

Projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod ve firmě XYZ

Bc. Petra Řeháková, DiS.

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra ŘEHÁKOVÁ**
Osobní číslo: **M100296**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zavedení systému volitelných
zaměstnaneckých výhod ve společnosti XYZ**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti odměňování zaměstnanců zaměřenou především na zaměstnanecké výhody.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém poskytování zaměstnaneckých výhod ve firmě XYZ.
- Zpracujte projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod ve společnosti XYZ.
- Projekt podrobte nákladové a časové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
MILKOVICH, G. a BOUDREAU, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 31. 7. 2022

Petr Hlaváč

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt na zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod ve společnosti XYZ. Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části je shrnuta problematika odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod. V praktické části je provedena analýza současného stavu v personalistické oblasti a v oblasti zaměstnaneckých výhod. Součástí je i dotazníkové šetření. Na základě analýzy a vyhodnocení dotazníkového šetření je zpracován návrh projektu na zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod formou poukázek, jež je podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Z nákladového hlediska splňuje zadané požadavky vedení společnosti. Časová a riziková analýza dokládají, že je možné jej realizovat.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, systém odměňování, zaměstnanecké výhody, poukázky, volitelný systém zaměstnaneckých výhod

ABSTRACT

The aim of my diploma thesis is to propose a project for the introduction of optional employee benefits in the company XYZ. The thesis is dividend into theoretical and practical part. The theoretical part summarizes the issues of compensation management and employee benefits. In the practical part is an analysis of the current situation in the field of HR and employee benefits. It also includes questionnaire survey. On the basis of analysis and evaluation questionnaire survey the project is prepared for the introduction of optional employee benefits in vouchers at XYZ which is the subjekt of cost, time and risk analysis. The project mens the specifik requirements management from the cost point of view. Time and risk analysis show that it can be implemented.

Keywords: human resource management, compensation management, employee benefits, vouchers, optional system of employee benefits

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Janě Matoškové, Ph. D. za její cenné rady, trpělivost a především čas, který mi po dobu vypracování diplomové práce věnovala.

Poděkování patří také paní personalistce ze společnosti XYZ za poskytování rad a informací potřebných pro napsání diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	13
3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	16
3.1 TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	17
Z hlediska peněžní povahy dělíme zaměstnanecké výhody na:	17
Z hlediska zaměření se zaměstnanecké výhody dělí na:	17
3.2 SYSTÉMY POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	18
3.2.1 Systém volitelných zaměstnaneckých výhod.....	19
Poukázky	19
Cafeteria systém	19
Proplácení účtenek	20
3.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY Z DAŇOVÉHO HLEDISKA.....	21
3.4 TRENDY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	23
3.4.1 Vliv ekonomické krize na zaměstnanecké výhody	24
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	28
5.1 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	29
5.2 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ UKAZATELE	30
5.3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	35
5.3.1 Zaměstnanecké výhody	36
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	39
6.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	40
6.1.1 Význam zaměstnaneckých výhod	41
Význam zaměstnaneckých výhod pro motivaci k vysokému pracovnímu výkonu	42
Zaměstnanecké výhody, o které mají zaměstnanci zájem.....	43
6.1.2 Spokojenost se současným stavem.....	44
Informovanost zaměstnanců o aktuálně nabízených zaměstnaneckých výhodách	44
Spokojenost s šíří nabídky zaměstnaneckých výhod	44
Spravedlivost stávajícího systému zaměstnaneckých výhod	45
6.1.3 Zájem o volitelné zaměstnanecké výhody	45
Nominální hodnota výše uvedených poukázek	46
Zájem o poskytování zaměstnaneckých výhod formou tzv. cafeteria systému	46
6.2 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	47
7 ANALÝZA POSKYTOVATELŮ POUKÁZEK	48
7.1 VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH DODAVATELŮ POUKÁZEK.....	57
8 PROJEKT ZAVEDENÍ SYSTÉMU VOLITELNÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	60

8.1	CÍLE PROJEKTU.....	60
8.2	PŘÍNOSY PROJEKTU	61
8.3	KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	62
8.4	NOSITELÉ OPRAVNĚNÉHO ZÁJMU	64
8.5	MATICE SPOLUPRÁCE A ODPOVĚDNOSTI.....	65
8.6	ČASOVÁ ANALÝZA	66
8.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	69
8.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA	71
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	80
	SEZNAM GRAFŮ	81
	SEZNAM ROVNIC	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

V současné době si čím dál více organizací uvědomuje, že je potřeba se ve svých strategických více zaměřit i na lidské zdroje a jejich řízení. Právě práce s nimi, jejich vědomá motivace zvyšuje konkurenceschopnost každého podniku a podnik si tím zajišťuje větší prosperitu.

Součástí řízení lidských zdrojů je také odměňování. V současnosti se systém odměňování nezabývá pouze mzdou, platem či jinými peněžními formami odměn, ale zahrnuje také pochvaly, povýšení, a zejména zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům.

Zaměstnanecké výhody by měly být součástí podnikatelské strategie všech podniků. Jsou totiž jedním z důležitých kritérií při výběru zaměstnání. Pokud má uchazeč o zaměstnání více pracovních nabídek se srovnatelným mzdovým ohodnocením, tak dalším kritériem jsou právě zaměstnanecké benefity, které mu pomohou se rozhodnout. Aktualizace a rozšiřování nabídky zaměstnaneckých výhod jsou důležité pro udržení klíčových pracovníků, aby neměli tendence uvažovat o přechodu ke konkurenci.

Firmy se snaží své zaměstnance motivovat k vyšším výkonům, posilovat jejich loajalitu vůči firmě a utvrzovat je v tom, že konkurence nemá „nic navíc“. Proto je přínosné pravidelně dělat průzkumy spokojenosti, vést pohovory s pracovníky, na téma poskytování zaměstnaneckých výhod a z výsledků průzkumů vyvodit vhodné závěry. Jedním z nich může být například i volitelný systém zaměstnaneckých výhod, který je nastaven tak, aby byly co nejvíce splněny potřeby pracovníků, a pružně se jejich potřebám přizpůsobuje.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout projekt na zavedení volitelných zaměstnaneckých výhod ve společnosti XYZ.

V teoretické části diplomové práce jsou vysvětleny základní pojmy, které jsou spojeny s řízením lidských zdrojů, odměňováním a zaměstnaneckými výhodami.

Praktická část představuje společnost XYZ, pro kterou je diplomová práce zpracovávána. Jsou zde popsány základní personální údaje, popsán stávající systém odměňování a systém zaměstnaneckých výhod. Další částí je dotazníkové šetření zaměřené na oblast zaměstnaneckých výhod. Výstupem praktické části a celé diplomové práce je projekt na zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod, který bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

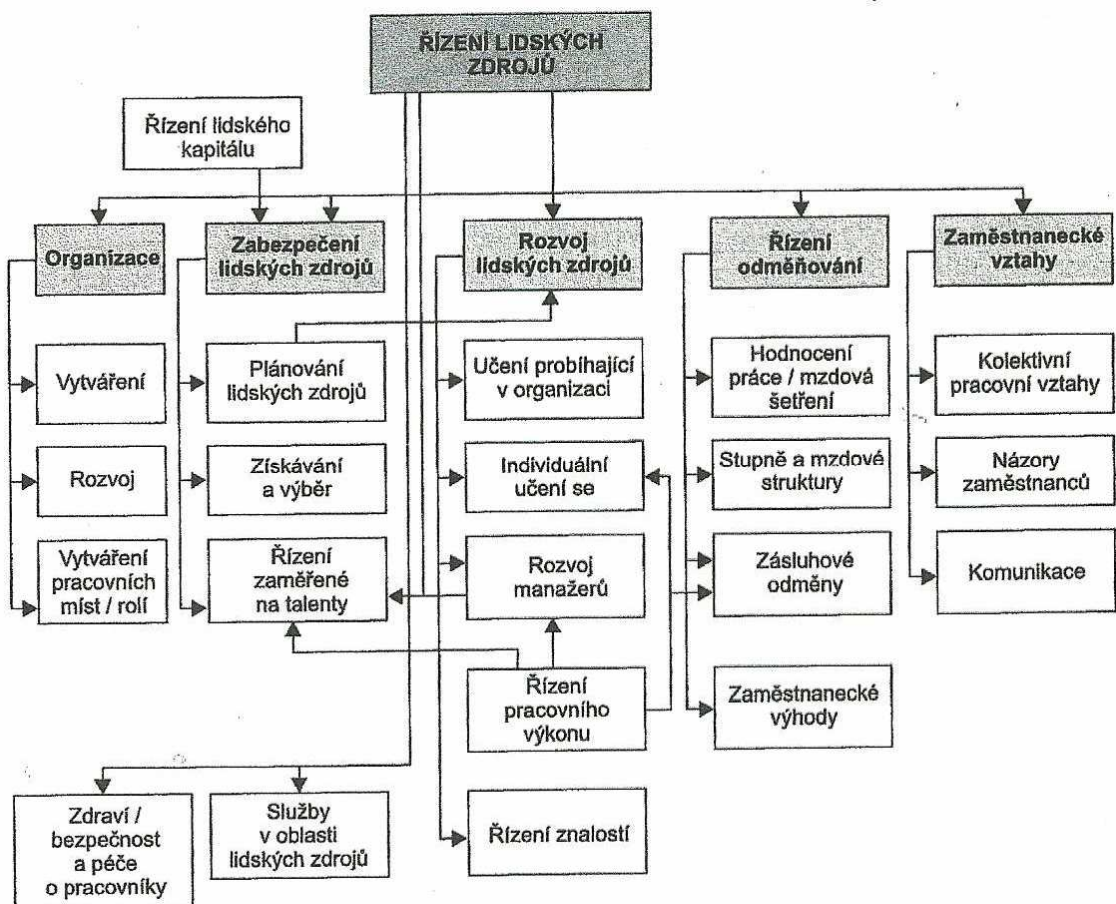
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů.

Amrstrong (2002, s. 27) definuje tuto oblast jako strategicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří pracují v organizaci a jako jednotlivci, ale i jako kolektiv přispívají k tomu, aby organizace dosahovala svých cílů.

Strategická role v oblasti řízení lidských zdrojů je zaměřena na propojení personálních strategií a postupů se strategií podniku. Personalisté usilují o to, aby byli strategickými partnery, kteří pomáhají zajišťovat úspěšnost podnikových strategií. (Ulrich, 2009, s. 46)

Toto řízení funguje na základě propojení několika složek, které se vzájemně doplňují (viz Obr. 1)



Obr. 1 Aktivity řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2002, s. 43 – 44)

2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

V odborné literatuře se setkáváme s různými názory na to, do jaké oblasti řízení lidských zdrojů zaměstnanecké výhody vlastně patří. Část autorů (např. Koubek, Armstrong, Mil-kovich) uvádí, že problematika spadá do oblasti odměňování a další např. Niermeyer zdůrazňuje úlohu zaměstnaneckých výhod pro motivaci. V diplomové práci jsou zaměstnanecké výhody považovány za součást oblasti odměňování. Efektivní a spravedlivý systém odměňování je důležitým faktorem pro vytvoření harmonických vztahů v podniku. Umožňuje také dosažení požadované produktivity a zároveň funguje jako motivace pro pracovníky.

Odměňování pracovníků neznamena poskytnout pracovníkům jen mzdu nebo plat. Vedle peněžních forem odměňování se používají i formy nepeněžní. (Koubek, 2002, s. 265) V moderním pojetí odměňování, podle Koubka (2002, s, 267), zahrnuje také např. zaměstnanecké výhody, povýšení pracovníků, pověřování vedením lidí či významnými pracovními úkoly, formální uznání (např. pochvaly), rozmanitá a zajímavá práce, příležitost ke vzdělávání a rozvoji, přátelské vztahy na pracovišti, příznivější pracovní podmínky (např. lépe vybavena kancelář, lepší technické vybavení, a podobně).

Armstrong (2003, s. 559) uvádí, že: „*Obecným cílem řízení odměňování je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, schopnou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.*“

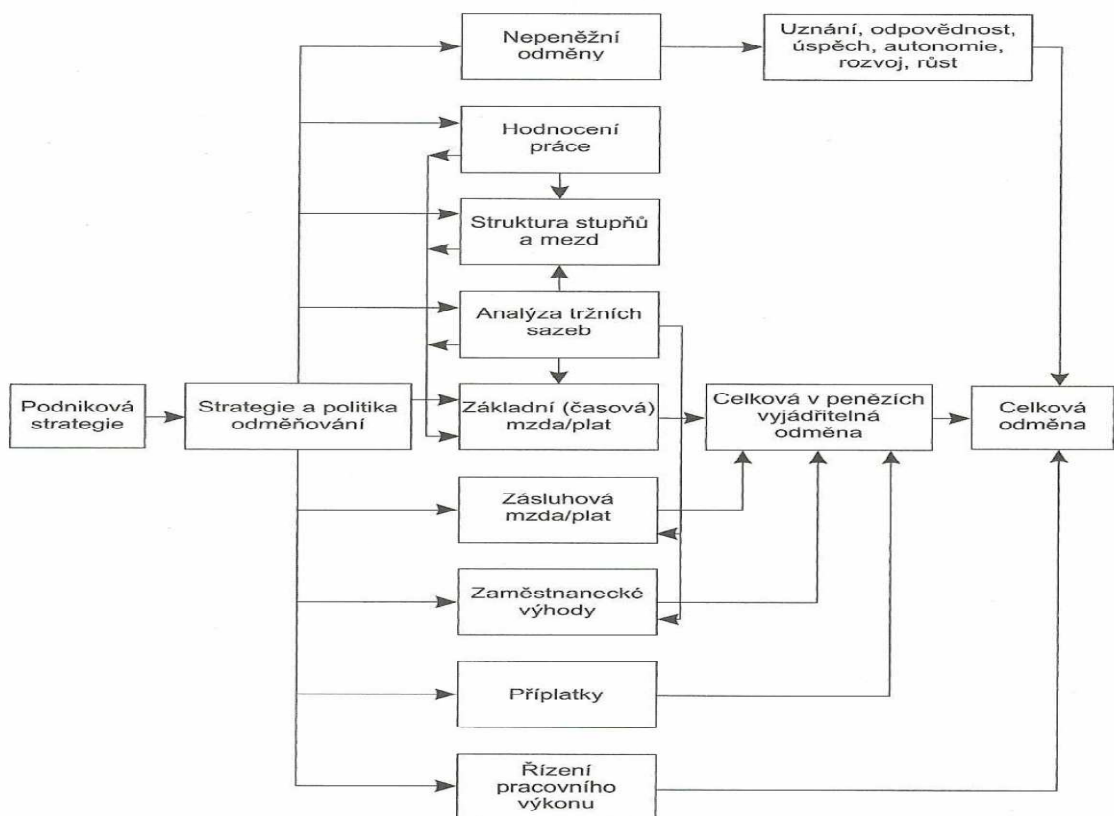
Mezi hlavní cíle systému odměňování patří:

- odměňování pracovníků podle hodnot, výkonu a norem, které sami vytvářejí, tak aby bylo evidentní, co je důležité z hlediska výsledků a chování,
- podpora organizačních změn (firemní kultura, struktura, procesy),
- podpora základních hodnot podniku (péče o zákazníka, inovace, kvalita, týmová práce, atd.),
- propojení postupů i s potřebami pracovníků, které vede k dosažení cílů podniku,

- získávání a udržování kvalitních pracovníků,
- motivace pracovníků. (Armstrong, 2002, s. 559)

Koubek (2002, s. 141 - 142) uvádí, že mezi nejdůležitější úkoly odměňování patří stabilizace klíčových pracovníků. Odměňování má také přilákat dostatečné množství uchazečů o zaměstnání s potřebnou kvalitou. Odměňování pracovníků je na základě jejich dosažených výsledků, pracovního úsilí, zkušeností a schopností. Důležitá je i pozitivní motivace pracovníků, stimulace pracovníků pro zlepšování kvalifikace a jejich schopností. Systém odměňování musí být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy. Musí být taktéž akceptován zaměstnanci. Náklady a časová náročnost odměňování musí být přiměřeny možností organizace a personálním činnostem.

Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy jsou znázorněny na Obr. 2.



Obr. 2 Systém odměňování (Armstrong, 2002, s. 556)

Z obrázku (Obr. 2) je vidět, že zaměstnanecké výhody vyplývají ze strategie a politiky odměňování, jež vychází z celkové podnikové strategie. Zároveň jsou součástí tzv. celkové odměny a jsou poskytovány k různým formám odměn.

Problémem téměř všech organizací je vytvoření přiměřeného, motivujícího a spravedlivého systému odměňování. Systém by měl co nejvíce odpovídat potřebám jednotlivých podniků, ale i potřebám jejich zaměstnanců. (Bartyzalová a Krákorová, 1996 – 2010)

3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Jedním z prvků odměňování jsou zaměstnanecké výhody. Mohou zahrnovat širokou škálu různých služeb, zboží a dalších požitků, za které by zaměstnanec jinak musel platit. Svým způsobem zvyšují blahobyt pracovníků, ale mnohdy i jejich rodinných příslušníků.

