



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Ondřej Šenkýř**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej Šenkýř**

Osobní číslo: **E14000673**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Název tématu: **Odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Teoretická východiska zaměřená na odměňování a jeho vliv na motivaci zaměstnanců.
2. Charakteristika systému odměňování a motivace ve vybrané společnosti.
3. Zhodnocení stávajícího systému motivace a odměňování pomocí dotazníkového šetření.
4. Návrhy a doporučení změn v motivačním systému ve vybrané společnosti.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace

Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-1168-3.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 07-494-4631-5.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Roman Kubišta, MBA

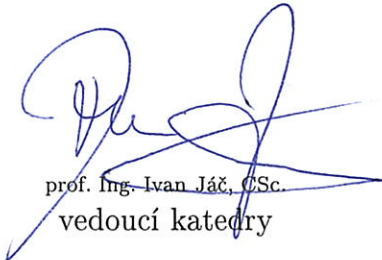
vedoucí plánování HR a sociální služby, Škoda Auto, a.s.

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2017**


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Cílem práce je na základě komparace navrhnout možnosti rozšíření, nebo změny systému zaměstnaneckých benefitů, které firma Škoda Auto a.s. nabízí svým zaměstnancům. Dále zhodnotit pozici firmy v rámci oslovené skupiny firem a navrhnout opatření, které zatraktivní firmu jednak v očích stávajících zaměstnanců, ale i u potencionálních uchazečů o práci.

V úvodu práce jsou nejprve rozebrány teoretické východiska v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců. Je zde ukázán model celkové odměny, jeho rozdělení na hmotné a nehmotné odměny. Dále se práce zabývá hmotnými odměnami, krátce představuje peněžní odměny a hlouběji popisuje zaměstnaneckými benefity, se zaměřením na nové trendy v této oblasti. Praktická část práce se řeší porovnání přístupu k zaměstnaneckým benefitům ve firmách, které se rozhodly účastnit průzkumu. Na základě teoretické rešerše, dotazníkového šetření a vědomostí získaných při tvorbě této práce jsou představeny návrhy na vylepšení a zatraktivnění stávajícího systému benefitů.

Klíčová slova

Motivace, odměňování, hmotné odměny, nehmotné odměny, mzda, plat, zaměstnanecké benefity.

Annotation

Reward schemes and motivation of employees in a selected company

The purpose of this thesis is on the basis of comparison to propose possibilities of extension, or changes in the employee benefit system which the company Skoda Auto a.s. offers to their employees. Then valorize the position of the company within a group of approached companies and propose solutions, which make the company more attractive in the eyes of current employees and also in the eyes of potential job applicants.

The introductory part analyses theoretical background in the area of motivation and remuneration of employees. The Model of total reward is introduced, its dividing for tangible and intangible rewards. The thesis deals more with tangible rewards, shortly introduces cash rewards and deeply describes employee benefits, with special attention to new trends in this field. The practical part of this thesis investigates comparison in approach to employees benefits in companies, which agreed with their participation in a questionnaire. Based on a theoretical background, the questionnaire and knowledge obtained whilst working on this thesis, are presented proposals for improvements and increasing the attractiveness of the current benefit system.

Key words

Motivation, remuneration, tangible rewards, intangible rewards, wage, pay, employee benefits

Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam použitých zkratk.....	11
Úvod	12
1 Motivace a odměňování zaměstnanců.....	13
1.1 Motivace	15
1.1.1 Motivace a stimulace.....	15
1.1.2 Motivační teorie.....	16
1.1.3 Motivační teorie a jejich vztah k praxi	18
1.2 Cíle a strategie odměňování	19
1.3 Mzda a plat	20
1.3.1 Časová mzda.....	21
1.3.2 Úkolová mzda.....	21
1.3.3 Podílová (provizní) mzda	22
1.3.4 Ostatní mzdové formy	22
1.3.5 Dodatkové mzdové formy	23
1.4 Zaměstnanecké benefity	24
1.4.1 Rozdělení benefitů.....	24
1.4.2 Čerpání benefitů	26
1.4.3 Daňový dopad benefitů.....	27
1.4.4 Nejčastější benefity v ČR	28
1.4.5 Nové trendy v zaměstnaneckých benefitech	31
2. Představení společnosti Škoda Auto	35
2.1 Historie společnosti	35
2.2 Současná situace společnosti Škoda Auto	35

3 Zaměstnanecké benefity firmy Škoda Auto a.s.	37
3.1 Sociální oblast	38
3.2 Pracovní volno s náhradou mzdy	42
3.3 Zdravotní benefity	44
3.4 Nabídky zaměstnancům ŠA od jiných společností.....	46
3.5 Prodej a pronájem vozů a poprodejní služby.....	47
4 Komparace benefitů firmy ŠA s jinými firmami.....	49
4.1 Firmy oslovené v rámci dotazníkového šetření.....	49
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	51
4.2.1 Průměrný věk zaměstnanců	52
4.2.2 Systém benefitů	53
4.2.3 Náklady na benefity.....	54
4.2.4 Cíle benefitů	55
4.2.5 Top 5 benefitů dle názoru vedení firem.....	55
4.2.6 Průzkumy mezi zaměstnanci	57
4.2.7 Top 5 benefitů dle zaměstnanců	58
4.2.8 Informování zaměstnanců	59
4.2.9 Sledování trendů.....	60
4.3 Vlastní zhodnocení zúčastněných firem	61
5 Návrhy na zlepšení stávajícího systému benefitů.....	63
Závěr.....	66
Seznam použitých zdrojů.....	68

Seznam ilustrací

Obr. 1: Model celkové odměny	14
Obr. 2: Maslowova hierarchie potřeb	17
Obr. 3: Průzkum zaměstnaneckých benefitů společnosti Trexima.....	30
Obr. 4: Nefinanční motivace zaměstnanců.....	31

Seznam tabulek

Tab. 1: Nejčastější benefity v ČR.....	28
Tab. 2: Roční náklady na benefity v ČR	30
Tab. 3: Přehled benefitů poskytovaných firmou ŠA	37
Tab. 4: Odměny při pracovním výročí	38
Tab. 5: Program seniority	39
Tab. 6: Rekreační ve firmě ŠA	40
Tab. 7: Zápůjčky na bydlení ve firmě ŠA	42
Tab. 8: Péče o dítě do 12 let	43
Tab. 9: Účast na svatbě.....	44
Tab. 10: Účast na pohřbu.....	44
Tab. 11: Přehled oslovených firem.....	50
Tab. 12: Zasílaný dotazník	51
Tab. 13: Průměrný věk u dotázaných firem	53
Tab. 14: Systém benefitů u dotázaných firem	53
Tab. 15: Průměrné náklady na benefity u dotázaných firem	54
Tab. 16: Cíle benefitů u dotázaných firem	55
Tab. 17: Top 5 benefitů dle názoru vedení firmy u dotázaných firem	56
Tab. 18: Průzkumy mezi zaměstnanci u dotázaných firem	57
Tab. 19: Top 5 benefitů dle zaměstnanců u dotázaných firem.....	59
Tab. 20: Informování zaměstnanců u dotázaných firem	60
Tab. 21: Sledování trendů u dotázaných firem.....	61

Seznam použitých zkratek

ČSÚ – Český statistický úřad

EU – Evropská Unie

HR – human resources

JIT – just in time

OZP – osoba zdravotně postižená

SHRM - Society for Human Resource Management

SUV – sportovně užitkové vozidlo

ŠA – Škoda Auto a.s.

THP – technicko hospodářský pracovník

ZP – zákoník práce

ZTP – zvlášť těžké postižení

ZTP/P – zvlášť těžké postižení s průvodcem

Úvod

Odměňování zaměstnanců za odváděnou práci je jedna z klíčových částí personalistiky. Má zásadní vliv na spokojenost zaměstnanců a na to jak kvalitně odvádějí svou práci. Důvodem výběru tohoto tématu je především jeho neustálá aktuálnost, každý zaměstnanec se s ním setkává. Přáním autora je získat hlubší povědomí o tomto tématu a zjistit co všechno může zaměstnavatel zaměstnanci v rámci pracovního vztahu jako odměnu za jeho práci nabídnout.

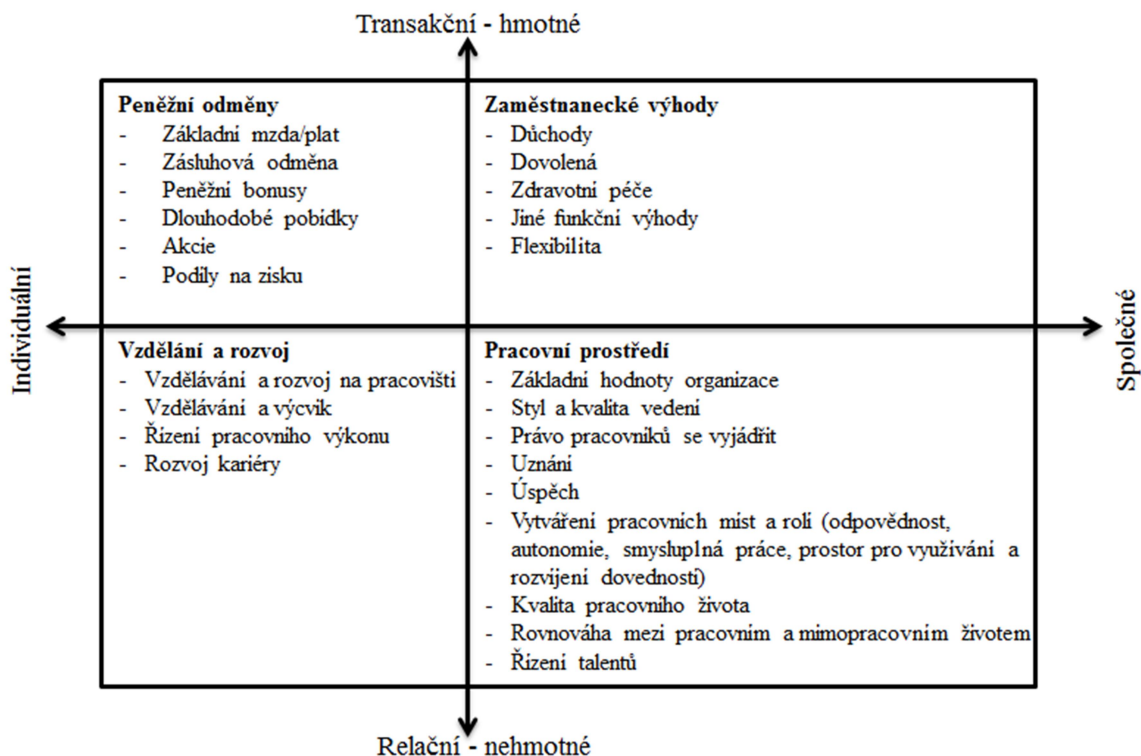
Odměňování se dělí na hmotné a nehmotné, tato práce se zabývá převážně hmotnou částí odměňování. V teoretické části této práce je nejprve popsáno, co je motivace a jaký má vztah k výkonu zaměstnance. Dále jsou definovány jednotlivé cíle systému odměňování. V další části jsou rozebrány obě části relačních (hmotných) odměn, jedná se o mzdu, případně plat a zaměstnanecké benefity. Mzda, případně plat jsou popsány stručně, pouze pro kompletní pochopení dané tematiky. Zaměstnanecké benefity jsou popsány obsáhleji, protože se jimi zabývá i praktická část této práce.

Tato práce je tvořena ve spolupráci s firmou Škoda Auto a.s., konkrétně s jejím HR oddělením. Cílem práce je zmapovat nejdůležitější benefity, které firma nabízí a na základě komparace navrhnout možnosti rozšíření, nebo změny systému benefitů, které firma nabízí svým zaměstnancům. Dále zhodnotit pozici firmy v rámci oslovené skupiny firem a navrhnout opatření, které zatraktivní firmu jednak v očích stávajících zaměstnanců, ale i u potencionálních uchazečů o práci. Tyto opatření by měly zaujmout převážně mladší generace a přesvědčilo je k ucházení se o místo ve firmě. Firma plánuje určité optimalizace systému benefitů a je pro ni důležitý úhel pohledu autora, protože patří mezi cílovou skupinu (tzv. generace Y), na kterou se náboráři firmy chtějí zaměřovat. Firma také chce získat pohled na její systém benefitů od někoho, kdo nemá s prací v HR žádnou zkušenost a jeho pohled tudíž není v tomto smyslu ovlivněný.

1 Motivace a odměňování zaměstnanců

V dnešní době je pro pracovníky personálních oddělení, ale i pro vedení firem velmi nesnadný úkol správně odměňovat a motivovat zaměstnance. Každý pracovník má jiné preference, co se jednomu zdá zajímavé, druhý nemusí vůbec ocenit. Firma, která chce být úspěšná, si musí stanovit, jak bude přistupovat k hodnocení a motivování svých zaměstnanců. Dnes se již nepovažuje za nejdůležitější majetek firmy její hmotný a finanční kapitál, jako jsou například stroje v halách a peníze na účtech. Nejdůležitější pro každou firmu je její lidský kapitál – zaměstnanci, protože vychovat kvalitního zaměstnance stojí firmu hodně peněz a úsilí. Personální oddělení firem by se měla soustředit na udržení stávajících kvalitních zaměstnanců a také na nábor nových. Zvláště zaměstnanci, kteří jsou ve firmě mnoho let a splňují očekávání, která jsou na ně kladena, se těžko nahrazují. Je důležité, aby vztah byl oboustranný, firma chce mít dostatečně motivované zaměstnance, kteří jí vydělávají peníze, zaměstnanci zase chtějí za svou práci dostat odpovídající odměnu.

Odměňování zaměstnanců není pouze o finanční kompenzaci. Vše, co zaměstnanec za svou práci dostane, se dá shrnout do pojmu celková odměna, který O'Neal (1998) popsala jako všechno, čeho si pracovníci ve svém vztahu se zaměstnavatelem cení. Celková odměna obsahuje peněžní odměny, zaměstnanecké výhody (benefity), vzdělávání a rozvoj a celkové pracovní prostředí. S narůstající konkurencí na trhu práce se zaměstnanci začali zajímat i o jiné odměny, nejenom o peníze. Pro firmy je důležité najít takovou skladbu celkové odměny, kterou její stávající zaměstnanci ocení a zaujme i potenciální uchazeče o zaměstnání. Některé ze složek celkové odměny, zvláště část relačních odměn nemá šanci potenciální zaměstnanec před nástupem do zaměstnání zhodnotit objektivně. Často se řídí pouze tím, co četl, nebo slyšel. Firmy by se měly tedy soustředit tedy nejen na samotnou celkovou odměnu, ale také na to, aby o ní uměly informovat. Model celkové odměny je shrnut v Obr. 1.



Obr. 1: Model celkové odměny

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga (2009)

Horní kvadranty jsou tzv. transakční odměny, které jsou peněžní povahy, ale tvoří nezbytný základ pro stabilizaci stávajících pracovníků a získávání nových (Armstrong, 2009). Spodní kvadranty, tzv. relační jsou velmi důležitým doplňkem horních kvadrantu, zvyšují jejich hodnotu. Nastavení těchto relačních odměn je pro podnik daleko těžší, protože se hůře porovnávají, ale zároveň jsou hůře napodobitelné konkurencí. Thompson (2002) říká, že podniky, které chtějí přilákat kvalifikované zaměstnance, musí správně kombinovat oba druhy odměn.

Armstrong (2009) udává čtyři hlavní výhody konceptu celkové odměny.

- Větší vliv na motivaci a loajalitu zaměstnanců.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů, zaměstnanci jsou pozitivnější.
- Flexibilita při uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců.
- Úspěch ve válce o talenty, odlišení firmy od konkurence na trhu práce. Firma se může stát více atraktivním zaměstnavatelem.

Koubek (2007) doplňuje, odměny mohou vycházet z druhu vykonávané práce a její hodnoty pro firmu, z výkonu a schopností pracovníka, nebo ze vzácnosti dané profese na trhu práce. Odměňování je jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů pro zaměstnance a určuje, s jakým nasazením bude pracovník pracovat nejen nyní, ale i v budoucnu.

1.1 Motivace

Motivace je velmi úzce propojena s odměňováním, jak uvádí Plamínek (2007, s. 14) „*Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu, či typu chování*“. Motivace je pro zaměstnavatele velmi důležitá, dobře motivovaný zaměstnanec bude pracovat s plným nasazením. Proces motivace je popsán jako následující sled kroků, který se neustále opakuje. Potřeba > Stanovení Cíle > Podniknutí kroků > Dosažení cíle. Motivování musí být založeno na specifickém přístupu k jednotlivým lidem. Každý člověk má jiné potřeby, není tedy možné aplikovat jeden přístup k motivování pro všechny zaměstnance (Armstrong, 2009).

