenciálních zaměstnanců. Měly by rozhodně být v tomto ohledu účinné a atraktivní za účelem udržení (hlavně dobrých) zaměstnanců a přilákání dalších v případě potřeby. Zároveň by měly zapadat do filosofie firmy, být součástí jejího image. Samozřejmě musí být pro firmu finančně přiměřené a daňově optimální.*

Považujete zaměstnanecké benefity za samozřejmost nebo za něco, co je nad rámec pracovního vztahu?

*Benefity jdou v každém případě nad rámec běžného pracovního vztahu. Rozsah benefitů tak, jak je má v současnosti nastavené naše společnost, si většina jiných průmyslových firem nemůže dovolit. Na druhou stranu, současná situace nutí firmy benefity vytvářet a přizpůsobovat tak, že se mnohdy považují za něco, na co má zaměstnanec automatický nárok. To souvisí samozřejmě i s informovaností a prezentací těchto benefitů. Tady vidím i v naší firmě prostor pro zlepšení...*

Ovlivňují stávající benefity, podle vašeho názoru, spokojenost zaměstnanců s prací ve firmě? Pokud ne, tak proč?

*Stávající benefity jsou rozhodně faktorem ovlivňujícím spokojenost zaměstnanců. Ale jak praví známý aforismus... "není na světě člověk ten, aby se zavedl lidem všem" ...platí to stejně i pro oblast benefitů. Každý zaměstnanec může mít jinou představu o struktuře a rozsahu benefitů. Pokud máte stovky zaměstnanců, máte stovky názorů... nicméně souhrnně bych řekl, že stávající systém, byť už funguje řadu let, většině zaměstnanců, tj. „spotřebitelů“ benefitů vyhovuje. Pokud bychom získali nové poznatky, budeme je analyzovat a rozhodně bychom se, vzhledem k již avizované důležitosti benefitů, zabývali jejich případnou modifikací.*

Myslíte si, že jsou zaměstnanecké benefity pro firmu významné např. i z pohledu budování dobrého jména, zlepšení postavení na trhu práce?

*V dnešní době rozhodně. Dnešní dobou myslím období pozitivního ekonomického růstu a tím většího tlaku na zaměstnavatele nabídnout co nejlepší podmínky. Samozřejmě dobrá a špatná období pro byznys se střídají, proto i význam benefitů ve stávající podobě se mění. Z hlediska budování dlouhodobé pověsti firmy, která je důležitá v podnikatelsky dobrých i zlých časech, je image firmy poskytováním benefitů a s tím spojenou „pověstí“ rozhodně ovlivněno.*

Máte představu o tom, jak dlouho existují zaměstnanecké benefity ve firmě v současné podobě?

*Pracuji ve firmě skoro 10 let a struktura benefitů v rámci každoročně vytvářeného sociálního fondu se za tu dobu významně neměnila. Co se měnilo, byl objem finančních prostředků do benefitů poskytovaných, v podstatě šlo o permanentní nárůst.*

Máte nějakou zpětnou vazbu od zaměstnanců, jak jsou se současnými benefity spokojeni? Jak ji získáváte?

*Nějaké systemizované nástroje na zpětnou vazbu specificky o benefitech nemáme. Na druhou stranu existuje řada běžných „provozních“ možností, jak spokojenost s benefity zjistit. To se dá přímou formou rozhovorů s nejbližšími spolupracovníky a kolegy, v rámci každoročního kolektivního vyjednávání, na vedením organizovaných setkáváních se zaměstnanci a podobně. Tyto možnosti mohou dát dohromady poměrně důležitý zdroj a zpětnou vazbu. Ale i v této oblasti je u nás prostor pro zlepšení. Rozhodně se domnívám, že bychom mohli*

*benefity zaměstnancům „lépe prodávat“. To ale nemůže zajistit jeden člověk, to je úkolem všech vedoucích....*

Myslíte si, že současné benefity odpovídají představám zaměstnanců ve firmě – i pokud bereme v potaz postupnou generační obměnu, tzn. omlazování zaměstnanecké základny?

