



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Analyza systému zaměstnaneckých výhod

Analysis of Employee Benefits System

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Klára Šimonová

JIRÁŇOVÁ

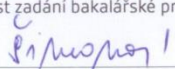
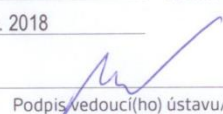

MICHAELA

**2017**

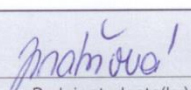
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Jiráňová	Jméno:	Michaela	Osobní číslo:	437515
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Analýza systému zaměstnaneckých výhod		
Název bakalářské práce anglicky:	Analysis of Employee Benefits System		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem bakalářské práce je analýza motivačního programu ve firmě JHV - Engineering s.r.o. Přínos: Přínosem bude realizace návrhové části v praxi. Osnova: 1) Úvod; 2) Teoretická část - definice motivace, teorie motivace, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody; 3) Praktická část - představení firmy, analýza aktuálního motivačního programu ve firmě JHV - Engineering s.r.o., vypracování návrhové části Optimalizace motivačního programu dle poznatků z odborné literatury, finanční analýza aktuálních benefitů a následné vyčíslení návrhové části; 4) Závěr - zhodnocení, zda byl dodržen cíl práce a shrnutí výsledku.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. Praha: ASP1, 2008. PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Klára Šimonová, Masarykův ústav vyšších studií / oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Ing. Dita Fialová, JHV - Engineering s.r.o.		
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 6 -04- 2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

JIRÁŇOVÁ, Michaela. *Analýza systému zaměstnaneckých výhod*. Praha: ČVUT 2017.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších  
studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 4. 5. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kláře Šimonové nejen za její ochotu a trpělivost, ale hlavně za cenné rady a připomínky, které mi během psaní poskytla. Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům JHV – Engineering s.r.o. za vstřícnost, poskytnutí potřebných informací a podkladů.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá charakteristikou, poskytováním, komunikací a financováním zaměstnaneckých výhod. Cílem práce je analýza motivačního programu ve firmě JHV – Engineering s.r.o., konkrétněji zaměřená na analýzu zaměstnaneckých výhod. Součástí praktické části je analýza aktuálního programu a dotazníkové šetření, které zjišťuje spokojenost zaměstnanců, preference a informovanost o zaměstnaneckých výhodách. Práce je zakončena návrhem optimalizace motivačního programu.

### **Klíčová slova**

Motivace, zaměstnanecké výhody, JHV – Engineering s.r.o., motivační program, kafeeteria, zaměstnanci

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with characteristics, provision, communication and financing of employee benefits. The aim of the thesis is to analyze the motivation program in JHV - Engineering s.r.o., more specifically focused on the analysis of employee benefits. The practical part includes the analysis of the current program and a questionnaire survey which identifies employee satisfaction, preferences and information about employee benefits. The final part of the thesis describes a proposal for optimization of the motivation program.

### **Key words**

Motivation, employee benefits, JHV – Engineering s.r.o., motivation program, cafeteria, employees

## Obsah

Úvod .....	10
Teoretická část .....	11
1. Motivace .....	12
1.1. Definice motivace a stimulace .....	12
1.2. Pracovní motivace .....	13
1.3. Vztah mezi motivací a výkonem .....	18
2. Odměňování zaměstnanců .....	19
2.1. Složky odměňování .....	20
3. Zaměstnanecké výhody .....	22
3.1. Dělení zaměstnaneckých výhod .....	22
3.2. Plošný a volitelný systém zaměstnaneckých výhod .....	24
3.3. Nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody .....	25
3.4. Zásady poskytování zaměstnaneckých výhod .....	27
3.5. Financování zaměstnaneckých výhod .....	28
3.6. Poskytování zaměstnaneckých benefitů v závislosti na generaci X a Y .....	29
Metodika .....	31
Praktická část .....	32
4. Profil firmy JHV – Engineering s.r.o. ....	33
5. Způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů .....	34
6. Systém zaměstnaneckých výhod JHV – Engineering s.r.o. ....	34
6.1. Finanční služby .....	34
6.2. Rozvoj a vzdělávání .....	35
6.3. Profesionální zázemí .....	35
6.4. Zájmy a rekreace .....	36
6.5. Výhody sociálního charakteru .....	37
6.6. Kafeteria systém .....	38
7. Vyhodnocení dotazníku .....	38
8. Optimalizace motivačního programu .....	46
9. Finanční analýza benefitů na jednoho zaměstnance za rok .....	47
Závěr .....	49
Zdroje .....	51



Literární zdroje .....	51
Online zdroje.....	53
Seznamy .....	54
Seznam tabulek.....	54
Seznam obrázků.....	54
Seznam grafů .....	54
Přílohy .....	55

## Úvod

V současné rychle se měnící době je odměňování zaměstnanců velmi diskutovaným tématem. V posledních třech desetiletích se v této oblasti v České republice mnohé změnilo, protože se naše prostředí začalo přibližovat praxi západních zemí. Nárůst zájmu o oblast zaměstnaneckých výhod je nejen ze strany společností, které vidí, že správně nastavený systém zaměstnaneckých benefitů je konkurenční výhodou na trhu práce, ale také ze strany zaměstnanců, kteří si začali uvědomovat svoji cenu a přizpůsobili se rychle se rozvíjejícímu prostředí. Zaměstnanci vyžadují možnost kariérního i vzdělávacího růstu, zisku více peněz a benefitů. A na tyto požadavky organizace slyší, protože chtějí získat ty nejlepší zaměstnance.

V posledních letech roste nabídka zaměstnaneckých benefitů, protože se jimi firmy snaží oslovit nové zaměstnance, a zároveň chtějí motivovat a stimulovat stávající zaměstnance. Dále je pro firmy i zaměstnance zajímavé daňové zvýhodnění těchto výhod, díky kterému je každá společnost v dnešní době bere jako samozřejmou součást celkové odměny zaměstnance.

Cílem této práce je analýza motivačního programu ve firmě JHV – Engineering s.r.o., konkrétněji se autorka zaměřuje na analýzu zaměstnaneckých výhod.

V praktické části bude sestaven současný program zaměstnaneckých výhod ve společnosti, následně budou vyhodnoceny preference zaměstnanců dle výsledků dotazníkového šetření a bude navržena optimalizace programu s celkovým vyčíslením nákladů.

# **Teoretická část**

## 1. Motivace

Slovo motivace vzniklo z latinského slova „movere“, v překladu hýbatí nebo pohybovatí. Obecně označuje vnitřní podněty vedoucí k určité činnosti či jednání. (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 241)

Plamínek (2015, s. 16) ve své knize představuje základní pravidla a principy motivace, zároveň zde naprosto jasně představuje rozdíl mezi motivací a stimulací. Člověk plní svou úlohu buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a tím se vzájemně posilovat. Pokud užijeme vnější stimuly k vyvolání ochoty něco udělat, mluvíme o stimulaci. Pokud k tomuto vyvolání ochoty užijeme již existující vnitřní motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku požadovaného chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.

### 1.1. Definice motivace a stimulace

*„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku (Tureckiová, 2004, s. 55).“*

*„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 241).“*

**Motivaci** tedy můžeme chápat jako určitý „hybatel“, který je příčinou toho, že člověk má o něco zájem a je tedy motivován k určitému chování, které vede k uspokojení potřeby.

Základním zdrojem motivace jsou motivy neboli pohnutky. Jsou zaměřeny na uspokojování potřeb, které jsou stavem nedostatku či nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem uspokojujícím tuto potřebu. Motivory jsou prvkem motivační dynamiky a náleží do motivační struktury osobnosti. (Výrost, Slaměník, 2008, s. 147)

Motivační proces je východiskem neuspokojených potřeb, které vedou k určitému chování jedince. Tento proces má cyklický charakter, který se dělí podle Tureckiové (2004, s. 56) do těchto fází:

- Zaprvé se projeví motivační napětí, vyvolané porušením vnitřní rovnováhy, jehož odstranění je nutné pro obnovení psychické rovnováhy;
- Zadruhé v důsledku motivačního napětí dochází k subjektivně účelnému chování, pokud je motiv dostatečně silný a vidina cíle atraktivní;
- Zatřetí je dosaženo cíle;
- Začtvrté je uspokojena potřeba a motiv se tudíž redukuje.

**Stimulace** je cílevědomé usměrňování a ovlivňování lidí. Jde o objektivní vnější působení na motivaci člověka, které si každý jedinec přetransformuje do subjektivní podoby. Může být zaměřena na posílení perspektivy úspěchu, pomocí kladného hodnocení či odměnou, a nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu podobou záporného hodnocení či trestu. Stimulace může být úspěšná pouze v případě, kdy jsou užívané stimuly v souladu s vnitřní strukturou daného jedince. (Plamínek, 2015, s. 16)

Jestliže chceme efektivně působit na motivaci zaměstnance, je důležité si uvědomit, že stimulace působí na každého zaměstnance individuálně, tudíž musíme poznat motivační profil určitého zaměstnance, abychom věděli, jaké stimulační nástroje budou mít největší efekt na jeho motivaci. (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 289)

## **1.2. Pracovní motivace**

Představuje vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, v závislosti na jeho vnitřních pohnutkách. Obvykle se uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už k práci jakéhokoliv druhu nebo k práci v určité organizaci. (Tureckiová, 2004, s. 57)

Pracovní motivace lze dosáhnout dvěma způsoby. Zaprvé jsou lidé motivováni sami sebou, tím že naleznou a vykonávají práci, která naplňuje jejich potřeby či vede k očekávání splnění jejich cílů. Zadruhé jsou lidé motivováni vnějším prostředím, to znamená vedoucím či managementem prostřednictvím pobídek, například odměňováním, zaměstnaneckými výhodami, povýšením či pochvalou. (Armstrong, 2007, s. 221)

Proces motivace je možné znázornit v řadě **teorií motivace**, které podrobněji vysvětlují, co motivace je.

Armstrong (2007, s. 221) rozděluje teorie motivace do těchto tří skupin:

- Teorie instrumentality tvrdící, že odměny či tresty slouží jako prostředek pro chování a konání lidí požadovaných způsobem;
- Teorie zaměřené na obsah motivace, které tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které mají vliv na chování;
- Teorie zaměřené na proces, které se orientují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a souvisejí s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

### ***1.2.1. Teorie instrumentality***

„Instrumentalita“ představuje přesvědčení, že pokud vykonáme jednu věc, tak to povede k věci jiné. Teorie instrumentality byla představená v polovině 19. století Frederickem W. Taylorem, který tvrdil, že lidé pracují pouze kvůli finanční stimulaci. Předpokládá, že zaměstnanec je motivován k práci pouze tehdy, jestliže odměny a tresty jsou přímo závislé na výkonu práce. Zjednodušeně tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze a vnitřní motivaci vůbec nezvažuje. (Kocianová, 2010, s. 28)

Tato teorie je již dávno překonána, protože nebere v potaz řadu jiných lidských potřeb a přistupuje k problému motivace velmi zjednodušeně. Oproti tomu je i v současnosti hojně využívána například u dělnických profesí a dokonce úspěšně. (Armstrong, 2007, s. 223)

### ***1.2.2. Teorie zaměřené na obsah***

Armstrong (2007, s. 223) uvádí, že základem těchto teorií je, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K vyvážení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí danou potřebu a zvolit způsob chování, který povede k dosažení daného cíle. Jinými slovy každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Tento stav a následný proces se nazývá homeostáza, což je dle definice „*fyziologický pojem pro označení vnitřního, relativně stabilního rovnovážného stavu, tendence organismu stav rovnováhy při jeho narušení aktivně vyrovnat vznikem potřeby (hlad, žízeň, spánek, teplo atd.)* (Hartl, 1993, s. 63).“

Autory nejznámějších teorií zaměřených na obsah jsou A. Maslow, C. P. Alderfer a D. McClelland.

### ***Maslowova pyramida potřeb***

Klasifikaci potřeb definoval Abraham Maslow v roce 1954. Vytvořil pyramidu lidských potřeb, která je systémem následujících pěti základních kategorií uspořádaných od nejnižších k nejvyšším potřebám:

- Fyziologické – potřeba kyslíku, vody, tepla a potravy;
- Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb;
- Sociální – potřeba přátelství, lásky a sounáležitosti;
- Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sama sebe a být respektován ostatními, tudíž jde o sebeúctu a prestiž;
- Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslow tvrdil, že k existenci vyšších potřeb je nezbytné uspokojení nižších potřeb, avšak potřeba seberealizace nemůže být nikdy plně uspokojena. (Armstrong, 2007, s. 223 – 224)

### ***Alderferova teorie motivačních potřeb***

Teorii motivačních potřeb neboli ERG vytvořil Clayton P. Alderfer v roce 1972 na základě Maslowovy pyramidy potřeb. Obsahuje tyto tři kategorie:

- Existenční potřeby (existency) představující potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu pomocí materiálních předmětů, příkladem mohou být plat či mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky;
- Vztahové potřeby (relatedness), které jsou uspokojovány v závislosti na procesu sdílení a vzájemnosti, příkladem je pochopení, potvrzení a vliv;
- Růstové potřeby (growth) podněcují k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí, jejich uspokojení závisí na příležitostech k růstu.