1.1.1 Motivace a stimulace

Motivace a stimulace jsou jako spojené nádoby, zaměstnanec může být při plnění pracovních povinností ovlivněn vnějšími podněty (stimulace), nebo vnitřními (motivace). Oba vlivy často působí společně a navzájem se posilují (Plamínek, 2007).

Motivace – o motivaci se říká, že vychází ze srdce, není proto jednoduché někoho motivovat (Plamínek, 2007). Motivační faktory si lidé vytvářejí sami, pokud tedy chceme takového člověka motivovat, musíme vědět o tom, co si přeje a kterým směrem se chce vydat. Pokud se ale povede zacílit na motivy, které člověk má, je celkem jednoduché ho motivovat dále. Motivovaný člověk vykonává práci, protože je pro něj zajímavá a důležitá (Armstrong, 2007).

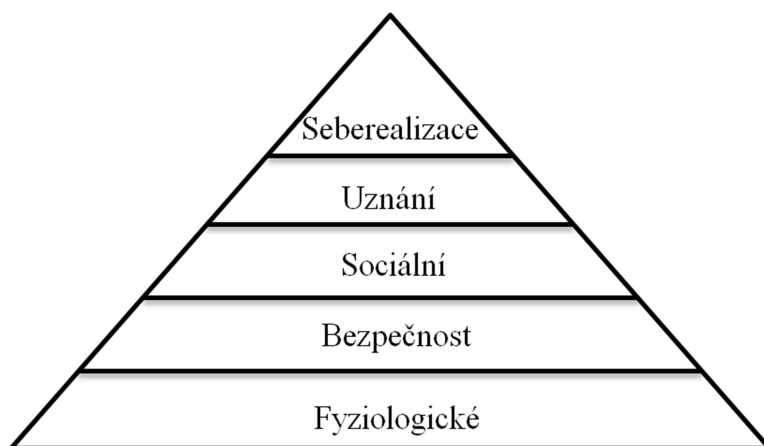
Stimulace – na rozdíl od motivace je jednodušší vyvolat u člověka stimulaci, která vychází spíše z rozumu (Plamínek, 2007). Do stimulací patří odměny (vyšší plat, povýšení, služební vůz), součástí jsou i tresty (pokuta, kritika). Člověk pod vlivem stimulace pracuje, dokud dostává stimuly, o práci jako takovou se příliš nezajímá. Firmy používají stimulaci pro sjednocení svých zájmů, se zájmy zaměstnanců. Když ovšem stimulace skončí, přestane i zájem o práci (Bedrnová a Nový, 2007).

1.1.2 Motivační teorie

Existuje více motivačních teorií, žádná z nich není univerzální, každá má jiné použití. Armstrong (2007) je rozděluje na: Teorie instrumentality (politika cukru a biče), Teorie zaměřené na obsah (Maslow, Herzberg) a Teorie zaměřené na proces (Expektační teorie, Teorie cíle, Teorie spravedlnosti).

Teorie instrumentality- také se jí říká politika cukru a biče, tato teorie je ze všech nejstarší, pochází z druhé poloviny 19. století. Teorie říká, že člověk je motivován k práci, pouze pokud existuje soustava odměn a trestů navázaná přímo na jeho výkon. Pracovníky je nutné velmi přísně kontrolovat, na respektování dalších lidských potřeb se příliš nehledí (Armstrong, 2009).

Maslowova hierarchie potřeb – jedna z nejznámějších motivačních teorií, zaměřených na obsah. Autor se domníval, že existuje 5 základních potřeb, které jsou seřazeny vzestupně jako pyramida. Když je uspokojen jeden stupeň, je možné přejít na další. Tato teorie ovšem neplatí na všechny pracovníky, někteří nemají o seberealizaci zájem a preferují klid a pohodlí. Viz Obr. 2.



Obr. 2: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaspera a Mayerhofer (2007)

- 1) Fyziologické – vzduch, voda, jídlo, spánek, teplo a sex.
- 2) Bezpečnost – ochrana proti všem druhům nebezpečí, jakou jsou nemoci, nepřátelé, přírodní katastrofy.
- 3) Sociální – láska, přátelství, být součástí kolektivu.
- 4) Uznání – být respektován, mít sebeúctu, být svobodný.
- 5) Seberealizace – potřeba rozvíjet se a posouvat se dále, tato potřeba nemůže být nikdy zcela naplněna (Kasper a Mayerhofer, 2007).

Teorie cíle – byla vyslovena Lathamem a Lockem (1979). Je to teorie zaměřená na proces, vybrána byla z důvodu, že se s ní autor nejvíce ztotožňuje. Teorie tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud dostane člověk konkrétní cíle, které jsou náročné, ale realizovatelné a pokud dostane zpětnou vazbu za předvedený výkon. Důležitou roli hraje spoluúčast člověka při stanovení svých cílů – musí s nimi souhlasit. Robertson a kol. (1992) ještě zdůrazňují důležitost zpětné vazby, která podle nich dovoluje člověku sledovat, jak úspěšně pracoval, co udělal dobře a co by měl příště zlepšit.

McGregorova teorie XY – tato teorie nebývá zařazována mezi výše uvedené motivační teorie, ale především manažery je velmi často používána, proto je zde uvedena. Autor ukazuje dvě rozdílné představy o člověku. Člověk typu X je líný, k práci se musí nutit

(stimulovat), je potřeba neustálá kontrola a pracovník nechce mít žádnou zodpovědnost. Oproti tomu pro člověka typu Y je práce přirozená, baví ho, nemá problém přijmout zodpovědnost. Finanční odměny a další stimuly nejsou pro typ Y na prvním místě, přednější je pocit užitečnosti a vlastní důležitosti (Bělohlávek, 2008).

Na tuto teorii ještě navázal v 80. letech William Ouchi se svojí **teorií Z**, která vypovídá o japonském manažerském stylu, který by pro tehdejší svět nepochopitelný. Japonsko zažívalo svůj hospodářský zázrak a celý svět zajímalo, jak to dělají? Teorie Z říká, že lidé mají sounáležitost s firmou, chtějí, aby byla úspěšná, zajímají se o firemní kulturu, panuje mezi nimi důvěra a mají rádi týmovou práci (Ouchi, 1981).

1.1.3 Motivační teorie a jejich vztah k praxi

Použití **Teorie instrumentality** v praxi není v současné době velké, využitelnost je pouze u jednoduchých manuálních prací. Teorie je založena na tzv. Taylorových metodách, který např. navrhoval odměnu dělníků podle času výroby nejrychlejšího z nich. Ostatní by měli být odměňováni na základě odchylky od tohoto času. Při dosažení stanoveného času následuje odměna, při nedosažení trest. Cílem je získání pozitivních návyků na odměny a dosahování stále lepšího výkonu (Armstrong, 2009).

Při použití **Maslowovy teorie** musí firma hledat možnosti jak umožnit svým zaměstnancům seberealizaci. Mnoho firem si toto uvědomuje a nabízí svým zaměstnancům účast např. na jazykových kurzech, umožňují další odborné vzdělávání jak formou interně v podniku, ale i účastí na externích kurzech. Ve firmě Škoda Auto (dále jen ŠA) existuje propracovaný systém vzdělávání nazvaný Škoda Akademie, který obsahuje kurzy pro všechny skupiny zaměstnanců – dělníky, THP pracovníky, liniový management a samozřejmě i pro top management. Součástí těchto kurzů je i příprava zaměstnanců na roli týmového koordinátora, nebo vedoucího. Vzdělávací kurzy se zaměřují především na dvě horní příčky Maslowovy pyramidy, tedy na potřebu uznání a seberealizace.

Teorie cíle je v praxi často používaná. V některých firmách probíhá stanovování cílů na následující rok u všech THP zaměstnanců, jinde zase jenom u vyšších pozic. Ve firmě ŠA probíhá každoročně stanovení cílů pro všechny řídicí pracovníky, které si odsouhlasí se svým vedoucím. Na konci roku se vyhodnocuje, na kolik procent pracovník splnil dané cíle a na základě toho se doporučuje jeho rozvoj (např. prostřednictvím školení ve Škoda Akademii) v následujících letech. Součástí hodnocení je i připravenost pro zahraniční výjezd a doporučení pro další směřování kariéry (vertikální, či horizontální rozvoj).

Poslední zmíněná **McGregorova teorie XY** je často používaná manažery. V praxi ale není žádný pracovník čistě typ X, nebo Y. Každý člověk je unikát a často také záleží na konkrétním pracovním úkolu. Některé části pracovní náplně mohou být pro pracovníka nudné a dělá je jenom pro to, že bez toho to nejde. Naopak další část jeho práce může být velmi zajímavá a pracovníka baví, nachází zde smysl své činnosti. Pro nadřízené je důležité poznat, jednak jaká část práce pracovníka opravdu naplňuje a kterou dělá víceméně z nutnosti. Podle toho je pak také potřeba přistupovat k motivování. Styly řízení může nadřízený měnit i podle aktuální pracovní situace, například při nečekané události, která může ohrozit projekt (Owen, 2006).

1.2 Cíle a strategie odměňování

Jak bylo na začátku první kapitoly uvedeno, firmy mají více možností, jak odměnit své zaměstnance za jejich přínosy. Je ovšem nutné stanovit strategii, jejímž účelem je, jak uvádí Armstrong (2007, s. 515) „*odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace.*“ Cíle odměňování dle Armstronga (2007) jsou následující:

- Odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit.
- Odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí.
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků.
- Vytvářet kulturu výkonu.

- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost.
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky.
- Vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam, jak peněžních, tak nepeněžních odměn.
- Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu.
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků.
- Fungovat spravedlivě, lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu.
- Uplatňovat odměňování rovným způsobem – za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda, či plat.
- Fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase.
- Fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně – lidé vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí (Armstrong, 2007).

1.3 Mzda a plat

Důležitou součástí oblasti motivace a stimulace zaměstnanců je jejich peněžní odměna. V právním řádu ČR se vyskytují dva termíny, jedná se o mzdu a plat. Praktická část této práce se zabývá soukromou firmou, nadále tedy bude zmiňováno pouze slovo mzda. Dle §109 Zákoníku práce (dále jen ZP) definuje mzdu jako *„peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“*. A plat je *„peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je: stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace a školská právnická osoba zřizovaná státem“*. Dále je v ZP psáno: *„Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“*

Mzda může mít mnoho forem, nejčastěji se setkáváme s tzv. časovou mzdou. Tato forma mzdy ale nemá často sama o sobě dostatečný motivační účinek, proto bývá doplňována tzv. pobídkovou částí. Pobídková mzda může existovat i samostatně a v některých

profesích se velmi často používají - např. finanční poradenství. Je zde snaha navázat odměnu čistě na výkon pracovníka, což ale může vést např. k prodeji pouze produktů s nejvyšší provizí (Koubek, 2007).

1.3.1 Časová mzda

Jak již bylo výše řečeno, časová mzda je nejpoužívanější a také často nejvyšší část celkové mzdy zaměstnance. Z tohoto důvodu bývá tato mzda jeden z nejdůležitějších údajů např. pro porovnání s konkurencí, nebo jako informace pro potencionální zaměstnance. Nejdůležitější úkol časových mezd je vytvořit spravedlivé a porovnatelné odměňování zaměstnanců závisující na jejich skutečném pracovním výkonu. Časové mzdy jsou většinou seřazeny do různých tarifních tříd, které se přidělují zaměstnancům podle náročnosti jejich práce. Přiřazení tarifu pracovníkovi je závislé na jeho výkonu. Obvykle je pro určitou pozici stanoveno určité rozpětí tarifů. Tyto tarify vychází z hodnoty práce pro společnost s přihlédnutím k externím faktorům (mzda v regionu, v odvětví, atd.) Časová mzda může být dohodnuta jako hodinová, týdenní, nebo měsíční (Koubek, 2007).

1.3.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejčastěji používaný druh pobídkové mzdy, vhodná spíše pro dělnické pozice, kde je snadno měřitelný výkon. Zaměstnanec je placen předem dohodnutou částkou za jednotku práce - typicky kus. Existují dva druhy úkolových mezd, první je **s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu**. Zde se stanoví dle norem, kolik výrobku by mělo být za den vyrobeno. Pokud se zaměstnanec překoná tuto hodnotu, dostává za každý kus navíc stejně jako za předchozí kusy. V případě že nesplní normu, je možné penalizovat. Druhá možnost je úkolová mzda **s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu**. V tomto případě je stanovena sazba za kus až do normy a pokud zaměstnanec normu překoná, používá se vyšší sazba. Opět je možné používat i penalizace v případě nesplnění.

Úkolová mzda může být v některých profesích velmi efektivní, ovšem je třeba zajistit snadnou kontrolovatelnost kvality, technologických postupů a množství odvedené práce. Dále musí firma zajistit plynulý průběh výroby a plné využití pracovníkovy času. Důležité je i dodržování bezpečnosti a ochranu zdraví při práci, chránit pracovníky před zraněním, které by si mohli způsobit ve snaze o vyšší počet vyrobených kusů (Koubek, 2007).

1.3.3 Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda je používaná často pro pracovníky prodeje, používá se buď čistě provizní mzda, nebo její kombinace s pevnou částí mzdy. Pokud je mzda **pouze provizní** (založená pouze na objemu prodeje), vede k nátlakovému prodeji a agresivnějším strategiím prodejců. Prodejce příliš nedbá o neprodejní činnosti a nenavazuje dobré vztahy se zákazníkem. Tento systém nevyžaduje tolik kontroly prodejce a přitahuje velmi výkonné obchodníky. Druhá možnost je **základní plat plus provize**, zde mají pracovníci jistotu stálého měsíčního příjmu a zároveň je pořád část platu vázaná přímo na výkon (Armstrong, 2007).

1.3.4 Ostatní mzdové formy

V této podkapitole jsou shrnuty ostatní mzdové formy, které uvádí Koubek (2007). Nejsou tolik používané a vzhledem zaměření práce spíše na benefity jsou zde pouze stručně popsány.

Mzda za očekávané výsledky práce – často se používá tzv. smluvní mzda, při které se zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodne na určitém výsledku práce nejčastěji během roku. Často se používá u řídicích pracovníků a specialistů.

Mzda za znalosti a dovednosti – vytvoření matice požadovaných znalostí a dovedností, kterých si podnik cení. Tyto znalosti a dovednosti se ohodnotí, a pokud zaměstnanec prokáže, že je ovládá, dostane za ně zapláceno. Pro firmu je zásadní stanovit matici, tak

aby obsahovala přesně to, co potřebují. Zaměstnancům by mělo být umožnovat prohlubovat své znalosti v dané problematice. Možné použití je např. u údržbářských pozic.

Mzda za přínos – kombinace odměny za výsledky a schopnosti. Oceňuje se stávající a budoucí příměst pro firmu. Klade se zde důraz na zvyšování výkonu, který se monitoruje prostřednictvím stanovených cílů s nadřazeným.

1.3.5 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové formy mzdy jsou doplňkem k výše uvedeným mzdovým formám, bývají vypláceny na základě individuálního, týmového, celofiremního výkonu, nebo za mimořádné zásluhy. Mohou být jednorázové, nebo periodicky opakující se (Armstrong, 2009).

Osobní ohodnocení – jeho cílem je ohodnotit náročnost práce, dosahované výsledky snahu pracovníka nad rámec běžného platu. Bývá dáno procentuálně a existuje strop. Ohodnocení nadřazeným probíhá nejčastěji půlročně, nebo ročně. Mělo by sloužit motivačně a pracovník by měl být seznámen s metodou hodnocení.

Prémie – mohou být jednorázové, nebo periodicky opakující se. Periodické prémie se nejčastěji udělují za odvedený výkon, nebo hospodářský výsledek firmy. Mohou být individuální i kolektivní, firma musí mít stanovená pravidla pro jejich vyplácení a rozdělení. Jednorázové prémie se udělují za vysoké pracovní nasazení, aktivitu, iniciativu, nebo za překročení plánů. Nemusí mít pouze peněžní formu, odměna může být například zahraniční dovolená pro nejlepšího prodejce. Patří sem i prémie manažerů, které bývají uděleny podle jejich výkonu. Mezi další dodatkové formy mzdy mohou patřit např. odměna za zlepšovací návrh, podíl na výsledcích hospodaření firmy, zaměstnanecké akcie a tzv. ostatní výplaty např. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, atd. (Dvořáková, 2007).

