

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Zaměstnanecké benefity ve vybrané organizaci

Vypracovala: Veronika Rodová
Vedoucí práce: Ing. Monika Bezinová, Ph.D.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika RODOVÁ**
Osobní číslo: **E12072**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Zaměstnanecké benefity ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analýza zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci a případné navržení změn.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor analýzu zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci a navrhne případné změny.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika organizace,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing.

Horník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing.

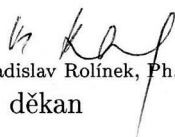
Koubek, J. (2009). Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**

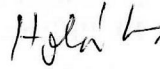
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (2F)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, F
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlášení

Prohláuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohláuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky kolektivu a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 11.11.2014.

í í í í í í í

Veronika Rodová

Podkování

Ráda bych tímto podkovala v douci své bakalářské práce Ing. Monice Bězinové za cenné rady, připomínky a metodické vedení. Dále děkuji personální editelce Daniele Víznerové za spolupráci a poskytnuté podklady pro praktickou část. V neposlední řadě děkuji Jaroslavu R. za korekturu výsledné práce. Děkuji také všem osloveným respondentům, za vyplnění dotazníku.

Obsah

1. Úvod	3
2. Literární rešerše	4
2.1. Význam řízení lidských zdrojů	4
2.2. Motivace a stimulace zaměstnance.....	5
2.2.1. Motivace lidské činnosti.....	5
2.2.2. Rozdíl mezi motivem a stimulem.....	5
2.2.3. Typy a zdroje motivace	6
2.2.4. Teorie motivace	7
2.3. Pracovní spokojenost, motivace a výkon.....	9
2.3.1. Pracovní spokojenost.....	9
2.3.2. Vztah mezi motivací a výkonem	9
2.3.3. Úloha peněz.....	10
2.4. Odměňování pracovníků.....	12
2.4.1. Problematika odměňování	12
2.4.2. Celková odměna	12
2.5. Zaměstnanecké benefity.....	14
2.5.1. Uvedení pojmu benefit	14
2.5.2. Definice zaměstnaneckých benefitů	14
2.5.3. Význam benefitů, účel a možná negativa.....	14
2.5.4. Řízení a systém poskytování benefitů.....	16
2.5.5. Daňové aspekty, členění a druhy výhod	18
2.6. Současnost a trendy v poskytování benefitů	22
3. Metodika	24
3.1. Hlavní a dílčí cíle práce.....	24
3.2. Metodický postup.....	24
3.3. Technika přípravy literární rešerše	25
3.4. Technika sběru dat pro praktickou část práce	25
3.5. Technika zpracování dat	25

4.	Charakteristika organizace	26
4.1.	Základní údaje	26
4.2.	Historie a vývoj.....	27
4.3.	Profil společnosti Kuboušek s.r.o.....	28
4.4.	Organizační struktura KUBOUŠEK, s.r.o.....	29
4.5.	Současný systém benefitů v dané organizaci.....	31
5.	Praktická část	33
5.1.	Základní údaje o vlastním výzkumu.....	33
5.2.	Konkrétní cíle dotazníkového šetření	33
5.3.	Struktura dotazníku	34
5.4.	Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	34
5.4.1.	Struktura respondentů.....	34
5.4.2.	Hlavní část dotazníku	37
5.5.	Zhodnocení cílů výzkumu.....	46
6.	Diskuze problémů a návrh řešení.....	49
6.1.	Zjištěná pozitiva a nedostatky	49
6.2.	Doporučení pro zefektivnění systému.....	50
6.3.	Návrh změn v nabídce benefitů	51
7.	Závěr.....	52
8.	Summary.....	54
9.	Seznam použitých zdrojů.....	55
10.	Seznam obrázků, vzorců, tabulek a grafů.....	56
11.	Seznam příloh	58
12.	Přílohy.....	59

1. Úvod

Problematiku zaměstnaneckých výhod, jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala z toho důvodu, že mě oblast řízení lidských zdrojů zajímá. S touto problematikou se dožiji v budoucnu osobně setkám, a to ať již na straně zaměstnance nebo zaměstnavatele.

Lidské zdroje představují pro podnik důležitý kapitál pro jeho rozvoj a budoucí ekonomický potenciál. Kvalitní zaměstnanci a jejich udržení si zaměstnavatelé, jsou pro podniky důležitou konkurenční výhodou na trhu. V samotném zájmu zaměstnavatelů je mít kvalitní zaměstnance na různých pracovních pozicích, případně dokázat nové získat.

Zaměstnavatelé se dlouhodobě a strategicky musí v novát rozvoji svých zaměstnanců, proto je nahradit zaměstnance jiným stejných kvalit, dosažené praxe a odbornosti je velmi složité. K tomu ovšem podniky musí disponovat kvalitními nástroji motivace a řízením lidských zdrojů. Doba, kdy stačilo zaměstnanci pouze zvýšit plat, je nenávratně pryč. Zaměstnance v současné hektické době nezajímá pouze peněžní ohodnocení, ale začleňují si také například i renomé podniku, jeho společenskou odpovědnost, atmosféru v pracovním procesu, možnost kvalifikačního růstu a v druhé řadě peněžní i nepeněžní zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké benefity jsou jedním z možných nástrojů odměňování, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci nad rámec základní mzdy nebo platu.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V teoretické části jsou shrnuty nejpodstatnější teoretické poznatky týkající se této problematiky, které jsou následně v praktické části aplikovány na vybraný podnik. Cílem je analyzovat zaměstnanecké výhody ve vybraném podniku, ověřit spokojenost zaměstnanců, doporučit možnosti ke zlepšení efektivity současného systému a navrhnout případné změny.

2. Literární reýerýe

2.1. Význam ízení lidských zdroj

Na úvod se nejprve zkusme zamyslet nad tím, co p edstavují pro organizace lidské zdroje a jaký mají význam. Každá organizace pro správné fungování pot ebuje **ty i r zné typy zdroj** a to konkrétn zdroje **materiální, finan ní, lidské a informa ní**. K dosažení svých cíl je nutné, aby organizace um la v-echny tyto zdroje shromáfdit, propojit, uvést do pohybu a správn vyuffívát. Jedná se o st flejší úkol ízení celého podniku. (Koubek, 2007)

Materiální a finan ní zdroje sami o sob nemají význam, pokud není lidského zdroje, který by je na základ informací pat i n vyuffíval. Nejúsp -n j-í podniky sou asné doby se od t ch pr m rných li-í práv odli-ným p ístupem k informacím, lov ku, zm nám, inovacím a reakcí na neustálý vývoj.

Potenciál každého pracovníka je jedine ný, je pot eba jej nalézt, rozvíjet a správn vyuffívát. Osobnost lov ka se skládá ze ty ek díl ích ástí, kterými jsou schopnosti, motivace a zam enost, dále temperament a v neposlední ad charakter a postoje. (Bedrnová & Nový, 2007)

Lidské zdroje nemusíme pouze chápat jako nezbytný náklad. Je mofné k nim p istupovat jako k ur itému druhu jm ní neboli aktiv a považovat ho za jistý druh kapitálu. **Lidský kapitál** p iná-í jedine né bohatství i konkuren ní výhodu. Je tvo en souborem znalostí, fyzických, intelektuálních a komunika ních schopností, motivací a rovn fl praktickými dovednostmi a zku-enostmi. Zam stnanci, kte í jsou schopni u ení se a zm ny, p iná-ející inovace a kreativní úsilí jsou hnací silou podniku zabezpe ující její dlouhodobé p efití. (Armstrong, 2007)

Z toho plyne, fle lidské zdroje jsou jednou z nejvýznamn j-ích oblastí, do které m fle podnik jistým zp sobem investovat, jelikofl **lidské zdroje uvád jí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich vyuffívání**. Jsou z pravidla také jedním z nejdrafl-ích zdroj . **ízení lidských zdroj na v-ech úrovních organizace** (tj. v-e co se týká ízení lov ka v souvislosti s pracovním procesem), v podstat tvo í **jádro a nejd leffit j-í oblast celého ízení** organizace. (Koubek, 2007)

Nabízí se otázka: *š ím je lov k motivován k práci a dobrému výkonu?õ*

2.2. Motivace a stimulace zaměstnanců

2.2.1. Motivace lidské činnosti

Dobrý pracovník, musí nejen umět pracovat, tj. být schopen dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje, ale musí to však také chtít dělat. Významným předpokladem je jeho **pracovní motivace**, jeho pracovní ochota, vyjadřující přístup k práci, která zprostředkovává pak ovlivňuje danou organizaci. (Bedrnová & Nový, 2007)

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela v domění uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Působení těchto sil se navenek projevuje právě v podobě motivovaného jednání. (Bedrnová & Nový, 2007)

Motivace se podle Armstronga (2007) skládá ze **tří složek**, které působí současně: **směr, úsilí a vytrvalost**. Obdobně je Bedrnová (2007) nazývá **dimenzemi**. Konkrétně dimenze **směru** (*na co se člověk orientuje a od čeho se člověk odvrací, tj. co člověk chce a co ne*); dimenze **intenzity** (*kolik vydáváme síly, úsilí a energie na dosažení cíle*); dimenze **stálosti** (*s jakou vytrvalostí, disciplínou pokračujeme v ní i vnitřně pro každou skutečnou motivovanou činnost*).

2.2.2. Rozdíl mezi motivem a stimulem

Motiv představuje určitou jednotlivou **vnitřní psychickou sílu**. Může být chápán jako psychologická příčina určitého chování či jednání člověka. Motivy mohou být **aktivní** (*motiv úspěchu podnětující pracovní výkon*), **podporující** (*vytvářející podmínky, např.: přátelská atmosféra na pracovišti*) nebo **potlačující** (*odvádějící od pracovní činnosti, např.: rozhovor s šéfem na pracovišti*).

Stimulací rozumíme **vnější působení** na psychiku člověka, v jeho případě sledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Stimulaci můžeme chápat jako proces v doměho a záměrného ovlivňování činností (*motivace*) druhého člověka. Stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. (Bedrnová & Nový, 2007)

2.2.3. Typy a zdroje motivace

Můžeme rozlišit dva typy motivace a to:

- **Vnitřní motivace** – o faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivují, aby se chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Zpravidla budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu z vnějšku (např.: *podniklá práce, odpovědnost rozvíjet dovednosti a schopnosti, odpovědnost, odpovědnost k postupu*).
- **Vnější motivace** – o to, co dáváme pro lidi, abychom je motivovali. Mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě (*jedná se o odměny např.: zvýšení platu, pochvala, povýšení, a na druhé straně kritika, tresty*). (Armstrong, 2009)

K základním zdrojům motivace dle Bedrnové (2007) patří:

- **Potřeby** – základní zdroj, člověk nemůže vždy zcela uvědomovaný subjektivně významný nedostatek nahradit. Rozlišujeme primární (*biologické*) a sekundární (*sociální*). Jejich hierarchie je zachycena níže v Maslowově pyramidě potřeb.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb aplikovaná na pracovní oblast



Zdroj: ITSolution, 2008

- **Návyky** ó facilitací zdroj, jelikož návyk označujeme jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.
- **Zájmy** ó trvalejší zájem jedince na určitou oblast
- **Hodnoty a hodnotová orientace** ó skutečnosti člověka nejen poznává, ale přisuzuje jim i určitou hodnotu. Tyto hodnoty, pak odrážejí subjektivní individuální smysl, pro konkrétního jedince. Oproti zájmům mají normativní charakter ó jsou přijímány jako specifické normy.
- **Ideály** ó subjektivní představy, představující pro člověka významný cíl snahy, skutečnost, o kterou usiluje.

2.2.4. Teorie motivace

A. Teorie instrumentality - Taylor

Jestliže uděláme jednu věc, vede to k jiné věci. Člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. (Armstrong, 2007)

B. Teorie založené na obsahu

Maslowova hierarchie potřeb ó A. Maslow

Hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.

Dvoufaktorová teorie motivace ó F. Herzberg

Dvě skupiny faktorů. Motivující faktory (satisfaktory, vnitřní) a faktory udržovací (dissatisfaktory, hygienické). Mezi motivující faktory náleží například: úspěch, uznání, sama práce. Do faktorů udržovacích se řadí plat, pracovní podmínky apod. (Armstrong, 2007). Nepříznivý stav první skupiny způsobí nespokojenost a nemotivovanost pracovníka. Příznivost druhé skupiny vyvolává pouze to, že pracovníci nepociťují pracovní nespokojenost. Na pracovní motivovanost vliv nemají. (Bedrnová & Nový, 2007)

Teorie X a Y ó D. McGregor

K pracovníkovi mžeme mít dva pístupy vycházející ze dvou p edstav. Typ X nám íká, že lov k je tvor líný, má vrozenou nechu k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit, neustále vést, dohlílet a naopak za dobrý výkon finan n odměnit. Uplat uje se autoritativní styl vedení. Typ Y je pravým opakem. P edpokládá, že práce je pro lov ka n ím stejn p írozeným jako hra a odpo ínek, musí mít pocit d ležitosti a užitosti vlastní práce. Používá se demokratický styl vedení. (Bedrnová & Nový, 2007)

C. Teorie založené na proces (kognitivní)

Expekta ní teorie (teorie o ekávání) ó V. Vroom

Motivace a výkon jsou ovlivn ny: 1. Vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky, 3. významem výsledku pro danou osobu. Úsilí je závislé na tom, že poté bude následovat odměna. Tato odměna by mla být dosažitelná a mla být stát za to.

Stimula ní teorie (teorie šcukru a bi eň) ó B. F. Skinner

Pro upevnování a formování řádoucího chování se používají prost edky šcukru (odměna) a šbi eň (*trest*).

Teorie cíle ó Latham a Locke

Motivace a výkon se zlep-í, jestliže lidé mají náro né, ale p íjatelné cíle a dostává se jim zp tné vazby. (Armstrong, 2007)

Teorie spravedlnosti ó J. S. Adams

Lidé jsou motivovan j-í, když se s nimi zachází slu- n a spravedliv . Je pot eba vytvo it spravedlivé postupy v zam stnávání a odměování lidí. (Armstrong, 2007)

Teorie kompetence ó R. W. White

Motiv kompetence se u dosp lého lov ka v pracovní oblasti projevuje, jako pot eba prokázat své schopnosti, profesionální zp sobilost. Prokázáním této kompetence získat p ím ený obdiv, uznání a respekt druhých lidí. (Bedrnová & Nový, 2007)

2.3. Pracovní spokojenost, motivace a výkon

2.3.1. Pracovní spokojenost

Na pracovní spokojenost můžeme nahlíět z několika úhlů pohledu. Na jedné straně můžeme jít o vyuffívání pracovního potenciálu jedince a tím následné uspokojení ze smysluplné práce. Dále můžeme jít o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů (tzn. postoj šmů to sta ío). A v neposlední adice, jako kritérium hodnocení personální politiky organizace. Čím větší spokojenost, tím lépe se organizace o své zaměstnance stará.