Týká se subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení je spojeno s výsledky událostí mezi lidmi a jejich prostředím, jedná se o vnitřní stav lidí, kteří dosáhli, toho co chtěli. Přání se vztahuje k vnitřnímu stavu člověka v souvislosti s potřebami, preferencemi a motivy. (Kocianová, 2010, s. 27-28)

### ***McClellandova teorie získaných potřeb***

Tuto teorii vytvořil v roce 1961 David McClelland. Někdy se nazývá také jako teorie získaných potřeb. Navazuje na předchozí práci psychologa Henryho Murraye. A představuje tři úrovně motivace založené na potřebách:

- Sounáležitosti, což je potřeba přátelství a dobrých vztahů se spolupracovníky;
- Prosazení se a poziční vliv, jež představují potřebu dominantního, silnějšího či významnějšího postavení;
- Úspěšné uplatnění, což je potřeba rozhodování, tvůrčí práce a inovací.  
(Kocianová, 2010, s. 29)

Potřeba sounáležitosti koresponduje se sociálně orientovaným typem manažera, který se zajímá o práci se skupinou. Potřeba prosazení se a pozičního vlivu je charakteristickou potřebou pro klasické manažery, kteří chtějí vést kolektiv a být autoritou. A potřeba úspěšného uplatnění je spjata s nerutinnými činnostmi a úspěchem mezi ostatními spolupracovníky. Vodáček a Vodáčková (2001, s. 56) poukazují, jak má teorie manažerských potřeb silnou vazbu s Maslowovou pyramidou potřeb:

- Sounáležitost koreluje s potřebou lásky a sounáležitosti, které se nacházejí ve třetí úrovni Maslowovy pyramidy;
- Prosazení se a poziční vliv se vztahují k potřebě uznání, což je čtvrtá úroveň Maslowovy pyramidy;
- Uplatnění se souvisí s potřebou seberealizace, jež je nejvyšší úrovní Maslowovy pyramidy.

### ***Herzbergova dvoufaktorová teorie***

Jedná se o model motivátorů a udržovacích neboli hygienických faktorů, který vypracoval Frederick Herzberg v roce 1957 na základě pozorování zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u techniků a účetních.

První skupinu tvoří motivátory, které jsou považovány za prvky motivující pracovníky k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhou skupinu představují hygienické faktory neboli prvky charakterizující prostředí, které slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. (Armstrong, 2007, s. 227)



Tabulka č. 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie

Motivátory	Hygienické faktory
<ul style="list-style-type: none"><li>• Výkon</li><li>• Uznání</li><li>• Samostatná práce</li><li>• Zodpovědnost</li><li>• Osobní růst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pracovní pravidla</li><li>• Technické vedení</li><li>• Pracovní podmínky</li><li>• Vztahy s kolegy a podřízenými</li><li>• Odměna (plat či mzda)</li><li>• Jistota zaměstnání</li></ul>

Zdroj: upraveno podle Forsytha (2009, s. 18-20)

### 1.2.3. Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích zaměřujeme důraz na psychologické procesy a síly, které ovlivňují motivaci. Jsou také nazývány jako kognitivní teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí a jak jej interpretují.

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery efektivnější a využitelnější než teorie zaměřené na potřeby, protože poskytují lepší návod pro metody motivování lidí.

Náležitými procesy jsou:

- Očekávání zastoupené Expektační teorií;
- Dosahování cílů korespondující s Teorií cíle;
- Pocity spravedlnosti, které vyjadřuje Teorie spravedlnosti. (Armstrong, 2007, s. 224)

#### **Expektační teorie**

Teorii očekávání neboli také valenční představil Victor Vroom roku 1964. Je založená na přesvědčení člověka, že věc, kterou uděláme, povede k jiné a to celé povede k cíli. Motivace je ale možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně daný vztah a je-li výsledek vnímán za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje, že vnější peněžní motivace, například odměna či prémie funguje pouze tehdy, je-li mezi úsilím a odměnou propojení zřetelné. (Armstrong, 2007, s. 225)

#### **Teorie cíle**

Teorie cíle definovaná Edwinem Lockem a Gary Lathamem v roce 1979 zdůrazňuje, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou pracovníkům stanoveny určité cíle, které by

měly být obtížné ale přijatelné a pokud existuje zpětná vazba na výkon. Důležitá je účast pracovníků na stanovování cíle, protože je to nástroj pro stanovení vyšších cílů. (Wagnerová, 2008, s. 15)

### ***Teorie spravedlnosti***

Zvána také jako Adamsova teorie, kterou vytvořil v roce 1965 John Stacey Adams. Zabývá se vnímáním sociální spravedlnosti, které vychází z toho, že se jedinec srovnává s okolím. Jde o spravedlivé zacházení, které odpovídá tomu, že se s člověkem jedná stejně jako s ostatními ve skupině. Teorie spravedlnosti tedy tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, pokud tomu bude naopak. (Armstrong, 2007, s. 226)

### **1.3. Vztah mezi motivací a výkonem**

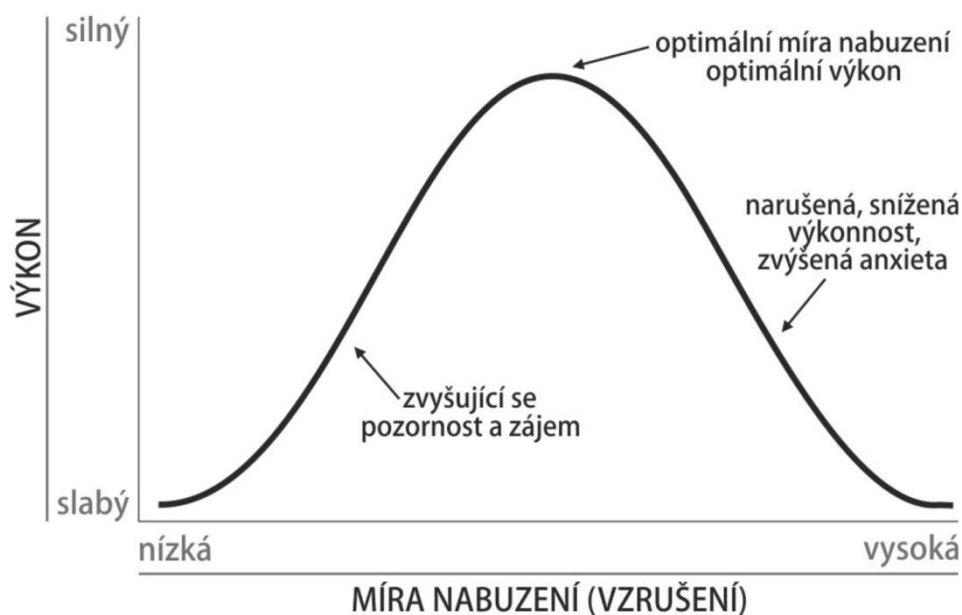
Mezi základní skupiny výkonnosti jedince patří motivace, schopnosti a podmínky. Jejich vzájemný vztah popisuje následující vzorec:

$$V = f * (M * S * P)$$

Kde  $V$  vyjadřuje úroveň výkonu (kvalitativně i kvantitativně), dále  $M$  znamená úroveň motivace k výkonu,  $S$  vyjadřuje úroveň schopností (vědomosti, znalosti) a  $P$  symbolizuje podmínky. (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 255)

Avšak „*obecně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím vyšší i lepší je výkon, ať už fyzický nebo mentální, v plné míře neplatí (Nakonečný, 1992, s. 11).*“ Ovšemže ale platí, jestliže je úroveň výkonu nízká a začne se zvyšovat úroveň motivace, pak za stejných podmínek musí nastat postupně i zvýšení výkonu. Toto ovšem platí jen do určité míry motivace, pokud přesáhne úroveň motivace tento bod, pak dochází k paradoxnímu jevu a to ke snížení výkonu. Je to dáno hlavně skutečností, kdy nadměrná motivovanost vytváří u pracovníka vysokou míru vnitřního psychického napětí, které ho negativně ovlivňuje a oslabuje tak vnitřní podmínky výkonu. Tento jev nazýváme Yerkes-Dodsonův zákon. (Provazník, Komárková, 1996, s. 66-67)

Obrázek č. 1: Yerkes-Dodsonův zákon.



Zdroj: publi.cz

Organizace je povinna za pracovní výkon zaměstnanci poskytnout plat či mzdu. Následující kapitola obsahuje vysvětlení odměňování jako celku a konkrétněji se zaměřuje na složky odměňování.

## 2. Odměňování zaměstnanců

Odměňování neznamena pouze mzdu či plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje také povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody, které jsou poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. (Koubek, 2012, s. 283)

Je na každé organizaci jakou formu a nástroje odměňování pracovníků zvolí. Způsob, který vybere, by měl odpovídat potřebám jak organizace, tak i zaměstnanců, měl by být spravedlivý a dostatečně motivující.

Účelem odměňování je spravedlivé ocenění skutečného výkonu pracovníků a efektivní stimulace pracovníka k vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu. (Šikýř, 2012, s. 124)

## 2.1. Složky odměňování

Livian a Pražská (1997, s. 98) strukturují odměňování do třech hlavních skupin:

- Odměňování finanční přímé;
- Odměňování finanční nepřímé;
- Odměňování nefinanční, zde jsou zařazeny zaměstnanecké výhody a hmotné nefinanční odměny.

Oproti tomu Armstrong (2007, s. 590) odměňování dělí na tyto složky:

- Základní a dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé složky mzdy / platu);
- Zaměstnanecké výhody;
- Nepeněžní odměny (ocenění, osobní rozvoj, odpovědnost, uznání, úspěch).

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které využívá k udržení a motivování pracovníků. Vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém poměru cení, patří do celkové odměny. (Kocianová, 2010, s. 161)

### 2.1.1. Základní a dodatečné peněžní odměny

Systémy odměňování by měly obsahovat nabídky mzdových plánů jak pro fixní, tak pro variabilní složky mezd / platů. (Walker a kol. 2003, s. 82)

#### 2.1.1.1. Fixní odměňování

Rozumíme tím neměnnou část mzdy / platu zaměstnance, kam řadíme i všechny dohody o úpravě základní mzdy / platu. K určení fixní mzdy / platu je nutné zahrnout náplň práce, hodnocení a definování práce, dovednosti, znalosti, pracovní schopnosti a dále odrážející faktory geografické, inflační nebo vlivy na trhu práce.

Složky fixní mzdy / platu:

- Základní mzda / plat;
- Příplatky vycházející z kolektivního nebo individuálního vyjednávání;
- Odměna odrážející inflaci;
- Odměna odrážející povýšení;
- Vyrovnání za změnu pracovního zařazení;
- Příplatky vztahující se k místu bydliště;
- Příplatky pro expatrianty. (Walker a kol. 2003, s. 82-83)

#### 2.1.1.2. Variabilní odměňování

Toto odměňování můžeme nazvat také jako zásluhové. Díky tomu lze považovat tuto složku jako jeden z nástrojů sloužících k motivaci zaměstnanců. Nelze ale předpokládat, že vnější motivátory v podobě odměn a pobídek vytvoří dlouhodobou motivaci.

Peněžní pobídky jsou nástrojem k přímému motivování. Jsou pro lidi ukazatelem toho, když budou dobře pracovat, kolik mohou v budoucnosti dostat peněz. Příkladem pro tento stimul je systém odměňování dílenských pracovníků podle výsledků.

Peněžní odměny zastávají roli nepřímých motivátorů, jelikož jsou hmatatelnými nástroji ocenění úspěchu, kdy lidé očekávají, že za správně odvedenou práci dostanou v budoucnu něco, co stálo za to tu práci udělat pořádně. (Armstrong, 2007, s. 580-581)

Variabilní složky mzdy / platu:

- Individuální pobídkové plány odměňování;
- Mimořádné bonusy;
- Provize;
- Výkonnostní odměny;
- Jednorázové stimuly;
- Útvarové / podnikové pobídkové odměny;
- Týmové odměny jsou poskytovány týmům nebo skupinám spolupracovníků vykonávajících podobnou nebo příbuznou práci související s výkonem týmu (Armstrong, 2007, s. 592);
- Podíly na zisku;
- Dlouhodobé podíly na zisku;
- Finanční projev uznání. (Walker a kol. 2003, s. 84)

#### **2.1.2. Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou benefity, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mimo mzdu či plat. Zpravidla nejsou vymahatelné ani upravované zákonem. Zaměstnanecké výhody blíže zpracovává kapitola 3.

### **2.1.3. Nepeněžní odměny**

Neobsahují žádné přímé platby a vychází z práce samé. Zohledňují a uspokojují rozdílné potřeby lidí týkající se uznání, úspěchu, pracovního prostředí nebo osobního růstu. Patří sem nepeněžní uznání za vykonanou práci a dosažené úspěchy, vznik motivujících pracovních míst, udělení příležitosti k rozvoji schopností a kariéry nebo budování pracovního prostředí, jež pozitivně prospívá kvalitě pracovního života a umožňuje skloubení pracovního a osobního života. Příkladem jsou pocity úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností nebo poskytování vzdělávání. (Armstrong 2007, s. 519)

## **3. Zaměstnanecké výhody**

*„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou (Kocianová, 2010, s. 164).“*

*„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují (Koubek, 2012, s. 319).“*

*„Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžítá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním (Šikýř, 2012, s. 143).“*

Zaměstnanecké benefity nejsou mzdou / platem, nejsou odměnou za vykonanou práci, ale mohou korespondovat s odvedeným výkonem a motivovat ke krátkodobému výkonu. Zaměstnanecké výhody jsou součástí péče o zaměstnance, závisí na postavení, funkci či délce zaměstnání ve firmě.