1.4 Zaměstnanecké benefity

Personální oddělení firem mají k dispozici více možností jak odměnit pracovníka, v minulosti se v ČR velké množství firem zabývalo pouze finanční stránkou odměňování. Tento stav kritizoval ve své knize Koubek (2007). Řešilo se převážně složení mezd či platů a jejich vztah k pracovnímu výkonu. Zaměstnaneckým benefitům nebylo věnováno tolik pozornosti.

V současné době to již neplatí, české firmy se naučily využívat výhod moderních benefitů. Nabídka benefitů je velmi pestrá od nejčastěji používaných stravenek, přes týden dovolené navíc až po služební vozidla pro manažery. Nejvyužívanější v ČR jsou volnočasové benefity, které zaměstnanec může použít k odpočinku (wellness pobyt), osobnímu rozvoji (jazykové kurzy), nebo například vstupy do fitness centra. Benefity jsou stále častěji čerpány přes tzv. cafeteria systém, který bude podrobněji vysvětlen v kapitole o moderních trendech (ihned.cz, 2014)

Kocianová (2010, str. 160) definuje zaměstnanecké benefity jako „*odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci obvykle nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.*“ Benefity mají velký vliv i na spokojenost zaměstnanců, dle výzkumu společnosti MetLife, který proběhl v roce 2015 v USA by firmu, která nenabízí benefity doporučilo jako dobré místo k práci pouze 46% zaměstnanců. Firmy, které nabízejí od 1 do 5 benefitů by doporučilo 53% zaměstnanců a firmy které jich mají 11 a více by doporučilo 66% zaměstnanců (MetLife, 2015).

1.4.1 Rozdělení benefitů

Benefity mohou být poskytovány **všem zaměstnancům** (plošné), pouze **vybrané skupině zaměstnanců** (selektivní), nebo **individuálně vybraným zaměstnancům** (pomoc při rodinném neštěstí, pomoc v nemoci).

Existuje více způsobů dělení benefitů, např. Armstrong (2007) dělí benefity do těchto sedmi základních skupin:

- Penzijní systémy – ve Velké Británii, odkud pochází M. Armstrong, mají větší firmy často svůj penzijní systém, jako přilepšení ke státnímu důchodu. V ČR by se ale do této oblasti dalo zahrnout standartní penzijní připojištění. Tato skupina benefitů ukazuje, že zaměstnavatel myslí na budoucnost svých zaměstnanců.
- Osobní jistoty – může se týkat pouze pracovníka, nebo i jeho rodiny. Do této skupiny spadají životní, úrazové, nemocenské a zdravotní pojištění.
- Finanční výpomoc – Zápůjčky od zaměstnavatele, například na nákup, či rekonstrukci domu/bytu. Také sem patří slevy na služby a zboží, které podnik vyrábí.
- Osobní potřeby – do této skupiny patří benefity z oblasti tzv. work life balace, posilovny, rekreace, sportovní aktivity, kultura, kariérní poradenství a dovolená navíc.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty – velmi oblíbený benefit, především pro management, který může automobily obvykle používat i pro soukromé účely. V tomto případě se ale platí daň.
- Jiné výhody – slouží ke zvyšování životní úrovně zaměstnanců, patří sem závodní stravování, případně stravenky, mobilní telefon a ošatné.
- Nehmotné výhody – sem patří atraktivita organizace, jak jí vnímá okolí firmy. Zda stojí za to zde pracovat.

Dělení podle Armstronga vychází spíše z britského prostředí, odkud autor pochází. Proto Koubek (2007) toto dělení zjednodušil a říká, že v ČR se dělí zaměstnanecké benefity spíše do těchto tří skupin:

- Výhody sociální povahy – příspěvek na životní a důchodové pojištění, zápůjčky od zaměstnavatele, příspěvky na mateřské školky a jesle.
- Výhody, které mají vztah k práci – stravování (přímo v podniku, nebo formou stravenek), vzdělávání, které hradí firma a výhodnější prodej služeb, či zboží, které organizace vyrábí.

- Výhody spojené s postavením v organizace – služební automobily pro management, pracovní oděvy, služební telefon, placení nákladů na reprezentaci a příspěvek na bydlení.

1.4.2 Čerpání benefitů

Čerpání benefitů je možné provádět dvěma způsoby tzv. fixní a flexibilní systém. Oba systémy mohou být v podniku i kombinované, část benefitů je pevně daná zaměstnavatelem a druhou část si může zaměstnanec zvolit dle svého uvážení.

Fixní systém - benefity určí zaměstnavatel a zaměstnanec je může využívat dle svého uvážení. Nevýhoda fixního systému je, že zaměstnanci nemusí mít o dané benefity zájem, čím je firma větší a pracovníci tvoří méně homogenní skupinu, tím je situace horší. Firma tedy může investovat nemalé prostředky do benefitů, o které zaměstnanci nakonec neprojeví zájem. Častou chybou ze strany firem je také nízká informovanost o tom jaké benefity vůbec nabízí (Macháček, 2007).

Flexibilní systém – nazývaný také cafeteria systém. Zaměstnanec si může sám vybrat preferované benefity v rámci stanoveného přidělu bodů. Počet bodů může být stanoven pro všechny zaměstnance stejný, nebo je možné dělat rozdíly, např. dle vykonávané činnosti. Body je možné udělovat i motivačně, např. ocenění za pracovní nasazení, získání nového klienta, nebo zaměstnance. Výběr probíhá pomocí webových stránek, největší výhodou tohoto systému je volnost výběru. Každý zaměstnanec má jiné preference, je zde tedy větší pravděpodobnost, že zaměstnanci budou benefity více využívat. Firmy mohou vytvořit svůj cafeteria systém, ale správa systému je náročná a je těžké držet aktuální nabídku benefitů, proto se často volí outsourcing. Na českém trhu již existuje více společností nabízející kompletní správu cafeteria systému (Macháček, 2007).

Koubek (2007) udává několik hlavních výhod cafeteria systémů, jak z hlediska zaměstnavatele, tak i zaměstnance:

- Flexibilní systém je oproti fixnímu úspornější a je možno lépe kontrolovat náklady.
- Je možné rychleji reagovat na měnící se potřeby zaměstnanců.
- Systém benefitů je pestřejší a prostředky na něj jsou vynaloženy účelněji.
- Zaměstnanec jasně vidí, jaké benefity může čerpat.
- Firma je přitažlivější pro stávající i nové pracovníky.
- Lidé mají pocit rovnoprávnosti.
- Lepší kontrola nad systémem, jak pro zaměstnance, tak i pro firmu.

1.4.3 Daňový dopad benefitů

Benefity jsou výhodné pro zaměstnance i zaměstnavatele, zejména z daňového hlediska. Z tohoto pohledu existují 3 typy benefitů.

- Mimořádně zvýhodněné benefity - jsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem a zaměstnanec z nich neplatí daň z příjmu, tudíž ani sociální a zdravotní pojištění. Nejčastějšími benefity tohoto druhu jsou příspěvky na penzijní připojištění, platba zaměstnavatele na provoz vlastního stravovacího zařízení a odborný rozvoj zaměstnanců (Pelc, 2011).
- Benefity s dílčí daňovou a odvodovou výhodou – na straně zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj, pokud je daný benefit sjednán v kolektivní, nebo individuální smlouvě. Pro zaměstnance může být osvobozen od daně z části (do určitého limitu za rok), nebo nemusí být osvobozen od daně vůbec a zaměstnanci se počítá i do základů na odvod zdravotního a sociálního pojištění. Nejčastějšími benefity tohoto druhu jsou příspěvky zaměstnavatele na stravování zajišťované prostřednictvím externích subjektů, příplatky na stravování, poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti, poskytnutí jednotného pracovního oblečení, ošatné, příspěvky zaměstnancům na dopravu do zaměstnání, prodloužená dovolená a použití služebního vozidla i pro soukromé účely (Pelc, 2011).
- Benefity, které nejsou daňovým výdajem – zaměstnavatel z těchto benefitů musí odvést daň, zaměstnanec je v tomto případě od daně osvobozen, neplatí tedy ani sociální a zdravotní pojištění. Nejčastějšími benefity tohoto druhu jsou poskytnutí rekreace, užití zdravotnických zařízení (očkování, lázně, masáže), poskytnutí

školky, příspěvky na kulturu a sport (bazény, posilovny, sportovní kluby, atd.) (Pelc, 2011).

1.4.4 Nejčastější benefity v ČR

Využívání zaměstnaneckých výhod mapuje v ČR řada průzkumů, jeden z největších je od NN pojišťovny (dříve ING pojišťovna), který provádí společně se Svazem průmyslu a dopravy ČR. Průzkumu se v roce 2015 účastnilo 110 společností. Zjištěné hodnoty jsou v níže uvedené Tab. 1. Je zde možné najít procento firem, které daný benefit nabízely v letech 2014 a 2015 (vyšší hodnota z obou let je zeleně), dále procentuální rozdělení pro které zaměstnance je benefit ve firmách určen. Tato hodnota je velmi zajímavá pro získání lepší představy, jaké benefity může využít např. řadový zaměstnanec (nn.cz, 2015).

Tab. 1: Nejčastější benefity v ČR

Benefit	% poskytujících firem (2015)	% poskytujících firem (2014)	Pro koho je benefit určen			
			Řadový zaměstnanec	Nižší management	Střední management	Top management
Mobilní telefon	88%	89%	42%	65%	88%	87%
Vzdělávání	83%	81%	85%	78%	83%	74%
Pitný režim	81%	75%	99%	70%	62%	61%
Zdraví (lékařské prohlídky)	77%	78%	96%	74%	75%	78%
Příspěvek na penzijní spoření	77%	68%	93%	85%	86%	85%
Služební automobil	73%	74%	8%	20%	66%	88%
Stravenky	72%	74%	99%	83%	83%	81%
Věcné dary / jednorázové odměny	66%	68%	97%	84%	84%	73%
Příspěvek na životní pojištění	60%	49%	87%	72%	81%	84%
13. plat	47%	39%	98%	85%	77%	72%
Kultura	42%	35%	96%	82%	84%	84%
Zaměstnanecké zápůjčky	40%	34%	98%	87%	82%	71%
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	36%	39%	93%	83%	80%	80%
Sport	35%	42%	100%	83%	83%	78%
Sick days	33%	25%	87%	82%	87%	89%
Očkování proti chřipce	31%	27%	91%	85%	82%	74%
Příspěvek na dovolenou	30%	27%	94%	82%	79%	71%
Flexi - poukázky	24%	26%	96%	85%	85%	74%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%	20%	87%	73%	73%	53%

Zdroj: Vlastní zpracování dle průzkumu NN pojišťovny

Průzkum dále zjistil, že průměrně firmy poskytovaly svým zaměstnancům v roce 2015 12 benefitů, v roce 2014 jich bylo 10. Na tomto zvýšení má podíl optimistická nálada českých firem, za lepší než v minulém roce jí považuje dle výzkumu 39% společností. Tento optimistický přístup firem se projevuje také nábořem nových zaměstnanců, kterým se firmy snaží nabídnout zajímavé benefity. Firmy do 50 zaměstnanců nabízejí průměrně 9 benefitů, větší firmy nad 250 zaměstnanců jich mají průměrně 13.

Největšího procentního podílu dosahuje mobilní telefon, který je ale určen spíše vedoucím pracovníkům. Na druhém místě se umístilo vzdělávání zaměstnanců, které roste dlouhodobě a je vidět že ho firmy poskytují všem skupinám zaměstnanců. Nejčastějším benefitem z oblasti vzdělávání jsou jazykové kurzy, vede již tradičně angličtina, následovaná němčinou a ruštinou. Na třetím místě je pitný režim, který je poskytován především řadovým zaměstnancům, ale do této kategorie se počítá i např. kávovar v kanceláři, proto má vysoké procento i u managementu.

Z hodnot za předchozí roky je vidět postupný pokles tradičních benefitů jako jsou stravenky, jednorázové odměny a dary. Naopak rostoucí tendenci mají příspěvky na důchodové a životní pojištění. Radek Špicar, viceprezident Svazu průmyslu a dopravy ČR říká *„Již pár let pozorujeme propad popularity věcných benefitů, jako jsou stravenky, dary a jednorázové odměny. Tyto benefity mají pouze krátkodobou hodnotu a jsou do značné míry vnímány zaměstnanci jako samozřejmost. Dnes je trendem ukázat lidem, že zaměstnavateli na nich záleží a že myslí i na jejich budoucnost, právě třeba prostřednictvím příspěvků na pojištění“* (nn.cz, 2015).

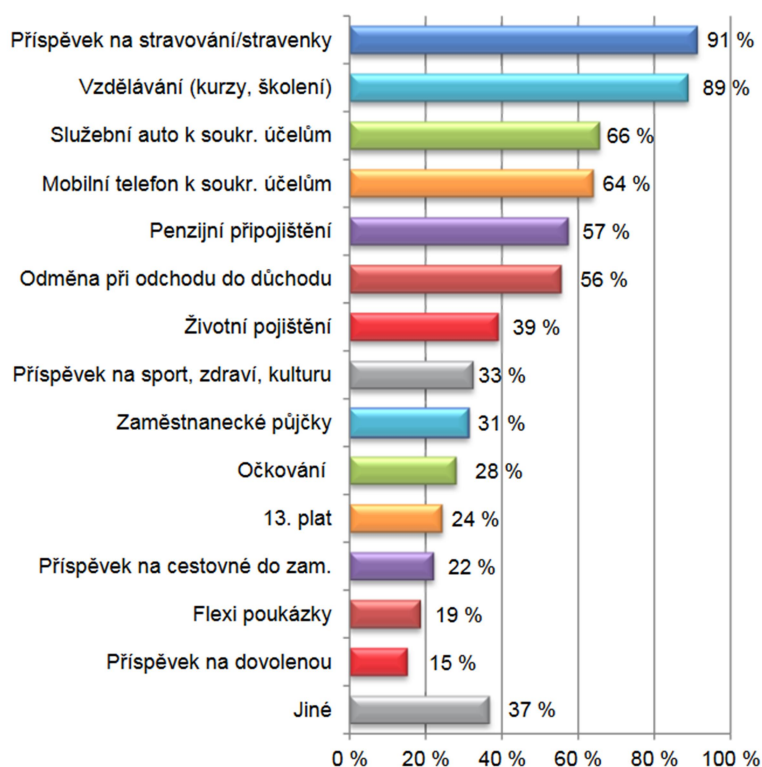
Náklady na benefity jsou shrnuty v níže uvedené Tab. 2. Je zde vidět, že nejvíce finančních prostředků vynakládají moravské firmy, které zároveň poskytují v průměru 13 benefitů, což je o jeden více, než je průměr ČR. Naopak v Praze je nabídka benefitů pod průměrem ČR, firmy jich zde nabízejí průměrně 10. Radek Špicar k tomu říká *„Důvodem mohou být celkově lepší platové podmínky, stejně jako jiné formy motivace zaměstnanců, třeba kariérní růst“* (nn.cz, 2015).

Tab. 2: Roční náklady na benefity v ČR

Region	Řadový zaměstnanec	Nižší management	Vyšší management	Top management
Praha	10 001 - 15 000 Kč	10 001 - 15 000 Kč	15 001 - 20 000 Kč	20 001 - 30 000 Kč
Čechy	10 001 - 15 000 Kč	10 001 - 15 000 Kč	15 001 - 20 000 Kč	20 001 - 30 000 Kč
Morava	10 001 - 15 000 Kč	20 001 - 30 000 Kč	20 001 - 30 000 Kč	40 001 - 50 000 Kč
Průměr ČR	10 001 - 15 000 Kč	10 001 - 15 000 Kč	15 001 - 20 000 Kč	20 001 - 30 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle průzkumu NN pojišťovny

Podobný průzkum vytvořila v roce 2013 společnost Trexima, tento průzkum je tedy o dva roky starší a je v něm zachytit měnící se pořadí jednotlivých benefitů viz Obr. 3. Nejčastějším benefitem jsou zde ještě stravenky, které ovšem jak bylo uvedeno výše, v současnosti spíše upadají a zaměstnanci je berou jako samozřejmost. Následuje vzdělávání, v tom se oba průzkumy shodují, i procenta jsou velmi podobná. Další pořadí benefitů se mezi těmito dvěma průzkumy se drobně odlišuje, což může být způsobeno časovým odstupem mezi nimi a také výběrem jiného vzorku firem. Nicméně z obou výzkumů si lze udělat jistý obrázek o stavu zaměstnaneckých výhod v ČR.

