

UNIVERZITA KARLOVA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Miroslava Černá

Tvorba systému zaměstnaneckých výhod

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2020

**Vedoucí práce:**

**PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.**

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce, PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za metodické a odborné vedení, vstřícnost a čas, který věnovala konzultacím.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá procesem tvorby systému zaměstnaneckých výhod a faktory, které ovlivňují jeho podobu. V práci je věnována pozornost zaměstnaneckým výhodám z hlediska personální strategie a personální politiky, významu poskytování zaměstnaneckých výhod a jejich legislativní úpravě v České republice, rovněž zaměstnaneckým výhodám v systému odměňování a v souvislosti s péčí o pracovníky. Na základě analýzy obecných postupů projektového řízení byl vytvořen postup tvorby systému zaměstnaneckých výhod. Dále je pozornost zaměřena na faktory, které ovlivňují proces tvorby systému zaměstnaneckých výhod, využity jsou české i zahraniční výzkumy. Součástí práce je kvalitativní empirické šetření. Prostřednictvím rozhovorů s personalisty vybraných středně velkých podniků litoměřického okresu jsou v těchto společnostech identifikovány postupy tvorby systému zaměstnaneckých výhod a faktory, které ovlivňují jeho podobu.

**Klíčová slova:** zaměstnanecké výhody, odměňování zaměstnanců, péče o pracovníky, personální strategie, personální politika, pracovní spokojenost, stabilizace zaměstnanců

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with the process of employee benefit system design and factors that affect it. The thesis pays attention to employee benefits in terms of human resource strategy and human resource policy, the importance of providing employee benefits and their legislation in the Czech Republic, also employee benefits in the system of rewarding employees and in the context of employee care. Based on the analysis of general project management procedures, a procedure for employee benefit system design has been created. Furthermore, attention is focused on the factors that affect the process of employee benefit system design, Czech and foreign research has been used. The bachelor's thesis includes a qualitative empirical research. By means of interviews with HR professionals of selected medium-sized companies in the Litoměřice district, there are identified procedures of employee benefit system design and factors that affect it.

**Key words:** employee benefits, rewarding employees, care of employees, human resource strategy, human resource policy, job satisfaction, employee retention

## Obsah

0 Úvod.....	8
1 Zaměstnanecké výhody z hlediska personální strategie a personální politiky .....	10
2 Zaměstnanecké výhody.....	16
3 Význam poskytování zaměstnaneckých výhod .....	22
4 Legislativní úprava zaměstnaneckých výhod v České republice .....	25
5 Zaměstnanecké výhody v systému odměňování pracovníků .....	31
6 Zaměstnanecké výhody ve vztahu k péči o pracovníky.....	34
7 Tvorba a aktualizace systému zaměstnaneckých výhod .....	37
8 Faktory ovlivňující systém zaměstnaneckých výhod.....	44
9 Empirické šetření: Identifikace postupů tvorby systému zaměstnaneckých výhod a faktorů ovlivňujících jeho podobu u vybraných zaměstnavatelů litoměřického okresu .....	49
9.1 Metodika empirického šetření.....	49
9.2 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace .....	52
9.2.1 Zaměstnanecké výhody ve Společnosti 1 .....	53
9.2.1.1 Podoba systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1.....	53
9.2.1.2 Aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1.....	56
9.2.1.3 Faktory ovlivňující proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2.....	58
9.2.2 Zaměstnanecké výhody ve Společnosti 2 .....	59
9.2.2.1 Podoba systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2.....	60
9.2.2.2 Tvorba systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2.....	61
9.2.2.3 Faktory ovlivňující proces tvorby systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3.....	63
9.2.3 Zaměstnanecké výhody ve Společnosti 3 .....	64
9.2.3.1 Podoba systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3.....	65
9.2.3.2 Aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3.....	66

9.2.3.3 Faktory ovlivňující proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3.....	69
9.2.4 Zaměstnanecké výhody ve Společnosti 4 .....	70
9.2.4.1 Podoba systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4.....	71
9.2.4.2 Aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4.....	72
9.2.4.3 Faktory ovlivňující proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4.....	74
10 Diskuse.....	76
11 Závěr .....	81
12 Soupis bibliografických citací.....	84
13 Přílohy.....	94
Příloha A: Zaměstnanecké výhody v modelu celkové odměny, Aon Hewit .....	94
Příloha B: Proces tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod .....	95
Příloha C: Prosba o umožnění realizace empirického šetření .....	96
Příloha D: Vzor informovaného souhlasu.....	97
Příloha E: Scénář rozhovoru .....	98
Příloha F: Karta respondenta .....	101
Příloha G: Nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnostech, které se zúčastnily empirického šetření.....	102
Příloha H: Proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1 .....	104
Příloha I: Proces tvorby systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2 .....	105
Příloha J: Proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3 .....	106
Příloha K: Proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4.....	107

## 0 Úvod

Zaměstnanecké výhody jsou efektivním nástrojem ovlivňování loajality a stabilizace zaměstnanců. Na počátku kvalitní nabídky zaměstnaneckých výhod, která organizaci poskytne maximální užitek, stojí dobře promyšlený plán tvorby systému zaměstnaneckých výhod. Pro jeho tvorbu je zcela zásadní identifikovat faktory, které systém zaměstnaneckých výhod ovlivňují, ať už se jedná o faktory na straně zaměstnanců, na straně organizace nebo faktory vnější.

Cílem předložené bakalářské práce je zpracovat proces tvorby systému zaměstnaneckých výhod a identifikovat faktory, které jsou významné pro tento systém, jeho funkčnost a efektivitu. Problematika tvorby systému zaměstnaneckých výhod není v dostupné odborné literatuře zpracována. Východiskem pro rozpracování postupu tvorby tohoto systému je analýza obecného postupu řízení projektů. Faktory vstupující do procesu tvorby systému zaměstnaneckých výhod jsou identifikovány na základě českých i zahraničních výzkumů.

Součástí práce je kvalitativní empirické šetření, jehož cílem je, prostřednictvím rozhovorů s personalisty vybraných středně velkých podniků litoměřického okresu, identifikovat postupy tvorby systému zaměstnaneckých výhod a faktory ovlivňující jeho podobu.

Oblasti zaměstnaneckých výhod se věnuje řada zahraničních i českých autorů. Práce čerpá základní teoretická východiska k zaměstnaneckým výhodám především z publikace Armstronga a Taylora, Kocianové a Koubka. Legislativní úprava zaměstnaneckých výhod vychází ze zákonů České republiky a Macháčkovy publikace zaměřené na daňovou problematiku. Faktory ovlivňující systém tvorby zaměstnaneckých výhod byly identifikovány analýzou českých a zahraničních výzkumů, které provedli mimo jiné Duda, Howe nebo Saranaya. Postupy projektového řízení, které tvoří rámec pro postup při tvorbě systému zaměstnaneckých výhod, byly popsány především na základě publikace Svozilové.

Práce je rozdělena do třinácti kapitol. První kapitola je věnována zaměstnaneckým výhodám z hlediska personální strategie a personální politiky. Jsou uvedeny historické etapy personálního řízení, pozornost je zaměřena na personální strategii a personální



politiku, včetně politiky zaměstnaneckých výhod. Druhá kapitola obsahuje obecné informace k zaměstnaneckým výhodám, kterými jsou kategorizace zaměstnaneckých výhod, způsoby jejich poskytování, preference zaměstnanců v oblasti výhod nebo personální marketing. Třetí kapitola je věnována významu poskytování zaměstnaneckých výhod, především pracovní spokojenosti a stabilizaci zaměstnanců. Čtvrtá kapitola je zaměřena na legislativní úpravu zaměstnaneckých výhod v zákoníku práce, zákonu o daních z příjmů a pojistných zákonech, tedy v zákoně o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a v zákoně o veřejném zdravotním pojištění. Následující dvě kapitoly pojednávají o dvou různých pohledech na zaměstnanecké výhody, které mohou mít jednak charakter odměny, jednak charakter péče o pracovníky. Zásadní význam má kapitola sedmá, v níž je zpracována tvorba a aktualizace systému zaměstnaneckých výhod, a kapitola osmá, která je věnována faktorům ovlivňujícím jeho podobu. Devátou kapitolu tvoří empirické šetření. Na základě polostrukturovaných rozhovorů s personalisty ze čtyř výrobních podniků litoměřického okresu jsou identifikovány postupy tvorby systému zaměstnaneckých výhod v těchto společnostech a popsány faktory, které tento systém ovlivňují. Nejprve je představena metodika empirického šetření. Následně jsou analyzovány a interpretovány výsledky šetření v rámci jednotlivých společností z výzkumného vzorku.

## **1 Zaměstnanecké výhody z hlediska personální strategie a personální politiky**

Personální strategie, její kvalita a způsob, jakým je realizována, má přímou souvislost s úrovní, na jaké se nachází personální řízení v organizaci. Současná podoba personální práce v organizacích pak více méně koresponduje s historickými etapami ve vývoji personálního řízení. Nejnižší stupeň personální práce, který doposud přetrvává v některých organizacích, je na úrovni personální administrativy, etapy, která se rozvíjela ve 30. letech 20. století. Jejím základním rysem je pasivní role personalistů, jejichž činnost spočívá v poskytování administrativních služeb a řešení požadavků a potřeb liniového managementu, a to především v oblasti pracovněprávní legislativy, zaměstnávání lidí, povinné péče o pracovníky, poskytování informací vedení organizace nebo vedení zaměstnanecké dokumentace (Kocianová, 2012, s. 73–77; Koubek, 2014, s. 14–15).

Další úroveň personálního řízení představuje, ve 40. až 70. letech se vyvíjející, etapa personálního řízení. Personální práce přechází z pasivní do aktivní role. Organizace vytvářejí koncepce personální a sociální politiky, rozvíjejí se personální útvary, zvyšuje se odbornost personálních pracovníků. K personálním činnostem se řadí rozvoj manažerů, plánování pracovních sil, systematické vzdělávání apod. Důraz je kladen na sociální klima v organizaci. Používají se softwarové aplikace. Na některých personálních činnostech spolupracují liniovní manažeři, nikoli však vrcholový management (Kocianová, 2012, s. 73–77; Koubek, 2014, s. 14–15).

Nejvyšší úroveň personální práce představuje koncept řízení lidských zdrojů, který se vyvíjí od 80. let 20. století. Personální řízení je součástí vrcholového řízení organizace a vedoucí pracovníci za něj přebírají odpovědnost. Charakteristickým rysem této etapy je strategický přístup a snaha o co největší využití lidského potenciálu. Pozornost se obrací k týmové práci, řízení kultury, výkonu a odměňování apod. Využívají se alternativní pracovní úvazky. Významnou formou odměňování se stávají zaměstnanecké výhody (Tamkin, 1997, s. 40–43; Kaufman, 2015, s. 404).

Terminologie užívaná v souvislosti s vývojovou etapizací personální práce ovlivnila terminologii používanou v celé personální oblasti. V odborné literatuře je tak možné setkat se s termíny strategie lidských zdrojů a politika lidských zdrojů, stejně tak jako personální strategie a personální politika. Tyto pojmy ovšem nemusejí odkazovat na danou vývojovou

etapu personální práce. Pokud je tedy v souvislosti s některou organizací zmiňována personální strategie, neznamená to nutně, že personální práce v této organizaci je realizována na úrovni personálního řízení, typického pro 40. až 70. léta 20. století. Především v anglosaské odborné literatuře se užívá termínů strategie lidských zdrojů a politika lidských zdrojů (Bird, Beechler, 1995; Boxall, 2006; McDermot, 2013; Armstrong, Taylor, 2015; Chowhan, 2016). Čeští autoři (Kocianová, 2012; Koubek, 2014) se přiklánějí k pojmům personální strategie a personální politika. Dále v textu bude uvedena terminologie v souladu s tím, jak ji používají jednotliví autoři.

Jak uvádí Koubek (2014, s. 23): „Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“ Armstrong a Taylor na základě výzkumů pojmenovaly dva typy strategií lidských zdrojů, které se uplatňují v organizacích – obecné a specifické. Obecná strategie lidských zdrojů reprezentuje systém postupů v řízení lidských zdrojů, které jsou organizací uplatňovány za účelem zlepšení výkonu organizace. Specifické strategie lidských zdrojů se vztahují k jednotlivým oblastem řízení lidských zdrojů, mezi které patří například řízení lidského kapitálu, společenská odpovědnost, angažovanost, vzdělávání a rozvoj, zaměstnanecké vztahy nebo odměňování (Armstrong a Taylor, 2015, s. 71).

Mezi specifické strategie lidských zdrojů se řadí i strategie zaměstnaneckých výhod. Ta představuje záměry organizace týkající se finančního rozpočtu a rozsahu a typu zaměstnaneckých výhod, které bude poskytovat (Armstrong, 2009, s. 382).

Neexistuje modelová strategie lidských zdrojů, kterou by mohly používat všechny organizace. Byla ovšem popsána obecná kritéria, ze kterých je při její tvorbě možné vycházet. Efektivní strategie lidských zdrojů by měla být vytvořena na základě odborně provedených analýz a studií. Měla by být dobře promyšlená a její jednotlivé části by se měly vzájemně posilovat a doplňovat. Efektivní strategie lidských zdrojů by měla odrážet potřeby liniových manažerů i jednotlivých zaměstnanců a především by měla uspokojovat potřeby organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 74).

Jak uvádí Kaufman (2015, s. 396), v posledních třiceti letech se výzkumy v oblasti strategického řízení lidských zdrojů zaměřovaly především na způsob, jakým strategie lidských zdrojů a personální činnosti ovlivňují výkonnost organizace. Výsledky těchto výzkumů potvrzují význam propojenosti strategie lidských zdrojů a strategie organizace.

Autoři se ovšem rozcházejí v názoru, zda je pro organizaci z hlediska zvýšení výkonnosti výhodnější uplatňovat tzv. čistou nebo hybridní strategii. Xie a Cooke například uvádějí tři základní strategie organizace a s nimi související strategie lidských zdrojů, které vedou k získání konkurenční výhody: snížení nákladů, zvýšení kvality a inovace. Pokud organizace uplatňuje čistou strategii, znamená to, že zvolí pouze jednu strategii a v souladu s ní nastaví všechny procesy a činnosti potřebné k jejímu dosažení. V případě hybridní strategie organizace uplatňuje kombinace strategických činností, které se váží k různým strategiím (Xie a Cooke, 2018, s. 3).

Zatímco Becker a Huselid (2006, s. 903) strategické činnosti definují jako procesy, které zahrnují vývoj produktů, strategické rozhodování a vytváření partnerství, Chowhan (2016, s. 117) jimi označuje procesy vycházející z klíčových voleb, které mají dopad na veškeré plánování a rozhodování v organizaci. Například rozhodnutí organizace stát se společností nabízející špičkové výrobky bude provázeno strategickými činnostmi jako je výzkum, vývoj nových produktů nebo výrobních procesů apod., zatímco rozhodnutí zaměřit se na co největší provozní efektivitu bude vyžadovat strategické činnosti jako je reorganizace pracovního procesu, spolupráce managementu a dělníků a zvýšení angažovanosti a dovedností zaměstnanců. Tento přístup umožňuje organizacím volit různé kombinace strategií, v závislosti na jejich aktuální situaci – uplatňují tedy tzv. hybridní strategii.

Thornhill a White (2007, s. 560) svým výzkumem ověřili, že dodržování čisté obchodní strategie vede k lepší výkonnosti organizace. Chowhan uvádí, že implementace relativně čisté strategie organizace může vést k její vyšší výkonnosti, než by tomu bylo u strategie hybridní, a to za předpokladu, že je provázána se strategií lidských zdrojů a souvisejícími personálními činnostmi. Pokud tato provázanost není zajištěna, pak čistá strategie může vést k horším výsledkům než strategie hybridní (Chowhan, 2016, s. 129). Je tedy možné, že se některé organizace rozhodnou pro hybridní strategii právě z toho důvodu, že nechtějí riskovat snížení výkonnosti organizace, ke kterému může docházet právě v období, kdy

organizace přechází na novou strategii a v souladu s ní nastavuje strategii lidských zdrojů a související personální činnosti.

Podle Xie a Cooke (2018, s. 3) se navíc organizace v praxi nedrží pouze jedné strategie, ale využívají různé strategie v různých obdobích, a to v závislosti na působení vnějších a vnitřních faktorů. Podmínkami, které mají vliv na personální řízení v organizaci, se zabývá například Kocianová. Z vnějších faktorů, které autorka uvádí, lze za zásadní považovat tyto: „... ekonomické podmínky, ..., vládní politika a legislativa, ..., aktuální situace na trhu práce ...“ (Kocianová, 2010, s. 14) Z vnitřních specifik z autorčina výčtu se jako nejvýznamnější jeví následující: „... charakter činnosti organizace, ..., strategie a politika organizace, ... velikost organizace ...“ (Kocianová, 2010, s. 15)

Stejně tak je podle Xie a Cooke (2018, s. 3) běžné, že v rámci jedné organizace, především pokud se jedná o organizaci s mezinárodní působností, mají jednotlivé závody nastavené různé strategie. Chowhan (2016, s. 117) uvádí, že konkurenceschopnost organizace tkví právě v rozdílu mezi strategií organizace a jejich jednotlivých závodů, kdy strategie organizace představuje celkový plán velkého diverzifikovaného podniku. Tato koncepce ovšem nevyklučuje implementaci tzv. horizontální strategie, která slouží k udržování provázanosti a koordinace jednotlivých strategií, včetně strategie lidských zdrojů.

Personální strategie je v organizaci realizována prostřednictvím personální politiky. „Personální politika je souborem relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti. Personální politika určuje pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci, způsoby jednání s lidmi a z nich odvozené principy jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních záležitostí. Personální politika definuje „obecný způsob jednání“, poskytuje rámec, v němž jsou přijímána odpovídající rozhodnutí.“ (Kocianová, 2010, s. 16)

Politiky lidských zdrojů v organizaci jsou vyjádřené buď explicitně, nebo pouze implicitně. Explicitně formulovaná politika lidských zdrojů musí obsahovat cíl, cílovou představu, strategii a strategický záměr. Její výhodou je konzistence a srozumitelnost rozhodovacích procesů. Nevýhoda spočívá v tom, že může být málo flexibilní nebo omezující. Explicitně vyjádřené politiky lidských zdrojů se často využívají například při uvádění nových

pracovníků do organizace. Implicitní politika lidských zdrojů se může týkat způsobu, jakým budou v organizaci zavedeny nové peněžní odměny (Armstrong a Taylor, 2015, s. 577).

Politiky lidských zdrojů mohou být formulovány jako souhrnné prohlášení hodnot organizace nebo v souvislosti s dílčími oblastmi řízení lidských zdrojů. Celková politika lidských zdrojů definuje hodnoty organizace, způsob, jakým plní svou společenskou odpovědnost a jaké zaujímá postoje ke svým zaměstnancům. Vztahuje se k takovým pojmům jako je spravedlnost, ohleduplnost, kvalita pracovního života, výkon, vzdělávání nebo pracovní podmínky. Je důležité, aby se hodnoty deklarované organizací nestaly pouze prázdnymi pojmy, především v situacích, kdy je potřeba přijmout neoblíbená rozhodnutí, jako je například propouštění zaměstnanců. Z toho důvodu je potřeba, aby byla celková politika lidských zdrojů převedena do praxe, k čemuž slouží specifické politiky lidských zdrojů. Ty se vztahují k takovým oblastem jako je věk a zaměstnávání lidí, šikana na pracovišti, rovné příležitosti, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odměňování apod. (Armstrong, 2007, s. 142–148).

Politika odměňování by měla být realizována takovým způsobem, aby zaměstnanci měli pocit, že dostávají, co potřebují a co jim bylo slíbeno, a to v souladu s jejich schopnostmi a hodnotou práce, kterou vykonávají. Dále by měla být věnována dostatečná pozornost jejich názorům a měli by být informováni o všech plánovaných změnách. Měli by rozumět tomu, jak systém odměňování funguje a jejich odměna by v porovnání s ostatními zaměstnanci organizace měla být přiměřená (Armstrong, 2009, s. 20).

Politika zaměstnaneckých výhod si podle Kocianové klade za cíl vytvořit soubor odměn, který bude dostatečně atraktivní a konkurenceschopný a umožní tak získat a udržet kvalitní zaměstnance. Cílem je dále sestavit takovou nabídku zaměstnaneckých výhod, která bude odpovídat potřebám zaměstnanců a bude přispívat ke zvyšování jejich loajality k organizaci (Kocianová, 2010, s. 164).

Procesu tvorby efektivní politiky lidských zdrojů by se vedle personálního oddělení měl, alespoň na základě konzultací, účastnit i management a případně i představitelé odborů. Armstrong a Taylor za základní východisko tvorby politiky lidských zdrojů považují pochopení hodnot a kultury organizace. Je potřeba, aby se zanalyzovaly externí faktory

působící na organizaci, především právní předpisy, a již existující politiky, vyjádřené explicitně i implicitně. S politikou lidských zdrojů, schválenou managementem a odborovou organizací, je potřeba informovat zaměstnance. Jelikož je organizace složitý systém, který se neustále proměňuje, pod vlivem řady vnějších a vnitřních faktorů, je nezbytné, aby politiky lidských zdrojů byly přezkoumávány a v případě potřeby měněny (Armstrong a Taylor, 2015, s. 584).

Za personální strategii a personální politiku organizace nese odpovědnost vrcholové vedení. Úkolem personálního oddělení je poskytovat poradenství, vzdělávání a personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i samotným zaměstnancům. Za realizaci personálních politik jsou odpovědní linioví manažeři (Kocianová, 2010, s. 14).

## 2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody tvoří důležitou součást celkového souboru odměn. Na rozdíl od jiných forem odměny nejsou vázány na výkon a zaměstnancům jsou poskytovány pouze z titulu zaměstnaneckého poměru. Zčásti mohou být vázány na pracovní zařazení nebo počet odpracovaných let. Podle autorů zaměstnanecké výhody nemají vliv na motivaci. Zlepšují ale blahobyt zaměstnanců a jejich význam tak spočívá především ve zvyšování pracovní spokojenosti a stabilizaci lidí. Zaměstnanecké výhody jsou také jedním z klíčových témat, které řeší odborové organizace při kolektivním vyjednávání, a často jsou součástí kolektivních smluv (Armstrong, 2009, s. 382; Kocianová, 2010, s. 164; Koubek, 2014, s. 319).

Zaměstnanecké výhody bývají označovány termínem péče o pracovníky nebo odměna. V kontextu tématu této práce péče o pracovníky označuje zaměstnanecké výhody, které jsou organizací poskytovány na základě zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (Česko, 2004, § 224–247), předpisů a kolektivních smluv vyšší úrovně. Jakákoli jiná plnění, která jsou zaměstnancům poskytována, ať už na základě kolektivní smlouvy, v případě, že v organizaci působí odborová organizace, nebo dobrovolně z rozhodnutí zaměstnavatele, jsou považována za odměnu.

Existuje velké množství zaměstnaneckých výhod a je možné je členit různým způsobem. Koubek (2014, s. 320) například rozlišuje výhody sociální povahy, mezi které patří životní pojištění, půjčky, mateřské školky apod.; výhody mající vztah k práci, jako je stravování, vzdělávání nebo výrobky organizace za zvýhodněnou cenu, a výhody vyplývající z postavení v organizaci, mezi které autor řadí služební automobily, náklady na reprezentaci atd. Macháček zaměstnanecké výhody dělí na: „... zdravotní benefity, důchodové benefity, benefity poskytované na pracovišti, benefity zaměřené na využití pracovního volna, benefity směřující ke vzdělání, platové a finanční benefity a benefity směřující k vybavení zaměstnance.“ (Macháček, 2017, s. 1) Výše uvedenou kategorizaci by bylo možné rozšířit o skupiny zaměstnaneckých výhod: alternativní pracovní úvazek (umožnění práce z domova), pracovní volno (dovolená delší než stanovuje zákoník práce), zaměstnanecké výhody vztahující se k soukromému životu zaměstnanců (příměstský tábor pro děti zaměstnanců, poradenská linka) a výhody směřující k budování vztahů mezi zaměstnanci (teambuilding, firemní večírek).



Zaměstnanecké výhody je dále možné dělit na plošné, které čerpají všichni zaměstnanci nebo volitelné, kdy si sami zaměstnanci mohou zvolit typ výhod, o které mají zájem. Plošné výhody bývají poskytovány po delší dobu, většinou několik let. Volitelné výhody jsou naproti tomu velmi flexibilní. Organizace je zavádějí, protože si uvědomují, že zaměstnanci některé plošně nabízené výhody nechťejí nebo si všech výhod necení stejně. Autoři se shodují, že systém flexibilních výhod lépe uspokojuje potřeby zaměstnanců, a proto jim umožňuje lépe využít finanční prostředky vynaložené organizací na zaměstnanecké výhody. Navíc jsou flexibilní výhody pro pracovníky atraktivnější, proto přispívají k získávání a stabilizaci lidí. Dojde-li ke sloučení organizací, zavedení systému flexibilních výhod pomáhá harmonizovat pracovní podmínky (Armstrong, 2009, s. 390; Koubek, 2009, s. 321–322).

Aby flexibilní výhody skutečně měly takový přínos, je potřeba, aby organizace pečlivě uvážila, jakou formou je bude poskytovat. Jednou možností je nákup poukázek, kdy si zaměstnanec může vybrat, které služby poukázkami uhradí, ale je omezen druhem aktivit a seznamem partnerských provozoven. Nevýhodou je, že zaměstnavatel nemůže kontrolovat, zda jsou tyto poukázky plně využívány. Může se tedy stát, že pracovník žádnou z nabízených služeb nevyužije, nebo poukázky prodá za nižší hodnotu, než kterou ve skutečnosti mají. Původní záměr se tak vytrácí. Zaměstnanec je bez výhody a organizace zbytečně vynakládá finanční prostředky.

