



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Zaměstnanecké výhody ve firmě Linde Material Handling s. r. o.

Employee Benefits in Linde Material Handling s. r. o.

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Klára Šimonová

BENCOVÁ

ANETA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Bencová Jméno: Aneta Osobní číslo: 460727  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací 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:

Zaměstnanecké výhody ve firmě Linde Material Handling s.r.o.

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Benefits in Linde Material Handling s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem BP je popsat systém zaměstnaneckých výhod ve firmě Linde Material Handling s.r.o. a porovnat rozdíly výhod v jiných firmách. Dále na základě dotazníkového šetření vyhodnotit spokojenost zaměstnanců se systémem a navrhnout zlepšení.  
PŘÍNOS: Povědomí firmy o spokojenosti zaměstnanců a zpracování návrhu zlepšení dosavadního systému zaměstnaneckých výhod.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - popis systému odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, jejich účel a vliv na spokojenost zaměstnanců, druhy, současné trendy, benchmarking; 3. Praktická část - představení dané firmy, získání informací, zjištění spokojenosti zaměstnanců (dotazník), vyhodnocení, návrh zlepšení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 2007;  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2008;  
PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali, 2015;  
DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů, 2012

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

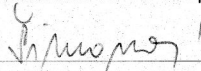
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

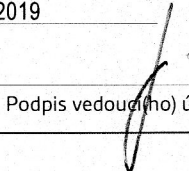
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

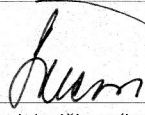
Ing. Lucie Pragrová, Linde Material Handling Česká republika s.r.o.

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

  
Podpis vedoucí(ho) práce

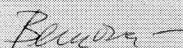
  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

26-03-2018

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

BENCOVÁ, Aneta. *Zaměstnanecké výhody ve firmě Linde Material Handling s.r.o.* Praha: ČVUT 2018.  
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: 04. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé práce, Ing. Kláře Šimonové za pomoc, cenné připomínky a rady při tvorbě této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy za informace, které mi poskytly a které napomohly tvorbě praktické části práce.

# Abstrakt

Bakalářská práce „zaměstnanecké výhody ve firmě Linde Material Handling s.r.o.“ se zabývá poskytováním zaměstnaneckých výhod ve firmě Linde Material Handling s.r.o. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se věnuje zaměstnaneckým výhodám obecně, jejich významu a jejich druhům. Popisuje účel těchto výhod. Praktická část práce se věnuje analýze poskytování zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Na základě výsledků z dotazníkového šetření je navrženo možné vylepšení dosavadního systému.

## Klíčová slova

zaměstnanecké výhody, dotazníkové šetření, motivace, odměňování, pracovní spokojenost

# Abstract

Bachelor Thesis "Employee Benefits in Linde Material Handling s.r.o." deals with the provision of employee benefits in the company Linde Material Handling, s.r.o. The thesis is divided into two parts. The theoretical part deals with employee benefits in general, their importance and their types. It describes the purpose of these benefits. The practical part deals with the analysis of the provision of employee benefits in selected company. Based on the results of the questionnaire solution, a possible improvement of the existing system is proposed.

## Key words

employee benefits, questionnaire, motivation, remuneration, job satisfaction

# OBSAH

ÚVOD .....	6
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2 HISTORIE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....</b>	<b>8</b>
<b>3 VÝZNAM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....</b>	<b>8</b>
<b>4 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....</b>	<b>9</b>
4.1 HLAVNÍ TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	9
4.2 DALŠÍ TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	10
4.3 CAFETERIA SYSTÉM – FLEXIBILNÍ SYSTÉM .....	10
4.3.1 Nevýhody .....	11
4.4 FIXNÍ SYSTÉM .....	11
4.5 VĚCNÉ ČLENĚNÍ .....	11
4.6 ČLENĚNÍ DLE CHARAKTERU VÝDAJŮ ZAMĚSTNAVATELE A PŘÍJMŮ ZAMĚSTNANCE .....	12
<b>5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>13</b>
5.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ .....	13
5.2 POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ .....	13
5.3 CELKOVÁ ODMĚNA .....	13
<b>6 SOUČASNÉ TRENDY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....</b>	<b>14</b>
<b>7 BENCHMARKING .....</b>	<b>16</b>
<b>8 SPOKOJENOST .....</b>	<b>17</b>
8.1 HERZBERGOVA MOTIVAČNÍ TEORIE DVOU FAKTORŮ .....	18
<b>9 DAŇOVÉ ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....</b>	<b>19</b>
9.1 DAŇOVĚ MAXIMÁLNĚ VÝHODNÉ BENEFITY .....	19
9.2 DAŇOVĚ VÝHODNÉ BENEFITY .....	19
9.3 NEUTRÁLNÍ DAŇOVÉ BENEFITY .....	20
9.4 DAŇOVĚ NEVÝHODNÉ BENEFITY .....	20
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>10 LINDE MH – PŘEDSTAVENÍ FIRMY .....</b>	<b>22</b>
10.1 SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD FIRMY LINDE MATERIAL HANDLING S. R. O. ....	23
10.2 STRAVENKY .....	23
10.3 POUKÁZKY NA VOLNÝ ČAS, SPORT, KULTURU, DOVOLENOU .....	23
10.4 POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI ZA ŠKODU ZPŮSOBENOU ZAMĚSTNAVATELI .....	24



10.5	NÁKUP V ON-LINE LÉKÁRNĚ .....	24
10.6	PŘÍSPĚVEK NA ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ.....	24
10.7	BENEFIT NA PŘÁNÍ.....	24
10.8	2 DNY VOLNA NAVÍC VE FORMĚ SICK DAY .....	24
<b>11</b>	<b>METODIKA .....</b>	<b>25</b>
<b>12</b>	<b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU.....</b>	<b>25</b>
12.1	POHLAVÍ RESPONDENTŮ .....	26
12.2	VĚK RESPONDENTŮ .....	26
12.3	PREFERENCE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD Z HLEDISKA PRACOVNÍ POZICE RESPONDENTŮ.....	27
12.4	MOŽNOST FIREMNÍHO STRAVOVÁNÍ V BUDOVĚ PRACOVÍŠTĚ .....	28
12.5	HODNOCENÍ EXISTUJÍCÍCH BENEFITŮ DLE VĚKOVÉ SKUPINY .....	29
12.6	MOTIVAČNÍ A HYGIENICKÉ FAKTORY .....	30
12.7	MOTIVAČNÍ A HYGIENICKÉ FAKTORY – ŘADOVÍ ZAMĚSTNANCI.....	31
12.8	MOTIVAČNÍ A HYGIENICKÉ FAKTORY – STŘEDNÍ MANAGEMENT .....	32
12.9	MOTIVAČNÍ A HYGIENICKÉ FAKTORY – VRCHOLOVÝ MANAGEMENT .....	33
12.10	MOTIVACE K LEPŠÍMU PRACOVNÍMU VÝKONU.....	34
12.11	SPOKOJENOST S BENEFITY, KTERÉ FIRMA POSKYTUJE .....	35
12.12	CELKOVÝ NÁZOR ZAMĚSTNANCŮ NA FIRMU .....	36
12.13	OSOBNÍ NÁMĚTY .....	36
12.13.1	Sick days a home office .....	37
12.13.2	Penzijní připojištění.....	37
12.13.3	Stravování.....	37
12.13.4	Wi-Fi .....	38
<b>13</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU.....</b>	<b>38</b>
<b>14</b>	<b>BENCHMARKING .....</b>	<b>39</b>
<b>15</b>	<b>NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>39</b>
15.1	SYSTÉM CAFETERIA .....	40
15.1.1	Sick days .....	40
15.1.2	Home office.....	40
15.2	STRAVOVÁNÍ.....	41
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>42</b>	
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>43</b>	
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>45</b>	
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>46</b>	

# ÚVOD

Zaměstnanecké výhody jsou v poslední době velmi aktuálním a diskutovaným tématem. Jsou součástí celkového odměňování za práci a jsou také součástí nástrojů personalistů ve firmách. Zaměstnavatelé využívají zaměstnaneckých benefitů nejen k udržení stávajících zaměstnanců, ale také jako prostředek k získávání zaměstnanců nových. Proto jsou benefity stále více oblíbenou formou odměny.

Zaměstnanec, jakožto lidský kapitál, je tím nejdůležitějším článkem. Spokojenost zaměstnanců vede k úspěšnému fungování společnosti. Tudiž by zaměstnavatelé měli dbát hlavně na jejich spokojenost, s čímž poskytování zaměstnaneckých výhod úzce souvisí. I pracovní benefity mohou být motivátorem pro lepší pracovní výkon a zároveň zvyšují loajalitu k dané firmě. Jsou také významným prvkem, jak se odlišit od konkurence. Negativním dopadem v rámci poskytování zaměstnaneckých je v některých případech nabytí dojmu zaměstnanců, že poskytování těchto výhod je samozřejmost. Zaměstnanci na ně ale nemají právní nárok a záleží pouze na zaměstnavateli, jaké benefity bude poskytovat a v jaké míře.

Důvodem k docházení do zaměstnání je samozřejmě především plat, který je motivátorem největším. Avšak v této době nastávají i takové situace, kdy už zaměstnavatel nemůže mzdu nadále zvednout, jelikož se dostal na jistou hranici. V tu chvíli přicházejí firmy s jiným řešením – zaměstnanecké výhody. Důvodem zvolení právě těchto výhod by mohla být řada daňových zvýhodnění, které pracovní benefity zaměstnavatelům přinášejí. Pokud mají ve společnosti systém výhod vhodně zavedený, dochází ke snižování nákladů.

Cílem práce je zjistit a dále vyhodnotit celkovou spokojenost pracovníků firmy Linde Material Handling s. r. o. s poskytováním zaměstnaneckých výhod. Teoretická část je rozdělena do 8 kapitol. První kapitola charakterizuje zaměstnanecké výhody obecně, poté je stručně nastíněna jejich historie a vznik, třetí kapitola popisuje význam těchto výhod a ve čtvrté kapitole je zobrazeno celkové členění. Součástí teoretické části je také kapitola o odměňování zaměstnanců, kde je popsán systém odměňování, politika odměňování a také celková odměna. Šestá kapitola pojednává o současných trendech v oblasti zaměstnaneckých výhod, sedmá kapitola se týká spokojenosti zaměstnanců dle Herzbergovy motivační teorie dvou faktorů a poslední, osmá kapitola, se zabývá daňovým členěním zaměstnaneckých výhod do čtyř skupin, podle toho, jak jsou daňově výhodné.

Praktická část bude zaměřena na společnost Linde Material Handling s.r.o. Tato část bude obsahovat představení společnosti a její stručnou historii. Bude přesně zobrazen systém zaměstnaneckých výhod v této vybrané firmě a následně pak budou popsány jednotlivé pracovní benefity, včetně veškerých podmínek k poskytování, které firma svým zaměstnancům nabízí. Dále bude v praktické části popsán způsob sběru dat a vyhodnocení dotazníků, které zaměstnanci vybrané firmy vyplnili. Následně bude provedena analýza dotazníkového šetření pomocí vzájemně se propojujících grafů, které budou jednotlivě popisovat zjištěné skutečnosti. Cílem praktické části je vyhodnotit celkovou spokojenost zaměstnanců společnosti a navrhnout možné zlepšení systému poskytování zaměstnaneckých výhod.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

V literatuře se setkáváme s několika definicemi pojmu zaměstnanecké výhody.

*„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 peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.“ (Dvořáková, 2007, s. 338)*

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměn, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec finanční mzdy, která již dlouhou dobu není jediným motivačním faktorem stávajících i budoucích zaměstnanců. Tyto výhody mohou mít jak finanční, tak i nepeněžní formu a jsou poskytovány na základě interního předpisu té které firmy. Jsou motivačním nástrojem, který může zlepšovat pracovní morálku, vést k vyšší výkonnosti pracovníků a zároveň být rozhodujícím faktorem pro možné budoucí kandidáty. Na zaměstnanecké výhody neexistuje právní nárok. Jejich forma a četnost plnění jsou detailně popsány v pracovní nebo jiné smlouvě, často bývají předmětem kolektivního vyjednávání (Pelc, 2011, s. 7).

## 2 HISTORIE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Vznik zaměstnaneckých výhod sahá do hlubší historie. Jejich počátky jsou spojovány s rozvojem námezdní práce, která zajišťovala dělníkům určitou mzdu nebo úplatu poskytovanou třetími osobami za výrobu a opracování materiálu. Jednalo se však spíše o vykořisťování.

Největším průkopníkem byl Tomáš Baťa, který ve svém úspěšném podnikání neviděl pouze čísla a zisky, ale uvěřil, že hnacím motorem efektivního podnikání je i péče o své zaměstnance a jejich spokojenost. Jeho úspěšné kroky spočívaly například v zavedení závodního stravování, pravidelných preventivních lékařských prohlídkách, zajištění pevného zázemí a v neposlední řadě zařízení kulturního a sportovního obohacení. Jeho zaměstnanci tak byli k firmě loajální, vážili si jí, byli motivovaní a jejich spokojenost vedla k vysoké produktivitě práce a tím současně také k rozvoji firmy, růstu konkurenční síly a ke zvýšení zisku (Lešingrová 2008, s. 27).

## 3 VÝZNAM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Za několik posledních let se systém zaměstnaneckých výhod velmi propracoval. Příčinou tohoto rozvoje je neustále se rozvíjející ekonomický systém, trh práce a zvyšování konkurenceschopnosti jednotlivých firem.

Cílem celé této soustavy, která je součástí personální politiky, je nejen zmíněné získávání pracovníků, ale především také udržení těch stávajících včetně jejich motivace k co nejlepšímu

výkonu. Má velký vliv na příznivý vztah k firmě, spokojenost a loajalitu zaměstnanců. (Pelc 2008, s. 141)

Díky zaměstnaneckým výhodám vznikla firmám úspora na mzdových nákladech, s čímž souvisí také daňové úlevy. Zaměstnanecké výhody se tak staly pro zaměstnavatele velmi výhodné a atraktivní. Užívání zaměstnaneckých výhod ve firmě tak přímo souvisí s personálním managementem, který využívá tento systém k získávání a přesvědčení možných budoucích zaměstnanců, stejně jako ke snížení fluktuace. Celá tato problematika vede opět ke snížení nákladů. Zásluhou zaměstnaneckých benefitů získává firma svou vlastní image, která přispívá k vyšší hodnotě firmy a posílení firemní kultury. Zároveň se od sebe firmy mohou odlišovat (konkurenceschopnost) a stát se zajímavějšími. (Pelc 2008, s. 141)

## 4 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Zaměstnaneckých výhod je mnoho a mohou se členit několika způsoby. Koubek popisuje členění v Evropě, kde se rozdělení týká tří skupin.

