

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza systému zaměstnaneckých výhod v obchodní společnosti

Analysis of Employee Benefits in a commercial company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

RNDr. Jitka Jurková, M.A.

BATCHULUUNOVÁ




MANDUKHAI

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Batchuluunová	Jméno:	Mandukhai	Osobní číslo:	437452
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických 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 v obchodní společnosti		
Název bakalářské práce anglicky:	Analysis of Employee Benefits in a commercial company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem práce je analýza systému zaměstnaneckých výhod v obchodní společnosti. Přínosem práce je vlastní doporučení, ověření výzkumných předpokladů a nestranný pohled na problematiku. Teoretická část se zabývá charakteristikou, významem a členěním zaměstnaneckých výhod. Dále uvádí související problematiku, čímž je motivace, oddanost a angažovanost. Praktická část se zabývá zjišťováním spokojenosti se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod pomocí dotazníkového šetření. Na základě vyhodnocení výsledku lze doporučit návrh na změnu stávající nabídky zaměstnaneckých výhod.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2009. KOUBEK, J. Základy moderní personalistiky, 2009. MACHÁČEK, IVAN. Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení, 2010. PELC, Vladimír. Zaměstnanecké výhody a daně, 2005. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů, 2012. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce, 2010.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	RNDr. Jitka Jurková, M. A., Masarykův ústav vyšších studií / oddělení ekonomických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
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

19-04-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

BATCHULUUNOVÁ, Mandukhai. Analýza systému zaměstnaneckých výhod v obchodní společnosti. 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 zpřístupňování 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: 27. 04. 2017

Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucí práce RNDr. Jitce Jurkové M.A. za poskytnutí cenných rad a připomínek při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zástupcům společnosti za poskytnutí potřebných podkladů, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout a v neposlední řadě děkuji všem osloveným respondentům za vyplnění dotazníku.

Abstrakt

Cílem práce je analýza systému zaměstnaneckých výhod v obchodní společnosti. Přínosem práce je vlastní doporučení, ověření výzkumných předpokladů a nestranný pohled na problematiku. Teoretická část se zabývá charakteristikou, významem a členěním zaměstnaneckých výhod. Dále uvádí související problematiku, čímž je motivace, oddanost a angažovanost. Praktická část se zabývá zjišťováním spokojenosti se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod pomocí dotazníkového šetření. Na základě vyhodnocení výsledku lze doporučit návrh na změnu stávající nabídky zaměstnaneckých výhod.

Klíčová slova

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

Abstract

The aim of this work is to analyse the system of employee benefits in the commercial company. The benefit of this work is to create recommendations, to verify research assumptions and impartial view on the issue. The theoretical part deals with the characteristics, meaning and structure of employee benefits. It also states related issues, such as motivation, commitment and involvement. The practical part deals with the employee survey satisfaction of current employee benefits. Based on the result, proposal can be recommended to amend the existing range of employee benefits.

Key words

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

Obsah

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	6
1 MOTIVACE	7
1.1 Motivační přístup.....	10
1.2 Herzbergova teorie.....	11
1.3 Hackmanův a Oldhamův model.....	12
1.4 Motivace a peníze.....	14
2 ODDANOST A ANGAŽOVANOST	15
2.1 Japonská škola / škola oddanosti.....	15
2.2 Faktory ovlivňující oddanost.....	15
3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	16
3.1 Celková odměna.....	17
3.2 Mzdové formy.....	18
4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	19
4.1 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod.....	20
4.2 Forma zaměstnaneckých výhod.....	21
4.3 Finanční produkty.....	22
4.4 Odborný rozvoj zaměstnanců.....	23
4.5 Volnočasové benefity.....	24
PRAKTICKÁ ČÁST	26
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY	27
5.1 Systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti XY.....	27
5.2 Finanční produkty.....	29
5.3 Stravenky.....	29
5.4 Odborný rozvoj zaměstnanců.....	29
5.5 Volnočasové benefity.....	30
6 ANALÝZA DOTAZNÍKU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	31
6.1 Analýza dotazníku z pohledu benefitů.....	31
6.1.1 Průzkum spokojenosti.....	32
6.1.2 Nejčastěji využívané benefity.....	33

6.1.3	Správa benefitů pomocí mobilní aplikace	35
6.1.4	Benefitová karta.....	37
6.1.5	HR oddělení.....	39
7	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY VYBRANÉ ORGANIZACE	42
7.1	Vyhodnocení průzkumu spokojenosti	42
7.2	Vyhodnocení nejčastěji využívaných benefitů	42
7.3	Vyhodnocení mobilní aplikace.....	43
7.4	Vyhodnocení systému kafeterie a benefitové karty	44
7.5	Vyhodnocení HR oddělení.....	44
	Závěr.....	46
	Seznam použité literatury.....	49
	Seznam obrázků.....	50
	Seznam tabulek.....	51
	Seznam grafů.....	52
	Seznam příloh.....	53

Úvod

V současné době již dávno neplatí, že pracovníka lze motivovat pouze výši mzdy. Firemní benefity jsou stále častěji využívaným nástrojem při výběru nových pracovníků a pro budoucího pracovníka mohou být důležitým faktorem při rozhodování se mezi několika pracovními nabídkami. Stávají se účinným nástrojem pro motivaci stávajících pracovníků a pro zlepšení postoje pracovníků k podniku a přispívají k dlouhodobému posilování jejich oddanosti a angažovanosti. Zaměstnavatele tak dostali příležitost poskytnout zaměstnancům nestandardní odměnu, která je nejen užitečným nástrojem odměňování a motivace pracovníků, ale má příznivý dopad na zaměstnavatele i po ekonomické stránce. Avšak v rámci silného konkurenčního boje, kde se firmy začaly předhánět v poskytování nejlepších zaměstnaneckých výhod se některé výhody jako stravenky, týden dovolené navíc staly téměř až podmínkou či samozřejmostí. Nicméně na poli personální politiky stále platí, že zaměstnanecké výhody ovlivňují kvalitu, spokojenost a stabilitu zaměstnanců, navíc zlepšuje pověst dané společnosti. Hlavními důvody pro jejich poskytování je snaha společnosti udržet si kvalitní zaměstnance, kterých je na trhu práce nedostatek a tyto dále stimulovat k větší výkonnosti.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou zaměstnaneckých výhod v obchodní společnosti, která si nepřála být jmenována. V teoretické části jsou popsány teoretická východiska vztahující se k problematice zaměstnaneckých výhod v oblasti motivace, odměňování, oddanosti a angažovanosti zaměstnanců. Dále jsou charakterizovány zaměstnanecké výhody a zohledněn jejich daňový a odvodový režim. V praktické části je popsán systém zaměstnaneckých výhod ve vybrané obchodní společnosti. Znění výzkumných otázek je „Nejčastěji využívaným benefitem jsou stravenky a zaměstnanci nepřihlíží při výběru benefitů na koeficient směny“. „Zaměstnanci preferují internetový portál“. Poslední výzkumnou otázkou je „HR oddělení je v oblasti benefitů celkově efektivní a informace podávané zaměstnancům jsou dostatečné.“

Na základě dostupných interních podkladů a pomocí dotazníkového šetření byla provedena analýza stávajícího systému zaměstnaneckých výhod. V závěrečné fázi jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, potvrzení či zamítnutí výzkumných otázek.

TEORETICKÁ ČÁST

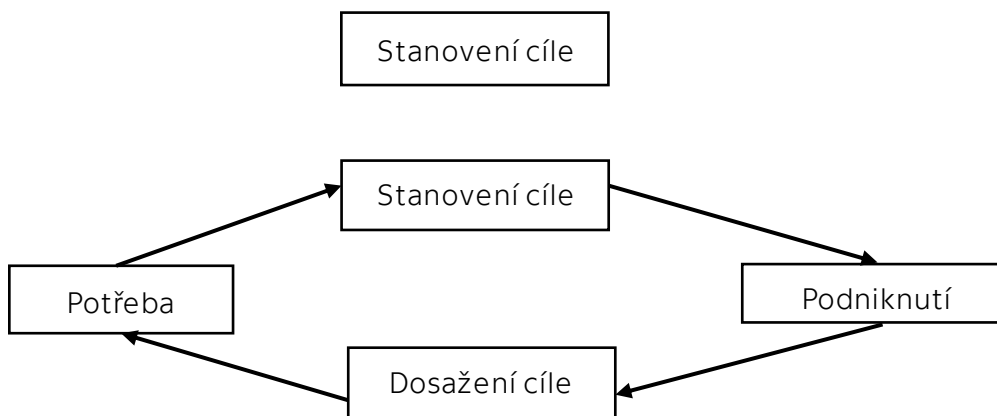
1 MOTIVACE

Zájmem všech organizací je zjistit, co je potřeba k dosažení dlouhodobé úrovně výkonu lidí. K dosažení daného cíle je důležité zaměřit se na nejvhodnější způsoby a nástroje motivace, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají. Cílem je rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhá, aby pracovníci snáze dosahovali vytyčených cílů, které od nich management očekává. (Armstrong, 2008, s. 219).

Motivaci lze obecně definovat jako skutečnost, kdy dochází k působení hybných sil (rozuměno jako motivy, či vnitřní pohnutky) na psychiku člověka. Tyto hybné síly podněcují jedince k určitému chování, jednání či činnosti a vyvolávají v něm určitou aktivitu. Výsledkem tohoto procesu je motivace, motivovaná činnost či motivované jednání. (Bedrnová, 1998, s. 221).

Pokud je motivace správně nastavena, tak vedou i bez externí pobídky (stimulace) k vyšší ochotě člověka pracovat. Tato ochota je dána tím, že ho náplň baví a přikládá tomu prioritu. Pokud není motivace takto jednoduše vyvolaná přichází na řadu stimulace vnějšími podněty. (Plamínek 2010, s. 128)

Podle Armstronga, má proces motivace tři základní složky. Směr, co se nějaká osoba pokouší dělat. Úsilí, s jakou pílí se o to pokouší. Vytrvalost, jak dlouho se o to pokouší (Armstrong, 2008, s. 219). Jako každý proces lze i proces motivace namodelovat. Model souvisí s potřebami, resp. motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby jsou tím, co vytváří přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Pak jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Po dosažení určitého cíle je potřeba uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud ale není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. „Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku (Hull, 1951 podle Armstrong, 2008, str. 220). Allport to však kritizoval jako něco, co ignoruje vliv očekávání, a co tudíž vytváří „požitkářství minulosti.“ (Allport 1954 podle Armstrong, 2008, s. 220).



Zdroj: Armstrong, 2008

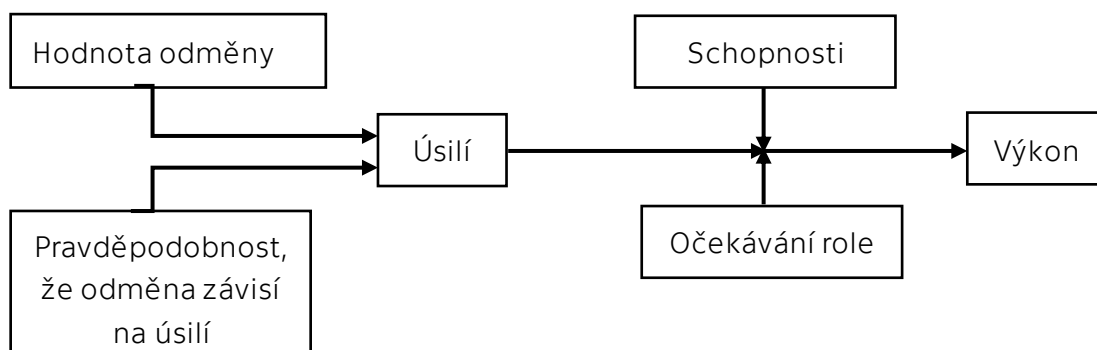
Herzberg a kol. Zjistili, že existují dva typy motivace. Vnitřní motivace, faktory, které si lidé sami vytvářejí a které ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. Vnější motivace je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Dalším příkladem, jak lze namodelovat motivaci je tzv. expektační teorie, které dal základy Vroom (Vroom 1964 podle Armstronga 2008, str. 225).

Podle Nakonečného existuje kromě vědomé motivace také nevědomá motivace. U této motivace si jedinec plně neuvědomuje motivy svého chování. Takovéto nevědomé chování může pocházet z instinktivní nebo emoční úrovně. V tomto případě je velmi složité ne-li nemožné zjistit příčinu daného chování. (Nakonečný, 2003)

Hovoří o tom, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku. Podrobná Vroomova definice říká: „Kdykoliv jedinec volí alternativy, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“ Sílou očekávání může být dosavadní zkušenost (upevňování přesvědčení). Jedinci se však často dostávají do nových situací, jakou jsou: změna zaměstnání, systém odměňování, nebo pracovní podmínky vnucené managementem, v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami.

Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace. Lawler (1990) vyřkl myšlenku, že motivace je možná pouze tehdy, když je mezi výkonem a výsledkem jasně vnímaný a použitelný vztah. Na příklad vnější peněžní motivace (mzdová forma nebo prémie) funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné. Z toho lze odvodit, že vnitřní motivace (je pod kontrolou jedinců, kteří se mohou spolehnout na své dosavadní zkušenosti) vyplývající z práce samotné může být silnější než vnější motivace. (Lawler 1990 podle Armstrong 2008, str. 225). Teorie z Vroomových myšlenek byla dále rozvedena Porterem a Lawlerem (1968) do modelu na obrázku 2. Dochází se k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce. A to, hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace. A pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci, tzn. jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou. (Armstrong, 2008, s.225)

Obrázek 2: Model motivace



Zdroj: Armstrong 2008

Motivace lze dále specifikovat. Pro tuto práci je důležitá především pracovní motivace. Podle Tureckiové je definována pracovní motivace jako „vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů).“ (Tureckiová, 2004, s. 57).

1.1 Motivační přístup



Tento přístup vychází především ze spokojenosti pracovníka s jeho prací a s předpokladem, že samotná práce je nejlepším motivátorem. Ti, kteří jsou se svojí prací spokojeni, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou více motivováni, aby ji vykonávali co nejlépe. Pokud je tedy cílem organizace mít k dispozici vysoce motivované pracovníky, je tento přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. (Koubek, 2007, s.59)

Pracovní motivace je také složena z různých motivů. Daigeler zmiňuje motivy jako obsahově atraktivní činnost, pracovní odpovědnost, rozšiřování schopností, uznání, výkon, potřeba činnosti, kontakt s lidmi, ale také sebeuplatnění a potřeba moci. (Daigeler, 2008, s. 64).

1.2 Herzbergova teorie

Tato teorie vychází především ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a vysvětluje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Faktory spokojenosti pracovníků nazýváme motivátory, zatímco faktory nespokojenosti nazýváme hygienické faktory (udržovací faktory nebo také dissatisfactory). Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. Příklady motivátorů a hygienických faktorů přináší schéma.

Obrázek 3: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná spokojenost)  Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

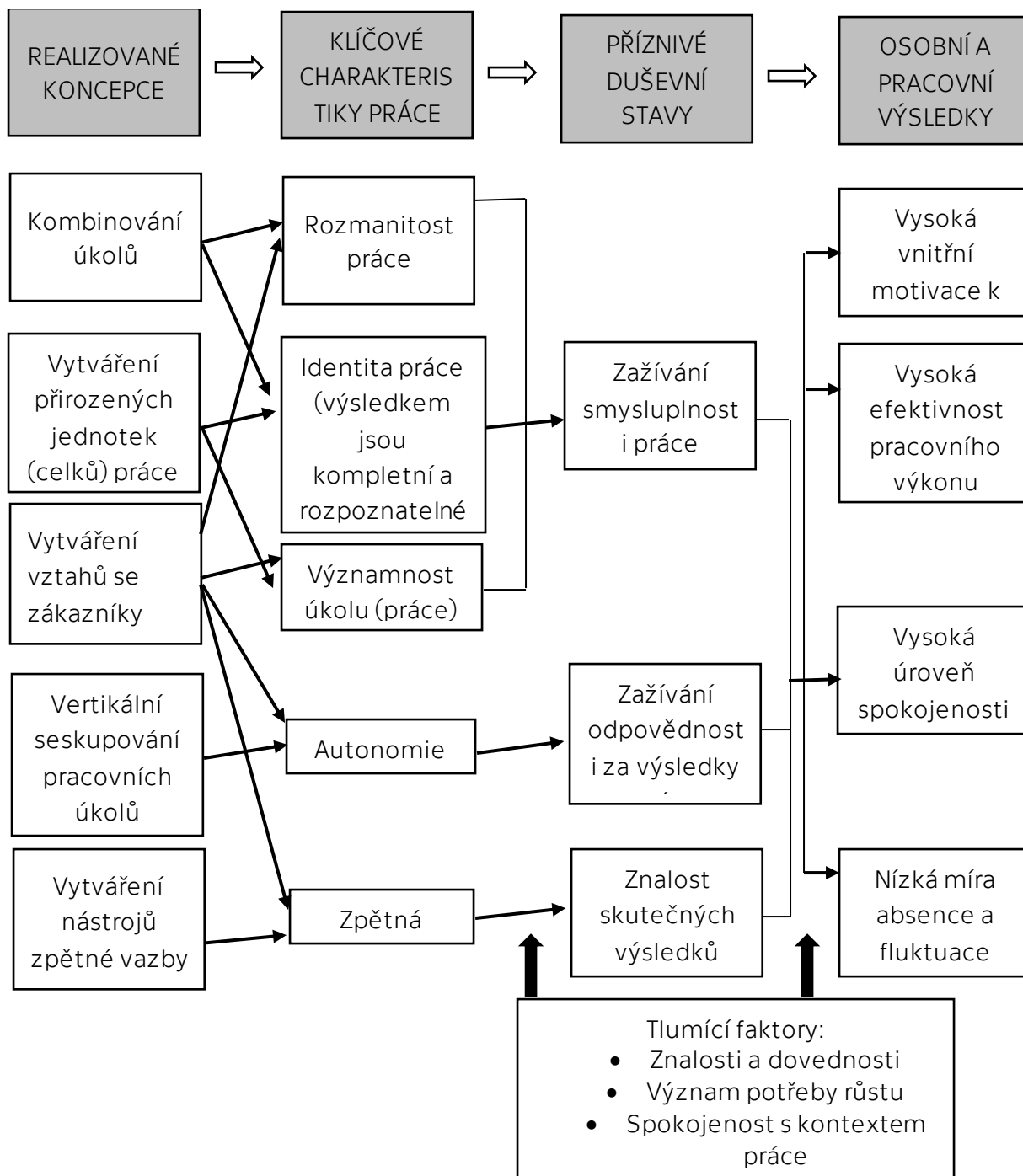
Zdroj: Koubek, 2007

Zařadíme-li motivátory (např. uznání či přidání pravomoci a odpovědnosti) do pracovních úkolů, můžeme zvýšit motivaci, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit. (Koubek, 2007, s.59)

1.3 Hackmanův a Oldhamův model

Tento model je komplexnější podobou motivačního přístupu k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Model hovoří o tom, že určité klíčové charakteristiky práce determinují její motivační potenciál. Jinými slovy, klíčové charakteristiky práce vedou k tomu, že pracovníci zažívají příznivé duševní stavy, vedoucí k pracovním výsledkům. Reálné chování je v modelu zastoupeno tzv. tlumícím (moderujícím) faktorem, jako jsou znalosti, dovednosti, potřeba osobního růstu a spokojenost se souvislostmi práce. Hackmanův a Oldhamův model byl dalšími autory doplněn. K pochopení modelu je zapotřebí vysvětlit některé pojmy: Vytváření vztahů se zákazníky se týká nejen zákazníků mimo organizaci, ale i zákazníků uvnitř organizace. Vertikální seskupování pracovních úkolů je obohacování práce, jímž jsme se zabývali v souvislosti s obsahem práce. Rozmanitost práce (rozmanitost používaných dovedností) je míra, jaké musí pracovník vykonávat různé činnosti a používat různé dovednosti. Identita práce (kompletní a rozpoznatelné celky práce jako výsledek práce) znamená, že vykonávání práce má za následek vytvoření uceleného a rozpoznatelného produktu, které je možné připsat konkrétnímu pracovníkovi. Významnost úkolu (práce) se týká toho, do jaké míry má práce významný efekt pro vnitřní nebo vnější zákazníky. Autonomie je stupněm volnosti, nezávislosti a samostatného rozhodování pracovníka. Zpětná vazba je jasná a přímá informace, jak si pracovník vede. Z modelu vyplývá, že rozmanitost práce (používaných dovedností), identita práce a významnost práce vede k obvykle k tomu, že pracovník zažívá pocity smysluplnosti své práce. Tzn. že vidí výsledky své práce. Práce, která je dostatečné autonomní vede k tomu, že se pracovník cítí odpovědný za výsledek své práce. Práce, v níž je přítomna zpětná vazba, odezva na práci pracovníka, má za výsledek, že pracovník zná skutečné výsledky svého úsilí (ví, zda byl úspěšný a jak ho hodnotí nadřízený či zákazníci). (Armstrong 2008, s.60) obrázek 4.

Obrázek 4: Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce



Zdroj: Armstrong, 2008

1.4 Motivace a peníze

Peníze jsou vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží, zejména u lidí s pevným platovým tarifem. Je však třeba zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání. Někteří lidé asi budou více motivováni penězi než jiní. Ale co nelze předpokládat, je to, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Je tedy naivní si myslet, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu změní zázračně přes noc každého ve vysoce motivovaného jedince podávajícího vysoký výkon. Nelze však popřít, že peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Je přímo a nepřímo spojena s uspokojováním potřeb. Napomáhají k dosažení pocitu bezpečí a uspokojení základních potřeb přežití. Prostřednictvím peněz lze uspokojit i potřeby sebeúcty, mohou vás odlišit od vašich spolupracovníků a mohou vám získat i určitou prestiž. Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. (Armstrong, 2008, s.231)

Peníze vyvolávají pouze tzv. sekundární motivaci. Práci samotnou lze chápat pouze jako prostředek k účelu získávání peněz. Peníze uspokojují zejména materiální potřeby spodních úrovní Maslowova hierarchie a u Herzberga patří pouze k vnějším faktorům. Sekundární motivace je účinná pouze omezeně. Většinou účinky bonusů, nadtarifních příplatků atd. vymizí do maximálně tří měsíců, pak zaměstnanec vnímá vyšší výdělek jako normální stav. Motivace penězi by pak znamenala kontinuální zvyšování platu každé čtvrtletí. (Laufer, 2008 s.65)

Peníze považujeme za nositele bohatství, prostředek k porovnávání se za účelem zjistit naše umístění v lidské společnosti. Prostřednictvím peněz chceme dosáhnout uznání a uspokojení potřeb nás i naší rodiny. Plat je nejzřetelnější, nejinzеровanější a nejlépe sdělitelný aspekt provedené práce kdekoli na světě. (Adair, 2004, s. 184)

2 ODDANOST A ANGAŽOVANOST

Podle Portera a kol. (1974) se oddanost vztahuje k náklonnosti a loajalitě. Jde o míru identifikace jedince s danou organizací a zapojení do ní. Obsahuje tři faktory. Silnou touhou zůstat členem organizace. Silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování. Připravenost vynakládat značené úsilí ve prospěch organizace. Podle definice, kterou zformulovat Chiumento (2004) Angažovanost je pozitivní dvoustranný vztah mezi pracovníkem a jeho organizací. Obě strany jsou si vědomy svých vlastních potřeb i potřeb druhé strany i způsobu, jak jedna druhou podporovat za účelem naplnění těchto potřeb. Angažovaní pracovníci a angažované organizace udělají jeden pro druhého něco navíc, protože investování do svého vztahu vidí jako oboustranně prospěšnou věc. Lidé jsou více oddaní své práci než organizaci, která práci nabízí. Někteří ji považují za něco přechodného, za určitý druh zkušenosti, který chtějí získat, avšak k těmto organizacím nepociťují žádnou zvláštní loajalitu. Pokud organizace chtějí, aby lidé byli spíše výkonní měli by se zaměřit na práci a jaké příležitosti nabízí k rozvoji a klást menší důraz na oddanost organizaci. Pokud je cílem organizace naopak dlouhodobé udržení si loajálních pracovníků, pak přichází v úvahu politika podporující oddanost (Armstrong, 2008, s.233).

2.1 Japonská škola / škola oddanosti

Nejlepší způsobem, jak získat úplnou oddanost pracovníků k hodnotám organizace je prostřednictvím vedení a jejich zapojování do rozhodování a řízení. Tento přístup lze nazvat jako přístup „srdce a hlavy“, vysvětluje tajemství úspěchu japonského podnikání v sedmdesátých letech, který se pokusili vysvětlit Ouchi a Passcale a Athos. (Ouchi 1981, Passcale & Athos 1981 podle Armstronga 2008, str. 235)

2.2 Faktory ovlivňující oddanost

Výzkum uskutečněný Purcellem a kol. (2003) zjistil, že hlavní faktory související s politikou a postupy, které ovlivňují úroveň oddanosti, jsou vzdělávání absolvované během posledního roku, spokojenost s příležitostmi ke kariéře, spokojenost se systémem hodnocení pracovního výkonu pracovníků, názor, že manažeři jsou dobří v řízení lidí (leadership). Také, zda je práce považovaná za podnětnou nebo názor, že politika a praktické postupy pomáhají dosahovat rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem, spokojenost s komunikací a s výkonem podniku. (Purcell a kol 2003 podle Armstrong 2008, str. 238)

3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování bylo zavedeno za účelem správného a spravedlivého ocenění vlastního a skutečně provedeného výkonu zaměstnance a efektivní stimulace k dosažení předem daného požadavku na tento výkon (Šikýř, 2012, s. 124). Efektivním odměňování se rozumí poskytování nejen mezd, ale i benefit za vykonanou práci. Dále je také důležité propojovat mzdy s různými formami uznání a dalšími nástroji, které má management lidských zdrojů. Mohou to být různé režimy práce, oborová flexibilita, kvalitní pracovní podmínky, autonomie a komplexní pracovní úkoly atd. (Dvořáková a kol., 2007, s. 319).

