

Návrh zaměstnaneckých benefitů pro společnost XY

Michaela Vypušťáková, DiS.

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Vypuštěáková, DiS.**
Osobní číslo: **M120440**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh zaměstnaneckých benefitů pro společnost XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte dostupné zdroje týkající se dané problematiky.

II. Praktická část

- Sestavte dotazník zaměřující se na zaměstnanecké benefity.
- Analyzujte výsledky dotazníkového šetření.
- Navrhněte systém benefitů pro zaměstnance společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London, 2009. ISBN 978-074-9452-421.

BĚLOHLÁVEK, František. Desatero manažera. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2003, 90 s. ISBN 80-722-6873-2.

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 209 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marika Sablová, DiS.**

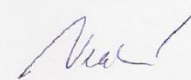
Datum zadání bakalářské práce: **6. března 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015


Mgr. Pavel Hýl
ř. ZŠ. děkanka




Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.
ř. ZŠ. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

.....

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá vytvořením systému zaměstnaneckých benefitů pro společnost X a Y a návrhem způsobu financování tohoto systému. Teoretická část se týká vysvětlení pojmů personalistika, řízení lidských zdrojů, motivace a kafeteria systém.

V praktické části budou krátce představeny společnosti X a Y. Poté budou analyzovány výsledky dotazníkových šetření a dle nich navržen systém benefitů pro zaměstnance společností a způsob jejich financování.

Klíčová slova: Personalistika, řízení lidských zdrojů, motivace, teorie motivace, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, kafeteria systém

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with creating of the system of employee benefits for company X and company Y and proposing a method of financing of these systems.

The theoretical part relates to explanation of the terms human resources, human resource management, motivation and cafeteria system.

In the practical part will shortly be introduced the companies X and Y. Then they will be analysed the results of questionnaire surveys and according to them will be proposed a system of benefits for employees of companies and the method of their financing.

Keywords: Personnel management, human resources management, motivation, theory of motivation, remuneration of employees, employee benefits, cafeteria system

Ráda bych poděkovala Ing. Marice Sablové, DiS. a Bc. Ing. Šárce Vránové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a pomoc při vypracování této bakalářské práce.

Také bych ráda poděkovala zaměstnancům společností X a Y za poskytnutí potřebných informací.

OBSAH

ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 PERSONALISTIKA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.2 PERSONALISTIKA	10
1.3 TRADIČNÍ A NOVÉ FUNKCE ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACI	10
1.3.1 Tradiční funkce managementu	10
1.3.2 Nové funkce managementu	11
1.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	12
2 MOTIVACE	14
2.1 MOTIVACE A METODY MOTIVACE	14
2.2 MOTIVACE X STIMULACE.....	15
2.2.1 Zlaté pravidlo motivace	15
2.2.2 Pravidlo motivační kotvy	16
2.2.3 Pravidlo diferencovaných podnětů	16
2.2.4 Pravidlo dvojí cesty	16
2.2.5 Pravidlo snadnějších alternativ	17
2.2.6 Pravidlo diagnostické triády	17
2.2.7 Zaměření na člověka	17
2.2.8 Struktura motivačního pole	18
2.3 TEORIE MOTIVACE	18
2.3.1 Maslowova pyramida potřeb	19
2.3.2 Herzbergova dvou faktorová teorie	20
2.3.3 McCleandovo pojetí pracovní motivace.....	20
2.4 JAK MOTIVOVAT LIDI	20
2.4.1 Problémy způsobené špatným způsobem motivace	21
2.4.2 Zásady pro úspěšnou motivaci	21
3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	23
3.1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
3.2 SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	24
3.2.1 Zaměstnanecké výhody	25
3.2.2 Cafeteria systém	26
4 PROVEDENÍ PRŮZKUMU MEZI ZAMĚSTNANCÍ	28
4.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI X A Y.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI X	31
5.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI X.....	32
5.1.1 Zaměstnanci dle pohlaví.....	32
5.1.2 Zaměstnanci dle věkové skupiny	33
5.1.3 Zaměstnanci dle dosaženého vzdělání	33

5.2	ZPRACOVÁNÍ ČÁSTI DOTAZNÍKŮ TÝKAJÍCÍCH SE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	34
5.3	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ.....	35
5.4	NÁVRH SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ PRO SPOLEČNOST X.....	37
5.5	NÁVRH ZPŮSOBU FINANCOVÁNÍ SYSTÉMU BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI X.....	38
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI Y	40
6.1	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI Y.....	41
6.1.1	Zaměstnanci dle pohlaví.....	41
6.1.2	Zaměstnanci dle věkové skupiny	42
6.1.3	Zaměstnanci dle dosaženého vzdělání	43
6.2	ZPRACOVÁNÍ ČÁSTI DOTAZNÍKŮ TÝKAJÍCÍCH SE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	43
6.3	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ.....	44
6.4	NÁVRH SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ PRO SPOLEČNOST Y.....	48
6.5	NÁVRH ZPŮSOBU FINANCOVÁNÍ SYSTÉMU BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI Y.....	49
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM GRAFŮ	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

V současné době stále více zaměstnavatelů poskytuje svým zaměstnancům kromě mzdy i další peněžní i nepeněžní plnění formou zaměstnaneckých výhod (benefitů), což vede ke zvýšení motivace zaměstnanců a zvýšení jejich pracovních výkonů.

Bakalářská práce s názvem Návrh zaměstnaneckých benefitů pro společnost XY se zabývá sestavením systému zaměstnaneckých benefitů a navržením způsobu financování.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmů personalistika, řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, odměňování zaměstnanců, systém zaměstnaneckých benefitů a kafeteria systém.

Pro praktickou část bylo nutné sestavit dotazníky týkající se zaměstnaneckých benefitů. Ty byly následně předány v papírové podobě zaměstnancům společnosti X a Y k vyplnění a na základě výsledků tohoto dotazníkového šetření bude vytvořen systém zaměstnaneckých benefitů pro společnost X a pro společnost Y.

Cílem bakalářské práce tedy jsou provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, sestavit systém zaměstnaneckých benefitů s přihlédnutím na požadavky zaměstnanců a poté navrhnout možný způsob financování tohoto systému.

Praktická část bakalářské práce je také rozdělena na dvě části. V první části je krátce představena společnost X, která se zabývá dodáváním ovoce a zeleniny do školních jídelen, vývařoven apod. a rovněž se zabývá prodejem kancelářských potřeb a prodejem náradí. Poté následuje analýza a zpracování výsledků šetření a na jeho základě bude navržen systém benefitů a způsob financování. Obdobným způsobem je zpracována i druhá část praktické části, která se týká společnosti Y, která se zabývá kovoobráběním a výrobou obráběcích strojů.

