

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav matematiky a kvantitativních metod**

**Analýza zaměstnaneckých benefitů a jejich vliv na
zaměstnance ve vybrané organizaci**

Aneta Ůvegešová

**Bakalářská práce
2020**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Aneta Ůvegešová**
Osobní číslo: **E16513**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Analýza zaměstnaneckých benefitů a jejich vliv na zaměstnance ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je analýza systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci a jejich vliv na zaměstnance. Součástí práce bude realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření týkající se spokojenosti zaměstnanců s pobíranými benefity.

Osnova:

- Vymezení zaměstnaneckých benefitů.
- Představení vybrané organizace.
- Představení využívaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci.
- Realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření týkající se spokojenosti zaměstnanců s pobíranými benefity.

Rozsah pracovní zprávy: **35**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KRBEČKOVÁ, M. PLESNÍKOVÁ, J. FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění. 6. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018, 192 s. ISBN 978-80-7554-136-9.
- MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 4. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7552-514-7.
- ŘEZANKOVÁ, H. Analýza dat z dotazníkových šetření. 4. přepracované vydání. Praha: Professional Publishing, 2017. 225 s. ISBN 978-80-906594-8-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Pavla Jindrová, Ph.D.**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 31. 5. 2020

Aneta Ůvegešová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí této práce Mgr. Pavle Jindrové, Ph.D. za ochotu a vstřícnost, dále za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky v průběhu psaní této práce. Zároveň bych ráda poděkovala Ing. Radce Štefanové z personálního odboru společnosti FOMA BOHEMIA spol. s r.o. za vstřícný přístup a ochotu, za poskytnutí firemních dokumentů, které mi pomohly při zpracovávání této práce a zejména za čas, který mně věnovala.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá průzkumem spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity ve vybrané společnosti. V práci jsou nejprve popsána teoretická východiska z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace a spokojenosti pracovníků, odměňování pracovníků a zaměstnaneckých benefitů. Následně je provedena analýza systému zaměstnaneckých benefitů a statistické vyhodnocení dat získaných z dotazníkového šetření. Na závěr této práce jsou shrnuty návrhy na zlepšení současného systému poskytování benefitů.

KLÍČOVÁ SLOVA

zaměstnanecké benefity, průzkum spokojenosti, řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování

TITLE

Analysis of the Employee Benefits and Their Influence on the Employees in the Selected Organization

ANNOTATION

This undergraduate thesis deals with a survey of employees' satisfaction with employee benefits in a selected organization. At first, the thesis describes the theoretical concepts in the area of human resource management, motivation, and satisfaction of employees, remuneration of employees, and employee benefits. Subsequently, an analysis of the system of employee benefits and statistical evaluation of data obtained from a questionnaire survey is performed. At the end of this work, there are summarized suggestions for improving the current system of providing benefits.

KEYWORDS

employee benefits, satisfaction survey, human resources management, motivation, remuneration

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.2 ZÁKLADNÍ MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.2.1 Model shody.....	13
1.2.2 Harvardský systém.....	13
1.3 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	14
2 MOTIVACE A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ.....	15
2.1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	15
2.1.1 Motivační faktory.....	15
2.1.2 Teorie motivace.....	16
2.2 SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ.....	16
3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	18
3.1 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ A JEHO CÍLE.....	18
3.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	18
3.2.1 Složky systému odměňování.....	19
4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	20
4.1 PODSTATA, VÝZNAM A CÍLE.....	20
4.2 TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	21
4.2.1 Benefity související s prací.....	21
4.2.2 Pracovní pomůcky.....	21
4.2.3 Benefity osobní a sociální povahy.....	21
4.3 FORMY POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	22
4.4 EFEKTIVITA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	22
4.5 DAŇOVÉ ASPEKTY.....	23
4.5.1 Daňová řešení benefitů na straně zaměstnance.....	23
4.5.2 Daňová řešení benefitů na straně zaměstnavatele.....	24
4.6 ZÁKLADNÍ NÁSTROJE PŘI POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ.....	26
4.6.1 Sociální fond.....	26
5 FOMA BOHEMIA SPOL. S R.O.	28
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	28
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	29
5.3 PŘEHLED VYUŽÍVANÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	30
5.3.1 Příspěvek na stravování.....	30
5.3.2 Pitný režim na pracovišti.....	31
5.3.3 Příspěvek na penzijní připojištění.....	31
5.3.4 Příspěvek na rekreaci.....	32
5.3.5 Příspěvek na regenerační služby.....	32
5.3.6 Příspěvek na dopravu do zaměstnání.....	33
5.3.7 Náborový příspěvek.....	33
5.3.8 Odborný rozvoj zaměstnanců.....	33
5.3.9 Výroční a mimořádné odměny.....	34
5.3.10 Prodloužení základní výměry dovolené.....	34
5.3.11 Osobní volno/Sick days.....	35
5.3.12 Sociální výpomoci.....	35
5.3.13 Služební automobily, mobilní telefony a notebooky.....	35
5.3.14 Firemní akce.....	36
5.3.15 Benefitní karta Edenred Benefits.....	36

6	ANALÝZA SPOKOJENOSTI SE ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY	38
6.1	IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ.....	38
6.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	40
6.3	STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	51
6.3.1	Testy nezávislosti	51
	ZÁVĚR	58
	POUŽITÁ LITERATURA	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Vizuální podoba benefiční karty.....	37
Obrázek 2: Graf znázorňující vliv benefičtů při výběru zaměstnavatele	40
Obrázek 3: Graf znázorňující míru informovanosti o poskytovaných benefičtech.....	41
Obrázek 4: Graf znázorňující celkovou spokojenost s benefičty obecně.....	41
Obrázek 5: Graf znázorňující celkovou spokojenost s benefičty z pohledu pracovních pozic..	42
Obrázek 6: Graf znázorňující konkrétní důvody nespokojenosti	43
Obrázek 7: Graf znázorňující využívání dotovaného stravování	45
Obrázek 8: Graf znázorňující využívání regeneračních služeb	46
Obrázek 9: Graf znázorňující využívání benefiční karty	46
Obrázek 10: Graf znázorňující typy provozoven s častým placením benefiční kartou	47
Obrázek 11: Graf znázorňující preference v systému poskytování benefičtů.....	48
Obrázek 12: Graf znázorňující možnosti navýšení ročního příspěvku.....	49
Obrázek 13: Graf znázorňující důvody nevyužívání benefiční karty	49
Obrázek 14: Graf znázorňující míru motivace k jednotlivým druhům odměn.....	50
Tabulka 1: Vybrané benefičty z hlediska daně z příjmů a odvodů na SP a ZP.....	27
Tabulka 2: Rozpis cen jídel ve stravovacích zařízeních.....	31
Tabulka 3: Ceník regeneračních služeb	32
Tabulka 4: Výroční odměny	34
Tabulka 5: Rozložení respondentů podle věku.....	39
Tabulka 6: Rozložení respondentů podle typu pracovní pozice.....	39
Tabulka 7: Rozložení respondentů podle délky trvání pracovního poměru	39
Tabulka 8: Postoj respondentů k vybraným benefičtům	43
Tabulka 9: Nejvíce postrádané benefičty	44
Tabulka 10: Tabulka pozorovaných četností k prvnímu testu nezávislosti.....	51
Tabulka 11: Tabulka očekávaných četností k prvnímu testu nezávislosti	52
Tabulka 12: Výsledky prvního testu nezávislosti.....	53
Tabulka 13: Tabulka pozorovaných četností ke druhému testu nezávislosti	53
Tabulka 14: Tabulka očekávaných četností ke druhému testu nezávislosti	54
Tabulka 15: Výsledky druhého testu nezávislosti	54
Tabulka 16: Tabulka pozorovaných četností ke třetímu testu nezávislosti.....	55
Tabulka 17: Tabulka očekávaných četností ke třetímu testu nezávislosti.....	55
Tabulka 18: Výsledky třetího testu nezávislosti.....	56
Tabulka 19: Tabulka pozorovaných četností ke čtvrtému testu nezávislosti	56
Tabulka 20: Tabulka očekávaných četností ke čtvrtému testu nezávislosti	57
Tabulka 21: Výsledky čtvrtého testu nezávislosti	57

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
IČ	Identifikační číslo
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
Kč	Korun českých
PO	Požární ochrana
Sb.	Sbírka zákonů
SP	Sociální pojištění
spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technicko-hospodářský pracovník
ZDP	Zákon o daních z příjmů
ZP	Zdravotní pojištění
ZPPŘ	Závazný pokyn personálního ředitele

ÚVOD

Zaměstnanecké benefity hrají v současné době významnou roli při získávání a udržení kvalitních pracovníků. Ovlivňují postavení organizací na trhu práce, neboť jim dávají možnost odlišit se od ostatních. Jedním z významných rozhodovacích faktorů může být pro uchazeče o práci pestrá nabídka zaměstnaneckých benefitů, a tak mohou zaměstnanecké benefity pomoci přilákat do firmy nové a kvalitní zaměstnance.

Cílem této práce bude pomocí dotazníkového šetření získat zpětnou vazbu od zaměstnanců z vybrané společnosti týkající se jejich spokojenosti se současným systémem poskytování benefitů a z toho vyplývajících návrhů na zlepšení systému. Dalším cílem bude zjistit míru informovanosti a úroveň motivace zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

Tato práce je rozdělena na dvě části. V první části budou vymezeny základní pojmy a teoretická východiska, která souvisí s problematikou zaměstnaneckých benefitů, konkrétně z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace, spokojenosti a odměňování pracovníků. Následně budou blíže popsány zaměstnanecké benefity, jejich podstata, význam a cíle, členění z hlediska jejich typu a způsobu poskytování, daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů a jejich efektivita v organizaci.

Druhá část této práce se bude zabývat průzkumem spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity ve společnosti FOMA BOHEMIA spol. s r.o., který bude realizovaný prostřednictvím dotazníkového šetření. Nejprve bude představena společnost a benefity, které jsou v současné době poskytovány zaměstnancům společnosti. Poté bude pomocí odpovědí získaných z dotazníkového šetření analyzována spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity a tyto odpovědi budou interpretovány ve formě grafů či tabulek. Následně bude dotazníkové šetření pomocí vhodných metod statisticky vyhodnoceno. Na závěr této práce budou shrnuta doporučení a návrhy na zlepšení současného systému poskytování benefitů.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mezi aktivity řízení lidských zdrojů můžeme zařadit odměňování pracovníků, kde jednou ze složek systému odměňování jsou zaměstnanecké benefity. Z toho důvodu je sledováno za vhodné v následujících podkapitolách nejprve vymezit základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů.

Armstrong [3, s. 27] definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení pracujících lidí v organizaci, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Podle Koubka [11, s. 15] řízení lidských zdrojů představuje „*nejnovější koncepci personální práce a stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.*“

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je obecně zaručit, aby pomocí pracovníků byla organizace schopna úspěšně plnit své cíle. Konkrétním cílem řízení lidských zdrojů může být zabezpečování a rozvoj pracovníků, zejména udržet si kvalifikované a dostatečně motivované pracovníky, předpovídat a uspokojovat jejich budoucí potřeby či zlepšovat a rozvíjet jejich schopnosti poskytováním příležitostí ke vzdělávání a rozvoji. [3]

Dalším konkrétním cílem řízení lidských zdrojů může být spravedlivé a efektivní ocenění pracovníků či udržování produktivních a harmonických vztahů mezi managementem a pracovníky. [3]

1.2 Základní modely řízení lidských zdrojů

Mezi modely řízení lidských zdrojů se řadí model shody a harvardský systém, které byly vytvořeny v 80. letech minulého století. Později byly rovněž identifikovány další modely, konkrétně model nejlepší praxe a kontingenční model. V následujících podkapitolách jsou stručně popsány dva základní modely řízení lidských zdrojů, nejprve model shody a poté harvardský systém.

1.2.1 Model shody

Tento model byl vytvořen Michiganskou školou (Fombrunem a kol.) a je takto pojmenován z důvodu, že řízení systémů lidských zdrojů a struktury organizace by mělo být v souladu se strategií organizace. Podle Fombruna a kol. v každé organizaci probíhá cyklus lidských zdrojů, který je tvořen čtyřmi procesy či funkcemi – výběr (spojení lidských zdrojů s pracovním místem), hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků. [3]

1.2.2 Harvardský systém

Zakladatelem tohoto pojetí byla harvardská škola, konkrétně Beer a kol. Tento systém klade velký důraz na skutečnost, že řízení lidských zdrojů je záležitost všech manažerů než pouze personalistů. Pracovníky je třeba řídit dlouhodobě a vnímat je jako zdroj bohatství než pouze jako nákladovou položku. [3]

Beer a kol. upozorňují na charakteristické znaky v tomto modelu řízení lidských zdrojů. *„Liniový manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky. Posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly.“* [3, s. 31]

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je obecně snaha o to, aby byla organizace výkonná, konkurenceschopná, plnila své cíle, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon neustále vylepšoval. Tohoto stavu je možné dosáhnout neustálým zlepšováním využití zdrojů, kterými daná organizace disponuje. Těmito zdroji mohou být kromě těch lidských rovněž materiální, finanční či informační zdroje. [11]

Jedním z hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je usilovat o správné zařazení pracovníka na pracovní místo. Dříve se organizace pokoušely nalézt člověka, který bude schopný se vždy přizpůsobit neustále měnícím se požadavkům pracovního místa. V současné době se organizace spíše snaží o nalezení správné náplně práce a pracovních úkolů pro konkrétního pracovníka, aby se optimálně využívaly jeho schopnosti. [11]

Mezi další konkrétní úkoly řízení lidských zdrojů je možné zařadit například optimální využívání pracovních sil, formování pracovních týmů, efektivní vedení lidí, budování zdravých mezilidských vztahů, zabezpečování personálního a sociálního rozvoje, dodržování zákonů v pracovněprávní oblasti či vytváření dobré pověsti firmy. [11]

1.4 Personální činnosti

Výkonnou část personální práce představují personální činnosti. Důležité je, aby cíle a zásady, které se uplatňují při provádění jednotlivých personálních činností, byly sladěny a vzájemně se podporovaly. V odborné literatuře se můžeme setkat s odlišným počtem personálních činností. Koubek definoval nejčastější personální činnosti, které jsou vymezeny v následujících bodech [11, s. 20–21]:

- Personální plánování, tvorba pracovních míst a jejich následná analýza
- Vybírání a přijímání pracovníků
- Hodnocení a odměňování pracovníků
- Rozmístění pracovníků a skončení pracovního poměru
- Vzdělávání pracovníků
- Budování pracovních vztahů
- Pečování o pracovníky (pracovní prostředí, bezpečnost při práci, ...)
- Správa personálního informačního systému

2 MOTIVACE A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ

Zaměstnanecké benefity jsou jedním z nástrojů, pomocí nichž může organizace motivovat své pracovníky k lepším pracovním výkonům. V následujících podkapitolách je nejprve vymezena motivace pracovníků, dále jsou popsány motivační faktory a obecně teorie motivace. Následně je vymezena spokojenost pracovníků, která s motivací úzce souvisí.

2.1 Motivace pracovníků

Motivace posiluje pracovní nasazení, odpovědnost i iniciativu pracovníků. Nicméně nevzniká u nich automaticky, a proto je správné používání motivačních nástrojů důležitým úkolem každé organizace. Tyto nástroje mohou být finanční, nefinanční, pozitivní i negativní.

Podle Armstronga [2, s. 295] je motivace „*odvozena z cílově orientovaného chování a dochází k ní, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání ceněné odměny, která uspokojí jejich individuální potřeby.*“

Podle Herzberga a kol. existují dva typy motivace. V prvním případě se jedná o **vnitřní motivaci**, při které si lidé sami vytvářejí faktory, které je poté ovlivňují v chování a rozhodování. Mezi tyto faktory můžeme zařadit například odpovědnost, autonomii, využívání a rozvíjení dovedností či zajímavou práci. Druhým typem motivace je **motivace vnější**, při které jsou lidé motivováni managementem organizace a je tvořena různými odměnami, jako je například zvýšení platu či povýšení pracovníka, ale zároveň také tresty. [3]

2.1.1 Motivační faktory

Okolnosti, které k motivaci přispívají nebo jí naopak brání, jsou označovány jako motivační faktory. Těchto faktorů existuje mnoho, nicméně je možné je z několika hledisek roztřídit.

První třídění motivačních faktorů vychází z **Maslowova** hierarchického modelu lidských potřeb, které jsou rozčleněny do pěti skupin podle významnosti. Další třídění motivačních faktorů představuje **Herzbergova dvoufaktorová teorie**, která je rozděluje podle toho, zda u lidí vzbuzují spokojenost, či nespokojenost. [16]

Dále je možné motivační faktory třídit na **vnitřní**, které jsou charakteristické tím, že samotná práce je pro ně zdrojem uspokojení potřeb. Naopak **vnější** motivační faktory souvisí s tím, co za provedenou práci získáme. Podobně můžeme roztřídit motivační faktory na **hmotné** (finanční ohodnocení) a **nehmotné** faktory (pochvaly, uznání, získání nových zkušeností, ...). [16]

2.1.2 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace, které zkoumají proces utváření motivací a popisují, jak mohou organizace povzbudit své pracovníky k uplatnění jejich schopností a k vyvinutí určitého úsilí, které povede ke splnění cílů organizace i jejich vlastních potřeb.