- Zaměstnanecké výhody, které mají sociální povahu (důchody, pojištění, různé půjčky a ručení za ně, školy apod.)
- Výhody v přímém vztahu k práci (strava, vzdělávání, slevy na výrobky organizace aj.)
- Výhody, které určuje postavení daného člověka v organizaci (služební automobily, hrazené bydlení, mobilní telefon atd.) (Koubek, 2008, s. 320)

Některé zaměstnanecké výhody dostávají zaměstnanci bez možnosti výběru a některých výhod mohou zaměstnanci využívat dle své potřeby. Některé jsou zcela hrazeny firmou a na některé musejí pracovníci připlácet (Koubek, 2008, s. 320).

### 4.1 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Armstrong jmenuje sedm typů zaměstnaneckých výhod, které existují jak v USA, tak v Evropě:

- Penzijní výhody – všeobecně bývají považovány za velice důležitou výhodu
- Osobní jistoty – výhody, které podporují zaměstnance v podobě nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- Finanční výpomoc – Půjčky a výpomoc při různých životních událostech nebo slevy na produkty a služby, které podnik poskytuje.
- Osobní potřeby – například oprávnění pracovníka vrátit se zpět ke stejné práci po období, kdy je jeho kariéra přerušena z důvodu studií nebo rodičovství; dovolená na zotavenou; péče o děti; poskytnutí pomoci při odchodu do penze; finanční poradenství a poradenství v osobní rovině v časech krizového období. Jsou to výhody, které vznikají vzájemným vztahem mezi prací a potřebami nebo povinnostmi v domácnosti.

- Podnikové automobily a pohonné hmoty – velmi oblíbená zaměstnanecká výhoda, i když je kvůli ní zaměstnancům strhávána čím dál vyšší částka za daně.
- Jiné výhody – výhod zvyšující životní úroveň zaměstnanců, jako je stravování, příspěvek na oděvy nebo mobilní telefony.
- Nehmotné výhody – jedná se o takové výhody, které dělají z pracoviště atraktivnější místo, vytvářejí příjemné pracovní prostředí a napomáhají k větší spokojenosti zaměstnanců. Kvalita života v práci díky nim stoupá (Armstrong 2007, s. 595).

## 4.2 Další typy zaměstnaneckých výhod

Z časového hlediska se výhody dělí:

- okamžité,
- krátkodobé,
- dlouhodobé.

Mezi okamžité neboli jednorázové zaměstnanecké výhody se řadí například bezúročná půjčka nebo sociální výpomocí. Krátkodobými benefity jsou například příspěvky na stravování, dlouhodobými odměnami mohou být úhrady penzijního nebo soukromého připojištění či životního pojištění.

Méně časté členění je definováno z hlediska diferenciací, a to:

- odměňování na základě charakteru činnosti pracovníka,
- výhody dle úrovně pracovní pozice,
- benefity dle délky trvání pracovního úvazku. (Pelc 2009, s. 233)

## 4.3 Cafeteria systém – flexibilní systém

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci mají rozdílné preference a představy o tom, jaké zaměstnanecké výhody by chtěli od zaměstnavatele dostávat, byl zaveden volitelný systém zaměstnaneckých výhod, který se nazývá systém Cafeteria (Koubek, 2008, s. 321).

Soubory zaměstnaneckých výhod, ze kterých si pracovníci mohou vybírat zaměstnanecké výhody, které osobně považují za nejlepší, jsou vhodně sestaveny do tzv. menu. Nabídka zaměstnaneckých výhod je široká, tudíž povětšinou není možné sestavit si soubor individuálně. Zaměstnavatel musí ze všech těchto výhod vybrat právě ty, které bude svým zaměstnancům nabízet. Některé zaměstnanecké výhody jsou nabízeny pouze plošně. Zároveň mají pracovníci možnost změny, pokud se jejich situace nebo preference nějakým způsobem změní (Koubek, 2008, s. 321; Janoušková, Kolibová, 2005, s. 40).

Jelikož jsou zaměstnanecké výhody neustále se zvětšující složkou odměňování, rostou kvůli nim také náklady společností. Systém Cafeteria je úspornější a náklady se díky němu lépe kontrolují a analyzují (Koubek, 2008, s. 321; Janoušková, Kolibová, 2005, s. 40).

Kvůli neustálému rozvoji společností se některé výhody, považující za tradiční, stávají pro zaměstnance nepotřebné. Do popředí se dostávají výhody nové, tedy netradiční. Nové

zaměstnanecké výhody mohou přispívat k větší motivaci pracovníků, stávají se tak efektivnějšími (Koubek, 2008, s. 321; Janoušková, Kolibová, 2005, s. 40;).

Volitelný systém svou hospodárností dokáže rozšířit škálu nabízených zaměstnaneckých výhod, čímž se stává zajímavějším a pestřejším. Tím, že si každý zaměstnanec svým způsobem musí vybrat svůj soubor zaměstnaneckých výhod (zohledňuje například i jejich zdanitelnost), zvyšuje se všeobecná informovanost a zároveň jsou zajištěny rovnoprávnější vztahy na pracovišti a zaměstnanci si systému váží. Rozdělování zaměstnaneckých výhod může být více kontrolováno, protože výběr každého zaměstnance je evidován (Koubek, 2008, s. 322; Janoušková, Kolibová, 2005, s. 40).

Pokud jednotlivé soubory výhod, které organizace nabízí, nepřispívají k udržení stávajícího zaměstnance či k získání nových zaměstnanců, nastává tzv. plýtvání firemními prostředky. Organizace by tedy měla nabízet zaměstnanecké výhody, které budou šité na míru zaměstnancům. Měla by znát preference svých zaměstnanců (Koubek, 2008, s. 322; Janoušková, Kolibová, 2005, s. 40).

### **4.3.1 Nevýhody**

Nevýhodou systému Cafeteria je jeho administrativní náročnost. Spokojenost zaměstnanců může lehce ovlivnit špatný výběr zaměstnaneckých výhod. Pokud si zaměstnanci vyberou nevhodně, musí čekat určitou dobu, než budou oprávněni své rozhodnutí změnit, neboť lze tento výběr měnit pouze v delších časových intervalech. Často poté však obviňují organizaci (Koubek, 2008, s. 321).

## **4.4 Fixní systém**

Opakem flexibilního systému je systém fixní, který spočívá v tom, že základní výběr zaměstnaneckých benefitů, který je určen pro všechny, provede zaměstnavatel. Zaměstnanec si poté může vybrat, zda výhody bude využívat či nikoliv (příspěvek na pojištění, stravování). U fixního systému zaměstnaneckých výhod existuje riziko, že zaměstnanci nebudou o vybrané výhody jevit zájem. V tom případě bude investice ze strany zaměstnavatele zbytečná (Macháček, 2008, s. 14).

## **4.5 Věcné členění**

Z hlediska věcného členění zaměstnaneckých výhod se rozlišují výhody:

- bezprostředně související s pracovní pozicí - doprava do zaměstnání, ubytování nebo automobil sloužící i k soukromým účelům,
- související s osobním rozvojem a vzděláváním pracovníků - vzdělávací jazykové kurzy,
- zaměřující se na zdravotní a sociální aspekty – lékař, „sick days“, hmotná pomoc v případě těžké životní situace,
- volnočasové – sportovní a kulturní vyžití (Pelc, 2009, s. 233).

## 4.6 Členění dle charakteru výdajů zaměstnavatele a příjmů zaměstnance

Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele jsou zaměstnanecké výhody členěny na:

- finanční
- nefinanční.

Finanční výdaj zaměstnavatele znamená přímé poskytnutí finančních prostředků, zatímco nefinanční výhodou jsou věcné benefity (tzn. nefinanční výdaje, např. slevy pro zaměstnance v příslušném odvětví podnikání, automobil pro soukromé účely včetně bezplatného parkování, náhrady za odjeté kilometry, rozvoj pracovníků včetně osobně zaměřených kurzů, školení atd...). (Pelc 2011, s. 240)

Z hlediska formy příjmů zaměstnance jsou pracovníkovy výhody děleny na:

- peněžní a
- nepeněžní.

V případě peněžních příjmů na straně zaměstnance pracovník obdrží přímo předem stanovený finanční obnos. Nepeněžní příjmy zaměstnance představují další služby, které jsou bezplatné nebo jinak zvýhodněné (zaměstnanec využívá sociální, volnočasovou, zdravotní, sportovní nebo jinou službu, která mu je poskytována za sníženou cenu). (Pelc 2011, s. 240)

Tabulka 1: Výhody a nevýhody jednotlivých systémů

Systém	Klady	Zápory
Fixní/plošný	– jednoduchost – nenáročnost zavedení	– málo efektivní – nepružné – často vnímány jako nespravedlivé
Poukázky	– rychlost a nenáročnost implementace	– málo efektivní – administrativní náročnost (distribuce) – omezená (byť široká) síť dodavatelů
Cafeteria	– efektivní – spravedlivé – vyšší hodnota pro zaměstnance	– administrativní náročnost – složitější zavedení – náročné na komunikaci
Proplácení účtenek	– zaměstnanec obdrží přímo peníze – relativní neomezenost volby	– daňově nevýhodné – administrativní náročnost

Zdroj: Kariera.ihned.cz, 2009

Zaměstnavatelé by měli především dbát na úplnou informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách, na které mohou mít ve svém zaměstnání právo, nebo které spadají do jejich výhod již automaticky při sjednání pracovního poměru. Informace musí být všeřikající a jasné. Ke zvýšení úspěšnosti z hlediska informovanosti zaměstnanců může přispět elektronická



pošta, která je určena každému pracovníkovi zvlášť a ve které jsou uvedeny veškeré potřebné informace (zcela nová zaměstnanecká výhoda ve firmě, připomínka již zavedených výhod). Vhodné je také sdělovat tyto informace prostřednictvím plakátů nebo propagovat informace o zaměstnaneckých výhodách na interních schůzích (Koubek, 2008, s. 320).

*„Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.“ (Koubek, 2008, s. 320).*

## 5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 5.1 Systém odměňování

Dle Armstronga je soustava zaměstnaneckých výhod tvořena:

- Personální politikou, která utváří přístupy k řízení zaměstnaneckých výhod.
- Systémem finančních i nefinančních odměn.
- Hodnocením výkonnosti zaměstnanců a jejich řízení,.
- Vytvořením a udržením takového systému odměňování, který funguje efektivně a zabezpečuje náležitou motivaci pracovníků a tím také rozvoj firmy a maximalizaci zisku (Armstrong, 2007, s. 517)

### 5.2 Politika odměňování

Obecně se politika zaměstnaneckých výhod zaobírá především spravedlností v systému, konkurenceschopností, úrovní odměn, velmi důležitou transparentností („průhlednost“ odměn) a případně diferenciací odměn podle celkového výkonu a přínosu jednotlivých zaměstnanců (Armstrong, 2007, s. 518).

### 5.3 Celková odměna

Celková odměna je definována jako souhrn veškerých celkových výdělků včetně zahrnutí všech přímých, nepřímých, vnitřních i vnějších zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanci mohou získat (Armstrong, 2007, s. 520).

Tabulka 2: Složky celkové odměny

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

Zdroj: Armstrong 2007, s. 521

Tabulka 2 demonstruje propojení dvou výchozích kategorií celkové odměny, která obsahuje vše, čeho si pracovníci ve svém zaměstnání cení. První kategorií je transakční odměna, která se skládá ze základní peněžní mzdy, zásluhové odměny a zaměstnaneckých výhod. Tyto tři kategorie tvoří celkovou hmotnou odměnu. Druhou kategorií je relační odměna, která zahrnuje nepeněžní vnitřní odměny (vzdělávání, rozvoj a zážitky z práce) (Armstrong, 2007, s. 520).

Každá organizace by měla mít nastavené určité zásady. Pokud je bude řádně dodržovat, systém odměňování bude účinný (Koubek, 2001, s. 367).

Mezi tyto zásady patří zajištění stability systému odměňování a také rozlišování povahy a náplně práce v určitém pracovním prostředí. Ve společnosti by se neměly vyskytovat příliš velké odchylky mezi úrovněmi mezd, které jsou ve firmě považovány za obvyklé. V systému odměňování zaměstnanců by měl být řádně rozeznán druh práce a s ním také její hodnota. Pracovníci stejné úrovně by měly mít stejnou odměnu za práci, pokud se nejedná o výrazný rozdíl ve výkonu práce. Důležitá je správná informovanost zaměstnanců například o mzdových tarifech a znalost zaměstnaneckých výhod a ostatních pravidel, které jsou ve firmě zavedené. Pracovní výkony by se vždy měly měřit stejnými nástroji (Koubek, 2001, s. 367).

## 6 SOUČASNÉ TRENDY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Současná strategie zaměstnaneckých výhod je tvořena dlouhodobou perspektivou firmy v podobě formulování a realizace takové personální politiky, která povede k dosažení stanoveného podnikatelského cíle (Armstrong, 2007, s. 517).

Politika zaměstnaneckých výhod je v současnosti vymezena zákoníkem práce, konkrétně § 16 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Jeho součástí je například také úprava zrušení benefitů ze strany zaměstnavatele nebo diskriminační politika.

Některé zaměstnanecké výhody jsou již po letech brány jako samozřejmost, tím se stávají pouze krátkodobým motivačním faktorem.

V roce 2016 firmy průměrně nabízely svým pracovníkům 8 benefitů. Z průzkumu společnosti Trexima (Tabulka 3), který byl proveden u všech zaměstnavatelů mzdové sféry v České republice, vyplývá, že jednoznačně nejsilnějším současným trendem v systému odměňování zaměstnanců je příspěvek na stravování. Tento benefit je mezi zaměstnavateli nejoblíbenější. V roce 2016 ho poskytovalo 71 % zaměstnavatelů (Trexima.cz, 2017).

Další benefity, které v roce 2016 byly považovány za velmi oblíbené, jsou penzijní připojištění nebo životní pojištění, pružná pracovní doba, občerstvení na pracovišti, dovolená nad rámec zákona, placené pracovní volno při překážkách v práci nebo služební vozidlo (Trexima.cz, 2017).