Milkowich, G. (1993, s. 638) definuje zaměstnanecké výhody takto: „*Zaměstnanecké výhody jsou nepřímou formou celkové stimulace. Zahrnují mzdy zaměstnanců za doby nepřítomnosti v práci, sociální a zdravotní pojištění, poskytování služeb a důchodu.*“

Poskytování zaměstnaneckých výhod je jeden ze způsobů, jak se organizace snaží získávat a udržovat zaměstnance. Podnik tím dosahuje lepšího stabilizačního efektu u zaměstnanců, snižuje se procento fluktuace pracovníků. Čímž si podnik získává konkurenční výhodu oproti zaměstnavatelům, kteří tyto zaměstnanecké výhody nenabízejí vůbec. V mnoha případech nebývají tyto výhody vázány na výkon pracovníka. Často se však přihlíží k tomu, v jaké funkci pracovník pracuje, jak dlouho v organizaci je a jaké má vůči společnosti zásluhy. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány navíc k peněžní odměně a celkově tvoří velkou část celkového souboru odměn. (Janoušková, 2005)

Zaměstnanecké výhody slouží rovněž k motivaci, dobré pracovní morálce a vysokým pracovním výkonům, tudíž mezi jejich hlavní cíle, které definuje Armstrong (2003), patří:

- poskytovat takový soubor celkových odměn, které umožňují získávat, ale i udržovat vysoce kvalitní pracovníky,
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků společnosti,
- posilovat oddanost pracovníků, ale i vědomí závazku vůči společnosti,
- poskytovat lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Motivací pro odměňování formou zaměstnaneckých benefitů je to, že podnik lépe získává nové zaměstnance a dosahuje tak i lepšího stabilizačního efektu u zaměstnanců a snižuje se procento fluktuace pracovníků. Tímto podnik získává konkurenční výhodu oproti zaměst-

navatelům, kteří tyto benefity nenabízejí vůbec. Buduje si tím i dobré jméno firmy. (Janoušková, 2005)

Zaměstnanecké výhody nejsou závislé na výkonech, jejich struktura a rozsah se často rozšiřuje s postavením pracovníka v podniku a také délkou trvání pracovního poměru. Vždy jsou však poskytovány na základě pracovněprávních předpisů, např. na základě pracovní smlouvy, kolektivní smlouvy anebo na základě vnitřních předpisů. Benefity slouží k dlouhodobé stimulaci pracovního výkonu tak, aby je zaměstnanci považovali za přirozenou součást pracovního vztahu a ne jako nějaký nadstandard. Zaměstnanecké výhody by měli na spokojenost pracovníků působit pozitivně. Často se však stává, že někteří pracovníci cítí pocity nespravedlnosti. Organizace se snaží kopírovat trend na trhu práce, čímž si získávají určitou konkurenční výhodu. Z toho také plyne to, že čím větší organizace je, tím širší spektrum benefitů svým pracovníkům může nabídnout. (Dvořáková, 2007)

3.1 Typy zaměstnaneckých výhod

V současné době je nabídka zaměstnaneckých výhod široká. Můžeme je členit různými způsoby.

Z hlediska peněžní povahy dělíme zaměstnanecké výhody na:

- **Peněžní benefity** – řadíme zde příspěvek na stravování, příspěvky na sport a zdraví, kulturu a rekreaci, ubytování, dopravu, penzijní a životní připojištění, vzdělávací kurzy a školení. (stravenky, poukaz do wellness studia, lístky na kulturní akce, příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, atd.)
- **Nepeněžní benefity** – zde patří například pružná pracovní doba, home office, nadstandardní dovolená (Vitoujová, 2008)

Z hlediska zaměření se zaměstnanecké výhody dělí na:

- **Výhody sociální povahy** – jedná se o penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvky na rekreaci dětí, podnikové půjčky, apod.

- **Výhody, které zkvalitňují využití volného času** – patří zde sportovní a kulturní aktivity, nabídka nebo dotace rekreací pro pracovníky, příp. jejich rodinné příslušníky, dotované zájezdy, aj.
- **Výhody, které mají vztah k práci** – stravování, příspěvky na cestovné, pracovní oděvy, vzdělávání, atd.
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** – firemní automobil, notebook, mobilní telefon k soukromému užívání, příspěvek na společenský oděv, aj. (Ruml, 2007)

3.2 Systémy poskytování zaměstnaneckých výhod

Janečková (2010) uvádí, že organizace často svým zaměstnancům nabízejí celý soubor výhod, které byly vybrány buď personálním útvarem anebo samotným vedením organizace. Málokdy však bývají konzultovány s pracovníky. Problém nastává tehdy, když si pracovníci na některé zaměstnanecké výhody připlácejí (např. srážkou ze mzdy), přičemž ne všichni o ně musí jevit zájem. V zájmu podniku je, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý vliv jak na motivaci pracovníků, tak také na jejich spokojenost a stabilitu. Proto by se podniky měli více zajímat o to, které zaměstnanecké výhody jsou preferovány více, a které méně. Pracovníci mívají mnohdy malou představu o tom, které zaměstnanecké výhody mohou dostat. Organizace téměř o výhodách neinformují a materiály, které by měli informovat o různých výhodách, bývají velmi často pro pracovníky nesrozumitelné.

Z hlediska způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod rozlišujeme:

- a) Plošný (fixní) systém zaměstnaneckých výhod

Všem zaměstnancům jsou poskytovány stejné zaměstnanecké výhody, bez ohledu na to, zda o ně mají či nemají zájem.

b) Pružný (flexibilní) systém zaměstnaneckých výhod

Flexibilní systém upřednostňuje efektivní čerpání zaměstnaneckých výhod, podle preferencí každého z pracovníků. Mezi nejznámější patří poukázky a cafeteria systém. (Tyl, 1996 – 2010)

3.2.1 Systém volitelných zaměstnaneckých výhod

Systém volitelných zaměstnaneckých výhod neboli flexibilní systém, obsahuje několik typů zaměstnaneckých výhod, a to:

- poukázky,
- cafeteria systém,
- proplácení účtenek.

Poukázky

Systém poukázek je vhodný zejména pro společnosti, které berou zaměstnanecké výhody jako nástroj pro daňovou optimalizaci a neberou příliš v potaz motivaci zaměstnanců.

Výhodou poukázek je nízká administrativní zátěž. Zavedení poukázkového systému je rychlé a nenáročné. Systém čerpání je stejný jako u stravenek. Zaměstnavatel dává svým zaměstnancům možnost vybrat si aktivity nebo služby dle svého uvážení. Jako nevýhodu je však třeba zmínit fakt, že zaměstnanci často tyto poukázky považují za samozřejmost. Tudiž nejsou příliš efektivní ke zvyšování motivace pracovníků. Pracovníci bývají často omezeni sítí dodavatelů, kteří služby nabízejí. (Janda, 1998 – 2010; Tyl 1996 – 2010)

Cafeteria systém

Cafeteria systém umožňuje podniku cíleně a účelově vynakládat prostředky a dále rozšiřovat spektrum nabízených výhod, což je pro zaměstnance lákavější. Předpokladem pro úspěch tohoto systému je zpracování analýzy, které zaměstnanecké výhody jsou žádané, a které nikoliv. (Dvořáková, 2007)

Koubek (2002) stanovuje cíle cafeteria systému, které jsou hlavně ekonomické (snížení fluktuace, pracovní neschopnosti, aj.), ale i sociální (zvýšení pracovní spokojenosti).

Mezi výhody cafeteria systému patří zejména uspokojení potřeb zaměstnanců podle jejich preferencí. Pracovníci mají možnost výběru zaměstnaneckých výhod. Systém je dostupný a spravedlivý, pro správu a poskytování výhod se využívají informační technologie. Zaměstnavatelé často se spektrum benefitů rozšiřují, naopak lze uspořit na nákladech za benefity, o které je malý zájem. Nevýhodou je prvotní vyšší investice s přípravou cafeteria systému (např. výběr výhod, smluvních dodavatelů, smlouvy s dodavateli, řízení nákladů), ale i náročnější administrativa. Je potřeba dělat pravidelné průzkumy potřeb zaměstnanců, sledovat vývoj u konkurence. Volbu vybraných výhod nelze měnit průběžně, pouze v delších intervalech. (Koubek, 2002, s. 163)

Proplácení účtenek

Tento systém spadá do systému volitelných výhod okrajově, protože nepřináší zaměstnancům cokoli navíc a je nákladově nevýhodný. Zaměstnanec může za rok předložit omezený počet účtenek.

Výhodou je neomezenost při výběru (žádné omezení smluvními dodavateli, apod.) a zaměstnanec přímo obdrží peníze. Nevýhodou je však zvýšená administrativní náročnost, ale i to, že z pohledu daně z příjmů je tento systém daňově nevýhodný. (Tyl, 1996 – 2010)

3.3 Zaměstnanecké výhody z daňového hlediska

Zaměstnanecké benefity představují významnou část nákladů zaměstnavatelů. Mělo by tak být v nejlepším zájmu zaměstnavatelů, aby si rozsah a způsob poskytování benefitů nastavili do daňově optimálního režimu. Pro zaměstnavatele je kromě motivačního přínosu zaměstnaneckých výhod také velmi důležité, zda má daná výhoda co dočinění s daní z příjmů. Jedná se o to, zda je výhoda osvobozena od daně z příjmů fyzických osob, zda lze výhodu zahrnout do daňově uznatelných nákladů či ji lze vyjmout z vyměřovacího základu na pojistné. (Bartyzalová a Krákorová, 1996 – 2010)

Mezi zaměstnanecké výhody, které jsou ovlivněny daňovými dopady, patří například:

Stravenky

- z hlediska zaměstnavatele je 55 % z nominální hodnoty stravenky daňově uznatelným nákladem,
- z hlediska zaměstnance nezvyšují daňový základ, a proto nespádají do vyměřovacího základu pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění. (Zákon č. 586/1992 Sb., 1998 – 2010; Macháček, 2011)

Vzdělávání

- musí se jednat o dočasné zvyšování kvalifikace, která však souvisí s činností zaměstnavatele,
- pokud je vzdělávání poskytováno v nepeněžní formě, je tato výhoda osvobozena od daně z příjmů fyzických osob i od pojistného, bez ohledu na daňovou uznatelnost. (Zákon č. 586/1992 Sb., 1998 – 2010; Ruml, 2007)

Penzijní připojištění

- daňové dopady se liší výší příspěvku, maximální částka pro zaměstnavatele je 3 % úhrnu vyměřovacích základů zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti,
- u zaměstnance nepovažujeme příspěvek za zdanitelný příjem, pokud jeho výše nepřekročí 5 % z vyměřovacího základu,

- opět musí zaměstnavatel poskytnout příspěvek na příslušný účet penzijních fondů a ne v rámci zvýšení mzdy zaměstnance. (Zákon č. 586/1992 Sb., 1998 – 2010; Ruml, 2007)

Životní pojištění

- na straně zaměstnavatele je příspěvek daňově uznatelný v případě, že je hrazeno soukromé životní pojištění zaměstnance, kdy k výplatě pojistného plnění dochází po 60 kalendářních měsících a nejdříve v roce dosažení věku 60 let,
- u zaměstnance je výše osvobozeného příspěvku stanovena částkou 12.000 Kč ročně. (č. 586/1992 Sb., 1998 – 2010; Ruml, 2007)

Rekreace a rekreační zařízení

- zaměstnavatel může zaměstnanci (a jeho rodinným příslušníkům) poskytnout poukaz na rekreaci v max. částce 20.000,- Kč za kalendářní rok tak, aby byla výhoda osvobozena od daně a pojistného, hodnota tohoto benefitu je považována za daňově neuznatelný náklad,
- pokud má zaměstnavatel k dispozici své rekreační zařízení, mohou jej využívat zaměstnanci i jeho rodinní příslušníci, toto užívání je osvobozeno od daně z příjmů fyzických osob, nevstupuje ani do vyměřovacího základu pro pojistné. (Zákon č. 586/1992 Sb., 1998 – 2010; Ruml, 2007)

3.4 Trendy zaměstnaneckých výhod

Maletínská (2004 – 2009) uvádí, že se společnosti více zaměřují na to, aby bylo poskytování zaměstnaneckých výhod co nejefektivnější a nejjednodušší. Je to dáno tím, že zájem o zaměstnanecké výhody neustále roste.

Mezi trendy, které lze v současné době vysledovat z poskytovaných benefitů, převažují ty, které jsou orientovány na spotřebu a požitky, než na vytváření nadstandardních pracovních podmínek. (Janda, 1998 – 2010)

Mezi benefity, které budou čím dál více žádané, patří ty, které umožní více sladit pracovní a rodinný život zaměstnanců. Jde například o homeoffice, zkrácené úvazky, firemní školky, apod. Zaměstnanci uvítají pružnou pracovní dobu, kdy si mohou začátek a konec pracovní doby stanovit sami, samozřejmě s dodržáním měsíčního fondu pracovní doby.

V poslední době se rozšiřují poukázky různě tematicky zaměřené a zaměstnanci mají možnost se sami rozhodnout pro konkrétní aktivitu nebo službu. Zaměstnavatel pomocí poukázek zacílí oblast tak, aby zaměstnanci vyhovovala, což by mu peněžní odměna tolik neumožnila. (Maletínská, 2004 – 2009) Velkým hitem se stávají poukázky na zážitky – například společné výlety, let balonem, seskoky padákem, masáže, wellness pobyty aj. (Janda, 1998 – 2010; Maletínská, 2004 – 2009; Pike, 1999 – 2010)

V malých a středně velkých společnostech dochází čím dál více k outsourcingu HR. Znamená to, že dodavatelská společnost přebírá jednotlivé anebo všechny činnosti řízení lidských zdrojů ve firmě.

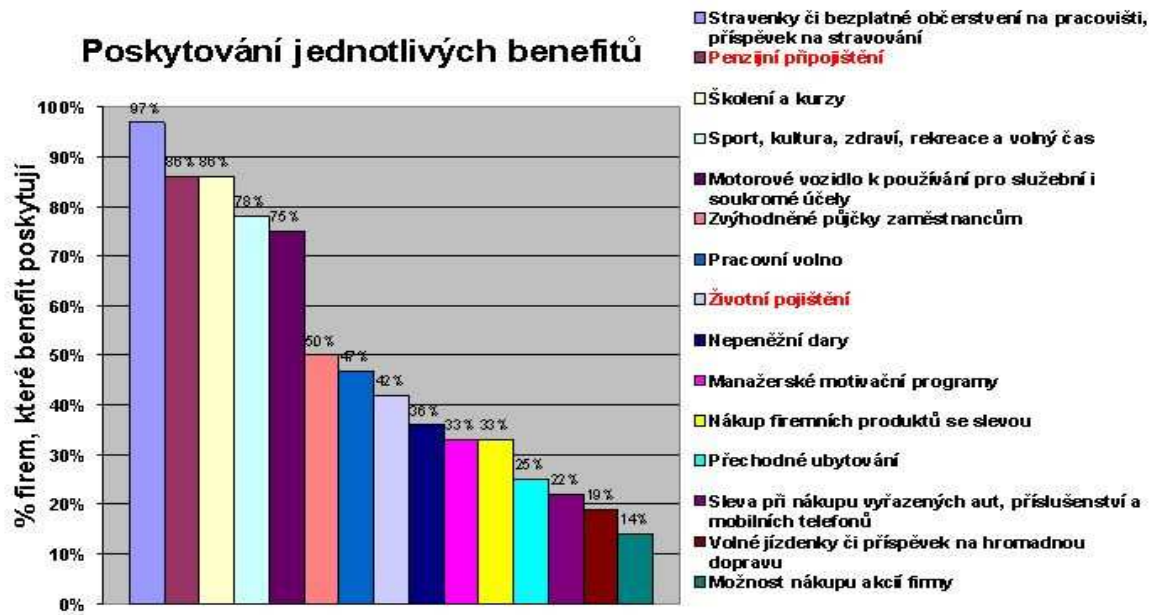
Velký význam postupem času získají v českých organizacích i personální informační systémy (HRIS – human resources information system). V českých organizacích se informační systémy využívají rozličně. Malé a středně velké firmy si často vystačí se základní personální evidencí, zpracováním mezd, apod.

Naopak velké společnosti kladou důraz nejen na realizaci důležitých procesů řízení lidských zdrojů, ale i jejich zakomponování do informačního systému. Tyto systémy jsou důležité pro správu zaměstnaneckých výhod, což personalistům usnadňuje práci. Nejznámějšími poskytovateli jsou např. KS – program, Elanor, Kvasar, Vema. (Klčová a Sodomka, 2001 – 2012)

3.4.1 Vliv ekonomické krize na zaměstnanecké výhody

V posledních letech přišlo mnoho zaměstnanců o některý z firemních benefitů. Zaměstnavatelé nejčastěji zaměstnancům brali třinácté platy a finanční bonusy, následovalo odebrání služebního auta pro soukromé účely, dovolená navíc a firemní jazykové kurzy. Vzhledem k ekonomické krizi je trendem šetřit a zvažovat, kdo si benefity opravdu zaslouží a jaké. Jedná se zejména o dražší výhody, např. proplácení sportovních a kulturních akcí, užívání služebního auta k soukromým účelům. Většinou však zůstávají zachovány nejrozšířenější benefity, mezi které patří stravenky, týden dovolené navíc a jazykové kurzy. (Janečková, 2010)

Z obrázku č. 3 je patrné, že mezi nejrozšířenější formy zaměstnaneckých benefitů patří stravenky či příspěvek na stravování, další příčky obsadili příspěvky na penzijní připojištění, následuje poskytování školení a kurzů. Na dalších pozicích se vyskytují příspěvky na sport, kulturu, zdraví a volný čas, následuje používání služebních vozidel k soukromým účelům. Naopak mezi nejméně frekventované benefity patří možnost nákupu akcií firmy, příspěvky na dopravu a slevy při nákupu vyřazených aut, telefonů. (Chváta, 2007)



Obr. 3 Poskytování jednotlivých benefitů (Chvátal, 2007)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Moderní společnost si uvědomuje, že jednou z velkých šancí k dosažení svých cílů je efektivní řízení lidských zdrojů.

Součástí řízení lidských zdrojů je také odměňování, které neobsahuje pouze mzdu, ale i pochvaly, povýšení a hlavně zaměstnanecké výhody, které pracovníky motivují k lepším pracovním výkonům. Zaměstnanecké výhody většinou nebývají vázány na výkon pracovníků. Zvyšují životní úroveň zaměstnanců, ale mnohdy i jejich rodinných příslušníků.

Častým problémem při zavádění systému zaměstnaneckých výhod však bývá to, že organizace nezkoumají, o jaké výhody by měli zaměstnanci zájem, nastolí jednotný souhlas pro všechny a tím jsou zaměstnanecké benefity vyřešeny. Jedná se o tzv. plošný systém zaměstnaneckých výhod.

Na druhé straně jsou organizace, které zajímá, jaké zaměstnanecké benefity by byly preferovány zaměstnanci více. Přičemž právě tato skutečnost má vliv na motivaci a celkovou spokojenost zaměstnanců. V tomto případě se jedná o flexibilní systém poskytování zaměstnaneckých výhod.