Tyto interpretace pojmu spokojenost se velmi odlišně promítají do kvality výkonu. V prvním případě se jedná o popis stavu, v dalším případě se v podstatě stává hnací silou pro výkon a v posledním, z tohoto úhlu pohledu se můžeme stát i pekáfkou. (Bedrnová & Nový, 2007)

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivnována vnitřními a vnějšími motivacími faktory, dále kvalitou řízení. Nesmíme opomenout vliv sociálních vztahů na pracovišti a mírou v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. (Armstrong, 2007)

Ze všech dostupných teorií z této oblasti však vyplývá, že neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti, nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačně způsobem. Celková spokojenost nebo nespokojenost člověka dostává výslednou podobu podle toho, jak jsou pro jedince jednotlivé elementy spokojenosti subjektivně dleňité. (Bedrnová & Nový, 2007)

2.3.2. Vztah mezi motivací a výkonem

Motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon. Mezi další faktory patří schopnosti, v domosti a dovednosti člověka, které určují jeho kvalifikaci. V neposlední adice se na pracovním výkonu podílejí také různé vnější podmínky, jako je například technologie vyuffívána v organizaci, absence škodlivých vlivů na pracovišti apod. (Bedrnová & Nový, 2007)

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolů a výkonem vyjadřuje **Yerkes v-dodson v zákon** neboli **obrácená u-kivka**. Tento zákon nám vyjadřuje skutečnost, že úroveň motivace působí nízkou úroveň výkonu. S rostoucí intenzitou motivace při stejné úrovni schopností a podmínek výkonu, se bude výkon zvyšovat.

To, ale platí v případě, nepřesáhne-li určitou mez motivovanosti. Paradoxně přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje předpoklady k podání výkonu a celkově tedy výkon snižuje. Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Tato optimální úroveň motivace se liší v závislosti na obtížnosti úkolu. (Bedrnová & Nový, 2007)

S výkonovou motivací jsou spojeny **dvě tendence** **lovka**, tj. potřeba úspěchu a potřeba vyhnout se neúspěchu. Poměr mezi nimi pak vyjadřuje výkonovou motivaci.

Velké množství faktorů, které jsou vzájemně závislé, hraje značnou roli při zlepšování výkonu. (Armstrong, 2007). **Dosažený pracovní výkon** je dle Bedrnové (2007) jedním z kritérií sloužících k hodnocení každého pracovníka a **můžeme vypočítat podle vzorce:**

$$V = f(K \times M \times P)$$

Vzorec 1: Výpočet pracovního výkonu

V ó výkon (kvalitativní a kvantitativní hledisko)

K ó kvalifikace pracovníka (tj. jeho schopnosti, dovedností)

M ó motivace k práci

P ó pracovní podmínky (které působí při vykonávané práci)

2.3.3. Úloha peněz

Peníze představují vnější odměnu. Jsou hlavním dominantním stimulačním prostředkem. Některí lidé mohou přikládat peněžitým prostředkům velký význam. Peníze jistě napomáhají uspokojovat lidské potřeby, ale to v případě, nepřecházejí v určité výši a periodicitě. (Brodský, 2009)

Peníze samy o sobě nemusí mít žádný vnitřní význam, ale mohou nabývat značnou motivující síly, protože mohou symbolizovat mnoho nehmotných a nedefinovaných cílů. (Armstrong, 2007)

Herberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz a tvrdili, že nedostatek může sice vyvolat nespokojenost, ale následek jejich získání nezaručí trvalou spokojenost. (Armstrong, 2007)

V případě Maslowovy hierarchie potřeb uspokojují v první a především nejnižší úroveň pyramidy tj. základní fyziologické, existenciální potřeby. Zároveň také další stupeň tj. potřeby jistoty a bezpečí. Avšak do jisté míry mohou uspokojit i potřeby vyšší. Peněžní odměna může například zprostředkovat uspokojení potřeb uznání. Díky nim se lidé odlišují od ostatních spolupracovníků. (Brodský, 2009)

Stále zůstává platné, že mzda a plat jsou stále ještě dominantním faktorem. Proto se v budoucnu stávají jedním z nejtěžších pout mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. (Brodský, 2009)

Dá se také konstatovat, že peněžní prostředky jsou jedním z faktorů, které přitahují lidi do organizace, a ovlivňují jejich setrvání v organizaci. (Armstrong, 2007)

Můžeme shrnout, že peníze jako odměna, mohou mít velmi pozitivní vliv na pracovní výkonnost, za předpokladu správného nastavení systému odměňování. Z toho vyplývá základní podmínka tohoto systému a tou je spravedlivé ohodnocení všech jedinců v organizaci, kvalitně vytvořený a náležitě řízený systém odměňování, který je také patřičně uplatňován. V opačném případě může mít systém demotivující úlohu. (Brodský, 2009)

Na závěr nesmíme zapomenout konstatovat, že nelze předpokládat, schopnost peněz motivovat každého jedince stejným způsobem a měrou (Armstrong, 2007)

Celkově tuto dílčí problematiku shrnuje následující úryvek z knihy: (Armstrong, 2007): *„Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když ti cíle dosáhnou zlepšeným výkonem. Mohou být dokonce spokojeni i když jsou pak odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku nebo vnitřní pocíťovanými odměnami souvisejícími s pocíťem úspěšnosti. To naznačuje, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že budou mít znalosti a dovednosti, k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li je za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Lze také říci, že někteří lidé mohou být sami o sobě spokojeni se svou prací, ale nebudou nijak inspirováni k tomu, aby pracovali pilněji nebo lépe. Mohou si najít jiné způsoby, jak uspokojovat své potřeby.“*

2.4. Odm oování pracovník

2.4.1. Problematika odm oování

Jedná se o jednu z personálních inností. Podkladem pro poskytování odm n je správné hodnocení, ve kterém hrají roli p edev-ím liniový manafl e i.

V **moderním pojetí** ízení lidských zdroj v-ak neznamená pouze mzdu i plat, ale téfl zahrnuje zam stnanecké výhody, poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního pom ru. Krom hmotných (vn j-ích) odm n obsahuje i tzv. odm ny vnit ní, nap .: napln ní s práce, pochvala, uznání kvalita pracovního flivota (Koubek, 2007)

Mzda se sjednává v pracovní i jiné individuální smlouv nebo kolektivní smlouv . V mnohých organizacích existuje tzv. vnit ní mzdový p edpis, který stanovuje základní pravidla pro poskytování mezd. (Brodský, 2009)

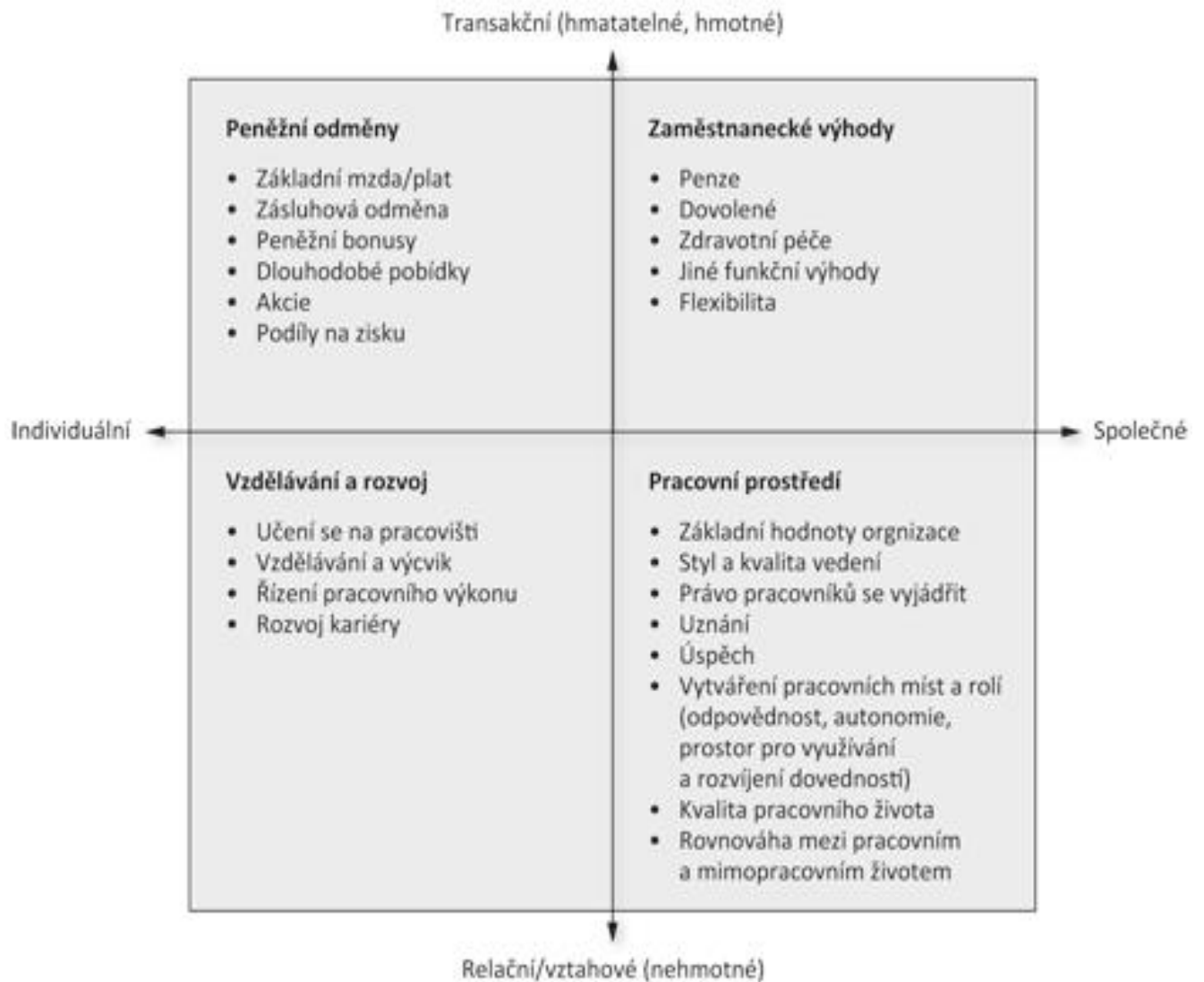
Dle Zákoníku práce § 109, odst. 2 se mzdou rozumí: *Špen flitá pln ní nebo pln ní pen flité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zam stnavatelem zam stnanci za práci, není-li v tomto zákon dále stanoveno jinak.* ÷ Zákon dále stanovuje minimální mzdu a minimální mzdový tarif. (Zákoník práce, 2006)

Systém odm oování individuální pro podnik, by m l zajistit zejména spravedlivé odm nování z ohledem na okolnosti, za stejnou práci poskytovat stejnou odm nu, brát v potaz zdroje, strategie, systém a cíle organizace, být v souladu s ve ejnými zájmy a prvními normami. Dále musí být pracovníky akceptován, hrát pozitivní roli v motivování pracovník a slouffit jako stimul pro zlep-ování jejich pracovní kvalifikace. Krom toho musí umofnit stabilizovat fládoucí pracovníky a p ilákat pot ebný po et nových kvalitních zam stnanc . A v neposlední ad zabezpe it kontrolu náklad za práci a celkov vést k efektivit a konkurenceschopného postavení na trhu. (Koubek, 2007)

2.4.2. Celková odm na

Dle Armstronga (2007) se celková odm na skládá z **transak ní odm ny** (tj. základní mzda, zásluhová odm na a zam stnanecké výhody = celková hmotná odm na) a **rela ní odm ny** (tj. vzd lávání a rozvoj, pracovní prost edí, zku-enosti, záflitky z práce = nepen flní, vnit ní odm na).

Obrázek 2: Model celkové odměny



Zdroj: BusinessInfo: lánky, 2014

Celková odměna je na základě tohoto konceptu pojmána komplexně a kombinuje různé způsoby odměňování. (Armstrong, 2007)

2.5. Zam stnanecké benefity

2.5.1. Uvedení pojmu benefit

Jak jsme si dozvěděli v předchozí části, zam stnanecké benefity, též nazývané zam stnanecké výhody i pouze zkráceně benefity, jsou jedním z nástrojů odměňování pracovníků, který přináší zvýšenou motivaci především v dlouhodobém měřítku.

Mohou tvořit až jednu třetinu nákladů na základní mzdy/platy, proto musejí být pečlivě řízeny. (Armstrong, 2009)

2.5.2. Definice zam stnaneckých benefit

Zam stnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však přihlíží k postavení, zásluhám nebo počtu odpracovaných let pracovníka. (Koubek, 2007)

Armstrong (2009) definuje zam stnanecké výhody jako opatření zam stnavatele určené pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují jejich blahobyt. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn.

2.5.3. Význam benefitů, úskalí a možná negativa

Zam stnanecké benefity jsou dobrou formou jak zlepšit motivaci, spokojenost zam stnanců a získat jejich loajalitu s firmou. Měly by znárodně přispět k vytvoření podmínek pro sladění pracovního a soukromého života zam stnanců. Existence i absence těchto výhod se také stává důležitým kritériem při hodnocení pozice firmy na trhu. Velmi je vnímána i novými uchazeči o pozice ve firmě. Z pohledu nákladů jsou zam stnanecké výhody flexibilnější, nebo se snadněji dají (při nutnosti redukce nákladů) prosazovat a přijímány úspory v této oblasti, než i do asné snížení mzdy). Plně poskytovaná touto formou jsou za určitých podmínek osvobozena od daně z příjmu a neodvádí se z nich odvody zdravotního a sociálního pojištění. (Ambrosová, 2011)

Některé zam stnanecké výhody musejí být zabezpečeny ze zákona.¹

¹ Například mateřská dovolená

Jedním z důvodů pro benefity existující je, že slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci. Demonstrují péči organizace o blahobyt a pohodu zaměstnanců. (Armstrong, 2009)

Účelem tedy je vytvořit a poskytovat atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, který umožní:

- Získání a udržení kvalitní pracovní síly (*např. získávání talentů*)
- Posílení loajality (*oddanosti*) zaměstnanců
- Snížení fluktuace
- Posílení angažovanosti a motivovanosti zaměstnanců
- Poskytování dalších zvýhodněných způsobů odměny
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- Zvýšení konkurenceschopnosti
- Zvýšení atraktivity a image společnosti
- Uspokojení některých z individuálních potřeb zaměstnanců

Zaměstnanecké benefity nepřinášejí jen pozitivní účinky. Mezi jejich **negativa** patří zejména:

- Neschopnost stimulovat krátkodobý výkon
- Některí pracovníci je vnímají jako výhodu
- Některé druhy se stávají pro zaměstnance standardními
- Neodrážejí skutečné zásluhy pracovníků
- Po zavedení se obtížně mění
- Často nebývají podloženy analýzou
- Některá informovanost zaměstnanců o jejich existenci v podniku
- Nevhodná implementace je zdrojem negativní motivace

(Brodský, 2009)

2.5.4. řízení a systém poskytování benefit

Organizace si potěbuje vymezit velikost, rozsah a škálu zaměstnaneckých benefitů, které má v úmyslu poskytovat, a především výši prostředků, které je ochotna a schopna vynaložit. Nesmí opomenout zvolit takové typy výhod, které berou patřičný ohled na pracovníky. Dále se snažit o harmonizaci těchto výhod a sledovat výši celkových vynaložených nákladů na jejich poskytování v poměru s náklady na základní mzdy. Nezbytností zůstává vnovat pozornost výslednému účinku, který benefity mohou přinést a který opravdu reálně přináší. V neposlední řadě si podnik musí stanovit patřičnou strategii týkající se zaměstnaneckých výhod a zvolit příslušný systém poskytování. (Armstrong, 2009)

Je nutné podotknout, že automaticky neplatí, že čím více po et nabízených výhod, tím lépe. Mezi nevyhnutelné součástí náležitých zkoumání a vzájemná komunikace, jak na počátku, tak v průběhu, která napomohou vyvarovat se jednostranným opatřením a nepřetáhnou nastavené investice do těchto výhod. Předpokladem samozřejmě není akceptace všech požadavků zaměstnanců, nýbrž rozumné skloubení možností a cílů firmy s potřebami pracovníků. (Ambrosová, 2011)

Z pracovního právního hlediska vyplývá závaznost dodržovat n kterých právních předpisů. Obecně se především jedná o dodržování zákona č. 262/2006 Sb., **zákoník práce** (v etn § 16 zakazující diskriminaci a vyžadující uplatňování zásady rovného zacházení). Dále pak **zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon** a zákony týkající se daní a pojistného tj. **zákon č. 589/1992 Sb. (sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti)**, **zákon č. 592/1992 Sb. (všeobecné zdravotní pojištění)** a **zákon č. 586/1992 Sb. zákon o dani z příjmů**.