Benefity nejsou všemi pracovníky vnímány jako výhoda, ale někteří je považují za přirozenou součást zaměstnání. Jejich nenabízení nebo omezování ze strany zaměstnavatele ponouká zaměstnance k nespokojenosti. (Dvořáková a kol. 2007, s. 339)

### **3.1. Dělení zaměstnaneckých výhod**

Nabídka zaměstnaneckých výhod pracovníkům je v dnešní době široká a lze ji rozdělit do několika kategorií. Můžeme je dělit dle toho, zda jsou zatížené daní či zda jsou naopak daňově zvýhodněné, jestli jsou peněžního charakteru nebo nepeněžního,

případně zda jsou poskytovány všem zaměstnancům, či jen určitým skupinám nebo individuálně.

Koubek (2012, s. 320) uvádí členění zaměstnaneckých benefitů v Evropě do těchto tří skupin:

- Výhody sociálního charakteru (životní připojištění hrazené z části či zcela organizací, penzijní připojištění hrazené z části organizací, půjčky a ručení za půjčky, atd.);
- Výhody vztahující se k práci (stravování, výhodnější ceny produktů vyrobené firmou, vzdělávání hrazené firmou, atd.);
- Výhody spojené s postavením v organizaci (firemní automobily pro vedoucí pracovníky, služební telefon i pro soukromé účely, nárok na oblečení reprezentující organizaci, bezplatné bydlení, atd.).

Požitky lze rozdělit dle vzoru Katalogu programů benefitů (2003) do těchto kategorií:

- Rozvoj a vzdělávání – jazykové kurzy, pomůcky pro vzdělávání (knihy, časopisy), odborné kurzy a školení, koučování, mentoring, semináře;
- Finanční služby – příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, třináctý plat, zvýhodněné pojištění odpovědnosti za škodu, zvýhodněné půjčky;
- Zdravotní péče – ozdravné pobyty, masáže, psychologická péče, vitamíny a doplňky stravy;
- Profesní zázemí – firemní ošacení, občerstvení a nápoje na pracovišti, stravenky, mobilní telefon a automobil i pro soukromé účely, dovoz jídel, reprezentativní pomůcky (diář, psací potřeby, vizitky);
- Zájmy a rekreace – sleva na dovolenou, příspěvky na sport či kulturu, zvýhodněný pronájem firemních rekreačních objektů, účast na společenských a firemních akcích;
- Výhody sociálního charakteru – nadstandardní dovolená, sick days, pružná pracovní doba, možnost práce z domova (home-office), dárky k výročím a jiným příležitostem, sociální výpomoc zaměstnancům či blízkým při úmrtí zaměstnance, právní poradenství.

Systém zaměstnaneckých výhod se v různých organizacích liší, jeho utváření ovlivňují strategie a cíle organizace a zvláště její ekonomické podmínky. Zaměstnanecké výhody by měly splňovat tyto čtyři cíle:

- Konkurenceschopnost vůči ostatním firmám;
- Nákladovou efektivnost;
- Přizpůsobení jednotlivým preferencím a potřebám zaměstnanců v nejvyšší možné míře;
- Soulad se zákony. (Kocianová, 2010, s. 164)

### **3.2. Plošný a volitelný systém zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanecké výhody mohou být sjednány pomocí kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiných smluv, eventuálně vnitřním předpisem. Systém benefitů může být plošný nebo volitelný, také je můžeme nazývat fixním a flexibilním.

Plošný systém poskytuje všem pracovníkům možnost využití všech zaměstnaneckých benefitů, které organizace poskytuje. (Šikýř, 2012, s. 143)

Pokud chce organizace, aby zaměstnanecké výhody měly vliv na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu, tak by se měla spíše zajímat o to, jaké výhody zaměstnanci upřednostňují a využívají. A jelikož jsou rozdíly v preferencích zaměstnanců, firmy začaly nabízet takzvaný volitelný systém. (Koubek, 2012, s. 320-321)

Volitelný systém, také označovaný jako kafeteria funguje jako balíček zaměstnaneckých benefitů, které zvolí zaměstnavatel. A z tohoto balíčku si zaměstnanec individuálně vybírá pro něj nejzajímavější výhody dle přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. (Macháček, 2010, s. 2)

Ve většině organizací se aplikuje částečně volitelný systém, kdy zaměstnavatel nabízí část benefitů plošně (penzijní připojištění, kupony na jídlo, sick days apod.) a zbytek benefitů je poskytován volitelně (příspěvky na kulturu, sport, zdravotní péči atd.). Některé firmy volí pouze volitelný systém, kdy si zaměstnanci sami určí, co chtějí využít z předem dané nabídky a čerpají z předem stanoveného rozpočtu (zpravidla na rok). Správu volitelného systému lze nejjednodušeji zařídit pomocí outsourcingu, kvůli optimalizaci nákladů spojených s administrativním a personálním zajištěním. (Šikýř, 2012, s. 144)

Výhody volitelného systému podle Koubka (2012, s. 321-322):

- Je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů;
- Uspokojení nových potřeb zaměstnanců, které mohou působit velmi motivačně a tudíž náklady na ně jsou efektivnější;



- Velká škála zaměstnaneckých výhod, která je pro zaměstnance pestrá a přitažlivá;
- Jelikož systém vyžaduje po zaměstnanci, aby si výhodu zvolil sám, tak to vede k větší všeobecné informovanosti o nabízených benefitech;
- Větší přitažlivost pro potenciální i současné zaměstnance;
- Může mít pozitivní vliv na chování a postoje zaměstnanců, protože se cítí více jako rovnoprávní partneři a proto si tohoto systému váží;
- Poskytnutí větší kontroly nad rozdělováním výhod, protože každá volba zaměstnance je evidována a do značné míry se odstraní nadužívání výhod jedním jedincem;
- Ne všechny benefity jsou zdanitelné, proto i někteří zaměstnanci raději volí různé bloky výhod, které nepodléhají zdanění.

Nevýhody volitelného systému výhod:

- Administrativně náročnější;
- Pracovníci nemusí vždy rozpoznat své perspektivní potřeby, a jelikož lze výběr měnit spíše v delších intervalech, může se to objevit v jejich spokojenosti, protože nebudou obviňovat sebe, ale neochotu organizace k průběžné změně jejich výběru.

### **3.3. Nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody**

Tato kapitola vychází z tiskové zprávy společnosti NN (Nationale-Nederlanden), která vyhodnocuje průzkum zaměstnaneckých výhod realizovaný společností NN ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR. Zúčastnilo se ho 110 společností z České republiky a sběr dat probíhal od 30. 6. do 30. 7. 2015. (Nationale-Nederlanden, 2015)

Podle průzkumu zaměstnaneckých benefitů realizovaného NN pojišťovnou a penzijní společností vyplývá, že v České republice v roce 2015 nabízejí organizace v průměru 12 zaměstnaneckých výhod, což představuje o dva benefity více než v roce 2014.

Mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity na prvním místě patří mobilní telefon (88 %), dále příspěvky na vzdělávání (83 %) a pitný režim (81 %). Z průzkumů z přechozích let vyplývá, že tyto tři benefity spolu s příspěvkem na zdravotní péči a služebním automobilem jsou nejstabilnějšími benefity.

Tento průzkum poukazuje na trend nabízení dlouhodobých benefitů před těmi věcnými, jako jsou například jídelní poukázky, které v roce 2012 nabízelo 81% firem a v roce 2015 již jen 72 %. Naopak procento poskytujících firem vzrostlo u příspěvku na penzijní připojištění, kdy v roce 2014 tento benefit nabízelo 68 % firem a o rok později již 77 %.

Tabulka č. 2: Vývoj poskytování zaměstnaneckých benefitů mezi roky 2010 až 2015.

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mobilní telefon	80	84	75	87	89	<b>88</b>
Vzdělávání	70	78	82	85	81	<b>83</b>
Pitný režim	71	79	71	82	75	<b>81</b>
Lékařské prohlídky	-	-	-	75	78	<b>77</b>
Příspěvek na penzijní připojištění	60	71	74	68	68	<b>77</b>
Služební automobil	75	80	75	76	74	<b>73</b>
Stravenky	75	68	81	82	74	<b>72</b>
Věcné dary/jednorázové odměny	57	64	64	71	71	<b>66</b>
Příspěvek na životní pojištění	39	54	43	53	49	<b>60</b>
13. plat	32	37	37	39	39	<b>47</b>
Kultura	29	28	33	41	35	<b>42</b>
Zaměstnanecké půjčky	31	32	36	38	34	<b>40</b>
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24	31	35	36	39	<b>36</b>
Sport	33	32	39	40	42	<b>35</b>
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30	25	<b>33</b>
Očkování proti chřipce	24	28	25	35	27	<b>31</b>
Příspěvek na dovolenou	20	24	28	32	27	<b>30</b>
Flexi – poukázky	14	13	12	24	26	<b>24</b>
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14	20	15	22	20	<b>14</b>

Zdroj: [www.nn.cz](http://www.nn.cz)

Pro úspěch organizace jsou zaměstnanci a jejich know-how tím nejdůležitějším prvkem, proto do rozvoje jejich znalostí a dovedností investují. V současné době, kdy je na trhu práce nedostatek kvalifikovaných pracovníků, protože nezaměstnanost v České republice klesla na 3,5 % (ČSÚ, 2017), je důležité stabilizovat a rozvíjet zaměstnance. 11 % dotazovaných firem plánuje do budoucna navýšit příspěvky na vzdělávání.

V současné době jsou nejčastěji nabízené vzdělávací kurzy jazykové, nejpočetnější je angličtina s 84 %, dále němčina s 44 % a na třetím místě je ruština s 25 %. To souvisí s tím, že množství českých firem se snaží proniknout na mezinárodní trhy, kde je potřeba, aby jejich současní zaměstnanci byli schopni komunikovat s obchodními partnery ze zahraničí. Procenta vyučovaných jazyků korespondují s fakty, že většina lidí ve vyspělých zemích mluví anglicky. Německo jako největší soused České republiky hraje velkou roli v mezinárodním obchodě a expanze Ruska na český trh se v posledních letech stále zvětšuje.

### **3.4. Zásady poskytování zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanecké výhody jsou poměrně nákladnou částí celkového souboru odměňování, v České republice se jedná zhruba o 10 % mzdových nákladů (Urban, 2005). Systém poskytování zaměstnaneckých výhod by proto měl být pečlivě plánován a řízen, protože v případě vhodného nastavení jsou benefity výhodné jak pro danou organizaci, tak pro zaměstnance. Správné vytvoření strategie je stěžejním základem pro formulování politiky týkající se zaměstnaneckých výhod. (Armstrong, 2007, s. 385)

Nejčastější chybou při poskytování zaměstnaneckých výhod je nedostatečná komunikace ze strany zaměstnavatele směrem k zaměstnancům, kteří mají jen malou představu o tom, co jim organizace ve formě benefitů nabízí. Proto je nutné, aby společnosti věnovaly komunikaci benefitů více úsilí. Je velmi důležité informovat zaměstnance o možnostech čerpání zaměstnaneckých výhod hlavně srozumitelně a neustále, protože špatná komunikace může negativně ovlivnit spokojenost zaměstnanců s benefity i přesto, že do nich organizace značně investuje. (Milkovich, Boudreau, 1997, s. 560)

Dnes jsou zaměstnanci k benefitům mnohem kritičtější než dříve a ne vše, co jim organizace nabízí, považují za benefit. Například mobilní telefon, občerstvení na pracovišti či stravenky považují spíše za samozřejmost. Kocianová (2010, s. 164)

poukazuje na to, že si zaměstnanci neuvědomují hodnotu benefitů. Neplatí to ovšem u všech zaměstnaneckých výhod, jsou i takové, kterých si lidé cení, protože jsou ojedinělé. Například se jedná o flexibilní pracovní dobu, možnost práce z domova či poukázky na kulturní nebo sportovní akce.

Dle Totha (2010, s. 316) je hlavní příčina tohoto problému v tom, že jsou zaměstnanci na výhody zvyklí a mají pocit, že na ně mají právo. To však pro zaměstnavatele není výhodné, protože vzniká z nepovinné složky odměňování složka, která je pracovníky tvrdě nárokována. Koubek (2000, s. 392) možná přichází s řešením, ve kterém tvrdí, že zaměstnanci si jednotlivých výhod váží více, pokud mají reálnou představu o tom, kolik do nich zaměstnavatel investoval. Je tedy vhodné informovat zaměstnance nejen o nabídce benefitů, ale i o jejich nákladech.

Pokud ovšem nastane v organizaci situace, kdy jednou zavedené benefity musíme zrušit, je velmi důležité postupovat opatrně a myslet na pravidla krizové komunikace. Je nutné vysvětlit zaměstnancům důvody tohoto kroku ideálně osobní či e-mailovou komunikací. Jestliže nebude organizace dostatečně informovat své pracovníky o tom, proč dochází k těmto změnám, může to mít na ně velmi demotivující vliv. (Toth, 2010, s. 316)

### **3.5. Financování zaměstnaneckých výhod**

Macháček (2008, s. 16) uvádí, že společnosti poskytují zaměstnanecké benefity z různých zdrojů:

- Na vrub daňově uznatelných nákladů či výdajů;
- Na vrub nedaňově uznatelných nákladů či výdajů;
- Ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění;
- Z nerozděleného zisku z přechozích účetních období.