S rychlým rozvojem komunikačních technologií se tato forma poskytování zaměstnaneckých výhod vytrácí a stále více organizací začíná upřednostňovat tzv. *cafeterie*. Jedná se o online systém odměňování, u kterého si zaměstnanci mohou vybrat konkrétní zaměstnanecké výhody podle svého uvážení. Přínos pro organizace spočívá v tom, že mohou průběžně sledovat stav využívání výhod a platí pouze za skutečně vyčerpané služby. Vysoce efektivní je forma úplného nebo částečného *outsourcingu*, kdy strategii určuje organizace, ale za realizaci je odpovědný dodavatel. Personální oddělení pak získává reporty o oblíbenosti zaměstnaneckých výhod ve vlastní organizaci i na trhu nebo o vývoji nabídky výhod apod. Nevýhoda spočívá v tom, že *cafeteria* systém je pro zaměstnance administrativně náročnější a vyžaduje určitý stupeň počítačové gramotnosti. Někteří pracovníci nemusejí být schopni si vhodně vybrat, což vede k jejich nespokojenosti. Ze špatné volby pak většinou neviní sebe, ale organizaci.

Z výsledků průzkumů zaměřených na poskytování zaměstnaneckých výhod vyplývá, že existují rozdíly v preferencích zaměstnanců podle věku, umístění v hierarchii organizace nebo oboru, ve kterém působí. Průzkumy také ukazují, že požadavky zaměstnanců se v průběhu let mění a podléhají určitým celospolečenským tendencím. Dále je zřejmé, že zaměstnavatelé nejsou schopni včas reagovat na požadavky svých pracovníků a mnohdy jim poskytují jiné zaměstnanecké výhody, než o které mají skutečně zájem.

Podle studie *Salary & Benefits Guide* mezinárodní personální agentury Robert Half byly v roce 2008 nejvíce využívanými zaměstnaneckými výhodami napříč obory mobilní telefony, pět týdnů dovolené, stravenky a notebooky. Zaměstnanci ale měli největší zájem o možnost využívat služební automobil i k soukromým účelům, pět týdnů dovolené, odborné vzdělávání a jazykové kurzy (Křížek, 2008, s. 28). Využívání služebního automobilu i k soukromým účelům se vždy řadilo k zaměstnaneckým výhodám určeným pro manažerské pozice. Je ovšem zarážející, že zaměstnavatelé nereagovali na požadavek svých zaměstnanců na vzdělávání.

V roce 2009, v důsledku ekonomické krize, začaly mnohé organizace snižovat finanční náklady na zaměstnanecké výhody. V rámci studie *Salary & Benefits Guide 2011–2012* téměř polovina respondentů potvrdila odebrání alespoň jedné výhody, nejčastěji se jednalo o 13. plat a jazykové kurzy. V roce 2011 zaměstnavatelé nejčastěji poskytovali pět týdnů dovolené, stravenky a pružnou pracovní dobu. Požadavky zaměstnanců se oproti roku 2008 posunuly k větší flexibilitě a možnosti dovolené. Za nejhodnotnější výhody zaměstnanci považovali dovolenou delší, než stanovuje zákoník práce, možnost práce z domova a pružnou pracovní dobu (Křížek, 2012, s. 60–61).

Od roku 2014 bylo možné pozorovat návrat české ekonomiky na růstovou trajektorii. Klesla nezaměstnanost, rostly mzdy. Tento stav trval do začátku roku 2020. Na organizace byl vyvíjen velký tlak v souvislosti se získáváním a stabilizací zaměstnanců. Bylo proto žádoucí, aby se snažily co nejvíce přiblížit jejich požadavkům. Z výzkumů ovšem vyplývá, že většina organizací nabízela pouze standardní řadu zaměstnaneckých výhod, bez ohledu na přání svých pracovníků. V roce 2016 byly podle průzkumu Urbancové a Šnýdrové (2017, s. 366), provedeného v 402 českých organizacích, nejčastěji poskytovanými výhodami mobilní telefony, stravenky a notebooky, a to přesto, že zaměstnanci si více

cenili takových zaměstnaneckých výhod, jako je flexibilita, možnost alternativních úvazků, přátelská organizační kultura (Urbancová a Šnýdrová, 2017, s. 357).

Objevily se ovšem i organizace, které se snažily nabídku výhod co nejvíce přizpůsobit přáním zaměstnanců. Společnost Aquasoft, která se v anketě „Best Employers“ společnosti Aon Hewitt opakovaně umístila mezi prvními deseti zaměstnavateli, pro své zaměstnance v roce 2014 zrealizovala mnoho společných akcí – lyžování, poznávací výlety, sportovní turnaje, outdoorové aktivity nebo rodinný den pro děti a rodiny zaměstnanců. Na základě přání pracovníků pak byl ve firmě vybudován firemní společenský klub nabízející možnost zahrát si šipky, kulečnick nebo si jen odpočinout (Kazdová, 2014, s. 17). Společnost Symbio, působící v oblasti digitálního marketingu a reklamy, pro své zaměstnance, kteří hrají na nějaký hudební nástroj, zřídila tzv. nahrávací studio. Dalším zajímavým počinem společnosti pak byly dílny, ve kterých dostali lidé možnost navrhovat projekty a realizovat nápady, které nemusely mít žádnou souvislost s prací (Kazdová, 2015, s. 18). Společnost Siemens se stala atraktivním zaměstnavatelem pro pracující rodiče, když pro svoje zaměstnance otevřela hned několik česko-anglických školek. Americké společnosti General Electric, Netflix nebo Virgin do svého portfolia zaměstnaneckých výhod zařadily neomezenou dovolenou. Kojící zaměstnankyně IBM pak jistě ocenily možnost přepravy mateřského mléka z kanceláří i ze služebních cest do jejich domovů, k dětem (Hníková, 2015, s. 22).

Hospodářská konjunktura v České republice trvala do března 2020, kdy se objevily první případy virové choroby covid-19. V reakci na vzniklou situaci se stát rozhodl vyhlásit nouzový stav doprovázený řadou omezení pro občany a organizace, byly uzavřeny státní hranice. Tyto restriktce vedly k ochromení českého i světového hospodářství. Dopady této situace na oblast zaměstnaneckých výhod v podnicích ještě nebyly zmapovány. Dá se ale předpokládat, že organizace budou výhody odebírat, protože nebudou mít dostatek finančních prostředků. Zároveň již nebude tak obtížné získat nové zaměstnance, jelikož dojde k nárůstu nezaměstnanosti. S největší pravděpodobností řada společností provede změny ve skladbě zaměstnaneckých výhod ve prospěch alternativních pracovních úvazků a výhod směřujících ke zdraví.

Většina organizací dnes nabízí standardní řadu zaměstnaneckých výhod, často právě z toho důvodu, že je poskytuje i konkurence. K tomu, aby výhody přispívaly k získávání a

stabilizaci zaměstnanců je ovšem třeba změnit přístup. Je nezbytné využít personální marketing – pravidelné průzkumy trhu, průzkumy zaměstnaneckých potřeb, dobře promyšlenou komunikační strategii a interní reklamu na nabízené zaměstnanecké výhody.

Autoři (Kocianová, 2010, s. 164; Koubek, 2014, s. 320; Tejnorová, 2013, s. 19) se shodují, že personální marketing v oblasti zaměstnaneckých výhod je zaměstnavateli často zanedbáván. Podle průzkumu *15th Annual Employee Benefit Trends Study* provedeného společností MetLife jsou informace týkající se zaměstnaneckých výhod pro více než třetinu zaměstnanců nesrozumitelné. Písemné materiály, pokud existují, většinou dostávají noví pracovníci při nástupu do organizace společně s jinými dokumenty a vzhledem k velkému množství informací je proto velmi často přehlédnou. Informace také bývají umístěny na vývěsky, které mají málo atraktivní vzhled, nebo jsou jen výjimečně aktualizovány, a proto jim není věnována pozornost (Tolentino, 2018, s. 28). Neefektivní komunikace tak má často za následek, že zaměstnanci nevědí, na co mají nárok, nebo nejsou schopni docenit výhody, které již dostávají, protože je nevnímají jako něco navíc. Náklady na zaměstnanecké výhody tvoří nezanedbatelnou část rozpočtu organizací. Pelc (2011, s. 16) odhaduje, že se jedná o 10 % hrubých příjmů zaměstnanců. Proto by se zaměstnavatelé měli zaměřit na to, aby zaměstnanci vnímali jejich skutečnou hodnotu.

Informace týkající se zaměstnaneckých výhod by tedy měly být především srozumitelné a jasné. Klíčovým hlediskem tvorby informačních materiálů jsou specifika skupiny zaměstnanců, pro kterou jsou určeny. Té by měl být přizpůsoben i jazyk. Main doporučuje, aby byla proškolená skupina zaměstnanců, která informace předá svým kolegům vlastními slovy (Main, 2017, s. 15). Dále je důležité zamyslet se nad způsobem, kterým budou informace předány. Koubek například zmiňuje podnikový rozhlas, nápadné plakáty na vhodných místech nebo schůzky se zaměstnanci (Koubek, 2014, s. 320). Mnohé organizace ovšem rozhlas nemají, schůzky jsou časově náročné. Podle Main se osvědčilo využívání moderních komunikačních technologií, sociálních sítí, webinářů nebo i zasílání zpráv prostřednictvím mobilního telefonu (Main, 2017, s. 15). Velice efektivní je podle Tolentino osobní přístup, kdy je komunikace sladěna s životním cyklem zaměstnance. Nejmladší zaměstnanci dostávají informace o možnostech vzdělávání, pracovníci s malými dětmi o možnosti umístění dítěte do firemní školky, o příměstském táboře organizovaném zaměstnavatelem apod. (Tolentino, 2018, s. 28). V neposlední řadě by zaměstnanci měli vědět, na koho se mohou obrátit, pokud si v oblasti zaměstnaneckých výhod nebudou

s něčím vědět rady a informace by měli dostávat průběžně, nejen se zavedením nové výhody.

### 3 Význam poskytování zaměstnaneckých výhod

Mezi jednotlivými organizacemi mohou existovat značné rozdíly v nabídce zaměstnaneckých výhod, kterou mají k dispozici pro své zaměstnance. Někteří zaměstnavatelé nabízejí pouze základní soubor výhod, na které pracovníkům vyplývá nárok ze zákona. Zaměstnavatelé, u kterých působí odborová organizace, navíc k tomuto souboru umožňují svým pracovníkům čerpat výhody, k jejichž poskytování je zavazuje kolektivní smlouva. Některé organizace ovšem nad rámec zákona nebo kolektivní smlouvy poskytují i celou řadu jiných zaměstnaneckých výhod a považují to za výraz péče o blahobyt a pohodu svých zaměstnanců. Hlavní důvod poskytování těchto dobrovolných výhod ovšem většinou spočívá v záměru organizace zvyšovat pracovní spokojenost a tím i oddanost a stabilizaci lidí a zajistit konkurenceschopnost celkového souboru odměn.

Zaměstnanecké výhody nabývají na významu v době hospodářské konjunktury, kdy organizace rostou a potřebují obsazovat nově vzniklá pracovní místa, což vede k úbytku volné pracovní síly na pracovním trhu. Zaměstnavatelé pak čelí problému s obsazováním nejen vysoce kvalifikovaných, ale i dělnických pozic. Vyústěním této situace často bývá přetěžování stávajících pracovníků nebo zaměstnávání cizinců. Některé organizace usilují o získání zaměstnanců konkurence.

Nejen v době nedostatku uchazečů o volná pracovní místa je ovšem potřeba zamýšlet se nad stabilizací zaměstnanců. Kvalitní pracovníci svým zaměstnavatelům pomáhají dosahovat cílů a přinášejí zisk, proto by pro každou organizaci mělo být prioritou takové lidi získat, rozvíjet, a především si je udržet. Armstrong uvádí, že z organizací většinou odcházejí právě ti kvalitní pracovníci, kteří jsou pro zaměstnavatele klíčoví, a jejich odchod může mít zcela zásadní dopad na chod podniku (Armstrong, 2007, s. 332).

Náklady spojené s odchodem pracovníků jsou velmi vysoké. Je nutné vzít v úvahu nejen faktory spojené s odchodem zaměstnance, jako například náklady na jeho mzdu nebo na administrativní práci personálního oddělení, ale i náklady spojené se získáváním a výběrem nového zaměstnance, jeho vzděláváním a výcvikem apod. (Armstrong, 2007, s. 319). Výše těchto nákladů se liší v závislosti na pozici, kterou odcházející pracovník vykonával, a Branham (2004, s. 10) odhaduje, že může dosahovat až 200 % roční mzdy zaměstnance.

Na loajalitu zaměstnanců k organizaci má bezesporu do jisté míry vliv situace na trhu práce, ale i všeobecně lze říci, že doba, po kterou jsou zaměstnanci ochotní pracovat pro jednu organizaci, se neustále zkracuje. Jak uvádí Main, ve Velké Británii byla v roce 1968 průměrná délka pracovního poměru u jednoho zaměstnavatele 20 let (Main, 1982, s. 330). V roce 2001 to už bylo jen 6 let (Armstrong, 2007, s. 332). Podle průzkumu Hay Group a Centre for Economic Business Research měla čtvrtina lidí na celém světě v úmyslu do konce roku 2018 začít novou kariéru (Kazdová, 2015, s. 20). Pro zaměstnavatele je tedy čím dál tím obtížnější získat a udržet si zaměstnance.

Proces stabilizace zaměstnanců může v organizaci plnit dvě různé funkce. V prvním případě organizace přistupují k cílené stabilizaci, protože k odchodům zaměstnanců dochází v takové míře, že to pro ně představuje riziko. Ve druhém případě zaměstnavatelé zavádějí opatření vedoucí k udržení zaměstnanců z důvodu prevence. Odchody zaměstnanců bezprostředně nepocítují jako problém, ale přejí si udržet stávající situaci.

Nejčastěji zaměstnanci jako důvod odchodu uvádějí, že jim byla jinou organizací nabídnuta vyšší mzda či plat, příležitost ke kariérnímu růstu nebo využití dovedností a talentu, případně lepší pracovní podmínky. Dále velmi často uvádějí, že z organizace odcházejí z důvodu špatného vztahu se svým nadřízeným nebo s kolegy (Branham, 2004, s. 15–18; Armstrong, 2007, s. 318).

Někteří autoři (Armstrong, 2009, s. 382; Kocianová, 2010, s. 164; Koubek, 2014, s. 319) se shodují, že na stabilizaci zaměstnanců mají vliv i zaměstnanecké výhody, což dokázaly např. výzkumy Fairrise (2004, s. 592) nebo Yamamoto (2011, s. 3560–3563). V rámci průzkumu *2007 Mercer Workplace Survey* sedm z deseti dotazovaných odpovědělo, že zaměstnanecké výhody jsou důvodem, proč pracují právě pro svého zaměstnavatele. Více než 60 % souhlasilo s tvrzením: „Díky zaměstnaneckým benefitům mám pocit uznání od zaměstnavatele.“ Většina respondentů (90 %) nesouhlasila s tvrzením, že zaměstnanecké výhody pro ně nemají význam (Miller, 2008, s. 56).

Se stabilizací zaměstnanců úzce souvisí pracovní spokojenost. Zejména pak byla zjištěna souvislost pracovní spokojenosti s takovým pracovním chováním, jako je absentérství a fluktuace. Absentérství je problém, který pro organizaci představuje velkou finanční zátěž. Příčinou časté neodůvodněné nepřítomnosti pracovníka bývá jeho nedostatečná

adaptace na práci, nesplněná očekávání a z toho vyplývající nespokojenost v práci. Důsledkem nespokojenosti v práci a častého absentérství je fluktuace. Zaměstnanec, kterého práce netěší do takové míry, že raději zůstává doma, nakonec většinou dobrovolně odchází. Štikar uvádí: „Nespokojenost odráží ztrátu zájmu o vykonávanou činnost, kterou pracovník řeší odchodem z organizace. Vztah nespokojenost – fluktuace ovlivňují některé osobnostní, např. nedostatečná identifikace s organizací, a situační faktory, např. situace na trhu pracovních sil.“ (Štikar, 2003, s. 118) VanYperen a Vliert pak ale poukazují na to, že někteří nespokojení zaměstnanci mohou v zaměstnání setrvat, protože nemají jinou příležitost, nebo jim ke změně brání mnoho překážek. Naopak jiní zaměstnanci, kteří jsou v zaměstnání spokojeni, mohou odcházet, protože mají lepší možnosti (VanYperen a Vliert, 2006, s. 621).

Některé průzkumy dokazují, že ke zvýšení pracovní spokojenosti mohou zaměstnavatelé přispět i správně nastavenou nabídkou zaměstnaneckých výhod. V zahraničí potvrdil pozitivní vliv výhod na spokojenost zaměstnanců např. průzkum autorů Donohue a Heywood (2004, s. 229) nebo Saranaya (2016, s. 45–46). V českém prostředí se tímto tématem zabývala Sokolová. Výzkumné šetření bylo realizováno dvakrát, a to v roce 2013, kdy se ho zúčastnilo 1776 respondentů, a v roce 2015, kdy výzkumný vzorek tvořilo 1470 lidí. Z průzkumu vyplynulo, že mzda a zaměstnanecké výhody mají významný vliv na pracovní spokojenost (Sokolová, 2016).

Význam zaměstnaneckých výhod je tedy možné spatřovat především ve stabilizaci zaměstnanců a pracovní spokojenosti. Velmi důležitá je také jejich role při budování image organizace, což souvisí i se získáváním nových pracovníků. Zaměstnanecké výhody jsou formou péče o zaměstnance a jako takové mohou být prostředkem ocenění s ohledem na délku zaměstnání, dlouhodobější zásluhy, funkci apod. Vůbec nejdůležitější je ale asi jejich význam při budování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Kislingerová, 2011, s. 18).



#### 4 Legislativní úprava zaměstnaneckých výhod v České republice

Zaměstnanecké výhody zaujímají důležité místo v legislativních předpisech České republiky. Nejvýznamnějšími z nich jsou zákoník práce, zákon o daních z příjmů a pojistné zákony, tedy zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a zákon o veřejném zdravotním pojištění. Tyto zákony jsou velmi často upravovány a měněny a společně s tím se mění i způsob, jakým jsou řešeny zaměstnanecké výhody.

Zaměstnanecké výhody zakotvené v zákoníku práce jsou obsaženy v kapitolách věnovaných péči o zaměstnance a odměňování pracovníků. Péči o zaměstnance je věnována část desátá, § 224–247, kde jsou upraveny: „... pracovní podmínky, odborný rozvoj a stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců ...“ (Česko, 2006, § 224–247)

V souvislosti s pracovními podmínkami se od zaměstnavatele vyžaduje, aby vytvářel takové prostředí, které zaměstnancům umožňuje bezpečně vykonávat svoji práci. Zaměstnavatel je dále povinen zajistit, aby zaměstnanci měli možnost bezpečně uschovat svoje oblečení a osobní věci. Organizace, které podle vyhlášky č. 114/2002 Sb. vytvářejí: „... fond kulturních a sociálních potřeb (organizační složky státu, státní příspěvkové organizace a příspěvkové organizace, které byly zřízeny územními samosprávnými celky) ...“ (Česko, 2002, vyhl. 114/2002 Sb.), společně s odborovou organizací rozhodují o tom, jak vysoký bude příděl do tohoto fondu a jakým způsobem z něj bude čerpáno. V této části zákona je dále uvedeno, při jakých příležitostech může zaměstnavatel zaměstnancům poskytovat odměnu. Jedná se například o pracovní nebo životní jubileum, odchod do penze apod. (Česko, 2002, vyhl. 114/2002 Sb.).

Odborný rozvoj zaměstnanců podle zákona 262/2006 Sb. představuje: „... zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace.“ (Česko, 2006, § 227–235) Vzdělávání přikládají někteří zaměstnanci značnou důležitost a uvádějí ho jako jeden z hlavních důvodů setrvání v organizaci. V případě nových zaměstnanců je velmi důležité věnovat pozornost organizaci a průběhu zaškolení a zaučení, které jsou významnou náplní období adaptace. Toto období je zkušební dobou nejen pro

zaměstnavatele, ale také pro zaměstnance, kterého vede k rozhodnutí, zda v organizaci setrvá či nikoli.

V pozdějších fázích kariéry zaměstnanci oceňují možnost prohlubování a zvyšování kvalifikace. „Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování.“ (Česko, 2006, § 230) Zákon přitom na jedné straně zaměstnanci ukládá povinnost si kvalifikaci prohlubovat a na straně druhé opravňuje zaměstnavatele, aby zaměstnanci nařídil se tímto způsobem vzdělávat. Jak je uvedeno v zákoníku práce (Česko, 2006, § 228): „... zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.“ Náklady za školení hradí zaměstnavatel, pokud se se zaměstnancem nedohodne jinak (Česko, 2006, § 230).

„Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření.“ (Česko, 2006, § 231) Jedná se tedy o studium nebo nějakou jinou formu přípravy za účelem získání vyššího stupně vzdělání zaměstnance. Důležitým předpokladem je, že dosažení tohoto vzdělání vychází z potřeb zaměstnavatele. „Uzavřeli-li zaměstnavatel se zaměstnancem v souvislosti se zvyšováním kvalifikace kvalifikační dohodu, je její součástí zejména závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i tehdy, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace.“ (Česko, 2006, § 231) Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může být dohodnut rozsah pracovního volna a výše náhrady mzdy. Nejedná se ovšem o povinnou součást kvalifikační dohody a minimální požadavky jsou stanoveny v zákoníku práce (Česko, 2006, § 231–235).

Jedním z nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých výhod jsou stravenky. Možná právě proto bývají zaměstnanci považováni za nárokovou část odměny, ne něčím navíc (Křížek, 2008, s. 28). Jak ale vyplývá ze zákoníku práce, povinností zaměstnavatele je pouze umožnit zaměstnancům stravování, což může znamenat např. vybudování kantýny v prostorách organizace. Za předpokladu, že to bylo stanoveno vnitřním předpisem nebo dohodnuto v kolektivní smlouvě, poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům stravování, přičemž stanoví i výši finančního příspěvku (Česko, 2006, § 236).

Poslední hlava zákoníku práce, vztahující se k péči o pracovníky, je zaměřena na ochranu: „... zaměstnankyň, zaměstnankyň-matek, zaměstnanců pečujících o dítě a jiné fyzické osoby a mladistvé zaměstnance ...“ (Česko, 2006, § 237–247) a zabývá se zvláštními pracovními podmínkami, které by pro ně zaměstnavatelé měli vytvořit. Zákoník práce přitom odkazuje na vyhlášku č. 180/2015 Sb., vydanou ministerstvem zdravotnictví, která přesně specifikuje druhy prací a typy pracovišť, které jsou těmto zaměstnancům zakázány. Jedná se například o práce, při kterých se využívají izolační dýchací přístroje, práce spojené s expozicí rizikovým chemickým látkám nebo s manipulací břemeny překračujícími určitou hmotnost (Česko, 2015, § 1–8).

Z některých ustanovení zákoníku práce vztahujících se k péči o pracovníky je zřejmé, že byla formulována s cílem hájit zájmy i pracujících rodičů a jejich dětí. „Požádá-li zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než 15 let, ..., o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.“ (Česko, 2006, § 241) Těhotné zaměstnankyně a zaměstnanci pečující o dítě mladší 1 roku nesmějí vykonávat práci přesčas. Kojící zaměstnankyně mají právo na více přestávek v práci. (Česko, 2006, § 241). Je ovšem otázka, nakolik jsou tyto povinnosti zaměstnavateli dodržovány. Často je ze strany zaměstnavatele i snaha zaměstnanci vyhovět, ale selhává realizace. Pracovník tak má například dohodnutou kratší pracovní dobu, ovšem objem práce zůstává stejný. V konečném důsledku tak pracuje stejně dlouho za méně peněz.

Do skupiny zaměstnanců, kterým je potřeba vytvořit zvláštní pracovní podmínky, dále patří osoby se zdravotním postižením. Ze strany zaměstnavatelů je k vytvoření takových podmínek potřeba vyvinout jisté úsilí, proto se je stát snaží motivovat různými nástroji. „Zaměstnavateli, který provádí na svém pracovišti přípravu k práci osob se zdravotním postižením, může Úřad práce uhradit náklady na přípravu k práci těchto osob.“ (Česko, 2004, § 73) Dále může zaměstnavatel získat příspěvek na: „... zřízení pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením ...“, nebo na „úhradu provozních nákladů vynaložených v souvislosti se zaměstnáváním osoby se zdravotním postižením.“ (Česko, 2004, § 74–76) U zaměstnavatelů s více než 25 zaměstnanci musí 4 % všech zaměstnanců tvořit osoby se zdravotním postižením. Všechny organizace nejsou schopny zaměstnat takový podíl zdravotně postižených osob a zákon jim proto umožňuje splnit tuto povinnost:

„... odebráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů, se kterými Úřad práce uzavřel dohodu o uznání zaměstnavatele (§ 78), nebo zadáváním zakázek těmto zaměstnavatelům nebo odebráním výrobků nebo služeb od osob se zdravotním postižením, které jsou osobami samostatně výdělečně činnými a nezaměstnávají žádné zaměstnance, nebo zadáváním zakázek těmto osobám, nebo odvodem do státního rozpočtu.“ (Česko, 2004, § 80)

Organizace mají možnost poskytovat svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody nad limit, který je stanoven v zákoníku práce. Zaměstnanecké výhody tak získávají charakter odměny. „Odchylná úprava práv nebo povinností v pracovněprávních vztazích však nesmí být nižší nebo vyšší, než je právo nebo povinnost, které stanoví tento zákon nebo kolektivní smlouva jako nejméně nebo nejvýše přípustné.“ (Česko, 2006, § 4a) Za zaměstnanecké výhody ve smyslu odměňování pracovníků, jejichž poskytování umožňuje zákoník práce, lze považovat: „... nadstandardní délku dovolené, vyšší výši odstupného při rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem, volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance, zavedení pružného rozvržení pracovní doby, zavedení konta pracovní doby, umožnění práce z domova, příplatek k výši nemocenských dávek do výše běžné mzdy zaměstnance, poskytování nadlimitní výše stravného při tuzemských pracovních cestách a nadlimitní výši stravného a kapesného při zahraničních pracovních cestách u zaměstnavatele podnikatelské sféry, zřizování firemních mateřských školek ad.“ (Macháček, 2017, s. 2) V oblasti mezd se pak jedná např. o odměnu za pracovní pohotovost vyšší než 10 % průměrného výdělku, příplatek ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí vyšší než 10 % základní sazby minimální mzdy, příplatek ke mzdě za práci přesčas vyšší, než je 25 % průměrného výdělku apod. (Česko, 2006, § 114–117).