Dle Bielczyka je odměňování formou osobního hodnocení pracovního výkonu a výsledky zaměstnanců. Je založeno na periodickém hodnocení zaměstnanců na základě pracovních výsledků, jejich výkonnosti nebo jiných stanovených kritérií. Např. množství a kvalita odvedené práce, spolehlivost zaměstnance nebo smysl pro týmovou práci. (Bielczyka, 2001)

3.1 Celková odměna

Thompson uvádí, že: „Celková odměna obvykle obsahuje nejen tradiční prvky jako je mzda/plat, proměnlivá složka mzdy/platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomoci/odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí. „Cílem celkového odměňování je, aby různé procesy odměňování byly vzájemně provázány, doplňovaly se a vzájemně se podporovaly. Strategie celkového odměňování jsou integrovány s podnikovými strategiemi. (Thompson 2002, s. 520 podle Armstrong, 2008, s.521)

Podle Kleibla je důležité, aby mzdová struktura spravedlivě reflektovala charakter práce a jeho výkon. V takovém případě je totiž malá pravděpodobnost, že dojde k oslabení její účinnosti. Je důležité, aby pracovníci vnímali mzdu jako odměnu za práci, nikoli jako hodnotu ovlivněnou jinými pracovními faktory (např. neformální přátelství v pracovním kolektivu). V takovém případě se pracovníci soustředí na ovlivnění těchto nesprávných faktorů namísto těch správných (Kleibl, 1998, s. 147).

Tabulka 1: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměna	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong, 2008

3.2 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ocenit pracovní výstupy pracovníka. Cílem je ocenit jeho výkon včetně jeho pracovních dovedností. Mzdové formy se dělí do dvou základních skupin. Mezi peněžní formy patří časová mzda a plat. Jsou nejčastějším nástrojem pro ocenění pracovního výkonu. Pracovníci vnímají spravedlnost svého výkonu právě na ocenění. Primární důvodem systému časových mezd a platů je tvorba struktury pro srovnatelné odměňování pracovníků. Úkolová mzda je nejjednodušší mzdovou formou. Nejčastěji je využívána pro odměňování dělnické práce. Podílová mzda je z části nebo zcela závislá na odvedené práci. Pracovník dostává základní plat a k němu tzv. provizi. Mzda za očekávané výsledky práce je taková odměna za dohodnutý soubor prací, který se pracovník zaváže dodat v odpovídajícím termínu a kvalitě. Prémie jsou poskytovány nejčastěji k časové nebo úkolové mzdě, prémie existuje periodická nebo jednorázová. Osobní hodnocení se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobé dosahování výsledků v práci. Výše je určena ze základního platu. Mezi nepeněžní odměňování patří uznání. Uznání je velmi důležitý způsob odměny, který může přispět k celkové motivaci pracovníka. Zahraniční cesty se v poslední době používá pro zvýšení úsilí pracovního týmu, kdy celý tým dostane příležitost odjet na výlet do zahraničí s nulovými vlastními náklady. Mezi dalšími nepeněžními odměnami jsou samozřejmě různé dárky a poukazy na zboží. Toto téma tak pokrývá celou problematiku zaměstnaneckých výhod. (FOOT, M. HOOK, C, 2002, s. 462)

4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody jsou výrazem personální politiky uplatňované vůči pracovníkům v oblasti odměňování. Jeho utváření silně ovlivňuje strategie a cíle organizace, a zvláště její ekonomické podmínky. Management musí rozhodnout o míře jejich volitelnosti. Tyto rozhodnutí by měli být v souladu s informacemi, které poskytují související průzkumy uvnitř organizace. (Kociánová Renata, Personální činnosti, s. 164).

V rámci boje o kvalitní pracovní sílu jsou v seznamu personálních nástrojů zaměstnanecké výhody, kterými se organizace snaží zatraktivnit nabídku. Pro organizace, které figurují na náročných trzích práce, je dnes prakticky nepřijatelné, aby zaměstnanecké výhody neposkytovaly. Snahou je posilovat mentální nastavení myslí zaměstnanců bez ohledu na skutečný přínos k výsledkům organizace. Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžní formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Zmínit můžeme například služební vůz, závodní stravování, dopravu do zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění a mnoho dalších. (Dvořáková, Řízení lidských zdrojů, s. 338)

Milkovich a Boudreau (1993) uvedly, že existují čtyři cíle, které by měly zaměstnanecké výhody plnit. V první řadě přispět firmě ke konkurenceschopnosti, snížit náklady. Přizpůsobení se jednotlivým požadavkům a preferencím pracovníků v nejvyšší možné míře a soulad se zákony.

Hlavními znaky zaměstnaneckých výhod jsou, že nebývají závislé na zásluhách a jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru. Zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu. Vnímání těchto výhod je velmi individuální, a ne zcela všichni je dokážou využít, např. mladý zaměstnanec nepocituje vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče. Důvodem zavedení zaměstnaneckých výhod bývá současný trend na trhu práce a snaha zalíbit se, tedy nejsou podloženy racionální analýzou. Zpravidla u velkých a bohatých korporací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým podnikům, které jich nabízejí menší množství. Jakmile jsou jednou zavedeny je obtížné je zrušit, neboť je zaměstnanci začnou vnímat jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči. Není pochybo o tom, že mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, je třeba se zabývat spravování

zaměstnaneckých výhod, neboť mohou vyvolat pocity nespravedlnosti, obvinění z favorizování. Jsou poskytovány na základě pracovní smlouvy, kolektivní smlouvy či vnitřního předpisu (Dvořáková, Řízení lidských zdrojů, s. 339). Podle Thielové originální a bohaté benefity neznamenaají, že společnost je automaticky kvalitním a dobrým zaměstnavatelem. Zaměstnanecké výhody jsou pouze jednou ze součástí atraktivní zaměstnavatelské značky, nikoli jejím pilířem. Stále více se stává, že výsledkem snahy zaměstnavatele je prodat zaměstnancům některé věci nezbytné k výkonu práce jako benefit. Např. služební telefon nebo notebook. (Thielová, 2015).

4.1 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Penzijní systémy jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu. Osobní jistoty jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění. *Finanční výpomoc* půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem. Osobní potřeby oprávnění, která jsou uznáním vzájemné vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry, poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizi, posilovny a rekreační zařízení. *Podnikové automobily a pohonné hmoty* velmi oceňované výhody i přes skutečnost, že automobily jsou mnohem výrazněji zdaňovány. Jiné výhody, které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty. *Nehmotné výhody* charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán. (Armstrong, 2008, s.220)

4.2 Forma zaměstnaneckých výhod

Ve fixním způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto formy zájem. Ve flexibilní způsobu poskytování benefitů (kafeterie systém) zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle vlastních preferencí. Politika pružných zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatelům ušetřit peníze za výhody, které nikdo nechce nebo nepotřebuje.

Co se týče daňového hlediska v rámci zaměstnaneckých výhod, tak zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem jsou u zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti. Mohou i nemusí být zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a na zdravotní pojištění. Mohou být také zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti ze super-hrubé mzdy. Naopak u zaměstnavatele mohou být poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů) či nedaňově uznatelných výdajů (nákladů). Poskytovány ze zisku po jeho zdanění z předchozího účetního období. Neoptimálnější řešení takové, kde zaměstnanecké výhody, jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů. (Macháček 2010, str.1,2)

4.3 Finanční produkty

Již od roku 1999 je velmi populárním benefitem s výraznými daňovými výhodami příspěvek na penzijní připojištění. Penzijní připojištění je od 1. 1. 2013 soukromým pilířem českého důchodového systému, kde mají lidé možnost ukládat své finance a spořit si tak na penzi. Hlavním motivem takového jednání je rostoucí počet lidí v seniorském věku, kde roste pravděpodobnost, že stát nebude mít dostatek prostředků na výplatu sociálních dávek. První pilíř je státem vyplácený starobní důchod, má nejdelší tradici a pro většinu lidí tvoří základ jejich zajištění na penzi. Lidé převážně chybně rozumí tomuto pilíři, myslí si, že léta placené peníze spoří pro sebe. Avšak tyto prostředky slouží k vyplacení důchodu lidem, kteří penzi pobírají v současné době. Proto je tento způsob financování důchodu nazýván „průběžný“. Druhý pilíř zavedla vláda, kde hlavní motivací je, aby důchodci měli zajištěno více zdrojů pro jejich budoucí penze. Tři procenta nejsou zavedena v průběžném důchodovém systému, ale spoří si je na svůj důchodový účet. K nim posílá další dvě procenta ze své mzdy, o tuto částku má tedy nižší výplatu. Třetí pilíř tvoří doplňkové penzijní připojištění. (Finance Idnes, 2013) Od roku 2008 zákon o daních z příjmu umožňuje, aby byl tento benefit pro zaměstnavatele daňovým výdajem jako dohodnutý nebo sjednaný pracovněprávní nárok. To znamená, že pokud je příslušné plnění plynoucí mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v individuální smlouvě (pracovní aj.), pak je výdaj spojený s tímto plněním výdajem daňově účinným, snižující základ daně zaměstnavatele. Novely zákona o daních z příjmů podle něhož platí, že osvobozen od daně z příjmu fyzických osob je příspěvek zaměstnavatele na penzijním připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet zaměstnance u penzijního fondu, dále částky pojistného, které hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti nebo dožití nebo na důchodové pojištění, a to i při sjednání dřívějšího plnění v případě vzniku nároku na starobní důchod nebo plný invalidní důchod, nebo v případě, stane-li se zaměstnanec plně invalidním podle zákona o důchodovém pojištění, nebo v případě smrti (dále jen „soukromé životní pojištění“), na základě pojistné smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem jako pojistníkem a pojišťovnou, která je oprávněna k provozování pojišťovací činnosti na území České republiky, nebo jinou pojišťovnou usazenou na území členského státu Evropské unie nebo Evropského hospodářského prostoru, za podmínky, že ve smlouvě byla sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let, v úhrnu je však od daně z příjmu fyzických osob osvobozen příspěvek

maximálně do výše 24 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele. Příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob není součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Příjem, který osvobozen od daně z příjmů fyzických osob není (příjem nad osvobozený limit do 24 000 Kč ročně), naopak součástí vyměřovacích základů pro pojistné je, protože není osvobozen od daně z příjmů fyzických osob. (Macháček 2010, str. 21)

4.4 Odborný rozvoj zaměstnanců

Mezi významné zaměstnanecké výhody patří spoluúčast zaměstnavatele na rozvoji zaměstnance formou zvyšování kvalifikace a prohlubování znalostí. Tyto výhody mohou být nabídnuty všem zaměstnancům nebo pouze vybraným zaměstnancům s relevantním důvodem ke vzdělávání.

Prohlubování kvalifikací rozumíme určitou schopnost zaměstnance vykonávat různě složité a namáhavé práce podle příslušné profese, resp. specializace zaměstnance. Kvalifikací zaměstnance tvoří jak teoretické, tak praktické zkušenosti zaměstnance, získané studiem, účastí na různých kurzech a školeních, rekvalifikací, zaškolením, zaučením atd. Prohlubováním kvalifikace zaměstnance se rozumí průběžné doplňování kvalifikace zaměstnance, nezmění se její podstata a zároveň umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Dále neustále udržování a obnovování získané kvalifikace zaměstnance. Účast na školení nebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje na straně zaměstnance za výkon práce, za který mu přísluší mzda (popř. plat). Zaměstnavatel hradí náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace. Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, možnost vykonávat náročnější kvalifikovanější práci. Dále získání nebo rozšíření kvalifikace. Hlavní rozdíl mezi prohlubováním a zvyšováním kvalifikace je v tom, že prohlubování kvalifikace je dle zákoníku práce považováno za výkon práce. Na rozdíl od zvyšování kvalifikace, která je považována za překážku v práci. K dalším formám vzdělávání patří rekvalifikace, která přispívá ke zvýšení zaměstnanosti. Rekvalifikací se rozumí získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace včetně jejího udržování nebo obnovování. Za rekvalifikaci se považuje i získání kvalifikace pro pracovní uplatnění fyzické osoby, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala. (Macháček, 2010, str. 95) Z daňového hlediska není podstatné, zda zaměstnavatel vlastní vzdělávací zařízení, které využívá pro odborný rozvoj svých zaměstnanců nebo využívá jiné subjekty ke stejnému účelu. Daňová i odvodová situace je stejná jako u obou typů. Avšak od počátku roku 2009 jsou daňovými výdaji také výdaje vynaložené na provoz

vlastních vzdělávacích zařízení a výdaje spojené s odborným rozvojem zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele. Na straně zaměstnance je nepeněžní příjem osvobozen od daně. Zásadní podmínkou je, že odborný rozvoj souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele. Jelikož je příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob, není součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení. (Pelc, 2009, str. 50)

Tabulka 2: Odborný rozvoj zaměstnanců ve vlastním vzdělávacím zařízení zaměstnavatele

Mimořádně zvýhodněný benefit		
Daň z příjmů zaměstnavatel Daňový výdaj bez limitu	Daň z příjmů zaměstnanec Nepeněžní příjem je osvobozen od daně z příjmů	Pojistné Neplatí se. Příjmem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob není součástí vyměřovacích základů pro pojistné.