*„Tradicí v České republice je, že se pro účely poskytování zaměstnaneckých benefitů vyčleňuje do zvláštního fondu část rozpočtových prostředků nebo část čistého zisku po zdanění nebo jiných zdrojů k tomuto určených, a to podle typu organizace nebo zaměstnavatele (Brůha, Bukovjan, Čornejová, 2007, s. 196).“* Nejčastěji jsou tyto fondy označovány jako sociální.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů stanovuje, zda jsou či nejsou náklady daňově uznatelné.

### **3.5.1. Fond sociálních a kulturních potřeb**

Sociální fond je účelový fond zaměstnavatele, který je vytvořen z důvodu potřeby krytí finančních nákladů spojených se zabezpečováním kulturních a sociálních potřeb, tedy výhod poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnancům.

Zákonnou povinnost tvořit sociální fond mají v České republice tyto skupiny zaměstnavatelů:

- Organizační složky státu, státní podniky a příspěvkové organizace. Tvorba a ukládání prostředků jsou stanoveny zákonem č. 218/200 Sb., o rozpočtových pravidlech ve znění pozdějších předpisů.
- Zdravotní pojišťovny, kterým tvorbu fondu stanovuje § 4 vyhlášky Ministerstva financí České republiky č. 227/1998 Sb. (Duda 2005, s. 43)

Naopak existuje skupina zaměstnavatelů, kterým tvorbu sociálního fondu právní předpis neumožňuje. Jedná se zejména o obecně prospěšné společnosti, jejichž zisk z veřejně prospěšné činnosti nesmí být použit ve prospěch majitelů či zaměstnanců a musí být použit pouze na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena.

Ostatní zaměstnavatelé, obchodní společnosti, fyzické osoby, družstva, občanská sdružení, obce či kraje, tedy mohou zřídit sociální fond, nebo fond stejného zaměření s jiným názvem, zcela dobrovolně, na základě rozhodnutí statutárního orgánu tohoto zaměstnavatele. (Brůha, Bukovjan, Čornejová, 2007, s. 198 – 200)

### **3.6. Poskytování zaměstnaneckých benefitů v závislosti na generaci X a Y**

V dnešní době oblíbené téma porovnání generací X a Y je možné zpracovat i dle pohledu příslušníků generací na poskytování a nabídku zaměstnaneckých výhod. Podle Brennera (2010, s. 24-25) generace X a Y považují nabídku zaměstnaneckých výhod za stěžejní při výběru nového zaměstnavatele.

Generace X sestává z lidí narozených v době od 60. do 80. let, tudíž generace dnešních třicátníků až padesátníků. V České republice je tato generace známá spíše pod názvem

Husákovy děti, což vyplývá z doby, kdy se tito lidé narodili, v Československu byl prezidentem Gustav Husák. Zažili ještě starý, neglobalizovaný svět bez nových technologií. (Štěpánková, Höschl, Vidovicová, 2015, s. 36)

Generace X pomalu přebírá vedoucí a top manažerské funkce. Lidé této generace potřebují mít pocit, že si svůj život, kariéru a její směřování určují sami. V práci je pro tuto generaci důležitá týmová práce, neformální prostředí a globální myšlení. (Zemke, Raines, Filipczak, 2000, s. 95 – 104) Mají již většinou doma děti, proto je pro ně velkým benefitem 5 týdnů dovolené, sick days, příspěvky na penzijní pojištění či příspěvky na dovolenou s dětmi.

Generace Y jsou lidé narození v době od 80. do 90. let, tudíž generace dnešních dvacátníků. Můžeme je též nazývat jako Millennials. Podle Kubátové a Kukulkové (2013, s. 41) je nejvíce ovlivnila skutečnost, že se narodili do klidné doby bez válečných konfliktů či jiných tragických událostí.

Generace Y je velmi ambiciózní, sebevědomá a díky tomu, že těmto lidem bylo říkáno od mala, že všechno dokáží, pokud budou chtít, tak mají občas nerealistická očekávání od okolního světa. Na druhou stranu jsou velmi flexibilní a díky jazykové vybavenosti jsou schopni se lépe pohybovat na mezinárodním trhu.

Největší rozdíl mezi generacemi X a Y je odlišný pohled na pracovní a osobní život. Jak uvádí Hurábová (2010), tak na první místo žebříčku hodnot generace Y se dostal volný čas, rodina, zážitky a přátelé. Tito lidé chtějí být v práci úspěšní, ale neobětují tomu svůj volný čas tak, jak to dělají příslušníci generace X. Ledvinková (2010) uvádí, že nejatraktivnější benefity pro tuto generaci je práce z domova, flexibilní pracovní doba a příspěvky na kulturu či sport.

Kubátová a Kukulková (2013, s. 42) tvrdí, že u generace Y hraje roli při výběru zaměstnání spíše zajímavost a smysluplnost práce a až na druhém místě se objevuje finanční odměna.

## Metodika

Pro průzkum bude použit polostrukturovaný rozhovor, který bude probíhat s personalistkou JHV – Engineering s.r.o. Ing. Ditou Fialovou. Cílem tohoto rozhovoru bude dozvědění se, co nejvíce informací o praxi v oblasti zaměstnaneckých benefitů, o tom jak jsou zjišťovány preference zaměstnanců, zda již byl nějaký průzkum zaměřený na tuto oblast realizován a jak často se systém benefitů mění. Autorce budou k dispozici půjčeny dokumenty týkající se nabídky dosavadních benefitů v organizaci. Z těchto informací bude vypracován aktuální motivační program.

Dále bude sestaven dotazník, jenž bude zahrnovat preference zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů, motivační faktory pro zaměstnance a komunikaci zaměstnaneckých benefitů ze strany zaměstnavatele.

Jako vzorek respondentů budou vybráni všichni zaměstnanci pobočky JHV – Engineering s.r.o. sídlící v Pardubicích. Dotazník jim bude rozeslán na firemní e-maily, které budou autorce poskytnuty personálním oddělením po schválení formy dotazníku managementem firmy.

Pokud při vyplnění dotazníku někteří respondenti uvedou kontakt, autorka ho využije k prohloubení informací získaných z dotazníkového šetření, pomocí rozhovorů se zaměstnanci, kteří budou mít připomínky k otázkám či přímo k zaměstnaneckým benefitům.

Vypracování návrhové části „Optimalizace motivačního programu“ vychází z faktů v literárních zdrojích, velikosti firmy, odvětví firmy a analýzy výsledků dotazníkového šetření.

Poté bude vypracována zjednodušená finanční analýza aktuálních zaměstnaneckých benefitů a následně finanční analýza navrhované části, která bude konzultována s účetní JHV – Engineering Ing. Ivou Vondráčkovou.

# **Praktická část**



#### 4. Profil firmy JHV – Engineering s.r.o.

Firma vznikla roku 1999 v Pardubicích, kdy zakladatel a ředitel společnosti JHV - Engineering Ing. Jaromír Hvižd'ala spolu s Ing. Pavlem Stefanem založil společnost jako vývojovou kancelář poskytující svým zákazníkům škálu služeb v oblasti vývoje. Spolu se dvěma zaměstnanci začali pracovat na projektech jejich prvního zákazníka firmy ThermoKing, kde se podíleli na vývoji autobusových klimatizací. Firma JHV - Engineering rychle rostla a již v roce 2000 založili pražskou kancelář. Na konci roku 2000 měla firma již 16 zaměstnanců. V roce 2003 se firma přestěhovala do nových prostor v Pardubicích. V roce 2005 firma postavila novou montážní halu a zaměstnávala 48 zaměstnanců. O rok později firma prolomila hranici 100 mil. Kč ročního obratu. Do roku 2007 bylo realizováno před 200 projektů jednoúčelových strojů. V roce 2013 firma dosáhla nejvyššího ročního obratu 260 mil. Kč. Další milník nastal v roce 2016, kdy se sídlo firmy přestěhovalo do modernizovaných prostor na okraji Pardubic. V současné době firma zaměstnává kolem 130 zaměstnanců v Pardubicích a Praze.

*Obrázek č. 2: Logo JHV - Engineering s.r.o.*



*Zdroj: interní dokumenty JHV – Engineerig s.r.o.*

JHV – Engineering je firma, která nabízí vývoj, konstrukci, výrobu, montáž, programování a servis výrobních linek a jednoúčelových strojů, dále montážních a svařovacích přípravků a kamerových systémů. Mezi další činnosti patří studie výrobků, aplikovaný vývoj a výzkum, výpočty a analýzy a kompletní tvorba dokumentace k výrobkům. Jako poslední činnost nabízí externí engineering, do kterého můžeme zařadit outsourcing, podporu konstrukce u zákazníka, dohled nad výrobou a svařovací audit.

## **5. Způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů**

Ve společnosti JHV – Engineering je většina benefitů poskytována plošně, to znamená, že jsou nabízeny všem zaměstnancům. Menší část zaměstnaneckých benefitů je poskytována zaměstnancům dle délky pracovního poměru či hierarchického zařazení pracovní pozice.

JHV – Engineering též nabízí pro své zaměstnance volitelný systém benefitů, tzv. kafeteria systém, který je řešen pomocí outsourcingu.

## **6. Systém zaměstnaneckých výhod JHV – Engineering s.r.o.**

Firma JHV – Engineering se soustředí na finanční zabezpečení zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání, profesní zázemí, zájmy, rekreace a výhody sociálního charakteru.

Organizace nabízí pro své zaměstnance benefity, které jsou poskytovány tak, aby napomohly k jejich vyššímu pracovnímu výkonu a byly nejen stimulací, ale aby také zvýšili reálnou hodnotu příjmu zaměstnanců s minimální daňovou zátěží. Některé výhody jsou poskytovány zcela zdarma, některé s finančním podílem zaměstnanců.

Zaměstnanecké benefity v organizaci můžeme rozdělit do těchto oblastí:

- Finanční služby;
- Rozvoj a vzdělávání;
- Profesní zázemí;
- Zájmy a rekreace
- Výhody sociálního charakteru;
- Kafeteria systém.

### **6.1. Finanční služby**

#### **a) Příspěvek na stravování**

Společnost poskytuje zaměstnancům stravenky Chéque Déjeuner v hodnotě 100,- Kč na jedno jídlo denně, které jsou financovány následujícím poměrem:

- Příspěvek organizace činí 55,- Kč;
- Zaměstnanec hradí částku 45,- Kč.

Dle legislativy ohledně stravenek si mohou zaměstnavatelé do svých nákladů započítat 55 % ceny jednoho jídla denně ( $100 \cdot 0,55 = 55$ ).

#### **b) Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění**

JHV – Engineering svým zaměstnancům, kteří mají uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění, poskytuje měsíční příspěvek dle odpracovaných let ve společnosti následujícím způsobem:

- Do 2 let – příspěvek v hodnotě 500 Kč;
- 2 - 3 roky – příspěvek v hodnotě 800 Kč;
- 3 a více roky – příspěvek v hodnotě 1 000 Kč.

### **6.2. Rozvoj a vzdělávání**

JHV – Engineering produkuje své výrobky i na mezinárodní trh a proto je pro organizaci důležité, aby se zaměstnanci bez ohledu na pracovní pozici dorozuměli se zákazníky z cizích zemí. Nabízí plně hrazené kurzy anglického a německého jazyka probíhající jednou týdně v areálu firmy po dobu 1,5 hodiny. Zaměstnanci jsou rozděleni do skupin po zhruba 10 lidech dle úrovně jazyka, kterou ovládají. Vyučující je externí pracovník jazykové agentury.

### **6.3. Profesní zázemí**

#### **a) Firemní ošacení**

Zaměstnanci nosí v pracovní době oblečení s logem firmy. Proto jim poskytuje firma ošacení dle pracovní pozice. Pracovníci na výrobě a montáži dostávají jednou ročně montérkovou soupravu, pracovní kraťasy, dvě trika s krátkým rukávem, jedno triko s dlouhým rukávem, mikinu a boty, které jako jediné nemají logo firmy. Zaměstnanci konstrukčního, IT, ekonomického a elektrotechnického oddělení dostávají trika s límečkem, košile s výšivkou loga firmy. A dále pokud jednou k zákazníkovi pomáhat s montáží linky, tak dostávají taktéž montérkovou soupravu, triko s krátkým rukávem a pracovní obuv.

## **b) Občerstvení a nápoje na pracovišti**

Součástí areálu firmy je jídelna spolu s výdejnou teplého jídla dováženého z Jídelny Karlovina. Zaměstnanci si mohou vybrat z 5 jídel a den předem si jídlo objednat. Cena jedné porce je 75 Kč a lze platit stravenkami či hotovostí přímo při výdeji jídla. Dále jsou na pracovišti k dispozici barely s balenou vodou, šťáva, čaje, káva, zrnková káva z kávovaru a každý den plná mísa ovoce. Organizace myslí i na situace, kdy musí zaměstnanec zůstat v práci přesčas, jsou zde k dispozici balené chlebičky, polévky do hrnečku či plnohodnotná jídla do mikrovlnky, která si zaměstnanec hradí.