Na teoretickou část bude navazovat část praktická, kde ve stručnosti bude analyzován současný stav a poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti XYZ, pro kterou je diplomová práce zpracována. Na základě analýzy bude zpracován projekt na zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod, který bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

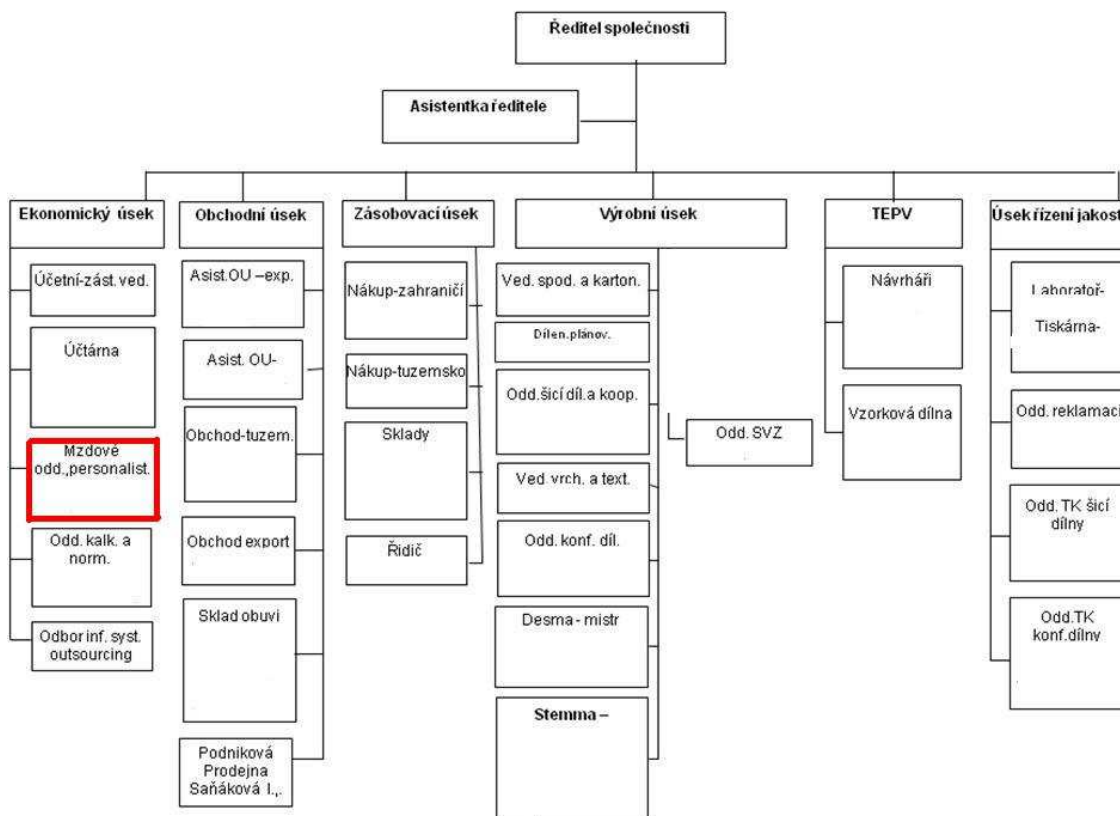
II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Diplomová práce je zpracovávána ve společnosti XYZ. Vedení společnosti si nepřálo, aby název společnosti v diplomové práci figuroval.

Historie společnosti sahá až k roku 1860. Prošla několika transformacemi a jako samostatná akciová společnost funguje od roku 1993. Firma pokrývá velkou část trhu v oblasti pracovní, bezpečnostní a speciální obuvi.

Z obr. č. 4 je zřejmé, že v čele společnosti stojí ředitel společnosti, kterému přímo podléhá asistentka ředitele a jednotlivé úseky – ekonomický, obchodní, zásobovací, výrobní, úsek řízení jakosti a TEPV. Personální oddělení spadá pod ekonomický úsek.



Obr.4 Organizační struktura firmy (vlastní zpracování)

5.1 Personální oddělení

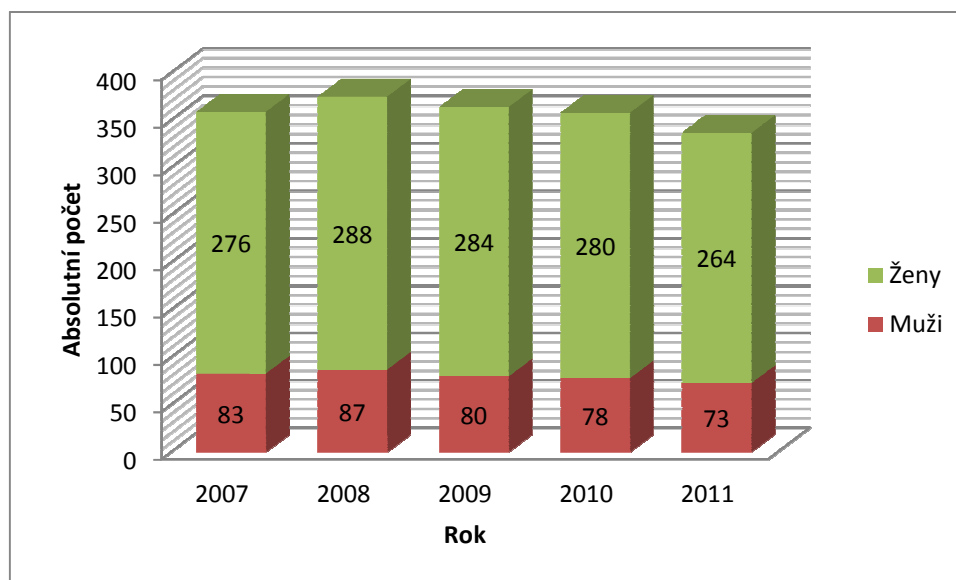
Personální oddělení spadá do ekonomického úseku, který přímo podléhá řediteli společnosti. Personální oddělení ve firmě je tvořeno jednou personalistkou a jednou mzdovou účetní.

Toto oddělení rozpracovává příslušné platné normy pro oblast personálního řízení na podmínky organizace a vydává v tomto směru vnitropodnikové směrnice, metodiky a pokyny. Dbá na dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnanosti. Zpracovává taktéž celou koncepci personální politiky organizace a provádí její propagaci. Personální oddělení garantuje dodržování platných pracovněprávních předpisů, vede evidenci, statistiku v personální oblasti. Zajišťuje realizaci personálního plánu, tzn. získávání zaměstnanců, posuzování, výběr a přijímání zaměstnanců, zařazování zaměstnanců na jednotlivá oddělení. Do kompetence personálního oddělení spadá i hodnocení zaměstnanců, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, podnikové vzdělávání. Koordinuje vstupní, preventivní a výstupní lékařské prohlídky a projednává pracovní způsobilost zaměstnanců. Spolupracuje při kolektivním vyjednávání a dbá na dodržování ustanovení kolektivní smlouvy. Spolupracuje také s externími organizacemi, jako jsou např. úřady práce, správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, zdravotnická zařízení, vzdělávací organizace a další. Zajišťuje také spolupráci s organizacemi zabývající se oblastní BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (požární ochrana). Zabezpečuje kontakt s bezpečnostní agenturou sídlící na vrátnici.

Z činnosti personálního oddělení jasně vyplývá to, čím se zabývá personalistka. Zejména vede přehledný stav zaměstnanců a sleduje absenci. Zajišťuje péči z hlediska BOZP, PO. Provádí a eviduje příjem a propouštění zaměstnanců společnosti. Zodpovídá za agendu zaměstnanců (pracovní smlouvy, změněná pracovní schopnost, evidence důchodů, mateřská a rodičovská dovolená, lékařské prohlídky, atd.). Odpovídá za dodržování požadavků zavedeného systému environmentálního managementu podle ISO 14001:2004, spolupracuje při definování environmentálních cílů, cílových hodnot a podporuje zlepšování se v této oblasti. Zabezpečuje naplňování požadavků systému jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2009 ve svém úseku.

5.2 Základní personální ukazatele

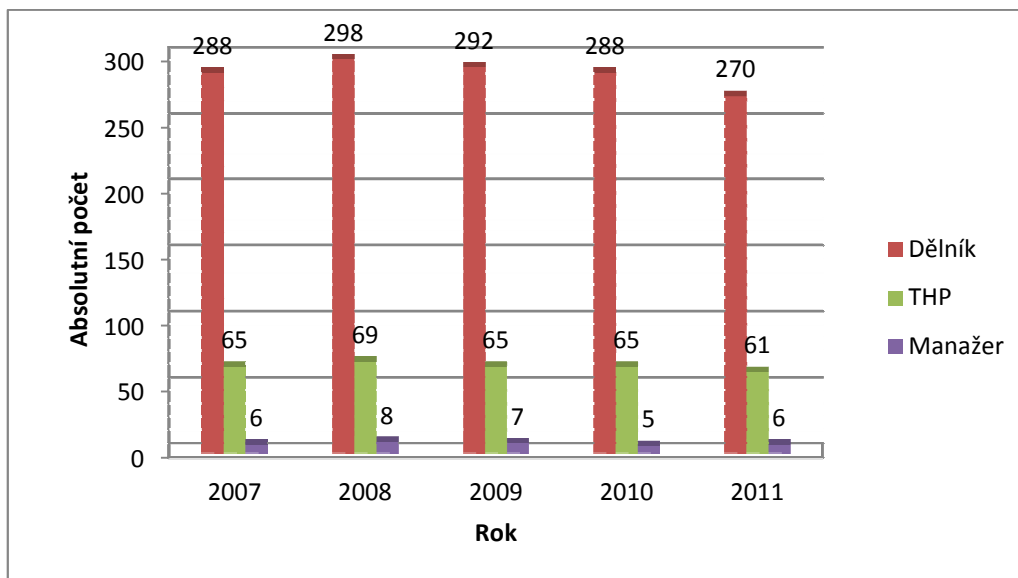
Společnost měla k 31. 12. 2011 celkem 337 zaměstnanců. Z grafu č. 1 můžeme vyčíst, že z toho 78 % (264) tvořily ženy a 22 % (73) tvořili muži.



Graf 1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví – stav k 31.12.

(vlastní zpracování)

Zaměstnanci jsou rozděleni podle funkcí do tří skupin, a to na dělnické, administrativní a manažerské profese. V grafu č. 2 můžeme vidět, že nejpočetnější skupinu tvoří dělnické profese, což potvrzuje fakt, že se jedná o výrobní společnost. Nejméně je ve společnosti manažerů. Je to dáno tím, že hodně jejich pravomocí je delegováno na administrativní pracovníky.



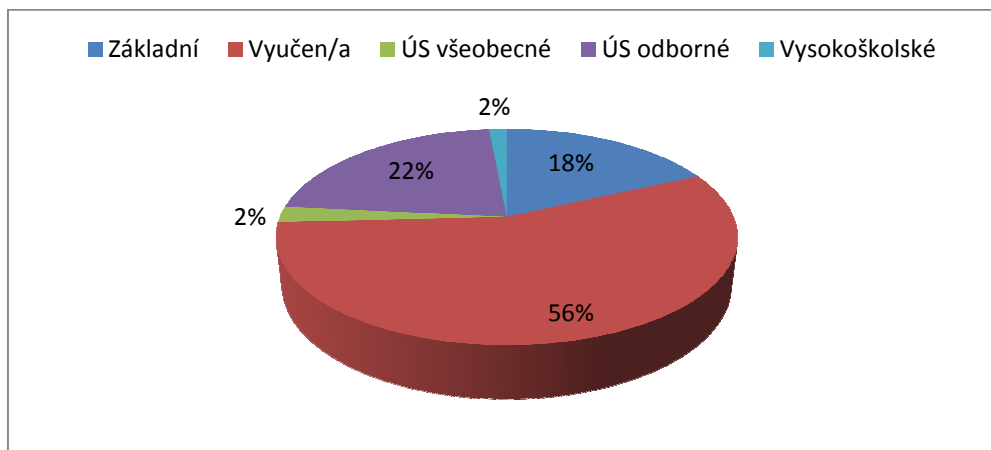
Graf 2 Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení - stav k 31. 12.
(vlastní zpracování)

Z uvedené tabulky č. 1 vyplývá, že nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří zaměstnanci ve věku 41 – 50 let. Nejmenší skupinu zaměstnanců představují velmi mladí pracovníci, a to ve věku 18 – 20 let a zaměstnanci, kteří mají více než 61 let. Pro společnost to výhledově do budoucna není pozitivní informace, protože kvalitní dělníci jim stárnou a postupem času odejdou do důchodu a mladší generace není v podniku zastoupena v dostatečném množství. Na trhu není dostatek vyučených pracovníků v tomto odvětví, a proto ani přírůstek nových pracovníků se nedá očekávat.

Tab. 1 Struktura zaměstnanců dle tzv. dokončeného věku
stav k 31. 12. (vlastní zpracování)

	Struktura zaměstnanců dle tzv. dokončeného věku					
	18 - 20	21 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 - 70
2007	6	19	77	176	66	15
2008	7	25	71	190	71	11
2009	8	21	68	186	72	9
2010	5	16	58	201	70	8
2011	4	18	56	189	64	6

Graf č. 3 nám ukazuje, že nejvíce zaměstnanců je vyučeno (56 %), nejméně je zde zaměstnanců s vystudovanou vysokou školou (2 %) a zaměstnanců s úplným středoškolským všeobecným vzděláním (2 %).

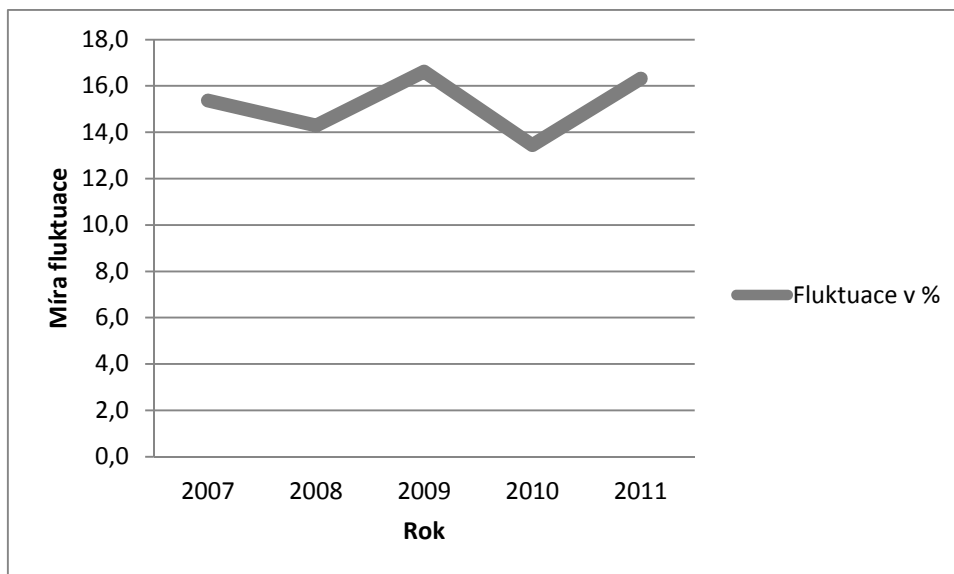


Graf 3 Struktura zaměstnanců dle vzdělání k 31. 12. (vlastní zpracování)

Doporučená míra fluktuace je stanovena 5 – 10 %. Z tabulky č. 2 můžeme vyčíst, že tato míra nebyla nikdy splněna. Naopak se stále pohybuje vysoko, nejvyšší míra fluktuace byla v roce 2009, kdy tato skutečnost byla způsobena vlivem ekonomické krize, která vedla k většímu propouštění zaměstnanců. Dalšími aspekty vysoké fluktuace jsou příchod nových mladých pracovníků, kteří však v zaměstnání nevydrží a je s nimi pracovní poměr rozvázán a také odchod starších pracovníků do důchodu.

Tab. 2 Fluktuace zaměstnanců (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Průměrný počet zaměstnanců	358	350	367	357	337
Celkový počet rozvázaných prac. poměrů	55	50	61	48	55
Míra fluktuace v %	15,4	14,3	16,6	13,4	16,3

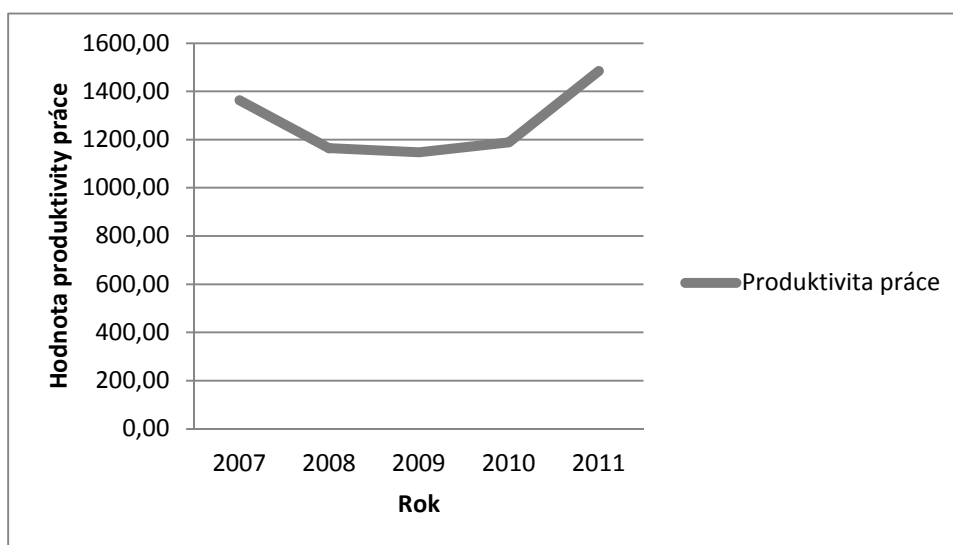


Graf 4 Fluktuace zaměstnanců (vlastní zpracování)

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných prac. poměrů v roce}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v roce}} * 100 (\%) (1)$$

Tab. 3 Produktivita práce (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Q-objem produkce - celk.výnosy	489523	436465	417683	425524	500246
Prům.evid.stav zaměstnanců	359	375	364	358	337
Produktivita práce	1363,57	1163,91	1147,48	1188,61	1484,41



Graf 5 Produktivita práce (vlastní zpracování)

Produktivita práce nám vyjadřuje množství produkce v tis. Kč zhotovené jedním pracovníkem za jednotku času (1 rok). Vyjadřuje nám účinnost lidské práce, to jak jsou pracovníci schopni vytvářet hodnoty. Tabulka č. 3 a graf č. 5 nám ukazuje, že nejmenší hodnoty je dosaženo v roce 2009, což bylo způsobeno vlivem ekonomické krize, kdy odbyt nebyl dostatečný a několik pracovníků muselo být i z tohoto důvodu propuštěno. Od té doby pomalu roste, což vede k úspoře jak vynakládané práce, tak také mzdových nákladů.