Zaměstnanecké výhody z daňového hlediska řeší zákon o daních z příjmů. Při posuzování daňové výhodnosti je vždy potřeba posuzovat jak stranu zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Na straně zaměstnance mohou být zaměstnanecké výhody „... osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti.“ (Československo, 1992, § 6) Na straně zaměstnavatele mohou být poskytovány „... na vrub daňově i nedaňově uznatelných výdajů, z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo ze zisku po jeho zdanění.“ (Československo, 1992, § 6)

Podle zákona o daních z příjmů mohou být od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena nepeněžní plnění vynaložená organizací na úhradu rekvalifikace zaměstnanců nebo jejich odborného rozvoje, souvisejícího s předmětem činnosti zaměstnavatele, na úhradu stravování a nealkoholických nápojů, určených ke konzumaci na pracovišti nebo v rámci závodního stravování, příspěvky na sport, vzdělávání a rekreaci (např. ve formě služeb a zboží zdravotního charakteru, použití zařízení péče o děti předškolního věku, použití sportovních zařízení, ve formě příspěvku na kulturní nebo sportovní akce apod.). Od daně z příjmů může být dále osvobozeno poskytnutí rekreace, ovšem nejvýše 20.000 Kč ve zdaňovacím období, nebo poskytnutí daru do výše 2000 Kč na zaměstnance. Bezplatné jízdenky, osvobozené od daně, mohou svým zaměstnancům poskytovat provozovatelé veřejné dopravy osob. Zaměstnancům, kteří se dostanou do tíživé životní situace v důsledku živelné pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie může být zaměstnavatelem poskytnuta sociální výpomoc osvobozená od daně až do výše 500.000 Kč. Od daně z příjmů ze závislé činnosti je také osvobozen příspěvek na sociální a zdravotní pojištění do výše 50.000 Kč ročně nebo bezúročná zápůjčka zaměstnanci až do výše 300.000 Kč (Československo, 1992, § 6). „Pokud není poskytnutý zaměstnanecký benefit u zaměstnance osvobozen od daně z příjmu na základě ustanovení ZDP, bude peněžní nebo nepeněžní plnění zdaněno u zaměstnance z tzv. superhrubé mzdy, která v sobě zahrnuje i výši povinného pojistného hrazeného zaměstnavatelem.“ (Macháček, 2017, s. 11)

Pro zaměstnavatele je z hlediska daňové výhodnosti zaměstnaneckých výhod klíčovým ustanovením zákona o daních z příjmů § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. Na základě tohoto ustanovení jsou: „... výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců ...“ (Československo, 1992, § 24) daňově uznatelné za předpokladu, že nárok zaměstnanců je dán kolektivní smlouvou, vnitřním předpisem, pracovní smlouvou, popřípadě jinou smlouvou, která byla uzavřena mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Československo, 1992, § 24).

Daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele je podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, doplňkové penzijní spoření a penzijní nebo životní pojištění, příspěvek na dopravu pracovníků ze zaměstnání a do zaměstnání, výdaje na přechodné ubytování zaměstnanců, náklady na zvyšování a prohlubování kvalifikace a na rekvalifikaci pracovníků, pokud souvisí s předmětem

činnosti zaměstnavatele. Příspěvek na stravování zaměstnance je daňově uznatelným nákladem do výše 55 % ceny jídla poskytnutého za směnu. Studentům, kteří se připravují na výkon profese u zaměstnavatele, může být jako daňově uznatelný výdaj poskytován motivační příspěvek do výše 5000 Kč měsíčně nebo 10.000 Kč měsíčně, pokud se jedná o vysokoškolského studenta (Československo, 1992, § 24).

Podle § 24 odst. 1 a 2 lze obecné znění o daňově uznatelných nákladech využít například v případě poskytnutí služebního automobilu zaměstnanci pro služební a soukromé účely, prodej výrobků, zboží a poskytování služeb zaměstnancům se slevou nebo na provoz předškolního zařízení (Československo, 1992, § 24).

V souvislosti s finanční výhodností je na zaměstnanecké výhody dále možné pohlížet z hlediska pojistných zákonů, tedy zákona o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a zákona o veřejném zdravotním pojištění. Významnou úlohu přitom hraje vyměřovací základ zaměstnance pro pojistné na důchodové pojištění a pojistné na veřejné zdravotní pojištění, kdy se jedná o: „... úhrn příjmů ze závislé činnosti, které jsou (nebo by byly, pokud by podléhaly zdanění v ČR) předmětem daně z příjmů fyzických osob podle ZDP a nejsou od této daně osvobozeny a které zaměstnavatel zaměstnanci zúčtoval v souvislosti se zaměstnáním, které zakládá účast na nemocenském pojištění. Zúčtovaným příjmem se rozumí plnění, které bylo v peněžní nebo nepeněžní formě nebo formou výhody poskytnuto zaměstnavatelem zaměstnanci nebo předáno v jeho prospěch, popřípadě připsáno k jeho dobru, anebo spočívá v jiné formě plnění prováděné zaměstnavatelem za zaměstnance.“ (Macháček, 2017, s. 14)

Do vyměřovacího základu zaměstnance se podle zákona o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti nezahrnuje: „... náhrada škody, ...odstupné vyplacené zaměstnanci, ...věrnostní přídavek horníků, ...plnění, které bylo poskytnuté poživateli starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně ...“ nebo „...jednorázová sociální výpomoc poskytnutá zaměstnanci k překlenutí jeho obtížných poměrů ...“ (Československo, 1992, § 5)

## 5 Zaměstnanecké výhody v systému odměňování pracovníků

Odměňování je jedna z nejdůležitějších personálních činností. Nepředstavuje pouze mzdu či plat, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům výměnou za vykonanou práci. K dispozici je mnohem více forem peněžní a nepeněžní odměny, které se souhrnně označují jako celková odměna.

Každá organizace je jedinečná a má svoji vlastní představu o tom, jak mají být její zaměstnanci odměňováni, tedy svoji vlastní filozofii odměňování. Ta může být formulována prostřednictvím základních zásad, které jsou východiskem pro politiku odměňování a návodem, jak realizovat strategii odměňování. Za základní zásady odměňování lze považovat vytváření a uplatňování systému odměňování, který je efektivní, spravedlivý a transparentní a který podporuje dosahování cílů organizace; odměňování podle hodnoty, kterou mají zaměstnanci pro organizaci; poskytování odměn, které jsou atraktivní pro stávající i potenciální pracovníky; udržování odměn, které jsou spravedlivé a konkurenceschopné; delegování odpovědnosti za odměňování na liniové manažery (Armstrong a Taylor, 2015, s. 414).

Na strategii odměňování má významný vliv pojetí celkové odměny, které je podle Armstronga (2009, s. 520): „... holistickým, celostním přístupem: nespolehná na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování a věnuje pozornost každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby našli uspokojení prostřednictvím práce.“ Pojetí celkové odměny představuje přístup, který upozorňuje zaměstnavatele na to, že by měli zvážit více možností, jak odměňovat zaměstnance, než jen peněžní odměnu a zaměstnanecké výhody. Jeho cílem je vytvořit atraktivní hodnotnou nabídku a stabilizovat tak stávající zaměstnance a přilákat nové pracovníky (Armstrong, 2009, s. 520).

Pro znázornění celkové odměny se často používá model od společnosti Towers Perrin, který je tvořen maticí se čtyřmi poli, v níž se stýká vliv čtyř kategorií odměn – transakční (hmotné), relační (nehmotné), individuální a společné. Transakční odměnu tvoří peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Poskytování tohoto typu odměn je pro organizaci důležité z důvodu stabilizace a získávání zaměstnanců. Nicméně, pro konkurenci je velmi snadné je zkopírovat. Do kategorie relačních odměn se řadí vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Tento typ odměn není tak jednoduché zkopírovat, proto jejich poskytování

přináší organizaci konkurenční výhodu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424). Mezi zaměstnanecké výhody v konceptu celkové odměny Kocianová řadí: „... příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na soukromé životní pojištění, prodlouženou dovolenou, zdravotní dny volna a zdravotní péči.“ (Kocianová, 2010, s. 162)

Koubek (2014, s. 283) upozorňuje, že se stále více do popředí zájmu dostávají tzv. vnitřní odměny, které v pojetí Towers Perrin patří do kategorie odměn nehmotných. „Souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod.“ (Koubek, 2014, s. 283) Jedná se o odměnu, která je vázána na typ osobnosti zaměstnance a nachází se tedy mimo oblast kontroly organizace. Nicméně, organizace může poměrně dobře ovlivňovat tuto kategorii odměn, a to například tím, že zaměstnanci poskytnou dostatečnou autonomii, bude mu zadávat úkoly, které jsou pro něj atraktivní a při jejichž plnění bude moci naplno využít své schopnosti apod.

Nehmotné odměny posilují hodnotu odměn hmotných, proto se doporučuje používat kombinaci obou (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424). Jak ovšem uvádí Koubek (2014, s. 285) v praxi se, zejména v českém prostředí, většina zaměstnavatelů orientuje spíše na peněžní odměňování, v menší míře pak na zaměstnanecké výhody.

Společnost Aon Hewit používá model celkové odměny, který je rovněž tvořen čtyřmi kvadranty a je v podstatě srovnatelný s koncepcí Towers Perrin. Zajímavý je ovšem způsob, jakým jsou do jednotlivých kvadrantů rozděleny zaměstnanecké výhody (Příloha A: Zaměstnanecké výhody v modelu celkové odměny, Aon Hewit). Plošně poskytovanými zaměstnaneckými výhodami založenými na zkušenosti jsou výhody vztahující se ke zdravotní péči (zdravotní pojištění, lékařská vyšetření), zatímco plošné zaměstnanecké výhody finančního charakteru představují výhody související s odchodem do důchodu (penzijní pojištění, nákup akcií). Jednotlivcům poskytované výhody s elementem zkušenosti jsou ty, které přispívají k dobrému zdravotnímu a psychickému stavu (nadstandardní lékařská vyšetření). Výhody finanční, které mohou čerpat jednotlivci, umožňují sladění pracovního a osobního života. Jedná se například o dny volna, péče o děti/ seniory, alternativní pracovní úvazky (Kwon a Hein, 2013, s. 32).



Kwon a Hein k této koncepci celkové odměny navíc uvádějí komplementární model, který má zaměstnavatelům pomoci rozlišit hodnotu jednotlivých složek celkové odměny. Má tedy sloužit k tomu, aby organizace v souvislosti s odměňováním začaly zcela nově uvažovat o tom, na jaké složky odměny je potřeba soustředit energii, čas a finance. Tento model sestává ze čtyř kategorií odměn. Tu nejméně důležitou z nich tvoří odměny, které zaměstnavatel pouze zprostředkovává. Jsou hrazeny samotným zaměstnancem, nebo v některých případech třetí stranou, a patří mezi ně například zdravotní nebo sociální pojištění. Další skupinou jsou základní odměny, které organizace poskytují jen proto, že je nabízí konkurence. Jedná se například o zaměstnanecké výhody poskytované při odchodu do důchodu nebo zaměřené na zdravotní péči. Většího významu nabývají výhody, které jsou poskytované na základě určitého požadovaného chování nebo výkonu zaměstnance. Ty tvoří například nadstandardní lékařská vyšetření. Největší pozornost by zaměstnavatelé měli věnovat poslední skupině zaměstnaneckých výhod, kterou tvoří nanejvýš tři typy odměny, které organizaci odlišují od konkurence (Kwon a Hein, 2013, s. 34). Výhodou této koncepce je, že pomáhá organizacím ujasnit si, které zaměstnanecké výhody jsou více důležité než jiné a kam by tedy měly soustředit větší pozornost v průběhu celé tvorby systému zaměstnaneckých výhod – od sestavení nabídky výhody po způsob, jakým o nich budou informováni zaměstnanci.

Většina velkých organizací je v současné době schopna poměrně dobře vytvořit a spravovat svůj systém zaměstnaneckých výhod. Často tak ale činí nezávisle na jiných procesech, které v organizaci probíhají. Posuzování systému zaměstnaneckých výhod v rámci konceptu celkové odměny organizaci přináší větší atraktivitu vzhledem k potenciálním zaměstnancům, udržení zaměstnanců stávajících a jejich větší angažovanost.

## 6 Zaměstnanecké výhody ve vztahu k péči o pracovníky

Péče o pracovníky je v teorii i praxi často užívaným synonymem pro zaměstnanecké výhody. Jejím poskytováním sledují organizace tři druhy zájmů a cílů. První skupinu tvoří celospolečenské zájmy a cíle, které souvisejí například s občanskými právy nebo zdravím člověka. Do druhé skupiny patří individuální zájmy a cíle člověka, které souvisejí s pracovní spokojeností. Třetí skupinou jsou zájmy a cíle organizace, tedy stabilizace zaměstnanců apod. (Kocianová, 2010, s. 186). Jak uvádí Koubek: „Péči o pracovníky jako personální činností pochopitelně sleduje zaměstnavatel své zájmy, musí však respektovat i celospolečenské zájmy a individuální zájmy pracovníků. Často má dokonce sklon tvářit se tak, jako by i povinnosti uložené mu v této oblasti zákony, byly výrazem jeho vlastní péče o pracovníky.“ (Koubek, 2014, s. 344)

Termín péče o pracovníky nemá v odborné literatuře jednotné vymezení. Koubek rozlišuje tři typy péče – povinnou, smluvní a dobrovolnou. Povinná péče o pracovníky vychází ze zákonů, předpisů a kolektivních smluv vyšší úrovně. Smluvní péče se řídí kolektivními smlouvami organizací a dobrovolná péče o pracovníky reflektuje personální politiku organizace a snahu zaměstnavatele zlepšit svoje postavení na pracovním trhu (Koubek, 2014, s. 343). Podle Koubka péče o pracovníky ve svém nejširším pojetí zahrnuje: „... oblast pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti, ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám a oblast péče o životní prostředí.“ (Koubek, 2014, s. 343)

Na rozdíl od Koubka definuje Armstrong péči o pracovníky jako oblast služeb zaměstnancům, přičemž rozlišuje služby individuální a skupinové. Služby individuální jsou zaměstnancům poskytovány, ocitnou-li se v situaci, kdy je postihnou rodinné problémy nebo problémy v zaměstnání, onemocní apod. Mezi skupinové služby se řadí například sportovní a společenská zařízení, kluby pro penzionované zaměstnance, mateřské školy atd. (Armstrong, 2007, s. 686). Rozhodne-li se organizace poskytovat služby péče o pracovníky, ať už individuální či skupinové, měla by dodržovat určité zásady.

Poskytuje-li zaměstnavatel individuální služby, měl by mít na paměti, že pomoc jedincům by ve svém důsledku měla pomoci organizaci. V případě, kdy zaměstnanec onemocní, to znamená jeho rychlejší návrat do zaměstnání. Velmi důležitým prvkem při poskytování individuální péče je dále budování vztahu založeného na důvěře. Jen tak je možné efektivně poskytovat pomoc zaměstnancům, kteří se ocitli v tíživé životní situaci, jakou je úmrtí blízké osoby, finanční či rodinné problémy.

Služby skupinové péče jsou velmi finančně nákladné a zaměstnavatel by je měl poskytovat pouze za předpokladu, že po nich existuje skutečná poptávka. Nejčastějším důvodem pro zřízení stravovacího či sportovního zařízení nebo například mateřské školy je nedostatek takových zařízení v místě, kde se organizace nachází (Armstrong, 2007, s. 687–690).

V této práci jsou pojmem péče o pracovníky označeny pouze zaměstnanecké výhody, které jsou organizací poskytovány na základě zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (Česko, 2004, § 224–247), předpisů a kolektivních smluv vyšší úrovně. Zákoník práce upravuje: „... pracovní podmínky, odborný rozvoj a stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců ...“ (Česko, 2004, § 224–247)

Agendu související s poskytováním služeb péče o pracovníky má v organizaci na starosti personální oddělení. Velmi důležitá je ovšem také role přímých nadřízených, kteří mají k zaměstnancům velmi blízko a měli by tedy mít přehled o jejich potřebách a problémech ovlivňujících jejich pracovní činnost. Služby péče o pracovníky je možné zajistit i prostřednictvím externích agentur, které nabízejí konzultace týkající se širokého spektra oblastí lidského života, od šikany na pracovišti po problémy s alkoholem. Tyto konzultace jsou většinou prováděny po telefonu.

Někteří autoři poukazují na to, že se objevují argumenty vystupující proti poskytování služeb péče o pracovníky zaměstnavateli. Jednak je sociální péče řízena státem a zaměstnavatelé tak pouze duplikují to, co už je zavedené. Jednak by měla být striktně dodržována hranice mezi pracovním a mimopracovním životem zaměstnanců. Dále bývá zpochybňována souvislost mezi péčí o pracovníky a jejich loajalitou k organizaci (Armstrong, 2007, s. 685; Koubek, 2014, s. 343).

Navzdory těmto argumentům lze ovšem v poslední době pozorovat tendenci ke stále většímu rozšiřování a výraznější pestrosti forem péče o pracovníky. Zaměstnavatelé si jsou vědomi toho, že se jedná o poměrně efektivní nástroj personálního marketingu, přispívající k utváření dobré pověsti organizace. Jak uvádí Koubek (2014, s. 344): „Péče o pracovníky totiž nemá – jak si někteří u nás představují – primárně sociální cíle, není sama o sobě cílem, ale je nástrojem získávání, stabilizace a motivování pracovníků organizace a v první řadě tak slouží jejím zájmům.“ Armstrong (2007, s. 685) dále upozorňuje na to, že zaměstnavatelům by neměly být lhostejné osobní problémy jeho zaměstnanců, protože velmi často souvisejí s prací a mohou být také příčinou nižší efektivity pracovníků.

## 7 Tvorba a aktualizace systému zaměstnaneckých výhod

Správně vytvořený systém zaměstnaneckých výhod může hrát významnou roli při získávání a stabilizaci zaměstnanců, při zvyšování jejich blahobytu a zlepšování postoje, který zaujímají k organizaci, proto je žádoucí, aby mu ze strany zaměstnavatele byla věnována patřičná pozornost. V nově vzniklých organizacích je potřeba vytvořit zcela nový systém zaměstnaneckých výhod. V již existujících společnostech dochází dle potřeby k úpravám, které se mohou týkat zavedení nových zaměstnaneckých výhod a zrušení těch, které již zaměstnanci nejsou využívány, změn ve správě výhod, nákladů na straně zaměstnavatele apod.

V dostupné odborné literatuře není proces tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod zpracován. Je ovšem možné vycházet z obecných zásad projektového řízení, jelikož proces tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod naplňuje definici projektu. Podle Svozilové je projekt (2011, s. 22): „... jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn, definováno datum začátku a konce uskutečnění, stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“ Fáze projektového řízení jsou následující (Svozilová, 2011, s. 37):

1. Jmenování manažera projektu
2. Jmenování členů týmu
3. Konceptuální návrh
4. Definice projektu
5. Předání plánu projektu ke schválení
6. Produkce
7. Monitorování a kontrola
8. Uzavření projektu

Fáze procesu tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod je možné definovat na základě fází projektového řízení (viz Příloha B: Proces tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod). V první fázi procesu tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod je nutné **jmenovat manažera projektu**. Vedením projektu by mělo být pověřeno personální oddělení. V menších organizacích bude manažerem projektu jmenován HR generalista nebo HR manažer, ve větších organizacích jím bude jmenován

pracovník specializovaný na zaměstnanecké výhody nebo odměňování. Vedoucí projektu je klíčovou osobností, která ovlivňuje veškeré projektové činnosti, od výběru členů projektového týmu, přes vytvoření plánu projektu, koordinaci naplánovaných aktivit až po informování zaměstnanců.

Ve druhé fázi procesu tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod je třeba **jmenovat členy týmu**. Kvalita projektu je zcela závislá na lidech, a to nejen na jejich individuálním výkonu, ale i na činnosti celého týmu. Výběr vhodných pracovníků je proto nanejvýš důležitým úkolem manažera projektu. Jak uvádí Svozilová, aby bylo „... řízení projektu maximálně efektivním procesem, je potřeba vytvořit přechodnou strukturu rolí, popsat vztahy mezi těmito rolemi, rozdělit rozhodovací autoritu tak, aby úkony řízení měly své opěrné body – řídicí a výkonné složky – a aby bylo jasné rozdělení odpovědnosti za splnění dílčích úkolů a za jejich syntézu a splnění celkového cíle projektu.“ (Svozilová, 2011, s. 25) Počet a složení členů týmu je závislé na náročnosti projektu. Nezbytná je účast pracovníka personálního oddělení, který je v roli manažera projektu, a pracovníka finančního oddělení, nejčastěji finančního ředitele, který na projekt vyčlení potřebný rozpočet. Pokud se předpokládá využití online řešení, jako např. cafeteria systému, je potřeba součinnosti IT oddělení. Dále je možné využít služeb externího konzultanta, jehož přínos spočívá především ve zkušenostech s realizací podobných projektů v jiných organizacích a tím i větší šance na dosažení vytčených cílů. Alespoň na základě konzultací by se tohoto procesu měl účastnit i management a případně i zástupci odborové organizace.

Na oblast zaměstnaneckých výhod by mělo být nahlíženo jako na systém, tzn., členové týmu by měli k realizaci projektu zvolit systémový, případně systematický přístup. Jak vyplývá z definice Bartoňkové, v rámci systémového přístupu lze oblast zaměstnaneckých výhod vnímat jako subsystém, který spolupracuje s jinými subsystémy v organizaci, je jimi ovlivňován a zároveň je sám ovlivňuje (Bartoňková, 2010, s. 108). Za systematický přístup pak lze považovat logickou návaznost jednotlivých stadií procesu tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod. V souladu se systémovým přístupem je nezbytné, aby po prvních dvou fázích, kdy je jmenován manažer projektu a sestaven projektový tým, byl proveden **sběr dat** – tedy informací o faktorech z vnějšího a vnitřního prostředí organizace, které budou do projektu vstupovat. Sběr dat Svozilová neuvádí jako jednu z fází projektového řízení (Svozilová, 2011). Ovšem v případě tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod se jedná o zcela zásadní činnost. Vnější faktory představují

například situaci na trhu práce nebo současnou legislativní úpravu zaměstnaneckých výhod. V souvislosti s vnitřním prostředím je možné hovořit o faktorech na straně organizace, jako je například personální politika a personální strategie, charakter činnosti, konkurenceschopnost atd., a faktorech na straně zaměstnanců, mezi které je možné zařadit sociální strukturu, význam, který pracovníci zaměstnaneckým výhodám přikládají apod.

V případě, že projektový tým má k dispozici všechny potřebné informace, je možné přistoupit k vytvoření **konceptuálního návrhu**. Koncepce systému zaměstnaneckých výhod znamená určení základního smyslu tohoto systému, jeho pojetí, postavení v organizaci, stanovení cílů. Jedná se v podstatě o konkretizaci politiky zaměstnaneckých výhod. Konceptuální návrh by měl obsahovat: „... formulaci základních záměrů, hodnocení přínosů a dopadů realizace projektu, předběžnou analýzu rizik, odhady nákladů a času potřebného na vlastní realizaci.“ (Svozilová, 2011, s. 37) Základní záměr projektu by měl odrážet podnikovou strategii, politiku lidských zdrojů a v neposlední řadě politiku zaměstnaneckých výhod. Jedná se o konkretizaci potřeb organizace, která vychází z požadavků zaměstnanců, situace na pracovním trhu, nabídky konkurence v dané oblasti a dalších faktorů z vnějšího a vnitřního prostředí organizace.

Jinak bude management formulovat záměr projektu tvorby zaměstnaneckých výhod v období hospodářské krize a vysoké nezaměstnanosti a jinak potom v období konjunktury. V prvním případě bude chtít většina organizací na zaměstnanecké výhody vynakládat co nejmenší finanční prostředky a velmi pravděpodobně se omezí pouze na ty, které jsou stanovené zákonem, případně vyžadované odborovou organizací. Ve druhém případě budou zaměstnavatelé nuceni nabídnout větší pestrost, aby byly schopni obstát v konkurenčním boji o zaměstnance. Dalším významným kritériem z hlediska rozhodování o systému zaměstnaneckých výhod je například i velikost organizace a typ organizační struktury. Velké organizace se strnou organizační strukturou mnohem pravděpodobněji zvolí flexibilní systém výhod a budou svým zaměstnancům nabízet větší rozsah výhod než malí zaměstnavatelé s plochou strukturou.

Ve fázi konceptuálního návrhu projektu tedy management musí rozhodnout o typech zaměstnaneckých výhod, jejich hodnotě (např. v případě stravenek) nebo rozsahu (např. v případě dovolené) a jaký rozpočet na ně vyčlení. Dále je potřeba, aby vedení došlo k závěru, zda budou všem zaměstnancům poskytovány stejné výhody, nebo existují-li

některé skupiny zaměstnanců, které budou dostávat jiné zaměstnanecké výhody než ostatní. Může se jednat o zaměstnance, kteří mají pro organizaci mimořádný přínos, jako např. výzkumní pracovníci, obchodníci nebo management. V neposlední řadě je důležité, aby management zvážil, zda zvolí flexibilní systém výhod.

Zcela zásadní význam má pro projekt stanovení cíle, jelikož definuje očekávané výstupy a je určujícím východiskem pro plánování postupů v rámci projektu. K formulaci cílů se často využívá technika SMART (S – specific, M – measurable, A – agreed, R – realistic, T – time-related), podle které by měly být cíle definovány tak, aby byly konkrétní, měřitelné, dohodnuté, realistické a časově ohraničené (Armstrong, Taylor, 2015, s. 395). V organizaci, kde personalistka každý měsíc ručně počítá stravenky pro každého zaměstnance, může být jeden z cílů projektu formulován následujícím způsobem: Snížení administrativní zátěže personálního oddělení o 5 % zavedením online systému zaměstnaneckých výhod.

Důležitou součástí konceptuálního návrhu je stanovení ceny projektu. Při sestavování rozpočtu na projekt tvorby systému zaměstnaneckých výhod je třeba počítat s náklady na pracovní sílu, pořízení technologií a vybavení, školení pracovníků. Většina členů týmu bude z řad zaměstnanců, kteří na projektu budou pracovat v rámci pracovní doby. V souvislosti s pracovní silou je tedy potřeba počítat pouze s náklady na externího konzultanta, pokud se vedoucí projektu rozhodne jeho služby využít, případně s finanční odměnou jako motivací pro členy týmu. V případě, že se organizace rozhodne pro online řešení zaměstnaneckých výhod, typu cafeteria systém, bude třeba vyčlenit finanční prostředky na pořízení potřebného softwaru a zaškolení pracovníka organizace, který ho bude spravovat. Dále je třeba počítat s částkou na jeden či více počítačů, které by mohli za účelem správy svého souboru výhod využívat ti zaměstnanci, kteří ho jinak nemají k dispozici apod.