V odborné literatuře se můžeme setkat s řadou teorií motivace, každá z teorií pohlíží na tuto problematiku z různých úhlů pohledu. Armstrong rozlišuje teorie motivace na tři základní druhy, které jsou popsány v následujících bodech [3, s. 161]:

- **Teorie instrumentality**, která je založena na principu příčiny a následku. Tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žadoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah**, které tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb. Mezi tyto teorie řadíme například Maslowovu teorii potřeb, McGregorovu teorii X a Y nebo Herzbergovu dvoufaktorovou teorii.
- **Teorie zaměřené na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci. Příslušnými procesy jsou očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle) a pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

2.2 Spokojenost pracovníků

Pracovní spokojenost je chápána jako vnitřní psychický stav či pocit člověka, který odráží míru a kvalitu uspokojování jeho potřeb při vykonávané pracovní činnosti. Úroveň spokojenosti pracovníků výrazně ovlivňuje jejich kvalitu života, je důležitá pro jejich fyzické i duševní zdraví. S motivací pracovníků úzce souvisí, neboť bývá velmi často předpokladem pro její účinné fungování. Herzbergova dvoufaktorová teorie se zaměřuje na motivační faktory, které vyvolávají spokojenost či nespokojenost pracovníků. [14]

Herzberg motivační faktory rozděluje na **hygienické faktory** a **motivátory**, kterými mohou být kromě práce jako takové například finanční odměny nebo povýšení a vedou k tomu, že pracovníci pracují s vyšším nasazením. Na rozdíl od motivátorů hygienické faktory nemají motivační účinek a jejich nepříznivé působení může pracovníky spíše demotivovat. Týkají se především pracovních podmínek a můžeme mezi ně zařadit například zhoršené vztahy na pracovišti, zaměstnanecké výhody, organizaci práce a další. [16]

Především nespravedlivé hodnocení a odměňování pracovníků (ať už skutečné, nebo domnělé) bývá podstatným zdrojem demotivace či nespokojenosti. Dále to může být například netransparentní politika v organizaci týkající se povyšování pracovníků. [16]

Z Herzbergovy teorie vyplývají následující závěry. „*Nespokojené zaměstnance lze motivovat jen s obtížemi, a pokud se to podaří, bývá jejich motivace dražší. Nespokojenost v práci je vede k tomu, že ji chápou jako méně významnou součást svého života. Pokud je chceme motivovat, musíme jejich nespokojenost odstranit. Nicméně odstranění nespokojenosti zaměstnanců nemusí vést k jejich motivaci.*“ [16]

Řada organizací intuitivně věří, že když přestanou být jejich pracovníci nespokojeni, jejich motivace k práci vzroste. Z toho důvodu navyšují jejich hrubé mzdy, poskytují jim pestřejší nabídku benefitů a domnívají se, že jejich zaměstnanci začnou pracovat s vyšším úsilím. Jejich počínání se však neseskává s úspěchem a motivace pracovníků neroste. Důvodem je, že pokud pracovníkům scházejí motivátory, je pro ně práce jen příležitost k výdělku. [16]

Organizace, kterým na spokojenosti svých pracovníků záleží a které si zároveň přejí zvýšit jejich motivaci, by se měly zaměřit na okolnosti, které pracovníkům umožňují být v práci úspěšní. Zejména na prohloubení jejich schopností, rozšíření jejich pravomocí, vylepšení pracovního vybavení či odstranění nejrůznějších překážek v jejich práci. Úspěšní pracovníci jsou nejen spokojenější, ale i motivovanější. Společně s tím roste i jejich sebedůvěra, která vede k tomu, že ochotněji přijímají náročnější úkoly, nebojí se pracovat samostatněji a přijmout vyšší odpovědnost. Jejich motivace však roste i proto, že v důsledku své úspěšnosti mají možnost získat vyšší finanční odměnu. [16]

3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

K vytvoření harmonických vztahů v organizaci je spravedlivý, efektivní a oboustranně přijatelný systém odměňování jedním z nejdůležitějších faktorů.

Jako kompenzace pracovníkům za vykonanou práci se za odměnu považovala pouze mzda nebo plat, nicméně moderní personalistika chápe systém odměňování poněkud širěji a podle Koubka [10, s. 158] do něj zahrnuje rovněž zaměstnanecké výhody, dále například povýšení či formální uznání pracovníků, rozmanitou a zajímavou práci, přátelské vztahy v organizaci či vytvoření příznivých pracovních podmínek při práci.

Výše zmíněné možnosti odměňování se označují jako odměny vnější. V teorii řízení lidských zdrojů se můžeme setkat i s odměnami vnitřními, které jsou závislé na osobnosti či potřebách pracovníků a přímo souvisí s jejich pocity při práci. Jedná se například o pocit úspěšnosti a užitečnosti, pocit seberealizace, pocit plynoucí z postavení či z budování kariéry. Vnitřní odměny souvisejí se spokojeností pracovníků a mají neodmyslitelný vliv na jejich přístup k práci a výkon. [10]

3.1 Řízení odměňování a jeho cíle

Podle Armstronga [1, s. 20] se řízení odměňování zabývá „*strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno peněžní i nepeněžní formou.*“ Tyto strategie, politiku a procesy využívají organizace v zájmu rozvoje a udržování systému odměňování, vychází z filozofie odměňování a je možné pomocí nich dosáhnout cílů řízení odměňování.

Obecným cílem řízení odměňování je odměňovat pracovníky spravedlivě a důsledně podle hodnoty, kterou vytvářejí. Mezi další cíle řízení odměňování můžeme zařadit motivování pracovníků a získávání jejich oddanosti či angažovanosti, získávání a udržování kvalitních pracovníků, vytváření kultury vysokého výkonu či propojování postupů v odměňování s cíli organizace i s hodnotami a potřebami pracovníků. [1]

3.2 Systém odměňování

Systém odměňování by měl být nastavený tak, aby vyhovoval potřebám organizace i jejím pracovníkům, neboť usiluje o uspokojení a vzájemné sladění potřeb obou stran. Je důležité, aby byl z hlediska motivace spravedlivý, jasný a přitažlivý. Každá organizace je jedinečná, proto by systém odměňování měl být ušitý na míru konkrétní organizaci, aby odpovídal jejím potřebám a povaze práce v ní, dále potřebám pracovníků a jejich profilu. [11]

Podle Armstronga systém řízení odměňování tvoří [1, s. 23]:

- **Strategie odměňování**, která definuje dlouhodobé záměry organizace pro vytvoření politiky odměňování a procesů odměňování v souladu s požadavky organizace.
- **Politika odměňování**, která blíže konkretizuje strategii odměňování a poskytuje návody pro rozhodování v oblasti odměňování.
- **Praxe odměňování**, kterou tvoří mzdové struktury, struktury tříd zaměstnanců, metody ohodnocení práce a programy.
- **Procesy odměňování**, které jsou tvořeny způsoby zrealizování politiky odměňování a způsoby provádění odměňování v praxi.
- **Postupy odměňování**, které zabezpečují účinné fungování systému odměňování a jistotu, že jeho využívání přinese organizaci odpovídající hodnotu.

3.2.1 Složky systému odměňování

Podle Armstronga [3, s. 553] se systém odměňování skládá z „*peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy či platu) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, osobní růst, ...) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.*“

Dále je odměňování pracovníků ovlivněno mzdovými faktory, které Koubek [11, s. 289–290] rozděluje na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní mzdovými faktory můžeme zařadit ty, které souvisí s **úkoly či jinými požadavky** na pracovní místo a jeho pozicí v organizační struktuře. Dále sem můžeme zařadit **velikost výkonu** daného pracovníka či **pracovní podmínky**, které mohou mít negativní dopad na zdraví pracovníka nebo na jeho bezpečnost. Mezi vnější mzdovými faktory patří zejména aktuální **situace na trhu práce**, dále to jsou platné **zákony, zápisy z kolektivního vyjednávání a jiné předpisy**. [11]

Mzdovými faktory tvoří společně s dalšími okolnostními determinanty odměňování pracovníků. Mezi hlavní determinanty odměňování můžeme zařadit například životní náklady v regionu, produktivitu práce, vzácnost pracovníka, úroveň mezd či platů v konkrétním regionu, státu, odvětví, oboru nebo v konkurenčních organizacích na trhu práce. [11]

Konečná výše mzdy je dotvářena pomocí **mzdových forem** a odvíjí se podle výkonu či zásluh daného pracovníka. Mezi základní mzdové formy můžeme zařadit časovou mzdu nebo plat, úkolovou mzdu, provizní mzdu, popřípadě mzdu za očekávané výsledky nebo za znalosti a dovednosti. Mezi dodatkové mzdové formy patří například prémie, odměny, příplatky nebo osobní ohodnocení. [11]

4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

V následujících podkapitolách jsou blíže popsány zaměstnanecké benefity, jejich podstata, význam a cíle, jejich členění z hlediska typu a způsobu (formy) poskytování, následně je vymezena efektivita zaměstnaneckých benefitů a jejich daňové aspekty. Nakonec je stručně představen jeden ze základních nástrojů při poskytování benefitů – sociální fond, který je typický pro obchodní společnosti.

4.1 Podstata, význam a cíle

Zaměstnanecké benefity jsou obecně dobrovolně poskytnutá plnění nad rámec sjednané mzdy, která jsou nepeněžitě povahy, nicméně pro pracovníky mají peněžitou hodnotu. Ve většině případů nemají přímý vztah k pracovním výsledkům, nicméně mohou přihlížet k délce pracovního poměru, náročnosti či typu pracovní pozice. Z dlouhodobého hlediska mohou rovněž přispět ke zvýšení výkonnosti pracovníků či udržení jejich motivace. [16]

Zaměstnanecké benefity hrají významnou roli při získávání či udržení kvalitních pracovníků a ovlivňují postavení organizací na trhu práce, neboť jim dávají možnost odlišit se od ostatních. Jedním z významných rozhodovacích faktorů může být pro uchazeče o práci pestrá nabídka zaměstnaneckých benefitů, a tak mohou zaměstnanecké benefity pomoci přilákat do firmy nové a kvalitní zaměstnance.

Poskytování široké nabídky benefitů kladně působí na motivaci pracovníků, nicméně je důležité, aby všichni pracovníci byli dostatečně informováni o poskytovaných benefitech a zároveň aby pro ně byly tyto benefity atraktivní. Při jejich poskytování vzniká organizacím finanční úspora, neboť se z nich neodvádí zákonné sociální a zdravotní pojištění na rozdíl od samotného zvýšení hrubé mzdy.

Cílem zaměstnaneckých benefitů je poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, který umožní organizaci získat a následně si udržet velmi kvalitní pracovníky, uspokojovat jejich individuální potřeby, posilovat jejich motivaci, oddanost a vědomí závazku vůči dané organizaci. [3]

Podle Armstronga [3, s. 638] je celková odměna založena na principu „*zacházení se všemi aspekty odměn a výhod jako s celkem. U každé složky lze pak ocenit náklady podniku a hodnotu pro jednotlivce tak, aby bylo možné přizpůsobit celý soubor a strukturu odměn podnikovým i individuálním potřebám.*“ Správně nastavený systém zaměstnaneckých benefitů společně s optimálně zvoleným systémem odměňování je nezbytný k dosahování výše zmíněných cílů.

4.2 Typy zaměstnaneckých benefitů

4.2.1 Benefity související s prací

Tyto benefity se vztahují k práci a jsou součástí pracovních podmínek. Můžeme mezi ně zařadit například přispívání na stravování pracovníků, zpravidla ve výši 55 % hodnoty příspěvku, které může být organizací poskytováno ve stravovacím zařízení nebo ve formě stravenek. Dále například bezplatné občerstvení a nápoje na pracovišti, vzdělávání či rozvoj nad rámec potřeb organizace, firemní parkoviště, prodloužení základní výměry dovolené, příspěvek na dopravu do zaměstnání a další. [16], [17]

4.2.2 Pracovní pomůcky

Dalším druhem benefitů jsou pracovní pomůcky, které mohou zaměstnanci využívat i pro své soukromé účely či potřeby. Nejčastěji zahrnují osobní automobil, notebooky, mobilní telefony a další výpočetní techniku. Dále například pracovní oděv, služby mobilních operátorů a další. Tyto benefity bývají často spojené s funkcí, pozicí nebo zařazením pracovníka a mají za cíl podpořit jeho status v organizaci. [16], [17]

4.2.3 Benefity osobní a sociální povahy

Benefitů osobní a sociální povahy existuje celá řada. V následujících bodech jsou vymezeny nejtypičtější příklady těchto benefitů [16, s. 146]:

- nadstandardní zdravotní péče o pracovníky (lázeňské pobyty a procedury, masáže, rehabilitace, vitamíny, ...),
- péče o děti (firemní školky, dětské tábory, ...),
- příspěvek na dovolenou, rekreační, kulturní či sportovní aktivity, firemní posilovna
- finanční výpomoci (návratné či nenávratné půjčky zaměstnancům) a poradenství,
- zvýhodněné spotřebitelské úvěry, příspěvky na různé druhy pojištění či připojištění, příspěvky na stavební spoření,
- dárky a dárkové poukazy při speciálních příležitostech (životní či firemní jubilea, Vánoce, narození dítěte, ...),
- nabídky firemních produktů či služeb za zvýhodněné ceny.

4.3 Formy poskytování zaměstnaneckých benefitů

Z hlediska způsobu poskytování lze zaměstnanecké benefity rozřadit na plošné zaměstnanecké benefity, pružné zaměstnanecké benefity či kombinaci obou způsobů poskytování.

Plošné zaměstnanecké benefity jsou předem stanoveny organizací v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu a nabízeny všem pracovníkům nebo jejich skupinám bez ohledu na to, jestli mají o tyto benefity zájem. Naproti tomu **pružné zaměstnanecké benefity** neboli **tzv. cafeteria systém** dávají pracovníkům možnost si benefity volit podle svých potřeb, zájmů či preferencí. Pružné zaměstnanecké benefity jsou obvykle omezeny bodovým limitem v případě cafeteria systému nebo finančním limitem v případě předplacené benefitní karty. V rámci těchto limitů si každý pracovník může sestavit vlastní balíček benefitů z široké nabídky výhod. Limity i nabízené portfolio benefitů může být rozdílné pro jednotlivé skupiny pracovníků v závislosti na typu pracovní pozice či délce trvání pracovního poměru v organizaci. [13], [16], [17]

Mezi hlavní výhody pružného způsobu poskytování benefitů můžeme zařadit zejména skutečnost, že organizace může uspokojovat potřeby svých pracovníků, kteří mají různé preference. Dále je schopna flexibilnější reakce na poptávku po benefitech, uspořít na nákladech, které se týkají benefitů s nižším zájmem ze strany pracovníků, ale i navýšit celkové povědomí pracovníků o benefitech a ulehčit jejich čerpání využitím informačních technologií. Naopak mezi nevýhody tohoto způsobu poskytování benefitů se řadí vyšší administrativní zatížení. Dále je zpravidla zapotřebí provádění pravidelných průzkumů potřeb pracovníků i sledování trendů v oblasti poskytování benefitů u konkurenčních organizací. [16]

4.4 Efektivita zaměstnaneckých benefitů

Z důvodu neodvážení zákonného sociálního a zdravotního pojištění ze zaměstnaneckých benefitů oproti samotnému navýšení hrubé mzdy organizace často využívají benefity jako možnost přilepšení pracovníkům za jejich odvedenou práci, aniž by u nich sledovaly, jestli jsou pro ně benefity dostatečně atraktivní či potřebné. Pokud o poskytované benefity nemají pracovníci mimořádně velký zájem, nicméně mají možnost je získat „zadarmo“, tak je často z principu čerpají, i když by spíše preferovali výplatu v hotovosti. [16]

Každá organizace může zvýšit efektivitu zaměstnaneckých benefitů podniknutím několika následujících kroků [16, s. 148–150]:

- **přizpůsobení benefitů cílům organizace** (například pokud z povahy vykonávané práce plynou zdravotní problémy u pracovníků, je možné jim nabídnout rehabilitační či regenerační služby),
- **hodnocení efektivity benefitů** (při poskytování finančně náročnějších benefitů je vhodné vypracovat a sledovat analýzu návratnosti vynaložených prostředků),
- **zjišťování zájmů, preferencí či potřeb pracovníků** a jejich pravidelné ověřování,
- **účelnější čerpání benefitů** (zejména u benefitů ve formě služeb),
- **zvyšování informovanosti pracovníků** v oblasti poskytování benefitů,
- **zjišťování nabídky benefitů u konkurence** (především u přímé konkurence v daném odvětví, regionu či u klíčových zaměstnanců),
- **provedení nezávislého auditu benefitů.**

4.5 Daňové aspekty

Jednou z okolností, kterou každá organizace zvažuje při poskytování benefitů, jsou jejich daňové aspekty. V následujících dvou podkapitolách jsou vymezena daňová řešení zaměstnaneckých benefitů nejprve na straně zaměstnance a následně daňová řešení na straně zaměstnavatele.

