

Projekt na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě

Bc. Žaneta Vrátná



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Žaneta Vrátná
Osobní číslo: M23098
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky zaměřené na oblast odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity.

II. Praktická část

- Analyzujte systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě.
- Navrhněte projekt na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě.
- Projekt podrobně nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: KoganPage, 2020. ISBN 9780749498276.
BEARDWELL, Julie a THOMPSON, Amanda. *Human resource management: a contemporary approach*. Eight edition. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 9781292119564.
BRŠŤÁKOVÁ, Jana, BRŮHA, Dominik, BUKOVJAN, Petr, et al. *Abeceda personalisty*. 12. vyd. Olomouc: ANAG, 2022. ISBN 9788075543578.
MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6 vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 9788076761933.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne 25. 04. 2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Zaměstnanecké benefity představují důležitý nástroj systému odměňování, který významně přispívá ke zvyšování pracovní motivace, spokojenosti a loajality zaměstnanců. Tato diplomová práce se zabývá analýzou systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ. Cílem práce je zhodnotit, jak zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ vnímají současný systém zaměstnaneckých benefitů, identifikovat oblasti nespokojenosti a na základě zjištěných potřeb navrhnout úpravy benefitního systému, které posílí motivaci, spokojenost a loajalitu pracovníků. Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení klíčových pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů, strategií odměňování a systému zaměstnaneckých benefitů, včetně jejich členění, forem poskytování a aktuálních trendů. Praktická část je založena na výsledcích dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci, které poukázaly zejména na potřebu zlepšení informovanosti o benefitech a zajištění dostupnosti informací i pro zaměstnance bez přístupu k intranetu. Na základě těchto zjištění byl navržen projekt zaměřený na zprehlednění systému benefitů, rozšíření komunikačních kanálů a doplnění nabídky benefitů o prvky reflektující skutečné potřeby zaměstnanců. Součástí návrhu je rovněž zavedení každoročního přehledu benefitů, úprava spoluúčasti zaměstnanců u vybraných výhod, rozšíření firemního volna a podpora týmové spolupráce prostřednictvím teambuildingových aktivit. Projekt je zpracován včetně časové, nákladové a rizikové analýzy.

Klíčová slova: zaměstnanecké benefity, motivace, spokojenost, řízení lidských zdrojů, systém odměňování

ABSTRACT

Employee benefits represent a key tool within the remuneration system, significantly contributing to increased employee motivation, satisfaction, and loyalty. This thesis focuses on analysing the employee benefits system at HOCHTIEF CZ. The aim of the thesis is to evaluate how employees of HOCHTIEF CZ perceive the current system of employee benefits, identify areas of dissatisfaction, and based on the identified needs, propose adjustments to the benefits system that will strengthen employee motivation, satisfaction, and loyalty. The theoretical section defines key concepts related to human resource management, remuneration strategies, and employee benefits, including their classification,

forms of provision, and current trends. The practical part is based on the results of a questionnaire survey and interviews with employees, which highlighted the need to improve benefit communication and to ensure access to benefit-related information for employees without intranet access. Based on these findings, a project was developed focusing on clarifying the benefit system, expanding communication channels, and enriching the benefit offering with elements that reflect the actual needs of employees. The proposal also includes the introduction of an annual benefit summary, adjustment of employee co-payments for selected benefits, extension of company leave, and support for team cooperation through teambuilding activities. The project was elaborated including a timeline, cost analysis, and risk assessment.

Keywords: employee benefits, motivation, satisfaction, human resource management, remuneration system

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D., za odborné vedení mé diplomové práce, její cenné rady, připomínky, trpělivost a podporu v průběhu celého zpracování. Dále děkuji panu Ing. Danielu Motyčkovi, Ing. Petru Slezáčkovi a Ing. Vaškovi Sikorovi za ochotu poskytnout rozhovor a za jejich věnovaný čas. Velké díky patří také personální ředitelce Mgr. Kateřině Kopecké za poskytnutí všech potřebných firemních materiálů a mimořádně vstřícný přístup. Upřímné poděkování směřuji rovněž všem zaměstnancům společnosti HOCHTIEF CZ a. s., kteří se zapojili do dotazníkového šetření a svými odpověďmi přispěli k tvorbě návrhů v této práci. Mé osobní velké díky patří mému příteli Davidu Slezákovi, a to nejen za spolupráci při rozhovoru, ale především za trpělivost a neustálou podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	15
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	16
I TEORETICKÁ ČÁST.....	18
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	19
2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	21
2.1 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	21
2.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	22
2.3 FINANČNÍ ODMĚNY.....	24
2.3.1 Mzdové formy.....	24
2.4 NEFINANČNÍ ODMĚNY.....	26
2.5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	26
3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	27
3.1 VZNIK ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	28
3.2 CÍLE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	28
3.3 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	29
3.3.1 Z hlediska věcného.....	29
3.3.2 Z hlediska četnosti poskytování benefitů.....	30
3.3.3 Z hlediska času.....	30
3.4 ZPŮSOBY POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	30
3.4.1 Fixní způsob poskytování benefitů.....	31
3.4.2 Flexibilní způsob poskytování benefitů.....	31
3.5 RIZIKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	32
3.5.1 Rozsah zaměstnaneckých benefitů.....	32
3.5.2 Platnost a kontrola využívání zaměstnaneckých benefitů.....	33
3.5.3 Zájem zaměstnanců o benefity.....	33
3.5.4 Komunikace.....	33
3.6 FINANČNÍ ZDROJE PRO POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ.....	34
3.6.1 Fond kulturních a sociálních potřeb.....	34
3.6.2 Sociální fond.....	35
3.6.3 Zisk po zdanění.....	35
3.6.4 Zisk na vrub nákladů.....	36
3.7 SOUČASNÉ TRENDY V OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	36
4 HMOTNÉ BENEFITY A JEJICH DAŇOVÝ DOPAD.....	38
4.1 PŘÍSPĚVEK NA STRAVOVÁNÍ.....	38
4.1.1 Daňové dopady u zaměstnance.....	38
4.1.2 Daňové dopady u zaměstnavatele.....	39
4.2 PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ A SOUKROMÉ ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ.....	39

4.2.1	Daňové dopady u zaměstnance	39
4.2.2	Daňové dopady u zaměstnavatele	40
4.3	AUTOMOBIL PRO OSOBNÍ VYUŽITÍ	40
4.3.1	Daňové dopady u zaměstnance	40
4.3.2	Daňové dopady u zaměstnavatele	40
5	NEHMOTNÉ BENEFITY A JEJICH DAŇOVÝ DOPAD	41
5.1	ODBORNÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCE.....	41
5.1.1	Daňové dopady pro zaměstnance	41
5.1.2	Daňové dopady pro zaměstnavatele	42
5.2	PRÁCE Z DOMOVA (HOME OFFICE)	42
5.2.1	Daňové dopady u zaměstnance	42
5.2.2	Daňové dopady u zaměstnavatele	43
5.3	SICK DAYS	43
5.3.1	Daňové dopady	43
5.4	DAŇOVÉ ZMĚNY V ROCE 2024.....	44
6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	45
II	PRAKTICKÁ ČÁST	47
7	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	48
7.1	HISTORIE	50
7.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	51
7.2.1	Divize Pozemní stavby Čechy	51
7.2.2	Divize Pozemní stavby Morava	52
7.2.3	Divize Stavební služby	52
7.2.4	Divize Dopravní stavby	53
7.3	SOUČASNÉ PROJEKTY	54
7.3.1	ARENA BRNO	54
7.3.2	Volvo Truck Shop	55
7.3.3	Smíchovské nádraží v Praze	55
7.3.4	Vědecko-výzkumné centrum LERCO v Ostravě	55
7.3.5	Základní škola Tomáše Šobra v Písku	55
7.4	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY VE FIRMĚ HOCHTIEF CZ A. S.	56
7.5	SROVNÁNÍ POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ FIRMY HOCHTIEF CZ A. S. A FIRMY METROSTAV A. S.	58
8	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S NABÍZENÝMI BENEFITY.....	65
8.1	INFORMOVANOST O ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITECH A ZPŮSOB JEJICH KOMUNIKACE	66
8.2	MÍRA VYUŽÍVÁNÍ A PŘÍNOSNOST ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	69
8.3	HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI SE SYSTÉMEM BENEFITŮ	72

8.4	INVESTICE DO BENEFITŮ A NÁVRHY NA JEJICH ZLEPŠENÍ	76
8.5	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTÍCH	78
8.6	PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	80
9	ANALÝZA ROZHOVORŮ S VYBRANÝMI ZAMĚSTNANCI.....	82
9.1	HODNOCENÍ SOUČASNÉHO BENEFITNÍHO SYSTÉMU	82
9.2	PREZENTACE A KOMUNIKACE BENEFITŮ.....	83
9.3	VYUŽÍVÁNÍ A ÚČINNOST BENEFITŮ V PRAXI	84
9.4	BENEFITY A VZTAHY NA PRACOVÍŠTI	86
9.5	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ BENEFITNÍHO SYSTÉMU.....	87
10	PROJEKT NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ.....	90
10.1	CÍLE PROJEKTU	91
10.2	KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	93
10.2.1	Zpřehlednění systému zaměstnaneckých benefitů na Intranetu	94
10.2.2	Zasílání přehledu zaměstnaneckých benefitů e-mailovou korespondencí	95
10.2.3	Tištěné přehledy zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance bez přístupu k Intranetu	96
10.2.4	Umístění informačních materiálů na dostupná místa pro dělnické profese	97
10.2.5	Návrhu na navyšování firemního volna po každých 5 odpracovaných letech ve firmě.....	98
10.2.6	Snížení spoluúčasti zaměstnanců na Multisport kartě	99
10.2.7	Návrh celofiremní teambuildingové akce	101
10.2.8	Návrh menších divizních teambuildingových aktivit	104
10.2.9	Vyhodnocení úspěšnosti projektu	105
10.2.10	Možnosti omezení projektu	105
10.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	106
10.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	107
10.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	109
10.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	110
10.7	SHRNUTÍ PROJEKTU	115
	ZÁVĚR	117
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	119
	SEZNAM OBRÁZKŮ	125
	SEZNAM TABULEK.....	126
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	127
	SEZNAM PŘÍLOH.....	128

ÚVOD

Lidské zdroje představují jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících výkonnost, stabilitu a dlouhodobou prosperitu každé organizace. V současném konkurenčním prostředí nestačí zaměstnance pouze získat, podstatné je udržet si je, motivovat a formovat pracovní prostředí tak, aby podporovalo jejich angažovanost, loajalitu a spokojenost. Jedním z nástrojů, jak těchto cílů dosáhnout, je efektivně nastavený systém zaměstnaneckých benefitů. Jejich význam v posledních letech výrazně narostl, a to nejen v souvislosti s generačními rozdíly na trhu práce, ale také s měnícími se očekáváními pracovníků. Důraz na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (work-life balance), flexibilitu, duševní pohodu a smysluplnost práce vede zaměstnavatele k tomu, aby své systémy benefitů neustále přehodnocovali a přizpůsobovali aktuálním trendům a zároveň individuálním potřebám zaměstnanců.

Téma této diplomové práce bylo zvoleno právě s ohledem na výše uvedené skutečnosti a na potřebu analyzovat a zlepšit současný systém benefitů ve vybrané firmě. Konkrétně se práce zaměřuje na společnost HOCHTIEF CZ, která patří mezi významné hráče v oblasti stavebnictví na českém trhu. Firma zaměstnává pracovníky různého věku, profesí i typů úvazků, a právě rozmanitost pracovní síly vytváří vysoké nároky na nastavení benefitního systému. Cílem práce je zhodnotit, jak zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ vnímají současný systém zaměstnaneckých benefitů, identifikovat oblasti nespokojenosti a na základě zjištěných potřeb navrhnout úpravy benefitního systému, které posílí motivaci, spokojenost a loajalitu pracovníků. Důraz je kladen i na porovnání benefitního systému s konkurenční firmou a na navržení takových opatření, která budou ekonomicky realizovatelná a zároveň efektivní z pohledu řízení lidských zdrojů.

Teoretická část práce vymezuje základní pojmy související s řízením lidských zdrojů, strategií odměňování a systémem zaměstnaneckých benefitů včetně jejich forem, daňových dopadů a současných trendů. Praktická část se věnuje představení společnosti HOCHTIEF CZ. Následuje analýza současného stavu benefitního systému a vyhodnocení dat získaných z dotazníkového šetření. Součástí praktické části jsou také rozhovory s vybranými zaměstnanci a jejich následná analýza. V závěru je formulována návrhová část obsahující konkrétní doporučení pro zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti HOCHTIEF CZ. Návrhová část diplomové práce může sloužit jako podklad pro rozhodování managementu společnosti v oblasti HR a přispět k efektivnějšímu nastavení benefitního systému, který bude lépe odpovídat potřebám zaměstnanců i strategickým cílům organizace.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato diplomová práce se věnuje problematice zaměstnaneckých benefitů jako součásti systému odměňování a řízení lidských zdrojů. Hlavním záměrem se stalo vytvoření projektu, který by pomohl současný systém benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ, dále rozvinout tak, aby ještě lépe odpovídal potřebám zaměstnanců a současně podporoval atraktivitu firmy jako zaměstnavatele. Vzhledem k tomu, že struktura benefitů v organizaci zahrnuje široké spektrum různých forem výhod, je důležité ověřit, jak jsou tyto benefity zaměstnanci vnímány, které z nich považují za nejpřínosnější a jaké další by ocenili. Projekt vychází z myšlenky, že zaměstnanecké výhody mohou výrazně ovlivnit pracovní spokojenost, motivaci i loajalitu zaměstnanců, a měl by přispět k větší transparentnosti, přehlednosti a dostupnosti benefitního systému napříč všemi profesními skupinami.

Na základě souhlasu vedení společnosti byla navázána spolupráce, která umožnila realizaci dotazníkového šetření a několika rozhovorů s vybranými zaměstnanci. Výsledky těchto šetření posloužily jako výchozí podklad pro návrh konkrétního projektu zaměřeného na zvýšení přehlednosti a dostupnosti benefitů, jejich lepší komunikaci a doplnění nabídky o nové prvky odpovídající potřebám pracovníků. Společnost HOCHTIEF CZ a. s., byla seznámena se záměrem práce a souhlasila se zveřejněním svého názvu, přičemž návrhy obsažené v projektu nejsou pro firmu nijak závazné. Respondenti dotazníkového šetření zůstali po celou dobu výzkumu v anonymitě.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit, jak zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ vnímají současný systém zaměstnaneckých benefitů, identifikovat oblasti nespokojenosti a na základě zjištěných potřeb navrhnout úpravy benefitního systému, které posílí motivaci, spokojenost a loajalitu pracovníků. Práce se zároveň zaměřuje na posouzení míry spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity a jejich vlivem na pracovní motivaci a loajalitu. Mezi dílčí cíle práce patří zhodnotit informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech a způsob jejich komunikace, zjistit, jaké benefity jsou zaměstnanci nejčastěji využívány a považovány za nejpřínosnější, identifikovat benefity, které zaměstnancům chybí nebo by si je přáli v upravené podobě, porovnat nabídku benefitů s konkurenční firmou a navrhnout inspirativní prvky, a v neposlední řadě vytvořit návrh projektu na úpravu a rozšíření systému benefitů s ohledem na skutečné potřeby zaměstnanců. Hlavní výzkumnou otázkou této práce je: **Jak zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ vnímají současný systém zaměstnaneckých benefitů a jaký vliv mají benefity na jejich pracovní spokojenost a motivaci?**

V rámci výzkumu byly dále sledovány dílčí aspekty tohoto tématu. Konkrétně se práce zaměřuje na to, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o nabízených benefitech a způsobech jejich čerpání, které benefity jsou nejvíce využívány a oceňovány, a také na to, v čem zaměstnanci spatřují nedostatky současného systému a jaké změny či zlepšení by v oblasti benefitů uvítali.

K získání odpovědí na výzkumné otázky byla využita kombinace kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu. Základním nástrojem sběru dat bylo dotazníkové šetření realizované prostřednictvím online formuláře Google Forms, který byl distribuován interním e-mailem všem zaměstnancům společnosti. Sběr probíhal v období od 3. do 11. dubna 2025 a dotazník vyplnilo celkem 252 respondentů, což představuje přibližně 25 % všech zaměstnanců společnosti. Dotazník obsahoval 21 otázek zaměřených na charakteristiku respondentů, míru informovanosti o benefitech, jejich využívání a preference, porovnání se systémy jiných firem a návrhy na zlepšení. Data byla následně vyhodnocena pomocí nástrojů Microsoft Excel a prezentována formou tabulek a grafů.

Pro hlubší pochopení motivací a zkušeností zaměstnanců byla kvantitativní část výzkumu doplněna o pět polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky zastupujícími různé úrovně organizační struktury. Rozhovory probíhaly individuálně v období od 8. do 14. dubna 2025 s personální ředitelkou, výrobním ředitelem, projektovým manažerem, stavbyvedoucím a mistrem. Tato kvalitativní data přinesla cenné doplňující informace a podněty, které byly využity při návrhu zlepšujících opatření.

Metody práce, které byly využity v projektové části této diplomové práce, zahrnují několik základních nástrojů projektového řízení. Prvním z nich je matice odpovědnosti, sestavená pomocí metody RASCI, která určuje role a odpovědnosti jednotlivých osob za konkrétní činnosti navrhovaného projektu. Následuje časová analýza, jejímž výstupem je přehledný Ganttův diagram znázorňující návaznost kroků v čase. Součástí projektové části je dále nákladová analýza, která slouží k vyčíslení předpokládaných nákladů na realizaci jednotlivých navržených opatření. Dále byla zpracována riziková analýza, jejímž cílem je identifikace potenciálních rizik spojených s realizací projektu a návrh opatření k jejich eliminaci. Nedílnou součástí návrhové části je také logický rámec projektu, který slouží k přehlednému zachycení hlavního cíle, očekávaných výstupů, ukazatelů úspěšnosti a předpokladů potřebných pro efektivní realizaci projektu. Tento rámec je uveden v příloze P V.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Diplomová práce je zaměřena na analýzu systému zaměstnaneckých benefitů a jejich efektivitu ve vybrané firmě.

Cimbáliková (2013) uvádí, že lidské zdroje nepředstavují samotné osoby, nýbrž jejich potenciál, který lze využít k dosažení výkonu. Pojem řízení lidských zdrojů je široce rozšířený a běžně používaný termín, avšak mezi autory neexistuje jednotná definice, která by byla napříč lety přijímána. V obecnějším významu se tento termín vztahuje na veškeré aktivity, které jsou spojené s řízením lidí v rámci organizace. (Beardwell a Thompson, 2017) Řízení lidských zdrojů, známé z angličtiny jako human resource management (HRM), může být chápáno ve dvou rovinách. Odkazuje buď na tradiční personalistiku nebo na kombinaci moderního pojetí personální práce a aktuálních metod řízení a vedení lidí v rámci organizace. (Šikýř, 2016) Dle Armstronga a Taylora (2015) lze řízení lidských zdrojů chápat jako komplexní a strategický způsob, jakým se organizace zaměřují na rozvoj, spokojenost a zajišťování potřeb lidí, kteří pracují v organizacích.

Podle Mužíka a Krpálka (2017) spočívá správné řízení lidských zdrojů ve strategickém a racionálním přístupu, který umožňuje společnosti dosahovat stanovených cílů. Pro zachování efektivitu je klíčové zajistit kvalifikované, loajální a motivované pracovníky, což firmě přináší jistou konkurenční výhodu. Banfield, Kay a Royles (2018) rovněž uvádí, že úspěch organizace je podmíněn produktivitou jejích zaměstnanců a vysvětlují, že jsou jednotlivé procesy v organizaci, včetně strategického řízení lidských zdrojů, vzájemně propojené.

Koubek (2015) poukazuje na to, že řízení lidských zdrojů představuje moderní přístup k personální práci a současně tvoří klíčový prvek v řízení organizace, který je nezbytný pro všechny manažery. Narozdíl od tradičních metod přináší řízení lidských zdrojů dvě hlavní výhody. První výhodou řízení je jeho strategický charakter, ve kterém navržené zásady posilují a podporují strategii organizace. Druhá výhoda spočívá ve správně navržených a implementovaných zásadách, které tvoří v organizaci prostředí povzbuzující zaměstnance k efektivní spolupráci s vedením, aby tímto dosáhly vytyčených cílů (Beardwell a Thompson, 2017). Implementace základních principů řízení lidských zdrojů může manažerům napomoci k efektivnějšímu řízení organizace. Každý manažer by měl pamatovat na to, že řízení zaměstnanců je klíčovou součástí jeho role a zaměstnanci pro něj mají mít větší hodnotu než materiální aktiva, a právě tito zaměstnanci zajišťují hlavní konkurenční

výhodu organizace. Řízení lidských zdrojů by mělo být navrženo tak, aby reflektovalo potřeby organizace, ale také potřeby zaměstnanců. Jedná se o specifickou organizační vědu, která se zaměřuje na celý pracovní vztah, včetně souvisejících rozhodnutí, problémů a opatření. (Armstrong a Taylor, 2020)

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří podpora strategických záměrů organizace prostřednictvím tvorby a realizace strategií. Součástí této strategie je vytváření prostředí podporující firemní kulturu, která je orientovaná na dosažení nejlepšího výkonu. Klíčovou prioritou je zajistit dostatečný počet talentovaných, kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců. V neposlední řadě se řízení lidských zdrojů soustředí na podporu dobrých pracovních vztahů a posilování důvěry mezi vedením a zaměstnanci. Jedním z cílů je také prosazování a podpora etických principů při řízení lidí. (Armstrong a Taylor, 2015) Narozdíl od Armstronga a Taylora přichází Koubek (2015) s jiným výčtem hlavních cílů řízení lidských zdrojů. Uvádí, že mezi stěžejní cíle patří zajištění toho, aby byl každý zaměstnanec přiřazen na pozici odpovídající jeho kvalifikaci a schopnostem a současně se dokázal adaptovat na změny spojené s jeho pracovním místem. Důležitou součástí je rovněž efektivní využití pracovní doby a dovedností zaměstnanců. Důraz je kladen na formování týmů, uplatňování moderních metod vedení a rozvíjení pozitivních mezilidských vztahů v rámci organizace. Cílem je také personální a sociální rozvoj zaměstnanců, který zahrnuje rozvoj jejich odborných schopností, osobnostních rysů, sociálních dovedností a pracovního růstu. Tyto aktivity směřují k tomu, aby zaměstnanci dosahovali pracovní spokojenosti a současně byli uspokojeni jak po materiální, tak po nemateriální stránce.

Součástí kompletního procesu řízení jsou i personální úkoly, za které nenesou odpovědnost pouze personalisté, ale rovněž všichni vedoucí pracovníci v organizaci. Tuto oblast spravují tři hlavní subjekty organizace:

- **Vedení organizace**, zastoupené vrcholovým managementem, odpovídá za formulaci dlouhodobých personálních strategií a cílů, které jsou klíčové pro rozvoj organizace;
- **Linioví vedoucí**, manažeři středního a nižšího managementu, se zaměřují na každodenní řízení pracovníků, spolupráci s nimi, motivují je k efektivnímu výkonu a podílejí se na základních personálních aktivitách;
- **Personální oddělení** představuje specializované pracoviště, které se věnuje poradenským, metodickým, administrativním a kontrolním činnostem a poskytuje podporu celé organizaci (Sakslová a Šimková, 2013).

2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování zaměstnanců je jedním z klíčových prvků efektivního řízení lidských zdrojů. Tento proces zahrnuje spravedlivé rozdělování odměn a výhod a má zásadní význam pro udržení motivace, produktivity a angažovanosti pracovníků. Nastavení odměn by mělo být výhodné nejen pro zaměstnance, ale také pro samotnou organizaci. Toho je dosaženo prostřednictvím propracovaného systému odměn, který zahrnuje propojené procesy zajišťující rovnováhu mezi potřebami zaměstnanců a strategickými cíli organizace. (Armstrong a Taylor, 2015) Koubek (2015) rovněž zdůrazňuje, že vytvoření spravedlivého a motivujícího systému odměňování je zásadní, ale zároveň představuje obtížný úkol. Přestože vytvoření takového systému může být komplikované a náročné, jeho úspěšná implementace je klíčem k dosažení rovnováhy mezi potřebami organizace a spokojeností zaměstnanců.

2.1 Strategie odměňování

Odměňování zaměstnanců není pouze otázkou spravedlivého rozdělování mezd a benefitů, ale také důležitým nástrojem pro dosažení strategických cílů organizace. Správně nastavená strategie odměňování pomáhá sladit potřeby zaměstnanců s dlouhodobými záměry firmy a vytváří pevný základ pro motivační a efektivní systém odměňování.

Strategický přístup k odměňování by měl reflektovat dlouhodobé záměry organizace a být navržen tak, aby politika a procesy odměn odpovídaly specifickým potřebám podniku. Mzdové náklady tvoří značnou část celkových výdajů organizace a proto je klíčové, aby investice do platů a mezd přinášely přidanou hodnotu. Strategie odměňování, jak uvádí Dvořáková (2012), spojuje finanční složku odměny za vykonanou práci s nefinančními formami uznání a s dalšími nástroji, které jsou součástí řízení lidských zdrojů. Je propojena nejen se strategickými cíli organizace, ale také se strategií řízení lidských zdrojů. Strategie odměňování tvoří základní rámec pro rozvoj mzdové politiky a její implementaci prostřednictvím efektivního mzdového systému. Smyslem strategie odměňování je dosáhnout tří hlavních cílů – zlepšení výkonnosti, zajištění konkurenceschopnosti a spravedlivého přístupu k odměňování. (Armstrong a Taylor, 2015)

Úspěšná strategie odměňování je založena na odpovědích na klíčové otázky:

- Jakým způsobem přinese organizaci přidanou hodnotu?

- Jak se zajistí její implementace? A které podpůrné procesy budou nezbytné a dostupné?
- Kdo bude mít zodpovědnost za realizaci strategie?
- Jak zajistit, aby zapojené osoby rozuměly svým úkolům, věřily v jejich přínos a měly potřebné dovednosti k jejich naplnění?
- Jaký časový rámec bude realizace strategie vyžadovat a kolik času je skutečně k dispozici?
- Jaké překážky mohou nastat během implementace strategie a jakým způsobem bude možné je vyřešit?

Pozornost by měla být zaměřena také na otázky, týkající se implementace strategie, jako je zajištění kvalitní komunikace s pracovníky nebo jasné definování role liniových manažerů (Armstrong a Taylor, 2015).

2.2 Systém odměňování

Aby mohla být strategie odměňování úspěšně realizována, je nutné vytvořit správně fungující systém zahrnující konkrétní politiky, procesy a postupy. Tento systém zajišťuje nejen spravedlivé a transparentní odměňování, ale také podporuje motivaci zaměstnanců a přispívá k udržení kvalifikovaných pracovníků v organizaci.

Systém odměňování dle Armstronga a Taylora (2015), vychází ze strategie odměňování a zahrnuje čtyři klíčové prvky. Prvním z nich je politika, která určuje zásady a přístupy, jak řídit odměňování. Druhým jsou postupy zahrnující metody poskytování finančních i nefinančních odměn. Dalším jsou procesy, které se soustředí na hodnocení pracovní činnosti a pracovního výkonu. Poslední složkou jsou procedury, které mají zajistit udržitelnost, efektivitu a flexibilitu systému a kladou důraz na to, aby investované prostředky přinesly odpovídající hodnotu.

Systém odměňování by měl být navržen tak, aby zajišťoval kvalitní a dostatečný počet uchazečů a přispíval k udržení klíčových zaměstnanců. Zároveň je důležité, aby spravedlivě ocenil a odměnil tyto zaměstnance za jejich nasazení, dovednosti, loajalitu a dosažené úspěchy v pracovním výkonu. Rovněž má napomáhat firmě k dosažení konkurenceschopnosti a zajistit, že jeho provozní náklady a časové požadavky budou odpovídat možnostem organizace a potřebám dalších personálních procesů. Je nezbytné, aby

ho zaměstnanci vnímali pozitivně, motivoval je k využití jejich maximálního potenciálu a zároveň byl v souladu s právními předpisy, veřejným zájmem a zásadami rovnosti. Jednou z posledních důležitých funkcí systému je také podpora osobního a profesního rozvoje zaměstnanců. (Koubek, 2015)

Podle Urbana (2017) je při tvorbě systému nutné zodpovědět několik zásadních otázek:

- Jaké druhy odměn budou v systému zahrnuty?
- Jakým způsobem upravit systém, aby zaměstnance efektivně motivoval?
- Jaký objem finančních prostředků je možné vyčlenit na odměňování, aniž by to ohrozilo ziskovost a dlouhodobou prosperitu firmy?
- Jsou platy a mzdy nastaveny tak, aby byla organizace dostatečně konkurenceschopná vzhledem k situaci na trhu práce?
- Jaké druhy finančních a nefinančních odměn organizace poskytuje?
- Do jaké míry přispívá současná míra mezd ke spokojenosti zaměstnanců a podporuje jejich loajalitu?

Koubek (2015) tvrdí, že řešení výše zmíněných otázek je klíčové, protože ovlivňuje nejen efektivnost systému odměňování, ale také jeho schopnost motivovat zaměstnance a schopnost firmy přitahovat nové zaměstnance a udržet si stávající pracovníky. Rovněž zdůrazňuje, že o výši odměn nerozhodují pouze interní dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ale i vnější faktory, jako je pracovní trh, daňová politika, demografický vývoj, vládní ekonomická a sociální opatření či konkurenční odměňovací systémy.

Personální praxe v České republice se zaměřuje zejména na peněžní složky odměňování. Dominantní roli zde hraje problematika mezd a platů, jejich konstrukce a různé formy mzdových systémů. Naopak méně pozornosti se věnuje nefinančním odměnám, plynoucím z pracovního poměru. Celkově je tak v praxi kladen velký důraz na vnější složky odměňování, zejména na jejich finanční složku. (Koubek, 2015) Armstrong a Taylor (2015) doplňují, že řízení pracovního výkonu je klíčovým nástrojem pro podporu nepeněžního odměňování. Tento proces umožňuje shromáždit potřebné informace, které slouží k rozhodování o rozdělení finančních a nefinančních odměn v závislosti na výkonu nebo přínosu jednotlivých pracovníků. Systém odměňování je tedy sestaven kombinací finančních a nefinančních složek a zaměstnaneckých benefitů, které dohromady vytváří komplexní odměnu.

2.3 Finanční odměny

Značnou část celkového systému odměňování tvoří finanční odměny, ty představují peněžní ocenění za vykonanou práci a hrají klíčovou roli v motivaci zaměstnanců a v zajištění jejich finanční stability. Zaměstnanci veřejného sektoru, mezi které patří pracovníci státních úřadů, samospráv, školství, zdravotnictví a jiných veřejných institucí jsou odměňováni platem. Bývá určen prostřednictvím mzdových tabulek nebo kolektivních smluv a zpravidla je jeho výše veřejně dostupnou informací. Mzda představuje pravidelnou peněžní odměnu za práci, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za odvedenou práci. Standardně je tato částka vyplácena v pravidelných intervalech a slouží jako základní ohodnocení pracovního výkonu a odbornosti zaměstnance. (Lochmanová, 2016)

2.3.1 Mzdové formy

Různé přístupy k určování mzdy jsou označovány jako mzdové formy. Tyto metody vychází z běžné praxe, tudíž nejsou závazně upraveny žádným právním předpisem. Zaměstnavatelé si mohou mzdové formy přizpůsobit vlastní strategii odměňování, ale zároveň jsou povinni dodržovat stanovené zásady odměňování, které jsou definovány zákoníkem práce a souvisejícími právními předpisy. (Šikýř, 2016) Cílem uplatňovaných mzdových forem je zajistit efektivní řízení nákladů spojených s pracovní silou. Dále zajistit dosažení odměn za pracovní výsledky, přičemž se zohledňují klíčové faktory specifické pro danou pozici (Barták, 2023). Mzdové formy lze rozdělit na dvě skupiny dle jejich způsobu použití:

- **Základní mzdové formy** tvoří hlavní část odměny, kterou zaměstnanec získává za dosažené nebo slíbené pracovní výsledky.
- **Doplňkové mzdové formy** slouží jako doplněk k základní odměně s cílem zvýšit motivaci zaměstnanců. Tyto odměny mohou být spojeny s individuálními nebo kolektivními výkony a jsou vypláceny buď jednorázově nebo pravidelně (Urban, 2017).

Z hlediska časového rozdělení rozlišujeme dva typy mezd. První z nich jsou mzdy poskytované za dosažené pracovní výsledky, tedy za práci, kterou zaměstnanec již vykonal. Druhým typem je mzda za očekávané výsledky, která slouží jako odměna za předem dohodnutý výkon, jenž má být v budoucnosti splněn. (Urban, 2017) Mezi základní mzdové formy patří:

Časová mzda, která tvoří základní složku odměňování, je obvykle stanovena na základě hodinové, týdenní nebo měsíční sazby. Výhodou tohoto způsobu odměňování je jednoduchá administrativa, snadné plánování mzdových nákladů a srozumitelnost pro zaměstnance. Tento typ mzdy je vhodný zejména tam, kde není možné přesně určit množství a kvalitu vykonané práce, popřípadě pokud pracovník nemá možnost ovlivnit rychlost nebo objem své práce. Časová mzda se rovněž uplatňuje na pozicích, které kladou důraz na odpovědnost, kreativní přístup a flexibilitu. (Barták, 2023) Časová mzda sama o sobě postrádá výrazný motivační efekt, a proto není ideální pro pozice, které vyžadují vyšší pracovní nasazení nebo výkonnost. Proto je často doplněna o další složky, jako jsou bonusy a prémie, jež zaměstnance motivují k dosahování lepších výsledků (Šikýř, 2016).

Úkolová mzda je jednou z nejčastějších forem odměňování ve výrobních procesech, kde je kladen důraz na množství produkce a zaměstnanci mají možnost ovlivnit výsledky. Výkon je hodnocen na základě předem stanovených norem, které určují objem práce odpovídající výši odměny. Nicméně nadměrná snaha o maximální výkon může vést k fyzickému přetížení, snížení kvality práce nebo k porušení bezpečnostních pravidel. Důležitým aspektem je proto správné nastavení norem, pracovních procesů a organizace práce. (Šikýř, 2016) Podle Tomšího (2008) lze úkolovou mzdu rozdělit na individuální a kolektivní. Individuální úkolová mzda je určována na základě výkonu konkrétního pracovníka. Oproti tomu kolektivní úkolová mzda je určena pro celou skupinu pracovníků, kde se celková odměna stanovuje na základě společného výsledku a následně se rozdělí mezi členy týmu. Tento přístup je zaměřen na podporu týmové spolupráce a motivace k dosažení lepšího výkonu celého týmu.

Podílová mzda se využívá především při odměňování v sektoru obchodu a služeb, protože závisí buď částečně nebo zcela na objemu prodeje či poskytovaných službách. Výše této mzdy se počítá jako součin podílové sazby a hodnotového ukazatele, kterým může být obrat nebo zisk či příjmy. Tato mzdová forma je efektivním motivačním nástrojem a může doplňovat základní mzdu, popřípadě tvořit celý výdělek. Nicméně tento způsob odměňování s sebou přináší nejistotu pro zaměstnance, protože jejich příjem může být ovlivněn sezónními výkyvy, reklamou či úspěšností týmu. (Šikýř, 2016) Mezi doplňkové mzdové formy patří:

Prémie, které se udělují jako doplněk k časové nebo úkolové mzdě. Mohou být vypláceny pravidelně v závislosti na výsledcích práce, splnění termínů nebo kvalitě odvedeného výkonu. Mimořádné prémie, například jednorázové bonusy, jsou vypláceny za

nadstandardní pracovní výsledky nebo splnění náročných úkolů. Prémie nemusí mít vždy finanční podobu, ale mohou být ve formě nefinančních výhod (Plamínek, 2015).

Bělina (2014) dělí **příplatky** na dvě hlavní kategorie. Povinné příplatky, vztahující se k podnikatelskému sektoru, jsou stanoveny zákoníkem práce a zahrnují platby za práci přesčas, o svátcích, v noci, o víkendech nebo za práci ve ztížených podmínkách, které ohrožují zdraví. V nepodnikatelské sféře se také poskytují příplatky za různé pracovní role, jako je zastupování, vedení nebo rozdělení směny. Nepovinný příplatek, jako je například osobní příspěvek, je forma individuálního ohodnocení zaměstnance, která odráží jeho pracovní nasazení, kvalitu výkonu nebo loajalitu k zaměstnavateli.

2.4 Nefinanční odměny

Nepeněžní odměny zahrnují různé zaměstnanecké výhody, které mohou mít materiální podobu, jako jsou služební vozidla, byty, pohonné hmoty či mobilní telefony. Součástí této kategorie jsou také sociální výhody a služby, jako je například doplňková dovolená, osobní nebo finanční poradenství v krizových situacích nebo využití rekreačních zařízení. Tyto odměny jsou zaměřeny na uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců. (Blažek, 2014) Kromě výše zmíněných výhod zahrnují nefinanční odměny také uznání a ocenění, která zaměstnanec získává za odvedenou práci. Takové ocenění může mít podobu pochvaly nebo možnosti profesního rozvoje a povýšení. Zároveň podporuje zaměstnance v jejich motivaci a spokojenosti tím, že oceňuje nejen jejich výsledky, ale i odpovědnost, kterou nesou za vykonanou práci. (Wilton, 2022)

2.5 Zaměstnanecké benefity

Nefinanční odměny tvoří důležitou součást celkového systému odměňování, protože kromě motivace zaměstnanců přispívají i k jejich dlouhodobé spokojenosti. Mezi tyto odměny patří také zaměstnanecké benefity, které nejsou přímo navázány na výkon, ale mají za cíl zvýšit komfort a loajalitu zaměstnanců. Zaměstnanci mají nárok na různé benefity bez ohledu na to, jaký pracovní výkon odvádějí. V tomto případě pouze stačí, aby byl zaměstnanec součástí firmy, a poté může nabízené benefity využívat. Mezi nejčastější příklady benefitů patří příspěvky na pracovní oděv nebo obuv, zlevněné stravování nebo nákup firemních produktů za snížené ceny. Všechny tyto benefity přispívají ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců v organizaci (Koubek, 2011). Více o zaměstnaneckých benefitech v kapitole 3.

3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké benefity představují finanční i nefinanční formu odměn, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy. Tyto odměny přispívají k motivaci pracovníků, zvyšují jejich spokojenost, a zároveň posilují vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. V mnoha případech také ovlivňují rozhodování uchazečů při volbě nového zaměstnání. Zaměstnavatelé poskytují benefity dobrovolně, jako doplněk ke mzdě, s cílem přilákat uchazeče a udržet si stávající pracovníky. (Macháček, 2021) Některé podniky vnímají zaměstnanecké benefity jako způsob, jak investovat do svých zaměstnanců, zatímco jiné je využívají především kvůli daňovým výhodám (Bohatová, 2013).

Podle Dvořákové (2012) mohou mít zaměstnanecké benefity mnoho podob a často nahrazují výdaje, které by si jinak zaměstnanec musel hradit sám. Tyto výhody mají několik charakteristických rysů:

- Nejsou přidělovány na základě odvedené práce.
- Nemusí být všemi pracovníky vnímány jako přínos.
- Jejich zavedení často reaguje na aktuální trendy.
- Jejich odstranění je obtížné a může vyvolat nesouhlas zaměstnanců.
- Zaměstnanci obvykle vnímají benefity jako samozřejmost.
- Pozitivně ovlivňují spokojenost pracovníků, ale jejich absence vede k nespokojenosti.

Zaměstnanecké benefity jsou dle Armstronga a Taylora (2015) složkou odměn, tvořící až jednu třetinu prostředků vyčleněných na základní mzdy. Z tohoto důvodu je jejich poskytování pečlivě plánováno, řízeno a kontrolováno. Častokrát jsou pracovníci nedostatečně informováni o dostupných benefitech. Koubek (2015) tvrdí, že hlavní příčinou je především nezájem organizace informovat zaměstnance o výhodách, popřípadě volba nevyhovujících komunikačních kanálů.

Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol. (2022) uvádějí, že flexibilita zaměstnaneckých výhod v oblasti řízení nákladů je pro organizaci klíčová, protože se mohou snadno upravit, pokud je firma ekonomicky nestabilní. Omezení nebo odstranění benefitů je pro zaměstnance v mnoha ohledech horší než snížení mzdy. Bednář (2018) dodává, že kromě velikosti

nabízených benefitů je také klíčové, jakým způsobem jsou poskytovány a komunikovány. Systém odměňování a motivace umožňuje vytvářet prostředí, díky kterému zaměstnanci setrvávají ve firmě a následně jsou jim nabízeny benefity, které jsou pro ně výhodnější než nabídky od konkurence.

3.1 Vznik zaměstnaneckých benefitů

Současná podoba zaměstnaneckých benefitů, tedy dobrovolné výhody nad rámec mzdy, nebyly vždy součástí pracovních podmínek. Vyvinuly se z programů sociálního zabezpečení, které se začaly formovat v období industrializace a výrazně se rozšířily během Velké hospodářské krize v USA. Tyto programy měly za úkol zmírnit dopady ztráty zaměstnání a zajistit stabilitu rodinám nezaměstnaného v náročných situacích. Dodnes se některé principy těchto sociálních opatření odrážejí v podmíněných zaměstnaneckých benefitech. (Martocchio, 2016) Během druhé světové války se v USA začal formovat takový systém zaměstnaneckých benefitů, kdy firmy reagovaly na nedostatek pracovníků a vládní restrikce tím, že začaly lákat zaměstnance na různé výhody, jako bylo stravování, životní pojištění nebo pokrytí nákladů na zdravotní péči (Berglová, 2018).

V České republice lze za průkopníka tohoto konceptu považovat Tomáše Baťu, který svým zaměstnancům poskytoval nejen bydlení, ale také možnost vzdělání, kvalitní zdravotní péči, stravování i možnosti pro volnočasové aktivity (Berglová, 2018).

3.2 Cíle zaměstnaneckých benefitů

Cílem zaměstnaneckých benefitů v rámci firemní politiky je poskytnout konkurenceschopný systém odměn, který přiláká kvalifikované pracovníky a zároveň je namotivuje k dlouhodobému setrvání v organizaci. Důraz je kladen také na naplnění individuálních potřeb zaměstnanců, což přispívá ke spokojenosti a loajalitě vůči organizaci. Součástí politiky může být poskytování odměn s daňovými výhodami pro vybrané zaměstnance. Z určitého pohledu lze tento přístup vnímat jako nepřímý závazek zaměstnance vůči zaměstnavateli, který mu benefity poskytuje.

Aby byly zaměstnanecké benefity efektivní, měly by splňovat čtyři základní funkce:

- Zajistit konkurenceschopnost oproti jiným organizacím;
- Minimalizovat náklady a být pro firmu finančně udržitelné;
- Přizpůsobovat se preferencím zaměstnanců;

- Být v souladu s platnou legislativou (Lochmanová, 2016).

Macháček (2021) spolu s Bršťákovou, Brůhou, Bukovjanem a kol. (2022) zdůrazňují, že benefity často podporují work-life balance, tedy rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Zaměstnancům dávají možnost efektivně využít svůj volný čas k regeneraci a odpočinku.

3.3 Členění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity se dělí podle různých kritérií, ale mají několik společných charakteristických rysů. Jsou nezávislé na konkrétním výkonu pracovníka a vyplývají pouze na základě existence pracovního poměru. Nejsou vnímány všemi zaměstnanci stejně. Někteří považují za významný benefit firemní školku, například rodiče malých dětí, kdežto pro zaměstnance staršího věku je klíčovým benefitem penzijní pojištění. Nabídka benefitů se primárně odvíjí od velikosti a finanční stability organizace, přičemž větší organizace nabízejí mnohdy širší portfolio výhody než menší podniky, které mají omezenější možnosti. (Dvořáková, 2012)

3.3.1 Z hlediska věcného

Armstrong (2009) dělí benefity do tří hlavních kategorií. První se týká zajištění osobní bezpečnosti a zahrnuje například dodatečné odstupné při propuštění kvůli nadbytečnosti nebo odborné poradenství, které pomáhá pracovníkům s dalším profesním nasměrováním. Finanční podpora, spadající do druhé kategorie, může mít podobu bezúročných podnikových půjček nebo příspěvků na splácení hypoték. Třetí oblastí jsou benefity zaměřené na osobní potřeby, jako jsou poradenské služby pro zaměstnance odcházející do důchodu, možnost neplaceného volna nebo slevy na firemní produkty a služby.

Urban (2017) navrhuje odlišný způsob kategorizace zaměstnaneckých benefitů. V první kategorii jsou zahrnuty benefity vztahující se k práci jakožto stravenky, sick days nebo příspěvky na dopravu. Další skupina zahrnuje pracovní pomůcky, které lze využívat pro soukromé účely, jako je služební automobil, mobilní telefon nebo notebook. V poslední kategorii se nachází bonusy, zaměřené na sociální a osobní potřeby, kam spadají příspěvky na dětské tábory, multisportky nebo příspěvky na wellness aktivity.

3.3.2 Z hlediska četnosti poskytování benefitů

Podle Macháčka (2021) je možné členit zaměstnanecké výhody na základě četnosti jejich poskytování. První kategorie zahrnuje benefity, které jsou určeny pro všechny zaměstnance firmy bez rozdílu jejich pracovního zařazení nebo výkonu. Spadají do ní stravovací příspěvky, možnost nákupu firemních produktů nebo dotace na volnočasové aktivity, například sport nebo kulturní akce. Cílem těchto benefitů je zvýšit spokojenost zaměstnanců a přispět k lepšímu pracovnímu prostředí.

Druhou skupinu tvoří benefity, které jsou určeny pouze pro konkrétní skupiny pracovníků a jejich přidělení závisí na postavení konkrétního pracovníka v rámci firmy. Příkladem je soukromé využívání služebního automobilu, přechodná ubytování nebo finanční hrazení dopravy do zaměstnání pro pracovníky, kteří přijíždí zdaleka. Tyto benefity nejsou univerzální a jejich přidělení závisí na politice firmy a individuálních potřebách jednotlivých zaměstnanců. Benefity jsou poskytovány individuálně a slouží jako podpora zaměstnanců v krizových situacích. Zaměstnavatel může v takových situacích poskytnout finanční podporu a pomoci překonat náročnou situaci. (Macháček, 2021)

3.3.3 Z hlediska času

Benefity lze podle doby jejich trvání členit na jednorázové, kam spadají bezúročné půjčky, krátkodobé, například příspěvky na stravování a nealkoholické nápoje a dlouhodobé, mezi které patří životní a penzijní pojištění (Pelc, 2011).

Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol. (2022) navrhuji odlišný způsob třídění benefitů, a to podle doby jejich platnosti. Mohou být bez časového omezení nebo na stanovenou dobu. Benefity, které jsou poskytovány na určitou, mohou být rychle nahrazeny v případě nefunkčnosti a uchovávají si charakter nadstandardu, zatímco neomezené benefity časem ztrácí motivační efekt a stávají se samozřejmostí.

3.4 Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod

Zaměstnavatelé mohou poskytovat benefity dvěma základními způsoby. Prvním z nich je fixní model, kdy jsou bonusy definovány ve firemní smlouvě a platí pro všechny zaměstnance, kteří je ale nemusí využívat. Druhou variantou je flexibilní systém, který zahrnuje různé formy realizace a umožňuje přizpůsobit benefity individuálním potřebám zaměstnanců. V rámci tohoto přístupu firmy často volí možnost outsourcingu benefitů, čímž delegují agendu na externí subjekty. (Macháček, 2010)

3.4.1 Fixní způsob poskytování benefitů

Fixní systém zaměstnaneckých benefitů spočívá v tom, že všichni pracovníci mají nárok na všechny dostupné výhody, které zaměstnavatel poskytuje, což zajišťuje rovnost mezi zaměstnanci a minimalizuje se riziko diskriminace. Je nejčastěji využíván ve firmách s odborovým zastoupením nebo ve státní správě, kde jsou benefity financovány z fondů kulturních a sociálních potřeb. Tento přístup je poměrně stabilní, protože nabízené bonusy zůstávají neměnné delší dobu. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022) Výhodou tohoto přístupu je nenáročná administrace, která zajišťuje přehlednost pro zaměstnavatele i zaměstnance a jednoduchost, která vede k nižším nákladům na správu (Jančíková, 2016). Nevýhodou v tomto systému je jeho přizpůsobivost. Obtížně se přizpůsobuje novým trendům ve společnosti a potřebám zaměstnanců. Zaměstnavatelé často nabízejí benefity, které jsou pro ně ekonomicky výhodné, ale pro zaměstnance nemusí mít tak velkou hodnotu a potřebný motivační efekt. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022)

3.4.2 Flexibilní způsob poskytování benefitů

Moderní přístup k poskytování zaměstnaneckých výhod představuje flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů, označovaný jako cafeteria systém. Umožňuje zaměstnancům vybírat si z pestré nabídky benefitů podle jejich individuálních potřeb. Zároveň výběr podléhá pravidlům, jako je stanovený rozpočet, který určuje maximální hodnotu benefitů, na které má pracovník nárok nebo bodový systém, kdy je každému zaměstnanci udělen odlišný počet bodů podle pracovního poměru či úvazku. Body se mohou následně směnit za nabízené benefity dle individuálního uvážení a každý si tak může sestavit personalizovaný balíček výhod, odpovídající jejich potřebám. Tento systém umožňuje zaměstnavatelům lépe reflektovat, jaké benefity pracovníci skutečně využívají. Je nutné, aby byl tento systém spravedlivý a efektivní, proto se musí dbát na to, aby nedocházelo k diskriminaci některých skupin zaměstnanců. Správné nastavení pravidel cafeteria systému může přispět ke spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím a ke zvýšení jejich motivace. (Urban, 2017)

Systém volitelných benefitů dle Koubka (2015) přináší organizaci několik zásadních výhod. Umožňuje efektivnější řízení nákladů, což zaměstnavatelům pomáhá přizpůsobit rozpočet nabízených benefitů. Dalším přínosem je lepší informovanost zaměstnanců, kteří mají lepší přehled o tom, jaké benefity jsou k dispozici a mohou si vybrat ty, které nejvíce odpovídají jejich potřebám. Možnost individuálního výběru benefitů přispívá ke zvýšení loajality

pracovníků a snížení fluktuace zaměstnanců a zároveň láká nové uchazeče a zlepšuje celkovou atraktivitu firmy. Zaměstnanci si více cení benefitů, které si sami zvolili, a vnímají, že mají nad volbou kontrolu a nejsou pouze pasivními příjemci bonusů. Tento model přináší také značnou nevýhodu a tou je složitá administrativa a delší časové úseky pro změnu benefitů. Pokud si zaměstnanec nevybere vhodné výhody nebo zjistí, že pro něj nejsou výhodné a že je nevyužívá, může to vést k snížení spokojenosti a ztráty motivace.

3.5 Rizika zaměstnaneckých benefitů

I přesto, že zaměstnanecké benefity přináší mnoho výhod, jejich poskytování může být spojeno s určitými riziky. Častým problémem je, že pracovníci vnímají výhody jako samozřejmost a přestanou je považovat za nadstandardní. Neuvědomují si finanční náročnost spojenou s jejich poskytováním. Přesto jakékoliv omezení nebo odstranění benefitů vede k negativním reakcím a nespokojenosti. Rizika bývají spojená s rozsahem výhod, určení doby platnosti benefitů, se zájmem zaměstnanců o nabízené benefity a efektivní komunikací s pracovníky. (Urban, 2017)

3.5.1 Rozsah zaměstnaneckých benefitů

Velké množství benefitů neznamena vždy větší atraktivitu. Mnohem důležitější je, jak dobře jsou benefity přizpůsobené potřebám cílové skupiny. Zaměstnavatel by měl pravidelně provádět audit, aby zjistil, jaké výhody zaměstnanci skutečně čerpají a v jakém rozsahu. Aby zaměstnanecké výhody plnily svou funkci, musí být systém pro zaměstnance výhodný a alespoň částečně odpovídat jejich potřebám a požadavkům. Často se stává, že i když zaměstnavatel nabízí širokou škálu benefitů, zaměstnanci je nevyužívají a považují je za nezajímavé. Tento problém může být způsoben tím, že nabídka neodpovídá jejich skutečným potřebám, ale také tím, že je systém příliš složitý na pochopení či nedostatečně propagovaný (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022)

Pravidelný zaměstnanecký průzkum je klíčový pro zjištění, zda jsou stávající benefity vhodné nebo je potřeba systém nabízených benefitů upravit dle nových požadavků. Průzkum na webu magazínu Lmc (2022) ukazuje, že různé generace mají rozdílné preference v oblasti zaměstnaneckých výhod. Generace X, tedy lidé narozeni mezi lety 1965 – 1979, preferují stabilitu, mileniálové neboli generace Y, tedy ti, kteří se narodili mezi lety 1980 – 1995 hledají balanc mezi pracovním a soukromým životem a generace Z, lidé narozeni po roce 1995 se soustředí na smysluplnost své práce.

Doporučuje se, aby každoročně zaměstnanec obdržel přehled o jeho odměnách, včetně součtu vyčerpaných benefitů v korunách, což mu poskytne obraz o celkové hodnotě benefitů, které čerpá (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022).

Dle Urbana (2017) je důležité sledovat, jaké zaměstnanecké benefity nabízí konkurence, především u klíčových zaměstnanců, přičemž je nutné brát v potaz lokalitu, kde konkurence působí.

3.5.2 Platnost a kontrola využívání zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody lze poskytovat na dobu neurčitou nebo určitou. V mnoha případech jsou zaváděny na dobu neurčitou, protože jejich plné využití pracovníky si vyžaduje čas na adaptaci. Systém výhod lze pravidelně upravovat, právě díky auditům, což je pro zaměstnance velkou výhodou. Pokud dojde ke zrušení nějakého benefitu, je nutné pečlivě komunikovat tyto změny se zaměstnanci, aby nedošlo ke ztrátě výkonnosti, motivace a spokojenosti, což může vést v nejhorších případech k odchodu zaměstnanců z firmy. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Urban, 2017)

Dle Battaglia (2015) je zapotřebí věnovat pozornost kontrole využívání benefitů, jako je flexibilní pracovní doba, dovolená nad rámec zákona nebo neomezený počet volných dní. Správné nastavení těchto benefitů je klíčové k tomu, aby se předešlo jejich zneužívání. Rovněž je nutné zajistit, aby zaměstnanci plnili své pracovní povinnosti a nezhoršovala se jejich výkonnost.

3.5.3 Zájem zaměstnanců o benefity

Pro správné nastavení systému je důležité provádět průzkumy spokojenosti zaměstnanců s benefity, například dotazníkovým šetřením. Cílem je dosáhnout kompromisu mezi představami zaměstnanců a potřebami organizace, což zajistí efektivní využití investovaných prostředků. (Urban, 2017)

3.5.4 Komunikace

Při zavádění nových benefitů je důležité zaměstnance včas informovat a nepodcenit způsob komunikace. Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol. (2022) spolu s Urbanem (2017) zdůrazňují, že pravidelná komunikace je důležitá, protože jinak by zaměstnanci mohli výhody považovat za samozřejmost. Personální oddělení by proto mělo pravidelně komunikovat o dostupných benefitech a jejich možnostech čerpání. Klíčové je správné načasování, aby tyto informace

nebyly sdělovány ve chvíli, kdy je pracovník zahlcen jinými povinnostmi a nevěnuje tomu dostatečnou pozornost. Důležitá je i forma, jakou tyto informace budou předány. Pokud se sdělení umístí na nástěnku, nemusí si ho každý všimnout. Nejvhodnější formou je srozumitelná písemná komunikace doručovaná přímo zaměstnancům, například e-mailem nebo osobní komunikace během pracovních porad (Koubek, 2015). Společnost Trexima HR monitor (2022) ve svém průzkumu potvrdila, že benefity přestávají být pro zaměstnance atraktivní, pokud si na ně zaměstnanci příliš zvyknou. Příkladem jsou příspěvky na stravování, nadstandardní dovolená, stravenky, firemní akce či zvýhodněné telefonní tarify.

3.6 Finanční zdroje pro poskytování benefitů

Zaměstnanecké benefity mohou být hrazeny prostřednictvím několika mechanismů. Mezi nejčastěji využívané patří fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP), sociální fond, část zisku při zdanění nebo náklady, které nejsou přímo určeny na generování příjmů společnosti (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022). Zaměstnavatelé mohou při financování zaměstnaneckých benefitů využívat kombinaci různých zdrojů. Dokonce i organizace, které musí povinně vytvářet určité fondy, nejsou omezeny pouze na tyto prostředky a mohou hledat další způsoby financování tak, aby systém benefitů byl co nejefektivnější a přinesl optimální výsledek. (Beránek, 2021)

3.6.1 Fond kulturních a sociálních potřeb

Založení fondu kulturních a sociálních potřeb se týká státních příspěvkových organizací, organizačních složek státu a organizací spadající pod územní samosprávu. Základem tvorby fondu je přiděl ve výši 2 % ročního objemu nákladů na mzdy, platové náhrady či odměny za pohotovost. K dalším zdrojům fondu patří náhrada škod, pojistná plnění spojená s majetkem fondu a nepeněžní dary. Příspěvkové organizace mohou do fondu zahrnout příjmy z pronájmu sportovních a rekreačních zařízení. Veškeré čerpání zdrojů podléhá schválenému rozpočtu a prostředky lze využít výhradně na aktivity organizace nebo společné projekty s dalšími subjekty. (Krbečková a Plesníková, 2018)

Dle vyhlášky č. 114/2002 Sb. lze prostředky fondu využít k financování různých benefitů pro zaměstnance, jako jsou příspěvky na provoz zařízení pro kulturní a sociální rozvoj zaměstnanců, financování hmotného majetku pro tyto účely, půjčky na bytové potřeby a sociální výpomoci. Dále lze z fondu financovat rekreační pobyty, rehabilitace a zájezdy, závodní stravování, přispívat na kulturní, sportovní a tělovýchovné akce, penzijní pojištění,

doplňkové penzijní spoření, soukromé životní pojištění a pojistné. Fond také umožňuje poskytovat příspěvky odborovým organizacím či obdarovat zaměstnance při významných událostech.

3.6.2 Sociální fond

Sociální fond mohou vytvářet pouze organizace a obce, na které se nevztahují vyhlášky č. 114/2002 Sb. a č. 310/1995 Sb. Jeho tvorba není striktně regulována, avšak musí být financována výhradně ze zisku po zdanění, nikoliv z daňově uznatelných nákladů. Z tohoto důvodu je jeho zavedení možné jen u organizací, které vykazují zisk. Zakotvení fondu do zakladatelských listin je povinné a pokud v organizaci působí odbory, musí být jejich spolurozhodování o fondu zahrnuto do kolektivní smlouvy. Dále je nutné stanovit přesná pravidla pro jeho tvorbu i následné využívání.

Plnění, která zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům ze sociálního fondu, podléhají zákonným omezením mezi které patří zákon o daních z příjmů, zákon o pojistném na veřejné zdravotní pojištění a zákon o pojistném na veřejné sociální zabezpečení. Pokud objem vyplacených příspěvků překročí stanovené hranice, považují se za příjem zaměstnance podléhající zdanění, což obvykle vede k povinnosti odvádět z nich sociální a zdravotní pojištění. Prostředky ze sociálního fondu lze využít k různým účelům, například na provoz zařízení určeného ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků. Mohou být rovněž nápomocní při poskytování půjček, které zaměstnancům pomáhají zvládnout obtížnou finanční situaci, nebo mohou být využity k jednorázové sociální pomoci. Zaměstnavatelé mohou z fondu přispívat odborovým organizacím, přičemž tyto příspěvky jsou nyní považovány za dary, pro které není stanoven žádný maximální limit. Dalším typem jsou dary zaměstnanců k významným příležitostem v jejich pracovním nebo osobním životě, například výročí, narozeniny apod. Pokud zaměstnavatel poskytne peněžní dar, automaticky podléhá zdanění, zatímco nepeněžní dary do hodnoty 2 000 Kč jsou od daně osvobozeny. (Krbečková a Plesníková, 2018)

3.6.3 Zisk po zdanění

Zatímco některé organizace musí FKSP nebo sociální fond vytvářet povinně, ostatní zaměstnavatelé mohou fond na benefity zavést dobrovolně. V případě obchodních korporací je jeho financování odvozeno od zisku. Problém tohoto modelu je, že zaměstnavatel si hodnotu benefitů nemůže odečíst od daňového základu. (Beránek, 2021)

3.6.4 Zisk na vrub nákladů

Podniky, které nejsou povinny tvořit fondy, mnohdy přímo financují benefity z provozních nákladů. Tento postup jim umožňuje flexibilnější rozhodování, protože výhody neplatí předem a jednotlivé výdaje mohou posuzovat samostatně z hlediska jejich daňové uznatelnosti. (Beránek, 2021)

3.7 Současné trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Firmy neustále inovují své zaměstnanecké benefity, protože se snaží najít nejlepší způsoby, jak si udržet stávající zaměstnance a přilákat nové kvalitní pracovníky. Podle průzkumu Randstad Employer Brand Research z roku 2022 patří mezi klíčové faktory v České republice výše mzdy a právě zaměstnanecké výhody (Randstad, 2022). Přímo na pracovišti pak dle průzkumu JobsIndex (2023) zaměstnanci nejvíce oceňují přátelské mezilidské vztahy a přístup nadřízeného.

Novodobým trendem je work-life balance, tedy rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, která je klíčová pro spokojenost zaměstnanců a má výrazný motivační efekt. Mezi zaměstnanecké benefity, které pomáhají zaměstnancům vyvážit pracovní a osobní život patří dovolená. V IT firmách se začíná prosazovat koncept neomezené dovolené, ve kterém mohou zaměstnanci žádat o volno dle potřeby, pokud jejich nadřízený uzná, že to neovlivní jejich pracovní výkon. Přestože tento systém může zvýšit spokojenost zaměstnanců a efektivitu práce, v České republice se k němu zaměstnavatelé staví skepticky, protože existuje riziko jeho zneužití. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022) Nicméně firma Netflix patří mezi společnosti, které svým zaměstnancům umožňují čerpat neomezenou dovolenou, což se pozitivně projevilo na jejich produktivitě. Základním principem tohoto přístupu je, že si zaměstnanci mohou vzít volno dle potřeby, pokud jsou všechny jeho povinnosti řádně splněny. Tento systém je pro zaměstnavatele výhodný z hlediska administrativy. Zároveň platí určitý limit, který zajišťuje, že zaměstnanci čerpají minimální počet dní dovolené, která je v souladu s právními předpisy. (inc.com, 2017)

Mezi klíčové benefity, které spojují pracovní a soukromý život, řadíme čtyřdenní pracovní týden. V České republice existují rozdílné postoje k jeho zavedení, přesto existují firmy, které se rozhodly tento benefit implementovat. Průkopníkem byla v roce 2019 společnost Šerpas. Zpočátku se zaměstnanci museli potýkat s tím, že systém nebyl spravedlivý a někteří zaměstnanci stále museli v pátky pracovat, postupně však vyšší management nastavil tento systém tak, aby benefit mohl čerpat každý. Tento krok zvýšil nejen pracovní nasazení, ale

posílil také vnější image firmy, což přilákalo nové uchazeče. Firma Cognito měla opačnou zkušenost. Zavedení kratšího pracovního týdne nevedlo k očekávanému zvýšení produktivity zaměstnanců, a proto se společnost rozhodla tento benefit odstranit (Fritsch, 2021).

Dle Machové (2023) se zaměstnavatelé čím dál více zaměřují o benefity související se zdravím. Investice směřují do benefitů ve formě masáží, slev na nákupy v lékárnách nebo pohybových aktivit. Kromě těchto výhod se rozvíjí i podpora vzdělávání. Podle Martíškové (2023) jsou volnočasové benefity stále populárnější mezi pracovníky, přičemž v roce 2022 se nejvíce využívaly příspěvky na nákupy v lékárnách, optikách a cestovních agenturách. Výrazný nárůst byl zaznamenán také u kulturních aktivit, zejména u návštěv kin a divadel.

4 HMOTNÉ BENEFITY A JEJICH DAŇOVÝ DOPAD

Hmotné benefity představují důležitou součást systému odměňování zaměstnanců. Benefity nacházející se v této kapitole mají hmatatelnou nebo finanční povahu a motivační efekt, ale také specifické daňové dopady pro zaměstnance i zaměstnavatele, které tato kapitola analyzuje.

4.1 Příspěvek na stravování

Příspěvek na stravování je jedním z nejběžnějších, který zaměstnavatelé poskytují svým pracovníkům. Obvykle jde o stravenky, které mohou být ve formě papírových kuponů nebo karet. Zaměstnavatel může zajistit závodní stravování nebo poskytnout peněžitý příspěvek na stravování (tzv. stravenkový paušál). Je však nutné vymezit podmínky nároku, poplatek a způsob poskytování v kolektivní smlouvě nebo jiném vnitřním předpisu. (Macháček, 2021)

Podle Košnara (2023) je zaměstnavatel ze zákona povinen zajistit zaměstnancům přestávku na odpočinek a jídlo, která musí trvat minimálně 30 minut a musí ji zajistit po maximálně 6 hodinách práce. V případě mladistvých pracovníků musí být tato pauza poskytnuta již po 4,5 hodinách nepřetržitého výkonu práce.

4.1.1 Daňové dopady u zaměstnance

Příspěvek na stravování, jak jej upravuje § 6 odst. 9 písm. b) zákona o daních z příjmů, může mít různé formy:

- **Nepeněžní varianta** – zahrnuje stravenky nebo možnost stravování přímo ve firmě
- **Finanční příspěvek** – vyplácen dle zákoníku práce, přičemž daňově uznatelný náklad je do výše 70 % stanovené hranice, a to i při jeho překročení
- **Externí stravování** – zaměstnavatel zajišťuje stravování prostřednictvím třetí strany

Začátkem roku 2024 vstoupily v platnost nové legislativní úpravy, které se týkají osvobození příspěvků na stravování od daně z příjmů pro zaměstnance., definované v § 6 odst. 9 písm. b) zákona o daních z příjmů. Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci poskytnout příspěvek na stravování, pokud pracovník odpracoval alespoň 3 hodiny a zároveň na něj nelze uplatnit stravné dle zákoníku práce:

- Výše příspěvku je stanovena až na 70 % maximálního stravného pro pracovní cesty, trvající 5 až 12 hodin.

- Pokud směna trvá více než 11 hodin, včetně povinné přestávky, zaměstnanci může být poskytnut další příspěvek ve stejné výši.

Dle zákoníku práce, konkrétně § 176 odst. 1, činí maximální uznatelná výše stravného při pracovní cestě trvající 5 až 12 hodin 70 % z celkové částky. To znamená, že denně zaměstnanec může získat příspěvek ve výši 116,2 Kč, což odpovídá 70 % z částky 166 Kč.

4.1.2 Daňové dopady u zaměstnavatele

Daňové dopady spojené se stravováním zaměstnanců jsou vymezeny v § 24 odst. 2 písm. j) bodu 4 zákona o daních z příjmů. Z hlediska daňové účinnosti je lze rozlišit dvě základní formy stravování. První variantou je provoz vlastního stravovacího zařízení, kde jsou daňově uznatelné náklady například na spotřebu energie, údržbu či opravy, avšak samotné výdaje na potraviny mezi uznatelné náklady nepatří. Druhou možností je stravování zaměstnanců zajišťované externími dodavateli, kde lze uznat jako daňový náklad až 55 % ceny jednoho jídla za směnu, přičemž horní limit činí 70 % maximální výše stravného určeného pro pracovní cesty trvající 5 až 12 hodin (Macháček, 2021). Dle Duška (2024) činí celkové náklady na jednoho pracovníka za dvacet pracovních dnů 2 324 Kč.

4.2 Příspěvek na penzijní a soukromé životní pojištění

Mezi časté benefity zaměstnanců patří daňově zvýhodněné příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a životní pojištění, pokud jsou hrazeny na účet zaměstnance u pojišťovny či penzijní společnosti. Penzijní připojištění lze navíc kombinovat se státní podporou, protože stát podporuje dlouhodobé spoření na důchod. Naopak soukromé životní pojištění státní příspěvek nezahrnuje. (Macháček, 2021)

4.2.1 Daňové dopady u zaměstnance

Podle zákona §6 odst. 9 písm. p) ZDP jsou zaměstnanecké příspěvky od jednoho zaměstnavatele osvobozeny od daně, pokud nepřesáhnou celkovou částku 50 000 Kč za rok. Výplata pojistného je však podmíněna tím, že smlouva musí být sjednána nejméně 60 měsíců před výplatou a pojištěný musí v daném roce dosáhnout 60 let. Právo na pojistné plnění náleží zaměstnanci, ale v případě jeho úmrtí může být vyplaceno jiné osobě. Pokud má zaměstnanec penzijní spoření a ukládá si alespoň 1 000 Kč měsíčně, může si na konci roku snížit daňový základ až o 24 000 Kč. (Macháček, 2021)

4.2.2 Daňové dopady u zaměstnavatele

Daňová uznatelnost příspěvků v plné výši je možná, pokud jejich poskytování bylo formálně schváleno v kolektivní smlouvě, interním předpisem či pracovní smlouvě, jak uvádí § 24 odst. 1 písm. 2 písm. j) bod 5 ZDP (Macháček, 2021).

4.3 Automobil pro osobní využití

Jedním z běžně nabízených nepeněžních benefitů je možnost používat služební vozidlo i pro soukromé účely, což považujeme za naturální mzdu. Tento benefit je nejčastěji určen pro manažery a obchodní zástupce firmy. Aby bylo možné správně určit poměr mezi pracovním a osobním využitím vozidla, je nutné provést podrobnou knihu jízd s evidencí všech cest. (Hauzurová, 2021)

4.3.1 Daňové dopady u zaměstnance

V souladu s § 6 odst. 6 zákona o daních z příjmů je při poskytnutí firemního vozidla zaměstnanci k pracovním i osobním účelům nutné určit výši jeho nepeněžního příjmu. Pokud bylo vozidlo pořízeno na finanční leasing nebo pronajato, jeho vstupní cena se stanoví podle hodnoty původního majitele. Pokud zaměstnavatel umožní zaměstnanci používat v jednom měsíci více firemních automobilů, příjem se vypočítává jako 1 % z pořizovací ceny toho nejdražšího. Pokud výsledná částka nedosahuje 1 000 Kč, považuje se za minimální zdanitelný příjem právě tato částka. Tento příjem podléhá zdanění o odvodům dle zákona č. 586/1992 Sb.

4.3.2 Daňové dopady u zaměstnavatele

V případě, že zaměstnavatel poskytne zaměstnanci služební vozidlo, nemůže uplatnit paušální výdaj na dopravu ani použít režim poměrné výše nákladů. Zvýšení vyměřovacího základu zaměstnance vede k tomu, že podnik odvádí vyšší platby na sociální pojištění a veřejné zdravotní pojištění ve výši 33,8 %. Náklady na pohonné hmoty pro soukromou jízdu nelze považovat za daňově uznatelné, pokud to není sjednáno v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě, vnitřním předpisu nebo jiné smlouvě. Mezi daňově uznatelné výdaje naopak patří účetní odpisy, výdaje na opravy a údržbu, silniční daň, havarijní pojištění a pojištění odpovědnosti. (Macháček, 2021 a Beránek, 2021)

5 NEHMOTNÉ BENEFITY A JEJICH DAŇOVÝ DOPAD

Do této kategorie spadají zaměstnanecké výhody, které zaměstnancům neposkytují možnosti přímé finanční odměny, ale nabízejí jim určité využití. Mezi tyto benefity patří například příležitosti k odbornému vzdělávání, možnost pracovat na dálku, sick days a také rozšířená dovolená nad rámec stanovené minimální délky.

5.1 Odborný rozvoj zaměstnance

Při nástupu do nového zaměstnání nebo na novou pozici je zaměstnanec ve většině případů proškolen, aby porozuměl pracovním povinnostem. Během jeho profesního růstu jsou dovednosti neustále udržovány, vylepšovány a obohacovány. Tento proces je v souladu s § 230 odst. 2 Zákoníku práce, který stanovuje povinnou účast na školení pro všechny zaměstnance. Zaměstnavatel následně může rozhodnout, zda bude účast všech zaměstnanců povinná či nikoli. Zároveň má zaměstnavatel povinnost uhradit náklady na školení. Účast na školeních je součástí pracovního poměru a zaměstnanci náleží v době školení mzda. Je mnoho typů školení, může se jednat o školení účetní ohledně změn v účetních předpisech nebo kurzu německého jazyka pro obchodníky orientované na zahraniční trhy. (Macháček, 2021)

Zákoník práce (§ 231) vymezuje proces zvyšování kvalifikace jako změnu, zlepšení, získání nebo rozšíření dovedností a znalostí. Tento proces obvykle zahrnuje školní studium. V takovém případě se studium považuje za překážku v práci na straně zaměstnanců, kteří mají nárok na pracovní volno s náhradou mzdy, pokud zaměstnavatel uzná, že vzdělání je nezbytné. Pokud zaměstnavatel nevidí vzdělání jako nezbytné, zaměstnanec si musí vzít buď dovolenou, nebo neplacené volno. Rozšíření kvalifikace nelze nařídit, musí být souhlas obou stran, například při zvyšování řidičského oprávnění nebo zvyšování úrovně vzdělání. (Macháček, 2021)

5.1.1 Daňové dopady pro zaměstnance

Podle zákona o daních z příjmů je osvobození pro odborný rozvoj zaměstnanců rozděleno na dvě kategorie:

- § 6 odst. 9 písm. a) ZDP, kde je odborný rozvoj spojen s pracovními činnostmi vykonávanými zaměstnancem pro zaměstnavatele
- § 6 odst. 9 písm. d) ZDP, kde se odborný rozvoj nepojímá s činnostmi zaměstnavatele

V případě peněžního plnění spojeného s odborným rozvojem, ať už je přímo spojené s pracovními činnostmi, nebo ne, bude tento příjem podléhat zdanění podle § 6 odst. 3 ZDP (Zákon č. 586/1992).

5.1.2 Daňové dopady pro zaměstnavatele

Náklady na školení, zvyšování nebo prohlubování kvalifikace, rekvalifikace, nebo na provoz vlastního vzdělávacího zařízení jsou výdaje, které slouží k dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů, pokud se tento rozvoj vztahuje na pracovní činnosti firmy. Tato výjimka se vztahuje na peněžní i nepeněžní plnění. Pokud ale odborný rozvoj nesouvisí s hlavním zaměřením firmy, musí být tyto výdaje hrazeny z jiných než daňově uznatelných zdrojů, jako je sociální fond, nedaňové výdaje nebo zisk po zdanění. (Krbečková a Plesníková 2023)

5.2 Práce z domova (Home office)

Práce na dálku je ideální pro zaměstnance, kteří nemusí být přítomni ve firmě a jejich činnosti nevyžadují přítomnost ostatních kolegů. Obvykle se jedná o administrativní úkoly vykonávané na počítači, což umožňuje pracovníkům vykonávat svou práci odkudkoli. Avšak objevují se obavy nadřízených, že pokud zaměstnanci pracují z domova, nejsou tak produktivní. Skutečnost je však opačná, pracovníci často zvládnou mnohem více práce než v kanceláři. Hlavní výhodou práce z domova je flexibilita v organizaci času a absence cestování. (Fried a Hansson, 2013)

5.2.1 Daňové dopady u zaměstnance

Veškeré náhrady za opotřebení vlastního zařízení nejsou zdanitelné a neplatí z nich sociální ani zdravotní pojištění. K těmto zařízením patří nejen nářadí, telefon, počítač nebo tiskárna, ale i stůl, židle a další vybavení pracovního prostoru. Zaměstnanec může žádat náhradu i za provozní výdaje, například za spotřebovanou vodu, energii nebo vytápění, ale pouze za poměrnou část těchto nákladů. Poměr se často vypočítává podle podlahové plochy místnosti, ve které se práce vykonává, v porovnání s celkovou podlahovou plochou bytu nebo domu. Pokud je k práci nutné internetové připojení, mohou být tyto náklady kompenzovány. Poměr využití internetu pro práci se obvykle určuje podle počtu pracovních dní z domova. Pokud zaměstnanec nemá služební telefon, ale používá svůj vlastní tarif, může požadovat úhradu nákladů na mobilní služby, které souvisejí s pracovním výkonem, pokud prokáže, že hovory či zprávy jsou pracovní. (Beránek, 2021)

Beránek (2021) tvrdí, že náhrady za použití vlastního majetku nelze považovat za benefit, nejsou odměnou, ale kompenzují náklady na používání osobního vybavení, které se následně zainvestuje zpět. Jako výhoda je spíše vnímána možnost pracovat z domova. Pokud lze doložit směny a pracovní doba trvá minimálně 3 hodiny, zaměstnanec má nárok na příspěvek na stravování.

5.2.2 Daňové dopady u zaměstnavatele

Pro zaměstnavatele jsou náhrady nákladů plně uznatelné jako výdaje, přičemž je nutné doložit jejich výši. Další možnosti, jak stanovit výši náhrady, je dohodnout paušální částku prostřednictvím vnitřního předpisu. Takto stanovené náhrady budou daňově uznatelné do výše této dohodnuté částky, ale v tomto případě je potřeba doložit, že výše byla vypočtena na základě skutečných nákladů. Pokud se náhrada týká majetku, který je potřebný pro výkon práce a který by se jinak odepisoval, uznává se pouze do výše odpisu obdobného majetku, na který by podnik uplatnil rovnoměrný odpis v dalších obdobích. (Beránek, 2021)

5.3 Sick days

Sick days představují pracovní volno, které je zaměstnancům poskytnuto při krátkodobých zdravotních problémech. Poskytování sick days se řídí vnitřním předpisem firmy. Obvykle se jedná o 3 až 5 dní během kalendářního roku, přičemž zaměstnanec nemusí předkládat potvrzení od lékaře, stačí, když nemoc oznámí nadřízenému. Pokud je však potřeba delší doba na léčbu, zaměstnanec musí navštívit lékaře a zařídit si neschopenku. Zaměstnanci, kteří si zařídí nemocenské potvrzení, často zůstávají doma déle. Systém sick days tedy pomáhá snížit dobu absence zaměstnanců. (Macháček, 2021)

5.3.1 Daňové dopady

Za každý den dovolené dostává zaměstnanec náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Tato náhrada se připočítává k jeho hrubé mzdě, podléhá zdanění a musí být zahrnuta do odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Stejně podmínky platí i pro náhradu mzdy za čerpání sick days, kterou stanoví zaměstnavatel. Pro podnik se tato náhrada považuje za daňový náklad, pokud je poskytnutí zdravotního pojištění upraveno ve kolektivní smlouvě nebo v jiném vnitřním předpisu. (Macháček, 2021)

5.4 Daňové změny v roce 2024

S účinností od roku 2024 došlo ke změnám v daňovém režimu zaměstnaneckých benefitů, přičemž nejvýznamnější úpravou je stanovení nového limitu pro nepeněžní benefity. Zaměstnanci nyní mohou přijímat nepeněžní výhody od svého zaměstnavatele bez zatížení do maximální částky odpovídající polovině průměrné mzdy, která za rok 2024 činí 21 983 Kč. Jakmile je tento limit překročen, zůstávají benefity součástí zdanitelného příjmu zaměstnance. Další změny se týkají příspěvku na stravování. Pokud zaměstnavatel poskytuje příspěvek formou stravenkového paušálu, stravenek nebo závodního stravování, zůstává tento benefit osvobozen od daně až do výše 116,20 Kč za jednu pracovní směnu. Pokud je tento limit překročen, přebytek podléhá dani z příjmů a sociálním i zdravotním odvodům. Některé benefity však zůstávají zcela daňově osvobozené bez stanoveného limitu, například pokud zaměstnavatel investuje do odborného rozvoje svých zaměstnanců nebo jim platí rekvalifikace související s jejich pracovním zaměřením. Kromě toho se upravily podmínky pro příspěvky na spoření. Měsíční příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění je nyní od daně osvobozen do výše 3 000 Kč, přičemž příspěvek na životní pojištění je možné poskytovat bez zdanění až do roční hranice 50 000 Kč. Pro zaměstnance, kteří mají k dispozici služební automobil i pro soukromé účely, zůstává tento benefit zdanitelný a využívá se pravidlo, podle kterého se zdaňuje částka odpovídající 1 % pořizovací ceny vozu měsíčně. (Goláš, 2024)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové se zaměřuje na problematiku řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců a systém zaměstnaneckých benefitů.