Pokud je vypracován konceptuální návrh, je možné přistoupit k další fázi, kterou je **definice projektu**. Jedná se o proces plánování, v jehož průběhu členové týmu provedou detailní analýzu z hlediska nákladů, času, technologií a pracovních zdrojů. Úkolem manažera projektu je vytvoření podrobného rozpisu úkolů projektu, jehož součástí je i určení odpovědnosti za dílčí aktivity, časový harmonogram a finanční rozpočet. Tento rozpis prací má velký význam, protože propojí časový rámec a rozpočet s jednotlivými cíli



projektu. Zároveň je podkladem pro analýzu možných rizik a snížení jejich dopadů (Svozilová, 2011, s. 134).

Svozilová (2011, s. 135) doporučuje, aby byl rozpis kroků projektu společným dílem všech členů týmu, jelikož budou za projekt cítit větší odpovědnost a zvýší se jejich angažovanost. V případě, že manažer projektu není odborníkem na některou oblast projektu, vyjádří se k ní jiný pracovník, čímž dojde k minimalizaci chybných rozhodnutí na samém začátku. V etapě plánování hraje významnou roli i externí konzultant, pokud se ho organizace rozhodla oslovit. Jeho úloha spočívá v tom, že dodá informace z podobných již realizovaných projektů a zajistí tak vlastně podklad pro vytvoření rozpisu prací, který bude dále přizpůsoben organizaci.

Ve fázi konceptuálního návrhu projektu management rozhodl o typech a rozsahu nebo hodnotě zaměstnaneckých výhod, zda budou poskytovány plošně všem zaměstnancům nebo zda si pracovníci svoje výhody budou moci spravovat sami prostřednictvím některého online nástroje. Ve fázi definice projektu je úkolem projektového týmu, a zejména personalisty, rozhodnout, kterým skupinám zaměstnanců budou zaměstnanecké výhody poskytovány a v jaké výši.

Součástí rozpisu prací by mělo být přidělení odpovědnosti za realizaci výběrových řízení na dodavatele jednotlivých zaměstnaneckých výhod, vytvoření potřebných vnitřních předpisů a formulářů a také jmenování pracovníka, který bude odpovědný za informování zaměstnanců. Rozhodnutí o přidělení odpovědnosti za tyto činnosti bude záviset na procesech v jednotlivých organizacích. V některých společnostech bude výběrové řízení na dodavatele zaměstnaneckých výhod realizovat personální oddělení, jinde to bude oddělení nákupu.

Konceptuální návrh a definice projektu jsou fázemi plánování, jejichž vyústěním je plán projektu, který obsahuje rozpis prací, časový harmonogram a plánovaný rozpočet. V další fázi je **plán projektu předán ke schválení managementu**. Pokud jsou v organizaci zastoupeny odbory, je na místě, aby měli jejich zástupci možnost se k návrhu vyjádřit.

Po ukončení všech schvalovacích procedur fáze plánování projektu a přidělení potřebných zdrojů, může projektový tým přistoupit k fázi **produkce**, neboli vlastní realizaci projektu.

Jedná se o všechny činnosti, které jsou zaměřeny na koordinaci a výkon již naplánovaných aktivit, řízení subdodávek, kontrola kvality, testování výstupů. Velmi důležitou součástí této fáze je kvalitní a efektivní komunikace mezi členy projektového týmu.

Většinu zvolených zaměstnaneckých výhod budou zajišťovat externí dodavatelé, na které odpovědní členové týmu ve fázi produkce zrealizují výběrová řízení. Lovewell doporučuje, aby si zaměstnavatel nejprve dobře rozmyslel, čeho chce výběrovým řízením dosáhnout. Pokud je jeho cílem vyměnit stávajícího dodavatele zaměstnaneckých výhod, měl by od zaměstnanců, kteří s ním spolupracují, zjistit, jaké jsou jeho silné a slabé stránky a jak by si představovali spolupráci s novým dodavatelem. Pozornost by měla být věnována pozvánce k výběrovému řízení, jejíž součástí by měl být dobře promyšlený strukturovaný dotazník, který usnadní porovnání odpovědí jednotlivých kandidátů s kritérii organizace. Uchazeči, kteří nejlépe odpovídají požadavkům zadavatele, by měli být pozváni na výběrový panel, kterého se zúčastní i všichni zaměstnanci, kteří s dodavatelem budou v kontaktu. Potom, co je zvolen vítězný kandidát a výběrové řízení je ukončeno, měl by zaměstnavatel všem neúspěšným uchazečům poskytnout zpětnou vazbu (Lovewell, 2009, s. 3–5). Hlavními kritérii při výběru dodavatelů zaměstnaneckých výhod budou pravděpodobně cena, kvalita produktu či služby a reference. Více hledisek bude potřeba brát v úvahu například u výuky jazyků nebo u dodavatele online systému cafeteria. Spolupráci se zvolenými dodavateli potvrdí management organizace podpisem smlouvy, ve které budou specifikovány požadavky obou stran.

V dalším kroku fáze produkce odpovědní pracovníci vytvoří vnitřní směrnice, ve kterých bude uveden postup při poskytování zaměstnaneckých výhod. V případě služebních telefonů je vhodné vytvořit dokument, který bude obsahovat informace o tom, jaké typy telefonů jsou zaměstnancům přidělovány, jak se postupuje v případě poškození nebo ztráty, zda je jim umožněno volání i pro soukromé účely apod. Součástí vnitřního předpisu na zvýhodněné zápůjčky zaměstnancům pak může být postup schvalovacího procesu, minimální výše splátek, jaké jsou vyžadovány dokumenty podle účelu zápůjčky, vzor smlouvy o zvýhodněné zápůjčce atd. V některých případech bude při tvorbě dokumentů potřeba spolupráce s právníkem, daňovým poradcem, účetní, popřípadě dalšími odborníky.

Současně s vnitřními předpisy budou vytvořeny i potřebné formuláře, jako například dohoda o srážkách ze mzdy v případě stravenek, zvýhodněného volání pro rodinné

příslušníky apod., předávací protokol ke služebnímu telefonu, notebooku, automobilu atd. I k tvorbě těchto formulářů bude potřeba přizvat specialisty. Případně je možné zakoupit vzorové dokumenty a přizpůsobit je potřebám organizace.

V sedmé fázi je manažer projektu pověřen procesem **monitorování a kontroly**. Jeho úkolem je „... zjištění souladu výkonu realizačních složek projektu s projektovým plánem, a to z pohledu času, nákladů, kvality a rizik projektu.“ (Svozilová, 2011, s. 223) V případě zjištění odchylek od plánu je na místě uplatnit opravné akce. Následně může být managementu podána zpráva o stavu projektu.

Poslední fází je **uzavření projektu**, který je vyústěním veškerého projektového snažení. Ačkoli se jedná o velmi důležitou etapu, organizace ji velmi často zanedbávají a ochuzují se tak o příležitost k sebereflexi (Wen a Qiang, 2019, s. 361). Předpokladem úspěšného ukončení je naplnění cílů projektu a přijetí ze strany managementu, případně odborové organizace. Externím specialistům, kteří se na projektu podíleli, je vyfakturováno za jejich odborné poradenství a služby. Členové projektového týmu jsou uvolněni, dojde k závěrečnému zhodnocení jejich výkonu a případnému přidělení odměn. Personální oddělení si hotový projekt převezme pod svoji odpovědnost a naplánuje způsob, jakým o novém systému zaměstnaneckých výhod budou informováni zaměstnanci společnosti.

## 8 Faktory ovlivňující systém zaměstnaneckých výhod

Faktory, které ovlivňují systém zaměstnaneckých výhod lze rozdělit do tří skupin – faktory na straně zaměstnanců, na straně organizace a vnější faktory.

Pokud se jedná o faktory na straně zaměstnanců, zcela zásadní je získat informace o tom, jaké potřeby a požadavky v oblasti zaměstnaneckých výhod pracovníci ve skutečnosti mají. Tyto informace může personální oddělení získat poměrně jednoduše prostřednictvím průzkumů spokojenosti, rozhovorů nebo pozorování. Z průzkumu De Vos a Meganck (2009, s. 56) přesto vyplynulo, že manažeři velmi často necílí na skutečná přání a potřeby zaměstnanců, což v konečném důsledku může vést i k jejich odchodu z organizace.

Mnohdy ale sami pracovníci nevědí, jaké existují možnosti a jaké zaměstnanecké výhody by mohly zvýšit kvalitu jejich života a učinit je spokojenějšími. V takovém případě je třeba, aby se personální oddělení a management zamysleli nad tím, jací lidé jsou v organizaci zaměstnáni, jakého jsou pohlaví, věku, na jakých pozicích pracují, jakým způsobem asi tráví svůj volný čas apod. Je tedy potřeba vzít v úvahu sociální strukturu zaměstnanců a na jejím základě vytvořit nabídku výhod, ze které budou moci volit. Jak uvádí Koubek, pracovníci „... netvoří homogenní soubor, ale jejich preference v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou ovlivňovány jejich pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, životními podmínkami a životním prostředím v zázemí pracoviště a bydliště, dobou zaměstnání, povahou vykonávané práce a mnoha dalšími faktory.“ (Koubek, 2014, s. 321)

Průzkum Dudy, který se zabýval vlivem pohlaví na volbu zaměstnaneckých výhod, ukázal, že existují určité výhody, které jsou upřednostňovány všemi respondenty, bez ohledu na to, zda se jedná o ženy či muže. Jsou jimi příspěvek na stravování, služební automobil a týden dovolené navíc. Tyto zaměstnanecké výhody se umístily na prvních třech místech. U zbývajících výhod se ovšem projevily rozdílné preference mužů a žen. Výsledky ukázaly, že ženy upřednostňují možnost vzdělávat se v kurzech cizího jazyka, umístění dítěte do podnikových jeslí, mateřské školy nebo vánoční odměnu (roční bonus). Muži oproti tomu považují za významné podíly na zisku, akcie nebo užívání služebního automobilu k soukromým účelům (Duda, 2016, s. 99). Průzkum Saranaya naopak nepotvrdil významné rozdíly mezi preferencemi obou pohlaví v oblasti zaměstnaneckých výhod. Přesto

z výsledků vyplynulo, že muži mnohem více upřednostňují podíl na zisku a ženy si více cení příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění (Saranaya, 2016, s. 45).

Je zřejmé, že na rozdíl od žen mají muži větší zájem o zaměstnanecké výhody, které jim přináší peněžité zisky. Důvod je možné spatřovat v tom, že je na ně vyvíjen větší sociální tlak v souvislosti se zabezpečením rodiny. Od žen pak společnost očekává, že budou nést primární odpovědnost za děti, proto přikládají velký význam možnosti umístit dítě do předškolního zařízení. Je ovšem třeba zmínit, že ženy mají čím dál tím větší tendenci prosazovat se i v klasicky mužských oborech a nabourávají tak tradiční představy o rozdílech mezi mužskými a ženskými rolemi.

Velmi důležitým faktorem, který by zaměstnavatelé při tvorbě systému zaměstnaneckých výhod měli zohlednit, je věk zaměstnanců. Dnešní pracovníci představují nejméně tři generace lidí, kteří mají odlišné hodnoty, postoje, liší se způsobem života i představami o kariéře. Věkový rozdíl mezi nejmladším a nejstarším pracovníkem organizace může tvořit bezmála půl století. Vedoucí je velmi často mladší než jeho podřízený. Generace zaměstnanců, kteří jsou v současné době aktivní na pracovním trhu, se nazývají baby boomers, generace X a generace Y.

Crumpacker popisuje baby boomers, narozené v letech 1946–1964, jako velice soutěživé, pohrdající leností, schopné udělat cokoli pro svůj osobní a profesní rozvoj. V souvislosti s nejméně početnou skupinou populace, generací X, jejíž představitelé se narodili v letech 1965–1979, autor uvádí, že oddalovali zakládání rodiny, aby mohli budovat kariéru. Jsou skeptičtí vůči autoritám, za nezbytné považují vzdělání. Generace Y, též označovaná jako mileniálové, jsou lidé narození v letech 1980–2000. Typickými rysy této generace jsou podle Crumpackera práce s moderními technologiemi, touha po neustálém přísunu informací a propojenost s lidmi z celého světa (Crumpacker, 2007, s. 353). Podle Webera (2017, s. 525), který zkoumal hodnotovou orientaci mileniálů, se jedná o lidi na sebe silně zaměřené, s narcistickými rysy.

Mileniálové přemýšlejí o zaměstnaneckých výhodách jinak než předcházející generace v jejich věku. Podle Howe mladí baby boomers požadovali zaměstnanecké výhody jen ze zvyku, ale ve skutečnosti jim nepřikládali velkou důležitost. Mladí představitelé generace X měli zájem o výhody, které jim mohly přinést okamžitý zisk. Mileniálové požadují

výhody, prostřednictvím kterých je zaměstnavatel uchráněn od ekonomických, zdravotních a jiných rizik, které je mohou v životě potkat (Howe, 2014, s. 9). Podle studie společnosti Met Life (Howe, 2014, s. 9) téměř polovina (49 %) mileniálů souhlasí s tvrzením, že díky zaměstnaneckým výhodám mají menší obavy z nečekaných zdravotních nebo finančních problémů (v porovnání s 36 % souhlasných odpovědí generace X a 32 % baby boomers).

Mileniálové zároveň potvrzují, že zaměstnanecké výhody jsou důležitým nástrojem k získávání a stabilizaci zaměstnanců. 56 % z nich uvedlo, že zaměstnanecké výhody byly důvodem, proč uzavřeli pracovní smlouvu se svým současným zaměstnavatelem (na rozdíl od 31 % souhlasných odpovědí zástupců generace X) a 63 % zmínilo, že právě kvůli výhodám pro svého současného zaměstnavatele nadále pracují (Howe, 2014, s. 9). Mladí lidé jsou velmi často zadlužení – splácejí úvěr na dům, na auto, bývají zatíženi půjčkou na školné. Oproti svým rodičům, kteří z ekonomického hlediska už většinou žijí stabilně, tak zažívají mnohem větší strach z finanční tísně. Výsledky tohoto průzkumu ovšem není možné zobecňovat na celou populaci zmíněných generací. Ve Spojených státech amerických, kde byl proveden, nenabízí stát takové sociální jistoty, jako je tomu například v České republice.

Druhou skupinou faktorů, které ovlivňují tvorbu systému zaměstnaneckých výhod, jsou faktory na straně organizace. Rappaport a Barocas (1993, s. 33) mezi ně řadí ekonomickou situaci organizace, způsob, jakým je politika zaměstnaneckých výhod nastavena u konkurence, konkurenceschopnost organizace, technologie a software, který je schopna zakoupit.

Názory na to, zda zaměstnanecké výhody mohou zvýšit konkurenceschopnost zaměstnavatele při získávání zaměstnanců, se různí. Nicméně pokud bude v jedné oblasti působit několik srovnatelných podniků, přičemž jeden z nich je bude převyšovat nabídkou zaměstnaneckých výhod, je pochopitelné, že přiláká více nových zaměstnanců.

Dalším činitelem ovlivňujícím systém zaměstnaneckých výhod, který by měl být zároveň jeho základním východiskem, je politika zaměstnaneckých výhod, vytvořená v souladu s personální strategií a strategií celé organizace. Politika zaměstnaneckých výhod se může v čase měnit, v závislosti na tom, jak se proměňuje podniková strategie a jaké vnější či vnitřní faktory ji v dané chvíli ovlivňují. Tyto faktory by se v konečném důsledku měly

promítnout i do systému zaměstnaneckých výhod, má-li si udržet jistou kvalitu a zůstat efektivním. Jedná se o charakter činnosti organizace, její velikost, geografickou polohu apod. (Kocianová, 2010, s. 15). V případě, kdy se organizace rozrůstá, zakládá pobočky, které se orientují na jiná odvětví trhu, a to nejen v rámci země své působnosti, ale dokonce i v zahraničí, neměl by její management trvat na stejném systému zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance.

Geografická poloha organizace a s ní související politika dané země nebo kultura významně ovlivňují způsob, jakým společnost poskládá nabídku zaměstnaneckých výhod. V některých zemích, například ve Spojených státech amerických, není zdravotní péče poskytována na základě povinného veřejného zdravotního pojištění jako v České republice. Část Američanů tak není pojištěna vůbec a onemocnění vyžadující lékařské ošetření je tak může přivést až k osobnímu bankrotu. Některé americké organizace proto svým zaměstnancům nabízejí zdravotní pojištění, které podle americké Society for Human Resource Management zaměstnanci považují za nejvýznamnější zaměstnaneckou výhodu (Society for Human Resource Management, 2019, nestránkováno).

Systém zaměstnaneckých výhod je silně determinován rozhodnutím zaměstnavatele, zda bude poskytovat pouze výhody dané zákonem, případně dojednané s odbory nebo i výhody dobrovolné. Toto rozhodnutí je do velké míry závislé na ekonomické situaci organizace.

Důležitým aspektem celého systému výhod je také způsob, jakým jsou distribuovány, zda plošně nebo prostřednictvím cafeteria systému. V tomto případě management většinou bere v úvahu organizační strukturu, velikost organizace nebo sociální strukturu zaměstnanců.

Vedle faktorů na straně organizace a zaměstnanců ovlivňují podobu systému zaměstnaneckých výhod i činitelé vnější. Podle Rappaport a Barocas (1993, s. 33) se může jednat například o legislativu, která se k dané oblasti vztahuje (v České republice je to především zákoník práce, zákon o daních z příjmů a pojistné zákony), nebo působení odborové organizace a výsledky kolektivního vyjednávání.

Velmi důležitým vnějším faktorem jsou ekonomické podmínky, tedy hospodářský cyklus ovlivňující zaměstnanost. V období konjunktury se organizacím daří, ale trpí nedostatkem

zaměstnanců, proto zavádějí i dobrovolné zaměstnanecké výhody, aby si je získali a udrželi. V době recese mají naopak málo finančních prostředků a nadbytek pracovníků, proto je většinou prvním krokem, který v rámci úspor učiní, omezení nabídky výhod.



## **9 Empirické šetření: Identifikace postupů tvorby systému zaměstnaneckých výhod a faktorů ovlivňujících jeho podobu u vybraných zaměstnavatelů litoměřického okresu**

### **9.1 Metodika empirického šetření**

Cílem empirického šetření je identifikovat postupy tvorby systému zaměstnaneckých výhod ve vybraných středně velkých podnicích litoměřického okresu a faktory, které ovlivňují jeho podobu v těchto společnostech.

Na základě cíle výzkumu byly stanoveny dílčí výzkumné otázky:

- **VO1: Jaká je podoba systému zaměstnaneckých výhod ve vybraných společnostech?**
- **VO2: Jaký byl postup tvorby/aktualizace současného systému zaměstnaneckých výhod ve vybraných společnostech?**
- **VO3: Jaké faktory ovlivňovaly proces tvorby/aktualizace současného systému zaměstnaneckých výhod ve vybraných společnostech?**

Výzkumné otázky byly zvoleny tak, aby co nejlépe vystihly podstatu zkoumaného jevu. Cílem VO1, jejímž předmětem je podoba systému zaměstnaneckých výhod, je zprostředkovat výchozí informace potřebné k dalšímu dotazování. VO2 a VO3 pak již přímo postihují cíl empirického šetření.

Empirické šetření je kvalitativní a je realizováno prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s personalisty zkoumaných společností. Tento přístup byl zvolen, jelikož téma tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod není předmětem dostupných výzkumů. Výsledky by tak měly dopomoci k hlubšímu porozumění této problematice. Z důvodu probíhající pandemie virové choroby covid-19 byla všem respondentům nabídnuta možnost videohovoru prostřednictvím programu Skype. Jeden respondent tuto nabídku využil, s ostatními personalisty došlo k osobnímu setkání, ve dvou případech na jejich pracovišti, v jednom případě v kavárně.

Rozhovory vycházely z předem připraveného scénáře (Příloha E: Scénář rozhovoru), aby bylo zajištěno získání srovnatelných informací a eliminovány rozdíly v subjektivním přístupu tazatele. Scénář rozhovoru byl rozdělen do tří tematických celků, v souladu s jednotlivými výzkumnými otázkami. První dva tematické celky tvořilo celkem 21 hlavních otázek. Ty byly průběžně doplňovány vedlejšími dotazy, které dopomohly k lepšímu porozumění.

K třetímu tematickému celku, věnovanému faktorům ovlivňujícím proces tvorby/aktualizace současného systému zaměstnaneckých výhod ve vybraných společnostech, respondenti dostali kartu (Příloha F: Karta respondenta), na které byly vypsány jednotlivé faktory na straně zaměstnanců, na straně organizace a faktory vnější. Respondenti k jednotlivým faktorům uváděli, zda měly vliv na proces tvorby/aktualizace zaměstnaneckých výhod v jejich společnosti.

Vedle rozhovoru byla data pro empirické šetření získávána i prostřednictvím analýzy písemných dokumentů – kolektivních smluv, vnitřních směrnic, zápisů z porad, které obsahují informace k systému zaměstnaneckých výhod ve vybraných společnostech.

Okres Litoměřice byl pro empirické šetření zvolen, jelikož se jedná o region, který tradičně patřil k oblastem s poměrně vysokou nezaměstnaností, ale v poslední době se v souvislosti s hospodářskou konjunkturou podíl nezaměstnaných osob v oblasti dostal na velmi nízkou úroveň a místní organizace tak byly nucené začít měnit strategie související se stabilizací zaměstnanců a zvyšováním atraktivity pro potenciální pracovníky. Dalším důvodem je krátká dojezdová vzdálenost do hlavního města, kdy Litoměřičané často řeší otázku, zda budou za práci dojíždět do Prahy, kde za stejnou práci získají vyšší mzdu. Podle ČSÚ průměrná hrubá měsíční mzda v Ústeckém kraji v roce 2018 odpovídala 29 404 Kč. Oproti tomu v Praze si zaměstnanci průměrně vydělali 40 011 Kč (ČSÚ, 2018, nestránkováno). Především v oblasti získávání zaměstnanců pro specializované profese tak litoměřické organizace konkurují nejen místním společnostem, ale i pražským zaměstnavatelům.

K výběru výzkumného vzorku došlo ve dvou krocích. Nejprve byl proveden výběr úsudkem (též účelový, ad hoc, či kvalifikovaný, zaměřený), kdy byl na základě znalosti zvolené lokality – litoměřického okresu – vytvořen seznam vhodných výrobních podniků střední velikosti. Tyto společnosti musely splňovat alespoň jednu ze dvou podmínek – buď

podnikaly v oboru, který je charakteristický pro daný region (průmysl chemický, papírenský, potravinářský a průmysl stavebních hmot), nebo byly nově založeny. První podmínku jsem stanovila, protože jsem chtěla v maximální míře postihnout situaci v oblasti zaměstnaneckých výhod na Litoměřicku. Personalisty z nově založených podniků jsem oslovila, jelikož jsem očekávala, že budou vhodnými respondenty pro oblast tvorby zaměstnaneckých výhod.

Následně byli prostřednictvím e-mailu osloveni personalisté působící v těchto podnicích a požádáni o účast na empirickém šetření (viz Příloha C: Prosba o umožnění realizace empirického šetření). Součástí žádosti byl i popis projektu výzkumu, včetně metody empirického šetření. Přitom bylo zdůrazněno zachování anonymity respondentů i společností, ve kterých působí. Pět personalistů se svojí účastí souhlasilo. Do výzkumného vzorku jsem zahrnula pouze čtyři z nich, jelikož dvě společnosti byly součástí stejné organizace, byly srovnatelné oborem podnikání i počtem zaměstnanců. Jména všech respondentů, stejně tak jako názvy organizací, ve kterých působí, nejsou z důvodu zachování anonymity v bakalářské práci zmíněna. Všichni respondenti potvrdili svůj souhlas s podmínkami empirického šetření a se způsobem, jakým bude zachována anonymita a mlčenlivost podpisem Informovaného souhlasu (Příloha D: Vzor informovaného souhlasu).

Tři společnosti zahrnuté do empirického šetření jsou součástí nadnárodních korporací, jedna má zahraniční vlastníky. Jedná se o středně velké podniky, které působí v odvětvích papírenského, dřevozpracujícího, chemického a strojírenského průmyslu. Respondenty tvořili dva HR generalisté, kteří byli jedinými pracovníky v oblasti lidských zdrojů ve svých podnicích, a dva HR specialisté, kteří tvořili personální oddělení společně se svými nadřízenými, HR manažery.

Komunikace s vybranými respondenty probíhala prostřednictvím e-mailu. Nejprve byly individuálně domluveny termíny a místa rozhovorů a v jednom případě způsob provedení videohovorů. Dále byli personalisté požádáni o zaslání dokumentů, které obsahují informace k systému zaměstnaneckých výhod a několik údajů, které charakterizují jejich společnost.

Nejprve jsem provedla pilotní ověření scénáře rozhovoru a karty respondenta. Za tímto účelem jsem oslovila personalistu, kterého jsem nezařadila do výzkumného vzorku. Cílem bylo zjistit, zda výzkumné nástroje odpovídají principům validity a reliability a jak dlouho bude rozhovor trvat. Zjistila jsem, že u některých otázek je potřeba uvést příklad z praxe jiných organizací, aby respondent zcela pochopil, nač je tázán. Rovněž bylo potřeba klást více vedlejších otázek, abych získala všechny potřebné informace, jelikož respondent poskytoval spíše stručné odpovědi. Délka rozhovoru odpovídala podle mého předpokladu dvěma hodinám.

Rozhovory se všemi personalisty byly provedeny v průběhu května a června 2020 a trvaly jednu až dvě hodiny. V úvodu jsem vždy zopakovala nejdůležitější informace týkající se empirického šetření a sdělila způsob, jakým byl respondent vybrán. Zároveň jsem se znovu zavázala k zachování anonymity. Ze tří rozhovorů byl, po předchozím souhlasu respondentů, proveden audiozáznam. Jeden respondent si nepřál být nahráván.