4.5.1 Daňová řešení benefitů na straně zaměstnance

U daňového řešení benefitů na straně zaměstnance je nejprve nezbytné posoudit, zda se jedná o příjem, který je u zaměstnance předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti. Pokud ano, tak se následně posuzuje, zda tento příjem podléhá dani z příjmů ze závislé činnosti, nebo je od této daně osvobozen. [13]

Níže je uveden přehled nepeněžních plnění zaměstnavatele, která jsou od této daně osvobozena [13, s. 8–10]:

- **odborný rozvoj** pracovníků související s předmětem činnosti organizace či rekvalifikace,
- **příspěvek na stravování** (určen ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci závodního stravování bez ohledu na výši příspěvku),

- **poskytování nealkoholických nápojů** (určených ke spotřebě na pracovišti, osvobození je vázáno podmínkou financování tohoto plnění ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových nákladů),
- **příspěvky na sport, vzdělávání a rekreaci** (osvobození je vázáno podmínkou financování tohoto plnění ze sociálního fondu či FKSP, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových nákladů, při poskytnutí příspěvku na rekreaci včetně zájezdů je v úhrnu osvobozena částka v maximální výši 20 000 Kč za zdaňovací období, na kulturní a sportovní akce není výše poskytnuté částky omezena),
- **poskytování bezplatných či zlevněných jízdenek** (zejména u organizací provozujících veřejnou dopravu osob),
- **dary** (osvobozeny v podobě nepeněžního plnění do výše 2 000 Kč za rok u každého pracovníka, osvobození je vázáno podmínkou financování tohoto plnění ze sociálního fondu, FKSP, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových nákladů),
- **poskytnutí přechodného ubytování** (maximálně do výše 3 500 Kč měsíčně po splnění dalších zákonných podmínek),
- **sociální výpomoc zaměstnanci** (v souvislosti s překlenutím živelné pohromy a podobně obtížných situací až do výše 500 000 Kč, osvobození je vázáno podmínkou financování tohoto plnění ze sociálního fondu, FKSP, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových nákladů),
- **příspěvky na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření či životní pojištění** (v celkovém úhrnu do částky 50 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele),
- **bezúročná zápůjčka zaměstnanci** (v podobě majetkového prospěchu až do úhrnné výše 300 000 Kč).

Pokud organizace poskytne svým pracovníkům benefit ve formě peněžního plnění (kromě sociální výpomoci), bude toto plnění vždy zdanitelným příjmem ze superhrubé mzdy a rovněž bude součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Tyto důsledky platí i pro benefity ve formě nepeněžního plnění, které nejsou od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozeny. [13]

4.5.2 Daňová řešení benefitů na straně zaměstnavatele

Pro každou organizaci je stěžejním ustanovením v souvislosti s poskytováním benefitů zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. [13]

Ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5, zákona o daních z příjmů, může využít organizace například v následujících situacích [13, s. 11–12]:

- **příspěvky na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření či životní pojištění** (vždy daňově uznatelné bez ohledu na poskytnutou výši v kalendářním roce),
- **příspěvky na dopravu do a ze zaměstnání** (daňově uznatelné pod podmínkou, že toto plnění je dohodnuto v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise, pracovní či jiné smlouvě),
- **příspěvek na přechodné ubytování** (daňově uznatelné pod podmínkou, že toto plnění je dohodnuto v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise, pracovní či jiné smlouvě).

V samostatných ustanoveních § 24 a § 25, zákona o daních z příjmů, jsou vymezeny následující případy poskytování plnění na straně zaměstnavatele [13, s. 12–13]:

- **příspěvek na odborný rozvoj či rekvalifikaci** (veškeré výdaje na prohlubování a zvyšování kvalifikace související s předmětem činnosti organizace),
- **příspěvek na stravování** (daňově uznatelné jsou náklady na provoz vlastního stravovacího zařízení mimo hodnotu potravin, v případě poskytování stravenek či zajišťování stravování prostřednictvím jiných subjektů jsou daňově uznatelné náklady zaměstnavatele do výše 55 % ceny jídla za směnu),
- **cestovní náhrady** (podmínky daňově uznatelných nákladů u cestovních náhrad stanovuje zvláštní právní předpis, například zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v podnikatelské sféře si může zaměstnavatel uplatnit do daňových nákladů výdaje z pracovní cesty ve skutečně vyplacené výši),
- **příspěvek na vzdělávání budoucího zaměstnance** (daňově uznatelné jsou náklady, kde na základě smluvního vztahu je zaměstnanci, který se připravuje na vykonávání profese v dané organizaci a je zároveň studentem, vyplácen tento příspěvek do výše 5 000 Kč měsíčně, v případě studenta vysoké školy až do 10 000 Kč měsíčně),
- **příspěvek na sportovní a kulturní akce či zájezdy** (daňově neuznatelné náklady ve formě nepeněžního plnění),
- **poskytování občerstvení na pracovišti** (není daňovým výdajem včetně nákladů na reprezentaci organizace),
- **poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti** (formou nepeněžního plnění nelze zahrnout do daňových výdajů),

- **poskytnutí služebního automobilu pro služební i soukromé účely** (daňově uznatelné jsou náklady v plné výši zahrnující odpisy vozidla, silniční daň, náklady na opravy, povinné ručení, havarijní pojištění atd., náklady na spotřebované pohonné hmoty pro soukromé účely nejsou daňově uznatelné a hradí je zaměstnanec),
- **prodej firemních produktů či služeb za zvýhodněnou cenu** (výrobní náklady na zhotovení výrobků, nákupní ceny za nakoupené zboží či náklady spojené s poskytnutím služeb jsou daňovým výdajem),
- **provozování vlastního předškolního zařízení** (náklady na provoz vlastního zařízení nebo příspěvky na provozování tohoto zařízení prostřednictvím jiného subjektu pro vlastní zaměstnance se považují za daňově uznatelné).

Macháček [13, s. 3] dále uvádí, že za optimální řešení z hlediska daňových aspektů lze považovat „*takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným nákladem, který snižuje základ daně z příjmů.*“

4.6 Základní nástroje při poskytování benefitů

Státní podniky, organizační složky státu či jiné státní příspěvkové organizace mohou při poskytování benefitů využívat fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Podobným nástrojem pro správu a poskytování zaměstnaneckých benefitů u obchodních společností či podnikatelů je sociální fond.

4.6.1 Sociální fond

Pro tvorbu sociálního fondu nejsou stanovena žádná pravidla kromě toho, že musí být tvořen ze zisku po zdanění, a proto ho nelze tvořit na vrub daňově uznatelných nákladů. O jeho tvorbě a hospodaření rozhoduje organizace. Pokud má daná organizace odbory, tak hospodaří se sociálním fondem společně s odbory, nicméně je nezbytné zaznamenat tuto skutečnost do kolektivní smlouvy včetně způsobů tvorby a hospodaření. [12]

Poskytnutá plnění ze sociálního fondu jsou svým způsobem limitována zákonem o daních z příjmů, zákonem o pojistném na sociální zabezpečení a zákonem o pojistném na veřejné zdravotní pojištění. Cokoli je poskytováno pracovníkům nad stanovené limity, stává se zdanitelným příjmem a ve většině případů se z takového plnění odvádí sociální a zdravotní pojištění. [12]

Přehled vybraných benefitů, které mohou být poskytovány ze sociálního fondu z hlediska daně z příjmů a odvodů na sociální a zdravotní pojištění včetně finančního omezení a formy poskytnutí, je uveden v následující tabulce (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Vybrané benefity z hlediska daně z příjmů a odvodů na SP a ZP

Benefit	Omezení	Forma	Daň	SP	ZP
Pracovní oděvy a obuv nad povinné vybavení	žádné	nepeněžní	NE	NE	NE
Vitamíny, léky a jiné zdravotní prostředky	žádné	nepeněžní	NE	NE	NE
Příspěvek na stravování	žádné	nepeněžní	NE	NE	NE
Příspěvek na rekreaci včetně rehabilitace	20 000 Kč dle ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
Příspěvky na tuzemské či zahraniční zájezdy	20 000 Kč dle ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
Vstupenky na kulturní či sportovní akce včetně	žádné	nepeněžní	NE	NE	NE
Náklady na vzdělávací kurzy	žádné	nepeněžní	NE	NE	NE
Jednorázová sociální výpomoc	žádné	peněžní	ANO	ANO	ANO
Sociální výpomoc při živelních pohromách	500 000 Kč dle ZDP	peněžní	NE	NE	NE
Penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření	50 000 Kč dle ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
Soukromé životní pojištění	50 000 Kč dle ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
Dary	2 000 Kč dle ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
Dary peněžní	žádné	peněžní	ANO	ANO	ANO

Zdroj: upraveno podle [12]

5 FOMA BOHEMIA SPOL. S R.O.

Tato část bakalářské práce se bude zabývat průzkumem spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity ve společnosti FOMA BOHEMIA spol. s r.o., který bude realizován prostřednictvím dotazníkového šetření. První část bude zaměřena na představení společnosti a benefitů, které jsou v současné době poskytovány zaměstnancům.

Ve druhé části bude pomocí odpovědí získaných z dotazníkového šetření analyzována spokojenost zaměstnanců s pobíranými benefity. Dále bude zjištěno, které benefity zaměstnancům nevyhovují a které naopak v současné nabídce nejvíce postrádají. Následně bude dotazníkové šetření pomocí vhodných metod statisticky vyhodnoceno.

Na závěr budou shrnuta doporučení a návrhy na zlepšení současného systému poskytování benefitů.

5.1 Základní informace o společnosti

FOMA BOHEMIA spol. s r.o. sídlí v Hradci Králové a je výrobcem fotografických materiálů s dlouholetou tradicí. V současné době zaměstnává přibližně 160 zaměstnanců.

„Společnost byla založena v roce 1921 pod názvem FOTOHEMA. Byla to první továrna na výrobu fotografických materiálů na území Československa. V 70. letech minulého století byla prakticky monopolním výrobcem barevného papíru ve východní Evropě. V roce 1990 došlo ke změně názvu firmy na FOMA a o pět let později vznikla privatizací státního podniku FOMA společnost FOMA BOHEMIA spol. s r.o.“ [9]

Od roku 2003 se společnost začala mimo jiné zabývat výrobou, prodejem a servisem rentgenových a digitálních systémů. Nicméně v roce 2014 vznikla odštěpením společnost FOMA MEDICAL spol. s r.o., která se od té doby specializuje na tyto aktivity. V současné době tvoří výrobní program společnosti čtyři oblasti [9]:

- **Černobílé materiály** (černobílé filmy, fotopapíry, ...)
- **Radiodiagnostika** (medicinální filmy, dentální rentgenové filmy, ...)
- **Nedestruktivní systémy** (technické rentgenové filmy, zpracovatelské lázně, ...)
- **Speciální materiály** (grafické materiály, daktyloskopické fólie, materiály pro zdravotnictví, ...)

Vedení společnosti se snaží hledat další výrobní a zpracovatelský program pro využití kapacity firmy, např. spolupráce s německými firmami FUJIFILM a Schöller. [9]

Na zahraničních trzích společnost prezentuje své výrobky v kvalitě srovnatelné s konkurencí. Jelikož je FOMA BOHEMIA spol. s r.o. středně velký podnik, tak je schopna pružně reagovat i na netradiční zakázky zahraničních odběratelů, což je nezanedbatelná konkurenční výhoda. Export do zahraničí tvoří významnou část celkového prodeje, přibližně 70 % až 85 %. Výrobky společnosti jsou vyváženy do více než 90 zemí světa. Zbývající část celkového prodeje tvoří tuzemští odběratelé. [9]

„Odběratelé jsou u jednotlivých skupin výrobků různí, od fotografické veřejnosti přes profesionální fotografy a agentury až po veřejné služby (zdravotnictví, letectví, policie, automobilový průmysl aj.).“ [9]

Ve firmě je rovněž zaveden systém řízení jakosti certifikovaný podle norem ISO 9001 a ISO 13485, který je potvrzován každoročním auditem. Dále je ve firmě uplatňován systém řízení jakosti při respektování ochrany životního prostředí podle normy ISO 14001. [9]

5.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti FOMA BOHEMIA spol. s r.o. je **liniově-štábního typu**. Nejvyšším orgánem řízení společnosti jsou tři jednatele, kteří zastupují společnost každý samostatně. Přísluší jim řízení společnosti a obchodní vedení společně s vedoucími jednotlivých útvarů a představitelem vedení pro jakost. Vedoucí zaměstnanci řídí činnost svěřeného útvaru a jsou podřízeni jednatelům a štábu. [9]

Štáb tvoří sekretariát a představitel vedení pro jakost. Představitel vedení pro jakost je členem vedení společnosti a zastupuje jednatele v oblasti řízení a zajišťování integrovaného systému managementu jakosti v rámci celé společnosti. Zodpovídá za uplatňování systému řízení v souladu s mezinárodními normami systému jakosti ve všech útvarech. V rámci své působnosti jedná nezávisle a má právo zastavit činnost, která je v rozporu s integrovaným systémem řízení. [9]

Do skupiny útvarů se řadí odbory a úseky. Odbory jsou řízené vedoucím, úseky jsou řízené ředitelem konkrétního úseku. Ve společnosti je dohromady šest útvarů, z toho dva odbory a čtyři úseky [9]:

- Odbor investic a údržby
- Odbor řízení jakosti
- Úsek personálních a vnitřních věcí
- Ekonomický úsek

- Obchodní úsek
- Výrobní úsek

Pro lepší představu o vazbách a řídicích vztazích ve společnosti je kompletní organizační struktura k nahlédnutí v přílohách (viz Příloha B).

5.3 Přehled využívaných zaměstnaneckých benefitů

Společnost FOMA BOHEMIA spol. s r.o. nabízí svým zaměstnancům řadu zaměstnaneckých výhod a benefitů. V současné době je ve společnosti většina benefitů poskytována plošně pro všechny zaměstnance. Od roku 2018 je ve společnosti nově zavedeno poskytování benefitů flexibilním způsobem prostřednictvím benefitní karty, kterou obdrží každý zaměstnanec s ročním limitem 2 000 Kč a může s ní platit ve vybraných obchodech dle svých zájmů a preferencí. Současný systém zaměstnaneckých benefitů je tedy charakteristický kombinovanou formou fixního a flexibilního systému.

Některé benefity jsou poskytovány pouze vybranému okruhu zaměstnanců. Jedná se zejména o služební automobily, mobilní telefony či notebooky, dále pak o příspěvek na dopravu do zaměstnání, náborový příspěvek, osobní volno či jazykové vzdělávání.

Poskytování jednotlivých benefitů je upraveno podnikovou kolektivní smlouvou a vnitropodnikovým předpisem. Většina benefitů je poskytována automaticky, u některých benefitů vzniká nárok zaměstnance na jejich čerpání až po splnění stanovených podmínek, např. pracovní pozice zaměstnance nebo délka pracovního poměru. O některé benefity si musí zaměstnanci v případě zájmu sami zažádat, jedná se zejména o příspěvek na penzijní připojištění a sociální výpomoc.

Bližší informace k jednotlivým benefitům, které společnost nabízí svým zaměstnancům, jsou popsány v následujících podkapitolách.

5.3.1 Příspěvek na stravování

Společnost umožňuje zaměstnancům stravování formou jednoho teplého jídla a nápoje v průběhu pracovní směny trvající nejméně tři hodiny ve smluvně sjednaných stravovacích zařízeních. Zaměstnanci se mohou stravovat v restauraci Merán v Kydlinovské ulici nebo v jídelně v ulici Vocelova. Stravenky do restaurace Merán je možné zakoupit na recepci společnosti, cena za stravenky do školní jídelny je zaměstnancům na základě podepsané dohody srážena ze mzdy. [8]

Společnost přispívá zaměstnancům na cenu oběda, večeře a poukázky na stravu do výše dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Rozpis cen jídel ve stravovacích zařízeních včetně výše příspěvku společnosti je uveden v následující tabulce (viz Tabulka 2).

Tabulka 2: Rozpis cen jídel ve stravovacích zařízeních

	Celková cena	Výše příspěvku zaměstnavatele	Výše doplatku zaměstnance	Procentní vyjádření výše příspěvku zaměstnavatele
Oběd v jídelně	80 Kč	40 Kč	40 Kč	50,0%
Večeře v jídelně	80 Kč	40 Kč	40 Kč	50,0%
Stravenka do restaurace	105 Kč	55 Kč	50 Kč	52,4%

Zdroj: upraveno podle [5]

Zaměstnanci mají rovněž možnost zakoupit si drobné občerstvení a nápoje v areálu společnosti prodejem z automatů. [7]

5.3.2 Pitný režim na pracovišti

Společnost umožňuje pracovníkům na základě požadavku vedoucího zaměstnance při teplotách nad 30 °C trvajících déle než tři dny odběr minerální vody. Požadavek se uplatňuje u bezpečnostního technika. [5]

Technicko-hospodářští pracovníci mají k dispozici balené minerální vody na svém pracovišti.

5.3.3 Příspěvek na penzijní připojištění

Společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění v případě, že si o něj sami požádají. Podmínkou je, aby jejich pracovní poměr ve společnosti trval alespoň 12 měsíců a měli již sjednané penzijní připojištění u penzijního fondu. [8]

Pokud zaměstnanec nemá sjednané penzijní připojištění u penzijního fondu a má zájem pobírat příspěvek na penzijní připojištění, tak v současné době už lze sjednat pouze doplňkové penzijní spoření, na které lze zaměstnanci rovněž přispívat. Příspěvek je každý měsíc hrazen na účet zaměstnance u penzijního fondu ve výši 3 % jeho vyměřovacího základu pro odvod sociálního pojištění. [8]

Příspěvek na penzijní připojištění i na doplňkové penzijní spoření nepodléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění na rozdíl od zvýšení hrubé mzdy. Z toho důvodu se jedná o oboustranně nejefektivnější zvýšení mzdy.