Význam lidských zdrojů je v odborné literatuře definován jako strategický prvek pro rozvoj organizace, kde kvalifikované a motivované lidské zdroje představují konkurenční výhodu. Klíčové aspekty řízení lidských zdrojů zahrnují strategické plánování, motivaci, vzdělávání a efektivní systém odměňování.

V oblasti odměňování je diskutována strategie a systém odměňování, které zajišťují rovnováhu mezi finančními a nefinančními odměnami. Mzdové formy, jako časová, úkolová a podílová mzda, jsou analyzovány z hlediska jejich motivačního efektu a dopadu na zaměstnance. Důraz je také kladen na nefinanční formy odměňování, které zahrnují zaměstnanecké benefity, uznání a možnosti kariérního růstu.

Podstatnou část teoretických poznatků tvoří zaměstnanecké benefity, které jsou charakterizovány jako systém doplňkových výhod nad rámec mzdy. Tyto benefity jsou členěny dle různých kategorií, například podle četnosti poskytování, věcnosti nebo časového hlediska. Zaměřuje se rovněž na způsoby poskytování benefitů, přičemž porovnává fixní a flexibilní systém benefitů. Flexibilní systém (tzv. cafeteria) umožňuje individualizaci benefitů dle potřeb zaměstnanců a zajišťuje efektivnější využití dostupných zdrojů.

Zaměstnanecké benefity mají také významné finanční dopady jak na zaměstnavatele, tak na zaměstnance. Pro zaměstnavatele představují investici do lidského kapitálu, která může vést ke zvýšení produktivity, snížení fluktuace a zlepšení firemní kultury. Náklady na benefity je však nutné efektivně řídit, aby se předešlo neefektivnímu vynakládání prostředků. Z pohledu zaměstnanců mohou benefity představovat významnou součást celkové odměny, přičemž některé z nich mohou být daňově zvýhodněné a přispět ke zvýšení jejich čistého příjmu.

V následující kapitole je věnována pozornost daňovým dopadům jednotlivých forem benefitů a jejich financování. Zaměřuje se na zdroje financování zaměstnaneckých benefitů, jako jsou fondy kulturních a sociálních potřeb, sociální fondy a alokace zisku. Diskutována jsou také rizika spojená s poskytováním benefitů, mezi která patří nezáměr zaměstnanců o určité formy benefitů, jejich neefektivní správa a nedostatečná komunikace zaměstnavatele se zaměstnanci ohledně benefitů. Nadměrné poskytování benefitů bez adekvátní kontroly může vést k finanční nestabilitě organizace a k nízké motivaci zaměstnanců, kteří si na výhody zvyknou a přestanou je vnímat jako motivační faktor.

V neposlední řadě jsou vymezeny současné trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů, jako je rostoucí důraz na work-life balance, zdravotní benefity a flexibilní formy práce.

V teoretické části je také detailně analyzována problematika hmotných a nehmotných benefitů a jejich daňového dopadu. Hmotné benefity zahrnují například příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní a životní pojištění nebo využívání služebního automobilu pro osobní účely. Nehmotné benefity zahrnují možnosti dalšího vzdělávání, práci z domova (home office) nebo sick days. Každý z těchto benefitů má specifické daňové dopady jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zatímco některé benefity jsou daňově zvýhodněné a nepodléhají zdanění nebo odvodům na sociální a zdravotní pojištění, jiné mohou být považovány za zdanitelný příjem zaměstnance. Zaměstnavatelé se musí řídit platnými daňovými předpisy a optimalizovat poskytování benefitů tak, aby byly výhodné jak pro firmu, tak pro zaměstnance.

Teoretická část poskytuje ucelený pohled na problematiku řízení lidských zdrojů a zaměstnaneckých benefitů a tvoří východisko pro praktickou část práce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Společnost HOCHTIEF CZ a. s. je jednou z největších stavebních firem působících na českém trhu. Je součástí skupiny ACS a zaměřuje se na komplexní realizaci projektů v oblasti pozemního stavitelství, dopravní infrastruktury, vodohospodářských a průmyslových staveb. Tento silný základ je podpořen jak rozsáhlými zkušenostmi z dlouholeté historie na českém trhu, tak i silnou podporou a mezinárodními zkušenostmi z globální sítě. HOCHTIEF CZ je dnes jednou z největších stavebních firem v České republice, která zaměstnává více než 1 000 pracovníků, kteří se podílejí na realizaci náročných stavebních projektů. Tento rozsah působnosti ji umožňuje nejen udržovat konkurenceschopnost na českém trhu, ale i rozvíjet mezinárodní projekty v rámci evropského i globálního kontextu. (HOCHTIEF CZ, 2025)

Firma je známá svým komplexním přístupem k realizaci stavebních projektů, který zahrnuje nejen samotnou výstavbu, ale i projektování, inženýrské činnosti a následnou údržbu. HOCHTIEF CZ se specializuje na širokou škálu projektů, od občanské a dopravní infrastruktury po komerční a administrativní stavby, a to jak pro veřejný, tak i pro soukromý sektor. Společnost se profiluje jako stabilní a odpovědný subjekt, který dbá na inovace, kvalitu a bezpečnost práce při každém projektu. V rámci realizace projektů klade důraz na efektivitu, ekologické aspekty, a především na dodržování stanovených termínů a rozpočtů. HOCHTIEF CZ má dlouhodobé zkušenosti s používáním moderních technologií a metodik, jako je BIM (Building Information Modeling), což zajišťuje vysokou úroveň koordinace a řízení projektů od fáze návrhu až po jejich dokončení. (HOCHTIEF CZ, 2025)

Mezi klíčové hodnoty firmy patří i zodpovědnost vůči životnímu prostředí a bezpečnosti práce, čemuž je přizpůsobena každá fáze projektů, od výběru materiálů až po realizaci. Jako součást globálního koncernu HOCHTIEF AG, který působí po celém světě, má HOCHTIEF CZ přístup k mezinárodním zkušenostem a know-how, což mu umožňuje realizovat projekty na vysoké odborné úrovni. Tato spolupráce umožňuje přenos osvědčených postupů a inovativních řešení do českého prostředí, čímž se firma stává silným a spolehlivým partnerem v oblasti stavebnictví. Společnost HOCHTIEF CZ se podílela na několika významných mezinárodních projektech, například na výstavbě obchvatu Žiliny na dálnici D3 na Slovensku, a dalších projektech v rámci PPP (Public-Private Partnership), což demonstruje její schopnost řídit komplexní mezinárodní projekty. (HOCHTIEF CZ, 2025)

HOCHTIEF CZ se specializuje na široké spektrum stavebních služeb, které zahrnují různé typy projektů, od komerčních a rezidenčních staveb až po vysoce technické inženýrské a dopravní infrastruktury. Společnost pokrývá jak pozemní, tak inženýrské stavby a zaměřuje se na:

1. Pozemní stavby a budovy

V rámci segmentu pozemního stavitelství se společnost HOCHTIEF CZ profiluje jako významný hráč v oblasti výstavby administrativních, komerčních a rezidenčních budov. Její portfolio zahrnuje polyfunkční komplexy, kancelářské budovy, moderní nájemní byty a další komerčně využitelné prostory. Příkladem úspěšné realizace je komplex Prosek Point v Praze, kde se podařilo efektivně skloubit kancelářské a obytné prostory v jednom celku.

2. Dopravní a inženýrské stavby

V oblasti dopravní infrastruktury se HOCHTIEF CZ podílí na výstavbě a rekonstrukcích silnic, tunelů, mostů a dalších infrastrukturních objektů, zaměřených na rozvoj a zkvalitnění české dopravní sítě. Mezi nejvýznamnější projekty společnosti v této oblasti patří Lochkovský tunel, který je součástí pražského okruhu. Dále se firma podílela na rekonstrukci mostu na dálnici D1. Dalším příkladem je prodloužení trasy metra VA, jehož realizace byla technologicky velmi náročná stavba vyžadující odborné znalosti v oblasti podzemního inženýrství.

3. Ekologické a vodohospodářské stavby

V oblasti environmentálních projektů se společnost HOCHTIEF CZ věnuje především ochraně životního prostředí a efektivní správě vodních zdrojů. Mezi nejvýznamnější ekologické stavby patří realizace Ústřední čistírny odpadních vod v Praze, která představuje jeden z klíčových projektů v oblasti ekologického hospodaření s vodou v České republice. Tento projekt využívá moderní technologie pro efektivní čištění odpadních vod a zároveň přispívá ke zlepšení kvality vodních toků a také minimalizuje dopady na životní prostředí.

4. Specializace na podzemní stavby

Silnou stránkou společnosti HOCHTIEF CZ je také oblast podzemního stavitelství a tunelování. Díky odborníkům a zkušeným specialistům v oblasti projektování tunelových staveb se společnosti daří realizovat technologicky složité projekty. Jedním z takových projektů je pražský tunel Blanka, který patří k nejkomplexnějším a technologicky nejnáročnějším dopravním stavbám v České republice. (HOCHTIEF CZ, 2025)

7.1 Historie

Společnost HOCHTIEF CZ má v České republice dlouhou historii, která započala již v roce 1939. Tehdy Jan Antonín Baťa, mladší bratr známějšího Tomáše Bati, rozšířil podnikání rodinné firmy a založil vlastní stavební firmu. Po skončení druhé světové války došlo k jejímu znárodnění a přejmenování na Vodní stavby n.p. Tento podnik se stal jedním z nejvýznamnějších stavebních podniků v tehdejší Československu. V roce 1985 byla jedna z divizí podniku určena k výstavbě prvních dvou bloků Jaderné elektrárny Temelín, která patřila k nejkompexnější a časově nejnáročnější stavbám v historii České republiky. Po roce 1989, v rámci privatizace, firma několikrát změnila svůj název, například Vodní stavby Temelín, a. s. nebo VSB, a. s. Zásadní změna nastala v roce 1999, kdy se hlavním akcionářem stal globální stavební koncern HOCHTIEF, který dokončil integraci v roce 2002 a zavedl nové řídicí principy a strategické směry. Do roku 2006 působila firma pod názvem HOCHTIEF VSB a. s. (HOCHTIEF CZ, 2025)

V roce 2006 došlo k několika klíčovým změnám ve společnosti HOCHTIEF CZ a. s. Firma přijala nový název, přesunula své sídlo do moderních kanceláří na pražský Smíchov a rozšířila svoji nabídku služeb o dvě nové divize. Významnou změnou bylo, že se výhradním vlastníkem firmy stal mezinárodní stavební koncern HOCHTIEF AG, který sídlí v německém Essenu. Mateřská firma HOCHTIEF AG má za sebou dlouhou historii, která sahá až do roku 1873. Založili ji bratři Philipp a Balthasar Halfmannovi. Během více než 150 let své existence rozšířil koncern svou činnost po celém světě a v současnosti je jednou z největších nadnárodních stavebních firem. Firma zaměstnává téměř 54 000 zaměstnanců a v roce 2017 dosáhla obrátu, který přesahoval 22 miliard eur. (HOCHTIEF CZ, 2025)

Mezi významné stavby realizované společností HOCHTIEF patří například Albertův kanál v Belgii, tunel Paraná v Argentině nebo most přes Bosporskou úžinu v Turecku. Dále se podílela na výstavbě 6,6 km dlouhého mostu přes Velký Belt v Dánsku, Veletržní věže ve Frankfurtu nad Mohanem, Labské filharmonie v Hamburku a ikonického mrakodrapu Burdž Chalífa v Dubaji, který je nejvyšší stavbou světa. Koncern se zaměřuje na oblast těžebního průmyslu a na rozvoj dopravní, energetické a městské infrastruktury. Za svou klíčovou konkurenční výhodu považuje propracovanou firemní kulturu a efektivní spolupráci odborníků z různých oblastí v rámci celého koncernu. (HOCHTIEF CZ, 2025)

7.2 Organizační struktura

V rámci svého vnitřního uspořádání je společnost HOCHTIEF CZ a. s. rozdělena do čtyř základních divizí, a to Pozemní stavby Čechy, Pozemní stavby Morava, Dopravní stavby a Stavební služby. Řízení klíčových odborných oblastí na centrální úrovni je svěřeno jednotlivým ředitelům, kteří zodpovídají za personalistiku, Finance a účetnictví, a úsek Technický ředitele (zahrnující investice, řízení kvality, environmentální management a BOZP). Člen představenstva dohlíží na činnosti v oblasti Nákupu, Nabídkového controllingu, Risk managementu a IT infrastruktury. Předseda představenstva zajišťuje dohled nad právním útvarem, útvarem Komunikace a organizačními složkami působícími na Slovensku. (HOCHTIEF CZ, 2025)

Mezi právnické osoby, které společnost HOCHTIEF CZ ovládá patří HOCHTIEF SK s.r.o. a Garden Center Invest s.r.o.. Klíčovou roli v rámci externí i interní komunikace sehrává útvar Komunikace, jehož řízení je soustředěno do centrály společnosti a úzce spolupracuje s divizními týmy, slovenskou pobočkou i dceřinou společností HOCHTIEF SK. Podílí se na tvorbě komunikační strategie, jejím plánování a následné realizaci a vyhodnocování komunikačních aktivit. (HOCHTIEF CZ, 2025)

Interní rozdělení společnosti HOCHTIEF CZ na jednotlivé divize odpovídá jak regionální působnosti, tak i odbornému zaměření jednotlivých stavebních segmentů. Narozdíl od jiných stavebních firem, ve kterých jsou divize označeny pouze čísly (např. „Divize 2“), je zde zvoleno transparentní a logické pojmenování, které odráží jejich účel. Každá z jednotlivých divizí má vlastní organizační strukturu v čele s ředitelem divize, pod něhož spadají další vedoucí pozice – obchodní ředitel, výrobní ředitel a ve většině divizí také ekonomický ředitel, výjimkou je pouze divize Stavební služby, kde ekonomický ředitel chybí. (HOCHTIEF CZ, 2025)

7.2.1 Divize Pozemní stavby Čechy

Největší divizí společnosti HOCHTIEF CZ z hlediska počtu zaměstnanců je divize Pozemní stavby Čechy (DPSC). Tato divize je součástí českého stavebního trhu od roku 2006. V rámci svého regionálního působení provozuje pobočky v Praze, Českých Budějovicích a Plané nad Lužnicí. Zabývá se komplexní realizací pozemních stavebních projektů, napříč různými sektory, od průmyslové a energetické výstavby, přes ekologické a vodohospodářské stavby, až po bytovou, administrativní a občanskou výstavbu. Mezi hlavní činnosti patří výstavba nových objektů, jako jsou kancelářské budovy, haly či bytové

domy, ale také rekonstrukce historických budov. Tato divize se rovněž věnuje budování vodovodních a kanalizačních systémů, čímž přispívá k infrastrukturnímu rozvoji regionu.

Divize Pozemní stavby Čechy vykonává svou činnost prostřednictvím závodu Jih, závodu Speciální činnosti a několika projektových týmů, které se věnují realizaci zakázek mimo rámec uvedených závodů. Tyto týmy jsou koordinovány přímo z centrály společnosti, což umožňuje pružné a efektivní řízení jednotlivých projektů. Regionální zaměření divize je soustředěno na oblast Čech, což odpovídá jejímu oficiálnímu označení. (HOCHTIEF CZ, 2025a)

Detailní organizační struktura této divize je uvedena v Příloze P I, kde je možné nahlédnout do jejího vnitřního uspořádání a vztahů mezi jednotlivými pozicemi.

7.2.2 Divize Pozemní stavby Morava

Divize Pozemní stavby Morava (DPSM), která patří mezi nejmladší organizační jednotky společnosti HOCHTIEF CZ, vznikla v rámci organizační změny, která se uskutečnila v roce 2012. Došlo k rozdělení původní divize Pozemní stavby s celostátní působností na dvě samostatné regionální jednotky – Pozemní stavby Čechy a Pozemní stavby Morava. Od té doby DPSM zajišťuje realizaci projektů na území Moravy, přičemž těžiště jejích aktivit se nachází především na severu regionu. Postupem času dalších však rozšířila svou přítomnost také do částí poboček v Brně a Olomouci.

Vzhledem k původní jednotné organizaci sdílí DPSM stejné zaměření jako divize pro oblast Čech. Poskytuje komplexní stavební služby v oblastech bytové a administrativní výstavby, občanské a vodohospodářské infrastruktury, průmyslových objektů a ekologických projektů. Významné výsledky dosahují zejména v oblasti výstavby výrobních a skladovacích hal, kde se dlouhodobě profiluje jako spolehlivý úspěšný dodavatel. (HOCHTIEF CZ, 2025b)

Přesný přehled organizačního uspořádání této divize a vazeb mezi jednotlivými funkcemi je znázorněn v Příloze P I.

7.2.3 Divize Stavební služby

Divize Stavební služby je nejmladší organizační jednotkou v rámci společnosti HOCHTIEF CZ. Vznikla na začátku roku 2018 sloučením dvou předchozích divizí, včetně sjednocení jejich kompetencí. Ačkoli patří z hlediska velikosti k menším částem společnosti, její význam spočívá v tom, že rozšiřuje nabídku společnosti o služby, které umožňují pokrýt

celý životní cyklus stavebního projektu – od přípravy přes realizaci až po následnou správu, údržbu a provoz.

Tato divize se orientuje zejména na komerční trh, přičemž v době před sloučením tvořily zakázky z veřejného sektoru pouze asi 15 % zákaznického portfolia. Vzhledem k charakteru služeb hraje důležitou roli marketingová komunikace, včetně využívání nástrojů online marketingu, a zároveň zůstávají zásadní i osobní vztahy při získávání zakázek a udržování obchodních vazeb.

Divize nabízí komplexní správu nemovitostí napříč různými segmenty, a kromě odborných zkušeností v oblasti technické správy dokáže využít i synergie s ostatními stavebními divizemi HOCHTIEF CZ, čímž efektivně propojuje jednotlivé fáze projektového cyklu. Portfolio služeb zahrnuje zejména:

- Technický a infrastrukturní facility management,
- Komerční a ekonomickou správu majetku,
- Interiérové vestavby (Fit-Outs),
- Přípravu a řízení stavebních projektů,
- Půjčování stavební mechanizace, bednění a vybavení stavenišť.

Díky tomuto širokému spektru činností může divize nabízet klientům ucelené a na míru přizpůsobené služby, které přesahují rámec běžného stavebnictví a posilují komplexnost nabídky celé společnosti. (HOCHTIEF CZ, 2025c)

Detailní organizační struktura je uvedena v Příloze P I, kde je možné nahlédnout do jejího vnitřního uspořádání a vztahů mezi jednotlivými pozicemi ve společnosti.

7.2.4 Divize Dopravní stavby

Společnost HOCHTIEF CZ provozuje svou divize Dopravní stavby (DDS) již od roku 2006, přičemž se jedná o druhou největší divizi z hlediska počtu zaměstnanců. Tato divize je rozprostřena po celé České republice, kde funguje prostřednictvím regionálních provozů v Praze, Českých Budějovicích a Ostravě., a dále prostřednictvím střediska Mechanizace. Organizaci projektů má na starosti devět projektových týmů, které jsou řízeny centrálně.

Tato divize se zaměřuje na realizaci infrastruktury ve veřejném sektoru. Její činnost však pokrývá mnohem širší spektrum, jako jsou podzemní stavby, mosty, silnice, dálnice, železnice, vodohospodářské objekty, skládky a sanace ekologických zátěží, ale i rozsáhlé

zemní práce. Mezi těmito oblastmi mají klíčový význam podzemní stavby, na které se divize dlouhodobě specializuje a kde disponuje kvalifikovanými odborníky. Díky těmto kapacitám se může pochlubit řadou významných referencí z této oblasti.

Vzhledem ke své specializaci pracuje DDS především pro veřejný sektor, který tvoří více než 90 % její klientely. Mezi nejvýznamnější zadavatele patří Ředitelství silnic a dálnic (ŘSD), Správa železnic (SŽDC) a hlavní město Praha. Zakázky jsou často rozsáhlé a kapacitně náročné projekty, které společnosti zajišťují dlouhodobou pracovní náplň a silnou referenci pro další rozvoj. (HOCHTIEF CZ, 2025d)

Vnitřní organizační členění divize a přehled vzájemných vztahů mezi jednotlivými pozicemi je součástí Přílohy P I této práce.

7.3 Současné projekty

V současnosti se HOCHTIEF CZ podílí na několika významných projektech, které jsou důležitým příspěvkem k rozvoji české infrastruktury a stavebnictví. Mezi těmito projekty je několik velkých a strategických iniciativ, které významně ovlivní nejen rozvoj měst a regionů, ale také celkové hospodářské prostředí.

7.3.1 ARENA BRNO

Jedním z největších projektů, na kterém HOCHTIEF CZ aktuálně pracuje, je výstavba ARENY BRNO, multifunkční haly, která bude sloužit jako místo pro kulturní, sportovní, veletržní a kongresové akce. Tento projekt je významný nejen z hlediska jeho rozsahu, ale i z pohledu významu pro město Brno a jeho okolí. (ARENA BRNO, 2025)

Výstavba byla zahájena v září roku 2023 a dokončení se plánuje na červenec 2026. Hala, jejíž kapacita bude až 13 300 diváků, nabídne moderní zázemí pro širokou škálu aktivit. Projekt zahrnuje také vybudování parkovacího zázemí s kapacitou více než 1 300 míst a zajištění vysoké dostupnosti pro návštěvníky. V rámci tohoto projektu klade HOCHTIEF CZ důraz na kvalitu a moderní technologie, včetně energetické efektivity a udržitelnosti. Tato hala se stane významným centrem pro regionální a mezinárodní akce a bude důležitou součástí rozvoje Brna jako kulturní a sportovní metropole. (ARENA BRNO, 2025)

7.3.2 Volvo Truck Shop

Dalším významným projektem je výstavba nového obchodního a servisního centra pro značku Volvo v Českých Budějovicích. Tento projekt zahrnuje moderní showroom, servisní zázemí a skladové prostory. HOCHTIEF CZ se v tomto případě zaměřuje na preciznost při dodržování všech požadavků klienta a kvalitní provedení, aby centrum splnilo vysoké standardy, které jsou pro značku Volvo charakteristické. (HOCHTIEF CZ, 2025e)

7.3.3 Smíchovské nádraží v Praze

Významným projektem, který HOCHTIEF CZ realizuje, je také rekonstrukce Smíchovského nádraží v Praze. Tento projekt zahrnuje rozsáhlou modernizaci nádražní budovy a železniční infrastruktury. Cílem rekonstrukce je zlepšení dopravní obslužnosti a přístupnosti pro cestující, což bude mít významný vliv na zvýšení efektivity městské dopravy. HOCHTIEF CZ zde spolupracuje s odborníky v oblasti dopravní infrastruktury, aby zajistil vysoký standard kvality a minimální dopad na okolní prostředí a provoz. (HOCHTIEF CZ, 2025e)

7.3.4 Vědecko-výzkumné centrum LERCO v Ostravě

V Ostravě se realizuje výstavba vědecko-výzkumného centra LERCO, zaměřeného na oblasti energetiky a ekologie. Tento projekt je součástí širšího plánu na podporu výzkumu a vývoje v regionu a bude sloužit jako výchozí bod pro inovativní projekty a spolupráci mezi akademickým sektorem a průmyslem. HOCHTIEF CZ využívá nejnovější technologické postupy, aby zajistil, že budova bude splňovat náročné požadavky na energetickou efektivitu a ekologické aspekty. (HOCHTIEF CZ, 2025e)

7.3.5 Základní škola Tomáše Šobra v Písku

Mezi aktuální projekty realizované společností HOCHTIEF CZ spadá i výstavba odborných učeben a komunitní tělocvičny na Základní škole Tomáše Šobra v Písku. V rámci první fáze bude odstraněn stávající pavilon s tělocvičnou, na jehož místě vznikne nová čtyřpodlažní přístavba. V ní bude umístěna mimo jiné i tělocvična s multifunkčním sportovním povrchem, který umožní využití pro různé druhy sportů. Nad úroveň tělocvičny bude vytvořen ochoz, díky kterému bude možné sledovat sportovní utkání přímo z tribun. Projekt představuje významnou investici do vzdělávací a sportovní infrastruktury, která přispěje ke zkvalitnění výuky a podpoří komunitní život. (HOCHTIEF CZ, 2025e)

7.4 Zaměstnanecké benefity ve firmě HOCHTIEF CZ a. s.

Společnost HOCHTIEF CZ a. s. nabízí zaměstnancům rozsáhlý a komplexní systém benefitů, jejichž cílem je zajistit vysoký standard pracovního prostředí a zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců. Každý z benefitů je detailně specifikován v interních dokumentech společnosti a zahrnuje přesné podmínky pro jejich čerpání.

Benefit **práce na dálku** umožňuje zaměstnancům vykonávat pracovní povinnosti mimo standardní pracoviště za jasně definovaných podmínek. Zaměstnanci mohou pracovat z domova zejména během nařízené karantény, při bezpříznakovém průběhu infekčních chorob nebo při péči o dítě v době uzavření školských zařízení. Společnost stanovila maximální rozsah pěti dnů práce na dálku měsíčně, přičemž zaměstnanec musí mít uzavřenou speciální dohodu se zaměstnavatelem a být po dobu výkonu práce dostupný na telefonu a e-mailu během standardní pracovní doby. Tento režim práce je možný pouze tam, kde to povaha pracovních úkolů umožňuje. Zaměstnanci musí také splnit řadu administrativních kroků, jako je uzavření dohody s jasně uvedenými pravidly výkonu práce na dálku, včetně časového rámce a dostupnosti a zároveň je povinen dodržovat pravidla BOZP a PO. Zaměstnavatel může práci na dálku odmítnout, pokud zaměstnanec neplní stanovené podmínky. (HOCHTIEF CZ Intranet, 2025)

Dalším významným benefitem je zdravotní volno, tzv. „**sick days**“. Každý zaměstnanec má nárok na čerpání tří dnů placeného zdravotního volna během kalendářního roku. Sick days jsou určeny pro řešení krátkodobých zdravotních potíží bez nutnosti pracovní neschopnosti a zaměstnanec je může čerpat na základě žádosti, která musí být podána nejpozději v den nástupu volna. Nevyčerpané sick days propadají a nelze je převádět do následujícího roku. Zaměstnanci během sick days obdrží finanční kompenzaci ve výši své základní mzdy. V případě ukončení pracovního poměru nelze nevyčerpané sick days nárokovat zpětně. Zaměstnanci mohou žádost o zdravotní volno podat několika způsoby, například ústně, telefonicky, krátkou SMS zprávou nebo emailem. (HOCHTIEF CZ Intranet, 2025)

Společnost rovněž poskytuje **příspěvek na stravování formou stravenkového paušálu**. Stravenkový paušál je peněžitý příspěvek poskytovaný zaměstnavatelem zaměstnancům za každou odpracovanou směnu v délce nejméně tří hodin. Výše tohoto paušálu činí 123 Kč za směnu. Tento příspěvek náleží výhradně zaměstnancům, kteří mají uzavřený pracovní poměr a jejichž směna odpovídá alespoň minimálnímu požadovanému rozsahu. Paušál se nevztahuje na směny kratší než tři hodiny a ani na dny, kdy zaměstnanec čerpá dovolenou,

je v pracovní neschopnosti, nebo vykonává pracovní cestu, za kterou je již poskytováno stravné. Stravenkový paušál je zaměstnancům vyplácen zpětně po skončení a vyhodnocení docházky příslušného měsíce. Na konci kalendářního roku, nebo při ukončení pracovního poměru, probíhá inventarizace vyplaceného stravenkového paušálu, kdy mohou být případné přeplatky zpětně odečteny ze mzdy zaměstnance. Společnost dbá na splnění všech legislativních požadavků, aby byl příspěvek daňově uznatelný a aby jeho poskytování bylo v souladu se zákonem. Administrativa spojená s tímto benefitem je důsledně kontrolována a vyhodnocována v rámci pravidelných interních auditů. (HOCHTIEF CZ Intranet, 2025)

Podrobně je popsán také **příspěvek na životní pojištění**. Zaměstnanci jsou rozděleni do skupin podle pracovní pozice, kde výše příspěvku zaměstnavatele činí od 600 do 1 000 Kč měsíčně. Minimální měsíční spoluúčast zaměstnanců se pohybuje od 200 do 300 Kč podle zařazení. Pro získání příspěvku je nutné splnit podmínky, jako je absence exekuce, insolvence či vážného porušení pracovní kázně v posledních třech letech. Zaměstnanci musí mít uzavřenou platnou smlouvu na soukromé životní pojištění s konkrétními parametry, například sjednanou výplatou pojistného plnění po dosažení 60 let věku. (HOCHTIEF CZ Intranet, 2025)

Stejně detailně je rozpracován i **příspěvek na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření**. Zaměstnavatel přispívá částkou odpovídající příspěvku zaměstnance, přičemž maximální výše tohoto příspěvku činí až 500 Kč měsíčně. Podmínkou je absence exekuce či insolvence a pracovní poměr ve společnosti po uplynutí zkušební doby.

Společnost dále nabízí zaměstnancům **příspěvek na přechodné ubytování** v případě práce mimo jejich trvalé bydliště, a to ve výši až 3 500 Kč (včetně DPH) měsíčně, v Praze a vybraných lokalitách až 10 000 Kč měsíčně. Nárok vzniká tehdy, pokud místo přechodného ubytování není totožné s místem trvalého bydliště zaměstnance a zaměstnanec podá schválenou žádost o ubytování. Výše příspěvku je stanovena dle místa pracoviště a potřeby zaměstnance. (HOCHTIEF CZ Intranet, 2025)

Odměny při životních a pracovních výročích jsou dalším důležitým benefitem. Zaměstnanci jsou odměňováni částkou 5 000 Kč při dosažení významných životních milníků (50 a 60 let) a při pracovních výročích, která jsou oceněna každých pět let po dosažení deseti let zaměstnání ve společnosti. Tato odměna je zaměstnancům poskytována prostřednictvím systému benefitů společnosti a má za cíl ocenit jejich dlouhodobou loajalitu a pracovní nasazení.

Zaměstnanci, kteří se aktivně podílejí na darování krve, získávají odměny za každý významný milník. Výše odměny je stanovena od 1 000 Kč za deset odběrů krve, dále 1 500 Kč za dvacet a třicet odběrů a až 2 000 Kč při dosažení čtyřiceti odběrů. Tímto způsobem společnost podporuje dárcovství krve a vyjadřuje své uznání za jejich humanitární činnost. (HOCHTIEF CZ Intranet, 2025)

Bezúročné zápůjčky patří také mezi nabízené benefity. Společnost poskytuje zaměstnancům možnost bezúročné půjčky až do výše 100 000 Kč na řešení bytových potřeb, případně půjčku 20 000 Kč k překonání tíživé finanční situace. Splacení zápůjček probíhá pravidelnými měsíčními srážkami ze mzdy, přičemž zaměstnanec je povinen prokázat účel použití zapůjčených prostředků. (HOCHTIEF CZ Intranet, 2025)

Příspěvek na lázeňskou či rehabilitační péči je dalším benefitem, který mohou zaměstnanci využívat jednou ročně. Výše příspěvku je diferencována podle příjmu zaměstnance, který hradí část nákladů formou spoluúčasti v rozsahu 50 - 80 % z celkových nákladů. Cílem tohoto benefitu je podpora zdraví a regenerace zaměstnanců. (HOCHTIEF CZ Intranet, 2025)

Multisport karta je benefitem, který zaměstnanci umožňuje přístup k široké síti sportovních a relaxačních zařízení. Pro její zřízení platí několik podmínek. Každý zaměstnanec má nárok na jednu zaměstnaneckou kartu ve výši 800 Kč měsíčně a může požádat o jednu doprovodnou kartu a až tři dětské karty. Objednávka karty musí být provedena vždy nejpozději do 18. dne v měsíci, zatímco zrušení je nutné nahlásit nejpozději do 29. dne daného měsíce. Po zrušení karty lze novou kartu objednat až po šesti měsících. Zaměstnavatel přispívá částkou 200 Kč měsíčně pouze na zaměstnaneckou kartu. Doprovodná karta stojí zaměstnance 1 600 Kč měsíčně a dětská karta 500 Kč měsíčně. Srážky za karty jsou pravidelně odečítány ze mzdy zaměstnance. (HOCHTIEF CZ Intranet, 2025)

Celkově systém benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ představuje důležitý motivační faktor a výrazně přispívá k udržení kvalitních zaměstnanců ve společnosti.

7.5 Srovnání poskytování zaměstnaneckých benefitů firmy HOCHTIEF CZ a. s. a firmy Metrostav a. s.

Tato kapitola se zaměřuje na srovnání zaměstnaneckých benefitů dvou významných stavebních společností působících na českém trhu – HOCHTIEF CZ a Metrostav a.s. Tyto

firmy představují klíčové zaměstnavatele v oboru a dlouhodobě soupeří nejen v rámci projektů, ale také v oblasti lidských zdrojů. S ohledem na podobný charakter činností, strukturu zaměstnanců i konkurenční prostředí je jejich porovnání z pohledu benefitní politiky velmi relevantní. Zaměstnanecké benefity dnes hrají klíčovou roli při získávání a udržení kvalitních zaměstnanců. Nejde již pouze o doplňkové výhody nad rámec mzdy, ale o nástroje, které významně přispívají ke spokojenosti zaměstnanců, podpoře jejich pracovního výkonu a celkové motivaci. Jsou součástí firemní kultury, personální strategie i marketingu značky zaměstnavatele. Srovnání benefitů uvedené v této části práce vychází z dostupných informací – interních dokumentů společnosti HOCHTIEF CZ a veřejných zdrojů společnosti Metrostav a. s. Níže uvedená tabulka poskytuje přehled jednotlivých benefitů, které jsou zaměstnancům obou společností nabízeny.

Tabulka 1 Porovnání zaměstnaneckých benefitů firmy HOCHTIEF CZ a.s.
a firmy Metrostav a.s.

Nabízený benefit	HOCHTIEF CZ a.s.	Metrostav a.s.
Práce na dálku (home office)	✓	✓
Sick days (zdravotní volno)	✓	✓
Příspěvek na stravování	✓	✓
Příspěvek na životní pojištění	✓	✗
Příspěvek na penzijní připojištění / spoření / DIP	✓	✓
Příspěvek na ubytování	✓	✗
Příspěvek na lázeňskou nebo rehabilitační péči	✓	✗
Příspěvek na MultiSport kartu	✓	✓
Odměny při životních a pracovních výročí	✓	✓
Odměny pro dárce krve	✓	✓
Benefity prostřednictvím cafeterie	✓	✓
5 týdnů dovolené	✓	✓
Zvýhodněné volání pro zaměstnance a jejich rodiny	✓	✓
Vzdělávání a jazykové kurzy	✓	✓
Firemní akce (sportovní, kulturní, teambuildingy)	✓	✓
Příspěvek při narození dítěte	✗	✓
Finanční pomoc v mimořádných situacích	✓	✓
Slevy u externích partnerů	✓	✓
Odměna za doporučení zaměstnance	✓	✓

Odměna za jazykový certifikát u absolventů VŠ	×	✓
---	---	---

Zdroj: HOCHTIEF CZ, 2025, Metrostav a. s., 2021

Z tabulky lze vyčíst přehled zaměstnaneckých benefitů nabízených společnostmi HOCHTIEF CZ a Metrostav a.s. Z pohledu jejich zaměření lze identifikovat dvě základní roviny – jednak benefity podporující každodenní pohodlí a jistotu zaměstnanců a také nástroje, které slouží ke zvyšování konkurenceschopnosti organizace.

Mezi finanční benefity, které nabízejí obě společnosti patří příspěvek na stravování. HOCHTIEF CZ jej poskytuje formou stravenkového paušálu ve výši 123 Kč za odpracovanou směnu, zatímco Metrostav vyplácí částku 100 Kč za pracovní den spolu se mzdou. Významné rozdíly lze pozorovat také v oblasti pojištění, kdy firma HOCHTIEF CZ přispívá zaměstnancům na penzijní i životní pojištění, přičemž částka se pohybuje mezi 600 až 1 000 Kč měsíčně v závislosti na délce zaměstnání a pozici. Metrostav nabízí pouze příspěvek na penzijní spoření, jehož výše může dosáhnout až 1 500 Kč měsíčně podle spoluúčasti zaměstnance. (HOCHTIEF CZ, 2025, Metrostav a. s., 2021)

Specifickým benefitem, který nabízí pouze HOCHTIEF CZ, je příspěvek na ubytování. Tento benefit je určen především pro zaměstnance dojíždějící z větší vzdálenosti a slouží ke zmírnění nákladů spojených s bydlením v blízkosti pracoviště. Poskytován je dle interních pravidel společnosti, a to buď formou pravidelného měsíčního příspěvku, nebo formou příspěvku na konkrétní náklady na bydlení. Cílem tohoto benefitu je usnadnit dostupnost pracovních pozic i zaměstnancům mimo region a zvýšit tak flexibilitu pracovního trhu.

Významným prvkem benefitní politiky obou firem je také nabídka finanční podpory v mimořádných životních situacích. HOCHTIEF CZ umožňuje zaměstnancům čerpat bezúročnou zápůjčku až do výše 100 000 Kč, zatímco Metrostav poskytuje jednorázovou mimořádnou pomoc do 50 000 Kč, například při vážných životních situacích. V oblasti oceňování loajality zaměstnanců nabízí obě společnosti odměny při pracovních i osobních výročích. HOCHTIEF CZ formou benefitních bodů, Metrostav prostřednictvím konkrétních částek až do výše 20 000 Kč. Další benefitem, který nabízí obě společnosti, je finanční odměna za dárcovství krve. Zatímco HOCHTIEF CZ odměňuje tento čin symbolicky v rámci interního systému benefitů, Metrostav má propracovaný systém finanční motivace, kdy výše odměny závisí na typu ocenění (například Janského plaketa či Zlatý kříž). Kromě toho Metrostav poskytuje i jednorázový příspěvek ve výši 20 000 Kč při narození či osvojení

dítěte, čímž rozšiřuje svou podporu zaměstnancům v důležitých životních obdobích. (HOCHTIEF CZ, 2025, Metrostav a. s., 2021)

Nefinanční benefity tvoří nedílnou součást systému zaměstnaneckých výhod a zaměřují se především na zajištění rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, podporu zdraví a celkové duševní pohody zaměstnanců. V případě společností HOCHTIEF CZ a Metrostav a.s. lze v této oblasti identifikovat řadu shodných prvků, ale i benefity, které jsou specifické pro jednotlivé zaměstnavatele.