Zdroj: Pelc, 2009

Ohledně příspěvku zaměstnavatele na vzdělávání zaměstnanců v oborech, které nesouvisejí s jeho podnikáním, pokud je dohodnuto nebo sjednáno jako pracovněprávní nárok vyplývající z kolektivní smlouvy, je výdaj na tento benefit pro zaměstnavatele výdajem daňově uznatelným. Avšak na straně zaměstnance tyto příjmy od daně z příjmů fyzických osob osvobozeny nejsou. Což znamená, že tento benefit není vyjmut z vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. (Pelc, 2009, str. 54)

4.5 Volnočasové benefity

Zaměstnavatel nejčastěji přispívá na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce vlastní nebo pořádané jinými subjekty. Kulturními akcemi jsou např. divadelní a filmová představení, návštěva výstav, galerií, muzeí, hradů a zámků, návštěva knihoven apod. Za kulturní akce se považuje i vánoční večírek pořádaný pro zaměstnance v restauračním zařízení s hudbou, večeří a předáním drobného dárku. V případě sportu může jít o pronájmy tělocvičných zařízení, hřišť, sportovišť, bazénů, kluzišť, příspěvky na vstupné do takových zařízení. Dále vstupenky do bazénů, posiloven, fitcenter, wellness center, sportovních klubů apod. (Pelc, 2009, str. 96)

Od daně z příjmu fyzických osob jsou osvobozena nepeněžní plnění poskytována zaměstnavatelem zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění anebo na vrub výdajů, které nejsou výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů ve formě možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení nebo vše formě příspěvku na kulturní pořady a sportovní akce, jde-li však o poskytnutí rekreace včetně zájezdů, je u zaměstnance z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena v úhrnu nejvýše částka 20 000 Kč za kalendářní rok, jako plnění zaměstnavatele zaměstnanci se posuzuje i plnění poskytnuté pro rodinné příslušníky zaměstnance. (Pelc, 2009, str. 96)

Tabulka 3: Příspěvky na kulturní pořady a sportovní akce

Mimořádně zvýhodněný benefit		
Daň z příjmů zaměstnavatel Výdaj je placen ze sociálního fondu	Daň z příjmů zaměstnanec Příjem je bez limitu osvobozen od daně z příjmů fyzických osob.	Pojistné Neplatí se. Osvobozený příjem není součástí vyměřovacích nákladů pro pojistné.

Zdroj: Pelc, 2009

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY, která poskytuje poradenské služby si nepřeje být jmenována. Zabývá se jak soukromými, tak veřejnými organizacemi prakticky všech průmyslových odvětví. Společnost je síť firem s více než 200 tisíci lidí ve 150 zemích světa. Poskytuje poradenské služby, které podporují jejich klienty při dosahování jejich cílů. V České republice působí již od roku 1990, má více než 600 zaměstnanců. Klienti oceňují zejména vysokou kvalitu služeb, důkladné znalosti řady průmyslových odvětví, služby ve více jazycích, znalosti místního trhu a potřeby každého klienta. (webové stránky sekce "o nás").

5.1 Systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti XY

Většina zaměstnaneckých výhod je poskytována formou flexibilního systému tzv. kafeterie. Tento systém společnost upřednostňuje především kvůli tomu, že nabízí zaměstnancům výběr z nabídky více než 4 500 smluvních poskytovatelů v ČR na téměř 7 000 provozovnách. Provozovatel kafeterie systému také nabízí možnost využití benefitních bodů u libovolného poskytovatele služeb v oblasti sportu, kultury, zdraví a vzdělávání i přes to, že není ve smluvní síti dodavatelů, přes tzv. nepřímou objednávku. Výhodou benefitové aplikace je online přístup ke svému účtu 365/24/7, dále poskytují zákaznické centrum a podporu HR oddělení pro interní zaměstnance, které řeší především nestandardní úkoly. Celý systém pracuje na bázi virtuálních účtů, kde se každému zaměstnanci, který úspěšně dokončil zkušební dobu otevře tzv. individuální nárok s benefitovými body. Výše benefitních bodů se odvíjí zejména od pracovní pozice, zda se jedná o specialistu nebo manažerskou pozici. Zaměstnanci, kteří pracují na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti nejsou součástí kafeterie systému a nemají žádný nárok na benefity. To samé platí pro stážisty, kteří ve firmě vypomáhají. Zaměstnanci pracující na řádnou pracovní smlouvu, avšak na částečný úvazek, těm se benefitový nárok přepočítává v závislosti na výši úvazku. Nový zaměstnanci mají nárok na benefitové body až po 3 měsíční zkušební době. Zaměstnanci, kteří odchází z firmy v polovině roku se roční benefitový nárok poměrně zkrátí. Prvním a často využívaným způsobem v kafeterii je objednávka v aplikaci tzv. přímá objednávka může mít dvě formy: voucher doručený emailem určený k tisku nebo sms objednávka, takto objednanou službu lze čerpat ihned po objednání. U každé objednávky si zaměstnanec nastavuje hodnotu objednávku podle množství a ceny služby, kterou chce čerpat. Maximální limit je dán množstvím bodů na účtu, u

cestování je zákonem dán limit 20 000 Kč za kalendářní rok. Hodnota objednávky musí být spotřebována celá najednou, tedy nelze proplatit v hotovosti ani její část. Objednávka je platná 3 měsíce od data vystavení. Další možností, jak si mohou zaměstnanci objednávat benefit je přes kartu. Karta funguje jako elektronická peněženka a je spojená s virtuálním účtem v kafeterii. V případě platby kartou se buď nejprve odečítají prostředky na kartě a až poté z virtuálního účtu. Je důležité zmínit, že přes kartu je možné hradit pouze benefity v koeficientu 1:2. Mobilní aplikace je dalším zjednodušením objednávání benefitů pro zaměstnance, jedná se v podstatě o zjednodušenou verzi webové aplikace, která umožňuje vyhledat nejbližší partnery a ihned provést objednávku benefitu.

5.2 Finanční produkty

Zaměstnanci mají možnost vybrat si z několika druhů benefitů finančního charakteru, a to úrazového, nemocenského a životního pojištění. Tento druh benefitu je velmi důležitý zaměstnanecký benefit, který pomáhá chránit rodiny v nenadálé životní situaci jako je smrt zaměstnance. Životní a úrazové pojištění je benefit, který je dostupný pouze pro roční pojistné a může být zaměstnancem vybráno do 24 dne v měsíci daného benefitového roku. Benefitový rok ve společnosti začíná 1.10.2016 a končí 30.9.2017. Dále si mohou zaměstnanci zvolit podle svých individuálních preferencí výši penzijního příspěvku. Výše příspěvku se zpravidla pohybuje ve výši 200 Kč, 500 Kč, 1000 Kč, 1500 Kč, 2000 Kč, 2500 Kč. Opět zde platí, že je výběr podmíněný nutností objednat si tento benefit do 24. dne v měsíci na začátku benefitového roku. Zaměstnanci si mohou objednat přes benefitové body také cestovní pojištění pro soukromé cesty. Je možné objednat si pouze roční cestovní pojištění. V rámci výhod patří také slevy v případě pořízení cestovního pojištění, a to ve výši 15-20 %.

5.3 Stravenky

Zaměstnanci si mohou objednat stravenky pouze přes Kafeterii systém. Stravenky si lze objednat do 24. dne v měsíci na začátku benefitového roku anebo stravenky na čtvrtletí do 24. dne v měsíci na začátku daného čtvrtletí. Hodnota stravenek je 90 Kč, kde firma přispívá 55 % (49,50 Kč) a zbývajících 45 % bude strženo z výplaty zaměstnance.

5.4 Odborný rozvoj zaměstnanců

Zaměstnanci mají možnost využít nabídku vzdělávacích kurzů ve dvou kategoriích. Daňově výhodné kurzy, které mají přímou vazbu na pracovní pozici daného zaměstnance nikoliv však ke zvýšení samotné kvalifikace a konkurenceschopnosti. Anglický jazyk není nutné projednávat se svým vedoucím, avšak u jiných jazyků je vždy vhodné, aby zaměstnanec prokonzultoval potřebu daného jazyka v náplni své současné práce. Jazykové kurzy s vazbou na zaměstnání jsou daňově výhodně v porovnání s jazykovým kurzem, který nemá vazbu se pracovní pozici a slouží především pro zvyšování kvalifikace zaměstnance.

5.5 Volnočasové benefity

Společnost nabízí pro své zaměstnance možnost využívat služby privátní zdravotnické kliniky. Jedná se o ambulantní zdravotnické zařízení specializující se na prémiovou lékařskou péči a zdravotní služby pro individuální klientelu i pro zaměstnavatele. V segmentu služeb pro zaměstnavatele je vůbec největším poskytovatelem na českém trhu. Jejich kliniky jsou v Praze a Brně. Dalším benefitem je cestování, které si zaměstnanci mohou objednat přes benefitovou aplikaci, cestování je omezeno na 20 000 Kč za rok. Mezi volnočasové benefity patří sportovní aktivity. Další velmi zajímavým benefitem je možnost využít 1-5 dní dovolené navíc. Tento benefit však není dostupný pro všechny a záleží na jaké pracovní pozici zaměstnanec pracuje. Kafeterie systém zohledňuje daňové náklady zaměstnavatele uplatněním tzv. koeficientů. Ten znamená, že investovaná 1 Kč může zaměstnance stát více než 1 bod. Používané koeficienty jsou:

Tabulka 4: Daňové kategorie

Daňové kategorie	Koeficient
Daňově odečitatelné benefity pro firmu bez dopadu pro zaměstnance <ul style="list-style-type: none"> • Penzijní připojištění • Stravenky • Jazykové kurzy s vazbou na zaměstnání 	CZK 1=1 bod
Daňově neodečitatelné benefity pro firmu bez dopadu na zaměstnance <ul style="list-style-type: none"> • Fitness centra a další sportovní aktivity • Kultura (divadla, kina a další kulturní akce) • Zdravotnické zařízení a další zdravotní služby • Rekreační, relaxace a zdravotní pobyty • Příspěvek na školovné • Jazykové kurzy bez vazby na zaměstnání 	CZK 1=1,2bod
Daňově odečitatelné benefity pro firmu s dopadem pro zaměstnance <ul style="list-style-type: none"> • Skupinové životní pojištění, úrazové a nemocenské pojištění • Cestovní pojištění pro soukromé cesty • Veřejná doprava • „Beneficial Holidays“ (dovolená navíc) 	CZK 1=1,34bod

Zdroj: Z interních zdrojů společnosti

6 ANALÝZA DOTAZNÍKU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Zaměstnanci vybrané organizace byli požádáni o vyplnění průzkumného dotazníku. Dotazník byl rozeslán formou emailu a jeho vyplnění bylo dobrovolné. Ne všichni zúčastnění dotazník vyplnili, a ne všichni odpověděli na všechny otázky. V této kapitole se bakalářská práce věnuje analýze průzkumného dotazníku. První část analyzuje výsledky průzkumu nejčastěji využívaných benefitů, nově zavedené mobilní aplikace umožňující správu firemních benefitů, využívání benefitové karty a efektivitu oddělení HR.

6.1 Analýza dotazníku z pohledu benefitů

Cílem dotazníku je analýza zaměstnaneckých výhod v obchodní společnosti. Znění výzkumných otázek je *„Nejčastěji využívaným benefitem jsou stravenky a zaměstnanci nepřihlíží při výběru benefitů na koeficient směny“*. *„Zaměstnanci preferují internetový portál“*. Poslední výzkumnou otázkou je *„HR oddělení je v oblasti benefitů celkově efektivní a informace podávané zaměstnancům jsou dostatečné.“*

Na základě dostupných interních podkladů a daného dotazníkového šetření bude provedena analýza stávajícího systému zaměstnaneckých výhod. V závěrečné fázi jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, potvrzení či zamítnutí výzkumných otázek.

Tato část dotazníku se skládá z úvodní otázky zkoumající spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a dále ze čtyř nosných tematických sekcí. Každá sekce zkoumá vztah zaměstnance k benefitovému programu z jiného hlediska. Výhodiskem pro výběr zaměstnanců byla skutečnost, že nejsou ve zkušební době nebo na mateřské dovolené, nepracují ve společnosti na pozici stážisty a mají otevřený aktivní benefitový účet. Dohromady bylo osloveno 300 zaměstnanců. Zaměstnanci byli osloveni přes pracovní email, který odkazoval na online dotazníkové šetření. Návratnost dotazníků bylo celkem 163 zaměstnanců.