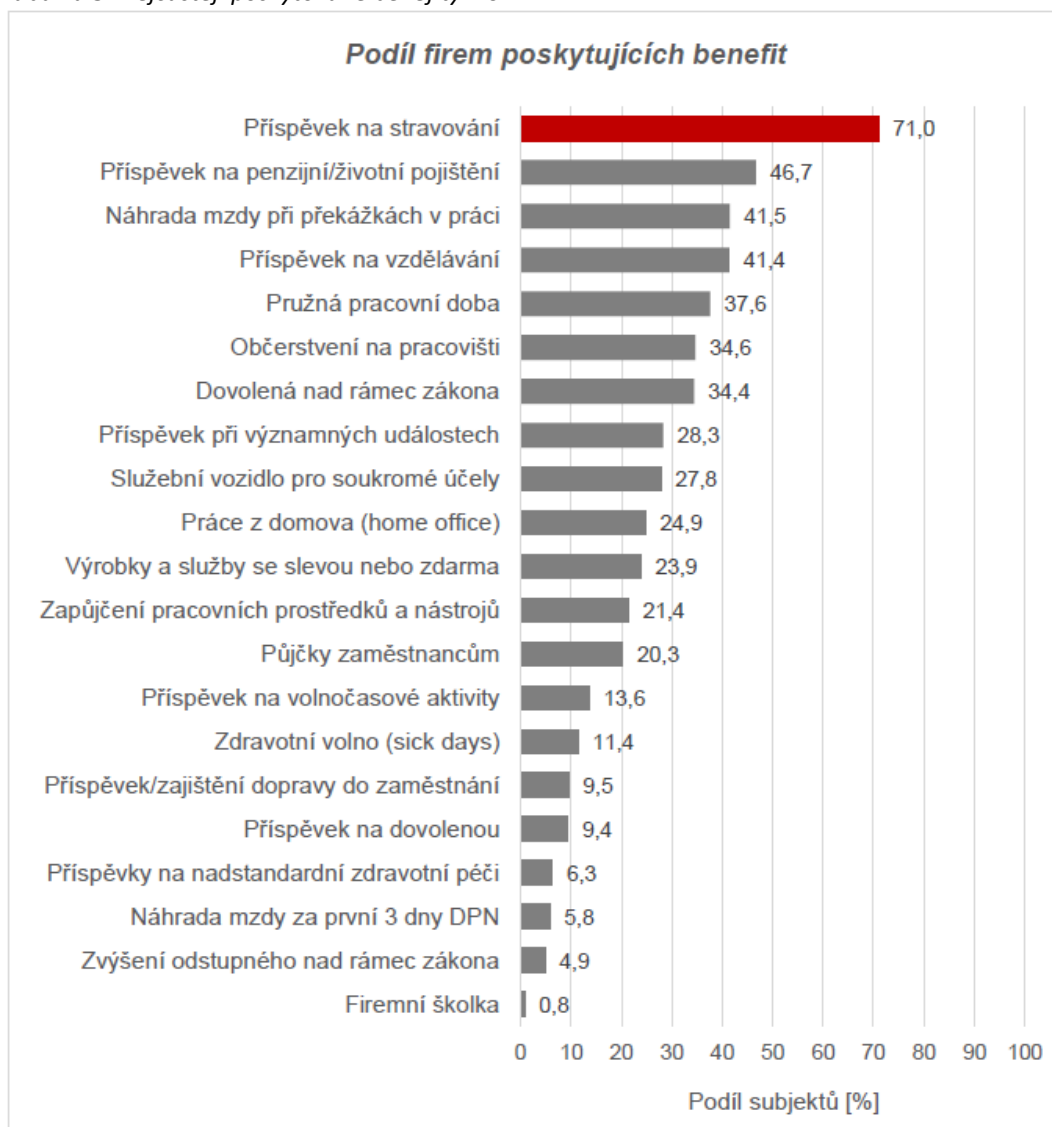
Pět týdnů dovolené se na současném trhu pracovní síly považuje téměř za samozřejmost stejně jako přítomnost stravenek v systému odměňování a procentuální podíl jejich úhrady ze strany zaměstnavatele. Poskytovaným benefitem je běžně také penzijní připojištění, příspěvek na sportovní vyžití (v současnosti především karta Multisport, která umožňuje sportovní aktivity v nesčetně „fitness“ centrech) a také úhrada výdajů za dopravu do zaměstnání (Macháček, 2013, s. 17).

Procentuálně méně významným současným prvkem v tomto systému je firemní školka, zvýšení odstupného nad rámec zákona, příspěvek na dovolenou, příspěvek na dopravu do zaměstnání či příspěvek na nadstandardní zdravotní péči (Trexima.cz, 2017).

Řada z těchto zaměstnaneckých výhod však nebývá u zaměstnavatelů poskytována plošně, což znamená, že na některé benefity mají nárok jen vybrané skupiny zaměstnanců. Šetření společnosti Trexima ukázalo, jaké benefity se mezi selektivně poskytované řadí. Především je to využívání služebního auta pro soukromé účely, home office, pružná pracovní doba a příspěvek na penzijní a životní pojištění (Trexima.cz, 2017).

Následující obrázek znázorňuje současný procentuální podíl firem poskytujících benefit.

Tabulka 3: Nejčastěji poskytované benefity v ČR



Zdroj: Trexima.cz, 2017

## 7 BENCHMARKING

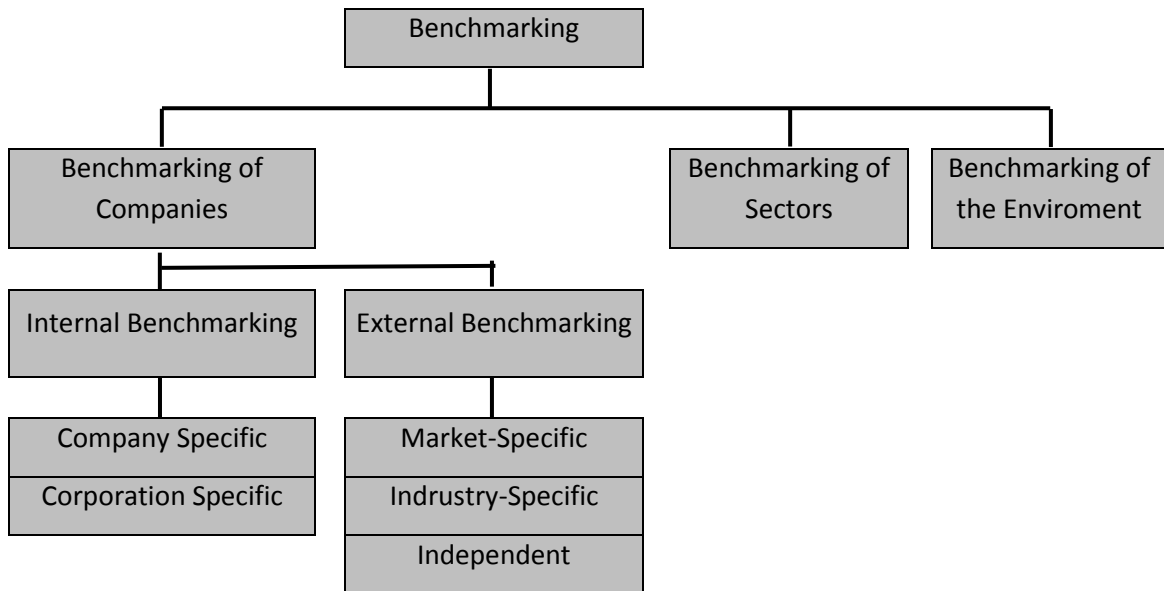
Benchmarking jako řídicí technologie nachází v rozmanitých oblastech jeho aplikace stále větší význam. Funguje jako nástroj srovnávání v obchodních i strategicky orientovaných oblastech rozmanitých firemních struktur včetně nalezení prostoru pro jejich zlepšení (zvýšení konkurenčních nebo nalezení nadprůměrných výhod oproti ostatním firmám). Charakteristický je zejména hledáním nejlepších řešení daných problémů a procesů v jednotlivých společnostech a následně tvorbou a stanovením vlastních norem (Globalbenchmarking.com, 2018).

Cílem benchmarkingu je nalezení a průběžná aplikace takových osvědčených a viditelných motivačních faktorů, které jsou především důsledné a figurují jako hlavní předpoklady úspěchu

v hostujících společnostech a zároveň působí jako efektivní nástroj zlepšení výkonnosti zaměstnanců.

V Evropě a ve světě jsou rozlišovány tři kategorie Benchmarkingu, které jsou dále děleny následovně:

Tabulka 4: Typy benchmarkingu ve světě



Zdroj: (Globalbenchmarking.com, 2018)

## 8 SPOKOJENOST

Spokojenost zaměstnanců je podstatou této práce, kdy cílem je tuto spokojenost ve vybrané firmě analyzovat a následně vyhodnotit.

Měření zaměstnanecké spokojenosti je nástrojem řízení lidských zdrojů, který pomáhá k tomu, aby pracovníci byli ve firmě spokojení. Pokud tomu tak je, je prokázáno, že zaměstnanci bývají produktivnější, nemívají absenci, zůstávají věrní své firmě. Tyto aspekty vedou k lepšímu dosažení stanovených cílů organizace (Ipodnikatel.cz, 2011).

Zaměstnanecká spokojenost se měří pomocí průzkumu, který musí být důkladně zrealizován. Součástí průzkumu je řádná příprava, určení doby návratnosti, zpracování a vyhodnocení získaných informací. Na závěr je vše prezentováno managementu organizace (Ipodnikatel.cz, 2011).

V průzkumech se sledují určité oblasti zaměstnanecké spokojenosti. Jedná se například o odměňování, kvalitu řízení lidí, komunikaci, pracovní podmínky, seberealizaci, motivaci, strategii firmy a vzdělávání (Ipodnikatel.cz, 2011).

Průzkumy se realizují periodicky, tudíž mají společnosti možnost srovnání a mohou určit současné trendy. U průzkumu se musí brát v potaz kritéria odlišných skupin respondentů (věk, pracovní pozice, pohlaví aj.). Následně vzniká dlouhodobá koncepce personálního řízení (Ipodnikatel.cz, 2011).

## 8.1 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Jedna z motivačních teorií patří Fredericku Herzbergovi, který ve své motivační teorii v roce 1957 vymezil dva faktory – hygienické faktory a motivátory. Teorie se opírá o výzkum, kde byli účastníky technici a účetní. Účastníci popisovali období, kdy se v práci cítili zejména dobře a kdy naopak špatně a jak dlouho toto období trvalo. Výsledkem bylo, že „dobrá“ období se týkala především pocitu uznání, úspěchu, samotného obsahu práce a odpovědnosti. Naopak „špatná“ období souvisela s podnikovou politikou, plat a podmínky práce (Bedrnová, Nový, 2004, s. 270).

Výzkumu předcházela hypotéza, že za pozitivní a naopak negativní postoje k práci mohou různé faktory. Při výzkumu byla použita technika standardizovaného rozhovoru a následná analýza získaných dat (Šikýř, 2014, s. 133).

Díky tomuto výzkumu bylo vyvozeno, že přání zaměstnanců je možné rozdělit do dvou faktorů:

- Hygienické faktory
- Motivační faktory (motivátory)

Hygienické faktory jsou významné pro úroveň spokojenosti pracovníků. Mezi tyto faktory patří například podniková správa, vedení a kontrola, vztahy na pracovišti, mzda, jistota zaměstnání nebo podmínky při práci. Herzberg je nazval udržovací faktory (Bedrnová, Nový, 2004, s. 270).

Nesprávné pracovní podmínky, politika firmy a špatné vedení jsou faktory, které povedou k pracovní nespokojenosti. Naopak uznání, pocit odpovědnosti, povýšení, zajímavá práce jsou motivátory, které vedou k pracovní spokojenosti (Šikýř, 2014, s. 133).

Motivační faktory (motivátory) jsou tvořeny okolnostmi práce, které souvisí s mírou motivace a se spokojeností zaměstnance s prací. Do této skupiny se řadí úspěch, pocit odpovědnosti, obsah práce, povýšení, osobní růst. Tyto faktory se přímo vztahují k práci samotné. Zvýšená pracovní spokojenost, která vyplývá z těchto faktorů, má většinou trvání dlouhodobější (Šikýř, 2014, s. 133).

I přes svou jednoduchost je tato teorie v praxi úspěšná, také díky své srozumitelnosti. Poukazuje na vazbu mezi pracovní motivací a spokojeností. Z teorie vyplývá, že dlouhodobá pracovní nespokojenost má negativní vliv na motivaci zaměstnanců. Avšak to neznamená, že pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje pracovní motivaci (Bedrnová, Nový, 2004, s. 270).

Herzbergova teorie pomáhá zaměstnavatelům pochopit, co jejich pracovníky nejvíce motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu a co na ně působí právě naopak. Nadřízení by měli brát v potaz oba dva faktory. K nejlepším pracovním výkonům dochází tehdy, když jsou zároveň naplněny hygienické faktory a faktory motivační (Bedrnová, Nový 2004, s. 270).

# 9 DAŇOVÉ ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Důležitým faktorem pro rozhodnutí, který zaměstnanecký benefit ve firmě zavést, je jeho daňový dopad pro obě strany, tedy zaměstnavatele i zaměstnance.