## **c) Mobilní telefony**

Každý zaměstnanec má nárok na nový telefon v hodnotě 4 000 Kč bez DPH, kde zbytek nad limit si může doplatit. Každé dva roky má zaměstnanec nárok na nový telefon, kdy při druhém telefonu se hodnota zvyšuje na 6 000 Kč, poté na 8 000 Kč, ovšem maximální částka je 10 000 Kč. Tento benefit je takto odstupňován i pro větší motivaci zaměstnanců k dlouhodobému pracovnímu poměru. Zaměstnanecké tarify jsou placeny zaměstnancům využívajícím telefon k služebním účelům. Zaměstnanci, kteří telefon využívají převážně k soukromým účelům, mají k dispozici zvýhodněný tarif, kde volání v rámci firmy je zadarmo a nabízený tarif si zaměstnanec doplácí.

## **d) Reprezentativní pomůcky**

Každý zaměstnanec má k dispozici na pracovišti psací potřeby s logem firmy. K Vánocům včetně dárku dostávají zaměstnanci diář, tužku a blok s logem firmy pro soukromé účely.

## **6.4. Zájmy a rekreace**

### **a) Příspěvky na sport a kulturu**

Organizace má velký zájem o poskytování volnočasových aktivit svým zaměstnancům. Poskytuje permanentky na pardubický hokej, které si mohou zamluvit všichni zaměstnanci. Pronajímá hokejovou halu, kam si každý týden chodí zaměstnanci zahrát hokej. Vytvořili si i své webové stránky a stmelují svůj kolektiv.

Každý rok má zaměstnanec nárok na jeden lístek na muzikál dle vlastního výběru do Prahy s tím, že dopravu si hradí sám. Dále jsou poskytovány permanenty do Východočeského divadla Pardubice a na letní scénu na Kunětické hoře.

#### **b) Příspěvek na rekreaci v Alpách**

Jedná se o každoroční dovolenou buď v Rakousku či Itálii. Zaměstnancům je hrazena doprava a ubytování, mohou si s sebou vzít i své rodiny.

#### **c) Společenské a firemní akce**

Mezi společenské akce patří Strojírenský veletrh v Brně, kde firma každoročně prezentuje své výrobky a sebe jako firmu. Firemní akce, které stmelují kolektiv, jsou například vánoční večírek, kam si každý zaměstnanec může přivést i doprovod. Dále Den dětí, kde jsou připraveny disciplíny pořádané zaměstnanci pro děti všech zaměstnanců a například prohlídka firmy. Den otevřených dveří firmy, který se následně překlene v grilování. A v neposlední řadě rožnění prasat v loděnici. Vše občerstvení je hrazené firmou.

### **6.5. Výhody sociálního charakteru**

#### **a) Dovolená**

Zaměstnancům je prodloužen nárok na dovolenou o jeden týden nad rámec stanovený zákoníkem práce. Pokud je zaměstnanec ve firmě zaměstnán déle jak 5 let, nárok na dovolenou se prodlužuje o další týden.

#### **b) Pružná pracovní doba**

Zaměstnanci by měli být na pracovišti od 6:00 do 14:30, ale je povoleno chodit o hodinu dříve či později. Pokud zaměstnanec potřebuje odejít z práce dříve, není potřeba si čerpat dovolenou, pokud se domluví s vedoucím oddělení.

#### **c) Dárky k Vánocům**

Zaměstnanci mají každoročně na výběr z 5 druhů darů v hodnotě cca 2 000 Kč. Jedná se například o povlečení, nádobí, vrtačku, čistič skel či zimní bundu. Spolu s dárkem dostávají firemní diář, tužku a blok.

#### **d) Bonus k narození dítěte**

Organizace se zajímá i o rodinný život zaměstnanců. Každému poskytuje jednorázový příspěvek ve výši 5 000 Kč po narození potomka.

#### **e) Zvýhodněné mobilní tarify pro rodinné příslušníky**

Firma nabízí všem zaměstnancům zvýhodněné tarify až pro 4 členy rodiny. Zaměstnanci si mohou vybrat z několika různých variant, které jsou většinou o polovinu levnější, než nabízí operátor koncovým zákazníkům.

#### **f) Zapůjčení automobilů a náradí pro soukromé účely**

Organizace disponuje řadou osobních a velkoobjemových firemních aut. Každý zaměstnanec má nárok si automobil půjčit po dohodě s manažerem firmy. Pokud si zaměstnanec potřebuje půjčit domů brusku, vrtačku či kufřík s náradím, nahlásí půjčení příslušnému zaměstnanci, který si jeho výpůjčku zapíše a může si toto náradí vypůjčit na dobu nezbytně nutnou.

#### **g) Home-office**

Jedná se o výhodu, která není poskytována všem zaměstnancům. Jedná se o benefit, který je možný poskytnout pouze zaměstnancům pracujícím převážně přes počítač, tudíž jim nedělá problém se připojit k síti a například řešit pracovní e-maily. Každý zaměstnanec si může vzít home-office po domluvě s nadřízeným.

### **6.6. Kafeteria systém**

Jedná se o volitelný systém, který je poskytován jako outsourcing firmou Benefit Management s.r.o. Bohužel po jeho zprovoznění ve společnosti před 3 lety již nepřišlo nabytí částky na kartu platící pro tento Benefit Plus program.

## **7. Vyhodnocení dotazníku**

Tento průzkum byl aplikován pouze na pobočku v Pardubicích z důvodu většího počtu respondentů, a z důvodu jiných a vyšších nároků zaměstnanců pracujících na pobočce v Praze.

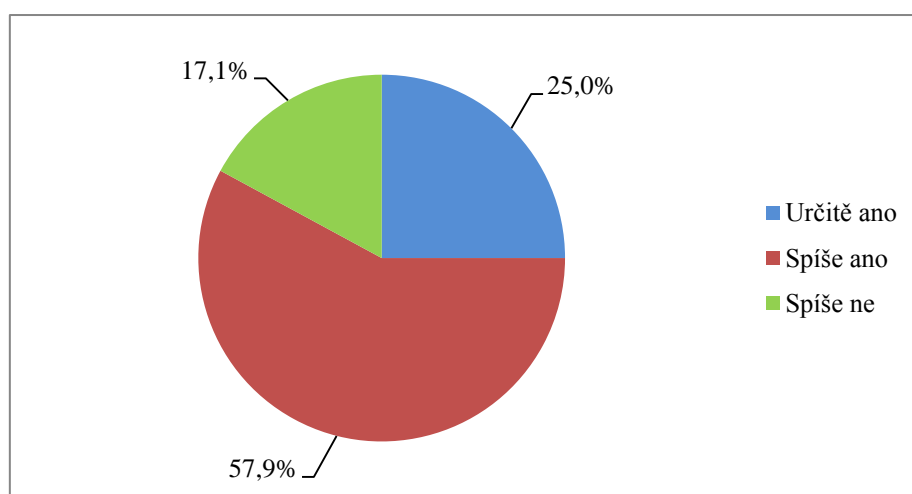
Společnost v současné době zaměstnává v Pardubicích 103 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Žádost o vyplnění dotazníku byla zaslána pomocí interního e-mailu všem zaměstnancům. Vrátilo se celkem 76 dotazníků, což činí návratnost dotazníku 78 %.

Cílem dotazníku bylo zjistit využití současných zaměstnaneckých benefitů a spokojenost zaměstnanců se stávajícími benefity. Zaměstnanci měli možnost výběru či doplnění zaměstnaneckých benefitů, jež zaměstnavatel nenabízí.

První hypotéza zní, že zaměstnanci jsou s nabídkou zaměstnaneckých benefitů spíše spokojeni. Druhá hypotéza zní, že zaměstnanci nejsou všichni dostatečně informovaní o zaměstnaneckých výhodách.

Otázka, která následovala po identifikačních údajích, byla zaměřena na informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých benefitech.

Graf č. 1: Informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých benefitech.

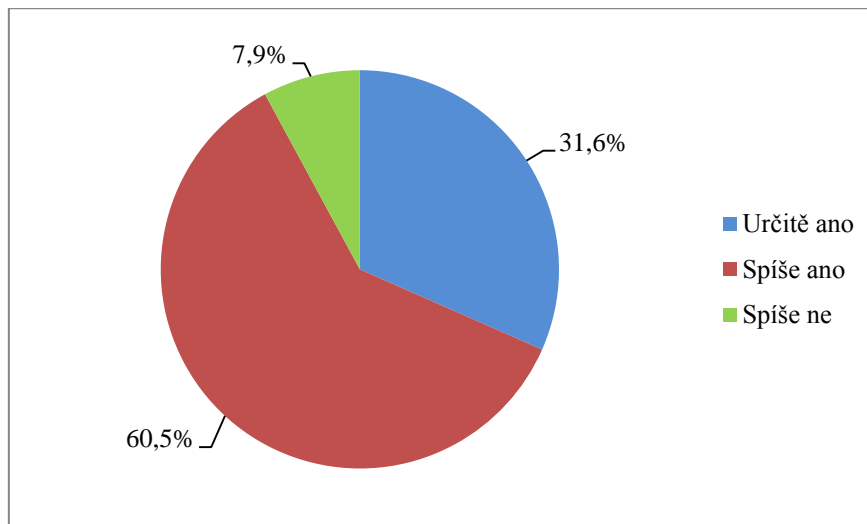


Zdroj: Vlastní práce autorky

U této otázky autorka rozdělila zaměstnance dle vzdělání, aby zjistila informovanost zaměstnanců v administrativní budově a na výrobě, montáži, elektromontáži a expedici. Vysokoškoláci zaškrtili pouze varianty „určitě ano“ a „spíše ano“. Ostatní zaškrtili všechny tři varianty, které vidíme v grafu, přičemž je vidět, že se cítí být méně informovaní. Ovšem žádný z respondentů nezaškrtil variantu „určitě ne“.

Další otázka autorku zajímala z důvodu, zda jsou respondenti spokojeni se současným systémem zaměstnaneckých výhod nebo zda je potřeba tento systém přeměnit.

Graf č. 2: Dostatečnost výběru benefitů



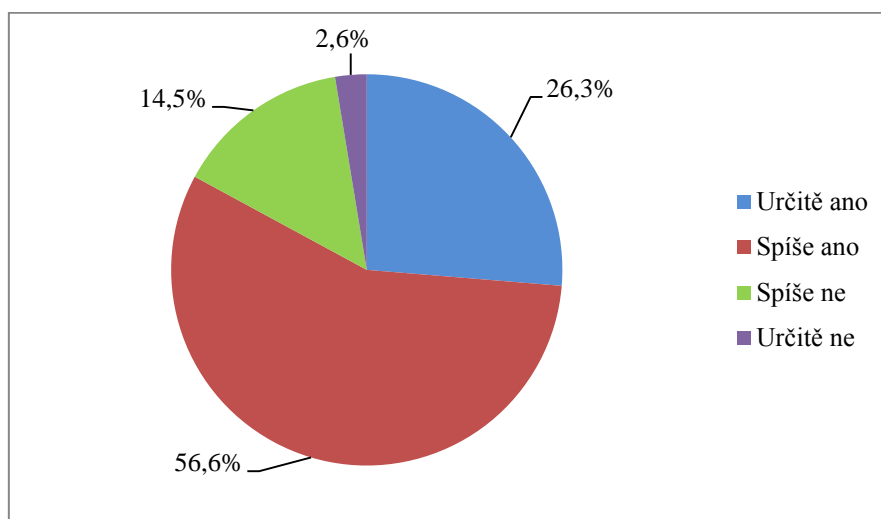
Zdroj: Vlastní práce autorky

Zde si autorka opět rozdělila odpovědi dle vzdělání respondentů, což poskytlo výsledek, že ti co jsou spíše nespokojeni s nabídkou, jsou pracovníci mimo administrativní budovu a zde může být tato odpověď vázána na informovanost ohledně benefitů, která dle výsledků předchozí otázky je horší vůči zaměstnancům mimo administrativní budovu. Přes 90 % zaměstnanců je spokojeno se současným výběrem zaměstnaneckých výhod.

Následující otázka se týká motivace zaměstnanců pomocí současného systému zaměstnaneckých výhod.



Graf č. 3: Motivace současným systémem výhod

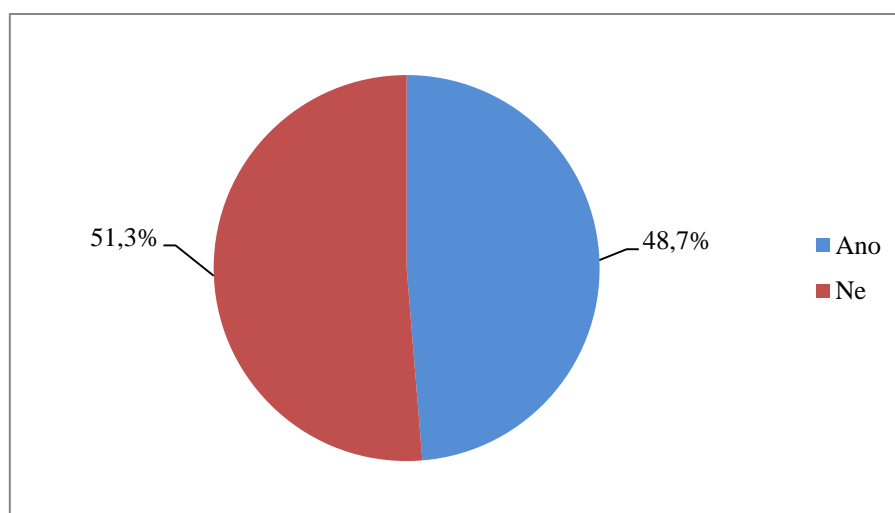


Zdroj: Vlastní práce autorky

Zde odpovědělo zhruba 83 % respondentů kladně, 14 % spíše ne a 3% určitě ne. Pro firmu to je dobrou zprávou, protože to vypadá, že má systém zaměstnaneckých výhod nastaven správně a zaměstnanci jsou v 83 % případů motivováni pomocí zaměstnaneckých benefitů.