K realizaci zaměstnaneckých výhod může podnik postupovat **dvěma způsoby**. Prvním ze způsobů je **jednotný program pro všechny** (tzn. všichni zaměstnanci bez rozdílu mají nárok na veškeré firmou nabízené benefity, a záleží pouze na nich, zda je využijí nebo nevyužijí). Druhou možností je **diferencovaný přístup** (jedná se o flexibilní systémy obsahov odlišných balíčků, které se liší pro jednotlivé pracovníky nebo pro určité skupiny zaměstnanců, avšak vždy při respektování zásady rovnosti a zákazu diskriminace). (Ambrosová, 2011)

Prvním zpodob se nazývá **fixní, plo-ný systém**, který v České republice doposud převládá. Systém má především výhodu v možnosti uplatnění tzv. principu solidarity. Všechni zaměstnanci mají nárok na stejné výhody. Volba využít či nevyžít je ponechána pouze na nich. Hlavní pravdou je špatná informovanost o jejich možnostech. Znamnou nevýhodou je neindividuální přístup k potřebám jednotlivce a ze strany podniku omezená nabídka, převážně výhod v nízké hodnotě a atraktivitě s převahou úplné nebo alespoň částečně znevýhodněných plnění.

Diferencovaný přístup se vyznačuje zejména flexibilitou (*tzn. pružností*). V současné době je na vzestupu nebo si zaměstnavatelé začínají uvědomovat, že jejich zaměstnanci rozhodně nejsou homogenní skupinou. Podle posledních zkušeností se považují za méně spravedlivější, finančně efektivnější a hospodárnější. Pracovníci mohou ve většině případů využívat v plné míře oproti plošnému systému, nebo umožní méně výhod a poskytnou jim jiný druh či přímo vyplatit peníze. Rovněž usnadňuje kontrolu a zajišťuje lepší evidenci výdajů. Negativní stránkou je bezesporu náročnost administrativy. Mezi formy diferencovaného přístupu se řadí:

- **šJednotný program benefitů** pro všechny zaměstnance (*prospěšky na stravování, příspěvek na dovolenou apod.*) **plus šnadstandardní balíček** určený **pro vybranou skupinu klíčových zaměstnanců** a manažerů (*bydlení, služební automobil, notebook, mobilní telefon k soukromým účelům apod.*).
- **šJednotný program benefitů**, jehož součástí jsou některé **šspeciální výhody** určené **pro sociálně slabší zaměstnance** (*vytvoření ššbalíků s různým obsahem, ale ve stejné finanční hodnotě, například sociální výpomoci a půjčky*).
- **šCafeteria systém** jehož podstatou je nabídka výhod (*tzn. menu*), ze kterého jedinec volí dle svých preferencí, a to v rámci předem stanoveného limitu prostředků. Období je zpravidla roční, příjem část benefitů může být nastavená plošně a musí být zachována.
- **Systém šosobních účtů**, nově také **švirtuálních internetových účtů**, kde zůstává stejná podstata jako u cafeteria systému, příjemce má zaměstnanec své osobní konto s předem určenou sumou určených peněz (*bodů*) a vybírá z předem sestavené nabídky výhod. Objem bodů může být nastaven pro jednotlivé pracovníky diferencovaně.

Odstranit pracovní administrativu je možné s pomocí, tzv. **outsourcingu**, který aktuálně na trhu nabízí stále více firem. Principem je z části nebo plně **ponechání veškeré administrativy specializované firmě**, případně firmě, která si objedná tuto službu, je ponechán výběr výhod a nastavení rozpočtu. Tyto specializované firmy nabízejí úkony vázané i univerzální penzijní poukázky nebo samoobslužné internetové aplikace. Vyvíjet lze také systém předplacených karet, vyvíjitelných ve vybraných sítích.² (d'Ambrosiová, 2011)

2.5.5. Další aspekty, podmínky a druhy výhod

V předchozí kapitole bylo rozebráno **poskytování benefitů**, jenž může zahrnovat **placené výhody** náležející všem zaměstnancům (*nejvýstífnějším p íkladem jsou stravenky*) dále plně určené **vybrané skupině** (*např. nadstandardní odměna manažerům*) nebo jako individuální benefit poskytující pouze **vybranému pracovníkovi** (*např. při životním jubileu*).

Kromě toho můžeme postupovat k zaměstnaneckým výhodám z pohledu finančního, **tj. zda se jedná i nejedná o finanční výdaj** zaměstnavatele.

Jedním hlediskem, kterým se organizace zabývají, jsou **další aspekty**. Rozlišíme tedy následující situace z pohledu další i odvodové výhodnosti i splnění všech zákonných podmínek:

- **Benefity výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance**

Tyto benefity jsou dále uznatelným nákladem, a zároveň jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a nejsou součástí výmovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění v nichž v případě nepřekrojení stanovených limit³ (*např. stravenky, penzijní iipojištění, životní pojištění*).

- **Benefity s další výhodností pro zaměstnance**

Výhody nejsou dále uznatelným nákladem, ale jsou osvobozena od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a nejsou součástí výmovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění (*např. poukázky na fitness, lístky do divadla apod.*)

² Jedna z nejznámějších firem: Sodexo Pass Česká republika a. s.

³ Např. stravenky dále uznatelné do výše 55 % z ceny jídla na jednu pracovní směnu

- **Benefity s dílčí výhodností pro zaměstnavatele**

Jedná se o daňově uznatelný náklad, který není osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a jsou tak součástí výmovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění (např.: *výhodnostní a stabilizační benefity, odborné zboží a služby zaměstnavatele za níže cenu atd.*)

V neposlední řadě máme tyto výhody rozlišovat **z hlediska typu a jednotlivých druhů**, mezi které se dle Ambrosové (2011) řadí:

- **Rozvoj a vzdělávání**

Zde neplatí, že všechna plnění poskytovaná na tuto účel, se automaticky dají považovat za nadstandardní plnění. V této oblasti je nezbytné rozlišovat, zda se jedná o odborný rozvoj nebo rekvalifikaci zaměstnance, který přímo souvisí s podmínkami činnosti zaměstnavatele, nebo nikoliv. V prvním případě se podle zákoníku práce jedná buď o prohlubování kvalifikace, tj. odborný rozvoj, který umožní zaměstnanci vykonávat sjednanou práci nebo o zvýšení kvalifikace, kterou se rozumí změna hodnoty kvalifikace. Zaměstnavatel má právo vyslat zaměstnance na školení či vyřadit na studium, které souvisí s výkonem práce. Náklady hradí zaměstnavatel a považuje se to za výkon práce zaměstnance. Pokud jde o vzdělávání bezprostředně nesouvisí s činností zaměstnavatele, jedná se o zaměstnaneckou výhodu.

- **Péče o zdraví**

Zdravotní benefity zahrnují celou škálu výhod. Mezi nejvyužívanější máme zahrnout příspěvek na ošetrování, vitamínové balíčky, příspěvky na rehabilitace, masáže, sauny, nadstandardní zdravotní péči či příspěvek na kojeneckou a dětskou výživu dle věku do 2 let v kurátně zaměstnancem s dětmi atd.

- **Pojištění, penzijní systémy a jiné finanční benefity**

Nejtypičtější je příspěvek na penzijní pojištění se státním příspěvkem nebo na jiné formy soukromého komerčního pojištění a na soukromé životní pojištění. Mezi finanční benefity patří zejména zaměstnanecké příspěvky apod.

➤ **Rekreace, sport, kultura**

Do benefitů na **rekreaci** je možno zahrnovat příspěvky na rodinnou dovolenou, dětské tábory, zájezdy apod. Objevují se i relaxační i ozdravné a teambuildingové pobyty pro zaměstnance. Co se týče **kultury**, jde o poskytování vstupenek na různé divadelní představení, koncerty, kina apod. Typické je i organizování kulturních akcí organizací např.: firemních plesů, vánočních večírků apod. **Sportovní** benefity představují aktivní i pasivní trávení volného času. Pasivní výhody se týkají lístků na sportovní akce. Mezi aktivní benefity se řadí poukazy do fitness center apod. Zaměstnavatel může realizovat výše zmíněné benefity i prostřednictvím vlastních i pronajatých zařízení nebo pořádáním vlastních akcí.

➤ **Zvýhodnění stravování**

Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve svých střediscích stravování. Závodní stravování lze poskytnout ve vlastním zařízení i prostřednictvím jiných subjektů. Hodnota stravenky není právním předpisem upravena. Nicméně zákon o daních z příjmů vymezuje, kdy je hodnota příspěvku považována za daňový výdaj a kdy uflí nikoliv.

➤ **Bydlení**

Tyto benefity představují příspěvky na bydlení zaměstnanců i příspěvky na předčasnou výměnu bydlení mimo trvalé bydliště zaměstnance.

➤ **Doprava a dopravní prostředky i pro soukromé účely**

Do této skupiny můžeme zahrnout zajištění dopravy zaměstnance do zaměstnání prostřednictvím zaměstnavatele nebo příspěvku na vlastní dopravu zaměstnance, dále pak bezplatné vyúčtování vozidla zaměstnavatele nebo úhradu nákladů spojených s ujetím pohonných hmot na účet zaměstnavatele u vozidel vyúčtovaných zaměstnancem ke služebním i soukromým účelům.

➤ **Benefity ke službě osobního a rodinného života**

Mezi tyto výhody patří vlastní mateřská škola provozovaná zaměstnavatelem i příspěvek na vyúčtování předškolních zařízení jiných subjektů, penzijní příspěvky na hlídání dětí nebo péči o jiné osoby, na které je zaměstnanec povinen poskytovat svoji péči, mateřská a otcovská dovolená nad rámec zákona.

Dále pak **tzv. sickdays**, neboli zdravotní dny volna, při nemoci zaměstnanec může zůstat doma bez lékařského potvrzení a stále mu je hrazena mzda nebo také **freedays**, volno které mohou zaměstnanci využít k vyřešení záležitostí například k návštěvě lékaře apod. Objevuje se i **flexibilní (pružná)** pracovní doba.

➤ **Prodej výrobků a služeb**

Zaměstnanec si může koupit od zaměstnavatele výrobky a služby za zvýhodněnou slevu. Jedná se také o poskytování zlevněných i bezplatných jízdenek zaměstnancům například i rodinným příslušníkům zaměstnavatelem provozujícím ve vlastní dopravu.

➤ **Odstupné, dovolená nad rámec zákona**

Jedná se o výdaje zaměstnavatele nad rámec zákonem stanoveného minima v případě odstupného a dovolenou poskytující rozsah základní výměry.

➤ **Pracovní podmínky** (například: *káva a čaj zdarma na pracovišti, vybavená místnost sloužící k trávení pracovních přestávek apod.*)

➤ **Výhody spojené s postavením v organizaci** (například: *nárok na odpočívání, placení pauzál u mobilních telefonů apod.*)

➤ **Stabilizace a varnostní odměny**

Mezi tyto benefity se zahrnují různé stabilizace a varnostní odměny (například: *odměna za varnost firm apod.*), dále pak odměny při životních a pracovních jubileích zaměstnanců (například: *odměna při odchodu do důchodu.*)

➤ **Dary a sociální výpomoci**

Tato skupina zahrnuje různé dary, sociální výpomoci k překlenutí mimořádných obtížných poměrů vzniklých v důsledku živelní pohromy nebo při neštěstí mimořádně finančně tíživých situací zaměstnanců a také sociální výpomoc poskytovaná nejbližším pozstalým zaměstnancem.

2.6. Současnost a trendy v poskytování benefitů

Pravidelný průzkum ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR se uskutečnil ve dnech 30. 6 - 23. 7. 2014. Anketní výzkum probíhal online a účastnilo se ho 171 společností z České republiky. Porovnává data za posledních pět let.

Zlepšení své ekonomické situace zaznamenalo v posledním roce 41 % společností. Zlepšující se ekonomická situace společností má pozitivní dopad na zaměstnání, například zvyšováním mezd, méně častým propouštěním stálých zaměstnanců, a také ovlivňuje množství nabízených benefitů.

Zaměstnanecké benefity poskytuje svým zaměstnancům 99 % z oslovených společností. V tomto roce průzkumu tvořily malé firmy do 49 zaměstnanců 27 %. Společností mezi 50-250 zaměstnanci se zapojilo 33 %. Největší počet s 39 % tvořily firmy nad 250 zaměstnanců.

Tabulka 1: Vývoj v poskytování benefitů v letech 2010-2014

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

Zdroj: Svaz průmyslu a dopravy ČR: tiskové zprávy, 2014

Za posledních pět let v oblíbenosti posílilo vzdělávání a jednorázové odměny. Konkrétně v letošním roce mezi top 3 nejoblíbenější benefity u firem patří mobilní telefon, vzdělávání a podpora zdraví. Firmy také, pokračují na sportovní aktivity a poskytují příspěvky na životní pojištění a penzijní příspěvky.

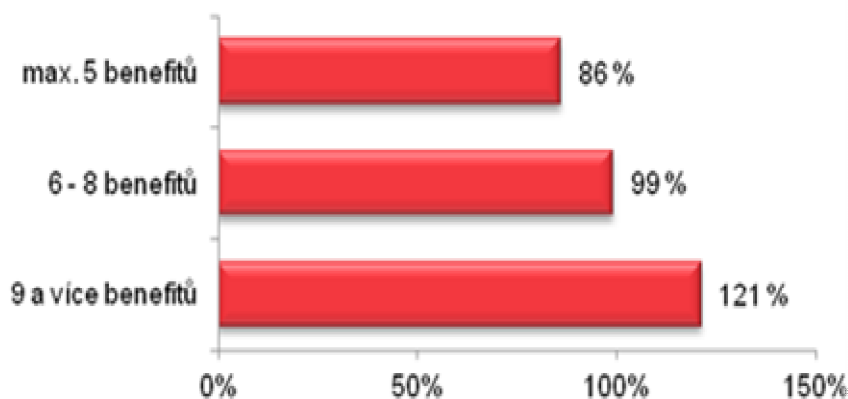
Podle průzkumu v následujícím roce zaměstnavatelé plánují pokračovat více na poslední dva jmenované benefity, konkrétně o 6 %, respektive 4 %. Dále se budou zvyšovat investice firem do vzdělávání o zhruba 11 %. Nicméně tyto výhody mohou vyústit v průměru pouze třetina zaměstnanců.

Největší pokles zájmu zaznamenali stravenky. Firmy především sází na benefity, které mají dlouhodobější efekt na zaměstnance.