## 9.1 Daňově maximálně výhodné benefity

Daňově nejvýhodnější zaměstnanecké benefity jsou takové, které jsou pro zaměstnance daňově osvobozené a zaměstnavatel je může uplatnit jako daňový náklad (a tím si snížit základ daně pro výpočet DPPO = Daň z příjmu právnické osoby). Mezi takové benefity se řadí:

- Příspěvky na pojištění (penzijní i životní) až do výše 50.000Kč ročně,
- veškeré školení a kurzy, které bezprostředně souvisejí s ekonomickou činností zaměstnavatele,
- stravování – závodní stravování do určeného limitu (také formou poskytování stravenky za zaměstnavatelem určený odpracovaný čas),
- dočasné ubytování zaměstnanců (limit do 3.500Kč za měsíc). (Fucik.cz, 2017)

## 9.2 Daňově výhodné benefity

Další daňově výhodné benefity jsou takové, které jsou pro zaměstnance daňově osvobozené, avšak pro zaměstnavatele již nejsou daňovým nákladem. Neplatí se však z jejich poskytování ani sociální ani zdravotní pojištění. Takovými benefity mohou být:

- Nejrůznější příspěvky (zaměstnavatel přispívá nepeněžní formou na zaměstnancovo vzdělání, sportovní aktivity, zdravotní péči - například nadstandard pro případný pobyt v nemocnici, oblast kultury) – například různá forma dárkových poukázek, systém Cafeteria,
- cestovní ruch a rekreace (limit do 20.000 Kč ročně),
- pitný režim v zaměstnání (nealkoholické nápoje),
- stravování – závodní stravování nad určený limit,
- firemní mateřská školka,
- věcné nebo peněžní dary (dle vyhlášky o Fondu kulturních a sociálních potřeb do limitu 2.000 Kč – životní události, významná jubilea, mimořádná činnost nad rámec zaměstnaneckých povinností, pracovní výročí apod.). (Businessinfo.cz, 2017)

### 9.3 Neutrální daňové benefity

Neutrální daňové benefity jsou takové, které jsou zašitovány pracovní smlouvou nebo interními předpisy dané firmy. Pro zaměstnance jsou stejné jako například mzda, tedy jejich výše podléhá jak dani z příjmu, tak pojistnému a zaměstnavatel je může uplatnit jako daňový náklad. Tyto benefity jsou zastoupeny například:

Poskytnutím firemního automobilu a pohonných hmot do firemního vozidla také na soukromé účely,

- 5týdenní dovolenou, indispozičním volnem, Sick days, ...
- zajištěním dopravy do zaměstnání – příspěvek na tuto dopravu,
- dočasným ubytováním zaměstnanců nad limit do 3.500 Kč za měsíc,
- ostatními předměty nebo službami, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za nižší cenu než je cena obvyklá (rozdíl těchto cen podléhá zdanění). (Fucik.cz, 2017)

### 9.4 Daňově nevýhodné benefity

Poslední kategorií jsou nevýhodné benefity, to jsou takové, které nejsou pro zaměstnance daňově osvobozené a pro zaměstnavatele nejsou daňovým nákladem. Mezi takové benefity se řadí:

- Cestovní ruch a rekreace nad limit do 20.000 Kč ročně,
- věcné nebo peněžní dary, které nejsou reklamními předměty a nejsou poskytovány dle vyhlášky o Fondu kulturních – například vánoční dary. (Bussinesinfo.cz, 2017)



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část práce se zabývá firmou Linde Material Handling s. r. o. a zaměstnaneckými výhodami, které poskytuje svým pracovníkům. Tato společnost se o své zaměstnance velmi zajímá, tudíž má také, mimo jiné, velice rozsáhlý systém zaměstnaneckých výhod. Cílem praktické části je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými pracovními benefity a následně najít způsob možného zlepšení této oblasti ve firmě. Je důležité udržovat dlouhodobou spokojenost zaměstnanců, která vede ke správnému fungování firmy a k dosažení cílů organizace. Pracovní spokojenost zaměstnanců souvisí s odměňováním zaměstnanců a tedy také s poskytováním zaměstnaneckých výhod. Bylo zde provedeno dotazníkové šetření, díky kterému se spokojenost zaměstnanců mohla analyzovat. Analýza je vyobrazena formou grafů vyjadřujících jednotlivé odpovědi zaměstnanců.

## 10 LINDE MH – PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Společnost Linde Material Handling Česká republika s.r.o. byla založena dne 5. října roku 1990. Je vedena mateřskou firmou Linde Material Handling GmbH (99,9% - rozhodující vliv) a firmou STILL Gessellschaft mit beschränkter Haftung (0,1% - nepodstatný vliv). Značka „Linde“ působí na trhu manipulační techniky mezi globálními leadry. Předmětem její činnosti je tedy výroba, instalace, logistika, pronájem, prodej a oprava nízkozdvíhových i vysokozdvíhových zařízení, elektronických přístrojů a pracovních strojů aj. V České republice se řadí mezi nejlukrativnějších pět dodavatelů (zejména díky své vyspělosti, kvalitě a hospodárnosti).

Společnost Linde Material Handling s.r.o. ČR sídlí v Praze 10, v Malešicích. Zde se nachází také centrální servisní středisko. Pobočky, které mají na starosti prodej i servis, pokrývají celou Českou republiku. Například Ostravská pobočka poskytuje pronájem a prodej již použitých vozíků a navíc má rozsáhlé zázemí pro servis i sklad. Také na Moravě se nachází pobočka, která má specializovanou servisní dílnu.

Firma provozuje také prodejnu Linde shop, která nabízí spotřebního zboží. Jedná se například o motorový olej, sady klíčů, nemrznoucí směsi či jiné pomůcky. Zboží je možné zakoupit na místě či objednat přes webové stránky společnosti.

Divize Material Handling se roku 2006 osamostatnila. Převzala ji společnost Kohlberg Kravis Roberts & Co a Goldman Sachs Capital Partners. V této době divize Material Handling sídlí v Německu, ve městě Wiesbaden a tvoří součást koncernu KION GROUP AG. V roce 2006 také společnost obdržela certifikát pro systém jakosti dle EN ISO 9001:2000 pro obor platnosti Nákup a prodej manipulační techniky včetně poprodejních služeb.

Společnost Linde Material Handling s. r. o. dodává manipulační techniku těmto zákazníkům:

- Siemens Elektromotory s.r.o.
- ŠKODA AUTO a.s.
- Saint-Gobain Building Distribution CZ, a.s.
- WIENERBERGER cihlářský průmysl a.s.
- SAINT-GOBAIN ORSIL s.r.o.
- Karlovarské minerální vody, a.s.

- Kaufland Česká republika v.o.s.
- FM ČESKÁ, s.r.o.
- PRECIOSA, a.s.
- Benteler ČR s.r.o.
- Syntkos Kralupy a.s.
- Ferona, a.s.
- BAUHAUS k.s.

## 10.1 Systém zaměstnaneckých výhod firmy Linde Material

### Handling s. r. o.

Firma Linde Material Handling s. r. o. má bohaté portfolio zaměstnaneckých výhod. Každý měsíc zaměstnanci dostávají body do Cafeterie, kde si mohou vybrat z velkého množství benefitů. V současné době je v Cafeterii 13 647 dodavatelů.

Nejčastěji čerpané benefity jsou:

- stravenky,
- poukázky na volný čas, sport, kulturu, dovolenou,
- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli,
- nákup v on-line lékárně,
- příspěvek na životní pojištění,
- 2 dny volna navíc ve formě Sick day.

## 10.2 Stravenky

Zaměstnanci společnosti mají možnost každý měsíc čerpat body ze systému Cafeteria na stravenky v hodnotě 80 Kč, přičemž je odečteno 55 bodů na jeden den. Poukázky na stravování jsou objednávané na dobu 3 měsíců, což znamená 4krát v kalendářním roce. Stravenky se dají použít na stravování v restauračních zařízeních nebo v obchodních řetězcích.

## 10.3 Poukázky na volný čas, sport, kulturu, dovolenou

Neméně atraktivním benefitem, který firma poskytuje, jsou poukázky na volný čas, sport, kulturu a dovolenou. Poukázek je několik druhů, které se využívají v jednotlivých oblastech.

Nejvíce využívaný je Holiday pass, který je určený na výběr letních i zimních dovolených. Poukázky mohou být využívány na dovolené u moře a lázeňské nebo horské pobyty. Holiday pass přijímají cestovní kanceláře a agentury, přičemž se jejich nabídka stále rozšiřuje. Poukázky jsou v hodnotě

5.000 Kč, 2.000 Kč, 1.000 Kč a 500 Kč. Dovolenu je tedy možné uhradit celou v rámci tohoto benefitu.

Do této oblasti spadají také další druhy poukázek. Jsou jimi:

- Flexi pass – úhrada téměř všeho: kultura, sport, relaxace, dovolená, vzdělávání a osobní rozvoj, zdravotní péče, nákup vitamínů, brýlí a dalších zdravotních pomůcek či lázeňských programů
- Relax pass - lze využít v široké síti kulturních, sportovních a relaxačních zařízení
- Vital pass - určena pro hrazení preventivní a nadstandardní zdravotní péče
- Smart pass - určena pro hrazení osobního rozvoje a vzdělávání formou jazykových, počítačových a jiných kurzů

## **10.4 Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli**

Tento zaměstnanecký benefit mají pouze zaměstnanci na konkrétních pracovních pozicích. Jedná se o techniky, kteří vykonávají práci v terénu a techniky, pracující na pobočkách. Celá částka pojištění, která je v podobě bodů, je strhávána v systému Cafeteria.

## **10.5 Nákup v on-line lékárně**

Pracovníkům je umožněno přes systém Cafeteria nakupovat také v on-line lékárnách Pilulka.cz a Internetová lékárna. Je možné si pořizovat léky, vitamínové a potravinové doplňky i drogerii. Částka na nákup není nijak omezena. Tento benefit mohou využívat všichni zaměstnanci firmy.

## **10.6 Příspěvek na životní pojištění**

Společnost zprostředkuje životní pojištění se smluvní pojišťovnou. Pokud zaměstnanec podepíše smlouvu, je mu ze systému Cafeteria odečítán určitý počet bodů měsíčně a část z částky hradí zaměstnavatel.

## **10.7 Benefit na přání**

Benefit na přání spočívá v tom, že z nastřádaných bodů zaměstnance je proplacena celá faktura za pobyt. Například: dovolená, lázeňský pobyt, wellness. Výhoda tohoto benefitu je urychlení procesu úhrady v podobě celé částky, maximálně však do výše 20.000 Kč.

## **10.8 2 dny volna navíc ve formě Sick day**

Firma zaměstnancům umožňuje vzít si 2 dny zdravotního volna za rok ve formě Sick day. Tato výhoda se využívá v případě krátkodobé indispozice pracovníka.

Pokud chce ve firmě Linde Material Handling s.r.o. zaměstnanec využít tuto výhodu, musí si přes systém Cafeteria objednat benefit "Sick day". Díky tomu mu ale bude odečteno 2.000 bodů z účtu za vyčerpání jednoho dne.

V jiných společnostech je však praxe jiná. Zaměstnanci mají nárok na vyšší počet dní na zotavenou (většinou 3 – 5 dní) a také na kompletní hrazení tohoto krátkodobého volna firmou. To je také důvod, proč pracovníci této společnosti tento benefit využívají neradi. Především díky poměrně vysokému odečtení bodů z Cafeterie zaměstnanci raději využívají možnosti vzít si dovolenou, kde jsou všechny dny hrazeny zaměstnavatelem.

## 11 METODIKA

Zjištění spokojenosti zaměstnanců s poskytováním pracovních výhod ve společnosti bylo cílem praktické části práce. K tomu, aby byla spokojenost pracovníků vyhodnocena, byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazovaných respondentů ze společnosti Linde Material Handling s. r. o. bylo celkem 26.

Dotazník byl proveden nejdříve v programu Microsoft Excel a poté byl převeden do formátu pdf. Respondentům byly pokládány buďto otázky uzavřené nebo otázky otevřené. Vyskytoval se typ otázek, kde dotazující mohli zaškrtnout neomezený počet odpovědí (například výběr nejvíce motivujících benefitů), dále otázka, kde bylo úkolem seřadit benefity na stupnici od 1 do 5 podle toho, který benefit je pro zaměstnance nejvíce nebo naopak nejméně hodnotný, nedílnou součástí dotazníku byly otázky pouze s jednou možností odpovědi a také otázky zaměřené na přiřazování důležitosti určitým faktorům související s pracovní spokojeností. V druhé polovině dotazníku byl prostor na samotné vyjádření zaměstnanců, tudíž otázky otevřené, které lépe přiblížily míru spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.

Daný dokument byl vytištěn a rozdán pracovníkům ve firmě k vyplnění. Zpětná vazba byla poskytnuta od 25 dotazovaných respondentů během jednoho týdne od předání. Cílem bylo zjistit, zda by společnost Linde Material Handling s. r. o. mohla zlepšit svůj systém zaměstnaneckých výhod.

## 12 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Dotazník zjišťující míru spokojenosti ve společnosti byl rozdán napříč celou firmou od technického personálu až po vrcholový management. Byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců především s poskytovanými benefity a na zjištění případných substitutů v dosavadním systému zaměstnaneckých výhod.

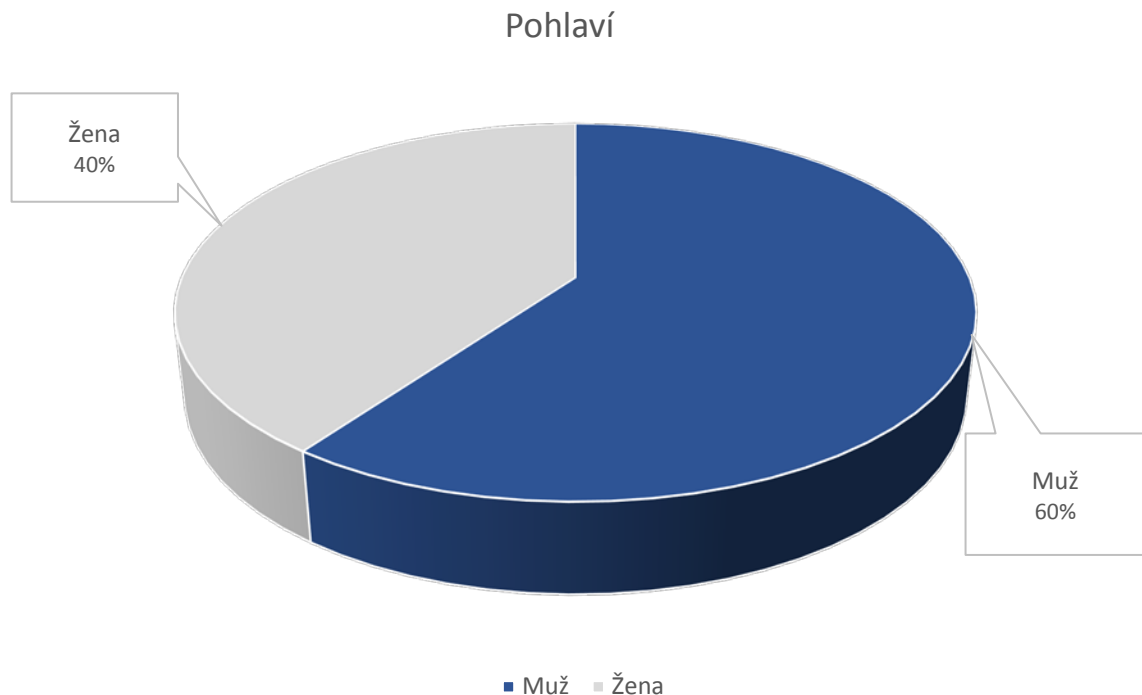
Analýza všech odpovědí v dotazníkovém šetření je promítnuta celkem v 11 grafech. V grafech jsou všechny odpovědi vzájemně propojeny tak, aby bylo dosaženo co nejvíce přesného výsledku. Jsou použity koláčové a sloupcové grafy.

Jednotlivé popsání a vyhodnocení každého grafu vede ke konečné analýze spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Jako závěrečná reakce na vyhodnocení dotazníků je návrh možného zlepšení spokojenosti pracovníků, která souvisí s poskytováním zaměstnaneckých výhod.