Systém navrhovaný v této bakalářské práci by měl být přínosem pro společnost X i společnost Y, měl by vést k zefektivnění stávajícího motivačního systému, aby odpovídal požadavkům jednotlivých zaměstnanců a nebyl „jen“ systémem plošně poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Rovněž způsob financování by měl být efektivnější než ten stávající.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONALISTIKA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úspěšnost firem v současném podnikatelském prostředí závisí nejen na finančním zajištění, technickém vybavení, dostupnosti informací a surovin, konkurenčních přednostech, ale i na manažerech a zaměstnancích. Lidským potenciálem se rozumí způsobilost zaměstnanců naplňovat poslání organizace, tzn. dosahování produkčních a provozních cílů organizace a vytváření rezerv pro zvládnutí náročnějších úkolů v budoucnu a dosahování dalších cílů. Lidé jsou nezastupitelná složka organizace, která se rovněž nazývá jako sociální či personální systém. Ten je protiváhou a doplňkem technického systému organizace.

Lidské zdroje představují jeden z kritických faktorů úspěšnosti firmy. Jako kritické faktory úspěšnosti jsou označovány vlastnosti a složky firmy, které rozhodují o úspěšnosti či nezdaru působení v podnikatelském prostředí. Koncepce kritických faktorů vymezuje sedm hlavních faktorů, jimž se při řízení podniku vyplatí věnovat pozornost, koncepce je označována jako 7 S. (Bláha, 2005, str. 10)

7 S zahrnuje:

Měkké faktory řízení	Tvrdé faktory řízení
<ul style="list-style-type: none"> • Personál (Staff) • Dovednosti (Skills) • Sdílené hodnoty (Shared values) • Styl řízení (Style) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie (Strategy) • Struktura (Structure) organizace • Systémy (včetně systému řízení - Systems)

Zdroj: Bláha, 2005, str. 12

Tab. 1 Koncepce kritických faktorů úspěšnosti - „7 S“

1.1 Řízení lidských zdrojů

Podniky, které chtějí dosáhnout dobrých výsledků a uspět v konkurenci jiných firem, se musí zabývat i získáváním, uplatňováním, řízením a rozvojem lidských zdrojů. Řízením lidských zdrojů se rozumí činnost zaměřená na získávání a udržení zaměstnanců, tvorbu

podmínek pro podávání co nejvyšších výkonů a přispívání k dosahování rozvojových i provozních cílů. (Bláha, 2005, str. 13)

1.2 Personalistika

Personalistika tvoří část řízení organizace, která je zaměřena na vše týkající se člověka v pracovním procesu (jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činnosti, výsledků jeho práce, pracovních schopností a chování, vztahu k vykonávané práci, spolupracovníkům a dalším osobám a jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, sociálního a personálního rozvoje.

Pojem personalistika se používá pro nejobecnější označení oblasti řízení organizace bez ohledu na koncepci, systém či vývojovou fázi řízení. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označuje jednotlivé fáze vývoje či koncepce personální práce. (Koubek, 2003, str.)

1.3 Tradiční a nové funkce řízení lidí v organizaci

Úspěšné řízení lidí v organizaci vyžaduje porozumění zaměstnancům jako jednotlivcům, ale i jako skupinám či týmům. Je třeba chápat povahu individuálních rozdílů v chování a výkonu jednotlivých pracovníků na základě jejich schopností, osobnostních vlastností, pracovních postojů, motivů, pravidel, podle kterých se utváření a vyvíjejí fungující týmy pracovníků.

Dalším faktorem pro úspěšné řízení lidí jsou principy manažerských postupů, které se uplatňují při jednání se zaměstnanci. Týkají se zejména delegování pravomocí a úkolů, motivace, přesvědčivé komunikace, vedení zaměstnanců a týmů.

Dále je také požadována znalost principů manažerského personálního řízení, tzn. postupy a pravidla používaná při výběru, hodnocení a řízení výkonu, rozvoji a odměňování pracovníků. (Urban, 2003, str. 12-13)

1.3.1 Tradiční funkce managementu

Manažer musí ovládat zejména čtyři tradiční řídicí funkce: plánování a rozdělování práce, zadávání úkolů podřízeným a kontrola jejich plnění. Tyto funkce tvoří základ činností manažera. Klasickými nástroji řízení lidí u tohoto typu managementu jsou příkazy a moc nad podřízenými.

V současnosti však nelze dosáhnout co nejlepšího výkonu zaměstnance jen pomocí příkazů, zaměstnavatelé musí vytvořit pracovní prostředí, které podporuje snahu zaměstnanců odvést co nejlepší práci, posiluje jejich iniciativu a odpovědnost. (Bláha, 2003, 16)

1.3.2 Nové funkce managementu

K novým funkcím managementu patří čtyři manažerské úlohy: motivace a inspirace zaměstnanců, delegace pravomocí, podpora při plnění úkolů a komunikace se zaměstnanci.

Motivace a inspirace zaměstnanců je v dnešní době nejdůležitější úlohou pro manažery místo organizování práce a rozdělování úkolů. Dobrý manažer by měl stanovit motivující cíle a definovat hodnoty, kterými se bude podnik řídit, vytvářet inspirující firemní vize pro stav podniku v budoucnu, které se přenášejí na zaměstnance a vedou k tomu, aby zaměstnanci ze sebe vydali to nejlepší.

Delegování pravomocí slouží k tomu, aby manažeři nespolehali jen na výkonnost svých zaměstnanců, ale i na jejich další schopnosti. Pokud vykonává složité úkoly jen manažer, dochází ke ztrátě výhody, kterou je pomoc zaměstnanců, zároveň brání i jejich růstu. Delegování znamená přidělování náročných úkolů spolu s odpovídajícími pravomocemi zaměstnancům, což vede k jejich uspokojení. Manažeři dovolují zaměstnancům vykonávat důležitou práci a vytvářejí podmínky pro zaměstnance, aby vykonávali práci s co největší samostatností. (Bláha, 2003, str. 17)

Hlavním úkolem manažera bylo vydávat příkazy, dohlížet na jejich plnění a vyvozovat důsledky v případě jejich neplnění. Novou rolí manažera se stává podpora zaměstnanců. Manažer je odpovědný za tvorbu příznivého pracovního prostředí, které umožňuje zaměstnancům ze sebe vydat to nejlepší, snaží se o odstranění překážek bránícím vykonávat pracovníkům jejich práci a zajišťuje, aby se dostávalo zdrojů a tréninku zaměstnancům, aby svou práci vykonávali efektivně. K podpurným úkolům manažera také patří rozpoznávání, napravování a odstraňování organizačních slabin, které spočívají ve špatných pracovních postupech a v nevhodném zacházení s lidmi. Vina za nedosažení cílů určitého oddělení nemusí spočívat na jeho zaměstnancích, manažeři by je neměli nutit k vyšší výkonnosti, ale manažeři by se měli zamyslet, zda dosažení cílů nebrání firemní organizace a řízení. Naléhání na vyšší výkon a hrozba sankcemi je jednodušší, než boj se zbytečně složitými systémy a byrokratickými pravidly. Funkcí manažerů je i podporovat

se mezi sebou navzájem, v současnosti si organizace nemohou dovolit osobní nepřátelství, boje mezi odděleními a zdržování informací. (Bláha, 2003, str. 18)

