

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Zaměstnanecké výhody jako pracovní motivace zaměstnanců
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Simona Polívková**
Osobní číslo: **E22553**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Zaměstnanecké výhody jako pracovní motivace zaměstnanců**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat současný systém zaměstnaneckých výhod v konkrétním podniku, vymezit problematické oblasti a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky zaměstnaneckých výhod.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza zaměstnaneckých výhod ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků, návrhy doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěru.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, 2017. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 8th edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education. ISBN 978-1-292-11956-4.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.
PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & Management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Zaměstnanecké výhody jako pracovní motivace zaměstnanců jsem 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 24. 4. 2024

Simona Polívková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále děkuji společnosti ABC, konkrétně jednateli a vedoucí ekonomického oddělení, za ochotu a poskytnuté informace, které byly využity v analytické části. Na závěr bych ráda vyjádřila vděk své rodině a přátelům, kteří mi poskytli podporu při psaní.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých výhod. První kapitola definuje odborné pojmy této problematiky. Druhá kapitola detailněji vysvětluje zaměstnanecké výhody a jejich poskytování. Třetí a čtvrtá kapitola se specializují na analýzu současného systému zaměstnaneckých výhod v konkrétním podniku. Závěrečná kapitola práce vyhodnocuje výsledky analýz včetně návrhů doporučení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, odměňování zaměstnanců, motivace, zaměstnanecké výhody

TITLE

Employee benefits as a motivational factor for employees

ANNOTATION

The thesis addresses the issue of employee benefits. The first chapter defines the key concepts of this topic. The second chapter provides a detailed explanation of employee benefits and their provision. The third and fourth chapters specialize in the analysis of the current system of employee benefits in a specific company. The concluding chapter evaluates the results of the analyses, including recommendations for improvement.

KEYWORDS

management, employee compensation, motivation, employee benefits

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, VZORCŮ A GRAFŮ	9
SEZNAM ZKRATEK	10
ÚVOD.....	11
1 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE	12
1.1 Odměňování.....	12
1.1.1 Koncept celkové odměny.....	14
1.1.2 Faktory ovlivňující výši mzdy	15
1.2 Motivace	16
1.2.1 Typy motivace	16
1.2.2 Stimulační prostředky	17
1.2.3 Motivační strategie podniku	19
2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	21
2.1 Definice.....	21
2.1.1 Vymezení zaměstnaneckých výhod.....	21
2.1.2 Zaměstnanecké výhody z pohledu organizace a zaměstnanců	23
2.2 Klasifikace zaměstnaneckých výhod.....	25
2.2.1 Z hlediska formy	26
2.2.2 Z věcného hlediska	26
2.2.3 Z daňového hlediska	27
2.2.4 Z hlediska četnosti	28
2.3 Poskytování zaměstnaneckých výhod	29
2.3.1 Výpočet nákladů na zaměstnanecké výhody	29
2.3.2 Postup poskytování zaměstnaneckých výhod.....	30
2.4 Způsoby poskytování.....	31
2.4.1 Plošný způsob poskytování.....	33
2.4.2 Flexibilní způsob poskytování	33

3	VYBRANÝ PODNIK A JEHO ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	37
3.1	Charakteristika podniku	37
3.2	Zaměstnanecké výhody ve vybraném podniku.....	39
4	ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	43
4.1	Metodika výzkumu	43
4.2	Dotazníkové šetření	44
4.3	Polostrukturovaný rozhovor	62
4.4	Shrnutí analýzy zaměstnaneckých výhod	64
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ.....	66
5.1	Zhodnocení výsledků.....	66
5.2	Návrhy doporučení ke zlepšení.....	67
5.2.1	Aktualizace zaměstnaneckých výhod	67
5.2.2	Zlepšení komunikace	69
5.2.3	Zlepšení spravedlnosti v poskytování.....	69
5.2.4	Zlepšení transparentnosti	70
5.2.5	Zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnaneckých výhod.....	70
	ZÁVĚR	71
	POUŽITÁ LITERATURA	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, VZORCŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Celková odměna	15
--	----

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Zaměstnanecké výhody podle životní fáze	25
Tabulka 2: Daňové hledisko vybraných zaměstnaneckých výhod.....	27
Tabulka 3: Tři skupiny zaměstnaneckých výhod podle příjemců	32
Tabulka 4: Přehled zaměstnaneckých výhod	48
Tabulka 5: Klasifikace zaměstnanců	60

Seznam vzorců:

Vzorec 1: Náklady na zaměstnanecké výhody na jednoho pracovníka	29
Vzorec 2: Poměr nákladů na zaměstnanecké výhody ke mzdovým nákladům.....	29

Seznam grafů:

Graf 1: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	45
Graf 2: Možnost výběru zaměstnaneckých výhod podle individuálních potřeb.....	46
Graf 3: Co zaměstnanci více ocení	47
Graf 4: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	49
Graf 5: Odraz zaměstnaneckých výhod na spokojenost	51
Graf 6: Zaměstnanecké výhody jako faktor motivace	52
Graf 7: Vliv zaměstnaneckých výhod na loajalitu	53
Graf 8: Zaměstnanecké výhody a work-life balance	54
Graf 9: Hodnota zaměstnaneckých výhod	55
Graf 10: Vnímání očekávání a reality zaměstnaneckých výhod.....	56
Graf 11: Komunikace o zaměstnaneckých výhodách	57
Graf 12: Spravedlnost zaměstnaneckých výhod	58
Graf 13: Zaměstnanecké výhody konkurence.....	59
Graf 14: Průměr odpracovaných let v podniku.....	61

SEZNAM ZKRATEK

2D	dvourozměrný
3D	trojrozměrný
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate Social Responsibility – Společenská odpovědnost firem
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
NACE	Klasifikace ekonomických činností podle Evropské Unie
Sb.	Sbírka zákonů
SR	Slovenská republika
ZP	Zákoník práce

ÚVOD

Téma „Zaměstnanecké výhody jako pracovní motivace zaměstnanců“ je zvoleno, protože v dnešním konkurenčním prostředí zaměstnanecké výhody nejsou pouze součástí odměňování, ale jsou klíčovým faktorem pro zajištění spokojenosti a loajality zaměstnanců v podniku.

Cílem práce je identifikovat současný systém zaměstnaneckých výhod v konkrétním podniku, vymezit problematické oblasti a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení.

Diplomová práce je strukturována do dvou hlavních částí, a to teoretické a analytické části.

Teoretická část je zasvěcena definici odborných pojmů souvisejících se zaměstnaneckými výhodami. Část první kapitoly se zabývá odměňováním (konceptem celkové odměny a faktory ovlivňující výši mzdy) a další část se orientuje na motivaci zaměstnanců (typy motivace, stimulační prostředky a motivační strategie podniku). Druhá kapitola se zaměřuje na samotné zaměstnanecké výhody – zahrnuje jejich definici a vymezení, dále pohled organizace i zaměstnanců na tyto výhody, klasifikaci zaměstnaneckých výhod (z hlediska formy, z věcného hlediska, z daňového hlediska a z hlediska četnosti) a způsoby jejich poskytování. Zaměstnanecké výhody lze poskytovat plošně a flexibilně (Cafeteria systém).

Analytická část diplomové práce začíná třetí kapitolou, která představuje charakteristiku konkrétního podniku ABC a přehled zaměstnaneckých výhod, které jsou v tomto podniku poskytovány. Analýza je provedena v podniku ABC, který je anonymizován. Čtvrtá kapitola se věnuje analýze současného stavu zaměstnaneckých výhod. Analýza slouží k identifikaci současného stavu zaměstnaneckých výhod a současně i k odhalení kritických oblastí. Tato analýza je provedena prostřednictvím dvou metod, a to dotazníkového šetření se zaměstnanci a polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem a s vedoucí ekonomického oddělení.

V závěrečné páté kapitole v analytické části je předloženo zhodnocení výsledků a jsou formulovány návrhy doporučení ke zlepšení, která směřují ke zlepšení systému zaměstnaneckých výhod. Záměrem práce je nejen zjistit aktuální stav, ale také pomoci podniku ABC s praktickými konkrétními návrhy, které zlepší aktuální systém zaměstnaneckých výhod.

1 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE

Tato kapitola se zaměřuje na významné aspekty odměňování a motivace, které jsou součástí tématu zaměstnaneckých výhod.

1.1 Odměňování

Odměňování je prostředkem, pomocí kterého je možné směřovat k cílům personálního řízení. Při odměňování je nutné zohledňovat sociální hledisko, které zajišťuje mzdu a další formu odměn. Díky legislativní úpravě je zaměstnancům zabezpečena garantovaná úroveň příjmu, který pokryje životní náklady zaměstnance. Z pohledu managementu hraje v odměňování důležitou roli také tržní úroveň mezd na trhu práce, dále vývoj minimální mzdy či poskytování zaměstnaneckých výhod. Při odměňování zaměstnanců není možné uvažovat pouze o cílech a potřebách podniku, ale i o rozsáhlé škále vnějších podmínek. Složitost odměňování zaměstnanců je proto brána jako komplexní problematika a nejedná se pouze o výpočet mzdových nákladů.

Účelem řízení odměňování jsou tyto prvky:

- zohlednit cíle a hodnoty podniku při odměňování;
- zakomponovat i preference zaměstnanců;
- uznávat výstupy zaměstnanců v podniku;
- udržet kompetentní a kvalifikované zaměstnance;
- posílit podnikovou kulturu;
- pomoci s loajalitou a zapojením zaměstnanců. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021)

Odměňování by pro podnik nemělo představovat složitou administrativní zátěž, dále není žádoucí netransparentnost a diskriminace (Urban, 2017).

Další atributy pro efektivní odměňovací systém jsou:

- systém odměňování přispívá ke splnění podnikových cílů;
- musí být integrovaný sám o sobě, ale i s ostatními procesy v organizaci, ale zároveň musí být efektivní i flexibilní;
- dodržuje filozofii organizace;
- jelikož se jedná o investování do lidského kapitálu, tak počítá s návratností;
- díky rozvíjení dovedností zaměstnanců se snaží o zvýšení výkonnosti organizace;
- prosazuje se i v jiných oborech, jako je získávání zaměstnanců a jejich rozvoj.

Dalšími předpoklady odměňování je efektivní systém založený na spravedlnosti a transparentnosti. U spravedlivého odměňování jde o objektivní měřitelná kritéria a systém hodnocení. Transparentnost je založena na tom, že každý zaměstnanec zná (nebo by si měl být schopný spočítat) jakou odměnu za jeho odvedou práci dostane. (Pilařová, 2016)

Odměňování ovlivňují vnější a vnitřní faktory, které jsou klíčové pro velikost a podobu odměny. Mezi **vnější** faktory patří:

- právně účinná legislativa – zákony a kolektivní vyjednávání (minimální mzda, povinné příplatky, překážky v práci, základní výměra dovolené, ...);
- stav trhu práce – ekonomická situace (odměňování konkurenčních podniků v odvětví, v kraji, ve státě, dále nedostatek či přebytek kvalifikovaných pracovníků.

Naopak mezi **vnitřní** je zařazeno:

- pracovní podmínky – jak v organizaci, tak i na konkrétním pracovním místě (BOZP);
- výsledky – výkon a výsledky práce zaměstnance (vychází z hodnocení zaměstnanců);
- požadavky na pracovní místo – hierarchie a faktory s pracovním místem (popis pracovního místa, požadované schopnosti, ...). (Kocianová, 2010)

Strategie odměňování, která je správně navržena, vychází z odpovědí na tyto otázky, které formulovali Armstrong a Taylor (2015, s. 419): „*Jak bude strategie přidávat hodnotu? Jak se bude strategie uskutečňovat? Které podpůrné procesy budou třeba a budou k dispozici? Kdo se bude podílet na uskutečňování strategie? Jak bude zjištěno, že ti, kteří se mají podílet na uskutečňování strategie, vědí, co mají dělat a budou to dělat? Mohli by lidé reagovat na navrhovanou strategii negativně, a pokud ano, jak se vypořádat s jejich obavami? Kolik času bude zapotřebí a kolik času je k dispozici? Budou zapotřebí nějaké další zdroje, a pokud ano, budou k dispozici? Mohou se během uskutečňování strategie vyskytnout nějaké problémy, a pokud ano, jak budou řešeny?*“.

Uskutečňování strategie odměňování se do praxe realizuje až po vypracování návrhů. Při realizaci může dojít k problémům, které mohou vzniknout například z důsledku komplikovanosti, nesouladu a unáhlenosti. Komplikovanost je důvod, který je založen na příliš komplikovaných procesech. Tyto procesy jsou odborníky s obtížemi popisovány, a proto je zaměstnanci nedokážou správně pochopit. K nesouladu dochází již na začátku, když vytváření strategie není v souladu se strategií podniku. Dalším důsledkem je unáhlenost, kvůli které

nebyly nové postupy strategie důkladně prozkoušeny, a proto se strategie nepodaří zavést. Unáhlenost vzniká i při nedostatečném počtu podpůrných procesů.

Aby se těmto chybám předešlo, tak by se měl nový postup strategie otestovat na vybrané skupině zaměstnanců nebo ve vybraném organizačním útvaru. Pokud se strategie skládá z více částí, tak je vhodné tyto části implementovat krok po kroku. Díky postupnému zavádění se zaměstnanci na novou strategii lépe přizpůsobí. Předejde se také přetížení zdrojů, které jsou potřebné pro uskutečňování této nové strategie.

Nová strategie by měla sloužit jako pomůcka pro dosažení zlepšení řízení lidských zdrojů a jejich odměňování. (Armstrong a Taylor, 2015)

1.1.1 Koncept celkové odměny

S narůstajícím významem zaměstnanců v podniku je klíčovým prvkem koncept celkové odměny. Tímto celkem jsou myšleny jednotlivé možnosti, jak mohou manažeři odměňovat zaměstnance, protože zaměstnanci dostávají kromě základní peněžní odměny i další složky: zaměstnanecké výhody (peněžní i nepeněžní povahy) a další nehmotné odměny (vzdělávání a pracovní prostředí). Tento koncept zobrazuje model (Obrázek 1:), který se skládá z matice rozdělené do čtyř kvadrantů a je vyobrazen na další straně. (Beardwell a Thompson, 2017)

Armstrong a Taylor (2015, s. 424) dále specifikují: „*Horní dva kvadranty – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – představují transakční nebo hmotné odměny. Tyto odměny mohou být snadno kopírovány konkurencí. Dolní dva kvadranty – vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí – představují relační nebo nehmotné odměny. Tyto odměny nemohou být kopírovány tak snadno, a proto umožňují dosahovat jak výhody plynoucí z lidského kapitálu, tak výhody plynoucí z činnosti lidí.*“

Je proto nezbytné zjistit charakteristiku a preference zaměstnanců tak, aby pro ně celková odměna byla vhodnou kombinací jednotlivých složek. Správná celková odměna podpoří motivaci, loajalitu a zapojení zaměstnanců. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021)



Obrázek 1: Celková odměna

Zdroj: vlastní zpracování dle Beardwell a Thompson (2017, s. 473)

Celková odměna vytvoří podniku konkurenční výhodu na trhu práce (Kislingerová, Nový a kol., 2005).

1.1.2 Faktory ovlivňující výši mzdy

Aby byl systém odměňování efektivní a harmonicky s cíli organizace, tak se musí držet dvou stěžejních bodů:

- spravedlnosti;
- konkurenceschopnosti.

Vnitřní **spravedlnost** v organizaci je rozpoznávána podle hodnoty pracovního místa ve spojení s mírou odpovědnosti nebo kompletnosti na pracovním místě. Rozsah hodnoty pracovního místa není měřitelná veličina, a proto je hodnota pracovního místa určována podle významu v podniku oproti ostatním pracovním místům. Naopak stupeň odpovědnosti je kvantifikován podle výstupu pracovního místa (nebo vlivu pracovníka na výsledky celku – například týmu nebo celé organizace).

Vnější **konkurenceschopnost** reflektuje výši mzdy podle ceny transakce mezi prodávajícím (zaměstnancem) a kupujícím (zaměstnavatelem). Průzkumy, které odráží výši mzdy, však vykazují široký rozsah úrovní mezd u srovnatelných pracovních míst. (Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021)

1.2 Motivace

V této podkapitole bude vysvětlena motivace, její typy a stimulační prostředky. Také bude popsána motivační strategie podniku.

Pojem motivace vychází z latinského „movere“, které znamená „hýbat se“. Motivace je důvod, díky kterému zaměstnanec aktivuje, směřuje a udržuje k žádanému chování. Hlavními složkami motivace jsou: směr, úsilí a vytrvalost. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021)

V organizaci motivace funguje tak, že dobře motivovaní zaměstnanci využívají dobrovolně pozitivní chování, a tím pádem zvyšují své úsilí a nevdí jim něco realizovat navíc. Tito zaměstnanci chtějí jít správným směrem, chtějí dosáhnout svých cílů a to znamená, že jsou motivováni sami od sebe – a to je ta nejvýznamnější forma motivace. Pokud však tento základ chybí, tak je nutná dodatečná motivace, která zaměstnance tlačí k nejlepšímu využívání svých schopností. Do dodatečné motivace patří systém odměňování (zaměstnanecké výhody) nebo efektivní management organizace. (Armstrong a Taylor, 2015)

1.2.1 Typy motivace

Jsou dostupné dva typy motivace: vnitřní a vnější typ.

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace je motivace, která obsahuje faktory, které mohou zaměstnanci sami ovlivnit. Je to tedy vnitřní potřeba – pro některé zaměstnance je to úsilí dosáhnout cíle, pro jiné je to pocit zodpovědnosti a moci nebo samostatnosti. Pro zaměstnavatele je tento druh motivace u potenciálních zaměstnanců žádaný, ale je nezbytné tuto vnitřní motivaci i dále podporovat a zvyšovat. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021)

Vnější motivace

U vnější motivace se používá pojem „stimulace“, protože jsou zde i faktory, které na zaměstnance působí z vnějšího prostředí. Vnějším prostředím se rozumí pracovní prostředí, ve kterém faktory přispívají k pracovnímu výkonu. Mezi tyto faktory se řadí finanční odměny a zaměstnanecké výhody a podobné faktory, které zaměstnanec dostane od zaměstnavatele, když bude plnit předem stanovené cíle. Nedostatkem vnější motivace je to, že když tyto stimulační faktory podnik přestane poskytovat, tak se ztratí vliv na zaměstnance.

U vnější motivace se člení dva typy, a to pozitivní a negativní stimulace. Do pozitivní stimulace se řadí pochvaly, ocenění, a dále i odměny, výhody a bonusy. Negativní stimulace představují

potrestání a hrozby, vyhrožování o výpovědi, výtky na neposkytnutí odměn a výhod. U negativní stimulace existuje šance, že nastane oslabení pracovního výkonu, protože zaměstnanec se může začít bát o ztrátu svého pracovního poměru a finanční nejistoty.