Obě společnosti poskytují svým zaměstnancům nadstandardní počet dní řádné dovolené, konkrétně 5 týdnů ročně. Tímto krokem jdou nad rámec zákonem stanoveného minima a podporují delší možnost regenerace, odpočinku či sladění osobního a pracovního života. Kromě řádné dovolené mají zaměstnanci obou společností možnost využít tzv. zdravotní volno (sick days). HOCHTIEF CZ poskytuje 3 dny ročně, které může zaměstnanec čerpat při náhlém zhoršení zdravotního stavu bez nutnosti návštěvy lékaře. Tento benefit přispívá k větší flexibilitě a zároveň podporuje zodpovědné chování zaměstnanců vůči kolektivu (například v případě náznaku virového onemocnění). Metrostav poskytuje standardně 2 dny sick days ročně, avšak osoby se zdravotním postižením (OZP) mají nárok na 3 dny. I přesto, že se liší rozsah poskytovaných dnů, je zřejmé, že obě firmy tento prvek považují za důležitý nástroj péče o zdraví pracovníků. (HOCHTIEF CZ, 2025, Metrostav a. s., 2021)

Možnost práce z domova je další formou nefinančního benefitu, která v posledních letech nabývá na významu, především v souvislosti s rozvojem digitálních nástrojů a změnami v pracovních návycích. Obě společnosti umožňují zaměstnancům využívat home office, přičemž jeho konkrétní využití závisí na charakteru pracovní pozice a na dohodě s přímým nadřízeným. Ve společnosti HOCHTIEF CZ jsou podmínky pro výkon práce na dálku přesně stanoveny interními pravidly a směrnicemi, které zajišťují jednotný přístup k této možnosti napříč jednotlivými útvary. Tento benefit přináší zaměstnancům větší flexibilitu a úsporu času při dojíždění, zároveň ale zachovává kontrolu nad plněním pracovních úkolů. (HOCHTIEF CZ, 2025, Metrostav a. s., 2021)

Velkou pozornost věnují obě společnosti oblasti podpory zdraví a možnostem regenerace. V tomto směru využívají zaměstnavatelé moderní nástroje, které zaměstnancům umožňují čerpat benefity dle vlastních potřeb a preferencí. Společnost Metrostav provozuje flexibilní benefitní platformu Benefits Café, prostřednictvím které poskytuje zaměstnancům roční příspěvek ve výši 8 000 Kč. Tento příspěvek je možné využít na široké spektrum aktivit, od sportu, relaxace a kultury, až po různé formy zdravotní péče. Cafeteria systém zvyšuje

motivaci zaměstnanců tím, že jim dává svobodu volby a zároveň podporuje jejich duševní i fyzickou pohodu. Také HOCHTIEF CZ nabízí vlastní cafeteria systém pod názvem BenefitCafé, který funguje na principu tzv. salary swapu (naturální mzdy). Výše ročního příspěvku se odvíjí od výše základní mzdy zaměstnance – při mzdě do 27 000 Kč činí příspěvek 10 %, u mezd mezi 27 001 až 49 999 Kč je to 15 % a u mezd nad 50 000 Kč dokonce 20 %. Zaměstnanci mohou tento příspěvek čerpat například na zdravotní péči (léky, očkování, rehabilitace), vzdělávání (jazykové, IT a zájmové kurzy), kulturní a sportovní aktivity (divadla, koncerty, bazény, fitness), péči o děti předškolního věku či na rekreaci (včetně ubytování do limitu 20 000 Kč ročně). Systém je provozován ve spolupráci s partnery Edenred a umožňuje vysokou míru individualizace. (HOCHTIEF CZ, 2025, Metrostav a. s., 2021)

Jako doplňkový benefit pak HOCHTIEF CZ poskytuje i příspěvek na lázeňskou nebo rehabilitační péči, který je určen k cílené podpoře zdraví a prevenci dlouhodobých zdravotních komplikací. Tento příspěvek je poskytován formou nepeněžního plnění, jednou ročně, a jeho čerpání se řídí interními pravidly společnosti. I když je tento benefit více vázán na konkrétní účel než samotná cafeteria, dobře doplňuje celkový systém péče o zdraví zaměstnanců a podporuje jejich dlouhodobou pracovní schopnost. (HOCHTIEF CZ, 2025)

Obě společnosti kladou důraz na vzdělávání svých zaměstnanců a vytvářejí jim podmínky pro další profesní růst. V oblasti vzdělávání podporují jak odborná školení vztahující se k profesní specializaci, tak i jazykové kurzy, které jsou organizovány buď přímo ve firmě, nebo externími poskytovateli. V Metrostavu je navíc implementován systém motivačních odměn, který se vztahuje na nově přijaté absolventy vysokých škol. Ti mají možnost v prvním roce po nástupu získat finanční odměnu za doložení jazykového certifikátu – podle dosažené jazykové úrovně se částka pohybuje mezi 5 000 až 25 000 Kč. Tato forma uznání jazykových kompetencí představuje další nástroj, jak podpořit mladé odborníky v dalším vzdělávání. (HOCHTIEF CZ, 2025, Metrostav a. s., 2021)

Firemní kultura je v obou společnostech aktivně rozvíjena prostřednictvím pravidelně pořádaných kulturních, sportovních a společenských akcí. Tyto aktivity podporují týmového ducha, neformální vztahy na pracovišti a přispívají ke zlepšení mezilidské komunikace napříč jednotlivými útvary. Zúčastnit se mohou nejen zaměstnanci, ale často i jejich rodinní příslušníci, což zvyšuje pocit sounáležitosti s firmou.

Součástí péče o zdraví zaměstnanců a podpory zdravého životního stylu v obou společnostech je nabídka MultiSport karty, která zaměstnancům umožňuje každý den jeden

vstup do široké sítě sportovních a relaxačních zařízení v České republice a na Slovensku. Karta zahrnuje vstupy do posiloven, bazénů, saun, lezeckých stěn, tanečních studií, wellness center, běžeckých areálů nebo jóga studií. Kromě toho nabízí také dvě 60minutové jízdy denně na sdílených kolech Rekola nebo měření tělesného složení přístrojem InBody jednou za půl roku. (HOCHTIEF CZ, 2025, Metrostav a. s., 2021)

Ve společnosti HOCHTIEF CZ se MultiSport karta poskytuje za jasně stanovených podmínek. Každý zaměstnanec má nárok na jednu zaměstnaneckou kartu za cenu 800 Kč měsíčně, z níž firma dotuje 200 Kč. Kromě toho může zaměstnanec požádat o jednu doprovodnou kartu za 1 600 Kč měsíčně a až tři dětské karty, přičemž každá z nich stojí 500 Kč měsíčně. Srážky jsou pravidelně prováděny ze mzdy zaměstnance. Metrostav nabízí MultiSport kartu za zvýhodněnou cenu, přičemž část ceny je rovněž dotována zaměstnavatelem. Aktuálně činí měsíční spoluúčast zaměstnance přibližně 770 Kč, zbývající část hradí firma. Možnost pořízení karty pro rodinné příslušníky je taktéž dostupná. Zaměstnanci mají k dispozici pravidelné informace o fungování tohoto benefitu prostřednictvím interního portálu nebo personálního oddělení. (HOCHTIEF CZ, 2025, Metrostav a. s., 2021)

Zaměstnanecké výhody v obou firmách doplňují také zvýhodněné nabídky a motivační programy, které dále přispívají k celkové atraktivitě pracovního prostředí. Metrostav poskytuje širokou škálu slev prostřednictvím svých obchodních partnerů, např. mobilních operátorů, maloobchodních řetězců či služeb. Kromě toho zaměstnanci mohou využívat zvýhodněné nabídky i v rámci samotné skupiny Metrostav, jako je například půjčovna nářadí, servisní služby nebo slevy u dceřiných společností. Společnost HOCHTIEF CZ však svým zaměstnancům a jejich rodinám nabízí zvýhodněné mobilní tarify v rámci programu O2 Family. Tento benefit umožňuje čerpat slevy na volání, internet a televizní služby pro celou domácnost. Aktivace služby probíhá prostřednictvím přístupového kódu přiděleného zaměstnavatelem a správa služeb se provádí online v systému Moje O2. Zaměstnanci tak mají možnost sjednat si tarifní nabídky za výhodnějších podmínek než běžní zákazníci, včetně neomezených tarifů nebo výhodných balíčků. (HOCHTIEF CZ, 2025, Metrostav a. s., 2021)

Zaměstnanci obou společností mají možnost využívat také zvýhodněný nákup elektroniky prostřednictvím VIP programu v síti DATART. Tento benefit umožňuje nakupovat za výhodnějších podmínek než běžní zákazníci a vztahuje se na více než 30 000 položek z nabídky po celé České republice a také pro Slovensko. HOCHTIEF CZ tuto výhodu nabízí

prostřednictvím interní platformy a zaměstnanci mají přístup k odkazu, přes který lze získat VIP ceny po přihlášení do zákaznického účtu. Podobný program nabízí i Metrostav, který zahrnuje zvýhodněné nákupy elektroniky u vybraných partnerů včetně DATARTu. (HOCHTIEF CZ, 2025, Metrostav a. s., 2021)

Specifickým benefitem, který je součástí nabídky Metrostavu, je také program odměn za doporučení nového zaměstnance. Tento interní náborový nástroj umožňuje stávajícím pracovníkům získat finanční odměnu až do výše 25 000 Kč, pokud na základě jejich doporučení nastoupí nový kolega a setrvá ve firmě po stanovenou dobu. (HOCHTIEF CZ, 2025, Metrostav a. s., 2021)

Z provedeného srovnání vyplývá, že obě sledované společnosti, HOCHTIEF CZ a Metrostav a.s. věnují oblasti zaměstnaneckých benefitů velkou pozornost a usilují o vytvoření stabilního, atraktivního a zároveň flexibilního systému, který odpovídá potřebám různorodé zaměstnanecké struktury. Přestože základní rámec benefitních balíčků je v obou firmách podobný, jednotlivé benefity se liší svým rozsahem, způsobem poskytování i mírou individualizace.

Firma HOCHTIEF CZ klade důraz zejména na stabilitu, dlouhodobou loajalitu a cílenou podporu zdraví. Přestože systém není tak flexibilní jako u konkurenta, nabízí přehlednou strukturu s důrazem na sociální odpovědnost a dlouhodobé vztahy se zaměstnanci. Metrostav naopak klade větší důraz na širší benefitního balíčku, individualizaci a aktivní náborovou politiku. Z pohledu atraktivity benefitního systému lze tedy říci, že Metrostav se více zaměřuje na vnější prezentaci a získávání nových zaměstnanců prostřednictvím motivačních pobídek, zatímco HOCHTIEF CZ pracuje spíše se stabilizačními nástroji uvnitř organizace. Každý z přístupů má svá specifika a silné stránky. Výsledné nastavení pak vychází nejen z firemní kultury a ekonomických možností společnosti, ale také z jejích strategických priorit v oblasti HR.

8 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S NABÍZENÝMI BENEFITY

Zaměstnanecké benefity představují důležitou součást celkové strategie odměňování firmy a mohou mít významný dopad na spokojenost, motivaci i loajalitu zaměstnanců. Cílem této kapitoly je provést analýzu dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na více oblastí souvisejících s tímto tématem, jako je informovanost o benefitech, jejich využívání, celková spokojenost se systémem benefitů a názory zaměstnanců na možné zlepšení. Výsledky dotazníku jsou v následujících podkapitolách členěny tematicky podle hlavních oblastí zájmu, nikoliv mechanicky podle pořadí otázek.

V rámci praktické části diplomové práce bylo realizováno dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ s aktuálně nabízenými zaměstnaneckými benefity. Cílem šetření bylo zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou benefitů, zda se v ní dobře orientují, jaké benefity skutečně využívají, kterých by se případně byli ochotni vzdát a o jaké nové benefity by měli zájem, případně které stávající by uvítali v aktualizované podobě.

Před samotným sběrem dat byl návrh dotazníku zaslán ke schválení personální ředitelce společnosti HOCHTIEF CZ. Po provedení případných úprav prošel dotazník finální kontrolou a následně byl oficiálně schválen. Následně jej personální ředitelka rozeslala prostřednictvím interní emailové komunikace všem zaměstnancům společnosti. Jako forma sběru dat byla zvolena online verze dotazníku, vytvořeného v prostředí Google Forms. Tato forma byla zvolena zejména z důvodu efektivního oslovení velkého počtu zaměstnanců, společnost zaměstnává přibližně 1000 osob, a zároveň kvůli zajištění anonymity, která byla respondentům garantována.

Dotazník obsahoval celkem 21 otázek, přičemž úvodní část sloužila k představení autora výzkumu, vymezení tématu a objasnění důvodu, proč je sběr dat realizován. První tři otázky se týkaly základní charakteristiky respondentů, konkrétně jejich pohlaví, délky působení ve firmě a organizační divize, do níž spadají. Následujících pět otázek bylo zaměřeno na informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech a na způsob jejich komunikace ve firmě. V další části dotazníku, tvořené sedmi otázkami, byli zaměstnanci dotazováni na to, jaké benefity skutečně využívají a které z nich považují za nejpřínosnější. Následující tři otázky se zaměřily na vnímání konkurenceschopnosti nabízených benefitů ve srovnání s benefity poskytovanými v jiných firmách. Předposlední část, tvořená dvěma otázkami, se

soustředila benefity, které zaměstnanci považují za nejdůležitější a jaké nové by rádi ve firmě přivítali. Dvě otázky zjišťovaly, jaké návrhy by mohly přispět ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti. Závěrečná, otevřená otázka dala respondentům prostor pro jakékoliv další komentáře či návrhy týkající se zaměstnaneckých benefitů.

Sběr dat probíhal v období od 3. do 11. dubna 2025 a do šetření se zapojilo celkem 252 respondentů, což představuje 25 % všech zaměstnanců společnosti. Tato účast poukazuje na to, že téma zaměstnaneckých benefitů zaměstnance skutečně zajímá a mají potřebu se k němu vyjádřit. Shromážděná data byla následně analyzována pomocí nástrojů MS Excel. Kompletní znění dotazníku je přiloženo v Příloze P II této diplomové práce.

8.1 Informovanost o zaměstnaneckých benefitech a způsob jejich komunikace

Prvním krokem k efektivnímu využívání zaměstnaneckých benefitů je jejich srozumitelná a dostupná komunikace směrem k zaměstnancům. Cílem této části dotazníkového šetření bylo zjistit, do jaké míry se zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ orientují v nabídce benefitů, jaké mají zdroje informací a zda považují komunikaci ze strany firmy za dostatečnou.

Z údajů uvedených v tabulce 2 vyplývá, že většina zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ má alespoň částečný přehled o tom, jaké benefity firma nabízí. Celkem 36 % respondentů uvedlo, že znají všechny nabízené benefity, a dalších 44,3 % odpovědělo, že mají dobrý přehled, ale některé benefity jim nejsou zcela jasné. Přibližně 17,4 % dotázaných uvedlo, že sice o existenci benefitů ví, ale neznají jejich konkrétní obsah. Pouze malá část zaměstnanců (2 %) se v nabídce benefitů moc neorientuje, a jen jediný respondent (0,4 %) přiznal, že vůbec neví, jaké benefity firma poskytuje.

Tato data ukazují, že informovanost zaměstnanců o benefitech je ve firmě poměrně dobrá, nicméně stále existuje prostor pro zlepšení zejména v oblasti konkrétního vysvětlení obsahu a využití jednotlivých benefitů, aby se zamezilo nejistotě a podpořila se jejich větší využívanost.

Tabulka 2 Přehled informovanosti o zaměstnaneckých benefitech

Informovanost o zaměstnaneckých benefitech	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Znám všechny nabízené benefity	91	36,0
Některé benefity mi nejsou zcela jasné	112	44,3
Neutrální – vím o benefitech, ale neznám jejich přesný obsah	43	17,3
Moc se v nabídce benefitů neorientuji	5	2,0
Vůbec nevím, jaké benefity firma poskytuje	1	0,4
Celkem	252	100

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ čerpají informace o zaměstnaneckých benefitech z několika různých zdrojů. Na tuto otázku mohli respondenti uvést více odpovědí současně nebo využít kolonku „jiné“ a doplnit vlastní specifikaci. Nejčastěji zmiňovaným kanálem, jak je uvedeno v tabulce 3, je intranet (interní firemní portál), který uvedlo 206 respondentů, což představuje 34,6 % všech uvedených odpovědí. Tento výsledek potvrzuje, že interní komunikační platforma hraje v informovanosti zaměstnanců klíčovou roli. Dalšími významnými zdroji jsou spolupracovníci, pracovníce personálního oddělení a vedoucí pracovníci. Často se také objevovaly odpovědi typu webové stránky společnosti, které tvoří 12,3 % všech zmíněných odpovědí.

Rozmanitost využívaných komunikačních kanálů naznačuje, že firma nabízí více možností, jak se zaměstnanci mohou k informacím o benefitech dostat. Zároveň to ale může znamenat, že úroveň informovanosti může být v různých týmech či odděleních odlišná, v závislosti na tom, jak aktivně daný zdroj informace zprostředkovává. Do budoucna by tedy bylo vhodné zaměřit se na sjednocení a zefektivnění komunikace, například posílením intranetu nebo pravidelnými informativními výstupy personálního oddělení.

Tabulka 3 Zdroje informací o zaměstnaneckých benefitech

Zdroj informací	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Intranet (interní firemní portál)	206	34,6
Spolupracovník	102	17,1
Pracovnice personálního oddělení	96	16,1
Vedoucí pracovník	77	12,8
Webové stránky	73	12,2
Porady	17	2,9
Firemní nástěnky	12	2,0
Firemní časopis Spektrum	2	0,3
Odborová organizace	1	0,2

Zdroj informací	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Brožura, kterou jsem dostala	1	0,2
Školení při nástupu	1	0,2
Firemní email	1	0,2
Řídící dokumenty společnosti	1	0,2
Z kolektivní smlouvy	1	0,2

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ vnímají komunikaci zaměstnaneckých benefitů převážně pozitivně. Nejčastější odpovědi, jak je uvedeno v tabulce 4, bylo „Spíše ano, ale někdy mi chybí detaily“, kterou zvolilo 41,4 % respondentů. Dalších 38,6 % uvedlo, že informace o benefitech jsou srozumitelné a dostupné, což svědčí o poměrně dobré úrovni interní komunikace v této oblasti. Neutrální postoj zaujalo 15,9 % zaměstnanců, podle nichž by bylo užitečné benefity podrobněji vysvětlit. Jen malý podíl dotázaných (3,2 %) uvedl, že má k dispozici pouze omezené informace, a 0,8 % považuje informace za zcela nedostatečné. Celkově lze říci, že systém komunikace benefitů ve firmě je funkční a vhodně nastavený. Vzhledem k tomu, že část zaměstnanců vnímá jisté drobné nedostatky v detailnosti či srozumitelnosti sdělení, by do budoucna mohlo být přínosné zaměřit se na jemné doladění forem prezentace benefitů, například prostřednictvím přehlednějších materiálů nebo doplňujících vysvětlivek na intranetu.

Tabulka 4 Komunikace v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Komunikace zaměstnaneckých benefitů	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Informace jsou srozumitelné a dostupné	97	38,6
Jsou srozumitelné, ale někdy mi chybí detaily	104	41,4
Neutrální – vím o benefitech, ale bylo by užitečné mít více informací	40	15,9
Mám jen omezené informace o benefitech	8	3,2
Informace jsou nedostačující	2	0,8
Celkem	252	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů lze vyvodit, že zaměstnanci preferují jasně strukturované a snadno dohledatelné informace, ideálně v psané podobě. Elektronické formy komunikace, jako je například intranet, jsou v tomto ohledu vnímány jako nejvhodnější, nejen pro svou přístupnost, ale i možnost klidného a opakovaného prostudování obsahu. Navíc u těchto

zdrojů zaměstnanci předpokládají, že jsou pravidelně aktualizovány, a tedy i relevantní. Výsledky zároveň naznačují, že důvěra zaměstnanců v tyto formy komunikace je poměrně vysoká, a tak se jeví jako vhodné dále rozvíjet právě tento kanál, například formou pravidelných souhrnů změn, přehledových tabulek či tematických sekcí. Dobře nastavená a vizuálně přehledná komunikace tak může přispět nejen k vyšší informovanosti, ale i ke zlepšení celkového vnímání systému zaměstnaneckých benefitů.

8.2 Míra využívání a přínosnost zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity mají v současném pracovním prostředí stále větší význam. Jejich účelem není pouze zatraktivnit firmu na trhu práce, ale také přispět ke spokojenosti, motivaci a loajalitě zaměstnanců. Nabídka benefitů však není sama o sobě zárukou úspěchu, klíčové je, zda zaměstnanci o benefitech vědí, dokáží je smysluplně využívat a zda je považují za skutečně přínosné. V rámci této části dotazníkového šetření bylo proto cílem zjistit, jaké benefity zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ aktivně využívají, které považují za nejdůležitější a jak se v praxi promítá nabídka benefitů do jejich každodenní pracovní zkušenosti. Pozornost je věnována jak všeobecnému využívání benefitů, tak konkrétnímu pohledu na vybrané výhody, jejichž využívání může být problematické nebo podléhá diskusím, například MultiSport karta.

Jak ukazuje tabulka č. 5, respondenti měli možnost zvolit maximálně čtyři zaměstnanecké benefity, které považují za nejdůležitější. Výsledky naznačují, že zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ si nejvíce cení výhod, které jim umožňují efektivněji kombinovat pracovní a osobní život a současně jim poskytují větší míru autonomie. Nejčastěji zmiňovaným benefitem byla dovolená nad rámec zákona, která tvořila 19,8 % všech zaznamenaných odpovědí. Významné zastoupení mají také stravenky a příspěvek na stravování (15,9 %), flexibilní pracovní doba (15,3 %) a možnost home office (15,2 %). Překvapivě vysoký podíl odpovědí zaznamenaly také vzdělávací kurzy a školení (9,8 %), což poukazuje na zájem zaměstnanců o profesní růst a dlouhodobou udržitelnost znalostí. Mezi další často zmiňované možnosti patřily také firemní akce a teambuildingy, které sice nejsou benefitem v klasickém slova smyslu, ale zaměstnanci je vnímají jako důležitý prvek týmové soudržnosti a firemní kultury. Z celkového hodnocení je patrné, že zaměstnanci neupřednostňují pouze finanční benefity, ale kladou důraz také na nepeněžní výhody, které jim zajišťují větší pohodu, flexibilitu a osobní rozvoj.

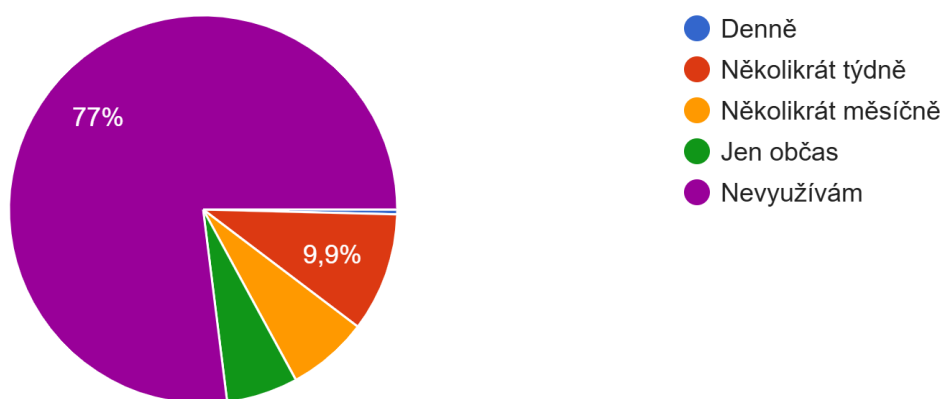
Tabulka 5 Nejdůležitější zaměstnanecké benefity podle zaměstnanců

Konkrétní benefit	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Dovolená nad rámec zákona	197	19,8
Stravenky / příspěvek na stravování	159	15,9
Flexibilní pracovní doba	153	15,3
Možnost home office	152	15,2
Vzdělávací kurzy a školení	98	9,8
Příspěvek na životní pojištění	86	8,6
Firemní akce a teambuildingy	61	6,1
MultiSport karta	53	5,3
Sick days	25	2,5
Třináctý plat	4	0,4
Příspěvek na penzijní pojištění	4	0,4
Služební automobil	4	0,4
Ulekare.cz	1	0,1

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek číslo 1, zachycující frekvenci využívání MultiSport karty, poukazuje na skutečnost, že ačkoliv je tento benefit v nabídce společnosti HOCHTIEF CZ, většina zaměstnanců jej nevyužívá. Konkrétně až 77 % respondentů uvedlo, že kartu nevyužívá vůbec, což z ní činí jeden z nejméně čerpaných benefitů ve firmě. Naopak pravidelné využívání karty několikrát týdně deklarovalo pouze 9,9 % zaměstnanců, 6,7 % ji využívá několikrát měsíčně a 5,9 % pouze občas. Tato čísla ukazují, že reálná využitelnost karty je výrazně nižší, než by se mohlo na první pohled zdát.

Jedním z nejčastějších důvodů nízkého zájmu o tento benefit, který byl zmiňován i v doplňujících komentářích respondentů, je výše finanční spoluúčasti zaměstnance. V současnosti se zaměstnancům za MultiSport kartu z čisté mzdy strhává částka 800 Kč měsíčně, což mnozí považují za neadekvátní vzhledem k reálnému využití. Zejména v případech, kdy zaměstnanec nemá sportoviště v blízkosti bydliště nebo práce, může být cena za kartu vnímána jako příliš vysoká vzhledem k omezeným možnostem jejího využití. Tato situace naznačuje, že i když je MultiSport karta na trhu často prezentována jako atraktivní a vyhledávaný benefit, v praxi její úspěšnost výrazně závisí na míře spoluúčasti zaměstnance, jeho lokalitě a životním stylu.



Obrázek 1 Využívání MultiSport karty (vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2025)

Navazující přehled v tabulce č. 6 zachycuje míru využívání čtyř konkrétních zaměstnaneckých benefitů, u kterých zaměstnanci v dotazníku hodnotili, zda je aktivně využívají. Tato část analýzy doplňuje pohled na celkovou důležitost benefitů a ukazuje, jak se nabídka promítá do skutečného chování zaměstnanců. V otázkách, které se zaměřovaly na využívání konkrétního benefitu, měli respondenti možnost vyjádřit se k tomu, zda daný benefit využívají, případně s jakou frekvencí. V této tabulce jsou odpovědi sjednoceny napříč těmito otázkami, aby bylo možné získat komplexní přehled o skutečné míře využívání těchto výhod.

Nejčastěji využívaným benefitem jsou sick days, které dle potřeby čerpá až 92,1 % zaměstnanců. Tento výsledek ukazuje na vysokou oblibu a zároveň funkčnost tohoto benefitu, jenž zaměstnancům poskytuje možnost reagovat na aktuální zdravotní nebo osobní situaci bez nutnosti čerpání oficiální nemocenské. V rámci doplňujících komentářů však někteří zaměstnanci uvedli, že by uvítali navýšení tohoto benefitu z původních tří na pět dní ročně, což naznačuje, že současné nastavení nemusí zcela odpovídat jejich potřebám.

Příspěvek na životní pojištění pravidelně využívá 63,6 % respondentů, což svědčí o dlouhodobém zájmu o tento typ finančního zajištění, zejména mezi zaměstnanci, kteří preferují jistotu do budoucna. Naopak výrazně menší zájem zaznamenal Cafeteria systém Edenred, jehož využití přiznalo pouze 9,1 % zaměstnanců. Nízké číslo je způsobeno, jak respondenti uvedli v komentářích, nedostatečnou informovaností, nepotřebností, složitostí systému, neznalostí přihlašovacích údajů a také tím, že nabídka v rámci cafeterie není pro zaměstnance dostatečně atraktivní.

Specifickým případem je také tzv. swapování mzdy (převod části mzdy do cafeterie), které využívá 45,8 % dotázaných. Tento benefit je často spojován s nepochopením nebo nižší důvěrou, jak naznačily i doplňující komentáře respondentů. Někteří zaměstnanci vnímají tento systém jako nepřehledný nebo nevýhodný, a proto jej raději nevyužívají.

Tabulka 6 Využívání vybraných zaměstnaneckých benefitů

Konkrétní benefit	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Příspěvek na životní pojištění	161	63,6
Sick days	233	92,1
Cafeteria systém (Edenred karta)	23	9,1
Swapování mzdy	116	45,8

Zdroj: vlastní zpracování

Z provedené analýzy je patrné, že mezi jednotlivými zaměstnaneckými benefity existují výrazné rozdíly v jejich skutečném využívání. Některé výhody, jako například sick days nebo příspěvek na životní pojištění, zaměstnanci aktivně čerpají a mají o ně dlouhodobý zájem. Oproti tomu jiné, jako například Cafeteria systém nebo možnost swapování mzdy, zůstávají výrazně méně využívané, a to i přesto, že se formálně nacházejí v nabídce benefitů. Tato zjištění mohou sloužit jako důležitý signál pro zaměstnavatele, že nabídka benefitů by neměla být pouze formální, ale měla by reálně odpovídat potřebám a preferencím zaměstnanců. Zároveň může být užitečné přehodnotit nejen samotný obsah těchto výhod, ale i způsob jejich prezentace a vysvětlování směrem k zaměstnancům. Jasná komunikace, jednoduché přístupy k čerpání a relevantní nastavení podmínek mohou výrazně zvýšit atraktivitu i těch benefitů, které jsou v současnosti využívány jen okrajově

8.3 Hodnocení spokojenosti se systémem benefitů

Zatímco předchozí části šetření se věnovaly především konkrétním zaměstnaneckým benefitům a míře jejich využívání, v této části je pozornost zaměřena na celkové vnímání a hodnocení systému benefitů jako uceleného prvku firemní kultury a péče o zaměstnance. Součástí zjišťování byla také otázka celkové spokojenosti se systémem benefitů, která reflektuje subjektivní dojem zaměstnanců z kvality, dostupnosti a relevance nabízených výhod. Zároveň bylo důležité zjistit, zda zaměstnanci považují systém za konkurenceschopný v porovnání s jinými zaměstnavateli, tedy zda mají pocit, že firma v této oblasti drží krok s očekáváními současného trhu práce.

Hodnocení celkové spokojenosti je cenným indikátorem nejen aktuálního nastavení benefitního systému, ale i celkové atmosféry ve firmě a vnímání zaměstnavatele jako

férového a pečujícího partnera. Výsledky této části analýzy tak mohou posloužit jako důležitý podklad pro budoucí rozhodování vedení firmy v oblasti personální politiky a strategického rozvoje benefitního systému.

Tabulka č. 7 přináší přehled odpovědí zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ na otázku, jak celkově hodnotí současný systém zaměstnaneckých benefitů. Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců je se systémem benefitů skutečně spokojena, konkrétně 57,9 % uvedlo, že jsou spíše spokojeni, a dalších 15,5 % označilo odpověď velmi spokojen/a. To znamená, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců (73,4 %) vnímají systém pozitivně, což je silný indikátor toho, že systém benefitů ve firmě je nastaven funkčně a většinově odpovídá potřebám zaměstnanců. Zajímavým a zároveň velmi pozitivním zjištěním je také to, že nikdo z respondentů nezvolil nejkritičtější odpověď „velmi nespokojen/a“. To značí, že i když mohou existovat výhrady nebo návrhy ke zlepšení, naprostá většina zaměstnanců vnímá systém jako přínosný.

Neutrální postoj zaujalo 22,2 % respondentů, kteří nevyjádřili ani spokojenost, ani nespokojenost. V této skupině může jít o zaměstnance, kteří systém benefitů využívají jen okrajově, nejsou o něm dostatečně informováni, nebo stávající nabídka jednoduše neodpovídá jejich osobním preferencím. Kritický pohled zvolilo pouze 4,4 % zaměstnanců, kteří označili odpověď „spíše nespokojen/a“. Přestože jde o malou skupinu, i jejich názory představují cennou zpětnou vazbu a mohou být důležité pro identifikaci konkrétních slabších míst v nabídce benefitů.

Celkově lze konstatovat, že zaměstnanci vnímají systém benefitů jako smysluplný a funkční. Pro další zvyšování spokojenosti se nabízí prostor zaměřit se na větší transparentnost, personalizaci nebo lepší komunikaci benefitů směrem k zaměstnancům, zejména v případě těch, kteří aktuálně zůstávají v neutrální zóně.

Tabulka 7 Celková spokojenost se zaměstnaneckými benefity

Hodnocení spokojenosti	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Velmi spokojen/a	39	15,5
Spíše spokojen/a	146	57,9
Neutrální	56	22,2
Spíše nespokojen/a	11	4,4
Celkem	252	100

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 8 jsou shrnuty odpovědi zaměstnanců na otázku, jak hodnotí konkurenceschopnost zaměstnaneckých benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ v porovnání s jinými zaměstnavateli v oboru. Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci považují nabídku benefitů za dostatečně atraktivní i v širším kontextu pracovního trhu.

Nejvíce respondentů, konkrétně 59,7 %, se domnívá, že nabídka benefitů odpovídá standardu trhu, tedy že firma drží krok s běžnou praxí v odvětví. Tento výsledek lze interpretovat jako pozitivní zprávu, neboť zaměstnanci nevnímají systém jako zastaralý či nedostačující. Zároveň však tento výsledek může naznačovat i určitou rezervovanost. Pro většinu respondentů nejsou benefity důvodem, proč by firmu označili za výrazně nadstandardního zaměstnavatele. Pouze 9,9 % zaměstnanců vnímá benefity jako nadstandardní, tedy lepší než u konkurence. Tento údaj může být cenný pro vedení společnosti, ukazuje, že i když firma dosahuje běžné úrovně, prostor pro zviditelnění a zvýšení atraktivity benefitů stále existuje. Na druhé straně 9,1 % respondentů označilo systém jako spíše pod standardem a 0,4 % dokonce jako výrazně horší než u konkurence. I když se jedná o menšinu, jejich názory by neměly být přehlíženy, právě v této skupině mohou být zaměstnanci, kteří zvažují změnu zaměstnavatele nebo u nich benefity neplní svůj motivační účel. Za pozornost stojí také skutečnost, že 20,9 % zaměstnanců uvedlo, že nemá dostatek informací nebo srovnání, aby mohli benefity hodnotit. Tato skupina může být tvořena např. zaměstnanci bez předchozích zkušeností z jiných firem, nebo těmi, kteří se v systému benefitů hůře orientují. Tento výsledek může naznačovat rezervy v komunikaci benefitů nebo potřebě větší transparentnosti a srozumitelnosti.

Celkově lze říci, že zaměstnanci vnímají nabídku benefitů jako stabilní a odpovídající trhu, ale jen malé procento ji považuje za výjimečnou. Firma tak má možnost využít tuto zpětnou vazbu k posílení své pozice na trhu práce, ať už prostřednictvím inovace benefitní nabídky, nebo kvalitnější komunikací a zdůraznění výhod, které již poskytuje.

Tabulka 8 Vnímání konkurenceschopnosti zaměstnaneckých benefitů

Konkurenceschopnost benefitů	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Je nadstandardní	25	9,9
Odpovídá standardu trhu	151	59,7
Je mírně pod standardem	23	9,1
Je výrazně horší než u konkurence	1	0,4
Nemám srovnání	53	20,9
Celkem	252	100

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu dotazníku měli zaměstnanci možnost vyjádřit se otevřeně k nabídce zaměstnaneckých benefitů a sdílet své vlastní návrhy, připomínky nebo hodnocení. Z celkového počtu obdržených odpovědí bylo možné identifikovat několik opakujících se témat, která poukazují na konkrétní oblasti nespokojenosti nebo rezerv v současném nastavení benefitního systému. Podrobný rozbor všech komentářů je uveden v příloze diplomové práce (viz Příloha P III), níže je uveden souhrn hlavních zjištění.

Nejčastěji se v komentářích objevoval požadavek na zavedení nových benefitů, který zazněl ve 20 případech. Zaměstnanci nejčastěji navrhovali širší výběr benefitů podle individuálních potřeb, ale také zcela konkrétní možnosti, například rozšíření nabídky v oblasti zdravotní péče, péče o děti nebo volnočasových aktivit. Další často zmiňovanou oblastí byla složitost systému a nepřehlednost v nabídce benefitů. Někteří zaměstnanci si stěžovali na nedostatečně jasné informace, složité podmínky čerpání nebo neintuitivní fungování cafeteria systému. V návaznosti na to zaznívaly i požadavky na lepší informovanost, přehledné zpracování přehledu výhod nebo jejich pravidelné připomínání ze strany HR oddělení.

Dvanáct respondentů upozornilo na vysokou cenu MultiSport karty, která podle nich neodpovídá její reálné využitelnosti. Ve svých komentářích uváděli, že by zájem o tento benefit stoupl, pokud by zaměstnavatel zvýšil příspěvek, nebo se cena snížila. Z dalších připomínek se objevoval například nedostatek teambuildingových a vztahových akcí, kritika některých nevhodných či nevyužitelných benefitů, které jsou například omezeny lokalitou nebo výzvy ke zlepšení motivace a atraktivity benefitního systému jako celku. Několik jednotlivců zmiňovalo i potřebu přehodnotit nabídku služebních vozidel a mobilních telefonů či zvážit zrušení méně přínosných benefitů.

Tyto komentáře poskytují cennou zpětnou vazbu, která přináší nejen kritiku, ale i konkrétní návrhy na zlepšení. Ukazují, že zaměstnanci o danou oblast mají zájem, sledují dění v jiných firmách a chtějí, aby byl systém benefitů nastaven co nejvíce funkčně, přehledně a spravedlivě.

Výsledky této části šetření ukazují, že většina zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ je se systémem zaměstnaneckých benefitů spokojena a vnímá jej jako standardní či nadprůměrný ve srovnání s konkurencí. Zároveň se však ukázalo, že část zaměstnanců zaujímá spíše neutrální postoj nebo pociťuje rezervy v přehlednosti, komunikaci či dostupnosti některých výhod. Důležitou součástí této podkapitoly byly také volné komentáře respondentů, které přinesly konkrétní návrhy na zlepšení, ať už formou rozšíření nabídky,

snížení spoluúčasti u některých benefitů nebo zpřehlednění celého systému. Z pohledu zaměstnavatele tak jde o cenný souhrn poznatků, které mohou sloužit jako základ pro další zefektivnění benefitní politiky a posílení celkové spokojenosti zaměstnanců.

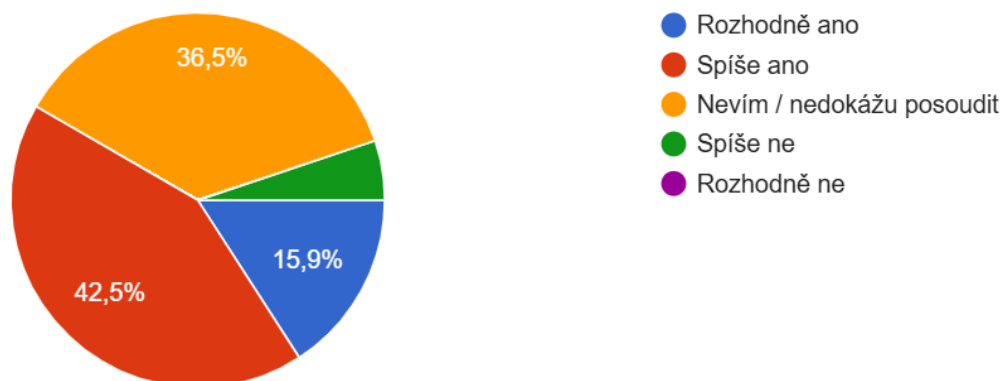
8.4 Investice do benefitů a návrhy na jejich zlepšení

Tato podkapitola se zaměřuje na konkrétní návrhy a podněty zaměstnanců, které byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření, a to jak výběrem z předem nabízených možností, tak i formou otevřených odpovědí. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci vnímají potřebu investic do rozšíření či zkvalitnění stávajících výhod a jaké konkrétní návrhy na nové benefity nebo úpravy současného systému by přivítali.

V rámci úvah nad dalším rozvojem systému zaměstnaneckých benefitů byla nejprve zjišťována celková ochota zaměstnanců podporovat změny v této oblasti. Obrázek č. 2 znázorňuje, že většina zaměstnanců vnímá potřebu investic do rozšíření nebo zkvalitnění systému benefitů velmi pozitivně.. Konkrétně 42,5 % respondentů uvedlo odpověď „spíše ano“ a 15,9 % označilo „rozhodně ano“, což dohromady tvoří 58,4 % všech dotázaných. Tento výsledek potvrzuje, že zaměstnanci nejen aktivně využívají současnou nabídku benefitů, ale zároveň vnímají prostor pro její další zlepšování.

Naopak pouze 5,1 % respondentů (součet odpovědí „spíše ne“ a „rozhodně ne“) se domnívá, že současná úroveň benefitů je dostatečná a nevyžaduje další investice. Tento podíl je velmi malý, což naznačuje, že většina zaměstnanců by jakékoli zlepšení vnímala jako krok správným směrem. Významnou skupinu tvoří i ti, kteří nedokázali situaci přesně posoudit. Odpověď „nevím / nedokážu posoudit“ zvolilo 36,5 % respondentů. Tato odpověď může odrážet buď nedostatek informací o aktuálním fungování benefitního systému, nebo nízkou srovnávací zkušenost s jinými zaměstnavateli. Může jít ale také o zaměstnance, pro něž benefity nehrají klíčovou roli v pracovním životě, a proto se v této otázce necítí být dostatečně kompetentní k hodnocení.

Celkově lze z výsledků vyčíst, že zaměstnanci nejen vnímají současný systém benefitů jako důležitou součást firemní kultury, ale také projevují ochotu a zájem o jeho další zkvalitňování. Právě na toto navazují konkrétní návrhy, které byly sbírány prostřednictvím uzavřených i otevřených otázek a které budou představeny v následující části.



Obrázek 2 Vnímání potřeby investic do rozšíření nebo zkvalitnění systému zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2025)

Tabulka č. 9 shrnuje nejčastěji zmiňované návrhy zaměstnanců na zavedení nových benefitů nebo vylepšení těch stávajících, které vzešly z otevřené otázky dotazníkového šetření. Jelikož respondenti měli možnost vyjádřit se vlastními slovy, odpovědi byly tematicky roztrženy do přehledných kategorií podle opakujících se témat. Výsledky jasně ukazují, že zaměstnanci mají o oblast benefitů aktivní zájem a přicházejí s konkrétními a praktickými podněty, které mohou firmě posloužit jako důležitá zpětná vazba.