Projekt HR Monitor dlouhodobě mapuje situaci v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmách. V červenci 2013 bylo dotázáno 290 HR manažerů z firem s více než 100 zaměstnanci. Podniky, poskytující širokou nabídku benefitů dosahují o 21 % vyšší produktivity práce, než ostatní firmy v jejich oboru.

Tabulka 2: Poskytované benefity a produktivita práce

Poskytované finanční benefity a produktivita práce
Produktivita práce* oproti průměru v oboru



Zdroj: TREXIMA spol. s r.o, 2013

Na závěr bychom mohli shrnout, že u firem stále pokračují dříve zvyklé druhy benefitů. Posilují zejména výhody pokračující ke zlepšování osobního a pracovního života, dále pak oblast vzdělávání, podpory zdraví a penzijního příspěvků.

3. Metodika

3.1. Hlavní a dílčí cíle práce

Hlavním cílem práce je analýza a zhodnocení zamstnaneckých benefit ve vybrané organizaci. Na základ zjiřt ných dat a informací nalézt odpov di na jednotlivé otázky a následn doporu it moflnosti ke zvý-ení efektivnosti sou asného systému poskytování zamstnaneckých benefit ve vybrané organizaci a navrhnout p ípadné zm ny.

Cílem první, teoretické ásti je zpracovat p ehlednou a ucelenou literární re-er-i. Je zde sestaven ucelený pohled na danou problematiku a rozebrány nejpodstatn j-í teoretické poznatky týkající se zamstnaneckých výhod, odm ování, motivace a stimulace zamstnanec a dále pracovní spokojenosti a výkonu.

V úvodu **praktické ásti** je charakterizována vybraná organizace. Tato ást si klade za cíl aplikovat zjiřt né poznatky z první ásti práce na danou organizaci. Poté je proveden vlastní výzkum, prost ednictvím dotazníkového -et ení je analyzována sou asná situace v poskytování zamstnaneckých benefit a ov ena spokojenost zamstnanec .

Na záv r jsou vyhodnocena získaná data a navržena moflná doporu ení a vypracováno celkové shrnutí daných výsledk práce.

3.2. Metodický postup

Nejprve jsem se blíffe seznámila s daným tématem práce, prost ednictvím obdobných prací zabývajících se touto problematikou. Poté jsem prostudovala danou odbornou literaturu, publikace a lánky. Rovn fl jsem promyslela strukturu práce.

Prost ednictvím získaných poznatk byla následn zpracována literární re-er-e. Sou asn jsem oslovila organizace a poté zvolila vhodnou organizaci, která mi umofnila spolupráci a poskytla pot ebná data.

Nejprve jsem se blíffe seznámila s profilem dané organizace a stru n ji charakterizovala v úvodu praktické ásti. Poté jsem prost ednictvím dotazníkového -et ení získala dal-í pot ebná data a analyzovala sou asnou situaci poskytovaných benefit v dané organizaci.

Veškerá získaná data jsem dále vyhodnotila a zodpověděla dané otázky. Zejména záležitost motivovanosti zaměstnanců a vzájemné informovanosti mezi vedením a zaměstnanci a především výši spokojenosti pracovníků. Na závěr jsem doporučila možné kroky ke zlepšení.

3.3. Technika přípravy literární reference

Veškeré podklady pro teoretickou část této práce čerpají především s odborné a vědecké literatury, zákon České republiky apod. Seznam použitých zdrojů je zařazen v poslední části této práce. Dále čerpám informace z vlastních zkušeností.

3.4. Technika sběru dat pro praktickou část práce

Konkrétní data pro praktickou část práce čerpám z interních zdrojů organizace, dále z oficiálních webových stránek a v neposlední řadě s provedeného dotazníkového šetření, které bylo provedeno v březnu tohoto roku. Dotazník je připojen v přílohách této práce.

3.5. Technika zpracování dat

Bakalářská práce včetně tabulek, grafů a schémat je zpracována v prostředí Microsoft office - Word a Excel.

4. Charakteristika organizace

4.1. Základní údaje

Pro praktickou část mé práce jsem si zvolila společnost **KUBOUŠEK, s.r.o.**, která je součástí skupiny KUBOUŠEK Group. Jedná se o rozrůstající českou firmu, působící na našem trhu již od roku 1990. Vlastníkem, prezidentem a zároveň jednatelem ve všech společnostech tohoto uskupení je Ing. Ivan Kuboušek. Hlavním předmetem KG⁴ je obchodní činnost. Primárně se podnikání této skupiny zaměřuje na oblast technologií. Kromě toho se zabývá oblastí vodních sportů. Skupinu tvoří pět společností, které jsou zobrazeny v organizační struktuře:

Obrázek 3: Organizační struktura KUBOUŠEK EU holding, a.s.



KUBOUŠEK EU holding a.s. je servisní, analytickou a metodicky řídicí organizací pro ostatní firmy ve skupině. Společnost **KUBOUŠEK s.r.o.**, která je předmětem této práce, zajišťuje primární prodej v České republice a servisní činnost pro země, kde působí KG. **KUBOUŠEK SK s.r.o.** zajišťuje na Slovensku shodné aktivity jako společnost KUBOUŠEK s.r.o., a účel primárním prodejem nebo jako jeho zástupce. **KUBOUŠEK Systems s.r.o.**, se především skládá z technologického centra, jehož náplní je umociťovat svým zákazníkům realizaci nových technologických postupů a technologií přímo do výroby a oddělení obsahující kolektivní centrum a vývoj. **Kuboušek Water Sports CZ s.r.o.** se zaměřuje na oblast vodních sportů. Mezi její činnosti patří pronájem i dovoz lodí, provoz cestovní kanceláře a potápěčské koly, e-shop a prodejny zaměřené na vodní sporty, a také zajišťuje servis.

⁴ KG ó zkratka pro obchodní skupinu KUBOUŠEK Group

4.2. Historie a vývoj

➤ Období 1990-1995

V roce 1990 založení firmy Ing. Ivan Kuboušek. Získání oprávnění pro zahraniční obchodní činnost a navázání spolupráce s několika firmami. V roce 1992 vznik pobočky pro oblast Moravu v Brně.

➤ Období 1995-2000

Od roku 1996 rozšíření činnosti a sortimentu nabídky. V roce 1998 vznik pobočky na Slovensku. O rok později otevření vlastní firemního centra v českých Budějovicích.

➤ Období 2000-2005

V roce 2003 záměr o rozšíření společnosti do jiných zemí a plán postupně vybudovat holding. V roce 2004 založena společnost KUBOUŠEK, s.r.o.

➤ Období 2005 -2010

V roce 2005 založeny KUBOUŠEK SK, s.r.o. se sídlem na Slovensku a KUBOUŠEK Adria, d.o.o. v Chorvatsku. V roce 2006 otevřena divize Vodní sporty včetně prodejny. V roce 2007 dochází k zahájení přípravy organizace a struktury KUBOUŠEK Group. V roce 2009 úsporná opatření vzhledem ke krizovému období.

➤ 2010 - současnost

V roce 2010 zahájen zkušební provoz nového technologického vývojového centra. V roce 2011 získávají pro myšlené divize KraussMaffei, Periferie, Přístroje a Kalibrační laborator certifikaci systému řízení jakosti. V roce 2013 se Ing. Ivan Kuboušek stává 100% vlastníkem všech firem ve skupině. Současně společnost vstupuje na Polský trh. V roce 2014 založeny KUBOUŠEK Europe s.r.o. a Water Sports CZ s.r.o. V roce 2015 založena akciová společnost KUBOUŠEK EU holding a.s., která se stává řídicí společností všech ostatních firem skupiny KG. Současně se společnost KUBOUŠEK Europe s.r.o. se transformuje v KUBOUŠEK Systems s.r.o.

4.3. Profil společnosti Kuboušek s.r.o.

Tato česká společnost se sídlem v českých Budjovicích, je součástí KG. Byla založena v roce 2004. Na našem trhu však působí již od roku 1990. Zabývá se prodejem a servisem maticích přístrojů, vstřikovacích strojů, robotů, temperačních zařízení, přístrojů, zařízení na přepravu a zpracování materiálu, pásových dopravníků, chladičích systémů, mlýnů a granulátorů a dalších zařízení užitých při výrobě plastů.

Tabulka 3: Profil společnosti KUBOUŠEK, s. r. o.

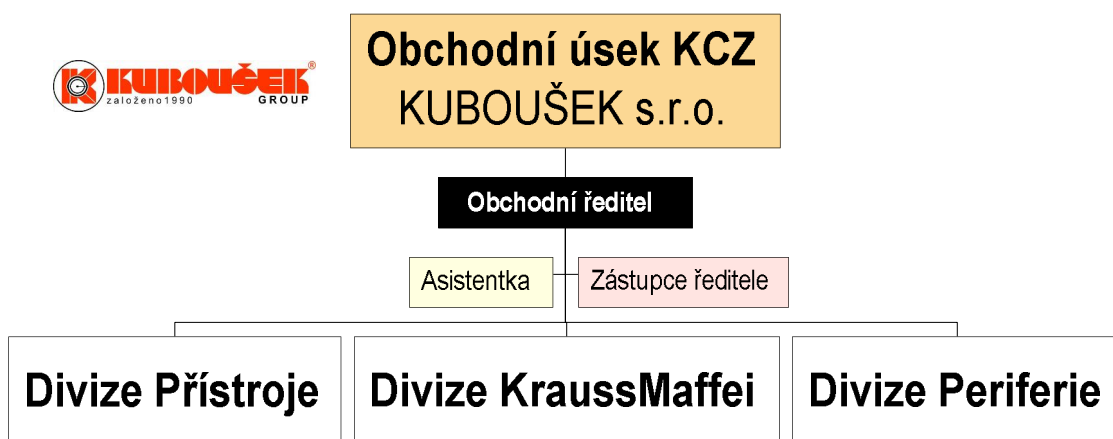
Název společnosti:	KUBOUŠEK s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Lidická 1937, 370 07 české Budjovice, česká republika
IČ :	260 76 306
DIČ :	CZ 260 76 306
Zápis do OR:	Krajský soud v českých Budjovicích, oddíl C, vložka 12488
Datum vzniku:	1. červen 2004
Jednatel:	Ing. Ivan Kuboušek
Výkonný ředitel:	Ing. Bohumír Bláflek
Základní kapitál:	20 600 000 Kč
Počet zaměstnanců	62
Logo společnosti:	

Zdroj: vlastní zpracování

4.4. Organizační struktura KUBOUŠEK, s.r.o.

Společnost, jak je patrné z organizační struktury se dělí do **třech divizí**. Konkrétní divize Přístroje, periferie a KraussMaffei. činnosti jednotlivých divizí v těchto organizačních strukturách jsou zachyceny níže:

Obrázek 4: Organizační struktura KUBOUŠEK, s. r. o.

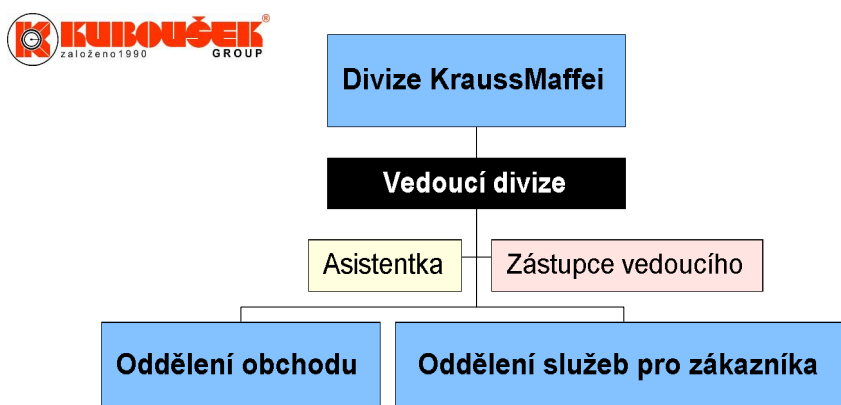


Zdroj: interní materiály organizace

➤ Divize KraussMaffei

Obchodní zastoupení firem KraussMaffei, EAS, dovoz a prodej vstřikovacích strojů pro plastické díly pro mysl, technologických celků a servisní činnost.

Obrázek 5: Organizační struktura divize KraussMaffei

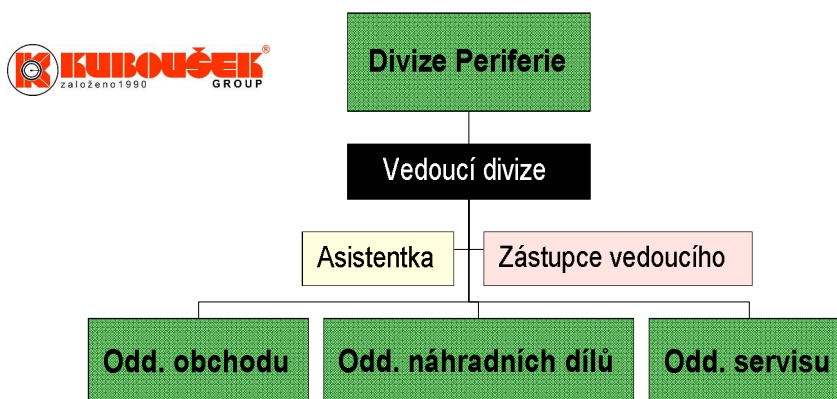


Zdroj: interní materiály organizace

➤ Divize Periferie

Obchodní zastoupení firem KOCH-TECHNIK, Regloplas, SEPRO, Rapid, MTF-Technik, ONI, Rhytemper, S+S, Helios, Colortronic, dovoz a prodej periferních zařízení, technologických celků, servisníinnost, poradenství a dodávky náhradních dílů.

Obrázek 6: Organizační struktura divize Periferie

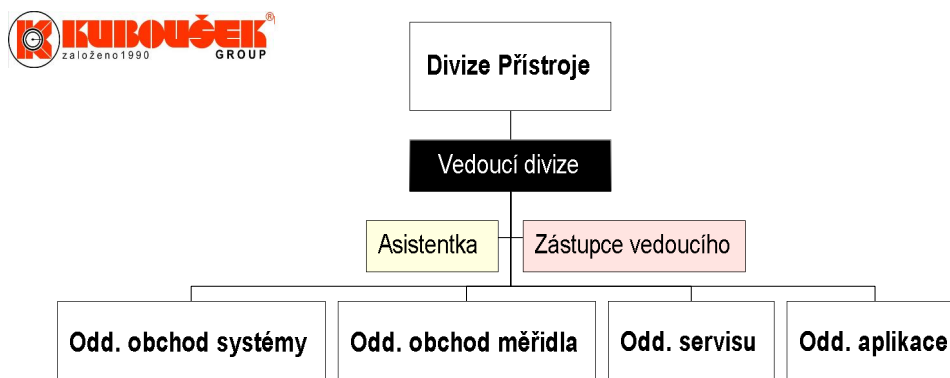


Zdroj: interní materiály organizace

• Divize Pístroje

Výhradní dodavatel kompletního sortimentu měřicích přístrojů japonské firmy MITUTOYO pro český a slovenský trh. Dovozy a prodej a také italských společností Vici & C a DEMM Calibri. Je zajištěn servis, poradenství, kalibrace a dodávky náhradních dílů pro všechny nabízené produkty.