5.3 Analýza současného stavu v oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod

Základní práva a povinnosti při poskytování mezd jsou upraveny zákoníkem práce v platném znění a dalšími pracovněprávními předpisy (kolektivní smlouva, mzdové výměry, vnitřní mzdové předpisy).

V organizaci je uplatňováno několik forem mezd, a to úkolová a časová mzda. Dále jsou zde uplatňovány smluvní mzdy stanovené v manažerské smlouvě o mzdě nebo individuální smlouvě o mzdě (např. vedoucí funkce, vrchní mistr, mistr). Pro zabezpečení jednotného systému odměňování je vydán mzdový předpis, který se vztahuje na zaměstnance dělnických a administrativních pozic.

Tabulka č. 4 uvádí základní mzdové tarify uplatňované v organizaci. Kromě základní tarifní mzdy mzda obsahuje i pohyblivou složku, jejíž vyplácení závisí na úrovni dosahované kvality práce, počtu pracovních operací, výši odborné úrovně zaměstnance související s délkou praxe a dosaženým vzděláním, apod.

Tab.4 Mzdové tarify (vlastní zpracování)

třída	Kč/hod.	denní/Kč	měsíčně/Kč
1.	55,00	412,50	8.696
2.	57,50	431,30	9.091
3.	60,00	450,00	9.486
4.	63,00	472,50	9.960
5.	67,50	506,30	10.672
6.	72,50	543,80	11.462
7.	78,00	585,00	12.332

Zaměstnanci mají nárok na věrnostní odměny, které je stimulují k setrvání v organizaci (uvedeno v tabulce č. 5).

Tab. 5 Věrnostní odměny(vlastní zpracování)

Počet odpracovaných let	Částka
za 20 let	1.500,- Kč
za 25 let	2.000,- Kč
za 30 let	3.000,- Kč
za 35 let	4.000,- Kč
za 40 let a více (vždy po 5 letech)	6.000,- Kč

5.3.1 Zaměstnanecké výhody

Personální oddělení nemá stanovené žádné cíle, vize a strategie v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod. Mnoho hmotných stimulací je plněno v rámci zákonů (jde například o ochranné pomůcky, BOZP, apod.). V současné době je zaměstnancům poskytováno několik typů zaměstnaneckých benefitů, které můžeme rozdělit do několika kategorií.

Zaměstnanecké výhody sociální povahy

- Zdravotní péče

Zaměstnancům je zajištěna pracovně-lékařská preventivní péče. Tuto péči provádí tzv. závodní lékař, který je určen zaměstnavatelem. Jsou poskytovány zejména vstupní prohlídky, periodické, které musí být v souladu s právními předpisy a výstupní prohlídky.

- Příspěvek na rekreaci dětí

Společnost poskytuje svým zaměstnancům s délkou zaměstnání minimálně 1 rok příspěvek na rekreaci dětí. Nárok na příspěvek je v maximální výši 1000,-- Kč mají děti, které absolvují rekreaci v době letních prázdnin. Lze uplatnit u dětí navštěvujících základní školu anebo první čtyři ročníky víceletého gymnázia. Úhradu příspěvku má na starosti personální oddělení. Příspěvek je proplacen na základě podané žádosti o příspěvek na dětskou rekreaci.

Zaměstnanecké výhody, které mají vztah k práci

- Závodní stravování

Zaměstnanci mají možnost stravování v závodní jídelně v areálu podniku anebo můžou využívat služeb blízké restaurace. Zaměstnancům jsou poskytovány stravenky, za každou odpracovanou směnu (min. 4 hodiny). Příspěvek je poskytován ve výši 55 % z účtované ceny stravného, což je aktuálně 38, 50 Kč (stravenka 70 Kč).

- Nápoje na pracovišti zdarma

V prostoru odpočinkových místností jsou poskytovány nápoje zdarma. Jedná se o barely s pitnou vodou, k dispozici jsou zde i sirupy a čaje.

- 13. a 14. plat

Jsou poskytovány ve velmi výjimečných případech po dosažení plánovaného hospodářského výsledku zaměstnancům, kteří v daném kalendářním roce mají nulovou dočasnou pracovní neschopnost.

- Prodej firemních produktů se slevou

Pracovníci společnosti mají možnost zakoupit si výrobky nižší jakosti za zvýhodněnou cenu.

- Pružná pracovní doba

Pracovní doba je v souladu s pracovními předpisy stanovena na 37,5 hodiny týdně jednotně pro všechny zaměstnance. Do délky pracovní doby není započtena přestávka na jídlo a oddech. Pracuje se na 2 směny, a to ranní směna (6:00 – 14:00 hod.) a odpolední směna (14:00 – 22:00 hod.). V odůvodněných případech je zaměstnancům umožněna individuální úprava začátku a konce pracovní doby, případně kratší pracovní doba.

V určitých případech (ženy na rodičovské dovolené, důchodci) mají zaměstnanci možnost si upravit začátek nebo konec stanovené pracovní doby. Lze provádět pouze na základě písemného souhlasu nadřízeného pracovníka.

Zaměstnanecké výhody spojené s postavením ve společnosti

- Mobilní telefon, služební automobil, notebook

Jsou poskytovány vedoucím pracovníkům na předem určených pracovních pozicích. Jedná se o vedoucí pracovníky jednotlivých úseků, asistentku ředitele a ředitele společnosti. Notebook slouží zaměstnancům pouze pro pracovní účely. Mobilní telefon a služební automobil mohou využívat i pro účely soukromé.

Účty za telefonní poplatky jsou jim z 80 % hrazeny společností, 20 % z částky platí hotově mzdové účetní. Služební automobil mohou taktéž užívat k soukromým účelům, vždy k 1. dni následujícího měsíce odevzdávají mzdové účetní seznam soukromých jízd, kde jsou uvedeny trasy, vzdálenosti a datумы. Mzdová účetní si spočítá náklady na soukromé jízdy tak, že má stanoven koeficient na jednotlivé služební vozy. Částka je pracovníkům stržena ze mzdy.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt systému volitelných zaměstnaneckých výhod ve společnosti XYZ. Součástí přípravy projektu je i realizace dotazníkového šetření.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

- informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách,
- jaké zaměstnanecké výhody jsou zaměstnanci aktuálně využívány,
- jaká je spokojenost zaměstnanců s rozsahem zaměstnaneckých výhod, případně jaké nové výhody by uvítali,
- zda připadá zaměstnancům stávající systém zaměstnaneckých výhod spravedlivý,
- zda mají zaměstnanci zájem o poukázkový systém zaměstnaneckých výhod nebo dávají přednost tzv. cafeteria systému.

Použitý dotazník (viz Příloha P I) obsahoval 13 otázek, z toho 2 otázky představovaly bližší charakteristiku respondentů a sloužily k jejich segmentaci. Otázky v dotazníku byly uzavřené (možnost zaškrtnout jednu či více odpovědí). Některé otázky umožňovaly vyjádřit bližší komentář.

Dotazníky byly dodány respondentům na jednotlivá pracoviště prostřednictvím personálního oddělení a respondenti odevzdávali vyplněné dotazníky do určené schránky na personálním oddělení.

Dodání, vyplnění a sběr dotazníků byl proveden v měsíci červnu a trval jeden týden (25. – 29. června 2012). Dotazníky byly vyhodnoceny s využitím programu Microsoft Excel a výsledky šetření jsou zpracovány v tabulkách a grafech, k nimž patří i stručné komentáře.

Na základě konzultace s personalistkou byly dotazníky mezi respondenty rozděleny následujícím způsobem:

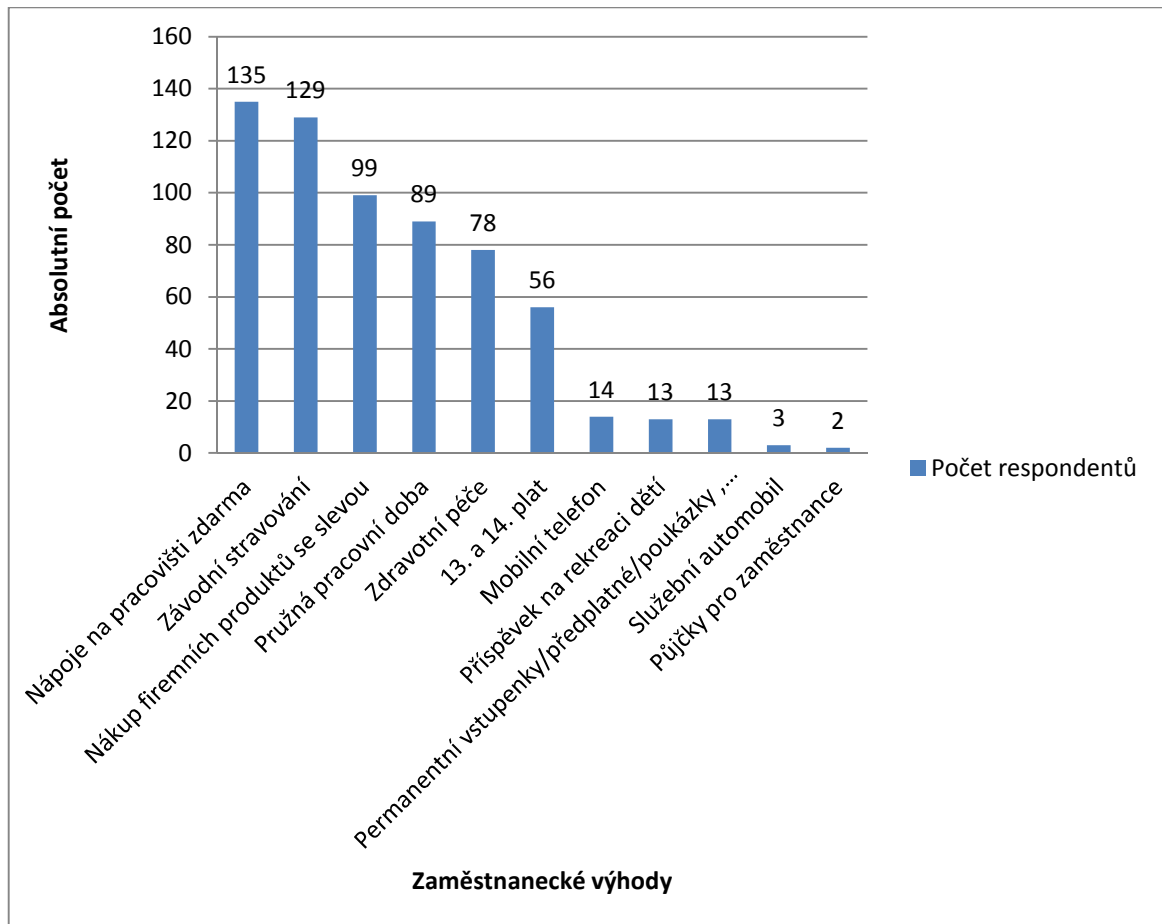
- 61 dotazníků pro administrativní pracovníky,
- 150 dotazníků pro dělníky,
- 6 dotazníků pro manažerské pracovníky.

Celkem bylo ve společnosti rozdáno 217 dotazníků. Všechny dotazníky byly rozdány v tištěné podobě. Z celkového počtu 217 dotazníků se vrátilo 166 dotazníků, což představuje 76,5 % návratnost. U administrativních a manažerských profesí byla návratnost dotazníků 100 %. U dělnických profesí byla návratnost dotazníků nižší (ze 150 dotazníků bylo vyplněno 99 dotazníků).

6.1 Vyhodnocení dotazníků

Otázky v dotazníku byly zpracovány jak jednotlivě, tak také byly sledovány ve vzájemných souvislostech. Otázky jsou analyzovány pomocí tabulek a grafů, připojeny jsou i stručné komentáře.

6.1.1 Význam zaměstnaneckých výhod



Graf 6 Nejčastěji užívané zaměstnanecké výhody ve společnosti (vlastní zpracování)

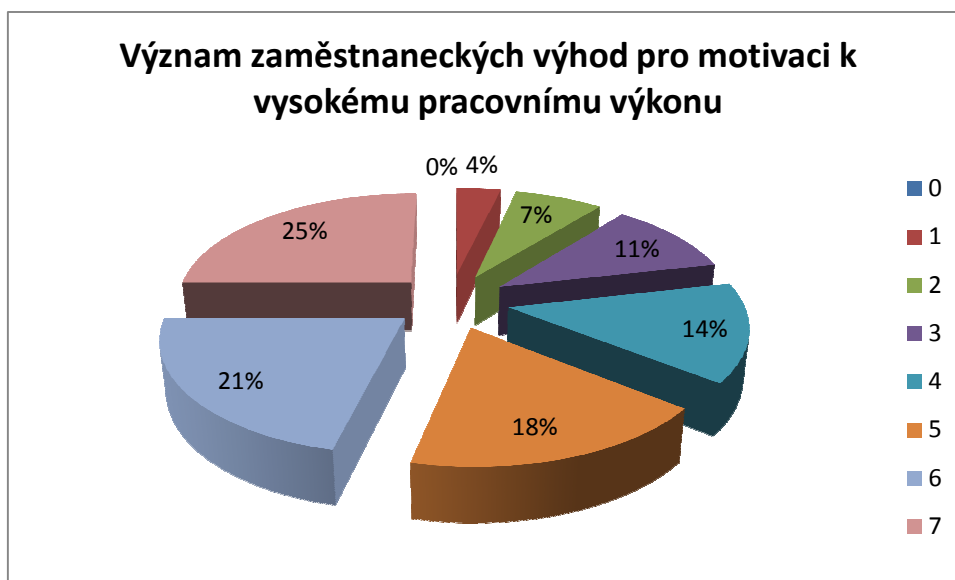
Z grafu č. 6 je patrné, že mezi nejvíce využívané zaměstnanecké výhody patří nápoje na pracovišti zdarma a závodní stravování. Tyto benefity jsou nabízeny plošně všem pracovníkům společnosti. Naopak nejméně využívané benefity jsou používání služebního automobilu a půjčky pro zaměstnance. Kupodivu 13 respondentů odpovědělo, že využívají benefit ve formě permanentních vstupenek/předplatného/poukázek, ale tento benefit není v podniku vůbec zaměstnancům poskytován. Může to vypovídat o tom, že zaměstnanci dotazníku nevěnovali dostatečnou pozornost, čímž může být zkresleno vyhodnocení otázky. Ale může to poukazovat i na to, že zaměstnanci nemají dostatečný přehled o aktuálně nabízených zaměstnaneckých výhodách.

Význam zaměstnaneckých výhod pro motivaci k vysokému pracovnímu výkonu

Tab. 6 Hodnocení respondentů

(vlastní zpracování)

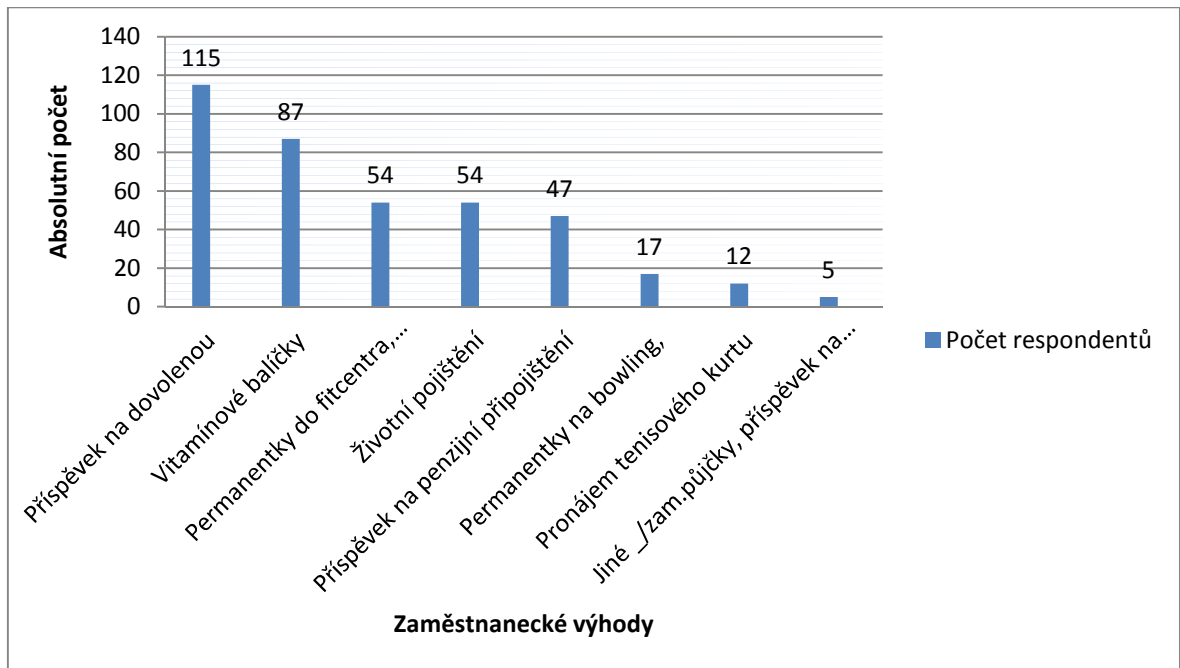
Hodnocení (0 min., 7 max.)	Počet respondentů
0	0
1	3
2	2
3	11
4	15
5	22
6	69
7	44



Graf 7 Význam zaměst. výhod pro motivaci (vlastní zpracování)

V grafu č. 7 je zobrazeno, že při hodnocení významu zaměstnaneckých výhod pro motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu se ve větším množství zaměstnanci podniku shodli na tom, že jsou zaměstnanecké výhody pro motivaci důležité. 113 pracovníků hodnotilo více kladně (škála 6 – 7bodů). Pouhých 16 respondentů přisoudilo malý vliv (škála 0 – 3 bodů).