5.3.4 Příspěvek na rekreaci

Společnost poskytuje svým zaměstnancům, bývalým zaměstnancům, kteří již odešli do důchodu, a jejich rodinným příslušníkům příspěvek na rekreaci v areálu Dachova a v penzionu Foměnka ve výši 100 Kč na osobu za každý den pobytu. Penzion Foměnka se nachází v Peci pod Sněžkou, areál Dachova se nachází nedaleko Hořic v Podkrkonoší. Zaměstnanci si sami mohou zvolit místo rekreace. [5]

5.3.5 Příspěvek na regenerační služby

Zaměstnanci mají možnost využívat nabídky regeneračních služeb přímo v areálu společnosti. Mezi nabízené služby patří pedikúra, baňkování, rekondiční masáže a parafinové zábaly. Tyto služby poskytuje paní Galina Plzáková (IČ: 63590808) a jsou vhodné pro ženy i muže. [8]

Společnost na vybrané služby přispívá zaměstnancům a hradí tak část z celkové ceny procedury. Zaměstnanci při využití služeb oznámí své osobní číslo a podepíší formulář u paní Plzákové. Ceník jednotlivých služeb včetně výše příspěvku zaměstnavatele je uveden v následující tabulce (viz Tabulka 3).

Tabulka 3: Ceník regeneračních služeb

Typ procedury	Doba trvání	Celková cena	Výše příspěvku zaměstnavatele	Výše doplatku zaměstnance
Základní pedikúra	30 minut	180 Kč	100 Kč	80 Kč
Reflexní masáž plosky nohy	30 minut	135 Kč	0 Kč	135 Kč
Baňkování	15 minut	50 Kč	0 Kč	50 Kč
Rekondiční masáž zad a šíje	30 minut	275 Kč	140 Kč	135 Kč
Parafinový zábal na ruce	15 minut	15 Kč	0 Kč	15 Kč

Zdroj: upraveno podle [8]

5.3.6 Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Příspěvek na dopravu do zaměstnání ve výši 50 % nákladů na dopravu poskytuje společnost ve zcela výjimečných a odůvodněných případech vybraným profesím, které jsou uvedené v Interním mzdovém předpise. Tento okruh profesí má rovněž nárok na náborový příspěvek. [8]

„Příspěvek na dopravu do zaměstnání se poskytuje vždy na dobu určitou do konce kalendářního roku. O přiznání příspěvku rozhoduje personální ředitel na základě písemného zdůvodnění příslušného vedoucího zaměstnance. Pro opětovné přiznání příspěvku na další kalendářní rok předkládá příslušný vedoucí zaměstnanec novou písemnou žádost.“ [8]

5.3.7 Náborový příspěvek

Společnost vyplácí náborový příspěvek pouze vybranému okruhu profesí, které jsou uvedené v Interním mzdovém předpise. V případě nároku náleží zaměstnanci po třech měsících trvání pracovního poměru 1 500 Kč, po šesti měsících trvání pracovního poměru 3 000 Kč a po jednom roce trvání pracovního poměru 10 000 Kč. [8]

5.3.8 Odborný rozvoj zaměstnanců

Společnost napomáhá zaměstnancům při jejich osobním rozvoji prohlubováním a zvyšováním kvalifikace v souladu s potřebami efektivního výkonu jejich pracovního zařazení a se zaměřením podnikatelské činnosti společnosti dle zásad personální strategie. [5]

Kromě zákonných školení BOZP a PO je zaměstnancům umožněno získávat a prohlubovat jejich jazykové znalosti v dohodnutém okruhu jazyků. Společnost přispívá na jazykové vzdělávání „ve výši 160 Kč za 60 minut výuky celé skupiny a 235 Kč za 60 minut výuky celé skupiny vedené rodilým mluvčím. K výuce jazyků jsou propůjčeny odpovídající prostory. Jako podporu společnost poskytuje pracovní úlevy a potřebné hmotné zabezpečení.“ [5]

Dále společnost umožňuje zaměstnancům zvýšení jejich kvalifikace na základě uzavřené dohody o zvýšení kvalifikace, jestliže to bude v souladu se záměry společnosti. Zvýšením kvalifikace se rozumí její získání a rozšíření studiem, vzděláváním, školením nebo jinou formou přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. Společnost rovněž zajišťuje stávajícím zaměstnancům přeškolení na jiný druh práce při přechodu na nový výrobní program nebo při zavádění nových výrobních technologií. [5]

5.3.9 Výroční a mimořádné odměny

Společnost poskytuje svým zaměstnancům jubilejní odměny u příležitosti významných pracovních a životních výročí. Personální odbor vyzve v dostatečném předstihu příslušného vedoucího zaměstnance k vypsání podkladů pro výplatu odměny. Výše odměny je závislá na pracovním hodnocení zaměstnance. [6]

Systém poskytování výročních odměn je uveden v následující tabulce (viz Tabulka 4).

Tabulka 4: Výroční odměny

	Délka pracovního poměru	Minimální výše odměny
Životní jubileum 50 let věku	5 - 9 let	3 500 Kč
	10 - 14 let	4 000 Kč
	15 - 19 let	4 500 Kč
	20 a více let	5 000 Kč
Životní jubileum 60 let věku	5 - 14 let	2 500 Kč
	15 a více let	3 500 Kč
První skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu 3. stupně nebo po nabytí nároku na starobní důchod	5 - 9 let	3 500 Kč
	10 - 14 let	4 000 Kč
	15 - 19 let	4 500 Kč
	20 - 24 let	5 000 Kč
	25 - 34 let	6 000 Kč
	35 a více let	9 000 Kč

Zdroj: upraveno podle [6]

Mimořádné odměny se vyplácí zaměstnancům, kteří poskytli pomoc při předcházení požáru, při živelních událostech, odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, kde bylo ohroženo zdraví zaměstnanců nebo majetek. Odměnu lze vyplatit na návrh vedoucího zaměstnance ve výši dohodnuté s personálním ředitelem. [6]

5.3.10 Prodloužení základní výměry dovolené

Společnost se zavázala prodloužit všem zaměstnancům základní výměru dovolené o jeden týden nad zákonem stanovený rozsah. Všichni zaměstnanci mají tedy 5 týdnů dovolené v kalendářním roce (25 pracovních dní). Pravidla čerpání a nařizování dovolené se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a pracovním řádem. [5]

Ve společnosti je rovněž zavedeno hromadné čerpání celozávodní dovolené v letních měsících. Letošní termín je stanoven na 13.–26. červenec 2020. [5]

5.3.11 Osobní volno/Sick days

Tento benefit se vztahuje pouze na zaměstnance, se kterými společnost stanovila důvody poskytnutí tohoto benefitu v pracovní smlouvě. Jedná se zejména o zaměstnance, kteří pracují v režimu dvanáctihodinových směn. V případě nároku zaměstnance je osobní volno poskytováno v rozsahu dvou pracovních dní v kalendářním roce. [8]

Jelikož je možné využít volna i ze zdravotních důvodů, je tento benefit rovněž označován jako „sick days“. Během své nepřítomnosti dostává zaměstnanec plnou mzdu. Nevyčerpané dny se do příštího roku nepřevádí. [8]

5.3.12 Sociální výpomoci

Zaměstnancům může být v mimořádně závažných případech pro překlenutí tíživé sociální situace poskytnuta jednorázová návratná nebo nenávratná sociální výpomoc, v případě úmrtí zaměstnance může být poskytnuta nejbližším pozůstalým. Nenávratná sociální výpomoc se poskytuje v maximální výši 6 000 Kč, návratná sociální výpomoc se poskytuje v maximální výši 20 000 Kč a vyřizuje se bez zbytečného odkladu. [7]

Základní rozdíl mezi nenávratnou a návratnou sociální výpomocí je, že nenávratná sociální výpomoc se poskytuje v případě řešení obtížné životní situace zaměstnance a jeho rodiny. Návratná sociální výpomoc se poskytuje pro řešení finančních problémů souvisejících s nenadálou sociální situací. [7]

„Žádost o návratnou či nenávratnou sociální výpomoc musí obsahovat výši požadované výpomoci, zdůvodnění, na vyžádání i potvrzení o výši příjmu žadatele a výpis z přiznání k dani z příjmů. Návratná sociální výpomoc se poskytuje na základě smlouvy uzavřené mezi poskytovatelem a příjemcem výpomoci se splatností maximálně 12 měsíců, dále bude k daňovému základu připočítán úrok v obvyklé výši. Při skončení pracovního poměru je příjemce výpomoci povinen vrátit zbývající dlužnou částku nejpozději v den ukončení pracovního poměru.“ [7]

5.3.13 Služební automobily, mobilní telefony a notebooky

Služební automobily jsou přidělovány vybranému okruhu zaměstnanců ke služebním i soukromým účelům. Kromě vlastníků se jedná zejména o vybrané obchodníky. Těmto zaměstnancům se k daňovému základu každý měsíc připočítává částka ve výši 1 % ze vstupní ceny vozidla. Za měsíčně vykázané soukromé jízdy hradí zaměstnanec cenu pohonných hmot formou srážky ze mzdy. [8]

Služební mobilní telefony používají kromě vedení společnosti rovněž obchodníci, zaměstnanci v útvaru zásobování, někteří vedoucí zaměstnanci včetně mistrů, technologové a další vybraní zaměstnanci, např. síťáři nebo personalista. Z dělnických profesí používají podle potřeby služební mobilní telefon skladníci, zaměstnanci údržby a zaměstnanci, kteří pracují v odpoledních a nočních směnách bez dohledu ostatních z bezpečnostních důvodů. Celkem se jedná přibližně o 45 služebních čísel. Vybraným zaměstnancům jsou čtvrtletně poskytovány předplacené karty k jejich soukromým mobilním telefonům. [8]

Služební notebooky mají k dispozici kromě vedení společnosti rovněž obchodníci a někteří vedoucí zaměstnanci. [8]

5.3.14 Firemní akce

Společnost pořádá firemní akce pro zaměstnance zpravidla jednou ročně. Jedná se zejména o následující akce [8]:

- **Opékání vepřových kýt** (na hřišti v Libčanech s živou hudbou)
- **Mikulášský večírek** (v restauraci s živou hudbou)
- **Adventní zájezd** (jednodenní zájezd s průvodcem, jezdí se například do Drážďan, Bratislavy, Vídně, na zámek Moritzburg, ...)
- **Výlet pro rodiče nebo prarodiče s dětmi** (jednodenní výlet s programem, jezdí se například do Zoologické zahrady hl. m. Prahy, Olomouce, Plzně, na výstavu loutek, panenek, do muzea Merkur, ...)
- **Zájezd na divadelní představení nebo muzikál**

5.3.15 Benefitní karta Edenred Benefits

Společnost od roku 2018 poskytuje každoročně všem zaměstnancům příspěvek ve výši 2 000 Kč, který nabíje každému zaměstnanci na jeho benefitní kartu. Jedná se o předplacenou kartu od společnosti Edenred CZ, spol. s r.o., která je vyráběna ve spolupráci s MasterCard a chová se jako klasická platební karta. [8]

Benefitní kartu obdrží každý zaměstnanec společnosti, který je v hlavním pracovním poměru v termínu dobíjení karet a není ve zkušební době. Benefitní karta má platnost tři roky od vydání. Poté zaměstnanec dostane automaticky a s předstihem novou kartu. Kredit nabitý na kartě má platnost 24 měsíců. Kontrolu disponibilního zůstatku na kartě nebo změnu PINu lze provést v libovolném bankomatu. [4], [8]

Při skončení pracovního poměru zaměstnanec odevzdá benefiční kartu na personální oddělení společnosti bez ohledu na výši zůstatku. Při vystavení nové karty z důvodu ztráty nebo odcizení hradí zaměstnanec 150 Kč. [8]



Obrázek 1: Vizuální podoba benefiční karty

Zdroj:[4]

Benefiční kartou lze platit v provozovnách, které poskytují služby v oblasti sportu, kultury, rekreace, zdravotní péče a vzdělávání. Provozovny jsou označeny u vstupu samolepkou Edenred Benefits. Jejich kompletní seznam je k dispozici na internetových stránkách společnosti Edenred CZ. Platební kartu lze rovněž využít i ve vybraných internetových obchodech. [4]

Velkou výhodou je, že zaměstnanci si sami mohou vybrat, kde využijí poskytnutý příspěvek. Rozhodují se podle svých zájmů či preferencí, dochází tak k oboustranné spokojenosti a společnost neplýtvá peněžními prostředky na benefity, které by mohly zůstat nevyužity.

6 ANALÝZA SPOKOJENOSTI SE ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY

Ve společnosti FOMA BOHEMIA spol. s r.o. probíhal průzkum spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity formou dotazníkového šetření během února 2020.

Celkový počet zaměstnanců společnosti k 1. 2. 2020 byl 163 zaměstnanců, z toho jsou 3 zaměstnanci dlouhodobě nemocní, a proto nebylo možné je zahrnout do probíhajícího šetření. Celkem bylo rozdáno 160 dotazníků v papírové formě. Dotazník vyplnilo 118 zaměstnanců, **celková návratnost dotazníků je tedy necelých 74 %** ze základního souboru 160 potencionálních respondentů.

Dotazníky byly technicko-hospodářským pracovníkům rozdány přímo. Distribuce dotazníků k dělnickým pracovníkům byla zajištěna přes jejich přímé vedoucí zaměstnance. Pro zachování absolutní anonymity mohli zaměstnanci vhodit vyplněné dotazníky do schránky na personálním oddělení společnosti.

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo získání zpětné vazby od zaměstnanců týkající se jejich spokojenosti se současným systémem poskytování benefitů a z toho vyplývajících návrhů na zlepšení systému. Dalším cílem bylo zjištění míry informovanosti a úrovně motivace zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

Dotazník se skládá z 18 otázek, z toho jsou 4 otázky sociodemografické z důvodu zajištění určité identifikace respondentů. V přílohách této práce (viz Příloha A) je možné si prohlédnout dotazník, který byl distribuován zaměstnancům.

6.1 Identifikace respondentů

Základní identifikace respondentů proběhla pomocí čtyř sociodemografických otázek položených na konci dotazníku, které se týkaly pohlaví respondentů, jejich věkové skupiny, typu pracovní pozice a přibližné délky trvání pracovního poměru. U otázek byla zachována anonymita respondentů, neboť nebyl vyžadován žádný specifický znak, podle kterého by byl respondent rozpoznán.

Z celkového počtu 118 respondentů bylo identifikováno **61 mužů**, tj. 51,7 %, a **57 žen**, tj. 48,3 %. Z toho je zřejmé, že struktura zaměstnanců je smíšená a ani jedno pohlaví nemá ve společnosti výrazně převyšující zastoupení. Muže i ženy najdeme na dělnických pozicích, pozicích vedoucích zaměstnanců i pozicích typu „technicko-hospodářský pracovník“.

Věk respondentů byl zjišťován podle věkových kategorií. Nejvyšší zastoupení měla poslední kategorie ve věku 56 let a více, kde bylo identifikováno 50 respondentů, druhé

nejvyšší zastoupení měla kategorie ve věku 46 až 55 let, kde bylo identifikováno 38 respondentů. Tyto dvě věkové kategorie tvoří dohromady necelých 75 % všech respondentů. Naopak nejnižší zastoupení měla věková kategorie do 25 let, kde byli identifikováni 4 respondenti.

Tabulka 5: Rozložení respondentů podle věku

Věkové rozložení	do 25 let	26 - 35 let	36 - 45 let	46 - 55 let	56 let a více
Četnost	4	5	21	38	50
Vyjádření v %	3,4	4,2	17,8	32,2	42,4

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším identifikátorem byla pracovní pozice respondentů. V této otázce měli respondenti na výběr ze čtyř možností odpovědí – dělnická pozice, THP, vedoucí pracovník a jiná. Mezi respondenty byla nejvíce zastoupená dělnická pozice, kde bylo identifikováno 67 respondentů. Možnost „jiná“ nebyla zvolena žádným respondentem.

Tabulka 6: Rozložení respondentů podle typu pracovní pozice

Typ pracovní pozice	Dělnická	THP	Vedoucí pracovník
Četnost	67	33	18
Vyjádření v %	56,8	27,9	15,3

Zdroj: vlastní zpracování

Posledním identifikátorem byla délka pracovního poměru. Nejvyšší zastoupení měla poslední kategorie v trvání 16 let a více, kde bylo identifikováno 72 respondentů, tj. 61 % všech respondentů. Naopak nejnižší zastoupení měla kategorie v trvání pracovního poměru do 2 let, kde bylo identifikováno 9 respondentů. Nicméně zbylé kategorie měly podobně nízký počet responzí, jak je patrné v tabulce níže (viz Tabulka 7).