Nejčastěji se v odpovědích objevoval návrh na zvýšení počtu dnů dovolené, který uvedlo 16 respondentů, což představuje 17,0 % všech zaznamenaných odpovědí. S téměř totožnou četností následovalo zlevnění MultiSport karty a rozšíření možnosti práce z domova, obě s výskytem 14 zmínek (14,9 %). Zaměstnanci tedy nejen oceňují flexibilitu a podporu zdravého životního stylu, ale zároveň upozorňují na oblasti, které jim v aktuálním systému benefitů buď zcela chybí, nebo nejsou dostatečně dostupné.

Mezi další častěji zmiňované návrhy, týkající se posílení firemní kultury a vztahů na pracovištích, patří více teambuildingových akcí (12,8 %) a příspěvek na dopravu nebo MHD (8,5 %). Nechybí ani podněty na vyšší příspěvky na penzijní připojištění, zvýšení počtu sick days, zlepšení kancelářského vybavení či podporu dalšího vzdělávání. Zajímavostí jsou také velmi konkrétní návrhy jako jiný model služebního automobilu nebo výkonnější telefon využitelný i pro soukromé účely, které odrážejí každodenní potřeby zaměstnanců, které by bylo možné řešit menšími, ale cílenými úpravami.

Tabulka 9 Návrhy zaměstnanců na rozšíření či úpravu benefitního systému

Návrh nového nebo aktualizace stávajícího benefitu	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Více dnů dovolené	16	17,0
Zlevnění MultiSport karty	14	14,9
Rozšíření možnosti home office	14	14,9
Více teambuildingových akcí	12	12,8
Příspěvek na dopravu / MHD	8	8,5
Vyšší příspěvek na penzijní pojištění	6	6,4
Jiný model služebního automobilu	5	5,3
Výkonnější služební telefon i pro soukromé účely	4	4,3
Navýšení počtu sick days	4	4,3
Firemní školka	4	4,3
Kvalitnější kancelářské vybavení	3	3,2
Větší podpora vzdělání / kurzů	2	2,1
Příspěvek na dětské tábory	2	2,1

Zdroj: vlastní zpracování

Tato podkapitola se zaměřila na zjištění, zda zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ vnímají současný systém benefitů jako oblast, do které by měla firma dále investovat, a jaké konkrétní směry rozvoje považují za smysluplné. Výsledky ukázaly, že většina respondentů podporuje myšlenku dalšího rozšíření či zkvalitnění benefitní nabídky a zároveň aktivně přispěla řadou konkrétních návrhů. V odpovědích se odrážela nejen motivace zlepšovat pracovní podmínky, ale také vysoká míra zájmu o prostředí, ve kterém zaměstnanci působí.

Z odpovědí vyplývá, že benefitní systém je zaměstnanci vnímán jako důležitý nástroj ovlivňující jejich pracovní spokojenost i vztah k zaměstnavateli. Vedle obecných výhod oceňují především praktičnost, dostupnost a férovost jednotlivých benefitů. Cenným výstupem této části dotazníkového šetření je tedy nejen potvrzení zájmu o tuto oblast, ale také konkrétní zpětná vazba, která může vedení společnosti sloužit jako podklad pro strategická rozhodnutí v oblasti péče o zaměstnance a nastavení budoucí benefitní politiky.

8.5 Návrhy na zlepšení vztahů na pracovištích

Na předchozí podkapitolu, která se věnovala konkrétním návrhům na rozšíření benefitního systému, navazuje tato část analýzy zaměřená na kvalitu vztahů na pracovišti. Vzhledem k tomu, že pracovní atmosféra, mezilidské interakce a týmová spolupráce jsou klíčovými faktory ovlivňujícími celkovou spokojenost zaměstnanců, byla do dotazníkového šetření zařazena i otázka týkající se možností zlepšení v této oblasti. Respondenti měli možnost označit jednu nebo více předdefinovaných možností a případně doplnit vlastní návrh

v kolonce „jiné“. Cílem této části bylo zjistit, jaké konkrétní prvky by podle zaměstnanců mohly přispět k posílení vzájemné důvěry, efektivnější spolupráci a lepší pracovní atmosféře v rámci společnosti HOCHTIEF CZ.

Tabulka č. 10 poskytuje přehled nejčastěji zmiňovaných návrhů na zlepšení vztahů na pracovišti podle odpovědí zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ. Nejvýraznější podíl respondentů (51,6 %) považuje za přínosné zejména celofiremní akce, které podle nich významně napomáhají rozvoji vzájemné spolupráce a posilují týmového ducha napříč společnostmi. Téměř polovina respondentů (44,4 %) dále uvádí možnost společných kulturních nebo sportovních aktivit jako vhodný způsob pro zlepšení mezilidských vztahů. Významný podíl odpovědí (29,0 %) získal také návrh na zřízení společenských a relaxačních prostor na pracovišti (například odpočinkové zóny), které mohou napomoci k neformálním setkáváním kolegů i lepší pracovní pohodě.

Tyto výsledky potvrzují, že zaměstnanci oceňují příležitosti pro neformální setkávání a sdílení mimo běžný pracovní režim, které mohou přispět nejen ke zlepšení vztahů, ale i k celkové pracovní spokojenosti a loajalitě vůči firmě.

Tabulka 10 Návrhy na zlepšení vztahů na pracovišti

Návrhy	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Celofiremní akce	128	51,6
Možnost společných kulturních nebo sportovních aktivit	112	44,4
Společenské relaxační prostory na pracovišti (např. odpočinkové zóny)	73	29,0
Přístup vedoucího týmu	1	0,4

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky této podkapitoly ukazují, že zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ vnímají mezilidské vztahy na pracovišti jako důležitou součást pracovního prostředí, která má přímý vliv na jejich spokojenost a spolupráci v týmu. Nejčastěji navrhovaným prostředkem ke zlepšení vztahů jsou firemní akce a neformální setkávání mimo běžný pracovní režim, což potvrzuje důležitost přímé interakce mezi kolegy v méně formálním kontextu. Dále se objevují návrhy na vytvoření společenských prostor a podporu sdílených aktivit, které mohou přispět k lepší atmosféře a větší soudržnosti napříč týmy. Z celkových výsledků vyplývá, že zaměstnanci oceňují, pokud firma věnuje pozornost nejen technickým či organizačním podmínkám práce, ale také vztahové a kulturní rovině firemního života.

8.6 Prostor pro zlepšení současného systému zaměstnaneckých benefitů

V této kapitole budou shrnuty hlavní výhody a slabá místa současného systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ. Na základě výše uvedeného dotazníkového šetření, které bylo realizováno v rámci praktické části diplomové práce. Cílem této analýzy je identifikovat oblasti, které zaměstnanci vnímají jako přínosné, ale také poukázat na místa, kde je prostor pro zlepšení nebo úpravu již existujících benefitů. Výsledky slouží jako podklad pro formulaci návrhů na úpravy benefitního systému v souladu s preferencemi zaměstnanců.

Dotazníkové šetření se zaměřovalo na úroveň informovanosti o zaměstnaneckých benefitech, jejich využívání, celkovou spokojenost se stávající nabídkou a návrhy zaměstnanců na nové nebo upravené benefity. Dotazník vyplnilo celkem 252 respondentů, což představuje přibližně 25 % všech zaměstnanců společnosti HOCHTIEF CZ. Jednotlivé části dotazníku byly strukturovány tak, aby bylo možné podrobně analyzovat nejen přehled o nabízených benefitech a míru jejich využívání, ale také osobní preference zaměstnanců, jejich konkrétní návrhy na zlepšení a v neposlední řadě i jejich pohled na to, jak by benefity mohly přispět ke zlepšení vztahů na pracovišti či celkové atraktivitě firmy.

Dotazník obsahoval celkem 21 otázek, z nichž vyplynuly následující klíčové poznatky. Bylo zjištěno, že 85,7 % respondentů má o nabízených zaměstnaneckých benefitech přehled, přičemž 76,1 % uvedlo, že se cítí být dostatečně informováno o způsobech jejich využívání. Nejčastějším zdrojem informací byl firemní intranet, který označilo 34,6 % respondentů, následovaný komunikací se spolupracovníky (17,1 %) a personálním oddělením (16,1 %).

Mezi nejvíce využívané a respondenty oceňované benefity patří dovolená nad rámec zákona, stravenky, flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova, každý z těchto benefitů označilo jako důležitý přibližně 60 % nebo více zaměstnanců. Zájem byl zaznamenán také o vzdělávací kurzy, příspěvky na pojištění či Multisport kartu. Celkově bylo se systémem zaměstnaneckých benefitů spokojeno 72,6 % respondentů, z toho 20,2 % zcela. Nejčastěji uváděné výhrady se týkaly složitosti systému a nepřehlednosti pravidel čerpání, ale také nedostatečné nabídky benefitů odpovídajících aktuálním potřebám zaměstnanců. Někteří rovněž upozornili na nízkou motivaci k využívání určitých benefitů nebo jejich cenovou nedostupnost. Z hlediska návrhů zaměstnanců na vylepšení systému se nejčastěji objevovaly podněty na navýšení počtu dnů dovolené, snížení ceny MultiSport karty, rozšíření možností home office, navýšení počtu sick days a podporu neformálních akcí pro zlepšení vztahů na

pracovišti. Mnohé z těchto návrhů směřovaly spíše k úpravě parametrů stávajících benefitů než k rozšiřování jejich celkového portfolia.

Na základě výsledků kvantitativního šetření bylo možné identifikovat nejen oblasti, se kterými jsou zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ spokojeni, ale také témata, která podle nich vyžadují větší pozornost nebo změnu. Následující tabulka shrnuje hlavní přednosti současného systému zaměstnaneckých benefitů i oblasti, kde respondenti vnímají prostor pro zlepšení. Tabulka tak poskytuje přehledné zakončení dotazníkové analýzy a zároveň slouží jako výchozí rámec pro navazující doporučení.

Tabulka 11 Přehled předností současného stavu a prostoru pro zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů

Přednosti současného stavu	Prostor pro zlepšení
Je zaveden systém zaměstnaneckých benefitů a zaměstnanci jej aktivně využívají	Nedostatečná přehlednost a informovanost o zaměstnaneckých benefitech
Existuje zavedený systém interní komunikace	Nedostatečné cílení komunikace benefitů k řadovým zaměstnancům nebo mimo administrativu
Flexibilita, oblíbenost home office a pružné pracovní doby	Vysoká cena některých benefitů, zejména MultiSport karta
Zaměstnanci pozitivně vnímají benefity, které posilují týmovou spolupráci	Chybějící benefity zaměřené na vztahy, teambuildingy, neformální akce
Zaměstnavatel je otevřený zpětné vazbě a diskusi o benefitním systému	Vysoká cena některých benefitů, zejména MultiSport karta

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků kvantitativního šetření bylo možné identifikovat řadu předností současného systému zaměstnaneckých benefitů, ale zároveň i konkrétní oblasti, které zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ vnímají jako problematické nebo nedostatečně rozvinuté. Dotazníkové šetření poskytlo cenné statistické údaje o míře spokojenosti, informovanosti a preferencích zaměstnanců v oblasti benefitů. Pro hlubší pochopení motivací, postojů a konkrétních zkušeností zaměstnanců však bylo doplněno také o kvalitativní část, rozhovory s vybranými pracovníky, kteří se systémem benefitů přicházejí do kontaktu ve své každodenní praxi. Následující kapitola se proto věnuje analýze těchto rozhovorů, jejichž cílem bylo získat podrobnější vhled do fungování benefitního systému, jeho přínosů, limitů a návrhů na změny z pohledu zaměstnanců s různou pracovní zkušeností a pozicí ve firmě.

9 ANALÝZA ROZHOVORŮ S VYBRANÝMI ZAMĚSTNANCI

V rámci kvalitativní části výzkumu bylo realizováno pět polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ, jejichž cílem bylo doplnit a rozšířit poznatky získané z předchozí dotazníkové části. Hlavním tématem rozhovorů byla problematika zaměstnaneckých benefitů, jejich vnímání zaměstnanci, hodnocení současného nastavení a možné návrhy na zlepšení tohoto systému.

Rozhovory probíhaly individuálně v období od 8. do 14. dubna 2025, a to s pěti respondenty zastupujícími různou úroveň organizační struktury – konkrétně s personální ředitelkou, mistrem, výrobním ředitelem, stavbyvedoucím a projektovým manažerem. Každý rozhovor trval přibližně 30 minut a byl veden na základě předem připraveného souboru otázek, které byly lehce přizpůsobeny konkrétní pracovní pozici respondenta. Data byla sbírána formou polostrukturovaných rozhovorů. Jeden rozhovor byl pořízen formou audiozáznamu a následně přepsán, ostatní byly zaznamenávány v průběhu rozhovoru pomocí ručně psaných poznámek. Do Přílohy P IV jsou zařazeny ukázky z těchto rozhovorů.

Otázky byly tematicky zaměřeny na několik klíčových oblastí, které zároveň tvoří strukturu následující analýzy. Jednotlivé odpovědi byly následně zpracovány a utříděny podle těchto kategorií:

- Hodnocení současného benefitního systému
- Vnímání účelu a strategie zaměstnaneckých benefitů
- Návrhy na změny a zlepšení systému
- Role benefitů v oblasti vztahů na pracovišti a motivace

9.1 Hodnocení současného benefitního systému

Úvodní část rozhovorů byla zaměřena na zjištění, jak jednotliví zaměstnanci vnímají současné nastavení benefitního systému ve společnosti HOCHTIEF CZ. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci považují nabízené benefity za smysluplné a motivující, jak jsou s nimi spokojeni z hlediska dostupnosti a relevance, a zda se domnívají, že jsou benefity nastaveny spravedlivě napříč různými pracovními pozicemi. Většina respondentů se shodla na tom, že firma nabízí poměrně široké spektrum zaměstnaneckých výhod, přičemž kladně bylo hodnoceno především to, že systém zahrnuje jak finanční benefity (např. příspěvky na pojištění, stravenky), tak i benefity nefinančního charakteru (např. dovolená navíc, sick days,

možnost práce z domova). Přesto však v odpovědích opakovaně zaznívalo, že přístup k jednotlivým benefitům není vždy rovnoměrný a může se výrazně lišit v závislosti na pracovním zařazení, pozici nebo délce pracovního poměru.

Výrobní ředitel benefitní systém hodnotil jako „celkově stabilní a funkční“, ale zároveň upozornil, že některé výhody jsou navázány na konkrétní pracovní smlouvu, což může být pro novější nebo mladší zaměstnance demotivující. Mistr a stavbyvedoucí se shodli na tom, že řadoví zaměstnanci se často v systému benefitů neorientují a plně ho využívají, buď kvůli nízké informovanosti, nebo z důvodu, že některé benefity nejsou pro jejich typ práce reálně dostupné. Stavbyvedoucí také uvedl, že systém je z jeho pohledu příliš složitý, bez jednoznačně dostupných a srozumitelných pravidel čerpání. V tomto ohledu hraje důležitou roli i přístup přímého nadřízeného a jeho ochota informace sdílet.

Naopak personální ředitelka benefitní systém označila za pestrý a dlouhodobě rozvíjený. Uvedla, že firma se v posledních letech snaží o zvýšení transparentnosti i rovnováhy v přístupu k benefitům napříč odděleními. Z jejího pohledu je klíčové, že se systém pravidelně vyhodnocuje a přizpůsobuje potřebám zaměstnanců. Projektový manažer vyzdvihl především benefity podporující work-life balance, jako pozitivní příklad uvedl možnost práce z domova, flexibilitu v plánování dovolené nebo sick days. Zároveň ale upozornil, že u některých pozic (např. v provozu nebo na stavbě) je využití těchto výhod složité kvůli provoznímu režimu nebo plánování projektů, což může vytvářet vnitrofiremní nerovnováhu.

9.2 Presentace a komunikace benefitů

Druhá tematická oblast rozhovorů se zaměřila na to, jakým způsobem jsou informace o zaměstnaneckých benefitech ve firmě prezentovány a zda se zaměstnanci v nabídce orientují. Téma přehlednosti systému a přístupnosti informací se v odpovědích respondentů objevovalo velmi často, a to napříč všemi pracovními pozicemi.

Personální ředitelka vnímá aktuální stav komunikace jako funkční, nicméně sama připustila, že ne každý zaměstnanec má k informacím stejný přístup. Podle jejích slov jsou benefity nejčastěji komunikovány přes intranet a personální oddělení. Právě přehlednost informací na intranetu však byla v několika rozhovorech zpochybněna. Výrobní ředitel uvedl, že „i když tam ty informace jsou, nejsou vždy intuitivně dohledatelné“ a jejich struktura podle něj není uživatelsky přívětivá a to by se mělo určitě do budoucna změnit. Projektový manažer se ve své odpovědi zaměřil především na strukturu a uspořádání informací na

intranetu. Podle jeho názoru by bylo přínosné celý přehled benefitů na interním portálu lépe kategorizovat a logicky rozčlenit. Uvedl například, že by dávalo smysl seskupit benefity podle tematických celků, například zvlášť uvést benefity související se stravováním (stravenky, příspěvky, firemní jídelna), zvlášť finanční příspěvky (penzijní a životní pojištění, příspěvek na dopravu) a zvlášť volnočasové aktivity nebo benefity zaměřené na zdraví. Současné uspořádání podle něj působí nepřehledně a neumožňuje zaměstnancům rychle a jednoduše vyhledat informace, které se jich konkrétně týkají.

Jako nejproblematictější se přesto ukázala situace mezi provozními pracovníky. Mistr a stavbyvedoucí se shodli na tom, že většina dělníků o benefitech buď vůbec neví, nebo se k nim dostávají informace pouze ústně od nadřízených a to jen v momentech, kdy se konkrétně na něco zeptají. Mistr uvedl, že „dělníci se spoléhají na to, že jim to někdo řekne, ale sami by to nikde nenašli.“ Stavbyvedoucí také zmínil, že mezi zahraničními pracovníky je nízká informovanost částečně způsobena i jazykovou bariérou.

Z rozhovorů tak vyplynulo, že jedním z hlavních problémů není samotná nabídka benefitů, ale jejich komunikace směrem ke všem typům zaměstnanců. Zaznívaly konkrétní návrhy, jak tento stav zlepšit. Projektový manažer například doporučil každoroční distribuci přehledného seznamu benefitů e-mailem a jeho přehlednou grafickou verzi na intranetu. Mistr i stavbyvedoucí podpořili návrh na vytvoření tištěného seznamu benefitů, který by byl dostupný přímo na pracovištích, ideálně v několika jazykových mutacích, například v češtině, angličtině a ukrajinštině. Takový krok by podle nich výrazně zlepšil dostupnost informací a pomohl oslovit i zaměstnance, kteří intranetem téměř nepracují.

Na základě těchto zjištění budou v návrhové části práce předloženy konkrétní opatření zaměřená na zlepšení komunikace benefitního systému, zejména úpravou intranetu, jazykovou dostupností a pravidelným přehledovým informováním zaměstnanců.

9.3 Využívání a účinnost benefitů v praxi

V průběhu rozhovorů byli respondenti vyzváni, aby se podělili o své zkušenosti s konkrétním využíváním zaměstnaneckých benefitů, které firma nabízí. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že míra využívání jednotlivých benefitů se výrazně liší v závislosti na charakteru práce, pracovní pozici i osobních preferencích zaměstnanců. Zásadním faktorem se ukázala být i reálná dostupnost benefitů, zatímco někteří zaměstnanci mají přístup ke všem výhodám, jiní narážejí na organizační nebo praktické limity, které jejich čerpání komplikují nebo znemožňují.

Personální ředitelka uvedla, že mezi nejčastěji využívané benefity patří bezesporu příspěvek na stravování, dovolená navíc a sick days, které zaměstnanci vnímají jako konkrétní podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zároveň zmínila i rostoucí zájem o vzdělávání, a to jak v podobě odborných kurzů, tak i jazykového vzdělávání. Podle jejích slov je oblast rozvoje zaměstnanců jednou z priorit firmy a pozitivní ohlasy ze strany pracovníků jsou důkazem, že tento směr je vnímán jako smysluplný.

Projektový manažer označil možnost vzdělávání a flexibilního přístupu k práci za jednu z největších výhod, kterou firma poskytuje. Vyzdvihl také to, že benefity nejsou jen „pasivní nabídka“, ale že zaměstnanci mají možnost aktivně si vybírat, co pro ně dává smysl. Současně však připustil, že využívání některých výhod závisí na pracovní roli, například home office může být reálně dostupný spíše pro administrativní a projektové pozice.

Zcela odlišný pohled zazníval ze strany výrobních a provozních pozic. Mistr a stavbyvedoucí se shodli, že mezi dělníky a provozními pracovníky je skutečné využívání benefitů nižší, a to nejen kvůli nižší informovanosti, ale i z důvodu samotné povahy práce. Kritika se nejčastěji vztahovala k MultiSport kartě, která je sice zaměstnanci vnímána jako zajímavá výhoda, avšak kvůli vysoké spoluúčasti se podle jejich slov stává pro mnohé nedostupnou. Stavbyvedoucí uvedl, že „většina pracovníků si ji kvůli výši spoluúčasti ve výši zhruba 800 Kč měsíčně prostě nemůže dovolit“. Podobný pohled sdílel i výrobní ředitel, podle něhož právě u benefitů, které vyžadují výraznou finanční spoluúčast zaměstnanců, často dochází k nízkému reálnému využívání, bez ohledu na jejich potenciální přínos. Zazněl proto návrh zamyslet se nad možným přenastavením finančních podmínek.

V několika odpovědích se také objevil požadavek na rozšíření stávajících benefitů v oblasti volna. Dovolená nad rámec zákona je podle většiny respondentů vnímána jako jeden z nejpřínosnějších prvků benefitního systému, nicméně více zaměstnanců by podle svých slov uvítalo její další navýšení, případně zvýšení počtu sick days ze tří na pět dnů ročně. Argumentují tím, že právě dostatek volna přispívá nejen ke zdraví a psychické pohodě, ale i k dlouhodobé pracovní motivaci a snížení rizika syndromu vyhoření, zejména u profesí, kde je vysoké pracovní nasazení a nepravidelný režim běžnou součástí pracovního dne.

Z rozhovorů tak vyplývá, že zaměstnanci jednoznačně oceňují benefity, které mají okamžitý a praktický dopad, např. stravenky, sick days, dovolená navíc či vzdělávací kurzy. Tyto výhody zvyšují komfort práce, podporují pracovní výkonnost i loajalitu. Naopak benefity, které jsou složitě dostupné, špatně vysvětlené nebo finančně náročné, bývají buď zcela nevyužívané, nebo vnímány jako nespravedlivé. Zásadním závěrem této části je tedy

skutečnost, že účinnost zaměstnaneckých benefitů nespočívá pouze v jejich existenci, ale především v reálné možnosti jejich čerpání napříč celou firmou. Systém, který nebere ohled na specifika různých pracovních pozic, může ve výsledku ztrácet svůj motivační potenciál a v některých případech vést k demotivaci zaměstnanců.

Vybrané poznatky z této části rozhovorů budou využity při návrhu opatření, která se zaměří například na úpravu podmínek čerpání některých benefitů, jako je MultiSport karta, nebo na optimalizaci benefitů v oblasti firemního volna.

9.4 Benefity a vztahy na pracovišti

Další tematická oblast rozhovorů se zaměřila na to, jaký význam přikládají zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ benefitům, které mají přímý nebo nepřímý dopad na mezilidské vztahy na pracovišti. Respondenti se vyjadřovali k otázkám týkajícím se firemních akcí, teambuildingových aktivit a celkové atmosféry na pracovišti. Významným zjištěním je, že tato oblast nebyla vnímána jako druhotná, naopak většina dotázaných považuje kvalitní vztahy mezi kolegy a posilování týmové soudržnosti za jeden z klíčových aspektů pracovního prostředí.

Zejména zaměstnanci z provozu, konkrétně mistr a stavbyvedoucí, zdůraznili, že osobní vztahy mezi pracovníky hrají zásadní roli při každodenní spolupráci a celkové pracovní pohodě. Mistr například uvedl, že „čím lépe spolu lidé vycházejí, tím méně konfliktů vzniká při náročnějších situacích“. Oba respondenti také ocenili, že jakékoli společné aktivity mimo pracoviště mají pozitivní vliv na komunikaci i loajalitu. Stavbyvedoucí navíc navrhl, aby se podobné akce – např. výšlap, opékání, nebo setkání s rodinnými příslušníky – realizovaly alespoň jednou ročně a byly plánované dopředu.

Zejména zaměstnanci z provozu, konkrétně mistr a stavbyvedoucí, zdůraznili, že osobní vztahy mezi pracovníky hrají zásadní roli při každodenní spolupráci a celkové pracovní pohodě. Mistr například uvedl, že „čím lépe spolu lidé vycházejí, tím méně konfliktů vzniká při náročnějších situacích“. Oba respondenti také ocenili, že jakékoli společné aktivity mimo pracoviště mají pozitivní vliv na komunikaci i loajalitu. Mistr David Slezák zároveň navrhl, aby se podobné akce, např. výšlap a následné opékání a popíjení, nebo setkání s rodinnými příslušníky, realizovaly alespoň jednou ročně a byly plánované dopředu, aby se mohl zúčastnit co nejvíce lidí.

Projektový manažer sdílel podobný názor a navrhl, aby se firemní akce neomezovaly jen na celofiremní úroveň, ale aby vznikly dvě roviny teambuildingu, jednak v rámci jednotlivých týmů nebo divizí, a zároveň v rámci celé společnosti. Podle jeho slov by to podpořilo propojení pracovníků napříč odděleními a přispělo k posílení firemní identity. Zmínil i konkrétní nápady, jako je společné neformální večery s občerstvením nebo tematické výletové akce v podobném duchu, jako se objevovaly ve firmě pár let dozadu. Výrobní ředitel vnímá význam mezilidských vztahů jako klíčový pro fungování velké organizace, a proto považuje investice do teambuildingů za plně oprávněné. Zdůraznil, že v týmech, kde se lidé znají i mimo pracovní kontext, je vyšší míra důvěry, ochoty pomoci i flexibility. Zároveň však dodal, že realizace těchto aktivit bývá často komplikovaná kvůli časové vytíženosti, projektovému plánování nebo rozdílné pracovní době. Navrhl proto, aby se s těmito aktivitami pracovalo systematicky, například pomocí předem připraveného ročního kalendáře akcí.

Personální ředitelka potvrdila, že firma se o podporu vztahů mezi zaměstnanci dlouhodobě snaží, ale zároveň připustila, že potenciál v této oblasti není zdaleka vyčerpán. Uvedla, že zaměstnanci mají o podobné akce zájem, ale jejich realizace je často ponechána na iniciativě jednotlivých týmů. Podle jejích slov by mohlo být přínosné zavést více centralizovaný model plánování a komunikace těchto událostí, aby se snížila organizační zátěž a zvýšila účast.

Ze všech rozhovorů vyplynulo, že teambuildingy a firemní akce nejsou vnímány jako „doplňkový benefit“, ale jako nástroj k posílení firemní kultury, důvěry mezi kolegy a celkové spokojenosti na pracovišti. Klíčové však je, aby tyto aktivity byly dostupné pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Zazněly návrhy na větší různorodost forem (sportovní, kulturní i neformální), lepší plánování a dostupnost informací o konání těchto událostí. Právě tato oblast se tak jeví jako velmi vhodná pro další rozvoj, a to jak na úrovni jednotlivých týmů, tak v rámci celé společnosti.

Téma teambuildingových aktivit bude dále rozpracováno v návrhové části této práce, kde budou předloženy konkrétní návrhy na zlepšení a systematizaci těchto aktivit napříč firmou.

9.5 Návrhy na zlepšení benefitního systému

Závěrečná část rozhovorů se soustředila na návrhy a doporučení ze strany zaměstnanců, které se týkaly zlepšení současného systému zaměstnaneckých benefitů. Respondenti se vyjadřovali k tomu, jaké konkrétní úpravy nebo novinky by podle jejich názoru přispěly k větší srozumitelnosti, využitelnosti i celkové atraktivitě systému benefitů. Odpovědi napříč

všemi pěti rozhovory ukázaly, že zaměstnanci o této oblasti přemýšlejí aktivně, a mnohé z jejich návrhů vykazují praktický a realistický charakter. Zároveň se v mnoha případech shodují s výsledky dotazníkového šetření, čímž se jejich relevance ještě více posiluje.

Jedním z nejčastěji zmiňovaných návrhů byla potřeba zvýšit přehlednost a dostupnost informací o benefitech. Mistr i stavbyvedoucí opakovaně upozorňovali, že řadoví zaměstnanci, zejména z provozu, často nevědí, na co mají nárok a kde tyto informace najít. Jako možné řešení se jeví vyvěšení přehledu zaměstnaneckých benefitů v tištěné podobě přímo na pracovištích, a to v několika jazykových mutacích (čeština, angličtina, ukrajinština), aby byly informace dostupné všem zaměstnancům bez ohledu na jejich přístup k intranetu. Tento návrh byl podpořen i personální ředitelkou, která uvedla, že jazyková bariéra i nedostatečná informovanost skutečně mohou snižovat efekt celého systému.

Další návrh se týkal samotné struktury informací na intranetu. Projektový manažer doporučil, aby byly benefity lépe tematicky členěny, např. do skupin jako „stravování“, „volno“, „finanční příspěvky“ apod. Cílem je, aby se zaměstnanci mohli v systému rychleji zorientovat a snadněji vyhledali ty benefity, které se jich bezprostředně týkají. Zazněl také návrh, aby personální oddělení každoročně rozesílalo aktualizovaný přehled benefitů ve formě jednoduché tabulky, ideálně elektronicky i fyzicky, podle možností zaměstnanců.

V oblasti obsahu benefitů se opakovaně diskutovala otázka vysoké spoluúčasti u některých výhod, konkrétně u MultiSport karty. Jak výrobní ředitel, tak stavbyvedoucí zmínili, že zaměstnanci by o kartu měli zájem, ale častá výše spoluúčasti (až 800 Kč měsíčně) je pro mnohé demotivující. V rámci rozhovorů proto zazněl návrh snížit spoluúčast zaměstnance nebo nabídnout alternativní pohybové benefity, které by byly finančně dostupnější. Několik respondentů se rovněž vyjádřilo k tématu firemního volna. Dovolená nad rámec zákona je obecně vnímána velmi pozitivně, avšak opakovaně zazníval návrh tuto výhodu dále posílit. Personální ředitelka například podpořila myšlenku navýšení firemního volna po určité době setrvání ve firmě, např. po pěti letech pracovního poměru. Tento krok by mohl sloužit i jako forma uznání loajality zaměstnanců a zároveň jako motivační prvek pro jejich setrvání ve firmě. Zcela specifickou oblastí, která se objevovala napříč všemi rozhovory, byl návrh na posílení teambuildingových a společenských aktivit. Respondenti navrhovali zavést pravidelné akce v rámci jednotlivých týmů i celofiremně, ať už formou výletů, sportovních akcí, nebo kulturních aktivit. Zazněl požadavek na systematické plánování těchto akcí, například pomocí ročního kalendáře, a zajištění jejich dostupnosti i pro zaměstnance

v provozu. Cílem těchto aktivit je podle většiny respondentů zlepšení mezilidských vztahů, zvyšování důvěry a celková podpora pozitivní firemní kultury.

Z výše uvedených podnětů je patrné, že zaměstnanci nejen aktivně reflektují aktuální podobu benefitního systému, ale rovněž přicházejí s konkrétními návrhy, které vycházejí z jejich každodenní pracovní reality. Ať už se jedná o potřebu zlepšit přehlednost a dostupnost informací, úpravu výše spoluúčasti u vybraných benefitů nebo rozšíření volnočasových a týmových aktivit, všechny tyto návrhy mají společný cíl, zvýšit funkčnost systému tak, aby skutečně odpovídal různorodým potřebám zaměstnanců napříč profesními skupinami. Uvedené návrhy a doporučení, které vzešly z rozhovorů s vybranými zaměstnanci, budou dále podrobněji rozpracovány v návrhové (projektové) části této diplomové práce. Cílem bude navrhnout konkrétní opatření, která zlepší nejen obsah, ale i přístupnost a celkovou funkčnost systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ.

10 PROJEKT NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ

Návrhová část diplomové práce navazuje na předchozí analytická zjištění a představuje konkrétní projekt, jehož cílem je zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ. V této části práce jsou na základě výsledků dotazníkového šetření, rozhovorů se zaměstnanci a srovnání se systémem benefitů ve vybrané konkurenční firmě formulována konkrétní opatření, která odpovídají potřebám zaměstnanců, současným trendům v oblasti řízení lidských zdrojů a zároveň respektují možnosti organizace z hlediska personální strategie i rozpočtových kapacit.

Analýza současného stavu poukazuje na skutečnost, že přestože společnost nabízí relativně široké spektrum benefitů, dochází ke značným rozdílům v jejich vnímání, využívání i informovanosti mezi zaměstnanci. Některé benefity nejsou vnímány jako atraktivní, u jiných chybí dostatečná znalost nebo jsou poskytovány způsobem, který neodpovídá skutečným preferencím jednotlivých skupin pracovníků. Tyto poznatky tvoří základ návrhové části, ve které jsou definována opatření vedoucí ke zefektivnění systému benefitů s důrazem na jejich vyšší individualizaci, přehlednost a následnou komunikaci.

Návrhová část je zpracována ve formě uceleného projektového návrhu, který obsahuje stanovení cíle projektu, identifikaci potřeb a očekávání zaměstnanců, popis klíčových aktivit, návrh konkrétních benefičních opatření, harmonogram realizace a způsob evaluace přínosů. Kromě toho je využit i logický rámec projektu (Příloha P V), jenž slouží k přehlednému zachycení všech klíčových prvků návrhu, od vstupů přes výstupy až po indikátory úspěšnosti a rizikové faktory.

V rámci navrženého projektu je důraz kladen především na zpřehlednění a zatraktivnění benefičního systému tak, aby byl srozumitelný, dostupný a efektivně využitelný pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní pozici. Jedním z hlavních opatření je vytvoření přehlednější struktury benefitů na firemním intranetu, která zaměstnancům umožní snadnější orientaci a dostupnost informací o aktuálně nabízených výhodách. Vzhledem k tomu, že část pracovníků nemá přístup k intranetu, je navržen také alternativní komunikační kanál, například tištěná brožura nebo nástěnka s pravidelnou aktualizací, která zajistí, že i zaměstnanci na nejnižších pozicích budou o benefitech dostatečně informováni. Součástí návrhu je rovněž snížení zaměstnaneckého příspěvku na Multisport kartu, čímž se zvýší její finanční dostupnost a tím i atraktivita mezi zaměstnanci. Další navrhované opatření směřuje

k posílení týmové spolupráce a zlepšení pracovních vztahů formou častější organizace teambuildingových akcí napříč jednotlivými útvary. Pro posílení work-life balance je doporučeno navýšit rozsah firemního volna nad rámec zákonné dovolené. Za účelem zajištění transparentnosti a pravidelné evaluace benefitního systému je navržen každoroční přehled benefitů ve formě souhrnné tabulky, který bude obsahovat aktuální nabídku včetně nově zavedených nebo upravených výhod. Tento přehled bude zaměstnancům systematicky distribuován s cílem posílit informovanost a zájem o čerpání dostupných benefitů.

Navržená opatření reflektují reálné potřeby zaměstnanců, identifikované prostřednictvím dotazníkového šetření, a usilují o vytvoření srozumitelného, flexibilního a motivujícího systému benefitů, který bude přínosem jak pro pracovní spokojenost zaměstnanců, tak pro strategické cíle společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

10.1 Cíle projektu

Cílem navrženého projektu je zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ prostřednictvím konkrétních opatření, která povedou ke zpřehlednění a zefektivnění stávající nabídky, lepší informovanosti zaměstnanců napříč pracovními pozicemi a větší přístupnosti benefitů pro všechny pracovníky. Projekt reaguje na výsledky dotazníkového šetření a reflektuje konkrétní návrhy vzešlé z podnětů samotných zaměstnanců a doporučení na základě srovnání s konkurenční firmou.

Cíl projektu je definován dle metodiky SMART (Doležal a Krátký, 2016), která zajišťuje konkrétnost, měřitelnost, dosažitelnost, akceptovatelnost a časové vymezení:

- **S (specifický):** Projekt se zaměřuje na konkrétní zlepšení benefitního systému ve firmě HOCHTIEF CZ, a to formou: zpřehlednění prezentace benefitů na firemním intranetu, snížení spoluúčasti zaměstnanců na Multisport kartě, zavedení pravidelných ročních přehledů benefitů (včetně aktualizací a návrhů na nové výhody), rozšíření firemního volna, zlepšení komunikace benefitů k zaměstnancům bez přístupu k intranetu a zvýšení počtu teambuildingových akcí s cílem posílit týmové vztahy.
- **M (měřitelný):** Měřitelnost cíle představuje zvýšení informovanosti a spokojenosti zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých benefitů, které bude možné objektivně ověřit prostřednictvím opakovaného dotazníkového šetření. Informovanost zaměstnanců o dostupných benefitech bude v říjnu 2026 alespoň o 8 % vyšší ve

srovnání s výchozí úrovní z dubna 2025. Současně se očekává, že spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity bude v říjnu 2026 alespoň o 10 % vyšší než ve výchozí fázi projektu.

- **A (akceptovatelný):** Projekt je plně projednán s vedením společnosti HOCHTIEF CZ a rovněž s personální ředitelkou. Návrhy jsou v souladu se strategickými záměry společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů a jsou předloženy k finálnímu schválení vedení.
- **R (realistický):** Návrh vychází z aktuálních potřeb zaměstnanců, které byly identifikovány nejen prostřednictvím dotazníkového šetření, ale také na základě individuálních rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ. Díky těmto metodám bylo možné hlouběji porozumět specifickým požadavkům různých skupin pracovníků a přesněji zacílit navrhovaná opatření. Projekt zároveň reflektuje reálné finanční a provozní možnosti společnosti.
- **T (časově ohraničený):** Implementace navržených změn je plánována na rok a půl, s předpokládaným ukončením projektu v říjnu 2026. Následné vyhodnocení efektivity změn proběhne formou dalšího dotazníkového šetření.

Realizací tohoto cíle se očekává pozitivní dopad především v následujících oblastech:

- zvýšení přehlednosti a srozumitelnosti systému zaměstnaneckých benefitů,
- zlepšení dostupnosti informací o benefitech i pro zaměstnance bez přístupu k intranetu,
- posílení týmových vztahů prostřednictvím pravidelných teambuildingových aktivit,
- větší atraktivita vybraných benefitů díky úpravě jejich podmínek (např. snížení ceny Multisport karty),
- posílení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem prostřednictvím navýšení firemního volna.

Pro zdůvodnění potřeby realizace navrhovaného projektu je využita metoda SPIN, která umožňuje identifikovat a strukturovaně popsat důvody vedoucí k návrhu změn v systému zaměstnaneckých benefitů. Tato metoda zahrnuje čtyři klíčové prvky: situaci, problém, implikace a potřebu.

- **S (situation – situace):** V současné době společnost HOCHTIEF CZ poskytuje zaměstnancům široké spektrum benefitů. Výsledky dotazníkového šetření však ukazují, že systém benefitů není vnímán jako dostatečně přehledný, transparentní ani motivující. Přibližně polovina respondentů vyjádřila nespokojenost nebo rezervovaný postoj k současnému nastavení benefitního systému. Výsledky rovněž ukazují na nerovnoměrnou informovanost o benefitech mezi různými skupinami zaměstnanců, zejména u pracovníků bez přístupu k intranetu.
- **P (problem – problém):** Hlavním problémem je právě nízká úroveň spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity, nedostatečná komunikace výhod a nízká využitelnost některých benefitů. Tato skutečnost má přímý dopad na motivaci, pracovní angažovanost i celkovou loajalitu zaměstnanců. V dlouhodobém horizontu může mít neefektivní systém benefitů negativní vliv na konkurenceschopnost společnosti jako zaměstnavatele a na schopnost udržet si klíčové pracovníky.
- **I (implication – dopady a důsledky):** Pokud nebude současný systém benefitů upraven, může to vést k dalšímu snižování spokojenosti zaměstnanců, zhoršení jejich vztahu ke společnosti a případně i k vyšší míře fluktuace. Zaměstnanecké benefity mají být vnímány jako jeden z významných nástrojů stabilizace týmu a podpory dobré pracovní kultury. Neřešení tohoto problému by mohlo vést ke ztrátě důvěry zaměstnanců v personální politiku firmy a ke zhoršení jejího postavení na trhu práce.
- **N (need – potřeba):** Z výše uvedeného vyplývá jasná potřeba zásahu, tedy systematické úpravy benefitního systému s důrazem na jeho větší přehlednost, dostupnost a aktuálnost. Potřeba změny byla identifikována nejen prostřednictvím zaměstnanců, ale i z hlediska vedení, které má zájem o efektivnější nastavení benefitů jako strategického nástroje řízení lidských zdrojů. Realizací navrhovaného projektu dojde k naplnění této potřeby a k vytvoření benefitního systému, který bude odpovídat moderním požadavkům a očekáváním zaměstnanců.

