

Analýza systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti

Kateřina Mičkeová

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Mičkeová**
Osobní číslo: **M15178**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se odměňováním pracovníků se zaměřením na oblast zaměstnaneckých benefitů.

II. Praktická část

- Analyzujte systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti.
- Provedte průzkum spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity dané společnosti.
- Navrhněte doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 241 s. ISBN 978-80-7552-514-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

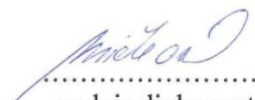
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2. 5. 2018

Jméno a příjmení: Kateřina Míčkeová


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je zaměřena na vymezení problematiky řízení lidských zdrojů, blíže dále na odměňování pracovníků a poskytování zaměstnaneckých výhod. Poznatky z teoretické části jsou následně využity v praktické části bakalářské práce, jejíž podstatnou část tvoří vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřené na analýzu spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami ve vybrané společnosti. Zaměstnanci vybrané společnosti jsou s poskytovanými výhodami spíše spokojeni. Na základě zjištěných informací jsou navržena doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti. Doporučení byla zaměřena na optimalizaci současně poskytovaných výhod a zavedení nových zaměstnaneckých benefitů.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, odměňování, zaměstnanecké výhody, benefity, spokojenost zaměstnanců

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the analysis of employee benefit system in selected company. The thesis is divided into two parts. The theoretical part focuses on defining the problematic of human resource management, it then further explores the employee reward system and how the benefits are provided. Findings from the theoretical part are used in the practical part of the bachelor thesis, the major part of which is formed by the evaluation of a questionnaire survey focused on the analysis of employee's satisfaction with selected benefits provided by the employer in said company. The employees of the chosen company are less satisfied with the benefits offered. Based on the information gathered, recommendations for the improvement of employee satisfaction were made. The recommendations focused on the optimization of the benefits which are being offered at the moment as well as the implementation of new ones.

Keywords: Human Resource Management, reward system, employee benefits, benefits, employee satisfaction

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Matoškové, Ph.D, za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady a věnovaný čas. Dále bych ráda poděkovala vybrané společnosti za možnost zpracování bakalářské práce, také za poskytnutí informací a nápomocnost při provedení výzkumu. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	15
2.1 CÍLE ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	15
2.2 PRVKY ODMĚNY ZAMĚSTNANCE.....	16
2.2.1 Peněžní odměny	16
2.2.2 Nepeněžní odměny.....	19
3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	20
Znaky zaměstnaneckých benefitů	20
3.1 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	21
3.1.1 Členění podle povahy poskytovaných benefitů	21
3.1.2 Členění dle volitelnosti benefitů	22
3.1.3 Členění dle formy benefitu.....	22
3.1.4 Členění dle počtu zaměstnanců, jimž jsou poskytovány.....	23
3.1.5 Členění dle daňové výhodnosti	23
3.2 SYSTÉM POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	24
3.2.1 Plošný způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů.....	24
3.2.2 Flexibilní způsob poskytování benefitů	24
3.3 DAŇOVÝ ASPEKT ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	26
3.4 NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V ČESKÉ REPUBLICE	31
3.5 TRENDY V POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	32
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	36
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	36
5.2 VÝKON PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ V ORGANIZACI	37
5.3 ZAMĚSTNANCI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	38
5.3.1 Vývoj počtu zaměstnanců	38
5.3.2 Struktura zaměstnanců	38
5.3.3 Vybrané personální ukazatele	40
5.4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ V ORGANIZACI.....	42
6 SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD V ORGANIZACI	44
6.1 STRATEGIE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD V ORGANIZACI.....	44
6.2 TYPY BENEFITŮ V ORGANIZACI	44
7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	50

7.1	IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ	50
7.2	POSTAVENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNÁNÍ	52
7.3	SPOKOJENOST S POSKYTOVANÝMI ZAMĚSTNANECKÝMI VÝHODAMI	53
7.4	PREFERENCE RESPONDENTŮ V OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	54
8	PŘEDNOSTI A PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	60
9	DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Zaměstnanecké výhody jsou v dnešní době nedílnou součástí celkově odměny zaměstnance a jejich využití v systému odměňování je nesmírně důležité. V dnešní době, kdy je trendem, že dochází k čím dál většímu sladování profesního a osobního života, zaměstnanecké výhody napomáhají zvýšit atraktivitu zaměstnavatele, zaujmout potenciálního uchazeče o zaměstnání či upevnit pozici zaměstnavatele a zároveň zvýšit loajalitu zaměstnanců.

Mnoho společností v současnosti inovuje systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod, ztraktivňuje jej pro stávající zaměstnance, ale i možné uchazeče. V závislosti na dnešním trhu práce, kdy je vysoký nedostatek kvalifikovaných uchazečů, se společnosti snaží zaujmout uchazeče právě i skrze propracovaný systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Aby byl systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod co nejefektivnější, měli by se společnosti aktivně zajímat o preference svých zaměstnanců, sledovat vývoj a trendy v této oblasti.

V současné době existuje široké množství zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatelé mohou svým zaměstnancům poskytovat, a to jak fixním tak flexibilním způsobem. Týkají se jejich každodenního života, volného času, zdravotní péče, rozvoje a vzdělávání atd. Působení některých zaměstnaneckých benefitů může být účelné i pro zaměstnavatele zejména jedná-li se zaměstnancův odborný rozvoj, další vzdělání v oboru, jazykové kurzy apod.

Cílem systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod není vytvořit co nejširší spektrum zaměstnaneckých výhod, ale poskytovat takové výhody, o které mají zaměstnanci zájem a využívají je. Správně nastavený systém přináší firmě loajalitu jejich zaměstnanců a může je více stimulovat k většímu pracovnímu nasazení. Každá společnost by měla upravovat svůj systém poskytovaných výhod podle svých finančních možností, v závislosti na hospodářské situaci v zemi, situaci na trhu práce, lokalitě atd.

V teoretické části bakalářské práce je definována oblast řízení lidských zdrojů. Blíže je zaměřena na odměňování pracovníků a s ním spojené poskytované zaměstnanecké výhody. Oblast zaměstnaneckých výhod je zkoumána blíže z několika aspektů, například systému poskytování zaměstnaneckých výhod, daňové výhodnosti některých typů výhod apod. Poznatky z teoretické části jsou východiskem pro praktickou část bakalářské práce.

Praktická část bakalářské práce se zabývá analýzou současného stavu zaměstnanec-
kých výhod. Současný stav je analyzován na základě poskytnutých interních materiálů
společnosti a několika rozhovorů s personalistou. Převážnou část tvoří dotazníkové šetření,
které je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výho-
dami ve vybrané společnosti. Následně jsou uvedena doporučení, které by mohly zlepšit
spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

Vybraná společnost vypracování analýzy systému zaměstnaneckých benefitů poža-
dovala kvůli několika aspektům. Především proto, aby mohla oproti své konkurenci ucha-
zeče při vývěru zaměstnavatele více zaujmout. Dále také kvůli nedostatku kvalifikovaných
pracovníků, motivací k setrvání v organizaci u mladších zaměstnanců a samozřejmě také k
zjištění preferencí stávajících zaměstnanců.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Cílem teoretické části je vypracování literární rešerše na téma odměňování pracovníků s bližším zaměřením na zaměstnanecké výhody. V praktické části je využito poznatků z teoretické části k analyzování spokojenosti zaměstnanců se současně poskytovanými zaměstnaneckými výhodami ve vybrané společnosti. Následně jsou vypracována doporučení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

V teoretické části je využito deskriptivní metody k bližšímu seznámení se s vymezenou problematikou. Teoretická část bakalářské práce vychází především z knižních zdrojů, menším podílem jsou zastoupeny internetové zdroje.

Praktická část bakalářské práce je vypracována pomocí kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum je založen na sestavení dotazníkového šetření na základě rozhovoru s personalistou a potřebami společnosti. Dotazník je uveden v příloze č. 2. Vyhodnocení dotazníkového šetření provedeného ve vybrané společnosti je uvedeno v kapitole 8. Pro vyhodnocení dotazníkového šetření je využito programu Google Forms a MS Excel.

Pro bližší vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity je využito statistických metod, zejména analýzy závislosti. Pro bližší porozumění současnému stavu poskytovaných benefitů ve vybrané společnosti je dále využita analýza interních materiálů společnosti, kolektivní smlouvy a rozhovor s personalistou a zástupcem společnosti.

V závěrečné části jsou na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření, potřeb a možností společnosti uvedena doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými benefity.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma zvolené bakalářské práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. V této kapitole je uvedena definice řízení lidských zdrojů; cíle, které by se v rámci řízení lidských zdrojů měli v organizacích naplňovat, a také současná podoba řízení lidských zdrojů. Dále je také zmíněna role manažerů při provádění cílů a úkolů řízení lidských zdrojů.

Podle Armstronga (2014, s. 47) je řízení lidských zdrojů možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Armstrong uvádí, že se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, péči o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům (Armstrong, 2014, s. 45).

Podle Koubka (2007, s. 17) i Dvořákové (2012, s. 6) řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, je jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.

Mezi cíle řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2016, s. 53) patří:

- Podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace.
- Přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu.
- Zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané pracovníky.
- Usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování vzájemné důvěry mezi managementem a pracovníkem.
- Podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Obdobně Koubek (2007, s. 17-18) definuje pět základních cílů. Nicméně v jeho pojetí jsou cíle řízení lidských zdrojů tyto:

- Zařazení správného člověka na správné místo.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.

- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Kleibl (2001, s. 5) zmiňuje na rozdíl od dvou výše zmíněných autorů pouze dva cíle řízení lidských zdrojů. Zaprvé zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů, tj. požadovaného počtu zaměstnanců, jejich věkové a profesní struktury a kvalifikace. Dále pak zabezpečení kvalitativní stránky lidských zdrojů, tzn. výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace zaměstnance s cíli organizace.

Úkoly řízení lidských zdrojů a činností, které vedou k jejich plnění, jsou náplní práce personálního útvaru, ale také nedílnou součástí práce všech vedoucích pracovníků, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii společnosti. Zjednodušeně se dá říci, že každý, kdo má na starosti alespoň jednoho pracovníka musí vykonávat řadu personálních činností. Část personální práce je tedy vykonávána liniovými a provozními manažery a také vrcholovým vedením společnosti. (Koubek, 2007, s. 29)

Vedoucí pracovníci, zejména linioví manažeři, hrají významnou roli v několika oblastech řízení lidských zdrojů. Měli by být spolutvůrci personální strategie a personální politiky organizace. Podílí se na spoluvytváření pracovních úkolů svým podřízeným a mají rozhodující roli ve vytváření pracovních míst. Zároveň vzhledem k jejich znalosti svěřených pracovníků a potřeb svěřeného úseku provádějí nejrůznější analýzy. Jejich dalším úkolem je personální plánování, kdy na základě daných úkolů musí být schopni odhadnout potřebu pracovníků a popřípadě nacházet vhodná řešení. V jejich kompetenci je také získávání, výběr, přijímání a zařazení pracovníka na pracovní pozici, či naopak propouštění a penzionování pracovníků. Nadřízení hrají důležitou roli při hodnocení a odměňování, protože ze své funkce jsou schopni ohodnotit nejen pracovníka, ale i nejlépe vidí, zda a jak systém odměňování v praxi skutečně motivuje a stimuluje zaměstnance. V neposlední řadě utvářejí dobré pracovní vztahy a pečují o svěřené zaměstnance. (Koubek, 2007, s. 31-33)

Základním úkolem personalistů je poskytování služeb související s řízením lidských zdrojů. Podílejí se na vytváření harmonického prostředí, ve kterém by pracovníci rozvinuli a využili své schopnosti, potenciál a uspokojili potřeby své a potřeby organizace. V současné době je role personalistů orientována více podnikatelsky, kdy se snaží o vytvoření konkurenční výhody organizace. (Armstrong, 2014, s. 80)

2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Jednou z nejdůležitějších personálních činností, které se v rámci řízení lidských zdrojů v organizaci provádějí, je odměňování pracovníků. Podle Koubka (2007, s. 283) odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdy nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Do moderního pojetí odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu.

Armstrong (2007, s. 20) se v rámci definice řízení odměňování s Koubkem (2007, s. 283) shoduje v mnoha bodech. Uvádí, že řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Dále k těmto aspektům připojuje nepeněžní a nehmotné odměňování, pochvalu, uznání a příležitost ke vzdělávání, rozvoji a růst pravomocí a odpovědností pracovníka při výkonu práce.

2.1 Cíle řízení odměňování

Armstrong (2007, s. 20) definoval následující cíle řízení odměňování:

- odměňování zaměstnanců podle hodnoty, kterou vytvářejí, tzn. spravedlivé odměňování pracovníků;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správné věci, aby bylo zřejmé, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Podle Armstronga (2007, s. 20) se cílů řízení odměňování dosahuje pomocí vytváření a následné realizace strategií, politiky, procesů a postupů, které vycházejí z filozofie odměňování. Tento systém by měl být realizován v souladu s principy spravedlnosti a fungovat důsledně, slušně, logicky a transparentně. V neposlední řadě by měl být provázán s podnikovou strategií.

2.2 Prvky odměny zaměstnance

Podle Armstronga (2007, s. 27) a Kleibla a kol. (2001, s. 68) je celková odměna kombinací peněžních a nepeněžních odměn, které mohou pracovníci dostávat. V následující části bakalářské práce jsou stručně popsány složky peněžitých odměn, a je definována nepeněžítá složka odměny zaměstnance.

2.2.1 Peněžní odměny

Kleibl a kol. (2001, s. 68) peněžní formu odměňování definuje jako mzdu a veškeré její složky, včetně příplatků, podílů na výsledcích hospodaření a peněžitých zaměstnaneckých výhod.

Charvát (2006, s. 103) a Walker (2003, s. 84) se shodují v rozdělení peněžní odměny na její fixní a variabilní část. Fixní část mzdy je stanovena jako pevná sazba v platovém výměru zaměstnance a vyplácí se bez ohledu na výkon pracovníka. (Charvát, 2006, s. 103) Variabilní část mzdy se mění na základě výsledků nebo dosažení vytyčených cílů. Variabilní program odměňování se snaží provázat výkon pracovníka se strategií společnosti a jejími cíli. Mezi variabilní složky mzdy můžeme zařadit mimořádné odměny, provize, výkonnostní odměny, podíly na zisku, výkonnostní odměny, útvárové odměny, týmové odměny, finanční projev uznání apod. (Walker, 2003, s. 84)

Koubek (2007, s. 291) na rozdíl od Charváta (2006, s. 103) a Walkera (2003, s. 84) vyděluje tzv. mzdové formy. Mzdové formy rozděluje do dvou hlavních skupin. A to na základní a dodatkové mzdové formy. Mezi základní mzdové formy patří časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová mzda nebo také provizní mzda, popřípadě mzdy ta očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda) či mzda/plat za znalosti a dovednosti (schopnosti), nově ještě Koubek popisuje mzdu/plat za přínos. Mezi dodatkové mzdové formy patří např. prémie, odměny, osobní ohodnocení (osobní příplatek), odměna za úsporu času, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky apod.

Časová mzda a plat

„Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci.“ (Koubek, 2007, s. 309) Je možné ji uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. U dělnických profesí, kde je hodinový mzdový tarif, se určí jako součin tohoto tarifu a

skutečně odpracované doby v hodinách. U nemanuálních činností je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci. (Dvořáková, 2012, s. 321)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je často označována jako nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy, kdy je pracovník placen za každou jednotku práce, kterou odvede. Při uplatňování úkolové mzdy je potřeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné. Organizace by měla přispět dostatečným organizačním zabezpečením, aby pracovník mohl ovlivnit svůj pracovní výkon. (Koubek, 2007, s. 311)

Dvořáková (2012, s. 321-322) v souvislosti s úkolovou mzdou upozorňuje na nutnosti stanovení výkonových norem, pracovních a technologických postupů.

Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda bývá uplatňována v obchodních činnostech či některých službách. Odměna pracovníka je zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství. Pokud je odměna pracovníka zcela závislá na jeho výkonu, jedná se o tzv. přímou podílovou mzdou. Ve druhém případě, pokud je z části závislá, má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. (Koubek, 2007, s. 312) Výše provize je určena buďto procentem z peněžního ukazatele např. obratu, tržeb, zisku, nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje. (Dvořáková, 2012, s. 323)

Mzdy za očekávané výsledky práce

Mzdy za očekávané výsledky práce patří mezi méně známé mzdové formy. Jedná se o odměnu za dohodnutý soubor prací, dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. (Koubek, 2007, s. 312)

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti představují jednu z novějších mzdových metod a váže odměnu nato, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Využívá se v široce pojatém zaměstnání např. u elektrikářů či údržbářů. (Koubek, 2007, s. 313)

Mzdy a platy za přínos

Přínos je role, kterou jedinec hraje při dosahování týmových nebo organizačních cílů. Odměňování za přínos v sobě integruje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti, tedy za to, co pracovník vkládá. Je to jakási kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost. (Koubek, 2007, s. 314)

Osobní ohodnocení

Poskytnutí osobního ohodnocení motivuje zaměstnance k žádanému jednání. Tato pohyblivá část mzdy se diferencuje podle minulých individuálních zásluh a přínosů. Osobní ohodnocení stanovuje přímý nadřazený. (Dvořáková, 2012, s. 322)

Prémie

Prémie jsou oblíbené formy mzdy, které jsou poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Koubek (2007, s. 315-316) rozlišuje dva druhy prémie:

1. **Periodicky opakující se prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu.** Kritéria jsou jasně dána a prémie se zpravidla váže na splnění určitého ukazatele např. na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů, splnění termínu apod. Mohou být individuální a kolektivní.
2. **Jednorázová prémie** (bonus, mimořádná odměna) je odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů. Může mít peněžní i nepeněžní formu (výlet, kulturní akce, pobyt aj.)

Účast na výsledcích hospodaření organizace

Účast na výsledcích hospodaření organizace je forma mzdy, kterou může zaměstnavatel poskytovat zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. (Dvořáková, 2012, s. 324) Nejčastěji se používají tři varianty, a to podíl na zisku, podíl na výnosu (např. obratu a přidané hodnotě aj.) a podíl na výkonu (např. na objemu výroby, přírůstku produktivity či úspoře nákladů. (Koubek, 2007, s. 316)

Podle Dvořákové (2012, s. 324) se s účastí na zisku setkáváme spíše u velkých podniků.

Příplatky

Příplatky mohou být povinné a nepovinné. V prvním případě jejich zakotvení musí být uvedeno v právních normách. Mezi povinné příplatky patří příplatek za práci přesčas,

příplatek za práci ve svátek, příplatek za noční práci. Na nepovinných příplatcích se dohodne organizace s odbory v rámci kolektivního vyjednávání, nebo je poskytuje dobrovolně. Nepovinné příplatky mohou být na dopravu do zaměstnání, oděv, ubytování a ostatní příplatky související s výkonem práce. (Koubek, 2007, s. 317)

2.2.2 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce vykonávané pracovníkem. Jde například o pocit úspěšnosti, nezávislosti, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti k osobnímu rozvoji a rozvoji kariéry a také například vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených. (Armstrong, 2007, s. 27)

Kleibl a kol. (2001, s. 68) rozšiřují Armstrongovu definici nepeněžních odměn ještě o skupinu hmotných odměn, jako jsou výrobky, služby, osobní vybavení (služební notebook, telefon apod.)

3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Součástí celkové odměny jsou zaměstnanecké výhody (benefity). V současnosti je využíváno mnoho různých zaměstnaneckých výhod. V této stěžejní kapitole teoretické části je zmíněno několik různých členění zaměstnaneckých výhod, způsob jejich poskytování a jejich daňový aspekt.

Dvořáková (2012, s. 325) definuje zaměstnanecké výhody jako formu příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci. Podle Koubka (2007, s. 319) jsou zaměstnanecké výhody takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od výše zmíněných forem odměňování nebývají vázány na výkon pracovníka, ovšem někdy se přihlíží k postavení, funkci a zásluhám konkrétního pracovníka.

Dle Armstronga (2007, s. 382) zaměstnanecké výhody zlepšují blahobyt pracovníků organizace. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn. Mohou být odloženy na později nebo mít zásahovou povahu, např. penzijní systémy, pojištění, nemocenské dávky, nebo mohou být bezprostřední např. podnikový automobil nebo půjčka.