Při používání stimulačních prostředků v podniku převažuje stimulace pozitivní, ale za určitých okolností (při opakovaném hrubém chování nebo častých chybách zaměstnance), je nevyhnutelné aplikovat negativní formy stimulace. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021)

1.2.2 Stimulační prostředky

Mezi stimulační prostředky, které se různí podle složení zaměstnanců a druhu podniku, jsou zařazeny:

- finanční odměna;
- obsah práce;
- pracovní podmínky;
- zaměstnanecké výhody;
- stabilita zaměstnání;
- delegování a zodpovědnost;
- uznání;
- pracovní kolektiv;
- spojení s organizací;
- podniková kultura.

Tyto klíčové stimulační prostředky jsou dále popsány.

Finanční odměna je hlavní stimulační prostředek v motivačním systému, který ovlivňuje většinu zaměstnanců. V ČR je finanční odměna zaručena základní mzdou, která je doplněna variabilními složkami. Tyto variabilní složky motivují zejména zaměstnance na pozicích, kde je přímý vliv na jejich výši (příkladem je provizní systém odměňování a úkolová mzda). Pokud jsou zaměstnanci se základní mzdou nespokojeni je to často kvůli netransparentnosti, nedostatečné konkurenceschopnosti organizace či diskriminačním (nespravedlivým) nastavením odměňování. U finanční odměny je pravidlo, podle kterého platí, že jednotliví zaměstnanci mají odlišnou hranici efektivity finanční odměny jako hlavní motivace. Tuto problematiku definuje motivační profil, ve kterém je vysvětlena neefektivnost zvyšování finanční odměny. V tuto chvíli zaměstnanci preferují odlišné stimulační prostředky, mezi které patří: delegování, uznání a další.

Obsah práce by měl být v souladu s dovednostmi a schopnostmi pracovníka. Pokud zaměstnanec nemá žádoucí odbornou způsobilost, tak je jeho pracovní výkon na nízké úrovni a zaměstnancova míra spokojenosti se snižuje. Na druhou stranu, pokud má zaměstnavatel příliš vysoké nároky na pracovní místo, tak zaměstnanec ztrácí motivaci.

Pracovní podmínky zahrnují nejen pracovní prostředí, ale také styl vedení a pracovní strategie.

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány individuálně podle možností jednotlivých společností (korporátní společnosti nabízejí vyšší míru a širší spektrum zaměstnaneckých výhod než malé společnosti). Zaměstnanecké výhody je vhodné poskytovat tak, aby jejich motivační faktor byl co nejvyšší, proto zaměstnavatel zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců. Pro vyšší uspokojení zaměstnanců je zaveden flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod oproti plošnému systému, který nemotivuje a neuspokojuje všechny zaměstnance.

Stabilita zaměstnání, kde především u starší generace zaměstnanců platí, že dávají přednost dlouhodobějšímu trvání pracovního poměru (klidně i celou dobu svého pracovního života) u jednoho zaměstnavatele. Naopak mladá generace stabilitu zaměstnání nemá jako hlavní stimulační prostředek, protože míra odpracovaných let v jedné společnosti klesá.

Delegování a zodpovědnost, kdy určití zaměstnanci preferují jako stimulační prostředek odpovědnost za samostatné vykonání pracovního úkolu, při kterém mohou nalézt své individuální řešení.

Uznání od zaměstnavatele je na základě hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Pokud zaměstnavatel uzná, že zaměstnanec odvedl dobře vykonanou práci a že je přínosný pro společnost, tak to zaměstnance motivuje k vyššímu výkonu.

Pracovní kolektiv, ve kterém závisí na stylu vedení leadera a ostatních spolupracovníků. V kolektivu, kde se objevuje konfliktní pracovník, který negativně ovlivňuje ostatní zaměstnance, je často vyvolána nižší motivace a vyšší fluktuace pracovníků. Tento problematický pracovník může být, jak ze strany spolupracovníků (mobbing), tak i ze strany nadřízené osoby (bossing). Na druhou stranu je možné i příjemné prostředí, ve kterém spokojený pracovník většinou dosahuje kvalitnějších výkonů.

Spojení s organizací tak, aby se společnost stala žádaným zaměstnavatelem a uznávanou značkou. To by mělo vést k tomu, že její zaměstnanci budou mít sebevědomí a pocit sounáležitosti s organizací.

Podniková kultura se liší podle velikosti podniku – jinou podnikovou kulturu bude mít nadnárodní společnost oproti malé firmě. Náklonnost k podnikové kultuře je podmíněna jednotlivými zaměstnanci podle jejich motivace a spokojenosti. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021)

1.2.3 Motivační strategie podniku

Prvky, které jsou vyjmenované v předešlé kapitole tvoří motivační strategii podniku. Aby byla motivační strategie co nejvíce efektivní a vedla ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, tak musí uplatňovat právě tyto stimulační prvky v podniku. Podnik se vlastně snaží o nalezení stability mezi výnosovou a nákladovou stranou, kde výnosy jsou představeny jako produktivita zaměstnanců a náklady jako výdaje do stimulačních prostředků. Protože je ale každý zaměstnanec jiný, tak je nutné se dívat na jednotlivé preference zaměstnanců, a podle toho vytvořit celkovou motivační strategii podniku. K dispozici pro vytváření motivační strategie podniku existují praktické přístupy, které spočívají v těchto hodnotách: spojení s organizací, specifikovatelné cíle, angažovanost a vytvoření výzvy pro zaměstnance. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021)

U motivační strategie podniku je vhodné, pokud je zaměřena do budoucnosti a projevuje určité charakteristiky, jako jsou:

- souhra dlouhodobých a krátkodobých cílů;
 - konzistentní cíl, kterého se drží všichni zaměstnanci;
 - důraz na lidské zdroje podniku;
 - vhodná podniková kultura, která vede zaměstnance k sounáležitosti;
 - komunikování se zaměstnanci;
 - přijímání zpětné vazby a zapojení do spolurozhodování;
 - strategie je orientována na zákazníky – pomocí zaměstnanců se plní potřeby zákazníků.
- (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021)

Motivační strategie podniku je spojena s motivačními prioritami. Prioritami se rozumí to, na co by se podnik při motivaci zaměstnanců měl koncentrovat a jedná se o: míru uspokojení potřeb zaměstnanců a faktory, které ovlivňují podniky. Mezi tyto faktory patří podmínky a povaha práce (v různých organizacích a na různých pracovištích jsou motivační faktory v odlišné míře). Obecně platí, že s rostoucí mírou uspokojení potřeb zaměstnanců se účinek motivační strategie postupně snižuje. (Urban, 2017)

Motivační strategii podniku je nutné stále posilovat, aby nedošlo k oslabení motivace. Motivace je založena na bezprostředním užítí. To znamená, že pokud podnik chce motivovat zaměstnance k práci, tak musí udržet nebo dokonce i posílit motivaci formou odměn. Naopak pokud podnik vidí, že zaměstnanci pracovní úkol nesplnili, tak motivační strategií bude zaměstnance sankciovat. Při práci v podniku tedy platí, že za každé úspěšné dokončení pracovního úkolu, bude zaměstnanec odměněn – dostane něco, co pro něj je pozitivní. Pokud však nevykoná pracovní úkol nebo úkol bude špatně proveden, tak zaměstnanec bude sankciován.

Oslabení motivace může nastat z těchto důvodů:

- chybějící odměny;
- odměny jsou poskytovány opožděně;
- nedosažitelnost odměn;
- neudělování sankcí.

Pokud nastane situace, že zaměstnanci po vykonání pracovních úkolů **nedostanou žádnou odměnu**, která jim však byla slíbena, tak to vede právě k oslabení motivace. K chybějící odměně může dojít, když jí vedoucí neposkytne například z důvodu, že zaměstnancova odměna je již zahrnuta v jeho základní mzdě. Nemusí se přitom jednat o mimořádný úkol, ale o běžné splnění zaměstnancových povinností. Motivace také slábne, když vedoucí si nevšimne splnění a zaměstnanec odměnu nedostane.

Odměny, které jsou **poskytovány opožděně**, mají také oslabující motivační dopad. Odměna by totiž měla být vnímána jako přímá a okamžitá stimulace po splnění pracovního úkolu. Nejefektivnější je právě motivace po dokončení práce či dokonce i v jejím průběhu, aby došlo k povzbuzení zaměstnance. Do průběžných prvků motivace patří spíše pochvaly než finanční odměny.

Jako třetí důvod oslabující motivaci je **nedosažitelnost odměn**. Zaměstnanec by měl věřit v dosažitelnost odměny. Často s nedosažitelností odměn souvisí i očekávání zaměstnanců, které je ovlivněno z jejich minulých zkušeností. Důvodem nedůvěry může být i to, že slíbená odměna „nestojí za to“, a proto zaměstnanci ztratí motivaci, protože jejich vyšší úsilí nebude dostatečně odměněno.

Posledním důvodem k oslabení motivace je **neudělování sankcí**. Někteří zaměstnanci totiž mohou snižovat svůj pracovní výkon, protože jim to prochází a necítí žádnou hrozbu sankcí. Na tyto zaměstnance je nutné zasáhnout od jejich vedoucích. (Urban, 2017)

2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody spadají do odměňování zaměstnanců, konkrétně do složek konceptu celkové odměny. Následující podkapitoly popisují zaměstnanecké výhody podrobněji – jaká je definice a co to jsou zaměstnanecké výhody, dále klasifikace zaměstnaneckých výhod ze čtyř hledisek. V druhé polovině kapitoly je charakterizováno poskytování zaměstnaneckých výhod včetně výpočtu a kroků postupu. Na závěr kapitoly jsou popsány dva způsoby jejich poskytování.

2.1 Definice

Definice zaměstnaneckých výhod podle Lochmannové (2016, s. 88) zní: *„Zaměstnanecké výhody (neboli benefits) jsou složkami odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám finanční odměny, přičemž mohou zahrnovat rovněž položky, které nemusí být přímo odměnou.“*

Dále Pelc (2011, s. 9) doplňuje, že zaměstnanecká výhoda *„není mzdou, není její náhradou, nesouvisí s konkrétním pracovním výkonem zaměstnance, souvisí pouze s existencí závislé činnosti zaměstnance“*.

Souhrnná definice podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 35 – 36) vystihuje obě horní definice: *„Jsou to složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem získání a udržení si vysoce kvalitních pracovníků a také zvyšování jejich oddanosti.“*

Zaměstnanecké výhody se také pojmenovávají jako „požitky“, „okrajové výhody“ či „sociální výhody“ (Armstrong a Taylor, 2015).

2.1.1 Vymezení zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování zaměstnanců a zaměstnanci je dostávají od svých zaměstnavatelů jako dodatečné výhody, které mají za cíl nabídnout atraktivní konkurenceschopnost celkové odměny. Zaměstnanecké výhody mohou mít jak finanční, tak i nefinanční podobu. Nefinanční zaměstnanecké výhody jsou cenové slevy, dále statky a služby, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům.

Zaměstnavatelé se díky zaměstnaneckým výhodám snaží zlepšit zaměstnancům jejich pracovní spokojenost, zvýšit jejich pocit sounáležitosti v organizaci a maximalizovat jejich potěšení s prací a podporovat zaměstnance v relaxaci nebo rozvoji. (Lochmannová, 2016)

Hlavní rozdíl mezi zaměstnaneckými výhodami a mzdou je ten, že zaměstnanecké výhody obvykle nebývají spojeny s výkonem zaměstnance. Často organizace při jejich udělování sleduje funkci zaměstnance, jeho postavení a zásluhy a jeho dobu strávenou v zaměstnání. (Koubek, 2015)

Zaměstnanecké výhody jsou přidělovány zaměstnavatelem zaměstnancům podle jeho rozhodnutí nebo v souladu s kolektivní smlouvou uzavřenou s odborovými organizacemi. Zaměstnanecké výhody mohou být rovněž upraveny v rámci individuální pracovní smlouvy (nebo v rámci smlouvy o podmínkách výkonu práce). Další specifika poskytování výhod jako je přidělování osobních automobilů, komunikačních zařízení nebo využívání zaměstnavatelských služeb bezplatně či za zvýhodněnou cenu, jsou obvykle upravena interními předpisy organizace. (Frischmann a Žufan, 2017)

V souvislosti s pandemií COVID-19 měla vliv na zaměstnanecké výhody i jiná legislativa, a to vládní opatření. Z důvodu změn pohledů zaměstnanců i zaměstnavatele na zaměstnanecké výhody se změnil žebříček oblíbenosti zaměstnaneckých výhod. Středem pozornosti byl home office a zaměstnanecké výhody týkající se péče o zdraví. (Macháček, 2021)

Zaměstnanecké výhody by měly splňovat atributy efektivního odměňovacího systému, a proto jejich požadavky jsou velmi podobné:

- právní shoda s legislativou – výhody nesmí podněcovat k diskriminaci jednotlivých zaměstnanců;
- upravení podle preferencí a potřeb pracovníků;
- finanční efektivnost, která povede k úspoře nákladů zaměstnavatele;
- schopnost konkurovat s ostatními organizacemi. (Lochmannová, 2016)

S tím také souvisí, že by zaměstnanecké výhody měly přispět ke splnění strategických cílů, ale zároveň by tyto výhody měly být v souladu s podnikovou kulturou (Kislingerová, Nový a kol., 2005).

Zaměstnanecké výhody, protože jsou součástí odměňování, tak by měly být také efektivní a spravedlivé. Efektivní znamená, že poskytování zaměstnaneckých výhod organizací je v souladu s hospodářskými výsledky a je využíváno daňového zvýhodnění na zaměstnanecké výhody. Naopak spravedlivě znamená v souladu s pracovněprávními předpisy a také že je zabezpečeno rovného zacházení ke všem zaměstnancům. (Šikýř, 2016)

Zaměstnanecké výhody zvyšují věrnost zaměstnanců v organizaci, zlepšují pracovní výkonnost při stabilním pracovním kolektivu, zmenšují rizika odcizení know-how organizace, rozšiřují odměnu zaměstnance a podílejí se na vzestupu dobrého jména zaměstnavatele na pracovním trhu v rámci konkurenčního boje. (Měrtllová, 2014)

Je vnímáno aktivní rozšiřování poskytování zaměstnaneckých výhod, a to díky čtyřem kritériím:

- touha zaměstnanců o stabilní zabezpečení v ekonomicky měnícím se prostředí;
- CSR – sociální hledisko;
- právní předpisy;
- vzrůstající zájem zaměstnanců. (Kislingerová, Nový a kol., 2005)

2.1.2 Zaměstnanecké výhody z pohledu organizace a zaměstnanců

Zaměstnanecké výhody z pohledu organizace

Zaměstnanecké výhody plní potřeby nejen jako odměna pro zaměstnance, ale mají význam i pro zaměstnavatele.

Mnoho organizací přemýšlí nad tím, zda je pro ně na prvním místě zákazník anebo jejich zaměstnanec ... Často však vyhrává zákazník, a tím pádem se organizace neohlíží na potřeby svých zaměstnanců. Existují ale i organizace, pro které je stejně (či i více) důležitá spokojenost zaměstnanců. Platí zde filozofie „dát a dostat zpět“. Tato filozofie souvisí s udržováním pracovních sil a s větší loajalitou svých zaměstnanců. Organizace, které berou v úvahu i soukromý život zaměstnanců, se snaží zaměstnancům poskytnout ulehčení i v pracovním životě. Zaměstnanci vnímají, že díky této filozofii o ně není nezájem, ale naopak je do nich investováno. Organizace toto vše poskytují, aby měly dobré jméno na trhu a staly se tak často vyhledávaným zaměstnavatelem. (Branham, 2004)

Téma zaměstnaneckých výhod je pro zaměstnavatele aktuální téma, protože se zaměstnanci pro zaměstnavatele stávají čím dál tím náročnější z pohledu odměňování. Zaměstnanecké výhody jsou organizaci nad rámec jejich zákonných povinností – znamená to, že pokud organizace poskytuje zákonnou dovolenou v délce 20 pracovních dní, tak to není zaměstnanecká výhoda, protože tato délka dovolené musí být poskytnuta dle zákona. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021)

Zaměstnanecké výhody jsou zajímavé z hlediska daní (daňových výhod). Tato daňová zvýhodnění pomáhají zaměstnavatelům v souladu s právem k daňové optimalizaci daňové zátěže. (Pelc, 2011)

Z pohledu organizace jsou zaměstnanecké výhody poskytovány jako pomyslný závazek zaměstnance vůči organizaci (Lochmannová, 2016).

Obstarávání zaměstnaneckých výhod by pro organizaci mělo být nákladově efektivnější než strohý nárůst mezd (Frischmann a Žufan, 2017).

Zaměstnanecké výhody z pohledu zaměstnanců

Na zaměstnanecké výhody zaměstnanci nemají nárok, protože jsou dobrovolné ze strany zaměstnavatele (Pelc, 2011).

Zaměstnanecké výhody jsou spojeny s dobrovolnou péčí o zaměstnance. Do této dobrovolné péče se také řadí aktivity, u kterých se nedá jednoznačně stanovit jejich finanční hodnota. Patří sem: podpora etických postupů, funkční komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a nakonec svobodné prostředí, které přispívá k otevřenějšímu sdílení svých myšlenek a aktivnímu angažování. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021)

Zaměstnanecké výhody nemají bezprostřední dopad na krátkodobý výkon zaměstnanců - často jsou zaměstnanecké výhody brány jako přirozená součást, a tím pádem zaměstnanci nevnímají jejich náklady. (Urban, 2013)

Požadavky zaměstnanců na zaměstnanecké výhody souvisí i s různými fázemi života (viz Tabulka 1). Ke zjištění těchto rozdílných potřeb došlo pomocí dotazníků a osobních pohovorů. Zaměstnanci ocení, když zaměstnanecké výhody jsou v souladu s jejich work-life balancem. (Beam a McFadden, 2012)

Tabulka 1: Zaměstnanecké výhody podle životní fáze

Životní fáze zaměstnance	Preferované zaměstnanecké výhody
Mladí a svobodní pracovníci	Dovolená nad rámec zákona
	Příspěvek na fitness
Novomanželé	Příspěvek na pracovní cestu
Zaměstnanci s dětmi	Flexibilní pracovní doba
Zaměstnanci zabývající se rozvodem	Právní pomoc
Zaměstnanci středního věku	Penzijní připojištění
Důchodci	Příspěvky na doplňky stravy a léky
	Poradenství před odchodem do důchodu

Zdroj: vlastní zpracování dle Beam a McFadden (2012, s. 31 – 33)

2.2 Klasifikace zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody tvoří široký rozsah, a proto se rozlišují do skupin. Skupiny se liší podle jednotlivých autorů. Například Macháček (2021) zaměstnanecké výhody dělí následujícím způsobem:

- zdravotní zaměstnanecké výhody;
- zaměstnanecké výhody týkající se důchodů;
- zaměstnanecké výhody spojené s pracovištěm;
- zaměstnanecké výhody směřující na volný čas;
- vzdělávací zaměstnanecké výhody;
- platové a finanční zaměstnanecké výhody;
- zaměstnanecké výhody zaměřené na vybavení zaměstnance.