*Priority nejen v oblasti benefitů se s věkem mohou lišit. Mladší generace zaměstnanců může inklinovat spíše k benefitům ovlivňujícím bezprostřední život, preferují výhody, které mohou uplatnit co nejdříve, možná by upřednostnili větší výběr benefitů z oblasti kultury, sportu apod. a berou je více samozřejmě... Střední a starší zaměstnanecká generace, která může posoudit více postupný vývoj v této oblasti, více inklinuje k zajištění kondice, zdraví a zajištění na důchodový věk. Řada benefitů je ale „věkově neutrální“. Věková struktura zaměstnanců se mění, i když se nám průměrný věk zaměstnanců v posledních letech stabilizoval. Naším cílem by měla být z tohoto pohledu vyvážená struktura benefitů.*

Myslíte si, že současné benefity odpovídají také představám, které mají uchazeči na trhu práce?

*V současnosti se snažíme otázku benefitů zařadit na seznam oblastí projednávaných s uchazeči více než předtím. Rozhovory s uchazeči o práci jsou pro tuto oblast jediným zdrojem informací. Z mého pohledu naše benefity překračují běžný rámec toho, co zaměstnavatelé poskytují, ale je to hlavně otázka prezentace a informovanosti. Uchazeči o práci mají informace odjinud, které my mít nemusíme. To je na jednu stranu zdroj inspirace, na druhou připomínka toho, že nesmíme tuto oblast zanedbat.*

Které ze stávajících benefitů považujete za klíčové z hlediska filozofie firmy? Které by měly být zachovány i nadále?

*Rád bych, abychom měli takovou strukturu benefitů, která bude pro stávající a potenciální zaměstnance atraktivní a funkční z pohledu primárního účelu, tj. „udržet“ a „získat“. Naše firma se chce prezentovat rovněž jako společensky odpovědná. Rád vidím zájem o příspěvky na penzijní připojištění a o příspěvky na zdravotní a kondiční aktivity a prevenci. Chtěli bychom mít zdravé, spokojené a firmu propagující zaměstnance.*

Plánujete nějakou změnu zaměstnaneckých benefitů?

*Programově změny neplánujeme, ale snažíme se reagovat na aktuální potřeby a podněty. Takto jsme v posledních letech provedli několik dílčích úprav. Nicméně právě proto, že benefity ve stávající struktuře fungují již delší dobu, je jednoznačně potřebné udělat aktu-*



*ální analýzu, jak je stávající systém v souladu s aktuálními a předpokládanými podmínkami dalšího vývoje firmy. Zjištění bychom poté ve vedení firmy projednali, a pokud vyplyne potřeba změny, tak bychom ji měli zrealizovat.*

Co se týká benefitů, je pro firmu určitě důležitý pohled z hlediska daní, jsou současné benefity z tohoto pohledu pro firmu výhodné?

*To je samozřejmě důležitá otázka. Když se podíváte na benefity, které poskytují jiné společnosti, určitě najdete řadu shod s naší firmou. Stávající struktura benefitů je z pohledu daní ošetřená. Daňový systém v našem státě je ale poměrně komplikovaný a stále se vyvíjí, a my musíme na to operativně reagovat. Ideální by bylo mít všechny benefity naprosto daňově optimální, ale nelze vyloučit situaci, kdy je třeba upřednostnit účel a efekt konkrétního benefitu před formální a finanční stránkou. To je potom vždy o širší diskusi a rozhodování.*

Sledujete benefity například u konkurentů (myšleno firmy, které nám mohou „přetáhnout“ zaměstnance zejména z dělnických pozic) v regionu?

*Zpráv z regionu máme paradoxně méně než od vzdálenější „konkurence“. Pokoušíme se to sledovat neformálními cestami, pokud to jde. Většinou se ale dozvíme více o přímých plattech než o benefitech, protože mzda v motivaci u většiny populace „vede“.*

Máte představu o tom, jaké benefity nabízí firmy v ČR a kde si naše firma stojí?

*V rámci vztahů s profesními organizacemi, v rámci komunikace s partnerskými firmami ve sklářské asociaci a s pomocí „otevřených očí“ jsou základní informace dostupné. Aktuálním dobrým zdrojem jsou například srovnávací analýzy poskytované poradenskými firmami z oblasti řízení lidských zdrojů, které máme i my k dispozici. Z těchto zdrojů lze vyčíst, že z hlediska srovnatelných benefitů si vedeme relativně dobře (v tom smyslu, že naši zaměstnanci mají přístup k nadprůměrně zajímavým a hodnotným benefitům ve srovnání s ostatními). Ale znovu připomenu, že toto nelze hodnotit pouze z okamžitého pohledu. Je velmi nutné vědět také, jak se tato oblast v té které firmě vyvíjela a proč. Tyto informace běžně dostupné nejsou. Pokud bychom uvažovali o změně, rádi bychom se vyvarovali chyb, které možná již někdo učinil a vyhodnotil. A zjistit toto je samozřejmě daleko náročnější...*

Máte nějaký námět na benefit, který by se dal v naší firmě implementovat?