Zaměstnanecké výhody slouží pracovníkům k jejich osobní potřebě, ke zvyšování jejich blahobytu. Měly by zvyšovat oddanost a loajalitu vůči organizaci a celkově sloužit ke spokojenosti a pohodě pracovníka. Někteří zaměstnavatelé nabízejí zaměstnanecké výhody proto, aby si dokázali zajistit konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn. Některé zaměstnanecké výhody musejí být zabezpečeny zákonem např. mateřská dovolená. (Armstrong, 2007, s. 382)

Znaky zaměstnaneckých benefitů

Dvořáková (2012, s. 325) definovala několik znaků zaměstnaneckých výhod, tyto znaky jsou:

- nejsou závislé na zásluhách pracovníka, ale jejich rozsah a struktura se často zlepšují s jeho postavením a dobou trvání pracovního poměru;
- nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu;
- někdy ji všichni zaměstnanci nepocítují jako výhodu, například mladý zaměstnanec nepocítuje potřebu penzijního připojištění
- často ji organizace zavádějí proto, aby kopírovali současné trendy;

- u velkých finančně silných organizací nalezneme širokou škálu benefitů proti malým podnikům, které nabízejí omezený počet výhod;
- po zavedení je zaměstnanci vnímají jako samozřejmost a automatickou součástí pracovního vztahu, nikoli jako nadstandardní péči, proto může být pro organizaci složité tyto výhody zrušit;
- nelze předložit důkaz o závislosti, nakolik benefity přitahují do podniku uchazeče o zaměstnání;
- mohou pozitivně působit na spokojenost pracovníka;
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

Pokud organizace chce, aby mělo poskytování zaměstnaneckých benefitů pozitivní dopad na spokojenost, motivaci a stabilitu zaměstnanců, měla by se zajímat a aktivně angažovat v tom, jaké zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují. (Koubek, 2007, s. 320)

3.1 Členění zaměstnaneckých benefitů

Na zaměstnanecké benefity můžeme pohlížet z několika hledisek, podle nichž jsou členěny do různých skupin. Tyto skupiny jsou uspořádány nejen na základě povahy benefitů, ale i z hlediska jejich daňové výhodnosti, oblastí života zaměstnance, volitelnosti apod.

3.1.1 Členění podle povahy poskytovaných benefitů

Armstrong (2007, s. 383-385) definoval několik oblastí, ve kterých zaměstnavatel může poskytovat zaměstnanecké benefity. Tyto oblasti se týkají:

- osobní bezpečnosti (příspěvky na zdravotní péči, pojištění, nemocenské dávky, dodatečné odstupné a poradenství týkající se kariéry);
- peněžní pomoci (podnikové půjčky, půjčky na permanentky, pomoc při splácení hypoték, příspěvky na přemístění a členské příspěvky v profesních organizacích);
- osobních potřeb (volno z osobních důvodů, příspěvky na péči o děti ve vnitropodnikových zařízeních, poradenské služby, sportovní a kulturní zařízení, podnikové slevy a příspěvky během mateřské či otcovské dovolené nad rámec zákona);
- podnikových automobilů;

- dobrovolných výhod - tyto výhody se týkají ochrany, zdraví, volného času a domácnosti zaměstnance.

Macháček (2017, s. 1) na rozdíl od Armstronga (2007, s. 383-385) rozděluje zaměstnanecké benefity do sedmi skupin. Macháček vyděluje samostatně skupiny zdravotních, důchodových a benefitů směřující ke vzdělání, zatím co Armstrong všechny tyto zaměstnanecké výhody zahrnuje do skupiny osobní bezpečnosti. Shodují se ve skupinách benefitů, které jsou zaměřeny na osobní potřeby zaměstnance a výhody, které jsou spojeny s poskytnutím finančních výpomocí.

Dle Koubka (2007, s. 320) se v Evropě zaměstnanecké výhody člení do 3 skupin:

1. Výhody sociální povahy (např. životní pojištění, poskytnutí půjčky, zařízení jeslí a mateřské školky apod.).
2. Výhody se vztahem k práci (stravování, zvýhodněný prodej produktů organizace zaměstnancům, příspěvek na vzdělávání).
3. Výhody spojené s postavením v organizaci (nárok na příspěvek na oděv a jiné náklady na reprezentaci, prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, zvýhodněné či bezplatné bydlení apod.).

3.1.2 Členění dle volitelnosti benefitů

Některé benefity jsou zaměstnancům poskytovány povinně, jiné si naopak vybírají dle svého uvážení a preferencí. Jaké benefity jsou zahrnuty do těchto skupin, si určuje zaměstnavatel. S tímto členěním také souvisí další aspekt. Některé benefity jsou zaměstnancům poskytovány bezplatně a za jiné si pracovníci automaticky připlácejí formou srážky ze mzdy. V souvislosti s tímto členěním nastává problém, pokud si zaměstnavatel připlácí za služby, o které nemá v současné době zájem. (Koubek, 2007, s. 320)

3.1.3 Členění dle formy benefitu

Benefity mohou mít dle Dvořákové (2012, s. 325) formu:

- a) peněžitou,
- b) nepeněžitou (výhody peněžité hodnoty).

Peněžní benefity jsou takové benefity, kdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci jistý finanční obnos. V rámci jejího poskytnutí není přesně určeno její použití, například při

příspěvku na kulturu není určeno v jaké instituci tento příspěvek uplatnit, je však určena oblast, za kterou má být vynaložen.

U nepeněžitých benefitů se nedá přesně určit jejich finanční hodnota. Často se jedná o úpravy pracovní doby zaměstnance např. sick days, home office, navýšení počtu dní dovolené anebo poskytnutí firemního automobilu i pro osobní účely. (web E-Consulting, Kahounová, Jak na peněžní a nepeněžní benefity?)

3.1.4 Členění dle počtu zaměstnanců, jimž jsou poskytovány

Zaměstnanecké benefity mohou být dle Macháčka (2017, s. 3) poskytovány:

- a) všem zaměstnancům firmy,
- b) pouze vybrané skupině zaměstnanců, kdy jsou poskytovány zaměstnancům, kteří splňují jisté, předem stanovené podmínky např. úhrada dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání nebo pokud zaměstnanec využívá některého pracovního prostředku např. použití služebního auta i pro soukromé účely,
- c) individuálně, tyto benefity jsou zaměstnanci poskytnuty při nepříznivých životních situacích např. při živelné pohromě.

3.1.5 Členění dle daňové výhodnosti

Zaměstnanecké benefity můžeme dle jejich daňové výhodnosti rozdělit do několika skupin (web Fučík a partneři, Berglová, Zaměstnanecké benefity a daně):

a) *Maximálně výhodné benefity*

Pro zaměstnavatele daňový náklad a pro zaměstnance daňové osvobozený příjem. Jedná se např. o poskytování stravenek, příspěvky na penzijní a životní pojištění.

b) *Výhodné benefity*

Pro zaměstnavatele nedaňový náklad, ale neplatí se z jejich poskytnutí sociální a zdravotní pojištění, pro zaměstnance jsou daňově osvobozený příjem. Mezi tyto benefity řadíme příspěvky na nadstandardní zdravotní péči, firemní školky, poskytnutí příspěvků na vzdělávání, kulturu, sport a zdraví apod.

c) *Neutrální benefity*

Režim danění stejný jako mezd zaměstnanců, tzn. daňově uznatelný náklad, který podléhá zdanění na straně zaměstnance a odvodům. Neutrální benefit je

např. poskytnutí firemního automobilu i pro soukromé účely, příspěvek na dopravu do zaměstnání, týden dovolené navíc.

d) *Nevýhodné benefity*

Pro zaměstnavatele nedaňový náklad, který podléhá u zaměstnance zdanění a odvodům na sociálním a zdravotním pojištění. Nevýhodný benefit může být poskytnutí rekreace v nepeněžní formě nad 20 000 Kč, dárky zaměstnancům (sportovní vybavení, vánoční dárky apod.).

3.2 Systém poskytování zaměstnaneckých benefitů

Existuje několik variant, jak lze benefity poskytovat. Dvořáková (2012, s. 326) se shoduje s Macháčkem (2017, s. 2) v rozlišení dvou způsobů poskytování zaměstnaneckých benefitů. Jedná se o plošný (fixní) nebo individuální (flexibilní). V České republice se dle Dvořákové (2012, s. 325) spíše využívá plošného přiznávání zaměstnaneckých výhod.

3.2.1 Plošný způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům na základě kolektivní smlouvy nebo na základě vnitřního předpisu. Tento typ benefitů je poskytován všem zaměstnancům a je jen na konkrétním zaměstnanci, zda benefity využije. Do této kategorie zaměstnaneckých benefitů můžeme zahrnout stravenky, mobilní telefon, poskytnutí občerstvení, zdravotní péče, dovolená nad rámec zákona, úhrada kulturních a sportovních aktivit, příspěvky na rekreaci či vzdělávání, příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění. (Macháček, 2017, s. 2)

3.2.2 Flexibilní způsob poskytování benefitů

Použití flexibilního způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod spočívá ve svobodném výběru konkrétních výhod na základě rozhodnutí zaměstnance. Jednou z nejoblíbenějších forem flexibilního způsobu poskytování benefitů je tzv. cafeteria systém. Další variantou flexibilních zaměstnaneckých výhod jsou tištěné poukázky. (web Sagit, Čapek, Zaměstnanecké výhody formou poukázek)

Cíle flexibilního systému benefitů jsou dle Dvořákové (2012, s. 326) dva. První z nich souvisí s významnou výhodou tohoto systému, a to úsporou nákladů. Druhý cíl je zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Dále si všímá flexibilního systému benefitů v souvislosti

s řízením talentovaných zaměstnanců, jejímž použitím získá a snáze si udrží nadané zaměstnance.

Výhoda flexibilního způsobu poskytování benefitů je v tom, že si každý zaměstnanec dle svých preferencí zvolí benefity, které mu budou co nejvíce vyhovovat. (Macháček, 2017, s. 2) Nevýhodou může být vysoká administrativní náročnost spojená s kontrolou systému poskytování. Dále také může být problém na straně zaměstnanců ve výběru vyhovujících výhod. Zaměstnancům se mohou rychle měnit preference a tak mohou mít po nějakém čase pocit nespokojenosti. (Koubek, 2007, s. 322)

K tomu, aby program flexibilních benefitů fungoval účinně, je nutné pravidelně provádět průzkum motivace zaměstnanců, sledovat vývoj u konkurenčních firem a jejich systém odměňování pracovníků. Také by zaměstnavatelé měli pravidelně aktualizovat nabídku poskytovaných výhod a informovat zaměstnance o tom, jaké zaměstnanecké benefity nabízejí a poučit zaměstnance o možných výhodách konkrétního benefitů například u nejrůznějších typů pojištění. (Dvořáková, 2012, s. 327)

Zaměstnanecké benefity, které si zaměstnanec může v rámci flexibilního systému vybrat dle Dvořákové (2012, s. 327) jsou:

- Výplata přiznané částky v hotovosti (může být uskutečněna ročně nebi kumulativně za několik let);
- Různé typy pojištění (životní, penzijní připojištění);
- Věcné požitky (služební byt, vůz, produkty zaměstnavatele apod.);
- Příspěvek na volnočasové aktivity (rekreace, sportovní a kulturní aktivity);
- Zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele;
- Kumulovaný volný čas tzn. dřívější odchod do důchodu, delší dovolená, kratší pracovní týden apod.);
- Účast na zisku.

Cafeteria systém

Jednou z variant flexibilních zaměstnaneckých výhod je tzn. cafeteria systém. Podstatou cafeteria systému je vytvoření variantní nabídky nefinančních benefitů. Jak již bylo výše řečeno, v tomto způsobu poskytování benefitů si zaměstnanec dle svého uvážení a preferencí vybírá zaměstnanecké výhody, které mu připadají nejvhodnější a nejzajímavější,

a to v rozsahu, který je mu v rámci jeho pracovního zařazení přidělen či hodnotícího procesu přidělen. (Pauknerová a kol., 2012, s. 222)

Zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých benefitů a v souvislosti s ním také roční limit bodů pro každého zaměstnance. Limit bodů je pro každého zaměstnance stanoven individuálně, a to podle počtu odpracovaných let u organizace, podle pozice apod. (Macháček, 2017, s. 2)

Koubek (2007, s. 321) uvádí několik výhod tohoto systému zaměstnaneckých výhod:

- Firmy mohou volitelným systémem benefitů uspořit náklady, jelikož si zaměstnanci vybírají to, co jim skutečně vyhovuje a přináší užitek.
- V souvislosti s užitekem pro zaměstnance je tento systém více motivující a efektivnější.
- Hospodárnější poskytování zaměstnaneckých výhod umožňuje zaměstnavatelům poskytovat velké množství rozmanitých zaměstnaneckých výhod.
- Může pozitivně působit na myšlení a chování zaměstnance, zaměstnanci si více vážou organizaci, pro niž pracují.
- Poskytuje vedoucím pracovníkům lepší možnost kontroly, nejen co se týče nákladů, ale i z hlediska spravedlivého rozdělování finančních prostředků organizace.

Podle Kleibla a kol. (2001, s. 170) cafeteria systém může být vhodné řešení, pokud není prostor pro navýšení mzdy. Pracovník se tak může atraktivně pobízet k práci a setrvání v organizaci.

3.3 Daňový aspekt zaměstnaneckých benefitů

Ve členění zaměstnaneckých benefitů bylo uvedeno rozdělení na daňově maximálně výhodné, výhodné, neutrální a nevýhodné zaměstnanecké benefity. V této části bakalářské práce je podrobněji popsáno financování zaměstnaneckých benefitů a jejich daňový dopad pro zaměstnavatele a zaměstnance.

V České republice se pro účely poskytování zaměstnaneckých výhod zřizují zvláštní fondy, do kterých se přiděluje část rozpočtovaných prostředků, nebo část čistého zisku po zdanění, nebo jiných zdrojů k tomu určených. Povinnost vytvářet takovýto fond mají dvě skupiny zaměstnavatelů. V prvním případě se jedná o Fond kulturních a sociálních potřeb (organizační složky státu, státní podniky, státní příspěvkové organizace). Druhá skupina

zaměstnavatelů má povinnost vytvářet sociální fond (zdravotní pojišťovny, České dráhy a.s., veřejné vysoké školy a instituce). Další skupiny zaměstnavatelů mohou obdobné fondy tvořit dobrovolně, či je nemohou vytvářet vůbec, k těm, co si je vytvářet nemohou, patří například společnosti, které poskytují obecně prospěšné služby. (Abeceda personalisty, 2016, s. 240-242)

Při posuzování daňového řešení poskytovaných zaměstnaneckých benefitů se musí zkoumat několik aspektů. Pokud se jedná o příjem, který je u zaměstnance předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti, zkoumáme, zda je tento příjem od daně osvobozen. Někdy je osvobození vázáno na poskytování zaměstnaneckých benefitů z fondu kulturních či sociálních potřeb či sociálního fondu. Mezi nepeněžní plnění zaměstnavatele osvobozené od daně z příjmu ze závislé činnosti řadíme příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců, stravování, poskytování nealkoholických nápojů, příspěvek na sport, vzdělávání a rekreaci, poskytování jízdenek, darů, přechodného ubytování, půjčky zaměstnanci a příspěvky na penzijní a životní pojištění. (Macháček, 2017, s. 8)

Poskytování stravování (stravenek) zaměstnancům

Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, které může poskytovat ve vlastním zařízení, nebo prostřednictvím jiného subjektu. Vlastní zařízení závodního stravování je provoz vlastního zařízení, a to i v případě, kdy je zajišťováno jiným subjektem formou služby. Závodní stravování zajištěné jiným subjektem je smluvně zabezpečené v jiném než vlastním zařízení. (Abeceda personalisty, 2016, s. 255)

V kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu společnosti je stanoveno, zda poskytuje zaměstnavatel stravování, popřípadě další podmínky pro vznik práva zaměstnanců na stravování, výše příspěvku, organizace stravování, způsob a provádění stravování. (Macháček, 2017, s. 45)

Poskytování stravenek zaměstnancům je v současné době nejčastěji nabízený benefit v České republice. Výše nominální hodnoty stravenky není nijak omezena, záleží pouze na zaměstnavateli a jeho uvážení, za jakou hodnotu bude zaměstnanci prodávat, nebo jestli ji bude poskytovat bezplatně. Zaměstnanec využije stravenku dle svého uvážení k zakoupení hlavního jídla, častěji ji však uplatňuje při nákupu potravin v supermarketech a tam, kde se dá stravenkami zaplatit. Z daňového hlediska se jedná o maximálně výhodný typ zaměstnaneckého benefitu. (Macháček, 2017, s. 45)

Pojištění a jiné finanční benefity

Mezi finanční benefity řadíme příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření a na penzijní pojištění, také příspěvky na soukromé životní pojištění zaměstnanců. (Macháček, 2017, s. 57) Tento typ benefitů je v současné době velmi žádaný a mezi zaměstnavateli je i vzhledem k zavedení jeho daňového zvýhodnění stále více populární. Výraznější oblibu tohoto typu benefitu můžeme pozorovat u větších organizací. Zaměstnavatel může tento příspěvek zahrnout do daňových výdajů nebo je hradí z výše zmíněných fondů či zisku po zdanění. Právo zaměstnance na konkrétní příspěvek musí být zahrnuto v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu nebo jinak smluvně ujednáno. (Abeceda personalisty, 2016, s. 248 -249)

Volnočasové benefity

Velmi oblíbené mezi zaměstnavateli jsou benefity poskytované formou příspěvku na tuzemskou i zahraniční rodinnou dovolenou a zájezdy, nebo také dětské tábory. Dále se v současnosti můžeme setkat s příspěvkem na ozdravné pobyty a pobyty, které jsou určeny pro širší skupinu zaměstnanců nebo všechny zaměstnance. Na kulturní vyžití přispívají zaměstnavatelé nejčastěji formou nákupu lístku do kina, divadelní představení, koncerty apod. Nebo zaměstnavatelé pořádají nejrůznější kulturní akce jako například firemní plesy, vánoční večírky atd. S příspěvkem na sportovní aktivity zaměstnance je to velmi podobné. Zaměstnavatel může poskytovat vstupenky na sportovní akce nebo poskytovat tzv. aktivní sportovní benefity, tj. permanentky do fitness center, bazénů. (Abeceda personalisty, 2016, s. 252-253)

Osvobození od daně se v těchto případech vztahuje na nepeněžitě plnění zaměstnavatele, kdy zaměstnavatel uhradí sám výdaje na pořízení benefitu a zaměstnanci předá poukaz, vstupenku, průkazky, permanentky apod. Při poskytnutí těchto zaměstnaneckých výhod je limitující částka pro osvobození od daně 20 000 Kč nepeněžitě plnění zaměstnavatele. (Macháček, 2017, s. 126)

Od roku 2018 může zaměstnavatel nově poskytnout svým zaměstnancům příspěvek na knihy. (Zaměstnanecké benefity 2018, web KODAP)

Péče o zdraví

Zaměstnavatelé mohou poskytovat velmi rozmanitou škálu zaměstnaneckých benefitů, které souvisejí s péčí o zdraví zaměstnanců. Jedná se především o vitamínové balíčky,

příspěvky na rehabilitace, masáže, sauny, nadstandardní zdravotní péči. Nově se zavádějí také komplexní programy na podporu zdravého životního stylu, které mohou obsahovat nabídku zdravé výživy, která je poskytována ve stravovacím zařízení společnosti, sportování, rehabilitaci, vitamínové balíčky, nepovinná očkování. (Abeceda personalisty, 2016, s. 246)

U zaměstnance jsou od daně z příjmu osvobozeny nepeněžní příspěvky na očkování a úhradu vitamínových prostředků. Peněžní příspěvky na úhradu těchto dvou benefitů může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů. Při poskytování příspěvků na rekreaci ve sportovních, zdravotních zařízeních apod. se nepeněžité plnění osvobozují od daně z příjmu do výše 20 000 Kč za rok. Peněžní příspěvky na rehabilitační procedury a nadstandardní zdravotní péči zaměstnavatel může zahrnout do daňových výdajů. (Abeceda personalisty, 2016, s. 248)

Od roku 2018 je od daně z příjmu zaměstnance osvobozen příspěvek na pořízení dioptrických brýlí či zdravotní obuvi. (Zaměstnanecské benefity 2018, web KODAP)

Odborný rozvoj zaměstnanců

Zaměstnanecské výhody spojené s odborným rozvojem zaměstnanců patří mezi oblíbené, jak na straně zaměstnavatelů, kteří takto zaměstnance mohou dále rozvíjet a motivovat, tak zároveň i pro zaměstnance, kteří si tímto způsobem mohou zvyšovat odbornou kvalifikaci. Péče zaměstnavatele o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace. (Macháček, 2017, s. 85)

Osvobození od daně z příjmu probíhá u zaměstnavatele při splnění dvou podmínek. Musí se jednat o nepeněžité plnění zaměstnavatele a vzdělávání zaměstnance musí souviset s činností zaměstnavatele, rekvalifikace nepožaduje splnění druhé podmínky. (Macháček, 2017, s. 90)

Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání

Mnoho zaměstnavatelů zajišťují svým zaměstnancům bezplatně dopravu do a ze zaměstnání, v tomto případě se jedná o nepeněžité plnění. V jiném případě hradí dopravu zaměstnanců veřejnými dopravními prostředky nebo vlastními osobními automobily. Pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům dopravu do a ze zaměstnání, podléhá tento nepeněžní příjem zaměstnance zdanění daní z příjmů. Ve druhém případě, pokud zaměst-

navatel hradí zaměstnanci výdaje na pohonné hmoty, zaměstnanec předloží doklady o nákupu pohonných hmot a zaměstnavatel mu částku proplatí, bude tak předmětem zdanění. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad. (Macháček, 2017, s. 143-144)

Prodej výrobků a služeb

Prodej výrobků a služeb je další velmi oblíbený benefit, kdy zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje výrobky a služby pro jeho potřebu za zvýhodněnou cenu, například zaměstnanci mlékárny mají zvýhodněný nákup mléka a mléčných výrobků, zaměstnancům telekomunikačních firem jsou poskytnuty tarify a mobilní telefony za zvýhodněné ceny apod. Náklady na výrobky a služby jsou u zaměstnavatele daňovými výdaji. Při zvýhodněném nákupu je rozdíl mezi obvyklou prodejní cenou a cenou pro zaměstnance zdanitelný nepeněžní příjem. Tento rozdíl je také účtován do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. Při bezplatném poskytnutí je zdanitelný příjem zaměstnance obvyklá cena výrobku. (Abeceda personalisty, 2016, s. 262-263)

Benefity ke sladování profesního a rodinného života

V rámci skupiny benefitů zacílených na sladování profesního a rodinného života je velmi oblíbené zajištění firemních mateřských školek, nebo také poskytnutí příspěvku na hlídání dětí. Organizace při zřizování mohou zřídit vlastní předškolní zařízení anebo pro zaměstnance zajistit provoz předškolního zařízení jinými subjekty. Firemní školky fungují stejným způsobem jako státní či soukromé školky. Zaměstnavatel náklady na provoz předškolního zařízení může zahrnout do daňových výdajů. Pokud tak učiní, u zaměstnavatele se tento příjem stává součástí vyměřovacího základu a odvádí se z něj pojistné. Nebo může provoz tohoto zařízení hradit z již zmíněných fondů, pak tyto nepeněžní plnění jsou osvobozena od daně z příjmu a neodvádí se z nich pojistné. Při poskytování příspěvků na hlídání dětí se na straně zaměstnance jedná o zdanitelný příjem, vstupuje do vyměřovacího základu a odvádí se z něj pojistné. (Abeceda personalisty, 2016, s. 258-259)

Poskytnutí firemního automobilu

Zaměstnavatel může svému zaměstnanci bezplatně poskytnout motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely. Pro účely stanovení nepeněžního příjmu zaměstnance je nutno vypočítat vstupní cenu vozidla, jejíž stanovení podléhá zákonně stanoveným podmínkám. V rámci daňového řešení u zaměstnance je mnoho aspektů, které se musí sledovat. Záleží totiž, jestli je vozidlo ve vlastnictví zaměstnavatele nebo je sjednán

operativní leasing, nebo pokud je vozidlo využíváno více zaměstnanci. (Macháček, 2017, s. 103-106)

3.4 Nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody v České republice

V této části bakalářské práce jsou zmíněny nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody v České republice. Je zde zmíněno několik zajímavých šetření, které se neopírají pouze o realitu v poskytování benefitů, ale i představy zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity.