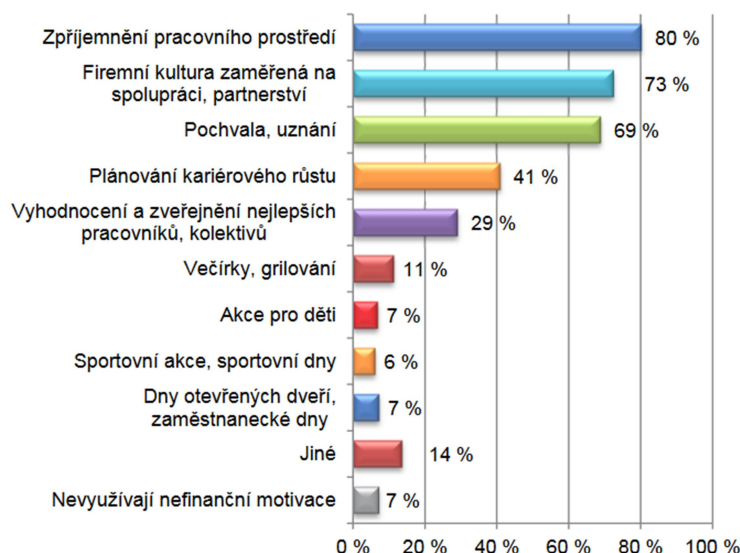


Obr. 3: Průzkum zaměstnaneckých benefitů společnosti Trexima

Zdroj: TREXIMA, spol. s r.o. (2013)

Výzkum se zabýval i nefinanční motivací zaměstnanců, které Armstrong (2009) ve svém modelu celkové odměny označuje jako relační (nehmotné). Jak bylo již uvedeno výše, nastavení těchto odměn je složitější, než v případě hmotných. Jak je vidět na Obr. 4 na prvních dvou místech se umístily položky zpříjemnění pracovního prostředí a firemní kultura, které ovšem není možné nijak kvantifikovat a může se pod nimi skrývat cokoliv. Často používané jsou také pochvaly, uznání a plánování kariérního růstu.

Průzkum ukazuje, že akce na stmelování kolektivu jako jsou večírky, grilování, akce pro děti a sportovní akce nejsou v ČR až tak populární. Dle autorovy osobní zkušenosti s prací v Německu jsou na západ od našich hranice naopak tyto akce středem pozornosti často celého oddělení, pořádají se pravidelně a účast dosahuje kolem 80%. Často jsou na tyto akce zváni i partneři zaměstnanců, což také pomáhá stmelovat pracovní kolektiv.



Obr. 4: Nefinanční motivace zaměstnanců

Zdroj: TREXIMA, spol. s r.o. (2013)

1.4.5 Nové trendy v zaměstnaneckých benefitech

V této kapitole jsou uvedeny nejnovější trendy pro následující léta, jak je vidí společnost Society for Human Resource Management – (SHRM). Je to největší HR organizace na světě s více než 275 tis. členy ze 160 zemí. Tyto trendy jsou pozorovatelné především

v USA a západní Evropě, bude trvat ještě nějaký čas, než dojdou do ČR. Na závěr jsou uvedeny zajímavosti ze světa zaměstnaneckým benefitů (shrm.org, 2015).

Péče o zdraví a zdravotní prevence – firmy po celém světě začínají investovat více peněz na zdravotní prevenci svých zaměstnanců. Uvědomily si, že výpadek schopného zaměstnance z důvodu dlouhodobé nemoci je dražší, než investovat do prevence. Nejedná se pouze o fyzické zdraví, ale i o psychické. Ve firmách se objevují např. dny zdraví, kdy do firmy přijdou výživoví poradci, trenéři, doktoři, instruktoři atd. Zaměstnanci se mohou informovat o možnostech jak posílit své zdraví.

Příprava na penzi – tato oblast benefitů roste stabilně již několik let, zaměstnavatelé se snaží ukázat, že myslí na budoucnost svých zaměstnanců. Jedná se buď o klasické příspěvky na důchodové spoření, nebo o nabízení poradenství ohledně individuálních důchodových plánů např. pro členy managementu.

Dovolené – u klasických dovolených nebyly zaznamenány změny. Zvětšuje se ale podpora zaměstnanců na mateřské dovolené a podpora otcovských dovolených.

Flexibilita – podpora práce z domova je v západních zemích stabilní, období nejvyššího růstu je již tedy pryč. Tento benefit ale začíná přicházet ve větší míře i do ČR.

Podpora kariéry a profesní růst – firmy vynakládají v posledních letech více prostředků na vzdělávací programy, jako jsou např. MBA kurzy, nebo na prohlubování profesních znalostí svých zaměstnanců.

Placená mateřská dovolená v Googlu – V USA není placená mateřská dovolená běžná věc, je to jediná země vyspělého světa, která jí nemá ve federálních zákonech. Placenou mateřskou dovolenou tak nabízí pouze 5 států USA. Druhá možnost je mít placenou dovolenou jako benefit od zaměstnavatele, ten ale nabízí pouze 12% firem. Ostatní matky mají mateřskou dovolenou neplacenou, proto se 25% žen vrací do práce 10 dní od porodu.

Ženy, které si chtějí užít alespoň kousek mateřské dovolené, často raději volí odchod z firmy. Společnost Google si je ovšem vědoma přínosu žen ve firmě a nově nabízí jim 18 týdnů placené mateřské dovolené (dříve 12 týdnů). Tento benefit snížil procento matek, které odcházely z firmy o 50%. Firma se už tak nepotýká z odlivem zkušených zaměstnankyň a zároveň tím redukuje náklady na zaškolování nových (Wojcicki, 2014).

Apple a Facebook, zmražení vajíček – jak bylo zmíněno v předchozím odstavci, velké IT firmy v USA podporují mateřskou dovolenou, zároveň ale vyzývají své zaměstnankyně k odložení mateřství. Proto benefit ve formě nabídky na zmražení ženských vajíček vyvolal vášnivou diskuzi ve světových médiích. Kritizovala ho především církve a feministické organizace. Obě firmy začaly nabízet svým zaměstnankyním příspěvek 20 000\$ na pokrytí nákladů se zmražením vajíček. Obě firmy uváděly jako důvod zachování potenciální flexibility při plánování mateřství. Apple i Facebook nabízejí také 18 týdnů placené mateřské dovolené a příspěvek 4000\$ při narození dítěte (Goodale, 2014).

Tyto nové trendy v zaměstnaneckých benefitech jsou z velké části ovlivňovány tím, jaká generace nastupuje na pracovní trh. Generace mají specifické názvy, přesné rozmezí jejich roku narození může být v různých zdrojích lehce odlišné.

- Generace „Baby boomers“: narozená v letech 1946-1960.
- Generace X: narozená v letech 1960-1980.
- Generace Y: narozená v letech 1980-2000.
- Generace Z: narozená v letech 2000-dosud.

Nyní nastupuje na pracovní trh tzv. generace Y, která má od začátku svého pracovního života přístup k informacím na internetu, což jí formovalo jinak, než tomu bylo u předchozích generací. Tato generace klade velká důraz na rovnováhu mezi prací a osobním životem, větší ochotu cestovat za prací a využívání multimediálních technologií. Do této generace patří mnoho průkopníků, jakými jsou např. zakladatelé Googlu a Facebooku a další průkopníci dnešní internetové éry (Techtarget.com, 2016).

Z výše uvedených trendů je patrné, že trendem v zaměstnaneckých benefitech začíná být primárně péče o zaměstnance. Jedná se především o jeho zdraví, vzdělání, ale i psychickou pohodu.

2. Představení společnosti Škoda Auto

ŠA je jednou z nejstarších automobilek světa. Je jedním z pilířů české ekonomiky a významný zaměstnavatel, nejen ve svých závodech, kde vytváří i velké množství pracovních míst, ale i u dodavatelských firem, které jsou navázány na činnost firmy ŠA.

2.1 Historie společnosti

Firma byla založena v roce 1895 Václavem Klementem a Václavem Laurinem. Původně se specializovala na opravu kol, následovala výroba motokol. V roce 1905 začala sériová výroba prvního automobilu, který se jmenoval Voiturette. Výroba automobilů pokračovala úspěšně až na útlum v důsledku první světové války. Po válce se firma v roce 1925 spojila se Škodovými závody v Plzni a začíná výroba automobilů pod značkou Škoda, spojená s logem okřídleného šípů. Firma zaznamenává mnoho úspěchů i na poli automobilových závodů a pokračuje s vývojem, potažmo výrobou automobilů až do druhé světové války. Během války byla firma převážně využita pro vojenské účely. Po válce následuje znárodnění, ovšem i během této éry vyráběla firma úspěšné a legendární modely jako je např. Škoda 1000 MB, Škoda 100, Škoda 105, Škoda 120 a Škoda Favorit. Převrat v roce 1989 byl velkým milníkem, vláda hledala silného partnera pro privatizaci firmy. Byl vybrán německý koncern Volkswagen. Vstup zahraničního partnera znamenal mnoho změn, především změnu firmy na fungování v tržní ekonomice, masivní modernizace výroby a v neposlední řadě nastavení stejných procesů jako v mateřské firmě. (Škoda Auto, 2016)

2.2 Současná situace společnosti Škoda Auto

ŠA je nyní akciová společnost, vlastněná ze 100% koncernem Volkswagen AG. V ČR má 3 výrobní závody, v Mladé Boleslavi, Kvasínách a Vrchlabí. Závody v Mladé Boleslavi a Kvasínách se zabývají výrobou automobilů, vrchlabský závod je zaměřen pouze na výrobu automatických převodovek, které dodává pro celý koncern Volkswagen. Modely

Škoda se vyrábí i za hranicemi ČR, konkrétně v Rusku, Indii a Číně, ale 70% vozů bylo vyrobeno v českých závodech. Firma v roce 2015 zaměstnávala 24 567 zaměstnanců (bez učňů).

Portfolio firmy ŠA tvoří v současné době 6 modelových řad, jmenovitě to jsou: Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Yeti a Superb. V roce 2016 bude představena nová modelová řada, která je v současné době velmi populární - velké SUV. Většina modelových řad má své odvozené modely, které se liší např. tvarem karoserie, nebo designem. Jednotlivé modely se od sebe liší velikostí, cenou, použitými materiály, tvarem a způsobem využití. Naopak společným jmenovatelem je vysoká užitá hodnota, charakteristické designové prvky a vysoká kvalita automobilů. Ceny automobilů se pohybují od 200 tis. Kč za model Citigo v základní výbavě, po 1 300 tis. Kč za Superb Combi v nejvyšší dostupné výbavě.

Rok 2015 byl pro firmu rekordní, zákazníkům bylo celosvětově dodáno 1 055 501 automobilů. Zisk české části firmy po zdanění dosáhl úrovně 30,8 mld. Kč, firma jako celek měla zisk 19 mld. Kč. Důvodem byl výrazný propad Ruského trhu. Rentabilita tržeb před zdaněním byla v roce 2015 10,9%, čímž se stala nejziskovější velkoobjemovou značkou z celého koncernu VW. Před Škoda Auto jsou v ziskovosti už jen výrobci luxusních automobilů Porsche a Bentley. Firma provádí také mnoho investic, do výzkumu, modernizace výroby a vzdělávání svých zaměstnanců. V roce 2015 investovala firma (bez vývojových nákladů) 15,9 mld. Kč. (SkodaAuto.cz, 2016)

Firma ŠA se pravidelně umísťuje na předních příčkách v anketě Zaměstnavatel roku. Za poslední 3 ročníky byla dvakrát druhá a jednou třetí. V roce 2015 se také umístila na třetím místě v kategorii nejžádanější zaměstnavatel mezi studenty vysokých škol. (Zamestnavatelroku.cz, 2016)

3 Zaměstnanecké benefity firmy Škoda Auto a.s.

Zaměstnancům je možné poskytovat plošné a selektivní benefity, jak bylo zmíněno v kapitole 1.4.1. Vzhledem k zadání firmy ŠA se tato práce zabývá pouze plošnými benefity, tedy takovými, které jsou určeny pro všechny zaměstnance bez rozdílu jejich pracovního zařazení. Firma ŠA nabízí svým zaměstnancům mnoho druhů benefitů, které jsou rozděleny do pěti hlavních kategorií: sociální oblast, pracovní volno s náhradou mzdy, péče o zdraví, nabídky zaměstnancům ŠA od jiných společností, prodej a pronájem vozů. Benefity ze všech oblastí jsou shrnuty v níže uvedené Tab. 3

Tab. 3: Přehled benefitů poskytovaných firmou ŠA

Sociální oblast	Zdravotní benefity
Doplňkové penzijní spoření	Očkování proti chřipce
Odměna při pracovním výročí	Preventivní rehabilitační programy
Odměna při odchodu do důchodu	Preventivní zdravotní programy
Pracovní oděvy + pracovní obuv	Programy pro odvykání kouření
Program seniority	Rekondiční pobyty v lázních pro vytipované skupiny zam.
Zaměstnanci se statusem OZP	Zdravotní poradenská a konzultační činnost
Výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance na následek pracovního úrazu	Program Zdravotní benefity (zaměstnanci sbírají body za zdraví prospěšné aktivity)
Příspěvek na rekreace	Nabídky zaměstnancům ŠA od jiných společností
Příspěvek při narození dítěte	Cestovní pojištění do zahraničí UNIQA
Stravování	Nabídka bezúčelového úvěru společnosti ŠkoFIN
Týden dovolené navíc	Prodej výpočetní techniky – Hardware, Software
Ubytování	Využívání služeb mobilního operátora
Úrazové pojištění	Prodej a pronájem vozů a poprodejní služby
Příspěvek na jesle	Pronájem nových vozů
Výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance	Montážní práce orig. příslušenství a náhradních dílů
Zápůjčky na bydlení	Prodej nových vozů
Využití rekreačních zařízení	Prodej ojetých vozů
Doprava objednaná	Prodej ojetých vozů pro seniory
Doprava v areálu závodu	Prodej ojetých vozů zaměstnancům odcházejícím do důchodu
Doprava mimořádná (svozy, rozvozy)	Prodej originálních dílů
Pracovní volno s náhradou mzdy pro:	Prodej originálního příslušenství
Narození dítěte manželce/družce	Prodej reklamních předmětů
Osoby se zdravotním postižením (OZP)	Prohlídka expozice ŠKODA AUTO Muzea
Matkám pečujícím o dítě do 12 let	Služby Servisního centra ŠKODA AUTO
Osamělým rodičům pečujícím o dítě do 12 let	Zapůjčení vozu na vlastní svatbu
Rodinný příslušník držitele průkazu ZTP/P	
Senioři	
Stěhování	
Svatba	
Zajištění a účast na pohřbu	
Ženy z noční práce	

Zdroj: Vlastní zpracování interních informací

3.1 Sociální oblast

Do této oblasti patří např. spoření, odměny, pojištění, zápůjčky na bydlení, ale i pracovní volno s náhradou mzdy.

Doplňkové penzijní spoření – firma přispívá zaměstnancům měsíčně 900 Kč. Podmínkou je pracovat ve ŠA min. 3 měsíce a mít uzavřenou smlouvu o Doplňkovém penzijním spoření s jakoukoliv penzijní společností na trhu.

Odměna při pracovním výročí - firma odměňuje své zaměstnance za věrnost. Výše odměny závisí na délce nepřetržitého pracovního poměru, viz tabulka níže. Do nepřetržitého pracovního poměru se počítá i doba základní vojenské služby, studia a odborné stáže, péče o dítě do 3 (4) let. Počítá se uvolnění pro překážky z důvodu obecného zájmu (veřejné funkce), při kterém pracovní poměr zůstal zachován. Odměny jsou shrnuty v Tab. 4.

Tab. 4: Odměny při pracovním výročí

Počet let	3 roky	5 let	10 let	15 let	20 let	25 let	30 let	35 let	40 let	45 let
Částka Kč	3 000	5 000	10 000	15 000	20 000	25 000	30 000	35 000	40 000	45 000

Zdroj: Vlastní zpracování interních informací

Podmínka pro čerpání je dosáhnout daného počtu let ve firmě a nemít neomluvenou absenci delší jak 7,5 hodin. Pokud zaměstnanec odchází do důchodu 6 měsíců a méně před tímto pracovním výročím, má nárok na plnou odměnu. V případě, že by zaměstnanci vzniknul nárok na odměnu v době delší než 6 měsíců a současně se jedná o zaměstnance, který je už ve firmě déle jak 20 let, má nárok na poměrnou odměnu. Ta bude odpovídat počtu odpracovaných měsíců po dovršeném výročí.

Odměna při odchodu do důchodu – zaměstnanci, který odchází do starobního, nebo předčasného důchodu, náleží odměna ve výši dvou průměrných měsíčních výdělků. Tento benefit může čerpat zaměstnanec po minimálně 10 letech nepřetržitého zaměstnání. Platí zde stejně jako u ostatních odměn, že zaměstnanec nesmí mít neomluvené absence delší jak 7,5 hodin.