6.1.1 Průzkum spokojenosti

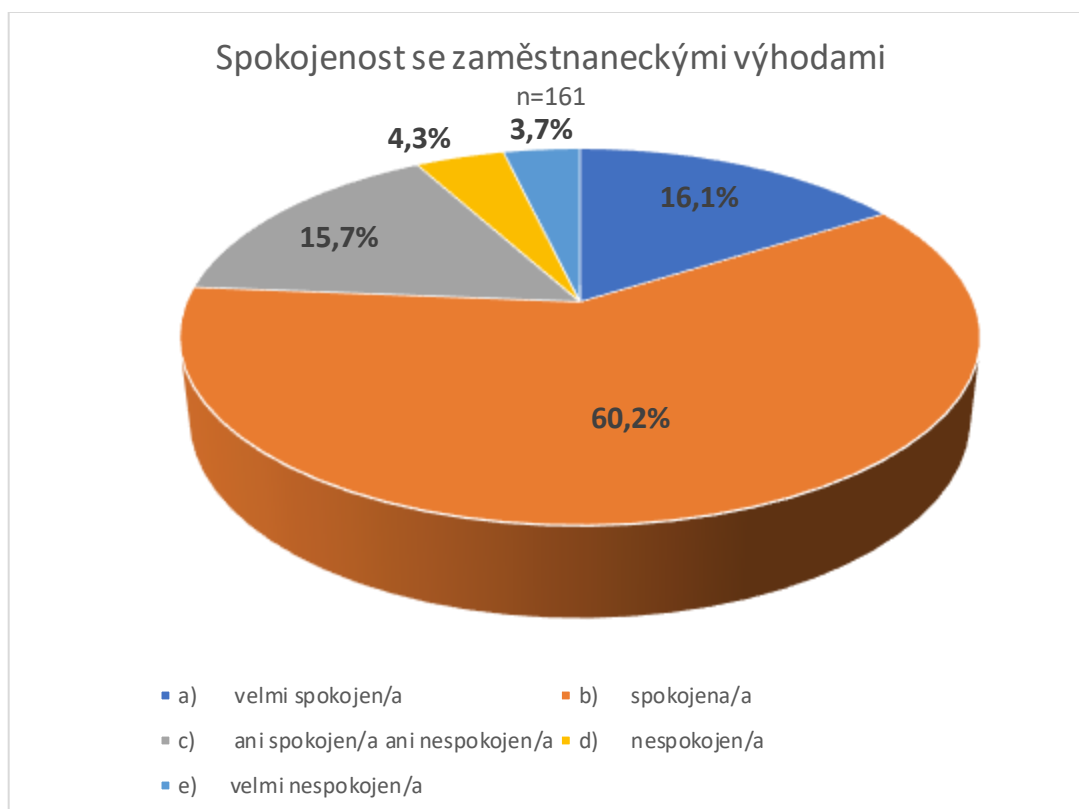
Úvodní otázkou byl průzkum spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami, které poskytuje vybraná organizace.

Plné znění otázky včetně možných odpovědí:

Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které poskytuje organizace?

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojena/a
- c) ani spokojen/a ani nespokojen/a
- d) nespokojen/a
- e) velmi nespokojen/a

Tuto otázku zodpovědělo celkem 161 zaměstnanců. Celkem 26 zaměstnanců (16,1%) uvedlo, že jsou se zaměstnaneckými benefity velmi spokojeni; 97 zaměstnanců (60,2%) uvedlo, že jsou spokojeni; 25 zaměstnanců (15,7%) nejsou ani spokojeni ani nespokojeni; 7 zaměstnanců (4,3%) je nespokojeno; 6 zaměstnanců (3,7%) je velmi nespokojeno se zaměstnaneckými výhodami, které vybraná organizace poskytuje.



Graf 1: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami

Zdroj: Vlastní zpracování

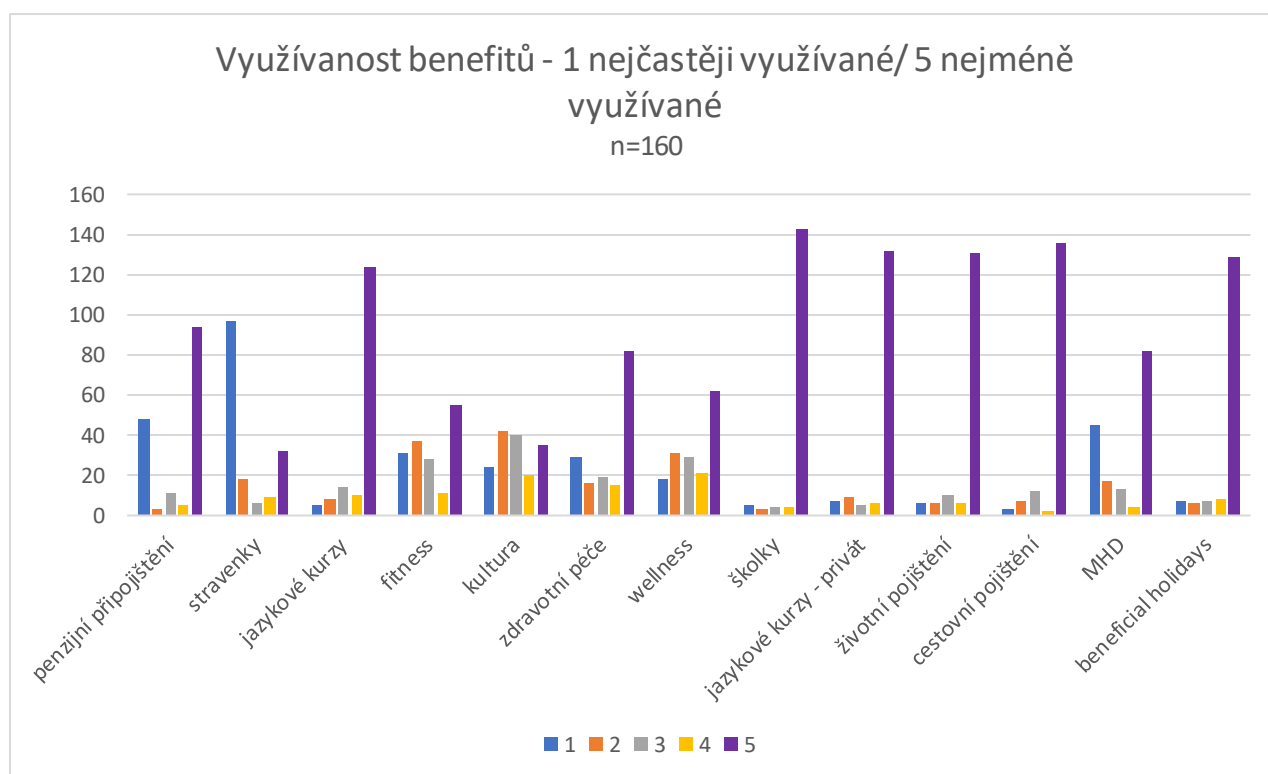
6.1.2 Nejčastěji využívané benefity

První nosnou sekcí bylo téma nejčastěji využívaných zaměstnaneckých benefitů. Cílem bylo potvrdit tvrzení výzkumné otázky, které zní: *Nejčastěji využívaným benefitem jsou stravenky a zaměstnanci nepřihlíží při výběru benefitů na koeficient směny**. (*koeficient směny určuje směnný stav mezi reálnými penězi (CZK) a body).

K zanalyzování bylo potřeba zapotřebí vygenerovat dvě otázky. Otázka první zkoumala přímo zaměstnanci nejvyužívanější benefit. Otázka druhá zkoumala, jestli zaměstnanci přihlíží při výběru benefitů na koeficient směny.

Plné znění otázky zkoumající nejvíce využívaný benefit:
Označte u každé zaměstnanecké výhody, jak často využíváte.
(1 - nejčastěji využívané, 2 – často využívané, 3 – občas využívané, 4 – málo využívané, 5 - nejméně využívané)

Na otázku odpovědělo 161 zaměstnanců. V kategorii nejčastěji využívaný benefit byly s největší četností vybírány stravenky, takto zvolilo 59,9 % (97) dotazovaných zaměstnanců. Jako nejméně využívané byly vybírány příspěvky na školky, takto zvolilo 89,9 % (143) dotazovaných zaměstnanců.



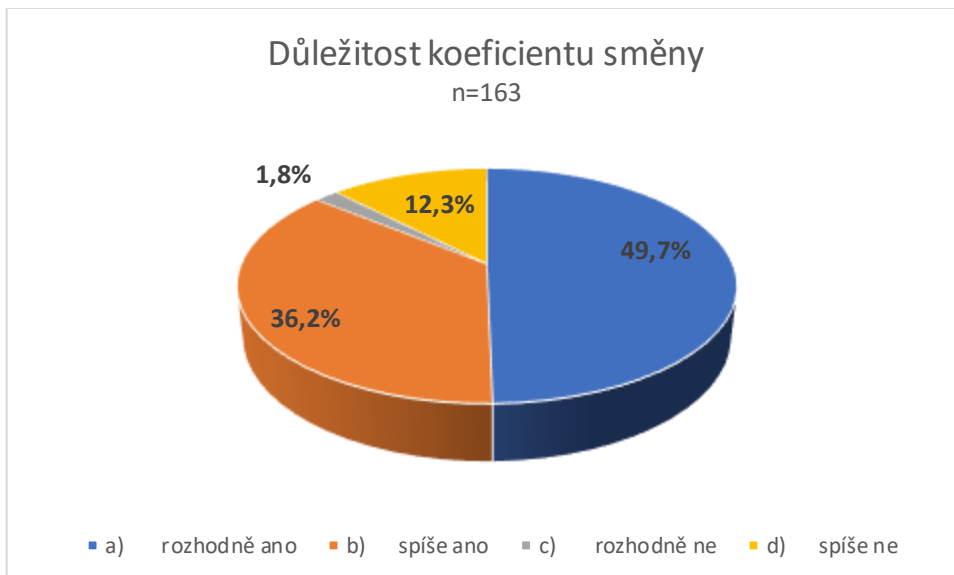
Graf 2: Nejčastěji využívaný benefit.

Zdroj: Vlastní zpracování

Plné znění otázky a možných odpovědí, která zkoumá důležitost koeficientu směny. Je při výběru benefitů pro Vás důležitý *koeficient směny?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) rozhodně ne
- d) spíše ne

Na otázku odpovědělo celkem 163 zaměstnanců organizace. Pro 81 zaměstnanců (49,7%) je koeficient směny rozhodně důležitý; pro 59 zaměstnanců (36,2%) je koeficient směny spíše důležitý; pro 20 zaměstnanců (12,3%) koeficient směny spíše není důležitý; pro 3 zaměstnance (1,8%) koeficient směny rozhodně není důležitý při výběru firemního benefit.



Graf 3: Role koeficientu směny při výběru benefitu

Zdroj: Vlastní zpracování

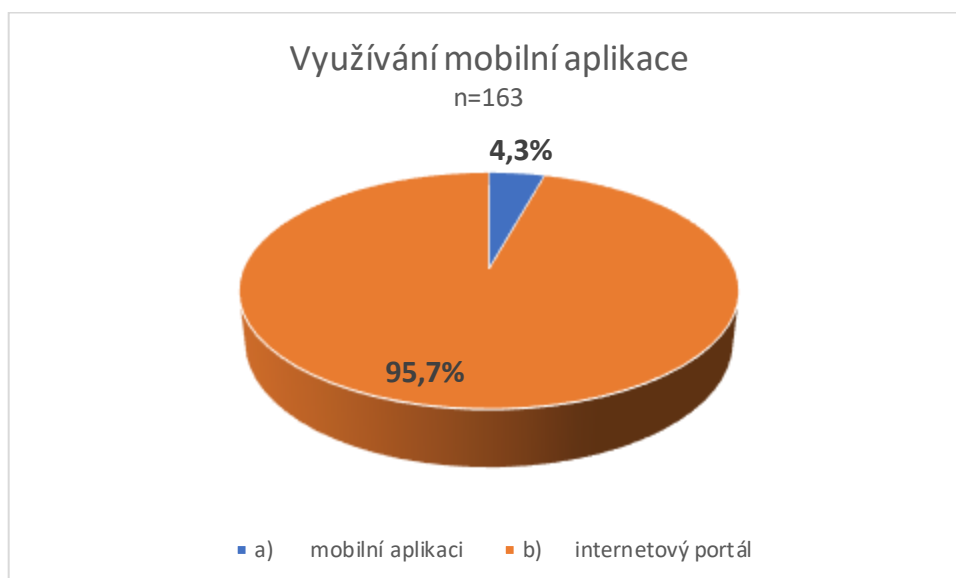
6.1.3 Správa benefitů pomocí mobilní aplikace

V druhé nosné sekci je zkoumáno téma mobilní aplikace. Mobilní aplikace dovoluje správu a výběr firemních benefitů. Cílem bylo vytvořit alternativu ke klasickému výběru benefitů (internetový portál). Díky mobilní aplikaci nemusí být zaměstnanec při správě benefitů u počítače s internetem, stačí mu pouze spustit mobilní aplikaci na chytrém telefonu. Ne všichni zaměstnanci tuto aplikaci využívají. V této sekci se zkoumá potřeba podporovat mobilní aplikaci, jejíž údržba může mít ekonomický dopad na vybranou organizaci. Výzkumná otázka zní: *Zaměstnanci preferují internetový portál.* Otázka v plném znění zkoumá, jakou platformu využívají zaměstnanci k výběru benefitů:

K výběru benefitů používáte nejčastěji:

- a) mobilní aplikaci
- b) internetový portál

K této otázce se vyjádřilo celkem 163 zaměstnanců, z toho 156 zaměstnanců (95,7%) používá k výběru benefitů internetový portál a 7 zaměstnanců (4,3%) používá mobilní aplikaci.