## 12.1 Pohlaví respondentů

Z 26 oslovených respondentů vyplnilo dotazník 10 žen a 15 mužů.

Graf 1: Pohlaví respondentů

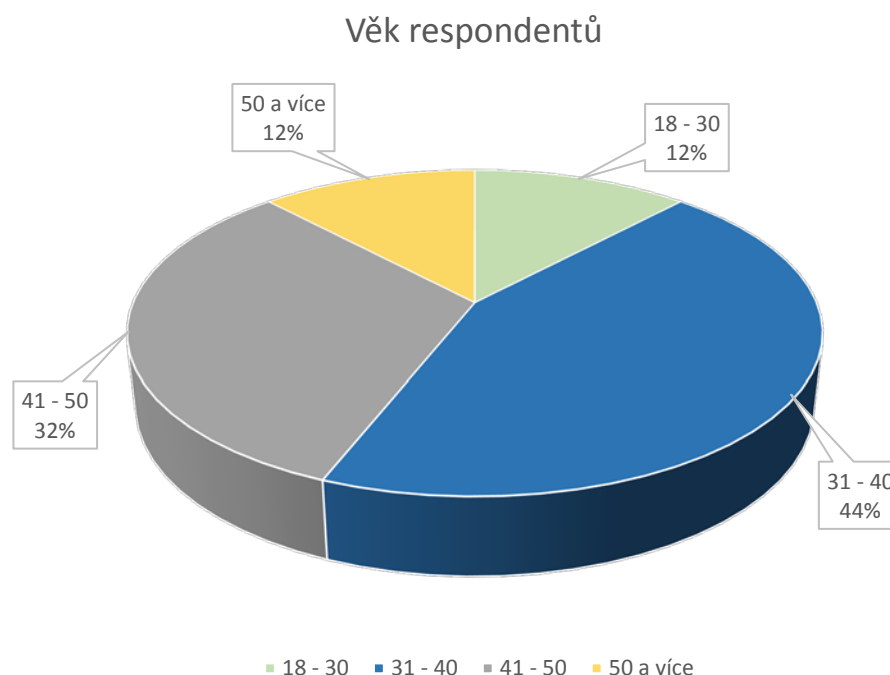


Zdroj: Vlastní zpracování

## 12.2 Věk respondentů

Výsledky tohoto průzkumu se liší také z hlediska věku respondentů. Největší zastoupení má skupina zaměstnanců ve věku 31 – 40 let. Druhou významnou skupinou jsou dotazovaní v rozmezí 41 – 50 let. Stejný počet respondentů, konkrétně 3 zaměstnanci, jsou ve věku 18 – 30 let a 50 a více let. Statisticky je tedy zřejmé, že ve firmě nepracují ani příliš mladí lidé, ani ti věkově starší.

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

### 12.3 Preference zaměstnaneckých výhod z hlediska pracovní pozice respondentů

Jak je již zmíněno výše, výsledky dotazníku reflektují odpovědi na dané otázky z pohledu zaměstnanců na různých pracovních pozicích, tedy od řadových zaměstnanců až po Top management. Z grafu je vidět, že preference jsou odlišné, co se daného postavení týče.

Zajímavá je například situace s výukou cizího jazyka. Zatímco z řad vrcholového managementu nikdo nezvolil výuku cizího jazyka jako motivující, tak lidé pracující na nižších pracovních pozicích by tuto možnost naopak ocenili. Je zřejmé, že důvod tohoto výsledku je následek skutečnosti, že benefit v podobě výuky cizího jazyka není poskytován všem zaměstnancům, nýbrž jen úzkému počtu pracujících.

Příspěvek na dopravu by paradoxně nejvíce ocenilo oddělení vrcholového managementu, nicméně i ostatní zaměstnanci by o tuto formu benefitu stáli.

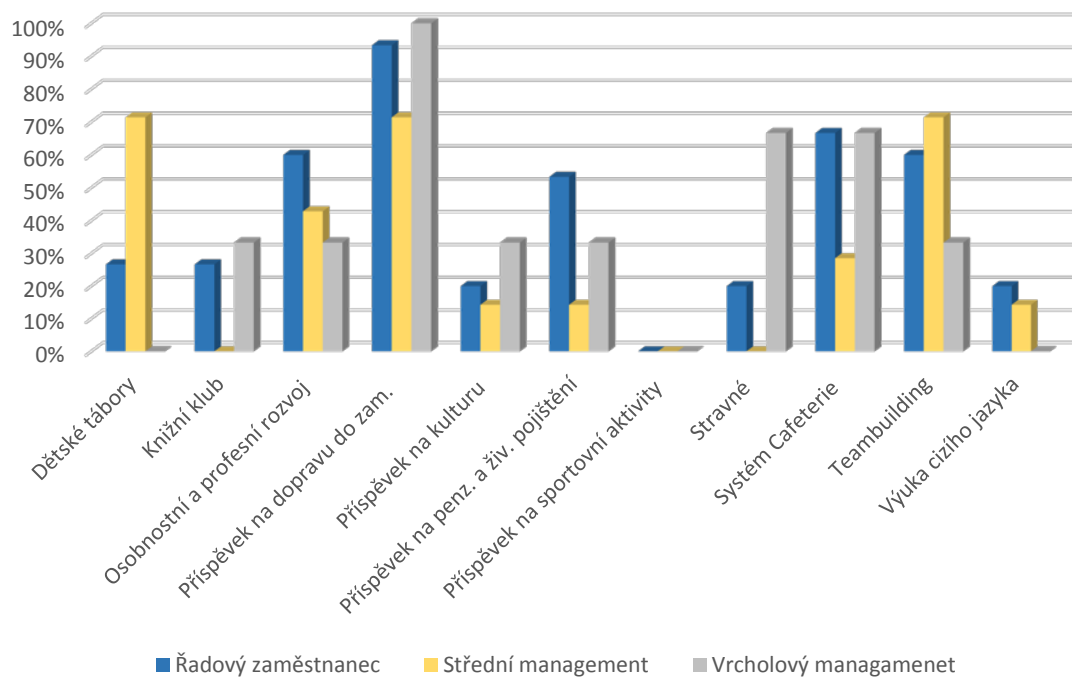
I když v dotazníku je zmíněn výrok „Ve zdravém těle, zdravý duch!“, příspěvek na sportovní aktivitu jako zaměstnaneckou výhodu by z firmy neocenil jediný zaměstnanec.

V některých společnostech je běžné, že se pořádají tábory pro děti zaměstnanců, a proto byl tento benefit do dotazníku také zahrnut. Vrcholový management by o dětské tábory nestál vůbec, střední management by tuto výhodu naopak velmi ocenil a skupina řadových zaměstnanců pouze částečně. Dle mého názoru by se tato skutečnost dala odůvodnit tím, že zaměstnanci na vysokých pracovních pozicích jsou mnohem více zaneprázdněni než někteří jiní pracovníci.

Pro řadové zaměstnance a střední management se zdá být téměř nepodstatné stravné jako zaměstnanecká výhoda. Naopak se tento benefit jeví jako velmi motivující vrcholovému managementu, který by stravné ocenil ze všech skupin nejvíce.

Graf 3: Současné i další možné benefity a jejich preference z hlediska pracovní pozice

### Současné i další možné benefity a jejich preference z hlediska pracovní pozice respondenta



Zdroj: Vlastní zpracování

## 12.4 Možnost firemního stravování v budově pracoviště

Další otázkou v rámci zjišťování spokojenosti zaměstnanců z hlediska pracovních benefitů byl dotaz, zda by pracovníci ocenili možnost firemního stravování přímo v budově jejich pracoviště. Tuto možnost zaměstnanci totiž momentálně nemají. Otázka byla diferenciována dle pohlaví respondentů.

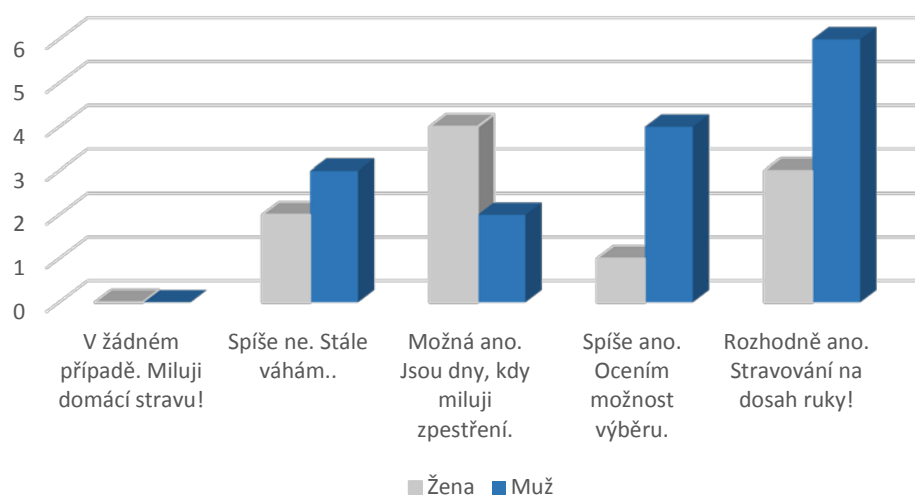
Překvapivým výsledkem byly některé spíše negativní reakce jak mužů, tak žen na existenci soukromé jídelny, kdy na otázku odpovídali „spíše ne“. Naopak kvantitativně očekávané byly kladné odpovědi pánského zastoupení, neboť je zřetelně vidět, že muži by velice ocenili možnost stravování v místě svého pracoviště a měli tak stravování na dosah ruky.

Značná část žen by dle níže zobrazeného grafu také nejspíše kladně přijala možnost firemního stravování přímo v budově pracoviště. Ženy uvedly, že jsou dny, kdy by ocenily zpestření.



Graf 4: Možnost firemního stravování v budově pracoviště

### Možnost firemního stravování v budově pracoviště



Zdroj: Vlastní zpracování

## 12.5 Hodnocení existujících benefitů dle věkové skupiny

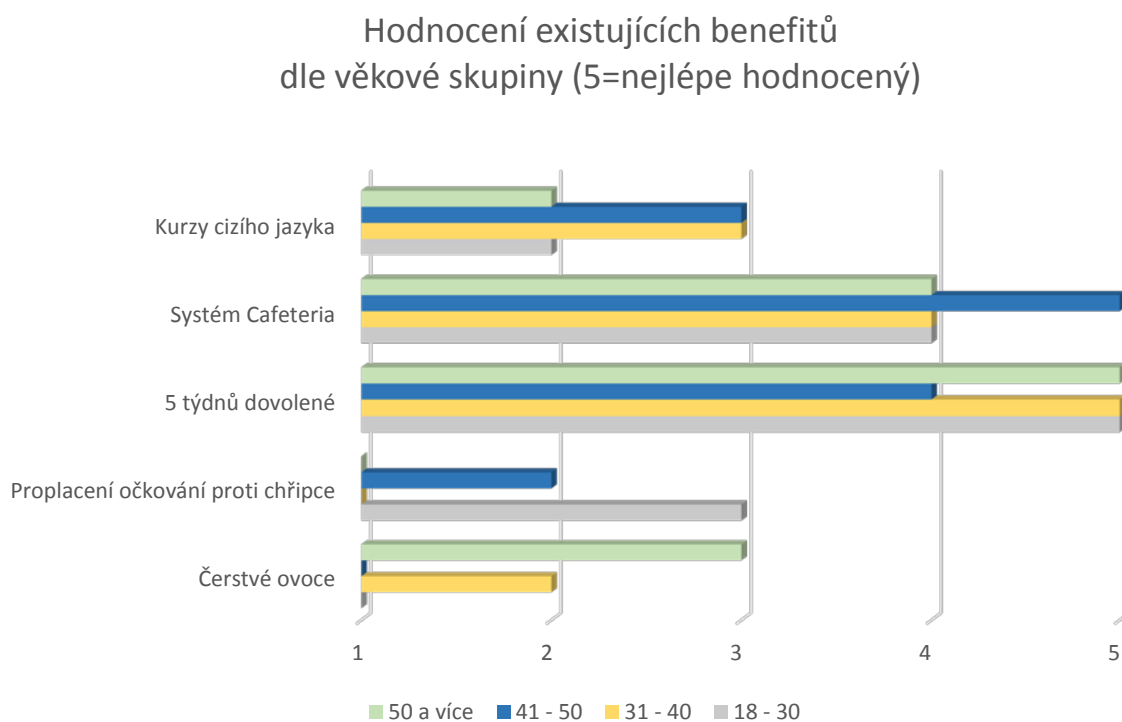
V dotazníku zazněla také otázka týkající se hodnocení již existujících zaměstnaneckých výhod v organizaci. Respondenti měli daný benefit seřadit na škále 1 – 5, kdy hodnota 5 byla považována jako nejlepší hodnocení. Zjišťovány byly preference dotazovaných dle věkové hranice. Věk byl rozdělen na 4 skupiny.

Z existujících benefitů bylo výrazně nejlépe hodnoceno 5 týdnů dovolené v roce. Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce §213 jsou povinné týdny pouze 4, proto by tento benefit mohl rozhodovat i například z pohledu získávání zaměstnanců. Pro tuto zaměstnaneckou výhodu hlasovaly téměř všechny věkové kategorie stejně, s výjimkou kategorie 41 – 50 let, kde úspěšnost byla o poznání menší.

V hodnocení skončil velice podobně také systém Cafeteria. Umístil se na druhém místě hned za 5 týdnů dovolené. Zde je opět promítnuta odlišnost specifické skupiny 41 – 50 let. Tato věková kategorie by systém Cafeteria dala na první místo před zaměstnaneckou výhodou 5 týdnů dovolené. Tito zaměstnanci považují systém Cafeteria za velice užitečný a efektivní.

Poměrně velká odlišnost názorů mezi věkovými kategoriemi je vidět také u možnosti proplacení očkování proti chřipce. Zatímco pracovníci od 18 do 30 let tuto zaměstnaneckou výhodu považují za hodnotnou, zaměstnanci od 31 do 50 let téměř nikoliv. Pravděpodobně by se tato skutečnost mohla přičíst tomu, že lidé od určitého věku na očkování chodí málo, nebo vůbec.