Ke klíčovým funkcím moderního managementu patří komunikace, změny v ekonomice si žádají větší objem komunikace a její větší rychlost. Manažeři jsou prvkem spojující různé organizační části a úrovně. Nemohou očekávat splnění cílů, pokud by nekomunikovali se zaměstnanci a neinformovali je o pokroku, kterého bylo dosaženo. Nestačí pouze stanovit cíle, ale je i důležité vědět, že o úspěchu rozhodují i „drobnosti“: ocenění za splněný úkol, informování o finanční situaci podniku, pozvání na připravovanou poradou, což může zvýšit důvěru zaměstnance, která ho poutá k organizaci a pomáhá dosáhnout k úspěšnému plnění jejích cílů. (Bláha, 2003, str. 19)

1.4 Personální činnosti

Pro zajištění personální práci je nutné zajistit provádění řady personálních činností:

- 1) Personální plánování – odhad a plán potřeby pracovníků v organizaci a plánování personálního rozvoje pracovníků
- 2) Analýza a vytváření pracovních míst – tvorba pracovních úkolů a jejich přiřazování pracovním místům a pracovníkům
- 3) Získávání a výběr pracovníků – zajištění, aby volná místa v organizaci přilákala odpovídajících uchazeče o práci, ze kterých budou na základě nejlepších předpokladů pro výkon práce vybráni vhodní kandidáti na danou pozici
- 4) Hodnocení pracovníků – cílem je zjistit, jak pracovníci vykonávají svou činnost, jaký je jejich rozvojový potenciál a projednávání o jejich hodnocení
- 5) Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru – přijímání nových pracovníků a jejich uvádění do práce, převádění na jinou práci, povyšování, přeřazování na nižší funkci, propouštění zaměstnanců, odchod do penze
- 6) Odměňování – ovlivňuje pracovní výkon, motivace zaměstnanců, poskytování zaměstnaneckých benefitů
- 7) Vzdělávání pracovníků – plánování a hodnocení výsledků vzdělávání, účinnost vzdělávacích programů
- 8) Pracovní vztahy – jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, zlepšování vztahů mezi podnikem a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, disciplinární jednání, komunikace v podniku, sledování agendy stížností

- 9) Péče o pracovníky – zaměření na ochranu zdraví při práci a bezpečnost, pracovní dobu a pracovní režim, sociální služby pro zaměstnance (např. stravování, pracovní prostředí, hygienické podmínky práce, kulturní a sportovní aktivity, volnočasové aktivity, atd.)
- 10) Personální informační systém – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat o pracovnících, práci, mzdách, sociálních záležitostech, evidence a aktualizace osobních materiálů zaměstnanců, získávání informací o trhu práce a situaci na něm (Koubek, 2011, str. 17-18)

2 MOTIVACE

Pro efektivní řízení lidí je třeba uvažovat o faktorech, které ovlivňují jejich chování v práci. To mohou ovlivňovat např. individuální rozdíly – schopnosti, osobnost, inteligence, postoje, role, které lidé hrají při vykonávání práce, jaké uplatňují přístupy při práci, atd. Vedení lidí by bylo mnohem jednodušší, kdyby byli všichni lidé stejní, ale lidé se liší jak svým charakterem, tak i vlivem kultury, ve které vyrostli, pohlavím, zdravotním stavem. Tyto důvody vedou často k diskriminaci. Odlišné přání a potřeby jedinců tak ovlivňují i jejich motivaci. Charakteristiky se mohou lišit:

- schopnostmi a dovednostmi
- jak lidé vnímají své okolí
- očekáváním v souvislosti se svým chováním a chováním jiných lidí
- hodnotami
- osobními plány – lidé si stanovují své cíle a plány, které pomáhají k jejich dosažení

(Armstrong, 2009, str. 300)

2.1 Motivace a metody motivace

Organizace se zajímají o to, co by se mělo dělat pro dosažení vysoké úrovně výkonu lidí. Věnuje tak pozornost způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, které jsou, jako jsou např. odměny, stimuly, práce, kterou vykonávají a podmínky, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je vytvoření a rozvoj motivačních procesů a pracovního prostředí, které mají napomáhat jednotlivcům k dosažení očekávaných výsledků. (Armstrong, 2007, str. 218)

Motivací může být to, co stimuluje činnost k dosažení cíle, ať už úmyslně či neúmyslně. Motivace má velký význam pro vedení lidí, liší se podle toho, jestli motivujeme jednotlivce k většímu úsilí, tým nebo větší skupiny lidí aby táhl za jeden provaz. Jiná definice popisuje motivaci jako předávání nějakého vnějšího podnětu, nebo i v negativním smyslu jako o přemlouvání k něčemu. Cílem je motivovat zaměstnance k odvádění co nejlepší práce, ale mezi podporou a manipulací existuje tenká hranice. Negativně bývá motivace popisována jako snaha vedoucích pracovníků přimět zaměstnance, aby dělali, co chtějí manažeři a pokud možno, aby nepřišli na to, že je to jejich záměr. Falešná motivace ze začátku zabírá, ale nakonec dojde k prozrazení. Pro dlouhotrvající efekt motivace je nutná užitečnost pro všechny zúčastněné. (Clegg, 2004, str. 7-8)

Jednou z nejtěžších věcí na motivaci je jednání s lidmi. Můžeme se zaměřit na podřízené, nebo pomoc někomu s nízkou sebeúctou, talentovaným jednotlivcům, kteří svůj talent nevyužívají dostatečně. Je nutné se chovat k lidem jako k jednotlivcům, s každým jednat jiným způsobem. Základem motivace je přemýšlet o potřebách jednotlivců, lze definovat několik metod, které budou platit pro celou populaci, když budou založeny na prvcích individuálních potřeb a na způsobech vedoucích k uspokojení potřeb.

(Clegg, 2004, str. 8-9)

2.2 Motivace x stimulace

Cílem motivace je vytvoření pozitivního přístupu k nějakému výkonu či typu chování. Jako motivace je označován jak proces, tak i jeho výsledek – tedy skutečnost, že něco existuje a něco se děje. V praxi se často považují pojmy motivace a stimulace jako totožné. Je dobré si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze vzniká většinou z těchto příčin: splnění těchto úloh je spojeno se ziskem hodnot přicházejících zvenčí, nebo je splnění úloh v souladu s vyladěním člověka, který úlohu vykonává. Úloha je tak plněna pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), oboje však může působit společně. Vykonává-li pracovník něco pomocí vnějších stimulů, jedná se o stimulaci, naopak pokud jedná dle vnitřních motivů, jedná se o motivaci.