Graf 4: Mobilní aplikace

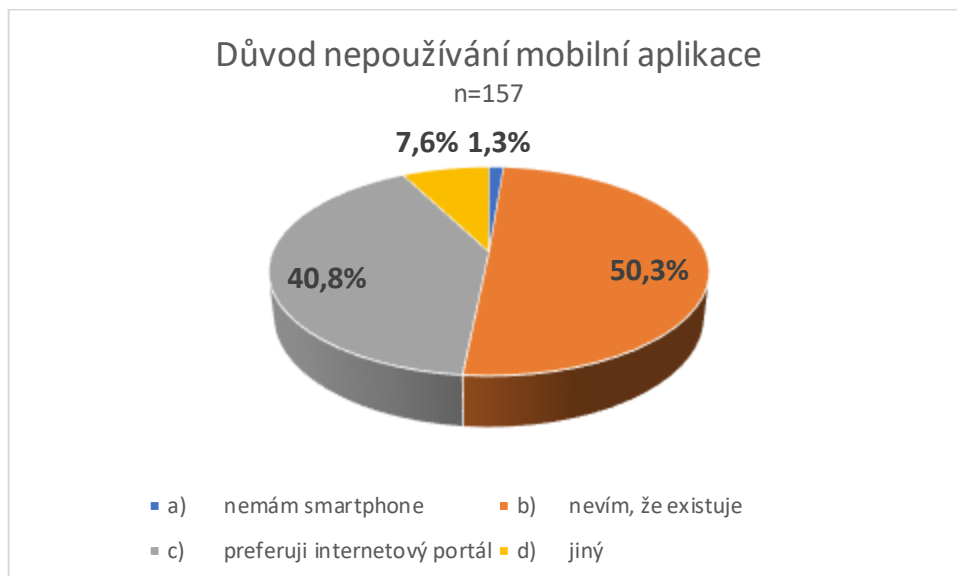
Zdroj: Vlastní zpracování

Podotázkou byl zkoumán důvod proč zaměstnanec nepoužívá mobilní aplikaci:

Jestliže nepoužívám mobilní aplikaci je to z důvodu:

- a) nemám smartphone
- b) nevím, že existuje
- c) preferuji internetový portál
- d) jiný.....

Odpovědělo všech 157 zaměstnanců, kteří označili, že k výběru benefitů používá internetový portál. 79 zaměstnanců (50,3%) neví, že mobilní aplikace existuje; 64 zaměstnanců (40,8%) preferují internetový portál; 12 zaměstnanců (7,6%) má jiný důvod; 2 zaměstnanci (1,3%) nevlastní chytrý telefon (smartphone).



Graf 5: Důvod nepoužívání mobilní aplikace

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.4 Benefitová karta

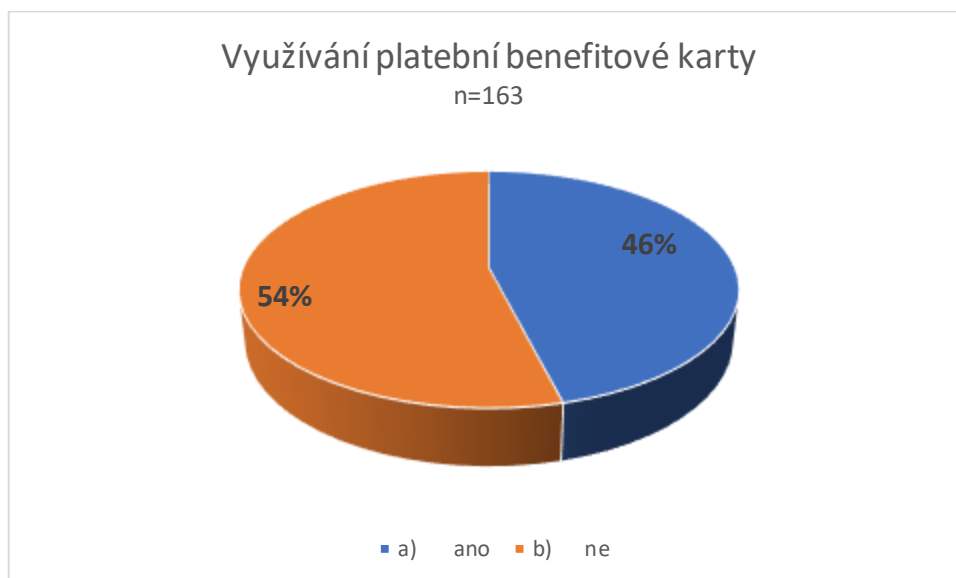
V třetí sekci se hodnotila spokojenost se zákaznickým centrem externího dodavatele systému kafeterie. Průzkum spokojenosti zaměstnanců se zákaznickým centrem může sloužit jako zpětná vazba pro externího dodavatele.

Otázka v plném znění včetně odpovědí zněla:

Využíváte platební benefitovou kartu?

- a) ano
- b) ne

Benefitovou kartu využívá 75 dotázaných zaměstnanců (46%); její služby nevyužívá 88 dotazovaných (54%) z celkového počtu 163 zaměstnanců, kteří se zúčastnili průzkumu.



Graf 6: Benefitová karta

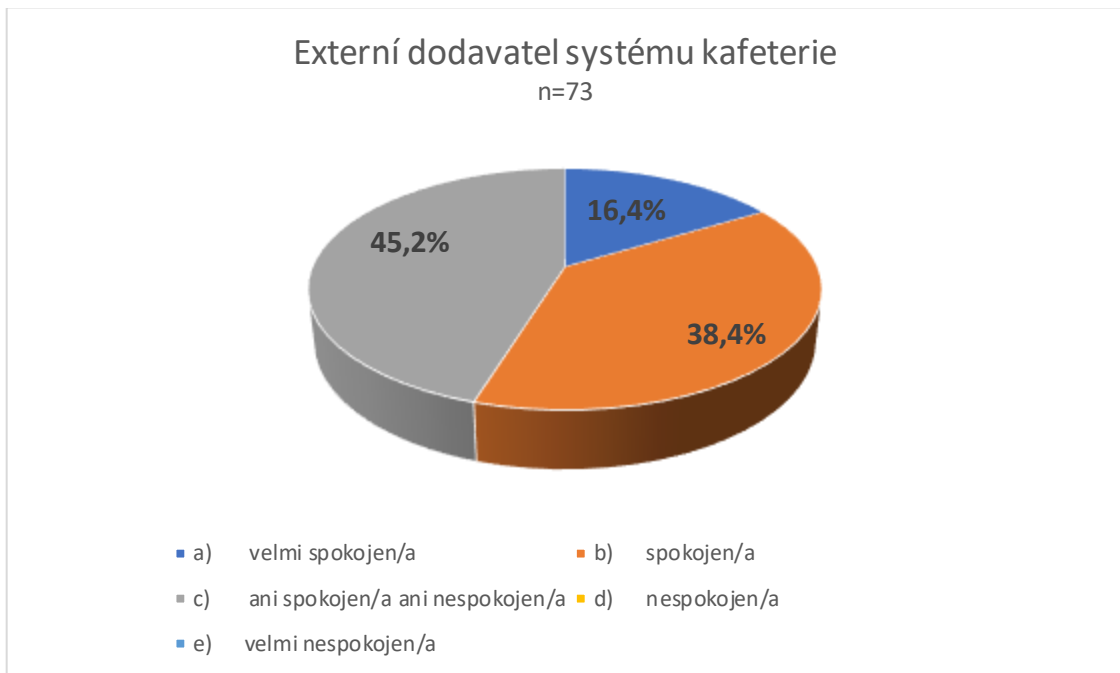
Zdroj: Vlastní zpracování

Navazující otázkou na předchozí otázku byla:

Pokud jste v poslední době využil/a zákaznické centrum, jak jste byl/a s touto službou spokojen/a? (Pokud jste služeb nevyužil/a otázku prosím přeskočte).

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) ani spokojen/a ani nespokojen/a
- d) nespokojen/a
- e) velmi nespokojen/a

Na tuto otázku odpovědělo 73 zaměstnanců, 12 zaměstnanců (16,4%) je velmi spokojeno se zákaznickým centrem; 28 zaměstnanců (38,4%) je spokojeno; 33 zaměstnanců (45,2%) není ani spokojeno ani nespokojeno se zákaznickým centrem.



Graf 7: Externí dodavatel systému kafeťerie

Zdroj: Vlastní zpracování

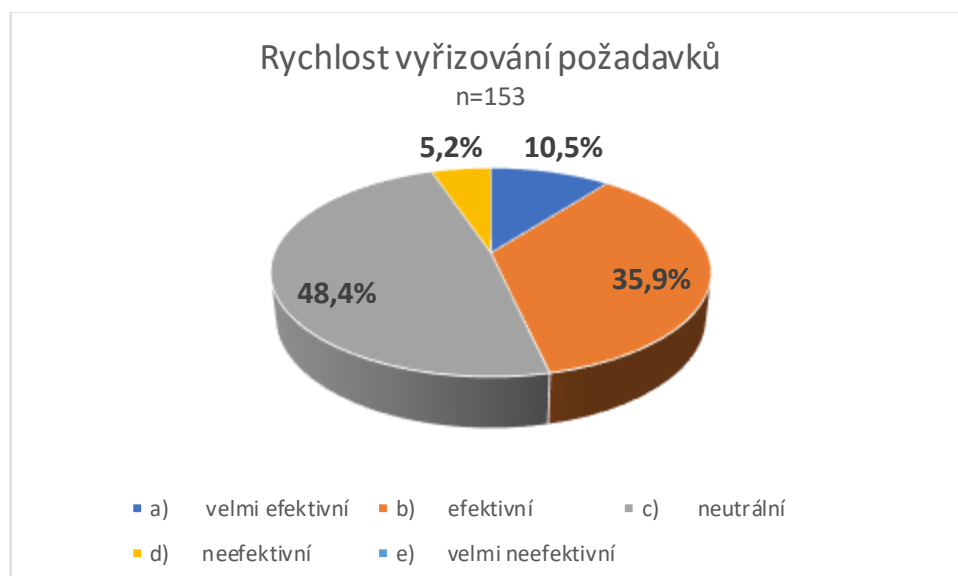
6.1.5 HR oddělení

Čtvrtá sekce se věnuje analýze HR oddělení z hlediska rychlosti vyřizování požadavků na benefity a flexibility v řešení nestandardních požadavků v benefitech. Výzkumná otázka zní: *HR oddělení je v oblasti benefitů celkově efektivní a informace podávané zaměstnancům jsou dostatečné.*

První otázka zkoumající rychlost vyřizování požadavků v plném znění: Jak hodnotíte servis vašeho HR oddělení v oblasti benefitů – rychlost vyřizování požadavků?

- a) velmi neefektivní
- b) neefektivní
- c) neutrální
- d) efektivní
- e) velmi efektivní

Celkem odpovědělo 153 zaměstnanců, z toho 16 zaměstnanců (10,5%) hodnotí rychlost vyřizování požadavků jako velmi efektivní; 55 zaměstnanců (35,9%) jako efektivní; 74 zaměstnanců (48,4%) jako neutrální; 8 zaměstnanců (5,2%) jako neefektivní.



Graf 8: Rychlost vyřizování požadavků

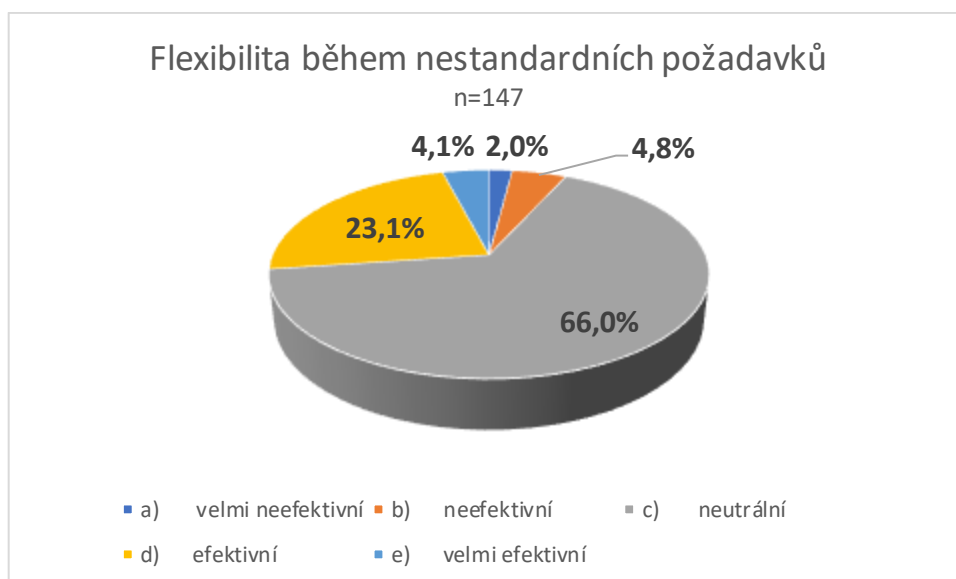
Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka zkoumající flexibilitu HR oddělení v nestandardních požadavcích zní v plném znění:

Jak hodnotíte servis vašeho HR oddělení v oblasti benefitů - flexibilita v řešení nestandardních požadavků?

- a) velmi neefektivní
- b) neefektivní
- c) neutrální
- d) efektivní
- e) velmi efektivní

V tomto případě odpovědělo na otázku 147 zaměstnanců, z toho 6 zaměstnanců (4,1%) považuje HR oddělení jako velmi efektivní v řešení nestandardních požadavků; 34 zaměstnanců (23,1%) jako efektivní; 97 zaměstnanců (66%) jako neutrální; 6 zaměstnanců (4,1%) jako neefektivní; 3 zaměstnanci (2%) jako velmi neefektivní.