Společnosti TREXIMA provedla dotazníkové šetření mezi více než tisícem subjektů v České republice v roce 2016. Zjistila, že 97 % dotázaných podnikatelských subjektů poskytuje svým zaměstnancům alespoň jeden benefit. Průměrně podniky poskytují svým zaměstnancům 8 zaměstnaneckých benefitů.

Mezi nejčastěji poskytované benefity dle průzkumu společnosti TREXIMA (web ČMKOS, Závěrečná zpráva benefity) v České republice patří:

- příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek,
- příspěvek na penzijní a životní pojištění,
- příspěvek na vzdělávání,
- dovolená delší než 4 týdny,
- flexibilní pracovní doba,
- služební automobil pro soukromé účely,
- firemní telefon k soukromým účelům,
- 13. plat /14. plat/ pravidelné bonusy.

Macháček (2017, s. 5) seznam nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých benefitů rozšiřuje např. o příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance, příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby atd.

Na základě průzkumu personální agentury Grafton Recruitment (2016, cit. podle Macháček, 2017, s. 5) se Macháček zamýšlí nad tím, jak moc jsou rozdílné představy zaměstnanců s realitou skutečně poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Například nejpožívanější a neoblíbenější benefit mezi zaměstnavateli jsou stravenky, ale v žebříčku deseti nejžádanějších benefitů se umístily až na místě šestém. Nejžádanější benefity jsou podle

tohoto průzkumu jazykové vzdělávání a 13. plat. Dále by zaměstnanci uvítali placenou dovolenou nad rámec čtyř týdnů, flexibilní pracovní dobu a home office.

Dalším významným znakem v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů, který je v České republice typický, je obliba krátkodobě orientovaných zaměstnaneckých výhod. Mezi tyto zaměstnanecké výhody patří například stravenky, delší dovolená, sick days, benefity v oblasti sportu, kultury a volného času. (Kociánová, 2010, s. 165)

3.5 Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod

Vývoj zaměstnaneckých benefitů u nás odráží vývoj ve vyspělých zemích EU. Proto lze dle Macháčka (2017, s. 2) předpokládat, že se poskytování benefitů v České republice změní z krátkodobých benefitů, tj. stravenky, manažerské vozidlo, mobil, notebook, apod. na benefity dlouhodobého charakteru, tzn. penzijní připojištění, životní pojištění, apod.

V současné době se kombinuje poskytování tradičních zaměstnaneckých benefitů s novými trendy na trhu práce a trendy ve společnosti. Momentálním trendem v poskytování benefitů je zaměření se na rozvoj zaměstnanců včetně podpory jejich zdravého životního stylu. V tomto případě se jedná například o poskytování jazykových kurzů, speciálních zdravotních služeb, placené volno na překonání nemoci bez návštěvy lékaře tzv. sick days a také poskytování vitaminových balíčků. Další benefity, které se v současnosti těší rostoucí oblibě, jsou zaměřeny na posílení pocitu jistoty a bezpečí zaměstnanců např. příspěvky na penzijní připojištění, anebo také benefity, které mají kompenzovat pracovníkovi jeho vysoké pracovní nasazení např. příspěvek na sport, rehabilitaci, kulturu a cestování. (Abeceda personalisty, 2016, s. 234)

Dá se očekávat, že s rostoucím podílem mladých zaměstnanců v organizacích se bude nabídka poskytovaných benefitů stále více individualizovat. Organizace se tímto způsobem snaží zaujmout v rámci trhu práce. Firmy tak budou nabízet jedinečné pracovní místo, které bude odpovídat současným životním potřebám a preferencím daného zaměstnance. Zaměstnavatel tak bude pro pracovníky atraktivnější, může si tímto způsobem a upevnit loajalitu zaměstnanců a zvýšit jejich motivaci. Organizace se budou více přizpůsobovat potřebám zaměstnance a také budou zasahovat do některých částí jeho života například financování zdravotní péče zaměstnance. Na druhou stranu budou požadovat od zaměstnance větší flexibilitu. Firmy tedy budou postupně přecházet na flexibilní systém poskyto-

vání zaměstnaneckých výhod. (web People Management Forum, online studovna, Benefity budou stále více zasahovat do života lidí)

Drbová (web CFOworld, rozhovor s Šárkou Drbovou) uvádí, že se v současnosti posouvá vnímání rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Některé společnosti zavádějí programy, které umožňují soulad mezi pracovním a soukromým životem zaměstnance. Součástí těchto programů jsou benefity, které jsou zaměřeny na pohodlí zaměstnanců (čištění a žehlení oděvů, bankovní služby), benefity zaměřené na podporu zaměstnanců (coaching, právní služby, finanční plánování), asistenční programy pro rodinu (hlídání dětí, příspěvek na školné, velmi oblíbené firemní školky), wellness programy (fitness, příspěvek na zdravé stravování), dále také ergonomické programy, oddechové místnosti atd.

Dalším trendem v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod je digitalizace, tj. změna z papírové formy poukázek na elektronický systém benefitů. Elektronické systémy jsou z hlediska zaměstnavatele cenově dostupnější a administrativně jednodušší. Zaměstnavatelé mají mnoho možností při výběru poskytovatele zaměstnaneckých výhod. (web CFOworld, Jen stravenky už nestačí)

Další možností, kterou v této oblasti firmy mají je poskytovat benefity formou outsourcingu, tzn. administrativa poskytování zaměstnaneckých výhod je svěřena, buď to z části, nebo úplně, specializované firmě. Výběr benefitů a rozpočet je na rozhodnutí zaměstnavatele. Tyto specializované firmy nabízejí účelově vázané nebo univerzální peněžní poukázky, dále také internetové samoobslužné aplikace s přehledem o stavu osobního konta zaměstnance. Poskytují také systém předplacených karet, kterými mohou zaměstnanci platit ve vybraných zařízeních. V rámci online aplikace si firma může navolit jednotlivé skupiny benefitů, které má zájem poskytovat. Nejčastěji jsou těmito systémy poskytovány příspěvky na sportovní, kulturní, rekreační a vzdělávací aktivity, dále také příspěvky na zdravotní péči. (Abeceda personalisty, 2016, s. 236) Jednou z těchto společností je česká společnost MultiSport Benefit s.r.o., která v současné době nabízí dva typy produktů. Prvním z nich je velmi oblíbená MultiSport karta. Karta je vázána na jméno zaměstnance. Zaměstnanec může celoročně na více než 1 600 místech v Česku a Slovensku využívat více než 260 volnočasových aktivit. Je mu umožněn jeden volný nebo zvýhodněný vstup denně do zařízení, které odpovídá jeho preferencím. (web MultiSport)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Řízení lidských zdrojů zahrnuje veškeré činnosti, které souvisejí se zaměstnáváním a řízením lidí. Zahrnuje několik činností, které spočívají v zabezpečení dostatečného množství kvalifikovaných pracovníků, řízení výkonu pracovníků, jejich odměňování, vzdělávání a profesního rozvoje. Řízení lidských zdrojů jde ruku v ruce se strategií organizace a svou efektivní činností napomáhá jejímu rozvoji.

Jednou z mnoha činností, kterými se řízení lidských zdrojů zabývá, je odměňování pracovníků. V moderním pojetí odměňování pracovníků nezahrnuje pouze peněžní formu odměny, ale také nepeněžní formu odměny. Peněžní forma odměny je pracovníkovi poskytnuta za vykonanou práci. Nepeněžní odměna je například pochvala, uznání, pocit úspěšnosti apod. Pro správné řízení odměňování pracovníků je nutné vytvořit spravedlivý a transparentní systém odměňování.

Součástí celkové odměny zaměstnanců jsou, mimo jiné, zaměstnanecké výhody, jinak také benefity. Zaměstnanecké výhody nebývají vázány na výkon pracovníka, ale mnohdy jsou spjaty s jeho postavením v organizaci či pracovním zařazení. Slouží pracovníkům ke zvyšování jejich blahobytu, zároveň zvyšují jejich loajalitu a oddanost vůči společnosti.

V současné době existuje široké množství různorodých zaměstnaneckých výhod. Tyto výhody mohou být zaměřeny na zdraví pracovníků, trávení volného času, vzdělávání, profesní rozvoj, pojištění a v neposlední řadě také finanční pomoc. Přiznávání zaměstnaneckých výhod může být plošné, kdy jsou zaměstnanecké výhody poskytovány všem zaměstnancům nebo skupině zaměstnanců, anebo flexibilní, kdy je na preferencích konkrétního zaměstnance volba zaměstnaneckých výhod. Aby byly poskytované zaměstnanecké výhody pro pracovníky atraktivní, dostatečně je motivovaly a napomohly k větší loajalitě, měl by se zaměstnavatel aktivně zajímat o preference pracovníků v tomto ohledu.

Mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody patří příspěvek na stravování, penzijní a životní pojištění, vzdělávání, delší dovolená, flexibilní pracovní doba nebo 13. plat. Trendem v poskytování zaměstnaneckých výhod je snaha přecházet na flexibilní systém poskytování výhod; poskytování zaměstnaneckých výhod dlouhodobého charakteru, např. příspěvek na životní a penzijní pojištění; digitalizace na elektronický systém benefitů a outsourcing, kdy je administrativa svěřena specializované firmě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Historie společnosti sahá do 30. let 20. století, kdy byla součástí výrobního koncernu Baťa. Pár let po 2. světové válce vznikl z baťovských strojíren nový podnik, z něhož se vybraná společnost vydělila v roce 1992. Vybraná společnost tedy pod svým současným názvem vznikla v roce 1992 a byla rozdělena do dvou divizí, a to divize výroba nástrojů a divize kalírna. Pár let na to byla společnost prodána skupině českých investorů, která ve vedení společnosti působí doposud. V současné době je společnost rozdělena do čtyř divizí. (interní materiály společnosti)

Hlavní činností vybrané společnosti je výroba nástrojů a tepelné zpracování kovů. Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE je hlavní předmět podnikání 25.73 výroba nástrojů a náradí.

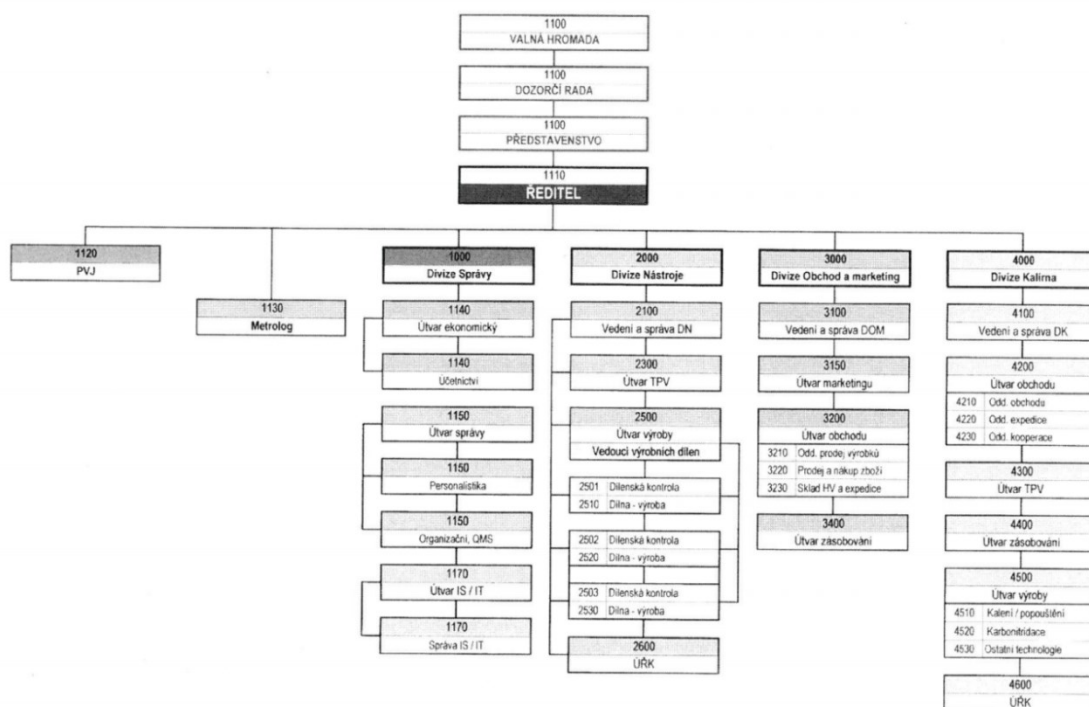
V současnosti je vybraná společnost jedním z nejvýznamnějších výrobců obráběcích nástrojů v České republice a svou silnou pozici si upevňuje i v zahraničí. Společnost exportuje nástroje do více než 40 zemí světa, téměř 50 % produkce je vyváženo do Německa. (výroční zpráva vybrané společnosti)

5.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura (viz Obr. 1) vybrané společnosti odpovídá štábně-liniové organizační struktuře. Každá divize má své vedení, které kontroluje činnosti svěřené divize a zabezpečuje správný chod této části společnosti.

Společnost je rozdělena do čtyř divizí, konkrétně se jedná o divizi správy, divizi nástroje, divizi obchod a marketing a divize kalírna.

Divize Správy je rozdělena na ekonomický útvar, útvar správy a útvar IT. Zajišťuje činnosti, které jsou spojeny s vedením účetnictví, správným chodem informačních systémů a v neposlední řadě také personální záležitosti. Divize Nástroje a divize Kalírna zabezpečují chod svěřených pracovišť. Obě tyto divize zajišťují vedení svěřeného útvaru výroby, který má na starosti plynulý chod výroby. Divize Obchod a Marketing zodpovídá za marketing a prodej nástrojů a za zajišťování doplňkového sortimentu od jiných dodavatelů a jeho následný prodej zákazníkům dle jejich přání. (interní materiály společnosti)



Obr. 1. Organizační struktura společnosti platná od 1. 7. 2017

(interní materiály společnosti)

5.2 Výkon personálních činností v organizaci

Samostatný personální útvar ve společnosti neexistuje. Personální činnosti vykonávají pracovníci útvaru správy, mezi které patří vedoucí útvaru správy, administrativně-technická pracovníce, personalista a mzdová účetní. V případě mzdové účetní se jedná o externí službu. Vedení společnosti určuje strategické cíle, které mají být v této oblasti dosaženy.

Hlavní náplní práce personalisty v této společnosti jsou činnosti spojené s řízením lidských zdrojů. Mezi tyto činnosti patří přijímání zaměstnanců do pracovního poměru, řízení zácviku a zaškolení zaměstnanců ve zkušební době, tzn. výcvik zaměstnanců, zpracování plánů školení a vyhodnocování efektivity výcviku zaměstnanců. Dále také činnosti spojené s penzionováním a ukončením pracovního poměru. V rámci spolupráce se střední školou také zajišťuje a koordinuje odbornou praxi studentů této střední školy.

Další činností personalisty je vedení agendy pracovních lékařských prohlídek, zaměstnanců se zdravotním rizikem, dále také vedení agendy dohod konaných mimo pracovní poměr, přidělování ochranných pracovních pomůcek, mycích, čistících a regeneračních prostředků. Personalista také vyhodnocuje a sleduje ukazatele z oblasti personalistiky a

zaměstnanosti. Komunikuje s orgány státní správy, tj. s Úřadem práce, Krajskou hygienickou stanicí apod. V neposlední řadě zajišťuje a koordinuje poskytování služeb ve správní oblasti, tzn. bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, ochrany životního prostředí, atd.

5.3 Zaměstnanci vybrané společnosti

V této části bakalářské práce je podrobněji popsána struktura zaměstnanců vybrané společnosti a jejich vývoj za posledních pět let. V rámci struktury zaměstnanců je pohlíženo na vzdělání pracovníků, pohlaví, věkovou strukturu a jejich pracovní zařazení.

5.3.1 Vývoj počtu zaměstnanců

K 31. 12. 2017 bylo ve vybrané společnosti zaměstnáno 132 zaměstnanců. V Tab. 1 je zachycen vývoj počtu zaměstnanců. Nejvýznamnější nárůst v počtu zaměstnanců byl mezi lety 2013 a 2014, kdy se počet zaměstnanců zvýšil o 11 pracovníků. Počet zaměstnanců v dalších letech lze označit za stabilizovaný.

*Tab. 1. Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců vždy k 31. 12.
(interní materiály společnosti)*

Rok	Počet pracovníků celkem
2017	132
2016	128
2015	132
2014	133
2013	122

5.3.2 Struktura zaměstnanců

Ve vybrané společnosti bylo k 31. 12. 2017 zaměstnáno 132 zaměstnanců, z toho 101 mužů a 31 žen. V Tab. 2. je znázorněna struktura zaměstnanců dle vzdělání. Největší podíl zaměstnanců vyučení představují, a to konkrétně 70 zaměstnanců, což představuje více než 50 % všech zaměstnanců společnosti. Jelikož se jedná o výrobní společnost, tato věková struktura odpovídá hlavní náplni společnosti. Je potřeba, aby zaměstnanci byli

vzdělání v oboru a měli především náležitě odborné zkušenosti, které získají právě vyučením v oboru.

Tab. 2. Struktura zaměstnanců dle vzdělání k 31. 12. 2017

(interní materiály společnosti)

Vzdělání	Počet pracovníků celkem	z toho	
		muži	ženy
Základní	6	5	1
Vyučení bez maturity	70	55	15
Vyučení s maturitou	10	10	0
Střední s maturitou	34	23	11
Vyšší odborné	0	0	0
Vysokoškolské	12	8	4
Celkem	132	101	31

V Tab. 3. je zachycena věková struktura zaměstnanců. Největší podíl zaměstnanců představují pracovníci starší 40 let, nicméně tato skupina není oproti ostatním výrazněji zastoupena. Podobný počet pracovníků můžeme pozorovat ve skupině od 18 let a také ve skupině 50 let. Průměrný věk pracovníka ve vybrané organizaci je 42 let. Pracovníků starších 60 let zaměstnává vybraná společnost 16, nejstaršímu zaměstnanci je 76 let. Je zřejmé, že se společnost snaží získat mladé zaměstnance a vyrovnat tak věkovou strukturu zaměstnanců ve společnosti. Zaměstnanci starší 60 let jsou zaměstnání jak ve vedení společnosti, tak i na dělnických pozicích. Většinou jsou však starší pracovníci pověřeni vedením jednotlivých dílen, kdy se tak uplatňují jejich dlouholeté zkušenosti ve výrobě.