Zaměstnanecké výhody, o které mají zaměstnanci zájem



Graf 8 Zájem o zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)

U otázky č. 5, která zněla: „Uveďte, o které z níže uvedených zaměstnaneckých výhod (max. 3), byste měl/a velký zájem?“, bylo vypsáno 8 zaměstnaneckých výhod, které nejsou ve společnosti nabízeny. Z těchto výhod mohli zaměstnanci vybrat max. 3 výhody, o které by měli zájem. Otázka č. 6 navazala a jejím úkolem bylo zjistit preference respondentů.

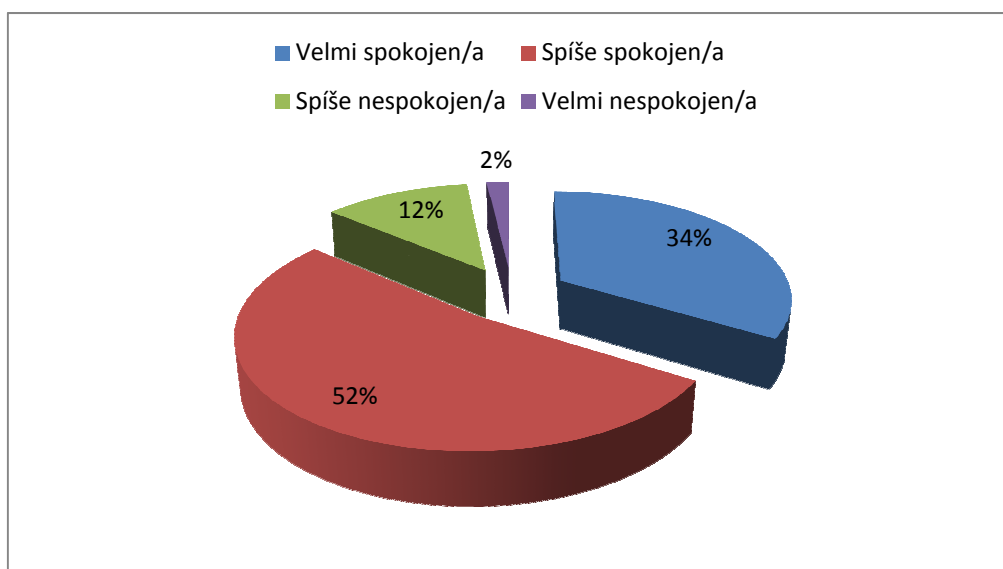
Dle grafu č. 8 je nejvíce žádanou zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na dovolenou, naopak nejméně lákavou je např. pronájem tenisového kurtu, zaměstnanecké půjčky, příspěvek na dopravu. V tomto se shodli, jak muži, tak ženy, a to ve všech segmentech pracovního zařazení. Další lákavou výhodou byly vitaminové balíčky, a třetí v pořadí permanentky do fitcentra, na squash a do solária. I v těchto benefitech se shodla obě pohlaví a všechny pracovní skupiny.

6.1.2 Spokojenost se současným stavem

Informovanost zaměstnanců o aktuálně nabízených zaměstnaneckých výhodách

Nadpoloviční většina zaměstnanců 69 % (114) má dostatek informací o aktuálních zaměstnaneckých výhodách ve firmě. Avšak 9 % (15) zaměstnanců tyto informace považuje za nedostačující. Ale 22 % uvádí, že neví co společnost přesně nabízí – mezi nimi jsou i ti, kteří označili matoucí benefit.

Spokojenost s šíří nabídky zaměstnaneckých výhod



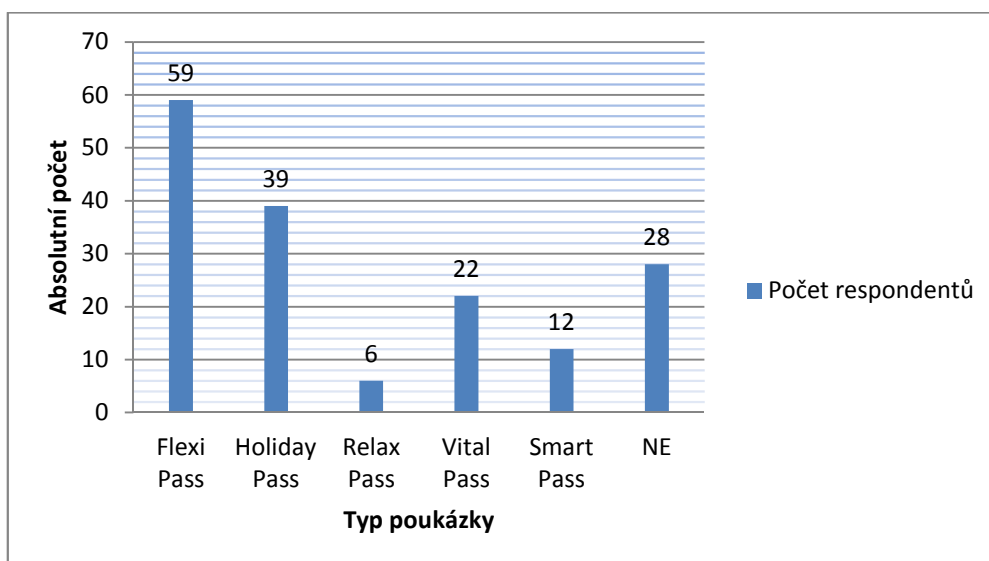
*Graf 9 Spokojenost s šíří nabídky zaměstnaneckých výhod
(vlastní zpracování)*

Graf č. 9 nám podává zjištění, že nadpoloviční většina pracovníků společnosti s nabídkou zaměstnaneckých benefitů spíše spokojena 52 % (87) nebo velmi spokojena 34 % (56). Pouhých 14 % respondentů vyjadřuje svůj nesouhlas s aktuální nabídkou zaměstnaneckých výhod.

Spravedlivost stávajícího systému zaměstnaneckých výhod

Převážná většina respondentů 59 % (98) se domnívá, že systém poskytování zaměstnaneckých výhod je spravedlivý. Důvodem je i to, že ve vnitřních předpisech společnosti je přesně stanoveno, jaký zaměstnanecký benefit může být komu poskytnut a za jakých podmínek.

6.1.3 Zájem o volitelné zaměstnanecké výhody

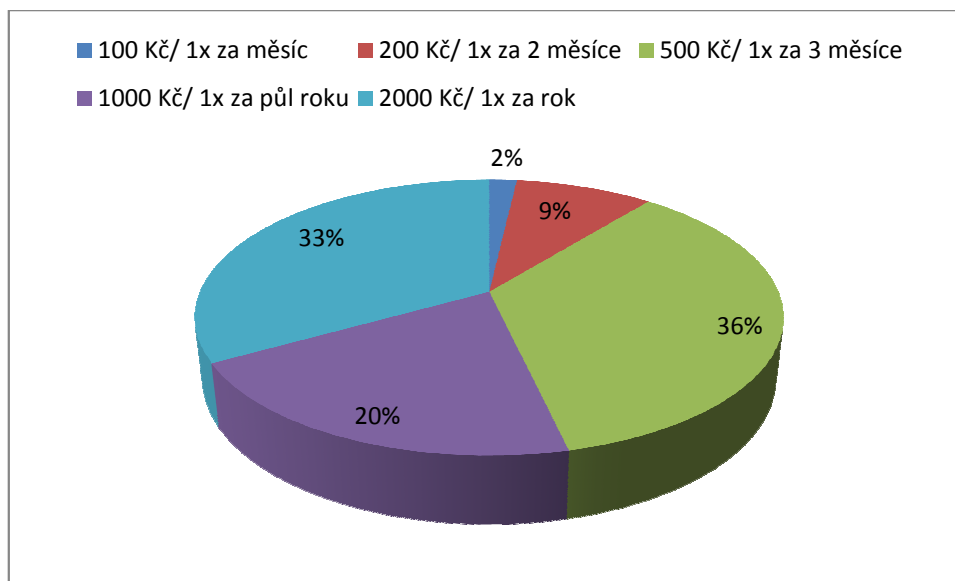


Graf 10 Zájem o poskytování zam. výhod formou poukázek
(vlastní zpracování)

Graf č. 10 nám ukazuje, že v případě změny systému poskytování zaměstnaneckých výhod by mnoho respondentů uvítalo systém poskytování benefitů formou poukázek - a to celkem 138 zaměstnanců. Pouhých 28 zaměstnanců s tímto návrhem nesouhlasí.

Muži i ženy na všech pracovních pozicích mají největší zájem o Flexi Pass, je to poukázka která pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od sportu, kultury, dovolené, relaxace, vzdělávání, zdravotní péče až např. po lázeňskou péči. Na druhou příčku dle svých preferencí opět všechny pracovní kategorie obou pohlaví zvolili Holiday Pass (poukázka na dovolenou), jako třetí si vybrali Vital Pass (poukázka na zdravotní péči).

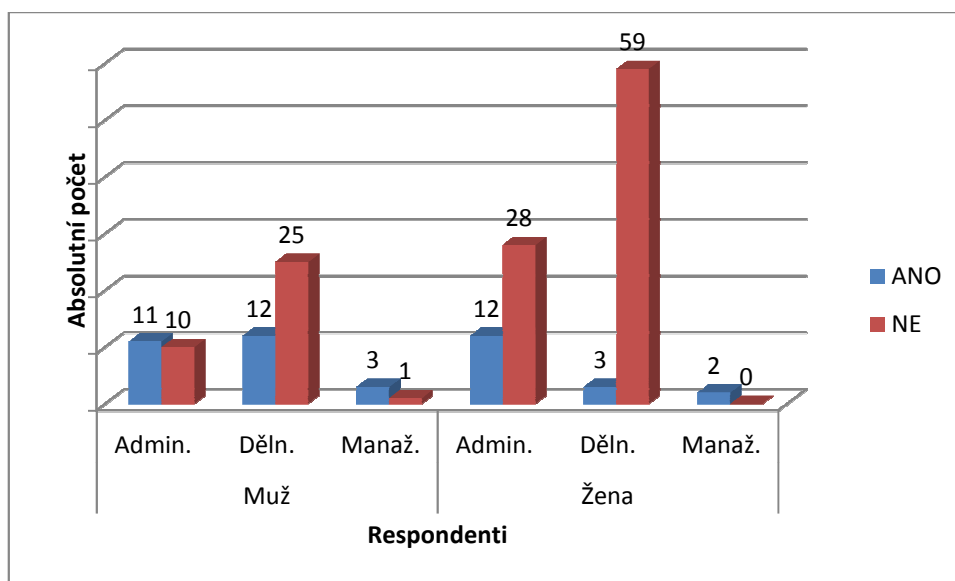
Nominální hodnota výše uvedených poukázek



Graf 11 Nominální hodnota poukázek (vlastní zpracování)

Z grafu č. 11 je patrné, že zaměstnanci by měli největší zájem (36 % respondentů) o poukázky v hodnotě 500 Kč, které by byly poskytovány jednou za 3 měsíce. O něco méně respondentů 33 % by mělo zájem o poskytování poukázek v hodnotě 2000 Kč jednou ročně. Téměř žádný zájem zaměstnanci neprojeví o poukázky v hodnotě 100 Kč s poskytováním jednou za měsíc.

Zájem o poskytování zaměstnaneckých výhod formou tzv. cafeteria systému



Graf 12 Zájem o cafeteria systém (vlastní zpracování)

Z grafu č. 12 vyplývá, že zájem o poskytování zaměstnaneckých výhod formou cafeteria systému je velmi malý. Největší zájem projevily ženy v administrativních pozicích a muži v dělnických profesích. Avšak značné množství respondentů tomuto způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů není nakloněna.

6.2 Shrnutí analytické části

Tab. 7 Shrnutí analytické části

Klady aktuálního stavu	Zápory aktuálního stavu
Motivace pracovníků zaměstnaneckými výhodami	Nepružnost stávajících zaměstnaneckých benefitů
Dostatečná informovanost pracovníků o aktuálně nabízených zaměstnaneckých výhodách	Pracovníci si nemohou zaměstnaneckou výhodu vybrat dle svého uvážení
Spravedlivost v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod	V posledních letech žádné novinky na poli zaměstnaneckých výhod

Vedení společnosti se domnívalo, že jsou zaměstnanci se stávajícím systémem poskytování spokojeni. V rámci zpracování projektu bylo zpracováno dotazníkové šetření, které tuto domněnku potvrdilo. Avšak stávající systém zaměstnaneckých výhod již nebyl několik let měněn či aktualizován, a proto se vedení společnosti spolu s personalistkou rozhodli pro změnu.

Formou dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pracovníci jsou o aktuální nabídce zaměstnaneckých výhod dostatečně informováni. Shodli se také na tom, že způsob poskytování zaměstnaneckých výhod je spravedlivý. Je to dáno i tím, že všechna problematika týkající se benefitů je řešena i ve vnitřních pracovních předpisech a zaměstnanci mají možnost do těchto dokumentů kdykoliv nahlížet.

Zaměstnanci se shodli, že by uvítali nový poukázkový systém, který je zaměřen na volnočasové aktivity. Mohli si vybrat z několika typů poukázek, které byly popsány zejména z pohledu možnosti čerpání. V dotazníkovém šetření „vyhrála“ poukázka Flexi Pass, která zahrnuje široké spektrum volnočasových aktivit, tudíž si každý pracovník může čerpat poukázku dle svého uvážení a potřeb.

7 ANALÝZA POSKYTOVATELŮ POUKÁZEK

Na základě výsledků dotazníkového šetření, ve kterém 83 % respondentů projevilo zájem o systém odměňování formou poukázek, ale také vyjádření personalistky a vedení společnosti XYZ, bude předmětem projektu zavedení poukázkového systému odměňování. Na tento systém je společnost ochotna uvolnit ze svého rozpočtu max. částku 400.000,-- Kč.

Poukázky představují výhodnou formu odměňování a jako zaměstnanecké benefity využívají výhod daňových předpisů. Slouží ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Pro společnost XYZ je poskytování zaměstnaneckých výhod formou poukázek výhodné z několika důvodů, a to zejména:

- administrativní nenáročnost (jednoduché objednávky a dodávky poukázek),
- zvýšená motivace, výkonnost a produktivita zaměstnanců,
- úspora nákladů (daňové zvýhodnění),
- široká síť dodavatelů, kteří akceptují poukázky,
- účelové využití dané poukázky, aj.

Na našem trhu se v současnosti nachází tři společnosti nabízející poukázky. Jsou to:

Edenred CZ s. r. o.  **Edenred**

Společnost Edenred CZ poskytuje služby jak firmám, tak i veřejným institucím. Provozuje veškeré systémy poskytování zaměstnaneckých výhod, a to poukázkové, kartové a cafeteria systémy. Široké spektrum zaměstnaneckých benefitů pokrývá všechny zákonem dané oblasti, např. poukázky na stravování, kulturu, sport, dovolenou, lékařskou péči a další. V ČR se nachází více než 57.000 provozoven, které akceptují poukázky společnosti. (Edenred, 2010)

Společnost Edenred CZ nabízí tyto produkty:

- Ticket Restaurant (stravenky),
- Ticket Benefits (benefitní poukázky v oblasti sportu, kultury, dovoloné, zdravotní péče a vzdělávání),
- Ticket Benefits Card (předplacená karta nabízející benefity ve stejném rozsahu jako Ticket Benefits),
- Ticket Compliments Dárkový (dárková poukázka),
- Ticket Čistý (poukázka slouží k úhradě mycích, čistících a pracích prostředků, praní a čištění pracovních oděvů),
- Ticket Service (poukázka pro výplatu příspěvku na nákup zboží základních životních potřeb). (Edenred, 2010)

Poukázky pro volný čas od společnost Edenred CZ s. r. o.:

- Ticket Sport & Kultura

Poukázka, kterou může uplatnit uživatel podle své volby na úhradu ceny za vstupné na kulturní a sportovní akce a užívání sportovních zařízení (např. fitness centra, tenis. a squash. haly, plavecké bazény, předprodeje vstupenek, kina, divadla, aj.). Nominální hodnota poukázky je 30-1000 Kč (po 1 Kč).

- Ticket Holiday

Poukázku může uživatel využít na úhradu rekreace v široké síti cestovních kanceláří a agentur anebo v zařízeních, která umožňují rekreaci. Nominální hodnota poukázky je 30-1000 Kč (po 1 Kč).

- Ticket Medica

Uživatelé mohou poukázku uplatnit k úhradě nadstandardní zdravotní péče, slouží k regeneraci a odpočinku uživatelů (např. praktický lékař, stomatolog, rehabilitace, odborné masáže, apod.). Nominální hodnota poukázky je 30-1000 Kč (po 1 Kč).

- Ticket Academica

Poukázka sloužící k aktivnímu sebevzdělávání a dalším rozvoji dovedností. Slouží k úhradě vzdělávacích kurzů a otevřených kurzů osobního rozvoje (např. autoškoly, jazykové školy, manažerské školy, aj.). Nominální hodnota poukázky je 30-1000 Kč (po 1 Kč).

- Ticket Kids

Poukázka podporuje rodiče při návratu do zaměstnání. Je určena k úhradě předškolního vzdělávání. Nominální hodnota je v rozmezí 30-1000 Kč (po 1 Kč).

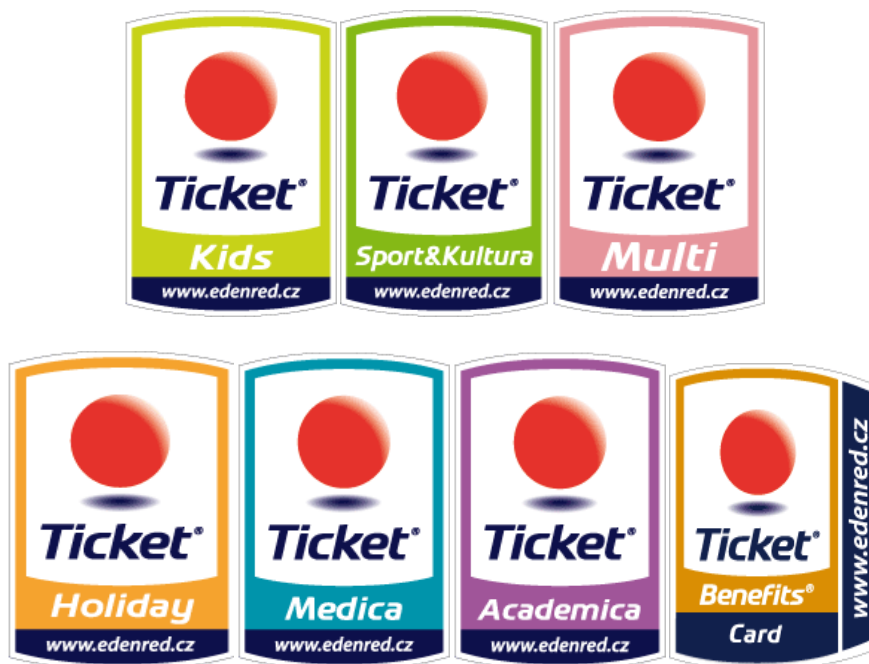
- Ticket Multi

Poukázka, která v sobě zahrnuje veškeré poukázky pro volný čas a uživatel si tak může vybrat ze široké nabídky aktivit. Nominální hodnota poukázky je taktéž 30-1000 Kč (po 1 Kč).