Graf 9: Flexibilita HR oddělení v nestandardních požadavcích

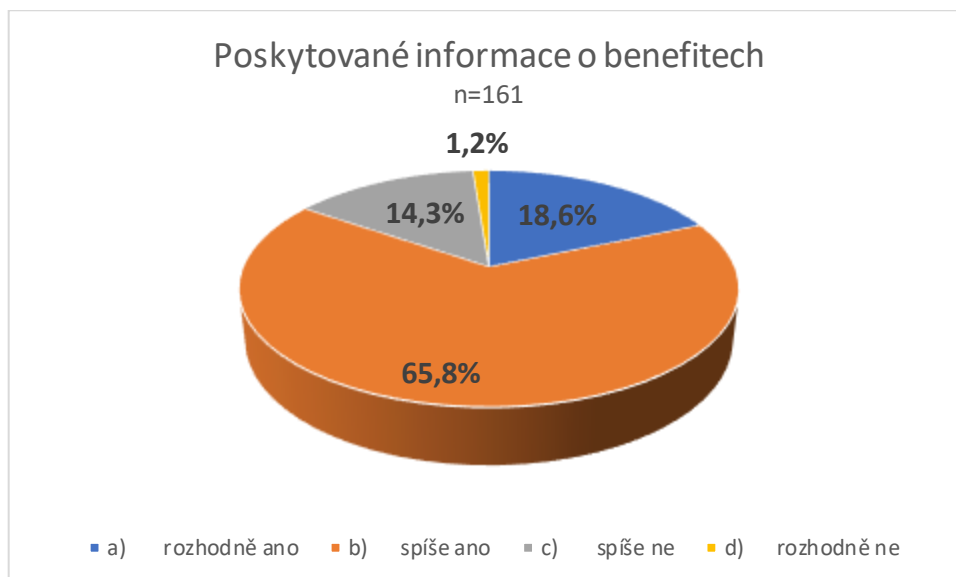
Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední hodnotící otázka zkoumala, jestli je zaměstnancům poskytován dostatečný přístup k informacím o benefitech. Otázka v plném znění včetně možných odpovědí:

Myslíte si, že přístup k informacím o benefitech je v organizaci je dostatečný?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

Odpovědělo celkem 161 zaměstnanců, z toho 30 zaměstnanců (18,6%) odpovědělo rozhodně ano; 106 zaměstnanců (65,8%) spíše ano; 23 zaměstnanců (14,3%) odpovědělo spíše ne; 2 zaměstnanci (1,2%) odpověděli rozhodně ne.



Graf 10: Poskytovaný přístup k informacím o benefitech

Zdroj: Vlastní zpracování

7 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

VYBRANÉ ORGANIZACE

V této práci byl proveden rozbor organizace. Analyzovali se odpovědi zaměstnanců, proběhlo zadání a analyzování dotazníku, který hodnotil HR oddělení a přístup zaměstnanců k benefitům. K tomu, aby se dalo dospět k doporučení co v organizaci zlepšit je potřeba výsledky analýzy zhodnotit. Hodnocení probíhalo po jednotlivých analýzách uvedených výše.

7.1 Vyhodnocení průzkumu spokojenosti

Z analýzy průzkumu spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami vyplývá, že 76,3 % dotazovaných je celkově spokojeno (velmi spokojeno a spokojeno) se zaměstnaneckými výhodami, 15,7 % dotazovaných není ani spokojeno ani nespokojeno a celkově nespokojeno (velmi nespokojeno a nespokojeno je 8 % dotazovaných). Procentuální hodnota spokojených zaměstnanců by mohla být interpretována jako uspokojivá. Lze říci, že více než polovina zaměstnanců je s dosavadní nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojena. Z výsledku je patrné, že pouze 8 % zaměstnanců je výrazně nespokojeno nebo velmi nespokojeno. V případě dalšího bádání lze doporučit výzkum hledající důvod nespokojenosti zaměstnanců. Případně by bylo vhodné zjistit důvod proč někteří zaměstnanci zvolili neutrální odpověď. Tyto zaměstnance je potřeba stimulovat k větší spokojenosti s benefity a zjistit, které benefity by je vedly ke změně názoru.

7.2 Vyhodnocení nejčastěji využívaných benefitů

Nejčastěji využívaným benefitem byly zvoleny stravenky. Nejčastěji je využívá 59,9 % dotazovaných zaměstnanců. Druhým nejčastěji využívaným benefitem bylo penzijní připojištění (vybráno 29 % dotazovaných). Naopak nejméně často využívaným benefitem byly označovány příspěvky na školky (89,9 % dotazovaných zaměstnanců). S velkou četností nejméně využívaných se objevovaly také privátní jazykové kurzy, životní pojištění, cestovní pojištění a Beneficial Holidays (každý z těchto benefitů byl označen téměř 80 % dotazovaných). Pro optimalizaci a aktualizaci seznamu benefitů lze zauvažovat, zda tyto benefity ze seznamu nevyškrtnout, nebo je nenahradit jinými. V tom případě by mělo nastat další bádání a dotazníkové šetření.

Důvodem, proč jsou příspěvky na školky nejméně využívaným benefitem může být skutečnost, že muži tento druh benefitu nevyužívají, jelikož jsou již zařízené jejich partnerkami. Tuto genderovou nerovnováhu nelze dle mého názoru opomíjet. Věřím, že pokud by byly všichni oslovení zaměstnanci ženy, výsledek by mohl být zcela odlišný. Další skutečností je, že ne zcela všichni zaměstnanci mají děti. Jiní mohou být spokojeni s výběrem školky ve své obci a mají jiné priority, kde chtějí využít své benefitové body.

V případě hodnocení důležitosti koeficientu směny při výběru benefit, odpovědělo 49,1 % rozhodně ano a 36,6 % spíše ano. Pro téměř 86 % dotazujících je koeficient směny důležitým parametrem. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci vědí, co znamená koeficient směny, což by mohlo znamenat, že mají základní představu o daňové výhodnosti zaměstnaneckých benefitů. Tato skutečnost je spíše překvapující, jelikož se jedná o zvýšené vynaložení úsilí ze strany zaměstnanců zjistit si informace o dané problematice. Lze předpokládat, že v dnešní době se, čím dál více lidí stará o své finance a zaměřují se na aspekt výhodnosti.

Nepotvrdila se tak výzkumná otázka, která zněla: *Nejčastěji využívaným benefitem jsou stravenky a zaměstnanci nepřihlíží při výběru benefitů na koeficient směny.* Stravenky byly zvoleny jako nejčastěji využívané, ale na koeficient směny zaměstnanci přihlíží.

7.3 Vyhodnocení mobilní aplikace

Analýzou používání mobilní aplikace, která umožňuje výběr a správu benefitů z chytrého telefonu se prokázalo, že naprostá většina zaměstnanců 95,7 % využívá k výběru a správě firemních benefit internetový portál.

Důvodem nepoužívání mobilní aplikace byl u 50,3 % zaměstnanců fakt, že nevědí o existenci, 40,8 % preferuje internetový portál, 1,3 % zaměstnanců nemá chytrý telefon a 7,6 % zaměstnanců má jiný důvod. Zazněla odpověď, že aplikace není uživatelsky přívětivá, z technických důvodů nejde spustit nebo že aplikace je nepřehledná a pomalá.

Potvrdila se výzkumná otázka: *Zaměstnanci preferují internetový portál.* Z výsledku je tedy patrné, že polovina zaměstnanců nevědí o její existenci. Důvodem mohou být zmiňované technické nedokonalosti, ale také absence jakékoli propagace ve firemních dokumentech a newsletterech. Dalším důvodem může být fakt, že zaměstnancům aplikace nepřináší žádnou přidanou hodnotu oproti webovému portálu. Jedno z možných doporučení je tuto aplikaci přestat podporovat. V případě,

že by se organizace rozhodla provozovat mobilní aplikaci je třeba zvážit, jestli by neměla lépe informovat zaměstnance o její existenci a navrhnout opatření ke zdokonalení funkčnosti aplikace. Dalším krokem také může být provedení šetření, jaký je důvod k preferenci internetového portálu.

7.4 Vyhodnocení systému kafeterie a benefitové karty

Benefitovou kartu aktivně využívá 54 % dotazovaných zaměstnanců. Při analýze spokojenosti zákaznického centra bylo 45,2 % dotazovaných neutrálních (ani spokojeno, ani nespokojeno), 38,4 % dotazovaných bylo spokojeno a 16,4 % bylo velmi spokojeno. Z výsledků je patrné, že více než polovina zaměstnanců benefitovou kartu nepoužívá. Otázkou k případnému dalšímu šetření je, jaký je důvod nevyužívání benefitové karty zaměstnanci. Zda ji nepoužívají z toho důvodu, že nevědí o její existenci apod. Pokud by se zjistilo, že nevědí o její existenci, bylo by vhodné rozšířit povědomí o této možnosti. Povědomí o benefitové kartě je důležité rozšířit zejména z toho důvodu, že bodový nárok je vždy platný na jeden benefitový rok. Pokud si zaměstnanec body nestihne vyčerpat, tak expirují. Jedinou možností, aby o dané body nepřišel je převod zbylých bodů právě na tuto benefitovou kartu, platnost karty je poté další 2 roky.

7.5 Vyhodnocení HR oddělení

Poslední částí analýzy byla rychlost vyřizování požadavků, flexibilita při řešení nestandardních požadavků a celková spokojenost zaměstnanců s poskytováním informací o benefitech.

Po analýze rychlosti vyřizování požadavků HR oddělení je patrné, že 46,4 % dotázaných považuje HR oddělení v této problematice jako efektivní (velmi efektivní a efektivní) a téměř 5,2 % dotázaných jako neefektivní (velmi neefektivní a neefektivní).

U analýzy flexibility většina zaměstnanců (66%) odpověděla, že flexibilita HR oddělení během řešení nestandardních situací je neutrální čili není ani efektivní ani neefektivní. Téměř 27,2 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo jako efektivní (velmi efektivní a efektivní), pouze 6,8 % odpovědělo jako neefektivní (velmi neefektivní a neefektivní).

V případě analýzy otázky týkající se dostatečnosti poskytovaných informací o benefitech odpověděla většina, téměř 84,5 % dotazovaných, kladně (rozhodně ano a spíše ano).

Důvodem proč zaměstnanci z necelé poloviny dotazovaných zvolili, že rychlost vyřizování požadavků HR oddělení je neutrální může být skutečnost, že společnost má zavedený systém kafeterie přes externího dodavatele. Ten umožňuje zaměstnancům na velmi frekventované dotazy zodpovídat skrze zákaznické centrum, které není přímo propojeno s HR oddělením. Na HR oddělení se tedy dostanou pouze ty dotazy, které jsou více komplikované a souvisí s daněmi, individuálními informacemi ze složky zaměstnanec apod. Tedy většina zaměstnanců se možná tak ani nedostali do kontaktu s HR oddělením v rámci řešení problému zaměstnaneckých výhod. Z výsledků je patrné, že více než polovina zaměstnanců zvolilo neutrální odpověď při hodnocení HR oddělení v řešení nestandardních situací. Důvodem přebytku toho názoru může souviset s výše uvedenou skutečností, že zákaznické centrum není přímo propojeno s HR oddělením. Dalším výstupem z dotazníku je, že si zaměstnanci myslí přístup k informacím o benefitech jsou dostatečné. Tento výstup je relevantní z toho důvodu, že každý nový zaměstnanec i stávající mají přístup na firemní intranet a tam jsou informace o benefitech zcela dostupné a pravidelně aktualizované.

Výzkumná otázka, *HR oddělení je v oblasti benefitů celkově efektivní a informace podávané zaměstnancům jsou dostatečné*, se nepotvrdila. HR oddělení není výrazně efektivnější v rychlosti vyřizování požadavků ani ve flexibilitě v rámci řešení benefitů. Informovanost o benefitech naopak poskytuje HR oddělení efektivně. Lze tedy pro další šetření navrhnout dotazník zkoumající proč se zdá zaměstnancům rychlost HR oddělení ve vyřizování požadavků na benefity neefektivní.

Závěr

V této práci byly popsány různé druhy teorie motivace a motivačních přístupů v souvislosti na oddanost, angažovanost a odměňování pracovníků. Práce se také zaměřuje na popis zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody jsou dále zkoumány v praktické části ve vybrané obchodní společnosti.

Vybraná organizace působí v poskytování poradenských služeb (pro tuto práci a průzkum si přála být anonymizována). V ČR má více než 500 zaměstnanců z toho 300 na pražské pobočce. Cílem analýzy organizace bylo odhalit, jestli je nabízený seznam firemních benefitů v souladu s tím, jak ho využívají zaměstnanci. Dále byla také zkoumána mobilní aplikace (kde si zaměstnanci vybírají a spravují benefity), využívání kafeterie systému a celková efektivita HR oddělení. Součástí průzkumu byly předem stanovené výzkumné otázky, které měly výsledky a vyhodnocení potvrdit, nebo vyvrátit. Průzkum proběhl formou rozeslání dotazníků do pracovních emailů, jehož výsledky byly detailně vyhodnoceny. Průzkumu se zúčastnilo 163 zaměstnanců.