Tabulka 7: Rozložení respondentů podle délky trvání pracovního poměru

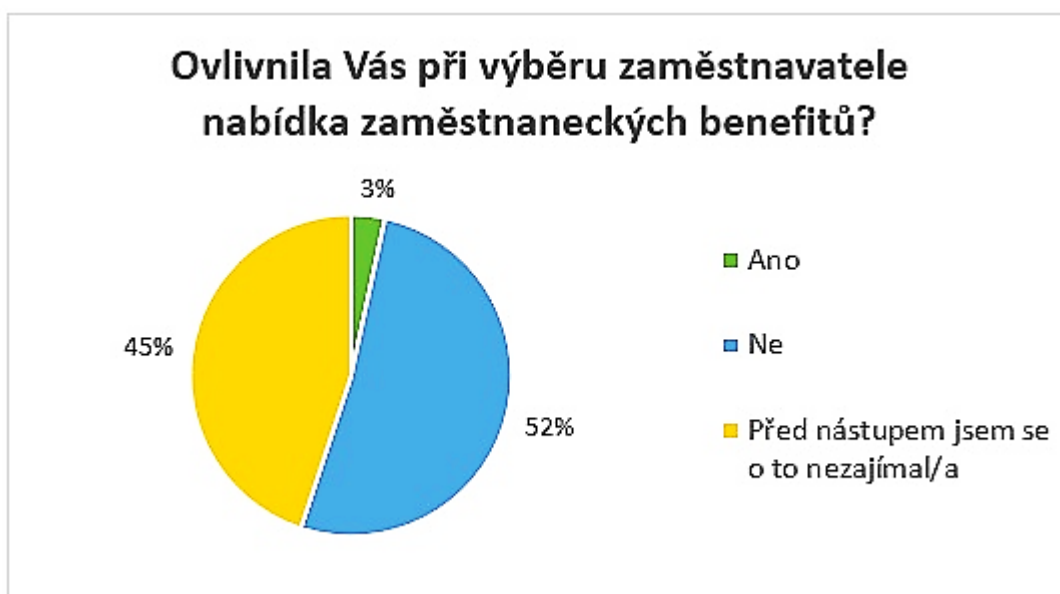
Délka pracovního poměru	0 - 2 roky	3 - 5 let	6 - 10 let	11 - 15 let	16 let a více
Četnost	9	10	10	17	72
Vyjádření v %	7,6	8,5	8,5	14,4	61,0

Zdroj: vlastní zpracování

Je zřejmé, že společnost se snaží udržet si své stálé a dlouholeté zaměstnance, kteří jsou již pracovně adaptováni a odvádějí kvalitní práci. Není výjimkou, že někteří respondenti jsou ve společnosti zaměstnání více než 30 let, tomu odpovídá i vyšší věkový průměr zaměstnanců.

6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem **první otázky** bylo zjistit, jestli respondenty ovlivnila nabídka zaměstnaneckých benefitů při výběru společnosti FOMA BOHEMIA jako svého budoucího zaměstnavatele. V grafu níže (viz Obrázek 2) jsou znázorněny četnosti odpovědí.



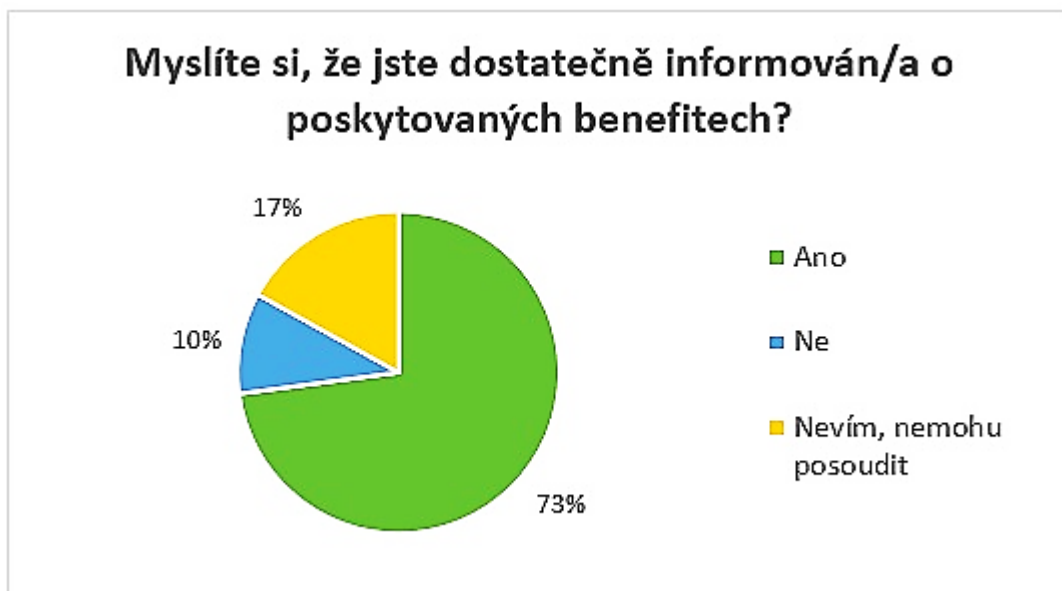
Obrázek 2: Graf znázorňující vliv benefitů při výběru zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování

Nabídka zaměstnaneckých benefitů neovlivnila 61 respondentů (52 %), před nástupem do společnosti se o zaměstnanecké benefity nezajímalo 53 respondentů (45 %) a pouze 4 respondenti (3 %) byli ovlivněni nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Z toho lze usoudit, že zaměstnanecké benefity nejsou příliš podstatným faktorem při rozhodování o nastoupení do společnosti. Další příčinou nízkého procenta ovlivnění nabídkou může být skutečnost, že v době, kdy někteří respondenti nastupovali do společnosti, se zaměstnanecké benefity neposkytovaly.

Druhá otázka se zabývala mírou informovanosti respondentů o poskytovaných benefitech ze strany zaměstnavatele. V následujícím grafu (viz Obrázek 3) jsou znázorněny četnosti odpovědí. Celkem 86 respondentů (73 %) si myslí, že jsou dostatečně informováni

o poskytovaných benefitech, 20 respondentů (17 %) není schopno posoudit míru informovanosti a 12 respondentů (10 %) se domnívá, že jsou informováni nedostatečně.

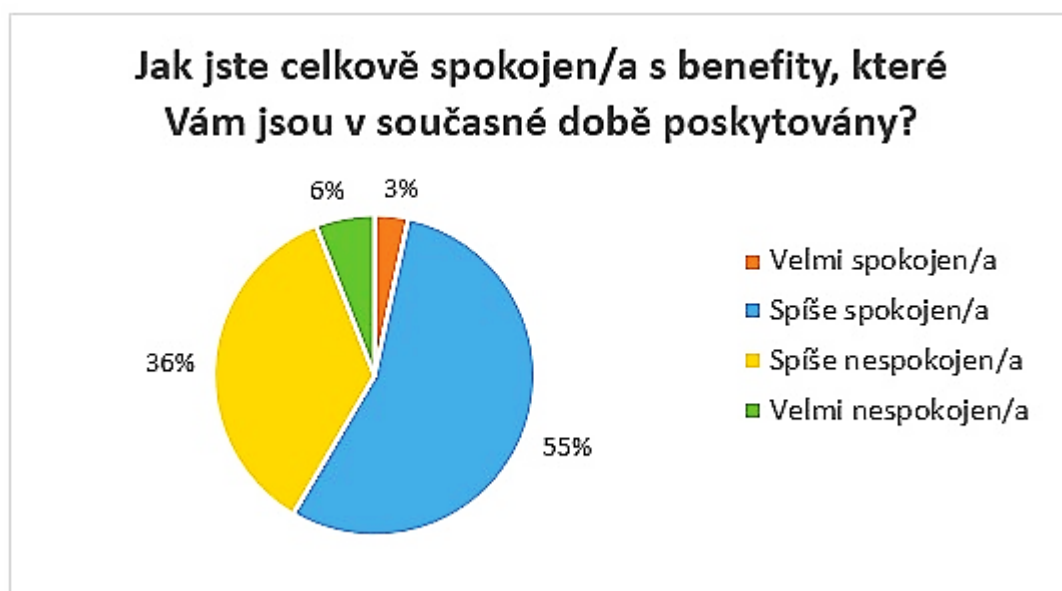


Obrázek 3: Graf znázorňující míru informovanosti o poskytovaných benefitech

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku lze usoudit, že společnost obecně zajišťuje dostatečnou míru informovanosti o poskytovaných benefitech, své zaměstnance pravidelně informuje o případných změnách v systému poskytování a nové zaměstnance seznamuje se současnou nabídkou benefitů.

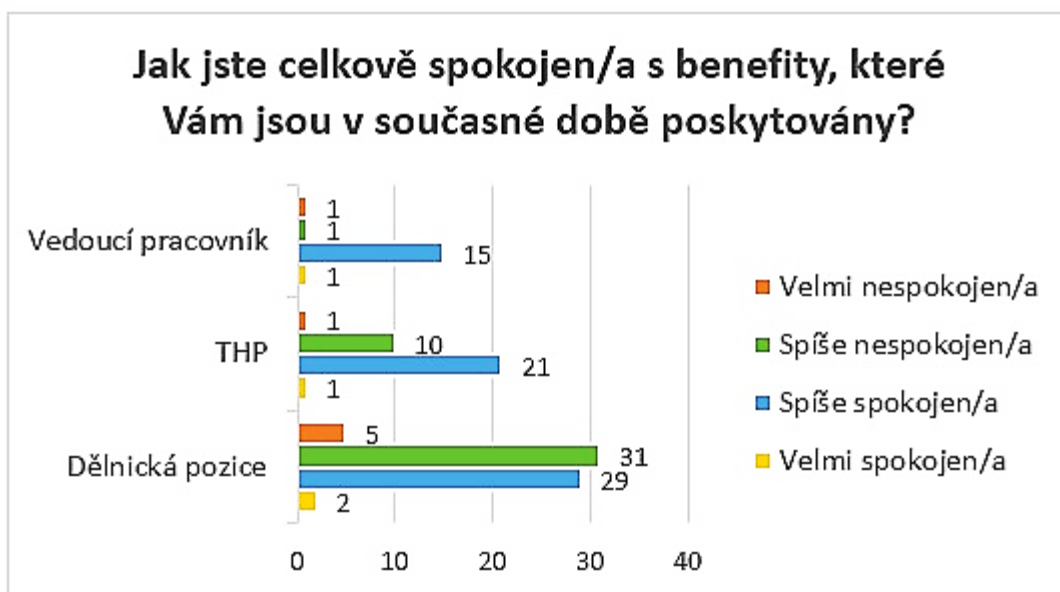
Cílem **třetí otázky** bylo zjistit celkovou spokojenost respondentů s benefity, které jim jsou v současnosti poskytovány. V grafu níže (viz Obrázek 4) jsou znázorněny četnosti odpovědí.



Obrázek 4: Graf znázorňující celkovou spokojenost s benefity obecně

Zdroj: vlastní zpracování

Podle sesbíraných dat jsou obecně s nabídkou benefitů velmi spokojeni pouze 4 respondenti (3 %), spíše spokojeno je 65 respondentů (55 %), spíše nespokojeno je 42 respondentů (36 %) a velmi nespokojeno je 7 respondentů (6 %). V grafu níže (viz Obrázek 5) jsou znázorněny četnosti odpovědí na tuto otázku z hlediska typu pracovní pozice respondenta.



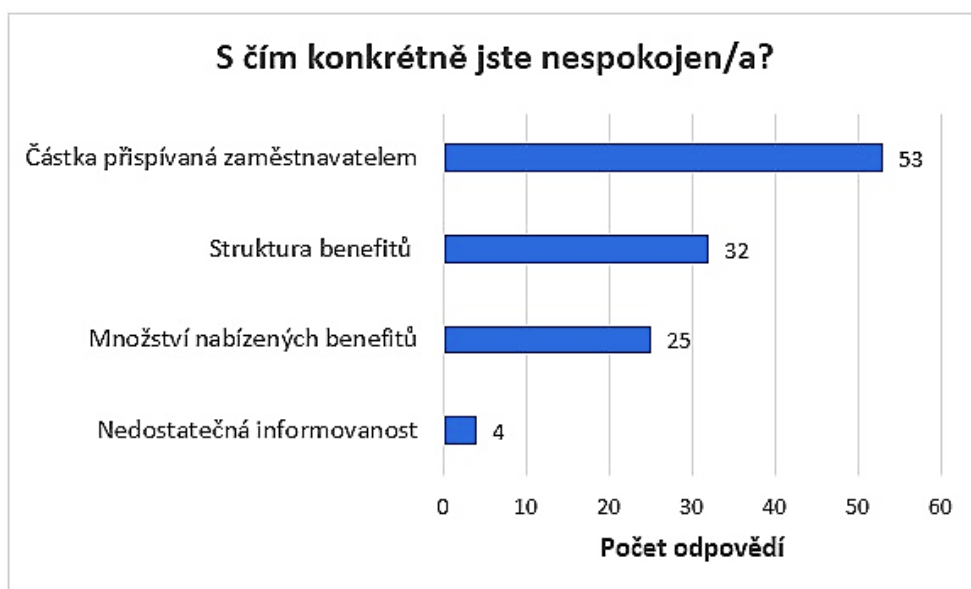
Obrázek 5: Graf znázorňující celkovou spokojenost s benefity z pohledu pracovních pozic

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku lze vyvodit, že většina vedoucích pracovníků a THP je spíše spokojena s pobíranými benefity. Naopak u pracovníků na dělnických pozicích lehce převažuje odpověď „spíše nespokojen/a“ nad odpovědí „spíše spokojen/a“ a rovněž nejvíce respondentů na dělnických pozicích zvolilo možnost „velmi nespokojen/a“.

Otázka č. 4 navazuje na otázku č. 3 a zabývá se konkrétními důvody nespokojenosti s pobíranými benefity. Otázka je nepovinná, neboť někteří respondenti jsou spokojeni se současným systémem poskytování benefitů. Respondenti mohli označit více odpovědí. V následujícím grafu (viz Obrázek 6) jsou znázorněny četnosti odpovědí.

Nejvíce respondentů je nespokojeno s částkou, která je přispívána zaměstnavatelem na jednotlivé benefity, tuto odpověď zvolilo celkem 53 respondentů. Se strukturou benefitů je nespokojeno celkem 32 respondentů, s množstvím nabízených benefitů je nespokojeno celkem 25 respondentů. Nejméně respondentů je nespokojeno z důvodu nedostatečné informovanosti v oblasti poskytování benefitů. Tuto odpověď zvolili pouze 4 respondenti. Respondenti měli rovněž možnost zvolit odpověď „jiná“ a sami popsat důvody jejich nespokojenosti, nicméně této možnosti nikdo nevyužil.



Obrázek 6: Graf znázorňující konkrétní důvody nespokojenosti

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 se zabývala vyjádřením postoje respondentů k vybraným benefitům. Některé benefity jsou nabízeny všem zaměstnancům, jedná se o příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na rekreaci a zaměstnanecké akce. Zbylé benefity jsou poskytovány pouze vybranému okruhu zaměstnanců, jedná se o příspěvek na vzdělávání a sick days (zdravotní volno). Respondenti vyjádřili svůj postoj k jednotlivým benefitům označením jedné z nabízených možností. Výsledky této otázky jsou zpracovány podle počtu odpovědí v následující tabulce (viz Tabulka 8).

Tabulka 8: Postoj respondentů k vybraným benefitům

	Ano	Ano, ale benefit nevyžívám / nemám o něj zájem	Nevím	Ne, ale uvítal/a bych tento benefit	Ne, ale stejně bych o takový benefit neměl/a zájem
Příspěvek na penzijní připojištění	97	14	4	1	2
Příspěvek na vzdělávání	35	30	31	8	14
Příspěvek na rekreaci	32	43	28	6	9
Sick days	10	5	27	72	4
Zaměstnanecké akce	48	24	23	11	12

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že většina respondentů pobírá příspěvek na penzijní připojištění, konkrétně 111 respondentů, tj. 94 %. Z toho 14 respondentů nemá zájem pobírat tento příspěvek, přestože jim je poskytován.

Příspěvek na vzdělávání pobírá 65 respondentů, tj. 55 %, nicméně z toho 30 respondentů nemá o tento benefit zájem a nevyužívá ho. Příspěvek na vzdělávání by uvítalo 8 respondentů, tj. 7 %.

Příspěvek na rekreaci v rekreačních zařízeních Dachova či Foměnka pobírá 75 respondentů, tj. 63 %. Z toho více než polovina, konkrétně 43 respondentů, nemá o tento příspěvek zájem či ho vůbec nevyužijí. Tento příspěvek by uvítalo 6 respondentů, tj. 5 %.

Sick days neboli zdravotní volno by uvítala většina respondentů, konkrétně 72 respondentů, tj. 61 %. Vybranému okruhu zaměstnanců je tento benefit již poskytován a pobírá ho 15 respondentů, tj. 13 %.

Zaměstnanecké akce, které jsou každoročně pořádané společností, využívá 48 respondentů, tj. 41 %. Dále 24 respondentů, tj. 20 %, označilo, že jim jsou tyto akce nabízené, nicméně nemají o ně zájem a neúčastní se jich.

Cílem **otázky č. 6** bylo zjistit, jestli existuje nějaký benefit, který respondenti v současné nabídce benefitů nejvíce postrádají. Otázka je otevřená a nepovinná, získané odpovědi jsou zpracovány v následující tabulce (viz Tabulka 9).