Pracovní oděvy a pracovní obuv – na pracovní oděv má zaměstnanec nárok jednou ročně zdarma. Na pracovní obuv je poskytována sleva, která je závislá na ceně obuvi. Do hodnoty 600Kč platí zaměstnanec příspěvek 100Kč, při hodnotě nad 600Kč se platí příspěvek 200Kč.

Program seniority – seniorem se zaměstnanec stává po 30 letech nepřetržitého zaměstnání. Senioři mají nárok na:

- 1 den dovolené v roce navíc.
- 5 dnů dovolené navíc pokud absolvují dvoutýdenní ozdravný pobyt v lázních.
- Převedení seniora na vhodnější pracovní místo, pokud dojde ke ztrátě způsobilosti k vykonávání původní profese. Pokud by došlo na novém místě k poklesu platové třídy, prvních 18 měsíců dostává doplatek do výše jeho průměrné mzdy. Po uplynutí této doby dostává 85% původního výdělku.
- Nabídka vhodnějšího pracovního místa v případě organizační změny, pokud by se jednalo o přearování na místo s nižší platovou třídou, má senior po dobu 12 měsíců nárok na zachování platu. Po uplynutí této doby a zároveň pokud zbývá méně jak 5 let do důchodu, může senior požádat o doplatek. Posuzování doplatku probíhá individuálně a přihlíží se např. k rozdílnosti pracovních podmínek na starém a novém pracovišti.
- Poskytnutí peněžní sociální pomoci v případě nutnosti výpovědi seniora z organizačních, nebo zdravotních důvodů. Výše tohoto příspěvku závisí na počtu odpracovaných let ve firmě. Hodnoty odměn jsou uvedeny v Tab. 5.

Tab. 5: Program seniority

Doba zaměstnání	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
Výše podpory v tis. Kč	136	138	139	141	142	144	145	147	148	150	151	153	154	156	157	159

Zdroj: Vlastní zpracování interních informací

Benefity pro zaměstnance se statusem OZP – pro osoby zdravotně postižené nabízí firma 5 dní dovolené navíc. Pro tyto zaměstnance je také připraven projekt zdravotní pool,

prostřednictvím kterého je jim nabídnuta práce odpovídající jejich omezení. Ve firmě se nachází několik menších chráněných dílen a jejich počet se stále zvětšuje.

Příspěvek na jesle - Na tento příspěvek je nárok pouze v případě pravidelné docházky dítěte do jeslí. Firma hradí z celkového poplatku 30%, maximálně však 500Kč. Benefit může čerpat jakýkoliv zaměstnanec, ale vztahuje se na dítě. Požádat o něj tedy může pouze jeden z rodičů.

Příspěvek na rekreace – péčí o tento benefit jsou pověřeny odbory KOVO. Může ho čerpat každý zaměstnanec firmy na sebe, na své děti do 26 let bez vlastního příjmu, zaměstnanci integrovaných firem a zaměstnanci firmy, kteří již jsou v důchodu. Rekreace probíhají buď v zařízeních vlastněných ŠA, vlastněných Odbory KOVO, nebo přes smluvní cestovní kanceláře. Podrobný přehled druhů rekreací, výše příspěvku a podmínek čerpání je shrnut v Tab. 6.

Tab. 6: Rekreace ve firmě ŠA

Druh rekreace	Výše příspěvku	Podmínky čerpání
V rekreačních zařízeních ŠA, odborů KOVO, nebo v pronajatých zařízeních odborů KOVO	50% z celkové ceny poukazu	Čerpat lze 1x v kalendářním roce + možnost čerpání příspěvku na 2 víkendy v tuzemsku, nebo 1x příspěvek na krátkodobý zájezd.
Tuzemské rekreace organizované před odbory KOVO a smluvní cestovní kanceláře při délce pobytu min. 5 dní.	1 100 - 2 500 Kč, pro děti a studenty do 26 bez vlastního příjmu 550-1 250 Kč. Konečná výše příspěvku závisí na celkové ceně zájezdu.	1x v kalendářním roce + možnost čerpání příspěvku na 2 víkendy v tuzemsku, nebo 1x příspěvek na krátkodobý zájezd.
Zahraniční rekreace organizované přes smluvní cestovní kanceláře o celkové délce pobytu 5 dní a více.	2 500 Kč, pro děti a studenty do 26 bez vlastního příjmu 1 250 Kč.	1x v kalendářním roce + možnost čerpání příspěvku na 2 víkendy v tuzemsku, nebo 1x příspěvek na krátkodobý zájezd.
Krátkodobé zájezdy do 4 dnů organizované odbory KOVO a smluvními cestovními kanceláři.	550 Kč pro zaměstnance i pro děti a studenty do 26 let bez vlastního příjmu.	1x v kalendářním roce + možnost 1 příspěvku na týdenní rekreaci.

Zdroj: vlastní zpracování interních informací

Příspěvek při narození dítěte – nárok na tento příspěvek ve výši 5000Kč na každé narozené dítě vzniká po 3 měsících trvání zaměstnaneckého poměru. Zaměstnanec nesmí

mít neomluvené absence větší jak 7,5 hodin. O tento benefit je nutné se přihlásit svému personalistovi spolu s rodným listem dítěte. Příspěvek se vyplácí i při nezrušitelném osvojení dítěte, zde je třeba doložit rozhodnutí soudu.

Stravování – firma zajišťuje pro své zaměstnance stravování přímo v areálu závodu, tuto službu zajišťuje integrovaná stravovací firma EUREST. Pro každou směnu musejí být zajištěny min. 3 druhy teplých jídel a přílohy. V závodech firmy se nachází celkem 16 restaurací EUREST. Příspěvek pro rok 2015 je na hlavní jídlo 12Kč, na polévku 2Kč. Cena jídla je složena z ceny surovin + příspěvku na modernizaci (3,81Kč bez DPH). Zaměstnanci mají v průběhu směny nárok na jedno dotované jídlo, každé další už je za plnou cenu. Tento benefit mohou využívat všichni interní zaměstnanci, studenti a důchodci. Externí zaměstnanci mají jídlo v závodních jídelnách za vyšší ceny, odpovídající tržním.

Dovolená – firma poskytuje jeden týden dovolené navíc, nad rámec povinných 4 týdnů daných zákoníkem práce. Zaměstnanci jsou ale omezeni povinnou dovolenou tzv. celozávodní, který bývá stanovena po dohodě vedení firmy a odborů. Tato hromadná dovolená trvá obvykle 2 týdny během letních prázdnin a většina zaměstnanců z výrobní oblasti jí musí dodržet.

Ubytování – firma poskytuje svým zaměstnancům ubytování na dobu určitou ve svém ubytovacím zařízení. Ubytovna je určena pro nové zaměstnance, u kterých by nebylo možné denní dojíždění, a upřednostňují se nedostatkové profese. Obvyklá doba ubytování je 5 let.

Úrazové pojištění – všichni zaměstnanci jsou pojištěni 24 hodin denně. Jedná se o úrazové pojištění pro trvalé následky, nebo smrt následkem úrazu. Benefit je určen pro všechny zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru v době úrazu. Smrt následkem úrazu je pojištěna na 200.000 Kč a trvalé následky úrazu na 270.000 Kč.

Výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance – v případě úmrtí zaměstnance je poskytnuta jeho rodině jednorázová výpomoc ve výši 30.000 Kč pro manželku/manžela, druhu/družku a 50.000 Kč na každé nezaopatřené dítě. V případě úmrtí následkem pracovního úrazu, nebo nemoci z povolání náleží manželce/manželovi a dítěti, které má nárok na sirotčí důchod odškodnění dle zákona. Navíc firma ŠA vyplácí ještě sociální výpomoc ve výši šestinásobku průměrného měsíčního platu.

Zápůjčky na bydlení – benefit může čerpat zaměstnanec, který je v pracovním poměru déle jak 1 rok a nemá neomluvené absence. Je preferováno použití peněz na bydlení v regionech Mladá Boleslav, Vrchlabí a Kvasiny. Zápůjčka je bezúročná a je strhávána přímo ze mzdy. Nelze ji použít na vyrovnání spoluvlastnictví manželů ani na zaplacení jiných půjček. Výše zápůjčky je uveden v Tab. 7

Tab. 7: Zápůjčky na bydlení ve firmě ŠA

Do 400 000 Kč	Do 150 000 Kč
Koupě bytu, nebo rodinného domu do osobního vlastnictví.	Modernizace, nebo přestavba rodinného domu, nebo bytu v osobním vlastnictví.
Stavba, přístavba bytové jednotky.	Koupě užívaného bytu, či rodinného domu do osobního vlastnictví (od obecního úřadu, bytového družstva apod.)
Složení členského podílu (jen do výše nesplacené zůstatkové hodnoty čl. podílu)	Cena musí být vyšší než 15 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování interních informací

Doprava – jedná se o dopravu na směny z vytipovaných lokalit, kde je nedostatečné spojení a zároveň velké množství zaměstnanců. Doprava se platí formou srážky ze mzdy. Doprava v areálu závodu slouží k transportu zaměstnanců z místa jejich pracoviště na autobusové nádraží v Mladé Boleslavi. Tato doprava jezdí z a na směnu a je zdarma.

3.2 Pracovní volno s náhradou mzdy

V této sekci nabízí firma ŠA několik benefitů, týkajících se volna na různé příležitosti nad rámec platných zákonů ČR.

Pracovní volno při narození dítěte manželce/družce zaměstnance – firma poskytuje jeden den placeného volna na převoz matky z porodnice domů. Tento benefit je určen pro všechny zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru.

Pracovní volno pro osoby OZP – tito zaměstnanci mají nárok na 5 dní volna ročně navíc, tyto dny je možné využít na rekondiční pobyt v lázních, nebo čerpat po jednotlivých dnech.

Péče o dítě do 12 let – zaměstnanci, kteří splní požadavky v níže uvedené tabulce, mají nárok na dny volna. Zaměstnanec nesmí mít neomluvené absence. Počet dní volna pro jednotlivé skupiny zaměstnanců je uveden v Tab. 8.

Tab. 8: Péče o dítě do 12 let

Kdo může benefit čerpat	Počet dní pracovního volna s náhradou mzdy
Osamělí zaměstnanci (matky, otcové) pečující o dítě do věku 12 let.	1 den čtvrtletně
Osamělí zaměstnanci (matky, otcové), kteří mají po rozvodu ve společné, nebo střídavé péči dítě do věku 12 let.	1 den v pololetí
Ostatní zaměstnankyně (matky) pečující o dítě ve věku do 12 let a zaměstnanci (otcové) pečující o dítě do 12, které jim bylo soudem svěřeno do výchovy.	1 den v pololetí

Zdroj: vlastní zpracování interních informací

Pracovní volno pro rodinné příslušníky držitele průkazu ZTP/P – pracovník, jež má v rodině ZTP/P osobu náleží jeden den volna v pololetí navíc. Za rodinného příslušníka je brán manžel/manželka, druh/družka, rodiče, děti, prarodiče, vnuci. Podmínkou jsou opět žádné neomluvené absence.

Pracovní volno pro seniory – senior je osoba, která je v zaměstnaneckém poměru minimálně 30 let. Tito zaměstnanci mají nárok na jeden den volna v roce navíc. Navíc mohou čerpat dalších 5 dní volna, zde je ale podmínka absolvovat 14denní rekondiční pobyt v lázních s finančním příspěvkem firmy.

Pracovní volno na stěhování – zaměstnanci mají nárok na jeden den volna ročně při stěhování s vlastním nábytkem.

Účast na svatbě – zaměstnanci mají nárok na dny volna při svatbách v rodině dle níže uvedeného Tab. 9.

Tab. 9: Účast na svatbě

Svatba a účast na obřadu	Počet dní náhradního volna
vlastní	2 dny + 1 den na obřad, pokud se uskuteční v pracovní den
dítěte zaměstnance	1 den
rodičů zaměstnance	1 den na obřad, pokud se uskuteční v pracovní den

Zdroj: vlastní zpracování interních informací

Účast na pohřbu – zde závisí na příbuzenském vztahu a na tom zda zaměstnanec zařizuje pohřeb. Dny volna shrnuje Tab. 10

Tab. 10: Účast na pohřbu

Úmrtí a účast na pohřbu	Počet dní náhradního volna
manžela, druha, nebo dítěte zaměstnance	5 dnů + 1 den na obřad
rodičů a sourozence zaměstnance	2 dny + 1 den pokud zařizuje obřad
rodičů a sourozence zaměstnancova manžela, manžela sourozence zaměstnance	1 den + 1 den na obřad +1 den pokud zařizuje obřad
prarodiče, nebo vnuka zaměstnance, prarodiče zaměstnancova manžela	1 den + 1 den na obřad +1 den pokud zařizuje obřad
rodiče druha zaměstnance	1 den

Zdroj: vlastní zpracování interních informací

Ženy z noční práce – ženy pracující noční směny mají nárok na 5 dní volna ročně navíc, podmínkou je čerpání toho volna na 14denní rekondiční pobyt. Je-li žena zároveň senior, nebo osoba OZP, nelze tyto výhody počítat.

3.3 Zdravotní benefity

Firma dbá o zdraví svých zaměstnanců, jak v oblasti prevence, tak i při odstraňování zlovyků, jako je např. kouření.

Zdravotní benefity – cílem tohoto benefitu je zvýšit zájem zaměstnanců o své zdraví a zlepšovat ho. Za péči o zdraví získávají zaměstnanci body, které mohou utratit ve webové samoobsluze. Systém tedy funguje na principu cafeterie. Body je možné využít na nákup potravin v závodních jídelnách, které jsou označeny logem zdravá potravina. Pokud si zaměstnanec nevybere z nabídky potravin, může si body převést do penzijního spoření. Bod mohou zaměstnanci získat za sestavení osobního zdravotního plánu a jeho plnění, za očkování proti chřipce, za účast na rehabilitačních a rekondičních programech, za pololetí bez pracovní neschopnosti a za darování krve. Zaměstnanec může získat ročně max. 700 bodů, pouze pokud je dárce krve ze zlatou medailí, případně zlatým křížem může dostat 500 bodů navíc. V tomto systému se 1 bod = 1 Kč.

Bezplatné očkování proti chřipce – zaměstnanci se mohou nechat očkovat ve všech ordinacích, které jsou v areálu firmy. Dále probíhá i hromadné očkování na pracovištích. Při očkování zaměstnanec dostane také 200 bodů na konto Zdravotních benefitů. Cílem je snížení nemocnosti zaměstnanců.

Rehabilitační služby – léčba probíhá po doporučení lékaře a standardní úkony jsou hrazeny z veřejného zdravotního pojištění. Firma poskytuje svým zaměstnancům navíc nadstandardní péči – laserová terapie a terapie rázovou vlnou, kterou hradí plně zaměstnavatel. Dále jsou zde poskytovány preventivní terapie, které mají předcházet potížím při jednostranném zatěžování těla. Programy v nabídce jsou často aktualizovány a poskytovaná péče je na vysoké úrovni.

Programy na odvykání kouření – firma podporuje své zaměstnance, pokud chtějí přestat kouřit. K dispozici je program odvykání elektromagnetickou PC metodou, cena programu je 1900 Kč, zaměstnanec hradí pouze 500 Kč, zbytek je placen zaměstnavatelem.

Rekondiční pobyty – jak již bylo zmíněno výše, pro vybrané skupiny zaměstnanců jsou nabízeny pobyty v lázních na zotavení, některé skupiny mají dokonce na tento pobyt navíc dovolenou. Prioritní skupiny zaměstnanců pro tyto pobyty jsou: senioři, ženy pracující v noci, ženy pracující ve výrobě, OZP zaměstnanci, výrobní dělníci starší 50 let. V případě

volné kapacity mohou jet i ostatní zaměstnanci. Firma má sjednány výhodnější podmínky s 12 lázněmi v České a Slovenské Republice. Od ceny pobytu je již odečten příspěvek ze sociálního fondu.

Studio „Bud’me fit“ – v budově ubytovny firma provozuje fitness centrum pro zaměstnance. Je možné využít i konzultace s bývalým závodníkem v kulturistice, který nabízí i sestavení výživového plánu. Cena vstupu pro zaměstnance je 50 Kč.

3.4 Nabídky zaměstnancům ŠA od jiných společností

Firma nabízí svým zaměstnancům slevy na produkty od jiných firem, které spolupracují se ŠA. Díky lepší vyjednávací pozici dosáhne firma na lepší ceny pro své zaměstnance.

Cestovní pojištění – firma nabízí pojištění u společnosti UNIQA, zaměstnanec může za výhodnou cenu (555 Kč ročně) pojistit celou rodinu. Pojištění platí i na nebezpečné sporty.