## **9.2 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace**

Vzhledem k tématu a cíli práce jsou výsledky šetření interpretovány v rámci jednotlivých společností. Nejprve je uvedena charakteristika organizace, se zaměřením na zaměstnance. Další struktura textu je dána výzkumnými otázkami a scénářem rozhovoru. Je popsán systém zaměstnaneckých výhod v dané společnosti. Následně jsou uvedena data vztahující se k tvorbě/aktualizaci systému zaměstnaneckých výhod. Jednotlivé případy jsou přitom porovnány k metodice tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod, která je navržena v teoretické části práce. Na závěr jsou představeny faktory ovlivňující tvorbu/aktualizaci systému zaměstnaneckých výhod v jednotlivých společnostech.

Rozsah textu k jednotlivým podnikům se liší, což má přímou souvislost s objemem písemné dokumentace, kterou jsem měla k dispozici, a ochotou respondentů podat mi dostatek informací. Ve Společnosti 1 jsem měla k dispozici například i zápisy z porad k tvorbě programu zaměstnaneckých výhod, ze kterých jsem byla schopna zjistit detailní informace o tom, jak postupovali. Naopak ve Společnosti 3 jsme hovořili o aktualizaci nabídky zaměstnaneckých výhod, která proběhla v roce 2016, a respondent si již řadu věcí nepamatoval. Dále bylo patrné, že někteří respondenti měli obavu, aby mi nedali více informací, než které je možné dohledat nebo získat od zaměstnanců. Jejich odpovědi pak

byly velmi stručné a na některé otázky i odmítli odpovědět. Někteří respondenti byli naopak velmi sdílní a záleželo jim na tom, abych dostatečně porozuměla, jak postupovali při tvorbě či aktualizaci systému zaměstnaneckých výhod.

### **9.2.1 Zaměstnanecké výhody ve Společnosti 1**

Společnost 1 je součástí nadnárodní organizace působící v odvětví papírenského průmyslu. Produkce společnosti je určena především pro vývoz do zahraničí. Ve společnosti je kladen velký důraz na bezpečnost práce. Jedná se o vyhledávaného zaměstnavatele, pro kterého v současné době pracuje 132 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců společnosti zastává pozici operátora výroby (73 zaměstnanců). Vzhledem k charakteru práce jsou z více než tři čtvrtin zastoupeni muži (103 mužů a 29 žen). Průměrný věk zaměstnanců je 37 let. Většina z nich má bydliště přímo v obci, kde sídlí společnost, nebo do vzdálenosti 10 km. Několik zaměstnanců, kteří zastávají manažerské pozice, dojíždí z Prahy. Personální agendu má na starosti HR generalista, který je přímým podřízeným finančního ředitele. V podniku je zaměstnán krátce, ale v oblasti lidských zdrojů působí již téměř pět let. Vystudoval obor psychologie na jedné soukromé škole v Praze. Ve společnosti působí dvě odborové organizace.

#### **9.2.1.1 Podoba systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1**

Společnost 1 poskytuje svým zaměstnancům 46 zaměstnaneckých výhod. Nejčastěji (16) jsou zastoupeny platové a finanční zaměstnanecké výhody. Další kategorie výhod jsou počtem srovnatelné (viz Příloha G: Nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnostech, které se zúčastnily empirického šetření). Obecně lze říci, že nabídka společnosti svým rozsahem a rozpočtem převyšuje ostatní podniky, které se zúčastnily empirického šetření. Rovněž lze konstatovat, že v porovnání s ostatními společnostmi Společnost 1 nabízí neobvyklé výhody, jako je například příměstský tábor pro děti zaměstnanců nebo poradenská linka.

Systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti není jednotný. Některé výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům podle stejných pravidel, některé jsou určeny pouze pro určité skupiny zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody jsou cílovým skupinám přidělovány

na základě umístění v hierarchii organizace (služební automobil), náplně práce (služební telefon, jazykové vzdělávání, možnost alternativních pracovních úvazků) a počtu odpracovaných let (odměna při zaměstnaneckém výročí).

Ve Společnosti 1 jsou zastoupeny jednak plošné výhody, poskytované v pevné nabídce všem zaměstnancům, kteří se mohou sami rozhodnout, zda je využijí či nikoli. Jednak zaměstnanci dostávají poukázky na výrobky nebo služby dle svého výběru (stravenky, Flexi Pass). U poukázkového systému je volba na straně zaměstnance omezena stanoveným rozsahem uplatnění poukázek a seznamem provozoven, kde je možné je uplatnit. Současně je ve společnosti nově zaveden poměrně netradiční program zaměstnaneckých výhod, který odpovídá bodovému systému.

Nevýhodou plošných zaměstnaneckých výhod je podle Respondenta 1, že je zaměstnanci nepovažují za něco navíc. Jsou pro ně samozřejmostí. Nevýhoda poukázek spočívá v tom, že je část zaměstnanců nepoužije k účelu, ke kterému jsou určeny. Prodají je za polovinu skutečné hodnoty nebo je nevyužijí vůbec.

V oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců jsou největšími konkurenty společnosti její sesterské závody, které sídlí ve stejném areálu. V minulosti se jednalo o jednu organizaci, od které se tyto závody postupně odštěpily. Zachovaly ovšem personální politiku, včetně politiky zaměstnaneckých výhod. Proto jsou systémy zaměstnaneckých výhod všech těchto podniků velmi podobné. Postupně došlo k určitým změnám, které od sebe ale jednotlivé závody kopírovaly ve snaze o udržení konkurenceschopnosti právě v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců.

Respondent 1 uvedl, že nezná podobu systému zaměstnaneckých výhod zahraničních sesterských závodů, ale budou pravděpodobně odlišné, protože mateřská společnost tuto oblast nechává zcela v kompetenci manažerů jednotlivých podniků. Pokud se jedná o další konkurenty společnosti, Respondent 1 nezjišťuje informace k jejich systému zaměstnaneckých výhod. Je ovšem přesvědčen, že je Společnost 1 převyšuje rozsahem výhod, které nabízí.

Informace o spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami ve Společnosti 1 získávají několika způsoby. Prvním zdrojem informací jsou výstupy z hodnotících

pohovorů, během kterých vedoucí pracovníci hovoří se svými podřízenými mimo jiné i o oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod. Podněty zaměstnanců k tomuto tématu sbírají i zástupci dvou odborových organizací, které ve společnosti působí, aby je následně prezentovali při kolektivním vyjednávání. Jednou za tři roky se mohou zaměstnanci k výhodám vyjádřit vyplněním dotazníku vytvořeného personalistou.

Respondent 1 uvedl, že z výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou s nabídkou zaměstnaneckých výhod společnosti spokojeni. U dělníků jsou nejoblíbenější výhodou stravenky. Vedení společnosti si je této skutečnosti vědomé, a proto jejich hodnotu často navyšuje. Technickoadministrativní pracovníci upřednostňují výuku jazyků a služební telefony. Zaměstnanci, kteří mají děti, si velmi oblíbili příměstský tábor. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že by si zaměstnanci přáli více teambuildingů a podnikovou mateřskou školu.

Hlavními kritérii pro výběr dodavatele zaměstnaneckých výhod jsou kvalita, flexibilita a dobrá komunikace. Respondent zmínil, že jazyková škola, která pro společnost zajišťuje jazykové vzdělávání, je jedna z nejdražších v okolí. Vzhledem k dobrým zkušenostem s lektory, kvalitou i organizací výuky s ní ale spolupracují již velmi dlouho.

Systém a nabídka zaměstnaneckých výhod jsou popsány ve dvou dokumentech společnosti – v kolektivní smlouvě a vnitřní směrnici. Jakékoli změny v oblasti zaměstnaneckých výhod, které jsou uvedené v kolektivní smlouvě, musí zaměstnavatel projednat s odborovou organizací. S výhodami obsaženými ve vnitřní směrnici může nakládat podle svého uvážení.

Se zaměstnaneckými výhodami jsou zaměstnanci seznámeni již při výběrovém pohovoru. Podrobnější informace pak získají v průběhu adaptačního programu, jednak v rámci školení vedeného personalistkou, jednak formou samostudia relevantních dokumentů společnosti (vnitřní směrnice a kolektivní smlouvy). Pokud v oblasti zaměstnaneckých výhod dojde k nějakým změnám, jsou o nich zaměstnanci informováni během osobních schůzek, e-mailem nebo prostřednictvím letáků na nástěnkách a obrazovkách ve výrobních halách společnosti.

### 9.2.1.2 Aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1

Ve Společnosti 1 dochází v důsledku kolektivního vyjednávání k aktualizaci zaměstnaneckých výhod každý rok. Většinou se jedná o dílčí změny. Předmětem empirického šetření je nový komplexní program zaměstnaneckých výhod.

Účastníkům tohoto programu není variabilní složka mzdy nebo její část vyplácena formou peněz, ale převedena na body, které si mohou následně směnit za produkt nebo službu dle svého výběru a v souladu se zákonem o daních z příjmů č.586/1992 Sb, §6, odst. 9. Na základě tohoto zákona jsou od daně z příjmů osvobozeny například služby zdravotního, léčebného nebo hygienického charakteru, poskytnutí rekreace a zájezdu, příspěvek na kulturu a sport, příspěvek na tištěné knihy atd. (Československo, 1992, §6). Výhoda pro zaměstnance spočívá v maximálním využití hodnoty odměny poskytované společností.

Respondent program zaměstnaneckých výhod vysvětlil na příkladu prémie v hodnotě 10.000 Kč hrubého. Zaměstnanec, kterému byla tato prémie přidělena, se může rozhodnout, zda si ji nechá vyplatit nebo si vybere nějaký produkt nebo službu, které jsou uvedené v zákoně o daních z příjmů, jako je například dovolená. Pokud se rozhodne, že si nechá vyplatit peníze, dostane asi 7.000 Kč. Když se rozhodne pro dovolenou, společnost mu uhradí například letenku v hodnotě přibližně 11.000 Kč. Dovolená je totiž daňově uznatelná a zaměstnanec a částečně i zaměstnavatel z této částky za určitých podmínek nemusejí odvádět daně.

Postup aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1 je přehledně popsán v Příloze H: Proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1. Zadavatelem byl finanční ředitel společnosti, který jmenoval manažera projektu, monitoroval a kontroloval průběh projektu a schvaloval jeho konečnou podobu. **Manažerem projektu jmenoval** HR generalistu, který byl odpovědný za sestavení projektového týmu, vytvoření projektového plánu, komunikaci se členy týmu, koordinaci úkolů, dodržení časového plánu, vytvoření písemné dokumentace a komunikaci se zaměstnanci.

HR generalista **jmenoval členy projektového týmu**. Z řad zaměstnanců společnosti byla vybrána hlavní účetní, která dohlížela na oblast účetnictví (účetní souvztažnost, způsob



provedení plateb za produkty a služby zvolené zaměstnanci atd.). Dále byli do projektu zapojeni externí odborníci: právník, který se podílel na vytvoření dodatku k pracovní smlouvě pro účastníky programu, a daňový poradce. Jelikož je výše zaměstnaneckých výhod závislá na hodnotě variabilní složky mzdy, velmi důležitou roli v projektu hrál i externí zpracovatel mezd – mzdová účetní, její nadřízená a vývojář mzdového softwaru.

Projektový tým složením členů odpovídá navržené metodice jen částečně (viz Příloha B: Proces tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod). Shoduje se jádro týmu, které tvořili finanční ředitel a HR generalista. Vzhledem k tomu, že pro celý program jsou velmi důležité informace z oblasti daňové legislativy, bylo nutné, aby byl již od počátku plánování projektu v týmu přítomen daňový poradce. Ačkoli ve společnosti působí dvě odborové organizace, nebyly k plánování projektu přizvány, což je v rozporu s navrženou metodikou. Tuto skutečnost přisuzují tradičně nepříznivým vztahům mezi managementem organizací a odbory. Dalším důvodem může být, že program zaměstnaneckých výhod byl iniciován vedením společnosti nikoli odbory nebo samotnými zaměstnanci.

Na začátku projektu byly aktivně **zjišťovány informace o faktorech z vnějšího prostředí** (týkající se daňové legislativy, situace na trhu práce a konkurence), jak je doporučeno v navržené metodice. Faktory na straně zaměstnanců ovšem byly pouze odhadnuty zadavatelem projektu. Takový přístup považují za nevhodný z důvodu značné míry subjektivity, která může mít za následek nepřijetí programu ze strany zaměstnanců, pro které je určen.

Ve fázi **konceptuálního návrhu** byly stanoveny typy zaměstnaneckých výhod (zájezd a rekreace) s tím, že nabídka se bude rozšiřovat podle zájmu zaměstnanců. Dále členové týmu rozhodli, že program bude určen pro všechny kmenové zaměstnance společnosti a bude spravován personalistou, tedy že nebude využito žádné externí online řešení. Dále byl stanoven termín zahájení programu.

Ve fázi **definice projektu** byl na základě konzultací s daňovým poradcem stanoven koeficient k přepočtu finanční hodnoty variabilní složky mzdy na body. Bylo rozhodnuto, že k evidenci bodů bude sloužit výplatní lístek zaměstnance. Dále byl vytvořen popis, jak bude postupovat zaměstnanec po vstupu do programu.

Následně byla do projektového týmu přizvána mzdová účetní, která pro společnost pracuje externě, společně se svojí nadřízenou a vývojářem mzdového softwaru, který Společnost 1 využívá ke zpracování mezd. Byla provedena analýza požadavků společnosti týkající se evidence bodů na výplatním lístku zaměstnance a nastavení softwaru tak, aby částka převodu prémie na body vstupovala do výpočtu průměrného výdělku zaměstnance. Tuto část projektu Respondent 1 označil za nejnáročnější, jelikož externí zpracovatel mezd se s takovým požadavkem od klienta setkal poprvé.

**Plán projektu byl schválen** finančním ředitelem, který **kontroloval a monitoroval**, zda jsou v souladu s ním realizovány jednotlivé projektové činnosti. Následovala fáze **produkce**, kdy byla vytvořena vnitřní směrnice k programu zaměstnaneckých výhod a návrh dodatku pracovní smlouvy pro účastníky programu, na kterém se podílel právník. V poslední fázi projektu, kterým je **uzavření projektu**, bylo vyfakturováno externím specialistům. S projektem byl seznámen management a odborová organizace. Následně byl naplánován harmonogram schůzek se zaměstnanci za účelem prezentace nového programu. V této fázi byl projekt pozastaven z důvodu pandemie virové choroby covid-19.

Lze konstatovat, že projekt naplnil všechny fáze plánování projektu v souladu s navrženou metodikou, ačkoli postrádal některé formální náležitosti, jako např. formulování cíle projektu nebo vytvoření rozpisu prací. Poslední fáze projektu, tedy uzavření projektu, odpovídala navržené metodice jen částečně. Nebyl zhodnocen výkon členů týmu, což považuji za velký nedostatek, který může vést k demotivaci zaměstnanců.

### **9.2.1.3 Faktory ovlivňující proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1**

K zahájení projektu aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1 došlo z rozhodnutí finančního ředitele. Jeho záměrem bylo vytvořit program zaměstnaneckých výhod pro technickoadministrativní pracovníky s minimálními náklady. Na základě svých znalostí zákona o daních z příjmu a po konzultaci daňového poradce definoval konkrétní zaměstnanecké výhody, které budou do programu zahrnuty. V průběhu plánování projektu rozsah výhod omezil na rekreaci a zájezd s tím, že postupně se nabídka rozšíří podle zájmu ze strany zaměstnanců.

V níže vedené tabulce jsou uvedené jednotlivé faktory, které ovlivnily podobu programu zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

Tabulka 1: Faktory ovlivňující podobu systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1

<b>Faktory ovlivňující podobu systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1</b>	
I. Faktory na straně zaměstnanců	povaha vykonávané práce způsob trávení volného času
II. Faktory na straně organizace	vliv mateřské společnosti konkurenceschopnost organizace
III. Vnější faktory	pracovní právní legislativa České republiky ekonomická situace v České republice

Na počátku procesu aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1 nebyly zjišťovány potřeby a požadavky zaměstnanců v oblasti výhod. Finanční ředitel vycházel ze svých znalostí o tom, jakým způsobem jeho kolegové **tráví volný čas**. Cílovou skupinu tvoří primárně **technickoadministrativní pracovníci**, u kterých se předpokládá, že častěji jezdí na dovolenou než jejich kolegové v dělnických pozicích. Do programu ale mohou vstoupit všichni zaměstnanci společnosti.

Hlavním důvodem pro zavedení programu zaměstnaneckých výhod bylo zajištění **konkurenceschopnosti organizace** v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců. V regionu byla již několik let velmi **nízká nezaměstnanost**. V důsledku toho se společnost dlouhodobě potýkala s problémem obsadit některé pracovní pozice. Navíc byl v těsné blízkosti nově vybudován podnik se 150 volnými pracovními místy, převážně pro dělnické pozice. Aby ve Společnosti 1 zamezili odchodu dělníků ke konkurenci, významně jim navýšili mzdy. Rozpočet, který byl stanoven **mateřskou společností**, ovšem nezahrnoval technickoadministrativní pracovníky a manažery. Tento program zaměstnaneckých výhod byl tedy zaveden ve snaze vykompenzovat těmito kategoriím zaměstnanců, že u nich nedošlo k navýšení mzdy.

### 9.2.2 Zaměstnanecké výhody ve Společnosti 2

Organizace 2 je dřevozpracujícím podnikem, vlastněným zahraničními společníky. Jedná se o nově založenou společnost, která byla v době empirického šetření ve zkušebním provozu. Aby mohl být provoz zahájen, je potřeba 150 zaměstnanců. Ke dni, kdy byl

proveden rozhovor, byla uzavřena pracovní smlouva se 118 lidmi, z toho bylo 21 žen a 97 mužů. Většina zaměstnanců zastává dělnické pozice (97), ve funkci manažera je 12 lidí a nejméně jsou zastoupeni technickoadministrativní pracovníci (9). Nejčastější pozicí je řidič kolového nakladače (26). Průměrný věk zaměstnanců je 40 let. Většina zaměstnanců bydlí v okolí sídla společnosti. Jeden z jednatelů má trvalé bydliště na Slovensku, druhý na Moravě. Dva manažeři byli zaměstnáni v závodě, pro který pracoval i jeden z jednatelů, a rozhodli se odejít do Společnosti 2 s ním. Personální agendu má na starosti HR generalista, který je v závodě od jeho založení. Má ekonomické vzdělání a téměř 20 let zkušeností v oblasti lidských zdrojů a financí. Ve společnosti není zastoupena odborová organizace.

### **9.2.2.1 Podoba systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2**

Vzhledem k tomu, že společnost byla založena teprve nedávno, nabídka zaměstnaneckých výhod není příliš rozsáhlá (viz Příloha G: Nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnostech, které se zúčastnily empirického šetření). V současné době podnik svým zaměstnancům poskytuje 10 zaměstnaneckých výhod, přičemž nejčastěji jsou zastoupeny výhody směřující k vybavení zaměstnance (4). Respondent uvedl, že za rok dojde k aktualizaci nabídky, přičemž již nyní má managementem schváleno její rozšíření o tři zaměstnanecké výhody (příspěvek na životní pojištění, příspěvek na penzijní připojištění a 13. a 14. plat).

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány fixním způsobem – zaměstnavatel stanovil ve vnitřním předpisu základní výhody a je na zaměstnancích, zda je využijí či nikoli. Některé výhody (služební telefon, notebook, služební automobil) jsou přidělovány pouze některým cílovým skupinám zaměstnanců na základě pracovní pozice.

K administraci zaměstnaneckých výhod slouží respondentovi personální systém. Zavedení online systému, kde by si sami zaměstnanci mohli své výhody spravovat, neplánuje. Stejně tak neuvažuje o zavedení cafeterie. Domnívá se, že zaměstnanci výrobních podniků v regionu upřednostňují podobu systému zaměstnaneckých výhod, jaká je v současné době zavedena v podniku.

Respondent působil na pozici personalisty ve dvou společnostech, které sídlí v bezprostřední blízkosti podniku. Jeden z těchto závodů je dokonce vlastníkem společnosti. Lze tedy konstatovat, že konkurenci zná velmi dobře. Je si vědom toho, že nabídka zaměstnaneckých výhod se těmto společnostem nevyrovná.

Se systémem a nabídkou zaměstnaneckých výhod seznamuje zaměstnance HR generalista během výběrového řízení a bezprostředně po nástupu do společnosti. V případě, že dojde k jakýmkoli změnám, informace svým podřízeným předávají vedoucí pracovníci. Ve společnosti je také rozmístěno několik nástěnek, na které jsou průběžně doplňovány aktuální informace vztahující se k dění ve společnosti.

Respondent zmínil, že je nucen připomínat zaměstnancům, na jakých podmínkách v oblasti zaměstnaneckých výhod se při nástupu do společnosti dohodli. Jako příklad uvedl stravování na pracovišti. Při nástupu do společnosti byli zaměstnanci informováni, že stravování bude zajištěno prostřednictvím stravenek, a to do té doby, než bude dostavěna podniková jídelna. Když pak byla jídelna otevřena a zaměstnancům byly odebrány stravenky, začali vyjadřovat svoji nespokojenost. Respondent byl tedy nucen navštívit všechny oddělení a osobně zaměstnancům připomenout, na čem se původně domluvili.

#### **9.2.2.2 Tvorba systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2**

Na začátku byli ve společnosti pouze tři zaměstnanci – jednatelé a HR generalista. Jedním z prvních úkolů v oblasti lidských zdrojů bylo vytvořit systém zaměstnaneckých výhod, kterým byl pověřen respondent. Cílem bylo vytvořit jednoduchý a srozumitelný systém, ve kterém se zaměstnanci budou dobře orientovat a který nebude příliš finančně nákladný. Požadavkem jednoho ze společníků pak bylo, aby společnost nabízela méně zaměstnaneckých výhod než organizace, jejímž je jednatelem.

Respondent měl k dispozici vnitřní směrnice týkající se odměňování od personálních oddělení společností, které závod vlastní, a průzkumy zaměřené na zaměstnanecké výhody provedené dvěma personálními agenturami. Na základě analýzy těchto dokumentů a na základě svých zkušeností v oblasti lidských zdrojů u předchozích zaměstnavatelů vytvořil návrh systému a nabídky zaměstnaneckých výhod. Fáze procesu tvorby systému

zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2 jsou uvedeny v Příloze I: Proces tvorby systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2.

**Konceptuální návrh a definice projektu** neproběhly jako dvě fáze, jak je navrhováno (viz Příloha B: Proces tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod), ale současně. Respondent uvažoval nad typy zaměstnaneckých výhod, a kterým cílovým skupinám zaměstnanců budou poskytovány. Návrh pak představil jednatelům společnosti, kteří z navrženého seznamu vybrali 10 zaměstnaneckých výhod (viz Příloha G: Nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnostech, které se zúčastnily empirického šetření). Zároveň respondentovi přislíbili, že za rok dojde k aktualizaci nabídky zaměstnaneckých výhod a jejímu doplnění o příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění. Následně respondent stanovil rozsah a hodnotu výhod a vytvořil návrh finančního rozpočtu. V další fázi respondent **předal plán projektu ke schválení** jednatelům a společníkům, kteří ho přijali.

Ve fázi **produkce** respondent vybral dodavatele zaměstnaneckých výhod, a to na základě svých zkušeností u předchozích zaměstnavatelů. Hlavním kritériem byla spokojenost s poskytovanými službami. Důležitou roli při rozhodování hrála i skutečnost, zda se jedná o místního dodavatele. Potom respondent vytvořil vnitřní směrnici zaměřenou na zaměstnanecké výhody. Projekt byl uzavřen ve fázi **monitorování a kontroly**, kdy si respondent ověřil, že dodávané služby odpovídají požadavkům.

Projekt tvorby systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2 je odlišný od navržené metodiky. Hlavní důvod tohoto nesouladu spatřuji v tom, že projekt byl započat na začátku založení společnosti, předtím, než byl zahájen nábor zaměstnanců. Nebylo tedy možné vytvořit projektový tým, HR generalista realizoval všechny projektové činnosti sám. Dále nebyl schopen zvážit všechny faktory na straně zaměstnanců, nevěděl pro koho systém a nabídku zaměstnaneckých výhod vytváří. Lze konstatovat, že postup respondenta odpovídal navržené metodice jen částečně. Nedošlo ke jmenování členů týmu, konceptuální návrh a definice projektu byly provedeny v jednom kroku. Dodavatelé byli vybráni bez výběrového řízení. Projekt nebyl oficiálně uzavřen.

### 9.2.2.3 Faktory ovlivňující proces tvorby systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2

Systém a nabídku zaměstnaneckých výhod respondent připravoval před zahájením náboru zaměstnanců. Neměl tedy možnost zvážit všechny faktory na straně zaměstnanců. Přesto pro něj bylo velmi důležité sestavit nabídku výhod tak, aby co nejvíce vyhovovala potřebám lidí, nikoli společnosti. Z toho důvodu oslovil dvě personální agentury, aby mu poskytly průzkumy spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami v České republice. Na základě těchto průzkumů zjistil, že mezi zaměstnanci je nejoblíbenější 13. plat a další finanční výhody. Faktory, které ovlivnily proces tvorby systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti, jsou uvedené v následující tabulce:

Tabulka 2: Faktory ovlivňující podobu systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2

<b>Faktory ovlivňující podobu systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2</b>	
I. Faktory na straně zaměstnanců	délka zaměstnání povaha vykonávané práce specifika místa bydliště a pracoviště
II. Faktory na straně organizace	ekonomická situace organizace zaměstnanecké výhody poskytované konkurencí
III. Vnější faktory	žádné

Velmi významnou zaměstnaneckou výhodou, jak pro zaměstnance, tak především pro společnost, je odborný rozvoj zaměstnanců. V rámci procesu adaptace byli někteří pracovníci vysláni na školení do rakouského závodu jednoho z vlastníků, kde jsou používány stejné technologie jako ve Společnosti 2. Nejvýznamnějším kritériem pro výběr konkrétních zaměstnanců, kteří se školení zúčastnili, byla **povaha vykonávané práce**.

V průzkumech spokojenosti personálních agentur byly výsledky zpracované pro jednotlivé regiony. Respondent se tak dověděl, že pražští zaměstnanci upřednostňují jiné výhody než jejich kolegové v severních Čechách. Zatímco Pražané podle respondenta vyžadují možnost cafeterie a zaměstnanecké výhody zaměřené na volný čas, v severních Čechách velká část zaměstnanců neví, co pojem cafeterie představuje a zájem je spíše o 13. plat. Respondent navíc velmi dobře zná oblast, kde se nachází sídlo společnosti. Výslednou podobu nabídky zaměstnaneckých výhod tak značně ovlivnila i **specifika místa bydliště a pracoviště**.