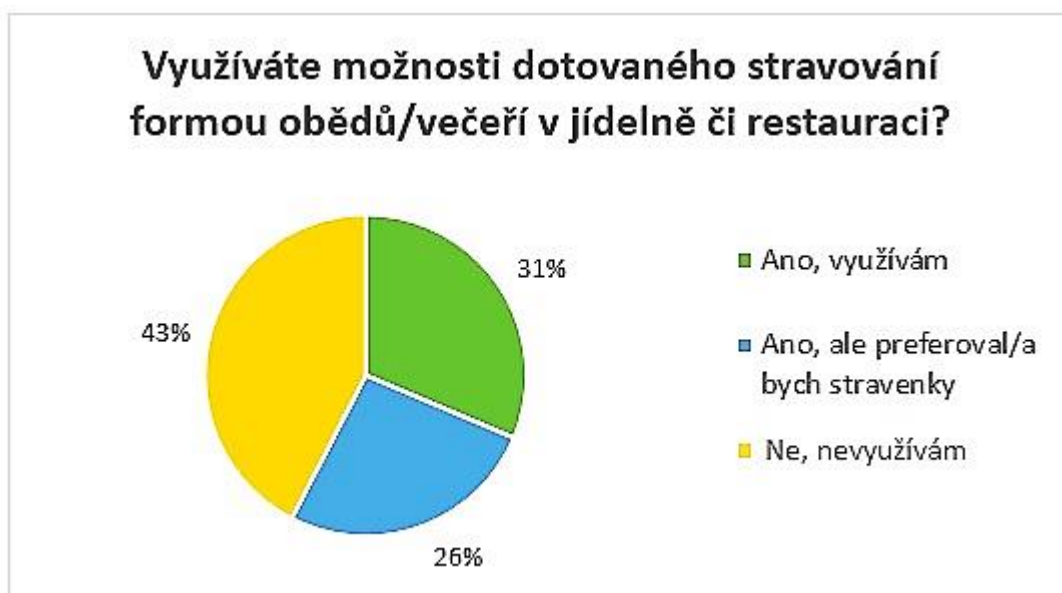
Tabulka 9: Nejvíce postrádané benefity

Název benefitu	Počet respondentů
Stravenky	24
Sick days	21
Vyšší příspěvek na benefitní kartě	6
13. plat	5
Příspěvek na dovolenou	4
Home office	2
Příspěvek na tábory pro děti	2
Příspěvek na kulturu, sport	2
Cestovné	1
Sportovní akce	1
Další týden dovolené	1
Podpora vzdělávání (jazykové, profesní)	1
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že nejvíce respondentů postrádá stravenky a sick days. Vybranému okruhu zaměstnanců je zdravotní volno již poskytováno, nicméně lze usoudit, že by sick days uvítali i ostatní zaměstnanci společnosti. Toto tvrzení potvrzují výsledky z předchozí otázky, kde 61 % respondentů uvedlo, že by tento benefit uvítali. Mezi další velmi žádané benefity se řadí navýšení příspěvku na benefitní kartě, 13. plat a příspěvek na dovolenou.

Otázka č. 7 se zabývala využíváním možnosti dotovaného stravování formou obědů či večeří v jídelně, případně v restauraci. V grafu níže (viz Obrázek 7) jsou znázorněny četnosti odpovědí.



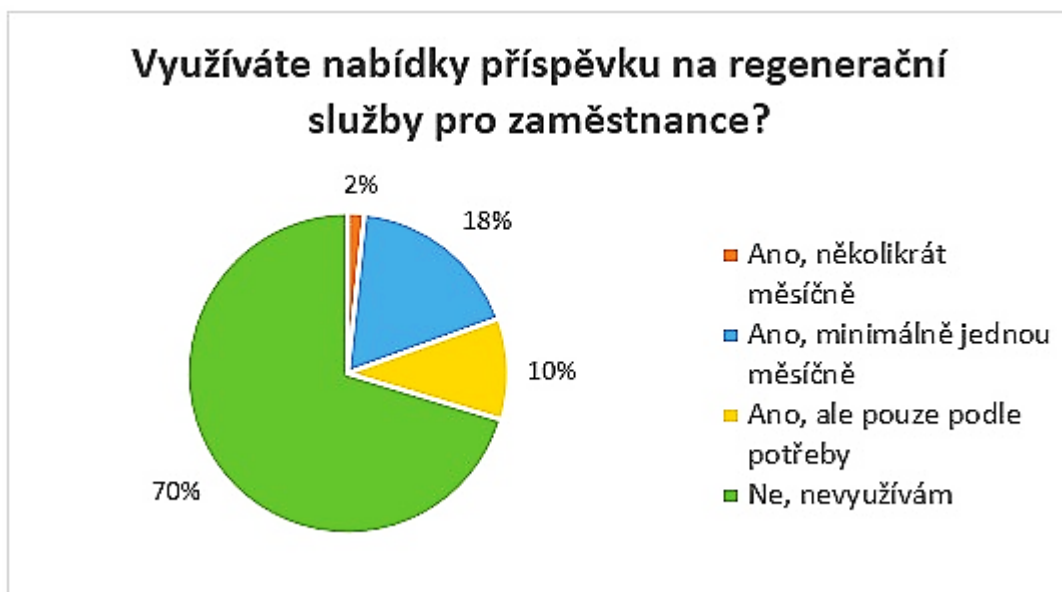
Obrázek 7: Graf znázorňující využívání dotovaného stravování

Zdroj: vlastní zpracování

Je překvapivé, že 50 respondentů (43 %) tuto možnost vůbec nevyužívá a stravuje se jiným způsobem, 31 respondentů (26 %) se stravuje v těchto zařízeních, ale preferovali by přispívání formou klasických stravenek. Z toho vyplývá, že necelých 70 % respondentů by uvítalo zrušení příspěvku na stravování v těchto zařízeních a následné zavedení klasických stravenek. Toto tvrzení potvrzuje i předchozí otázka, kde jako nejvíce postrádaný benefit uvedli respondenti právě stravenky. Zbýlých 37 respondentů (31 %) využívá možnosti stravování ve stravovacích zařízeních.

Cílem **otázky č. 8** bylo zjistit četnost využívání regeneračních služeb pro zaměstnance, kde na vybrané procedury společnost přispívá v určité výši. Respondenti měli při vyplňování dotazníku zaškrtnout, jak často využívají tyto služby, případně zaškrtnout, že tyto služby nevyužívají vůbec.

Z grafu níže (viz Obrázek 8) je zřejmé, že 83 respondentů (70 %) tuto možnost vůbec nevyužívá, 21 respondentů (18 %) využívá regenerační služby minimálně jednou měsíčně a 12 respondentů (10 %) využívá tyto služby nepravidelně podle své potřeby. Pouze 2 respondenti (2 %) využívají regenerační služby několikrát do měsíce.



Obrázek 8: Graf znázorňující využívání regeneračních služeb

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky od č. 9 až po č. 13 se zabývají relativně nově zavedou benefitní kartou. Cílem **otázky č. 9** bylo zjistit, kolik respondentů využívá tento benefit. V grafu níže (viz Obrázek 9) jsou znázorněny četnosti odpovědí.

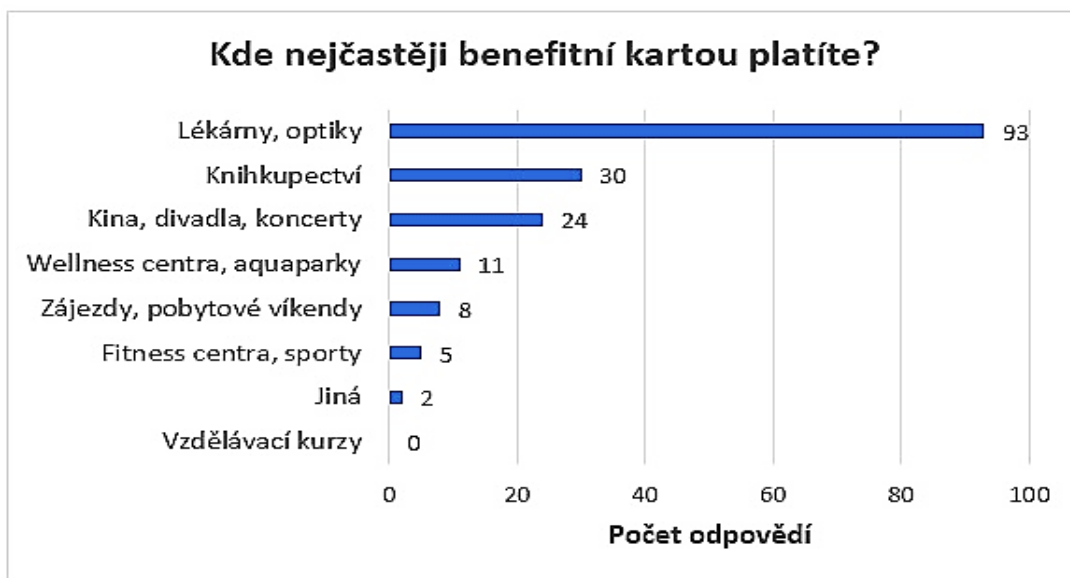


Obrázek 9: Graf znázorňující využívání benefitní karty

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je zřejmé, že většina respondentů, konkrétně 108 respondentů (92 %), využívá roční příspěvek na benefitní kartě. Pouze 10 respondentů (8 %) příspěvek na benefitní kartě nevyužívá.

Otázka č. 10 byla zaměřena na typy provozoven, kde respondenti nejčastěji platí pomocí benefitní karty. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří benefitní kartu využívají, a mohli zaškrtnout maximálně 3 odpovědi. V grafu níže (viz Obrázek 10) jsou znázorněny typy provozoven podle počtu odpovědí.



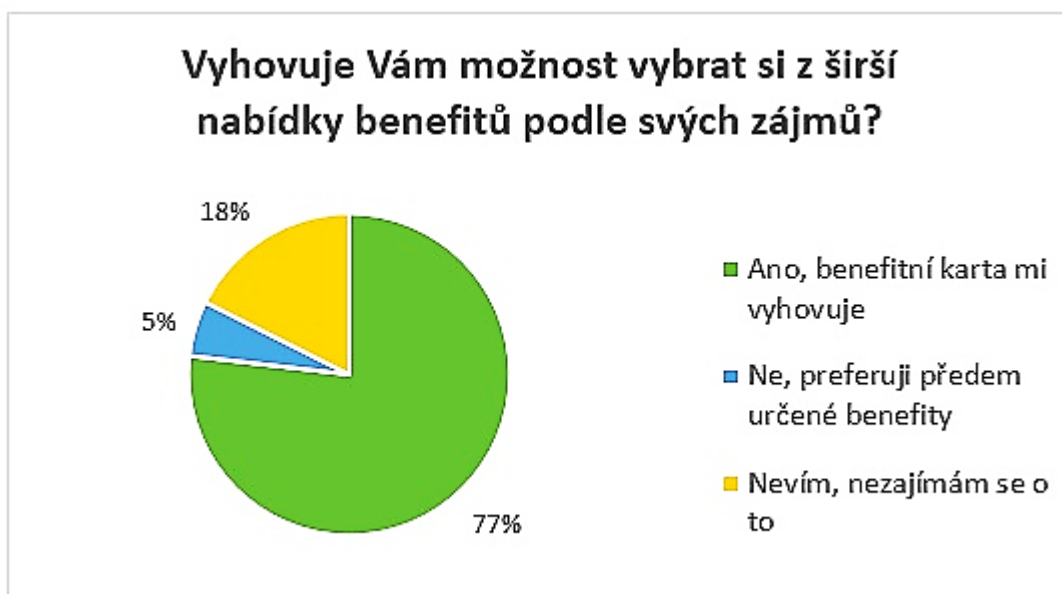
Obrázek 10: Graf znázorňující typy provozoven s častým placením benefitní kartou

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je zřejmé, že nejčastějším typem provozovny, kde respondenti platí pomocí benefitní karty, jsou lékárny či optiky. Tuto odpověď zvolilo 93 respondentů. To může být zapříčiněno vyšším věkovým průměrem respondentů. Jako další časté typy provozoven byla respondenty zvolena knihkupectví s 30 responzemi, kina, divadla či koncerty s 24 responzemi a wellness centra či aquaparky s 11 responzemi. Zájezdy či pobytové víkendy byly zvoleny 8 respondenty a fitness centra či sporty zaškrtnlo 5 respondentů. Možnost „jiná“ byla upřesněna dvěma respondenty jako restaurace. Na vzdělávací kurzy benefitní kartu nevyužívá žádný respondent.

Cílem **otázky č. 11** bylo zjistit, jestli respondentům vyhovuje benefitní karta a možnost vybrat si z širší nabídky benefitů podle svých zájmů, nebo jestli preferují benefity, které jsou předem určené společnostmi. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří benefitní kartu využívají.

Z grafu níže (viz Obrázek 11) je zřejmé, že většině respondentů, konkrétně 83 respondentům (77 %), vyhovuje nově zavedená benefitní karta a možnost vybrat si, kde využijí poskytnutý příspěvek. O danou problematiku, která se týká systému poskytování benefitů, se nezajímá 19 respondentů (18 %) a pouze 6 respondentů (5 %) by dalo přednost předem určeným benefitům společnosti.



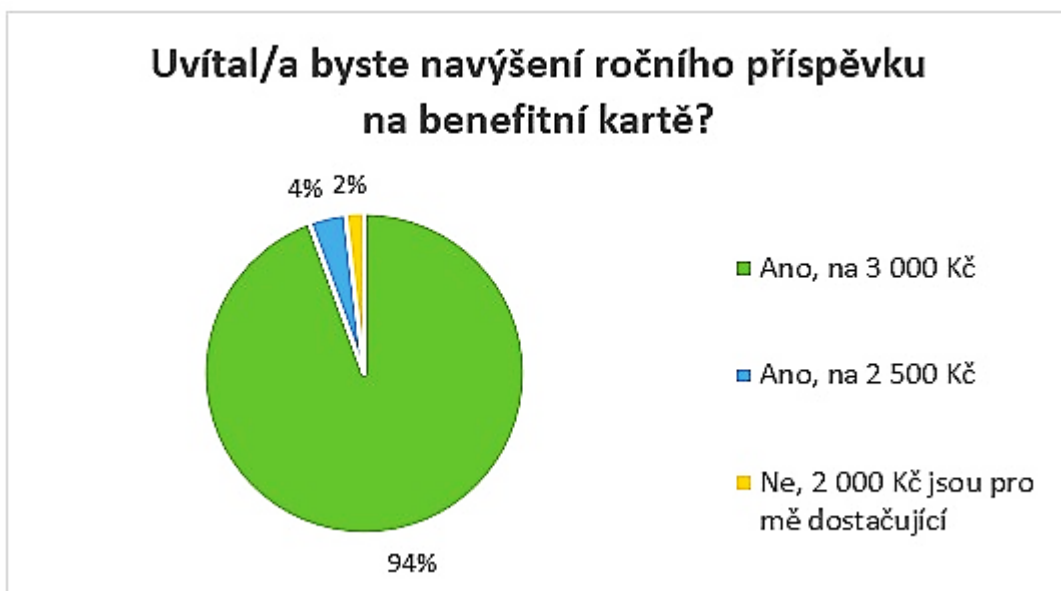
Obrázek 11: Graf znázorňující preference v systému poskytování benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem **otázky č. 12** bylo zjistit, jestli by respondenti uvítali navýšení ročního příspěvku na benefitní kartě v případě, že benefitní kartu používají. V současné době je roční příspěvek na této kartě ve výši 2 000 Kč. Možnosti odpovědí byly realisticky zvoleny pro navýšení ročního příspěvku na 3 000 Kč, dále na 2 500 Kč nebo možnost ponechání současné výše příspěvku.

Bylo možné předvídat, že většina respondentů by uvítala navýšení ročního příspěvku na benefitní kartě na 3 000 Kč. Tuto odpověď zvolilo 102 respondentů (94 %). Nebylo výjimkou, že někteří respondenti k otázce připojovali, že by uvítali ještě vyšší navýšení, než byla uvedena v možnostech odpovědí. Navýšení ročního příspěvku na 2 500 Kč by bylo dostačující pro 4 respondenty (4 %) a pouze 2 respondenti (2 %) by ponechali současnou výši příspěvku.

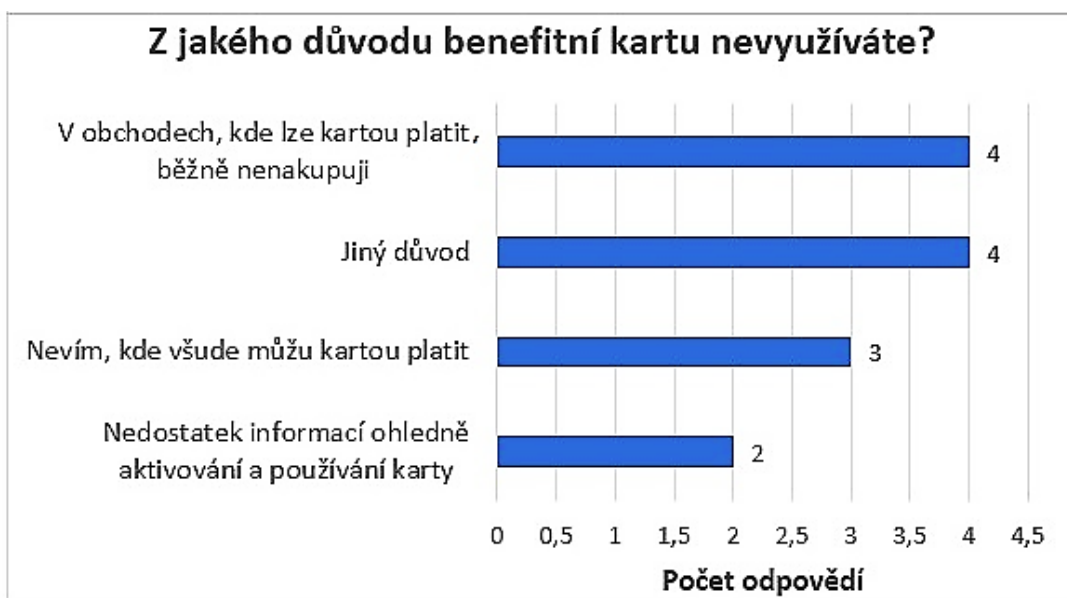
V následujícím grafu (viz Obrázek 12) jsou znázorněny četnosti odpovědí.