Stimulace je výhodná a poměrně jednoduchá. Práce bude probíhat, pokud bude zaměstnavatel vyplácet odměnu, kompenzovat nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami. Když se přestanou tyto stimuly poskytovat, dojde zřejmě k zastavení práce. Nevýhodou je, že práce probíhá, jen pokud působí stimuly. Stimulace se dá použít, když není nutná stálá kontrola a nezáleží na samostatném výkonu. Může však přerůst až do podoby násilí (vydírání, nátlak, vynucování) a klamání (podvody, manipulace). Tyto způsoby jsou odsouzené, ale ve skutečnosti není možné předstírat, že neexistují. Nejčastějšími oběťmi jsou lidé nepřipravení na takové jednání.

Výhodou motivace je, že pokud je v souladu s motivy lidí, může práce pokračovat za příznivých podmínek i bez vnějších podnětů. Nevýhodou je, že vedoucí pracovník musí znát člověka vhodný způsob, jak jej motivovat. (Plamínek, 2010, str. 14-15)

2.2.1 Zlaté pravidlo motivace

Ne vždy si musí pracovník se zadaným úkolem „sednout“. Úkol může být nad rámec možností zaměstnance. Tato situace se dá vyřešit dvěma způsoby: vyjít vstříc lidem nebo

úkolům. Způsob přizpůsobení lidí úkolům je v podstatě donucení, aby lidé brali úkol takový, jaký je, i s tím co se jim na něm nelíbí. Tato alternativa vyžaduje vysokou míru stimulace, lidé se často neradi přizpůsobují okolnostem, což vyžaduje častou kontrolu. V případě ukončení stimulace nebudou mít zaměstnanci důvod dále plnit tento úkol, je to podobné i v případě nekontrolování úkolu.

Výhodnější alternativa je vyjít vstříc lidem, vybírat jim úkoly na míru, aby jim vyhovovaly. Nastupuje tak možnost využití motivů, které na lidi působí. Ne vždy si může podnik dovolit dát konkrétní úkol určitému člověku. Předpokládá se, že úkol musí zůstat v nezměněné podobě, měnit se dá forma jeho zadání, protože lidé vnímají způsoby, jakými se o úkolu dozvídají. Důležitá je forma zadání, rovněž také tón řeči, zvolená slova a řeč těla. Motivace může vyvolat nečekané výsledky, ale je náročná na znalosti, návyky, dovednosti a pozitivní ladění motivujícího vůči úkolům a lidem, kteří je vykonávají. (Plamínek, 2010, str. 15-17)

2.2.2 Pravidlo motivační kotvy

Pravidlo motivační kotvy je zaměřeno na to, že některá práce konkrétní lidi baví a některá ne. Přístup člověka k práci závisí na jeho osobnosti, situaci, ve které pracuje a žije, a dokonce i na šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje. Vznik problémů začíná zejména, když člověk nenachází nic, co by jej alespoň trochu bavilo. Když něco zajímavého najde, máme naději, že se smíří i se zbývajícími povinnostmi. Člověk, kterého práce baví, většinou udělá více a kvalitněji provedených úloh. (Plamínek, 2010, str. 17)

2.2.3 Pravidlo diferencovaných podnětů

Toto pravidlo řeší jeden z nejzákladnějších problémů motivace – mnoho lidí si myslí, že to co je motivuje, musí motivovat i ostatní. Všichni lidé nejsou stejní, ale v reálném životě se to tak vždy nejeví. Vedoucí pracovník by měl poznat, na co jsou jeho pracovníci citliví a najít podněty působící na ně a ve správný čas a správné situaci je použít. (Plamínek, 2010, str. 18)

2.2.4 Pravidlo dvojí cesty

Lidé mohou reagovat třemi způsoby – záporně, neutrálně a kladně. Ve většině případů jde o kladné či záporné reakce (apetence a averze). Neutrální reakce je jen v minimu případů. Reakce závisí na podnětech působících na lidi, zaměstnavatel si musí uvědomit, že lidi

nebudou reagovat jen na příjemné podněty, ale i na ty méně příjemné. (Plamínek, 2010, str. 19)

2.2.5 Pravidlo snadnějších alternativ

V některých situacích se může stát, že zaměstnanci nepracují, tak jak by měli. Manažeři pak uvažují o postupech, jak tento problém vyřešit, často se jedná o psychologické postupy. V mnoha případech se stává, že je problém tam, kde by ho nikdo nečekal. Vedoucí pracovník si může myslet, že podřízený nepracuje, tak jak by měl z důvodu špatné motivace či neschopnosti. Je jednodušší podat podřízenému podrobnější informace o daném úkolu a tím tak dosáhnout jeho splnění. Vedení podniků často přeceňuje síly podřízených, ale tento stav lze zlepšit jednoduchým vysvětlením. Je tak důležité vědět, jak se ke komu chovat a co komu vysvětlit. (Plamínek, 2010, str. 20, 21)

2.2.6 Pravidlo diagnostické triády

Základ tohoto pravidla je v analýze situací, kdy lidé nedělají to, co by měli dělat a to ze tří možných důvodů: buď něco dělat nechtějí, neumějí nebo nemohou. Pro dosažení motivace lidí by si manažeři měli ověřit, zda zaměstnanci umí a mohou vykonat to, co po nich potřebují. Lidé neschopní splnit úkol kvůli svým neznalostem a nepříznivým návykům mohou vypadat jako nemotivovaní, protože vědomě či nevědomě maskují problémy. Častější je varianta, že nadšeným a motivovaným lidem brání špatné mezilidské vztahy, firemní kultura, neexistující a nefunkční firemní hodnoty. Diagnostická triáda složená z otázek „chce?“, „může?“ a „umí?“ je klíčová pro uplatnění motivace. (Plamínek, 2010, str. 22,23)

2.2.7 Zaměření na člověka

Pracovníci by měli být motivováni, není dobré s nimi manipulovat. Při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy člověka se zájmy jeho okolí, při manipulaci myslíme jen na zájmy okolí a daného člověka nebereme na vědomí. Obyvatelé ČR jsou na manipulaci citliví a může se tak lehce stát, že motivace může vyznít jako manipulace. Pokud chce organizace dobře motivovat své pracovníky, neměla by myslet jen na sebe, ale i na druhé. (Plamínek, 2010, str. 23)

2.2.8 Struktura motivačního pole

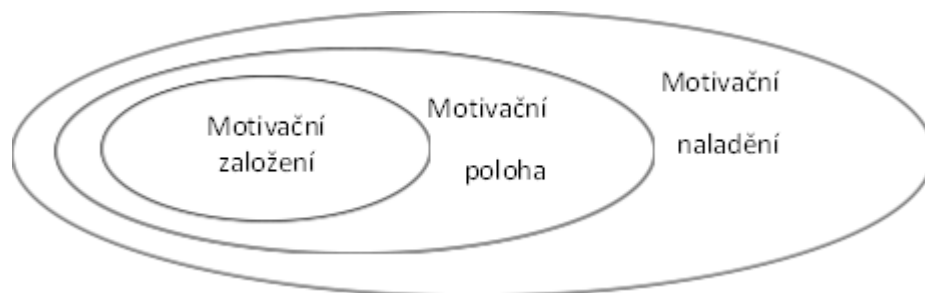
Pro řešení komunikačních situací a pro účely praktického managementu se dnes manažeři neobejdou bez znalosti motivačního pole zaměstnanců, protože jeho složky se neustále ovlivňují a mění. Motivační pole se skládá z těchto částí: motivačního naladění, motivační polohy a motivačního založení.