Všechny poukázky jsou platné 1 měsíců, a to od 1. 4. do 31. 12. následujícího roku.

- Ticket Benefits Card

Předplacená karta, která umožňuje uživateli si vybírat z nabídky benefitů bez omezení nominální hodnotou. Lze jí provádět platby v kamenných i internetových obchodech. Nabízí stejnou nabídku benefitů jako Ticket Benefits. Platnost má 3 roky a lze ji dobíjet. Výše příspěvku od zaměstnavatele je limitována částkou 20.000 Kč na zaměstnance za rok. (Edenred, 2010)



Obr. 5. Vzory poukázek pro volný čas od společnosti Edenred
CZ(Edenred, 2010)

Sodexo Pass Česká republika a. s.



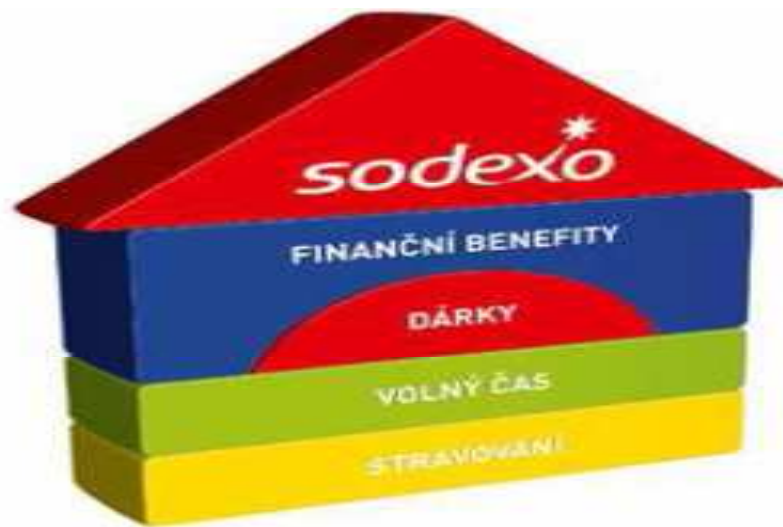
Sodexo Pass ČR je členem mezinárodní skupiny Sodexo, která byla založena v roce 1966 a působí v 80 zemích světa. Na našem trhu působí od roku 1994. Společnost, která motivuje zaměstnance pomocí daňově zvýhodněných benefitů, pokrývá oblast stravování, sportu, relaxace, kultury, zdravotní péče, cestování, ale i zážitků. V naší zemi se nachází více než 34.000 smluvních zařízení. (Sodexo, 2009)

Společnost Sodexo Pass je považována za specialistu na zaměstnaneckou motivaci pomocí zaměstnaneckých benefitů. Na českém trhu má více než 600.000 konečných uživatelů, 26.000 klientů a 34.000 smluvních zařízení.

Pracuje zde tým tzv. benefitových konzultantů, kteří klientům poskytují veškeré informace týkající se zaměstnaneckých výhod. Jejich stěžejním úkolem je navrhovat optimální balíčky benefitů.

Nabízí poukázky určené na úhradu zboží a služeb v oblasti sportu, kultury, vzdělávání, cestování, relaxace a stravování. Společnost nabízí také finanční benefity ve formě penzij-

ního připojištění a životního pojištění. Sodexo Pass ČR je považována za komplexního dodavatele zaměstnaneckých benefitů. (Sodexo, 2009)



*Obr. 6 Sodexo Pass ČR – komplexní dodavatel
zaměstnaneckých benefitů (Sodexo, 2009)*

Společnost Sodexo Pass ČR nabízí tyto produkty:

- Gastro pass (stravenky),
- Flexi Pass, Smart Pass, Vital Pass, Holiday Pass, Relax Pass (poukázky pro volný čas),
- Dárkový Pass (dárkové poukázky),
- Zážitekový Pass (zážitky jako dárek),
- penzijní připojištění,
- životní pojištění,
- Asistence Pass (slouží k výplatě příspěvku na živobytí). (Sodexo, 2009)

Poukázky pro volný čas od společnosti Sodexo Pass a. s.:

- Holiday Pass

Poukázka na dovolenou, kterou může uživatel uplatnit podle své volby v široké síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízení. Nominální hodnoty poukázky jsou 500, 1000, 2000 a 5000 Kč.

- Relax Pass

Poukázka, která uživatelům zprostředkovává ideální způsob odpočinku. Lze ji využít na kulturu a sport dle svých zájmů (např. divadlo, plavání, squash, masáže, ...). Nominální hodnoty poukázky jsou 50, 100, 200 Kč.

- Vital Pass

Poukázka sloužící k preventivní a nadstandardní zdravotní péči. Může být čerpána např. na očkování, lázeňské programy, nákup léků a vitaminů a zdravotních pomůcek. Nominální hodnota poukázky 100, 200 a 500 Kč.

- Smart Pass

Touto poukázkou lze přispět k prohloubení nebo rozšíření vědomostí pracovníků. Slouží k úhradě např. jazykových, počítačových kurzů nebo kurzů osobního rozvoje. Nominální hodnota poukázky je 500, 1000, 2000 Kč.

- Flexi Pass

Poukázka pokrývající téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury, sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, nákupu léků až po lázeňské programy a očkování. Nominální hodnoty poukázek jsou 100, 200, 500 a 1000 Kč.

Platnost všech uvedených poukázek je dva roky.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většinu respondentů oslovila nejvíce poukázka Flexi Pass, další v pořadí byla Holiday Pass.

Poukázka Flexi Pass dává každému zaměstnanci možnost vybrat si volnočasovou aktivitu dle svých potřeb a zájmů, ať už se jedná o kulturu, sport, dovolenou, relaxaci, zdravotní péči, nákup vitaminů, zdravotních pomůcek, aj. (Sodexo, 2009)



Obr. 7 Vzor poukázek společnosti Sodexo Pass (Sodexo, 2009)



Le Chèque Déjeuner s. r. o.

Společnost Le Chèque Déjeuner působí na našem trhu více než 15 let. Všechny nabízené produkty tvoří ucelený motivační program, díky kterému si firmy můžou legálně snižovat náklady. Zaměstnanci mohou poukázky čerpat na stravování, dovolenou, sport, kultury, vzdělání, zdraví, a jiné. Poukázky jsou přijímány ve více než 32.000 smluvních provozovnách. (Le Chèque Déjeuner, 2010)

Poukázky pro volný čas od společnosti Le Chèque Déjeuner s. r. o.:

- Šek sport

Poukázku lze uplatnit v bazénech, na tenisových kurtech, fitness centrech a na golfových hřištích, ale také na masážích.

- Šek kultura

Uživatel může poukázkou hradit v kinech, divadlech a dalších kulturních zařízeních.

- Šek zdraví

Uživatelé si můžou dopřát nadstandardní a preventivní zdravotní péče. Poukázku lze uplatnit v lékárnách, lázeňských a jiných zdravotních zařízeních, na úhradu očkování, rehabilitačních masáží.

- Šek vzdělání

Poukázkami lze hradit jazykové, počítačové a jiné kurzy anebo soukromé školící firmy.

- Šek dovolená

Poukázky na dovolenou a relaxaci lze uplatnit v široké síti cestovních kanceláří, lázní a hotelů. Slouží výhradně k úhradě rekreace.

- UNIŠEK+

Univerzální volnočasová poukázka, která zahrnuje oblasti sportu, kultury, zdravotní péče, vzdělání, dovolené. (Le Chèque Déjeuner, 2010)



Obr. 8 Vzor poukázek společnosti Le Chèque Déjeuner (Le Chèque Déjeuner, 2010)

Nominální hodnotu poukázek si stanovuje sama společnost dle svých potřeb. Poukázky lze potisknout firemním logem. Platnost poukázek je do data uvedeného na poukázkách. (Le Chèque Déjeuner, 2010)

7.1 Vyhodnocení jednotlivých dodavatelů poukázek

Personalistkou byla stanovena kritéria, která ohodnotila, a to jak z pohledu zaměstnance (uživatele poukázek), tak z pohledu zaměstnavatele (poskytovatele poukázek). Byla stanovena škála 1-3, kdy minimální hodnota je 1, maximální hodnota je 3.

Na základě stanovených kritérií jsou v tabulkách č. 8 a 9 vyhodnoceny výsledky dodavatelů poukázek a následně je vybrán nejlepší dodavatel poukázek pro společnost XYZ.

*Tab. 8 Hodnocení dodavatelů poukázek z pohledu zaměstnance
(vlastní zpracování)*

Hodnocené kritérium	Váha kritéria	Edenred	Sodexo Pass	Le Chèque Déjeuner
Sít' provozoven v blízkosti společnosti	3	1	3	2
Možnost uplatnění poukázek	2	1	3	2
Šíře nabídky poukázek pro uživatele	1	2	3	1
Σ bodů	-	7	18	11

V blízkosti společnosti XYZ je u Edenred 16 provozoven, Sodexo 24 provozoven, Chèque Déjeuner 9 provozoven.

*Tab. 9 Hodnocení dodavatelů poukázek z pohledu zaměstnavatele
(vlastní zpracování)*

Hodnocené kritérium	Váha kritéria	Edenred	Sodexo Pass	Le Chèque Déjeuner
Množství spokojených uživatelů se službami	3	2	3	1
Administrativní náročnost	2	3	3	3
Σ bodů	-	12	15	9

Nejvíce atraktivní nabídku poukázek má společnost Sodexo Pass, která nabízí mimo klasické poukázky také Zážitkový Pass a finanční benefity (penzijní připojištění a životní pojištění). Méně zajímavou nabídku má společnost Edenred, která navíc poskytuje tzv. Čistý Ticket (poukázka sloužící k úhradě mycích, čistících a pracích prostředků, praní a čištění pracovních oděvů).

Důležité kritérium ze strany zaměstnavatele je množství konečných uživatelů, kteří využijí služby daného dodavatele poukázek. U společnosti Edenred je to více než 500.000 uživatelů, u Sodexo Pass přes 600.000 uživatelů a u společnosti Chéque Déjeuner více než 250.000 uživatelů.

Objednávky poukázek probíhají u všech hodnocených dodavatelů stejně, a to pomocí webových stránek. Standardní doba dodávky poukázek je max. 5 dnů ode dne objednání u všech společností.

Nejlepších výsledků dosahuje společnost Sodexo Pass, která splňuje nejvíce stanovených kritérií (z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele).

Společnost XYZ svým zaměstnancům neposkytuje žádné zaměstnanecké výhody zkvalitňující využívání jejich volného času. Z personalistického hlediska je vyvážení pracovního a osobního života velmi důležité. Pokud je pracovník v obou oblastech spokojený, tak má větší chuť rozvíjet sám sebe i společnost. Proto je kladen stále větší důraz na volnočasové aktivity. Z těchto důvodů je společnosti XYZ navrženo zavedení poukázek pro volný čas.

Pro společnost XYZ je tento typ poukázky optimální. Uspokojí totiž většinu zaměstnanců, přináší širokou nabídku služeb k čerpání a je výhodná jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Nominální hodnota a objednávání poukázek

Společnost XYZ je ochotna poskytnout na tento způsob odměňování maximálně 400.000,-- Kč. Poukázka Flexi Pass je nabízena v nominálních hodnotách 100, 200, 500 a 1000 Kč.

V realizovaném dotazníkovém šetření bylo navrženo několik možností vyplácení poukázek (k výpočtu použit průměrný stav zaměstnanců k 31. 12. 2011):

a) každému zaměstnanci bude vyplacena poukázka v hodnotě 100 Kč/měsíc

$$(100 \text{ Kč} * 12 \text{ měsíců} * 337 \text{ zaměstnanců} = 404.400,-- \text{ Kč/rok})$$

b) každému zaměstnanci bude vyplacena poukázka v hodnotě 200 Kč/ 1x za 2 měsíce

$$(200 \text{ Kč} * 6 \text{ měsíců} * 337 \text{ zaměstnanců} = 404.400,-- \text{ Kč/rok})$$

c) každému zaměstnanci bude vyplacena poukázka v hodnotě 500 Kč/ 1x za 3 měsíce

$$(500 \text{ Kč} * 4 \text{ měsíců} * 337 \text{ zaměstnanců} = 674.000,-- \text{ Kč/rok})$$

d) každému zaměstnanci bude vyplacena poukázka v hodnotě 1000 Kč/ 1x za rok

$$(1000 \text{ Kč} * 1 \text{ rok} * 337 \text{ zaměstnanců} = 337.000,-- \text{ Kč/rok})$$

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší zájem by zaměstnanci měli o poukázky v nominální hodnotě 500 Kč, které by byly vypláceny jednou za 3 měsíce.

Avšak personalistka s vedením společnosti navrhla vyplácení poukázek v hodnotě 500 Kč každé pololetí ($500 \text{ Kč} * 2 \text{ měsíců} * 337 \text{ zaměstnanců} = 337.000,-- \text{ Kč/rok}$).

Navíc budou společnosti ušetřeny další náklady a čas s objednávkou a distribucí poukázek (pouze dvakrát ročně).

8 PROJEKT ZAVEDENÍ SYSTÉMU VOLITELNÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Aktuální systém poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti XYZ je podrobněji popsán v kapitole 5. Aktuální nabídku zaměstnaneckých výhod ve společnosti znázorňuje tabulka (Tab. 10).

Tab. 10 Aktuální nabídka zam. výhod ve společnosti (vlastní zpracování)

Zaměstnanecké výhody sociální povahy	Zdravotní péče
	Příspěvek na rekreaci dětí
Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci	Závodní stravování
	Nápoje na pracovišti zdarma
	13. a 14. plat
	Prodej firemních produktů se slevou
Zaměstnanecké výhody spojené s postavením ve společnosti XYZ	Pružná pracovní doba
	Mobilní telefon a notebook (i k soukromým účelům)
	Služební automobil (i k soukromým účelům)

Projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod bude vycházet jak z analýzy aktuálního stavu systému poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti XYZ, tak také z průzkumu spokojenosti zaměstnanců realizovaného prostřednictvím dotazníkového šetření.

8.1 Cíle projektu

Cílem projektu je navrhnout systém volitelných zaměstnaneckých výhod ve společnosti XYZ.

Mezi cíle projektu patří zejména:

- zavedení nového systému zaměstnaneckých výhod, a to formou poukázek od 1. 1. 2013,
- snížení míry fluktuace zaměstnanců alespoň na maximální hodnotu doporučené úrovně, což je 10 %, (do 31. 12. 2013),
- zvýšení produktivity práce zaměstnanců (celkové výnosy / průměrný počet zaměstnanců), do 31. 12. 2013

- úspora nákladů při odměňování formou poukázek (oproti peněžnímu odměňování ve formě mzdy), ověření pomocí nákladové analýzy (viz s. 68), k 31. 12. 2013
- snížení míry dočasné pracovní neschopnosti zaměstnanců, do 31. 12. 2013.

Personalistka společnosti XYZ projevila zájem o výsledky dotazníkového šetření a projekt na zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod formou poukázek za účelem zlepšení celého systému poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

8.2 Přínosy projektu

Společnost XYZ počítá s tím, že díky motivovaným a spokojeným zaměstnancům vzroste produktivita práce a klesne míra fluktuace. Zároveň si společnost udrží stávající kvalitní pracovníky a dokáže snad přilákat i nové mladé pracovníky, kterých je ve společnosti nedostatek.

Navíc široké spektrum nabídky poukázky Flexi Pass podpoří i péči o zdraví zaměstnanců, což by mělo vést ke snížení míry absence zaměstnanců. Velkou výhodou je pro společnost administrativní nenáročnost. Objednávku poukázek lze provádět přes internet prostřednictvím webových stránek společnosti Sodexo Pass ČR. Poukázky mohou být doručovány přímo k rukám personalistky.

Další výhodou je i daňové zvýhodnění. Poukázka totiž představuje nepeněžní plnění, a proto nepodléhá dani z příjmů a je navíc osvobozena od odvodů na sociální a zdravotní pojištění (hranice 20.000,-- Kč/rok u každého zaměstnance). Z toho plyne, že zaměstnanec získá více, pokud mu bude vyplacena odměna formou poukázky oproti stejnému plnění ve formě mzdy.

8.3 Klíčové činnosti

V první řadě musí společnost XYZ uzavřít rámcovou smlouvu s dodavatelem poukázek Sodexo Pass a. s. o nákupu a užití poukázek Sodexo. Na základě podpisu smlouvy dostane společnost přihlašovací údaje pro objednávání poukázek přes internet (služba Sodexo Pass OnLine). K objednavce je potřeba znát typ poukázky, nominální hodnotu, počet ks, způsob balení (dárkové balení ve formě přáníčka nebo krabičky, v obálce se jménem zaměstnance).

Platba poukázek bude probíhat na základě zálohových faktur. Úhrada bude prováděna bankovním převodem na základě odsouhlasené zálohové faktury personalistkou. Jelikož je hodnota zásilky společnosti XYZ nad hodnotu 150.000,-- Kč, bude zásilka doručována prostřednictvím bezpečnostní agentury (poplatek 600,-- Kč s DPH).

Společnost XYZ musí zařídit informační kampaň, která zaměstnance s novinkou v oblasti odměňování seznám s dostatečným předstihem. Tato kampaň bude zahrnovat umístění informačních plakátů na jednotlivá střediska pracovníků. Je potřeba, aby byli všichni pracovníci o novém systému volitelných zaměstnaneckých výhod maximálně informováni, proto je navrženo umístit plakáty o změně v poskytování zaměstnaneckých výhod přímo na jednotlivá střediska.