Tab. 3. Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2017

(interní materiály společnosti)

Věk	Počet pracovníků
18 až 29 let	32
30 až 39 let	17
40 až 49 let	34
50 až 59 let	33
60 let a více	16

Ve vybrané společnosti pracuje nejvíce pracovníků na dělnických pozicích, a to konkrétně 73 pracovníků. Společnost dále zaměstnává 42 technickohospodářských pracovníků a 17 řídicích pracovníků. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní společnost s vícesměnným provozem, je struktura vybrané společnosti velice podobná ostatním společnostem v tomto odvětví.

5.3.3 Vybrané personální ukazatele

V této podkapitole je nahlíženo na zaměstnance společnosti ze dvou pohledů, a to na loajalitu zaměstnanců a na fluktuaci zaměstnanců. Loajalita vyjadřuje věrnost či souhlasný postoj s organizací, jejími hodnotami cíli (Halík, 2008, s. 45) a v rámci pracovního vztahu je vyjádřena délkou pracovního poměru zaměstnanců. Fluktuace vyjadřuje odhad pohybu zaměstnanců, jejich příchody a odchody.

V Tab. 4. je zachycena struktura zaměstnanců podle délky jejich pracovního poměru. Téměř 80 % zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno déle než 2 roky. Z toho 42 % zaměstnanců pracuje ve vybrané společnosti déle než 10 let, téměř 20 % zaměstnanců déle než 20 let. Takto segmentovaná struktura zaměstnanců naznačuje vysokou stabilitu pracovníků. Vyšší loajalita zaměstnanců napomáhá snižování fluktuace a snižování nákladů na nábor a zaškolení nových pracovníků. Tento ukazatel také může ukazovat, že mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníci panují dobré vztahy.

Tab. 4. Struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru

(interní materiály společnosti)

Ukazatel	méně než 3 měsíce	od 3 do 5 měsíců	od 6 do 9 měsíců	od 10 do 12 měsíců	od 13 do 18 měsíců	od 19 do 24 měsíců	nad 24 měsíců	Celkem
Počet zaměstnanců	8	4	2	3	7	3	105	132
Relativní četnost	6,06%	3,03%	1,52%	2,27%	5,30%	2,27%	79,55%	100 %

Tabulka 5 zobrazuje hodnotu celkové fluktuace ve vybrané společnosti i hodnotu fluktuace po eliminaci odchodů do starobního nebo invalidního důchodu. V roce 2015 a 2016 zaznamenala vybraná společnost vysokou hodnotu fluktuace oproti předchozím výsledkům. V těchto letech trh práce v České republice zaznamenal poměrně vysoký růst mezd a zároveň velmi nízkou nezaměstnanost a společnosti museli zaměstnávat pracovníky, které by při běžné situaci na trhu práce nevybrali (rozhovor s personalistou). Do značné

míry jsou tyto hodnoty ve vybrané společnosti způsobeny právě nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Zároveň mnoho zaměstnanců, kteří do zaměstnání dojížděli, našli dobře placené zaměstnání v oboru a místě jejich bydliště. V roce 2017 se očištěná hodnota fluktuace přiblížila k hodnotám před výkyvem v roce 2015 a 2016, a to kvůli stabilizaci počtu zaměstnancům ve společnosti.

Tab. 5. Celková hodnota fluktuace ve vybrané společnosti a hodnota fluktuace po eliminaci odchodů do důchodu

(interní materiály společnosti)

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Celková fluktuace	9,84%	11,10%	16,03%	20,30%	8,66%
Fluktuace po eliminaci odchodů do důchodu	7,38%	7,14%	11,45%	14,00%	8,66%

Doporučená hodnota fluktuace se uvádí mezi 5 – 10 %. V porovnání s těmito hodnotami vybraná společnost, vyjma let 2015 a 2016, dosahuje doporučených hodnot fluktuace očištěné od odchodů do důchodu. Pokud srovnáme hodnoty fluktuace ve vybrané společnosti v roce 2015 s hodnotou celorepublikové fluktuace ve výrobě, tj. 18 %, tak i v tomto srovnání společnost dosahuje dobrých výsledků.

Tab. 6. Produktivita práce

(vlastní zpracování)

Rok	Zisk po zdanění na pracovníka
2016	49 570 Kč
2015	80 788 Kč
2014	39 195 Kč
2013	22 844 Kč

Tab. 6. zobrazuje produktivitu práce, konkrétněji jak velký zisk vygeneroval svou činností vybrané společnosti jeden zaměstnanec společnosti. Růst produktivity práce je postupný, s výjimkou roku 2015, kdy produktivita dosahuje dvojnásobné hodnoty oproti předchozímu roku. Tento nárůst může být do jisté míry způsoben velmi dobrou odbytovou situací. Pokles v roce 2016 oproti roku 2015 může být způsoben vysokou hodnotu fluktuace v tomto roce.

5.4 Systém odměňování v organizaci

Společnost jako základní formu odměňování všem zaměstnancům poskytuje časovou mzdu. Konkrétně hodinovou mzdu, tzn. podle počtu odpracovaných hodin nebo měsíční mzdu za určité časové období.

Složkami mzdy jsou tarifní mzda, příplatky ke mzdě v případech stanovených zákoníkem práce, příplatky přiznané zaměstnancům na základě rozhodnutí zaměstnavatele, náhrady mzdy, odměna za pracovní pohotovost, proměnlivá složka mzdy, kvalifikační příplatky, odměny, prémie, podíl na výsledcích hospodaření a zaměstnanecké výhody.

V souladu se zákoníkem práce jsou zaměstnancům poskytovány příplatky za práci v noci, příplatky za práci přesčas, příplatky za práci v sobotu a neděli, příplatky za práci ve svátek, příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí, příplatky za práci v odpolední směně při vícesměnném režimu a odměna za pracovní pohotovost.

Dále vybraná společnost zaměstnancům poukazuje proměnlivou složku mzdy. Tato složka je nenároková a je vázána na disponibilní mzdové prostředky organizace. Tyto disponibilní prostředky jsou uvolňovány podle míry plnění plánu tržeb, podílu mezd na výkonech a mohou být diferencovány pro jednotlivá střediska. Naopak společnost také udává důvody, při kterých přistupuje ke krácení, tj. při odbytových potížích v zájmu udržení zaměstnanosti, při neplnění základních povinností zaměstnance, při porušování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a při nižší úrovni plnění požadavků.

Zajímavým příplatkem, kterým společnost motivuje zaměstnance k odbornému a profesnímu rozvoji, jsou příplatky za kvalifikaci. Společnost tímto způsobem podněcuje zaměstnance k rozvíjení potřebných požadovaných znalostí a dovedností ve společnosti. Příplatky za kvalifikaci jsou poskytovány za vykonávání těchto činností:

- člen požární hlídky,
- vedoucí požární hlídky,
- zaměstnanec pověřený organizováním a poskytováním první pomoci,
- zaměstnanec odpovědný za provoz služebních motorových vozidel,
- zaměstnanec odpovědný za provoz motorových vysokozdvížných vozíků,
- jeřábík-vazač,
- obsluha motorových vozíků.

Zaměstnancům jsou udělovány mimořádné odměny za pracovní úspěch či uznání vysokého pracovního nasazení a dobře vykonanou práci. Dále za zapojení se do zlepšování pracovního prostředí, zvyšování úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, trvalého zlepšování managementu kvality směřující ke zdokonalování metod procesu a zvyšování kvality výrobku, do realizace vyhlášených projektů. Mimořádné odměny jsou dále udělovány za úspěšný zácvik a zaškolení nově přijatého či přeřazeného zaměstnance. Společnost rovněž odměňuje úsporu variabilních a dodávkových nákladů. Jejich udělení navrhuje nadřízený vedoucí, tento návrh schvaluje vedení společnosti.

Průměrná mzda ve vybrané společnosti je 28 783 Kč. V porovnání s průměrnou mzdou ve Zlínském kraji za rok 2017, tj. 26 063 Kč (Český statistický úřad), je průměrná hrubá mzda ve vybrané společnosti nadprůměrná. V odvětví zpracovatelského průmyslu za 3. čtvrtletí roku 2017 činila průměrná mzda 30 496 Kč. (TREXIMA, Informační systém o průměrném výdělku, 3. čtvrtletí 2017) V porovnání s celostátní úrovní ve zpracovatelském průmyslu, je tedy průměrná mzda zaměstnanců ve společnosti lehce podprůměrná. Tento vývoj však odpovídá obecně nižší úrovni mezd ve Zlínském kraji.

6 SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD V ORGANIZACI

V této kapitole jsou blíže definovány poskytované zaměstnanecké výhody ve vybrané společnosti. Společnost poskytuje celou řadu benefitů, kterými se snaží zvýšit loajalitu, angažovanost a motivovanost zaměstnanců, zvýšit svou atraktivitu a v současné době i zaujmout na trhu práce potencionální uchazeče o zaměstnání. Tato část je zpracována na základě předpisů uvedených v kolektivní smlouvě, dalších interních materiálech společnosti a rozhovoru s personalistou.

6.1 Strategie zaměstnaneckých výhod v organizaci

Vedení společnosti poskytuje zaměstnanecké výhody v závislosti na výsledcích hospodaření na základě jednostranného rozhodnutí. Zároveň poskytování dalších zaměstnaneckých výhod projednává s odborovou organizací, kdy se prodiskutovávají zájem zaměstnanců o další výhody či podmínky pro jejich poskytování. Zaměstnanecké benefity jsou zaměstnancům poskytovány na základě kolektivní smlouvy.

Poskytované benefity vybranou společností jsou příspěvky na stravování formou stravenek, týden dovolené navíc, příspěvek na dopravu, půjčky zaměstnancům, příspěvek při narození dítěte, příspěvek na přechodné ubytování, půjčky zaměstnancům, příspěvky na firemní kulturu a společenské akce a příspěvky na životní pojištění. Dále se společnost snaží oceňovat dlouholeté pracovníky společnosti, poskytuje finanční odměnu při odchodu do důchodu a dále se snaží oceňovat dárce krve.

Některé benefity jsou poskytovány všem zaměstnancům společnosti, např. příspěvek na stravování či dopravu. Naopak některé benefity jsou poskytovány pouze některým zaměstnancům, a to buď při nepříznivých životních situacích (např. půjčky zaměstnancům, příspěvek na přechodné ubytování), nebo jsou zaměstnanecké výhody využívány k oceňování dlouholetých pracovníků společnosti (např. ocenění jubilantů).

6.2 Typy benefitů v organizaci

Roční náklady na zaměstnanecké výhody pro jednoho zaměstnance se pohybují průměrně kolem 36 000 Kč. Podíl nákladu na benefity a nákladů na odměňování činí 10 %. Vzhledem k povaze společnosti, jejímu zaměření a struktuře poskytovaných zaměstnaneckých výhod, jsou roční náklady na zaměstnanecké výhody pro jednoho zaměstnance zcela adekvátní.

Společnost poskytuje různorodé typy zaměstnaneckých výhod, kterými se snaží zaujmout celé spektrum zaměstnanců. Tyto výhody jsou zaměřené na osobní život zaměstnanců, volnočasové aktivity, společensky prospěšné aktivity a výhody spojené se zaměstnáním ve vybrané společnosti. V této části bakalářské práce jsou blíže popsány jednotlivé zaměstnanecké výhody, které vybraná společnost poskytuje.

Ocenění jubilantů

Při příležitosti životního jubilea 50 let zaměstnance a při odchodu do starobního důchodu na základě dohody se zaměstnavatelem je zaměstnanci poskytnuta finanční odměna diferencovaná podle počtu odpracovaných let zaměstnance ve firmě. Pro vznik nároku na finanční odměnu se započítává i doba trvání pracovněprávního poměru k jinému zaměstnavateli.

Příspěvek při narození dítěte

Společnost poskytne příspěvek při příležitosti narození dítěte zaměstnanci ve výši 5 000 Kč a při odpracování minimálně jednoho roku ve vybrané společnosti. Pokud by ve společnosti pracovali oba rodiče, příspěvek je poskytnut pouze jednomu z nich.

Ocenění dárců krve

Ocenění dárců krve je poskytováno zaměstnancům vybrané společnosti, kteří obdrží medaili prof. MUDr. Jánského za bezplatné dárcovství krve. Dárci krve mají v práci volno, když jdou na odběr krve.

Podle druhu medaile je diferencována odměna zaměstnance:

- 5 000 Kč za udělení zlaté medaile,
- 3 000 Kč za udělení stříbrné medaile,
- 2 000 Kč za udělení bronzové medaile.

Příspěvek na individuální dopravu pro vybrané profese při dojezdové vzdálenosti větší než 10 km mimo MHD

Příspěvek na individuální dopravu zaměstnancům poskytuje společnost vybraným zaměstnancům v dělnických profesích. Tento typ benefitu je považován za daňově neutrální, jelikož režim danění je stejný jako u mezd zaměstnanců, tzn. daňově uznatelný náklad, který podléhá zdanění na straně zaměstnance a odvodům.

Výše příspěvku je diferencována podle pásem stanovených dle dojezdové vzdálenosti z místa trvalého bydliště. Zaměstnancům je přiznáván měsíčně a stanovuje se jako příplatek k hodinové mzdě a je limitován dojezdovou vzdáleností zaměstnance, týdenním fondem pracovní doby a omezením maximální výše hodinového příplatku pro jednotlivá pásma. Pro potřeby tohoto příspěvku společnost definovala tři dojezdová pásma.

Příspěvek na dopravu nenáleží zaměstnancům, kteří dojíždějí ze vzdálenosti 10 km, tj. první pásmo, a zároveň mají možnost využívat městské hromadné dopravy. Naopak je poskytován zaměstnancům ve druhém pásmu, tj. dojezdové vzdálenosti od 11 do 20 km (vyjma dopravní obslužnosti městskou hromadnou dopravou), a třetím pásmu, tj. dojezdová vzdálenost nad 20 km.

Zejména v letních měsících zaměstnanci využívají možnosti parkování a úschovy kol ve vyčleněném prostoru v přízemí. Parkování osobních automobilů je umožněno zdarma na parkovišti před budovou společnosti.

Příspěvek na přechodné ubytování

Vybraná společnost poskytuje příspěvek na přechodné ubytování zaměstnancům vybraných dělnických profesí pracujícím ve třísměnném režimu. Přechodné ubytování jako nepeněžní plnění zaměstnance poskytuje společnost zaměstnancům v souvislosti s výkonem práce, vyžadují-li to provozní potřeby. Výše příspěvku není stanovena paušálně, je řešena individuálně, zpravidla je stanovena do výše daňově uznatelného příjmu, tj. 3 500 Kč měsíčně. Je na zaměstnancích, v jakých zařízeních příspěvek uplatní, místo přechodného ubytování však nesmí být shodné s místem bydliště zaměstnance.

Půjčky zaměstnancům (sociální výpomoc)

Finanční výpomoci vybraná společnost poskytuje zaměstnancům, kteří se ocitli v tíživé sociální situaci. Výše sociální pomoci a podmínky jejího stanovení jsou v kompetenci vedení společnosti. Vedení firmy umožňuje zaměstnancům také možnost právní konzultace a pomoci při tíživých životních situacích (např. velké zadlužení zaměstnance, exekuce). Obou těchto možností zaměstnanci využívají.

Poskytnutí finančních prostředků na firemní kulturní, sportovní, společenské akce

Prostředky na firemní kulturní, sportovní a společenské akce může vybraná společnost vyčlenit na základě výsledků hospodaření. Čerpání vyčleněných finančních prostředků na tyto účely je zpravidla projednáváno s odborovou organizací.

Společnost rovněž může výjimečně jako formu ocenění mimořádných pracovních výsledků, nebo do zapojení do zlepšování podnikových procesů, ocenit zaměstnance příspěvkem na dovolenou.

Společnost zajišťuje v průběhu roku pro své zaměstnance několik firemních akcí. V zimních měsících se jedná o bruslení a lyžování. Uspořádání první zmíněné aktivity společnost stojí kolem 5 000 Kč, druhé aktivity 8 000 Kč. V létě společnost organizuje turnaj ve stolním tenisu, který stojí cca 20 000 Kč. V předvánočním období je pro jednotlivá oddělení společnosti uspořádán vánoční večírek, který v závislosti na počtu zúčastněných osob stojí společnost kolem 20 000 Kč. Celkem vynaloží společnost na sportovní firemní aktivity 33 000 Kč ročně.

Příspěvek na stravování formou stravenek

Společnost umožňuje stravování všem zaměstnancům, vyjma zaměstnanců na pracovní cestě. Dále společnost zajišťuje poskytování nápojů na pracovišti. Zaměstnanci se mohou stravovat v zařízeních v nejbližším okolí, kterých je vzhledem k umístění společnosti velké množství, ať se jedná o restaurace, jídelny nebo bufety. V prostorech společnosti jsou zřízeny odpočinkové místnosti, kde mají zaměstnanci k dispozici vybavené kuchyňky. Mohou si tedy donést jídlo z domu a ohřát si ho, nebo také využít dovozu. Nejčastěji je využívána možnost stravování v přilehlých stravovacích zařízeních.

V souvislosti s výkonem práce společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na závodní stravování, které je zajišťované prostřednictvím jiných subjektů, do výše maximálně 55 % ceny jednoho hlavního jídla. Hodnota stravenky, která je zaměstnancům poskytována je 80 Kč, příspěvek zaměstnavatele činí 40 Kč. Rozhodnutí o výši příspěvku je závislé na rozhodnutí generálního ředitele.

K poskytnutí tohoto příspěvku je nutné, aby zaměstnanec vykonal práci podle rozvrhu směn, nejméně však v rozsahu 5 hodin. Příspěvek na stravování je poskytnut i zaměstnancům pracujícím v noci, v sobotu a neděli, opět platí podmínka odpracování nejméně 5 hodinové směny. Jedná se o daňově maximálně výhodný benefit, jelikož pro zaměstnavatele znamená daňový náklad a pro zaměstnance daňové osvobozený příjem.

Příspěvek na soukromé životní pojištění

Příspěvek na soukromé životní pojištění je poskytován pouze u stávajících smluv o soukromém životním pojištění. Společnost v době krize v rámci úspor tento příspěvek

přestala poskytovat, a to kvůli zachování dosavadní personální struktury společnosti. V současné době tento příspěvek není poukázován všem zaměstnancům a společnost uvažuje o jeho znovuzavedení. Zůstal pouze zaměstnancům, u kterých by pozastavení příspěvku vedlo ke ztrátám naspořených prostředků. Jeho poskytování je ale pro společnost daňově maximálně výhodné. Vnímání atraktivity tohoto příspěvku zaměstnanci je mimo jiné součástí dotazníkového šetření.

Poskytnutí náhradního volna

Poskytnutí náhradního volna je zaměstnancům umožněno při doprovodu člena rodiny do zdravotnického zařízení, narození dítěte, úmrtí rodinného příslušníka, zajištění pohřbu, svatbě nebo svatbě rodinného příslušníka, stěhování. Také při nepředvídatelnému přerušení provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků a při vyhledávání nového místa před skončením pracovního poměru.

Pracovní volno s náhradou mzdy je poskytováno zaměstnancům při náročných životních situacích. Pracovní volno v délce 5 dní je poskytnuto zaměstnancům při úmrtí nejbližších rodinných příslušníků, 2 dny jsou poskytovány při úmrtí příbuzných a jeden den je poskytnut při účasti na pohřbu osobě blízké. Rozsah pracovního volna s náhradou mzdy je v případě úmrtí nejbližších rodinných příslušníků nad rámec nařízení vlády. (Nařízení vlády č. 590/2006 Sb.) Dále při doprovodu rodinného příslušníka do zdravotního zařízení na nezbytně nutnou dobu, nejvýše na jeden den.

Společnost se také snaží pomáhat poskytnutím náhradního volna s náhradou mzdy zaměstnancům v radostných chvílích jejich života. Na svatbu jsou pracovníkovi poskytnuty dva dny náhradního volna z toho jeden den volna k účasti na svatebním obřadu. Výše náhrady mzdy se poskytuje zaměstnancům ve výši průměrného výdělku.

Pracovní volno bez náhrady mzdy je zaměstnanci poukázáno v případě svatby příbuzného. Dále při vyhledávání nového pracovního místa před skončením pracovního poměru nejvýše na jeden půlden a při stěhování ve stejné obci na jeden den, do jiné obce dva dny.