Motivační naladění je závislé na podnětech, které působí na člověka. Naladěním je konkrétní reakce na tyto podněty. Je tedy špatně identifikovatelné, protože se často mění. To co se líbí jednomu, může u druhého vyvolat pocit odporu.

Motivační poloha je naučeným prvkem chování. Dá se s ní setkat v podobě naplnění životních potřeb.

Motivační založení se po dobu života mění jen v malé míře, protože se jedná o vlastnosti zděděné, což se projevuje zejména ve vypjatých a stresových záležitostech vyžadující určitý způsob chování. Motivační založení je základem motivačního pole.

Dá se říci, že motivy, které působí na člověka v daném okamžiku, jsou souhrnem vlivů osobnosti, situace a prostředí. (Plamínek, 2010, str. 24)



Zdroj: Plamínek. 2010, str. 24

Obr. 1 Struktura motivačního pole

2.3 Teorie motivace

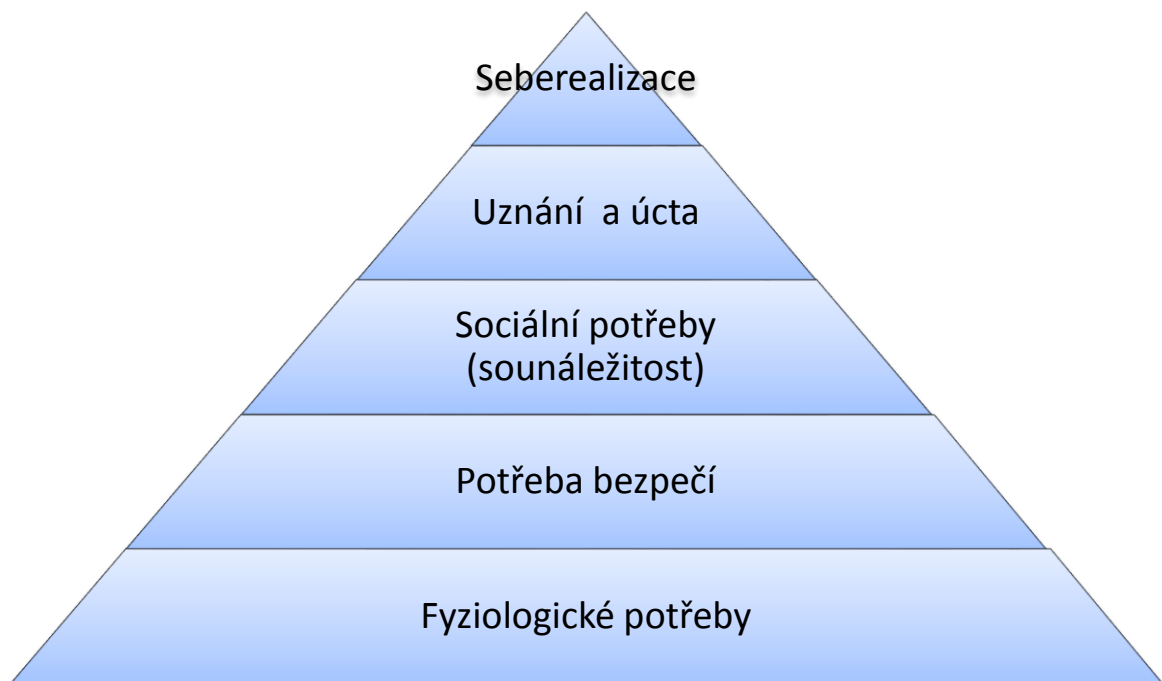
Teorie motivace se zabývá procesem motivování, vysvětluje způsoby chování lidí při práci, popisuje, co mohou udělat organizace pro povzbuzování lidí k uplatnění svých schopností, rovněž je zaměřena na spokojenost s prací.

Přístupy k motivaci bývají podepřeny zjednodušenými představami o tom, co to motivace je a jak funguje. Proces motivace je mnohem složitější, než se může zdát. Každý pracovník

má jiné potřeby, lidé si stanovují různé cíle a každý podniká jiné kroky k jejich dosažení. Proto jeden způsob motivování nemusí vyhovovat všem. (Armstrong, 2007, str. 219)

2.3.1 Maslowova pyramida potřeb

Teorie amerického psychologa Abrahama Maslowa popisuje uspokojování lidských potřeb od nejzákladnějších po ty „méně důležité“, první tři stupně lze označit jako potřeby nižší a potřeby úcty a sounáležitosti jako potřeby vyšší. Pro uspokojení potřeb platí, že by měly být nejdříve uspokojeny potřeby na nižším stupni a poté vyšší potřeby. Prioritní jsou potřeby fyziologické (např. jídlo, pití, vzduch, světlo, přístřeší, teplo). Potřeba bezpečí zahrnuje psychické i fyziologické bezpečí, nejen v současnosti, ale i v budoucnu (např. potřeba před nezaměstnaností, nemocí, potřeba zákona, pořádku). Sociálně zaměřené potřeby zahrnují potřebu začlenění se do nějaké skupiny, mít dobré vztahy nejen na pracovišti, ale i v soukromí. V potřebě úcty je zahrnuto uznání a respekt od ostatních lidí, ale i potřeba prestiže a úspěch. Seberealizaci lze popsat jako potřebu rozvíjet sám sebe a naplňovat nabyté schopnosti co nejefektivněji. (Štikar, 2003, str. 102-103)



Zdroj: Štikar, 2003, str. 102 (vlastní tvorba)

Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb

2.3.2 Herzbergova dvou faktorová teorie

K nejcitovanějším teoriím v literatuře managementu patří Herzbergova dvou faktorová teorie, která dělí jevy ovlivňující člověka na vnější a vnitřní. Jako motivátory jsou označeny vnitřní faktory. Do této skupiny je zahrnuta práce, která by měla být pro pracovníky zajímavá a přinášet jim uspokojení, rovněž je zde zahrnuta i finanční a nefinanční motivace a zda lze dosáhnout v podniku pracovního růstu. Tyto faktory jsou dlouhodobé. Vnější faktory jsou označovány jako hygienické, týkají se nejen práce, ale i odměňování a prostředí na pracovišti, jedná se tak i o atmosféru panující na pracovišti a ne jen o jeho vybavení. Vnější faktory jsou krátkodobého charakteru a mohou být vnímány pracovníkem jako uspokojivé či nikoliv. Mohou tak vést k demotivaci, snížení pracovního výkonu a špatným vztahům k nadřízeným.