Pokud se zaměstnanecké výhody budou dělit podle kritérií, tak mezi tato hlediska bude patřit: hledisko formy, věcné hledisko, daňové hledisko a hledisko četnosti.

2.2.1 Z hlediska formy

Z hlediska formy se zaměstnanecké výhody dělí na **peněžní** a **nepeněžní**. Pod peněžní spadají všechny příspěvky – konkrétněji příspěvek na stravování, příspěvek na dojíždění, příspěvek na životní pojištění, příspěvek na penzijní připojištění a další. Mezi nepeněžní patří auto, sick days, týden dovolené navíc a další. (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021)

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány ve větší míře v nepeněžité podobě, ale vždy představují pro zaměstnance určitou peněžitou hodnotu. Naopak v nižším rozsahu jsou zaměstnanecké výhody v peněžní podobě. (Frischmann a Žufan, 2017)

2.2.2 Z věcného hlediska

Zaměstnanecké výhody se dělí podle povahy do tří skupin:

- výhody sociální povahy;
- výhody vztahující se k práci;
- výhody spojené s postavením v organizaci. (Lochmannová, 2016)

Tyto formy zaměstnaneckých výhod jsou více detailněji popsány jiným autorem. Do **výhod sociální povahy** jsou zařazeny: nadstandardní zdravotní péče (nejen pro zaměstnance, ale i pro jejich rodinné příslušníky), individuální péče, lázeňské a léčebné pobyty, rehabilitace, očkování, masáže, výjezdy lékaře, nadprůměrnou péči při hospitalizaci; zdravotní péči o děti (dětské tábory, školky, jesle); kulturní, rekreační a sportovní aktivity; příspěvky na dovolenou; finanční výpomoci (finance při stěhování, půjčky na bydlení); příspěvky na stavební spoření a spotřebitelské úvěry; podpora na dovolenou; různé typy pojištění a připojištění; dále dárky při výjimečných okolnostech (svatba, narozeniny, narození dítěte, Vánoce, ...) či třeba zvýhodněné vlastní statky a služby společnosti a další.

Do **výhod, které se vztahují k práci** patří: automobil, který je možný použit i na osobní jízdy; pracovní pomůcky (notebook, mobil a další technika), mobilní tarify, internet, ale i finanční příspěvek či poukázka na pracovní oděv nebo bydlení pro zaměstnance.

Do poslední třetí skupiny **výhod spojených s postavením v organizaci**, které často souvisí s pracovními podmínkami jsou přiřazeny: finanční účast na stravování (bezplatné, dotované či ve formě stravenek); jídlo a pití na pracovišti; mimořádné pracovní volno (studijní volno, krátké pátky, delší placená dovolená); možnost vzdělávání (konference, odborné publikace) a kurzy (jazykové a jiné); doprava (firemním vozidlem nebo přepravcem, dále finančním příspěvkem na dopravu). (Urban, 2013)

2.2.3 Z daňového hlediska

V následující Tabulka 2 jsou vyobrazeny vybrané zaměstnanecké výhody z daňového hlediska. K 1. 1. 2024 došlo k řadě změn v oblasti zaměstnaneckých výhod z důvodu konsolidačního balíčku (349/2023 Sb.). Tyto změny jsou tabulce zahrnuty.

Tabulka 2: Daňové hledisko vybraných zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecká výhoda	od 1. 1. 2024 u zaměstnance	od 1. 1. 2024 u zaměstnavatele
nepeněžní – závodní stravování	osvobozeno do limitu 70 %	daňový náklad plně
nepeněžní – stravenky a stravenkové karty	osvobozeno do limitu 70 %	daňový náklad plně
poskytnutí nealko nápojů (káva, čaj, minerální voda, limonády, džusy ...)	osvobozeno	nedaňový náklad
poskytnutí pitné vody na pracovišti	není předmětem daně	daňový náklad
nepeněžní příspěvek na rekreaci do 20 000 Kč	osvobozen do limitu poloviny průměrné mzdy	osvobozené u zaměstnance jsou nedaňový náklad, nad limit jsou daňový náklad
kulturní akce pořádaná zaměstnavatelem	osvobozeno	nedaňový náklad

Zdroj: vlastní zpracování dle Zákon č. 586/1992 Sb.

Zaměstnanecké výhody z hlediska daní lze rozdělit do čtyř skupin na základě dvou hlavních kritérií:

- z pohledu zaměstnance: zdanitelný příjem nebo osvobozeny od daně;
- z pohledu zaměstnavatele: daňově uznatelných nebo neuznatelných nákladů.

(Palíšková, Legnerová a Střítecký, 2021)

2.2.4 Z hlediska četnosti

Zaměstnanecká výhoda, kterou podnik zaměstnancům poskytuje, má kvantifikovatelnou hodnotu. Využití zaměstnanecké výhody může být okamžité (firemní auto), zpožděné (příspěvek na penzijní připojištění) nebo podmíněné (příspěvek na životní pojištění). (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021)

Aby zpožděná zaměstnanecká výhoda plnila svůj účel, tak pro ni musí platit:

- od uvedení do realizace výhody je vhodné, aby uplynul možný časový rámec, a to s maximální hranicí doby jeden rok – delší doba není doporučena;
- po tuto dobu pravidelně komunikovat (o přípravě, o výběru, o detailech, o čerpání, atd.);
- po vyčerpání zaměstnanecké výhody přijmout zpětnou vazbu od zaměstnanců;
- je přiměřené zapojit zaměstnance i do spolufinancování, které zaručí důsledek ve formě pocitu závazání. (Bednář, 2018)

V České republice a v dalších vyspělých zemích EU se v posledních letech využívá trendu využívání zaměstnaneckých výhod, které jsou spíše dlouhodobého charakteru (penzijní a životní spoření) než těch, které mají krátkodobý charakter a jsou určeny ke krátkodobé spotřebě (příkladem je používání mobilního telefonu nebo možnost používat automobil i v soukromí). (Macháček, 2021)

2.3 Poskytování zaměstnaneckých výhod

Poskytováním zaměstnaneckých výhod se rozumí jejich rozdělování zaměstnancům. V následující kapitole bude vysvětlen postup a dva hlavní způsoby (plošné a flexibilní) poskytování.

Důvod poskytování zaměstnaneckých výhod by neměl spočívat v tom „že je poskytují všichni ostatní“ (Urban, 2013).

Cílem poskytování zaměstnaneckých výhod je:

- posílení vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli;
- nasycení potřeb zaměstnanců mimo základní odměnu;
- rozvíjení dobrého jména zaměstnavatele;
- zvýšení hodnotnosti a zajímavosti odměny;
- stabilizace kompetentní a kvalifikované pracovní síly;
- zajištění úspor na daních a odvodech. (Palíšková, Legnerová a Štríteský, 2021)

2.3.1 Výpočet nákladů na zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se dají vypočítat pomocí kvantitativních personálních ukazatelů (Vzorec 1 a Vzorec 2). Tyto výpočty se v podniku řeší pomocí matematických funkcí nejčastěji v tabulkových procesorech (jako je Microsoft Excel). V současnosti se předpokládá využití IT, jinak se jedná o zbytečné plýtvání časem. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Název vzorce	jednotky	vzorec
Vzorec 1: Náklady na zaměstnanecké výhody na jednoho pracovníka	Kč	$\frac{\textit{náklady na zaměstnanecké výhody}}{\textit{plný pracovní úvazek}}$
Vzorec 2: Poměr nákladů na zaměstnanecké výhody ke mzdovým nákladům	%	$\frac{\textit{náklady na zaměstnanecké výhody}}{\textit{mzdové náklady}}$

Zdroj: Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 344)

2.3.2 Postup poskytování zaměstnaneckých výhod

Z pohledu zaměstnavatele je poskytování zaměstnaneckých výhod popsáno v těchto krocích:

- realizace průzkumu o požadavcích zaměstnanců na zaměstnanecké výhody;
- monitorování zaměstnaneckých výhod u konkurence;
- obnovování a zlepšování svého portfolia výhod;
- podávání detailních informací zaměstnancům – jaké výhody poskytují, jakou část nákladu výhody tvoří. (Dvořáková, 2012)

Zde jsou tyto jednotlivé kroky detailněji rozepsané ze strany zaměstnance. Každý zaměstnavatel ve své organizaci poskytuje zaměstnanecké výhody prostřednictvím různých metod. Nejdříve jde o specifikování konkrétních zaměstnaneckých výhod. Dále je určen postup, jak má zaměstnanec požádat o uvolnění finančních prostředků – nejčastěji prostřednictvím zadání objednávky. V tomto případě je nutné, aby zaměstnanec z personálního útvaru věnoval alespoň část pracovního času na zaměstnanecké výhody. Aby se snížila pracovní agenda tohoto zaměstnance, je možné zavést informační systém organizace. V tomto informačním systému by pomocí workflow (pracovní postup) bylo vysvětleno, jak čerpání zaměstnaneckých výhod v podniku funguje a že se v procesu objeví pracovník personálního útvaru a účetní. V praxi to vypadá tak, že zaměstnanec (například při čerpání plošných zaměstnaneckých výhod) osloví poskytovatele a zarezervuje si u něj potřebný statek nebo službu. Poskytovatel mu za to zašle číslo účtu a variabilní symbol pro platbu. Potom zaměstnanec vybere v informačním systému „Žádost o čerpání z osobního účtu“ a vyplní údaje o statku nebo službě, o poskytovateli a o ceně. Pracovník personálního útvaru po obdržení faktury od poskytovatele zkontroluje žádost a fakturu na zaplacení zašle účetní. Když poskytovatel obdrží platbu, tak následně objednávku dokončí. Celý tento proces může zaměstnanec sledovat v informačním systému. (Frischmann a Žufan, 2017)

U zaměstnaneckých výhod je vhodný důraz na informovanost, aby zaměstnanci věděli, které zaměstnanecké výhody mají na výběr. Adekvátním informačním kanálem je sdílení materiálů na vhodných místech – poutavé plakáty na nástěnkách, ve výroční zprávě, při schůzce. Je důležité, aby informace o zaměstnaneckých výhodách byly pro zaměstnance zřetelně a jasně vysvětlené. (Koubek, 2015)

2.4 Způsoby poskytování

Při poskytování zaměstnaneckých výhod nejčastěji záleží na finančním stavu organizace a dále na cílech a strategiích, proto jsou každým podnikem využívány jiné způsoby (Lochmannová, 2016).

Každá organizace se snaží o nalezení nejlepších praktik, a to kombinací osvědčeného z minulosti se zapojením novinek z ekonomického prostředí (Kislingerová, Nový a kol., 2005).

Některé výhody dostávají zaměstnanci povinně, některé podle rozhodnutí manažerů. Za některé výhody si zaměstnanci částečně platí (například srážkou ze mzdy) a některé jsou naopak zcela zdarma. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány díky přítomnosti odborů – v kolektivních smlouvách. (Koubek, 2015)

Poskytování zaměstnaneckých výhod a jejich financování v podniku může být řešeno následujícími způsoby:

- z pohledu zaměstnavatele:
 - poskytování na vrub nedaňově uznatelných nákladů;
 - poskytování na vrub daňově uznatelných nákladů;
 - nebo mohou být zaměstnanecké výhody poskytovány z FKSP a dalších fondů, které jsou na podobný způsob a jsou vytvořeny ze zisku podniku až po zdanění.
- z pohledu zaměstnance:
 - nezahrnovány do vyměřovacího základu, ve kterém se zaměstnanci stanoví částka na odvod sociálního a zdravotního pojištění;
 - zahrnovány do tohoto vyměřovacího základu;
 - osvobozeny od daně z příjmů (konkrétně příjmů ze závislé činnosti);
 - nebo naopak zdaňovány touto daní z příjmů. (Macháček, 2021)

S cílem optimalizace nákladů spojených s administrativou mohou být zaměstnanecké výhody (především ty volitelné) outsourcovány (Šikýř, 2016).

Z pohledu přidělování zaměstnaneckých výhod zaměstnancům existují tyto způsoby přidělování:

- plošné – pro všechny zaměstnance bez ohledu na pravidla;
 - pouze pro konkrétní pozici – nejčastěji pro vedoucí funkce;
 - flexibilní (Cafeteria systém) – v souladu s individuálními preferencemi a potřebami.
- (Šikýř, 2016)

Tyto způsoby přidělování jsou zobrazeny v Tabulka 3.

Tabulka 3: Tři skupiny zaměstnaneckých výhod podle příjemců

Plošné
příspěvek na stravování – dotace nebo stravenka hrazená z 55 % zaměstnavatelem
dovolená přesahující rozsah zákoníku práce
příspěvek na penzijní nebo kapitálové životní pojištění
nákup statků a služeb poskytovaný zaměstnavatelem za režijní ceny (jak pro zaměstnance, tak i pro rodinné příslušníky)
zdravotní péče nad rámec běžných standardů
sick days
příspěvky určené pro rekondici a rehabilitaci
finanční podpora pro nákup zdravotních pomůcek
vzdělávání a rozvoj i mimo pracovní pozici
finanční ocenění a materiální dary při životním nebo pracovním jubileu
rekreace pro děti zaměstnanců
Pro konkrétní pozici
auto, které je možné používat i v soukromí
mobil, notebook, tablet
pojištění odpovědnosti
vzdělávání a rozvoj – cizí jazyky, manažerské kurzy a jiné
Flexibilní
finanční podpora k přestěhování
pronájem ubytování
asistence při zařazení dětí zaměstnance do nové školy
prostředky na dojíždění
zařízení pracovního místa i pro partnera/partnerku

Zdroj: vlastní zpracování dle (Frischmann a Žufan, 2017)

2.4.1 Plošný způsob poskytování

Plošné výhody neboli fixní způsob poskytování výhod, jehož součástí jsou stravenky, občerstvení (jidelny), mobil, auto, zdravotní péče, příspěvky na životní pojištění a příspěvek na penzijní spoření, příspěvek na vzdělávání, rekreaci, kulturní a sportovní aktivity, slevy na statky a služby od organizace anebo dovolenou nad rámec zákona (Macháček, 2021).

Plošné zaměstnanecké výhody jsou udělovány všem zaměstnancům nehledě na to, jestli o výhody zaměstnanci projevují zájem. Tyto plošné zaměstnanecké výhody neodpovídají na potřeby všech zaměstnanců, protože každý zaměstnanec má jiné potřeby, a proto jsou méně efektivní než flexibilní výhody. (Urban, 2013)

Díky tomu, že všichni zaměstnanci dostanou jednotný balíček zaměstnaneckých výhod je tato varianta poskytování administrativně jednodušší. Proto je využíván malými eventuálně středními podniky. (Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021)

Organizace při plošném poskytování zaměstnaneckých výhod vstupují do smlouvy s cestovními kancelářemi, s hotely, s fitness a wellness centry nebo s galeriemi a muzei a podobnými službami. Využitím služeb a provedením celé administrativy dostane zaměstnavatel poukázky, které zaměstnanci obdrží. Mezi nevýhody poukázek patří to, že vydavatelé těchto poukázek akceptují poukázku pouze na katalogové ceny, a tím pádem není možné poukázku uplatnit na ceny se slevou. Od roku 2014 je snaha zaměstnavatelů přejít z poukázek na nabité platební karty.

Některé zaměstnanecké výhody jsou však zaměstnanci vnímány jako standard a běžný jev. Příkladem je příspěvek na stravování. Zaměstnanci s vyšší peněžní odměnou pocítují výhody úspěšněji než zaměstnanci s nízkou peněžní odměnou. Tito zaměstnanci s nízkou odměnou mají totiž odměnu hlavně k zabezpečení základních životních potřeb a raději by obdrželi vyšší mzdu. (Frischmann a Žufan, 2017)

Plošný systém poskytování zaměstnaneckých výhod může vést ke vzniku pocitu nespravedlivosti a diskriminaci, a proto při poskytování zaměstnaneckých výhod musí zaměstnavatel dodržovat antidiskriminační zákon (Pelc, 2011).

2.4.2 Flexibilní způsob poskytování

Flexibilní (některé literatury označují i jako volitelné) neboli Cafeteria systém je systém poskytování zaměstnaneckých výhod v souladu s individuálními preferencemi a potřebami. Vyskytuje se spíše ve větších organizacích. (Urban, 2013)

Pokud si organizace přeje, aby zaměstnanecké výhody pozitivně ovlivnily motivaci, spokojenost a stabilitu zaměstnanců, tak by měla organizace projevit zájem o to, aby byly poskytovány zaměstnanecké výhody, které pracovníci preferují – tzv. právě tyto flexibilní. Často se totiž v praxi stává, že organizace poskytují sadu zaměstnaneckých výhod, které jsou podle představ vedení či personálního útvaru, protože to není dostatečně projednáno se zaměstnanci, kteří mohou mít naprosto odlišné potřeby. Rostoucím trendem je co nejvíce se zaměřit na konkrétní zaměstnance (důvodem je diverzita zaměstnanců – pohlaví, věk, rodinný stav, počet dětí, dobou zaměstnání, ...) a poskytnout jim takové zaměstnanecké výhody, které budou v závislosti na jejich potřebách (právě díky poskytnutí flexibilních zaměstnaneckých výhod), a tím se zvýší zaměstnanecká spokojenost. (Koubek, 2015)

Dělí se na:

- zcela volitelný systém – zaměstnanci si mohou vybrat z nabídky v rámci určeného rozpočtu na dané období (obvykle na 1 rok); často je nabídka a rozpočet rozdílný pro jednotlivé zaměstnance (záleží na faktorech – pracovní výkon, pracovní podmínky či hodnoty práce a další);
- částečně volitelný systém – část si zaměstnanec vybírá sám a část dostane plošně přidělenou. (Šikýř, 2016)

Jiní autoři Cafeteria systému detailněji rozlišují dle míry flexibility tyto formy:

- systém alternativních menu (nejméně flexibilní): na výběr jsou definované menu, které jsou složeny z různých zaměstnaneckých výhod (zacílené na specifické skupiny) a zaměstnanec si může zvolit jednu konfiguraci;
- systém jádra: organizace poskytuje některé výhody plošně a některé flexibilně (kompromis mezi těmito systémy);
- systém bufet (nejvíce flexibilní): zaměstnanec má možnost volby na základě svých preferencí v rámci svých finančních možností od zaměstnavatele; velmi administrativně náročné – je nutná softwarová podpora.