Obrázek 7: Organizační struktura divize Pístroje



Zdroj: interní materiály organizace

4.5. Souasný systém benefit v dané organizaci

Je zde nastaven systém motivací. Zamstnanci mají nízký mzdový základ, který je navyšován podle specializací (*urují se dle délky praxe, jazykové vybavenosti, schopností atd.*). Do mzdy se dále poítají tvrtletní výsledky divize, ve které zamstnanec pracuje (*tzn., fle kařdý zamstnanec, má urítá procenta, jak z výsledk své divize, tak i celé firmy*).

Zamstnanecké benefity jsou poskytovány **pln pro všechny zamstnance**, nárok vzniká od nástupu ke společnosti. Nicmén n které druhy výhod jsou díky svému charakteru ureny jen pro urité pracovní pozice (*nap. : p íplatek u idi , notebook pro vedoucí zamstnance, homeoffice apod.*).

Celkový ro ní objem mzdových náklad (*v etn soc. náklad a náklad na sociální zabezpe ení*), pak v úhrnu p edstavuje zhruba 50 000 000,- K . Aktuální počet je **62 zamstnanc** .

Následující tabulka zobrazuje vybraný zamstnanecký benefit a jeho vý-i. Konkrétn se jedná o slevu v KWS⁵, která je ur ena pro všechny zamstnance. Seznam všech zamstnaneckých benefit v dané společnosti je uveden na následující stran .

Tabulka 4: Vybraný benefit - Sleva v KWS pro všechny zamstnance

Divize	Rozsah výhody
Travel	500-1000 K na cestovní smlouvu (vý-e se odvíjí dle délky zájezdu, destinace apod.)
Shops	20-35 % na zboží v kamenných obchodech 15-20 % na zboží v e-shopu
Diving	500 K na vybrané potáp ské kurzy SSI 200 K na zku-ební ponory v bazénu 300 K na zku-ební ponory ve volné vod

Zdroj: vlastní zpracování

⁵ KWS ó KUBOUTEK Water Sports, s. r. o. ó společnost je sou ástí skupiny KG

Tabulka 5: Zam stnanecké benefity v KUBOU^{TEK}, s. r. o.

Název polofky	Typ nároku	Druh	Mzdová slofka
Služební automobil	bez ástky	ostatní	ano
Služební telefon	bez ástky	ostatní	ano
Stravenky - p ísp vek na stravování	finan ní nárok	ostatní	ano
Týden dovolené navíc	finan ní nárok	ostatní	ano
Krátkodobá zam stnanecká p j ka	finan ní nárok	zam stnanecký úv r	ne
Homeoffice ⁶	finan ní nárok	ostatní	ano
Firemní sí pro rodinné p íslu-níky zam stnance	bez ástky	ostatní	ano
Notebook	bez ástky	ostatní	ano
Prufná pracovní doba	bez ástky	ostatní	ano
Penzijní p ípoji-t ní	finan ní nárok	penzijní p ípoji-t ní	ne
flivotní poji-t ní	finan ní nárok	flivotní poji-t ní	ne
Zap j ení firemního majetku	bez ástky	ostatní	ano
Firemní bazén	bez ástky	ostatní	ano
P íplatek u idi	finan ní nárok	ostatní	ano
Zam stnanecká sleva v KWS ⁷	bez ástky	ostatní	ano
Podpora výuky cizích jazyk v rámci pracovní doby	finan ní nárok	ostatní	ano

Zdroj: vlastní zpracování

⁶ Homeoffice ó práce z domova

⁷ KWS - Kubou-ek Water Sports CZ s.r.o., spole nost je sou ástí skupiny KG

5. Praktická část

5.1. Základní údaje o vlastním výzkumu

Realizovaný výzkum byl prováděn **metodou dotazníkového šetření**. Jedna z nejznámějších technik kvantitativního výzkumu, její výhodou je bezesporu časová nenáročnost a jednoduchost. Respondentovi umožní zachovat anonymitu.

Předmětem a účelem výzkumu bylo zjistit a analyzovat současnou situaci v poskytování zaměstnaneckých benefitů a následně zhodnotit aktuálně nastavený systém v daném podniku, zejména ověřit spokojenost zaměstnanců a dále posoudit informovanost a vzájemnou vazbu mezi podnikem a zaměstnanci.

Dotazníkové šetření bylo **provedeno v březnu toho roku**, konkrétně **v týdnu od 23. do 27.** Cílovou skupinou byli všichni zaměstnanci společnosti KUBOUTEK, s.r.o. Dotazníkové šetření bylo tedy určeno 62 zaměstnancům.

Realizace sběru dat probíhala na centrále společnosti písemnou formou, písemný dotazníkový formulář je součástí příloh této práce.⁸ Pro část respondentů, nacházejících se primárně v terénu, byla použita elektronická forma.⁹ Online verze měla totožný obsah a lišila se pouze způsobem distribuce a graficky.

Vyplněný písemný formulář jsem obdržela od 10 respondentů. Elektronickou verzi dotazníku předem odeslalo 14 respondentů. **Celková návratnost** v souhrnu činila **38,71 %**. Dotazníkovému šetření se tedy podrobilo **24 respondentů**.

5.2. Konkrétní cíle dotazníkového šetření

Před sestavením samotného dotazníku byl prvotně zformulován problém a následně určeny cíle. Na základě cílů byly stanoveny jednotlivé otázky a možnosti jejich zodpovězení, které měly zajistit získání potřebných dat.

Cílem dotazníku bylo získat potřebné informace zejména z těchto oblastí:

- Spokojenost zaměstnanců
- Vzájemná informovanost a vzájemná vazba mezi podnikem a zaměstnanci

⁸ Dotazník písemná verze o příloha číslo 1

⁹ Dotazník online verze o příloha číslo 2

- Loajalita, vliv na image a ztotožn ní zam stnance s firmou
- Dopad benefit na sla ování pracovního a soukromého flivota
- Podíl benefit se na rozvoji znalostí a dovedností zam stnanc
- Nastavení sou asného systému v oblasti zam stnaneckých výhod

5.3. Struktura dotazníku

Vytvo ený standardizovaný dotazník se skládá z krátkého úvodu, jednoduchých pokyn k vypln ní, 22 otázek a nechybí záv re né pod kování. Forma otázek je uzav ená (*s jednou možností volby*) a otev ená (*s možností vlastního vyjád ení*).

Otázky se lenily do oblastí, dle p edem stanoveného cíle. Na záv r byly za azeny identifika ní otázky. Konkrétn zji– ovaly pohlaví, v k, vzd lání, pracovní pozici a v neposlední ad po et let v zam stnaneckém pom ru u spole nosti.

5.4. Analýza výsledk dotazníkového ýet ení

5.4.1. Struktura respondent

Po sb ru dat následovalo vyhodnocení a grafické znázorn ní odpov dí na jednotlivé otázky. Nejprve byly zhodnoceny identifika ní otázky (*otázka . 18-22*), které nám ukazují strukturu respondent .

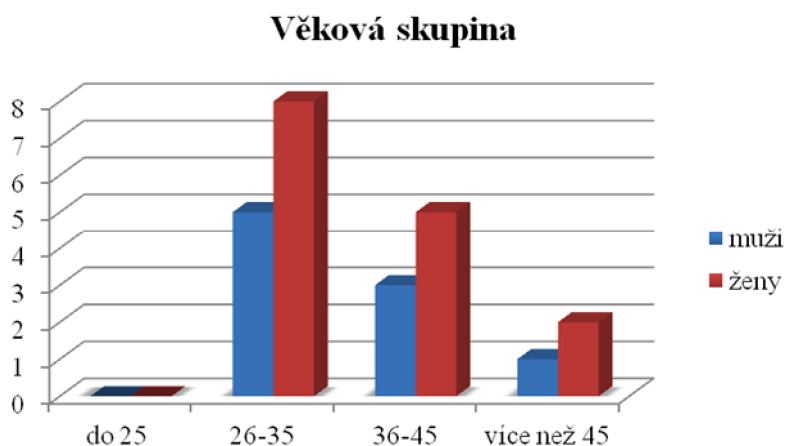
➤ **Otázka . 18: Jaké je va–e pohlaví?**

Z celkového po tu 24 respondent , kte í vyplnili dotazník, bylo 15 flen a 9 mufl , respektive 63% a 37%.

➤ **Otázka 19: Do jaké v kové skupiny pat íte?**

Nejvy–í zastoupení má v ková skupina v rozmezí 26-35 let, a to konkrétn 5 mufl a 8 flen. Druhé místo obsadila v ková skupina 36-45, v po tu 3 mufl a 5 flen. V ková skupina do 25 let má nulové zastoupení. Ve skupin nad 45 let se vyskytuje pouze 1 mufl a 2 fleny.

Graf 1: Vková skupina



Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 20: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Nejastjím nejvyšším dosaženým vzdláním je stedo-kolské vzdlání s maturitou, dosáhly ho 4 muži a 8 žen. Následuje vzdlání vysoko-kolské v po tu 5 zam stnanc shodn u obou pohlaví. fiádný z respondent nevedl vzdlání základní i vyu en/a. Pouze 2 ženy uvedly vy—í odbornou -kolu.

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdlání

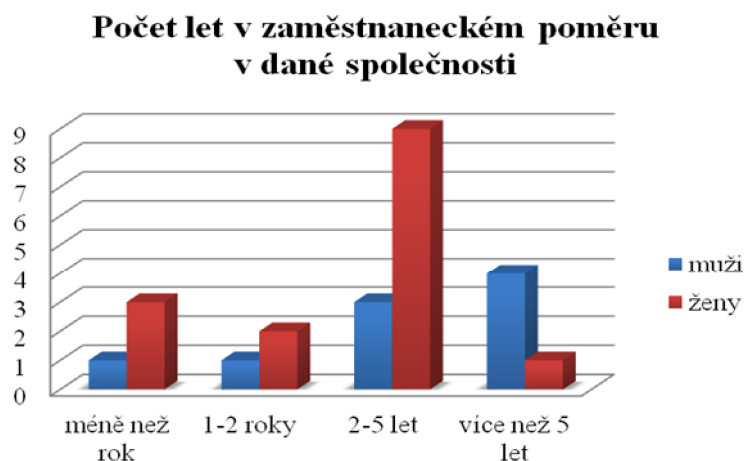


Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 21: Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?**

Peváňná část zaměstnanců je v dané společnosti déle než dva roky. Konkrétně 9 žen a 3 muži jsou zde v zaměstnaneckém poměru 2-5 let, a nad 5 let zde pracují 4 muži a 1 žena. Mezi 1-2 lety je zde zaměstnan 1 muž a 2 ženy. Méně než jeden rok zde pracuje 1 muž a 3 ženy.

Graf 3: Počet let v zaměstnaneckém poměru v dané společnosti

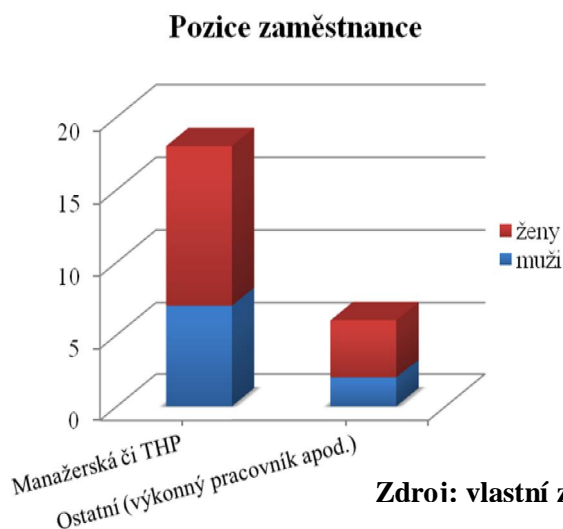


Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 22: Jaká je Vaše aktuální pozice, na které pracujete?**

Z 18 zaměstnanců pracuje 11 žen a 7 mužů na manažerské pozici nebo jako technicko-hospodářský pracovník.¹⁰ Zbýlých šest zaměstnanců z toho 4 muži a 2 ženy zaktualizovali možnost ostatní, ta zahrnuje především výkonné pozice.¹¹

Graf 4: Pozice zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

¹⁰ THP = technicko-hospodářský pracovník (např.: asistentka, recepční)

¹¹ Výkonný pracovník = např.: servisní technik

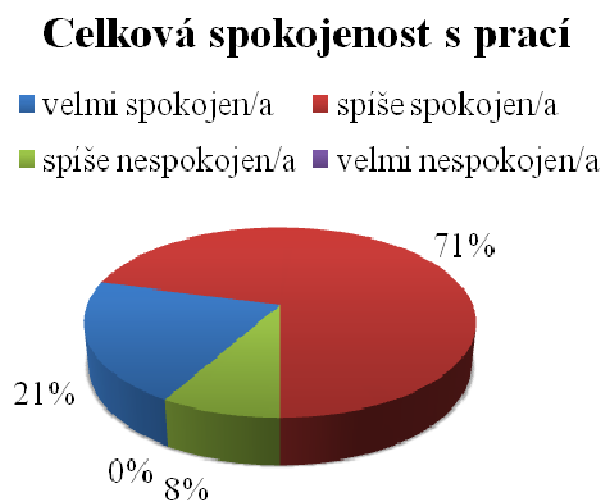
5.4.2. Hlavní část dotazníku

V této části práce jsou zhodnoceny odpovědi na hlavní otázky tohoto dotazníkového šetření (otázka . 1-17).

➤ Otázka 1: **Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?**

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že dotazovaní zaměstnanci jsou v zaměstnání u dané společnosti celkově spokojeni. Velmi spokojeno je 21%, tj. 5 zaměstnanců. Celkem 17 pracovníků, kteří představují 71% je spíše spokojeno. Pouze dva zaměstnanci, kteří tvoří 8%, jsou spíše nespokojeni. Možnost velmi nespokojen nevedl žádný pracovník.

Graf 5: Celková spokojenost s prací



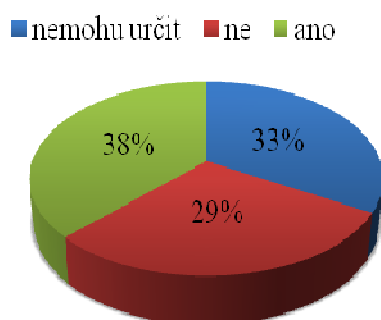
Zdroj: vlastní zpracování

➤ Otázka 2: **Myslíte si, že jste spravedlivě ohodnocen/a za svou práci?**

Zhruba jedna třetina zaměstnanců nedokázala určit, zda je spravedlivě ohodnocována za svou práci, konkrétně 8 pracovníků, tj. 29%. Druhá třetina pracovníků v počtu 9 zaměstnanců, tj. 38% považuje své ohodnocení jako spravedlivé. Zbývající třetina, kterou tvoří 7 zaměstnanců, tj. 33% vnímá své ohodnocení jako nespravedlivé.

Graf 6: Spravedlivé ohodnocení za práci vyjádřené respondenty

Spravedlivé ohodnocení za práci vyjádřené respondenty



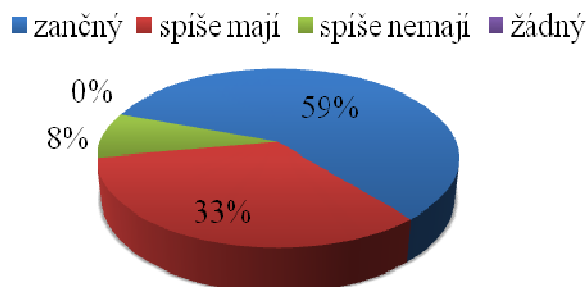
Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 3: Jaký vliv mají zaměstnanecké benefity na Vaši celkovou spokojenost?**

Tato otázka je jednou z nejdůležitějších. Na celkovou spokojenost u 14 zaměstnanců tvoří 59%, mají benefity značný vliv. Na 33% v podstatu 8 pracovníků benefity vliv spíše mají. Pouze dva pracovníci, tvoří 8% uvedli, že vliv spíše nemají. žádný zaměstnanec neuvádí, žádného vlivu benefitů na spokojenost. Ze zjištěných odpovědí plyne, že benefity jsou jednou z opodstatněných složek odměňování.