2.3.3 McCleandovo pojetí pracovní motivace

McCleandova teorie je zaměřena na pracovníky usilující o vedoucí pozice a zjištění, co je motivuje. Tito lidé jsou cílevědomí a vytrvalejší, zaměřují se na jednotlivé cíle, které tak lépe zvládají a dochází k prohlubování jejich sebejistoty. Motivace je u této teorie rozdělena do třech úrovní:

- potřeba sounáležitosti – zde je zahrnuta např. potřeba dobrých vztahů na pracovišti, potřeba být akceptován apod.
- potřeba prosadit se – je určena zejména pro dominantní pracovníky, kteří se snaží vést tým
- potřeba uplatnění – je orientována na pracovníky s kreativním myšlením, kteří se snaží zavést do firmy něco nového

(Kohoutek, 2000)

2.4 Jak motivovat lidi

Cílem motivování je dosažení lepších pracovních výsledků, nejen co do množství, ale i do kvality, dále posílení týmové práce, stabilita zaměstnanců, atd. Motivy lze rozdělit:

- motivy, které vytvářejí stabilitu a spokojenost (mezilidské vztahy, pracovní prostředí)
- motivy, které stimulují k vyšším výkonům (odbornost, perspektiva růstu)

Častým názorem je, že motivování řeší peníze. Finanční odměny jsou skutečně velkým motivačním prostředkem, ale kromě nich lze použít i další nástroje motivace, které mohou být v některých případech i silnější, než peníze (např. jistota zaměstnání, zaujetí zajímavým úkolem, možnost odborného rozvoje, uznání, pochvala, atd.). V případě nepoužití těchto nástrojů dochází k demotivaci a ztrátě zájmu o práci, při špatném použití motivačních nástrojů je jejich efekt značně omezený. (Bělohlávek, 2003, str. 23)

2.4.1 Problémy způsobené špatným způsobem motivace

- snižování výkonnosti lidí, pracují jen do té míry, do které je nutné -> zpoždování termínů, usnadňování práce nepřijatelným způsobem, odbývání práce, snižování kvality výrobků – větší počet zmetků, prostoje
- podvody, falešné vykazování neodvedené práce, využívání firemních prostředků pro soukromé účely, krádeže pracovních pomůcek či materiálu
- ztráta iniciativy, nikdo nedává podněty ke zlepšení a nesnaží se vyniknout, ten kdo projeví více snahy či více aktivity se stává terčem posměchu, lidé se soustředí na soukromé zájmy, nejsou ochotní udělat něco navíc mimo svých povinností, nechtějí nastoupit na práci přesčas nebo na mimořádné směny o víkendech
- zhoršování mezilidských vztahů, vznikají konflikty a vyhrocují se vztahy k nadřízeným, vedení firmy, pracovití lidé těžce snášejí špatný přístup ostatních
- lidé hledají možnost úniku z práce, zvyšuje se absence, nemocnost, lidé hledají atraktivnější místo mimo firmu (Bělohlávek, 2003, str. 23)

2.4.2 Zásady pro úspěšnou motivaci

Motivy lidí se od sebe liší, to co působí pozitivně na jednoho, nemusí mít vliv na druhého. Obecně je přijímán názor, že vedoucí pracovník motivuje dle situace, kvality lidí, které má k dispozici.

Pro lidi, kteří mají sklon k lajdáctví a ulívání se, je potřeba důsledná a častá kontrola. Vedoucí zdůrazňuje ohrožení v podobě přeřazení na jinou pozici nebo ztráty zaměstnání, které nastává v případě neplnění pracovních povinností. Pokud se tyto výzvy mívají účinkem, je nutné přistoupit k nekompromisním opatřením.

Lidi se střední úrovní morálky není nutné tolik kontrolovat, protože vědí, že je čeká odměna za dobře odvedenou práci. Jedná se o „obchod“ mezi

zaměstnancem a vedoucím – zaměstnanec odvádí svou práci, vedoucí mu dává odpovídající odměnu.

Nejlepší pracovníci jsou motivováni projevy důvěry a úcty. Není nutný dohled a kontrola by měla být minimální. Tito zaměstnanci oceňují uznání svých schopností zaměstnavatelem, který pak může těmto spolehlivým zaměstnancům svěřit náročnější úkoly.

Čím zkušenější pracovník, tím by měl dostat více volnosti. Naopak začínající pracovníci ocení rady a pomoc vedoucího. Zkušený pracovník potřebuje větší míru samostatnosti a rozhodování s minimálními zásahy nadřízených.

Silným motivačním nástrojem je osobní příklad vedoucího. Pokud nadřízený přistupuje ke své práci ležerně, nemůže očekávat iniciativy podřízených a vysoký pracovní výkon. Naopak jeho důslednost, vytrvalost a iniciativní přístup k řešení problémů jsou vzorem pro ostatní. (Bělohávek, 2003, str. 24)

3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Řízení pracovního výkonu propojuje pracovní výkon, vzdělávání a rozvoj a odměňování pracovníků. Důraz je kladen na neustálé zlepšování pracovního výkonu cestou zlepšování schopností pracovníků. Odměňování pracovníků má dvojí roli:

- odměňovat pracovníky za práci, poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost při dosahování nebo překračování výkonových norem
- pobízet pracovníky k pracovnímu rozvoji a výkonu, motivovat je k dosahování cílů, zlepšovat jejich výkon s ohledem na cíle a priority a prohlubovat jejich schopnosti a dovednosti

V prvním případě je řeč o odměnách (bonusech) – pracovníci dostanou něco za to, že vykonali práci dobře, nebo nad očekávání, ve druhém případě se jedná o pobídkách. V současné době se ukazuje, že pracovník pomáhá plnit cíle organizace nejenom svými výsledky, ale také tím, co do společnosti přináší a co vkládá do své práce. (Koubek, 2004, str. 159)

3.1 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je poměrně komplikovaná záležitost, proto si zaslouží pozornost nejen zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů, často však mohou vznikat spory. Systém odměňování, který by byl efektivní, pro obě strany přijatelný a spravedlivý, patří k nejdůležitějším faktorům vytvářejícím harmonické vztahy v podniku. Klasickou odměnou je mzda nebo plat, případně jiné formy peněžních odměn sloužících jako kompenzace zaměstnancům za vykonávanou práci. Dle moderní personalistiky je způsob odměňování chápán poněkud širěji, protože také zahrnuje:

- zaměstnanecké výhody (nepeněžní) bývají poskytovány zaměstnanci a nezávisí na pracovním výkonu, vychází z pracovního poměru či typu pracovního zapojení v podniku (např. připojištění pracovníků, placená dovolená, dary k pracovnímu či životnímu výročí, zlevněné stravování, používání podnikového automobilu také pro soukromé účely, kulturní akce, poskytování příspěvku na oděv či poskytování pracovního oděvu, nakupování výrobků podniku za levnější cenu, služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky, atd.)
- odvody na sociální a zdravotní pojištění pracovníka