Prodej výpočetní techniky – zaměstnanci mají možnost nakoupit za zvýhodněné ceny produkty těchto firem: HP, Microsoft, Zoner, Slovníky Lingea a IBM.

Bezúčelový úvěr – společnost Volkswagen Financial Services (dříve ŠkoFIN) nabízí zaměstnancům půjčku bez ručitele ve výši 30.000 – 100.000 Kč. Podmínkou je být min. rok zaměstnancem ŠA, mít smlouvu na dobu neurčitou a pobyt na území ČR. RPSN (roční procentní sazba nákladů) se pohybuje od 11 do 12,4%.

Využívání služeb mobilního operátora – zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mohou využít rámcovou smlouvu se společností T-Mobile. Ceny balíčků neomezených balíčků jsou výrazně zlevněny. V nabídce je i jeden speciální tarif pro zaměstnance ŠA, za 170Kč měsíčně 150 volných minut a 80 SMS zpráv. Volání na čísla zahrnutá v rámcové smlouvě je zdarma.

3.5 Prodej a pronájem vozů a poprodejní služby

Jakožto největší výrobce automobilů v naší republice nabízí ŠA samozřejmě i benefity týkající se jak prodeje, tak i pronájmu automobilů pro své zaměstnance.

Pronájem nových vozů – firma nabízí zaměstnancům pronájem vozidla formou operativního leasingu, který zajišťuje společnost Volkswagen Financial Services. Vozidlo je stále majetkem leasingové společnosti a zaměstnanec ho má půjčené na rok. Povolený nájezd km je 20, nebo 30 tisíc. Ceny jsou velmi příznivé např. model Citigo je možné mít již od 2440 Kč měsíčně, Fabia od 3120 Kč, Rapid 3470 Kč, Yeti 4300 Kč a Octavia 4350 Kč. U každého modelu je možné volit z více výbav, výše spoluúčasti (5%, nebo 1%) a nájezdu kilometrů. Tento benefit je u zaměstnanců velmi oblíbený, každý rok mají nové auto, u kterého se nemusí o nic starat a vše je již v ceně. Benefit mohou využívat všichni zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru min. 1 rok a také bývalí zaměstnanci firmy (důchodci).

Prodej nových vozů – zaměstnanci mají nárok na koupi nového vozu. Firma na něj poskytuje slevu přibližně 11% oproti standartním cenám uvedeným na webových stránkách firmy. Často jsou k dispozici navíc i různé akční balíčky výbav za výhodnější cenu. Financování koupě vozu je možné řešit přes Volkswagen Financial Services, nebo v hotovosti.

Prodej ojetých vozů – zaměstnanci mohou koupit ojeté služební vozu manažerů firmy. Tyto vozy mají najeto do 20 tis. km a nejsou starší než 1 rok. Vozy jsou v dobrém stavu, s jasnou historií a servisem, cena je výhodnější než z bazaru. Výsledná cena závisí na stupni poškození, drobných oděrkách, přesném počtu ujetých km, nelze proto jednoznačně určit procento slevy. Nabídka ojetých vozů je každý měsíc vyvěšena na intranetu, zaměstnanci se mohou přihlásit do soutěže o koupi daného vozu a následně probíhá losování. Senioři firmy (viz výše) mají na vozy přednostní právo nákupu. O vozy se mohou přihlásit i bývalí zaměstnanci firmy (důchodci) a studenti posledního ročníku učiliště ŠA. Výherce vozu jej musí minimálně rok vlastnit a může koupit pouze jedno auto za rok.

Originální díly, příslušenství, reklamní předměty a servis – firma poskytuje slevu na tyto produkty a služby. Originální díly a příslušenství jsou zlevněny o 10%, reklamní předměty s logem Škoda o 15% a ceny za servisní práce mají zaměstnanci o 10% levnější.

Půjčení vozu na svatbu – zaměstnanci mají možnost půjčit si na vlastní svatbu vozy Superb.

Z výše uvedeného popisu vyplývá, že nabídka zaměstnaneckých benefitů je opravdu rozsáhlá a zaměstnanci si mají z čeho vybrat. Veškeré informace o těchto benefitech byly čerpány z interních zdrojů firmy ŠA.

4 Komparace benefitů firmy ŠA s jinými firmami

Tato kapitola se zabývá porovnáním systému benefitů firmy ŠA s dalšími firmami. Pro potřeby tohoto porovnání byl vypracován ve spolupráci s firmou ŠA, respektive oddělením, které se zabývá odměňováním zaměstnanců, krátký dotazník. Firma ŠA se v současné době potýká v personální oblasti s dvěma hlavními problémy – stárnutí populace a nedostatek kvalitních pracovních sil. V kvasinském závodě se bude rozšiřovat v průběhu let 2016 a 2017 výroba nových modelů SUV (sportovně užitkové vozidlo) a firma bude potřebovat zhruba 1700 nových zaměstnanců. Další nová místa v Kvasinách vzniknou u dodavatelů, kteří kvůli JIT (just in time) systému dodávek postavili závody poblíž.

Kvasiny i Mladá Boleslav již nyní patří k regionům s velmi nízkou nezaměstnaností, která se pohybuje pod republikovým průměrem, který činí 6,1% (údaj za březen 2016). Proto existuje obava, že se nepodaří nabrat dostatek kvalifikovaných pracovních sil. Firma tedy potřebuje motivovat potencionální pracovníky i ze vzdálenějších oblastí, aby se ucházeli o práci v místech, kde má firma své výrobní závody. K tomu, aby zvýšila ochotu lidí cestovat za prací, zvažuje firma úpravu systému benefitů, který už je používán delší dobu a neodpovídá změnám, které se odehrávají na trhu práce. K zjištění a porovnání toho, co používá potencionální konkurence na trhu práce, má sloužit tato práce. Jedná se zejména o porovnání struktur benefitů a zjištění, jaké novinky jsou v současné době zaváděny (MPSV, 2016).

4.1 Firmy oslovené v rámci dotazníkového šetření

Vzhledem k velikosti firmy ŠA nebylo snadné najít pro porovnání odpovídající firmy. Konzultant z firmy ŠA vybral 15 firem, působících převážně v oblasti automobilového průmyslu. Jednalo se většinou o dodavatele a konkurenty firmy ŠA. Cílem dotazníku nebylo udělat průzkum reprezentativního vzorku, firmu ŠA zajímaly tyto konkrétní firmy. Firmám byl prostřednictvím e-mailu rozeslán dotazník, odpovědělo jich 8, viz Tab. 11.

Jedna z firem projevila přání zůstat v anonymitě, proto bude nadále označována pouze jako firma A.

Tab. 11: Přehled oslovených firem

Firma	Výrobní program	Počet zaměstnanců	Místo	Odevzdaný dotazník	Poznámka
ArcelorMittal Ostrava	Výroba a zpracování surového železa a oceli a hutní druhovýroba	4613	Ostrava	ne	bez odpovědi
Barum Continental, s.r.o.	Výroba pneumatik	4500	Otrokovice	ano	
Bosch Diesel s.r.o. Jihlava	Výroba dílů pro automobilový průmysl	4300	Jihlava	ano	
ČEZ, a.s.	Výroba a rozvod elektrické energie	25900	Praha	ne	nechtějí se účastnit
Hyundai Nošovice	Výroba automobilů	3400	Nošovice	ne	bez odpovědi
Iveco Czech Republic (MIS)	Výroba a prodej autobusů a náhradních dílů	3000	Vysoké Mýto	ne	bez odpovědi
Robert Bosch spol. s r.o.	Strojírenství - výroba komponentů pro automobilový průmysl	3500	České Budějovice	ne	nechtějí se účastnit
Siemens s.r.o.	Obchodní a servisní činnost v oblasti elektrotechnických a elektronických výrobků.	9500	Praha	ano	
TRW Autoelektronika, s. r. o.	Výrobce elektronických součástek, spínačů	650	Benešov	ne	bez odpovědi
TPCA	výroba automobilů	3000	Kolín	ne	bez odpovědi
Hanon systems, s.r.o.	Vývoj a výroba světelné, klimatizační a chladicí techniky pro automobilový průmysl.	2000	Nový Jičín	ano	
Chropýňská strojírna a.s.	dodavatel svařovacích, montážních a dopravních linek pro automobilový průmysl	270	Chropyně	ano	
Firma A s.r.o.	výroba komponentů pro elektrotechnický průmysl	350		ano	přání anonymity
Linde Wiemann s.r.o.	Výroba komponentů pro automobilový průmysl	830	Lysá nad Labem	ano	
PEKM Kabeltechnik s.r.o.	výroba kabelových svazků pro osobní a nákladní vozidla	313	Stráž nad Nisou	ano	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět ve výše uvedené Tab. 11, všechny firem spadají dle kritérií EU do kategorie velkých firem a jsou všechny výrobní. Podoba dotazníku, který byl pro potřeby porovnání odeslán je vidět v Tab. 12. Otázky byly koncipovány tak, aby bylo možné získat přehled o tom, jaký mají dotázané firmy postoj k zaměstnaneckým benefitům a jak velkou roli hrají v celkové odměně, kterou firma svým zaměstnancům poskytuje.

Tab. 12: Zasilaný dotazník

Výzkum zaměstnaneckých benefitů	
Počet zaměstnanců	Celkový počet kmenových zaměstnanců Vaší firmy
Průměrný věk	Průměrný věk kmenových zaměstnanců Vaší firmy
Systém benefitů	Jaký systém benefitů používá Vaše firma - Benefitů poskytované zaměstnavatelem dle předem daných podmínek / Cafeteria / kombinace obou
Náklady na benefit	Celkové náklady na benefitní systém
Cíle benefitů	Na koho primárně benefity cílí, přilákání nových zaměstnanců, udržení stávajících, odměňování věrnosti, jiné důvody?
TOP 5 benefitů pro firmu	Které benefity jsou pro Vaší firmu nejdůležitější a nejefektivnější vzhledem k cílům Vašich benefitů. / Kolik na tyto benefity dává firma ročně peněz 1. 2. 3. 4. 5.
Průzkumy mezi zaměstnanci	Probíhají ve Vaší společnosti průzkumy spokojenosti zaměstnanců s benefity? Pokud ano, jak často?
TOP 5 zaměstnanci nejvyužívanějších benefitů	Které benefity jsou pro Vaše zaměstnance nejzajímavější, o které je největší zájem / kolik na tyto benefity dává firma ročně peněz 1. 2. 3. 4. 5.
Informování zaměstnanců	Jakým způsobem informujete své zaměstnance o novinkách v oblasti benefitů?
Sledování trendů	Jak často je systém benefitů ve Vaší firmě měněn a na základě čeho?

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem této kapitoly je porovnat získané odpovědi od jednotlivých firem a získat tak detailnější obraz o systému benefitů oslovených firem. A dále zhodnotit situaci ve vybraných firmách s ohledem na podmínky, které panují na českém trhu práce.

4.2.1 Průměrný věk zaměstnanců

V současné době dochází ke stárnutí celé populace, tento trend je ovlivněn především neustále se zvyšující dobou dožití a zlepšující se lékařskou péčí. V návaznosti na to dochází také k posouvání hranice odchodu do starobního důchodu. Dle zpráv ČSÚ se od roku 1993 rapidně mění struktura zaměstnanců, mladí lidé zůstávají déle studovat. Míra zaměstnanosti ve skupině 20-24 let klesla v roce 2013 oproti roku 1993 o více než třetinu. Naopak ve skupinách starších je tento trend zcela opačný, počet pracujících ve vyšším věku neustále roste. Průměrný věk zaměstnance byl v roce 2013 42,4 let a toto číslo se meziročně zvyšuje o 0,2. V roce 2016 by tedy již mělo toto číslo být 43 let (Statnisprava.cz, 2016).

Tyto demografické trendy s sebou přinášejí pro firmy mnoho změn. Starší zaměstnanci nejsou např. ve výrobních firmách schopni pracovat v požadovaném tempu. V kancelářských pozicích je pro ně zase problém přizpůsobovat se rychlým změnám v oblasti IT techniky, učit se pracovat se stále novějším a komplexnějším softwarem. Firmy by tedy měly hledat cesty jak nejlépe využít celoživotní znalosti a zkušenosti těchto pracovníků. Bohužel v mnoha případech se tomu tak neděje a dochází k věkové diskriminaci uchazečů o práci. Firma ŠA má pro pracovníky z výroby, kteří již nezvládají nároky na ně kladené je zřízený tzv. zdravotní pool, prostřednictvím kterého můžou získat fyzicky méně náročnou práci. Ne všechny firmy ale projevují takovou péči o své zaměstnance např. firma Google, která je velmi známá péčí o své zaměstnance čelí dokonce žalobě za věkovou diskriminaci. Tuto žalobu podal uchazeč o práci, které údajně nebyl přijat kvůli vysokému věku (60 let), průměrnému zaměstnanci Googlu je 29 let (PCWold, 2016).

V Tab. 13 je uvedený průměrný věk zaměstnanců firem, které se účastnili dotazníku. Z nasbíraných dat je patrné, že firma ŠA je na tom co se týče průměrného věku zaměstnanců velmi dobře (druzí nejmladší zaměstnanci) a většina dalších firem se také pohybuje pod celorepublikových průměrem, který činí 43 let. Pouze firma Bosch dosahuje vyšší hodnoty a to 44 let.

Tab. 13: Průměrný věk u dotázaných firem

Firma	Průměrný věk zaměstnanců
Škoda Auto a.s.	39,5
Barum Continental, s.r.o.	40,9
Bosch Diesel s.r.o. Jihlava	44
Siemens s.r.o.	39,8
Hanon systems, s.r.o.	40
Chropýňská strojírna a.s.	40
Firma A s.r.o.	39
Linde Wiemann s.r.o.	42
PEKM Kabeltechnik s.r.o.	41,2

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Systém benefitů

V teoretické části této práce bylo uvedeno rozdělení systémů benefitů na fixní a flexibilní (cafeteria). V praxi se často vyskytuje kombinace těchto dvou systémů. Z dotazníkového šetření, které je shrnuté v Tab. 14, je patrné, že velké firmy jsou stále zaměřeny na fixní systémy a změny přicházejí velmi pomalu. Toto je způsobeno z velké části tradicí benefitů a také neochotou měnit zaběhnutý systém. Progresivnější firmy v této oblasti se snaží sledovat moderní trendy a nabízejí často flexibilní systémy. Cafeterii často používají i střední firmy, které tak dosáhnou nižších nákladů na provoz systému, který se dá snadno outscourcovat. Výhody cafeteria systému byly popsány v kapitole 1.4.2.

Tab. 14: Systém benefitů u dotázaných firem

Firma	Systém benefitů
Škoda Auto a.s.	všechny benefity fixní, kromě zdravotních benefitů - forma cafeteria
Barum Continental, s.r.o.	kombinace obou
Bosch Diesel s.r.o. Jihlava	fixní
Siemens s.r.o.	kombinace obou
Hanon systems, s.r.o.	fixní
Chropýňská strojírna a.s.	kombinace obou
Firma A s.r.o.	fixní
Linde Wiemann s.r.o.	fixní
PEKM Kabeltechnik s.r.o.	fixní

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.3 Náklady na benefity

V teoretické části, konkrétně v Tab. 2, jsou uvedeny průměrné roční náklady na benefity na jednoho zaměstnance, pro řadové zaměstnance a nižší management je to 10 – 15 tis. Kč. Při vyplňování dotazníku se objevil problém, s tím, že některé firmy mají v nákladech na benefity započtené úplně vše, včetně vyčíslení dovolené navíc, sick days atd. Jiné firmy započítávají pouze výdaje ze sociálního fondu, další mají kombinaci těchto metod. Vždy záleží na vedení respektive personálním oddělení daných firem. Pro objektivní zhodnocení nákladů na benefity by bylo potřeba, aby všechny firmy vyčísly náklady podle stejné metodiky. Tak tomu ovšem v realitě není, proto hodnoty v Tab. 15 mají nižší vypovídací hodnotu.

Tab. 15: Průměrné náklady na benefity u dotázaných firem

Firma	Průměrné roční náklady na benefity na jednoho zaměstnance v Kč
Škoda Auto a.s.	8 510,00
Barum Continental, s.r.o.	31 777,00
Bosch Diesel s.r.o. Jihlava	1 498,00
Siemens s.r.o.	32 631,00
Hanon systems, s.r.o.	16 000,00
Chropýňská strojírna a.s.	17 567,00
Firma A s.r.o.	nechce zveřejnit
Linde Wiemann s.r.o.	10 240,00
PEKM Kabeltechnik s.r.o.	nechce zveřejnit

Zdroj: Vlastní zpracování

Z částky 8510 Kč uvedené u firmy ŠA je vidět, že do nákladů na benefity počítá pouze ty, které jsou čerpány ze sociálního fondu (rekreace, výročí, příspěvky, stravování a sociální výpomoci). Firma má velmi rozsáhlý systém benefitů, ale všechny nejsou součástí kalkulace, což výsledek značně zkresluje.