Ve společnosti je 9 středisek, tzn. je potřeba zajistit a distribuovat 9 plakátů. Informační plakáty budou vyvěšeny v jednotlivých střediscích dva měsíce před zahájením vyplácení poukázek (od 1. 11. 2012). Přílohou informačních plakátů bude seznam provozoven v blízkosti společnosti, ve kterých mohou zaměstnanci poukázky uplatnit. Dále budou přiloženy i ukázky samolepek, kterými jsou označeny provozovny, které poukázky Flexi Pass akceptují. Vedoucí pracovníci a mistři budou mít za úkol své podřízené o těchto změnách informovat.

Poukázky Flexi Pass v nominální hodnotě 500 Kč bude zaměstnancům vydávat personalistka při vyúčtování mezd, a to dvakrát ročně (v lednu a červenci). Tyto měsíce jsou zvoleny záměrně. Vyplácení v měsíci lednu zaměstnance potěší (po finančně náročném prosinci).

Stejně tak v červenci, kdy je ve společnosti na přelomu července a srpna celozávodní dovolená, a zaměstnanci tak mohou poukázku čerpat v mnoha volnočasových zařízeních dle svého uvážení. Noví zaměstnanci získají nárok na vyplácení Flexi Pass po uplynutí zkušební doby (3 měsíce).

Ve spolupráci s vedením společnosti bylo stanoveno tříměsíční zkušební období, po kterém bude projekt zhodnocen. Bude provedeno dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců s poukázkovým systémem odměňování. Po roce zavedení a fungování nového systému (k 31. 12. 2013) se projekt zhodnotí i pomocí dalších ukazatelů, kterými jsou míra fluktuace, míra pracovních absencí zaměstnanců a produktivita práce.

8.4 Nositelé oprávněného zájmu

Nositeli oprávněného zájmu jsou všichni, kterých se možná realizace projektu jakýmkoliv způsobem dotkne. Patří zde:

- **personalistka**, která bude zodpovědná za celý projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod, bude uzavírat smlouvu s dodavatelem Sodexo Pass o nákupu a užití poukázek Sodexo, bude mít na starosti zajištění objednávky poukázek,
- **mzdová účetní** bude ve spolupráci s personalistkou distribuovat poukázky zaměstnancům (prostřednictvím výplaty mezd v měsících leden a červenec), s personalistkou bude realizovat informační kampaň pomocí letáků,
- **hlavní účetní** bude spolupracovat s personalistkou a platit dodavateli za objednané poukázky,
- **tiskárna Boster Trade s. r. o.**, která zajistí tisk informačních plakátů potřebných pro kampaň,
- **vedoucí zaměstnanci a mistři** budou mít povinnost informovat své podřízené o změnách týkajících se poskytování zaměstnaneckých výhod,
- **všichni zaměstnanci**, jež jsou cílovou skupinou a budou příjemci odměňování formou poukázek (nepeněžní odměňování),
- **společnost Sodexo Pass a. s.**, která bude dodavatelem poukázek Flexi Pass, spolupracovat se bude se zlínskou pobočkou společnosti Sodexo Pass v čele s jejím ředitelem.

8.5 Matice spolupráce a odpovědnosti

Matice spolupráce a odpovědnosti znázorňuje hlavní nositele jednotlivých činností a jejich vztah k těmto činnostem (Tab. č. 11).

Tab. 11 Matice spolupráce a odpovědnosti (vlastní zpracování)

Odpovědnost		Nositelé odpovědnosti						
koordinační (K) realizační (R) schvalovací (S)		Jednatel společnosti	Personalistka	Mzdová účetní	Hlavní účetní	Vedoucí pracovníci a mistři	Tiskárna	Autorka DP
Popis činnosti								
A	Výběr pracovníků, kteří budou mít projekt na starosti	K						
B	Příprava dotazníkového šetření (určení vzorku respondentů, výběr osob, atd.)	K, R						R
C	Sestavení dotazníku pro zjištění spokojenosti pracovníků s nabídkou zam. výhod	K, R						R
D	Distribuce a sběr dotazníků	K, R						R
E	Vyhodnocení dotazník. šetření	K, R						R
F	Návrh projektu	S	K, R					R
G	Uzavření smlouvy s dodavatelem	R						
H	Objednávka poukázek	K, R						
I	Platba zálohové faktury na poukázky	K	R	R				
J	Informační kampaň - návrh	K						
K	Informační kampaň - průběh	R	R		R	R		
L	Distribuce plakátů	K, R			R	R		
M	Předání poukázek zaměstnancům	K, R						
N	Zhodnocení projektu	R	K, R					

8.6 Časová analýza

Tabulka č. 12 slouží k provedení časové analýzy.

Tab. 12 Časová analýza (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (prac. dny)	Předchozí činnost
A	Výběr pracovníků, kteří budou mít projekt na starosti	2	-
B	Příprava dotazníkového šetření (určení vzorku respondentů, výběr osob, atd.)	2	A
C	Sestavení dotazníku pro zjištění spokojenosti pracovníků s nabídkou zam. výhod	5	B
D	Distribuce a sběr dotazníků	5	B
E	Vyhodnocení dotazník. šetření	5	B
F	Návrh projektu	5	C, D, E
G	Uzavření smlouvy s dodavatelem	5	F
H	Objednávka poukázek	1	G
I	Platba zálohové faktury na poukázky	1	H
J	Informační kampaň - návrh	5	F
K	Informační kampaň - průběh	14	J
L	Distribuce plakátů	2	K
M	Předání poukázek zaměstnancům	5	I, L
N	Zkušební období	90	M
O	Zhodnocení projektu	5	N

K časové analýze je využit program WinQSB, použita metoda CPM přes modul PERT/CPM.

08-09-2012 10:31:36	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	2	2	4	2	4	0
3	C	Yes	5	4	9	4	9	0
4	D	Yes	5	4	9	4	9	0
5	E	Yes	5	4	9	4	9	0
6	F	Yes	5	9	14	9	14	0
7	G	no	5	14	19	28	33	14
8	H	no	1	19	20	33	34	14
9	I	no	1	20	21	34	35	14
10	J	Yes	5	14	19	14	19	0
11	K	Yes	14	19	33	19	33	0
12	L	Yes	2	33	35	33	35	0
13	M	Yes	5	35	40	35	40	0
14	N	Yes	90	40	130	40	130	0
15	O	Yes	5	130	135	130	135	0
	Project	Completion	Time	=	135	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	3			

Obr. 9 Časová analýza – výstup z Win QSB (vlastní zpracování)

08-09-2012	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3
1	A	A	A
2	B	B	B
3	C	D	E
4	F	F	F
5	J	J	J
6	K	K	K
7	L	L	L
8	M	M	M
9	N	N	N
10	O	O	O
Completion Time	135	135	135

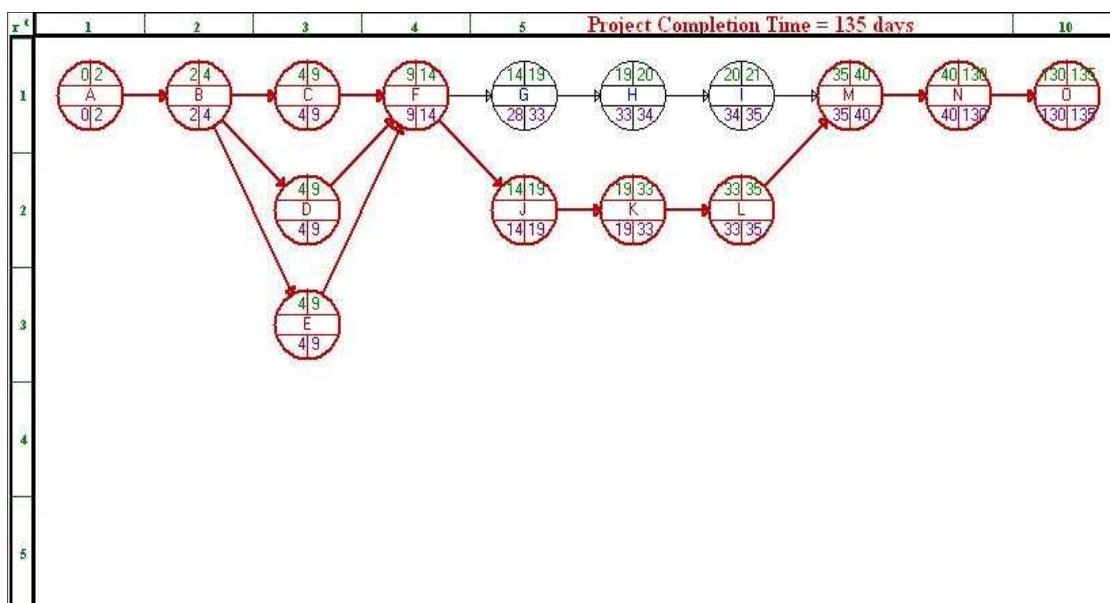
Obr. 10 Kritické cesty – výstup z Win QSB (vlastní zpracování)

Obrázek č. 9 nám ukazuje způsob výpočtu tzv. kritické cesty. K jejímu výpočtu potřebujeme znát nejdříve možný začátek/konec (Earliest Start/Earliest Finish) a nejpozději přípustný začátek/konec (Latest Start/Latest Finish). První sloupec značí číslo činnosti, druhý označení činnosti písmenem, třetí sloupec ukazuje, zda činnost spadá do kritické cesty a čtvrtý sloupec udává dobu trvání dané činnosti.

Nejkratší možná doba realizace projektu je určena délkou tzv. kritické cesty v celém projektu. Tvoří ji součet dob trvání všech činností, které leží na této kritické cestě. Z tabulky je patrné, že byly nalezeny tři kritické cesty a nejkratší možná doba realizace projektu je 135 dní.

Všechny kritické cesty můžeme vidět na obrázku č. 10.

Na obr. 11 je zobrazen uzlově ohodnocený síťový graf znázorňující kritickou cestu. Hranově ohodnocený síťový graf je uveden v příloze.



Obr. 11 Uzlově ohodnocený síťový graf – WinQSB (vlastní zpracování)

Z obrázku je patrné, že kritickou cestu tvoří činnosti **A, B, E, F, J, K, L, M, N, O**. Jedná se o činnosti, které musí být dokončeny v termínu, aby nebyla ohrožena realizace celého projektu. Pokud by došlo k nedodržení nejdříve možných a nejpozději přípustných začátků či konců činností, došlo by tak k prodloužení realizace celého projektu. Nejkratší možná doba pro realizaci projektu je stanovena na 135 dní.

Na kritické cestě se nacházejí činnosti s časovou rezervou rovnou 0. Znamená to, že pokud dojde ke zdržení některé z činností ležící na kritické cestě, dojde ke zdržení celého projektu.

8.7 Nákladová analýza

Tabulka č. 13 zpracovává náklady týkající se celého projektu.

Tab. 13 Nákladová analýza (vlastní zpracování)

Objednávka poukázek na leden	Nominální hodnota poukázky	Počet ks	Součet
	500 Kč	337	168 500 Kč
Objednávka poukázek na červenec	500 Kč	337	168 500 Kč
Provizní poplatek			14 000 Kč
Náklady na dopravu prostřed. bezpečnostní agentury	600 Kč (s DPH) * 2 objednávky ročně		1 200 Kč
Informační kampaň	tisk inform. letáků		200 Kč
	tisk seznamu provozoven, samolepek		300 Kč
Náklady obět. příležitosti	mzdové náklady na čas vynaložený na projekt - všechny osoby, které na něm pracují		40 200 Kč
Další náklady	telefonní poplatky, cestovné, aj.		5 600 Kč
Celkem			398 500 Kč

Jak již bylo uvedeno, společnost je ochotna podílet se na projektu maximální částkou 400.000 Kč. Po sečtení všech nákladů, týkajících se projektu činí celková částka 398.500,-- Kč. Znamená to, že projekt může být realizován.

Stěžejní položku tvoří objednávky samotných poukázek na každé pololetí (dvakrát za rok 168.500 Kč). Společnost Sodexo Pass si účtuje provizní poplatek ve výši 14.000 Kč. Jelikož objednávka poukázek přesáhla 150.000 Kč, je potřeba do nákladů započítat i náklady týkající se dopravy poukázek, kterou zajišťuje bezpečnostní agentura.

Menší nákladovou položku tvoří náklady na informační kampaň – jedná se zejména o tisk informačních letáků a seznamů provozoven, celkem 500 Kč.

Bylo zajímavé zjistit i tzv. náklady obětované příležitosti, které za dobu trvání projektu činí 40.200 Kč. Obsahují veškeré mzdové náklady, které byly „obětovány“ tomuto projektu osobami pracujícími na projektu (personalistka, mzdová účetní, hlavní účetní, jednatel společnosti, vedoucí pracovníci a mistři).

Tab. 14 Náklady obětované příležitosti (vlastní zpracování)

Náklady obět. Příležitosti (v Kč)			
	Prům.mzda/hod	Počet hodin	Celkem Kč
Personalistka	110	180	19.800Kč
Jednatel společnosti	180	20	3600 Kč
Mzdová účetní	110	30	3300 Kč
Hlavní účetní	120	25	3000 Kč
Vedoucí pracovníci	110	50	5500 Kč
Mistři	100	50	5000 Kč
Celkem			40200 Kč

Mezi ostatní náklady, v hodnotě 5.600 Kč, jsou zařazeny telefonní poplatky, cestovné na jednání s dodavatelskou společností poukázek a reprezentační náklady (občerstvení).

8.8 Riziková analýza

Riziková analýza projektu nám identifikuje druh a výši rizika, které by mohlo projekt ohrozit. Mezi základní rizika lze zařadit nedostatek finančních prostředků, nespokojenost zaměstnanců s poukázkami, překročení časových termínů projektu, nevhodný výběr dodavatele, špatná informovanost zaměstnanců, nedostatečná podpora projektu ze strany vedení společnosti.

Ve spolupráci s personalistkou společnosti byla stanovena škála rizik: nízká – střední – vysoká. A poté byla daná rizika vyhodnocena. Výsledky hodnocení jsou shrnuty v tabulce č. 15.

Tab. 15 Riziková analýza (vlastní zpracování)

	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu
1.	Nedostatek finančních prostředků na projekt	Nízká	vysoká
2.	Nespokojenost zaměstnanců s poukázkami	Nízká	vysoká
3.	Překročení časových termínů projektu	Střední	střední
4.	Nevhodný výběr dodavatele	Nízká	střední
5.	Špatná informovanost zaměstnanců	Nízká	střední
6.	Nedostatečná podpora projektu ze strany vedení společnosti	Střední	vysoká

V případě, že společnost XYZ nebude mít dostatek finančních prostředků na objednávku poukázek, nebude možné projekt vůbec realizovat. Společnost si však stanovila z rozpočtu částku 400.000,-- Kč na nový systém volitelných zaměstnaneckých výhod a o zavedení tohoto systému má velký zájem. Proto by musela nastat naprosto neočekávaná situace, která by mohla způsobit to, že by společnost nebyla schopna vyplácet zaměstnancům poukázky (např. ekonomická krize). Riziko nedostatku finančních prostředků na projekt je nízké.

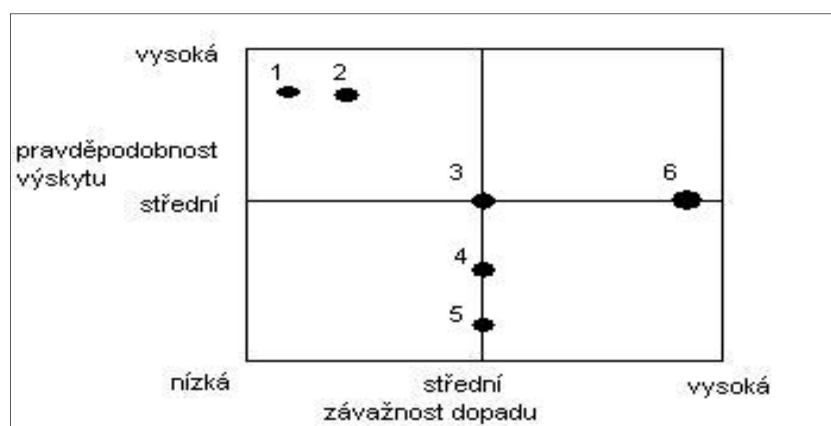
Taktéž pravděpodobnost, že by zaměstnanci nebyli s danými poukázkami spokojeni je velmi nízká. Vyplývá to i z dotazníkového šetření, kde převážná většina zaměstnanců projevila o poukázky Flexi Pass zájem.

Pomocí časové analýzy bylo zjištěno, že potřebná doba pro realizaci projektu činí ... dní. U jednotlivých činností nebyl dosud nalezen žádný závažnější důvod, který by mohl vést k překročení stanovených časových termínů.

Společnost Sodexo Pass a. s. splnila z analyzovaných dodavatelů poukázek nejvíce požadovaných kritérií. Byla podrobena důkladné analýze, a proto je pravděpodobnost výběru nevhodného dodavatele poukázek nízká.

Informační kampaň, která bude provedena distribucí informačních plakátů na jednotlivá střediska pracovníků, by měla proběhnout za spolupráce personálního oddělení s vedoucími pracovníky a mistry, a proto je pravděpodobnost výskytu špatné informovanosti zaměstnanců nízká.

I když společnost XYZ projevila o zavedení nového systému volitelných zaměstnaneckých výhod velký zájem, pravděpodobnost, že by projekt ze strany vedení nebyl podpořen.



Obr. 12 Matice – riziková analýza (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navržení projektu na zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod ve společnosti XYZ formou poukázek.

Zaměstnanecké výhody v sobě zahrnují širokou škálu rozmanitých služeb a zboží, za které by si zaměstnanci jinak museli platit. Tyto výhody bývají často důvodem, proč zaměstnanci v podniku nadále pracují anebo proč se uchazeči o zaměstnání rozhodnou v dané firmě pracovat.

V teoretické části byly shrnuty poznatky z oblasti odměňování, zejména zaměstnanecké výhody.