Obrázek 12: Graf znázorňující možnosti navýšení ročního příspěvku

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 byla zaměřena na důvody nevyužívání benefitní karty. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří benefitní kartu nevyužívají. Respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí, případně využít možnosti „jiný důvod“ a popsat své vlastní důvody nevyužívání. V grafu níže (viz Obrázek 13) jsou znázorněny konkrétní důvody podle počtu odpovědí.



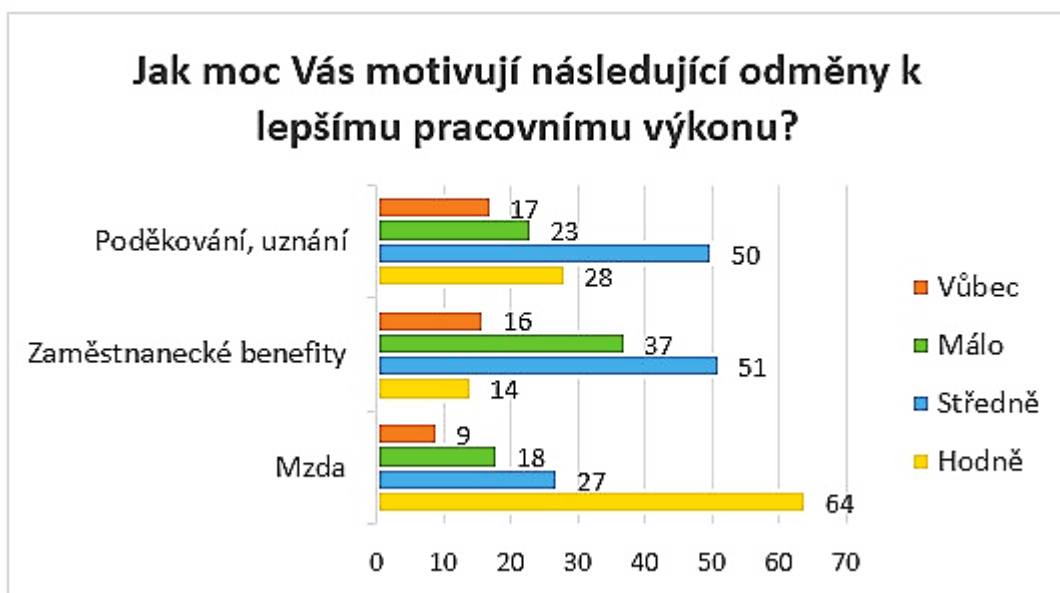
Obrázek 13: Graf znázorňující důvody nevyužívání benefitní karty

Zdroj: vlastní zpracování

Jako hlavní důvod nevyužívání benefitní karty označili 4 respondenti skutečnost, že v obchodech, kde lze kartou platit, běžně nenakupují. Možnost „jiný důvod“ byla zvolena

4 respondenty. Z toho 3 respondenti blíže upřesnili, že důvodem nevyužívání benefiční karty u nich je fakt, že benefiční kartu zatím nevlastní, neboť jejich pracovní poměr ve společnosti trvá méně než jeden rok. To by mělo být letos vyřešeno, jelikož se blíží termín dobíjení benefičních karet a těmto respondentům po splnění stanovených podmínek vznikne nárok na získání benefiční karty. Zbylý 1 respondent blíže upřesnil, že důvodem nevyužívání benefiční karty je skutečnost, že kartou není možné zaplatit za potraviny. Neznalost provozoven, kde je možné zaplatit benefiční kartou, byla označena 3 respondenty. Dále 2 respondenti zaškrtili, že důvodem nevyužívání benefiční karty je nedostatek informací ohledně jejího aktivování a následného používání.

Poslední otázka č. 14 se zabývala mírou motivace respondentů k jednotlivým druhům odměn. Bylo zkoumáno, do jaké míry respondenty motivují k lepšímu pracovnímu výkonu zaměstnanecké benefity, mzda a poděkování či uznání od nadřízeného. Respondenti vyjádřili míru motivace k těmto odměnám označením jedné z nabízených možností. Výsledky této otázky jsou zpracovány podle počtu odpovědí v následujícím grafu (viz Obrázek 14).



Obrázek 14: Graf znázorňující míru motivace k jednotlivým druhům odměn

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku lze usoudit, že nejvíce respondenty motivuje k lepším pracovním výkonům mzda, která z hlediska míry motivace hodně motivuje 64 respondentů, tj. 54 %.

Dále lze z obrázku usoudit, že zaměstnanecké benefity mají nejmenší motivační účinek ze všech tří typů odměn. Nicméně stále hrají v motivaci zaměstnanců významnou roli, neboť pouze 16 respondentů uvedlo, že je zaměstnanecké benefity nemotivují vůbec, tj. 14 %.

6.3 Statistické vyhodnocení dotazníkového šetření

6.3.1 Testy nezávislosti

Pomocí χ^2 testu nezávislosti je na základě zjištěných údajů uznáno za vhodné statisticky ověřit a stanovit hypotézy, zda:

1. existuje závislost mezi celkovou spokojeností respondentů se zaměstnaneckými benefity a jejich pracovní pozicí
2. existuje závislost mezi mírou motivace respondentů k zaměstnaneckým benefitům a jejich pracovní pozicí
3. existuje závislost mezi celkovou spokojeností respondentů se zaměstnaneckými benefity a jejich délkou pracovního poměru
4. existuje závislost mezi mírou motivace respondentů k zaměstnaneckým benefitům a jejich délkou pracovního poměru

Veškerá data jsou čerpána z dotazníkového šetření.

1. Závislost mezi celkovou spokojeností respondentů se zaměstnaneckými benefity a jejich pracovní pozicí

Testované hypotézy jsou následující:

H_0 : mezi celkovou spokojeností respondentů se zaměstnaneckými benefity a jejich pracovní pozicí neexistuje závislost

H_1 : mezi celkovou spokojeností respondentů se zaměstnaneckými benefity a jejich pracovní pozicí závislost existuje

K posouzení možné závislosti mezi jednotlivými proměnnými je nezbytné sestavit kontingenční tabulku s pozorovanými četnostmi (viz Tabulka 10). Ve sloupcích tabulky jsou uvedeny počty odpovědí z otázky č. 3, které jsou roztrženy v řádcích tabulky podle pracovních pozic uvedených v otázce č. 17.

Tabulka 10: Tabulka pozorovaných četností k prvnímu testu nezávislosti

Celková spokojenost / Pracovní pozice	Spokojeno	Nespokojeno	Celkem
Vedoucí pracovník	16	2	18
THP	22	11	33
Dělnická pozice	31	36	67
Celkem	69	49	118

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k nízkému počtu responzí u některých možnostech odpovědí bylo zapotřebí sloučit možnost „velmi spokojen/a“ s možností „spíše spokojen/a“ a možnost „spíše nespokojen/a“ s možností „velmi nespokojen/a“, aby v kontingenční tabulce s očekávanými četnostmi byla splněna následující podmínka.

„Předpokladem pro použití chí-kvadrát testu nezávislosti je, aby očekávané četnosti v jednotlivých políčkách neklesly pod hodnotu 5 aspoň v 80 % políček a ve zbylých políčkách se vyskytovaly aspoň hodnoty 1.“ [15, s. 88]

Dále je nezbytné sestavit tabulku s očekávanými četnostmi. Očekávané hodnoty vypočítáme jako součin součtu hodnot ve sloupci se součtem hodnot v řádku a výsledek vydělíme celkovým počtem hodnot. V následující tabulce (viz Tabulka 11) jsou vypočítány hodnoty očekávaných četností.

Tabulka 11: Tabulka očekávaných četností k prvnímu testu nezávislosti

Celková spokojenost / Pracovní pozice	Spokojeno	Nespokojeno	Celkem
Vedoucí pracovník	10,53	7,47	18
THP	19,30	13,70	33
Dělnická pozice	39,18	27,82	67
Celkem	69	49	118

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě pozorovaných a očekávaných četností bylo pomocí softwaru STATISTICA vypočteno testovací kritérium – Pearsonův chí-kvadrát, který se obecně počítá podle následujícího vzorce [15]:

$$\chi^2_p = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^S \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}},$$

(1)

kde: n_{ij} jsou pozorované četnosti;

m_{ij} jsou očekávané četnosti;

R je počet řádků kontingenční tabulky;

S je počet sloupců kontingenční tabulky.

V následující tabulce (viz Tabulka 12) jsou na základě výpočtů ze softwaru STATISTICA zpracovány výsledky testu nezávislosti.

Tabulka 12: Výsledky prvního testu nezávislosti

Pearsonův chí-kvadrát	11,88
Stupně volnosti	2
p-hodnota	0,0026
Hladina významnosti	0,05
Kontingenční koeficient	0,3024
Cramérovo V	0,3173

Zdroj: vlastní zpracování podle Statistica 13

Jelikož je výsledná hodnota $p = 0,0026$ menší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, lze hypotézu H_0 zamítnout. Mezi celkovou spokojeností respondentů se zaměstnaneckými benefity a jejich pracovní pozicí **závislost existuje**.

Síla závislosti je podle koeficientu Cramérovo V rovna hodnotě 0,3173. Z toho vyplývá, že mezi sledovanými proměnnými existuje středně silná závislost.

2. Závislost mezi mírou motivace respondentů k zaměstnaneckým benefitům a jejich pracovní pozici

Testované hypotézy jsou následující:

H_0 : mezi mírou motivace respondentů k zaměstnaneckým benefitům a jejich pracovní pozicí neexistuje závislost

H_1 : mezi mírou motivace respondentů k zaměstnaneckým benefitům a jejich pracovní pozicí závislost existuje

Stejně jako v předchozím testu nezávislosti je níže sestavena kontingenční tabulka s pozorovanými četnostmi (viz Tabulka 13). Ve sloupcích tabulky jsou uvedeny počty odpovědí z otázky č. 14, které jsou rozříděny v řádcích tabulky podle pracovních pozic uvedených v otázce č. 17.

Tabulka 13: Tabulka pozorovaných četností ke druhému testu nezávislosti

Motivační účinek / Pracovní pozice	Velký účinek	Malý účinek	Celkem
Vedoucí pracovník	10	8	18
THP	20	13	33
Dělnická pozice	35	32	67
Celkem	65	53	118

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k nízkému počtu responzí u některých možností odpovědí bylo zapotřebí sloučit možnost „hodně“ s možností „středně“ a možnost „málo“ s možností „vůbec“, aby v kontingenční tabulce s očekávanými četnostmi byla splněna podmínka minimálních hodnot.

V následující tabulce (viz Tabulka 14) jsou vypočítány hodnoty očekávaných četností stejným způsobem jako v předchozím testu nezávislosti.

Tabulka 14: Tabulka očekávaných četností ke druhému testu nezávislosti

Motivační účinek / Pracovní pozice	Velký účinek	Malý účinek	Celkem
Vedoucí pracovník	9,92	8,08	18
THP	18,18	14,82	33
Dělnická pozice	36,91	30,09	67
Celkem	65	53	118

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě pozorovaných a očekávaných četností bylo pomocí softwaru STATISTICA vypočteno testovací kritérium – Pearsonův chí-kvadrát. V následující tabulce (viz Tabulka 15) jsou na základě výpočtů ze softwaru STATISTICA zpracovány výsledky testu nezávislosti.

Tabulka 15: Výsledky druhého testu nezávislosti

Pearsonův chí-kvadrát	0,628
Stupně volnosti	2
p-hodnota	0,7307
Hladina významnosti	0,05
Kontingenční koeficient	0,0727
Cramérovo V	0,0729

Zdroj: vlastní zpracování podle Statistica 13

Jelikož je výsledná hodnota $p = 0,7307$ větší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nelze hypotézu H_0 zamítnout. Mezi mírou motivace respondentů k zaměstnaneckým benefitům a jejich pracovní pozicí **závislost neexistuje**.

3. Závislost mezi celkovou spokojeností respondentů se zaměstnaneckými benefity a jejich délkou pracovního poměru

Testované hypotézy jsou následující:

H_0 : mezi celkovou spokojeností respondentů se zaměstnaneckými benefity a jejich délkou pracovního poměru neexistuje závislost

H₁: mezi celkovou spokojeností respondentů se zaměstnaneckými benefity a jejich délkou pracovního poměru závislost existuje

Stejně jako v předchozích testech nezávislosti je níže sestavena kontingenční tabulka s pozorovanými četnostmi (viz Tabulka 16). Ve sloupcích tabulky jsou uvedeny počty odpovědí z otázky č. 3, které jsou roztrženy v řádcích tabulky podle délky trvání pracovního poměru uvedené v otázce č. 18.

Tabulka 16: Tabulka pozorovaných četností ke třetímu testu nezávislosti

Celková spokojenost / Délka praxe	Spokojeno	Nespokojeno	Celkem
do 5 let	8	11	19
6 až 15 let	16	11	27
16 let a více	45	27	72
Celkem	69	49	118

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k nízkému počtu responzí u některých možností odpovědí bylo zapotřebí sloučit možnost „velmi spokojen/a“ s možností „spíše spokojen/a“ a možnost „spíše nespokojen/a“ s možností „velmi nespokojen/a“. Dále bylo nutné sloučit délku pracovního poměru do 5 let, od 6 do 15 let a od 16 let a více, aby v kontingenční tabulce s očekávanými četnostmi byla splněna podmínka minimálních hodnot.

V následující tabulce (viz Tabulka 17) jsou vypočítány hodnoty očekávaných četností stejným způsobem jako v předchozích testech nezávislosti.

Tabulka 17: Tabulka očekávaných četností ke třetímu testu nezávislosti

Celková spokojenost / Délka praxe	Spokojeno	Nespokojeno	Celkem
do 5 let	11,11	7,89	19
6 až 15 let	15,79	11,21	27
16 let a více	42,10	29,90	72
Celkem	69	49	118

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě pozorovaných a očekávaných četností bylo pomocí softwaru STATISTICA vypočteno testovací kritérium – Pearsonův chí-kvadrát. V následující tabulce (viz Tabulka 18) jsou na základě výpočtů ze softwaru STATISTICA zpracovány výsledky testu nezávislosti.

Tabulka 18: Výsledky třetího testu nezávislosti

Pearsonův chí-kvadrát	2,584
Stupně volnosti	2
p-hodnota	0,2747
Hladina významnosti	0,05
Kontingenční koeficient	0,1464
Cramérovo V	0,1480

Zdroj: vlastní zpracování podle Statistica 13

Jelikož je výsledná hodnota $p = 0,2747$ větší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nelze hypotézu H_0 zamítnout. Mezi celkovou spokojeností respondentů se zaměstnaneckými benefity a jejich délkou pracovního poměru **závislost neexistuje**.

4. Závislost mezi mírou motivace respondentů k zaměstnaneckým benefitům a jejich délkou pracovního poměru

Testované hypotézy jsou následující:

H_0 : mezi mírou motivace respondentů k zaměstnaneckým benefitům a jejich délkou pracovního poměru neexistuje závislost

H_1 : mezi mírou motivace respondentů k zaměstnaneckým benefitům a jejich délkou pracovního poměru závislost existuje

Stejně jako v předchozích testech nezávislosti je níže sestavena kontingenční tabulka s pozorovanými četnostmi (viz Tabulka 19). Ve sloupcích tabulky jsou uvedeny počty odpovědí z otázky č. 14, které jsou roztríděny v řádcích tabulky podle délky trvání pracovního poměru uvedené v otázce č. 18.

Tabulka 19: Tabulka pozorovaných četností ke čtvrtému testu nezávislosti

Motivační účinek / Délka praxe	Velký účinek	Malý účinek	Celkem
do 5 let	9	10	19
6 až 15 let	17	10	27
16 let a více	39	33	72
Celkem	65	53	118

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k nízkému počtu responzí u některých možností odpovědí bylo zapotřebí sloučit možnost „hodně“ s možností „středně“ a možnost „málo“ s možností „vůbec“. Dále bylo

nutné sloučit délku pracovního poměru do 5 let, od 6 do 15 let a od 16 let a více, aby v kontingenční tabulce s očekávanými četnostmi byla splněna podmínka minimálních hodnot.

V následující tabulce (viz Tabulka 20) jsou vypočítány hodnoty očekávaných četností stejným způsobem jako v předchozích testech nezávislosti.