U firem Barum a Siemens jsou vidět velmi vysoké částky, to je způsobeno tím, že do nákladů na benefity je započteno opravdu vše, proto hodnota dosahuje více než dvojnásobku republikového průměru. Na opačném konci je firma Bosch, zde je ale nízká hodnota způsobena velmi chudou nabídkou benefitů.

4.2.4 Cíle benefitů

Zaměstnanecké benefity mají velký vliv na spokojenost zaměstnanců a firmy se prostřednictvím nich snaží motivovat a odměnit své zaměstnance nad rámec platu. Nejčastější cíle benefitů jsou stabilizace zaměstnanců, zabránění fluktuace, nábor nových zaměstnanců a odměňování věrnosti. Tyto odpovědi shrnuté v Tab. 16 se nejčastěji vyskytovaly i v dotazníkovém šetření.

Tab. 16: Cíle benefitů u dotázaných firem

Firma	Cíle benefitů (Na koho primárně benefity cílí, přilákání nových zaměstnanců, udržení stávajících, odměňování věrnosti, jiné důvody?)
Škoda Auto a.s.	Stabilizace stávajících zaměstnanců, nábor nových zaměstnanců
Barum Continental, s.r.o.	Udržení stávajících zaměstnanců, přilákání nových, dlouhodobá motivace a stabilizace zaměstnanců, součást brandingových a náborových aktivit
Bosch Diesel s.r.o. Jihlava	Udržení stávajících zaměstnanců
Siemens s.r.o.	Atraktivita na trhu práce, navýšení příjmu zaměstnanců při užití daňových úspor, work-life balance, udržení zaměstnanců a odměna loajality
Hanon systems, s.r.o.	Udržení stávajících zaměstnanců, přilákání nových
Chropýňská strojírna a.s.	Odměňování věrnosti, udržení stávajících zaměstnanců
Firma A s.r.o.	Odměňování věrnosti, udržení stávajících zaměstnanců, přilákání nových
Linde Wiemann s.r.o.	Udržení stávajících zaměstnanců
PEKM Kabeltechnik s.r.o.	Udržení stávajících zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.5 Top 5 benefitů dle názoru vedení firem

V této části bylo úkolem zjistit, jaké benefity považují oslovené firmy za nejdůležitější vzhledem ke svým cílům, na které benefity jsou hrdé a co jim dle jejich názoru zvyšuje hodnotu firmy v očích zaměstnanců. Přehled je k vidění v Tab. 17.

Tab. 17: Top 5 benefitů dle názoru vedení firmy u dotázaných firem

Firma	TOP 5 benefitů dle firmy (Které benefity jsou pro Vaši firmu nejdůležitější a nejefektivnější vzhledem k cílům Vašich benefitů?)
Škoda Auto a.s.	1. Odměny při pracovním výročí; 2. Doplnkové penzijní spoření - příspěvek; 3. Příspěvek na stravování - zajištění jídel v EURESTU; 4. Rekondiční a zdravotní programy; 5. Týden dovolené + pracovní volno s náhradou mzdy
Barum Continental, s.r.o.	1. 13. a 14. plat; 2. zvýhodněný nákup pneumatik; 3. týden dovolené navíc; 4. odměny za pracovní a životní výročí + penzijní připojištění; 5. příspěvek na stravování
Bosch Diesel s.r.o. Jihlava	1. T-Mobile - zvýhodněný tarif; 2. volnočasové aktivity - kurzy, semináře, bazény, posilovny, kluziště; 3. penzijní připojištění
Siemens s.r.o.	1. home office a flexibilní prac. doba; 2. dny volna - dovolená, bridge days, sick days; 3. flexibilní systém cafeteria; 4. odměna za pracovní jubilea; 5. příspěvky na životní pojištění/penzijní připojištění
Hanon systems, s.r.o.	1. přiděl ze sociálního fondu; 2. příspěvek na penzijní připojištění; 3. příspěvek na dopravné; 4. příspěvek na životní pojištění; 5. ostatní /pracovní volno s náhradou mzdy, ocenění dárců krve a kostní dřeně, půjčky, věrnostní odměny
Chropýňská strojírna a.s.	1. příspěvek na soukromé životní pojištění do výše 700 Kč (po 1. roce trvání PP); 2. příspěvek na stravu (až do výše 55 %), týden dovolené navíc nad základní výměru; 3. příspěvek na penzijní připojištění do výše 500 Kč - pro zaměstnance v PP minimálně 5 let; 4. jazyková vzdělání pro zaměstnance; 5. nepeněžní plnění (pro manažery a klíčové zaměstnance dle VH v daném roce), odměny za pracovní jubilea (od 15 let trvání PP) a životní jubilea (50. a 60. narozeniny dle počtu odpracovaných let ve společnosti)
Firma A s.r.o.	1. závodní stravování; 2. 5 dní dovolené nad zákonem stanovený limit; 3. program oceňování a flexi passy; 4. podíl na zisku; 5. zaměstnanecké akcie
Linde Wiemann s.r.o.	1. stravenky; 2. výročí pracovní i osobní; 3. týden dovolené navíc po jednom odpracovaném roce
PEKM Kabeltechnik s.r.o.	1. závodní stravování; 2. jazykové kurzy; 3. služební telefon (pro vybrané zaměstnance); 4. firemní akce; 5. dovolená navíc

Zdroj: Vlastní zpracování

U firmy ŠA je zde vidět, že se v souladu s cíli svých benefitů snaží stabilizovat své stávající zaměstnance prostřednictvím odměn při pracovních výročích, penzijního spoření, nabídkou stravování a rekondičními pobyty. Velmi podobnou skladbu mají i firmy Barum, Hanon systems a Chopyňská strojírna které podobně jako ŠA jednájí v souladu s cíli svých benefitů.

Zajímavé benefity jsou k vidění u firmy Siemens, které se snaží sledovat poslední trendy v této oblasti a nabízí svým zaměstnancům možnost práce z domova, dovolenou nad rámec

zákona, ale také sick days a bridge days. Tyto „novinky“ kombinuje také s klasickými benefity na odměnu věrnosti a stabilizaci zaměstnanců jako jsou odměny za pracovní výročí a příspěvek na penzijní spoření. Dále nabízejí i flexibilní systém cafeteria. I zde mají benefity v souladu s cíli společnosti.

Nejméně oslovující skladba benefitů je u firem Bosch a Linde Wiemann. Jednak tyto firmy nenabízejí moc benefitů a žádný z nich není příliš zajímavý, spíše je zaměstnanci mohou brát jako samozřejmost.

4.2.6 Průzkumy mezi zaměstnanci

Průzkumy mezi zaměstnanci jsou pro podnik velmi důležité, na jedné straně vedení podniku oceňuje a potřebuje zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. Na druhou stranu je důležité, aby firma pečlivě pracovala s množstvím průzkumů, jejich zaměřením a správnou komunikací jejich důležitosti. Zaměstnanci by měli cítit, že má smysl se v těchto průzkumech vyjadřovat, důležitá je proto i zpětná vazba a reflexe získaných informací. Vše by mělo být samozřejmě anonymní, aby nemohl být nikdo perzekuován za svůj názor. V Tab. 18 je vidět že polovina firem průzkumy provádí, druhá polovina ne. Nejčastěji probíhají jednou za 2-3 roky. U firmy ŠA probíhají průzkumy nepravidelně.

Tab. 18: Průzkumy mezi zaměstnanci u dotázaných firem

Firma	Průzkumy mezi zaměstnanci (Probíhají ve Vaší společnosti průzkumy spokojenosti zaměstnanců s benefity? Pokud ano, jak často?)
Škoda Auto a.s.	nepravidelně
Barum Continental, s.r.o.	ano, každé 3 roky celoplošné hodnocení spokojenosti našich zaměstnanců. Dále probíhají interní porovnání a ankety spokojenosti.
Bosch Diesel s.r.o. Jihlava	1 x za 2 roky
Siemens s.r.o.	Ano, pravidelně každé 2 roky probíhá průzkum angažovanosti, jehož součástí jsou i dotazy na spokojenost s odměňováním/benefity
Hanon systems, s.r.o.	ne
Chropýňská strojírna a.s.	zatím ne
Firma A s.r.o.	Ano, 1x ročně
Linde Wiemann s.r.o.	ne
PEKM Kabeltechnik s.r.o.	ne

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.7 Top 5 benefitů dle zaměstnanců

Cílem této části bylo porovnat, zda je vedení firem, případně jejich personální oddělení schopné sladit dohromady svůj názor na benefity s tím co ocení nejvíce zaměstnanci. Hodnocení benefitů je založeno na průzkumech mezi zaměstnanci, pokud ve firmách probíhají. Pokud bylo v Tab. 18, že firma neprovádí průzkumy mezi zaměstnanci, je zde uvedeno pořadí u zaměstnanců na základě informací personálního oddělení ohledně využívání benefitů. U některých firem pořadí benefitů dle názoru firmy a zaměstnanců odpovídá, u jiných existují odlišnosti.

Z odpovědní uvedených v Tab. 19 je vidět, že u zaměstnanců se těší velké oblibě dovolená navíc a příspěvek na penzijní připojištění. Často se objevuje také příspěvek na stravování a u firmy Barum také 13. a 14. plat. Převážně se jedná o tradiční benefity.

Firma ŠA má na pátém místě benefit operativní leasing nových vozů. Tento benefit je v souladu s cíli benefitů především pro nábor nových zaměstnanců. Koupit si nové auto je pro mladého člověka velmi finančně náročné, ovšem díky tomuto benefitu dosáhne na nový vůz bez potřeby větší finanční hotovosti. Jak bylo zmíněno v kap. 3.5 model Citigo si je možné pronajmout již 2440 Kč měsíčně. Tento benefit je velmi populární nejenom u nových zaměstnanců, ale i u těch stávajících.

Tab. 19: Top 5 benefitů dle zaměstnanců u dotázaných firem

Firma	TOP 5 benefitů dle zaměstnanců (Které benefity jsou pro Vaše zaměstnance nejzajímavější, o které je největší zájem?)
Škoda Auto a.s.	1. Doplnkové penzijní spoření - 900Kč/ zam. měsíčně; 2. Příspěvek na stravování - zajištění jídel v EURESTU -prům. cena jídla 24,40 Kč s dotací (dotace je 14 Kč včetně polévky); 3. Příspěvek na dovolenou - až 2500Kč/ zam a 1250/ dítě; 4. Zaměstnanecký program T-Mobile; 5. Operativní leasing nových vozů (MAL)
Barum Continental, s.r.o.	1. 13. a 14. plat; 2. zvýhodněný nákup pneumatik; 3. týden dovolené navíc; 4. odměny za pracovní a životní výročí + penzijní připojištění; 5. příspěvek na stravování
Bosch Diesel s.r.o. Jihlava	1. T-Mobile - zvýhodněný tarif; 2. penzijní připojištění; 3. volnočasové aktivity - kurzy, semináře, bazény, posilovny, kluziště;
Siemens s.r.o.	1. dovolená navíc; 2. Home office a pružná prac. doba; 3. příspěvek na penzijní/životní pojištění; 4. příspěvek na stravování/stravenky; 5. flexibilní systém cafeteria
Hanon systems, s.r.o.	1. příspěvek na penzijní připojištění; 2. Zvýhodněné volání v síti T-mobile; 3. Příspěvek na životní pojištění
Chropýňská strojírna a.s.	1. příspěvek na soukromé životní pojištění do výše 700 Kč (po 1. roce trvání PP); 2. příspěvek na stravu (až do výše 55 %), týden dovolené navíc nad základní výměru; 3. příspěvek na penzijní připojištění do výše 500 Kč - pro zaměstnance v PP minimálně 5 let; 4. jazyková vzdělání pro zaměstnance; 5. nepeněžní plnění (pro manažery a klíčové zaměstnance dle VH v daném roce), odměny za pracovní jubilea (od 15 let trvání PP) a životní jubilea (50. a 60. narozeniny dle počtu odpracovaných let ve společnosti)
Firma A s.r.o.	1. Závodní stravování; 2. 5 dní dovolené nad zákonem stanovený limit; 3. Program oceňování a flexi passy; 4. Podíl na zisku; 5. Zaměstnanecké akcie
Linde Wiemann s.r.o.	1. stravenky; 2. týden dovolené navíc po jednom odpracovaném roce
PEKM Kabeltechnik s.r.o.	1. dovolená navíc; 2. závodní stravování; 3. pružný začátek pracovní doby (pro zaměstnance nepracující na směny); 4. příspěvek na penzijní a životní pojištění (pro vybrané zaměstnance); 5. služební telefon (pro vybrané zaměstnance)

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.8 Informování zaměstnanců

Informování zaměstnanců o tom, které benefity je možné využít, by mělo být samozřejmostí, pro personalisty je často velmi obtížné najít správný informační kanál pro všechny skupiny zaměstnanců. Pokud má firma intranet bývá většinou snadné informovat zaměstnance, kteří pracují s počítači. U zaměstnanců pracujících ve výrobě je možné použít nástěnky, nebo např. firemní občasník.

Často se stává, že zaměstnanci z důvodu nízké informovanosti ani neví, jaké benefity jejich firma nabízí. V rámci zpracování bakalářské práce byla mezi zaměstnanci firmy ŠA provedena krátká anketa na téma kolik benefitů znáte. Nikdo nebyl schopen vyjmenovat více jak 10 benefitů, přestože jich firma nabízí mnohem více.

V Tab. 20 je vidět, že nejčastěji oslovené firmy používají k informování svých zaměstnanců firemní časopisy, nástěnky, nebo volí přímé setkání se zaměstnanci.

Tab. 20: Informování zaměstnanců u dotázaných firem

Firma	Informování zaměstnanců (Jakým způsobem informujete své zaměstnance o novinkách v oblasti benefitů?)
Škoda Auto a.s.	intranet - zaměstnanecký portál, škoda mobil - firemní měsíčník, plakáty
Barum Continental, s.r.o.	Intranet, firemní noviny, nástěnky, rozhlas, porady...
Bosch Diesel s.r.o. Jihlava	firemní periodikum, nástěnky v areálu závodu, stojánky na stolech v jídelnách, velkoplošné monitory v jídelnách
Siemens s.r.o.	pravidelným newsletterem (mailem), komunikačními kampaněmi, skrze odborové organizace
Hanon systems, s.r.o.	prostřednictvím týdenních zpráv (mailem nebo na nástěnkách), na vstupním školení pro nové zaměstnance
Chropýňská strojírna a.s.	kolektivní smlouva, projevy ředitele
Firma A s.r.o.	setkání se zaměstnanci, písemná forma (email a nástěnky)
Linde Wiemann s.r.o.	e-mail, odborová organizace, nástěnky, schůze
PEKM Kabeltechnik s.r.o.	setkání se zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.9 Sledování trendů

Poslední otázka z dotazníku se zaměřila na to, jak firmy sledují nejnovější trendy v oblasti benefitů a jak často svůj systém na základě těchto novinek mění. Z odpovědí v Tab. 21 vyplynulo, že velkou roli při změnách benefitů hrají odbory, respektive kolektivní smlouva, kterou spolu se zaměstnavatelem tvoří. Z odpovědí je také vidět, že firmy, které provádí průzkumy na téma spokojenosti s benefity dělají častější změny na základě informací z těchto průzkumů získaných.

Při porovnání Tab. 18 a Tab. 21 je patrné, že firma např. firma PEKM Kabeltechnik se moc nezajímá o to, co si zaměstnanci o benefitech myslí a ani jejich nabídku nijak

neupravují. Při takovémto přístupu ztrácí zaměstnanecké benefity svůj smysl, kterým je motivace a odměnění zaměstnanců.