Následující otázka se týká toho, zda zaměstnanci při výběru nového zaměstnavatele hledí na nabídku zaměstnaneckých výhod, které daný zaměstnavatel nabízí.

Graf č. 4: Vliv nabídky zaměstnaneckých výhod na změnu či výběr zaměstnavatele.

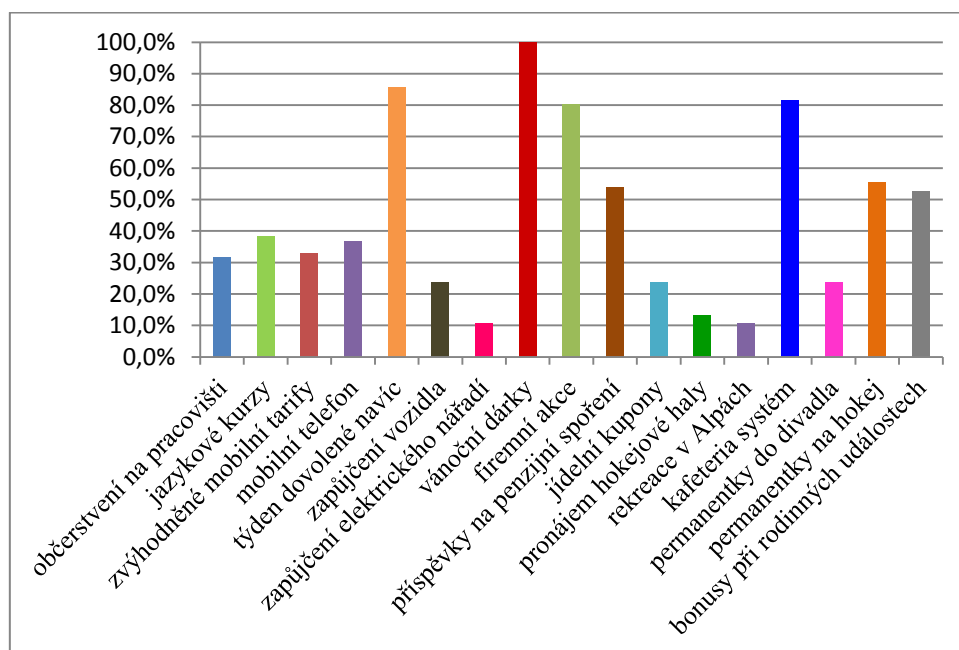


Zdroj: Vlastní práce autorky

Firma zaměstnává 90 % zaměstnanců generace X a Y a Brenner (2010, s. 24-25) tvrdí, že generace X a Y považují nabídku zaměstnaneckých výhod za stěžejní při výběru nového zaměstnavatele, i když každá generace preferuje jiné zaměstnanecké benefity. Zde se autorce jeho tvrzení nepotvrdilo, protože spíše zaměstnanci odpověděli, že nemá vliv nabídka zaměstnaneckých výhod na změnu či výběr jejich zaměstnavatele.

Další otázku autorka zvolila, protože bylo třeba zjistit využívanost zaměstnaneckých benefitů v rámci celé firmy. Zaměstnanci, kteří mají na starosti benefity vědí, že jsou využívány, ale již nevědí, jak velkým procentem lidí ve firmě.

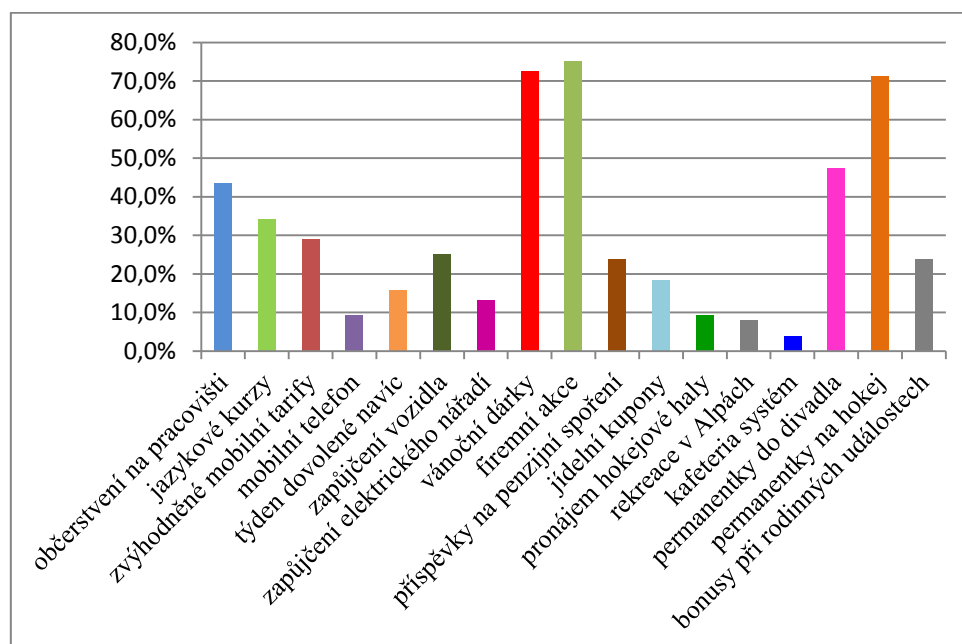
Graf č. 5: Využívanost benefitů za uplynulých 12 měsíců



Zdroj: Vlastní práce autorky

Bohužel u této otázky možná došlo ke zkreslení výsledku, protože místo „Kafeteria systém (Benefit Plus program)“ pochopili respondenti kafeterii v podobě kávy a čaje na pracovišti, což autorce následně někteří sdělili osobně při rozhovorech, které provedla po sběru dat, s respondenty, kteří poskytli kontakt při vyplňování dotazníku. Mezi nejvíce využívané benefity patří vánoční dárky, týden dovolené navíc, firemní akce, příspěvky na penzijní připojištění a permanentky na hokej, lze to také předpokládat z toho, že tyto benefity jsou poskytovány plošně.

Graf č. 6: Nejvíce preferované zaměstnanecké benefity.

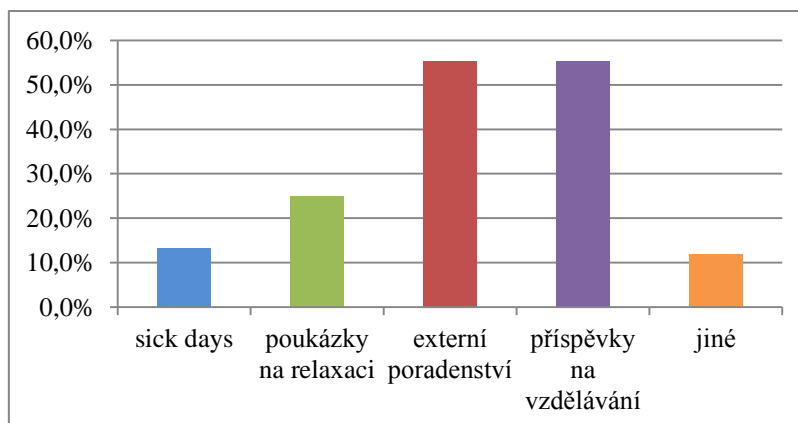


Zdroj: Vlastní práce autorky

Zde se shodují nejčtenější odpovědi s přecházející otázkou. Je o ovšem zajímavé, že pouze 16 % zaměstnanců preferuje týden dovolené navíc. Dá se předpokládat, že se to odvíjí od toho, že firma se skládá z 90 % z mužů, kterým 4 týdny dovolené stačí, protože více jak 4 týdny netráví na dovolené a prázdniny s dětmi doma tráví spíše ženy, které všechny odpověděly, že preferují týden dovolené navíc.

Další otázka odpovídá na to, které zaměstnanecké benefity by respondenti ještě uvítali.

Graf č. 7: Možnost dalších benefitů



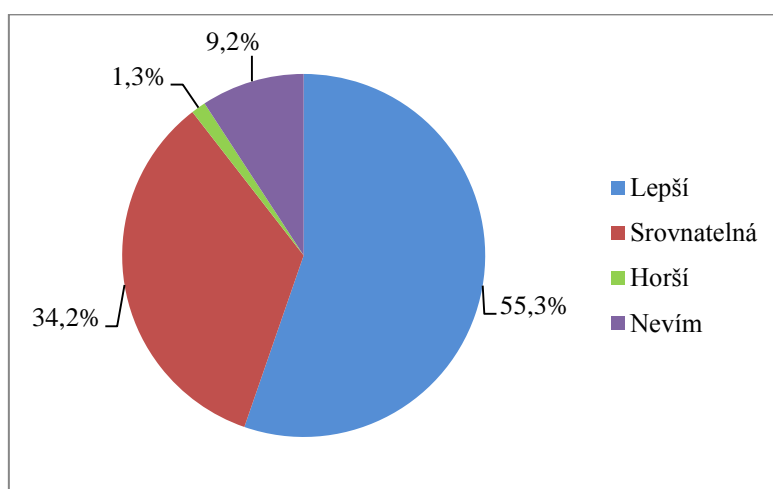
Zdroj: Vlastní práce autorky

Zde se autorce potvrdilo, že generace Y je ochotna se neustále učit a zlepšovat ve svých dovednostech, protože spíše mladší lidi odpověděli, že by uvítali příspěvky na vzdělávání, a lidé z generace X, by spíše uvítali externí poradenství a poukázky na relaxaci. Sick days by uvítalo pouze 13 % lidí, což koresponduje s tím, že ani nepreferují týden dovolené navíc.

V této otázce měli respondenti prostor volné odpovědi, kam odpovědělo 9 lidí, z čehož dva by uvítali možnost zakoupení malé svačiny v areálu firmy (kantýna či automat na jídlo), dvěma by vyhovovaly příspěvky na dovolenou, další by uvítal přednášky na téma „Člověk a jeho dovednosti“ a poslední by uvítal „Relax zónu“. Poslední tři odpovědi byly nerelevantní.

Následující otázka byla spíše zpracována pro informovanost firmy o mínění jejich zaměstnanců v rámci srovnání nabídky benefitů s konkurencí.

Graf č. 8: Srovnání nabídky výhod s jinými podniky z pohledu zaměstnanců.

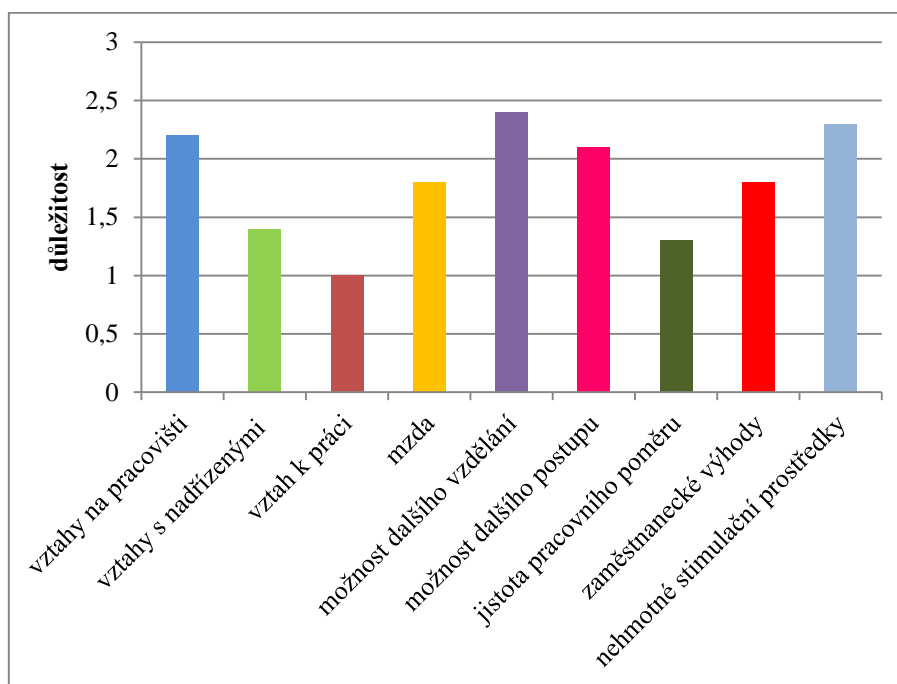


Zdroj: Vlastní práce autorky

Více jak polovina respondentů se domnívá, že nabídka je lepší než u konkurence. 35 % lidí by nabídku srovnali s jinými podniky. 9 % lidí nevědí, jaké benefity nabízí konkurence a nemají tudíž srovnání. Pouze jeden člověk odpověděl, že nabídka zaměstnaneckých benefitů je horší než u konkurence. Z toho vyplývá, že v očích zaměstnanců je nabídka benefitů lepší či shodná s konkurencí.