Systém bufet je interní systém, ale jeho alternativou může být využití externích poskytovatelů výhod – dříve za použití kupónů, nyní pomocí elektronických karet (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

Flexibilní způsob poskytování vznikl ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických a později v Západní Evropě. Při využívání Cafeteria systému by organizace měla disponovat

potřebnými informacemi pro rozhodování o nabízení zaměstnaneckých výhod, a s tím je spojena efektivnost vložených finančních prostředků, protože poskytování výhod by mělo zaměstnavateli přinést větší efektivitu. (Měrtlová, 2014)

Cafeteria systém je založen na tom, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům i takové zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci preferují, ale v plošném systému jsou pro zaměstnance nedostupné. Možnost Cafeteria systému je však vázána na plnění určitých podmínek, jako je vyšší motivace k nadprůměrnému pracovnímu výkonu či snížení absence. Pokud zaměstnanec splní tyto podmínky – například se zúčastní dobrovolných rozvojových aktiv či má velmi dobrý výsledek zakázek, tak mu je rozšířena nabídka zaměstnaneckých benefitů. Systém Cafeteria vede zaměstnance k motivaci, protože zaměstnanec, který získá nadstandardní výhody, si je bude chtít udržet, a tím pádem bude konstantně poskytovat vyšší výkon. (Frischmann a Žufan, 2017)

Další autor doplňuje, že individualizace v nabízení zaměstnaneckých výhod je realizována také podle pracovního prostředí, podstaty pracovní činnosti, podle obtížnosti práce a dalších (Pelc, 2011).

Finanční plánování zaměstnaneckých výhod a jejich nabídka je odlišena pro jednotlivé zaměstnance (podle výkonnosti) nebo podle důležitosti vnitropodnikových útvarů (Kislingerová, Nový a kol., 2005).

V praxi se používá flexibilní systém častěji než ten plošný. Možnost zaměstnancova výběru výhody pro zaměstnance může znamenat: zvýšení jeho odpovědnosti v podniku, zesílení účasti zaměstnance na působení systému a výsledků v organizaci. Při flexibilním poskytování zaměstnaneckých výhod se organizace snaží o snížení nákladů tím, že pomyslně zvyšuje vnímanou hodnotu příjmu zaměstnance. Organizace se nesnaží o to, aby poskytla co nejvyšší množství, ale usiluje o optimalizaci výhod podle potřeb. (Dvořáková, 2012)

V současnosti se dá způsob poskytování Cafeteria řešit i pomocí poukazů Flexi Pass a předplacených karet Flexi Pass Card. Díky těmto kartám může zaměstnanec platit za volnočasové aktivity podle svých preferencí a dostupností různých forem aktivit. (Macháček, 2021)

Výhody flexibilního systému zaměstnaneckých výhod oproti výhodám, které jsou poskytovány všem:

- volitelné výhody šetří podniku finance a efektivnější řízení nákladů, protože jsou výhody stále rostoucí v celkové odměně, tak tvoří i vyšší část nákladů;
- některé zavedené výhody už netvoří takový pozitivní dopad a mohlo by se jejich zrušením ušetřit;
- je s tím spojeno i to, že rozšíření zaměstnaneckých výhod může mít lepší důsledek a náklady tak budou hospodárnější;
- díky rozšíření jsou výhody pro zaměstnance rozmanitější a přitažlivější;
- při výběru výhod si zaměstnanec zvýší svoje informační povědomí;
- výhody „šité na míru“ pomohou s plýtváním financí;
- mají pozitivnější dopad na uvědomění zaměstnanců, že jsou pro organizaci potřební;
- díky kontrolám čerpání volitelných zaměstnaneckých výhod je zamezeno zneužívání výhod zaměstnanci. (Koubek, 2015)

Nevýhody flexibilního systému zaměstnaneckých výhod:

- jejich administrativa je obtížnější než u plošných výhod – při nevhodném výběru zaměstnanecké výhody může zaměstnanec dávat vinu na organizaci, že není nakloněna k rychlé přeměně na jinou volbu;
- je zaměřen spíše na zaměstnance, kteří mají určitá privilegia nad ostatními zaměstnanci;
- může dojít k vyvolání pocitu ztráty či újmy u zaměstnance, který nevyužije celou částku na nabízené výhody;
- vysoké počáteční náklady. (Koubek, 2015)

3 VYBRANÝ PODNIK A JEHO ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Ve třetí kapitole je vymezen podnik ABC, ve kterém probíhala analýza zaměstnaneckých výhod. Dále je zde identifikován současný systém zaměstnaneckých výhod v podniku ABC.

3.1 Charakteristika podniku

Identifikování současného systému zaměstnaneckých výhod bylo provedeno ve společnosti ABC, ve které již autorka diplomové práce má předchozí zkušenosti a spolupráci v rámci bakalářské práce „Leadership a jeho uplatnění v podmínkách konkrétního podniku“. Společnost si přeje zůstat i nadále v anonymitě, a proto je název společnosti ABC zachován, aby se udržela konzistentnost.

Společnost ABC je právnickou osobou ze soukromého sektoru a má právní formu s. r. o. (společnost s ručením omezeným). Společnost má základní kapitál 2,4 milionu Kč a nachází se v Kraji Vysočina v městysu, který má přibližně 2 000 obyvatel. Společnost ABC má tyto ekonomické činnosti:

- F – Stavebnictví:
 - 4120 – Výstavba bytových a nebytových budov;
- G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel:
 - 461 – Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení;
 - 471 – Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách;
- C – Zpracovatelský průmysl:
 - 31010 – Výroba kancelářského nábytku a zařízení obchodů;
- M – Profesní, vědecké a technické činnosti:
 - 711 – Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství;
 - 731 – Reklamní činnosti;
 - 74 – Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti;
- H – Doprava a skladování:
 - 49410 – Silniční nákladní doprava. (CZ-NACE, 2024)

Filozofie společnosti je kvalitní a rychlá výroba a zaměřuje se na výrobu nábytku – konkrétně nábytku z lamina, dýhovaného nábytku, židlí, stolů a dalších výrobků, a to jak sériového typu,

tak i výroby na míru. Společnost je uznávaná pro svou dlouhou tradici výroby. Společnost se začala věnovat výrobě nábytku již od roku 1992 a od této doby je odborníkem na dřevo.

ABC je malý podnik s důrazem na individuální zakázky, osobní přístup a kontakt se zákazníky. Podnik však provádí rozšiřování výroby a modernizace – využívá i moderní robotickou technologii, čímž je zajištěno nejnovějších technologických postupů konceptu průmysl 4.0. Průmysl 4.0 je založen na využití špičkových robotů ve výrobě, které odvádí náročnou práci a zdokonalují pracovní podmínky zaměstnancům. Roboti zvyšují přesnost a zdokonalují efektivitu výroby, a proto díky nim patří tento podnik mezi nejúspěšnější firmy v ČR. Navzdory tomuto konceptu je pořád zdůrazňován lidský faktor, který pečlivě dohlíží a kontroluje výrobu. Díky spojení tradice a průmyslu 4.0 může podnik vyrábět zakázkovou výrobu ve velkém měřítku.

Společnost ABC se řídí hesly: „Masivní postele na celý život“; „Cesta k vašemu dokonalému spánku“ a „S citem pro design“. ABC má vizi na výrobu perfektního výrobku – od počátečního designování (s možností individuálního přizpůsobení podle osobních preferencí) a výběru prvotřídních materiálů (druhu dřeva, volby povrchového materiálu a dokonce i velikosti jednotlivých částí postele) až po cíl podniku – nadšený zákazník.

Kromě výroby nábytku se společnost také specializuje na další služby zákazníkům, které poskytuje zdarma, jsou to: odborná pomoc při výběru, 2D a 3D grafické návrhy nábytku, firemního architekta (architektonický návrh), dopravu po ČR i SR (firemními vozy s kvalifikovanými pracovníky), vynesení a montáž a likvidaci obalů z dovezeného zboží. Za poplatek nabízí i likvidaci starého nábytku. Znamená to tedy, že nabízí kompletní servis pro své zákazníky, včetně zajištění záručního i pozáručního servisu.

Podnik ABC nabízí široké portfolio, které má tyto kategorie:

- značkový nábytek ABC;
- exkluzivní nábytek ABC;
- nábytek na míru;
- kancelářský a hotelový nábytek;
- dveře, zárubně a prahy do interiéru;
- stavební a truhlářské řezivo;
- terasová prkna, obkladové a podlahové palubky;
- dekorativní sortiment a další.

Společnost nabízí možnost rezervovat si schůzku, která obsahuje prohlídku výše zmíněného nábytku ve své firemní prodejně i včetně matrací, postelových roštů, relaxačních křesel a rozkládacích sedacích souprav (v kožené nebo látkové variantě).

Počet zaměstnanců ve společnosti ABC ke dni 20. 3. 2024 činil 51. Tento počet se skládá následujícím způsobem:

- 1 jednatel, který zastupuje společnost samostatně;
- 33 zaměstnanců výroba;
- 10 zaměstnanců administrativa;
- 7 zaměstnanců doprava. (Interní materiály společnosti ABC, 2024)

3.2 Zaměstnanecké výhody ve vybraném podniku

V této podkapitole budou popsány všechny konkrétní zaměstnanecké výhody, které podnik ABC svým zaměstnancům poskytuje.

Home office

Zaměstnanecká výhoda ve formě home office funguje v podniku flexibilní způsobem poskytování, a to pouze pro administrativní pozice. Je přesně určen počet dní (maximálně 2 dny v týdnu), ve kterých mohou zaměstnanci pracovat z domu. Pracovní dobu si zaměstnanci mohou určit sami díky flexibilní pracovní době, kterou zaměstnavatel poskytuje. Díky flexibilní pracovní době mohou zaměstnanci lépe sladit svůj work-life balance.

Podmínkou je dostupnost administrativních pracovníků ke komunikaci s vedením, ostatními spolupracovníky a s odběrateli a dodavateli. Zaměstnanci jsou sledováni, zda jsou v rámci home office stejně efektivní, jako kdyby pracovali ve společnosti. Aby byla jejich práce efektivní, tak bylo zaměstnancům zajištěno technické vybavení - notebooky a mobily, které si zaměstnanec připojí k internetu. O home office je v podniku zájem, a proto musí zaměstnanci o tuto zaměstnaneckou výhodu dopředu požádat vedení.

O týden delší dovolená

Všichni zaměstnanci (plošný systém) mají od zaměstnavatele místo čtyř týdnů minimální dovolené (jak je stanoveno v zákoníku práce) o týden více, tedy pět týdnů. Pro všechny zaměstnance platí, že musí být schválena od zaměstnavatele tak, aby dovolená zaměstnanců neovlivnila běžný chod společnosti. Dovolená může být rozložena do více částí roku nebo ji zaměstnanec může vyčerpat celou najednou. V organizaci je každý rok na přelomu července

a srpna vyhlášena celozávodní dovolená, která platí pro všechny (i včetně administrativních pozic).

Flexibilní pracovní doba

Většina zaměstnanců má možnost flexibilní pracovní doby. V této době musí zaměstnanci splnit svoje pracovní povinnosti bez ohledu na jejich pracovní dobu. Zaměstnavatel určil základní pracovní dobu (9:00 až 14:00), během které musí být na pracovišti, ale mohou využít flexibilní pracovní dobu (4:30 až 19:00). Zaměstnanci každý den evidují svůj příchod a odchod čipovou kartou, pomocí které zaměstnavatel sleduje jejich odpracovaný počet hodin. Flexibilní pracovní doba zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců a je nejčastěji využívána zaměstnanci, pokud potřebují sladit svůj osobní a pracovní život.

Příspěvek na penzijní spoření

Příspěvek na penzijní spoření pomůže zaměstnancům se zajištění finanční stability při důchodu. Výši příspěvku na penzijní spoření zaměstnavatel stanovil pro všechny zaměstnance pevně. To znamená, že hodnota příspěvku bude pro všechny stejná, a to maximálně 700 Kč. Podmínkou pro získání příspěvku na penzijní spoření je, aby si zaměstnanec sám přispíval stejnou částkou.

Stravování – stravenky a závodní jídelna

Podnik ABC poskytuje zaměstnancům stravování, a to formou stravenek nebo stravováním v závodní jídelně. Je na zaměstnancích, podle jejich individuálních potřeb, jakou formu si vyberou. Například zaměstnanci v dopravě jsou využívány pouze stravenky, ale administrativní pozice a zaměstnanci ve výrobě využívají možnost výběru. Tato zaměstnanecká výhoda je zaměstnanci oceňována a možnost výběru stravování je často využívána.

Stravenky jsou distribuovány pouze ve formě papírových kuponů, které mohou zaměstnanci použít v restauracích či obchodech. Stravenky v obchodě se vztahují pouze na potraviny. Stravenky jsou poskytovány formou příspěvku na stravování v hodnotě, která se odvíjí od doby strávené na pracovní cestě. Stravenky jsou v minimální hodnotě, která je zakotvena ve výši stravného pro zaměstnance se mzdou. O nové možnosti (stravenkové karty) jednatel zatím neuvažuje.

Zaměstnanci, kteří nevyužívají stravenky mohou navštěvovat **závodní jídelnu**, která nabízí stravování přímo v areálu podniku. Zaměstnanci mají na výběr ze dvou hlavních jídel, které je stojí od 27 do 36 Kč včetně polévky.

Příspěvek na rehabilitace

V současnosti příspěvek na rehabilitace podnik ABC neposkytuje. V minulosti však zaměstnanci mohli díky flexibilnímu způsobu poskytování využívat masáže. Masáže byly využívány zaměstnanci, kteří ocenili možnost relaxace po práci. Frekvence masáží byla dvakrát měsíčně, případně méně podle preference zaměstnance. Objednávky si zajišťovali sami zaměstnanci prostřednictvím mobilní rezervace. Velkou výhodou bylo, že prostor pro masáže byl v blízkosti výrobního podniku, a tak byly masáže zaměstnanci velmi oblíbené. Masáže však byly zrušeny jednatelem podniku, protože nebyly v souladu s firemním rozpočtem.

Možnost používat mobil apod. i v soukromí

Mobilní telefon (včetně mobilního tarifu) jako zaměstnanecká výhoda je poskytován flexibilním způsobem poskytování – využívají ho jak administrativní pozice (při home office), tak i zaměstnanci v dopravě (při pracovních cestách) a pár zaměstnanců ve výrobě (rychlejší komunikace z důvodu rozsáhlého podnikového areálu). Zaměstnanci mají možnost využívat tento mobil i ve svém soukromí, a to podporuje jejich rovnováhu práce a soukromí.

Možnost používat automobil i v soukromí

Díky flexibilitě mohou zaměstnanci využívat automobil i pro své osobní účely. Nejčastěji se jedná o využití automobilu do svého domova nebo při soukromých událostech (stěhování zaměstnance pomocí podnikových dodávek a v dalších podobných případech).

Možnost vzdělávání

Vzdělávání jako zaměstnanecká výhoda je poskytováno pouze v malé míře. Aktuálně ji využívá pouze část administrativních zaměstnanců pro svůj individuální rozvoj. Je formou vzdělávacích materiálů (časopisů), kurzů a online webinářů. Pro ostatní zaměstnance (dopravu a výrobu) není žádné dodatečné vzdělávání podnikem financováno.

Pomoc při řešení osobních záležitostí (půjčky, právník, ...)

Zaměstnanci, kteří mají potřeby řešení svých osobních záležitostí, se mohou obracet na jednatele podniku. Jednatel jim pomůže se zprostředkováním služeb (finanční podpora, půjčky od úvěrových společností, správa dluhů) nebo se spojením s odborníky (právník, notář

či finanční poradce). Tato pomoc v krizových situacích je zaměstnanci využívána také pomocí pronájmu ubytování od jednatele.

Společenské akce

Podnik pro všechny zaměstnance zřizuje společenské akce formou firemních večírků. Frekvence je 2x ročně a je to podle podniku optimální. Poprvé je firemní večírek organizován v poslední den práce před začátkem celozávodní dovolené, dále podruhé jako vánoční večírek. Večírek se odehrává v prostorách podniku a je zde nabízena široká nabídka jídla a pití.

Podnik vnímá, že se díky těmto společenským akcím zlepšuje podniková atmosféra mezi zaměstnanci a podpoří se jejich týmový duch pro lepší spolupráci do budoucna.

Sleva na produkty podniku

Poskytování zaměstnanecké výhody na slevu na produkty podniku zahrnuje: jak slevu na **statky**, které podnik vyrábí, tak i a na **služby**, které nabízí. Všichni zaměstnanci podniku ABC mají nárok na procentuální slevu. Výše slevy je spojena s délkou pracovního poměru zaměstnance v podniku. Procentuální sleva je od 10 % do 30 %, záleží i na tom, zda je produkt podniku běžný nebo se jedná o výrazně zlevněný produkt nebo naopak nějaký speciální druh výrobku. Sleva je nastavena tak, aby byla efektivní - jak z pohledu podniku (zisk), tak i z pohledu zaměstnance (výhodnost slevy). (Interní materiály společnosti ABC, 2024)

4 ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Analýza v podniku ABC je provedena pomocí dvou metodik výzkumu, které jsou nejdříve vysvětleny v samostatné podkapitole. Dále je analýza vypracována dotazníkovým šetřením se zaměstnanci a polostrukturovaným rozhovorem s jednatelem a s vedoucí ekonomického oddělení společnosti ABC, která je zodpovědná za správu zaměstnaneckých výhod.

4.1 Metodika výzkumu

Metodika výzkumu diplomové práce zahrnuje použití kombinace strukturovaného dotazníku a rozhovoru. Díky této kombinaci byla získána komplexnost dat a hlubší porozumění problematice.

Strukturovaný dotazník

Strukturované dotazníky je možné distribuovat všem zaměstnancům, ale lze i pouze konkrétní menší skupině. Tyto dotazníky jsou většinou vytvořeny jako univerzální, ale mohou se i lišit a být více přizpůsobené jednomu konkrétnímu podniku tzv. „šité na míru“.

Díky dotazníkům je možné porovnávat výsledky a poměřovat se s jinými organizacemi. Dotazníky jsou jednou z levnějších možností (jak z pohledu analýzy velkého počtu respondentů, tak i z pohledu podniku). (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Rozhovor

Rozhovor může mít mnoho podob – může jít o rozhovory, ve kterých se vyskytují otázky s otevřeným koncem. Naopak se může jednat i o rozhovory, které jdou do hloubky a můžou se u nich vyměňovat názory. Jedním z příkladů rozhovoru je **strukturovaný** rozhovor, který však jen nahrazuje strukturovaný dotazník akorát v mluvené podobě. Opakem strukturovaného rozhovoru je **individuální** rozhovor, ve kterém se odkryjí reálné názory. Tyto strukturované rozhovory jsou však časově náročný proces a je problémové je vyhodnotit. Obtížné je i diskutovat s velkou skupinou lidí, kde je těžké změřit výsledky. Dalším úskalím je pro některé osoby říkat své odpovědi před ostatními. Mezi strukturovaným rozhovorem a individuálním rozhovorem je **polostrukturovaný** rozhovor.