Zkrácený pracovní úvazek

Možnost flexibilní pracovní doby či práce z domova, vzhledem k povaze společnosti a typu práce, kdy je u většiny pozic nutná interakce s výrobou nebo kolegy, není zaměstnancům nabízena. Naopak je zaměstnancům umožněno pracovat na zkrácený pracovní úvazek. Tuto možnost většinou využívají ženy s malými dětmi.

Týden dovolené navíc

Zaměstnancům vybrané společnosti je poskytováno 5 týdnů dovolené. Týden dovolené navíc je daňově neutrální benefit.

7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

K analýze spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami ve vybrané společnosti byl sestaven dotazník, který je uveden v příloze č. 1.

Dotazník byl sestavován na základě požadavků společnosti a po schválení odpovědných osob a personalisty byl distribuován mezi zaměstnance. Byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity, jejich postavením při výběru zaměstnání, vnímání některých skupin výhod benefitů a postavením konkrétních zaměstnaneckých výhod. Obsahoval 13 otázek, z nichž některé v závislosti na zvolené možnosti zaměstnanecké výhody nabízely zaměstnanci napsat preferovanou výši částky u tohoto plnění zaměstnavatele.

O vyplnění dotazníku byl požádán vzorek zaměstnanců ze všech oddělení společnosti. Vzorek zaměstnanců byl sestaven tak, aby pokryl veškerá oddělení a pracoviště. Sběr dat probíhal v období od 26. 3. 2018 do 6. 4. 2018. Sběr dotazníků zajišťovali vedoucí pracovníci, kteří je následně předali na personální oddělení.

K 31. 12. 2017 společnost zaměstnávala 132 zaměstnanců. Dotazník byl distribuován mezi 71 zaměstnanců, a to vzhledem ke kontrole distribuce při vícesměnném provozu. Vráceno bylo 59 vyplněných dotazníků, tudíž návratnost je 83 %. Vyplněné dotazníky byly pro lepší práci s daty digitalizovány v programu Google Forms a data byla následně blíže analyzována v MS Excel.

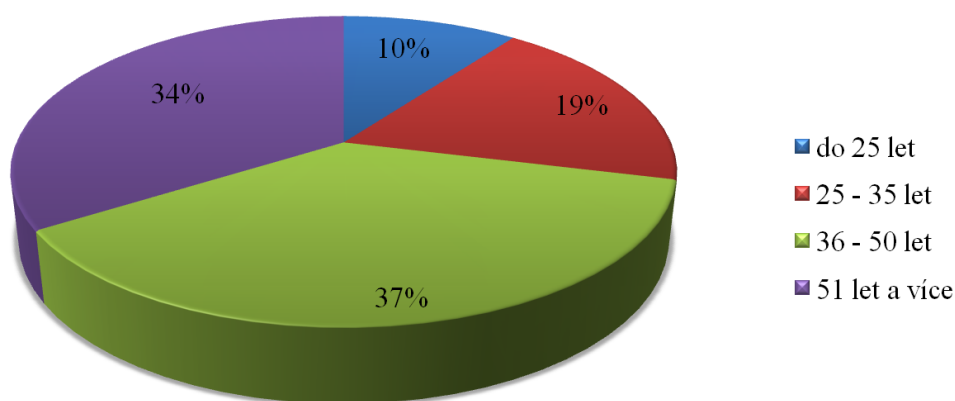
7.1 Identifikace respondentů

Dotazník navrátilo nadřazeným pracovníkům 60 respondentů, z toho jeden dotazník byl navrácen nevyplněný. Celkem odpovídalo tedy 59 respondentů. Identifikace respondentů byla zaměřena na jejich pracovní zařazení, věk a délku pracovního vztahu s vybranou společností.

Nejvíce zastoupeny byly mezi respondenty zaměstnanci na dělnických pozicích, a to konkrétně 72,9 %, což odpovídá počtu 43 zaměstnanců. Druhou nejvíce skupinou respondentů jsou technickohospodářští pracovníci 23,7 %, tj. 14 respondentů. Dotazník dále vyplnili pouze 2 vedoucí pracovníci, což odpovídá 3,4 %.

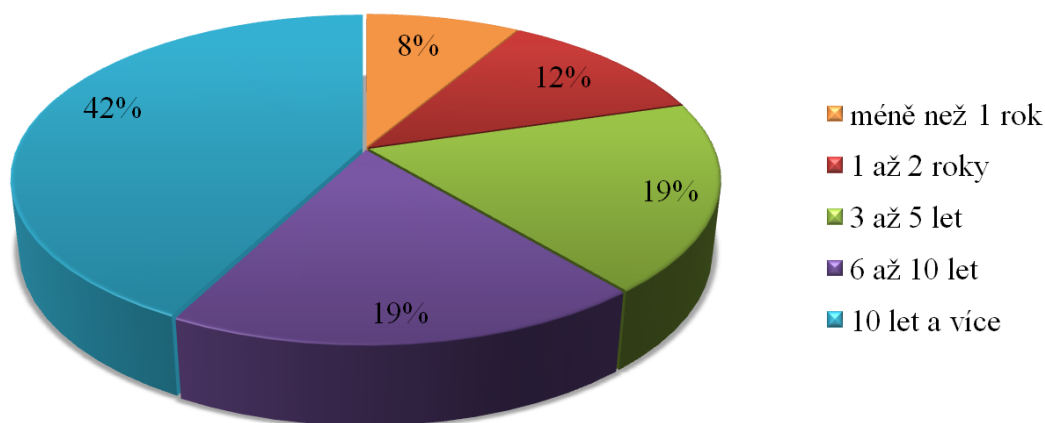
Nejméně zastoupenou skupinou v dotazníkovém šetření jsou zaměstnanci do 25 let, konkrétně pouze 6 respondentů, tj. 10,2 %. Do intervalu od 25 do 35 let spadá 11 respon-

dentů, tj. 18,6 %. Nejvíce zastoupenou skupinou s 22 respondenty, což odpovídá 37,3 %, tvoří skupina zaměstnanců od 36 do 50 let. Poslední skupina zaměstnanců nad 51 let a více je zastoupena 20 respondenty, což odpovídá 33,9 %. Odpovědi respondentů odpovídají věkové struktuře zaměstnanců uvedené v Tab. 3., až na skupinu zaměstnanců do 25 let, která byla v rámci dotazníkové šetření málo zastoupena. Může to být způsobeno nezačleněním těchto zaměstnanců do dotazníkového šetření nebo nevyplněním dotazníku těmito zaměstnanci.



Obr. 2 Věková struktura respondentů (Vlastní zpracování)

Vybraná společnost má velmi vysoký podíl zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 2 roky a to konkrétně 102 zaměstnanců. Této struktuře odpovídá struktura respondentů v rámci dotazníkového šetření. Měně než 1 rok ve společnosti pracuje pouze 5 respondentů a 1 až 2 roky pouze 7 respondentů. Skupiny 3 až 5 let a následující 6 až 10 let jsou zastoupeny stejným počtem respondentů, a to 11 zaměstnanci. Největší podíl mezi respondenty tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 10 let.



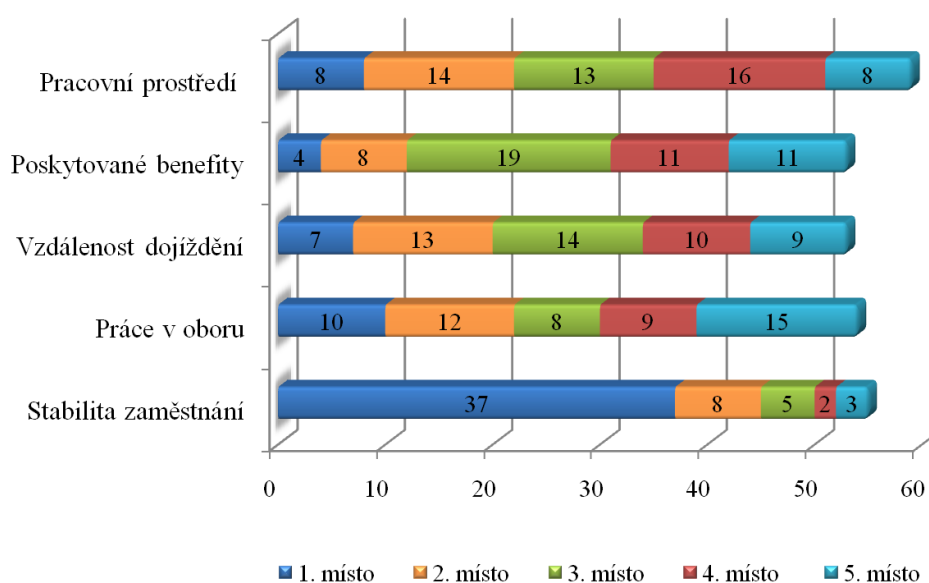
Obr. 3 Délka pracovního vztahu (Vlastní zpracování)

7.2 Postavení zaměstnaneckých výhod při výběru zaměstnání

V rámci šetření byl ověřován vliv zaměstnaneckých výhod na výběr zaměstnání.

Při dotazování na vliv poskytovaných zaměstnaneckých výhod při výběru zaměstnání se nejvíce respondentů pohybovalo ve středu škály, pro 19 respondentů (32,8 %) poskytované zaměstnanecké výhody mají střední vliv, rozhodně se podle nich nerozhodují při výběru zaměstnání. Pro 15 zaměstnanců jsou zaměstnanecké výhody důležité při výběru zaměstnání, z tohoto počtu jsou pro 7 respondentů velmi důležité. Naopak pro 24 respondentů jsou spíše nedůležité, z nichž 10 respondentů je označilo téměř za nepodstatné. Z toho vyplývá, že při výběru zaměstnání se uchazeči nerozhodují podle poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, jsou pro ně méně důležité.

Dále respondenti určovali pořadí faktorů, které je při výběru zaměstnání ovlivňují. Bylo uvedeno pět faktorů a respondenti uváděli jejich pořadí. Na prvních místech se velmi často objevovala stabilita zaměstnání, na prvním místě se objevila u 37 respondentů. Na druhém místě již data byla více segmentována, více se projevovali jednotlivé preference zaměstnanců. Naopak na třetím místě figurují poskytované zaměstnanecké výhody, a to oproti jiným faktorům výrazněji, na třetím místě tento faktor uvedlo 19 respondentů. Čtvrtá příčka byla nejčastěji obsazována faktorem pracovního prostředí, ovšem i tento faktor nedominoval ve srovnání s ostatními nějak výrazněji. Páté místo bylo nejčastěji obsazováno faktorem práce v oboru.



Obr. 4 Faktory ovlivňující výběr zaměstnání (Vlastní zpracování)

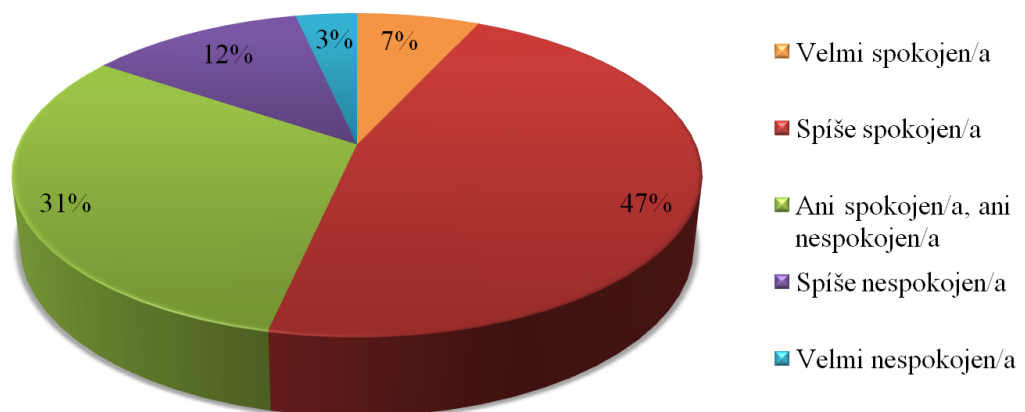
Pokud si vypočítáme průměrné pořadí faktorů ovlivňující výběr zaměstnání, zjistíme, že na prvním místě je stabilita zaměstnání s průměrným místem 1, 54. Na druhém místě vzdálenost dojíždění (průměrné umístění 2,72), na třetím místě práce v oboru (průměrné umístění 2,86), poskytované benefity na čtvrtém místě (průměrné umístění 2,98) a poslední se umístil faktor pracovního prostředí (průměrné umístění 3,03).

Ze zjištěných poznatků tedy vyplývá, že nejdůležitější je pro zaměstnance stabilní zaměstnání a poskytované benefity patří mezi méně důležité faktory ovlivňující výběr zaměstnání. Blíže byla prověřována závislost mezi věkem a preferencemi při výběru zaměstnání. Především u starších respondentů se projevila výrazná preference u faktoru stabilního zaměstnání.

7.3 Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami

Hlavní část dotazníkového šetření byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, jejich strukturou, na preference a postoje zaměstnanců v této oblasti.

Dle dotazníkového šetření jsou respondenti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami spíše spokojeni, konkrétně se jedná o 54 %. Velký podíl respondentů není ani spokojen a ani nespokojen, konkrétně 31 % respondentů. Nespokojených zaměstnanců je 18 %.



Obr. 5 Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými benefity

(Vlastní zpracování)

Z rozhovoru s personalistou vyplynulo, že se zaměstnaneckými výhodami jsou nespokojeni spíše starší zaměstnanci společnosti. Proto byla blíže analyzována závislost mezi spokojeností zaměstnanců s poskytovanými benefity a jejich věkem, a také závislost

tohoto znaku s délkou pracovně-právního vztahu. Podrobný postup analýzy závislosti a výsledky této analýzy jsou uvedeny v příloze č. 3.

U analýzy závislosti mezi spokojeností zaměstnance s poskytovanými benefity a jeho délkou zaměstnání v organizaci byla zjištěna mírná pozitivní statistická závislost. Závislost mezi spokojeností zaměstnance s poskytovanými benefity a jeho věkem nebyla statisticky prokázána. Pokud porovnáme výsledky obou analýz je zřejmé, že na spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami je více závislá délka zaměstnání než na věk zaměstnance. Spokojenost starších zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými benefity může být způsobena jejich dlouholetým působením ve společnosti, kdy zaměstnanci lépe vnímají postupné změny zavedené v systému benefitů.

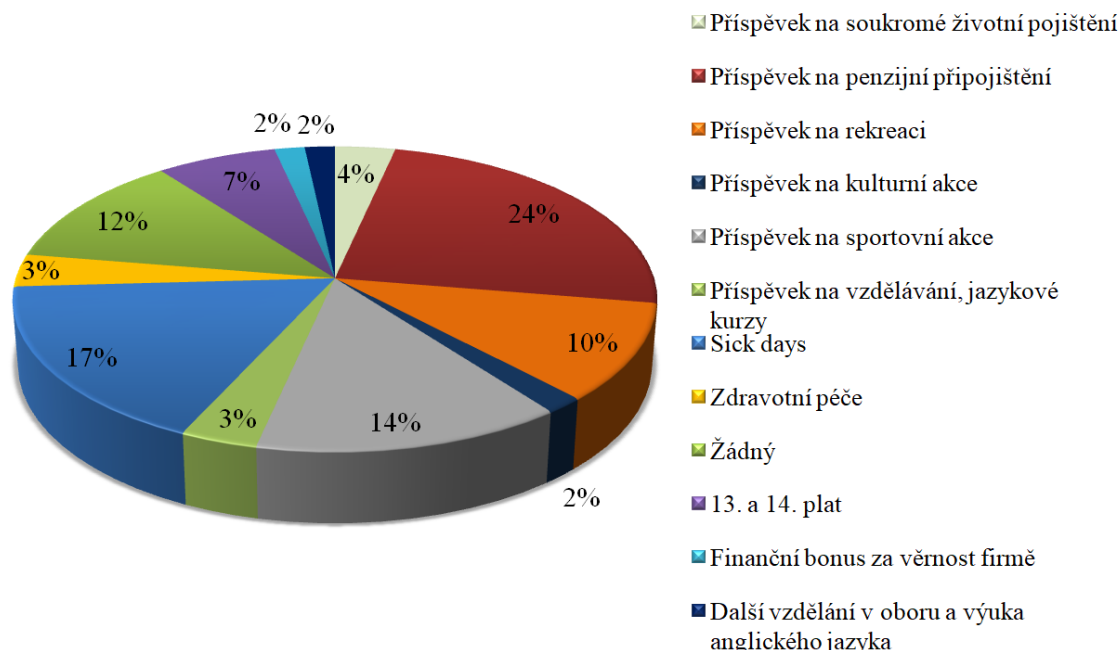
Více než 40 % respondentů poskytované zaměstnanecké výhody téměř neovlivňují k setrvání u vybrané společnosti. 32,8 % respondentů odpovědělo neutrálně a téměř 26 % respondentů poskytované výhody motivují k setrvání v organizaci. Jelikož je ve společnosti poměrně výrazný počet zaměstnanců, které systém poskytovaných benefitů nemotivuje k setrvání v organizaci, měla by společnost tento systém optimalizovat tak, aby jej zaměstnanci považovali za více atraktivní.

7.4 Preference respondentů v oblasti zaměstnaneckých výhod

Respondenti měli zvolit benefit, který jim nejvíce chybí v portfoliu stávajících zaměstnaneckých výhod, převážně z pohledu porovnání s konkurencí. Na tuto otázku bylo uvedeno několik možností konkrétních zaměstnaneckých výhod a zároveň byla uvedena možnost *Jiné*, kde respondenti mohli uvést další jimi preferované benefity. Tato možnost přinesla další typy benefitů: „13. plat“, „13. a 14. plat“, „finanční bonus za věrnost firmě“ a „další vzdělání v oboru a výuka anglického jazyka“. Uvedení 13. platu se objevilo celkem u 4 respondentů.

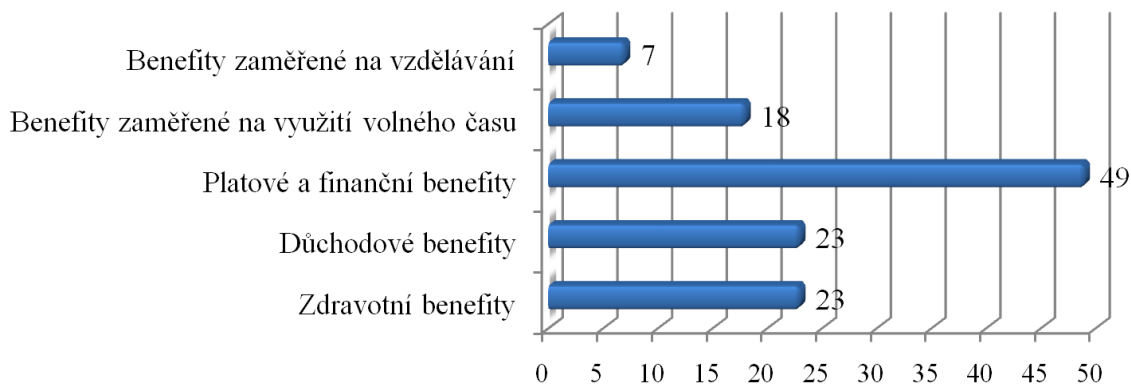
Vzhledem k širokému množství uvedených možností bylo spektrum odpovědí velmi rozptýlené. Nejvíce respondentů postrádá příspěvek na penzijní připojištění, což může být z toho důvodu, že společnost tento příspěvek přestala poskytovat během ekonomické krize, nebo také vzhledem k věku zaměstnanců. Společnost v rámci zachování tehdejší personální struktury a úspore nákladů přestala tento benefit poskytovat. Zůstal pouze zaměstnancům, u kterých by zrušení tohoto příspěvku znamenalo ztrátu naspořených prostředků. Další postrádané výhody jsou sick days a příspěvek na sportovní akce (perma-

mentky, vstupy do městských lázní apod.), příspěvek na rekreaci a dále již zmiňování 13. a 14. plat. 12 % respondentů také uvedlo, že pro ně nabízený benefit není důležitý.



Obr. 6 Nejvíce postrádaný benefit (Vlastní zpracování)

Další otázka byla zaměřena na výběr tří skupin zaměstnaneckých výhod z pěti uvedených. Velká většina respondentů vybrala tři skupiny, jak bylo požadováno, někteří respondenti ovšem zvolili pouze jednu skupinu preferovaných skupin benefitů. Již v jednom z prvních rozhovorů se zástupci vybrané společnosti bylo sděleno, že zaměstnanci jsou velmi konzervativní a upřednostňují formu finanční odměny před jakýmkoliv hmotným plněním. Vyhodnocení této otázky je zcela v souladu s tímto předpokladem zástupci společnosti a opravdu mezi zaměstnanci jsou nejoblíbenější platové a finanční benefity.