Tři zaměstnanecké výhody (penzijní připojištění, životní pojištění a 13. a 14. plat) ovlivnila kombinace faktorů – **délka zaměstnání** a **ekonomická situace organizace**. Jednatelé a společníci respondenti přislíbili, že na tyto výhody zaměstnancům vznikne nárok po jednom roce provozu, v závislosti na výsledcích společnosti.

Do tvorby systému a nabídky zaměstnaneckých výhod významně zasáhli společníci. Jedna z organizací, které společnost vlastní, je vzdálena jen několik kilometrů, a v oblasti zaměstnávání lidí je tedy přímým konkurentem. Tento společník požadoval, aby Společnost 2 nabízela nižší mzdy a méně zaměstnaneckých výhod než organizace, ve které působí jako jednatel. **Konkurence** tedy byla významným faktorem, ale proces tvorby systému zaměstnaneckých výhod ovlivnila opačným způsobem, než by se dalo očekávat. Respondent tedy neuvažoval o tom, že by se nabídka výhod měla vyrovnat konkurenci.

### 9.2.3 Zaměstnanecké výhody ve Společnosti 3

Společnost 3 je tradičním zástupcem chemického průmyslu na Litoměřicku. Je členem mezinárodní skupiny s několika pobočkami v zahraničí. Produkce je určena především pro zahraniční trh. V současné době je zde zaměstnáno 154 lidí, z toho je 115 mužů a 39 žen. Téměř dvě třetiny zaměstnanců (101) patří do kategorie technickoadministrativních pracovníků, čtyři jsou v pozici manažerů a pouze 49 pracovníků zastává dělnické pozice, a to z důvodu vysokého stupně automatizace výrobních zařízení. Nejčastější profesí je dělník chemické výroby (30). Ve společnosti působí i několik expatriantů z Itálie, Španělska, Ukrajiny nebo Ruska. Většina zaměstnanců má bydliště v blízkém okolí sídla společnosti. Průměrný věk pracovníků je 43 let. Fluktuace zaměstnanců je spíše nižší a dlouhodobě dosahuje 7 %. Personální oddělení je tvořeno HR manažerem a personalistou, který mi poskytl rozhovor. Vystudoval střední školu letecké a výpočetní techniky. Ve Společnosti 3 je zaměstnán již 9 let. Nastoupil na pozici asistenta vedoucího nákupu a logistiky, ale posledních 7 let zastává pozici personalisty. Ve společnosti působí odborová organizace.

#### 9.2.3.1 Podoba systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3

Společnost 3 poskytuje svým zaměstnancům celkem 34 zaměstnaneckých výhod (viz Příloha G: Nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnostech, které se zúčastnily



empirického šetření). Nejčastěji jsou zastoupeny platové a finanční výhody (14). Většina výhod je obsažena v kolektivní smlouvě a jsou určeny pro všechny zaměstnance společnosti, kteří se mohou rozhodnout, zda je využijí či nikoli. Současně s tím společnost nabízí výhody, které nejsou součástí kolektivní smlouvy a jsou určeny pouze pro management, jako například služební automobil, nadstandardní lékařská péče nebo příspěvek na použití zařízení péče o děti předškolního věku.

Zaměstnanecké výhody jsou jednotlivým cílovým skupinám přidělovány na základě umístění v hierarchii organizace (služební automobil), náplně práce (služební telefon, jazykové vzdělávání, možnost alternativních pracovních úvazků), počtu odpracovaných let (odměna při zaměstnaneckém výročí) a výkonu (13. plat).

Jedinou zaměstnaneckou výhodou, která zaměstnancům umožňuje alespoň částečnou možnost volby, jsou poukázky na volnočasové aktivity – flexi pass. Tyto poukázky jsou osvobozené od odvodů na zdravotní a sociální pojištění. Zaměstnanec z nich do 20.000 Kč ročně neodvádí odvody ani daň z příjmů. Může si zvolit, které služby poukázkami uhradí, ale je omezen druhem aktivit a seznamem partnerských provozoven. Ostatní zaměstnanecké výhody společnosti jsou dány pevnou nabídkou.

U žádné ze zaměstnaneckých výhod společnosti není vyžadována finanční participace ze strany zaměstnanců. O určité formě spoluúčasti se dá hovořit pouze v souvislosti s jazykovým vzděláváním, které se koná mimo pracovní dobu. Tím se zaměstnavatel snaží docílit toho, aby si zaměstnanci lekcí cizího jazyka více vážili.

Organizace, jejíž součástí je Společnost 3, má pobočky na pěti kontinentech. Jednotlivé závody se tak od sebe liší kulturním prostředím, ale například i velikostí nebo organizační strukturou. Mateřská společnost proto neovlivňuje podobu systému a nabídky zaměstnaneckých výhod v jednotlivých závodech.

Respondent 3 se domnívá, že nabídka zaměstnaneckých výhod společnosti se od ostatních podniků v regionu příliš neliší. Od svých přátel zaměstnaných u konkurence a z pracovních nabídek, které tyto podniky zveřejňují, zjistil, že Společnost 3 poskytuje poukázky flexi pass za stejných podmínek jako konkurence, ale nenabízí například příspěvek na dopravu nebo náborový příspěvek, jak je běžné v okolních podnicích.

Ve Společnosti 3 zjišťují spokojenost se zaměstnaneckými výhodami v rámci schůzek se zaměstnanci, které se konají každý rok před kolektivním vyjednáváním. Pro zaměstnance z oddělení výroby tyto schůzky organizuje vedoucí výroby. Zbytek zaměstnanců se k oblasti zaměstnaneckých výhod může vyjádřit v rámci setkání zaměřeného na podnikovou kulturu, které organizuje personalista. Respondent uvedl, že výstupem z posledního setkání bylo přání zaměstnanců změnit formu, jakou je poskytován příspěvek na volnočasové aktivity – z poukázek na čipovou kartu.

Výběrové řízení na dodavatele zaměstnaneckých výhod zajišťuje nákupní oddělení pouze na začátku, k získání dodavatele. Z důvodu optimalizace, ať už z hlediska ceny nebo kvality, nejsou výběrová řízení na dodavatele zaměstnaneckých výhod realizována.

O systému a nabídce zaměstnaneckých výhod jsou zaměstnanci informováni vždy s nástupem do společnosti a po kolektivním vyjednávání, kdy v této oblasti dochází ke změnám. Informace získávají od svých vedoucích, od zástupců odborové organizace a prostřednictvím elektronické nástěnky na intranetu společnosti, na který mají všichni zaměstnanci přístup. O zavedených zaměstnaneckých výhodách zaměstnanci nejsou průběžně informováni.

### 9.2.3.2 Aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3

Ve Společnosti 3 dochází ke změnám v oblasti zaměstnaneckých výhod každý rok v důsledku kolektivního vyjednávání. K rozsáhlejší aktualizaci přistoupili v roce 2016, a to s cílem zvýšit svoji konkurenceschopnost. Proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod je popsán v Příloze J: Proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3.

Podnět k rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod dalo HR oddělení. **Manažerem projektu byl jmenován** HR manažer, který byl zodpovědný za **jmenování členů týmu**, vytvoření projektového plánu, koordinaci úkolů a prezentaci projektového plánu managementu a odborové organizaci. Na všech těchto činnostech spolupracoval s personalistou, který byl navíc pověřen vytvořením potřebných formulářů a aktualizací kolektivní smlouvy. Na začátku měl tedy projektový tým pouze dva členy. Později byl

zapojen finanční ředitel, pracovníci nákupního oddělení a účtárny a v samém závěru zástupci odborové organizace.

Vzhledem k tomu, že projekt nebyl příliš náročný, nejednalo se o tvorbu nového systému zaměstnaneckých výhod, ale pouze o aktualizaci nabídky zcela standardními výhodami, nebylo potřeba do týmu jmenovat další osoby z řad odborných poradců. Složení projektového týmu tedy odpovídá navržené metodice (viz Příloha B: Proces tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod).

Zcela v souladu s navrženou metodikou personalisté před zahájením projektu od zaměstnanců zjišťovali, jakým způsobem by si přáli změnit systém a nabídku zaměstnaneckých výhod. Současně s tím, prostřednictvím neformálních rozhovorů se svými přáteli zaměstnanými u konkurenčních společností a analýzou pracovních nabídek zveřejněných některými podniky v regionu, **získávali informace** o stavu zaměstnaneckých výhod u konkurence. Získané poznatky personalisté podrobili analýze z hlediska charakteru organizace.

V rámci fáze **konceptuálního návrhu a definice projektu**, které proběhly současně, byl vytvořen návrh čtyř změn v oblasti zaměstnaneckých výhod: navýšení příspěvku na stravování, navýšení příspěvku na volnočasové aktivity ve formě poukázek flexi pass, zavedení zvýhodněného mobilního tarifu pro rodinné příslušníky zaměstnanců a zavedení odměny za doporučení nového zaměstnance. Rovněž bylo rozhodnuto, že zvolené zaměstnanecké výhody budou určeny pro všechny zaměstnance společnosti.

Dalšímu jednání byl přítomen finanční ředitel, který jako zástupce managementu **schválil navrženou aktualizaci výhod** a stanovil rozpočet. Následně byla určena hodnota jednotlivých výhod. U odměny za doporučení nového zaměstnance bylo rozhodnuto, že bude mít formu večeře pro celé oddělení, do kterého nový pracovník nastoupí.

Ve fázi **produkce** byli do projektu zapojeni další zaměstnanci společnosti. Pracovníci nákupního oddělení byli přizváni k jednání se zástupci mobilního operátora a s dodavatelem poukázek na volnočasové aktivity, jehož výsledkem bylo vytvoření předběžné nabídky služeb. Další jednání proběhla s pracovníky účtárny, kterým byl detailně představen návrh projektu, aby měli dostatek času připravit účty a účetní transakce ještě před zahájením projektu. Tento postup byl zcela v souladu s navrženou metodikou a

procesy ve společnosti. Všichni dotčení zaměstnanci by měli být včas informováni o změnách, které se jich týkají ještě předtím, než jsou provedeny. Tito zaměstnanci mohou do projektu vnést zcela nové poznatky, které mohou vést i k pozastavení projektu. Následně byl vytvořen návrh aktualizace kolektivní smlouvy a potřebné formuláře, například žádost o převedení telefonního čísla rodinného příslušníka zaměstnance do programu zvýhodněného volání zaměstnavatele.

Ve fázi **monitorování a kontroly** si HR manažer ověřil, že projektové činnosti probíhají v souladu s projektovým plánem a dodávané služby odpovídají požadavkům. Souběžně s poslední fází, kterou je **uzavření projektu**, proběhlo kolektivní vyjednávání se zástupci odborové organizace, kde jim byla představena hotová koncepce aktualizované nabídky zaměstnaneckých výhod. Návrh byl přijat bez výhrad. Personální oddělení tak mohlo přistoupit k plánování způsobu, jakým o aktualizované nabídce zaměstnaneckých výhod budou informováni zaměstnanci.

Lze konstatovat, že životní cyklus projektu odpovídal navržené metodice, ale dílčí kroky se shodovaly jen zčásti. Za nedostatečné považuji formulování cíle – aktualizace zaměstnaneckých výhod zvýší konkurenceschopnost společnosti. Tento cíl není konkrétní, měřitelný ani časově ohraničený a neumožňuje společnosti sledovat, zda provedené změny splnily očekávání. Nebyl vytvořen rozpis prací, což ale vzhledem k nízké náročnosti projektu a malému počtu členů týmu, nebylo potřeba. Výstup z plánovací fáze schválil finanční ředitel, jako představitel managementu, ale odborová organizace měla možnost vyjádřit se až mnohem později. Podle mého názoru takový přístup organizace vede k vytvoření problematického vztahu mezi zaměstnavatelem a odbory.

### 9.2.3.3 Faktory ovlivňující proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3

Proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3 byl ovlivněn faktory uvedenými v následující tabulce:

Tabulka 3: Faktory ovlivňující podobu systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3

<b>Faktory ovlivňující podobu systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3</b>	
I. Faktory na straně zaměstnanců	povaha vykonávané práce specifika místa bydliště a pracoviště
II. Faktory na straně organizace	velikost organizace vliv mateřské společnosti geografická poloha organizace zaměstnanecké výhody poskytované konkurencí konkurenceschopnost organizace
III. Vnější faktory	pracovněprávní legislativa České republiky ekonomická situace v České republice

Při aktualizaci nabídky zaměstnaneckých výhod se personalisté ve vztahu k zaměstnancům zaměřili na povahu vykonávané práce a specifika místa bydliště. Respondent uvedl, že existují rozdíly v preferencích určitých **skupin zaměstnanců** – dělníci kladou velký důraz na stravování, zatímco technickoadministrativní pracovníci se více orientují na volný čas. Z toho důvodu se při aktualizaci výhod rozhodli navýšit příspěvek na stravování a volnočasové aktivity. Poukázky flexi pass zvolili kvůli možnostem uplatnění v **místě bydliště**.

Z faktorů na straně organizace aktualizaci nabídky zaměstnaneckých výhod ovlivnila velikost organizace, mateřská společnost, geografická poloha, zaměstnanecké výhody poskytované konkurencí a konkurenceschopnost.

**Velikost organizace** je podle respondenta významným faktorem při vyjednávání o ceně. V podniku zvažovali online řešení zaměstnaneckých výhod v podobě Cafeterie, o které je zájem i ze strany zaměstnanců, ale nakonec se rozhodli, že je nezavedou. Respondent 3 se domnívá, že tato koncepce by pro společnost byla finančně náročnější, než je současný stav.

**Mateřská společnost** měla vliv na rozpočet zaměstnaneckých výhod, jelikož schvaluje celkový finanční plán, do kterého patří i sociální fond. Do personální politiky v jednotlivých závodech příliš nezasahuje.

V souvislosti s **geografickou polohou** respondent hovořil o nové pobočce společnosti v Rusku, kde sám vytvářel systém zaměstnaneckých výhod. Ze strany tamních zaměstnanců byl největší zájem o sjednání zdravotního pojištění. V Rusku, na rozdíl od České republiky, není státem poskytované zdravotní pojištění příliš využíváno. Řada organizací se proto rozhodla poskytovat svým zaměstnancům zdravotní pojištění sjednané u některé z komerčních pojišťoven.

Zajištění **konkurenceschopnosti** byl hlavní důvod, proč společnost přistoupila k aktualizaci nabídky zaměstnaneckých výhod. Respondent zmínil, že společnost měla několik let problém se získáváním zaměstnanců, proto zavedli náborovou večerí a navýšili hodnotu příspěvku na volnočasové aktivity.

Do procesu rozhodování o typech a rozsahu zaměstnaneckých výhod významně zasáhly informace o **zaměstnaneckých výhodách nabízených konkurencí**, které personalisté zjišťovali ze zveřejněných pracovních nabídek a rozhovory s přáteli zaměstnanými v podnicích v regionu.

Za významné externí faktory respondent považuje **pracovněprávní legislativu České republiky**, kdy hodnota poukázek flexi pass byla stanovena v závislosti na zákoně o daních z příjmů, a ekonomickou situaci v České republice, která přímo souvisí se zajištěním konkurenceschopnosti společnosti. V období hospodářské konjunktury byla velmi nízká nezaměstnanost, většina společností se potýkala s nedostatkem zaměstnanců, proto se uchýlili k navyšování mezd, rozšiřování nabídky zaměstnaneckých výhod apod.

#### **9.2.4 Zaměstnanecké výhody ve Společnosti 4**

Společnost 4 je strojírenským podnikem, který byl založen na začátku 90. let a od té doby se neustále rozrůstá. Své produkty a služby dodává do 50 zemí po celém světě a má závody v Evropě, Severní Americe a Asii. V hlavním výrobním závodě, který se nachází na

Litoměřicku, je zaměstnáno 240 lidí, z toho 213 je mužů a 27 žen. 146 zaměstnanců pracuje na dělnických pozicích, 82 zaměstnanců tvoří technickoadministrativní pracovníci, 12 lidí je v managementu společnosti. Nejčastější profesí je zámečnick-svářeč, přičemž tuto pozici zastává 42 osob. Průměrný věk zaměstnanců je 41 let. HR oddělení je tvořeno HR manažerem a HR specialistou, který mi poskytl informace k empirickému šetření. Respondent 4 vystudoval vyšší odbornou školu se zaměřením na ekonomii. V oblasti lidských zdrojů pracuje již 18 let, přičemž ve Společnosti 3 je zaměstnán 4 roky. V podniku nepůsobí odborová organizace.

#### **9.2.4.1 Podoba systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4**

Společnost 4 poskytuje svým zaměstnancům 26 zaměstnaneckých výhod (viz Příloha G: Nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnostech, které se zúčastnily empirického šetření). Nejčastěji jsou zastoupeny platové a finanční výhody (8). Významně se na nabídce zaměstnaneckých výhod společnosti podílí i výhody směřující k vybavení zaměstnance (6). V porovnání s ostatními zkoumanými závody lze za neobvyklý považovat prodej výrobků, zboží a poskytování služeb firmy zaměstnancům se slevou.

Některé zaměstnanecké výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům společnosti podle stejných pravidel (příspěvek na stravování, zvýhodněné volání pro rodinné příslušníky), některé výhody jsou určeny pouze pro určité cílové skupiny zaměstnanců (mobilní telefon a služební automobil), kterým jsou přidělovány na základě jediného kritéria, kterým je pracovní pozice.

Zaměstnanci k volbě zaměstnaneckých výhod nevyužívají online systém. U žádné z výhod není ze strany zaměstnanců vyžadována finanční participace. Respondent se domnívá, že systém a nabídka zaměstnaneckých výhod společnosti se příliš neodlišují od konkurence.

Organizace má dvanáct výrobních závodů po celém světě a v každém z nich si místní management vytvářel systém zaměstnaneckých výhod sám, v závislosti na zvláštích dané země.

Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami zjišťovali za dobu čtyř let, kdy respondent pro společnost pracuje, zatím jednou, a to prostřednictvím dotazníkového šetření. Z výsledků vyplynulo, že nejoblíbenější výhodou pro všechny zaměstnance je příspěvek na stravování. Respondent se nedomnívá, že by existovaly rozdíly v preferencích mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců.

Jelikož ve společnosti nepůsobí odborová organizace, zaměstnanecké výhody jsou obsaženy pouze v řízeném dokumentu a ve mzdovém předpisu. O systému a nabídce zaměstnaneckých výhod jsou zaměstnanci informováni při nástupu do společnosti a s každou aktualizací. Informace získávají od svých nadřízených během pravidelných porad a z intranetu, kde jsou zveřejněné všechny zaměstnanecké výhody.

#### 9.2.4.2 Aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4

Ve Společnosti 4 došlo k aktualizaci nabídky zaměstnaneckých výhod v roce 2018, na základě podnětu managementu. **Manažerem projektu** byl **jmenován** HR manažer, který zajistil všechny projektové činnosti ve spolupráci se svým podřízeným, HR specialistou. Cílem projektu bylo zvýšit spokojenost zaměstnanců a přispět tak k jejich stabilizaci. Proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod je přehledně znázorněn v Příloze K: Proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4.

Nejprve byl proveden **zaměstnanecký průzkum** za účelem zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současnou podobou nabídky zaměstnaneckých výhod, a jak by si ji přáli rozšířit nebo změnit. Z výsledků vyplynulo, že ze stávajících výhod je nejoblíbenější příspěvek na stravování. Nicméně, někteří zaměstnanci nebyli příliš spokojeni s kvalitou a nabídkou jídel poskytovaných v závodní jídelně. Největší zájem pak byl o zavedení 13. a 14. platu. Po provedeném průzkumu HR manažer provedl analýzu získaných dat.

Následovala fáze **konceptuálního návrhu** a **definice projektu**, které proběhly současně, v rozporu s navrženou metodikou (viz Příloha B: Proces tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod). V rámci této fáze HR manažer představil výsledky průzkumu vedení společnosti, které rozhodlo, že bude zavedena odměna za doporučení nového zaměstnance, náborový příspěvek a roční odměna. Zároveň byla managementem stanovena



hodnota těchto odměn a rámcově i podmínky, za kterých budou zaměstnancům vypláceny. HR manažer byl pověřen jednáním s mobilním operátorem o možnosti zvýhodněného mobilního tarifu pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky a realizací výběrového řízení na dodavatele podnikového stravování. Management dále rozhodl, že zmíněné zaměstnanecké výhody budou určeny pro všechny zaměstnance společnosti. Lze tedy konstatovat, že vedení společnosti vytvořilo plán projektu. Pátá fáze, **předání plánu projektu ke schválení**, tedy v tomto případě pozbývá na významu.

V rámci fáze **produkce** HR manažer ve spolupráci s IT manažerem, který má na starosti mobilní komunikaci ve společnosti, jednal s mobilním operátorem ohledně zvýhodněného tarifu pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Nabídku operátora pak předal managementu, který ji přijal. Současně s tím HR manažer společně s HR specialistou realizoval výběrové řízení na dodavatele závodního stravování. Hlavními kritérii byly nízká finanční nákladnost, nabídka několika druhů jídel a kvalita dodávaných pokrmů. Vítězem výběrového řízení se stal stávající dodavatel, se kterým se HR manažerka domluvila na rozšíření nabídky jídel a pravidelných schůzkách, během kterých vybraní zástupci společnosti budou hodnotit kvalitu dodávaných pokrmů. Za tímto účelem byla jmenována stravovací komise.

V dalším kroku oba pracovníci HR oddělení aktualizovaly řízený dokument a mzdový předpis o nové zaměstnanecké výhody a vytvořili formuláře k převedení telefonního čísla zaměstnance či jeho rodinného příslušníka k mobilnímu operátorovi společnosti.

**Projekt** byl **uzavřen** přijetím ze strany managementu a představením aktualizované nabídky výhod vedoucím pracovníkům a zaměstnancům, jejichž pracovní činnost tyto změny ovlivní (například účetní). Vedoucí pracovníci byli požádáni o předání informací svým podřízeným.

V procesu aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4 hrál významnou roli management, který byl zadavatelem projektu, vytvořil jeho návrh, **monitoroval a kontroloval** celý jeho průběh a schvaloval jednotlivé kroky. HR manažer byl odpovědný za koordinaci a výkon již naplánovaných aktivit a lze tedy konstatovat, že nenaplnil roli manažera projektu. Podobně jako u ostatních společností z výzkumného vzorku nebyl precizně definován cíl projektu, chyběl rozpis prací. Management nestanovil celkový

rozpočet, ale postupně schvaloval hodnotu jednotlivých zaměstnaneckých výhod. Nedošlo ke zhodnocení výkonu členů projektového týmu.

### 9.2.4.3 Faktory ovlivňující proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4

Faktory, které ovlivnily proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4, jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 4: Faktory ovlivňující podobu systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4

<b>Faktory ovlivňující podobu systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4</b>	
I. Faktory na straně zaměstnanců	délka zaměstnání životní podmínky
II. Faktory na straně organizace	zaměstnanecké výhody poskytované konkurencí konkurenceschopnost organizace
III. Vnější faktory	ekonomická situace v České republice

Hlavním důvodem, proč se management společnosti rozhodl pro aktualizaci systému a nabídky zaměstnaneckých výhod, byla **ekonomická situace v České republice a chování konkurenčních podniků** v regionu. V roce 2018 byla velmi nízká nezaměstnanost a většina podniků v okolí se snažila zvyšovat svoji atraktivitu mimo jiné i navyšováním mezd a aktualizací systému a nabídky zaměstnaneckých výhod, aby zlepšila svoji pozici v oblasti získávání a stabilizace lidí.

Když několik zaměstnanců dostalo pracovní nabídku od konkurence, rozhodl se management společnosti provést průzkum spokojenosti. Část byla zaměřena na odměňování a obsahovala otázky zaměřené jak na nabídku zaměstnaneckých výhod, tak na způsob, jakým jsou poskytovány (např. otázky zjišťující zájem o zavedení online řešení, cafeterie apod.). Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci jsou se způsobem poskytování výhod spokojeni, ale přáli by si rozšířit nabídku.

Vedení společnosti se tedy zabývalo pouze otázkou, jaké nové typy zaměstnaneckých výhod zavést. Jelikož z průzkumu vyplynulo, že většina zaměstnanců by si přála zlepšit svoji ekonomickou situaci, byly zavedeny platové a finanční výhody ve formě odměny za doporučení nového zaměstnance a roční odměny, která je navíc podmíněna délkou

zaměstnaneckého poměru a hospodářským výsledkem společnosti. Z faktorů na straně zaměstnanců tedy hrály významnou roli **délka zaměstnání a životní podmínky**.

Z faktorů na straně organizace respondent, vedle snahy o **zajištění konkurenceschopnosti**, zmínila i **zaměstnanecké výhody poskytované konkurencí**. Zaměstnanci byli svými přáteli zaměstnanými v okolních podnicích informováni, jaké zaměstnanecké výhody dostávají, a snažili se jejich zavedení prosadit i ve Společnosti 4. Z toho důvodu byl pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky vyjednáán výhodný mobilní tarif.

Z vnějších faktorů podobu nabídky zaměstnaneckých výhod ovlivnila pouze **ekonomická situace v České republice**.

## 10 Diskuse

V jedné ze čtyř společností, které se zúčastnily empirického šetření, pro svoje zaměstnance vytvořili zcela unikátní program zaměstnaneckých výhod, ve dvou organizacích přistoupili k aktualizaci již zavedené nabídky výhod a v té poslední vytvořili nový systém a nabídku zaměstnaneckých výhod, jelikož se jedná o nově vzniklou společnost.

Společnosti, které se zúčastnily empirického šetření, poskytují zaměstnanecké výhody především za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zajištění konkurenceschopnosti při získávání a stabilizaci lidí. Pozitivní vliv zaměstnaneckých výhod na spokojenost zaměstnanců potvrdili např. Donohue a Heywood (2004, s. 229), Saranaya (2016, s. 45–46) nebo Sokolová (2016). Souvislost s udržením zaměstnanců prokázaly výzkumy Fairrise (2004, s. 592) nebo Yamamoto (2011, s. 3560–3563).