Graf 5: Hodnocení existujících benefitů dle věkové skupiny



Zdroj: Vlastní zpracování

## 12.6 Motivační a hygienické faktory

V jedné z otázek měli dotazovaní respondenti ohodnotit konkrétní položky dle důležitosti. Odpovídali, zda je pro ně určitý faktor velmi důležitý, spíše důležitý, spíše nedůležitý, nedůležitý nebo zda je jim to jedno. Jednalo se o kombinaci faktorů hygienických a motivačních. Celkově respondenti hodnotili následujících 7 položek:

- Kariérní růst
- Mzdové ohodnocení
- Zaměstnanecké benefity
- Dobré vztahy na pracovišti
- Pracovní náplň
- Stálá pracovní doba
- Jistota zaměstnání

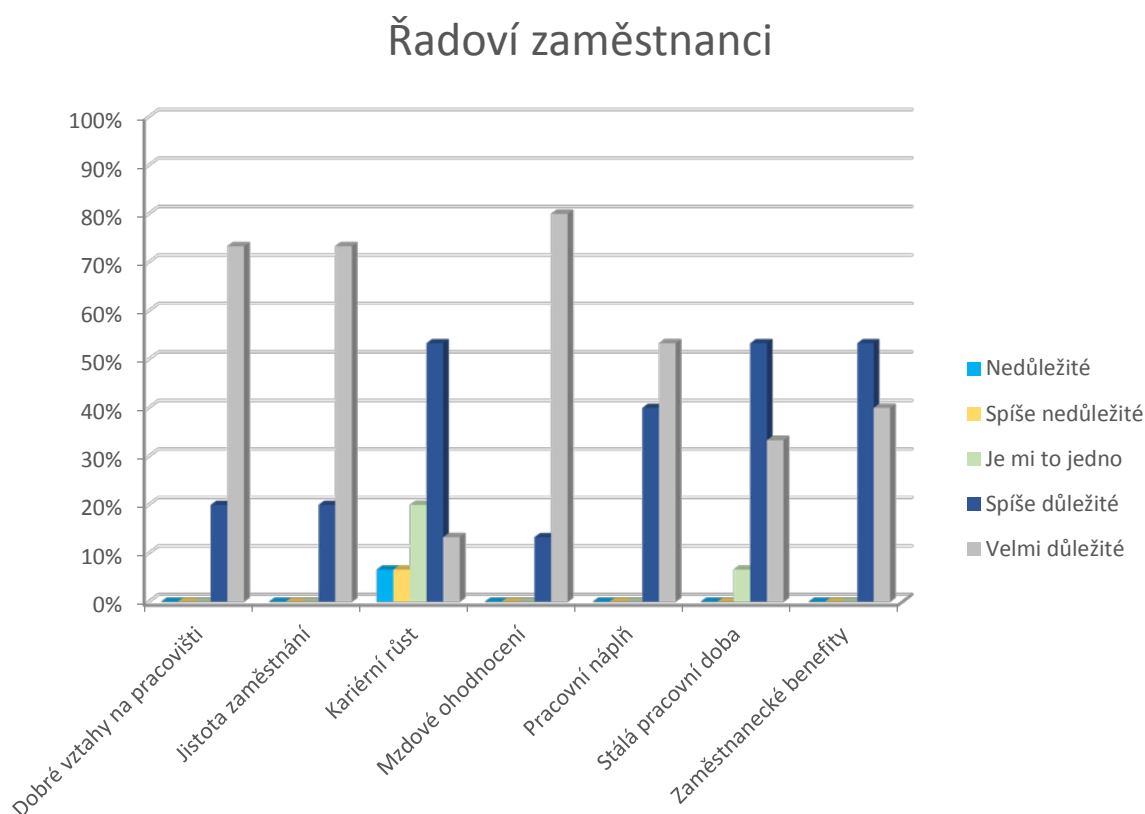
Pracovníci firmy byli rozděleni do 3 jednotlivých sektorů (vrcholový management, střední management, řadoví zaměstnanci). Následující grafy analyzují rozdílnost preferencí jednotlivých sektorů.

## 12.7 Motivační a hygienické faktory – řadoví zaměstnanci

Dle výsledku grafu řadoví zaměstnanci velmi často odpovídali, že jednotlivé aspekty jsou pro ně velmi důležité nebo spíše důležité. Jen zřídka považovali řadoví zaměstnanci faktor za nedůležitý nebo spíše nedůležitý. Z grafu je možné vidět, jaký vliv mají na zaměstnance motivující faktory (dle Herzberga). Kariérní růst u řadových zaměstnanců nehraje příliš velkou roli, náplň práce již ano. Velkou důležitost totiž tato skupina respondentů přikládala faktorům hygienickým, jako je mzdové ohodnocení, jistota zaměstnání, stálá pracovní doba nebo dobré vztahy na pracovišti. Pracovním benefitům zde byla také přiřazena vysoká důležitost.

Naplňování faktorů motivačních a udržování správných faktorů hygienických vedou k pracovní spokojenosti zaměstnanců, která je pro firmu stěžejní.

Graf 6: Řadoví zaměstnanci

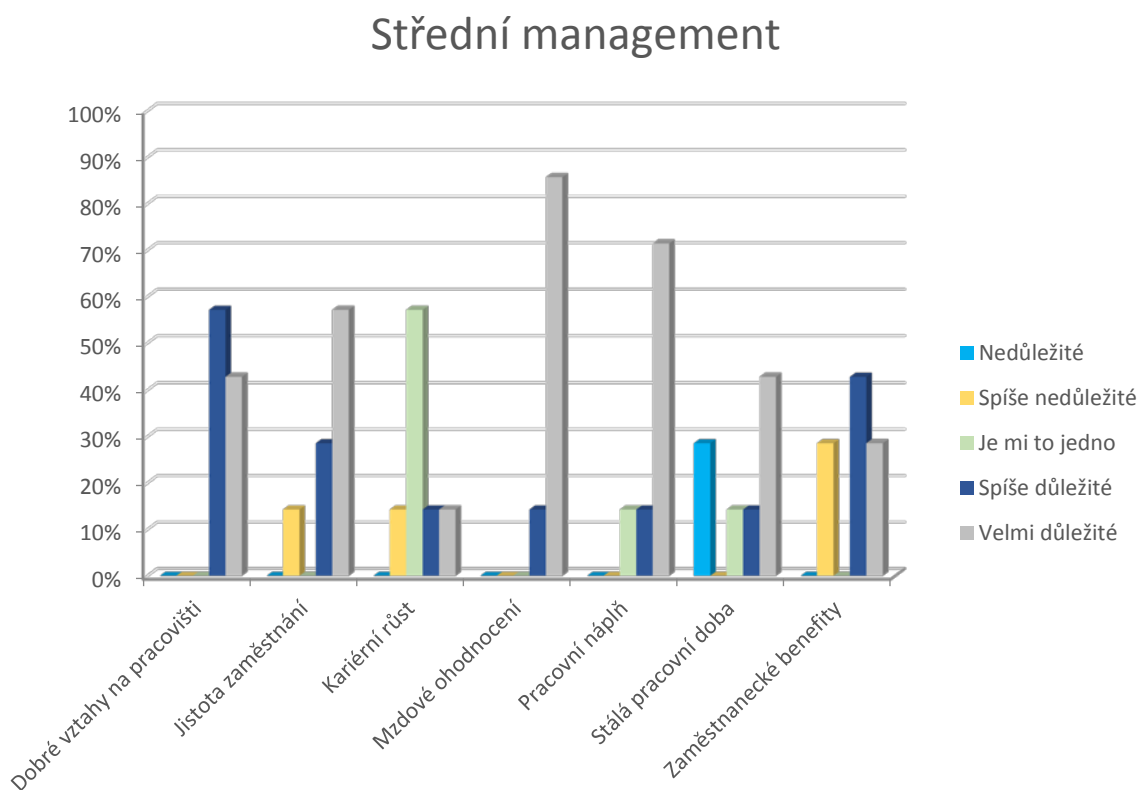


Zdroj: Vlastní zpracování

## 12.8 Motivační a hygienické faktory – střední management

Střední management oproti řadovým zaměstnancům již více využíval odpovědi „je mi to jedno“ a „spíše nedůležité“. Celkově jednotlivým položkám přiřadili menší důležitost, s výjimkou mzdového ohodnocení a pracovní náplně. Co ale střední management považuje také za velmi důležité, jsou dobré vztahy na pracovišti, což je jeden z hygienických faktorů. Dále například kariérní růst je většinou respondentů z tohoto sektoru spíše lhostejný, i když je stále možnost se posouvat dál. Také u položky zaměstnanecké benefity je zřejmý rozdíl oproti zaměstnancům z předchozího sektoru. Zatímco řadoví zaměstnanci je ve výsledku pokládají za důležité, zde jsme se poměrně často setkali s reakcí „spíše nedůležité“. Část středního managementu tyto výhody považuje za důležité méně než řadoví zaměstnanci. Větší rozdílnost lze také vidět u položky „Stálá pracovní doba“. Střední management tento faktor nepovažuje za tak podstatný, jako řadová zaměstnanci. Prokazatelně nejdůležitější je pro ně mzdové ohodnocení a náplň práce.

Graf 7: Střední management

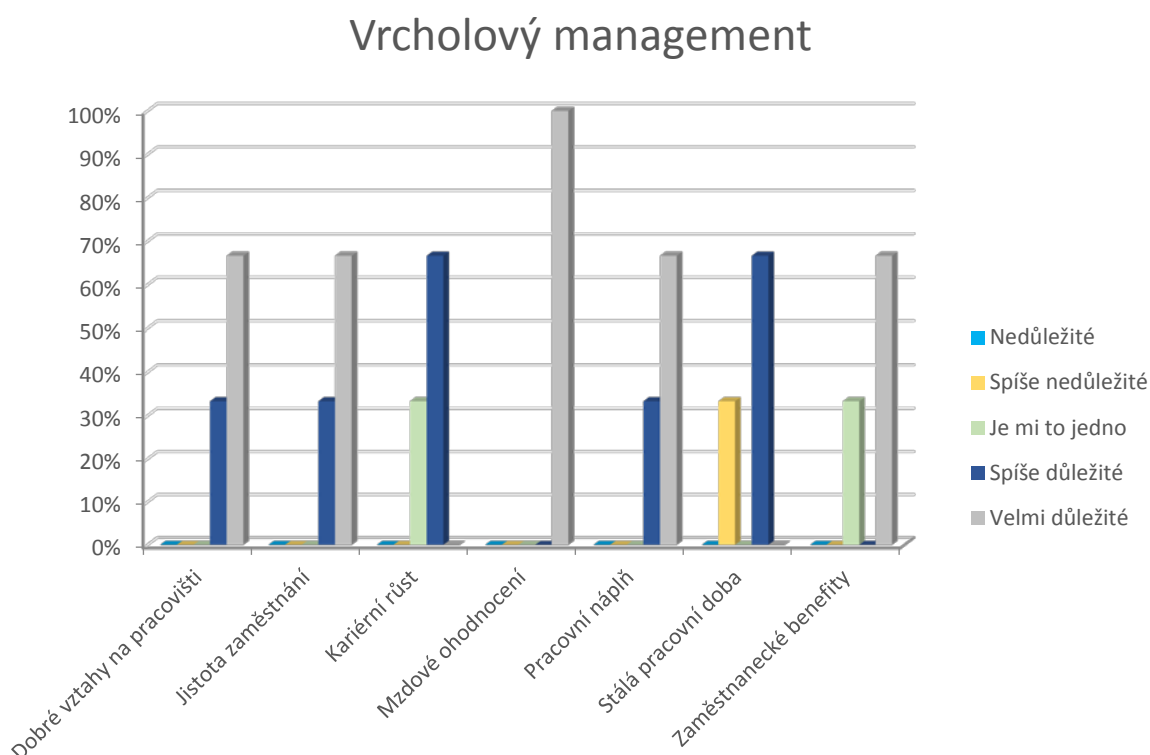


Zdroj: vlastní zpracování

## 12.9 Motivační a hygienické faktory – vrcholový management

Vrcholový management se se středním managementem shoduje v názoru na stálou pracovní dobu. Není pro ně tak významná jako například náplň práce. Také dobré vztahy na pracovišti považují za velmi podstatné, stejně jako předchozí dva sektory. V oblasti zaměstnaneckých benefitů zde byla vybírána pouze odpověď „je mi to jedno“ a „velmi důležité“. Zaměstnanecké výhody jsou tedy pro pracovníky vrcholového managementu důležité, avšak o poznání méně než pro řadové zaměstnance. Vrcholový management má výrazně jiné podmínky v poskytování zaměstnaneckých výhod, než všichni ostatní pracovníci ve firmě. Na prvním místě je u nich, stejně jako u středního managementu, náplň práce a mzdové ohodnocení.

Graf 8: Vrcholový management



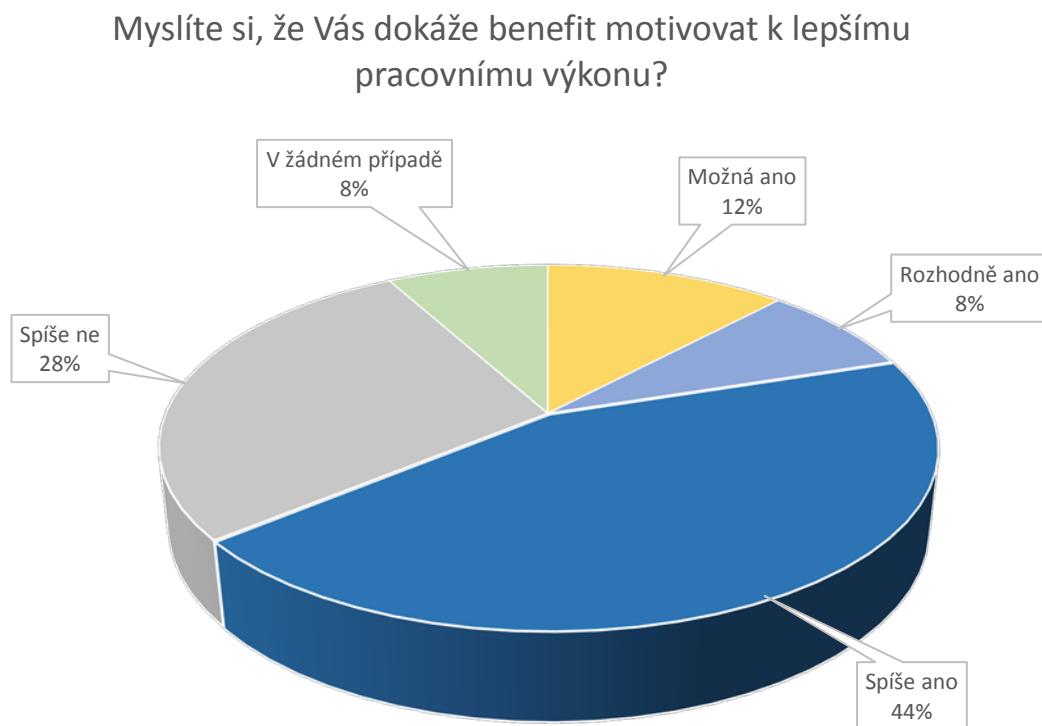
Zdroj: vlastní zpracování

## 12.10 Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu

Dotazník také obsahoval uzavřenou otázku týkající se pracovních benefitů a jejich motivace pro zaměstnance. Respondenti měli odpovědět, zda si myslí, že je pracovní benefit dokážou dostatečně motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu. Výsledkem bylo, že téměř polovina dotazovaných zvolila odpověď „spíše ano“, pracovní benefity považují za motivující, ale druhou nejčastěji zvolenou možností bylo „spíše ne“. Odpovědi „rozhodně ano“ a v „žádném případě“ řekl naprosto stejný počet respondentů.