*Jednoduše řečeno, promýšlíme neustále, jak zachovat a zvýšit efekt benefitů a přitom snížit administrativní náročnost jejich správy, protože máme limitované časové kapacity v per-*

sonálním útvaru. To je jedna oblast, která je i potenciálně o změně či úpravě, redukci struktury. Co se týče zcela nových benefitů, v poslední době mne zaujaly benefity zajímavé a pravděpodobně i užitečné pro zaměstnance a zároveň motivující k ochraně našeho životního prostoru/prostředí, ale to je trochu vyšší level v této problematice... Obecně jsem připraven podpořit implementaci jakéhokoliv nového benefitu, který naplní účel benefitů jak pro spotřebitele, tak pro poskytovatele...

Myslíte si, že zaměstnanci mají představu o tom, kolik jim firma dává ve formě benefitů? Jak by se dalo povědomí o výši vyčleněných finančních prostředků zvýšit?

*Tento problém jsem již zmínil v některé z předchozích odpovědí. V oblasti informovanosti o rozsahu a cílech benefitů vidím v naší firmě rezervy. Spolu s kolegy z personálního útvaru a komunikace nyní hledáme cestu, jak to zlepšit.*

Je pro Vás administrace současných benefitů náročná? Máte představu, jak by se to dalo řešit?

*Za uspokojivý rozsah a strukturu benefitů musíme platit „daň“ v podobě administrativní náročnosti. Samozřejmě existují možnosti, jak předat celou administrativu externí firmě. To ale může být zase neakceptovatelně finančně náročné. Hledáme trvale způsob, jak to vybalancovat. Současná struktura benefitů už nás zatěžuje na pokraji možností. Proto chceme hledat cestu, jak to zlepšit. Zatím ji nemáme.*

### **Rozhovor s vedoucí personálního oddělení**

Z pohledu Vaší funkce – považujete problematiku zaměstnaneckých benefitů za důležitou? Z jakého důvodu?

*Určitě je to problematika důležitá a to proto, že ke spokojenosti zaměstnancům dnes už nestačí pouze mzda. Benefity jsou nadstavbou, která „zvyšuje“ úroveň mezd a myslím si, že do budoucna se může význam benefitů růst.*

V jakém rozsahu se touto problematikou zabýváte? Z jakého pohledu zaměstnanecké benefity řešíte?

*Benefity řešíme zejména z pohledu kolektivní smlouvy. Čerpání benefitů sledujeme v průběhu celého roku. Jejich nastavením a podmínkami se zabýváme při přípravě kolektivní smlouvy na další období. V současné době tím, že je rozsah benefitů poměrně široký, tak už se často nepřichází s novými benefity, ale byla doba, kdy tomu bylo jinak.*

Jak byste charakterizovala důvod existence benefitů ve firmě? Čeho chce firma pomocí benefitů dosáhnout?

*Cílem je především zajistit spokojenost zaměstnanců. Na benefity se ale musíme dívat jak z pohledu zaměstnance, tak i z pohledu zaměstnavatele. Z pohledu zaměstnavatele se snažím směřovat benefity tak, aby zajišťovaly nejen spokojenost zaměstnanců, ale také „působily preventivně“ na zdraví našich zaměstnanců, aby byli schopni vykonávat práci dobře, byli odpočinutí a s nízkou mírou pracovní neschopnosti.*

Považujete zaměstnanecké benefity za samozřejmost nebo za něco, co je nad rámec pracovního vztahu?

*Samozřejmě je to něco nad rámec, ale zaměstnanci spoustu nabízených benefitů dnes považují za velkou samozřejmost, která k práci v naší firmě patří. To je na jedné straně dobře, ale na druhé se tím ztrácí efekt benefitu, proto je potřeba to zaměstnancům neustále připomínat.*

Ovlivňují stávající benefity, podle vašeho názoru, spokojenost zaměstnanců s prací ve firmě? Pokud ne, tak proč?