10.2 Klíčové činnosti

Klíčové činnosti projektu byly navrženy na základě výstupů z analýzy dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ. Tyto aktivity reflektují konkrétní podněty zaměstnanců a reagují na zjištěné nedostatky v oblasti informovanosti, dostupnosti a atraktivity zaměstnaneckých benefitů.

Cílem navržených činností je dosažení komplexního vylepšení systému zaměstnaneckých výhod tak, aby vedl ke zvýšení spokojenosti a loajalitě pracovníků a zároveň posílil ještě více konkurenceschopnost společnosti HOCHTIEF CZ jako atraktivního zaměstnavatele. Nově navržený systém benefitů bude založen na kombinovaném přístupu, zachování fixní nabídky stávajících benefitů s doporučením na jejich dílčí zlepšení, a současném zavedení flexibilní části, která umožní zaměstnancům větší míru volby v oblasti volnočasových a podpůrných aktivit.

Navržené aktivity jsou rozděleny do několika oblastí, které se zaměřují na zpřehlednění informací, zvýšení dostupnosti benefitů, úpravu stávajících podmínek a podporu týmové spolupráce. V následující části jsou tyto aktivity podrobně popsány včetně jejich zaměření, očekávaných výstupů a implementačních kroků.

10.2.1 Zpřehlednění systému zaměstnaneckých benefitů na Intranetu

Jednou z výrazných oblastí ke zlepšení v rámci systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti HOCHTIEF CZ je prezentace benefitů na firemním intranetu. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že i když je většina zaměstnanců informována o existenci benefitů, značná část z nich považuje jejich online prezentaci za nepřehlednou a obtížně dostupnou. Zaměstnanci často netuší, jaké výhody mají k dispozici, kde je najít, nebo jakým způsobem je lze čerpat. Přibližně 76 % respondentů uvedlo, že čerpá informace o benefitech právě z intranetu, přičemž 36 % z nich označilo informace za neaktuální, chaotické nebo nesrozumitelně uspořádané. Tento nedostatek byl rovněž potvrzen během rozhovorů s vybranými zaměstnanci, kde zazněla potřeba přehlednější a tematicky členěné struktury.

Ačkoli jsou v současnosti veškeré benefity soustředěny v jedné sekci intranetu, konkrétně v záložce „Personalistika“ pod kategorií „Benefity“, jejich prezentace je značně nepřehledná. Informace nejsou tematicky členěny a působí roztržštěně, což může vést ke snížené orientaci a v důsledku i k nižšímu využívání výhod, které firma nabízí.

Navrhovaná úprava spočívá ve vytvoření nové struktury této sekce tak, aby benefity byly logicky seskupeny do tematických bloků podle jejich obsahu. Zaměstnanci tak snadno naleznou informace například o příspěvcích, formách volna, možnostech vzdělávání, odměnách nebo zvýhodněných službách. Nově navržené členění reflektuje reálný obsah benefitního systému, tak jak je aktuálně uveden na intranetu, a bude přehledně vizualizováno v Příloze P VI, která bude součástí této práce. Cílem není zavádění nových benefitů, ale

pouze reorganizace a zjednodušení stávajících informací, a tudíž tato aktivita nevyžaduje žádné další finanční prostředky ze strany zaměstnavatele.

Zároveň je navrženo zvážit přesunutí samotné kategorie „Benefity“ z podsektory „Personalistika“ na hlavní stránku intranetu, čímž by se význam této oblasti zvýšil a zaměstnanci by k informacím získali snadnější a rychlejší přístup. Tato úprava by mohla přispět k větší informovanosti napříč všemi kategoriemi zaměstnanců, včetně dělnických profesí, a zároveň posílit vnímání zaměstnaneckých výhod jako nedílné a významné součásti firemní kultury.

Výsledkem realizace této aktivity bude strukturovaný, intuitivní a uživatelsky přívětivý prostor na intranetu, který umožní zaměstnancům rychle se zorientovat v dostupných benefitech. Přehlednost a jednoduchý přístup přispějí k vyššímu využití benefitů a tím i ke spokojenosti zaměstnanců. Projekt tak podpoří strategii efektivní interní komunikace a bude mít pozitivní dopad na celkové vnímání benefitního systému ve firmě.

10.2.2 Zasílání přehledu zaměstnaneckých benefitů e-mailovou korespondencí

Druhou aktivitou navrhovaného projektu je vytvoření systému pravidelného zasílání přehledných informací o zaměstnaneckých benefitech přímo na e-mailové adresy všech zaměstnanců společnosti. Tato forma komunikace má za cíl doplnit stávající způsob prezentace benefitů na firemním intranetu a zajistit, že informace o změnách nebo novinkách v oblasti zaměstnaneckých výhod se dostanou ke všem zaměstnancům, včetně těch, kteří se běžně na intranet nepřihlašují.

Součástí této aktivity bude každoroční rozeslání aktualizovaného přehledu benefitů v podobě tabulky či stručného letáku, který bude obsahovat jak kompletní výčet aktuálně nabízených benefitů, tak i případné změny oproti předchozímu období. Dokument bude přehledně strukturován tak, aby zaměstnanci snadno rozpoznali nové výhody, změny v podmínkách čerpání nebo rozšíření některých benefitů. Tím se zvýší informovanost napříč celou organizací a zároveň se posílí transparentnost benefitního systému. E-mailová korespondence bude distribuována jednou ročně, ideálně na začátku kalendářního roku, a její přípravu bude mít na starosti personální oddělení ve spolupráci s interní komunikací. Tento přehled poslouží nejen zaměstnancům na běžných pracovních pozicích, ale také vedoucím pracovníkům a členům managementu, kteří si tak budou moci jednoduše a bez nutnosti vyhledávání na intranetu ověřit, jaké benefity jsou aktuálně platné a jaké změny byly ve firmě zavedeny.

Tato forma komunikace přispěje k jednotnému přístupu k informacím, posílí důvěru zaměstnanců v otevřenost společnosti a zároveň podpoří efektivní interní komunikaci bez ohledu na digitální zvyklosti jednotlivých pracovníků. Pravidelné zasílání benefitního přehledu tak představuje jednoduché, nákladově nenáročné a efektivní řešení s vysokým přínosem pro zaměstnance i zaměstnavatele.

10.2.3 Tištěné přehledy zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance bez přístupu k Intranetu

Z výsledků dotazníkového šetření i rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že přibližně jedna pětina pracovníků společnosti HOCHTIEF CZ nemá pravidelný přístup k firemnímu intranetu, a tedy ani k informacím o zaměstnaneckých benefitech, které jsou zde primárně publikovány. Tento problém se týká zejména manuálně pracujících zaměstnanců, pracovníků na stavbách či v provozních úsecích, kde není běžné každodenní využívání počítače. Výsledkem je, že část pracovníků se k informacím o výhodách dostává se zpožděním, zprostředkovaně, nebo se k nim nedostane vůbec. Tato situace může vést nejen k pocitu nerovnosti, ale také k tomu, že zaměstnanci některé benefity nevyužívají z důvodu neinformovanosti. Aby byl zajištěn rovný přístup ke všem informacím napříč firmou, je navrženo vytvoření tištěného přehledu zaměstnaneckých benefitů, který bude volně dostupný přímo na jednotlivých pracovištích. S ohledem na národnostní složení zaměstnanců bude tento materiál vydán ve třech jazykových verzích, české, anglické a ukrajinské tak, aby byly informace srozumitelné i těm pracovníkům, kteří nemluví plynule česky. Obsahově bude přehled vycházet z nové struktury benefitů na intranetu, přičemž informace budou tematicky členěny podle typu výhod.

Leták bude mít graficky zpracovanou podobu, která podpoří jeho názornost a snadnou orientaci. Aktualizace těchto materiálů bude probíhat minimálně jednou ročně, vždy v návaznosti na případné změny v nabídce benefitů.

Z důvodu každoročních úprav obsahu a jazykových verzí je na tuto aktivitu nahlíženo jako na pravidelný roční proces, nikoliv jako na jednorázové opatření. Proto byla zpracována tabulka předpokládaných ročních nákladů, která poskytuje přehled o finančních nárocích spojených se zajištěním této formy interní komunikace. Náklady zahrnují překlady do angličtiny a ukrajinštiny, grafické zpracování přehledového letáku, tisk 240 výtisků (80 kusů na každou jazykovou verzi), distribuci na jednotlivá pracoviště a každoroční aktualizaci. Celkový roční rozpočet činí tedy přibližně 16 700 Kč.

Tato aktivita má za cíl nejen zvýšit informovanost, ale rovněž posílit pocit rovného přístupu ke všem zaměstnaneckým výhodám napříč celou organizační strukturou. Zároveň se tímto opatřením snižuje riziko nedorozumění či nevyužívání výhod z důvodu jazykové bariéry nebo absence digitálních dovedností. Významnou přidanou hodnotou je i možnost využití těchto materiálů při nástupu nových zaměstnanců, čímž dojde k posílení adaptačního procesu a snížení informačního deficitu u nově příchozích pracovníků.

Kroky nutné pro zavedení tištěných přehledů benefitů:

- Zpracování stručného a přehledného textového obsahu na základě struktury benefitů z intranetu;
- Zajištění profesionálního překladu materiálů do angličtiny a ukrajinštiny;
- Grafická úprava materiálů do tištěné podoby, ideálně formát plakátu;
- Pravidelná aktualizace přehledů v návaznosti na změny v nabídce benefitů (min. 1 × ročně);
- Zajištění distribuce tištěných materiálů i nově nastupujícím zaměstnancům.

Tabulka 12 Předpokládané roční náklady na zajištění tištěných přehledů zaměstnaneckých benefitů

Konkrétní položka	Předpokládané roční náklady (Kč)
Překlad do angličtiny	3 000
Překlad do ukrajinštiny	3 000
Grafické zpracování letáků	5 000
Tisk 240 ks (80ks/jazyková verze)	1 200
Distribuce na pracoviště	2 000
Roční aktualizace a dotisk	2 500
Celkem	16 700

Zdroj: vlastní zpracování

10.2.4 Umístění informačních materiálů na dostupná místa pro dělnické profese

S ohledem na specifika práce v oblasti stavebnictví a provozních činností je při plánování interní komunikace důležité zohlednit pohyb a dostupnost informačních kanálů přímo na pracovištích. Dělnické profese zpravidla nepracují u počítače, a tedy nemají přímý přístup k intranetu ani e-mailové korespondenci. Proto je zásadní, aby tištěné přehledy zaměstnaneckých benefitů byly fyzicky dostupné na místech, která zaměstnanci běžně navštěvují během pracovního dne.

Navrhované graficky zpracované plakáty, které jsou popsány v předchozí kapitole, by měly být umístěny na strategicky vybraných místech s ohledem na běžný provoz zaměstnanců ve výrobních i montážních lokalitách. Jako nejvhodnější se jeví prostory, kde se zaměstnanci pravidelně zdržují či procházejí, například nástěnky v šatnách, ve společných prostorách, v jídelnách, na chodbách nebo v přístupových koridorech k pracovním úsekům. Ve stavebních provozech lze rovněž využít tzv. bunkoviště, tedy montované objekty sloužící jako zázemí pro pracovníky na stavbách. Další vhodnou možností mohou být zadní strany dveří na toaletách nebo umývárkách, kde si zaměstnanci mají čas a prostor všimnout si plakátů bez rušivých vlivů.

Výběr konkrétního umístění by měl být přizpůsoben dispozicím jednotlivých pracovišť, avšak společným cílem je zajistit co nejširší a nejrovnoměrnější přístup k informacím napříč všemi úrovněmi provozu. Zároveň je vhodné, aby byly plakáty pravidelně vizuálně kontrolovány, případně vyměňovány, například přímým nadřízeným dělníkům, pokud dojde k jejich poškození nebo znečištění. Tímto opatřením se výrazně zvýší šance, že i zaměstnanci, kteří jinak nevyužívají digitální firemní nástroje, získají aktuální a přehledné informace o benefiálním systému.

10.2.5 Návrhu na navyšování firemního volna po každých 5 odpracovaných letech ve firmě

Jedním z navrhovaných opatření v oblasti rozšíření zaměstnaneckých benefitů je zavedení systému postupného navyšování počtu dnů firemního volna na základě délky setrvání zaměstnance ve firmě. Tento návrh vychází z potřeby ocenit dlouhodobé pracovní nasazení a loajalitu zaměstnanců a zároveň motivovat pracovníky k setrvání ve společnosti HOCHTIEF CZ po delší časové období. V současnosti mají zaměstnanci nárok na 5 dnů tzv. firemního volna, které je poskytováno nad rámec zákonné dovolené. Nově navržený systém by tento benefit rozšířil v závislosti na délce pracovního poměru. Po každých pěti odpracovaných letech by zaměstnanec získal nárok na jeden dodatečný den volna navíc. Konkrétně by se jednalo o následující model:

- po 5 odpracovaných letech → nárok na 6 dnů firemního volna ročně,
- po 10 letech → nárok na 7 dnů,
- po 15 letech → nárok na 8 dnů atd.,

a to až do maximální výše, která by byla stanovena interní směrnicí (např. strop 8 dnů ročně). Takto nastavený systém by nejen posílil pocit ocenění dlouhodobých zaměstnanců, ale zároveň by mohl fungovat jako nástroj ke snížení fluktuace a zlepšení firemní stability.

Z hlediska nákladů se jedná o opatření, které nevyžaduje přímé finanční výdaje v podobě investic nebo nákupu služeb. Zvýšený počet dnů volna však může mít nepřímý dopad na personální zajištění provozu, zejména v období s vyšší kumulací absencí (např. léto, svátky). Tento dopad je však kompenzován faktem, že se týká pouze části zaměstnanců, kteří ve firmě pracují dlouhodobě. Navíc je možné systém implementovat postupně, čímž bude možné lépe plánovat kapacity v jednotlivých týmech. V některých případech může zvýšení volna dokonce pozitivně ovlivnit efektivitu práce a motivaci zaměstnanců.

Implementace tohoto systému by probíhala formou aktualizace příslušného interního předpisu (např. pracovní řád nebo směrnice o benefitech), bez nutnosti právních úprav v rámci pracovněprávní legislativy. Komunikace směrem k zaměstnancům by probíhala prostřednictvím e-mailového přehledu a zároveň by byla promítnuta do grafických přehledů benefitů na intranetu i v tištěné podobě. Celkově lze tento návrh považovat za nízkonákladové, ale vysoce účinné opatření, které přispívá k dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců a posiluje jejich vztah k firmě.

10.2.6 Snížení spoluúčasti zaměstnanců na Multisport kartě

Multisport karta patří dlouhodobě mezi nejvíce oceňované zaměstnanecké benefity, a to především díky své využitelnosti v oblasti zdravého životního stylu, sportu a relaxace. Umožňuje přístup do široké sítě sportovišť po celé České republice a slouží jako konkrétní nástroj péče o fyzické i psychické zdraví zaměstnanců. Tento benefit je ve společnosti HOCHTIEF CZ již zaveden, avšak podle výsledků dotazníkového šetření jej aktivně využívá jen menší část pracovníků. Ze 252 respondentů uvedlo až 77 %, že Multisport kartu aktuálně nevyužívají, přičemž hlavním důvodem je pro ně vysoká cena. V současnosti zaměstnavatel přispívá na kartu částkou 200 Kč měsíčně, zatímco zbylých 800 Kč si hradí zaměstnanec formou srážky ze mzdy. Tato výše spoluúčasti je pro mnohé zaměstnance limitující – zvláště pokud kartu využívají pouze příležitostně nebo si nemohou dovolit pravidelný měsíční výdaj v této výši. Navrhované opatření spočívá ve snížení spoluúčasti zaměstnanců z 800 Kč na 500 Kč měsíčně. Rozdíl 300 Kč by nově hradil zaměstnavatel, čímž by celkový příspěvek firmy činil 500 Kč měsíčně na jednoho uživatele. Cílem je zvýšit dostupnost tohoto benefitu napříč celou firmou a umožnit širšímu spektru zaměstnanců jeho pravidelné využívání.

Tento návrh přirozeně podporuje hlavní cíle projektu – zvýšení spokojenosti zaměstnanců, podpora zdravého životního stylu a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

S ohledem na potenciální finanční dopad byla zpracována modelová tabulka, která ilustruje rozdíl mezi současným a navrhovaným příspěvkem zaměstnavatele při různých úrovních zájmu zaměstnanců. Tabulka vychází ze tří scénářů: 100, 250 a 500 aktivních uživatelů Multisport karty. Jak vyplývá z výpočtů, měsíční navýšení nákladů pro firmu by se pohybovalo v rozmezí 45 000 až 150 000 Kč, přičemž při nejvyšší variantě by roční náklady činily až 1,8 milionu Kč. Je však důležité upozornit, že se jedná pouze o orientační model. Reálné náklady se mohou lišit podle aktuálního počtu zapojených zaměstnanců, podmínek smlouvy s poskytovatelem Multisport karet a případných množstevních slev. Tabulka tedy slouží především jako podklad pro interní rozhodovací procesy a pro ilustrativní posouzení návratnosti daného opatření.

Kroky nutné pro realizaci návrhu na snížení spoluúčasti na Multisport kartě:

- Zjištění aktuálního počtu uživatelů Multisport karty a odhad potenciálního zájmu po úpravě podmínek;
- Stanovení nové výše příspěvku zaměstnavatele a schválení podmínek;
- Vypracování finanční kalkulace dopadu na firemní rozpočet (viz modelová tabulka);
- Projednání návrhu s vedením společnosti a personálním oddělením;
- Zavedení pilotního režimu a jeho průběžné vyhodnocování;
- Vyhodnocení dopadů a případné trvalé zavedení nových podmínek.

Tabulka 13 Předpokládané roční náklady na navýšení příspěvku zaměstnavatele na Multisport kartu

Scénář	Počet uživatelů	Současný měsíční příspěvek (Kč)	Nový měsíční příspěvek (Kč)	Rozdíl příspěvků	Roční navýšení
Nízký zájem	100	30 000	75 000	45 000	540 000
Střední zájem	250	50 000	125 000	75 000	900 000
Vysoký zájem	500	100 000	250 000	150 000	1 800 000

Zdroj: vlastní zpracování

10.2.7 Návrh celofiremní teambuildingové akce

V rámci projektu na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů je navrženo zavedení nové pravidelné celofiremní teambuildingové aktivity, která by obohatila stávající spektrum interních akcí, jako jsou letní a zimní hry či vánoční večírek. Navrhovaná aktivita představuje zároveň flexibilní formu benefitního programu, umožňující zapojení zaměstnanců mimo klasické pracovní prostředí, v čase a formě, která je pro ně individuálně přijatelná. Na základě výsledků dotazníkového šetření a uskutečněných rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že většina pracovníků by ocenila větší počet méně formálních akcí zaměřených na sdílení, spolupráci a budování vztahů napříč odděleními. Zaměstnanci opakovaně zmiňovali potřebu udržet pozitivní firemní atmosféru a možnost setkávat se s kolegy i mimo pracovní výkon.

Reakcí na tuto zpětnou vazbu je návrh teambuildingové akce „Poznej naše stavby 2026“, která tematicky navazuje na dřívější soutěžní formáty, jako byly „Stavby v obrazech“. Nový koncept však přináší odlišnou strukturu, větší důraz na kreativitu, otevřenost pro širší spektrum zaměstnanců a atraktivnější systém ocenění. Výhodou návrhu je především jeho dobrovolný, časově nenáročný a přirozeně motivační charakter.

Koncept soutěže a její průběh

Soutěžní akce „**Poznej naše stavby 2026**“ je navržena jako letní foto-výzva, která zábavným způsobem propojí zaměstnance napříč divizemi, regiony i profesními skupinami. Účastníci se během letních měsíců mohou zapojit do nevdědního projektu, jehož hlavním cílem je poznat stavební činnost firmy očima jejích zaměstnanců. V období od května do září 2026 budou mít zaměstnanci možnost navštívit vybrané stavby, které společnost HOCHTIEF CZ aktuálně realizuje nebo v minulosti realizovala. Kromě samotného poznání míst, na kterých firma zanechává svou profesní stopu, bude hlavním úkolem účastníků pořídit tematické fotografie, které budou kreativním, zábavným a originálním výstupem.

Fotografie mohou mít různé podoby, od selfie, přes skupinovou momentku, umělecký detail až po rodinný snímek. Klíčovým prvkem bude propojení se značkou HOCHTIEF CZ (např. viditelné logo, pracovní oblečení, prvek stavby), originalita a nápaditost. Účastníci se mohou zapojit individuálně, ve dvojici, s kolegy z týmu nebo i se členy své rodiny, například formou výletu s partnerem nebo dětmi. Akce je koncipována jako neformální, přístupná a otevřená pro každého bez ohledu na věk, profesi či fyzické možnosti, důraz je kladen na společný zážitek a pozitivní vztah k firmě. Zaměstnanci mohou navštívit jednu nebo více

staveb, přičemž více navštívených lokalit a více zaslaných fotografií přirozeně zvyšuje šanci na ocenění, ať už z hlediska originality záběru, rozsahu zapojení nebo týmové aktivity. Pokud se některým účastníkům podaří projít celou trasu nebo navštívit všechny vybrané stavby, může být jejich úsilí zohledněno při hodnocení a podpořit jejich zařazení mezi finalisty. I přesto však rozhodující zůstává kvalita a nápaditost zpracování, soutěž si klade za cíl podpořit nejen aktivitu, ale především kreativitu.

Na rozdíl od starších formátů, jako byla soutěž „Stavby v obrazech“, přináší letošní akce nové prvky a větší prostor pro kreativitu i týmovou spolupráci. Firma poskytne seznam doporučených staveb doplněný o krátké informace, polohu a bezpečnostní pokyny pro přístup do okolí stavby. Každý účastník může svou fotografii nahrát prostřednictvím jednoduchého formuláře na intranetu, případně ji zaslat e-mailem HR oddělení.

Zvláštností letošního ročníku je zavedení dvou speciálních soutěžních kategorií:

- **Nejoriginálnější fotografie**, která ocení nejkreativnější a nejpůsobivější snímek,
- **Největší týmová účast**, kde bude odměněna nejpočetnější skupina zapojená do jedné týmové identity.

U těchto kategorií se počítá i se sdílením výhry mezi více členy, například formou voucheru pro skupinu nebo samostatných dárkových balíčků pro každého člena vítězného týmu.

Vybrané fotografie budou průběžně zveřejňovány v interní galerii na intranetu a ve firemním časopise *Spektrum*. Slavnostní vyhlášení výsledků a předání cen proběhne v rámci zimního firemního večírku. Tato forma teambuildingu spojuje zážitek, soutěživost, poznávání a firemní kulturu v jednom celku. Nabízí prostor pro spolupráci napříč divizemi, zapojení rodin a budování pozitivního vnímání zaměstnavatele. Zároveň je časově flexibilní, zaměstnanci se mohou zapojit během běžného dne, o víkendu, na služební cestě nebo v rámci rodinné dovolené.

Tabulka č. 14 uvádí orientační rozpočet na realizaci soutěžní teambuildingové akce „Poznej naše stavby 2026“. Uváděné náklady zahrnují jak ocenění pro hlavní vítěze, tak i náklady na vedlejší soutěžní kategorie, drobné odměny pro účastníky a provozní výdaje spojené s přípravou, propagací a organizací akce.

- **1. místo (13 000 Kč):** víkendový wellness pobyt pro dvě osoby, zahrnující ubytování, stravování a wellness služby formou dárkového voucheru.

- **2. místo (7 000 Kč):** sportovní vybavení dle výběru, například kvalitní batoh, běžecké boty nebo příslušenství pro aktivní volný čas.
- **3. místo (4 000 Kč):** kulturní zážitek, vstupenky na koncert, divadlo nebo kino, doplněné o voucher na večeři.
- **Cena za nejoriginálnější fotografii (4 000 Kč):** v případě týmového výstupu skupinový voucher (např. úniková hra) nebo individuální dárkové balíčky (např. firemní merch + zážitkový poukaz).
- **Cena za největší týmovou účast (5 000 Kč):** skupinový poukaz na zážitek (např. bowling, minigolf, laser game nebo společný oběd).
- **Drobné odměny pro účastníky (38 000 Kč):** cca 300 kusů firemních dárků, např. trička s logem, sportovní vaky, lahve na pití, sešit nebo jiný brandovaný předmět, odhadovaná jednotková cena cca 120–130 Kč.
- **Propagace (3 000 Kč):** zajištění interní kampaně – bannery na intranetu, šablony pro e-maily, informační články.

Celkové náklady na realizaci akce jsou odhadovány na **74 000 Kč**, což představuje přiměřenou investici do podpory týmové spolupráce, firemní kultury a neformální motivace zaměstnanců. V kalkulaci nejsou zahrnuty mzdové náklady interních zaměstnanců (např. HR koordinátor, grafik, IT specialista), neboť se jedná o činnosti v rámci jejich pracovní náplně. V případě hlubší controllingové analýzy by bylo možné tyto náklady dopočítat na základě časové dotace a průměrné hodinové mzdy.

Tabulka 14 Náklady na celofiremní teambuildingovou akci

Konkrétní položka	Předpokládané
1. místo – wellness pobyt pro 2 osoby	13 000
2. místo – sportovní vybavení dle výběru	7 000
3. místo – poukaz na kulturní akci a večeři	4 000
Cena za nejoriginálnější fotografii	4 000
Cena za největší týmovou účast	5 000
Drobné odměny pro každého účastníka	38 000
Propagace soutěže	3 000
Celkem	74 000

Zdroj: vlastní zpracování

10.2.8 Návrh menších divizních teambuildingových aktivit

Kromě celofiremní aktivity je doporučeno podporovat i pravidelné divizní teambuildingové aktivity, které umožní kolektivům v jednotlivých provozech, odděleních a týmech utužovat vztahy a zlepšovat vnitrofiremní komunikaci. Tyto aktivity probíhají v režii konkrétních vedoucích pracovníků, mají nízké nebo nulové náklady a jsou snadno realizovatelné v rámci běžné pracovní doby nebo krátce po ní. Návrhy aktivit byly zvoleny tak, aby oslovily různé věkové i zájmové skupiny, a nebyly zaměřeny výhradně na sportovní výkony. Důraz je kladen na možnost zapojení všech bez ohledu na pohlaví, věk či fyzické možnosti.

Týmový brunch „Každý něco přinese“

Jednoduchá a osvědčená forma pravidelného setkávání, která podporuje týmovou atmosféru a mezilidské vztahy. Zaměstnanci se v týmu domluví na společném snídaňovém setkání, kde si připraví nebo přinesou drobné občerstvení – domácí koláč, pečivo, ovoce, kávu či čaj. Setkání probíhá v zasedačce, kuchyňce či na chodbě, obvykle 1× měsíčně nebo čtvrtletně. Nejde o hostinu, ale o chvíli sdílení a neformální konverzace mimo pracovní téma. Tato forma teambuildingu je zcela beznákladová, nevyžaduje žádné externí zajištění a je dobře využitelná jak v administrativním prostředí, tak i v provozních prostorách. Stačí volná zasedačka, pár židlí navíc a ochota trávit pár minut spolu jinak než u pracovního stolu. Brunch „každý něco přinese“ je zároveň dobrou příležitostí k drobnému ocenění zaměstnanců – například formou pochvaly, interního poděkování nebo zapojení vedoucích, kteří mohou svou účastí vyjádřit zájem o tým.

Nástěnkové výzvy „Poznej svého kolegu“

Tato aktivita funguje jako jednoduchá, ale velmi účinná forma neformálního sblížování v týmu. Každý měsíc se na týmové nástěnce (nebo online nástěnce v rámci intranetu) zveřejní jedna anonymní výzva – například: „*Kdo z nás jezdí na motorkách?*“, „*Komu se narodilo dítě v květnu?*“ nebo „*Kdo má doma želvu?*“ Každý člen týmu přispěje jednou indicií o sobě, může to být fotka z dětství, oblíbené jídlo, zajímavost ze života nebo netradiční koníček. Ostatní se snaží podle nápověd odhadnout, o koho se jedná. Vítěz, který uhádne nejvíc správných odpovědí, získá symbolickou odměnu, např. ručně vyrobený diplom, drobný dárek nebo možnost navrhnout další výzvu. Tato aktivita je beznákladová, snadno realizovatelná a velmi efektivní i pro rezervovanější kolegy, kteří se nechtějí účastnit aktivnějším způsobem. Podporuje úsměvné interakce, snižuje bariéry mezi zaměstnanci a přispívá k lepší atmosféře v týmu.

Mini swap – výměnný den drobností

V kuchyňce, zasedačce nebo na chodbě může být umístěna označená krabice nebo police s nápisem: „*Dej, co nepotřebuješ – vezmi, co se ti hodí.*“ Zaměstnanci sem mohou během týdne nebo měsíce přinášet drobnosti, které již nevyužívají, například knihy, hrníčky, dekorace, přebytky domácích produktů, nebo i kancelářské doplňky. Tato forma neformální výměny vytváří přirozené téma ke konverzaci, podporuje sdílení, dává nový život věcem a přináší i lehký prvek udržitelnosti. Zároveň nevyžaduje žádné organizátory, rozpočet ani pravidla – swap žije vlastním životem podle ochoty a kreativity zaměstnanců. Může se stát milým a neformálním rituálem týmu.

10.2.9 Vyhodnocení úspěšnosti projektu

Hodnocení úspěšnosti navrženého projektu bude vycházet především z výsledků dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců s úpravami benefitního systému. Doplňkově budou analyzovány i kvantitativní údaje o využívání nově zavedených benefitů a účasti na navržených teambuildingových aktivitách. Závěrečná zpráva zpracovaná na konci realizačního období bude shrnovat naplnění stanovených cílů a navrhne případné úpravy pro další období.

10.2.10 Možnosti omezení projektu

Realizace projektu může být v praxi ovlivněna několika faktory, které je nutné brát v úvahu při jeho plánování. Klíčovým předpokladem je schválení navržených opatření vedením společnosti HOCHTIEF CZ, včetně souhlasu odpovědných zástupců HR oddělení a dalších relevantních útvarů. V případě, že by vedení nesdílelo vizi zlepšování benefitního systému, mohlo by dojít k omezení rozsahu projektu nebo k jeho odložení. Potenciálním omezením je také časová a personální kapacita HR oddělení, které bude odpovědné za realizaci většiny navržených kroků, a to včetně tvorby informačních materiálů, komunikace se zaměstnanci a organizace teambuildingových aktivit. Z ekonomického hlediska může být limitem navýšení nákladů, zejména v oblasti navrhovaného zvýšení příspěvku na Multisport kartu. Dále je třeba počítat s možnou nižší účastí zaměstnanců, zejména u dobrovolných aktivit a soutěží, jejichž úspěšnost je závislá na míře vnitřní motivace a zapojení jednotlivců. Technická omezení se mohou objevit v oblasti interního IT prostředí, zejména při úpravách intranetu nebo zavádění nových elektronických formulářů.

10.3 Matice odpovědnosti

Podle Doležala a Krátkého (2016) je při plánování jednotlivých aktivit důležité určit, kdo se bude na jejich realizaci podílet a kdo ponese odpovědnost za výsledek. K tomuto účelu slouží tzv. RASCI matice, která rozděluje odpovědnosti mezi jednotlivé členy týmu napříč různými úkoly. V této matici se uplatňuje pět základních rolí:

- **R (realizuje – responsible):** Osoba pověřená samotným provedením úkolu. Obvykle jde o pracovníky, kteří vykonávají potřebné činnosti.
- **A (schvaluje, zodpovídá – accountable):** Osoba, která nese celkovou odpovědnost za úkol, včetně jeho správného, včasného a efektivního dokončení.
- **S (spolupracuje, podporuje – support):** Ten, kdo poskytuje podporu při plnění úkolu.
- **C (konzultuje – consulted):** Osoba, se kterou je vhodné průběh prací konzultovat. I když se úkolu přímo neúčastní, její názory jsou důležité, protože se úkolu dotýká nebo je na danou oblast specialistou.
- **I (informován – informed):** Člen týmu, který je průběžně informován o vývoji, a výsledcích úkolu. Nezasahuje do jeho plnění, ale potřebuje znát jeho stav.

Z tabulky 15 je patrné, jak jsou konkrétní činnosti přiřazeny jednotlivým nositelům odpovědnosti v souladu s metodikou RASCI.

Tabulka 15 Matice odpovědnosti RASCI

Činnosti	Nositelé odpovědnosti						
	Představenstvo	Personální ředitelka	Personální administrativní a mzdy	Vedoucí pracovní oddělení	IT pracovník	Autor projektu	Zaměstnanci
R = realizuje A = schvaluje / zodpovídá S = spolupracuje C = konzultuje I = je informován							
Představení projektu představenstvu	A	S				R	
Sběr připomínek k projektu	R	A	C			S	
Schválení projektu a jeho financování	R	A	S				
Vytvoření nové struktury benefitů na Intranetu	C	R	I	I	S		I
Zpracování jednoduchého přehledu zaměstnaneckých benefitů – formou tabulky		R		I	S		I

R = realizuje A = schvaluje / zodpovídá S = spolupracuje C = konzultuje I = je informován	Představenstvo	Personální ředitelka	Personální administrativa a mzdy	Vedoucí pracovníci oddělení	IT pracovník	Autor projektu	Zaměstnanci
Zasílání přehledu zaměstnaneckých benefitů e-mailem		A	R	I	S		I
Tvorba tištěných přehledů benefitů v AJ a UA	C	A	R	I			I
Umístění tištěných materiálů na dostupná místa dělníkům		I	I	R			I
Zavedení návrhu navýšení firemního volna	A	R	S	I			I
Zavedení návrhu snížení spoluúčasti zaměstnance na Multisport kartě	A	R	S	I			I
Zavedení návrhu realizace celofiremní teambuildingové akce	A	R	S	I	S		I
Zavedení menších divizních teambuildingových aktivit				R, A			S
Vyhodnocení úspěšnosti projektu	A	R	S	C	S	S	I

Zdroj: vlastní zpracování

10.4 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu slouží k přehlednému zobrazení jednotlivých aktivit navržených v rámci zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ. Vymezuje posloupnost činností, jejich délku a vzájemné návaznosti, a tím umožňuje efektivní plánování a kontrolu průběhu realizace. Analýza vychází z tabulky časového harmonogramu, která obsahuje označení činností, jejich stručný popis, navazující kroky a dobu trvání v kalendářních dnech. Následně je harmonogram doplněn Ganttovým diagramem, který vizuálně znázorňuje rozložení aktivit v čase. Zahájení projektu je stanoveno na 1. května 2025 a ukončení na říjen 2026.

Tabulka 16 Časový harmonogram jednotlivých činností

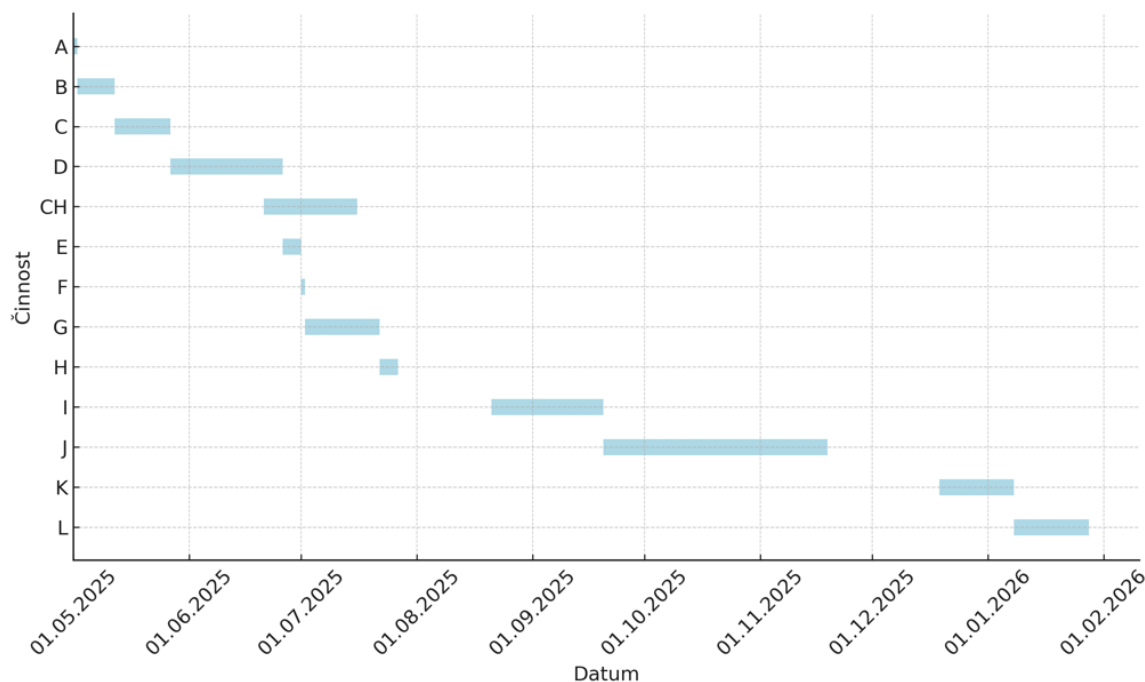
Činnost	Popis činnosti	Předchozí činnosti	Doba trvání (kalendářní dny)
A	Představení projektu představenstvu	-	1
B	Sběr připomínek k projektu	A	10
C	Schválení projektu a jeho financování	A, B	15
D	Vytvoření nové struktury benefitů na Intranetu	C	30
E	Zpracování jednoduchého přehledu zaměstnaneckých benefitů – formou tabulky	D	5

F	Zasílání přehledu zaměstnaneckých benefitů e-mailem	E	1
G	Tvorba tištěných přehledů benefitů v AJ a UA	D	20
H	Umístění tištěných materiálů na dostupná místa dělníkům	G	5
CH	Návrh systému navyšování firemního volna	C	25
I	Snížení spoluúčasti zaměstnance na Multisport kartě	C	30
J	Návrh a realizace celofiremní teambuildingové akce	C	60
K	Zavedení menších divizních teambuildingových aktivit	C	20
L	Vyhodnocení úspěšnosti projektu	D, H, CH, I, J, K	20

Zdroj: vlastní zpracování

Celková doba realizace projektu dle plánovaného harmonogramu činí **242 kalendářních dní**. Tento časový rozsah zahrnuje jak přípravné, implementační, tak i vyhodnocovací fáze projektu. V rámci této doby budou postupně realizovány veškeré navržené aktivity od představení a schválení projektu, přes vytvoření nových komunikačních nástrojů až po konkrétní změny v oblasti benefitů a pořádání firemních akcí. Do časového plánu je zahrnuta i potřebná doba na překlady, distribuci informačních materiálů a vyhodnocení celkového dopadu projektu. Důraz byl při stanovení délky jednotlivých činností kladen na jejich reálnou časovou náročnost a organizační proveditelnost. Projektový harmonogram je navržen tak, aby jednotlivé kroky logicky navazovaly, ale zároveň umožňovaly dílčí překryvy a efektivní využití dostupných kapacit.

Závěrečná fáze projektu zahrnuje vyhodnocení úspěšnosti jednotlivých opatření, které bude probíhat po ukončení všech implementovaných aktivit, a je plánována na období 20 kalendářních dnů. Tím bude celý projekt zakončen. Grafická podoba harmonogramu je následně znázorněna v podobě Ganttova diagramu, který vizuálně ukazuje posloupnost a trvání všech aktivit naplánovaných mezi 1. květnem 2025 a únorem 2026.



Obrázek 3 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

10.5 Nákladová analýza projektu

V rámci projektu na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ vznikají určité náklady, které souvisejí s jeho přípravou a realizací. Cílem této kapitoly je identifikovat a orientačně vyčíslit nejdůležitější nákladové položky, které mohou být spojeny se zaváděním navržených opatření. Součástí analýzy jsou především personální náklady, které představují časovou a mzdovou náročnost jednotlivých členů realizačního týmu zapojených do přípravy, koordinace a implementace projektu. Tyto náklady zároveň reflektují náklady obětované příležitosti, neboť zapojení pracovníci se projektu věnují na úkor svých běžných pracovních povinností. Výpočet je založen na předpokládaném počtu hodin strávených na konkrétních činnostech a průměrné hodinové mzdě dané pozice, stanovené dle údajů z veřejně dostupných platových statistik (portál prumerneplaty.cz).