Ve všech společnostech, které se zúčastnily empirického šetření, byla tvorba či aktualizace systému zaměstnaneckých výhod iniciována zaměstnavatelem, nikoli odborovou organizací nebo samotnými zaměstnanci. De Vos a Meganck a Urbancová a Šnýdrová svými výzkumy zjistili, že nabídka zaměstnaneckých výhod bývá sestavena právě na základě potřeb organizace, nikoli s ohledem na přání zaměstnanců (De Vos a Meganck, 2009, s. 56; Urbancová a Šnýdrová, 2017, s. 366). V rozporu s tímto tvrzením většina respondentů potvrdila, že před zahájením tvorby či aktualizace systému a nabídky zaměstnaneckých výhod zjišťovali konkrétní potřeby zaměstnanců prostřednictvím průzkumů spokojenosti. Z výsledků vyplynulo, že nejoblíbenější zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na stravování, což je v rozporu s výsledky výzkumu Urbancové a Šnýdrové, podle kterého si lidé nejvíce cení flexibility, možnosti alternativních úvazků a přátelské organizační kultury (Urbancová a Šnýdrová, 2017, s. 357).

Nesoulad mezi odbornými poznatky a názory respondentů byl zjištěn v souvislosti s flexibilitou zaměstnaneckých výhod. Zkoumané společnosti většinu výhod poskytují plošně, na finančně nákladnější výhody, jako je například služební automobil, má nárok pouze vybraná skupina zaměstnanců – většinou management. Zatímco odborníci se shodují, že systém flexibilních zaměstnaneckých výhod je pro zaměstnance atraktivnější a lépe uspokojuje jejich potřeby (Armstrong, 2009, s. 390; Koubek, 2014, s. 321–322), respondenti nezastávali jednotné stanovisko. Většina ovšem byla k zavedení flexibilních

výhod například ve formě cafeterie spíše skeptická, jednak z finančních důvodů, jednak z obavy, že by zaměstnanci nebyla využívána.

Respondenti potvrdili tvrzení některých autorů, že personální marketing v oblasti zaměstnaneckých výhod je organizacemi často zanedbáván (Kocianová, 2010, s. 164; Koubek, 2014, s. 320; Tejnorová, 2013, s. 19). Zaměstnanci zkoumaných podniků dostávají informace po nástupu do společnosti a v případě, že dojde k nějakým změnám, a to nejčastěji prostřednictvím nástěnky, ať už tradiční nebo elektronické. Společnosti by se měly více věnovat prezentaci zaměstnaneckých výhod, a to nejen těch nových, ale připomínat i ty, které jsou již zavedené, používat neotřelé způsoby komunikace a moderní informační technologie, které zaměstnance zaujmou. Měly by tak docílit toho, že zaměstnanci nebudou některé výhody považovat za samozřejmé.

Ve všech společnostech, které se zúčastnily empirického šetření, byly zaměstnanecké výhody obsahem vnitřního dokumentu, ve dvou případech tvořily součást kolektivní smlouvy. Konkrétně dokumenty obsahovaly nabídku výhod a podmínky čerpání. V žádné ze společností nebyl explicitně popsán postup tvorby či aktualizace systému zaměstnaneckých výhod. Lze tedy konstatovat, že politika lidských zdrojů týkající se této oblasti je implicitní a jak uvádějí Armstrong a Taylor, není potřeba, aby obsahovala cíl, cílovou představu, strategii a strategický záměr (Armstrong a Taylor, 2015, s. 577). Na druhou stranu ovšem proces tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod vykazuje znaky projektu, pro nějž má podle Svozilové stanovení cíle zcela zásadní význam, jelikož je východiskem pro plánování projektových činností (Svozilová, 2011, s. 37). V rámci zkoumaného vzorku se ukázalo, že společnostmi byl na počátku projektu stanoven cíl, který byl ale značně neurčitý, všeobecný. Formulovat cíl projektu tak, aby byl SMART, tedy konkrétní, měřitelný, dohodnutý, realistický a časově ohraničený, pomůže organizacím zjistit, zda projekt naplnil očekávání. Je ovšem třeba dodat, že mnohem důležitějším nástrojem je v tomto případě průzkum spokojenosti zaměstnanců, který je ve společnostech pravidelně realizován.

V souladu s metodikou tvorby systému zaměstnaneckých výhod, kterou jsem pro účely této práce navrhla, bylo ve všech závodech, které se zúčastnily empirického šetření, vedením projektu pověřeno personální oddělení. Složení projektového týmu v jednotlivých závodech se lišilo v závislosti na náročnosti projektu a způsobu, jakým jsou v organizaci

nastavené procesy a odpovědnost. Rozpor mezi zkoumanou praxí a teorií byl identifikován v souvislosti se samotným postupem tvorby či aktualizace systému zaměstnaneckých výhod. V souladu s navrženou metodikou byla počáteční fáze projektu, kdy bylo ve všech společnostech rozhodnuto o typech a rozsahu nebo hodnotě zaměstnaneckých výhod a cílové skupině, pro kterou budou určeny. Následně byl stanoven rozpočet a jmenování zaměstnanci odpovědní za další projektové činnosti. Potom byl návrh projektu předán ke schválení managementu. V žádné ze společností ovšem nebyl vytvořen rozpis úkolů projektu s časovým harmonogramem a rozpočtem.

Ve fázi produkce proběhla jednání s dodavateli. Zcela v rozporu s doporučením Lovewell (2009, s. 3–5) některé zkoumané společnosti vybraly dodavatele bez výběrového řízení. Pokud organizace chtějí zajistit určitý standard jim poskytovaných služeb, a to nejen v oblasti zaměstnaneckých výhod, měly by vypracovat postup pro výběrová řízení, jehož obsahem by mimo jiné mělo být i pravidelný průzkum situace na trhu poskytovaných služeb.

Fáze monitorování a kontroly byla ve společnostech, které se zúčastnily empirického šetření, realizována pouze povrchně. Vzhledem k tomu, že v podnicích nebyl precizně definován cíl projektu a nebyl vytvořen rozpis úkolů, nebylo možné zjistit, zda členové týmu a dodavatelé postupovali podle plánu z pohledu nákladů, času, rizik a kvality projektu, jak navrhuje Svozilová (2011, s. 223).

Největší prostor ke zlepšení všem společnostem poskytuje poslední etapa projektu, tedy jeho uzavření, které v závodech proběhlo formou vyfakturování externím specialistům, přijetím ze strany managementu a případně i odborové organizace. V žádné ze společností nedošlo k oficiálnímu uvolnění členů týmu, zhodnocení jejich výkonu, natož přidělení odměn, jak doporučuje Svozilová (2011, s. 225). Autoři se přitom shodují, že se jedná o velmi významnou část projektu, díky které se organizace mohou vyvarovat chyb při dalším projektovém snažení (Wen a Qiang, 2019, s. 361). Z hlediska vedení lidí za velký nedostatek považují vynechání zhodnocení výkonu členů týmu, které má velký význam z hlediska motivace zaměstnanců a osobního růstu.

Všichni respondenti z výzkumného vzorku potvrdili, že na tvorbu či aktualizaci systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti měly vliv faktory na straně zaměstnanců,

organizace i faktory vnější. Za významný faktor na straně zaměstnanců personalisté označili povahu vykonávané práce, specifika místa bydliště a pracoviště, životní podmínky zaměstnanců a způsob, jakým tráví svůj volný čas. V souvislosti s pohlavím se respondenti přiklonili k odborným poznatkům Saranaya, který nepotvrdil významné rozdíly v preferencích žen a mužů v oblasti zaměstnaneckých výhod (Saranaya, 2016, s. 45). Nesoulad s odbornými poznatky byl identifikován u věku zaměstnanců. Zatímco odborníci se shodují, že mezi jednotlivými generacemi zaměstnanců existují významné rozdíly (Crumpacker, 2007, s. 353 a Weber, 2017, s. 525), a to i v přístupu k zaměstnaneckým výhodám (Howe, 2014, s. 9), žádný z respondentů neoznačil věk pracovníků jako faktor, který by ovlivňoval tvorbu či aktualizaci systému zaměstnaneckých výhod.

Tři ze čtyř respondentů se vyjadřovali pouze k aktualizovanému souboru zaměstnaneckých výhod. Pokud by hodnotili celou nabídku, jsem přesvědčena, že by věk zmínili jako důležitý faktor. V souladu s doporučením Tolentino lze u dvou zkoumaných společností pozorovat tendence ke sladění zaměstnaneckých výhod s životním cyklem zaměstnanců (Tolentino, 2018, s. 28). Poskytují příspěvek na použití zařízení péče o děti předškolního věku, který využijí především zaměstnanci středního věku, a nadstandardní lékařskou péči a příspěvek na penzijní připojištění, které bývají oblíbené především u starších pracovníků.

Z faktorů na straně organizace byla při tvorbě a aktualizaci zaměstnaneckých výhod ve společnostech, které se zúčastnily empirické šetření, důležitá snaha o zajištění konkurenceschopnosti. Zcela v souladu s doporučením autorů (Xie a Cooke, 2018, s. 3; Chowhan, 2016, s. 117) v závodech, které jsou součástí nadnárodních korporací, mateřské společnosti neovlivňovaly politiku zaměstnaneckých výhod. Rozhodnutí o podobě systému zaměstnaneckých výhod nechaly zcela v rukou místního managementu, čímž podle Chowhana přispěly k zajištění konkurenceschopnosti společností (Chowhan, 2016, s. 117). Konkurenční výhodu na pracovním trhu společnosti rovněž získaly tím, že vedle povinných a ve dvou případech i smluvních zaměstnaneckých výhod nabízejí výhody dobrovolné (Koubek, 2014, s. 343).

Za nejvýznamnější faktor ovlivňující proces tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod respondenti považovali vývoj ekonomiky v České republice. Výzkumy potvrdily, že organizace reagují na vývoj ekonomické situace v zemi právě i aktualizací systému a nabídky zaměstnaneckých výhod. Jak uvádí Křížek, v dobách, kdy se země ocitá

v ekonomické krizi, mají organizace tendenci výhody odebírat (Křížek, 2012, s. 60–61), zatímco v období hospodářské konjunktury nabídku výhod rozšiřují a snaží se o co největší pestrost (Kazdová, 2014, s. 17; Kazdová, 2015, s. 18 a Hníková, 2015, s. 22). Empirické šetření potvrdilo, že společnosti z výzkumného vzorku se zachovaly zcela v souladu s těmito odbornými poznatky. Ekonomickou situaci v České republice dokonce označily za hlavní důvod, který je vedl k tvorbě a aktualizaci systému zaměstnaneckých výhod.

Za největší nedostatek empirického šetření považuji malý výzkumný vzorek, který neumožňuje zobecňovat výsledky na celý základní soubor, ale pouze nastínit danou problematiku. Jako problematické se potom také u dvou respondentů ukázalo, že se vyjadřovali ke skutečnosti, která proběhla před několika lety, a nebyli již schopni na některé otázky odpovědět.

Navržená metodika tvorby systému zaměstnaneckých výhod má limity, kterých jsem si rovněž vědoma. Ve většině nově založených společností bude s největší pravděpodobností tvorba systému zaměstnaneckých výhod předcházet náboru zaměstnanců, jelikož součástí nabídky zaměstnání bývají právě i zaměstnanecké výhody. Ze začátku tedy tyto společnosti nebudou schopné do projektu zapojit větší počet zaměstnanců specializovaných na jednotlivé činnosti. Složení projektového týmu, jak jsem ho navrhla, je vhodné pro korporace, které vytvářejí systém a nabídku výhod pro svoje nově vznikající závody nebo pro již zavedené společnosti, kde se rozhodli pro aktualizaci tohoto systému. Dále jsem si vědoma, že navržený postup je velmi náročný na čas, a proto nepředpokládám, že by se jím některé společnosti zcela řídili. Věřím ale, že obsahuje užitečná doporučení, která lze dobře aplikovat v praxi.



## 11 Závěr

Zaměstnanecké výhody jsou významnou složkou odměny, která má vliv na spokojenost zaměstnanců. Zaměstnavatelé s propracovanou nabídkou a systémem zaměstnaneckých výhod zvyšují svoji konkurenční výhodu v oblasti získávání a stabilizace lidí. V současné době dochází k dramatickým změnám ve většině oborů lidské činnosti a oblast zaměstnaneckých výhod není výjimkou. Organizace se těmto změnám musejí přizpůsobit nebo se samy stát tvůrcem změny.

Úroveň, na které se nachází politika zaměstnaneckých výhod ve společnosti, přímo souvisí s kvalitou personální strategie a personální politiky a způsobem, jakým jsou realizovány. Efektivní personální strategie je vytvořena na základě potřeb zaměstnanců i liniových manažerů, především pak organizace. Je realizována prostřednictvím personální politiky, jíž součástí je i politika zaměstnaneckých výhod, která si klade za cíl vytvoření takové nabídky výhod, která přispěje k získání a udržení zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody se dělí na plošné, které jsou poskytovány všem zaměstnancům v pevné nabídce a záleží pouze na nich, zda je využijí či nikoli, a volitelné, kdy si sami zaměstnanci volí výhody dle svého uvážení. Čím větší je flexibilita zaměstnaneckých výhod, tím lépe se daří uspokojovat potřeby zaměstnanců. Přínos pro organizaci spočívá v tom, že vynakládá finanční prostředky pouze na služby, které jsou skutečně využívány. I z toho důvodu stále více organizací využívá online systém odměňování, tzv. cafeteria.

Organizace velmi často zanedbávají propagaci zaměstnaneckých výhod a zaměstnanci pak mnohdy nevědí, jaké výhody společnost nabízí, a zda na ně mají nárok, nebo nejsou schopni ocenit skutečnou hodnotu výhod, které již dostávají. Jelikož náklady na zaměstnanecké výhody zaujímají nezanedbatelnou část finančního rozpočtu podniků, mělo by být v jejich zájmu posílit personální marketing v této oblasti, a to formou pravidelných průzkumů trhu, průzkumů zaměstnaneckých potřeb, dobře promyšlenou komunikační strategií a prostřednictvím interní reklamy na nabízené výhody.

Organizace nabízejí zaměstnanecké výhody povinné, jejichž poskytování jim ukládá zákon, smluvní, které vycházejí z dohody s odborovou organizací, a dobrovolné. Zatímco

povinné a smluvní výhody jsou výrazem péče o pracovníky, výhody dobrovolné mají charakter odměny.

Povinné zaměstnanecké výhody jsou obsaženy v zákoníku práce a vztahují se k pracovním podmínkám, odbornému rozvoji a stravování zaměstnanců a zvláštním pracovním podmínkám některých zaměstnanců. Zákoník práce umožňuje zaměstnavatelům poskytovat i nadlimitní plnění, čímž zaměstnanecké výhody nabývají charakteru odměny. Zákon o daních z příjmů a pojistné zákony, tedy zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a zákon o veřejném zdravotním pojištění, nabízejí možnost se zaměstnaneckými výhodami zabývat z hlediska finanční výhodnosti.

V souvislosti s dobrovolnými odměnami je významná koncepce celkové odměny, která doporučuje organizacím, aby o zaměstnaneckých výhodách neuvažovaly izolovaně, ale v souvislosti s jinými procesy, které ve společnosti probíhají, jako je například vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní prostředí nebo uznání a spokojenost s vykonávanou prací apod. Přínos pro organizaci spočívá ve zvýšení atraktivity a konkurenceschopnosti celého souboru odměn.

Je potřeba si uvědomit, že požadavky lidí v oblasti zaměstnaneckých výhod se neustále mění a je potřeba, aby na ně zaměstnavatelé včas reagovali. Tvorbou nebo aktualizací systému zaměstnaneckých výhod by mělo být pověřeno personální oddělení. Participace dalších zaměstnanců a případně i odborných poradců se odvíjí od náročnosti projektu a způsobu, jakým jsou nastaveny procesy v organizaci.

Proces tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod se skládá z několika na sebe navazujících kroků. Začíná fází plánování, která je tvořena konceptuálním návrhem a definicí projektu, pokračuje produkcí, procesem monitorování a kontroly a končí uzavřením projektu. V rámci konceptuálního návrhu je formulován základní záměr projektu a definován cíl. Je rozhodnuto o typech a rozsahu nebo hodnotě zaměstnaneckých výhod a rozpočtu, který na ně bude přidělen, zda budou některé skupiny zaměstnanců dostávat jiné výhody než ostatní a zda bude systém zaměstnaneckých výhod flexibilní či nikoli. V rámci definice projektu je vytvořen rozpis prací, na jehož základě je členům týmu přidělena odpovědnost za jednotlivé činnosti, rovněž obsahuje časový harmonogram a rozpočet. Výsledkem fáze plánování je plán projektu, který je předložen ke schválení

managementu a odborové organizaci. Pokud dojde ke schválení, přistoupí členové týmu k realizaci naplánovaných činností – uskuteční výběrová řízení na dodavatele zaměstnaneckých výhod, vytvoří vnitřní předpisy a potřebné formuláře. Následuje fáze monitorování a kontroly, kdy je třeba se zaměřit na nesoulad mezi naplánovanými činnostmi a realitou a případně podniknout opravné akce. Posledním krokem je uzavření projektu. Úspěšný projekt je přijat managementem a odborovou organizací, členové týmu jsou uvolněni, dochází ke zhodnocení jejich výkonu.

Proces tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ovlivňuje řada faktorů z vnějšího a vnitřního prostředí organizace, včetně faktorů na straně zaměstnanců. K vnějším faktorům se řadí například pracovněprávní legislativa nebo ekonomická situace dané země. Faktory na straně organizace představují charakter činnosti organizace, velikost organizace, konkurenceschopnost apod. Mezi faktory na straně zaměstnanců patří délka zaměstnání nebo povaha vykonávané práce.

Vzhledem k tomu, že odborná literatura se tématu tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod příliš nevěnuje, dalo by se předpokládat, že ani samotné organizace se jím nebudou příliš zabývat. Empirické šetření, provedené na čtyřech závodech litoměřického okresu, ukázalo, že politika tvorby/systému zaměstnaneckých výhod v podnicích je implicitní. Způsob, jakým společnosti postupovali, sice postrádal některé formální náležitosti jako je precizně formulovaný cíl, vytvoření rozpisu prací nebo adekvátní výběrové řízení, ale lze konstatovat, že prošel všemi fázemi navržené metodiky.

K tvorbě/aktualizaci systému zaměstnaneckých výhod společnosti přistoupili z důvodu ekonomické situace v České republice, která se několik let držela na růstové trajektorii. V důsledku toho byla velmi nízká nezaměstnanost a sílil tlak na organizace, aby zvyšovaly svoji konkurenceschopnost a byly tak schopné získat a udržet zaměstnance.

## 12 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BECKER, Brian a Mark HUSELID. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management* [online]. 2006, **32**(6), s. 898–925 [vid. 2018-10-10]. ISSN: 1764-8885. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=23356440&site=bsi-live>.

BIRD, Allan a Schon BEECHLER. Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies* [online]. 1995, **26**(1), s. 23–46 [cit. 2018-10-09]. ISSN 1478-6990. Dostupné z: <https://link-springer-com.ezproxy.is.cuni.cz/article/10.1057%2Fpalgrave.jibs.8490164>.

BOXALL, Peter. HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal* [online]. 2003, **13**(3), s. 5–20 [vid. 2018-10-10]. ISSN 1748-8583. Dostupné z: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/epdf/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00095.x>.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.

CRUMPACKER, Martha a Jill CRUMPACKER. Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management* [online]. 2007, **36**(4), s. 349–369 [vid. 2017-09-29]. ISSN 0091-0260. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=9&sid=ca7e6fed-56dc-48b0-adda-e84bf6a0a8ef%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=28666378&db=bth>.

ČESKOSLOVENSKO. *Zákon o daních z příjmů* [online] Praha, 1992 [vid. 2018-06-24]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

ČESKOSLOVENSKO. *Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti* [online] Praha, 1992 [vid. 2018-06-24]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=589/1992&typeLaw=vsechno&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=589/1992&typeLaw=vsechno&what=Cislo_zakona_smlouvy).

ČESKO. *Zákon o veřejném zdravotním pojištění* [online] Praha, 1997 [vid. 2018-06-24]. Dostupné z: [http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/zdravotni-pojisteni\\_4435\\_1791\\_11.html](http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/zdravotni-pojisteni_4435_1791_11.html).

ČESKO. *Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů* [online] Praha, 2002 [vid. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/zakon/114/2002>.

ČESKO. *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti* [online] Praha, 2004 [vid. 2018-05-09]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav\\_predpisy/akt\\_zneni/ZAKON\\_O\\_ZAMESTNANOST\\_I\\_OD\\_1\\_1\\_2018.PDF](https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/ZAKON_O_ZAMESTNANOST_I_OD_1_1_2018.PDF).

ČESKO. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online] Praha, 2004 [vid. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>.

ČESKO. *Vyhláška č. 180/2015 Sb., o pracích a pracovištích, které jsou zakázány těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním-matkám do konce devátého měsíce po porodu, o pracích a pracovištích, které jsou zakázány mladistvým zaměstnancům, a o podmínkách, za nichž mohou mladiství zaměstnanci výjimečně tyto práce konat z důvodu přípravy na povolání (vyhláška o zakázaných pracích a pracovištích)* [online] Praha, 2015 [vid. 2018-05-08]. Dostupné z: [http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/hygiena-prace\\_3547\\_1789\\_11.html](http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/hygiena-prace_3547_1789_11.html).

ČSÚ. *Charakteristika okresu Litoměřice* [online]. ČSÚ: Praha, 2012 [vid. 2020-01-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xu/charakteristika\\_okresu\\_litomerice](https://www.czso.cz/csu/xu/charakteristika_okresu_litomerice).

DE VOS, Ans a Annelies MEGANCK. What HR Managers do Versus what Employees Value. *Personnel Review* [online]. 2009, **38**(1), s. 45–60 [vid. 2016-05-28]. ISSN 0048-3486. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=5&sid=74d4295c-87f1-4228-b9c7-ec9aad8ea8d4%40sessionmgr4009&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=000264044400003&db=edswss>.

DONOHUE, Susan a John HEYWOOD. Job Satisfaction and Gender: An Expanded Specification from the NLSY. *International Journal of Manpower* [online]. 2004, **25**(2), s. 211–234 [vid. 2018-07-05]. ISSN 0143-7720. Dostupné z: <https://search-proquest-com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/231901576?accountid=35514>.

DUDA, Jiří. Gender influence on students' requirements of employee benefits. *Journal On Efficiency And Responsibility In Education And Science* [online]. 2016, **9**(4), s. 97–102 [vid. 2018-05-15]. ISSN 2336-2375. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=6895f6c3-c805-4b87-8be6-4f8a8b15b742%40sessionmgr4009&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=edsdoj.f0515cd840aa42fe951e8909f37027e9&db=edsdoj>.

FAIRRIS, David. Internal Labor Markets and Worker Quits. *Industrial Relations* [online]. 2004, **43**(3), s. 573–594 [vid. 2018-04-28]. ISSN 0019-8676. Dostupné z:

<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/epdf/10.1111/j.0019-8676.2004.00350.x>.

GHINEA, Valentina Mihaela a Madalina MOROIANU. HR strategy – necessity or fad for business sustainability? *Management și Marketing* [online]. 2016, **11**(2), s. 458–469 [vid. 2018-10-09]. ISSN 1842-0206. Dostupné z: <https://content.sciendo.com/view/journals/mmcks/11/2/article-p458.xml>.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

HNÍKOVÁ, Eva. Firmy loví lidi i pomocí mléčných kurýrů. *Ekonom*. 2015, **59**(37), s. 22–23. ISSN 1210-0714.

HOWE, Neil. How the millennial generation is transforming employee benefits. *Benefits quarterly* [online]. 2014, **30**(2), s. 8–14 [vid. 2018-06-26]. ISSN 8756-1263. Dostupné z: <https://search-proquest-com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/1541667075/fulltextPDF/84C40D961703446APQ/1?accountid=35514>.

CHOWHAN, James. Unpacking the black box: Understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal* [online]. 2016, **26**(2), s. 112–133 [vid. 2018-10-10]. ISSN 1748-8583. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=4&sid=f1de9308-68cc-4d88-a940-8a6a197db33e%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRI#AN=edselc.2-52.0-84962689054&db=edselc>.

KAZDOVÁ, Alena. Firma, v níž zaměstnanci mluví do benefitů. *Moderní řízení*. 2014, **49**(10), s. 16–17. ISSN 0026-8720.

KAZDOVÁ, Alena. Hlavním benefitem pro lidi je možnost něco ve firmě měnit. *Moderní řízení*. 2015, **50**(12), s. 16–18. ISSN 0026-8720.

KAZDOVÁ, Alena. Změny v byznysu vyžadují nová pravidla pro engagement. *Moderní řízení*. 2015, **50**(12), s. 20–21. ISSN 0026-8720.

KAZDOVÁ, Alena. Do benefitů stále častěji vstupuje zdraví, služby a péče o seniory. *Moderní řízení*. 2016, **51**(12), s. 34–35. ISSN 0026-8720.

KAUFMAN, Bruce Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field. *Human Resource Management* [online]. 2015, **54**(3), s. 389–407 [cit. 2018-10-10]. ISSN 1099-050X. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=f57d81b1-66df-409c-85a3-bb13017528dc%40sessionmgr103>.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika: nové příležitosti?* Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-403-2.

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-726-1288-8.

KŘÍŽEK, Aleš. Zaměstnanecké výhody jsou významným faktorem rozhodování při výběru zaměstnání i důležitým nástrojem pro udržení zaměstnanců. *Kapitál*. 2008, č. 5, s. 28–29. ISSN 1211-748X.

KŘÍŽEK, Aleš. Pružná pracovní doba a dovolená navíc. *Moderní řízení*. 2012, **47**(6), s. 60–61. ISSN 0026-8720.



KWON, Jane a Pam HEIN. Employee benefits in a total rewards framework. *Benefits quarterly* [online]. 2013, **29**(1), s. 32–38 [vid. 2018-10-15]. ISSN 8756-1263. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&profile=eds>.

LOVEWELL, Debbie. Tender moments. *Employee Benefits* [online]. 2009, s. 3–5 [vid. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=47076784&lang=cs&site=eds-live&scope=site>.

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

MAIN, Alicia. Benefits Communication Success: Strategies to Deliver Measurable Results. *Employee Benefit Plan Review* [online]. 2017, **40**(1), s. 15–17 [vid. 2017-09-03]. ISSN 0070-4544. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=18&sid=ca7e6fed-56dc-48b0-adda-e84bf6a0a8ef%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=111283807&db=bth>.