Ze všech odpovědí v této otázce tvoří kladné reakce na motivaci v oblasti zaměstnaneckých výhod (rozhodně ano, spíše ano, možná ano) 64 % a negativní odpovědi (spíše ne, v žádném případě) tvoří 36 %. Poskytování pracovních benefitů tedy ještě není z většiny považováno na samozřejmost, což by mohlo i nadále vést k větší motivaci a hlavně napomoci při získávání nových zaměstnanců.

Graf 9: Myslíte si, že Vás dokáže benefit motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu?



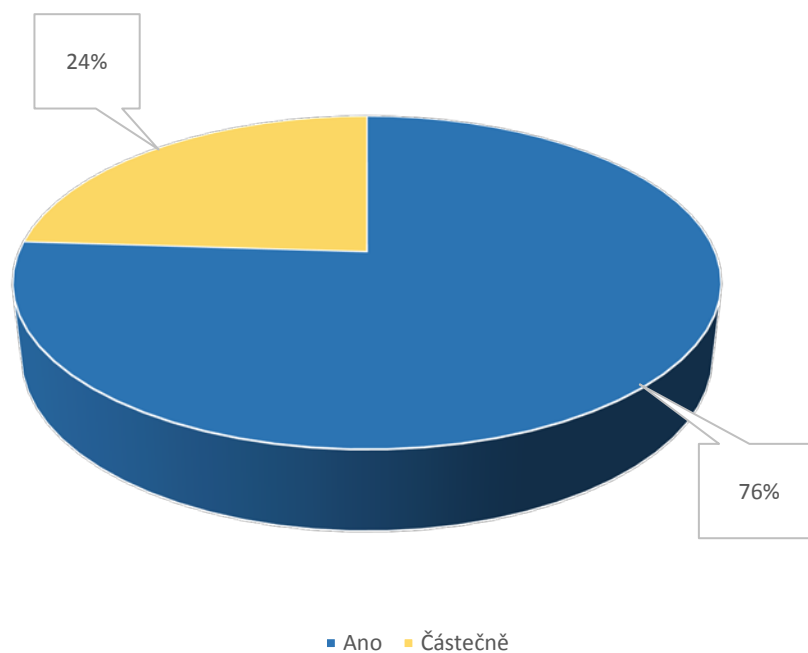
Zdroj: Vlastní zpracování

## 12.11 Spokojenost s benefity, které firma poskytuje

Jedna z nejzásadnějších otázek v dotazníku byla, zda jsou zaměstnanci vůbec s poskytováním pracovních výhod ve společnosti spokojeni. Respondenti vybírali mezi třemi možnostmi (ano, částečně, ne), avšak odpověď „ne“ ne zvolil ani jeden z dotazovaných. Tato skutečnost poukazuje na to, že systém zaměstnaneckých výhod ve firmě Linde Material Handling s. r. o. je velice propracovaný a přínosný. Avšak skutečnost, že jsou zaměstnanci z 24 % spokojeni s benefity jen částečně, znamená, že společnost může tuto problematiku nadále zlepšovat.

Graf 10: Jste spokojen/a s benefity, které Vám firma poskytuje?

Jste spokojen/a s benefity, které Vám firma poskytuje?



Zdroj: Vlastní zpracování

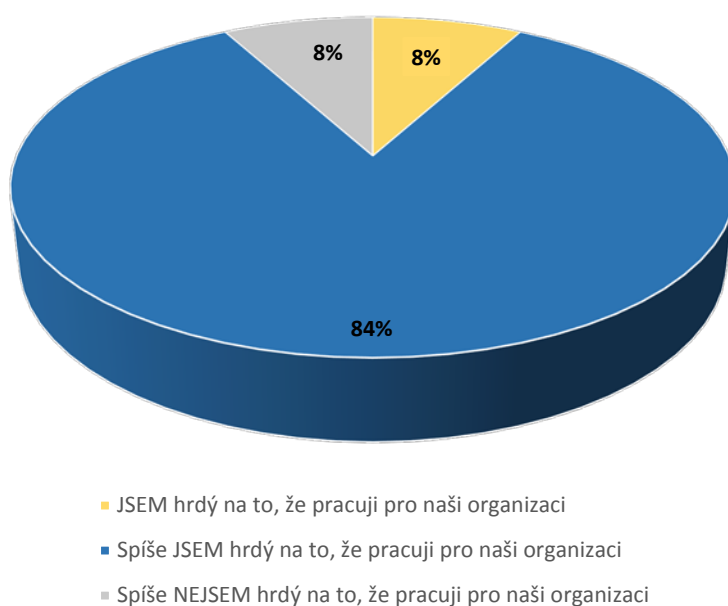
## 12.12 Celkový názor zaměstnanců na firmu

Neméně důležitou otázkou pro povědomí vedení firmy o celkové spokojenosti zaměstnanců byla na závěr položená doplňovací otázka. Otázka byla zaměřena na vyjádření celkového názoru zaměstnanců na firmu. Dotazovaní měli určit, zda jsou hrdí na to, že pracují pro svoji organizaci.

Většina pracovníků (92 %) je se společností, pro kterou pracuje, spokojena a je hrdá, že pro ni může pracovat. Zbýlých 8 % zaměstnanců bohužel odpovědělo právě naopak.

Graf 11: Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?



Zdroj: Vlastní zpracování

## 12.13 Osobní náměty

Jednou z nejzásadnějších otázek, která byla v dotazníku obsažena, byla otevřená otázka, která se týkala toho, co by zaměstnanci změnilí na dosavadním systému zaměstnaneckých výhod. Konkrétně měli dotazovaní napsat, jaký benefit jim ve firmě chybí, pokud nějaký takový existuje.

Na tuto otázku nemusel odpovídat ten dotazující, kterému žádný benefit ve firmě nechybí, nebo si nepřeje žádnou změnu. Zpětnou vazbu poskytla přibližně polovina zaměstnanců a nejvíce se shodovali v následujících položkách:

- Sick days
- Home office
- Penzijní připojištění
- Stravování
- Wi-fi



### **12.13.1 Sick days a home office**

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že existuje několik zaměstnaneckých výhod, které by, dle jejich přání mohly být změněny. Nejčastěji respondenti reagovali na zaměstnaneckou výhodu Sick days a home office. Podíl firem, které poskytují krátkodobé volno (Sick day), je v České republice 11,4 % a těchto firem neustále přibývá. Pokud je tento moderní pracovní benefit ve firmě vhodně nastavený, stává se v poslední době u zaměstnanců stále více oblíbený.

Pokud se zaměstnanec necítí dobře a pociťuje na sobě krátkodobou nemoc, nemusí hned nutně chodit k lékaři pro neschopenku, ale má možnost několikrát do roka využít právě tohoto benefitu.

Využití výhody Sick days se ve společnosti hradí formou odečtení bodů ze systému Cafeteria a to v hodnotě 2.000 Kč za jeden den a maximální možné využití za rok jsou pouze 2 dny tohoto krátkodobého volna. Proto tento benefit zaměstnanci firmy nevyužívají příliš rádi. Raději si krátkodobé volno na nemoc čerpají ze své dovolené, kterou mají kompletně hrazenou zaměstnavatelem.

Oproti praxi v jiných firmách, kde jsou možné většinou alespoň 3 dny tohoto volna za rok a jsou plně hrazeny zaměstnavatelem se pro zaměstnance firmy Linde Material Handling s.r.o. v konečném důsledku nejedná o výhodu.

Home office zde mohou využívat pouze zaměstnanci na konkrétních pracovních pozicích. Tuto výhodu by dle dotazníku ale chtěla mít možnost využívat většina respondentů, pokud se samozřejmě nejedná o pracovníky v terénu, tedy techniky.

### **12.13.2 Penzijní připojištění**

Další změnou v systému pracovních benefitů, kterou by dle odpovědí zaměstnanci ocenili, je možnost penzijního připojištění. Firma Linde Material Handling s.r.o. poskytuje příspěvek při sjednání životního pojištění, zaměstnanci by ale místo toho preferovali připojištění penzijní.

Pokud by zaměstnavatel přistoupil na tento benefit, mohl by si tím snížit základ daně pro výpočet DPPO = Daň z příjmu právnické osoby). Penzijní připojištění spadá do kategorie daňově maximálně výhodných benefitů, což jsou daňově nejvýhodnější zaměstnanecké benefity. Pro zaměstnance jsou daňově osvobozené a zaměstnavatel je zase může uplatnit jako daňový náklad. Příspěvek na penzijní pojištění by byl daňově maximálně výhodným benefitem až do výše 50.000 Kč ročně.

### **12.13.3 Stravování**

Zaměstnanci jsou po této stránce nespokojení. Důvodem je nepřítomnost jakéhokoliv stravovacího zařízení v budově centrály, kromě automatu s bagetami a sušenkami. Většina zaměstnanců by ocenila, kdyby si mohla dojít na teplý oběd v blízkosti pracoviště.

Dotazovaní se také zmínili o stravenkách firmy Sodexo, které musí hradit z bodů Cafeteria v hodnotě 55 bodů za stravenku, jejíž hodnota je 80 Kč. Ocenili by však vyšší příspěvek ze strany zaměstnavatele. Zákon o dani z příjmů dovoluje uhradit zaměstnavatelům maximálně 55 % z hodnoty stravenek, což by v tomto případě mohlo být 44 Kč.

#### 12.13.4 Wi-Fi

V současné době není v budově pracoviště pro zaměstnance dostupné žádné připojení k Wi-fi. Dle odpovědí respondentů by však značná část respondentů tuto službu ráda využívala. Operátoři v České republice již nabízejí služby, které jsou přímo na míru pro firmy. Například Vodafone nabízí službu „Vodafone pro firmy“. Tato služba zahrnuje propojení se světem pomocí Pevného neomezeného internetu v kanceláři, s přenosnou Wi-Fi kdekoli je potřeba a také přímo v telefonech, tabletech a noteboocích. Zaměstnanci firmy mohou být stále ve spojení se sítí 4G LTE.

## 13 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU

Dotazníkové šetření reflektuje názory z řad řadových zaměstnanců až po vrcholový management. Výsledkem jsou často rozdílné preference dle profesního zařazení odpovídajících respondentů.

V závěrečném shrnutí výsledků dotazníků jsou komentovány nejpodstatnější rozdíly v názorech dotazovaných respondentů.

Výuku cizího jazyka neshledává Top management jako bonusový, jelikož jeho znalost je automatickou součástí jejich pracovní náplně. Vrcholový management by naopak nejvíce ocenil příspěvek na dopravu. Tuto formu zaměstnaneckých výhod by však ocenili i ostatní pracovníci.

Z části dotazníkového šetření, která je zaměřena na vrcholový management vyplývá, že je pro Top management velmi motivující zaměstnanecká výhoda stravné. Ostatní pracovníci dle dotazníku tento benefit shledávají méně podstatným.

Podstatnou součástí dotazníku bylo zjištění, že by jak pánské tak dámské osazenstvo velice ocenilo možnost stravování přímo v budově pracoviště. V současné době pracovníci této firmy tuto možnost nemají, v budově pracoviště se nevyskytuje žádná jídelna ani restaurace.

Dalším důležitým faktorem byla škála hodnocení již existujících pracovních benefitů. Z celkového šetření vyplývá, že si zaměstnanci nejvíce cení 5 týdenní dovolené, poté systému Cafeteria, který pracovníci považují za přínosný.

Polovina dotazovaných respondentů shledává zaměstnanecké výhody jako motivátor k lepšímu pracovnímu výkonu. Nicméně někteří pracovníci nikoliv.

Co se týče rozdílných preferencí z hlediska pracovní pozice, největší rozdíl byl mezi řadovými zaměstnanci a managementem ve stálé pracovní době. Pro řadové zaměstnance je tento faktor velice důležitý, zatímco pro management o poznání méně. Mzdové hodnocení pro všechny zaměstnance zůstává tím nejdůležitějším motivačním faktorem.

## 14 BENCHMARKING

Předtím, než budou navrženy možnosti zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců v rámci poskytování zaměstnaneckých výhod, byl proveden Benchmarking s firmou XY. Benchmarking byl proveden z důvodu, aby návrhy na zlepšení systému zaměstnaneckých výhod byly co nejrelevantnější. Zabývá se třemi zaměstnaneckými výhodami:

- Sick day
- Home office
- Stravenky

V tabulce níže jsou vyobrazené některé zásadní rozdíly mezi firmami v oblasti zaměstnaneckých výhod, které vedly k předložení návrhů zlepšení této problematiky. Benchmarking funguje jako nástroj srovnávání v určitých oblastech rozmanitých firemních struktur včetně nalezení prostoru pro zlepšení těchto oblastí. Hledá nejlepší řešení daných problémů ve společnostech a následně vytváří vlastní normy. Vede k aplikaci osvědčených motivačních faktorů, které jsou hlavními předpoklady úspěchu a působí jako nástroj zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

Tabulka 5: Benchmarking

Firma XY	Linde MH
Zaměstnanci neplatí za stravenky (80 Kč na den)	Zaměstnanci platí za stravenky 55 Kč (80 Kč na den)
Všichni zaměstnanci mají notebook a možnost home office	Někteří zaměstnanci mají notebook a možnost home office
Možnost Sick day 4 x ročně (zdarma)	Možnost Sick day 2 x ročně (2000 bodů z Cafeterie za den)

Zdroj: Vlastní zpracování

## 15 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Společnost Linde Material Handling s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům velké množství benefitů. Všechny tyto zaměstnanecké výhody jsou součástí systému Cafeteria. Avšak díky dotazníkovému šetření se odhalily jisté nedostatky tohoto systému.