Může být provedena i **kombinace** dotazníku a rozhovoru. Tento způsob je naprosto vhodný, neboť dojde ke spojení kvantitativních údajů z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

4.2 Dotazníkové šetření

Analýza formou dotazníkového šetření (strukturovaný dotazník – Příloha A) byla provedena se zaměstnanci v podniku ABC od 21. 3. 2024 do 28. 3. 2024.

Zaměstnanci byli dopředu vedením informováni, že dotazník slouží k analytické části diplomové práce, která analyzuje současný stav zaměstnaneckých výhod v podniku ABC.

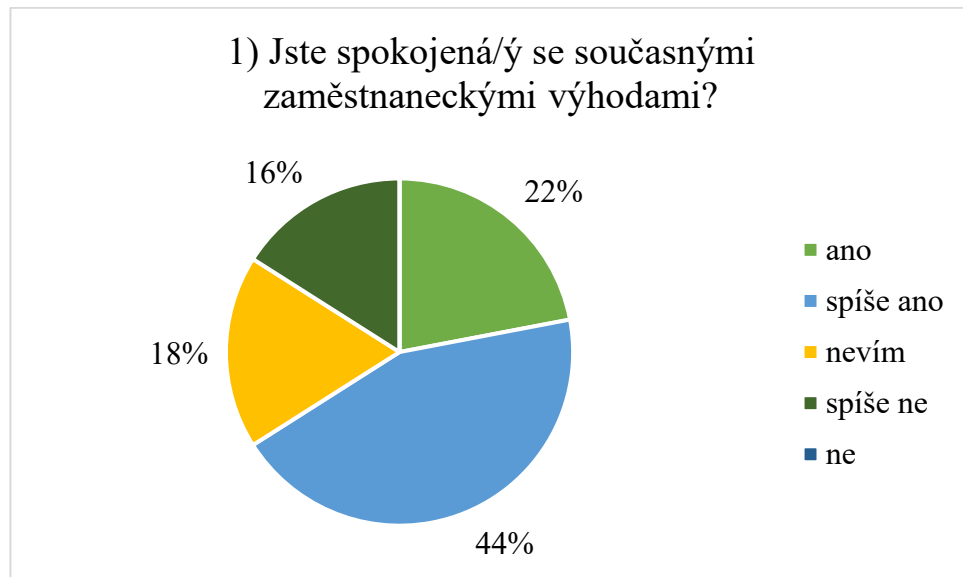
Protože jsou zaměstnanci podniku ABC členěni podle pracovních úrovní, tak se lišil styl vyplňování. Zatímco administrativní část zaměstnanců mohla dotazník vyplnit v online podobě, tak zaměstnanci v dopravě a ve výrobě v papírové podobě. Bylo to z důvodu toho, že právě tito zaměstnanci nepoužívají počítač během výkonu své práce. Aby byla zaručena anonymní forma dotazování, tak zaměstnanci odevzdávali dotazníky do uzavřené schránky, která byla u vstupních dveří do výrobní části podniku.

Dotazník se skládal z 19 otázek. Tyto otázky byly rozděleny do dvou částí, a to na „Otázky týkající se zaměstnaneckých výhod“ a dále od 16. otázky na „Klasifikační otázky“. Respondenti dotazníku odpovídali nejčastěji na uzavřené otázky (pouze s jednou možností), ale i na otevřené či do mřížky výběru z několika možností. Uzavřené otázky měly odpovědi seřazené podle Likertovy škály.

Dotazníkové šetření bylo vyplněno 50 z 51 zaměstnanců. Dotazníkové šetření se nezúčastnil jednatel společnosti, protože navrhuje systém zaměstnaneckých výhod.

V další části kapitoly jsou vyobrazeny grafy a tabulky, které poskytují obraz odpovědí od zaměstnanců podniku ABC. Tato grafická zpracování jsou ještě detailně dovysvětlena, aby poskytla lepší přehlednost.

První otázka dotazníkového šetření byla určena na definování, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současnými zaměstnaneckými výhodami, které poskytuje podnik ABC. Spokojenost je znázorněna na Graf 1, ze kterého vyplývá, že většina zaměstnanců (66 %) odpověděla kladně, přičemž 22 % z nich odpovědělo „ano“ a 44 % „spíše ano“. Dále 18 % zaměstnanců vyjádřilo nejistotu u odpovědi „nevím“. Nižší počet respondentů (16 %) odpovědělo záporně „spíše ne“. Poslední pátá kategorie „ne“ získala nulový počet odpovědí.

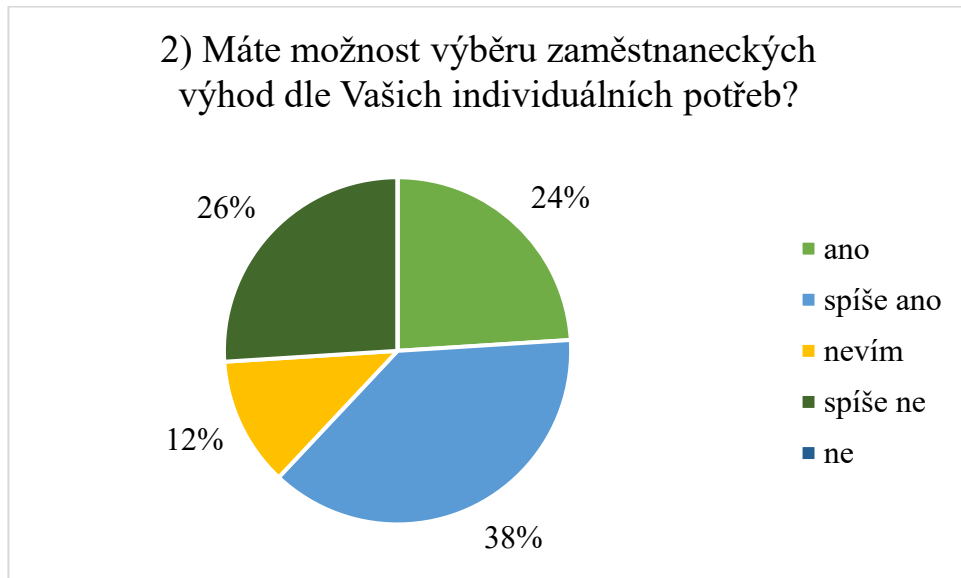


Graf 1: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí vyplývá, že většina zaměstnanců je spokojena se současným systémem zaměstnaneckých výhod, avšak je zde i nejistota a nespokojenost.

Otázka, zda mají zaměstnanci možnost výběru zaměstnaneckých výhod dle jejich individuálních potřeb, je prezentována Graf 2. Více než polovina zaměstnanců (62 %) uvedla pozitivní odpověď na možnost výběru zaměstnaneckých výhod podle individuálních potřeb. Naopak negativní postoj k možnosti výběru představuje 26 % zaměstnanců a nevědomost výběru označilo 12 % zaměstnanců.



Graf 2: Možnost výběru zaměstnaneckých výhod podle individuálních potřeb

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrnně lze říci, že většina zaměstnanců má alespoň částečnou možnost volby zaměstnaneckých výhod dle svých individuálních potřeb. Avšak ohledně této otázky část zaměstnanců nemá možnost nebo si není jistá.

Graf 3 zobrazuje preference zaměstnanců, zda ocení více posílení zaměstnaneckých výhod nebo zvýšení mzdy. Z výsledků je patrné, že většina zaměstnanců (78 %) upřednostňuje zvýšení mzdy, zatímco menší část (22 %) se přiklání k posílení zaměstnaneckých výhod.



Graf 3: Co zaměstnanci více ocení

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 78 % respondentů oceňuje zvýšení mzdy. Tento výsledek může být důležitý pro zaměstnavatele při plánování odměňování.

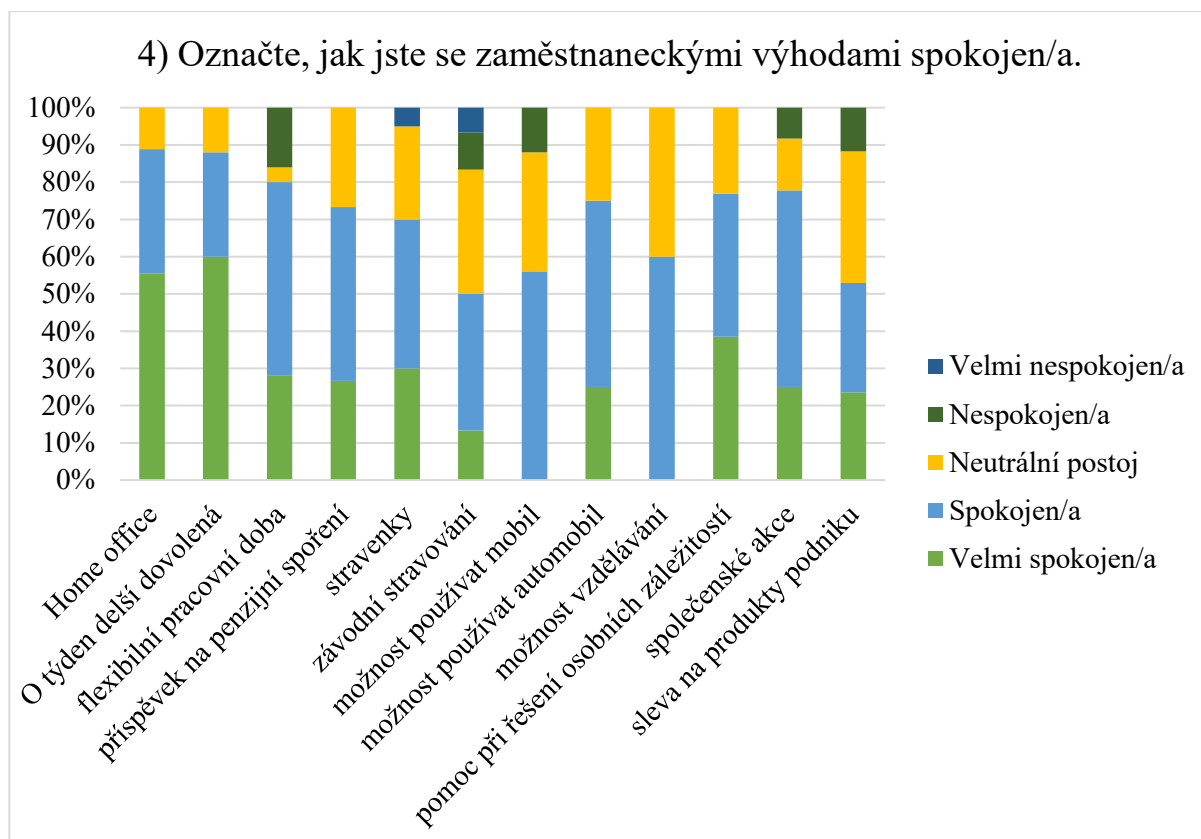
Dále Tabulka 4 poskytuje přehled jednotlivých zaměstnaneckých výhod a rovněž jsou uvedeny odpovědi v počtech, které odpovídají různým stupňům spokojenosti.

Tabulka 4: Přehled zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální postoj	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nevyužívám	Podnik neposkytuje
sick days							50
home office	5	3	1				41
týdenní pracovní doba je kratší než v ZP							50
o týden delší dovolená	30	14	6				
flexibilní pracovní doba	7	13	1	4		18	7
pojištění odpovědnosti od zaměstnavatele							50
příspěvek na penzijní spoření	12	21	12			5	
příspěvek na životní pojištění							50
finanční bonusy podle zisku podniku							50
zdravotní péče zajištěná smluvním lékařem							50
stravenky	6	8	5		1	30	
závodní stravování	4	11	10	3	2	20	
příspěvky na rehabilitace							50
možnost používat mobil apod. i v soukromí		14	8	3		6	19
možnost používat automobil i v soukromí	3	6	3				38
možnost vzdělávání		3	2				45
pomoc při řešení osobních záležitostí	5	5	3			37	
společenské akce	9	19	5	3		14	
pomoc při umístění dětí do školy/školky							50
vytvoření dětské skupiny v podniku							50
příspěvek na dojíždění							50
sleva na produkty podniku	4	5	6	2		33	

Zdroj: vlastní zpracování

Lepší přehled spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami vyobrazuje Graf 4. Tento graf zobrazuje rychlý přehled o tom, které výhody jsou nejlépe hodnoceny a které naopak mohou vyžadovat zlepšení.



Graf 4: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu převažuje spokojenost se zaměstnaneckými výhodami.

V dolní polovině grafu jsou světle zeleně a světle modře označeny zaměstnanecké výhody, které vyjadřují největší spokojenost zaměstnanců – home office (88,9 %), o týden delší dovolená (88 %), flexibilní pracovní doba (80 %), společenské akce (77,8 %) a další.

Naopak barvy v horní polovině grafu: tmavě modrá (velmi nespokojen/a) a tmavě zelená (nespokojen/a) ukazují všechny výhody, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni – závodní stravování (16,7 %), flexibilní pracovní doba (16 %), možnost používat mobil (12 %), společenské akce (8,4 %) a další.

Dále z Tabulka 4 vyplývá, že organizace **neposkytuje** pro žádnou pracovní úroveň:

- sick days;
- týdenní pracovní doba je kratší než v ZP;
- pojištění odpovědnosti od zaměstnavatele;
- příspěvek na životní pojištění;
- finanční bonusy podle zisku podniku;
- zdravotní péče zajištěná smluvním lékařem;
- příspěvky na rehabilitace;
- pomoc při umístění dětí do školy/školky;
- vytvoření dětské skupiny v podniku;
- příspěvek na dojíždění.

I přes to, že podle Graf 3 zaměstnanci více preferují zvýšení mzdy před posílením zaměstnaneckých výhod, tak na základě poskytnutých odpovědí na „5) Jaké zaměstnanecké výhody by podnik mohl přidat?“, zaměstnanci navrhli několik dalších možností, které by podnik mohl přidat. Navrhnuté zaměstnanecké výhody jsou vyobrazeny sestupně podle pracovních úrovní:

- Administrativa: sick days, příspěvek na dojíždění, vzdělávání, příspěvek na kulturní akce (na více typů událostí), možnost používat mobil apod. i v soukromí, finanční bonusy podle zisku podniku;
- Výroba: finanční bonusy podle zisku podniku, vzdělávání, příspěvek na dojíždění (odpovědi byly: zajištění dopravy do zaměstnání nebo příspěvek na hromadnou dopravu), příspěvek na rehabilitace, příspěvek na kulturní akce, peně, 13. plat;
- Doprava: pojištění odpovědnosti, vzdělávání (bezpečnost, provoz v dopravě), nadlimitní cestovní náhrady, peněžní odměny zvláštního uznání.

Další výčet na 6) otázku specifikuje, že všechny tři pracovní úrovně (celkem 40 % zaměstnanců) označily jednoznačně slevu na produkty podniku jako zaměstnaneckou výhodu, která by mohla být podnikem zrušena. Slevu na produkty podniku využívá pouze 34 % zaměstnanců (Tabulka 4).

- Administrativa: sleva na produkty podniku;
- Výroba: sleva na produkty podniku;
- Doprava: sleva na produkty podniku.

Z toho lze soudit, že zaměstnanci preferují jiné formy zaměstnaneckých výhod, které jsou pro ně více užitečné. Zrušení této výhody by mohlo pomoci tím, že podnik bude mít možnost přesměrovat finanční zdroje do jiných forem zaměstnaneckých výhod, které by lépe vyhovovaly potřebám a preferencím zaměstnanců.

Další Graf 5 poskytuje přehled odpovědí na otázku, zda se zaměstnanecké výhody odrážejí na celkové spokojenosti ve firmě. Z výsledků je patrné, že většina respondentů (76 %) uvádí, že zaměstnanecké výhody mají dopad na jejich celkovou spokojenost ve firmě. Ostatní odpovědi jsou, že zaměstnanci neví (16 %) a pouze menší část uvedla, že zaměstnanecké výhody nemají vliv na jejich celkovou spokojenost.

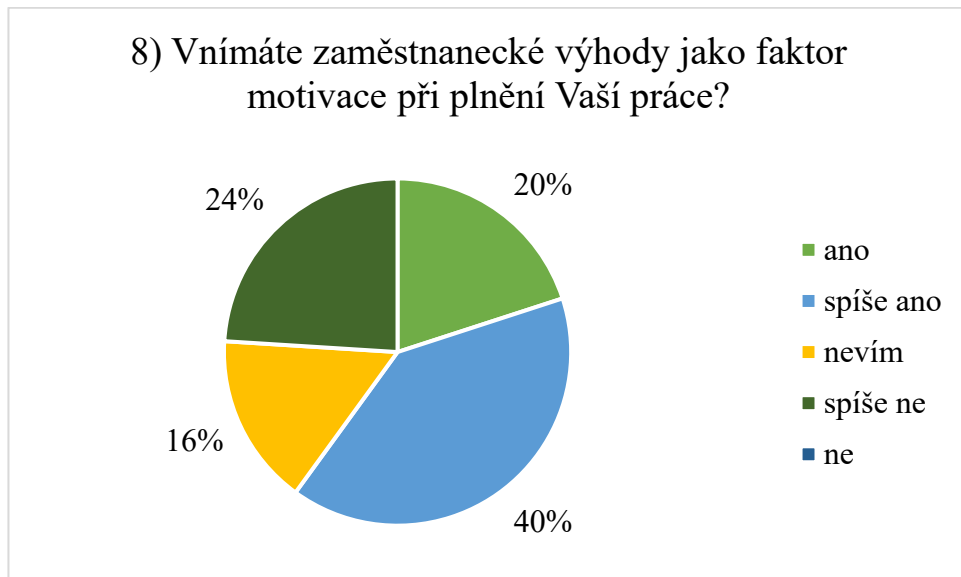


Graf 5: Odrážení zaměstnaneckých výhod na spokojenost

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí: Lze vyčíst, že většina zaměstnanců vnímá zaměstnanecké výhody jako faktor, který pozitivně ovlivňuje jejich celkovou spokojenost ve firmě. Nicméně, je také patrná míra nejistoty, která může naznačovat potřebu dalšího zkoumání a komunikace o poskytování výhod.

Co se týká 8. otázky „Vnímáte zaměstnanecké výhody jako faktor motivace při plnění Vaší práce?“ je patrné z Graf 6, že většina (60 %) zaměstnanců vnímá zaměstnanecké výhody jako motivující faktor, přičemž 20 % odpovědělo „ano“ a 40 % „spíše ano“. Odpovědi vyjadřující nejistotu ohledně motivace tvoří 16 % zaměstnanců. Dále 24 % zaměstnanců uvedlo, že nevnímají zaměstnanecké výhody jako faktor motivace a žádný ze zaměstnanců neodpověděl „ne“.