*Já doufám, že ovlivňují. Pokud zjistíme, že aktuální nastavení nezvyšuje spokojenost, nebo je jinak problematické, zabýváme se tím. A to se také již v minulosti stalo.*

Myslíte si, že jsou zaměstnanecké benefity pro firmu významné např. i z pohledu budování dobrého jména, zlepšení postavení na trhu práce?

*To určitě ano, benefity určitě přispívají k zlepšení postavení na trhu práce. Sekáváme se s tím u uchazečů o zaměstnání a později pak u nově příchozích zaměstnanců.*

Máte představu o tom, jak dlouho existují zaměstnanecké benefity ve firmě v současné podobě?

*Benefity byly součástí kolektivní smlouvy již před vstupem do švýcarské skupiny v roce 1991 (rekreační, odměny při výročích, firemní školka, rekreační zařízení, která byla součástí majetku firmy). Od té doby se struktura benefitů rozšířila, přišly nové benefity jako penzijní, životní připojištění a další, které umožňoval aktuální daňový systém. Struktura, jak je nastavená dnes, se již moc za posledních 10 let nezměnila.*

Máte nějakou zpětnou vazbu od zaměstnanců, jak jsou se současnými benefity spokojeni? Jak ji získáváte?

*Zpětnou vazbu získáváme na základě sledování čerpání benefitů v rámci kolektivní smlouvy, to děláme každoročně. V rámci kolektivního vyjednávání dostáváme zpětnou vazbu také od odborové organizace. Pokud se objeví nějaká negativní reakce, tak jsme ji vždycky řešili. Příkladem jsou vitamínové balíčky, které jsme jako benefit přestali po 4 letech používat a finanční prostředky přesunuli do benefitu, který jsme spolu s odborovou organizací shledali za přínosnější.*

Myslíte si, že současné benefity odpovídají představám zaměstnanců ve firmě – i pokud bereme v potaz postupnou generační obměnu, tzn. omlazování zaměstnanecké základny? *Uspokojit všechny skupiny zaměstnanců je velmi složitá záležitost. Samozřejmě každá generace má jiné potřeby nebo jiné priority. Vždy se snažím hledat tu nejoptimálnější cestu, ale je to nelehký úkol. Uvidíme, jaké závěry nám ukáže průzkum.*

Myslíte si, že současné benefity odpovídají také představám, které mají uchazeči na trhu práce?

*V letošním roce jsme několikrát při náboru nových zaměstnanců toto téma diskutovali. Uchazeči o zaměstnání oceňují rozsah našich benefitů, protože ne všichni zaměstnavatelé v našem regionu benefity poskytují.*

Které ze stávajících benefitů považujete za klíčové z hlediska filozofie firmy? Které by měly být zachovány i nadále?

*Určitě penzijní připojištění a životní pojištění, kdy pomáháme zaměstnancům si vytvořit finanční zdroje na období, kdy budou v důchodu. Další důležitou oblastí je, jak už jsem říkala, podpora péče o zdraví. A příspěvek na rekreace, to je podle mě taková „třešnička na dortu“.*

I když se obecně počítá s určitou částkou na jednoho zaměstnance, může se stát, že někdo vyčerpá více peněz než jiný?

*Náš aktuální systém nestanovuje částku na každého zaměstnance. Záleží dnes na každém zaměstnanci, o který benefit projeví nebo neprojeví zájem.*

Plánujete nějakou změnu zaměstnaneckých benefitů? Vidíte nějakou potřebu změny?

*O změně můžeme uvažovat, pokud se zaměstnanci vyjádří, že je benefity neoslovují. Nebo pokud jako zaměstnavatel usoudíme, že aktuální systém benefitů neplní svůj účel.*

Co se týká benefitů je pro firmu určitě důležitý pohled z hlediska daní, jsou současné benefity z tohoto pohledu pro firmu výhodné?

*Samozřejmě, benefity daňově optimalizujeme. A i když nějaký benefit existuje, neznamená to, že je z daňového pohledu stále stejný. Protože i daňové zákony se mění, stále musíme neustále sledovat, co se v daňové oblasti děje a reagovat na to.*

Sledujete benefity například u konkurentů (myšleno firmy, které nám mohou přetáhnout zaměstnance zejména z dělnických pozic) v regionu?