Graf 7: Vliv benefitů na celkovou spokojenost

Vliv benefitů na celkovou spokojenost

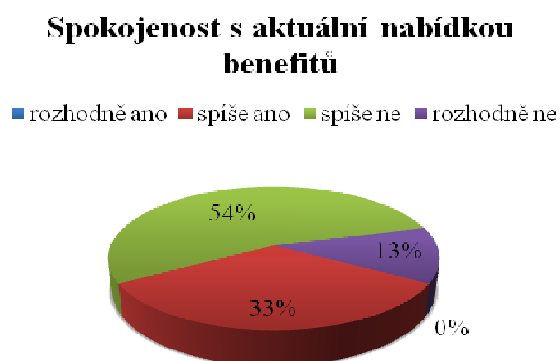


Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 4: Jste celkov spokojen/a s aktuální nabídkou benefit ?**

Další ze zásadních otázek, která zaznamenala, že majoritní část zaměstnanců není spokojená se současnou nabídkou benefitů. Celých 13 %, tj. 8 pracovníků je rozhodně nespokojeno, dalších 13 pracovníků tvořících 54% je spíše nespokojeno. Pouze třetina respondentů v počtu 3 zaměstnanců je spokojena alespoň spíše.

Graf 8: Spokojenost s aktuální nabídkou benefitů

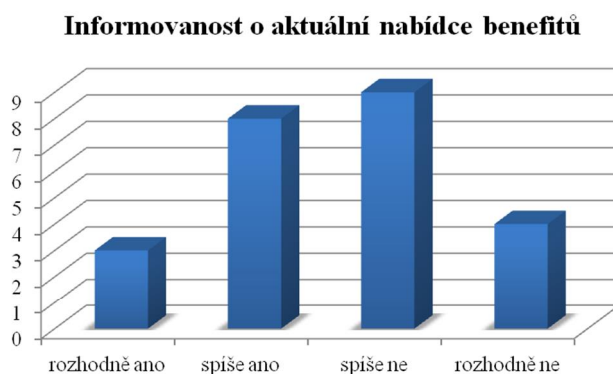


Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 5: Máte dostatečné informace o nabídce benefitů ?**

Následující čtyři otázky zjišťují odpovědi na oblast informovanosti. Z grafu je patrné, že by bylo vhodné zaměstnance lépe informovat. Pouze 3 respondenti tj. 12,5 % mají rozhodně dostatečné informace, 8 pracovníků tj. 33,3 % je mají pouze spíše. Informace o aktuální nabídce benefitů spíše nemá 9 zaměstnanců tj. 37,5 %. Zbývajících 16,6 % v počtu 4 pracovníků uvedla odpověď, že informace rozhodně nemají.

Graf 9: Informovanost o aktuální nabídce benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 6: Jaká je mezi Vámi a nadřízeným zpětná informační vazba?**

Informovanost mezi přímým nadřízeným a zaměstnanci je na dobré úrovni. Velmi dobrou informovanost uvedlo 11 zaměstnanců tj. 45,8 %, 9 pracovníků , tj. 37,5 % je informováno dobře. Pouze 4 zbývajících respondenti shodně po dvou zaměstnancích, tj. 8,3 % uvedli dostatečnou resp. špatnou informovanost.

Graf 10: Zpětná informační vazba

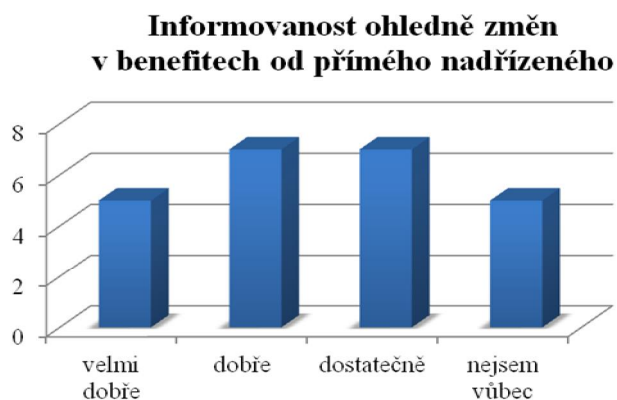


Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 7: Jak jste informován/a od svého přímého nadřízeného ohledně změn v benefitech?**

Od přímého nadřízeného ohledně změn v benefitech je velmi dobře informováno 5 zaměstnanců , tj. 20,83 %. Shodně počet respondentů nicméně uvedlo, že nejsou informováni vůbec. Možnost dobře a dostatečně zvolilo také ve shodném počtu 7 pracovníků respektive 29,16 % na obou stranách.

Graf 11: Informovanost ohledně změn v nabídce benefitů

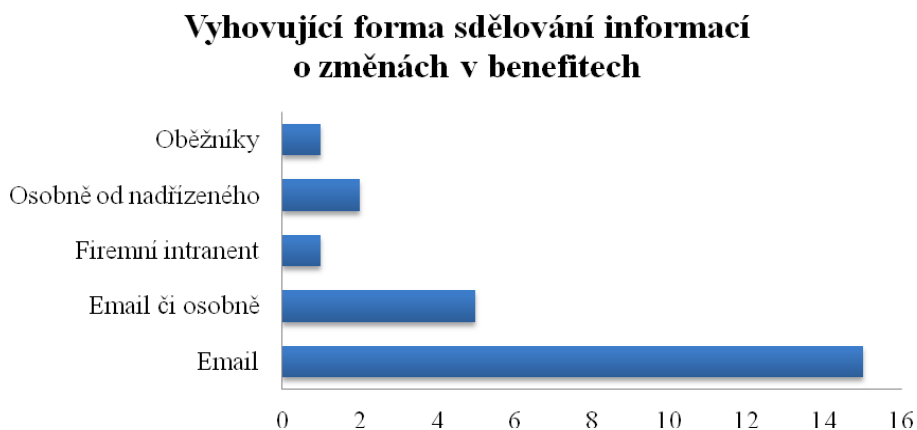


Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 8: Prosím napiš formu sdělování informací o změnách v benefitech, která by Vám vyhovovala?**

Dotazovaní zaměstnanci by preferovali sdělování informací prostřednictvím emailu. Mezi další preferované možnosti patří oběhník, firemní intranet a zejména možnost osobního sdělení od nadřízeného.

Graf 12: Vyhovující forma sdělování informací

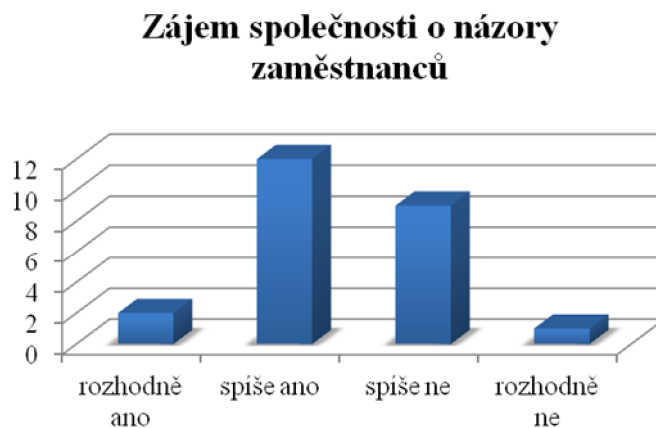


Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 9: Zajímá se společnost o Vaše názory?**

Celkem 50 % tj. 12 respondentů vnímá, že se společnost spíše zajímá o jejich názory. Dva zaměstnanci tj. 8,3 % uvedli, že se společnost rozhodně zajímá. Možnost spíše nezajímá, zvolilo 9 pracovníků, tj. 37,5 %. Zbývajících 4,16 % představuje jeden pracovník, který zvolil možnost, že nepociťuje žádný zájem ze strany společnosti.

Graf 13: Zájem společnosti o názory zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 10: Vypi-te, které 3 benefity s aktuální nabídky vnímáte jako nejd leffit j-í?**

Se azené benefity v tabulce poukazují na preferenci výhod dle priority a preferencí dotazovaných respondent . Velmi zneklid ující jsou polofky 4, 7 a 12, ze kterých vyplývá zna ná neinformovanost zam stnanc o jejich nabídce.

Tabulka 6: Preferované benefity

Po adí	Preferovaný benefit
1	Stravenky
2	Týden dovolené navíc
3	Slufební automobil
4	Nevím o nabídce benefit
5	Mobilní telefon
6	Pohyblivá pracovní doba
7	Nemohu ur it
8	Homeoffice
9	Zvýhodn né pobyty pro zam stnance
10	Notebook
11	P ísp vek na jazyky
12	Vím pouze o stravenkách

Zdroi: vlastní zpracování

➤ **Otázka 11: Prosím stru n vypi-te jaké benefity Vám v aktuální nabídce chybí a navrhn te, jak byste vylep-il/a sou asný systém jejich poskytování?**

Z d vodu volné odpov di nekorespondují odpov di s po tem respondent . Pouze 2 pracovníci nepostrádají fládný benefit. N kte í zam stnanci uvád li, fle se nemohou vyjád it z d vodu nedostate né znalosti aktuální nabídky benefit . Ostatní respondenti v aktuální nabídce nej ast ji postrádají tyto benefity:

- 13. a 14. Plat
- Motiva ní sloflka platu

- Odborné a jazykové kurzy
- Příspěvky na sport
- Vstupenky na kulturní, společenské nebo sportovní akce
- Sickdays
- Valorizace mzdy
- Hodina na oběd
- Oblast zdraví (*poukázka na masáž, vitaminy, apod.*)
- Finanční bonus za dobrou odvedenou práci
- Finanční bonus v případě 100% docházky
- Možnost dovolené delší než 3 týdny v kuse
- Příspěvek na bydlení/hypotéku
- Příspěvek na rekreaci

➤ **Otázka 12: Prosím vypište jaké benefity považujete v současné nabídce za zbytečné.**

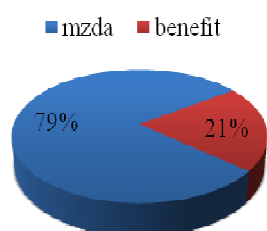
Majoritní většina zaměstnanců nepovažuje žádný benefit v nabídce za zbytečný. Dále respondenti uvádějí, že nemohou tuto otázku adekvátně posoudit z důvodu nedostatečné znalosti nabídky benefitů.

➤ **Otázka 13: Preferovali byste spíše zvýšení mzdy nebo poskytnutí libovolného zaměstnaneckého benefitu ve stejné výši?**

Ze strany respondentů je zřejmá preference navýšení mzdy před poskytnutím libovolného benefitu ve stejné výši. Celkově 19 respondentů, tj. 79% upřednostnilo mzdu před benefitem. Zbýlých 5 zaměstnanců, tj. 21% zvolilo opačnou možnost.

Graf 14: Preference mzdy x benefitu

Preference mezi zvýšením mzdy a poskytnutím benefitu

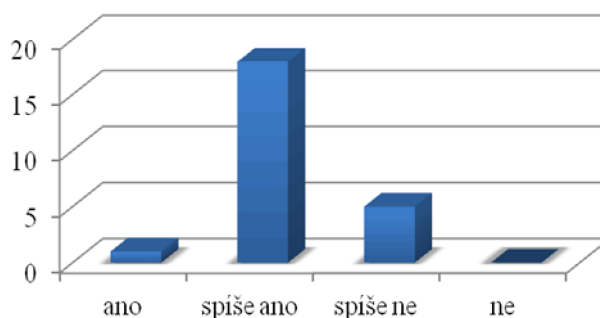


Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 14: Jste obeznámen s posláním, cíly a ekonomickou situací ve společnosti?**

Celých 75 % respondentů, tj. 18 zaměstnanců je spíše seznámeno s informacemi o podniku, kde pracují. Pouze 5 pracovníků tvořících 20% uvedlo, že seznámení spíše nejsou. Zbýlých 5%, konkrétně jeden pracovník, uvedl možnost ano, tedy, že je plně seznámen. žádný zaměstnanec nevedl možnost ne, z čehož plyne, že každý pracovník je alespoň částečně obeznámen se situací v podniku.

Graf 15: Obeznámenost zaměstnanců se situací v organizaci
Obeznámenost zaměstnanců s posláním, cíly a ekonomickou situací ve společnosti

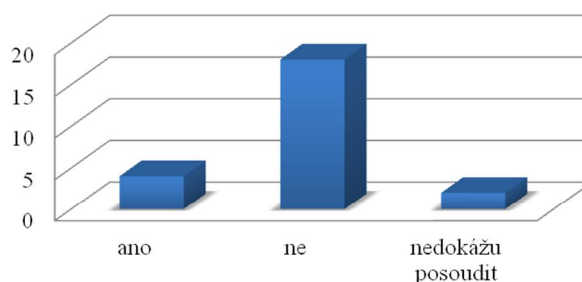


Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 15 : Byly benefity jedním z důvodů zájmu o práci?**

Díky nabídce benefitů se o práci ve společnosti ucházeli pouze 4 respondenti, tj. 16,6 %. Převážná část respondentů, tj. 18 pracovníků tvořících 75% měla jiný důvod pro práci v dané společnosti. Zbývajících 2 pracovníků tvořících necelých 8,5% uvedli poslední možnost, tedy že nemohou své rozhodnutí posoudit.

Graf 16: Ucházení se o práci díky benefitům
Ucházení se o práci ve společnosti díky nabídce benefitů



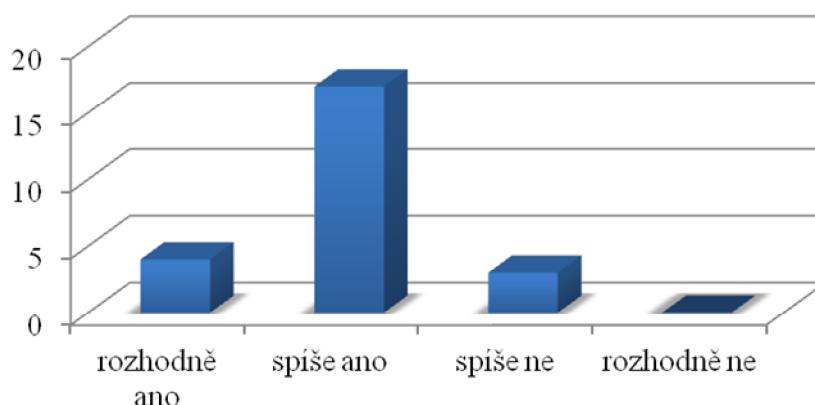
Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 16: Doporučil/a byste práci u společnosti známému?**

Na tuto otázku odpověděla pozitivně majoritní část respondentů. Práci známému by rozhodně doporučil 4 zaměstnanci, tj. 16,6 % a 17 pracovníků, tvořících 70,8 % by spíše doporučil. Zbývajících 12,5 % v této otázce pouze 3 respondenti by spíše nedoporučili.