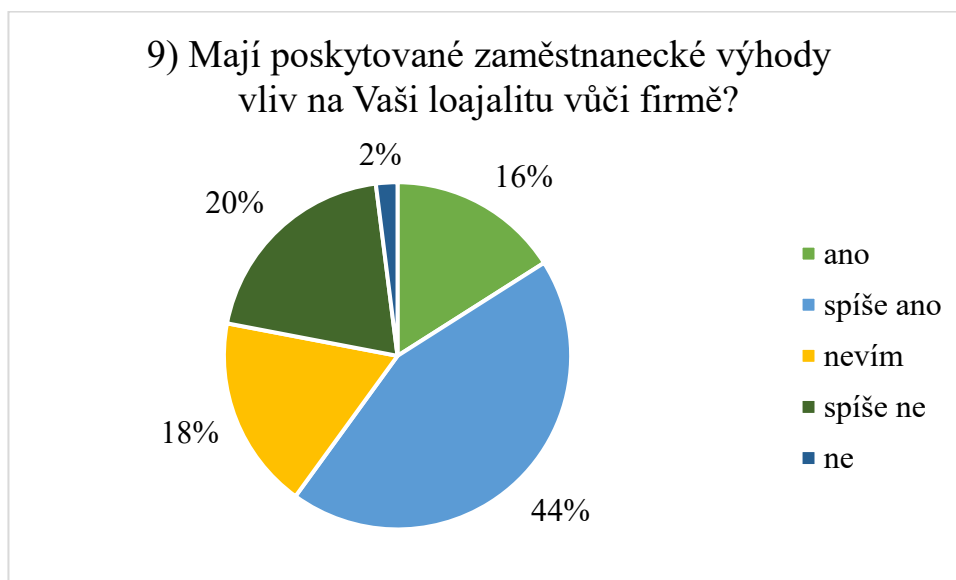


Graf 6: Zaměstnanecké výhody jako faktor motivace

Zdroj: vlastní zpracování

Podle přehledu odpovědí je zřejmé, že zaměstnanecké výhody jsou vnímány jako důležitý motivující faktor při plnění práce. Značný počet zaměstnanců (24 %) však vyjádřil, že spíše nevnímá zaměstnanecké výhody jako faktor motivace při plnění práce. Dále 16 % zaměstnanců vyjádřilo nejistotu, jejíž důsledkem je nedostatečné uvědomění si vlivu zaměstnaneckých výhod na motivaci.

Otázka číslo 9, zda mají zaměstnanecké výhody vliv na loajalitu zaměstnanců v podniku je znázorněna na Graf 7. Zaměstnanecké výhody mají pozitivní vliv na loajalitu většiny zaměstnanců (60 %). Dále je z výsledků patrné, že 18 % zaměstnanců neví a jen 22 % zaměstnanců hodnotí, že zaměstnanecké výhody mají spíše negativní či žádný vliv na jejich loajalitu.

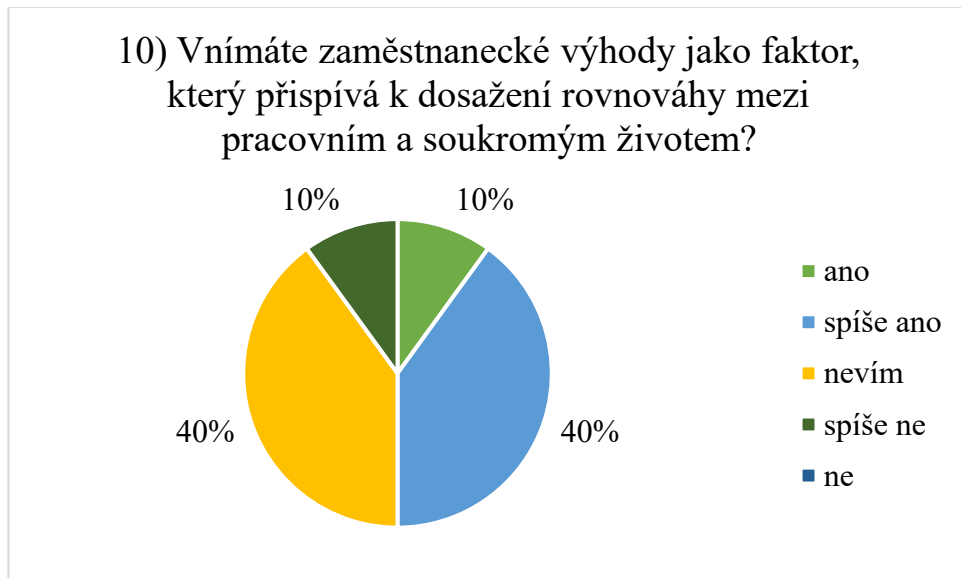


Graf 7: Vliv zaměstnaneckých výhod na loajalitu

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí se dá odvodit, že většina respondentů vnímá poskytované zaměstnanecké výhody jako faktor, který má pozitivní vliv na jejich loajalitu vůči firmě. Značný počet zaměstnanců (18 %) si není vlivem jistá – to může být nedostatečným uvědoměním si vlivu zaměstnaneckých výhod na loajalitu. Podnik může dál zkoumat a zlepšovat zaměstnanecké výhody, aby posílily loajalitu zaměstnanců. Dále 22 % zaměstnanců má názor, že zaměstnanecké výhody nemají vliv na jejich loajalitu.

Desátá otázka (Graf 8): „Vnímáte zaměstnanecké výhody jako faktor, který přispívá k dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem?“ je vyjádřena tak, že většina zaměstnanců (50 %) vnímá zaměstnanecké výhody jako něco, co spíše přispívá k dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Dále 40 % zaměstnanců odpovědělo možností „nevím“, ostatní odpovědi dorovnal možnost „spíše ne“. Nikdo ze zaměstnanců si nemyslí, že zaměstnanecké výhody nepřispívají k dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

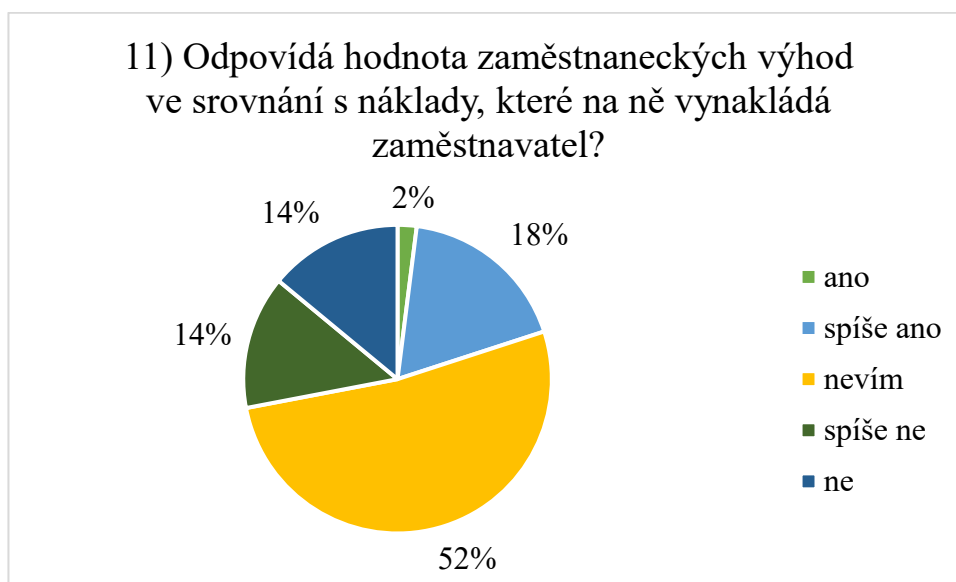


Graf 8: Zaměstnanecké výhody a work-life balance

Zdroj: vlastní zpracování

Dle nejčastějších odpovědí vyplývá, že zaměstnanecké výhody hrají určitou roli k dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Vyjádřená nejistota (od 40 % zaměstnanců) je nejspíše kvůli neznalosti pojmu work-life balance a kvůli individuálním preferencím a potřebám zaměstnanců.

Co se týká jedenácté otázky, zda odpovídá hodnota zaměstnaneckých výhod ve srovnání s náklady, které na ně vynakládá zaměstnavatel, je viditelné z Graf 9. Nejvíce respondentů (52 %) odpovědělo, že hodnotu zaměstnaneckých výhod nezná. Zároveň má tato otázka 14 % odpovědí „spíše ne“ a dalších 14 % „ne“. Pouze malá část (20 %) zaměstnanců pocítuje, že hodnota zaměstnaneckých výhod spíše odpovídá nebo odpovídá nákladům, které na ně zaměstnavatel vynakládá.

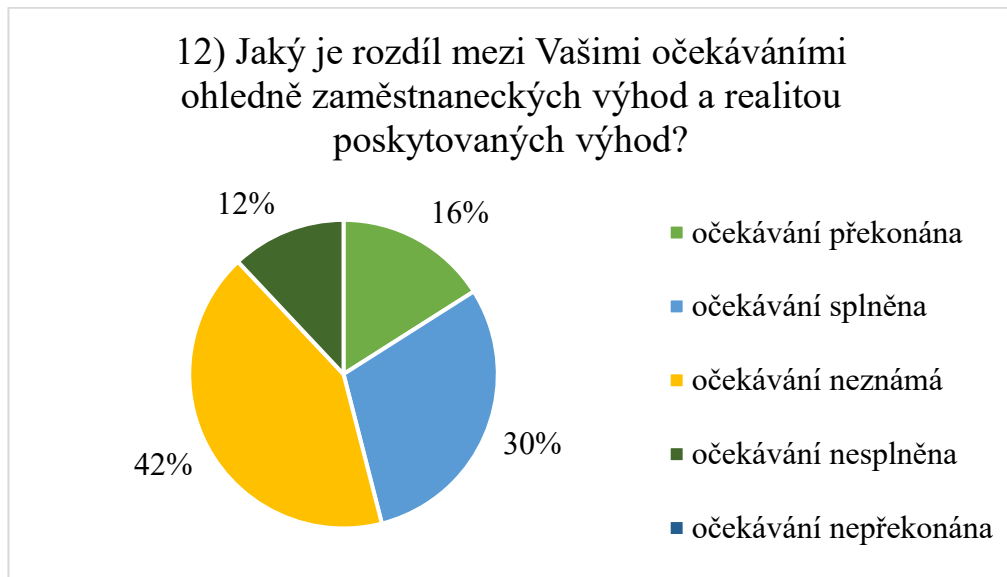


Graf 9: Hodnota zaměstnaneckých výhod

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově lze tedy říci, že se většina zaměstnanců necítí příliš jistě ohledně toho, zda hodnota poskytovaných zaměstnaneckých výhod odpovídá nákladům, které na ně zaměstnavatel vynakládá. Tato nejistota může být důsledkem toho, že si zaměstnanci hodnotu neuvědomují. Dále se může jednat o nedostatek informací o nákladech od zaměstnavatele. Těmito důsledky vzniká potřeba lepší komunikace o nákladech mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Dvanáctá otázka („Jaký je rozdíl mezi Vašimi očekáváními ohledně zaměstnaneckých výhod a realitou poskytovaných výhod?“) je předvedena na Graf 10. Výsledky naznačují, že největší část (46 %) zaměstnanců označila, že jejich očekávání byla překonána (realita poskytovaných výhod předčila jejich očekávání) a splněna. O trochu menší část (42 %) zaměstnanců má neznámá očekávání. Vedle těchto odpovědí je i 12 % zaměstnanců, u kterých očekávání byla nesplněna (realita poskytovaných výhod nedosáhla jejich očekávání).

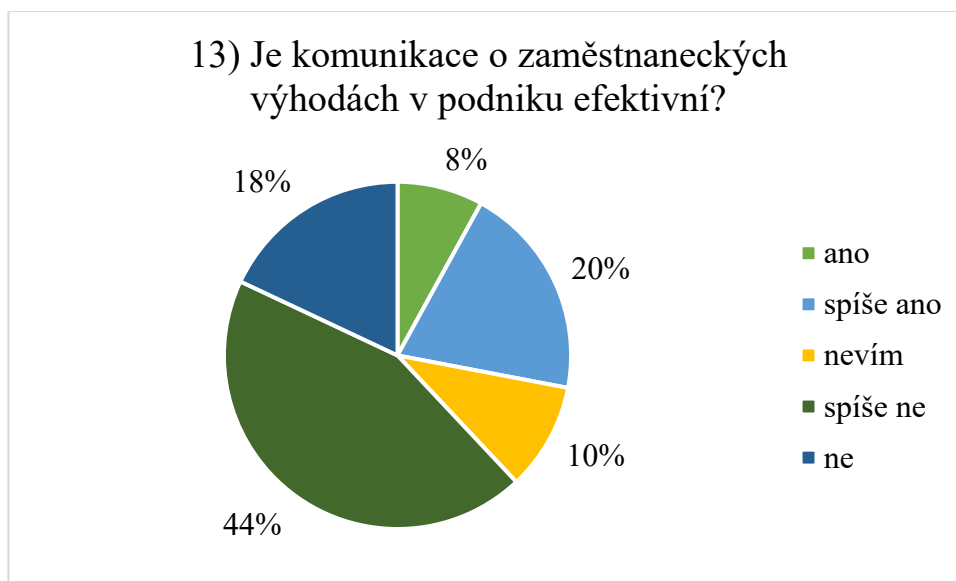


Graf 10: Vnímání očekávání a reality zaměstnaneckých výhod

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků lze konstatovat, že existuje rozmanitost ve vnímání zaměstnaneckých výhod mezi zaměstnanci. Zatímco někteří mohou být spokojeni s tím, že jejich očekávání byla splněna nebo dokonce překonána, jiní mohou být zklamáni, pokud jejich očekávání byla nesplněna. Významná část zaměstnanců není schopna vyjádřit svoje očekávání, což souvisí s nedostatečnou shodou mezi vnímáním zaměstnanců a zaměstnavatele.

Třináctá otázka (Graf 11): „Je komunikace o zaměstnaneckých výhodách v podniku efektivní?“ je zobrazena následovně: „ano“ – 8 % zaměstnanců, „spíše ano“ – 20 % zaměstnanců, „nevím“ 10 % zaměstnanců, „spíše ne“ 44 % zaměstnanců“ a „ne“ 18 % zaměstnanců.

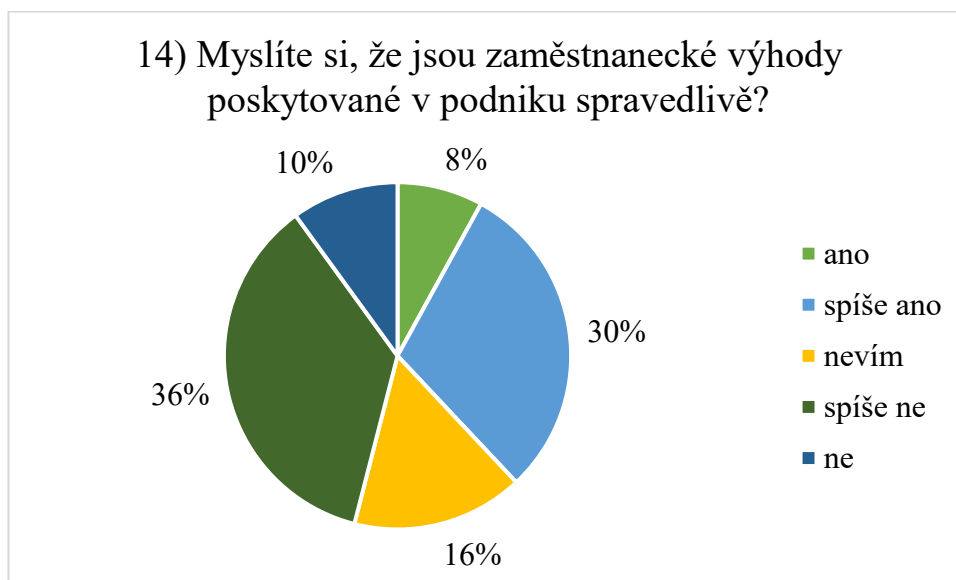


Graf 11: Komunikace o zaměstnaneckých výhodách

Zdroj: vlastní zpracování

Je zřejmé, že většina zaměstnanců (62 %) má pochybnosti ohledně efektivnosti komunikace ohledně zaměstnaneckých výhod v podniku. Efektivní komunikace byla označena pouze 28 % zaměstnanců. Neefektivní komunikace o zaměstnaneckých výhodách bude hlavním problémem podniku ABC.

Předposlední otázka ohledně zaměstnaneckých výhod je zaměřena na spravedlivost v jejich poskytování. Opět převažují v Graf 12 spíše negativní odpovědi – 36 % „spíše ne“ a 10 % „ne“. Zhruba druhá polovina zaměstnanců (38 %) si naopak myslí, že poskytování zaměstnaneckých výhod je spravedlivé a spíše spravedlivé. Nejmenší skupina (16 %) zaměstnanců uvedla „nevím“.