- formální uznání
- povýšení pracovníka
- vzdělávání pracovníka
- rozmanitá práce
- pověřování vedením lidí, významnými pracovními úkoly
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři
- přátelské vztahy na pracovišti
- vytváření dobrých pracovních podmínek (např. přidělení přímého telefonního čísla, samostatné kanceláře, počítače, atd.) (Koubek, 2011, str. 156)

Některé odměny mohou mít nehmotnou formu, ale vedou ke spokojenosti pracovníka, jeho pocitu užitečnosti. Problém může nastat při vytváření motivujícího systému odměňování, je důležité, aby byl systém akceptován pracovníky, ti by se měli podílet i na jeho vytváření, zavádění a fungování. Systém odměňování však musí plnit celou řadu dalších funkcí:

- přilákat potřebné množství a kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku
- přispět ke konkurenceschopnému postavení podniku na trhu práce
- odměňovat zaměstnance dle jejich náročnosti na vykonávanou práci
- odměňovat zaměstnance za loajalitu, úsilí, dosažené výsledky, schopnosti a zkušenosti, za to, co do podniku přinášejí
- stabilizovat pracovníky, které podnik potřebuje
- systém odměňování (jeho náročnost, náklady, povaha) musí být v souladu s možnostmi firmy
- hrát pozitivní roli v motivování, být akceptován zaměstnanci, vést je k práci podle svých schopností
- být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy (Kocianová, 2010, str. 161)

3.2 Složky odměňování a zaměstnanecké výhody

Cílem odměňování je spravedlivé ocenění skutečného výkonu pracovníků a jejich efektivní stimulace k vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu. Zaměstnavatel oceňuje výkon zaměstnanců prostřednictvím:

- peněžních forem odměňování (plat, mzda)
- nepeněžních forem odměňování (odborný rozvoj, kariérní růst, formální i neformální pochvaly, motivující pracovní úkoly, lepší pracovní prostředí, ochrana

zdraví při práci a bezpečnost, přátelské vztahy na pracovišti, flexibilní pracovní režimy, zaměstnanecké výhody, atd.). (Šikýř, 2012, str. 124)

3.2.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké benefity jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodny, která jsou poskytována zaměstnavatelem zaměstnancům. Poskytované benefity dodatečně zvýhodňují zaměstnance, vedou ke zvyšování atraktivnosti zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele. Výhody lze členit z několika hledisek, například:

- výhody spojené s funkcí v organizaci (mobilní telefon, notebook, služební automobil, nadstandardní vybavení kanceláře, podnikový byt, příspěvek na reprezentaci, apod.)
- výhody sociální povahy (kultura, rekreace, pojištění, půjčky, dovolená)
- výhody související s prací (ubytování, vzdělávání, doprava, stravování, nápoje)

Poskytování zaměstnaneckých výhod nesouvisí s odvedeným výkonem, nejsou mzdou ani odměnou za vykonanou práci. Benefity jsou součástí péče o zaměstnance, souvisí např. s délkou zaměstnání v organizaci, postavením či funkcí. Zaměstnanci jsou vnímány jako přirozená součást zaměstnání, jejich neposkytování či omezování podněcuje nespokojenost zaměstnanců. Jejich poskytování lze sjednat v kolektivní nebo pracovní smlouvě, popřípadě stanovit vnitřním předpisem.

Plošný systém zaměstnaneckých benefitů umožňuje všem pracovníkům využívat všechny benefity, které jsou zaměstnavatelem poskytovány. Volitelný systém (cafeteria systém) umožňuje využívat zaměstnancům benefity dle individuálních potřeb, které mohou souviset např. s pohlavím, věkem, rodinným stavem apod. Částečně se aplikuje volitelný systém, kdy je poskytována část benefitů plošně (např. penzijní připojištění, dovolená navíc, příspěvek na stravování) a část volitelně (příspěvek na zdravotní péči, životní pojištění, kulturu, rekreaci, sport) nebo zcela volitelný systém, kdy zaměstnanci využívají preferované benefity z předem stanovené nabídky a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu na období (většinou 1 rok).

Spravedlivost systému zaměstnaneckých benefitů spočívá v tom, že je v souladu s pracovněprávními předpisy a zajišťuje rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich poskytování.

Efektivní systém benefitů je v souladu s hospodářskými výsledky a zahrnuje daňově a odvodově zvýhodněné zaměstnanecké výhody. Jsou to výhody, které jsou daňovým výdajem zaměstnavatele, nejsou daňovým příjmem zaměstnance a nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na všeobecné zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení. (Šikýř, 2012, str. 143, 144)

3.2.2 Cafeteria systém

V současné době je stále používanější tzv. cafeteria systém. Podnik si určí výši prostředků, které bude chtít použít na zaměstnanecké benefity. Ty jsou poskytovány z mnoha oblastí, např. kultura, dovolená, sport, vzdělání, nakupování nebo zdravotní péče. Zaměstnanec si může z široké nabídky vybrat dle vlastního uvážení konkrétní benefit. Pracovníci se rozhodují zejména dle svých zájmových, sociálních či jiných preferencí. Systém cafeteria lze přirovnat k „bufetu“ (z anglického cafeteria), kde si každý vybere „jídlo“ dle svého uvážení v rámci rozpočtového omezení. Výhodou tohoto systému proti plošnému zavedení mixu benefitů je optimalizace užívání výhod zaměstnanci, tj. že si každý vybere v daném limitu to, co je pro něj vyhovující a maximalizuje jeho užitek. Jedná se o automatizovaný, externě dodávaný a spravovaný systém, není tak nutné správou benefitů vytěžovat firemního specialistu.

Využívání cafeteria systému vede ke zvýšení spokojenosti a loajality pracovníků, ale také zvyšují potenciál zaměstnanců a jejich motivaci. To vede k dlouhodobému zlepšování rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem zaměstnance.

Benefity lze čerpat efektivnějších online systémů nebo formou poukázek, dají se využít například v oblastech kultury, sportu, zdravotní péče, cestování nebo nakupování ve vybraných řetězcích. Využívání cafeteria systému zvyšuje prestiž a atraktivitu zaměstnavatele.

Výhody cafeteria systému pro zaměstnance:

- možnost vlastní volby benefitu
- daňové výhody, zaměstnanec neodvádí sociální a zdravotní pojištění
- jednoduché a pohodlné čerpání

Výhody cafeteria systému pro zaměstnavatele:

- motivující prvek pro zaměstnance
- využívání benefitů, po kterých je poptávka

- průběžný přehled o čerpání -> administrativní nenáročnost
- zaměstnavatel neodvádí sociální a zdravotní pojištění
- flexibilita systému

Výhody online systému:

- jednoduchý a bezpečný systém
- pohodlné čerpání
- platí se pouze skutečně čerpané benefity
- schopnost pokrýt všechny oblasti výhod
- neomezená síť poskytovatelů
- online přehled

Výhody poukázkového systému:

- široká síť smluvních partnerů
- technická nenáročnost
- srozumitelnost a jednoduchost

(<http://www.absolutin.cz/sluzby/benefity/cafeteria-system/>,

<http://www.cafeteriasystems.cz/>)

4 PROVEDENÍ PRŮZKUMU MEZI ZAMĚSTNANCI

Provedení průzkumu mezi zaměstnanci je docela jednoduché. Průzkumy mohou mít různé názvy, ale cíl bývá většinou stejný – získání informací o zaměstnancích či konkrétních skupinách v podniku, které pomohou managementu při rozhodování. Tématem průzkumu mohou být například zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky, podklady pro nové kolektivní smlouvy či zefektivnění práce a organizace. V podstatě je jedno, zda se průzkum nazývá „Dotazníkové šetření zjišťující názory pracovníků“, „Průzkum spokojenosti pracovníků“ nebo „Zpětná vazba pracovníků“.