V praktické části byla stručně představena společnost XYZ, pro kterou byla diplomová práce zpracovávána. Byl analyzován stav v oblasti zaměstnaneckých výhod a výsledky dotazníkového šetření zaměřené na spokojenost pracovníků s aktuální nabídkou zaměstnaneckých výhod. Následně byl navržen projekt na zavedení systému volitelných výhod formou poukázek. Jedná se o volnočasové poukázky Flexi Pass od společnosti Sodexo Pass ČR, které pokrývají téměř všechny volnočasové aktivity od kultury, sportu, relaxace, dovolené, až po vzdělávání, očkování, lázeňské programy a podobně.

Návrh projektu na zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod obsahuje také nákladovou analýzu, pomocí které byly vyčísleny finanční náklady spojené s projektem. Veškeré náklady související s projektem byly zaneseny do přehledné tabulky. K časové analýze byl využit program WinQSB. Pomocí této analýzy jsme zjistili, že celý projekt potřebuje 135 dnů. Pomocí rizikové analýzy byla stanovena rizika a jejich pravděpodobnost výskytu. Prostřednictvím těchto analýz bylo zjištěno, že by neměla být realizace projektu nijak ohrožena, ať už z pohledu časového, finančního či rizikového.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie:**

- ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ĎÁMBROSOVÁ H., ČORNEJOVÁ H., LEŠTINSKÁ V., PELECH P., SCHMIED Z., STÝBLO J., ŠENK Z., TRYLČ L., VALENTA J. 2009. *Abeceda personalisty*. Vyd. 3. Olomouc: ANAG. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- ARMSTRONG, Michael. 2003. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Vyd. 9. London: Kogan Page. 979 s. ISBN 0 7494 4105 4.
- ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. Vyd. 1. Praha: GRADA. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 8. Praha: GRADA. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Vyd. 1. Praha: Prospektrum. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- JANOUSHKOVÁ, Jana; KOLIBOVÁ, Helena. 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Vyd. 1. Praha: GRADA. 116 s. ISBN 80-247-1364-0.
- KASPER, Helmut; MAYRHOFER, Wolfgang. 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Vyd. 3. Praha: Linde. 600 s. ISBN 80-86131-57-2.
- KOUBEK, Josef. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 1. Praha: GRADA. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- KOUBEK, Josef. 2002. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: GRADA. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

ULRICH, Dave. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne. 2005. *The HR Value Proposition*. Vyd. 1. Boston: Harvard business school. ISBN 1-59139-707-3.

Internetové zdroje

ČAPEK, Daniel. Zaměstnanecké výhody formou poukázek. [online]. 2010. [cit. 2011-10-25]. Dostupné z WWW:
<<http://www.sagit.cz/pages/prehlrub.asp?cd=295&typ=c&sn=y&hledany=zam%E9+stnaneck%E9+v%FDhody&>>

Česká tisková kancelář. Nejžádanějšími benefity pro Čechy jsou peníze a volno navíc [online]. 2010 [cit. 2011-10-24]. Dostupný z WWW:
<<http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/nejzadanejsimi-benefity-procechy-jsou-penize-a-volno-navic/430536> />.

EDENRED CZ. Edenred: Základní informace [online]. 2010 [cit. 2012-07-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.edenred.cz/o-nas/zakladni-informace.aspx>>.

CHVÁTAL, Dalibor. Zaměstnanecké výhody umí významně motivovat. [online]. [cit. 2007-11-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/>>.

JAKUŠ, D. Zaměstnanecké výhody ve firmách ubývají. O jaké výhody můžete

přijít? [online]. 2007 – 2010 [cit. 2010-02-17]. Dostupný z WWW:

<<http://www.nasepenize.cz/zamestnanecke-vyhody-ve-firmach-ubyvaji-o-jakevyhody-muzete-prijit-5759>>.

JANDA, J. Zaměstnanecké benefity a jejich trendy [online]. 1998 – 2010 [cit. 2011-11-

13]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/zamestnaneckebenefity-a-jejich-trendy/>>.

JANEČKOVÁ, A. Jak Češi přicházejí o benefity [online]. 2010 [cit. 2011-11-22].

Dostupné z WWW:<<http://www.profit.cz/clanek/jak-cesi-prichazeji-o-benefity/>>

KRÁKOROVÁ, I., BARTYZALOVÁ, J. Benefity – a jejich daňové dopady?

[online]. 1996 – 2010 [cit. 2011-11-21]. Dostupný z WWW:

<<http://kariera.ihned.cz/c1-39224440-benefity-a-jejich-danove-dopady>>.

LE CHÉQUE DÉJEUNER. Le Chèque Déjeuner: O nás [online]. 2010 [cit. 2012-07-01].

Dostupné z WWW: <<http://www.seky.cz/o-nas/>>.

MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity. [online]. [cit. 2011-10-29]. Dostupné z WWW:

<http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=91740>

MALETÍNSKÁ, J. Zaměstnanecké benefity [online]. 2004 – 2009

[cit. 2011-11-19]. Dostupný z WWW: http://www.mjournal.cz/cs/praxe/pripadove-studie/zamestnanecke-benefity__s354x402.html>.

- PIKE, J. Benefity jsou krásná věc, ale musí se s nimi umět pracovat [online]. 1999 – 2010 [cit. 2011-10-29]. Dostupný z WWW: <http://podnikani.idnes.cz/benefityjsou-krasna-vec-ale-musi-se-s-nimi-umet-pracovat-pk8-/firmy_rady.asp?c=A080814_110152_firmy_rady_hru>.
- Prabos plus, a. s. Profil společnosti. 2011 [cit. 2011-10-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.prabos.cz/>>.
- RUML, M. Ušetřete na daních pomocí zaměstnaneckých benefitů [online]. 2007 [cit. 2011-11-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/132524-usetrete-na-danich-pomoci-zamestnaneckych-benefitu/>>
- Sodexo. Informace o firmě [online]. 2009 [cit. 2011-10-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/o-nas/o-nas.asp>>.
- SODOMKA, P. Personální informační systém budoucnosti [online]. 2001 – 2012 [cit. 2012-06-19]. Dostupné z WWW: <http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/personalni-informacni-system-budoucnosti.htm>
- Svaz průmyslu a dopravy ČR. Ze zaměstnaneckých benefitů firmy stále více preferují vzdělávání. [online]. [cit. 2011-10-28]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/cervenec-2011/zamestnanecke-benefity-vzdelavani-vede/1001950/61260/>
- TYL, O. O benefitech ze široka a trochu jinak [online]. 1996 – 2010 [cit. 2011-10-23]. Dostupný z WWW:<<http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-obenefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>>.

VITUJOVÁ, P. Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i pro

zaměstnavatele [online]. 2008 [cit. 2011-11-27]. Dostupné z WWW:

<<http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>>

Zákon č. 586/1992 Sb. ČR, o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů, § 24, odst. 2j.;

§ 25, odst. 1h. 1998 – 2010 [cit. 2011-10-22]. Dostupné z WWW:

<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/uvod.aspx>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Aktivity řízení lidských zdrojů	12
Obr. 2 Systém odměňování	14
Obr. 3 Poskytování jednotlivých benefitů	25
Obr. 4 Organizační struktura firmy.....	28
Obr. 5 Vzory poukázek pro volný čas od společnosti Edenred CZ.....	51
Obr. 6 Sodexo Pass ČR – komplex. Dodavatel zaměst. benefitů	52
Obr. 7 Vzor poukázek společnosti Sodexo Pass.....	54
Obr. 8 Vzor poukázek společnosti Le Chèque Déjeuner.....	56
Obr. 9 Časová analýza – výstup z Win QSB	67
Obr. 10 Kritické cesty – výstup z Win QSB.....	67
Obr. 11 Uzlově ohodnocený síťový graf – Win QSB.....	68
Obr. 12 Matice – riziková analýza	72

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Struktura zaměstnanců dle tzv. dokončeného věku.....	31
Tab. 2 Fluktuace zaměstnanců.....	32
Tab. 3 Produktivita práce.....	33
Tab. 4 Mzdové tarify	35
Tab. 5 Věrnostní odměny.....	36
Tab. 6 Hodnocení respondentů	42
Tab. 7 Spokojenost s šíří nabídky zaměst. výhod.....	47
Tab. 8 Hodnocení dodavatelů poukázek z pohledu zaměstnance.....	57
Tab. 9 Hodnocení dodavatelů poukázek z pohledu zaměstnavatele.....	57
Tab. 10 Aktuální nabídka zam. výhod ve společnosti	60
Tab. 11 Matice spolupráce a odpovědnosti	65
Tab. 12 Časová analýza	66
Tab. 13 Nákladová analýza.....	69
Tab. 14 Náklady obětované příležitosti	70
Tab. 15 Riziková analýza.....	71

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví.....	30
Graf 2 Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení	31
Graf 3 Struktura zaměstnanců dle vzdělání	32
Graf 4 Fluktuace zaměstnanců	33
Graf 5 Produktivita práce.....	33
Graf 6 Nejčastěji užívané zaměstnanecké výhody ve společnosti.....	41
Graf 7 Význam zaměst. výhod pro motivaci.....	42
Graf 8 Zájem o zaměstnanecké výhody.....	43
Graf 9 Spokojenost s šíří nabídky zaměstnaneckých výhod.....	44
Graf 10 Zájem o poskytování zam. výhod formou poukázek	45
Graf 11 Nominální hodnota poukázek.....	46
Graf 12 Zájem o cafeteria systém	46

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1 Míra fluktuace33

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I/1: Dotazník

PŘÍLOHA P I/2: Dotazník

PŘÍLOHA P I/3: Dotazník

PŘÍLOHA P II: Hranově ohodnocený síťový graf

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a zpracovávám diplomovou práci na téma Projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod ve firmě XYZ.

Tímto Vás chci požádat o spolupráci vyplněním dotazníku, který mi pomůže zjistit momentální stav v oblasti volitelných zaměstnaneckých výhod u vás ve firmě. Budou mě zajímat Vaše názory a spokojenost v této oblasti. Děkuji za ochotu a pomoc.

Odpovědi, které vyjadřují Váš názor, označte prosím **křížkem**.

V případě jakýchkoliv dotazů mne kontaktujte na email: petrah@centrum.cz

Bc. Petra Řeháková, DiS.

1. Které z uvedených zaměstnaneckých výhod ve Vaší společnosti využíváte?

- závodní stravování
- 13. a 14. plat
- příspěvek na rekreaci dětí
- zdravotní péče (např. závodní preventivní péče, očkování proti chřipce)
- půjčky pro zaměstnance (např. bytové půjčky)
- pružná pracovní doba
- nákup firemních produktů se slevou
- služební automobil (i k osobním účelům)
- mobilní telefon
- nápoje na pracovišti zdarma
- permanentní vstupenky/předplatné/poukázky (uved'te jaké, např. plavání, masáže, vstupenky do divadla)

2. Ohodnot'te na škále 0 – 7 (kde 0 je minimální hodnota a 7 maximální) význam zaměstnaneckých výhod pro Vaši motivaci k vysokému pracovnímu výkonu.

 0  1  2  3  4  5  6  7

3. Máte dostatek informací o aktuálních nabízených zaměstnaneckých výhodách ve Vaší firmě?

- ano
- ne
- nevím

4. Jak jste spokojen/a s šíří nabídky zaměstnaneckých výhod ve Vaší firmě?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

5. Uveďte, o které z níže uvedených zaměstnaneckých výhod (max. 3), byste měl/a velký zájem?

- příspěvek na penzijní připojištění
- životní pojištění
- příspěvek na dovolenou
- vitamínové balíčky
- pronájem tenisového kurtu
- permanentky na bowling,
- permanentky do fitcentra, squash, solária
- jiné _____

6. Seřadte Vámi zaškrtnuté zaměstnanecké výhody, z předchozí otázky, podle Vašich preferencí.

1. _____
2. _____
3. _____

7. Případá Vám stávající systém zaměstnaneckých výhod ve Vaší firmě spravedlivý?

- ano
- ne
- nevím

8. Měl/a byste zájem o poskytování zaměstnaneckých výhod prostřednictvím poukázek? Volnočasové poukázky jsou obdobou stravenek. Jejich hlavní předností je jednoduchost používání. Pokud jste uvedli ano, zaškrtněte, které typy by se Vám zamlouvaly.



- ANO

- Flexi Pass (pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování)
- Holiday Pass (poukázka na dovolenou, kterou příjemce může uplatnit dle své volby a chuti v široké síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízení)
- Relax Pass (poukázka na plavání, squash, fitcentrum, masáže, divadlo či jiná kulturní zařízení)
- Vital Pass (poukázka na preventivní a nadstandardní zdravotní péči, např. na očkování, lázeňské programy, fyzioterapii i na nákup léků, vitamínů a zdravotních pomůcek)
- Smart Pass (poukázky na rozvoj znalostí, např. na úhradu jazykových, počítačových nebo otevřených kurzů osobního rozvoje)

- NE (uved'te, prosím proč)

9. Uveďte, v jaké nominální hodnotě, byste chtěli výše uvedené poukázky využívat:

- 100 Kč/ 1x za měsíc
- 200 Kč/ 1x za 2 měsíce
- 500 Kč/ 1x za 3 měsíce
- 1000 Kč/ 1x za půl roku
- 2000 Kč/ 1x za rok

10. Moderní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod se nazývá tzv. cafeteria systém. Jde o systém, ve kterém si zaměstnanec vybírá zaměstnanecké výhody dle svého uvážení. Je to vlastně „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně mohou utratit za libovolnou zaměstnaneckou výhodu z katalogu odměn. Zaměstnavatel v něm předem stanoví výčet odměn i jejich cenu.

Uvítali byste tuto možnost poskytování zaměstnaneckých benefitů?

- ano
- ne

11. Pokud máte k zaměstnaneckým výhodám ve Vaší firmě jakékoliv návrhy, rady či připomínky, můžete se vyjádřit zde:

12. Vaše pohlaví:

- muž
- žena

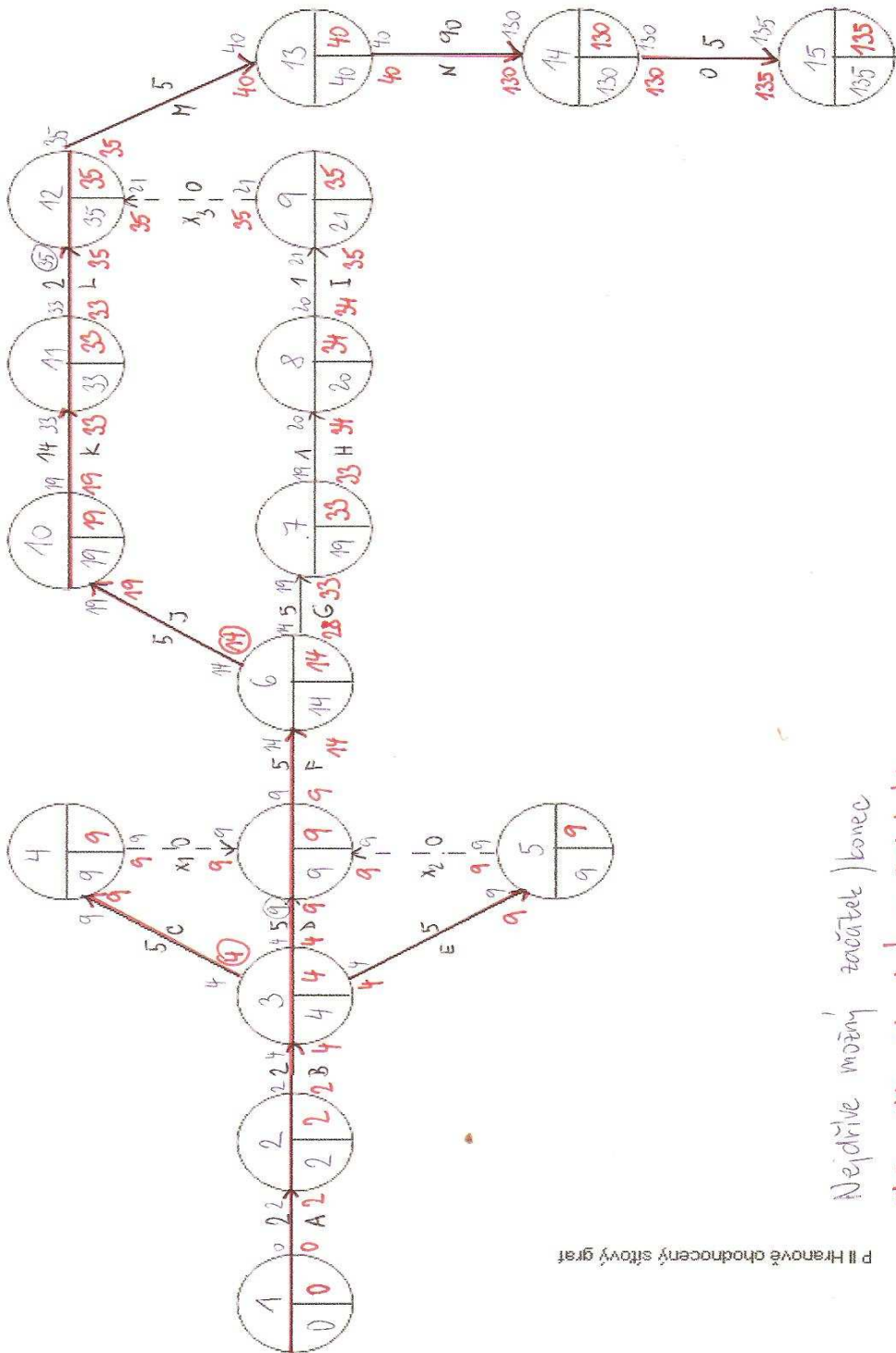
13. Vaše profese:

- dělnická
- administrativní
- manažerská

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním toho dotazníku.

PŘÍLOHA P II: HRANOVĚ OHODNOCENÝ SÍŤOVÝ GRAF

PŘÍLOHA P II
HRANOVĚ OHODNOCENÝ SÍŤOVÝ GRAF



P II Hranově ohodnocený síťový graf

Nejdříve možný začátek | konec
 Nejpозději přípustný začátek | konec

KRITICKÁ CESTA:
 $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow F \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow L \rightarrow M \rightarrow N \Rightarrow 0 = 135 \text{ dní}$
 $A \rightarrow B \rightarrow D \rightarrow F \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow L \rightarrow M \rightarrow N \Rightarrow 0 = 135 \text{ dní}$
 $A \rightarrow B \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow L \rightarrow M \rightarrow N \Rightarrow 0 = 135 \text{ dní}$