V další otázce měli respondenti seřadit vzestupně důležitost motivačních faktorů, tedy od nejméně po nejvíce motivující.

Graf č. 9: Důležitost motivačních faktorů.

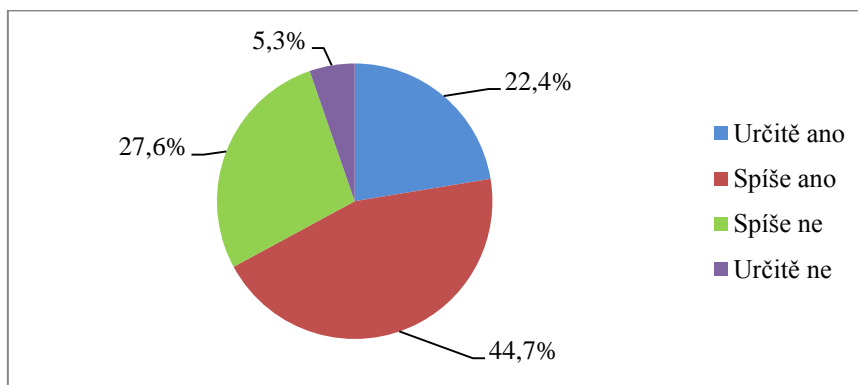


Zdroj: Vlastní práce autorky

Pro zaměstnance je nejvíce motivující možnost dalšího vzdělání, nehmotné stimulační prostředky, vztahy na pracovišti a možnost dalšího kariérního postupu.

Následující otázka se zabývá pohledem zaměstnanců na poskytování benefitů v závislosti na výsledky zaměstnance. Organizace většinu benefitů nabízí plošně, tak zda zaměstnanci souhlasí, že by benefity měly být poskytovány všem stejně nebo ne.

Graf č. 10: Závislost poskytování zaměstnaneckých benefitů na výsledcích zaměstnance.



Zdroj: Vlastní práce autorky

Zde je vidět, že 67 % zaměstnanců je pro to, aby zaměstnanecké benefity byly závislé na výsledcích zaměstnanců. Zbýlých 33 % je proti. Zde by bylo nutné vylepšit komunikaci benefitů, pokud by firma chtěla přejít na motivaci zaměstnanců pomocí benefitů ve vztahu k jejich výkonu, aby nedošlo k demotivaci těch lidí, kteří jsou v tuto chvíli proti.

## **8. Optimalizace motivačního programu**

Z průzkumu vyplynulo, že pro 90 % zaměstnanců je současný systém zaměstnaneckých výhod dostačující. Ovšem je nutné zapracovat na informovanosti ohledně zaměstnaneckých výhod, protože někteří respondenti po vyplnění dotazníkového šetření měli na autorku dotazy, zda benefity uvedené v dotazníku jsou opravdu poskytované.

Autorka navrhuje obnovu systému kafeterie, jelikož se jedná o volitelný systém výhod a zaměstnanec si může zvolit výhodu dle své aktuální preference. Dle dotazníkového šetření by zaměstnanci uvítali příspěvky na vzdělávání, dovolenou a relaxaci, všechny tyto kategorie jsou obsaženy v nabídce Benefit plus programu. Kafeterie v současné době stagnuje na bodu, kdy zaměstnancům nejsou poskytnuty další „peníze“ k využití tohoto systému, avšak organizace dále hradí poplatky spojené s outsourcingem. Autorka navrhuje vkládat finance do kafeterie dle výsledků zaměstnanců jako týmu za poslední půlrok. To znamená, že ředitel společnosti při rozdělování odměn, které jsou udělovány jednou za půl roku a jsou závislé na hospodářském výsledku celé firmy, tudíž zaměstnanců jako týmu, vyhradí část, která půjde zaměstnancům do systému Benefit plus programu. Návrh by prozatím mohl být 10 % celkové částky za odměnu na jednoho zaměstnance, s tím, že nepodléhá daňovému zatížení.

Tento krok je ovšem nutné správně vysvětlit zaměstnancům. Autorka navrhuje nejdříve sepsat podmínky financování kafeterie. Sdělit toto rozhodnutí vedoucím oddělení a vysvětlit jim, co vše Benefit plus program nabízí za služby a jak je čerpat. Bylo by vhodné nabídku a postup čerpání důkladně sepsat a poskytnout zaměstnancům v tištěné či elektronické podobě. Vedoucí oddělení sdělí toto rozhodnutí svým podřízeným způsobem, který je nejvhodnější pro jejich každodenní komunikaci, tak aby to podřízení správně pochopili a nevznikla demotivace k pracovnímu výkonu.

Celkově je nutné sepsat nabídku benefitů a podmínky jejich využití, které budou rozeslány pomocí e-mailu všem zaměstnancům. Následně budou uloženy na serveru firmy, kam mají zaměstnanci přístup.

Z dotazníku vyplynulo, že přes 50 % zaměstnanců by uvítalo příspěvky na vzdělávání a jako nejvíce motivační faktor uvedli možnost dalšího vzdělání. Proto autorka navrhuje zavést příspěvky na vzdělávání, které by byly v hodnotě 3 000,- Kč ročně na jednoho zaměstnance. Zaměstnanec by si sám mohl vybrat jakýkoliv kurz či workshop, který by ho zaujal a firma mu následně proplatí při předložení dokladu o zaplacení kurzu příspěvek ve výše uvedené hodnotě.

Z rozhovorů se zaměstnanci po vyplnění dotazníkového šetření vyplynulo, že by uvítali možnost výběru rekreace, protože někteří neumí lyžovat či nemají rádi zimu. Proto by uvítali možnost letní rekreace ve stejném finančním rozmezí. Autorka tedy navrhuje poskytnout zaměstnancům možnost výběru dvou aktivních rekreací v létě a zimě a jedné, která by byla spíše relaxačního charakteru.

Z dotazníku vyplynulo, že druhým nejdůležitějším motivačním faktorem jsou pro respondenty nehmotné stimulační prostředky. Proto by autorka navrhla větší důraz vedoucích pracovníků na oblast pochval. Jedná se o nástroj okamžité motivace, který podporuje výkon zaměstnance. Pochvala by měla být vždy osobní, protože je účinnější než pochvala skupinová. Dále by měla přijít hned po odvedené práci a měla by být konkrétní. Není třeba čekat na mimořádné úspěchy, pochvala by měla přijít, pokud zaměstnanec přišel se zajímavou myšlenkou či vlastní iniciativou řešit daný problém.

Dále by autorka doporučila sepsání poděkování danému zaměstnanci s konkrétními úspěchy, které bude předáno spolu s půlročními odměnami.

## **9. Finanční analýza benefitů na jednoho zaměstnance za rok**

Tato analýza nebude obsahovat vyčíslení dovolené nebo benefitů, které nejsou poskytovány plošně, protože každý zaměstnanec má jinou mzdu a je ve firmě zaměstnán jinou dobu, tudíž nemá smysl určit jednu reprezentativní pozici, na které by se daly vyčíslit všechny benefity, protože tyto výsledky by nebyly aplikovatelné na další pozice.

Vyčíslení současných benefitů, kdy je zaokrouhlená částka uvedená na jednoho zaměstnance po dobu 12 měsíců:

- Příspěvky na jazykové kurzy – 1 450,- Kč
- Stravenky – 13 500,- Kč
- Příspěvky na ošacení – 1 500,- Kč
- Občerstvení na pracovišti – 1 400,- Kč
- Permanentky na hokej – 380,- Kč
- Pronájem hokejové haly a tělocvičny – 1 000,- Kč
- Permanentky do Východočeského divadla Pardubice – 70,- Kč
- Vstupenka na muzikál dle vlastního výběru – 1 000,- Kč
- Rekreace v Alpách – 8 650,- Kč
- Firemní akce – 1 500,- Kč
- Vánoční dárek – 2 000,- Kč
- Outsourcing Benefit plus program – 400,- Kč

Plošně firma nabízí zaměstnancům benefity ve výši **32 850,- Kč ročně**, s tím, že zde není započítána dovolená, příspěvky na penzijní pojištění, mobilní telefon a bonus k narození dítěte.

U navrhované optimalizace programu se jedná z finančního hlediska o přesun 10 % z celkové odměny, která vychází z hospodářského výsledku firmy za uplynulý půlrok, do Benefit plus programu neboli kafeterie.

Dále se počítá s navýšením částky na jednoho zaměstnance o příspěvek na vzdělávání v hodnotě 3 000,- Kč.



## Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza motivačního programu ve firmě JHV - Engineering s.r.o., kde se autorka převážně soustředila na analýzu zaměstnaneckých výhod a případné navrzení optimalizace programu. Dílčím cílem bylo potvrzení stanovených hypotéz o spokojenosti a informovanosti zaměstnanců ohledně systému stávajících zaměstnaneckých výhod.

Pro analýzu stávajícího systému zaměstnaneckých výhod byl použit polostrukturovaný rozhovor s personalistkou Ing. Ditou Fialovou a kompletní analýza dokumentů týkajících se dosavadní nabídky benefitů.

Pro zjištění míry spokojenosti, preferencí a informovanosti bylo využito dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozeslány e-mailem celkem 103 zaměstnancům společnosti JHV – Engineering s.r.o. s prosbou o vyplnění a odkazem na internetové stránky Survio, kde byl dotazník zpracován. Návratnost dotazníku byla 78 %.

Po vyhodnocení dotazníku se podařilo získat přehled o tom, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem zaměstnaneckých benefitů, zda zaměstnavatel správně informuje zaměstnance o benefitech a jaké zaměstnanecké výhody zaměstnanci nejvíce preferují.

Zaměstnanci jsou z 90 % spokojeni se současným systémem zaměstnaneckých výhod. Bylo zjištěno, že o části plošně nabízených zaměstnaneckých benefitů nejsou všichni zaměstnanci stejně informováni. Zaměstnanci by chtěli více zaměřit systém výhod na příspěvky na vzdělávání, poradenství a relaxaci.

Společnosti bylo doporučeno znovuoobnovení kafeterie, která ve firmě byla zavedena, ale dále nebyla poskytována zaměstnavatelem, protože součástí kafeterie jsou i poradenské služby či poukazy na ubytování. Dále se bude vzdělávání prohlubovat pomocí příspěvků na vzdělávání, které poskytne společnost zaměstnancům. Zaměstnanci si budou moci sami vybrat, v jaké oblasti se dále chtějí vzdělávat.

Důležitou součástí celé realizace optimalizace zaměstnaneckých výhod je správná informovanost o využití benefitů, která bude probíhat směrem k vedoucím oddělení ze strany managementu, a ti tato rozhodnutí sdělí svým podřízeným, tak aby tomu porozuměli a byli vždy informováni o možnostech programu benefitů. Dále by měl být

vypracován seznam výhod s pokyny k jejich užívání, který bude zaměstnancům neustále přístupný.

Autorka doporučila společnosti více zaměřit důraz na pochvaly ze stran vedoucích zaměstnanců, které by měly být osobní, včasné a konkrétní. Dále navrhla, že součástí předání půlroční odměny bude poděkování s výpisem úspěchů daného zaměstnance za uplynulé období.

## Zdroje

### Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

DUDA, Jiří. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. 65 s. ISBN 80-7157-895-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HARTL, Pavel. *Psychologický slovník*. Praha: Jiří Budka, 1993. 301s. ISBN 80-901549-0-5.

*Katalog programů benefitů (zaměstnaneckých výhod)*. Praha: HR GURU, 2003. 315 s. ISBN 80-239-1643-2.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava, KUKELKOVÁ, Adéla. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 128 s. ISBN 978-80-244-3961-7.

LIVIAN, Yves Frédéric, PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou)*. Praha : HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

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

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2008. 156 s.. ISBN 978-80-7357-368-3.

MILKOVICH, George, BOUDREAU, John. *Human Resource Management*. 8th ed. Homewood : Irwin, 1997. 693 p. ISBN 0-256-19354-1.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258s. ISBN 80-85603-01-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠTĚPÁNKOVÁ, Hana, HÖSCHL, Cyril, VIDOVIČOVÁ, Lucie. *Gerontologie: Současné otázky z pohledu biomedicíny a společenských věd*. Praha: Karolinum Press, 2015. 290 s. ISBN 978-80-246-2628-4.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. 291 s. ISBN 80-7261-041-4.

VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2008. 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WALKER, Alfred J. - a kolektiv. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. 255 s. ISBN 80-247-0449-8.

ZEMKE, Ron, RAINES, Claire, FILIPCZAK, Bob. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. Amacom, 2000. 280 p. ISBN 978-08-144-0480-5.

## Online zdroje

BRENNER, Bryan. *Using Employee Benefits Can Help Recruit, Attract and Retain the Workforce or the Future: The Mature Employee* [online]. Journal of Financial Service Professionals, May 2010, vol. 6, issue 3 [cit. 12.3.2017], p. 24-28. ISSN 1537-1816. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=6ac3bcb4-85e1-47d4-8891-1d35b8d5ffa9%40sessionmgr114&hid=118&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT11aG9zdC1saXZl#db=bth&AN=50107255>.