Přehled těchto výdajů je uveden v tabulce č. 17 personální náklady projektu. V závěru kapitoly je dále uvedena souhrnná tabulka celkových nákladů projektu, která zahrnuje přímé výdaje vyčíslené v jednotlivých projektových návrzích.

Tabulka 17 Personální náklady projektu

Pracovník	Hodinová mzda (Kč)	Počet hodin	Náklady obětované příležitosti
Představenstvo (2 členové)	400	10	8 000
Personální ředitelka	280	80	22 400
Personální administrativa a mzdy	230	30	6 900
IT pracovník	260	40	10 400
Vedoucí pracovník	240	20	4 800
Celkem			52 500

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedený údaj „Vedoucí pracovník oddělení“ reflektuje souhrnný časový odhad zapojení více vedoucích napříč divizemi, kteří se do projektu zapojují v rámci přípravy výstupů, zpětné vazby a interní komunikace.

Celkové náklady na realizaci projektu dosahují výše 1 943 200 Kč a zahrnují jak přímé finanční náklady, tak personální výdaje spojené s přípravou a implementací jednotlivých opatření. Největší část z této sumy tvoří plánované navýšení příspěvku na Multisport kartu, dále pak náklady na teambuildingové aktivity a distribuci tištěných přehledů benefitů. S ohledem na celkový roční rozpočet společnosti HOCHTIEF CZ lze tento výdaj považovat za velmi nízký. Projekt tak z pohledu nákladů nepředstavuje pro firmu výraznou finanční zátěž, naopak nabízí vysoký potenciál přínosů v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Tabulka 18 Celkové náklady projektu

Celkové náklady	Výše jednotlivých nákladů (Kč)
Tisk a distribuce tištěných přehledů benefitů	16 700
Navýšení příspěvku na Multisport kartu	1 800 000
Celofiremní teambuildingová akce	74 000
Personální náklady	52 500
Celkem	1 943 200

Zdroj: vlastní zpracování

10.6 Riziková analýza projektu

Aby bylo možné zajistit úspěšnou realizaci navrhovaného projektu na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ, je nezbytné zohlednit potenciální rizika, která se mohou vyskytnout v průběhu jeho implementace. Riziková analýza představuje klíčový nástroj projektového řízení, jenž umožňuje včas identifikovat možné

hrozby, zhodnotit jejich pravděpodobnost i závažnost dopadu a navrhnout účinná opatření k jejich eliminaci nebo minimalizaci.

Jednotlivá rizika byla stanovena na základě odborné konzultace, která měla za cíl identifikovat nejčastější překážky a slabá místa projektu. Následně byla tato rizika systematicky vyhodnocena pomocí kvantitativního přístupu, který vychází z kombinace dvou klíčových faktorů, pravděpodobnosti výskytu rizika (P) a jeho dopadu na realizaci projektu (D). Obě hodnoty byly určovány na pětibodové škále, kde 1 představuje nízkou a 5 vysokou intenzitu. Výsledná hodnota rizika (R) byla vypočtena jako součin těchto dvou proměnných ($R = P \times D$).

Tímto způsobem vznikl přehled rizik, který napomáhá nejen při plánování preventivních opatření, ale také zvyšuje transparentnost celého projektu a podporuje kvalifikované rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů. Identifikovaná rizika jsou vytyčena následovně:

- Riziko č. 1 (R1) – Nedostatečná podpora ze strany vedení firmy
- Riziko č. 2 (R2) – Nezájem ze strany zaměstnanců
- Riziko č. 3 (R3) – Technická omezení při implementaci změn
- Riziko č. 4 (R4) – Nedostatek finančních prostředků
- Riziko č. 5 (R5) – Nedodržení časového harmonogramu
- Riziko č. 6 (R6) – Nesplnění očekávání projektu

Stupnice hodnocení

Pravděpodobnost výskytu – P

1 – Nepravděpodobné

2 – Málo pravděpodobné

3 – Pravděpodobné

4 – Velmi pravděpodobné

5 – Vysoce pravděpodobné

Dopad na projekt - D

1 – Zanedbatelný

2 – Málo významný

3 – Lehký

4 – Vážný

5 – Kritický

Identifikace rizik

Tabulka 19 Identifikace rizik

Riziko	Pravděpodobnost výskytu (P)	Dopad na projekt (D)	Hodnota rizika
R1	2	5	10
R2	3	4	12
R3	3	3	9
R4	1	5	5
R5	2	2	4
R6	2	4	8

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků je zřejmé, že nejvýznamnějším rizikem je nezáměr zaměstnanců o aktivní účast na změnách (R2), které dosáhlo nejvyšší hodnoty 12. Toto riziko může zásadně ovlivnit úspěšnost celého projektu, zejména pokud dojde k nízké míře spolupráce při zavádění nových benefitů. Významná pozornost by měla být věnována také rizikům označeným jako R1 a R4, která dosáhla shodně hodnoty 10. Nejnížší míru závažnosti vykazuje riziko R5 (nedodržení časového harmonogramu), které je však rovněž důležité sledovat z hlediska organizace realizace projektu.

Pro lepší vizualizaci a určení priorit při řízení projektu je v následující části zpracována matice rizik, která zobrazuje jednotlivá rizika dle jejich dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Tento přehled umožňuje jednoduše identifikovat ta rizika, která je nutné řešit s nejvyšší naléhavostí.

Vyhodnocení rizik

Tabulka 20 Matice rizik

Pravděpodobnost	5					
	4					
	3			R3	R2	
	2		R5		R6	R1
	1					R4
		1	2	3	4	5
		Závažnost dopadu na projekt				

Zdroj: vlastní zpracování

Vyjádření stupně rizika

Minimální	Nízké	Střední	Vysoké	Velmi vysoké
-----------	-------	---------	--------	--------------

Protiopatření

Riziko č. 1 (R1) – Nedostatečná podpora ze strany vedení firmy

Toto riziko bylo ohodnoceno hodnotou pravděpodobnosti 2 a dopadem 5, což znamená, že i při nižší pravděpodobnosti výskytu může mít zásadní dopad na celý průběh realizace projektu. Absence podpory ze strany vedení může zpomalit nebo dokonce znemožnit implementaci plánovaných změn.

K minimalizaci tohoto rizika je vhodné zajistit včasné zapojení vedení do přípravy i realizace projektu. Důležité je zdůraznit přínosy projektu nejen pro zaměstnance, ale i pro celkovou strategii firmy, například v oblasti motivace, retenčních opatření nebo zlepšení firemní kultury. Doporučuje se připravit stručný informační materiál shrnující náklady, očekávané přínosy a návratnost projektu. Pravidelná komunikace směrem k vedení, například formou krátkých reportů o průběhu, pomůže udržet jejich pozornost a podporu v průběhu celého procesu.

Riziko č. 2 (R2) – Nezájem ze strany zaměstnanců

Toto riziko bylo ohodnoceno hodnotou pravděpodobnosti 3 a dopadem 4, což znamená, že může významně ovlivnit úspěšnost projektu. Pokud zaměstnanci neprojeví dostatečný zájem o plánované změny, může být narušena jejich implementace i efektivita. Slabá angažovanost zaměstnanců by mohla snížit efektivitu implementovaných změn a omezit jejich dopad v praxi.

Pro snížení tohoto rizika je důležité věnovat pozornost srozumitelné a cílené komunikaci výsledků návrhové fáze. Zaměstnanci by měli být aktivně informováni o konkrétních změnách, které z jejich zpětné vazby vzešly, aby si uvědomili, že jejich názor měl reálný dopad. Dále se doporučuje využít různé formy interní komunikace – nejen e-maily a Intranet, ale také nástěnky, porady a osobní setkání s liniovými vedoucími, kteří mohou působit jako prostředníci mezi vedením a zaměstnanci. Klíčové je zároveň propojit plánované změny s praktickými přínosy pro každodenní život zaměstnanců, čímž se posílí jejich motivace k využívání nových benefitů a k aktivnímu přijetí změn.

Riziko č. 3 (R3) – Technická omezení při implementaci změn

Riziko technických omezení při zavádění navrhovaných změn bylo ohodnoceno pravděpodobností 3 a dopadem 3, což z něj činí středně závažné ohrožení projektu. Může se projevit například omezeným přístupem některých zaměstnanců k firemnímu Intranetu,

nízkou technickou zdatností uživatelů nebo nutností upravit stávající interní systémy. Takové překážky mohou negativně ovlivnit dostupnost informací o nových benefitech nebo ztížit samotnou realizaci změn.

Aby bylo možné toto riziko minimalizovat, je nezbytné zajistit přístup k informacím vícekanálovou formou. Vedle digitální komunikace (e-maily, Intranet) je vhodné využít také tištěné přehledy benefitů, informační nástěnky na pracovištích či osobní sdělení prostřednictvím přímých nadřízených. Při technické implementaci se doporučuje úzká spolupráce s IT oddělením, které zajistí, že navrhovaná řešení budou kompatibilní s existujícími systémy a zároveň uživatelsky přívětivá. Důležitým opatřením je také testování jednotlivých prvků před jejich ostrým spuštěním, aby bylo možné včas odstranit případné technické nedostatky a předejít zbytečným komplikacím.

Riziko č. 4 (R4) – Nedostatek finančních prostředků

Riziko spojené s nedostatkem finančních prostředků bylo ohodnoceno pravděpodobností 1 a dopadem 5. Přestože se jedná o málo pravděpodobné riziko, jeho případné naplnění by mohlo zásadně omezit realizaci některých navržených opatření, zejména těch, která jsou finančně náročnější. To by mohlo mít dopad nejen na rozsah projektu, ale i na celkové vnímání zaměstnaneckých benefitů.

Jako klíčové protiopatření se doporučuje realizace projektu ve fázích podle priorit a dostupných prostředků. V první fázi je vhodné zavádět ta opatření, která nevyžadují výrazné finanční náklady, například zlepšení informovanosti zaměstnanců pomocí tištěných přehledů benefitů a úpravy na Intranetu. Naopak nákladnější opatření, jako je snížení spoluúčasti zaměstnanců na Multisport kartě nebo celofiremní teambuildingová akce, mohou být plánována do následujících etap. Důležité je mít připravený alternativní plán, který umožní operativně přizpůsobit rozsah projektu aktuálním rozpočtovým možnostem, aniž by byla ohrožena jeho hlavní myšlenka, zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů.

Riziko č. 5 (R5) – Nedodržení časového harmonogramu

Riziko nedodržení časového harmonogramu bylo ohodnoceno pravděpodobností 2 a dopadem 2, čímž se řadí mezi rizika s nižší závažností. Přesto může mít zpoždění v realizaci jednotlivých opatření negativní vliv na jejich celkovou účinnost, například pokud dojde k prodlení v distribuci informačních materiálů nebo plánování konkrétních aktivit, může být oslaben očekávaný dopad projektu v daném období.

Pro eliminaci tohoto rizika je nezbytné přesně naplánovat jednotlivé kroky realizace projektu včetně časového rozvrhu a stanovení odpovědností za konkrétní činnosti. Vzhledem k charakteru navržených opatření, jako je úprava firemního Intranetu, zavedení přehlednější komunikace benefitů či příprava a realizace celofiremní teambuildingové akce, je vhodné rozdělit úkoly podle jejich náročnosti a stanovit realistické termíny. Doporučuje se také vytvořit časovou rezervu pro řešení neočekávaných okolností a zavést průběžné kontrolní mechanismy, například formou pravidelných reportů nebo krátkých hodnotících schůzek s realizátory projektu.

Riziko č. 6 (R6) – Nesplnění očekávání projektu

Poslední riziko bylo ohodnoceno pravděpodobností 2 a dopadem 4. I když je pravděpodobnost jeho výskytu relativně nízká, negativní dopad na vnímání celé změny může být značný. Pokud navržená opatření nenaplní potřeby zaměstnanců, může to vést ke zklamání, nízké míře využití benefitů a snížení důvěry v podobné iniciativy do budoucna.

Aby bylo možné toto riziko omezit, je klíčové zajistit, že navržená opatření zůstanou v souladu s reálnými potřebami zaměstnanců i v průběhu implementace. Doporučuje se průběžné ověřování dopadu jednotlivých kroků prostřednictvím zpětné vazby, například formou krátkého interního průzkumu nebo řízených rozhovorů po zavedení změn. Získané poznatky pak mohou sloužit k úpravě opatření či jejich rozšíření. Dále je vhodné srozumitelně komunikovat, z jakých podkladů návrhy vzešly, aby zaměstnanci vnímali projekt jako reakci na jejich skutečné potřeby. Průběžné ladění detailů a otevřený přístup k připomínkám pomohou posílit důvěru a zvýšit praktický přínos projektu.

10.7 Shrnutí projektu

Navržený projekt představuje systematickou a ucelenou reakci na zjištěné nedostatky v oblasti informovanosti, dostupnosti a efektivity systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ a. s. Na základě podrobné analýzy současného stavu, která vycházela z dotazníkového šetření, individuálních rozhovorů se zaměstnanci i srovnání s konkurenční firmou Metrostav a. s., byly identifikovány klíčové oblasti, ve kterých současný benefitní systém neplní svůj motivační ani komunikační potenciál. Projekt proto cílí na jejich adresné zlepšení prostřednictvím konkrétních návrhů a opatření.

Nejdůležitějším záměrem projektu je zvýšení spokojenosti zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod a posílení jejich vnímání benefitů jako nástroje péče o zaměstnance,

nikoli jako samozřejmosti. K naplnění tohoto cíle přispívají navržené změny, které zahrnují jak zlepšení formy a dostupnosti informací, tak i zavedení nových benefitů reflektujících skutečné potřeby zaměstnanců. Součástí návrhu je přepracování struktury benefitní sekce na intranetu, která bude nově uživatelsky přehledná a snadno přístupná. Návrh počítá s pravidelným zasíláním přehledné tabulky benefitů, která pomůže zaměstnancům lépe se zorientovat v aktuální nabídce výhod. Vzhledem k tomu, že část zaměstnanců firmy nemá každodenní přístup k digitálním nástrojům, projekt počítá s vytvořením tištěných přehledů benefitů a jejich umístěním na strategická místa v provozech, jako jsou šatny nebo nástěnky. Díky tomu se informace dostanou i k dělnickým profesím, které tvoří důležitou část pracovní síly společnosti.

Vedle komunikačních změn přináší projekt také návrhy nových benefitů, které byly identifikovány na základě zpětné vazby z dotazníkové šetření a rozhovorů. Mezi nejvýznamnější návrhy patří zavedení systému navyšování firemního volna po každých pěti odpracovaných letech ve firmě, snížení spoluúčasti zaměstnanců na Multisport kartě, celofiremní teambuildingová akce a menší divizní setkání. Tyto návrhy jsou koncipovány tak, aby podporovaly loajalitu, mezilidské vztahy a pracovní spokojenost napříč celou organizací.

Projekt je strukturován do několika na sebe navazujících fází, které pokrývají plánování, realizaci a vyhodnocení navržených opatření. Časové rozvržení realizace projektu je pečlivě plánováno v období od května 2025 do října 2026 tak, aby byla zajištěna plynulá a efektivní implementace bez zásadního narušení běžného provozu firmy. Součástí projektu je také nákladová a riziková analýza, která potvrzuje jeho finanční udržitelnost, a matice odpovědnosti, jež jasně určuje kompetence jednotlivých účastníků. Jedním z klíčových přínosů projektu je důraz na ověřování jeho efektivity. Pro tento účel je navrženo opakované dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, které umožní porovnat změny v oblasti spokojenosti, informovanosti a využívání benefitů před a po realizaci projektu. Cílem je dosáhnout měřitelného zlepšení, konkrétně nárůstu spokojenosti o minimálně 10 % a informovanosti o 8 % oproti výchozím hodnotám z roku 2025. Celkově lze projekt vnímat jako komplexní a realistický návrh, který zohledňuje aktuální potřeby zaměstnanců i strategické cíle organizace. Pokud budou navržená opatření implementována v souladu s harmonogramem a doporučeními, lze očekávat významné zlepšení v oblasti vnímání benefitů, posílení motivace a loajality pracovníků a v důsledku toho i celkové zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu práce.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout úpravy systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ a. s., tak, aby lépe odpovídal potřebám zaměstnanců, byl přehlednější, dostupnější a zároveň podporoval spokojenost a loajalitu pracovníků. Téma bylo zvoleno vzhledem k rostoucímu významu zaměstnaneckých výhod na trhu práce, kde mohou představovat významný nástroj nejen v oblasti motivace, ale i konkurenceschopnosti organizace jako zaměstnavatele. Analytická část práce se opírala o výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci na různých úrovních, které přinesly cenné informace o vnímání, využívání i očekávání spojených s nabídkou benefitů.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci oceňují především benefity mající přímý dopad na kvalitu jejich osobního života, jako jsou dny volna navíc, příspěvky na stravování nebo Multisport karta. Jako nejproblematictější se ukázala oblast informovanosti, především mezi zaměstnanci, kteří nemají běžný přístup k intranetu nebo e-mailu. Na základě těchto zjištění vznikl návrh projektu zaměřeného na tři hlavní oblasti: zvýšení přehlednosti systému, úpravu a doplnění vybraných benefitů a podporu týmové spolupráce.

Časová analýza znázorněná pomocí Ganttova diagramu vymezuje dobu potřebnou k realizaci projektu v rozsahu 242 kalendářních dnů. Projekt je však nastaven na delší období, a to od května 2025 do října 2026, přičemž delší časový rámec zohledňuje organizační prodlevy a načasování některých činností, například konání celofiremní akce během letních měsíců. Nákladová analýza identifikovala celkové výdaje na realizaci ve výši 1 943 200 Kč, přičemž nejvýznamnější položku tvoří navýšení příspěvku na Multisport kartu, následované personálními náklady a náklady na teambuildingové aktivity. Projekt dále zohledňuje klíčová rizika identifikovaná v průběhu návrhu, jako je například nízká podpora ze strany vedení či technické překážky při implementaci změn, a nabízí návrhy na jejich eliminaci prostřednictvím preventivních opatření.

Celkově lze konstatovat, že navržený projekt má potenciál zvýšit nejen informovanost a orientaci zaměstnanců v systému benefitů, ale i celkovou efektivitu v oblasti jejich komunikace, využívání a cílení. Navržená opatření odrážejí reálné potřeby pracovníků, jsou v souladu s možnostmi organizace a představují smysluplný krok k modernizaci systému zaměstnaneckých výhod. Projekt je koncipován jako doporučení, které může být firmou dle vlastního uvážení využito k optimalizaci benefitního systému a tím i posílení atraktivity zaměstnavatele na současném trhu práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARENA BRNO, 2025. *O hale*. Dostupné z: <https://arenabrno.cz/o-hale>

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice: systematický přehled základní personální problematiky*. 15th edition. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-9827-6.

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

BANFIELD, Paul; KAY, Rebecca a ROYLES, Dean, 2018. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-870282-5.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

BATTAGLIO, R. Paul, 2015. *Public human resource management: strategies and practices in the 21st century*. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-4522-1823-6.

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

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0648-6.

BERÁNEK, Petr, 2021. *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-342-4.

BERGLOVÁ, Lucie, 2018. Zaměstnanecké benefity a daně od píky a v kostce. In: HR News. IVITERA. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zamestnanecke-benefity-a-dane-od-piky-a-v-kostce-id-3474771>. ISSN 2464-5184.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

BLOEM, Craig, 2017. Netflix and Virgin Both Have Unlimited Vacation Policies. Here's How You Can Make it Work. Dostupné z: <https://www.inc.com/craig-bloem/netflix-and-virgin-both-have-unlimited-vacation-po.html>.

BOHATOVÁ, Vladimíra, 2013. Zaměstnanecké benefity z pohledu daně z příjmu fyzických osob. CFO world. International Data Group. Dostupné z: <https://www.cfotrends.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-z-pohledu-dane-z-prijmu-fyzickych-osob/>

BRŠŤÁKOVÁ, Jana, BRŮHA, Dominik, BUKOVJAN, Petr, et al, 2022. *Abeceda personalisty*. 12. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-357-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?* Monografie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3288-5.

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>

ČESKO, 2024. *Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů – znění od 01.01.2024*. Online. AION CS. *Zákony pro lidi.cz*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast9>.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ, 2016. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada. ISBN 9788024756936

DUŠEK, Jiří, 2024. *Daně z příjmů: přehledy, daňové a účetní tabulky*. Účetnictví a daně (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-271-5236-0.

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

FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON, 2013. *Remote: Office Not Required*. New York: Crown Business. ISBN 978-0-8041-3750-8.

FRITSCH, Petra, 2021. Čtyřdenní pracovní týden? Se zkrácenou pracovní experimentují v Česku i ve světě, ne všude ale dává smysl. Dostupné z: <https://cc.cz/cetyrdenni-pracovni-tyden-se-zkracenou-pracovni-dobou-se-experimentuje-v-cesku-i-ve-svete-ne-vsude-ale-dava-smysl/>.

GOLÁŇ, Tomáš, 2024. Zaměstnanecké benefity 2024 - daňová (ne) uznatelnost, osvobození a kdy dodat. Dostupné z: <https://www.golan.cz/zamestnanecke-benefity-2024-%E2%80%93-danov%C3%A1-neuznatelnost-osvobozen%C3%AD-a-kdy-dodat>.

HAUZAROVÁ, Michaela, 2021. Zaměstnanecké benefity a jejich daňové dopady – 1. díl. *Portál Pohoda*. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/daneucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnanecke-benefity-a-jejich-danove-dopady-/>

HAUZAROVÁ, Michaela, 2021. Zaměstnanecké benefity a jejich daňové dopady – 2. díl. *Portál Pohoda*. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/daneucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnanecke-benefity-a-jejich-danove-dopady-/>

HNÁTEK, Miloslav a ZÁMEK, David, 2024. *Daňové a nedaňové náklady 2024*. 7. vydání. Praha: ESAP. ISBN 978-80-908801-2-2.

HOCHTIEF CZ, 2025a. *Divize Pozemní stavby Čechy*. Dostupné z: <https://www.hochtief.cz/kontakty/divize-pozemni-stavby-cechy>

HOCHTIEF CZ, 2025b. *Divize Pozemní stavby Morava*. Dostupné z: <https://www.hochtief.cz/kontakty/divize-pozemni-stavby-morava>

HOCHTIEF CZ, 2025c. *Divize Dopravní stavby*. Dostupné z: <https://www.hochtief.cz/kontakty/divize-dopravni-stavby>

HOCHTIEF CZ, 2025d. *Divize Stavební služby*. Dostupné z: <https://www.hochtief.cz/kontakty/divize-stavebni-sluzby>

HOCHTIEF CZ, 2025e. *Právě stavíme*. Dostupné z: <https://www.hochtief.cz/nase-projekty/prave-stavime>

HOCHTIEF CZ, 2025. *Historie a profil*. Dostupné z: <https://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz/historie-a-profil>

HOCHTIEF CZ INTRANET, 2025. Interní dokumenty společnosti HOCHTIEF CZ a. s. [interní zdroj].

HOCHTIEF CZ, a. s., 2025. Oficiální prezentace společnosti HOCHTIEF CZ a. s. Dostupné z: <https://www.hochtief.cz>

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

JobsIndex, 2023. 40 % zaměstnanců touží po větším uznání. Co je v práci děláte spokojenými? Kariéra Almy. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/40-zamestnancu-touzi-po-vetsim-uznani-co-je-v-praci-dela-spokojenymi>

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

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

KOŠNAR, Michael, 2023. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.10.2023 a 1.1. 2024. Práce, mzdy, pojištění*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-398-1.

KRBEČKOVÁ, Marie a PLEŠNÍKOVÁ, Jindřiška, 2018. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění 2018*. 7. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-261-8.

KRBEČKOVÁ, Marie a PLEŠNÍKOVÁ, Jindřiška, 2023. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 8. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-389-9.

LMC, 2019. Průzkum benefitů: Češi milují volno navíc, firmy zkouší neomezenou dovolenou. In: Magazin.lmc.eu. Dostupné z:

<https://magazin.almacareer.com/cz/clanky/pruzkum-benefitu-cesi-miluji-volno-navic-firmy-zkousi-neomezenou-dovolenou>

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.

MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-193-3.

MACHOVÁ, Martina, 2023. Sodexo: Trendem v rozvoji benefitů je investice do zdraví a vzdělání. In: HR News IVITERA a.s. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/martina-machova-sodexo-trendem-v-rozvoji-benefituje-investi-id-4293252>

MARTÍŠKOVÁ, Aneta, 2023. Popularita volnočasových benefitů vytrvale stoupá. Útraty za dovolenou a kulturu se oproti roku 2021 více než zdvojnásobily. In: HR News IVITERA a.s. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/popularita-volnocasovych-benefitu-vytrvale-stoupa-utraty-za-id-4267158>.

MARTOCCHIO, Joseph J, 2016. Strategic compensation: a human resource management approach. 9th ed. Harlow, Essex: Pearson, 407 s. Global edition. ISBN 978-01-3432-054-0

METROSTAV, 2021. Zaměstnanecké výhody ve společnosti Metrostav a. s. Dostupné z: <https://www.metrostav.cz>

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

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*. Praktik. Praha: Leges. ISBN 978-80-87212-66-0.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5515-1.

RANDSTAT, 2022. Randstad Employer Brand Research 2022: Česká republika. Dostupné z: https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2022-09/REBR-%202022_CZ_country-%20report.pdf

SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-340-9.

TREXIMA, 2022. Benefit je benefitem pouze tehdy, pokud ho tak bere zaměstnanec. Jejich vnímání se během posledních let změnilo. HR Monitor. In: Trexima. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/benefit-je-benefitem-pouze-tehdypokud-ho-tak-bere-zamestnanec-jejich-vnimani-se-behem-poslednich-let-zmenilo/>

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

WILTON, Nick, 2022. *An introduction to human resource management*. Fifth edition. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-5297-5370-7.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Využívání MultiSport karty (vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2025)	71
Obrázek 2 Vnímání potřeby investic do rozšíření nebo zkvalitnění systému zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2025)	77
Obrázek 3 Ganttův diagram (vlastní zpracování)	109

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Porovnání zaměstnaneckých benefitů firmy HOCHTIEF CZ a.s. a firmy Metrostav a.s.	59
Tabulka 2 Přehled informovanosti o zaměstnaneckých benefitech	67
Tabulka 3 Zdroje informací o zaměstnaneckých benefitech	67
Tabulka 4 Komunikace v oblasti zaměstnaneckých benefitů	68
Tabulka 5 Nejdůležitější zaměstnanecké benefity podle zaměstnanců	70
Tabulka 6 Využívání vybraných zaměstnaneckých benefitů.....	72
Tabulka 7 Celková spokojenost se zaměstnaneckými benefity	73
Tabulka 8 Vnímání konkurenceschopnosti zaměstnaneckých benefitů	74
Tabulka 9 Návrhy zaměstnanců na rozšíření či úpravu benefitního systému	78
Tabulka 10 Návrhy na zlepšení vztahů na pracovišti	79
Tabulka 11 Přehled předností současného stavu a prostoru pro zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů	81
Tabulka 12 Předpokládané roční náklady na zajištění tištěných přehledů zaměstnaneckých benefitů.....	97
Tabulka 13 Předpokládané roční náklady na navýšení příspěvku zaměstnavatele na Multisport kartu.....	100
Tabulka 14 Náklady na celofiremní teambuildingovou akci	103
Tabulka 15 Matice odpovědnosti RASCI	106
Tabulka 16 Časový harmonogram jednotlivých činností	107
Tabulka 17 Personální náklady projektu.....	110
Tabulka 18 Celkové náklady projektu	110
Tabulka 19 Identifikace rizik	112
Tabulka 20 Matice rizik	112

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BIM	Building information modeling
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DDS	Divize Dopravní stavby
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPSČ	Divize Pozemní stavby Čechy
DPSM	Divize Pozemní stavby Morava
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
IT	Information Technology
LERCO	Live & Environment Research Center Ostrava
OZP	Osoba se zdravotním postižením
PO	Požární ochrana
PPP	Public Private Partnership
ŘSD	Ředitelství silni a dálnic
SŽDC	Správa železnic
ZDP	Zákon o daních z příjmu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační schémata společnosti HOCHTIEF CZ a. s.

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Komentáře zaměstnanců související s nespokojeností se zaměstnaneckými benefity

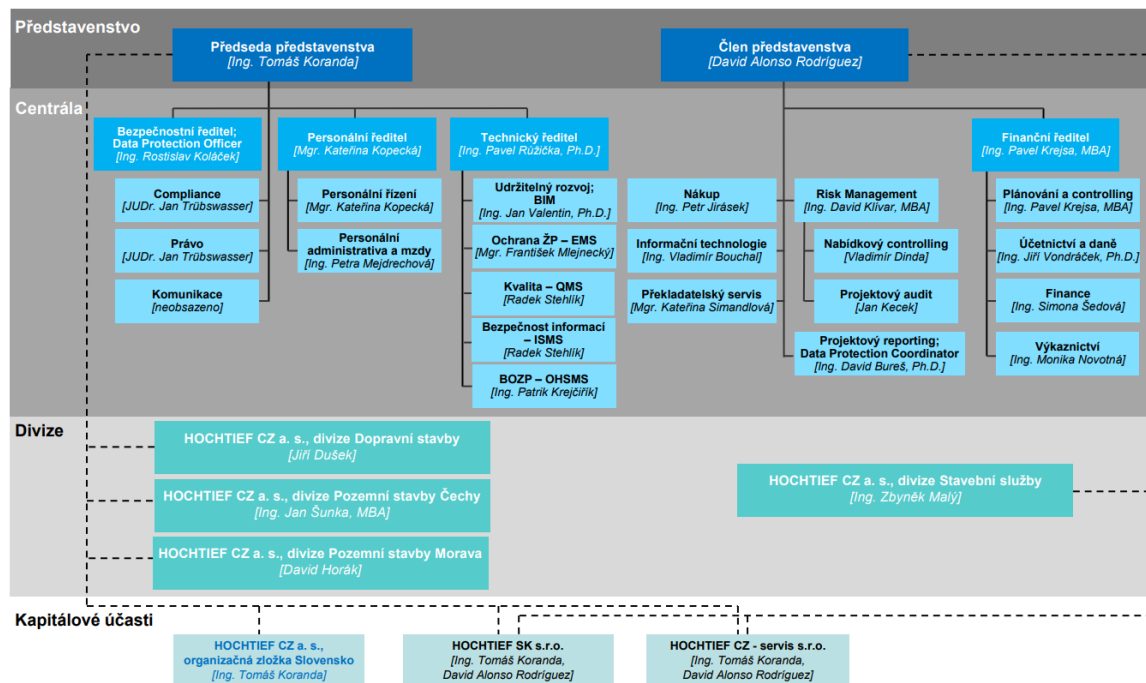
Příloha P IV: Transkripty rozhovorů

Příloha P V: Logický rámec

Příloha P VI: Návrh členění benefitů na Intranetu

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA HOCHTIEF CZ

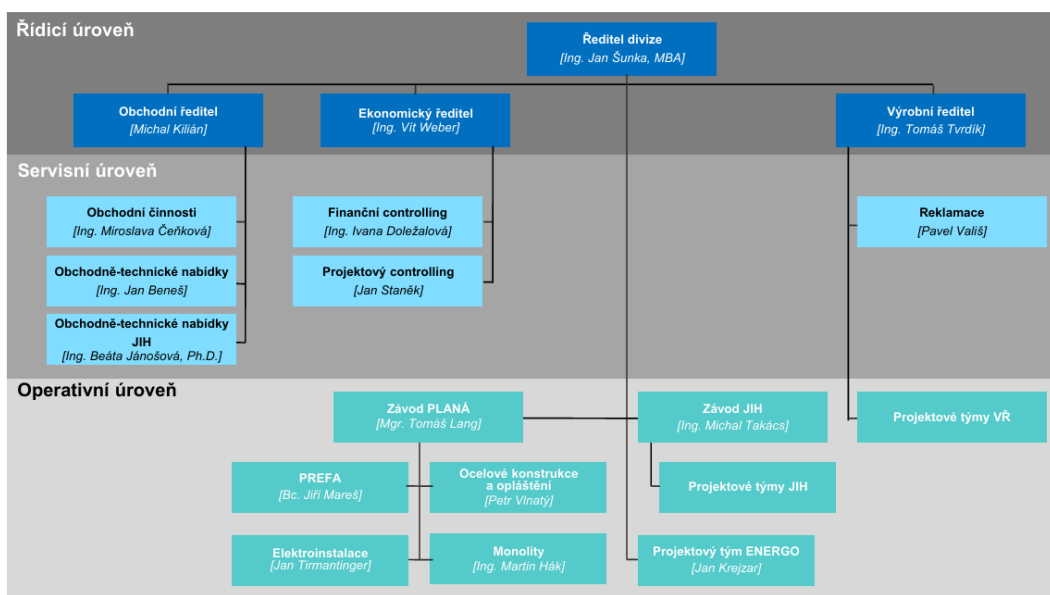
Organizační schéma společnosti HOCHTIEF CZ a. s. (Intranet, HOCHTIEF CZ a. s.)



Organizační schéma Divize Pozemní stavby Čechy (Intranet, HOCHTIEF CZ a. s.)



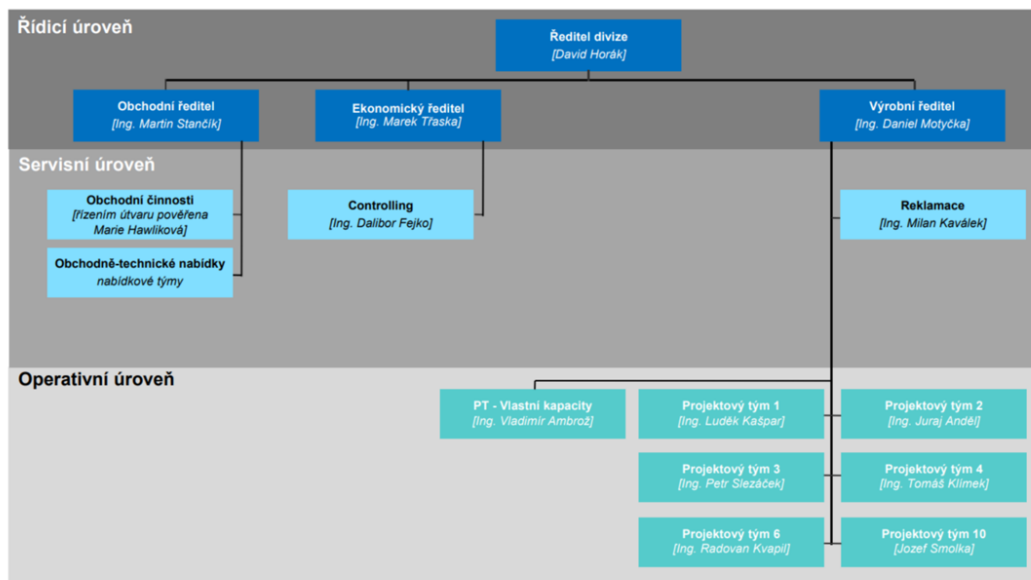
Organizační schéma HOCHTIEF CZ a. s., divize Pozemní stavby Čechy



Organizační schéma Divize Pozemní stavby Morava (Intranet, HOCHTIEF CZ a. s.)



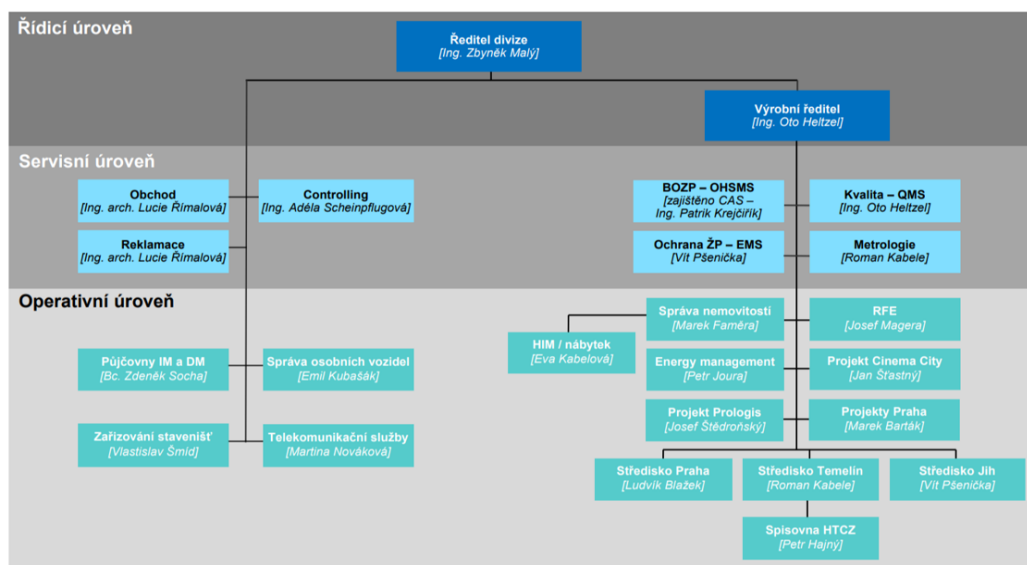
Organizační schéma HOCHTIEF CZ a. s., divize Pozemní stavby Morava



Organizační schéma Divize Stavební služby (Intranet, HOCHTIEF CZ a. s.)



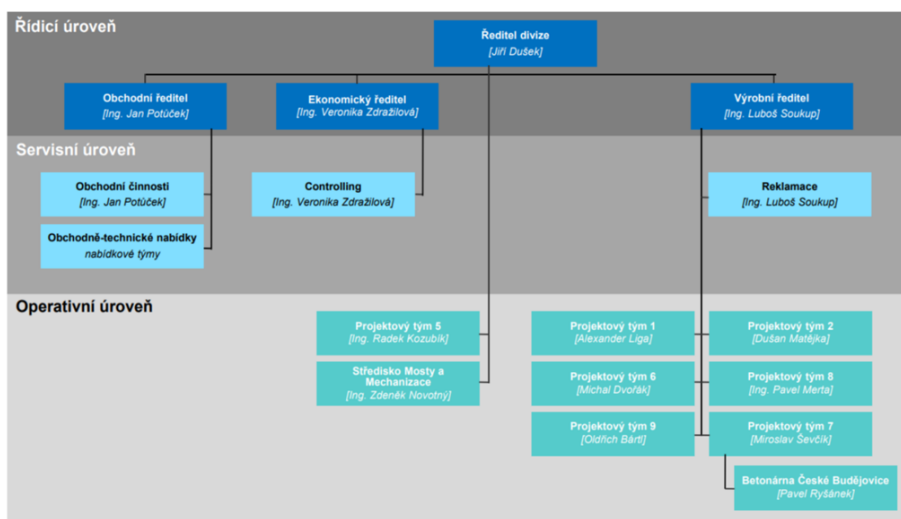
Organizační schéma HOCHTIEF CZ a. s., divize Stavební služby



Organizační schéma Divize Dopravní stavby (Intranet, HOCHTIEF CZ a. s.)



Organizační schéma HOCHTIEF CZ a. s., divize Dopravní stavby



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Vážené zaměstnankyně a zaměstnanci společnosti HOCHTIEF CZ,

jmenuji se Žaneta Vrátná a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Tento dotazník je součástí mé diplomové práce, která se zaměřuje na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve Vaší společnosti. Cílem dotazníku je zjistit, jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější, které nejčastěji využíváte, jaké nové benefity byste uvítali nebo naopak, kterých byste se byli ochotni vzdát.

Budu velmi vděčná za Vaši upřímnost a čas, který vyplnění dotazníku věnujete. Vaše odpovědi mi pomohou vytvořit návrhy, které mohou přispět ke zlepšení systému benefitů ve Vaší společnosti. Dotazník je anonymní a získaná data budou využívána výhradně pro akademické účely. Na začátku se Vás zeptám na několik základních informací, jako je pohlaví a délka zaměstnání, které mi pomohou lépe analyzovat odpovědi. Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více jak 10 minut.

Děkuji Vám za spolupráci.