*V rámci regionu žádný systematický nástroj na sledování neexistuje. Informace získáváme z tisku nebo s hovory s uchazeči o zaměstnání. Dalším zdrojem informací je dokument z personálně poradenské společnosti Trexima, která zpracovává přehledně informace o více než 1300 kolektivních smlouvách v naší republice.*

Máte představu o tom, jak si naše firma stojí?

*Já myslím, že velmi dobře. Potvrzují to i hodnocení uchazečů o zaměstnání nebo také srovnání našich benefitů s používanými benefity podle dokumentu od společnosti Trexima.*

Máte nějaký námět na benefit, který by se dal v naší firmě implementovat?

*V současnosti nemám a jsem zvědavá, jaké informace nám poskytne průzkum.*

Myslíte si, že zaměstnanci mají představu o tom, kolik jim firma dává ve formě benefitů? Jak by se dalo povědomí o výši vyčleněných finančních prostředků zvýšit?

*Benefity, které je možné vyčíslit, mají zaměstnanci na roční výplatní pásce. Po ukončení kolektivního vyjednávání jsou zaměstnanci informováni o plánovaném rozpočtu sociálního fondu (jednotlivé položky a plánovaný objem finančních prostředků, průměrné finanční prostředky na jednoho zaměstnance za rok).*

Je pro Vás administrace současných benefitů náročná? Máte představu, jak by se to dalo řešit?

*S administrací současných benefitů je určitá administrativa spojená. Vzhledem k tomu, že aktuální benefity fungují již delší dobu, je administrativní náročnost zredukovaná na nejnížší možnou míru. Snížení administrativní náročnosti může přinést jen změna systému. což mohou být např. benefiční karty.*

## **Rozhovor s vedoucí odborové organizace**

Z pohledu Vaší funkce – považujete problematiku zaměstnaneckých benefitů za důležitou a hodnou pozornosti? Z jakého důvodu?

*Určitě, hodně. Samozřejmě na prvním místě jsou platy. Ale plat Vám při nástupu do zaměstnání řekne každý, když k tomu ale přidáte benefity, získáte to, co odlišuje jednotlivé zaměstnavatele.*

V jakém rozsahu se touto problematikou zabýváte? Z jakého pohledu zaměstnanecké benefity řešíte?

*Zaměstnanecké benefity řešíme z pohledu kolektivního vyjednávání. Přesněji přes návrh na čerpání ze sociálního fondu.*

Jak byste charakterizovala benefity, které odborová organizace preferuje? Jaké by měly být?

*Podle mě je nejdůležitější penzijní připojištění a to se snažím vysvětlovat i dál lidem. Oni to možná ještě tak nevnímají, ale zaměstnanec prakticky nemusí nic dělat a zaměstnavatel mu spoří na důchod. A velmi podobné je i životní pojištění. Potom také doplatek na jídlo, protože tím zajišťujeme zaměstnancům kvalitní teplé jídlo, které by si za stravenky nepořídili.*

Považujete zaměstnanecké benefity za samozřejmost, nebo je to něco nad rámec pracovního vztahu?

*Určitě nad rámec. Zejména proto, že mám srovnání s jinými sklárnami.*

Ovlivňují stávající benefity, podle vašeho názoru, spokojenost zaměstnanců s prací ve firmě? Pokud ne tak proč?

*Z mého pohledu ano, ale co mám zpětnou vazbu od zaměstnanců, tak ne. Když totiž lidem něco dáte, začnou to brát za chvíli jako samozřejmost a přestane jim to stačit. Lidi chtějí stále víc, to je obecná lidská vlastnost. Proto je důležité jim neustále opakovat, co všechno mají, aby si to uvědomovali. Myslím si, že je potřeba, aby to viděli černé na bílém, a pokud možno, co nejčastěji, aby na to nezapomínali. Částečně by to možná vyřešila větší informovanost zaměstnanců.*

Víte, jak dlouho existují zaměstnanecké benefity ve firmě v současné podobě?

*Myslím, že tak minimálně sedm let... alespoň tak dlouho se v této oblasti pohybuji a nemám pocit, že by se významně měnily.*

Máte zpětnou vazbu od zaměstnanců, jak jsou se současnými benefity spokojeni? Jak ji získáváte?