Tabulka 20: Tabulka očekávaných četností ke čtvrtému testu nezávislosti

Motivační účinek / Délka praxe	Velký účinek	Malý účinek	Celkem
do 5 let	10,47	8,53	19
6 až 15 let	14,87	12,13	27
16 let a více	39,66	32,34	72
Celkem	65	53	118

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě pozorovaných a očekávaných četností bylo pomocí softwaru STATISTICA vypočteno testovací kritérium – Pearsonův chí-kvadrát. V následující tabulce (viz Tabulka 21) jsou na základě výpočtů ze softwaru STATISTICA zpracovány výsledky testu nezávislosti.

Tabulka 21: Výsledky čtvrtého testu nezávislosti

Pearsonův chí-kvadrát	1,159
Stupně volnosti	2
p-hodnota	0,5602
Hladina významnosti	0,05
Kontingenční koeficient	0,0986
Cramérovo V	0,0991

Zdroj: vlastní zpracování podle Statistica 13

Jelikož je výsledná hodnota $p = 0,5602$ větší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nelze hypotézu H_0 zamítnout. Mezi mírou motivace respondentů k zaměstnaneckým benefitům a jejich délkou pracovního poměru **závislost neexistuje**.

ZÁVĚR

Zaměstnanecké benefity jsou obecně dobrovolně poskytnutá plnění nad rámec sjednané mzdy a hrají v organizacích významnou roli při získávání či udržení kvalitních pracovníků. Při poskytování benefitů vzniká organizacím finanční úspora, neboť se z nich neodvádí zákonné sociální a zdravotní pojištění na rozdíl od samotného zvýšení hrubé mzdy.

Zároveň zaměstnanecké benefity ovlivňují postavení organizací na trhu práce, neboť jí dávají možnost odlišit se od ostatních. Jedním z významných rozhodovacích faktorů může být pro uchazeče o práci pestrá nabídka zaměstnaneckých benefitů, a tak mohou zaměstnanecké benefity pomoci přilákat do firmy nové a kvalitní zaměstnance. Poskytování široké nabídky benefitů kladně působí na motivaci pracovníků, nicméně je důležité, aby všichni pracovníci byli dostatečně informováni o poskytovaných benefitech a zároveň aby pro ně byly tyto benefity atraktivní.

Cílem této práce bylo pomocí dotazníkového šetření získat zpětnou vazbu od zaměstnanců, která se týkala jejich spokojenosti se současným systémem poskytování benefitů ve společnosti FOMA BOHEMIA spol. s r.o. a z toho vyplývajících návrhů na zlepšení systému. Dalším cílem bylo zjištění míry informovanosti a úrovně motivace zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Anonymní dotazník vyplnilo 118 zaměstnanců z celkových 160 rozdaných, návratnost dotazníků byla necelých 74 %.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že obecně je se současným systémem poskytování benefitů spokojena více než polovina respondentů, konkrétně 58 % respondentů. Dále bylo zjištěno, že 73 % respondentů se domnívá, že jsou dostatečně informováni o poskytovaných benefitech. Nicméně pro zvýšení procenta informovanosti se doporučuje vytvořit seznam poskytovaných benefitů včetně podmínek nároku a následně ho zveřejnit pro zaměstnance, případně u THP ho rozeslat na firemní e-mail. Při přijímání nových zaměstnanců je doporučeno nadále je seznamovat se současnou nabídkou benefitů.

Z dotazníkového šetření rovněž vyplynulo, že jedním z důvodů nevyužívání příspěvku na benefiční kartě je neznalost provozoven, kde lze kartou platit. Další důvodem nevyužívání příspěvku je nedostatek informací ohledně aktivování a používání karty. Na základě zjištěných skutečností se doporučuje vytvořit seznam provozoven, kde je možné kartou platit a rovněž vytvoření návodu, jak benefiční kartu aktivovat a využívat. Tyto informace jsou dostupné na internetových stránkách vydavatele benefiční karty, nicméně někteří zaměstnanci nemusí mít možnost nebo zájem si tyto informace vyhledat. Nevyužitý příspěvek na benefiční

kartě po skončení platnosti karty propadá vydavateli a společnost tak zbytečně přichází o své peněžní prostředky.

Pro zlepšení současného systému poskytování benefitů a zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců se na základě výsledků vyhodnocených z dotazníkového šetření navrhuje přehodnocení částek přispívaných na benefity, s jejichž výší je nespokojeno celkem 53 respondentů. Jedná se zejména o příspěvek na benefitní kartě, kde by případné navýšení minimálně na 3 000 Kč uvítalo 94 % respondentů. Dále z výsledků vyplynulo, že 61 % respondentů by uvítalo zavedení sick days, které společně se stravenkami patří podle zaměstnanců mezi nejvíce postrádané benefity ve společnosti. Dále se navrhuje zvážení možnosti zavedení klasických stravenek pro zaměstnance, kteří se nestravují ve stravovacích zařízeních. Tuto změnu by na základě zjištěných výsledků uvítalo necelých 70 % respondentů. Jako další postrádané benefity zaměstnanci uvedli možnost pracovat z domu pro THP, zavedení 13. platu či příspěvku na dovolenou. Všechny tyto změny by mohly vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců se systémem poskytování benefitů.

Na základě provedených testů nezávislosti je možné stanovit, že existuje určitá závislost mezi celkovou spokojeností respondentů se zaměstnaneckými benefity a jejich pracovní pozicí. Závislost mezi celkovou spokojeností respondentů se zaměstnaneckými benefity a jejich délkou pracovního poměru nebyla prokázána. Rovněž nebyla prokázána závislost mezi mírou motivace respondentů k zaměstnaneckým benefitům a jejich pracovní pozicí či délkou pracovního poměru.

V souvislosti se současným stavem v ČR způsobeným onemocněním Covid-19 se mění situace v oblasti ekonomiky naší země. V důsledku toho byla společnost nucena přerušit poskytování masáží a regeneračních služeb pro zaměstnance, ostatní benefity zůstaly ve společnosti zachovány. Po povolení vlády znovu poskytovat regenerační služby bude kompletní nabídka benefitů zachována i po zbytek roku 2020. Vzhledem ke skutečnosti, že se u žádného zaměstnance nepotvrdila nákaza, byla výroba v podstatě nepřerušena. Všechna pracoviště jsou vybavena dezinfekcí a úklidoví pracovníci pravidelně dezinfikují veřejné prostory společnosti. Pro zaměstnance byly zakoupeny jednorázové i látkové roušky. Co se týká oblasti poskytování benefitů, tak jídelna fungovala nepřetržitě ve zpřísněném režimu a restaurace Merán obědy pro zaměstnance pouze rozvázela. Vydavatel benefitních karet Edenred Benefits prodloužil platnost finančních prostředků na kartách o tři měsíce z důvodu, že je nebylo možné čerpat v plném rozsahu. Vedení společnosti uvažuje o mimořádném dobití benefitních karet jako poděkování zaměstnancům za práci v obtížnějších podmínkách, ale v současné době není o tomto kroku definitivně rozhodnuto.

Přínosem této práce může být skutečnost, že si zaměstnanci společnosti při vyplňování dotazníků připomněli strukturu poskytovaných benefitů a motivací pro ně mohlo být zlepšení současného systému. Pro společnost může být tato práce přínosem z důvodu zjištění zpětné vazby od svých zaměstnanců týkající se jejich spokojenosti se současným systémem poskytování benefitů a zároveň může v budoucnu posloužit jako doplňující podklad při rozhodování v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] EDENRED CZ, S.R.O. *Edenred* [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz>
- [5] FOMA BOHEMIA SPOL. S R.O. *Dodatek č. 1/2019 – dohodnuté změny v podnikové kolektivní smlouvě*. 2019. Jana Krušinky 1737/6, 500 02 Hradec Králové.
- [6] FOMA BOHEMIA SPOL. S R.O. *Dodatek č. 2/2018 k podnikové kolektivní smlouvě*. 2018. Jana Krušinky 1737/6, 500 02 Hradec Králové.
- [7] FOMA BOHEMIA SPOL. S R.O. *Podniková kolektivní smlouva*. 2018. Jana Krušinky 1737/6, 500 02 Hradec Králové.
- [8] FOMA BOHEMIA SPOL. S R.O. *Rozhodnutí č. 12/18 - Benefity*. 2019. Jana Krušinky 1737/6, 500 02 Hradec Králové. 2. vydání.
- [9] FOMA BOHEMIA SPOL. S R.O. *Seznámení s firmou a technologické minimum*. 2015. Jana Krušinky 1737/6, 500 02 Hradec Králové. Příloha č. 2 k ZPPŘ č. 1/96. 3. vydání.
- [10] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [12] KRBEČKOVÁ, M. PLESNÍKOVÁ, J. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 6. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. 192 s. ISBN 978-80-7554-136-9.
- [13] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7552-514-7.
- [14] MUŽÍK, J. KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost., sv. 23. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

- [15] ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. (4. přepracované vydání). Praha: Professional Publishing, 2017. 225 s. ISBN 978-80-906594-8-3.
- [16] URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [17] ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník pro zaměstnance společnosti

Příloha B Organizační struktura společnosti

Priloha A – Dotaznik pro zaměstnance společnosti

DOTAZNÍK K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Dobrý den,

jmenuji se Aneta Ůvegešová a jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Pardubice, Fakulty ekonomicko–správní. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká Vaší spokojenosti se zaměstnaneckými benefity. Vaše odpovědi mně pomohou se zpracováním mé bakalářské práce, a zároveň poskytnou vedení firmy zpětnou vazbu a návrhy na zlepšení stávajícího systému. Dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji za Váš čas strávený vyplněním dotazníku a přeji hezký den.

Aneta Ůvegešová

Prosím označte křížkem vždy jednu odpověď (pokud není uvedeno jinak).

1) Ovlivnila Vás při výběru zaměstnavatele nabídka zaměstnaneckých benefitů?

- Ano
- Ne
- Před nástupem jsem se o to nezajímala

2) Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o poskytovaných benefitech ze strany zaměstnavatele?

- Ano
- Ne
- Nevím, nemohu posoudit

3) Jak jste celkově spokojen/a s benefity, které Vám zaměstnavatel v současné době poskytuje?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

4) S čím konkrétně jste nespokojen/a?

Výberte jednu nebo více odpovědí

- Množství nabízených benefitů (uvítal/a bych jich více)
- Struktura benefitů (uvítal/a bych jiné)

Částka přispívána zaměstnavatelem

Nedostatečná informovanost

Jiná:

5) Jsou Vám poskytovány zaměstnanecké benefity uvedené v následující tabulce?

Prosím označte křížkem jednu odpověď v každém řádku

	Ano	Ano, ale nevyužívám / nemám o něj zájem	Nevím	Ne, ale uvítal/a bych tento benefit	Ne, ale stejně bych o takový benefit neměl/a zájem
Příspěvek na penzijní připojištění					
Příspěvek na vzdělávání (kurzy, školení, jazyky)					
Příspěvek na rekreaci (střediska Dachova, Foménka)					
Sick days (zdravotní volno)					
Zaměstnanecké akce (firemní večírky, ...)					

6) Existuje nějaký benefit, který u Vašeho zaměstnavatele nejvíce postrádáte?

Pokud jste zcela spokojen/a, nevyplňujte ...

PROSÍM, OTOČTE



7) Využíváte možnosti dotovaného stravování formou obědů/večeří v jídelně, případně v restauraci?

- Ano, využívám
- Ano, ale preferoval/a bych přispívání formou klasických stravenek
- Ne, nevyžívám

8) Využíváte nabídky příspěvku na regenerační služby (pedikúra, masáž, ...) pro zaměstnance v přízemí ředitelství?

- Ano, několikrát měsíčně
- Ano, minimálně jednou měsíčně
- Ano, ale pouze podle potřeby
- Ne, nevyžívám

9) Využíváte roční příspěvek ve výši 2 000 Kč na předplacené benefiční kartě?

- Ano, využívám (přejděte na otázku č. 10)
- Ne, nevyžívám (přejděte na otázku č. 13)

10) Kde nejčastěji benefiční kartou platíte?

Vyberte maximálně 3 odpovědi

- Lékárny, optiky
- Kina, divadla, koncerty
- Fitness centra, sporty
- Wellness centra, aquaparky
- Vzdělávací kurzy
- Knihkupectví
- Zájezdy, pobytové víkendy
- Jiné:

11) Vyhovuje Vám možnost vybrat si z širší nabídky benefitů podle svých zájmů a preferencí?

- Ano, benefiční karta mi vyhovuje
- Ne, preferuji předem určené benefity zaměstnavatelem
- Nevim, nezajímám se o to

12) Uvítal/a byste navýšení ročního příspěvku na benefiční kartě?

- Ano, na 3 000 Kč
- Ano, na 2 500 Kč

Ne, příspěvek ve výši 2 000 Kč je pro mě dostačující

13) Z jakého důvodu benefiční kartu nevyžíváte?

- Vyberte jednu nebo více odpovědí. Pokud kartu využíváte, nevyplňujte.
- Nedostatek informací ohledně aktivování a používání karty
- Nevim, kde všude můžu kartou platit
- V obchodech, kde lze kartou platit běžně nenakupuji
- Jiný důvod:

14) Jak moc Vás motivují následující odměny k lepšímu pracovnímu výkonu?

Prosím označte křížkem jednu odpověď v každém řádku

	Hodně	Středně	Málo	Vůbec
Mzda / plat				
Zaměstnanecké benefity				
Poděkování, uznání				

15) Jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena

16) Do jaké věkové skupiny patříte?

- do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 let a více

17) Jaký typ pracovní pozice ve společnosti vykonáváte?

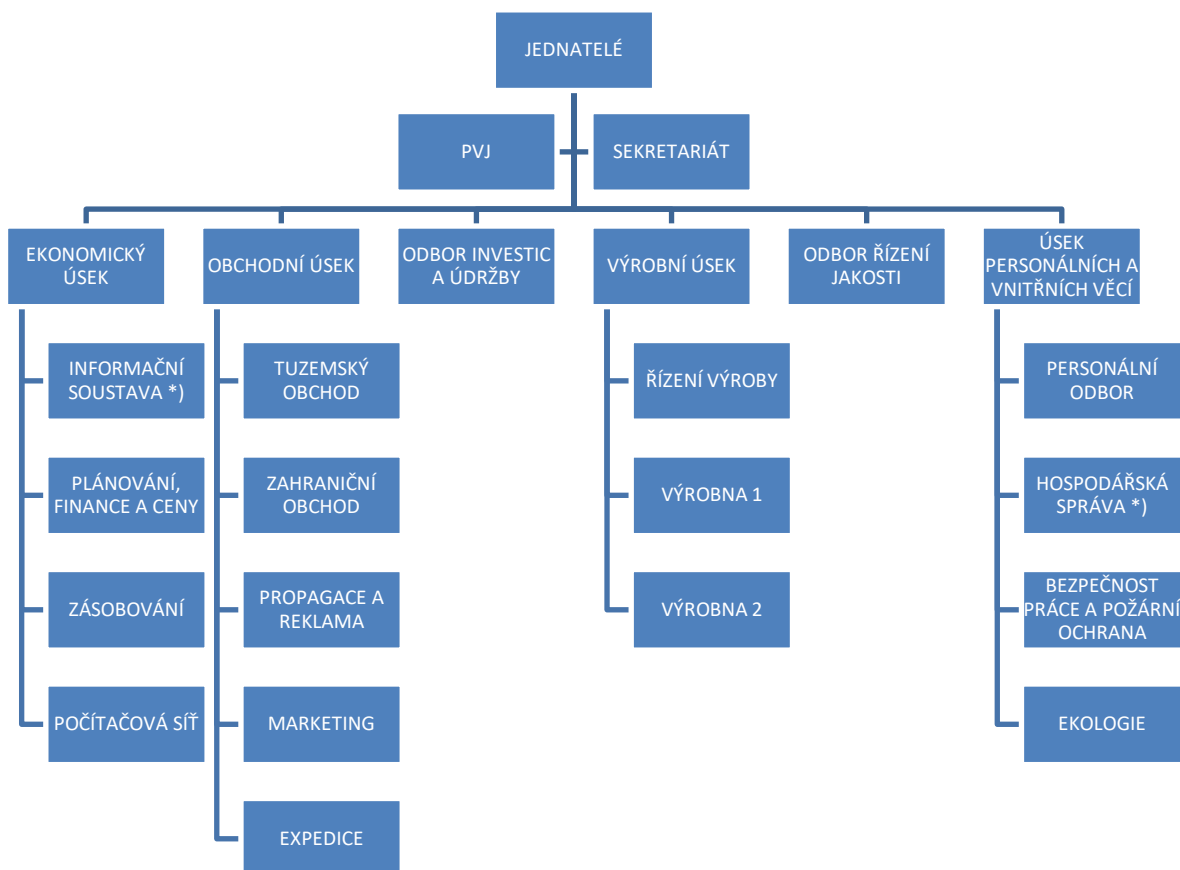
- Dělnická
- Technicko-hospodářský pracovník
- Vedoucí pracovník
- Jiná:

18) Jak dlouho jste zaměstnan/a u této společnosti?

- 0 až 2 roky
- 3 až 5 let
- 6 až 10 let
- 11 až 15 let
- 16 let a více

Příloha B – Organizační struktura společnosti

FOMA BOHEMIA spol. s r.o.



Zdroj: [9]

Vysvětlivky:

PVJ... představitel vedení pro jakost

*) útvar není součástí integrovaného systému řízení