Český statistický úřad. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - únor 2017*. [online] 2017 [cit. 23.4.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2017>

HURÁBOVÁ, Hana. *Americká generace Y – velké dluhy, žádné úspory* [online]. 2010 [cit. 28.3.2017]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/americka-generace-y-velke-dluhy-zadne-uspory>.

LEDVINKOVÁ, Petra. *Generace X a Y a diverzita na pracovišti* [online]. 2010 [cit. 5.4.2017]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti>.

Nationale-Nederlanden, 2015. Tiskové zprávy. *Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni* [online]. Nationale-Nederlanden. [Cit. 5.1.2017]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>

*Psychologické aspekty motivace*. [Cit. 20.12.2016]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>

URBAN, Jan. *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita* [online]. 2005 [Cit. 23.3.2017]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita>.

## Seznamy

### Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie	16
Tabulka č. 2: Vývoj poskytování zaměstnaneckých benefitů mezi roky 2010 – 2015	25

### Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Yerkes-Dodsonův zákon	18
Obrázek č. 2: Logo JHV – Engineering s.r.o.	32

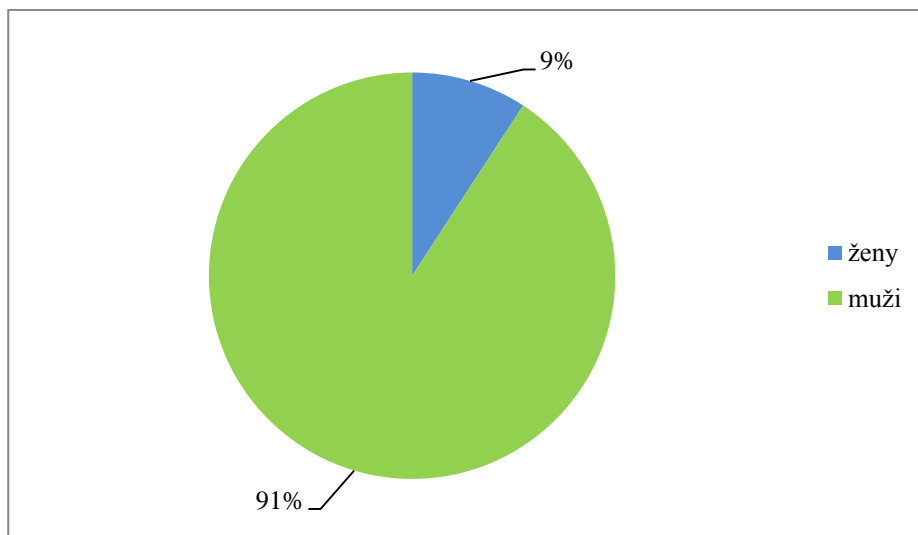
### Seznam grafů

Graf č. 1: Informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých benefitech	38
Graf č. 2: Dostatečnost výběru benefitů	39
Graf č. 3: Motivace současným systémem výhod	40
Graf č. 4: Vliv nabídky zaměstnaneckých výhod na změnu či výběr zaměstnavatele	40
Graf č. 5: Využívanost benefitů za uplynulých 12 měsíců	41
Graf č. 6: Nejvíce preferované zaměstnanecké benefity	42
Graf č. 7: Možnost dalších benefitů	42
Graf č. 8: Srovnání nabídky výhod s jinými podniky z pohledu zaměstnanců	43
Graf č. 9: Důležitost motivačních faktorů	44
Graf č. 10: Závislost poskytování zaměstnaneckých benefitů na výsledcích jedince	44

## Přílohy

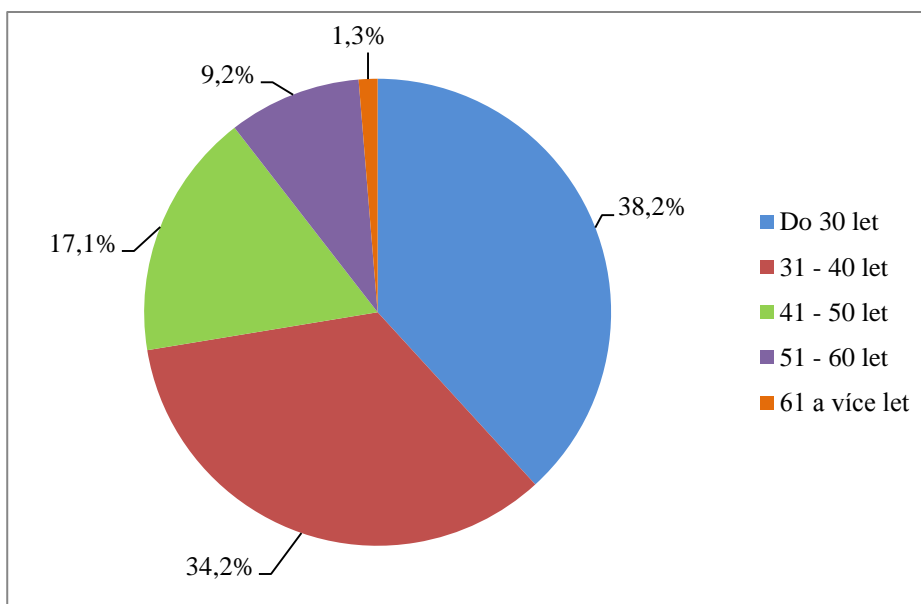
### Příloha A: Zpracované identifikační údaje respondentů

Graf č. 11: Pohlaví respondentů.



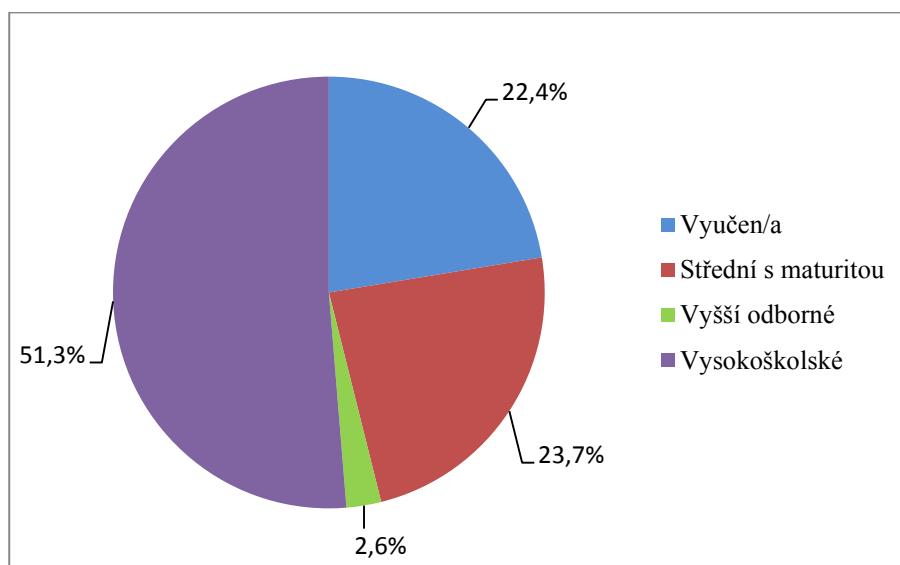
Zdroj: Vlastní práce autorky

Graf č. 12: Věk respondentů.



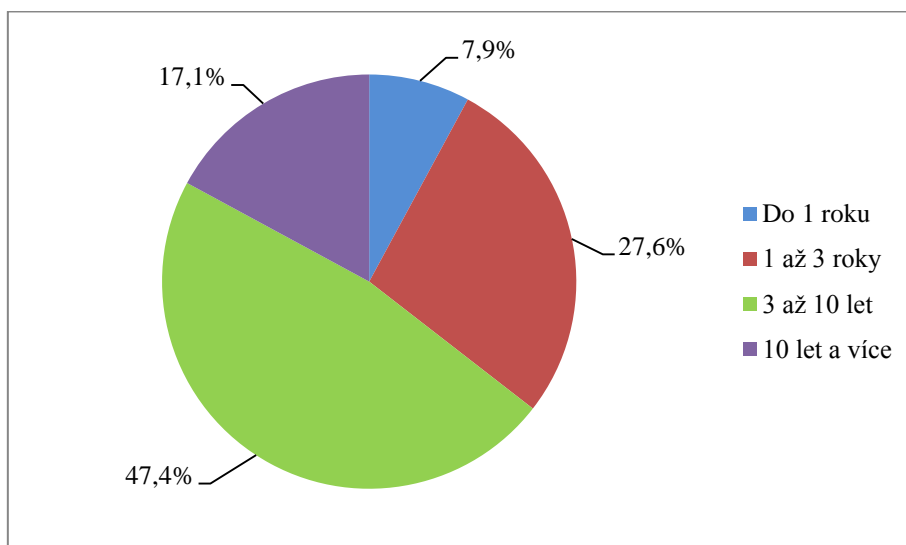
Zdroj: Vlastní práce autorky

Graf č. 13: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.



Zdroj: Vlastní práce autorky

Graf č. 14: Počet let odpracovaných respondenty ve společnosti



Zdroj: Vlastní práce autorky



## **Příloha B: Dotazník**

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,

Jmenuji se Michaela Jiráňová a jsem studentkou 3. ročníku Masarykova ústavu vyšších studií-ČVUT v Praze.

Jako Vaše spolupracovnice bych Vás chtěla touto cestou poprosit o vyplnění následujícího dotazníku. Všechny získané informace budou použity na vypracování bakalářské práce, týkající se analýzy motivačního programu ve firmě JHV - Engineering s.r.o. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více jak 10 minut. Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte prosím u každé otázky pouze jednu odpověď.

Pokud Vás k průzkumu napadne cokoli dalšího, budu velmi ráda, rozhodnete-li se mne kontaktovat e-mailem [jiranmic@cvut.cz](mailto:jiranmic@cvut.cz).

Děkuji Vám za Váš čas a Vaši spolupráci.

Michaela Jiráňová

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- Do 30 let
- 31 - 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní

- Vyučen(a)
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Uveďte prosím, jak dlouho pracujete pro společnost

JHV - Engineering s.r.o.:

- Do 1 roku
- 1 až 3 roky
- 4 až 10 let
- 10 let a více

5. Myslíte si, že jste dobře informováni o tom, jaké zaměstnanecké výhody můžete v současné době využívat a za jakých podmínek?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6. Považujete současný výběr zaměstnaneckých výhod za dostačující či vyhovující?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Je pro Vás současný systém zaměstnaneckých výhod motivující?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

8. Je pro Vás poskytování zaměstnaneckých výhod natolik důležité, aby Vás ovlivnilo při výběru či změně zaměstnání?

- Ano
- Ne

9. Které z následujících zaměstnaneckých benefitů jste během uplynulých 12 měsíců využili?

- občerstvení na pracovišti
- příspěvky na penzijní spoření
- jídelní kupony
- pronájem hokejové haly
- rekreace v Alpách
- kafeteria systém ( Benefit plus program)
- permanentky do divadla
- permanentky na hokej
- bonusy v případě rodinných událostí
- jazykové kurzy
- zvýhodněné mobilní tarify pro rodinné příslušníky
- mobilní telefon
- zapůjčení zdarma velkoobjemového vozidla pro soukromé účely
- zapůjčení zdarma elektrického nářadí (vrtačka, bruska,...)
- hodnotné vánoční dárky
- dětský den + firemní akce pro zaměstnance a rodinné příslušníky
- týden dovolené navíc

10. Které zaměstnanecké výhody nejvíce preferujete? (zaškrtněte max. 5)

- občerstvení na pracovišti
- příspěvky na penzijní spoření
- jídelní kupony
- pronájem hokejové haly
- rekreace v Alpách
- kafeteria systém ( Benefit plus program)
- permanentky do divadla
- permanentky na hokej

- bonusy v případě rodinných událostí
- jazykové kurzy
- zvýhodněné mobilní tarify pro rodinné příslušníky
- mobilní telefon
- hodnotné vánoční dárky
- zapůjčení zdarma velkoobjemového vozidla pro soukromé účely
- zapůjčení zdarma elektrického nářadí (vrtačka, bruska,...)
- dětský den + firemní akce pro zaměstnance a rodinné příslušníky
- týden dovolené navíc

11. Jaké jiné zaměstnanecké výhody byste uvítali?

- sick days (den volna na uzdravení, kdy stav zaměstnance nevyžaduje návštěvu lékaře)
- poukázky na relaxaci (wellness, masáže,...)
- externí poradenství (psychologie, personalistika, finance, právo,...)
- příspěvky na vzdělávání
- jiné (prosím vypište)

12. Myslíte si, že nabídka zaměstnaneckých výhod ve srovnání s jinými podniky je?

- Lepší
- Srovnatelná
- Horší
- Nevím

13. Seřad'te prosím vzestupně, jak jsou pro Vás důležité následující motivační faktory.

(1 – nejméně motivující, 9 – nejvíce motivující)

- Vztahy na pracovišti
- Vztahy s nadřízenými
- Vztah k práci
- Mzda
- Možnost dalšího vzdělání
- Možnost dalšího postupu
- Jistota pracovního poměru
- Zaměstnanecké výhody
- Nehmotné stimulační prostředky (pochvaly atd.)

14. Měly by být podle Vás zaměstnanecké výhody závislé na výsledcích zaměstnance?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Děkuji Vám za spolupráci.

Michaela Jiráňová

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Michaela Jiráňová

V Praze dne: 4. 5. 2017

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>