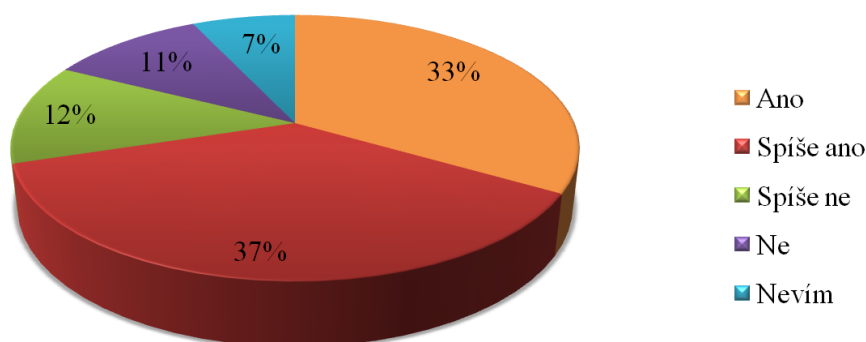


Obr. 7 Preferované skupiny benefitů (Vlastní zpracování)

Společnost má vysoké procento dlouhodobě zaměstnaných pracovníků, a právě na odměňování těchto dlouholetých zaměstnanců byla zacílena další otázka. Respondenti byli dotázáni, jakou formou by tyto zaměstnance odměňovali na místě generálního ředitele. Téměř 60 % respondentů uvedlo, že by v těchto případech poskytovali finanční odměnu, zde se opět velmi výrazně projevilo, že zaměstnanci preferují peněžní formu plnění, zejména formu odměn. 22 % respondentů by poskytovali těmto zaměstnancům jednorázový příspěvek na dovolenou a zbylých 17 % příspěvek na penzijní připojištění.

Pokud zaměstnanci uvedli odpověď na tuto otázku „*Finanční odměna*“ byli dále dotázáni na výši této odměny. Zpětnou vazbu na výši finanční odměny podalo 27 z 34 respondentů. Při ponechání relevantních hodnot (byly odstraněny velmi nereálné hodnoty jako 15 000 EUR) je průměrná výše odměny, kterou respondenti uváděli 18 882 Kč. Často respondenti uváděli, že by tuto odměnu diferencovali podle počtu odpracovaných let, nejčastěji 1 000 Kč za odpracovaný rok, kdy by zaměstnancům byla poskytnuta odměna 20 000 Kč za 20 odpracovaných let ve společnosti. Dále byla také uvedena možnost 1 či tři měsíčních platů, nebo také paušální výše 30 000 Kč a 50 000 Kč.

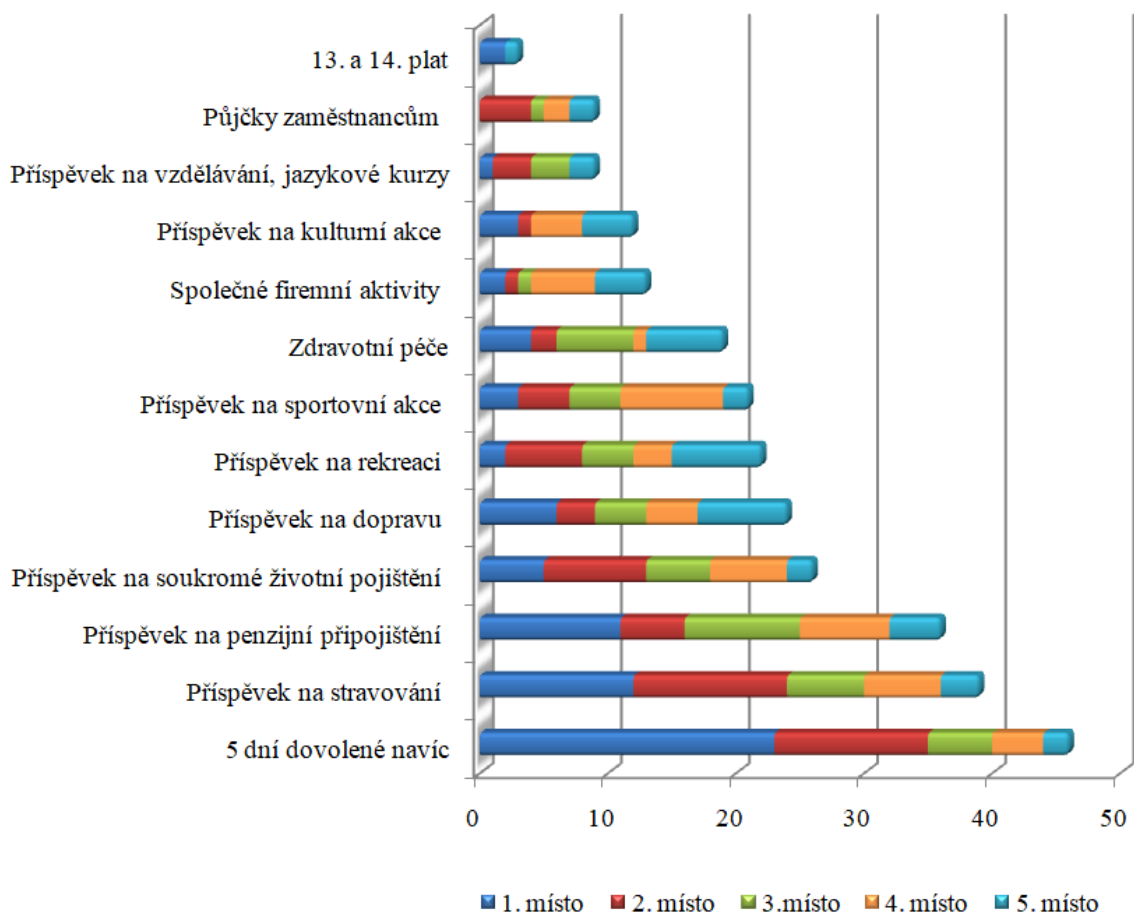
Společnost si dále přála zařadit do dotazníkového šetření otázku, zda by zaměstnanci akceptovali odměny formou příspěvku na životní pojištění či penzijní připojištění. Většina respondentů by takto poskytnutou odměnu akceptovalo. Respondentů, kteří by tuto možnost určitě neuvítali, tvoří 23 % dotázaných. Z nichž 12 % by ji spíše nechtělo a 11 % je zcela proti. Nerozhodných respondentů je celkem 7 %. Proti poskytování mimořádných odměn touto formou byli především mladší zaměstnanci, což je může být způsobeno tím, že mladší zaměstnanců necítí potřebu ukládat prostředky na tyto účely.



Obr. 8 Akceptování odměny formou příspěvku na životní pojištění či důchodové připojištění
(Vlastní zpracování)

Předposlední otázka dotazníku se týkala představy zaměstnanců o poskytovaných benefitech a u některých typů benefitů i jejich výše. Respondenti měli vybrat z dvanácti zaměstnaneckých benefitů pět výhod, o které by měli největší zájem, a určit jejich pořadí podle preferencí od 1. do 5. Byla uvedena také možnost „Jiné“ a zde respondenti uvedli: „13. a 14. plat“.

Obr. 9 znázorňuje pořadí benefitů, o které mají zaměstnanci největší zájem. Celkem 46 respondentů na některém z pěti pořadí uvedlo možnost „5 dní dovolené navíc“. Dále mají respondenti zájem o příspěvek na stravování, penzijní připojištění, soukromé životní pojištění, dopravu rekreaci, sportovní akce atd.



Obr. 9 Benefity, o které je největší zájem (Vlastní zpracování)

Na prvním místě uvedlo velké množství respondentů, konkrétně 23, možnost 5 dní dovolené navíc. Oproti ostatním zaměstnaneckým výhodám je zde patrná vysoká preference tohoto benefitu mezi respondenty. Dále respondenti velmi často uváděli na prvních místech příspěvek na stravování, penzijní připojištění a soukromé životní pojištění. Naopak

oproti tomu minimum respondentů má zájem o příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy a půjčky zaměstnancům. Celkem tři respondenti uvedli, že by měli zájem o 13. a 14. plat.

Jelikož zaměstnanci uváděli na předních místech zaměstnanecké benefity, které jim již vybraná společnost poskytuje (5 dní dovolené navíc, příspěvek na stravování a dopravu), je možné, že jsou nedostatečně informováni v oblasti poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Další možností je, že zaměstnanci zcela nepochopili otázku a uváděli benefity, které považují za nejatraktivnější.

Pokud respondenti uvedli možnost „*Příspěvek na stravování*“, „*Příspěvek na penzijní připojištění*“, „*Příspěvek na soukromé životní pojištění*“ nebo „*Příspěvek na rekreaci*“, byli požádáni o doplnění preferované výše u tohoto typu benefitu.

Výši příspěvku na stravování respondenti uváděli v korunách nebo výši procentuálního plnění společnosti. V současnosti je nominální hodnota stravenky, kterou společnost poskytuje, 80 Kč, z toho je výše příspěvku společnosti 40 Kč, tedy 50 %. Průměrná výše požadovaného příspěvku na stravování činí 87 Kč. Nejčastěji zmiňovaná hodnota příspěvku na stravování je 100 Kč. Dále respondenti uváděli procentuální plnění zaměstnavatele u tohoto benefitu, průměrné procentuální plnění je 73 %. Zaměstnanci tak v obou případech vyjádřili, že by požadovali vyšší plnění zaměstnavatele u tohoto příspěvku.

Průměrná výše příspěvku na soukromé životní pojištění je 504 Kč. Nejčastěji zmiňovaná hodnota v tomto případě byla 500 Kč. Hodnoty se pohybovali v rozmezí od 200 Kč až do 5 000 Kč.

Výši příspěvku na penzijní připojištění nejčastěji respondenti uváděli 500 Kč, tuto hodnotu uvedla téměř polovina respondentů. Průměrná požadovaná hodnota u tohoto příspěvku je 533 Kč. Jeden respondent také uvedl, že by hodnotu příspěvku na penzijní připojištění diferencoval podle počtu odpracovaných let u společnosti. Dva respondenti neuvedli konkrétní částku, ale výši procentuální participace na tomto typu pojištění od jejich zaměstnavatele, a to konkrétně 50 %.

Poslední příspěvek, u kterého v případě zájmu měli respondenti uvádět výši jeho plnění, je příspěvek na rekreaci. U tohoto příspěvku byly, s porovnáním s předchozími, hodnoty nejvíce rozptýleny. Průměrně se výše tohoto příspěvku pohybuje kolem 5 000 Kč. Jako u předchozího příspěvku respondenti uvedli, že by rádi tento příspěvek diferencovali podle počtu odpracovaných let a také jako procentuální plnění ve výši 25 % nebo 50 %.

Jedna z posledních otázek dotazníku byla zaměřena na atraktivitu firemních aktivit pro zaměstnance. Společnost uvažuje o zavedení dalších firemních aktivit, např. výlet do hlavního města na muzikálové představení. Velmi atraktivní jsou tyto aktivity pro 15,3 % respondentů a dalších téměř 26 % je pro ně také nakloněno. Uprostřed spektra je 29 % respondentů, dá se tedy předpokládat, že u těchto respondentů bude záležet na druhu aktivity. 15,3 % respondentů těmto aktivitám není nakloněno a zbylých 15,3 % respondentů tyto aktivity téměř vůbec nezajímají.

V závěrečné části dotazníkového šetření měli respondenti možnost napsat jakékoliv podněty, které by rádi prostřednictvím dotazníku vzkázali společnosti. Celkem pět respondentů se rozhodlo vzkázat společnosti jejich názory, a to nejen ohledně poskytovaných benefitů. Poskytovaných benefitů se týkaly pouze dva podněty, a to „*Chybí 13. plat*“ a „*Mohl by být 13. plat, placené přesčasy, příspěvek na dopravu, příspěvek na dovolenou*“. Placené přesčasy a příspěvek na dovolenou, jsou zaměstnancům poskytovány, ovšem příspěvek na dopravu je poskytován pouze v rámci jisté dojezdové vzdálenosti (viz kapitola 6.2). Připomínky ohledně 13. platu se objevovali v průběhu dotazníkového šetření i v rámci uvedení jiné možnosti. Další podněty respondentů se týkaly vylepšení stavu pracoviště, popřípadě úprav na pracovišti a bezpečnosti a ochrany práce při práci, a to konkrétně „*zlepšit technický stav strojů, nedodržování BOZP*“, „*zlepšit technický stav strojů, zabezpečit bezpečnost na pracovišti*“ a „*nutná rekonstrukce WC v přízemí*“. Jelikož dvě odpovědi se objevily ve velmi podobném znění, zřejmě se jedná o pracovníky ze stejného úseku a v tomto případě by společnost měla vzniklé připomínky prošetřit a zajistit v co nejkratším čase nápravu.

8 PŘEDNOSTI A PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Velkou předností současného stavu poskytovaných zaměstnaneckých výhod je jeho vnímání mezi zaměstnanci. Více než polovina dotázaných zaměstnanců společnosti je se současným stavem zaměstnaneckých výhod spokojena. Další výhodou současného systému poskytovaných výhod je jeho variabilita. Vzhledem ke struktuře poskytovaných výhod je zde pro společnost poměrně velký prostor pro optimalizaci současně poskytovaných zaměstnaneckých výhod a zároveň má společnost na výběr poměrně hodně možností, jak systém poskytovaných výhod rozšířit.

Další výhodou systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod může být pro společnost poskytování zaměstnaneckých výhod v závislosti na ekonomickou situaci. Pokud nastane nepříznivá situace v ekonomice, společnost nemusí nutně přejít k personálním změnám. Toto jednání společnosti přispívá k vytvoření stability zaměstnání a tento faktor je pro zaměstnance z pohledu zaměstnání nejdůležitější.

U současně poskytovaných výhod jako je příspěvek na stavování a příspěvek na dopravu by společnost mohla zvážit jejich navýšení v důsledku obecného růstu cen. Dále respondenti vyjádřili souhlasný postoj s rozšiřováním firemních aktivit. Ukázalo se také, že některé výhody, které byly zrušeny v rámci nepříznivé odbytové situace na trhu, zaměstnancům chybí. Na společnost je vyvíjen tlak ze strany zaměstnanců a odborové organizace o znovuzavedení příspěvku na soukromé životní pojištění.

Rozšíření systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod by měla společnost učinit s ohledem na své finanční možnosti a preference zaměstnanců tak, aby rozšíření portfolia poskytovaných zaměstnaneckých výhod mělo pro společnost co možná nejvyšší účinek. Respondenti vyjádřili zájem o již zmíněný příspěvek na soukromé životní pojištění a příspěvek na rekreaci. Vzhledem k preferencím zaměstnanců bych doporučovala společnosti zvážit další možnosti např. zavedení Flexi Passu či příspěvek na zdravotní péči.

V neposlední řadě by se vybraná společnost měla zajímat o vyřešení podnětů pro zlepšení, a v co nejbližší době provést nápravu především v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

9 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

V této části bakalářské práce jsou uvedena konkrétní doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami na základě analýzy jejich spokojenosti dotazníkovým šetřením. Veškerá doporučení jsou vypracována v souladu s možnostmi a preferencemi vybrané společnosti.

V první řadě by vybraná společnost mohla zvážit úpravu již poskytovaných zaměstnaneckých výhod, a to především jejich výši. Dále by také na základě svých finančních možností mohla zvážit zavedení některých nových zaměstnaneckých výhod, o které mají její zaměstnanci zájem.

Příspěvek na stravování

Ohledně optimalizace současně poskytovaných zaměstnaneckých výhod se nabízí především navýšení příspěvku na stravování. V současnosti společnost přispívá svým zaměstnancům 50 % ze stravenky o nominální hodnotě 80 Kč, tedy 40 Kč. Za úvahu v případě poskytování tohoto benefitu stojí buď to navýšení plnění zaměstnavatele, nebo zvýšení nominální hodnoty stravenky. Je na zcela na zvážení zaměstnavatele, zda bude na tomto typu příspěvku participovat anebo jej bude zaměstnanci hradit v plné výši.

Poskytnutí příspěvku na stravování je pro společnost maximálně daňově výhodné, tzn. pro zaměstnavatele daňově osvobozený náklad. Podle Zákona o dani z příjmu jsou daňově uznatelné výdaje až do výše 55 %. Maximální daňově uznatelný příspěvek na stravování se určí jako 70 % z hodnoty stravného na pracovních cestách. Od 1. ledna 2018 Ministerstvo práce a sociálních věcí zvýšilo hodnotu stravného na pracovních cestách na 93 Kč za den. Maximálně uznatelný příspěvek na stravování tedy činí 65 Kč. (Daňově nejvýhodnější stravenka bude mít od ledna hodnotu 118 Kč, web personalita) Nejvýhodnější stravenka má tedy hodnotu 118 Kč.

Celkové náklady na stravné v roce 2017 činily 1 047 680 Kč. Průměrné měsíční náklady na stravování v roce 2017 činily 87 307 Kč. Průměrné roční náklady na stravování pro jednoho zaměstnance se pohybují tedy kolem 8 000 Kč. Podíl stravovacích nákladů na celkové náklady na zaměstnanecké benefity pro jednoho zaměstnance byl pro rok 2017 22 %.

V roce 2018 průměrné měsíční náklady na tento typ benefitu vzrostly na 103 000 Kč, vzhledem k vyššímu počtu zaměstnanců čerpajících tento benefit. Při tomto vývoji by se roční náklady na stravování pohybovali kolem 1 236 000 Kč.

Společnost výhledově počítá s navýšením tohoto benefitu především kvůli rostoucím cenám poledních menu. V lokalitě, kde se společnost nachází je současná výše těchto cen mnohdy za hranicí 100 Kč. Pro potřeby navýšení příspěvku na stravování budou blíže propočítány varianty pro nominální hodnotu stravenky 100 Kč, 110 Kč a 120 Kč s účastí zaměstnavatele ve výši 50 %. Ve všech případech by tak poskytování příspěvku na stravování bylo pro vybranou společnost maximálně daňově výhodné.

Nominální hodnota stravného ve výši 100 Kč byla nejčastěji volena respondenty v rámci dotazníkového šetření. Pokud by společnost jako doposud hradila 50 %, v tomto případě tedy 50 Kč, její měsíční průměrné náklady by byly 129 000 Kč. V tomto případě je měsíční nárůst nákladů na tento benefit 26 000 Kč. Roční náklady na stravování by v tomto případě byly 1 548 000 Kč. Roční nárůst nákladů na stravování by se pohyboval kolem 312 000 Kč. Průměrné roční náklady na stravování pro jednoho zaměstnance by se pohybovaly kolem 11 800 Kč.

Kdyby společnost poskytovala stravenky o nominální hodnotě 110 Kč, příspěvek na stravné pro jednoho zaměstnance by činil 55 Kč. Průměrné měsíční náklady na stravné by vzrostly o 38 900 Kč na 141 900 Kč. Roční náklady při tomto příspěvku zaměstnavatele činily 1 702 800 Kč. Roční nárůst nákladů na tento typ benefitu by činil 467 000 Kč. Průměrné roční náklady na stravné pro jednoho zaměstnance by se při této variantě pohybovaly kolem 12 900 Kč.

Pokud bychom uvažovali o 120 Kč nominální hodnotě stravenky, kterou by zaměstnavatel hradil stejným poměrem jako v současnosti, tedy 50 %, byla by účast zaměstnavatele 60 Kč. Příspěvek zaměstnavatele by tedy nepřekročil maximální uznatelný daňový příspěvek na stravování, který je 65 Kč. Náklady společnosti na jednoho zaměstnance by tedy vzrostly o 20 Kč, ze současných 40 Kč na 60 Kč. Měsíční náklady na stravování by vzrostly o 51 800 Kč na 154 800 Kč. Roční náklady na stravování by se zvýšili na 1 857 600 Kč. V tomto případě by byl roční nárůst nákladů na stravování velmi vysoký, a to o 612 600 Kč. Při této nominální hodnotě stravenky by se průměrné roční náklady na stravování pro jednoho zaměstnance pohybovaly kolem 14 100 Kč.

Při porovnání růstu nákladů na stravování pro společnost a cen poledních menu v okolních stravovacích zařízeních se jeví jako vhodné 100 Kč nebo 110 Kč stravenky. Jelikož se však obecně náklad na tento benefit pro rok 2018 vybrané společnosti zvýšil, vzhledem k vyššímu počtu zaměstnanců využívající tento benefit, lze doporučit zavedení stravenek o nominální hodnotě 100 Kč. Zároveň se jedná o nominální hodnotu stravenek nejčastěji preferovanou respondenty v rámci dotazníkového šetření.

Firemní aktivity

Zajišťování kulturních, sportovních a jiných firemních aktivit patří mezi zajímavé řešení v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Tento typ benefitu není nějak smluvně či jinak vázán a zaměstnavatelé je mohou poskytovat, pokud na tyto účely vyčlení finanční prostředky. Společnost uvažuje o dalším rozšíření těchto firemních aktivit a část zaměstnanců má dle dotazníkového šetření o tyto typy benefitů zájem.

V současné době jsou realizovány především sportovně zaměřené firemní aktivity. Podle informací poskytnutých personalistou společnost zvažuje o pořádání kulturně zaměřených výletů do hlavního města. Tyto výlety by byly spojené s návštěvou divadelního nebo muzikálového představení. Uspořádání těchto akcí by mohlo oslovit jiné spektrum zaměstnanců oproti současným sportovním akcím, které dle slov personalisty oslovují stále stejnou skupinu zaměstnanců, především muže starších 50 let.