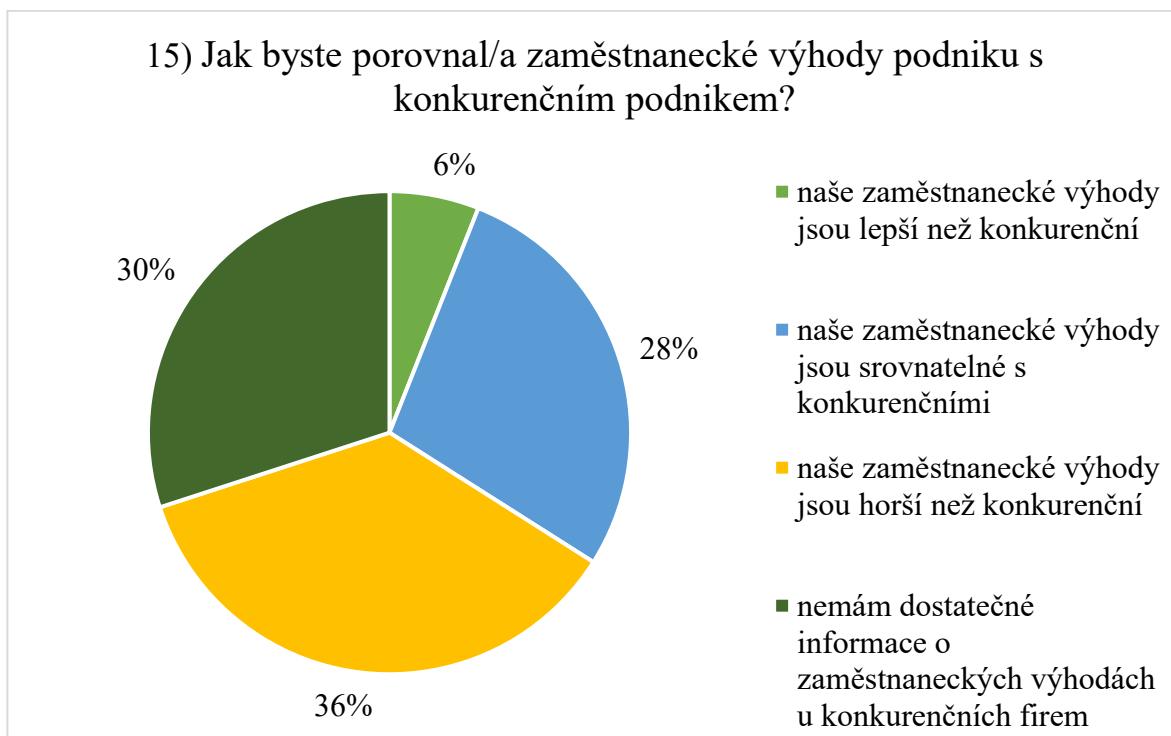


Graf 12: Spravedlnost zaměstnaneckých výhod

Zdroj: vlastní zpracování

Přehled odpovědí naznačuje, že převažují zaměstnanci s pocitem nespravedlivého poskytování. Nespravedlivé poskytování je ovlivněno formou flexibilního poskytování zaměstnaneckých výhod. I tato otázka může signalizovat potřebu zlepšení při poskytování zaměstnaneckých výhod, aby byla zajištěna spravedlnost.

Poslední otázka o zaměstnaneckých výhodách zní: “Jak byste porovnal/a zaměstnanecké výhody podniku s konkurenčním podnikem?“. Je vnímáno (Graf 13), že zaměstnanecké výhody podniku ABC jsou srovnatelné (28 %) nebo jsou horší (36 %) než konkurenční podnik. Oproti tomu 30 % zaměstnanců nemá dostatečné informace o zaměstnaneckých výhodách u konkurenčních firem. Menší skupina (konkrétně 6 %) zaměstnanců oponuje, že zaměstnanecké výhody ABC jsou lepší než u konkurenčních podniků.



Graf 13: Zaměstnanecké výhody konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí souhrnně plyne, že většina respondentů vnímá zaměstnanecké výhody podniku ABC jako průměrné ve srovnání s konkurenčními podniky. Pro podnik ABC to značí signál, aby zlepšil zaměstnanecké výhody za účelem být konkurenceschopnější.

Druhý blok otázek – konkrétně otázky 16) až 18) se zaměřují na klasifikaci zaměstnanců v podniku ABC. Odpovědi na tyto otázky jsou shrnuty v Tabulka 5.

V administrativě pracují pouze ženy od 18 do 55 let, na druhou stranu v dopravě pracují pouze muži od 26 do 55 let. V pracovní úrovni výroba jsou zastoupeni jak muži, tak ženy, a to ve všech věkových kategoriích.

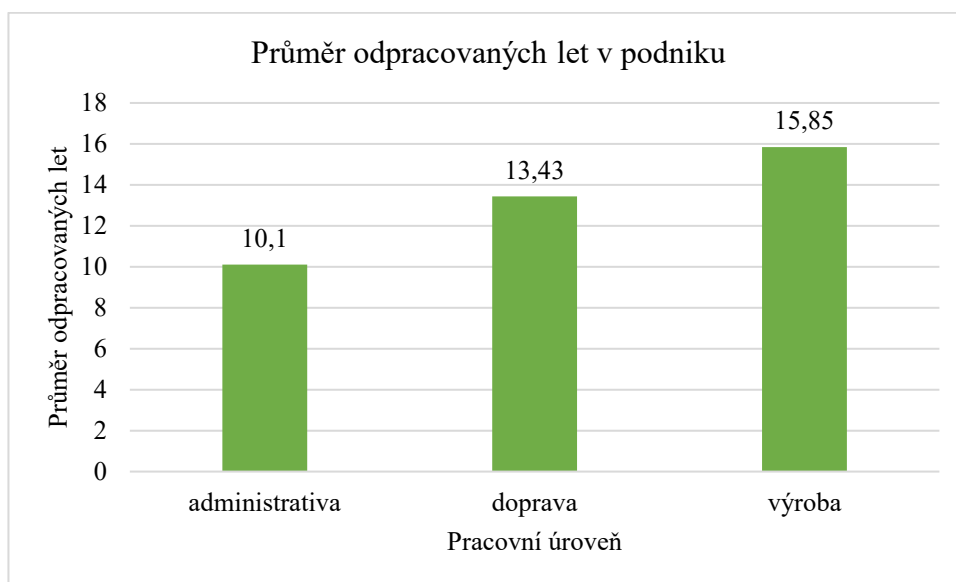
Součet zaměstnanců administrativy je 10, dopravy 7 a výroby 33. Celkový součet vyplněných dotazníků je 50. Počet všech zaměstnanců podniku ABC je 51, dotazník nevyplnil jednatel společnosti, který navrhuje systém poskytování zaměstnaneckých výhod, takže celková úspěšnost vyplňování je 98 %.

Tabulka 5: Klasifikace zaměstnanců

Klasifikace:	Rozdělení podle pracovní úrovně			Celkový součet
	administrativa	doprava	výroba	
Muž		7	17	24
18 – 25 let			2	2
26 – 35 let		3	6	9
36 – 45 let		2	4	6
46 – 55 let		2	3	5
56 a více let			2	2
Žena	10		16	26
18 – 25 let	3		3	6
26 – 35 let	2		1	3
36 – 45 let	3		5	8
46 – 55 let	2		6	8
56 a více let			1	1
Celkový součet	10	7	33	50

Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr dotazníkového šetření byla položena 19) otázka na počet odpracovaných let v podniku. Podle počtu odpracovaných let v podniku bylo spočítáno (viz Graf 14), že průměr odpracovaných let v podniku ABC je různý podle pracovních úrovní. Bylo zjištěno, že administrativní pozice mají průměrnou délku odpracovaných 10,1 let. Zaměstnanci v dopravě mají ještě vyšší průměrnou délku odpracovaných let, konkrétně 13,43 let. Nejvyšší průměr odpracovaných let je ve výrobě, a to s počtem 15,85 let.



Graf 14: Průměr odpracovaných let v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Průměry značí, že zaměstnanci všech odvětví mají vyšší míru loajality pro podnik ABC a tyto průměry indikují vysokou úroveň zkušeností.

4.3 Polostrukturovaný rozhovor

V rámci analýzy zaměstnaneckých výhod v podniku ABC byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor, který je k dispozici v Příloze B. Rozhovor probíhal s jednatelem a s vedoucí ekonomického oddělení dne 20. 3. 2024 v podniku ABC. Informace z rozhovoru byly využity i v podkapitole 3.2 Zaměstnanecké výhody ve vybraném podniku, ve které jsou detailně rozepsané jednotlivé zaměstnanecké výhody, které podnik ABC poskytuje.

- **Jaké zaměstnanecké výhody nabízí Váš podnik? A používáte plošný nebo flexibilní systém?**

Zaměstnanecké výhody tvoří okolo 8 % z celkových mzdových nákladů našeho podniku. Podnik ABC umožňuje zaměstnancům využívat širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Některé zaměstnanecké výhody poskytuje podnik **plošně**, takže jsou zaměstnancům přiděleny a příkladem jsou: o týden delší dovolená, příspěvek na penzijní spoření, stravování (stravenky x závodní jídelna), možnost vzdělávání, společenské akce, slevy na produkty podniku. V našem podniku převládá plošný způsob poskytování, ale snažíme se i poskytovat zaměstnanecké výhody, které nejlépe odpovídají individuálním potřebám – různé priority a různé životní situace (právě podle různé pracovní úrovně a různého věku). Příkladem **flexibilních** zaměstnaneckých výhod jsou: home office, flexibilní pracovní doba, dříve poskytovaný příspěvek na rehabilitace, možnost používat mobil apod. i v soukromí, možnost používat automobil i v soukromí, pomoc při řešení osobních záležitostí (půjčky, právník, ...). (Jednatel podniku ABC, 2024)

- **Jak zaměstnance informujete o zaměstnaneckých výhodách?**

Zaměstnance o zaměstnaneckých výhodách informuji já – mají možnost se ptát na informace o jednotlivých zaměstnaneckých výhodách a o jejich způsobu poskytování. Zaměstnanecké výhody spravuji pro celý podnik. (Vedoucí ekonomického oddělení podniku ABC, 2024)

- **Máte i netradiční zaměstnanecké výhody?**

Bohužel neposkytujeme. Jsme malý výrobní podnik, který poskytuje pouze tradiční zaměstnanecké výhody. (Vedoucí ekonomického oddělení podniku ABC, 2024)

- **Sledujete jaké zaměstnanecké výhody mají konkurenční podniky?**

Poskytování zaměstnaneckých výhod u nás není založeno na tom, co praktikuje konkurence. Nicméně i tak máme částečný přehled o tom, co poskytují. (Jednatel podniku ABC, 2024)

- **Ptáte se na zpětnou vazbu zaměstnanců kvůli aktualizaci nabídky?**

Ano, zpětná vazba je pro nás důležitá. Jsme otevřeni aktualizaci zaměstnaneckých výhod, ale poskytujeme je až po důkladném zvážení. V současné době jednáme o znovuoobnovení rehabilitací ve formě masáží, protože zaměstnanci mají zdravotní problémy, které jsou důsledkem vykonávané práce. (Jednatel podniku ABC, 2024)

- **Jak měříte účinnost zaměstnaneckých výhod?**

Právě díky zpětné vazbě zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody musí podporovat cíle našeho podniku. (Jednatel podniku ABC, 2024)

- **Je systém zaměstnaneckých výhod spravedlivý, aby nedocházelo k diskriminaci?**

Snažíme se, aby poskytování zaměstnaneckých výhod bylo spravedlivé. Jsem si ale vědom, že tato problematika může v podniku nastat, když poskytujeme i flexibilní výhody, které má každý zaměstnanec individuálně. (Jednatel podniku ABC, 2024)

- **Jakým způsobem zaměstnanci o výhody žádají?**

Jak již bylo řečeno, tak zaměstnanecké výhody spravuji já. Zaměstnanci osobně přijdou na ekonomické oddělení a já jim ráda pomohu s veškerými informacemi a žádostmi. Jiné možnosti (jako aplikaci či portál) nemáme. (Vedoucí ekonomického oddělení podniku ABC, 2024)

- **Ptají se potenciální zaměstnanci při přijímacím pohovoru na zaměstnanecké výhody?**

Ano, velmi často. Je to pochopitelné, zaměstnanecké výhody mají velký vliv na rozhodování o přijetí práce. Potenciální zaměstnance zajímá především jaké dostane výhody a v jaké jsou výši. Na druhou stranu někteří zájemci o práci berou zaměstnanecké výhody jako samozřejmost. (Jednatel podniku ABC, 2024)

Co se týká současných zaměstnanců, tak vnímáme, že zaměstnanci s vyšší peněžní odměnou pocítují výhody pozitivněji než zaměstnanci s nízkou peněžní odměnou (Vedoucí ekonomického oddělení podniku ABC, 2024)

- **Hledáte způsob, jak snížit náklady na zaměstnanecké výhody?**

Usilujeme o efektivní využití nákladů, které jsou vyčleněny na zaměstnanecké výhody. Snažíme se o jejich optimalizaci podle potřeb zaměstnanců. Nepřijde nám nákladově efektivní poskytovat co nejvyšší objem. (Jednatel podniku ABC, 2024)

4.4 Shrnutí analýzy zaměstnaneckých výhod

Shrnutí analýzy zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnanců

Analýza zaměstnaneckých výhod poskytuje poznatky o současném systému zaměstnaneckých výhod. Z výzkumu vyplývá, že většina zaměstnanců je spokojena se současným systémem zaměstnaneckých výhod (existuje však i míra nejistoty a nespokojenosti). Zaměstnanci vyjádřili, že mají možnost volby zaměstnaneckých výhod (také i zde je míra nejistoty a nespokojenosti). Dále většina zaměstnanců ocení zvýšení mzdy než posílení zaměstnaneckých výhod.

Mezi výhody, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni, patří: prodloužená dovolená, příspěvek na penzijní spoření a společenské akce. Naopak jsou zaměstnanci nespokojeni především se závodním stravováním. Existují rozdíly v preferencích zaměstnanců podle jejich pracovní úrovně, ale obecně zaměstnanci podniku chtějí přidat výhody jako jsou: sick days, příspěvek na dojíždění, vzdělávání, finanční bonusy podle zisku podniku a další. Naopak sleva na produkty podniku má nízkou popularitu, a tím pádem je většinou zaměstnanců označena ke zrušení.

Dotazníkové šetření bylo také zaměřeno na hodnocení vlivu zaměstnaneckých výhod na celkovou spokojenost, loajalitu a dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Většina zaměstnanců (79 %) uvedla, že zaměstnanecké výhody mají pozitivní dopad na jejich celkovou spokojenost v podniku. Co se týče motivace, tak také většina zaměstnanců (60 %) vnímá zaměstnanecké výhody jako faktor motivace. Zaměstnanecké výhody jsou rovněž vnímány jako pozitivní faktor pro loajalitu k danému podniku. S přihlédnutím na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem většina zaměstnanců (50 %) vnímá zaměstnanecké výhody jako něco, co spíše přispívá k dosažení této rovnováhy. Je zřejmé, že zaměstnanecké výhody jsou pro spokojenost zaměstnanců důležité.

Další výsledky jsou orientovány na vnímání zaměstnanců ohledně zaměstnaneckých výhod a vyplývá, že více než polovina zaměstnanců neví, zda hodnota zaměstnaneckých výhod odpovídá nákladům, které na ně zaměstnavatel vynakládá. Kromě toho, v další otázce o očekávání a realitě zaměstnaneckých výhod, nejvíce zaměstnanců (46 %) uvedlo, že jsou jejich očekávání splněna nebo překována. Nicméně je zde vysoká míra (42 %) nejistoty. Ohledně efektivity komunikace o zaměstnaneckých výhodách v podniku převažovaly názory o neefektivnosti. Zároveň i u spravedlnosti v poskytování zaměstnaneckých výhod převažují

negativní názory. Podnik ABC oproti konkurenčním podnikům poskytuje výhody stejné nebo horší – pouze ve třech případech poskytuje lepší.

Z otázek na klasifikaci zaměstnanců bylo odhaleno, že pracovní úroveň administrativa je tvořena pouze ženami od 18 do 55 let, zatímco v dopravě jsou výhradně muži od 26 do 55 let. Co se týká pracovní úrovně výroba, tak zde pracují jak ženy, tak muži, a to ve všech věkových kategoriích. Průměrná délka zaměstnání v podniku ABC se liší podle pracovní úrovně, kde nejvyšší míra je 15,85 let, což naznačuje vysokou míru loajality zaměstnanců.

Shrnutí analýzy zaměstnaneckých výhod z pohledu jednatele a vedoucí ekonomického oddělení

Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem a vedoucí ekonomického oddělení podniku ABC poskytl informace ohledně zaměstnaneckých výhod. Jednatel podniku zdůraznil širokou škálu zaměstnaneckých výhod, které podnik ABC poskytuje. Některé jsou poskytovány plošně, jako je prodloužená dovolená, příspěvek na penzijní připojištění a stravenky, zatímco jiné jsou flexibilní, jako je home office nebo možnost používat automobil i v soukromí. Zdůraznil také snahu o individualizaci výhod podle potřeb zaměstnanců.

Vedoucí ekonomického oddělení sdělila, že výhody v podniku spravuje ona sama a zaměstnanci jsou informováni prostřednictvím osobní komunikace a nemají žádnou aplikaci nebo portál pro žádosti.

Z otázky o měření vyplývá, že podnik ABC bere v úvahu zpětnou vazbu zaměstnanců při aktualizaci nabídky zaměstnaneckých výhod. Rozhovor se také týkal spravedlnosti a transparentnosti systému výhod, přičemž jednatel uznal možnost vzniku diskriminace v situacích, kdy jsou poskytovány flexibilní výhody individuálně.

Zájem o zaměstnanecké výhody se ukázal být výrazný jak u potenciálních zaměstnanců, kteří je považují za důležitý faktor při rozhodování o zaměstnání, tak i u stávajících zaměstnanců. Společnost sleduje výhody nabízené konkurenčními podniky, ale nezaměřuje se na ně jako na hlavní kritérium pro poskytování vlastních výhod.

Závěrem bylo konstatováno, že společnost se snaží efektivně využívat náklady na zaměstnanecké výhody a optimalizovat je podle potřeb zaměstnanců.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

V poslední kapitole diplomové práce jsou zhodnoceny výsledky analýz a dále jsou popsány návrhy doporučení ke zlepšení.

5.1 Zhodnocení výsledků

Jednotlivé analýzy - analýza zaměstnanců a analýza jednatele s vedoucí ekonomického oddělení, se dle komparační analýzy **shodují** v tom, že:

- zaměstnanecké výhody mají širokou škálu;
- je zohledněna flexibilita a personalizace výhod;
- pozitivní vliv zaměstnaneckých výhod na zaměstnance (loajalita, motivace);
- efektivní využití finančních nákladů – zaměstnanecké výhody jsou v souladu s potřebami zaměstnanců a zároveň i s podnikovým rozpočtem;
- je dbáno na blaho zaměstnanců – work-life balance.

Naopak z výsledků komparační analýzy (mezi zaměstnanci a jednatelem s vedoucí ekonomického oddělení) vyplývají **neshody**, které jsou brány jako **kritické oblasti**:

- nedostatečná nabídka zaměstnaneckých výhod – s některými výhodami jsou zaměstnanci nespokojeni (závodní jídelna, flexibilní pracovní doba a další), dále některé výhody zaměstnancům chybí (sick days, příspěvek na dojíždění, vzdělávání, příspěvek na kulturní akce, příspěvek na rehabilitace, pené, 13. plat, pojištění odpovědnosti, nadlimitní cestovní náhrady, peněžní odměny zvláštního uznání) nebo zaměstnanci tyto zaměstnanecké výhody chtějí zrušit (sleva na produkty podniku), a dále nedostatečná využitelnost, i přesto, že zaměstnanci mají nárok (penzijní spoření);
- nedostatečná komunikace – zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s efektivitou;
- chybějící spravedlnost – zaměstnanci mají pocit nespravedlivého poskytování zaměstnaneckých výhod, přičemž jednatel uznal možnost vzniku diskriminace při flexibilním poskytování;
- chybějící transparentnost – zaměstnanci neznají hodnotu nákladů, které vynakládá zaměstnavatel na zaměstnanecké výhody;
- nedostatečná konkurenceschopnost – která může vést k obtížím při získávání nových zaměstnanců.