Graf 17: Doporučení práce u dané společnosti

Doporučení respondentů pro práci u společnosti



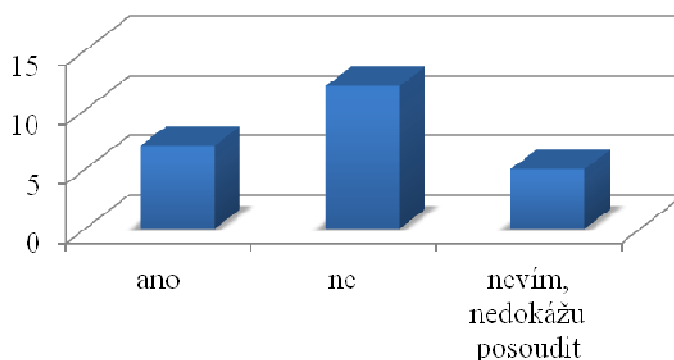
Zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka 17: Mají nabízené benefity dopad na členy Vaší rodiny?**

Možnost ano uvedlo 7 pracovníků, tj. 29,16%. Celých 50 % respondentů, tj. 12 pracovníků odpovědělo, že na jejich rodinné příslušníky vliv nemají. Zbývajících 5 respondentů tvořících 20,8 % nedokázalo vliv benefitů posoudit.

Graf 18: Dopad benefitů na rodinné příslušníky zaměstnance

Dopad benefitů na rodinné příslušníky zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

5.5. Zhodnocení cíl výzkumu

Na základ dat z provedeného dotazníkového šetření byly zodpovězeny především definované cíle a následně shrnut celkový význam a vliv benefitů v dané společnosti.

➤ Spokojenost zaměstnanců

Jedním z primárních cílů výzkumu bylo ověřit spokojenost zaměstnanců a to jak s celkovou prací ve společnosti (*otázka . 1*), tak s celkovým odměňováním (*otázka . 2*) a v neposlední řadě s dílčí slofkou odměňování, tj. se zaměstnaneckými benefity. Konkrétně se zkoumal vliv těchto výhod na celkovou spokojenost zaměstnanců (*otázka . 3*) a ověřovalo se, zda aktuální nabídka benefitů ve společnosti je vyhovující (*otázka . 4*). Z výsledků dotazníkového šetření můžeme potvrdit, že majoritní část zaměstnanců je v zaměstnání u dané společnosti celkově spokojena. Na otázku spravedlivého odměňování se odpovídali nicméně velmi lišili. Třetina respondentů vnímá odměňování za svou práci jako spravedlivé, na druhé straně třetina nikoliv. Zbývající třetina zaměstnanců pak nedokázala určit odpověď. Výsledky dále potvrdily skutečnost, že na celkovou spokojenost zaměstnanců mají zaměstnanecké benefity značný vliv, a tudíž se dají považovat za jednu z podstatných složek odměňování. Výsledky dále poukázaly na fakt, že současná nabídka těchto výhod není pro převážnou část zaměstnanců plně vyhovující. Důvod pro toto zjištění nám mohou naznačit následující údaje z provedeného šetření.

➤ Vzájemná informovanost a vzájemná vazba mezi podnikem a zaměstnanci

Soubor těchto otázek si kladl za cíl posoudit úroveň poskytování informací mezi podnikem a jednotlivými zaměstnanci. Zjištěná data nám poukazují na skutečnost, že tato míra není dostatečná, z čehož plynou další následky. O nabídce zaměstnaneckých výhod (*otázka . 5*) jsou zaměstnanci informováni v rozdílném rozsahu. Avšak kladný postoj (*otázka . 6*) můžeme zaznamenat v otázce vzájemné informovanosti mezi příjímým nadřízeným a zaměstnancem. Tyto vzájemné informační vazby vnímají respondenti ve většině případů na dobré úrovni. Následující otázka se úzce zaměřila na oznamování změn ze strany příjímých nadřízených jednotlivým zaměstnancům právě v oblasti benefitů (*otázka . 7*). Můžeme shledat, že první část zaměstnanců je ve stejném postupu informována buďto velmi dobře či naopak rozhodně

není. Druhá část respondent je informována pr m rn . Poslední otázka z této oblasti poukazuje na možné formy sd lování informací, které by byly pro zam stnance adekvátní (*otázka . 8*). Respondenti zvolili za nejvhodn j-í prostředek emailovou komunikaci. Mezi dal-í preferované možnosti pat í ob flník, firemní intranet a eventuáln se nabízí forma osobního sd lení od nad ízeného. Z toho d vodu m fme konstatovat, fe jedním z hlavních problém v oblasti zam stnaneckých benefit je p edev-ím -patná informovanost o jejich nabídce. Respondenti si z toho d vodu nejsou dostate n v domí svých možností v této oblasti. Vliv této neznalosti se poté m fe projevovat v mnoha aspektech.

➤ **Loajalita, vliv na image a ztotožn ní zam stnance s firmou**

V dne-ní dob k jedné z d lefitých v cí pat í image firmy a také jak je okolím vnímána. První otázkou z toho okruhu otázek, jsem zji-ovala, zda se spole nost snaží o zp tnou vazbu se svými zam stnanci (*otázka . 9*). Ze získaných odpov dí respondent m fme shledat, fe spole nost projevuje zájem alespo v n jaké mí e. Na druhou stranu jsem respondent m poloffila otázku, zda mají pov domí o tom, kam se snaží podnik sm ovat a jak si ekonomicky vede (*Otázka . 14*). Na základ získaných odpov dí, m fme potvrdit, fe každý pracovník je alespo áste n obeznámen se situací v podniku. Dále jsem se zam ila zda benefity p ípívají k v t-í atraktivit tohoto zam stnavatele na trhu práce (*otázka . 15*). Ukazuje se, fe pro ucházení o dané pozice u respondent primárn p evládal jiný d vod nefi benefity. Za konkuren ní výhodu lze v-ak považovat fakt, fe majoritní ást zam stnanc by doporu ila práci u této spole nosti (*otázka . 16*).

➤ **Nastavení sou asného systému v oblasti zam stnaneckých výhod**

Za pomoci následujících otázek, m fme zhodnotit sou asný systém benefit , jakofito slofkky odm ování. Ze získaných dat vyplynul d lefitý fakt, fe v t-ina zam stnanc není dostate n pou ena o nabídce benefit a možnostech jejich erpání. Dále vyplývá, fe respondenti stále up ednost ují mzdu p ed benefity (*otázka . 13*). Zam stnanci nevnímají fládné poloffky v nabídce za vysloven zbyte né, nicmén zna ná část respondent se nemohla k této otázce pln vyjád it z d vodu jifl zmi ované neinformovanosti (*otázka . 12*). Ze sou asné nabídky shledávají zam stnanci mezi

t emi nejatraktivnějšími tyto benefity: 1. stravenky; 2. týden dovolené navíc nad rámec zákonem stanovené doby; 3. sluflební automobil (*otázka . 10*). Zaráflejší skute ností je, fle tvrtou nej ast ji uvád nou odpov dí byla neúplná znalost nabídky benefit . V následující otázce m li respondenti mořnost se voln vyjád it, s ím jsou nespokojeni, co se tý e sou asné nabídky zam stnaneckých výhod (*otázka . 11*). Kdyřl pomínu fakt nedostate né informovanosti, v t-ina dotázaných v nabídce postrádá benefity z oblasti sportu, kultury a pé e o zdraví.¹² Dále by si respondenti p áli ve struktu e odm ování lépe propracovat motiva ní slořku mzdy, rovn řl by uvítali tzv. 13. a 14. plat. Taktěřl by za adili stabiliza ní a v rnostní odm ny. Nem řleme opomenout ani kladný vztah zam stnanc k rozvoji vzd lání. Tuto projevenou pot ebu m fle zam stnavatel uspokojit v t-ím roz-í ením nabídky r zných odborných a jazykových kurz .

➤ **Podíl benefit na rozvoji znalostí a dovedností zam stnanc**

Jedním s vedlej-ích cířl bylo posoudit, zda mají benefity dopad na rozvoj znalostí a dovedností. Spole nost podporuje kariérní r st svých zam stnanc a vybraným pracovník m poskytuje podporu ve vzd lávání jazyk . Zda je tato podpora dostate ná nelze na základ obdrřených dat jednozna n posoudit. P esto dotazníkové -et ení nazna uje (*otázka . 11*), fle by zam stnanci uvítali zlep-ení v této oblasti.

➤ **Dopad benefit na sla ování pracovního a soukromého řivota**

Jedním ze sou asných trend v personální oblasti je snaha o slad ní pracovního a soukromého řivota zam stnance. Polovina dotázaných uvedla, fle benefity nemají vliv na jejich rodinné p řslu-níky. Zbývající řást respondent uvedla, fle bu to vliv mají nebo, fle tuto skute nost nemohou zcela posoudit (*otázka . 17*). U n kterých pozic by bylo výhodné více vyuřřívát výhod, jako jsou nap .: homeoffice, i sickdays. Dále by jist m lo kladný efekt roz-í ení nabídky benefit z oblasti pé e o zdraví a za azení výhod, jako jsou nap .: poukázky na sport a kulturu.

¹² Nap řklad.: vstupenky na sportovní ři kulturní akce, poukázka na fitness, masáři apod.

6. Diskuze problém a návrh řešení

6.1. Zjištění ná pozitiv a nedostatky

Řešení zaměstnaneckých benefitů má svá úskalí. Zaměstnanci někdy tyto výhody berou jako samozřejmý nárok, plně si neuvědomují jejich nákladovost nebo také některé druhy považují jistě za standard. Dalším závažným problémem je špatná informovanost o jejich existenci v podniku. Lečdy zaměstnanci neví, jaká nabídka existuje, i když ji naopak nedokážou ocenit. Následkem je, že tento prostředek odměňování neplní dostatečně svou funkci. Pokud nejsou benefity podloženy analýzou, nemusí splňovat specifické potřeby organizace a jejich zaměstnanců. Nevyhovující struktura nabídky vede k jejich nedostatečnému využívání a výsledným efektem je pouze plýtvání firemními zdroji. (ProByznys.info, 2015)

Na základě provedeného šetření jsem ve společnosti KUBOUSEK, s.r.o. shledala nejzávažnějším nedostatkem právě špatnou informovanost zaměstnanců. Dotazovaní respondenti neměli dostatečné povědomí o nabídce benefitů z čehož plyne, že tyto výhody nedostatečně plní svoji funkci jakožto motivačního a stabilizačního prvku odměňování.

Na druhou stranu můžeme za pozitivní fakt považovat to, že zaměstnanci jsou ve svém zaměstnání vcelku spokojeni. Nicméně je potřeba podotknout, že tato spokojenost nejspíše pramení z jiných důvodů, než jsou samotné benefity. Respondenti se shodli na tom, že zaměstnanecké výhody přispívají k jejich celkové spokojenosti, stále však platí preference mzdy před benefitem. Je to také dáno tím, že firma plně nevyužívá potenciál již zavedených benefitů. Je nezbytné si uvědomit, že dobře nastavená struktura benefitů může být výhodnější, než stejná výše prostředků poskytnutá ve formě mzdy, a to díky daňovým zvýhodněním a osvobozením od odvodů pojistného.

6.2. Doporučení pro zefektivnění systému

V této části mé práce navrhuji konkrétní kroky, které povedou k odstranění zjištěných nedostatků v současném systému benefitů v daném podniku.

Klíčem k efektivnosti je plánování, vhodné zvolené portfolio těchto výhod a správná administrace. V první řadě je nutné položit si několik zásadních otázek. Prvotně si podnik musí uvědomit, kam směřuje, jaká je jeho strategie a stanovit tak cíle pro daný systém benefitů. Společnost by měla vědět, co chce jednotlivými druhy benefitů podporovat, jakého výsledného efektu chce dosáhnout. (ProByznys.info, 2013)

Shledávám, že není nutné ihned implementovat celý, dosud zavedený a propracovaný systém odměňování, který není nevyhovující. Nicméně je vhodné této problematice věnovat větší pozornost a při zjištěných nedostacích přehodnotit, které aspekty a případnými riziky pro vybranou organizaci z hlediska ekonomické únosnosti.

Stávající rozsah bakalářské práce, který je omezen svým rozsahem a nemohoucí získat potřebná data od vybrané firmy k provedení např. analýzy nákladovosti, návratnosti vynaložených prostředků byl přílišnou upuštěn od výše uvedených dalších analýz nekomparativního charakteru. Zároveň předpokladu, že firma chce být konkurenceschopná, mě doporučuje využít údaje z této bakalářské práce nebo následně si nechat zpracovat jinou firmou, případně vlastními zaměstnanci, porovnání vlastní nabídky zaměstnaneckých výhod s konkurencí a následně tyto aktuálně zpracované údaje vyhodnotit a zefektivnit pro prospěch nejen své, ale zejména svých zaměstnanců.

Na základě předchozích kroků by konečným výstupem měla být výsledná podoba odpovídající struktury zaměstnaneckých výhod a rovněž vhodný celkový systém odměňování.

Pro odstranění klíčového problému, kterým je neinformovanost doporučení zaměstnanců informovat a nabídku prezentovat pomocí emailu i intranetu a případně vytvořit průvodce benefity. Dále nezapomínat vždy v případě zaměstnanců seznámit s připravovanými změnami. Z důvodu zpevněné vazby je vhodné tyto změny s nimi i osobně projednat. Po určité době po zavedení, je na místě sledovat dopad realizované nabídky a zajistit opatření zpětnou vazbu. Jelikož se jedná o rozšiřující společnost, navrhuji do budoucna zvážit možnost implementace cafeteria systému a případně využít outsourcingu.

6.3. Návrh změn v nabídce benefit

Otázkou zůstává, jak by měla daná nabídka správně vypadat. Podle mého názoru by se měla snažit nalézt kompromis mezi oběma stranami. To znamená, co nejlépe propojit podnikové cíle s požadavky zaměstnanců. Zároveň by měla dostatečně respektovat vlastní rozpočtové omezení. Kromě toho se nabízí možnost optimalizace nabídky vzhledem k daňovým a pojistným zvýhodněním.

Ze získaných dat vyplývá, že by respondenti v první řadě preferovali zlepšit motivační složku mzdy a lépe zpracovat systém odměn. Rovněž by uvítali, tzv. 13. a 14. plat. Také by neškodilo zavedení stabilizačních a vrcholných odměn. Neměli bychom opomenout projevený zájem ze strany zaměstnanců o oblast vzdělávání. Proto navrhuji upravit nabídku o odborné a jazykové kurzy u vybraných pracovních pozic. Co neměli bychom opomenout je oblast benefitů přispívající ke zlepšení soukromého a pracovního života zaměstnanců. Za nezbytnou podmínku stojí zdůraznění vlenění některých druhů z oblasti rekreace, sportu, kultury a péče o zdraví.

7. Závěr

Zařazování zaměstnaneckých benefitů do odměňování má v současné době prokazatelně své opodstatnění. Přináší výhody nejen pro samotné zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Tyto výhody mají celou řadu podob.

Benefity přispívají ke zvýšení motivace, oddanosti zaměstnanců a mají vliv na spokojenost zaměstnanců. Napomáhají k získávání a udržení kvalitní pracovní síly a tím zvýší konkurenceschopnost firmy na trhu práce. Za určitých podmínek může být výhodnější poskytnutí benefitu než navýšení mzdy ve stejné výši, a to díky daňovým výhodám. Na druhou stranu má úroveň zaměstnaneckých benefitů svá úskalí.