Finanční řešení u tohoto typu firemních akcí je poměrně složité. Musíme uvažovat dopravu, samotný vstup a popřípadě ubytování a s ním spojené stravování. Záleží také na tom, zda by zaměstnavatel tyto aktivity hradil v plné výši, nebo pokud by je poskytl zaměstnanci zvýhodněně s jeho příspěvím, v neposlední řadě také počet zaměstnanců, který by tento typ zaměstnanecké výhody oslovil.

Průměrně se cena za pronájem autobusu pro cca 45 osob pohybuje kolem 29 Kč/1 km. Cestovní náklady by se pohybovaly kolem 14 000 Kč. Cena vstupenek na muzikálové představení se liší výběrem konkrétního představní, místem v hledišti apod. Pokud bychom uvažovali s cenou 1 100 Kč za vstupenku, při plně obsazeném autobusu by náklady na vstupné činily 49 500 Kč.

Zaměstnanecké benefity, o které mají zaměstnanci zájem a společnost by mohla jejich poskytování obnovit je příspěvek na soukromé životní pojištění či důchodové připo-

jištění. Dále by vybraná společnost mohla zvážit zavedené některých nových zaměstnaneckých výhod jako např. příspěvek na rekreaci či Flexi Pass.

Příspěvek na soukromé životní pojištění či penzijní připojištění

Příspěvek na soukromé životní pojištění společnost přestala poskytovat v souvislosti s udržení personální struktury během odbytových potíží v rámci ekonomické krize v roce 2008. Zůstal poukázán pouze zaměstnancům, u kterých by jeho zrušení znamenalo ztrátu naspořených prostředků. Společnost vnímá tlak ze strany zaměstnanců a odborů na znovuzavedení tohoto benefitu.

Zaměstnanci uvedli, že příspěvek na penzijní připojištění nejvíce postrádají v portfoliu stávajících zaměstnaneckých výhod. A oba dva tyto příspěvky se umístily vysoko v žebříčku nejvíce žádaných benefitů u dotázaných zaměstnanců. Zároveň u obou příspěvků byli respondenti dotázáni na jejich výši. U příspěvku na soukromé životní pojištění i důchodové připojištění se nejčastěji jejich výše pohybovala kolem 500 Kč.

Pokud by společnost poukazovala tuto částku alespoň na jeden z těchto příspěvků všem svým zaměstnancům, měsíčně by musela vynaložit prostředky ve výši 66 000 Kč. Ročně tato částka dosahuje 792 000 Kč. Roční náklady na benefity pro jednoho zaměstnance by se zvýšily o 6 000 Kč, ze současných 36 000 Kč na 42 000 Kč. Jelikož ale společnost příspěvek na životní pojištění jednou přestala poskytovat, měla by společnost jeho znovuzavedení velmi pečlivě zvážit.

V tomto směru méně rizikovou variantou by jistě bylo poukázání mimořádných odměn na tyto účely, s čímž souhlasí 70 % dotázaných. Popřípadě jeden typ benefitu financovat formou mimořádných odměn a druhý typ benefitu hradit ze zdrojů společnosti vyčleněným pro tyto účely. Ovšem společnost by reálně neměla kontrolu, na co poskytnuté prostředky zaměstnanci skutečně vynaloží. V tomto případě by tento typ odměn nepodpořoval stabilizaci, jelikož by společnost neměla reálnou kontrolu nad uplatněním odměn zaměstnance na účely soukromého životního pojištění či důchodového připojištění.

Příspěvek na rekreaci

Příspěvek na rekreaci je z daňového hlediska nevýhodný typ benefitu. Pro zaměstnavatele se jedná o nedaňový náklad, který podléhá u zaměstnance zdanění a odvodům na sociálním a zdravotním pojištění. Jeho výhoda pro zaměstnavatele však může být v jeho

mimořádném poukázání během úspěšného hospodaření společnosti. Zároveň pro zaměstnance by mohlo být jeho poukázání účelné před čerpáním dovolené.

Pokud měli zaměstnanci zájem o tento typ benefitu, byli v rámci dotazníkového šetření dotázáni na výši tohoto příspěvku. Průměrná hodnota tohoto příspěvku byla zjištěna ve výši 5 000 Kč, zároveň tato hodnota byla uváděna nejčastěji. Kdyby chtěla společnost poskytovat tento příspěvek v této výši její roční náklady na zaměstnanecké benefity pro jednoho zaměstnance by se zvýšily z 36 000 Kč na 41 000 Kč. Zároveň by také výši tohoto příspěvku mohla diferencovat podle počtu odpracovaných let zaměstnance.

Jelikož někteří zaměstnanci mají problém s výběrem 25 dní dovolené, mohl by tento typ benefitu podpořit vyčerpání řádné dovolené zaměstnanců. Poskytování tohoto příspěvku by bylo nejhodnější před celozávodní dovolenou, při které se provoz společnosti velmi omezí nikoli, však zastaví. Nebo v době, kdy není takový odbyt po výrobcích vybrané společnosti.

Flexi Pass

Zajímavým spojením výše zmíněných oblastí zaměstnaneckých benefitů by mohlo být zavedení poukázek. Nejběžnějším typem je poukázka Flexi Pass, kdy zaměstnanci mají volbu si zvolit nejrůznější typy aktivit, kterým se ve svém volném čase budou věnovat. Existuje široké uplatnění této poukázky na sportovní, kulturní, vzdělávací a zdravotní účely, volnočasové aktivity i pro rodinu zaměstnance. V okolí společnosti je mnoho zařízení, kde se Flexi Pass dá uplatnit.

Poskytnutí poukázek je zároveň i daňové výhodné. Pro zaměstnance je tento příjem osvobozen od odvodů na sociální a zdravotní pojištění do 20 000 Kč. Maximální příspěvek na tento typ benefitu bych doporučila v hodnotě 500 Kč měsíčně, z důvodu standardní hodnoty Flexi Passu, maximální daňové výhodnosti a v neposlední řadě nákladové náročnosti na poskytování tohoto benefitu. Náklady na benefity pro jednoho zaměstnance by se zvýšily o 6 000 Kč na 42 000 Kč. Více konzervativní variantou, která by nezpůsobila takový nárůst nákladů, by bylo zavedení 200 Kč příspěvku. Při této variantě by náklady na benefity pro jednoho zaměstnance vzrostly o 2 400 Kč na 38 400 Kč. Společnost by touto poukázkou (je umožněno zvolit i typ Flexi Pass CARD, který funguje jako platební karta) mohla zaměstnancům umožnit zvolit výhody zcela podle jejich preferencí. (web Sodexo, Flexi Pass)

Odměňování stability

Společnost dále vyjádřila snahu odměnit dlouholeté zaměstnance. Respondenti byli dotázáni na možnost, kterou by v tomto případě uvítali. V rámci dotazníkového šetření byla respondenty nejčastěji uváděna možnost finanční odměny. Dále by společnost mohla výši některých příspěvků diferencovat podle počtu odpracovaných let, například u výše uvedeného příspěvku na soukromé životní pojištění, důchodové připojištění nebo příspěvku na rekreaci. Sami zaměstnanci při vyjadřování se k výši těchto příspěvků zmínili jejich diferenciaci. Poskytování těchto zaměstnaneckých benefitů by tedy společnost mohla nejenom rozšířit portfolio stávajících zaměstnaneckých výhod, ale zároveň také ocenit dlouholeté zaměstnance.

Nabízí se možnost znovuzavedení příspěvku na soukromé životní pojištění diferencovaného podle počtu odpracovaných let. Vytvořit skupiny zaměstnanců podle délky pracovního vztahu a každé skupině přiřadit měsíční příspěvek, který by úměrně rostl s délkou zaměstnání. První skupina zaměstnanců, např. do 3 let, by měla příspěvek na soukromé životní pojištění 300 Kč/měsíčně, nad 3 roky do 8 let 500 Kč/měsíčně a pro zaměstnance zaměstnané déle než 8 let 1 000 Kč/měsíčně.

Další způsob, kterým by mohla společnost ocenit dlouholeté zaměstnance společnosti, je zavedení finanční odměny při dosažení pracovního jubilea. Poskytnutí finanční odměny je mezi zaměstnanci, podle rozhovoru s personalistou i dle dotazníkového šetření, velmi preferovaný způsob poskytování zaměstnaneckých výhod. Zároveň pro společnost by zavedení této výhody mohlo pozitivním způsobem ovlivnit stabilitu a loajalitu zaměstnanců. Příspěvek se nejčastěji poskytuje při dosažení desetiletého, dvacetiletého a třicetiletého pracovního jubilea. Vzhledem k výši ostatních příspěvků, které společnost poskytuje, např. příspěvek při narození dítěte (5 000 Kč), bych doporučila, aby příspěvek za dosažení pracovního jubilea při deseti odpracovaných letech činil 10 000 Kč, při dvaceti letech 20 000 Kč, třiceti letech 30 000 Kč.

Respondenti vyjádřili velmi výraznou preferenci platových a finančních zaměstnaneckých benefitů. V souvislosti s těmito typy benefitů respondenti uváděli možnost 13. platu v rámci dotazníkového šetření u možnosti „*Jiné*“. Pokud by se společnost rozhodla tento typ benefitu poskytovat, dá se předpokládat, že by se výrazným způsobem zvýšila spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. V současné době společnost na konci kalendářního roku před obdobím Vánoc poskytuje mimořádné odměny, které však

zcela nedosahují výše 13. platu. Tento typ benefitu by byl jistě pro společnost výrazně finančně nákladný, náklady na zaměstnanecké benefity by se velmi výrazně zvýšily. Pokud vezmeme v potaz zrušení příspěvku na soukromé životní pojištění a tlak, jaký na společnost jeho zrušení vyvolalo, nejví se jako velmi vhodné zavedení 13. platu.

Jako nejdůležitější benefit respondenti označili týden dovolené navíc, který již společnost poskytuje. Pozitivní určitě je, že zaměstnanci si poskytování tohoto benefitu cení a nepovažují ho za automatický, jako tomu u zaměstnaneckých benefitů bývá. V této oblasti ještě za postrádaný benefit označili respondenti sick days. V současné době je zaměstnancům umožněno v pracovní době navštívit zdravotnické zařízení. Této možnosti zaměstnanci poměrně hojně zneužívají, podle rozhovoru s personalistou, co se týče četnosti a délky návštěv. Společnosti tak ale chybí potřebné kapacity pro zcela plynulý chod výroby. Vzhledem k častému nevyčerpání pět týdnů dovolené a častým návštěvám zdravotnických se zavedení sick days nezdá potřebným.

V souvislosti s tímto problémem by možná stálo za úvahu zavést některé benefity v péči o zdraví, např. příspěvky na očkování, masáže, rehabilitaci apod. Celkově o benefity zaměřené na péči o zdraví byl mezi zaměstnanci poměrně zájem a společnost by správným cílením těchto benefitů mohla zmenšit míru absence zaměstnanců. Oblíbeným příspěvkem v péči o zdraví zaměstnanců je očkování proti chřipce. Zdravotní pojišťovny tento typ očkování hradí seniorům nad 65 let a lidem s některými zdravotními obtížemi. Očkování proti chřipce stojí 290 Kč a společnost by mohla vakcinaci provést u svého smluvního lékaře. (Oldřich Tichý, mluvčí VZP) Maximální náklady na poskytnutí očkování všem svým zaměstnancům by pro vybranou společnost činily 38 280 Kč.

Další zaměstnaneckou výhodou, která byla vysoko postavená v preferencích zaměstnanců, je příspěvek na dopravu. Vzhledem k obecné tendenci růstu cen by také stálo za zvážení mírné navýšení příspěvku na dopravu.

Vybraná společnost by měla své zaměstnance podrobněji informovat o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách, protože dotazníkový průzkum naznačil, že někteří zaměstnanci si nejsou zcela jisti, jaké zaměstnanecké výhody společnost poskytuje. Ovšem mohlo se také jednat pouze o nepochopení otázky. Zvýšení informovanosti o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech může společnost dosáhnout důsledným informováním a předáním přesných instrukcí nadřízeným pracovníkům, kteří tyto informace nadále předají svěřeným zaměstnancům.

Společnost by mohla vytvořit letáček, který by ve stručnosti informoval o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách nové zaměstnance společnosti. Tvorbu letáčku by mohl zajistit pracovník, který spravuje webové stránky, v tomto případě by společnost měla pouze náklady na tisk, popřípadě na nákup licence grafického programu, pokud již takový program nevlastní. Druhou možností je tvorbu letáčku svěřit specializované společnosti zabývající se touto problematikou. Grafický návrh letáčku se pohybuje kolem 2 000 Kč, kdy záleží na složitosti samotného materiálu. Tisk letáčku ve formátu A5 a nákladu 1 000 ks při jednostranném tisku vychází kolem 1,25 Kč/ks, při oboustranném tisku 1,49 Kč/ks. Náklady na tisk 1 000 ks tohoto propagačního letáčku by činily u jednostranného tisku 1 250 Kč, u oboustranného tisku 1 490 Kč. Celkové náklady by se tedy pohybovaly kolem 3 500 Kč, podle složitosti a náročnosti informačního letáčku.

Je velmi důležité, aby společnost nadále aktivně sledovala preference zaměstnanců v této oblasti a aktualizovala a upravovala pravidelně systém poskytovaných benefitů tak, aby vyhovoval nejen potřebám společnosti, ale byl funkční z hlediska zvýšení motivace, loajality a produktivity zaměstnanců.

ZÁVĚR

Zaměstnanecké benefity jsou nedílnou součástí odměny zaměstnance a v současné době jejich obliba mezi zaměstnavateli výrazně roste. Existuje široké množství výhod, kterými mohou zaměstnavatelé působit na své zaměstnance, zvyšovat jejich oddanost vůči společnosti a motivovat je k setrvání u současného zaměstnavatele. Pro společnost je tedy velmi důležité správné sestavení systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod a neustálé sledování preferencí jejich zaměstnanců v této oblasti.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Blíže analyzovat současný stav zaměstnaneckých benefitů, také zjistit preference zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, následně navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

V rámci teoretické části byla vypracována literární rešerše zabývající se odměňováním pracovníků s bližším zaměřením na oblast zaměstnaneckých benefitů. Poznatky z teoretické části byly využity pro samotnou analýzu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami byla analyzována pomocí dotazníkového šetření.

V souladu s možnostmi a potřebami společnosti byl navrhnout dotazník, který byl schválen vedením společnosti. Dotazník, který byl zaměřen na spokojenost se systémem poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, postavením benefitů při výběru zaměstnání a spokojeností s konkrétně poskytovanými benefity.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni se současným stavem poskytovaných výhod. Navíc ale poskytované benefity nejsou pro zaměstnance rozhodujícím prvkem při výběru zaměstnání.

Nicméně byla navrhována doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců na základě finančních a jiných možností společnosti. Tato doporučení spočívala především v optimalizaci některých současně poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Dále v zavedení nových, zaměstnanci preferovaných, zaměstnaneckých výhod. V neposlední řadě také na zachování některých typů benefitů či naopak doporučení na nezavedení některých typů výhod.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.

BERGLOVÁ, Lucie, 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. In: Fučík & Partneři: Auditoři - Daňový poradci [online]. Praha [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/>

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al, 2016. *Abeceda personalisty*. 7. vyd. Olomouc: Anag, 583 s. ISBN 978-80-7554-003-4.

ČAPEK, Daniel, 2005. *Zaměstnanecké výhody formou poukázek*. In: Sagit: Právní a elektronické nakladatelství [online]. [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/info/zamestnanecke-vyhody-formou-poukazek>

Daňově nejvýhodnější stravenka bude mít od ledna hodnotu 118 Kč, 2018. In: *Personalista: Informace z personalistiky od roku 2003* [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/penize/danove-nejvyhodnejši-stravenka-bude-mít-od-ledna-hodnotu-118-kc.html>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

Flexi Pass, 2018. *Sodexo: Služby pro kvalitní život* [online]. [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/poukazky-pro-volny-cas>

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-6194-7.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-6663-8.

KAHOUNOVÁ, Veronika, 2016. *Jak na peněžní a nepeněžní benefity?* In: *E-Consulting Czech* [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.e-cons.cz/novinky/152-jak-na-penezni-a-nepenezni-benefity.html>

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-636-0.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:4c946980-3ef2-11e4-8fc5-005056827e52>

KODAP, 2018. *Zaměstnanecké benefity 2018: Nově může být od daně osvobozen příspěvek na pořízení dioptrických brýlí nebo zdravotní obuv*, 2017. In: *KODAP* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.kodap.cz/cs/provas/periodika/ctvrtletnik/zamestnanecke-benefity-2018.html>

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 80-7261-033-3.

MACHÁČEK, Ivan, 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 241 s. ISBN 978-80-7552-514-7.

MULTISPORT: *POHYB. RELAXACE. VYVÁŽENÝ OSOBNÍ A PRACOVNÍ ŽIVOT*, 2018 [online]. [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: <https://multisport.cz/>

Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. Dostupné také z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/3303/NV_prekazky.pdf

Nejnovější ekonomické údaje ČR: Zlínský kraj. In: *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Krajská správa ČSÚ* [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/1-xz>

PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3 vyd. Praha: Grada, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM, 2017. *Benefity budou stále více zasahovat do osobního života lidí*. In: *PMF Studovna* [online], [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/benefity-budou-stale-vice-zasahovat-osobniho-zivota-lidi/>

PROKEŠOVÁ, Světlana, 2012. *Šárka Drbová, Deloitte: Hitem v oblasti zaměstnaneckých benefitů je zakládání firemních školek*. In: CFOworld [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/trendy/sarka-drbova-deloitte-hitem-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu-je-zakladani-firemnic-skolek-1561>

REK, Tomáš, 2017. *Jen stravenky už nestačí*. In: CFOworld [online]. [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/analyzy/jen-stravenky-uz-nestaci-4320>

TICHÝ, Oldřich, 2018. *Otázka týdne: Jak to bude letos na podzim s úhradami očkování proti chřipce?*. In: *Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR* [online]. [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/tiskove-centrum/otazky-tydne/kdo-zaplati-ockovani-proti-chripce>

TREXIMA, 2017. *Čtvrtletní výsledky - 3. čtvrtletí 2017: Informační systém o průměrném výdělku, c2010-2018*. In: *Informační systém o průměrném výdělku* [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

TREXIMA, 2016. *ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA BENEFITY: Výsledky průzkumu - dotazníkové šetření*. In: ČMKOS[online], [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefity/17805>

WALKER, Alfred J. a kol., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada. 253 s. ISBN 80-247-0449-8-

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Organizační struktura společnosti platná od 1. 7. 2017</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 2 Věková struktura respondentů (Vlastní zpracování)</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 3 Délka pracovní-právního vztahu (Vlastní zpracování).....</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 4 Faktory ovlivňující výběr zaměstnání (Vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 5 Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými benefity</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 6 Nejvíce postrádaný benefit (Vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 7 Preferované skupiny benefitů (Vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 8 Akceptování odměny formou příspěvku na životní pojištění či důchodové přípojištění.....</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 9 Benefity, o které je největší zájem (Vlastní zpracování).....</i>	<i>57</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců vždy k 31. 12.</i>	38
<i>Tab. 2. Struktura zaměstnanců dle vzdělání k 31. 12. 2017</i>	39
<i>Tab. 3. Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2017</i>	39
<i>Tab. 4. Struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru.....</i>	40
<i>Tab. 5. Celková hodnota fluktuace ve vybrané společnosti a hodnota fluktuace po eliminaci odchodů do důchodu.....</i>	41
<i>Tab. 6. Produktivita práce</i>	41

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Dotazník

Příloha P II – Četnosti odpovědí dotazníkového šetření

Příloha P III - Analýza závislosti

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který se týká průzkumu spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Vyplnění dotazníku pomůže Vašemu zaměstnavateli zjistit, jaké jsou Vaše preference v oblasti zaměstnaneckých výhod, jak jste s poskytovanými benefity spokojeni a zda jsou pro Vás důležité.

Zjištěné poznatky budou navíc cennou součástí mé bakalářské práce zaměřené na systém poskytování zaměstnaneckých benefitů. Velice Vám děkuji za Váš čas a spolupráci při vyplňování dotazníku.

Kateřina Mičkeová

katerina.mickeova@seznam.cz

Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky

Zaměstnanecké výhody či benefity jsou součástí Vaší celkové odměny. Zahrnují široké množství výhod, které Vám může zaměstnavatel poskytovat. Mohou být zaměřené na trávení volného času, péče o zdraví, vzdělávání, finanční pomoci, pojištění apod.

Zakřížkujte, prosím, Vámi preferovanou odpověď.

Jak velký vliv měli na Vaše rozhodování o výběru zaměstnání zaměstnavatelem poskytované zaměstnanecké výhody?