5.2 Návrhy doporučení ke zlepšení

Je důležité řešit existenci neshod pomocí návrhů doporučení, které zlepší poskytování zaměstnaneckých výhod v podniku ABC.

Do návrhů patří:

- aktualizace zaměstnaneckých výhod:
 - zlepšení zaměstnaneckých výhod;
 - zavedení chybějících zaměstnaneckých výhod,
 - zrušení nadbytečných zaměstnaneckých výhod,
 - zvýšení využitelnosti zaměstnaneckých výhod;
- zlepšení komunikace;
- zlepšení spravedlnosti v poskytování;
- zlepšení transparentnosti;
- zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnaneckých výhod.

Pro podnik je nutné, aby po určité době (doporučeny 3 měsíce) od aktualizace zaměstnaneckých výhod provedl měření pomocí zpětné vazby na efektivitu zaktualizovaných zaměstnaneckých výhod. Protože je možné, že by i nadále bylo potřeba dalších úprav.

5.2.1 Aktualizace zaměstnaneckých výhod

Díky podrobné analýze zaměstnaneckých výhod v podniku ABC se zjistilo, že je nutné zavést nové zaměstnanecké výhody a upravit stávající. Aktualizace zaměstnaneckých výhod je tedy klíčová a pomůže se zlepšením spokojenosti zaměstnanců.

Obecně na aktualizaci zaměstnaneckých výhod lze využít **kurz**. Konkrétně byl vybrán kurz na téma „Systémy odměňování a benefitů v praxi“ od Gradua, který se bude konat až 25. 11. 2024 od 9:00 do 16:00 v Praze.

Kurz je určen pro personalisty nebo manažery, kteří odpovídají za odměňování v podniku. Z podniku ABC by se kurzu mohla zúčastnit vedoucí ekonomického oddělení, která zaměstnanecké výhody spravuje. Cílem kurzu je získání přínosných informací z odměňování v oblasti zaměstnaneckých výhod. Tento kurz přinese výběr zaměstnaneckých výhod a jejich výhodnost pro zaměstnavatele a také současné trendy včetně nejoblíbenějších výhod. Kurz zdůrazní vliv odměňování na další systémy řízení lidských zdrojů.

Metodikou kurzu bude interaktivní výklad s diskusí včetně řešení modelových situací z praxe. Očekávanými náklady je cena 6 534 Kč včetně DPH. Cena by měla být jednatelem zvážena, zda odpovídá přidané hodnotě a zda je v rámci rozpočtu podniku. Jednatel také musí provést online objednávku vybraného termínu. (Gradua, 2024)

Podrobnější aktualizace zaměstnaneckých výhod je dále rozdělena na čtyři možné podnávrhy:

Zlepšit zaměstnanecké výhody, kde se vyskytuje nespokojenost

Zaměstnanci byli nespokojeni především s těmito zaměstnaneckými výhodami: závodní stravování (16,7 %), flexibilní pracovní doba (16 %), možnost používat mobil (12 %), společenské akce (8,4 %) a další. Pro podnik je vhodné, aby identifikovalo konkrétní problematickou oblast a zlepšilo ji. Zlepšení by přispělo k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Příkladem u závodního stravování je zvýšit kvalitu nabízených jídel či začít nabízet i třetí hlavní jídlo. Proškolený personál a výběr zdravých a čerstvých surovin by také mohl přispět k této stravovací službě. Druhým nejčastěji označovaným problémem je flexibilní pracovní doba, která by mohla být umožněna i dalším zaměstnancům, které omezují technologické nástroje. Další možností je rozšířit časové rozpětí, během kterého mohou zaměstnanci začít a končit pracovat. Jako poslední příklad je zlepšení společenských akcí, které by mohlo mít nově i jinou formu než jen firemních večírků – třeba sportovní turnaje nebo výlety se zapojením rodin.

Zavedení chybějících zaměstnaneckých výhod

Z analýzy také vyplynulo, že zaměstnanci by ocenili i spoustu nových výhod, které podnik neposkytuje (sick days, příspěvek na dojíždění, vzdělávání, příspěvek na kulturní akce, příspěvek na rehabilitace, peně, 13. plat, pojištění odpovědnosti, nadlimitní cestovní náhrady, peněžní odměny zvláštního uznání). Jednalo by se tedy o spuštění poskytování těchto chybějících výhod. Sick days (neboli volno z důvodu nemoci) může být udělováno, pokud podnik vypracuje politiku sick days (nároky zaměstnanců, evidence sick days, právní požadavky). Příspěvek na dojíždění by mohl být buď formou příspěvku na dopravu (na pohonné hmoty, na veřejnou dopravu) nebo přímo zajištění dopravy od zaměstnavatele.

Aby podnik mohl zavést chybějící zaměstnanecké výhody, musel by přerozdělit svůj rozpočet, protože bylo řečeno, že se nesnaží poskytovat co nejvyšší částku, ale co nejvíce druhů výhod. Jednatel při polostrukturovaném rozhovoru oznámil, že ještě před analýzou byla snaha o znovuoobnovení masáží. Jednalo se o nalezení levnější alternativní možnosti, která by pro zaměstnance byla stejně kvalitní.

Zrušení nadbytečné výhody

Jako nadbytečná výhoda, kterou by podnik mohl zrušit, byla označována pouze „sleva na produkty podniku“. Tuto výhodu používá pouze 34 % zaměstnanců. Pro zrušení této výhody je nutné posoudit náklady a efektivitu pro podnik. Z pohledu zaměstnanců vyplývá, že ze zrušení této výhody, by mohlo dojít k pořízení chybějící výhody, se kterou by byli spokojenější.

Zvýšení využitelnosti výhod, na které mají zaměstnanci nárok

Jedná se konkrétně o penzijní spoření, které je poskytováno plošně, ale i tak ho 10 % zaměstnanců nevyužívá. Aby zaměstnanci cítili pocit, že využívají vše na plno, tak by podnik mohl zlepšit situaci tím, že informuje tyto zaměstnance o výhodách spoření. Dále může zaměstnance upomínat nebo jim doporučit odborníka, který jim pomůže se spořením dle jejich individuálních potřeb.

5.2.2 Zlepšení komunikace

Pro zefektivnění komunikace o zaměstnaneckých výhodách by bylo vhodné, aby se k osobní komunikaci s vedoucí ekonomického oddělení, která zaměstnanecké výhody spravuje, přidaly i další interní komunikační kanály. Vhodným **komunikačním kanálem** je informování e-mailem či pomocí jiné chatovací aplikace. Podnik může připravit nástěnku (cena 200 Kč), ke které budou mít přístup všichni zaměstnanci. Na této nástěnce budou vyvěšeny důležité novinky a představeny všechny zaměstnanecké výhody. Rizikem tohoto komunikačního kanálu by mohla být nedostatečná adaptace zaměstnanců, kterým nebude vyhovovat nový způsob.

5.2.3 Zlepšení spravedlnosti v poskytování

Aby došlo ke zlepšení nespravedlivého poskytování zaměstnaneckých výhod (z důvodu flexibilního způsobu poskytování), měla by vedoucí ekonomického oddělení být více spravedlivá a objektivní. Konkrétním krokem je vypracování **plánu spravedlivého procesu rozhodování**, který bude mít určen jasná kritéria a bude v souladu s principy rovnosti a předejde se tak diskriminaci při poskytování zaměstnaneckých výhod. Očekávaná cena bude zhruba 1 100 Kč a bude zahrnovat 5 hodin mzdy zaměstnance, který tento plán vytvoří. Rizikem je nedostatečné proškolení zaměstnance, který rozhoduje o poskytování zaměstnaneckých výhod.

5.2.4 Zlepšení transparentnosti

Z důvodu toho, že zaměstnanci neznají hodnotu nákladů, které vynakládá zaměstnavatel na zaměstnanecké výhody, může jednatel zvýšit transparentnost tím, že sdílí mezi zaměstnance **transparentní rozpočet**. Tento rozpočet bude prezentovat veškeré náklady spojené s poskytováním zaměstnaneckých výhod. Někteří zaměstnanci totiž nevnímají hodnotu zaměstnaneckých výhod a berou výhody jako samozřejmost. Díky rozpočtu se zvýší zaměstnancům finanční gramotnost a budou se cítit více angažováni do nákladů podniku ABC. Rizikem je nesprávná interpretace rozpočtu, která může vést k nezdravým obavám zaměstnanců o finanční situaci podniku. Očekávané náklady (cca 2 200 Kč) budou záviset na době trvání vytvoření rozpočtu a tyto náklady budou zahrnovat mzdu zaměstnance, který za vytvoření rozpočtu bude zodpovědný.

5.2.5 Zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnaneckých výhod

Podnik by měl provést průzkum trhu a porovnávat zaměstnanecké výhody s přímou konkurencí v daném kraji. Konkurenceschopnost zaměstnaneckých výhod pomůže udržet zaměstnance v podniku, přilákat nové zaměstnance a zlepšit podniku jméno. Nejlepší metodou bude **mzdový benchmarking**, díky kterému podnik ABC získá porovnání nejen zaměstnaneckých výhod, ale i plánované zvýšení mezd či hodnoty příplatků s ostatními podniky.

Podnik ABC může zvážit podání přihlášky do dalšího průzkumu, který bude probíhat na podzim 2024. Cena pro účastníky průzkumu je 3.900 Kč včetně DPH. Každý účastník průzkumu získá výsledný report, který bude v digitální podobě, která bude vhodnou verzí i pro tisk a uložení. Pro zapojení podniku ABC do benchmarkingu je nutné, aby jednatel vyplnil přihlášku na webových stránkách. (AHK, 2024)

ZÁVĚR

V rámci této diplomové práce se autorka zaměřila na identifikaci, analýzu a zhodnocení současného systému zaměstnaneckých výhod v konkrétním podniku. Cílem bylo vymezit problematické oblasti a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení. Diplomová práce byla rozdělena do dvou hlavních částí: teoretické a analytické části.

Teoretická část byla zaměřena na definici odborných pojmů v oblasti odměňování a motivace. Důkladně byl prozkoumán koncept celkové odměny, faktory ovlivňující výši mzdy a další téma motivace, a to včetně typů motivace, stimulačních prostředků a motivačních strategií podniku. Druhá kapitola teoretické části byla zaměřena na detailnější popis zaměstnaneckých výhod, pohledy organizace i zaměstnanců na ně, dále jejich klasifikaci a také způsob poskytování. Teoretická část sloužila k tomu, aby práce získala teoretický základ pro následnou analýzu.

V analytické části byly autorkou aplikovány tyto získané poznatky pro provedení analýzy v podniku. Konkrétní podnik jménem ABC byl anonymizován a věnuje se výrobě nábytku. Analýza má tři části: analýza současného systému zaměstnaneckých výhod v podniku, dále analýza pohledu zaměstnanců na zaměstnanecké výhody v podniku a na závěr analýza pohledu jednatele s vedoucí ekonomického oddělení na zaměstnanecké výhody. Analýza zaměstnanců byla vypracována pomocí dotazníkového šetření s padesáti zaměstnanci, kteří měli různé pracovní úrovně – administrativa, doprava a výroba. Naopak na vedení byl aplikován polostrukturovaný rozhovor.

Na základě provedených analýz autorka získala data a provedla dle komparační analýzy zhodnocení výsledků. Ze zhodnocení výsledků vyšlo, že podnik ABC poskytuje širokou škálu zaměstnaneckých výhod, ve které je zohledněna flexibilita a personalizace výhod. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanecké výhody mají na zaměstnance pozitivní vliv (loajalita a motivace), finanční náklady jsou na výhody efektivně využívány a je dbáno na blaho zaměstnanců. Výsledky zhodnocení naznačují, že je zde prostor pro zlepšení, protože došlo ke zjištění kritických oblastí: nedostatečná nabídka výhod (nespokojenost, chybějící výhody, nadbytečné výhody ke zrušení a nedostatečná využitelnost), nedostatečná komunikace, chybějící spravedlnost a transparentnost a nedostatečná konkurenceschopnost zaměstnaneckých výhod.

Na tyto kritické oblasti byly navržena doporučení ke zlepšení: aktualizace zaměstnaneckých výhod (kurz zaměstnaneckých výhod), přidání dalšího komunikačního kanálu (e-mail a nástěnka), vypracování plánu spravedlivého procesu rozhodování, sdílení transparentního rozpočtu a provedení benchmarkingu zaměstnaneckých výhod s konkurencí.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje:

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEAM, Burton T. a MCFADDEN, John J., 2012. *Employee benefits*. La Crosse, WI: Dearborn. ISBN 978-1-4277-3564-5.
3. BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, 2017. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 8th edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education. ISBN 978-1-292-11956-4.
4. BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
5. BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-7.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN, 2017. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-714-1.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
9. KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol., 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-717-9847-9.
10. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
12. LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.
13. MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecské benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-193-3.
14. MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.

15. PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
16. PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.
17. PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & Management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
18. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
19. URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
20. URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Elektronické zdroje:

21. AHK, 2024. Mzdový benchmarking. *AHK business services* [online], [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://tschechien.ahk.de/cz/business-services/mzdovy-benchmarking>
22. CZ-NACE [online]. [cit. 2024-03-20]. Dostupné z: www.nace.cz
23. Gradua.cz, 2024. Systémy odměňování a benefitů v praxi. *Gradua kurz* [online], [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/systemy-odmenovani-a-benefitu-v-praxi.html>
24. Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů. *Zákony pro lidi* [online], [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Další zdroje:

25. ABC, s. r. o., 2024. Interní materiály společnosti ABC
26. Jednatel, 2024. Osobní rozhovor s jednatelem ve společnosti ABC, 20. 3. 2024.
27. Vedoucí ekonomického oddělení, 2024. Osobní rozhovor s vedoucí ekonomického oddělení ve společnosti ABC, 20. 3. 2024.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance

Příloha B: Základní sada otázek pro polostrukturovaný rozhovor s jednatelem a s vedoucí ekonomického oddělení

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance

Vážená respondentko, vážený respondente,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku ke své diplomové práci. Cílem dotazníku je identifikovat současný systém zaměstnaneckých výhod v podniku a vymezit problematické oblasti. Po analýze dotazníků budou zhodnoceny výsledky a následně budou navrženy doporučení ke zlepšení.

Dotazník je anonymní.

Děkuji předem za Váš čas věnovaný vyplňování dotazníku.

Bc. Simona Polívková

Otázky týkající se zaměstnaneckých výhod

1) Jste spokojená/ý se současnými zaměstnaneckými výhodami?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

2) Máte možnost výběru zaměstnaneckých výhod dle Vašich individuálních potřeb?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

3) Oceníte jako zaměstnanec spíše:

- zvýšení mzdy;
- posílení zaměstnaneckých výhod.

4) Označte, jak jste se zaměstnaneckými výhodami spokojen/a.

Zaměstnanecké výhody	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální postoj	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nevyužívám	Podnik neposkytuje
sick days							
home office							
týdenní pracovní doba je kratší než v ZP							
o týden delší dovolená							
flexibilní pracovní doba							
pojištění odpovědnosti od zaměstnavatele							
příspěvek na penzijní spoření							
příspěvek na životní pojištění							
finanční bonusy podle zisku podniku							
zdravotní péče zajištěná smluvním lékařem							
stravenky							
závodní stravování							
příspěvky na rehabilitace							
možnost používat mobil apod. i v soukromí							
možnost používat automobil i v soukromí							
možnost vzdělávání							
pomoc při řešení osobních záležitostí (půjčky, právník, ...)							
společenské akce							
pomoc při umístění dětí do školy/školky							
vytvoření dětské skupiny v podniku							
příspěvek na dojíždění							
sleva na produkty podniku							

5) Jaké zaměstnanecké výhody by podnik mohl přidat?

6) Jaké zaměstnanecké výhody by naopak podnik mohl zrušit?

7) Odrážejí se zaměstnanecké výhody na Vaší **celkové spokojenosti** ve firmě?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

8) Vnímáte zaměstnanecké výhody jako faktor **motivace** při plnění Vaší práce?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

9) Mají poskytované zaměstnanecké výhody vliv na Vaši **loajalitu** vůči firmě?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

10) Vnímáte zaměstnanecké výhody jako faktor, který přispívá k dosažení **rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem**?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

11) Odpovídá hodnota zaměstnaneckých výhod ve srovnání s náklady, které na ně vynakládá zaměstnavatel?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

12) Jaký je rozdíl mezi Vašimi očekáváními ohledně zaměstnaneckých výhod a realitou poskytovaných výhod?

- očekávání překonána (realita poskytovaných výhod předčila moje očekávání);
- očekávání splněna;
- očekávání neznámá – neměl/a jsem žádná konkrétní očekávání;
- očekávání nesplněna (realita poskytovaných výhod nedosahuje mých očekávání);
- očekávání nepřekonána.

13) Je komunikace o zaměstnaneckých výhodách v podniku efektivní?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

14) Myslíte si, že jsou zaměstnanecké výhody poskytované v podniku spravedlivě?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

15) Jak byste porovnal/a zaměstnanecké výhody podniku s konkurenčním podnikem?

- naše zaměstnanecké výhody jsou lepší než konkurenční;
- naše zaměstnanecké výhody jsou srovnatelné s konkurenčními;
- naše zaměstnanecké výhody jsou horší než konkurenční;
- nemám dostatečné informace o zaměstnaneckých výhodách u konkurenčních firem.

Klasifikační otázky

16) Jaké je Vaše pohlaví?

- žena;
- muž.

17) Jaký je Váš věk?

- 18 – 25 let;
- 26 – 35 let;
- 36 – 45 let;
- 46 – 55 let;
- 56 a více let.

18) Jaká je Vaše pracovní úroveň?

- administrativa;
- výroba;
- doprava.

19) Počet odpracovaných let v podniku:

Příloha B: Základní sada otázek pro polostrukturovaný rozhovor s jednatelem a s vedoucí ekonomického oddělení

- Jaké zaměstnanecké výhody poskytuje Váš podnik?
- Jak zaměstnance informujete o zaměstnaneckých výhodách?
- Máte i netradiční zaměstnanecké výhody?
- Sledujete jaké zaměstnanecké výhody mají konkurenční podniky?
- Ptáte se na zpětnou vazbu zaměstnanců kvůli aktualizaci nabídky a pokud ano, zapojujete do rozhodování i zaměstnance?
- Jak měříte účinnost zaměstnaneckých výhod?
- Je systém zaměstnaneckých výhod spravedlivý, aby nedocházelo k diskriminaci?
- Jakým způsobem zaměstnanci o výhody žádají?
- Ptají se potenciální zaměstnanci při přijímacím pohovoru na zaměstnanecké výhody?
- Jaké jsou zdroje a hledáte způsob, jak snížit náklady?