*Zpětnou vazbu od zaměstnanců dostávám, když za mnou chodí a v mnoha případech spokojeni nejsou, byli by samozřejmě radši, kdyby dostávali na benefitech více a kdyby měli větší volnost v rozhodování. No a úplně nejlépe by bylo, kdyby dostávali peníze na ruku.*

Myslíte si, že současné benefity odpovídají představám zaměstnanců ve firmě – i pokud bereme v potaz postupnou generační obměnu, tzn. omlazování zaměstnanecké základny?

*Co mám zkušenost, tak mnoho nových zaměstnanců ani o benefitech neví, takže v této oblasti by bylo potřebné zapracovat na větší informovanosti. U odborářů takový problém není, protože ti se s těmito informacemi dostávají častěji do kontaktu.*

Které ze stávajících benefitů považujete za klíčové z Vašeho pohledu? Kdyby se měly zaměstnanecké benefity měnit, které by měly určitě být zachovány i nadále?

*Za klíčové považuji penzijní spoření, životní pojištění, ty by měly být podle mého zachovány i nadále.*

Plánujete Vy sama nebo odborová organizace navrhnout nějakou změnu zaměstnaneckých benefitů?

*Pro odboráře jsme navyšovali oblast kultury, ale co se týká zaměstnaneckých benefitů pro všechny zaměstnance, tak tam žádnou změnu neplánujeme.*

Myslíte si, že firma dává na zaměstnanecké benefity dostatek peněz?

*Ne, samozřejmě, že ne. Jinou odpověď od vedoucí odborů ani nemůžete čekat.*

Myslíte si, že zaměstnanci mají představu o tom, kolik jim firma dává ve formě benefitů?

Jak by se dalo povědomí o výši vyčleněných finančních prostředků zvýšit?

*Ne, to je velmi slabé. Zejména u THP. Odboráři to ví z odborové konference, kde se tato problematika řeší.*

Sledujete benefity například u konkurentů (myšleno firmy, které nám mohou „přetáhnout“ zaměstnance zejména z dělnických pozic) v regionu?

*Sleduji, ale pouze u jiných nadnárodních sklářských firem v rámci naší spolupráce. Dostat se k informacím od firem z okolí je často nemožné. V některých případech odchodů zaměstnanců však nejde ani tak o benefity jako o třísměnný provoz, kdy lidé odcházejí raději do firem, kde mají pouze ranní, popř. odpolední směnu a volné víkendy. Často je nepřesvědčí ani vyšší peníze, ani lepší benefity, důležitější je pro ně čas strávený s rodinou.*

Máte nějaký námět na benefit, který by se dal v naší firmě implementovat?

*Delší dobu přemýšlím o příspěvku na dopravné, ale nevím, jak složité by bylo jeho zavedení. Zajímavé jsou také benefity pro nekuřáky, které aplikují v jedné firmě. Kdy ten, kdo přestane kouřit, dostane finanční odměnu. Nebo odměny pro ty, kteří dojíždí do práce na kole nebo koloběžce, kvůli nedostatku parkovacích míst.*



## PŘÍLOHA P III: INFORMAČNÍ LETÁČEK

Váš nový benefit  
přichází...

### ELEKTRONICKÁ BENEFITNÍ KARTA PRO VOLNOČASOVÉ AKTIVITY

Vážené kolegyně, vážení kolegové,  
na základě výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými  
benefity bude od března 2020 zaveden nový benefit:

#### Elektronická benefitní karta pro volnočasové aktivity

#### Co vám karta přinese?

- volnočasové aktivity z oblasti sportu, kultury, vzdělávání, zdraví a rekreace podle vašeho výběru v hodnotě **2 000 Kč**
- možnost bezpečné a rychlé platby všude tam, kde je klasický platební terminál a firma provozuje služby v oblasti volnočasových aktivit

#### Jak přesně bude benefit fungovat?

Vše potřebné se dozvíte na školení s odborníkem z benefitní firmy, které proběhne ve velké zasedačce v těchto termínech:

**Směna A:** pondělí 3. 2. 2020, od 14:15 hodin

**Směna B:** středa 5. 2. 2020, od 14:15 hodin

**Směna C:** pátek 7. 2. 2020, od 14:15 hodin

**Směna D:** pondělí 10. 2. 2020, od 14:15 hodin

**THP:** mohou přijít, na kterýkoliv z vypsanych termínů

Pokud máte nějaké dotazy již teď, neváhejte kontaktovat personální oddělení.



## PŘÍLOHA P IV: NÁVRH BENEFITNÍ KARTY