První tématem byla optimalizace zaměstnaneckých výhod. Většina dotazovaných zaměstnanců (76,3%) je celkově spokojena s výběrem poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Výzkumná otázka předpokládala, že nejvyužívanějším benefitem jsou stravenky (59,9 % zaměstnanců je označilo jako nejčastěji využívané). Tato výzkumná otázka se potvrdila. Na druhou stranu nejméně využívaných benefitem je příspěvek na školkovné. Důvodem, proč jsou příspěvky na školkovné nejméně využívaným benefitem může být skutečnost, že muži tento druh benefitu nevyužívají, jelikož jsou již zařízené jejich partnerkami. Tuto genderovou nerovnováhu nelze dle mého názoru opomíjet. Věřím, že pokud by byly všichni oslovení zaměstnanci ženy, výsledek by mohl být zcela odlišný. Další skutečností je, že ne zcela všichni zaměstnanci mají děti. Jiní mohou být spokojeni s výběrem školky ve své obci a mají jiné priority, kde chtějí využít své benefitové body.

Dalším tématem k hodnocení bylo, zda zaměstnanci vědí, co znamená koeficient směny při výběru benefitů. Zhruba 86% zaměstnanců určila, že je pro ně rozhodně důležitý nebo spíše důležitý. To by mohlo znamenat, že mají základní představu o daňové výhodnosti zaměstnaneckých benefitů. Tato skutečnost je spíše překvapující, jelikož se jedná o zvýšené vynaložení úsilí ze strany zaměstnanců zjistit si informace o dané problematice. Lze předpokládat, že v dnešní době se, čím dál více lidí stará o své finance a zaměřují se na aspekt výhodnosti.

Druhým tématem se stala mobilní aplikace. Výsledky průzkumu ukázaly, že jí přes 95,7 % dotazovaných zaměstnanců nevyužívá a dává přednost výběru benefitů přes internetový portál. Ve výsledcích je také nalezeno, že přes 50,3 % dotazovaných zaměstnanců neví o existenci mobilní aplikace. Potvrdila se výzkumná otázka: *Zaměstnanci preferují internetový portál*. Důvodem mohou být zmiňované technické nedokonalosti, ale také absence jakékoli propagace ve firemních dokumentech a newsletterech. Dalším důvodem může být fakt, že zaměstnancům aplikace nepřináší žádnou přidanou hodnotu oproti webovému portálu. Jedno z možných doporučení je tuto aplikaci přestat podporovat. V případě, že by se organizace rozhodla provozovat mobilní aplikaci je třeba zvážit, jestli by neměla lépe informovat zaměstnance o její existenci a navrhnout opatření ke zdokonalení funkčnosti aplikace. Dalším krokem také může být provedení šetření, jaký je důvod k preferenci internetového portálu.

V dalším šetření se zjišťovalo, zda zaměstnanci používají benefitovou kartu. Z výsledků je patrné, že více než polovina zaměstnanců benefitovou kartu nepoužívá. Otázkou k případnému dalšímu šetření je, jaký je důvod nevyužívání benefitové karty zaměstnanci. Zda ji nepoužívají z toho důvodu, že nevědí o její existenci apod. Pokud by se zjistilo, že nevědí o její existenci, bylo by vhodné rozšířit povědomí o této možnosti. Povědomí o benefitové kartě je důležité rozšířit zejména z toho důvodu, že bodový nárok je vždy platný na jeden benefitový rok. Pokud si zaměstnanec body nestihne vyčerpat, tak expirují. Jedinou možností, aby o dané body nepřišel je převod zbylých bodů právě na tuto benefitovou kartu, platnost karty je poté další 2 roky. Lze navrhnout, že v dalším šetření budou otázky týkající se důvodu nevyužívání benefitové karty.

Třetím tématem bylo vyhodnocení benefitového programu z pohledu jeho využívání a spokojenosti se zákaznickou podporou. Zákaznickou podporu využívá téměř polovina dotazovaných a zhruba polovina má neutrální názor na zákaznickou podporu. Tato zpětná vazba může posloužit i externímu dodavateli. Výzkumná otázka, *HR oddělení je v oblasti benefitů celkově efektivní a informace podávané zaměstnancům jsou dostatečné*, se nepotvrdila. HR oddělení není výrazně efektivnější v rychlosti vyřizování požadavků ani ve flexibilitě v rámci řešení benefitů. Informovanost o benefitech naopak poskytuje HR oddělení efektivně. Důvodem proč zaměstnanci z necelé poloviny dotazovaných zvolili, že rychlost vyřizování požadavků HR oddělení je neutrální může být skutečnost, že společnost má zavedený systém kafeerie přes externího dodavatele. Ten umožňuje zaměstnancům na velmi frekventované dotazy zodpovídat skrze zákaznické centrum, které není přímo

propojeno s HR oddělením. Na HR oddělení se tedy dostanou pouze ty dotazy, které jsou více komplikované a souvisí s daněmi, individuálními informacemi ze složky zaměstnanec apod. Tedy většina zaměstnanců se možná tak ani nedostali do kontaktu s HR oddělením v rámci řešení problému zaměstnaneckých výhod.

Dalším výstupem z dotazníku je, že si zaměstnanci myslí přístup k informacím o benefitech jsou dostatečné. Tento výstup je relevantní z toho důvodu, že každý nový zaměstnanec i stávající mají přístup na firemní intranet a tam jsou informace o benefitech zcela dostupné a pravidelně aktualizované.

Závěrem lze shrnout, že organizace je velmi úspěšná a efektivní v poskytování benefitů zaměstnancům. Zaměstnanci jsou celkově s nabídkou benefitu spokojeni. Navrhovaná řešení a pokračování v průzkumném šetření by systém zaměstnaneckých výhod pouze zdokonalil.

Seznam použité literatury

- ADAIR, J. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004, 1. vyd., 184 s.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 978-80-247-2890-2.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- BIELCZYK, A. Řízení lidských zdrojů. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2001. 302 s. ISBN 80-7148-127-4
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů. 1. Vydání.* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4
- FOOT, M. HOOK, C. *Personalistika* Praha: Computer Press, 2002 462 s. ISBN 80-7248-127-4
- VENTURA, T. Finance iDnes [online] 11.04.2013 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/pilire-duchodoveho-systemu-dp3/penze.aspx?c=A130409_144532_viteze_ven
- KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. Praha: Management Press, s. r. o., 2009. 978-80-7261-168-3.
- MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1. vydání. Praha: Beck, 2010
- NAKONEČNÝ, M. Úvod do psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.
- PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 128 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4151-2
- THIELOVÁ, K. Benefity – jaké jsou a jak fungují [online]. 14. 10. 2015 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/248
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace.....	8
Obrázek 2: Model motivace.....	9
Obrázek 3: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace.....	11
Obrázek 4: Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce.....	13

Seznam tabulek

Tabulka 1: Složky celkové odměny.....	17
Tabulka 2: Odborný rozvoj zaměstnanců	24
Tabulka 3: Příspěvky na kulturní pořady a sportovní akce	25
Tabulka 4: Daňové kategorie	30

Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami.....	32
Graf 2: Nejčastěji využívaný benefit.....	33
Graf 3: Role koeficientu směny při výběru benefitu	34
Graf 4: Mobilní aplikace	35
Graf 5: Důvod nepoužívání mobilní aplikace.....	36
Graf 6: Benefitová karta.....	37
Graf 7: Externí dodavatel systému kafeterie.....	38
Graf 8: Rychlost vyřizování požadavků.....	39
Graf 9: Flexibilita HR oddělení v nestandardních požadavcích	40
Graf 10: Poskytovaný přístup k informacím o benefitech.....	41

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník.....	54
-----------------------------	----

Vážení zaměstnanci,

rádi bychom Vás požádali o účast v průzkumu spokojenosti s benefitovou aplikací. Vyplnění dotazníku zabere přibližně 3 minuty. Vaše odpovědi nám pomohou aplikaci dále rozvíjet a vylepšovat. Dotazník prosím vyplňte nejpozději do 16.4.2017.

Děkujeme za Váš čas a ochotu podělit se s námi o Vaše názory.

HR Oddělení

Dear employees,

We would like to kindly ask you for a participation in a survey regarding your satisfaction with the benefit application. The questionnaire will take you approximately 3 minutes. You can submit your answers until 16th April 2017.

Your answers will help us to develop and get better. Therefore, we would like to thank you in advance for your cooperation.

Thank you for your time,

HR Department

1. Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které poskytuje Váš zaměstnavatel? (*How satisfied are you with benefits that your employer provides?*)

- a) velmi spokojen/a (*very satisfied*)
- b) spokojena/a (*satisfied*)
- c) ani spokojen/a ani nespokojen/a (*neither satisfied or dissatisfied*)
- d) nespokojen/a (*dissatisfied*)
- e) velmi nespokojen/a (*very dissatisfied*)

2. Přiřadte prosím ke každé z uvedených zaměstnanecké výhody hodnotu odpovídající tomu, jak často je využíváte (1 - nejčastěji využíváné, 5 - nejméně využíváné). (Please tell us how often you use listed benefits 1 the most used, 5 the least used).

Penzijní připojištění (<i>contribution to a pension fund</i>)	1	2	3	4	5
Stravenky (<i>meal vouchers</i>)	1	2	3	4	5
Jazykové kurzy, nezbytné pro lepší výsledky v práci (<i>language courses related to your job</i>)	1	2	3	4	5
Fitness centrum, sportovní aktivity (<i>sport activities</i>)	1	2	3	4	5
Kultura (divadla, kina, sport, kulturní akce) (<i>culture – tickets to theatres, cinemas, cultural events, music festivals etc.</i>)	1	2	3	4	5
Zdravotní péče (<i>health</i>)	1	2	3	4	5
Rekreace, wellness (<i>wellness</i>)	1	2	3	4	5
Příspěvek na školku (<i>parents and children contribution to nursery schools</i>)	1	2	3	4	5
Jazykové kurzy, bez vazby na zaměstnání (<i>language courses without relevance to your job</i>)	1	2	3	4	5
Skupinové životní pojištění, úrazové a nemocenské pojištění (<i>group life and permanent accident insurance, disability insurance</i>)	1	2	3	4	5
Cestovní pojištění pro soukromé cestování (<i>travel insurance annual packages for private trips</i>)	1	2	3	4	5
Příspěvek na veřejnou dopravu (<i>public transport</i>)	1	2	3	4	5
Beneficial Holidays (<i>beneficial holidays</i>)	1	2	3	4	5

3. Je při výběru benefitů pro Vás důležitý *koeficient směny? (*Is the tax coefficient important for you when choosing benefits?*)

koeficient směny určuje směnný stav mezi reálnými penězi (CZK) a body (Tax coefficient determines the conversion status between real money (CZK) and benefit points)

- e) rozhodně ano (*definitely yes*)
- f) spíše ano (*rather yes*)
- g) rozhodně ne (*definitely no*)
- h) spíše ne (*rather no*)

4. K výběru benefitů používáte nejčastěji? (What device do you use most often for choosing benefits?)

- c) mobilní aplikaci (*mobile application*)
- d) internetový portál (*computer – web portal*)

5. Jestliže nepoužívám mobilní aplikaci je to z důvodu: (If you do not use mobile application what is the reason?)

- e) nemám smartphone (*I do not have a smartphone*)
- f) nevím, že existuje (*I do not know that it exist*)
- g) preferuji internetový portál (*I prefer web portal*)
- h) jiný..... (other reason)

6. Využíváte benefitovou kartu? (Do you use benefit card?)

- c) ano (*yes*)
- d) ne (*no*)

7. Pokud jste v poslední době využil/a zákaznické centrum externího dodavatele, jak jste byl/a s touto službou spokojen/a? (Pokud jste služeb nevyužil/a otázku prosím přeskočte). (If you have recently used customer service of external provider, how satisfied were you with the service? (If you did not use the services, please skip the question)).

- a) velmi spokojen/a (*very satisfied*)
- b) spokojena/a (*satisfied*)
- c) ani spokojen/a ani nespokojen/a (*neither satisfied or dissatisfied*)
- d) nespokojen/a (*dissatisfied*)
- e) velmi nespokojen/a (*very dissatisfied*)

8. Jak hodnotíte servis vašeho HR oddělení v oblasti benefitů – rychlost vyřizování požadavků? (How do you evaluate the service of your HR department in the area of benefits – speed of requirements processing?)

- f) velmi neefektivní (*very inefficient*)
- g) neefektivní (*inefficient*)
- h) neutrální (*neutral*)
- i) efektivní (*effective*)
- j) velmi efektivní (*very effective*)

9. Jak hodnotíte servis vašeho HR oddělení v oblasti benefitů - flexibilita v řešení nestandardních požadavků? (How do you evaluate the service of your HR department in the area of benefits – flexibility in dealing with non-standard requirements?)

- a) velmi neefektivní (*very inefficient*)
- b) neefektivní (*inefficient*)
- c) neutrální (*neutral*)
- d) efektivní (*effective*)
- e) velmi efektivní (*very effective*)

10. Myslíte si, že přístup k informacím o benefitech je ve Vaší společnosti dostatečný? (Do you think that access to information related to benefits is sufficient at your company?)

- a) rozhodně ano (*definitely yes*)
- b) spíše ano (*rather yes*)
- c) rozhodně ne (*definitely no*)
- d) spíše ne (*rather no*)

Děkujeme Vám mnohokrát za Váš čas, který jste věnovali tomuto dotazníku. (Thank you very much for your time.)