Aby byl podnik ještě lepším zaměstnavatelem, než je doteď, mohl by provést pár změn i v oblasti zaměstnaneckých výhod. Tyto výhody jsou motivátory pro zaměstnance a působí na jejich dlouhodobou spokojenost, což vede k úspěšnému fungování firmy. Změny by dále měly vést k většímu zájmu budoucích zaměstnanců a ke spokojenosti zaměstnanců stávajících. Spokojenost zaměstnanců vede k lepšímu pracovnímu výkonu a tudíž i ke splnění cílů dané organizace.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření, který byl proveden přímo se zaměstnanci firmy, bych společnosti navrhla změny v následujících oblastech:

- Systém Cafeteria
- Stravování

## 15.1 Systém Cafeteria

První návrh řešení se týká zavedeného systému Cafeteria. Pod tento systém patří v této firmě veškeré benefity. Systém funguje dobře, spolehlivě a zaměstnanci mají mnohdy možnost výběru. Avšak co se týče například stravenek, bylo by pravděpodobně lepší, kdyby byly samostatným benefitem a nebyly součástí celého systému Cafeteria. Systém spadá pod kategorii daňově výhodné benefity a to jsou takové, které pro zaměstnance znamenají daňové osvobození, ale pro zaměstnavatele nejsou daňovým nákladem. Pokud by společnost Linde Material Handling s.r.o. řadila poskytování stravenek mimo systém Cafeteria, stal by se pro ni tento benefit daňově nejvýhodnějším, tedy daňově osvobozeným.

Nejvíce peněz z daní si zaměstnavatel odečte, pokud v roce 2018 bude zaměstnancům poskytovat stravenky v hodnotě 118 Kč.

Příklad – stravenka v hodnotě 118 Kč:

Zaměstnavatel může svému zaměstnanci poskytnout stravenku v hodnotě až 93 Kč, pokud tento zaměstnanec tráví část své pracovní doby na pracovních cestách. Zaměstnavatel si může odečíst až 70 % z této hodnoty, což z uvedeného příkladu znamená 65 Kč. Ostatní zaměstnanci, kteří tráví svou pracovní dobu v místě pracoviště, mohou dostávat stravenky v hodnotě až 118 Kč. Zaměstnavatel si poté může odečíst maximálně 55 % z ceny stravenky, což je daňově uznatelný náklad 65 Kč. Zbývajících 45 % hodnoty stravenky doplácí sám zaměstnanec nebo jsou pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem.

### 15.1.1 Sick days

Během kalendářního roku se může komukoliv stát, že potřebuje volno z důvodu krátkodobé nemoci. Mnoho společností v České republice možnost vzít si toto krátkodobé volno svým pracovníkům poskytuje bez nároků kompenzace a častěji než jen dvakrát do roka. Zaměstnanci Linde Material Handling s. r. o. by měli mít možnost využívat tento benefit zdarma. Předešlo by se tím šíření nemocí a zároveň by to mohlo být motivací pro zaměstnance.

### 15.1.2 Home office

Možnost práce z domova se v posledních letech stala velice oblíbenou a velká část zaměstnaných lidí ji využívá. Dle průzkumu TRIXIMA v roce 2016 home office v České republice poskytovalo 25 % zaměstnavatelů. Spokojenost některých zaměstnanců uvedené firmy by se pravděpodobně výrazně zvýšila, kdyby tuto výhodu mohli čerpat. V tomto případě má totiž nárok na home office pouze malé procento zaměstnanců této společnosti.

Ve firmě se v největší míře vyskytují pouze pevné počítače s monitory, nikoliv přenosné notebooky. To je právě důvod, proč zaměstnavatel nemůže všem zaměstnancům poskytovat benefit práce z domova. Home office mohou využívat pouze někteří zaměstnanci z určitých oddělení (například personalistka, asistentky, top management), kteří od firmy mají k dispozici přenosné počítače.

Naopak zákaznický servis, IT oddělení, velká část účtárny, dispečerky a oddělení náhradních dílů k dispozici notebook nemají. Tito zaměstnanci tedy v žádném případě nemohou využít práci z domova.

V České republice je zcela běžné, že zaměstnavatel poskytuje výhodu home office pouze některým zaměstnancům, přesto by ale dlouhodobá spokojenost zaměstnanců měla stále být na prvním místě, protože ta vede především ke správnému fungování společnosti. Pro pracovníky této organizace, kteří nemají nárok na home office by pravděpodobně tato možnost působila jako motivační faktor z hlediska pracovního výkonu. Tato skutečnost vyplývá z vyplněných dotazníků od zaměstnanců.

Vzhledem k výše napsaným skutečnostem a vzhledem k výsledkům dotazníku by k dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců firmy mohlo přispět pořízení většího počtu notebooků, které by měli k dispozici všichni zaměstnanci, vykonávající svou práci na centrále (v kanceláři). Výměna pevných počítačů za notebooky by znamenala možnost pracovat z domova pro všechny, kterým to charakter jejich práce dovoluje.

## **15.2 Stravování**

Po dobře vykonané práci si každý rád dopřeje odměnu v podobě dobrého a zdravého jídla. Vzhledem k tomu, že přestávka na oběd činí pouze 30 minut, zaměstnanci firmy nemohou dojíždět za kvalitní stravou žádné delší vzdálenosti. Z odpovědí pracovníků jasně plyne, že by si přáli mít možnost se stravovat přímo v budově centrály.

Zlepšení podmínek stravování by rozhodně působilo kladně na celkovou spokojenost zaměstnanců a především na zlepšení pracovní výkonnosti, která následně vede ke splnění cílů organizace. Proto by zaměstnancům mělo být dopřáno více, než pouze jediný automat na bagety.

# ZÁVĚR

Tato bakalářská práce měla za cíl celkové seznámení se systémem zaměstnaneckých výhod. Popsat, jaký mají účel a vliv na zaměstnance. Dále určit druhy zaměstnaneckých výhod a představit současné trendy v poskytování těchto výhod.

Zaměstnanecké výhody se stávají stále více využívané, mají velký vliv na spokojenost zaměstnanců, ale hrají také velkou roli v oblasti získávání zaměstnanců. V posledních letech uchazeči o zaměstnání nenahlíží pouze na mzdové ohodnocení, ale právě také na položku benefity, které mohou hrát roli při rozhodování budoucích zaměstnanců. Jelikož je stále více běžné, že zaměstnavatel nemůže poskytnout zaměstnanci vyšší odměnu ve formě mzdy, snaží se spokojenost zaměstnanců udržet a zvyšovat právě formou zaměstnaneckých výhod. Proto by měli zaměstnavatelé dbát na přání pracovníků a vyjádřit tak, že si svých zaměstnanců cení.

Poskytování pracovních benefitů úzce souvisí se spokojeností zaměstnance. Pokud budou zvoleny správné motivační faktory, bude v podniku převládat dlouhodobá pracovní spokojenost a to povede k dosažení cílů organizace. Je důležité, aby zaměstnavatel nahlížel na preference svých zaměstnanců právě i v této oblasti. Systémem zaměstnaneckých výhod si firma vytváří svou image a odlišuje se od ostatních firem.

V praktické části byla dle dotazníkového šetření provedena analýza spokojenosti zaměstnanců firmy Linde Material Handling s. r. o. s pracovními benefity. Zaměstnanci jsou téměř spokojeni, avšak dotazník v poskytování zaměstnaneckých výhod odhalil některé nedostatky. Z odpovědí, které byly od zaměstnanců získány, se ukázalo, že by firma měla pozměnit systém Cafeteria v určitých oblastech a také vyřešit problém týkající se stravování pracovníků.

Zajímavostí při dotazníkovém šetření bylo i zjištění některých nedostatků firmy, které se systému zaměstnaneckých výhod netýkají. Dle odpovědí by si zaměstnanci přáli, aby ve firmě došlo k opravdovému propojení oddělení a aby si nadřízení udělali více času na své podřízené. Ve firmě by se tedy měla celkově zlepšit komunikace.

Vedení firmy by mělo podrobněji prozkoumat preference svých zaměstnanců v problematice zaměstnaneckých výhod a dle průzkumu zhodnotit, zda by v podniku neměly nastat určité změny.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z., Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

JANOŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ. Zaměstnanecké výhody a daně. Praha: Grada, 2005. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-1364-0.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008., s. 400, ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN isbn:80-7261-033-3.

LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. ISBN 978-80-903808-9-9.

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

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-80-7201-754-6.

PELC, Vladimír. Daňové výdaje 2008: [praktická příručka pro účetní, daňové poradce, podnikatele a živnostníky]. Brno: Computer Press, 2008. Daně a účetnictví (Computer Press). ISBN 978-80-251-1918-1.

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance: podle právního stavu účinného pro rok 2008. Praha: Linde, 2008. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-80-7201-701-0.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

#### **INTERNETOVÉ ZDROJE**

BERGLOVÁ, Lucie. *Zaměstnanecké benefity a daně*. [online]. 27. 7. 2017. [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/>

DUSPIVOVÁ, Kateřina. *Nejčastější benefitem v ČR je příspěvek na stravování*. [online]. 19. 12. 2016. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani/>

Ipodnikatel.cz. *Jak zjistit spokojenost svých zaměstnanců*. [online]. 11. 1. 2011. [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/jak-zjistit-spokojenost-svych-zamestnancu.html/>

TYL, Ondřej. *O benefitech ze široka a trochu jinak*. [online]. 22. 6. 2009. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4/>



# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	26
Graf 2: Věk respondentů .....	27
Graf 3: Současné i další možné benefity a jejich preference z hlediska pracovní pozice .....	28
Graf 4: Možnost firemního stravování v budově pracoviště.....	29
Graf 5: Hodnocení existujících benefitů dle věkové skupiny .....	30
Graf 6: Řadoví zaměstnanci.....	31
Graf 7: Střední management.....	32
Graf 8: Vrcholový management .....	33
Graf 9: Myslíte si, že Vás dokáže benefit motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu? .....	34
Graf 10: Jste spokojen/a s benefity, které Vám firma poskytuje? .....	35
Graf 11: Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? .....	36

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody jednotlivých systémů .....	12
Tabulka 2: Složky celkové odměny.....	13
Tabulka 3: Nejčastěji poskytované benefity v ČR .....	16
Tabulka 4: Typy benchmarkingu ve světě .....	17
Tabulka 5: Benchmarking.....	39



	V žádném případě <i>Miluji domácí stravu!</i>	Spíše ne <i>Stále váhám..</i>	Možná ano <i>Jsou dny, kdy miluji zpestření.</i>	Spíše ano <i>Ocením možnost výběru.</i>	Rozhodně ano <i>Stravování na dosah ruky!</i>
7. Ocenili byste možnost firemního stravování přímo v budově pracoviště? <i>(Zaškrtněte)</i>	x	x	x	x	x

8. Který z Vašich existujících benefitů je pro Vás nejhodnotnější? <i>(Ohodnoťte na stupnici 1-5; 1=nejlepší)</i>	
Čerstvé ovoce	<input type="checkbox"/>
Proplacení očkování proti chřipce	<input type="checkbox"/>
5 týdnů dovolené	<input type="checkbox"/>
Systém Cafeteria	<input type="checkbox"/>
Kurzy cizího jazyka	<input type="checkbox"/>

9. Pokud Vás napadne nějaký benefit, který Vám ve firmě chybí, uveďte prosím jaký:

.....

	V žádném případě	Spíše ne	Možná ano	Spíše ano	Rozhodně ano
10. Myslíte si, že Vás dokáže benefit motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu? <i>(Zaškrtněte)</i>	x	x	x	x	x

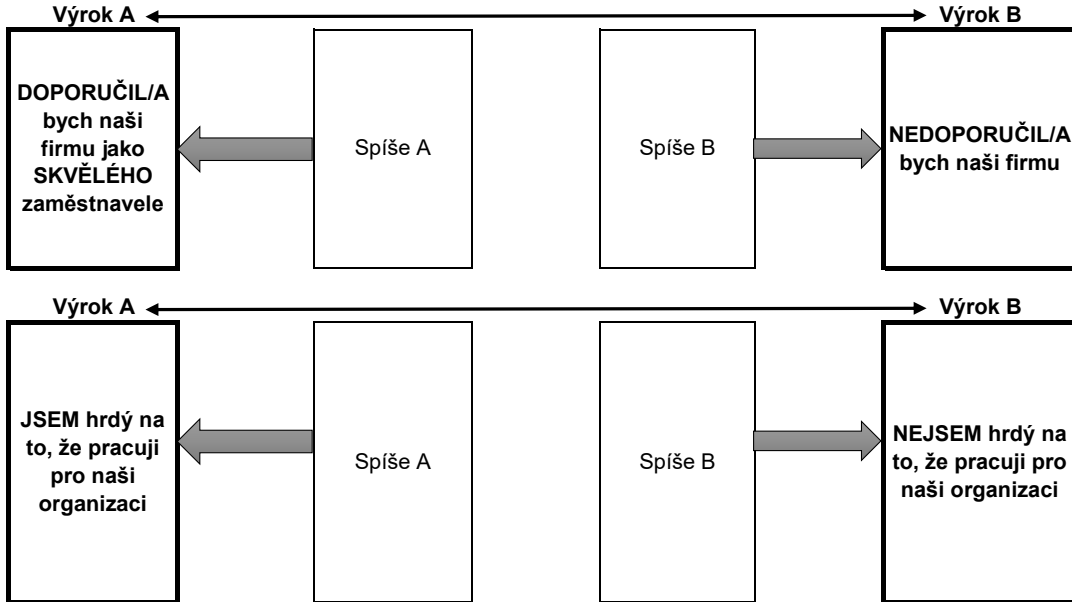
11. Jakou důležitost obecně přikládáte následujícím položkám? *(Zaškrtněte)*

	Nedůležité	Spíše nedůležité	Je mi to jedno	Spíše důležité	Velmi důležité
Kariérní růst	x	x	x	x	x
Mzdové ohodnocení	x	x	x	x	x
Zaměstnanecké benefity	x	x	x	x	x
Dobré vztahy na pracovišti	x	x	x	x	x
Pracovní náplň	x	x	x	x	x
Dodržování pracovní doby	x	x	x	x	x
Jistota zaměstnání	x	x	x	x	x

12. Jste spokojen/a s benefity, které Vám firma poskytuje? (Zaškrtněte/Dopište)

- a) Ano
- b) Ne
- c) Částečně

13. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? (Označte, jestli je Vám bližší výrok A nebo výrok B)



14. Vaše vzkazy a připomínky, ... (Doplňte)

Nejdůležitější změny, které by měly ve firmě/organizaci proběhnout:

.....

.....

.....

Věci, které se mi ve firmě líbí:

.....

.....

.....

Vzkaz vedení firmy:

.....

.....

.....