Tab. 21: Sledování trendů u dotázaných firem

Firma	Sledování trendů (Jak často je systém benefitů ve Vaší firmě měněn a na základě čeho?)
Škoda Auto a.s.	Dle dohody s odbory při kolektivním vyjednávání - benefity ze sociálního fondu, zbytek benefitů řeší firma
Barum Continental, s.r.o.	Základní benefity, které jsou ukotveny v kolektivní smlouvě zůstávají neměnné, pouze se upravují nebo modifikují podle potřeby zaměstnavatele. Doplnkové benefity se mění pružně podle potřeby zaměstnavatele a efektivnosti. Potřebujeme, aby měli stále motivační charakter a byli pro zaměstnance zajímavé.
Bosch Diesel s.r.o. Jihlava	Průběžně aktualizován, reakce na podněty odborů, zaměstnanců.
Siemens s.r.o.	Změnu provádíme v případě, že vnímáme změnu preferencí našich zaměstnanců na základě průzkumů spokojenosti. Nebo v případě podpory určité skupiny zaměstnanců, např. firemní školka pro vyvážený work life balance.
Hanon systems, s.r.o.	Benefity jsou součástí Kolektivní smlouvy. Za poslední dobu nebyly předmětem kolektivního vyjednávání.
Chropýňská strojírna a.s.	Každý rok na základě kolektivní smlouvy.
Firma A s.r.o.	Dle potřeby, jako reakce na situaci na trhu či při implementaci nových globálních programů.
Linde Wiemann s.r.o.	1 x ročně, kolektivní vyjednávání.
PEKM Kabeltechnik s.r.o.	Systém není měněn.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Vlastní zhodnocení zúčastněných firem

Odpovědi z dotazníkového šetření ukazují velmi odlišný přístup firem k zaměstnaneckým benefitům v jednotlivých firmách. Při porovnání velikosti firem a jejich benefitů lze obecně usoudit, čím větší firma, tím více benefitů nabízí a lépe se o ně stará. Tento vztah je ještě silnější, pokud je firma součástí nadnárodního koncernu. Do tohoto tvrzení ale nezapadá firma Bosch, která je součástí velké německé skupiny a přesto její nabídka benefitů je velmi omezená. Mohl by to být jeden z důvodů proč má tato firma jako jediná z oslovených starší zaměstnance, než je republikový průměr.

U menších firem, které se zúčastnily průzkumu, je patrné, že nabídka benefitů není tak široká. To může být způsobeno jednak slabší pozicí zaměstnanců v těchto firmách, ale také tím že se firmy spíše zaměřují na peněžní stránku odměňování a benefity nemají zájem řešit. I zde se ale nachází výjimka, tou je firma Chropynská strojírna, která i přesto, že je nejmenší firmou, která se průzkumu účastnila, nabízí svým zaměstnancům velmi komplexní systém benefitů.

Z velkých firem mezi ostatními značně vyčnívá firma Siemens, která je velmi progresivní, co se týče sledování trendů. Nabízí svým zaměstnancům benefity, které jsou na západ od našich hranic běžné, jako je home office, sick days, ale třeba i firemní školku. Tento fakt může být ovlivněn tím, že firma je součástí německé společnosti, která zčásti ovlivňuje nabídku benefitů. Tuto firmu bych hodnotil jako nejlepší, z těch, které se průzkumu zúčastnily.

Ostatní velké firmy jako je ŠA, Barum Continental a Hanon Systems nabízejí velké množství benefitů, kterými jistě své zaměstnance uspokojí. Bylo by dobré, kdyby i tyto firmy sledovaly více nejnovější trendy ve snaze přizpůsobit svou nabídku, tomu, co zaměstnanci ocení nejvíce. Zvláště pro nastupující pracovníky z tzv. generace Y (rok narození 1980-2000), která požaduje větší svobodu v práci, nebojí se přijmout odpovědnost, ale chce žít svobodněji, než předchozí generace. To vede často k požadavkům na benefity jako je např. home office.

5 Návrhy na zlepšení stávajícího systému benefitů

V této kapitole jsou shrnuty osobní poznatky autora práce získané při tvorbě této bakalářské práce, ale také za dobu jeho zaměstnání ve společnosti ŠA. Jednotlivé návrhy jsou zde seřazeny v pořadí, v jakém byly porovnány v kapitole 4.2.

Co se týká **průměrného věku zaměstnanců**, zde z porovnaných dat vyplynulo, že je na tom firma velmi dobře a neexistuje příliš výrazná potřeba omlazení personálu. Průměrný věk zaměstnanců firmy ŠA je o 3,5 let menší než celorepublikový průměr. Pokud by ale firma přeci jen chtěla zvýšit zastoupení mladších ročníků, bylo by rozumné zaměřit se na benefity, které osloví tzv. generaci Y a poté i generaci Z, která už se taky bude brzy zapojovat do pracovního procesu. Generace Y hledá rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, proto by ji mohl zaujmout např. home office. Tento benefit je ve firmě zatím ve fázi zkoušení pro malé skupinky zaměstnanců z IT oddělení. V případě splnění očekávání by bylo dobré ho rozšířit i na další zaměstnance. Dalším benefitem podporujícím rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, který by tato generace mohla ocenit je např. firemní školka. Tento benefit firma ŠA stále nenabízí, ale potencionální konkurent na trhu práce firma Siemens ano. Vzhledem k tomu, že je stále více svobodných matek (ČSÚ, 2015), by tento benefit mohl hrát významnou roli při rozhodování o volbě zaměstnavatele. V případě zavedení tohoto benefitu, by ale firma musela nejprve provést detailní analýzu, která by měla obsahovat konkrétní zjištění potřeb zaměstnanců a veškerou legislativu týkající se provozu firemní školky. Založení školky je pro firmy velmi komplikovaná záležitost.

Tato generace má také zájem zvyšovat své vzdělání, což firma ŠA podporuje formou interních i externích vzdělávacích akcí, v této oblasti je nabídka firmy velmi pestrá. Další věc, která generaci Y zajímá, je cestování, zde firma ŠA nabízí různé možnosti výjezdu do jiných koncernových značek, nejčastěji přímo do firmy Volkswagen.

Firma ŠA má velmi obsáhlý **systém benefitů**, nabízí jich přes 50, což je v porovnání s ostatními příliš mnoho. Dochází zde k tomu, že většina zaměstnanců ani nemá přehled

o tom, jaké benefity firma nabízí. Mělo by dojít k důkladnému zmapování, které benefity jsou pro firmu a její zaměstnance opravdu klíčové a na které se za to stojí zaměřit. Dle průzkumu NN pojišťovny, který byl zmíněn v kap. 1.4.4, poskytuje průměrná velká firma 13 benefitů. Pokud by došlo k redukci, některých benefitů, bylo by možné místo nich zavést cafeteria systém, který by tento složitý systém benefitů mohl značně zjednodušit a zpřehlednit. Při použití tohoto systému dostane zaměstnanec částku na cafeteria konto již jako čistý příjem, což je pro zaměstnance výhodnější. Navíc zde odpadá riziko nevhodného složení benefitů, zaměstnanec si jednoduše sám zvolí o co má zájem.

Co se týče **nákladů na benefity**, u firmy ŠA byl vidět v Tab. 15 problém s vyčíslením nákladů na všechny benefity. To je způsobeno převážně tím, že všechny benefity nejsou ve firmě spravovány z jednoho centrálního místa. Část jich mají v kompetenci odbory, část firma a ještě se o ně starají různé oddělení. Je pak složité dát dohromady, kolik peněz vlastně firma na benefity vynakládá. Firma by měla podniknout kroky k tomu, aby byla schopná vyčíslit celkové náklady na benefity a teprve na základě toho je pak možné systém optimalizovat.

U otázky **top 5 benefitů** je vidět, že si firma hodně cení své nabídky odměn za věrnost. Vzhledem k výše uvedeným výhodám cafeteria systémů by bylo dobré zvážit výplatu tohoto benefitu formou cafeteria, zejména z důvodu daňových úspor. Měla by ale zůstat i možnost výplaty těchto peněz v hotovosti, zde by bylo možné nechat to na výběru každého zaměstnance. Zaměstnavatel by dával na tento benefit pořád stejně peněz, v případě že by zvolil zaměstnanec cafeteria, dostal by více peněz, než v případě že, by zvolil nadále používání stávajícího systému. Dalším benefitem, který by se dal snadno řešit prostřednictvím cafeteria, je příspěvek na dovolenou. V současné době ho zaměstnanci mohou použít z vybraných cestovních kanceláří, což by šlo zařídit i v případě cafeteria. Výhoda by zde byla odpadnutí administrativy při vyřizování příspěvku, která se nyní musí řešit papírově, což se zdá v dnešní době jako přežitek.

Z informací poskytnutých firmou ŠA pro dotazníkové šetření vyplývá, že **průzkumy spokojenosti** s benefity jsou prováděny nepravidelně a periodicita se jeví jako dlouhá,

proto by bylo vhodné ve firmě zavést pravidelné šetření. Z interních zkušeností takovýto průzkum v posledních 4 letech neproběhl. Vzhledem k velikosti firmy a z toho vyplývající náročnosti průzkumu, se jeví jako optimální perioda pro tento průzkum jednou za 3 roky. Pro firmu by mohlo být přínosné zjistit, jaký mají její zaměstnanci na skladbu benefitů názor.

Z porovnání s ostatními firmami vyplývá, že systém benefitů firmy ŠA nepotřebuje žádnou revoluci, spíše postupné prosazování trendů a myšlenek, které byly zmíněny výše. Tato opatření by měla firmě pomoci zaujmout dostatečný počet mladých uchazečů o práci, ze kterých si pak může firma vybírat nejvhodnější kandidáty. Současné benefity jsou spíše zaměřeny na odměňování věrnosti zaměstnanců, což je pro dlouholeté zaměstnance velmi příjemné, ale lákat nové zaměstnance na to, že za 10, nebo 20 let dostanou velký bonus, je zřejmě nereálné. Firma má v cílech svých benefitů v kapitole 4.2.4 uvedeno udržení stávajících zaměstnanců a přilákání nových. První cíl, kterým je udržení stávajících zaměstnanců plní firma výborně, nyní by bylo dobré zaměřit se na druhý cíl – přilákání nových zaměstnanců.

Závěr

Cílem práce bylo zmapovat nejdůležitější benefity, které firma ŠA nabízí a na základě komparace navrhnout možnosti rozšíření, nebo změny systému benefitů, které firma nabízí svým zaměstnancům. Dalším cílem bylo zhodnotit pozici firmy v rámci oslovené skupiny firem a navrhnout opatření, které zatraktivní firmu jednak v očích stávajících zaměstnanců, ale i u potencionálních uchazečů o práci. Tyto opatření měly zaujmout převážně mladší generace a přesvědčilo je k ucházení se o místo ve firmě.

Práce je rozdělena do 4 hlavních částí. První část je zaměřena na rešerši literatury a zabývá se motivací zaměstnanců, cíli benefitů, mzdou, případně platem a speciálně se zaměřila na zaměstnanecké benefity. Konkrétně jejich rozdělení, čerpání, daňové dopady, nejčastější benefity a nové trendy.

Druhá část se zabývá krátkým představením společnosti ŠA a podrobným zmapováním rozsáhlého systému benefitů, který firma nabízí. Jsou zde popsány jednotlivě konkrétní benefity a podmínky pro jejich čerpání.

Poznatky z rešerše literatury byly využity ve třetí části této práce. Ve spolupráci s konzultantem z firmy ŠA byl vytvořen a rozeslán dotazník vybraným firmám. Poté bylo provedeno porovnání jednotlivých otázek mezi firmami, které se rozhodly účastnit a vlastní zhodnocení zúčastněných firem. Z tohoto hodnocení vyšla velmi dobře firma Siemens, která pečlivě sleduje poslední trendy v oblasti odměňování.

V závěru práce byly navrženy potencionální zlepšení systému benefitů z pohledu příslušníka generace Y, což byl hlavní požadavek firmy ŠA. Bylo navrženo několik možností jak systém benefitů upravit. Nejdůležitějším z nich je zjednodušení současného velmi rozsáhlého a komplikovaného systému benefitů konceptem cafeterie. Tento systém by firmě mohl šetřit náklady a poskytnul by ji přímou vazbu na využívání benefitů, kterou nyní nemá. Pro zaměstnance by ovšem muselo zůstat volitelné, zda chtějí poslat příspěvek do cafeterie, nebo na bankovní účet. Dále bylo navrženo rychlejší zavádění benefitů na

podporu rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, které jsou pro generaci Y velmi důležité. Jedná se zejména o home office, sick days a zamyslet se nad zavedením firemní školky. Zmíněné návrhy byly předány do firmy ŠA.

Z teoretické i praktické části vyplývá, že odměňování je velmi důležitá a zároveň náročná činnost. V některých profesích se nedá výkon zaměstnance jednoduše znormovat a poté ohodnotit. Je na pracovnících HR oddělení a managementu jednotlivých firem, aby našli správný kompromis mezi tím, co zaměstnanec firmě přináší a tím, co je za tento přínos firma ochotná zaplatit.

Tato práce přinesla mnoho nových vědomostí i jejímu autorovi, který získal informace o tom, jak někoho odměnit za jeho práci. Velmi přínosné bylo i nahlédnutí do toho jak systémy odměňování fungují v dalších firmách.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

ČESKO (2006): Předpis č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce* In: Sbírka zákonů ČR. 2006.

ČSÚ (2015). *Průměrný věk pracujících se za dvacet let zvýšil o téměř čtyři roky* [online]. [vid. 2016-03-10]. Dostupné z: http://www.statnisprava.cz/rstsp/clanky.nsf/i/prumerny_vek_pracujicich_se_za_dvacet let_zvysil_o_temer_ctyri_roky_15020321_24756237

ČSÚ (2016): *Měsíční statistika nezaměstnanosti* [online]. [vid. 2016-03-17]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

ČSÚ (2015): Podíl mimomanželských dětí strmě stoupá. *Statistika a my* [online]. [vid. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/10/podil-mimomanzelskych-deti-strme-stoupa/>

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

GOODALE, Gloria. Apple offers to freeze employees' eggs: Empowering women or warning to moms? *The Christian Science Monitor* [online]. 2014 [vid. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1611996900?accountid=17116>

IHNED.CZ (2014). Benefitní odměňování zaměstnanců zavádí i malé firmy, systém je pro ně výhodný. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2014 [vid. 2016-02-26]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-62775560-benefitni-odmenovani-zamestnancu-zavadi-i-male-firmy-system-je-pro-ne-vyhodny>

IVAN T. ROBERTSON, MIKE SMITH, DOMINIC COOPER., Ivan T. Robertson, Mike Smith, Dominic Cooper. 1992. *Motivation: strategies, theory and practice*. 2nd ed. London: Institute of Personnel Management. ISBN 978-085-2924-884.

ING (2014): *Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize* [online]. [vid. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-861-3157-2.

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyche (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

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

LATHAM, Gary P. a Edwin A. LOCKE. 1979. Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*. 8(2), 68-80. ISSN 00902616. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0090261679900329>

MACHÁČEK, Ivan. 2007. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI. Téma. ISBN 978-80-7357-275-4.

METLIFE (2014). Satisfaction Highest in Companies That Offer at Least 11 Benefits. *Health & Beauty Close - Up* [online]. Close-Up Media, Inc [vid. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1679002826?accountid=17116>

NN (2015): *Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni*. [online]. 2015. [vid. 2016-01-24]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>

NN (2015): *Moravané dostávají od firem více benefitů než Pražané*. [online]. [vid. 2016-01-26]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/moravane-dostavaji-od-firem-vice-benefitu-nez-prazane.html>

O'NEAL, Sandra. 1998. The phenomenon of total rewards. *ACA Journal* [online]. 1998 [vid. 2016-01-14]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/216366946?accountid=17116>

OUCHI, William G. 1981. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. 1. Reading, Mass.: Addison-Wesley. ISBN 02-010-5524-4.

OWEN, Jo. 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1726-3.

PCWORLD.CZ (2015): *Průměrný věk zaměstnanců Googlu je 29 let* [online]. IDG News Service [vid. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://pcworld.cz/novinky/prumerny-vek-zamestnancu-googlu-je-29-let-48284>

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

PLAMÍNEK, Jiří. 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7

SHRM (2015): *An overview of employee benefits offering in the U.S.* [online]. 2015. [vid. 2016-01-22]. Dostupné z: <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/2015-Employee-Benefits.pdf>

SODEXO (2015): *Souhrn výsledků Sodexo Zaměstnavatel roku* [online]. [vid. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/2015/>

ŠKODA (2016): *Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. 2015* [online]. [vid. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2015.pdf>

ŠKODA (2016): *Interní zdroje společnosti*

THOMPSON, Paul. 2002. *Total reward*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 978-085-2929-759.

TREXIMA (2013): *HR Monitor: Motivace zaměstnanců a nastavení mzdového systému ve firmách v ČR* [online]. [vid. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor%20II%20-%20fin%C3%A1ln%C3%AD%20studie%20kompletn%C3%AD%20%20bez%20segment%C5%AF.pdf>

WHATLS.COM (2015): *Millennials (Millennial generation)*. [online]. [vid. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://whatis.techtarget.com/definition/millennials-millennial-generation>

WOJCICKI, Susan. 2014. Paid maternity leave is good for business; when we increased paid leave at google to 18 weeks, the rate at which new mothers left fell by 50%. *Wall Street Journal* [online]. 2014 [vid. 2016-02-04]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1636539494?accountid=17116>