(čím větší číslo, tím mají poskytované zaměstnanecké výhody větší vliv při rozhodování)

	1	2	3	4	5	
Žádný vliv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Velký vliv

Určete, prosím, pořadí níže uvedených faktorů pro výběr zaměstnání.

(Určete jejich pořadí od 1 do 5; 1 nejvíce důležitý faktor, 5 nejméně důležitý faktor)

___ Stabilita zaměstnání
___ Práce v oboru
___ Vzdálenost dojíždění

___ Poskytované benefity

___ Pracovní prostředí

Váš zaměstnavatel poskytuje tyto zaměstnanecké výhody – příspěvek na stravování; příspěvek na soukromé životní pojištění; týden dovolené navíc; poskytnutí příspěvku na firmní kulturní, sportovní a společenské akce; příspěvek na přechodné ubytování, příspěvek na dopravu; ocenění dárců krve a jubilantů; finanční odměna při odchodu do důchodu diferencovaná podle počtu odpracovaných let; příspěvek při narození dítěte a poskytnutí náhradního volna.

Jste spokojen/a se současně poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Jak moc Vás poskytované zaměstnanecké výhody motivují k setrvání u současného zaměstnavatele?

(čím větší číslo, tím více Vás zaměstnanecké výhody motivují)

	1	2	3	4	5	
Téměř vůbec	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Velmi mnoho

Vyberte jeden benefit, který Vám nejvíce chybí v portfoliu stávajících poskytovaných zaměstnaneckých výhod.

(Vyberte jeden konkrétní benefit)

- Příspěvek na soukromé životní pojištění
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na rekreaci
- Příspěvek na kulturní akce (divadlo, kino, apod.)
- Příspěvek na sportovní akce (permanentky, vstupy do městských lázní apod.)
- Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy

- Sick days
- Flexibilní pracovní doba
- Služební mobilní telefon
- Doprava do zaměstnání
- Zdravotní péče (vitaminové doplňky, masáže, očkování proti chřipce)
- Jiný _____
- Žádný, protože nabízený benefit pro mě není rozhodující

Jakou skupinu zaměstnaneckých výhod preferujete? *Vyberte tři skupiny zaměstnaneckých výhod*

- Zdravotní benefity, *např. příspěvek na rehabilitaci, masáže, saunu apod.*
- Důchodové benefity, *např. příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění*
- Platové a finanční benefity, *např. 13. plat, půjčky zaměstnancům apod.*
- Benefity zaměřené na využití volného času, *např. příspěvek na rekreaci*
- Benefity zaměřené na vzdělávání, *např. příspěvek na jazykové kurzy apod.*

Kdybyste byl/a na místě generálního ředitele firmy, rozhodoval/a o benefitech a chtěl/a ocenit zaměstnance za počet odpracovaných let pro firmu, kterou variantu byste preferoval/a?

- Příspěvek na penzijní připojištění
- Poskytnutí jednorázového příspěvku na dovolenou
- Finanční odměna ve výši _____ *(pokud zvolíte, doplňte)*

Akceptovali byste odměny formou příspěvku na životní pojištění či penzijní připojištění?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

Kdybyste si mohli vybrat, o jaký z následujících benefitů byste měli největší zájem?

Vyberte 5 benefitů dle Vašich preferencí a označte je podle důležitosti od 1 do 5.

- Příspěvek na stravování ve výši _____ (pokud zvolíte, doplňte)
- Příspěvek na soukromé životní pojištění ve výši _____ (pokud zvolíte, doplňte)
- Příspěvek na penzijní připojištění ve výši _____ (pokud zvolíte, doplňte)
- Příspěvek na rekreaci ve výši _____ (pokud zvolíte, doplňte)
- Příspěvek na kulturní akce (divadlo, kino, apod.)
- Příspěvek na sportovní akce (permanentky, vstupy do městských lázní apod.)
- Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy
- 5 dní dovolené navíc
- Příspěvek na dopravu
- Půjčky zaměstnancům
- Zdravotní péče
- Společné firemní aktivity (sportovní akce, kulturní akce)
- Jiné _____

Jak atraktivní by pro Vás byly společné firemní aktivity, např. vánoční večírek, společný sportovní den?

(čím větší číslo, tím více jsou pro Vás společné firemní aktivity zajímavé)

	1	2	3	4	5	
Téměř vůbec	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Velmi atraktivní

Do jaké věkové kategorie patříte?

- do 25 let
- 25 – 35 let
- 36– 50 let
- 51 let a více

Jak dlouho v této společnosti pracujete?

- méně než 1 rok
- 1 až 2 roky

- 3 až 5 let
- 6 až 10 let
- 10 let a více

Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

- Dělnická
- Technicko-hospodářská
- Vedoucí
- Jiná (prosím uveďte)

Pokud chcete něco dalšího firmě vzkázat, zde je prostor pro vaše podněty:

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

PŘÍLOHA P II: ČETNOSTI ODPOVĚDÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jak velký vliv měli na Vaše rozhodování o výběru zaměstnání zaměstnavatelem poskytované zaměstnanecké výhody?

Odpoověď uvedlo 58 respondentů, jeden respondent tuto otázku vynechal.

Vliv benefitů při výběru zaměstnání	Žádný vliv	Malý vliv	Středně velký vliv benefitů	Spíše velký vliv	Velký vliv	Celkem
Označení na škále	1	2	3	4	5	
Absolutní četnost	10	14	19	8	7	58
Relativní četnost	17,20%	24,10%	32,80%	13,80%	12,10%	100%

Určete, prosím, pořadí níže uvedených faktorů pro výběr zaměstnání.

Odpoovědělo všech 59 respondentů, někteří však uvedli pouze preferované faktory, nebo jen tři první místa preferovaných faktorů.

Pořadí benefitu	Stabilita zaměstnání	Práce v oboru	Vzdálenost dojíždění	Poskytované benefity	Pracovní prostředí
1.	37	10	7	4	8
2.	8	12	13	8	14
3.	5	8	14	19	13
4.	2	9	10	11	16
5.	3	15	9	11	8
Celkem	55	54	53	53	59

Pořadí benefitu	Stabilita zaměstnání	Práce v oboru	Vzdálenost dojíždění	Poskytované benefity	Pracovní prostředí
1.	62,71%	16,95%	11,86%	6,78%	13,56%
2.	13,56%	20,34%	22,03%	13,56%	23,73%
3.	8,47%	13,56%	23,73%	32,20%	22,03%
4.	3,39%	15,25%	16,95%	18,64%	27,12%
5.	5,08%	25,42%	15,25%	18,64%	13,56%
Celkem	93,22%	91,53%	89,83%	89,83%	100,00%

Jste spokojen/a se současně poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

Odpověď uvedlo 58 respondentů, jeden respondent tuto otázku vynechal.

Spokojenost s benefity	Velmi nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše spokojen/a	Velmi spokojen/a
Absolutní četnost	2	7	18	27	4
Relativní četnost	3,40%	12,10%	31,00%	46,40%	6,90%

Jak moc Vás poskytované zaměstnanecké výhody motivují k setrvání u současného zaměstnavatele?

Odpověď uvedlo všech 59 respondentů.

Motivace benefitů k setrvání	Téměř vůbec	Málo motivují	Středně velký vliv motivace	Více motivují	Velmi mnoho	Celkem
Označení na škále	1	2	3	4	5	
Absolutní četnost	9	11	27	9	3	59
Relativní četnost	15,30%	18,60%	45,80%	15,30%	5,10%	100%

Vyberte jeden benefit, který Vám nejvíce chybí v portfoliu stávajících poskytovaných zaměstnaneckých výhod.

Odpověď uvedlo 58 respondentů, jeden respondent tuto otázku vynechal.

Nejvíce postrádaný benefit	Absolutní četnost	Relativní četnost
Příspěvek na soukromé životní pojištění	2	3,45%
Příspěvek na penzijní připojištění	14	24,14%
Příspěvek na rekreaci	6	10,34%
Příspěvek na kulturní akce	1	1,72%
Příspěvek na sportovní akce	8	13,79%
Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy	2	3,45%
Sick days	10	17,24%
Zdravotní péče	2	3,45%
Žádný	7	12,07%
13. a 14. plat	4	6,90%
Finanční bonus za věrnost firmě	1	1,72%
Další vzdělání v oboru a výuka anglického jazyka	1	1,72%
Celkem	58	100,00%

Jakou skupinu zaměstnaneckých výhod preferujete?

Odpověď uvedlo všech 59 respondentů. Respondenti měli vybrat tři skupiny benefitů z pěti nabízených.

Skupiny benefitů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zdravotní benefity	23	39%
Důchodové benefity	23	39%
Platové a finanční benefity	49	83,10%
Benefity zaměřené na využití volného času	18	30,50%
Benefity zaměřené na vzdělávání	7	11,90%

Kdybyste byl/a na místě generálního ředitele firmy, rozhodoval/a o benefitech a chtěl/a ocenit zaměstnance za počet odpracovaných let pro firmu, kterou variantu byste preferoval/a?

Odpovědělo celkem 57 respondentů, dva respondenti tuto otázku vynechali.

Varianta odměny	Absolutní četnost	Relativní četnost
Příspěvek na penzijní připojištění	10	17,50%
Poskytnutí jednorázového příspěvku na dovolenou	13	22,80%
Finanční odměna	34	59,60%
Celkem	57	100%

Výše finanční odměny	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 000 Kč	1	3,70%
10 000 Kč	7	25,93%
20 000 Kč	6	22,22%
30 000 Kč	1	3,70%
50 000 Kč	2	7,41%
Diferencováno podle počtu odpracovaných let	6	22,22%
Ve výši průměrného platu	1	3,70%
Ve výši 3 platů	1	3,70%
15 000 EUR	1	3,70%
Rozpětí 1 500 - 5 000 Kč	1	3,70%
Celkem	27	100%

Pokud respondenti uvedli možnost poskytnutí finanční odměny, měli napsat její výši. Z 34 respondentů, kteří zvolili tuto možnost, uvedlo výši finanční odměny 27 respondentů, tj. 79, 42 %.

Akceptovali byste odměny formou příspěvku na životní pojištění či penzijní připojištění?

Odpověď uvedlo 57 respondentů.

Odměny formou příspěvku na životní pojištění	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše ne	Nevím	Celkem
Absolutní četnost	19	21	6	7	4	57
Relativní četnost	33,33%	36,84%	10,53%	12,28%	7,02%	100%

Kdybyste si mohli vybrat, o jaký z následujících benefitů byste měli největší zájem?

Odpověď na tuto otázku uvedlo všech 59 respondentů, nicméně někteří respondenti vybraly jednu či tři zaměstnanecké výhody, nebo vybraly jen dvě preferované apod.

Pořadí benefitů	1.	2.	3.	4.	5.	Celkový počet respondentů
5 dní dovolené navíc	23	12	5	4	2	46
Příspěvek na stravování	12	12	6	6	3	39
Příspěvek na penzijní připojištění	11	5	9	7	4	36
Příspěvek na soukromé životní pojištění	5	8	5	6	2	26
Příspěvek na dopravu	6	3	4	4	7	24
Příspěvek na rekreaci	2	6	4	3	7	22
Příspěvek na sportovní akce	3	4	4	8	2	21
Zdravotní péče	4	2	6	1	6	19
Společné firemní aktivity	2	1	1	5	4	13
Příspěvek na kulturní akce	3	1	0	4	4	12
Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy	1	3	3	0	2	9
Půjčky zaměstnancům	0	4	1	2	2	9
13. a 14. plat	2	0	0	0	1	3

Pokud respondenti vybrali možnost příspěvku na stravování, rekreaci, penzijní připojištění a životní pojištění, měli napsat preferovanou výši tohoto příspěvku.

Příspěvek na stravování zvolilo 39 respondentů, z toho 32 uvedlo výši tohoto příspěvku.

Výše příspěvku na stravování	Absolutní četnost	Relativní četnost
2 000Kč	1	3,13%
1 000Kč	1	3,13%
140 Kč	1	3,13%
120 Kč	1	3,13%
110 Kč	1	3,13%
100 Kč	9	28,13%
90 Kč	3	9,38%
80 Kč	2	6,25%
60 Kč	1	3,13%
50 Kč	5	15,63%
70%	2	6,25%
55%	1	3,13%
80%	1	3,13%
85%	1	3,13%
50%	1	3,13%
100%	1	3,13%
Celkem	32	100,00%

Příspěvek na rekreaci zvolilo 22 respondentů, z toho 17 respondentů uvedlo výši tohoto příspěvku.

Výše příspěvku na rekreaci	Absolutní četnost	Relativní četnost
jednoho platu	1	5,88%
25 000Kč	1	5,88%
15 000Kč	1	5,88%
10 000Kč	2	11,76%
5 000Kč	4	23,53%
4 000Kč	2	11,76%
3 000Kč	1	5,88%
2 000Kč	1	5,88%
1 500Kč	1	5,88%
1 000Kč	1	5,88%
50%	1	5,88%
25%	1	5,88%
Celkem	17	100,00%

Příspěvek na penzijní připojištění zvolilo 36 respondentů, z toho 31 respondentů uvedlo výši tohoto příspěvku.

Výše příspěvku na penzijní připojištění	Absolutní četnost	Relativní četnost
2 000Kč	2	6,45%
1 000Kč	5	16,13%
800 Kč	2	6,45%
700 Kč	1	3,23%
600 Kč	2	6,45%
500 Kč	15	48,39%
200 Kč	1	3,23%
50%	2	6,45%
12 000Kč	1	3,23%
Celkem	31	100,00%

Příspěvek na soukromé životní pojištění zvolilo 26 respondentů, z nichž 21 uvedlo výši tohoto příspěvku.

Výše příspěvku na životní pojištění	Absolutní četnost	Relativní četnost
5 000Kč	1	4,76%
2 000Kč	1	4,76%
1 000Kč	5	23,81%
800 Kč	1	4,76%
660 Kč	1	4,76%
600 Kč	1	4,76%
500 Kč	8	38,10%
300 Kč	1	4,76%
200 Kč	1	4,76%
75%	1	4,76%
Celkem	21	100,00%

Jak atraktivní by pro Vás byly společné firemní aktivity, např. vánoční večírek, společný sportovní den?

Odpověď uvedlo všech 59 respondentů.

Atraktivita firemních aktivit	Téměř vůbec	Málo atraktivní	Ani atraktivní, ani neatraktivní	Spíše atraktivní	Velmi atraktivní	Celkem
Absolutní četnost	9	9	17	15	9	59
Relativní četnost	15,30%	15,30%	28,80%	25,40%	15,30%	100%

Do jaké věkové kategorie patříte?

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 25 let	6	10,17%
25 - 35 let	11	18,64%
36 - 50 let	22	37,29%
51 let a více	20	33,90%
Celkem	59	100,00%

Jak dlouho v této společnosti pracujete?

Délka pracovně-právního vztahu	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 1 rok	5	8,47%
1 až 2 roky	7	11,86%
3 až 5 let	11	18,64%
6 až 10 let	11	18,64%
10 let a více	25	42,37%
Celkem	59	100,00%

Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

Pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dělnická	43	72,88%
Technicko-hospodářská	14	23,73%
Vedoucí	2	3,39%
Celkem	59	100,00%

Pokud chcete něco dalšího firmě vzkázat, zde je prostor pro vaše podněty:

- Zlepšit technický stav strojů, nedodržování BOZP
- Zlepšit technický stav strojů, zabezpečit bezpečnost na pracovišti
- Nutná rekonstrukce WC v přízemí
- Chybí 13. plat
- Mohl by být 13. plat, placené přesčasy, příspěvek na dopravu, příspěvek na dovolenou

PŘÍLOHA P III: ANALÝZA ZÁVISLOSTÍ

Analýza závislosti spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity a jejich věku

Pro potřeby ověření závislosti mezi spokojeností zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými benefity a věku zaměstnance jsem sloučila věkové skupiny zaměstnanců do 25 let, 25 až 35 let a 36 až 50 let do jedné skupiny zaměstnanců do 50 let. Dále jsem sloučila sloupce velmi nespokojen a spíše nespokojen do jednoho sloupce, stejně tak u opačné varianty velmi spokojen a spíše spokojen.

H_0 : Existuje závislost mezi věkem zaměstnance a spokojeností s poskytovanými benefity

H_A : Neexistuje závislost mezi věkem zaměstnance a spokojeností poskytovanými benefity

Tabulka skutečných hodnot

Věk	Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami			
	Spíše spokojeni	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojeni	Celkový součet n_i
do 50 let	20	13	5	38
51 let a více	11	5	4	20
Celkový součet n_j	31	18	9	58

Tabulka hypotetických hodnot

Věk	Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami			
	Spíše spokojeni	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojeni	Celkový součet n_i
do 50 let	20,3	11,8	5,9	38
51 let a více	10,7	6,2	3,1	20
Celkový součet n_j	31	18	9	58

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$$

$$\chi^2 = \frac{(20 - 20,3)^2}{20,3} + \frac{(13 - 11,8)^2}{11,8} + \frac{(5 - 5,9)^2}{5,9} + \frac{(11 - 10,7)^2}{10,7} + \frac{(5 - 6,2)^2}{6,2} + \frac{(4 - 3,1)^2}{3,1}$$

$$\chi^2 = 0,765$$

Zvolíme hladinu významnosti $\alpha = 0,05$, kritickou hodnotou bude kvantil χ^2 rozdělení o $(3 - 1) * (2 - 1) = 2$ stupních volnosti. Tento kvantil je rovný 5,99.

Kritický obor bude tedy vymezen nerovností $\chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}^2(2)$. V našem případě je hodnota testového kritéria $\chi^2 = 0,765$, tato hodnota není větší než teoretická hodnota, tudíž závislost mezi těmito znaky nebyla statisticky prokázána.

K posouzení závislosti slouží Pearsonův kontingenční koeficient:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{0,765}{0,765 + 58}}$$

Tento koeficient je roven 0,114, což naznačuje, že není závislost mezi věkem zaměstnance a jeho spokojeností s poskytovanými zaměstnaneckými benefity ve vybrané společnosti v daném souboru 58 zaměstnanců.

Analýza závislosti spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity a délkou jejich zaměstnání ve vybrané společnosti

Pro potřeby ověření závislosti mezi délkou zaměstnání pracovníka ve vybrané společnosti a jejich spokojeností s poskytovanými benefity jsem analogicky jako v předchozím případě sloučila hodnoty spíše nespokojen a velmi nespokojen, spíše spokojen a velmi spokojen. Dále také délku působení zaměstnance ve společnosti u skupin méně než jeden rok, 1 až 2 roky a 3 až 5 let do jedné skupiny zaměstnanců do 5 let. A dále byly do skupiny více než 5 let sloučeny zaměstnanci spadající do kategorie 6 až 10 let a více než 10 let.

H_0 : Existuje závislost mezi délkou zaměstnání pracovníka ve společnosti a jeho spokojeností s poskytovanými benefity

H_A : Neexistuje závislost mezi délkou zaměstnání pracovníka ve společnosti a jeho spokojeností s poskytovanými benefity

Tabulka skutečných hodnot

Délka působení	Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami			
	Spíše nespokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše spokojen/a	Celkový součet _i
do 5 let	3	10	10	23
více než 5 let	6	8	21	35
Celkový součet n_j	9	18	31	58

Tabulka hypotetických hodnot

Délka působení	Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami			
	Spíše nespokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše spokojen/a	Celkový součet _i
do 5 let	3,57	7,1	12,3	22,97
více než 5 let	5,43	10,9	18,7	35,03
Celkový součet n_j	9	18	31	58

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{ij}^*)^2}{n_{ij}^*}$$

$$\chi^2 = \frac{(3 - 3,57)^2}{3,57} + \frac{(10 - 7,1)^2}{7,1} + \frac{(10 - 12,3)^2}{12,3} + \frac{(6 - 5,43)^2}{5,43} + \frac{(8 - 10,9)^2}{10,9} + \frac{(21 - 18,7)^2}{18,7}$$

$$\chi^2 = 2,82$$

Zvolíme hladinu významnosti $\alpha = 0,05$, stejně jako v předchozím případě. Pro tuto hodnotu je, vzhledem k hodnotám uvedených v tabulce, stejně vymezená kritická hodnota. Kritickou hodnotou bude kvantil χ^2 rozdělení o $(3 - 1) * (2 - 1) = 2$ stupních volnosti. Tento kvantil je rovný 5,99.

Kritický obor bude tedy opět vymezen nerovností $\chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}^2(2)$. V tomto případě je hodnota testového kritéria $\chi^2 = 2,82$, tato hodnota je menší než hodnota teoretická, což znamená, že jako v předchozím případě zamítáme hypotézu H_0 .

K posouzení závislosti využijeme opět také Pearsonův kontingenční koeficient.

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{2,82}{2,82 + 58}}$$

Tento koeficient je roven 0,22. Tato hodnota značí mírnou pozitivní statistickou závislost mezi délkou zaměstnání pracovníka a jeho spokojeností s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

Pokud porovnáme výsledky obou analýz je zřejmé, že na spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami je více závislá délka zaměstnání než věk zaměstnance.