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza a zhodnocení zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Prostřednictvím získaných dat z dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení, bylo odpovězeno na předem stanovené cíle dle zadání této bakalářské práce.

V teoretické části jsem se snažila rozebrat nejpodstatnější teoretické poznatky z této oblasti. Získané informace byly následně aplikovány v části praktické.

V praktické části byl proveden popis a charakteristika vybraného podniku včetně popisu stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů. Poté byl proveden vlastní výzkum a to formou dotazníkového šetření. Dané šetření napomohlo zjistit pozitiva a poukázalo na nedostatky v současném systému zaměstnaneckých výhod. Dále přispělo k posouzení úrovně informovanosti mezi podnikem a zaměstnanci. V neposlední řadě ověřilo spokojenost zaměstnanců.

Na základě vyhodnocených dat byla navržena celá řada doporučení na zefektivnění včetně shrnutí daných výsledků práce.

Stávající rozsah bakalářské práce, který je omezen svým rozsahem a nemohoucí získat potřebná data od vybrané firmy k provedení například analýzy nákladovosti, návratnosti vynaložených prostředků, byl přirozeně upuštěn od výše uvedených dalších analýz nekomparativního charakteru.

Za předpokladu, že firma chce být konkurence schopná, může využít údajů z této bakalářské práce nebo následně si nechat zpracovat jinou firmou, popřímo vlastními zaměstnanci, porovnání vlastní nabídky zaměstnaneckých výhod s konkurencí

a následně tyto aktuálně zpracované údaje vyhodnotit a zúfítkovat pro prospěch nejen svých, ale zejména svých zaměstnanců.

Pro odstranění klíčového problému, kterým je neinformovanost doporučí zaměstnancům především informovat a nabídku zaměstnaneckých výhod prezentovat pomocí emailů i intranetu a případně vytvořit pro vodce benefity.

V závěru práce dále popisují konkrétní návrhy změn v nabídce benefitů na základě preferencí získaných ze strany respondentů. Výsledná nabídka zaměstnaneckých výhod by měla podle mého názoru nalézat kompromis mezi oběma stranami. To znamená co nejlépe propojit podnikové cíle s požadavky zaměstnanců. Zároveň by měla dostatečně respektovat rozpočtové omezení.

Jelikož se jedná o stále se rozvíjející podnik, navrhuji do budoucna zvážit možnost implementace cafeteria systému a případně i využít outsourcingu.

8. Summary

This thesis is focused on the analysis of employee benefits and proposes the possible changes in selected organization.

The most important theoretical knowledge of this topic is summarized in the opening part of present work. Especially in this part, the concept of employee benefits is defined and subsequently discussed in more detail way. These theoretical findings are afterwards in the second part applied to the specific enterprise.

The characteristics of the company are described in the introduction of practical part. Subsequently, the current situations of benefits in selected companies are provided through questionnaire surveys, where the employee satisfactions with benefits are verified. The obtained information from questionnaires solves the particular employee satisfaction with engagement level and mutual information between management and employees.

In conclusion, there are recommended options to improve the efficiency of the current system and purpose of possible changes.

9. Seznam použitých zdroj

- 1) Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdroj : Nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- 2) Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků* (1. české vyd., vyd.). Praha: Grada.
- 3) Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3., rozšíř. a dopl. vyd., vyd.). Praha: Management Press.
- 4) Brodský, Z. (2009). *Řízení lidských zdroj pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management* (Vyd. 1., vyd.). Univerzita Pardubice.
- 5) *BusinessInfo: články*. (2014). Získáno 2014-12-26, z BusinessInfo: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu-47821.html#!&chapter=2>
- 6) Ambrosová, H. (2011). *Abeceda personalisty* (4. vyd.). Olomouc: ANAG.
- 7) *ITSolution: Maslowova teorie*. (2008). Získáno 2014-12-26, z ITSolution: <http://www.itsolution.cz/maslowovateorie.a14.html>
- 8) Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdroj : základy moderní personalistiky* (4. rozšíř. a dopl. vyd., vyd.). Praha: Management Press.
- 9) *ProByznys.info*. (2015).: *Lidé a personální řízení: Získáno 2015-1-14: <http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-63170020-zapomente-na-stravenky-pecujte-o-sve-zamestnance-netradicne>*
- 10) *ProByznys.info*. (2013).: Získáno 2014-12-20 z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-60361710-nevite-si-rady-jake-benefity-poskytnout-svym-zamestnancum-rozebereme-jak-je-efektivne-pripravit>
- 11) *Svaz pro myslu a dopravy R: tiskové zprávy*. (2014). Získáno 2014-12-29, <http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/mezi-benefity-v-cr-dominuje-vzdelavani>
- 12) TREXIMA spol. s r.o. (2013). *Hr-monitor: motivace-benefity*. Získáno 2014-12-29, z HR-monitor/motivace-benefity: <http://www.hr-monitor.cz/motivace-benefity>
- 13) Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. (2006).

10. Seznam obrázků, vzorců, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb aplikovaná na pracovní oblast.....	6
Obrázek 3: Model celkové odměny	13
Obrázek 4: Organizační struktura KUBOUSEK EU holding, a.s.....	26
Obrázek 5: Organizační struktura KUBOUTNEK, s. r. o.	29
Obrázek 6: Organizační struktura divize KraussMaffei.....	29
Obrázek 7: Organizační struktura divize Periferie.....	30
Obrázek 8: Organizační struktura divize Pístroje.....	30

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj v poskytování benefitů v letech 2010-2014.....	22
Tabulka 2: Poskytované benefity a produktivita práce	23
Tabulka 3: Profil společnosti KUBOUTNEK, s. r. o.....	28
Tabulka 4: Vybraný benefit - Sleva v KWS pro všechny zaměstnance.....	31
Tabulka 5: Zaměstnanecké benefity v KUBOUTNEK, s. r. o.	31
Tabulka 6: Preferované benefity.....	42

Seznam vzorců

Vzorec 1: Výpočet pracovního výkonu.....	10
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Věková skupina	35
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	35
Graf 3:Počet let v zaměstnaneckém poměru v dané společnosti	36
Graf 4: Pozice zaměstnance.....	36
Graf 5: Celková spokojenost s prací	37

Graf 6: Spravedlivé ohodnocení za práci vyjádřené respondenty.....	38
Graf 7: Vliv benefitů na celkovou spokojenost	38
Graf 8: Spokojenost s aktuální nabídkou benefitů	39
Graf 9: Informovanost o aktuální nabídce benefitů	39
Graf 10: Zpětná informační vazba.....	40
Graf 11: Informovanost ohledně změn v nabídce benefitů	40
Graf 12: Vyhovující forma sdělování informací.....	41
Graf 13: Zájem společnosti o názory zaměstnanců	41
Graf 14: Preference mzdy x benefitu	43
Graf 15: Obeznamenost zaměstnance se situací v organizaci	44
Graf 16: Ucházení se o práci díky benefitům	44
Graf 17: Doporučení práce u dané společnosti.....	45
Graf 18: Dopad benefitů na rodinné příslušníky zaměstnance	45

11. Seznam příloh

Příloha . 1: dotazník - písemná verze

Příloha . 2: dotazník o online verze

12. Přílohy

Průzkum spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity

Vážení zaměstnanci,

dovolte mi Vás požádat o krátkou spolupráci. Jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, konkrétně oboru Řízení a ekonomika podniku. Vámi vyplněný **dotazník bude podkladem k vypracování praktické části mé bakalářské práce na téma „Zaměstnanecké benefity ve vybrané organizaci.“**

Cílem práce je ověřit Vaši spokojenost s poskytovanými benefity, a doporučit kroky ke zlepšení situace. **Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní** a získané informace budou sloužit výhradně ke zpracování mé bakalářské práce.

Cením si Vašeho času a předem děkuji za Vaše odpovědi.

Veronika Rodová

Pokyny k vyplnění

- Dotazník obsahuje 22 otázek. Vaše odpovědi prosím označujte:
- Pokud není uvedeno jinak, je pouze jedna možnost volby.
- Část otázek je otevřená, prosím, vaši odpověď vypište na volný řádek.

OTÁZKA č. 1	Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?
<input type="checkbox"/> velmi spokojen/a <input type="checkbox"/> spíše spokojen/a <input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a <input type="checkbox"/> velmi nespokojen/a	
OTÁZKA č. 2	Myslíte si, že jste spravedlivě ohodnocen/a za svou práci?
<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> nemohu určit	
OTÁZKA č. 3	Jaký vliv mají zaměstnanecké benefity na Vaši celkovou spokojenost?
<input type="checkbox"/> značný <input type="checkbox"/> spíše mají <input type="checkbox"/> spíše nemají <input type="checkbox"/> žádný	
OTÁZKA č. 4	Jste celkově spokojen/a s aktuální nabídkou benefitů ve Vaší společnosti?
<input type="checkbox"/> rozhodně ano <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> rozhodně ne	
OTÁZKA č. 5	Máte dostatečné informace o nabídce benefitů ve Vaší společnosti?
<input type="checkbox"/> rozhodně ano <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> rozhodně ne	
OTÁZKA č. 6	Jaká je mezi Vámi a nadřízeným zpětná informační vazba?
<input type="checkbox"/> velmi dobrá <input type="checkbox"/> dobrá <input type="checkbox"/> dostačující <input type="checkbox"/> špatná	
OTÁZKA č. 7	Jak jste informován/a od svého přímého nadřízeného ohledně změn v benefitech?
<input type="checkbox"/> velmi dobře <input type="checkbox"/> dobře <input type="checkbox"/> dostatečně <input type="checkbox"/> nejsem vůbec	
OTÁZKA č. 8	Prosím napište formu sdělování informací o změnách v benefitech, která by Vám vyhovovala?
.....	
OTÁZKA č. 9	Zajímá se společnost o Vaše názory?
<input type="checkbox"/> rozhodně ano <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> rozhodně ne	
OTÁZKA č. 10	Vypište, které 3 benefity s aktuální nabídky vnímáte jako nejdůležitější?
1)..... 2)..... 3).....	
OTÁZKA č. 11	Prosím stručně vypište jaké benefity Vám v aktuální nabídce chybí a navrhněte, jak byste vylepšil/a současný systém jejich poskytování?
.....	

OTÁZKA č. 12 | Prosím vypište jaké benefity považujete v současné nabídce za zbytečné.

OTÁZKA č. 13 | Preferovali byste spíše zvýšení mzdy nebo poskytnutí libovolného zaměstnaneckého benefitu ve stejné výši?

mzda benefit

OTÁZKA č. 14 | Jste obeznámen s posláním, cíly a ekonomickou situací ve společnosti?

ano spíše ano spíše ne ne

OTÁZKA č. 15 | Byly benefity jedním z důvodů zájmu o práci v této společnosti?

ano ne nedokážu posoudit

OTÁZKA č. 16 | Doporučila byste práci u společnosti známému?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

OTÁZKA č. 17 | Mají nabízené benefity dopad na členy Vaší rodiny?

ano ne nevím, nedokážu posoudit

OTÁZKA č. 18 | Jaké je Vaše pohlaví?

muž žena

OTÁZKA č. 19 | Do jaké věkové skupiny patříte?

do 25 let 26-35 let 36-45 let více než 45 let

OTÁZKA č. 20 | Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní vyučen/a středoškolské s maturitou
 vyšší odborná škola vysokoškolské

OTÁZKA č. 21 | Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?

méně než rok 1-2 roky 2-5 let více než 5 let

OTÁZKA č. 22 | Jaká je Vaše aktuální pozice, na které pracujete?

manažerská pozice či THP ostatní (výkonný pracovník apod.)

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník. Přeji hezký zbytek dne.

Vážení zaměstnanci,
dovolte mi Vás požádat o krátkou spolupráci. Jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, konkrétně oboru Řízení a ekonomika podniku. Vámi vyplněný **dotazník bude podkladem k vypracování** praktické části mé **bakalářské práce na téma „Zaměstnanecké benefity ve vybrané organizaci.“**

Cílem práce je ověřit Vaši spokojenost s poskytovanými benefity, a doporučit kroky ke zlepšení situace. **Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní** a získané informace budou sloužit výhradně ke zpracování mé bakalářské práce.

Cením si Vašeho času a předem děkuji za Vaše odpovědi.

Veronika Rodová

start

stiskněte ENTER

1 → Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

A velmi spokojen/a

B spíše spokojen/a

C spíše nespokojen/a

D velmi nespokojen/a

2 → Myslíte si, že jste spravedlivě ohodnocen/a za svou práci?

A ano

B ne

C nemohu určit

3 → Jaký vliv mají zaměstnanecké benefity na Vaši celkovou spokojenost?

A značný

B spíše mají

C spíše nemají

D žádný

4 → Jste celkově spokojen/a s aktuální nabídkou benefitů ve Vaší společnosti?

A rozhodně ano

B spíše ano

C spíše ne

D rozhodně ne

5 → Máte dostatečné informace o nabídce benefitů ve Vaší společnosti?

- A rozhodně ano
- B spíše ano
- C spíše ne
- D rozhodně ne

6 → Jaká je mezi Vámi a nadřízeným zpětná informační vazba?

- A velmi dobrá
- B dobrá
- C dostačující
- D špatná

7 → Jak jste informován/a od svého přímého nadřízeného ohledně změn v benefitech?

- A velmi dobře
- B dobře
- C dostatečně
- D nejsem vůbec

8 → Prosím napište formu sdělování informací o změnách v benefitech, která by Vám vyhovovala?

9 → Zajímá se společnost o Vaše názory?

- A rozhodně ano
- B spíše ano
- C spíše ne
- D rozhodně ne

10 → Vypište, které 3 benefity s aktuální nabídky vnímáte jako nejdůležitější?

11 → Prosím stručně vypište jaké benefity Vám v aktuální nabídce chybí a navrhněte, jak byste vylepšil/a současný systém jejich poskytování?



12 → Prosím vypište jaké benefity považujete v současné nabídce za zbytečné.



13 → Preferovali byste spíše zvýšení mzdy nebo poskytnutí libovolného zaměstnaneckého benefitu ve stejné výši?

A mzda

B benefit

14 → Jste obeznámen s posláním, cíly a ekonomickou situací ve společnosti?

A ano

B spíše ano

C spíše ne

D ne

15 → Byly benefity jedním z důvodů zájmu o práci v této společnosti?

A ano

B ne

C nedokážu posoudit

16 → Doporučila byste práci u společnosti známému?

A rozhodně ano

B spíše ano

C spíše ne

D rozhodně ne

17 → Mají nabízené benefity dopad na členy Vaší rodiny?

A ano

B ne

C nevím, nedokážu posoudit

18 → Jaké je Vaše pohlaví?

A muž

B žena

19 → Do jaké věkové skupiny patříte?

A do 25 let

B 26-35 let

C 36-45 let

D více než 45 let

20 → Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

A základní

B vyučen/a

C středoškolské s maturitou

D vyšší odborná škola

E vysokoškolské

21 → Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?

A méně než rok

B 1-2 roky

C 2-5 let

D více než 5 let

22 → Jaká je Vaše aktuální pozice, na které pracujete?

A manažerská pozice či THP

B ostatní (výkonný pracovník apod.)

Odeslat

stiskněte ENTER

Nikdy nepamatovat heslo! - [Nahlásit zneužití](#)