Bc. Žaneta Vrátná (z_vratna@utb.cz)

1) Jste:

- A) Muž
- B) Žena
- C) Jiné:

2) Jak dlouho pracujete ve společnosti HOCHTIEF CZ?

- A) Méně než 1 rok
- B) 1 - 3 roky
- C) 4 - 7 let
- D) 8 a více let

3) Do které části společnosti spadáte?

- A) Centrála
- B) Divize Pozemní stavby Čechy
- C) Divize Pozemní stavby Morava
- D) Divize Dopravní stavby
- E) Divize Stavební služby

4) Máte přehled o tom, jaké benefity Vaše firma nabízí?

- A) Ano, znám všechny nabízené benefity
- B) Spíše ano, ale některé benefity mi nejsou zcela jasné
- C) Neutrální - vím o benefitech, ale neznám jejich přesný obsah
- D) Spíše ne, moc se v nabídce benefitů neorientuji
- E) Ne, vůbec nevím, jaké benefity firma poskytuje

5) Můžete uvést, odkud čerpáte informace o benefitech ve firmě HOCHTIEF CZ? Uveďte prosím i více zdrojů.

- A) Vedoucí pracovník
- B) Spolupracovník
- C) Webové stránky
- D) Pracovnice personálního oddělení
- E) Intranet (interní firemní portál)
- F) Firemní nástěnky
- G) Porady
- H) Jiné:

6) Jak jste celkově spokojeni se současným systémem benefitů ve společnosti?

- A) Velmi spokojen/a (Přeskočte následující otázku)
- B) Spíše spokojen/a (Přeskočte následující otázku)
- C) Neutrální (Přeskočte následující otázku)
- D) Spíše nespokojen/a
- E) Velmi nespokojen/a

7) S čím jste zejména nespokojený/á? Je možné označit více odpovědí.

- A) Množství nabízených benefitů
- B) Struktura benefitů (nabídka benefitů)
- C) Nedostatek informací o nabízených benefitech
- D) Složitý systém čerpání benefitů
- E) Nízká flexibilita (nelze si vybrat nebo upravit benefity dle vlastních preferencí)
- F) Benefity nejsou dostatečně motivující
- G) Jiné:

8) Jak hodnotíte příspěvek na stravování (stravenkový paušál) jako zaměstnanecký benefit?

- A) Velmi přínosný
- B) Užitečný, ale není klíčový
- C) Neutrální
- D) Málo přínosný
- E) Nepovažuji ho za benefit

9) Cítíte, že firma dostatečně komunikuje dostupné benefity a jejich možnosti využití?

- A) Ano, informace jsou srozumitelné a dostupné
- B) Spíše ano, ale někdy mi chybí detaily

- C) Neutrální - vím o benefitech, ale bylo by užitečné mít více informací
- D) Spíše ne, mám jen omezené informace o benefitech
- E) Ne, informace jsou nedostatečné

10) Jak často využíváte MultiSport kartu?

- A) Denně
- B) Několikrát týdně
- C) Několikrát měsíčně
- D) Jen občas
- E) Nevyužívám

11) Využíváte příspěvek na životní pojištění poskytovaný zaměstnavatelem?

- A) Ano
- B) Ne, nemám sjednané pojištění
- C) Ne, ale měl/a bych zájem
- D) Ne, nevěděl/a jsem o této možnosti

12) Využíváte možnost čerpání sick days?

- A) Ano, využívám dle potřeby
- B) Ano, pravidelně každý rok
- C) Ne, ale vím o této možnosti
- D) Ne, nevěděl/a jsem, že tuto možnost mám
- E) Ne, nepotřebuji tuto formu volna

13) Využíváte možnost výběru benefitů prostřednictvím Cafeteria systému Edenred?

- A) Ano, pravidelně
- B) Občas
- C) Ne, ale mám zájem
- D) Ne, nemám zájem
- E) Ne, nevěděl/a jsem o této možnosti

14) Využíváte možnost převodu části mzdy do cafeterie (tzv. swapování v rámci naturální mzdy)?

- A) Ano, pravidelně - benefit mi vyhovuje
- B) Ano, občas - dle aktuální nabídky
- C) Ne, ale věděl/a jsem o této možnosti
- D) Ne, nevěděl/a jsem, že tuto možnost firma nabízí
- E) Ne nevyužívám - nevyhovuje mi systém swapování

15) Pokud swapování v rámci naturální mzdy nevyužíváte, co je důvodem?

.....
.....
.....

16) Považujete nabídku benefitů ve firmě za konkurenceschopnou ve srovnání s jinými zaměstnavateli v oboru?

- A) Ano, je nadstandardní
- B) Ano, odpovídá standardu trhu
- C) Ne, je spíše mírně pod standardem
- D) Ne, je výrazně horší než u konkurence
- E) Nevím / nemám srovnání

17) Které benefity by podle Vás mohly firmě pomoci přilákat nové zaměstnance?

.....
.....
.....

18) Myslíte si, že by firma měla více investovat do rozšíření nebo zkvalitnění zaměstnaneckých benefitů?

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Nevím / nedokážu posoudit
- D) Spíše ne
- E) Rozhodně ne

19) Které benefity považujete za nejdůležitější? Zvolte maximálně 4 zaměstnanecké benefity.

- A) MultiSport karta
- B) Stravenky / příspěvek na stravování
- C) Možnost home office
- D) Flexibilní pracovní doba
- E) Dovolená nad rámec zákona
- F) Vzdělávací kurzy a školení
- G) Firemní akce a teambuildingy
- H) Příspěvek na životní pojištění
- I) Jiné:

20) Jaký nový benefit byste osobně nejvíc ocenili, pokud by ho firma zavedla?

- A) Jaké typy benefitů by podle Vás mohly pomoci ke zlepšení vztahů na pracovišti?
- B) Teambuildingy a firemní akce
- C) Společné relaxační prostory na pracovišti (např. odpočinkové zóny)
- D) Možnost společných kulturních nebo sportovních aktivit
- E) Jiné:

21) Ovlivnila nabídka zaměstnaneckých benefitů Vaše rozhodnutí přijmout práci ve společnosti HOCHTIEF CZ

- A) Ano, benefity byly klíčovým faktorem mého rozhodnutí
- B) Spíše ano, benefity hrály určitou roli
- C) Spíše ne, rozhodoval/a jsem se hlavně podle jiných faktorů
- D) Ne, benefity nehrály žádnou roli v mém rozhodování
- E) Nevzpomínám si

22) Pokud chcete cokoliv dalšího k zaměstnaneckým benefitům ve firmě dodat, zde máte prostor:

.....
.....
.....

Děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku. Vaše odpovědi budou klíčové pro analýzu a návrh zlepšení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti HOCHTIEF CZ.

Bc. Žaneta Vrátná

PŘÍLOHA P III: KOMENTÁŘE ZAMĚSTNANCŮ SOUVISEJÍCÍ S NESPOKOJENOSTÍ SE ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY

Číslo komentáře	Komentář
1.	Zrušení příspěvků na dětské tábory
2.	Benefity pro mě nejsou dostatečně motivujícím faktorem
3.	O čerpání benefitů nemám dostatek informací, pouze, že jsou k dispozici. Nedostala jsem žádné přístupové údaje kromě Edenred benefitů
4.	Složitý systém čerpání benefitů
5.	Nemám dostatek informací, které bych potřebovala ohledně zaměstnaneckých benefitů
6.	Zbytečně složitý systém swapování v rámci naturální mzdy a opravdu dlouho se čeká na nabití
7.	Přijde mi swapování v rámci naturální mzdy jako zbytečnost. Copak je benefit, že si nejprve musím převést peníze na nějakou kartu, ze které mám čerpat. Složité, zdržující.
8.	Swapování v rámci naturální mzdy je pro mě další „komplikace“ při sledování převodů a následného využívání omezeného dalšími podmínkami
9.	Nevyhovuje mi vyhledávání možností, kde pak můžu body využít (časová náročnost proklikat se množstvím variant) a nechce se mi přepočítávat, co se mi ještě vyplatí a co již ne (tedy jak odvody ovlivní případné dávky)
10.	Kdyby zaměstnavatel dával aspoň malý příspěvek do Cafeterie, výrazně by se zvýšila popularita benefitu
11.	Drahá multisportka
12.	Teambuildingové akce v rámci divize
13.	Zlepšení vztahů na pracovišti, uvolnění atmosféry, akce, neformální teambuildingy (kromě zimních a letních her tu nic moc navíc nemáme)
14.	Dnes nabízí stejné benefity hodně firem, všude mi to přijde stejné, nic exkluzivního.
15.	Teambuildingové akce, mohl by se přidat příspěvek na dětské tábory
16.	Málo neformálních akcí
17.	Multisportka by mohla být zdarma na celý rok
18.	Nepřehlednost benefitů
19.	Benefity nejsou dostatečně komunikovány a já osobně se v nich moc nevyznám, chtělo by to lepší systém (nebo tento aspoň nějak poupravit)
20.	Chtěl bych více dnů HO, třeba 5 dnů ročně.
21.	Více firemních akcí
22.	Menší náklady pro rodiče v klubech, kde jsou registrovány děti. Pokud je možné takovýto benefit již využívat, tak o něm nevím, pokud nikoliv, pak možná stojí za úvahu
23.	V jednoduchosti je síla.....peníze na ruku
24.	Multisportka - zdarma

25.	Ocenil bych 13. plat
26.	Chtěl bych více dovolené
27.	Drahá MultiSport karta
28.	Málo Sick days
29.	Není hrazen příspěvek na dopravu
30.	Chtělo by to lepší vybavení OOPP. Zvláště pokud jde o obutí.
31.	Zdravější styl. Ovoce na pracovišti
32.	Nemáme žádné odpočinkové zóny
33.	Možnost volnějšího výběru firemního automobilu (včetně doplatkuzaměstnance), možnost libovolného telefonu (klidně s nevratným doplatkem zaměstnance)
34.	Nabídka benefitů ve firmě je rozsáhlá, pokud by se rozšiřovali, tak nejspíše o firemní školku nebo možnost uspořádání teambuildingových akcí, těch zde není moc, většina akcí je formálních. Spokojenost týmů a vztahy mezi týmy, by měla být pro firmu větší prioritou.
35.	Vyšší příspěvek na multisport kartu
36.	Bylo by dobré rozšířit si vzdělání, poskytnout mladé generaci možnost stáže, kde by si mohli porovnat a rozšířit znalosti v oboru nejen stavebních technologií, ale i jiných oblastech. Abychom měli vzdělané a konkurenceschopné mladé lidi.
37.	Zrušení životního pojištění a nevýšení penzijního. Nikdo nechce umřít a spíš si chtějí odkládat na stáří.
38.	Ocenil bych Teambuilding s ostatními spolupracovníky hlavně z divize i přes rok, nejen na sportovních hrách (zimních/letních), hlavně pro lidi z projektů, kteří znají hlavně spolupracovníky z projektu a s ostatními nemají moc možnost se setkat (mimo sportovní hry).
39.	Nepřehlednost benefitů
40.	Nevyznám se ve všech benefitech
41.	Ocenil bych plně hrazenou multisport kartu, finanční příspěvek pro zaměstnance, pokud pro práci využívá svůj telefon
42.	Více teabuildingových akcí, větší podpora volnočasových aktivit (nejen sport)
43.	Nedostatek informací o nabízených benefitech
44.	Vím o benefitech, ale bylo by fajn mít více informací
45.	Hodně složitý systém čerpání benefitů
46.	Nemůžu si vybrat nebo upravit benefity podle toho, jak chci
47.	Nepřehlednost nabídky benefitů (kdyby se to změnilo nebo nějak upravilo, určitě by to bylo lepší)
48.	Benefity nejsou dostatečně motivující
49.	Složitost
50.	Struktura benefitů
51.	Složitý systém
52.	Přehlednost na Intranetu
53.	MultiSportka, příspěvek na mhd
54.	Složitost – swapování v rámci naturální mzdy
55.	Nevyhovuje mi nabídka firem v cafeterii

56.	Komplikovanost, omezené využití, časové limity využití převedených prostředků
57.	Větší podpora volnočasových aktivit, nejen sport
58.	Možnost nadpracovat si 2-3 dny volna navíc
59.	Apple prostředí, služební auta nad rámec Škoda
60.	Karta Multisport zdarma na celý rok
61.	Více sick day
62.	Finanční ohodnocení
63.	Větší příspěvek na živorní prostředí, důchodové připojištění, příspěvek na dovolenou
64.	Kvalitní kancelářské vybavení (ergonomické křeslo, myš, klávesnice, polohovací stůl), možnost odkupu použité elektroniky
65.	Teambuildingy s ostatními spolupracovníky
66.	Zrušení životního pojištění a navýšení penzijního. Nikdo nechce umřít a spíš si chceme odkládat na stáří
67.	Více týdnů dovolené, 13 a 14. plat
68.	Zavedení odpočinkových zón
69.	Apple jako služební mobily
70.	Větší výběr ze služebních aut
71.	Přehlednost benefitů
72.	Nové uspořádání benefitů na intranetu
73.	Výběr lepších mobilních telefonů, klidně i s doplatkem zaměstnance
74.	Málo teambuildingů
75.	Příspěvek na dětské tábory
76.	Multisportka zdarma
77.	Větší přehlednost benefitů
78.	Sponzorské dary, jak jsem uvedl v otázce výše by firmu nic nestály, kromě administrativní činnosti, kluby, sdružení a podobné organizace by jistě uvítaly nějaký peněžitý dar, který by mohl následně znamenat menší náklady pro rodiče v klubech, kde jsou registrovány děti. Pokud je možný takovýto benefit využívat již teď, tak o něm nevím... pokud nikoliv, pak možná stojí za úvahu...
79.	Snížení ceny na kartu MultiSport
80.	Dnes nabízí stejné benefity hodně firem, všude mi to přijde stejné. Nic exkluzivního.
81.	Přehlednost
82.	Více neformálních akcí
83.	Lepší služební vozy

Rozklíčování jednotlivých komentářů nespokojenosti

Kategorie	Číslo komentáře	Celkový počet komentářů
Zavedení nových benefitů	20, 21, 22, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 36, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 67, 68, 78	20
Složitost systému benefitů / nepřehlednost	4, 6, 9, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 54, 56, 71, 72, 77, 81	16
Snížení ceny MultiSport karty	11, 17, 24, 27, 35, 41, 53, 60, 66, 74, 76, 79	12
Nedostatek teambuildingů a vztahových akcí	12, 13, 15, 16, 34, 38, 42, 65, 74, 82	10
Nevhodné benefity	1, 7, 8, 14, 37, 55, 66	7
Nedostatek informací o benefitech	3, 5, 19, 40, 43, 44	6
Nízká motivace / atraktivita benefitů	2, 10, 23, 48, 80	5
Služební vozy a mobilní telefony	33, 59, 70, 73, 83	5
Zrušení nebo změna stávajících benefitů	66	1
Nepotřebnost daných benefitů	80	1

PŘÍLOHA P IV: TRANSKRIPTY ROZHovorŮ

V rámci kvalitativního šetření bylo uskutečněno celkem pět polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci firmy HOCHTIEF CZ a. s. Rozhovory probíhaly osobně, přičemž v jednom případě byl pořízen zvukový záznam, v ostatních byly využity podrobné ručně psané výpisky. Následující přepisy jsou zkrácené a zaměřují se na klíčové části odpovědí, které byly podstatné pro analýzu benefitního systému firmy. V prepisech jsou respondenti označeni jménem a pracovní pozicí. V textu jsou zaneseny otázky tazatele a zestručněné odpovědi respondentů.

Rozhovor s Ing. Danielelem Motyčkou (Výrobní ředitel)

Datum rozhovoru: 8. 4. 2025

T: Jaký je podle Vás hlavní cíl benefitního systému ve firmě HOCHTIEF?

R: Benefity vnímám jako formu podpory, kterou společnost poskytuje svým zaměstnancům. Měly by fungovat oboustranně, jak se firma chová ke svým lidem, tak se oni chovají k ní. Dobře nastavený systém benefitů tedy posiluje loajalitu, motivaci a celkovou spokojenost. Zároveň je to i nástroj, který pomáhá firmě udržet si své zaměstnance dlouhodobě.

T: Považujete současný systém benefitů za konkurenceschopný?

R: Myslím si, že nabídka benefitů ve společnosti HOCHTIEF je velmi pestrá a v porovnání s ostatními firmami dokonce nadstandardní. V dnešní době mnoho firem nabízí spíše základní výhody, které už jsou běžné, ale tady si může každý zaměstnanec vybrat takové benefity, které mu skutečně vyhovují.

T: Jaké vnímáte nedostatky benefitního systému?

R: Myslím, že by bylo velmi přínosné vytvořit jednoduchou a přehlednou souhrnnou tabulku všech benefitů, aby se v nabídce lépe orientovali i zaměstnanci na nižších pracovních pozicích. Přehlednost považuji za klíčovou. Pokud jde o význam jednotlivých benefitů, podle mého názoru jsou pro většinu zaměstnanců nejdůležitější ty finanční – ostatní jsou spíše příjemným doplňkem, ale nemají takový dopad na motivaci.

T: Myslíte si, že lepší nastavení benefitů by mohlo pomoci zlepšit vztahy na pracovišti nebo loajalitu zaměstnanců?

R: Určitě si myslím, že lepší a promyšlenější nastavení benefitního systému může mít velký vliv na zlepšení vztahů na pracovišti i na celkovou loajalitu zaměstnanců. Když mají lidé

pocit, že firma o jejich spokojenost opravdu stojí, a když benefity odrážejí jejich reálné potřeby, zvyšuje to nejen motivaci, ale i ochotu být součástí týmu dlouhodobě.

Konkrétně vnímám jako velmi přínosné například teambuildingové akce, které firma pořádá. Pomáhají nám navazovat neformální vztahy mimo pracovní prostředí. V létě jezdíme třeba na Vltavu, kde se na chatě scházejí zaměstnanci i s rodinnými příslušníky, podnikají se cyklovýlety, trávíme spolu čas jinak než v práci. V zimě je tradiční výšlap na Lysou horu a před Vánoci se kolegyně pravidelně scházejí a společně pečou cukroví.

Takové aktivity mají podle mě velkou hodnotu, umožňují lidem se lépe poznat, vytvářejí přátelštější atmosféru a přispívají k tomu, že se lidé ve firmě cítí dobře a mají k ní silnější vztah.

Rozhovor s Ing. Petrem Slezáčkem (Projektový manažer)

Datum rozhovoru: 11. 4. 2025

T: Jaký je podle Vás hlavní cíl benefičního systému ve firmě HOCHTIEF CZ?

R: Podporovat zaměstnance, motivovat je k loajalitě a spokojenosti ve firmě.

T: Považujete současný systém benefitů za dostatečně konkurenceschopný?

R: Ano, díky široké nabídce si každý zaměstnanec najde to své, určitě je i zde prostor pro zlepšení, ale za mě je dostatečně konkurenceschopný.

T: Jak vnímáte přehlednost prezentace benefitů na intranetu?

R: Dá se to naučit a vyznat se v tom, ale zlepšení přehlednosti by pomohlo především méně zkušeným uživatelům a vlastně také i zaměstnancům, kteří jsou zde například přes 10 let a už moc nevnímají, jaké benefity jsou nové nebo aktualizované. Takže nějaká přehledná tabulka by také určitě nebyla špatný nápad.

T: Myslíte si, že lepší nastavení benefitů může přispět ke zlepšení vztahů na pracovišti případně ke větší loajalitě zaměstnanců?

R: Určitě ano, sám se pravidelně účastním různých teambuildingových akcí, například zimních a letních her, kde se setkávají všechny divize a soutěží mezi sebou. Není to sice úplně pro všechny, ale bývá tam poměrně hodně lidí. Měl bych i konkrétní návrh, dříve jsme objížděli stavby, které HOCHTIEF CZ realizoval. Kdo chtěl, mohl si udělat výlet třeba s rodinou, vyfotil se tam a poslal fotku HR. Byla to zábavná soutěž napříč firmou. Jen odměny tehdy úplně neodpovídaly vynaloženému úsilí, například za třetí místo jsme dostali roční

vstupenku do ZOO, což nebylo úplně motivační. Myslím, že by stálo za to tento koncept oživit, ale lépe nastavit odměňování. Co se týče teambuildingů v rámci jednotlivých divizí, určitě by to mělo smysl, jen bych nad tím musel víc popřemýšlet, ale potenciál tam určitě je.

Rozhovor s Ing. Vaškem Sikorou (stavbyvedoucí)

Datum rozhovoru: 14. 4. 2025

T: Považujete současný systém benefitů za dostatečně konkurenceschopný v rámci stavebního oboru?

R: Ano, nabídka zaměstnaneckých benefitů ve firmě je podle mého názoru opravdu pestrá. Každý zaměstnanec si může vybrat to, co mu osobně nejvíce vyhovuje. Já sám využívám hlavně ty benefity, které se nejlépe hodí k mému pracovnímu režimu a osobním preferencím. Některé věci mě třeba osobně nezajímají, ale pro jiné kolegy mohou být velmi užitečné, a právě to, že si každý může zvolit podle sebe, považuji za velkou výhodu celého systému.

T: Jak vnímáte způsob, jakým jsou benefity prezentovány na intranetu? Je to pro Vás přehledné ?

R: Osobně do sekce benefitů na intranetu příliš často nechodím, takže nemohu detailně hodnotit její aktuální stav. Nicméně z rozhovorů s kolegy vím, že se v ní mnoho zaměstnanců nevyzná a často ji označují za nepřehlednou. Myslím, že by pomohlo její zjednodušení nebo alespoň jasnější strukturování, aby se v ní lépe orientovali i ti, kteří ji nenavštěvují pravidelně.

T: Kde vidíte hlavní nedostatky nebo rezervy tohoto systému?

R: Mezi hlavní nedostatky benefitního systému podle mého názoru patří především nepřehlednost nabídky a nízká informovanost zaměstnanců o možnostech čerpání. Myslím, že by velmi pomohlo, kdyby firma například jednou ročně rozesílala přehlednou tabulku všech aktuálně dostupných benefitů e-mailem – včetně případných novinek, podmínek čerpání a kontaktů na odpovědné osoby. To by zaměstnancům výrazně usnadnilo orientaci a umožnilo by jim lépe využívat benefity, které jim firma nabízí.

Zároveň bych rád zmínil, že mezi zaměstnanci často zaznívá kritika týkající se MultiSport karty. Konkrétně jde o výši spoluúčasti, kdy zaměstnancům bývá z platu strháváno 800 Kč měsíčně, zatímco firma přispívá pouze 200 Kč. Pro některé kolegy je to příliš vysoká částka, a kvůli tomu kartu raději vůbec nevyužívají. Přestože chápu, že je nutné zvažovat náklady,

možná by stálo za úvahu zamyslet se nad úpravou podmínek tak, aby byl tento benefit dostupnější pro širší okruh zaměstnanců.

T: Myslíte si, že lepší nastavení benefitů může přispět ke zlepšení vztahů na pracovišti nebo k vyšší motivaci zaměstnanců?

R: Podle mě mají benefity, a hlavně různé společenské a neformální akce, obrovský význam pro vztahy na pracovišti. Když mají zaměstnanci příležitost se pravidelně potkávat i mimo pracovní prostředí, pomáhá to budovat lepší atmosféru ve firmě, odbourává to napětí a celkově to podporuje týmového ducha. My například s kolegy chodíme jednou týdně hrát nohejbal a pak si jdeme společně sednout, a právě při těchto příležitostech si často popovídáme o věcech, na které v práci není čas. Člověk své kolegy pozná jinak, mnohem blíže, a to se potom pozitivně odráží i v každodenní spolupráci. Takové akce, i když jsou neformální a možná nevypadají jako "oficiální benefit", podle mě výrazně přispívají k loajalitě zaměstnanců i k udržení nějaké zdravé firemní kultury. Bylo by fajn, kdyby se podobné aktivity více podporovaly i na úrovni firmy nebo jednotlivých divizí, třeba formou organizovaných teambuildingů nebo příspěvků na neformální akce.

T: Máte pocit, že vedení firmy naslouchá návrhům zaměstnanců ohledně benefitů?

R: Popravdě řečeno, nemám úplně pocit, že by vedení firmy systematicky naslouchalo návrhům zaměstnanců, co se táče benefitů. Mnohdy se nápady a připomínky z nižších pozic ani nedostanou k těm, kteří o benefitech rozhodují. Na druhou stranu věřím, že když budou návrhy dobře formulované a konkrétní, jako například ty, které zpracováváte ve své práci, je určitá šance, že se alespoň některé z nich podaří prosadit nebo minimálně otevřít diskusi. Možná to chce jen najít ten správný způsob, jak je doručit a srozumitelně předložit.

Rozhovor s Davidem Slezákem (mistr)

Datum rozhovoru: 14. 4. 2025

T: Jak vnímáte způsob, jakým jsou benefity prezentovány na intranetu? Je to pro Vás přehledné?

R: Současné rozvržení benefitů na intranetu mi nepřijde vůbec přehledné. Obzvláště po zavedení nové verze intranetu je orientace v této sekci složitější, zejména pro zaměstnance, kteří s touto platformou nepracují pravidelně. Myslím si, že by výrazně pomohlo, kdyby byly benefity lépe rozčleněny do tematických kategorií, například podle typu (finanční, volnočasové, zdravotní) nebo podle cílové skupiny. Zároveň bych uvítal, kdyby každý rok

vznikla aktualizovaná přehledná tabulka všech dostupných benefitů, která by byla rozeslána zaměstnancům e-mailem nebo byla snadno dostupná hned na úvodní stránce intranetu. Takový přehled by nám umožnil lépe se v nabídce zorientovat a efektivněji využívat to, co firma skutečně nabízí.

T: Pokud by se systém benefitů měl v budoucnu upravovat, jaká očekávání byste měl?

R: Osobně bych ocenil, kdyby byla sekce s benefity na intranetu umístěna přímo na titulní stránku intranetu. V současné chvíli je k ní potřeba dojít přes několik mezikroků, což je zbytečně zdlouhavé a neintuitivní. Mnoho zaměstnanců kvůli tomu benefity vůbec nehledá, nebo mají problém se k nim dostat. Pokud by byla tato sekce hned viditelná a snadno přístupná, zvýšila by se pravděpodobnost, že zaměstnanci budou benefity skutečně využívat.

T: Myslíte si, že konkrétní benefity (teambuildingy) mohou přispět ke zlepšení vztahů na pracovišti?

R: Určitě ano, myslím si, že teambuildingové aktivity mohou výrazně přispět ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci. Když má člověk možnost poznat své kolegy i mimo pracovní prostředí, vzniká prostor pro navázání bližších a osobnějších vztahů. Díky tomu se pak zlepšuje spolupráce v týmu i celková pracovní atmosféra.

Z mého pohledu by bylo ideální, kdyby se pravidelně konala navíc alespoň jedna teambuildingová akce v rámci každé divize, pro posílení vztahů v užším kolektivu. Zároveň by ale bylo fajn zachovat i větší akci na úrovni celé firmy, kde by se potkávali zaměstnanci napříč divizemi. Tyto akce podporují sounáležitost a umožňují sdílení zkušeností mezi lidmi, kteří by se jinak vůbec nepotkali.

T: Napadá Vás nějaký benefit, který by bylo vhodné do budoucnosti ve společnosti zavést?

R: Jeden z benefitů, který by podle mě dával smysl a ocenilo by ho více zaměstnanců, by byl galon pitné vody přímo v buňkovištích, zvláště v letních měsících. Momentálně máme k dispozici čaj a kávu, ale pitnou vodu v této formě jsem tam zatím neviděl. Často si proto musím kupovat vlastní balenou vodu, což mi v horku přijde trochu nekomfortní. Přitom by nešlo o nákladnou změnu, ale pro zaměstnance by to znamenalo praktické zlepšení pracovních podmínek.

T: Když se mezi zaměstnanci mluví o benefitech, co si kolegové nejčastěji pochvalují a co naopak kritizují?

R: Když se mezi kolegy mluví o benefitech, často zaznívá pochvala na celkovou šíři nabídky. Zaměstnanci si váží toho, že mají z čeho vybírat a mohou si vybrat benefity, které nejlépe odpovídají jejich potřebám a životnímu stylu. V tomto směru je nabídka považována za pestrou a dobře nastavenou.

Na druhou stranu se ale často objevuje kritika směrem k přehlednosti benefitů, konkrétně k jejich prezentaci na intranetu, kde se mnozí zaměstnanci špatně orientují. Velmi často se také zmiňuje nespokojenost s výší spoluúčasti u MultiSport karty. Zaměstnancům se z výplaty strhává 800 Kč měsíčně, zatímco příspěvek od firmy činí pouze 200 Kč. Pro některé je to finančně velmi náročné a kartu kvůli tomu vůbec nevyužívají, přestože by o ni jinak zájem měli. Objevují se i návrhy, aby se tento benefit buď více dotoval, nebo aby existovala jeho levnější varianta. Dále zaznívá i přání mít více benefitů v podobě teambuildingových aktivit, zaměstnanci vnímají, že by společné akce přispěly ke zlepšení vztahů a firemní kultury napříč divizemi.

Rozhovor s Mgr. Kateřinou Kopeckou (Personální ředitelka)

Datum rozhovoru: 15. 4. 2025

T: Jakou roli hraje podle Vás systém zaměstnaneckých benefitů ve firemní strategii HOCHTIEF CZ?

R: Když se mezi kolegy mluví o benefitech, často zaznívá pochvala na celkovou nabídku. Zaměstnanci si váží toho, že mají z čeho vybírat a mohou si vybrat benefity, které nejlépe odpovídají jejich potřebám a životnímu stylu. V tomto směru je nabídka považována za pestrou a dobře nastavenou.

T: Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vyplynulo, že část pracovníků se hůře orientuje v dostupných benefitech na intranetu. Byla by možnost benefity na této platformě nějak lépe uspořádat?

R: Určitě ano, zcela s tím souhlasím. Přehlednost současného systému zaměstnaneckých benefitů není ideální a chápu, že pro řadu zaměstnanců je složité se v něm vyznat. I já sama se v tom někdy ztrácím a považuji intranet za nepříliš intuitivní. Struktura nabídky není uživatelsky přívětivá a člověk se musí proklikat přes několik podstránek, než se vůbec dostane k požadovaným informacím. To samozřejmě může být frustrující, a někteří zaměstnanci to kvůli tomu raději vzdají a benefity přestanou aktivně využívat. Pokud byste v rámci své práce přišla s návrhem, jak benefity na intranetu uspořádat lépe, třeba rozdělit je do konkrétních kategorií nebo je zobrazit přehledněji na jedné stránce, byla bych jen ráda.

Jakákoli zlepšení v této oblasti vítám. Je totiž důležité, aby zaměstnanci věděli, co všechno mají k dispozici, a aby se v tom orientovali snadno a rychle.

T: Mají zaměstnanci prostor pro nějaké návrhy, co se týče nových benefitů nebo zlepšení těch stávajících?

R: Ano, zaměstnanci formálně prostor pro podávání návrhů ohledně benefitů mají, například v rámci teambuildingových akcí, porad nebo neformálních setkání. V praxi se ale bohužel často stává, že se tyto podněty buď nedostanou až k vedení, nebo se na ně zapomene. Někdy je to způsobené tím, že se jedná o návrhy, které nejsou snadno realizovatelné, například se týkají benefitů, které z rozpočtových nebo provozních důvodů nelze změnit. Přesto si myslím, že by stálo za to vytvořit systém, který by podávání návrhů více zjednodušil a zajistil, že se jimi skutečně někdo zabývá. I kdyby nebylo možné vše uskutečnit, už samotný fakt, že firma návrhy zaznamená a reaguje na ně, by byl pro zaměstnance motivující.

T: Jaké benefity mají dnes největší dopad na spokojenost a motivaci zaměstnanců ve firmě?

R: Podle mého názoru mají na spokojenost a motivaci zaměstnanců největší dopad především finanční benefity. Jsou konkrétní, hmatatelné a zaměstnanci je vnímají jako přímé ocenění své práce. Zároveň ale vidím velký přínos i v neformálních benefitech, jako jsou teambuildingové akce, které umožňují zaměstnancům potkávat se i mimo pracovní prostředí, navazovat bližší vztahy a zlepšovat celkovou atmosféru na pracovišti.

Zásadní ale je, aby byl celý systém benefitů přehledný a dobře komunikovaný. I když firma nabízí široké spektrum výhod, pokud se v nich zaměstnanci nevyznají, neznají podmínky čerpání nebo se k informacím těžko dostávají, nemají tendenci tyto benefity využívat – a to snižuje jejich celkový dopad. Přehlednost a dostupnost informací jsou proto klíčové, aby systém fungoval tak, jak má.

T: MultiSport karta je oblíbený benefit, ale zaměstnanci často uvádějí, že by ocenili nižší spoluúčast. Je možné o této úpravě v budoucnu uvažovat, nebo je to z pohledu rozpočtu firmy nereálné?

R: Osobně si nemyslím, že by bylo reálné výrazně snížit cenu MultiSport karty. V současnosti si zaměstnanci hradí 800 Kč měsíčně a firma přispívá částkou 200 Kč. Chápu, že to někteří vnímají jako vysokou spoluúčast, ale podle mého názoru by její výrazné zlevnění mohlo vést k tomu, že by si kartu pořídili i ti, kteří ji reálně nevyužívají, třeba jen proto, že je zadarmo. Výsledkem by pak bylo, že by karta zůstávala ležet nevyužitá, a náklady by zbytečně rostly. Z mé zkušenosti vyplývá, že když někdo chce sportovat

a aktivně benefit využívat, karta se mu i za těch 800 Kč měsíčně vyplatí. Pokud naopak nemá zájem, nebude ji používat ani v případě, že by byla levnější. V tomhle směru je to hodně individuální, je to především na samotných zaměstnancích, jak si nastaví priority.

T: Pokud byste měla možnost navrhnout konkrétní změnu v oblasti zaměstnaneckých benefitů, co by to bylo?

R: No, co se týče komunikace směrem k dělníkům, tak to je trošku problém. Máme sice firemní časopis Spektrum, tam se píše třeba o projektech nebo benefitech pro zaměstnance. Jenže se ukazuje, že právě ti lidé ve výrobě to často vůbec nečtou, nebo se k tomu prostě nedostanou. Takže by bylo fajn najít jiný způsob, jak tyhle informace dostat až k nim. Napadá mě třeba nějaká nástěnka přímo v šatnách nebo v místě, kde se pohybují, kde by byly přehledně vypsány aktuální informace o zaměstnaneckých benefitech. Prostě něco jednoduchého, co se k nim dostane i bez toho, že by museli číst celý časopis.

Co se týče benefitů, tak za mě by bylo fajn spíš než přidávat sick days, zaměřit se na navýšení počtu dnů firemního volna. Momentálně máme 5 dní firemního volna, což zaměstnanci využívají hodně. Myslím, že kdyby se k tomu přidal další den třeba po pěti odpracovaných letech, tak by to lidi ocenili víc.

A ještě bych zmínila intranet, máme tam sice všechny benefity popsány, ale není to moc přehledné. Když se tam někdo nově přihlásí, často neví, co kde hledat. Určitě by pomohlo to celé trošku zpřehlednit, rozdělit benefity do kategorií, přidat nějaké ikony nebo vizuální prvky, aby to nebyl jen text

PŘÍLOHA P V: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Projekt na zlepšení zaměstnaneckých benefitů ve firmě HOCHTIEF CZ a. s.				
	Strom / hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření / způsob ověření	Předpoklady a rizika projektu
Hlavní cíl	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců Zlepšení mezilidských vztahů a týmové spolupráce mezi zaměstnanci Zvýšení loajality zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců bude v dubnu 2026 o 5 % vyšší. Hodnocení mezilidských vztahů a týmové spolupráce bude v dubnu 2026 o 5 % pozitivnější Informovanost o benefitech u zaměstnanců mimo digitální kanály bude v dubnu 2026 o 5 % vyšší	Interní dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců	Otevřenost zaměstnanců a účast v dotazníkových šetřeních Dostatečná časová kapacita HR oddělení. Slabá komunikace ze strany přímých nadřízených Nedostatek finančních prostředků
Projektový cíl	Zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě	Informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých benefitech bude v dubnu 2026 o 8 % vyšší než v dubnu 2025 Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity bude v dubnu 2026 o 10 % vyšší než v dubnu 2025	Interní dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců .	
Výstupy	1.1 Nová přehledná sekce benefitů na intranetu a zpřehlednění komunikace benefitů pro zaměstnance bez přístupu k intranetu 1.2 Implementace navýšení firemního volna 1.3 Snížení spoluúčasti zaměstnanců na Multisport kartě 1.4 Zavedení pravidelných teambuildingových aktivit	Zvýší se spokojenost zaměstnanců o 10 % Zlepšení přehlednosti a informovanosti o zaměstnaneckých benefitech do dubna 2025 Zlepšení komunikace benefitního systému směrem k zaměstnancům bez přístupu k intranetu a digitálním kanálům	Interní dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců Závěrečné vyhodnocení projektu Intranet Zpětná vazba od vedoucích pracovníků provozních týmů.	
Klíčové aktivity	1.1.1 Vytvoření nové struktury benefitů na Intranetu 1.1.2 Vytvoření a zaslání přehledné tabulky benefitů pro zaslání emailovou korespondencí zaměstnancům 1.1.3 Tvorba tištěných přehledů benefitů v angličtině a ukrajinštině 1.1.4 Umístění materiálů na dostupná místa pro dělnické profese 1.2.1 Návrh systému navýšování firemního volna po každých 5 odpracovaných letech ve firmě 1.3.1 Zavedení nového modelu příspěvku na Multisport kartu a jeho komunikace zaměstnancům 1.4.1 Návrh témat celofiremního teambuildingu a menších divizních setkání 1.4.2 Vytvoření termínovaného a finančního plánu pro pravidelnou realizaci 1.4.3 Vyhodnocení projektu	Prostředky/vstupy Finanční prostředky Lidé Internet Počítač	Časový harmonogram <u>Květen – červen 2025</u> - zahájení projektu, připomínkování návrhů vedením a schválení záměru, včetně sestavení realizačního týmu <u>Červenec - srpen 2025</u> – úpravy stávajících benefitů a vyčlenění finančního rozpočtu <u>Září – říjen 2025</u> – tvorba nové struktury a přehledné tabulky benefitů na intranetu a příprava tištěných materiálů ve třech jazycích <u>Listopad - prosinec 2025</u> – Návrh celofiremních a divizních teambuildingových aktivit včetně časového harmonogramu a finančního rozpočtu <u>Leden – duben 2026</u> – konzultace s HR a vedením společnosti a příprava implementačních kroků <u>Květen – září 2026</u> – Celofiremní teambuildingová akce <u>Říjen 2026</u> - Vyhodnocení projektu, shrnutí poznatků a předání návrhů vedení ke schválení a případné ostré implementaci	
			Předběžné podmínky: Podpora vedení organizace Zájem ze strany zaměstnanců Vyčlenění financí na projekt	

PŘÍLOHA P VI: NÁVRH ČLENĚNÍ BENEFITŮ NA INTRANETU

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

FINANČNÍ PŘÍSPĚVKY

Příspěvek na životní pojištění
Příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření
Příspěvek na ubytování zaměstnanců na trvalých pracovištích
Příspěvek na lázeňskou péči
Poskytnutí zápujčky
Odměny při životních a pracovních výročích

DOVOLENÁ

5 dní firemního volna s navýšením o 1 den po každých pěti odpracovaných letech ve společnosti
HOCHTIEF CZ
3 dny sick days

CAFETERIE

HOCHTIEF Benefitcafé

ZVÝHODNĚNÉ NABÍDKY

Výhody O2 family
Výhodné ceny DATART

ZDRAVÍ

MultiSport karta
Odměna pro dárce krve
Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

GS BENEFIT PROGRAM

VOLNOČASOVÉ AKTIVITY

Teambuildingová celofiremní akce
Menší divizní akce

DALŠÍ VÝHODY

Náhrada mzdy i za druhý den volna, pokud se zaměstnanec žení nebo vdává
Další jeden den s náhradou mzdy v případě pohřbu manžela, druha nebo dítěte
Další až tři dny pracovního volna v kalendářním roce s náhradou mzdy, pokud zaměstnanec doprovází zdravotně postižené dítě nebo rodinného příslušníka do zařízení sociální péče nebo internátní školy
Odměna za pracovní pohotovost ve výši 15 % jeho průměrného výdělku za každou hodinu pohotovosti
Náhrada za opotřebení vlastního náradí, které zaměstnanec použil pro pracovní potřeby