MAIN, Brian. The Length of a Job in Great Britain. *Economica* [online]. 1982, **49**(195), 325–333 [vid. 2018-01-21]. ISSN: 0013-0427. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=cdbd7af1-e7a0-44ee-9c5c-4d346e3d3613%40sessionmgr4010>.

MCDERMOTT, Aoife, Edel CONWAY, Denise ROUSSEAU a Patrick FLOOD. Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance. *Human Resource Management* [online]. 2013, **52**(2), s. 289–310 [vid. 2018-10-09]. ISSN 0090-4848. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=7&sid=bf0aa75b-1577-4d6c-92d5-7db30d104816%40sdc-v-sessmgr06&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=edselc.2-52.0-84875587419&db=edselc>.

MILLER, Jeff. A total benefits strategy is a valuable approach in HR outsourcing [online]. *Employment Relations Today* [online]. 2008, **34**(4), s. 55–61 [vid. 2018-05-10]. ISSN 0745-7790. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=22&sid=676e8a0e-9d24-44a4-9efc-991ad179b726%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=28699212&db=edb>.

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

RAPPAPORT, Anna a Victor BAROCAS. Applying Strategic Planning Principles to The Design and Management of Employee Benefits. *Human Resource Planning* [online]. 1993, **16**(1), s. 19–39 [vid. 2018-02-10]. ISSN 0199-8986. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=11&sid=9558584b-dc96-4ebb-9016-d489f8fe8308%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=9503103271&db=bth>.

SARANYA, Rajalakshmi. Impact Assessment of Fringe Benefits in Job Satisfaction and Employees' Attitude. *International Journal of Research in Commerce* [online]. 2016, **7**(6), s. 43–46 [vid. 2018-07-04]. ISSN 2249-4561. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=8&sid=e90d4fa2-c653-4239-9051-885b915e0a29%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=119728850&db=edb>.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. SHRM 2019 Employee Benefits Survey: Student Loan Repayment, Paternity Leave, Standing Desks and Telemedicine All Ticking Upward, *Business Wire* [online]. 2019 [vid. 2020-06-24]. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bwh&AN=biwire.bw5078429&lang=cs&site=eds-live&scope=site>.

SOKOLOVÁ, Marcela, Hana MOHELSKÁ a Václav ZUBR. Pay and Offer of Benefits as Significant Determinants of Job Satisfaction. A Case Study in the Czech Republic. *E M Ekonomie a Management / E M Economics* [online]. 2016, **19**(1), s. 108–120 [vid. 2018-05-05]. ISSN 1212-3609. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=1b4f9b08-5231-4299-86da-5c3fa1962f31%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc210ZT11ZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=1565475&db=eoh>.

STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBINOVÁ. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce / Boskovice: Nakladatelství Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TAMKIN, Penny. *From Admin to Strategy: The Changing Face of the HR Function*. Brighton: Institute for Employment Studies, 1997. ISBN 1-85184-263-2.

TEJNOROVÁ, Jitka. Motivují benefity vaše zaměstnance? *Moderní řízení*. 2013, **48**(5), s. 18–19. ISSN 0026-8720.

THORNHILL, Stewart a Roderick E. WHITE. Strategic Purity: A Multi-Industry Evaluation of Pure vs. Hybrid Business Strategies. *Strategic Management Journal* [online]. 2007, **28**(5), s. 553–561 [vid. 2018-10-14]. ISSN 3578-0512. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/20142458>

TOLENTINO, Ingrid. Personal Investment: 5 strategies to help clients understand the value of voluntary offerings. *BenefitsPRO* [online]. 2018, **28**(30), s. 28–30 [vid. 2018-03-24]. ISSN 2473-0319. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=9&sid=1ff34484-0f18-4a20-81c6->

c6bd3e996358%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRl#AN=126988728&db=bth.

URBANCOVÁ, Hana a Markéta ŠNÝDROVÁ. Remuneration and Employee Benefits in Organizations in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* [online]. 2017, **65**(1), s. 357–368 [vid. 2018-04-23]. ISSN 1211-8516. Dostupné z: [http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=21&sid=6be7084c-7416-43ee-b406-](http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=21&sid=6be7084c-7416-43ee-b406-6fa360f4ef1b%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRl#AN=121478771&db=asn)

[6fa360f4ef1b%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRl#AN=121478771&db=asn.](http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=21&sid=6be7084c-7416-43ee-b406-6fa360f4ef1b%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRl#AN=121478771&db=asn)

VAN YPEREN, Nico a Evert VAN DE VLIERT. Sociální psychologie v organizacích. In HEWSTONE, Miles a Wolfgang STROEBE. *Sociální psychologie: moderní učebnice sociální psychologie*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-092-5.

WEBER, James. Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *Journal of Business Ethics* [online]. 2017, **143**(3), s. 517–529 [vid. 2017-09-27]. ISSN 0167-4544. Dostupné z: [http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=ca7e6fed-56dc-48b0-adda-e84bf6a0a8ef%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRl#AN=124415027&db=bth.](http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=ca7e6fed-56dc-48b0-adda-e84bf6a0a8ef%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRl#AN=124415027&db=bth)

WEN, Qi a Maoshan QIANG. Project Managers' Competences in Managing Project Closing. *Project Management Journal* [online]. 2019, **50**(3), s. 361–75 [vid. 2020-06-21].

Dostupné z:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bsu&AN=136872402&lang=cs&site=eds-live&scope=site>

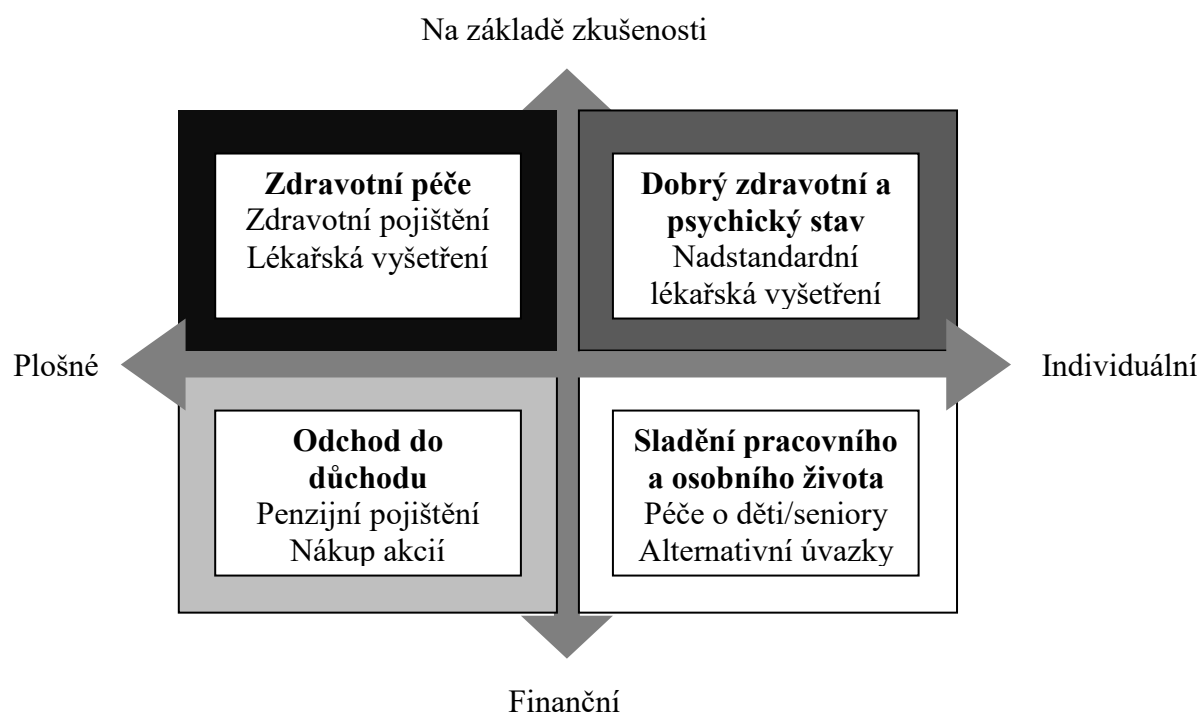
XIE, Yuhua a Fang Lee COOKE. Quality and cost? The evolution of Walmart's business strategy and human resource policies and practices in China and their impact (1996-2017). *Human Resource Management* [online]. 2018, **1**(1), s. 1–21 [vid. 2018-10-10]. ISSN 1099-050X. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=f57d81b1-66df-409c-85a3->

bb13017528dc%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT11ZHMtbG12ZSZzY2  
9wZT1zaXRl#AN=edselec.2-52.0-85050634565&db=edselec.

YAMAMOTO, Hiroshi. The relationship between employee benefit management and employee retention. *International Journal of Human Resource Management* [online]. 2011, **22**(17), s. 3550–3564 [vid. 2017-11-27]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=7955a599-295f-47e4-9d84-e7a339bc89ef%40sessionmgr103>.

## 13 Přílohy

### Příloha A: Zaměstnanecké výhody v modelu celkové odměny, Aon Hewit



## Příloha B: Proces tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod

Fáze projektového řízení (Svozilová, 2010, s. 37)	Postup v rámci jednotlivých fází procesu tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)
1. <b>Jmenování manažera projektu</b>	HR manažer / HR specialista / HR generalista
2. <b>Jmenování členů týmu</b>	pracovníci z odd. HR, financí, IT, externí konzultant (management, odbory)
	sběr dat (zaměstnanecké průzkumy, rozhovory se zaměstnanci apod.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• faktory na straně zaměstnanců</li> <li>• faktory na straně organizace</li> <li>• vnější faktory</li> </ul>
3. <b>Konceptuální návrh</b> určení základního smyslu projektu postavení v organizaci stanovení cílů	konkretizace politiky zaměstnaneckých výhod rozhodnutí o typech zaměstnaneckých výhod, jejich hodnotě nebo rozsahu plošná distribuce / využití online nástroje (Cafeteria)
4. <b>Definice projektu</b> detailní rozbor z hlediska nákladů, času, technologií a pracovních zdrojů	nárok na výhody – všichni zaměstnanci / určitá skupina zaměstnanců / jednotlivci jmenování zaměstnance odpovědného za: <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizaci výběrového řízení na dodavatele zaměstnaneckých výhod</li> <li>• vytvoření vnitřních předpisů a formulářů</li> <li>• informování zaměstnanců</li> </ul>
5. <b>Předání plánu projektu ke schválení</b>	schválení ze strany managementu, případně odborové organizace
6. <b>Produkce</b> koordinace a výkon již naplánovaných aktivit, řízení subdodávek, kontrola kvality, testování výstupů	realizace výběrových řízení na dodavatele zaměstnaneckých výhod, tvorba vnitřních předpisů a formulářů
7. <b>Monitorování a kontrola</b>	
8. <b>Uzavření projektu</b>	naplnění cílů projektu a přijetí ze strany managementu, případně odborové organizace, úhrada poradenských služeb, uvolnění členů týmu a zhodnocení jejich výkonu, předání hotového projektu personálnímu oddělení

## **Příloha C: Prošba o umožnění realizace empirického šetření**

Vážená paní/ Vážený pane \_\_\_\_\_,

Jsem studentkou oboru Andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě Karlovy univerzity a píši bakalářskou práci s názvem Tvorba systému zaměstnaneckých výhod. Součástí práce je empirické šetření, jehož cílem je identifikovat postupy tvorby systému zaměstnaneckých výhod ve vybraných středně velkých podnicích litoměřického okresu a faktory, které ovlivňují jeho podobu v těchto společnostech. Data pro šetření jsou získávána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s personalisty vybraných společností.

Oslovuji Vás s prosbou, zda bych jeden z rozhovorů mohla provést i s personalistou Vaší společnosti.

Celý proces bude probíhat dle etických zásad. V bakalářské práci nebudou zmíněna křestní jména ani příjmení Vašich zaměstnanců nebo název společnosti. S veškerým materiálem, který mi dáte k dispozici, bude zacházeno v souladu se zásadou mlčenlivosti. Při obhajobě bakalářské práce bude zkušební komisi sdělen pouze název společnosti.

Jsem ochotná se s Vámi kdykoli sejít a zodpovědět všechny otázky a nejasnosti.

Předem velmi děkuji za Vaši odpověď.

S pozdravem a přáním pěkného dne,

Mgr. Miroslava Černá



## **Příloha D: Vzor informovaného souhlasu**

### **Informovaný souhlas účastníka empirického šetření**

Souhlasím s účastí na empirickém šetření pro účely bakalářské práce s názvem Tvorba systému zaměstnaneckých výhod, jejímž autorem je Mgr. Miroslava Černá, studentka oboru Andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě Karlovy univerzity.

Souhlasím s podmínkami empirického šetření, včetně způsobu, jakým bude zachována anonymita a mlčenlivost, tedy, že v bakalářské práci nebude zmíněno mé jméno ani název společnosti a že s veškerým získaným materiálem bude pracovat pouze řešitelka šetření, Mgr. Miroslava Černá. Dávám souhlas k tomu, aby byl z rozhovoru pořízen audiozáznam a aby Mgr. Miroslava Černá v bakalářské práci citovala všechny mou poskytnuté informace.

Jsem si vědom/a toho, že mohu kdykoli odmítnout svoji účast na empirickém šetření, neposkytnout odpověď na jakoukoliv otázku nebo kdykoliv ukončit rozhovor.

Jméno:.....

Podpis a datum:.....

## Příloha E: Scénář rozhovoru

### ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V ORGANIZACI

#### VO1: Jaká je podoba systému zaměstnaneckých výhod ve vybraných společnostech?

1. Jaké zaměstnanecké výhody poskytuje vaše společnost svým zaměstnancům?
2. Jaký je systém zaměstnaneckých výhod ve vaší společnosti?
  - a. Všem zaměstnancům jsou poskytovány stejné zaměstnanecké výhody podle stejných pravidel.
  - b. Různé skupiny zaměstnanců dostávají různé zaměstnanecké výhody.
    - i. Na základě čeho jsou zaměstnanecké výhody přidělovány jednotlivým cílovým skupinám zaměstnanců?
  - c. Některé zaměstnanecké výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům podle stejných pravidel, některé zaměstnanecké výhody jsou určeny pouze pro určité skupiny zaměstnanců.
  - d. Jiné
3. Mohou si zaměstnanci sami volit zaměstnanecké výhody?
4. Využívají vaši zaměstnanci k volbě zaměstnaneckých výhod online systém?
5. Poskytuje vaše společnost zaměstnanecké výhody, u kterých je vyžadována finanční participace ze strany zaměstnanců?
  - a. Ne
  - b. Ano
    - i. O které zaměstnanecké výhody se jedná?
    - ii. Proč je vyžadována finanční participace zaměstnanců?
6. Je systém zaměstnaneckých výhod ve vašem závodě stejný jako v ostatních závodech organizace?
  - a. Víte, proč je stejný/odlišný?
7. Víte, čím se vaše nabídka zaměstnaneckých výhod odlišuje od konkurence?
8. Zjišťujete, zda jsou vaši zaměstnanci spokojeni s podobou systému zaměstnaneckých výhod?
  - a. Ne.
  - b. Ano.
    - i. Jak tyto informace získáváte?
    - ii. Co jste zjistili?

9. Jaká jsou hlavní kritéria pro výběr dodavatele zaměstnaneckých výhod?
10. Které dokumenty vaší společnosti obsahují popis systému zaměstnaneckých výhod?
11. Jakým způsobem zaměstnance informujete o systému a nabídce zaměstnaneckých výhod?

## **TVORBA SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD**

### **VO2: Jaký byl postup tvorby/aktualizace současného systému zaměstnaneckých výhod ve vybraných společnostech?**

12. Jaké důvody vás vedly k tvorbě/aktualizaci systému zaměstnaneckých výhod?
13. Kdo byl pověřen tvorbou/aktualizací systému zaměstnaneckých výhod ve vaší společnosti?
14. Kterí další pracovníci se podíleli na tvorbě/aktualizaci systému zaměstnaneckých výhod?
15. Jak jste postupovali při tvorbě/aktualizaci systému zaměstnaneckých výhod?
16. Jak byl stanoven rozpočet zaměstnaneckých výhod?
17. Jaké informace jste zjišťovali, než jste začali s tvorbou/aktualizací systému zaměstnaneckých výhod?
  - a. Z jakých zdrojů jste tyto informace čerpali?
18. Kdo se k navrženému systému zaměstnaneckých výhod vyjadřoval?
19. Kdo schvaloval systém zaměstnaneckých výhod?
20. Co jste na celém procesu tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod považovali za nejnáročnější?
21. Kdyby záleželo pouze na Vás, jaká by byla podoba systému a nabídky zaměstnaneckých výhod?
  - b. Proč byste volil/a právě takový systém a nabídku zaměstnaneckých výhod?

## **FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PROCES TVORBY/AKTUALIZACE SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD**

**VO3: Jaké faktory ovlivňovaly proces tvorby/aktualizace současného systému  
zaměstnaneckých výhod ve vybraných společnostech?**

Viz kartu respondenta

## Příloha F: Karta respondenta

### KARTA – FAKTORY PROCESU TVORBY/AKTUALIZACE SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

I. Faktory na straně zaměstnanců	
1	Délka zaměstnání
2	Povaha vykonávané práce
3	Specifika místa bydliště a pracoviště
4	Životní podmínky
5	Způsob trávení volného času
II. Faktory na straně organizace	
6	Charakter činnosti organizace
7	Velikost organizace
8	Vliv mateřské společnosti
9	Geografická poloha organizace
10	Ekonomická situace organizace
11	Zaměstnanecké výhody poskytované konkurencí
12	Konkurenceschopnost organizace
III. Vnější faktory	
13	Pracovněprávní legislativa České republiky
14	Existence odborové organizace
15	Ekonomická situace v České republice

**Příloha G: Nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnostech, které se zúčastnily empirického šetření**

	Zaměstnanecká výhoda	Společnost			
		1	2	3	4
<b>I. Alternativní pracovní úvazek</b>					
1	zavedení pružného rozvržení pracovní doby	x		x	x
2	umožnění práce z domova	x		x	x
3	možnost dalších alternativních pracovních úvazků	x			x
<b>II. Zaměstnanecké výhody poskytované na pracovišti</b>					
4	příspěvek na stravování	x	x	x	x
5	občerstvení na pracovišti	x	x	x	x
<b>III. Zaměstnanecké výhody směřující k vybavení zaměstnance</b>					
6	prodej výrobků, zboží a poskytování služeb zaměstnancům se slevou				x
7	mobilní telefon	x	x	x	x
8	firemní mobilní telefon k soukromým účelům	x	x	x	x
9	zvýhodněný mobilní tarif pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky	x		x	x
10	notebook	x	x	x	x
11	příspěvek na přechodné ubytování zaměstnanců	x			
12	služební automobil	x		x	x
13	bezplatné poskytování služebního automobilu k soukromým účelům	x	x	x	x
<b>IV. Zaměstnanecké výhody směřující ke vzdělávání</b>					
14	příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců	x	x	x	x
15	jazykové vzdělávání	x		x	x
16	podniková knihovna	x			
17	příspěvek na tištěné knihy	x			
<b>V. Zaměstnanecké výhody vztahující se k soukromému životu zaměstnance</b>					
18	poradenská linka	x			
19	příměstský tábor pro děti zaměstnanců	x			
20	příspěvek na použití zařízení péče o děti předškolního věku	x		x	
<b>VI. Zaměstnanecké výhody zaměřené na využití pracovního volna</b>					
21	příspěvek na kulturní nebo sportovní akce	x		x	
22	příspěvek na použití vzdělávacích nebo rekreačních zařízení	x		x	
<b>VII. Zaměstnanecké výhody zaměřené na budování vztahů mezi zaměstnanci</b>					
23	firemní akce	x		x	x
24	teambuildingy	x		x	x
<b>VIII. Důchodové zaměstnanecké výhody</b>					
25	příspěvek na penzijní připojištění	x		x	

	Zaměstnanecká výhoda	Společnost			
		1	2	3	4
<b>IX. Platové a finanční zaměstnanecké výhody</b>					
26	náborový příspěvek	x			x
27	odměna za doporučení nového zaměstnance	x		x	x
28	odměna při životním jubileu	x		x	
29	odměna při zaměstnaneckém výročí	x		x	x
30	odměna při skončení pracovního poměru odchodem do důchodu	x		x	x
31	vyšší odstupné než stanovuje zákoník práce	x		x	
32	bezúročné zápůjčky	x			
33	sociální výpomoc zaměstnancům v tíživé životní situaci	x		x	
34	příspěvek rodině zaměstnance v případě úmrtí zaměstnance	x			
35	příspěvek rodině zaměstnance v případě dlouhodobé nemoci či vážného úrazu zaměstnance	x			
36	směnový příplatek	x		x	x
37	náhrada mzdy za svátek vyšší než stanovuje zákoník práce	x			
38	odměna za noční práci vyšší než 10 % průměrného výdělku	x		x	
39	odměna za práci v sobotu a v neděli vyšší než 10 % průměrného výdělku	x		x	
40	nadlimitní výše stravného při tuzemských/zahraničních pracovních cestách			x	
41	náklady na reprezentaci	x		x	x
42	příspěvek na dopravu	x	x		x
43	13. plat / 14. plat	x	x	x	x
44	příspěvek na hlídání dětí			x	
<b>X. Pracovní volno</b>					
45	dovolená delší než stanovuje zákoník práce	x	x	x	x
46	volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance	x		x	
47	den zdravotního volna (sick day)	x			
<b>XI. Zdravotní zaměstnanecké výhody</b>					
48	nadstandardní lékařská péče	x		x	
49	příspěvek na pořízení zboží nebo služeb zdravotního, léčebného, hygienického a obdobného charakteru od zdravotnických zařízení	x			
50	příspěvek na pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis	x			

## Příloha H: Proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1

Fáze projektového řízení (Svozilová, 2010, s. 37)	Postup v rámci jednotlivých fází procesu aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 1
1. Jmenování manažera projektu	HR generalista
2. Jmenování členů týmu	finanční ředitel, hlavní účetní, právník, daňový poradce, mzdová účetní, vývojář mzdového softwaru
	sběr dat – daňová legislativa, situace na trhu práce, konkurence
3. Konceptuální návrh	rozhodnutí o typech zaměstnaneckých výhod – zájezd a rekreace cílová skupina – THP, nárok na zaměstnanecké výhody – všichni, administrace programu – interně, termín zahájení programu
4. Definice projektu	stanovení koeficientu k přepočtu variabilní složky mzdy na body, způsob evidence bodů – výplatní lístek, definování postupu zaměstnance po vstupu do programu, komunikace s externím zpracovatelem mezd
5. Předání plánu projektu ke schválení	schválení finančním ředitelem
6. Produkce	tvorba vnitřního předpisu, dodatku k pracovní smlouvě
7. Monitorování a kontrola	finanční ředitel
8. Uzavření projektu	úhrada poradenských služeb, přijetí managementem a odborovou organizací



## Příloha I: Proces tvorby systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2

<b>Fáze projektového řízení (Svozilová, 2011, s. 37)</b>	<b>Postup v rámci jednotlivých fází procesu tvorby systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 2</b>
1. Jmenování manažera projektu	HR generalista
	sběr dat – vnitřní směrnice, zaměstnanecké průzkumy
2. Jmenování členů týmu	nerealizováno
3. Konceptuální návrh / 4. Definice projektu	rozhodnutí o typech zaměstnaneckých výhod nárok na zaměstnanecké výhody rozhodnutí o rozsahu zaměstnaneckých výhod stanovení rozpočtu
5. Předání plánu projektu ke schválení	schválení jednatelem a společníky
6. Produkce	jednání s dodavateli tvorba vnitřní směrnice
7. Monitorování a kontrola	HR generalista
8. Uzavření projektu	nerealizováno

## Příloha J: Proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3

Fáze projektového řízení (Svozilová, 2011, s. 37)	Postup v rámci jednotlivých fází procesu aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 3
1. Jmenování manažera projektu	HR manažer
2. Jmenování členů týmu	personalista, finanční ředitel, pracovníci nákupního oddělení a účtárny
	sběr dat – zaměstnanecký průzkum, rozhovor, analýza pracovních nabídek konkurence
3. Konceptuální návrh / 4. Definice projektu	rozhodnutí o typech zaměstnaneckých výhod <ul style="list-style-type: none"> <li>• navýšení příspěvku na stravování</li> <li>• navýšení příspěvku na volnočasové aktivity (flexi pass)</li> <li>• zvýhodněný mobilní tarif pro rodinné příslušníky</li> <li>• odměna za doporučení nového zaměstnance</li> </ul> nárok na zaměstnanecké výhody – všichni stanovení rozpočtu jmenování zaměstnance odpovědného za: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jednání s dodavateli</li> <li>• aktualizaci kolektivní smlouvy</li> <li>• vytvoření potřebných formulářů</li> <li>• informování odborové organizace</li> <li>• informování zaměstnanců</li> </ul>
5. Předání plánu projektu ke schválení	schválení finančním ředitelem
6. Produkce	jednání s dodavateli aktualizace kolektivní smlouvy tvorba potřebných formulářů
7. Monitorování a kontrola	HR manažer
8. Uzavření projektu	přijetí managementem a odborovou organizací

**Příloha K: Proces aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4**

Fáze projektového řízení (Svozilová, 2011, s. 37)	Postup v rámci jednotlivých fází procesu tvorby/aktualizace systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti 4
1. Jmenování manažera projektu	HR manažer
2. Jmenování členů týmu	HR specialista, finanční ředitel, IT manažer, účetní
3. Konceptuální návrh / 4. Definice projektu	sběr dat – zaměstnanecký průzkum rozhodnutí o typech zaměstnaneckých výhod <ul style="list-style-type: none"> <li>• odměna za doporučení nového zaměstnance</li> <li>• náborový příspěvek</li> <li>• zvýhodněný mobilní tarif pro rodinné příslušníky</li> <li>• rozšíření nabídky jídel v kantýně</li> </ul> nárok na zaměstnanecké výhody – všichni stanovení hodnoty některých zaměstnaneckých výhod jmenování zaměstnance odpovědného za: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jednání s dodavateli</li> <li>• vytvoření potřebných formulářů</li> <li>• informování zaměstnanců</li> </ul>
5. Předání plánu projektu ke schválení	schválení managementem
6. Produkce	jednání s dodavateli tvorba potřebných formulářů
7. Monitorování a kontrola	management
8. Uzavření projektu	přijetí managementem informování dotčených zaměstnanců