Nejdůležitější je si stanovit cíl, co a proč chceme zjišťovat. Podle toho se pak skládá dotazník a formulují otázky.

Postup při provádění průzkumu:

- stanovení cíle
- formulace otázek
- design dotazníku
- otestování
- sběr odpovědí
- vyhodnocení

Zásadní je formulace otázek. V klasickém průzkumu se lze setkat s otevřenými a uzavřenými otázkami. U otevřených otázek je snaha o zjištění či postoje jednotlivých zaměstnanců, neměli by být ovlivněni výběrem z několika možností. U uzavřených otázek naopak mají jednotliví zaměstnanci nabídku možných odpovědí a mohou zvolit jednu nebo i více odpovědí. Lze použít i otázky s hodnotící škálou, kdy se může hodnotit například jako na stupnici ve škole. Specifikem pak jsou tzv. filtrační otázky, kdy se dotazník větví např. na ty, co odpověděli „ano“ a na ty, co odpověděli „ne“, tento typ otázek musí mít jen jednu odpověď. Otázky by měly být jednoznačné, aby nebyl možný výklad otázky dvěma způsoby.

Průzkum mezi zaměstnanci lze vést klasickým způsobem, jako jsou papírové dotazníky, v dnešní době je však jednodušší elektronická forma.

(<http://www.inboox.cz/news/jak-udelat-pruzkum-mezi-zamestnanci/>)

4.1 Dotazníkové šetření ve společnosti X a Y

Dotazníkové šetření je jednou z nejpoužívanějších metod pro tvorbu průzkumů mezi zaměstnanci. Tato forma průzkumu byla zvolena i v této bakalářské práci pro zjištění, jaké zaměstnanecké benefity jsou zaměstnancům poskytovány a zda považují jejich poskytování za přínos, či nikoliv. Pracovníci měli rovněž označit, do jaké věkové skupiny spadají, jakého jsou pohlaví a jakého dosáhli vzdělání.

Pro obě společnosti byl vytvořen obdobný dotazník. V první části obou dotazníků je tabulka, kde jsou uvedeny různé druhy zaměstnaneckých benefitů a pracovníci měli označit ty, které jsou jim poskytovány. Na výběr měli možnosti: ano, nevím a ne. Ve druhé části tabulky měli označit, zda jsou s poskytováním benefitu spokojeni, průměrně spokojeni, či nikoli.

Vzory obou dotazníků a výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v přílohách. Výsledky šetření jsou pak ještě podrobněji rozpracovány v praktické části bakalářské práce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI X

Společnost X je dodavatelem čerstvé zeleniny a ovoce v moravských regionech. Dodávané zboží je původem z tuzemska i ze států jižní, střední a východní Evropy, např. Španělska, Maďarska, Itálie, Řecka, Ukrajiny, Slovenska, Makedonie a Polska. Společnost má k dispozici dva sklady v České republice a jeden na Slovensku (Prešov), kde lze zakoupit zboží pomocí objednávkového prodeje nebo osobně.

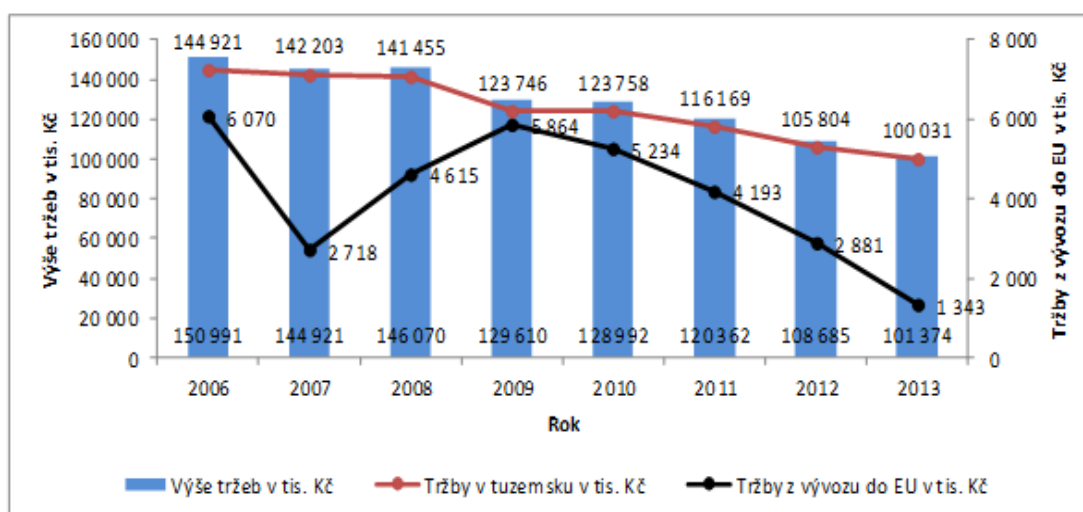
Sortiment společnosti X pokrývá veškeré potřeby jakýchkoliv vývařoven, kuchyní, provozoven či školních jídelen. Kromě dovozu ovoce a zeleniny se společnost X zabývá také prodejem školních a kancelářských potřeb a prodejem náradí.

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1990, výše vlastního kapitálu je k 31. 12. 2013 4 540 000 Kč a v roce 2013 zde bylo zaměstnáno 51 zaměstnanců.

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Výše tržeb v tis. Kč	150 991	144 921	146 070	129 610	128 992	120 362	108 685	101 374
Tržby v tuzemsku v tis. Kč	144 921	142 203	141 455	123 746	123 758	116 169	105 804	100 031
Tržby z vývozu do EU v tis. Kč	6 070	2 718	4 615	5 864	5 234	4 193	2 881	1 343

Zdroj: Výroční zprávy společnosti X (vlastní tvorba)

Tab. 2 Přehled výše tržeb společnosti X



Zdroj: Výroční zprávy společnosti X (vlastní tvorba)

Graf 1 Vývoj tržeb společnosti X

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hospodářský výsledek před zdaněním v tis. Kč	53	256	179	345	132	275	927	628
Hospodářský výsledek po zdanění v tis. Kč	28	209	135	290	6	227	789	527

Zdroj: Výroční zprávy společnosti X (vlastní tvorba)

Tab. 3 Přehled výše hospodářského výsledku společnosti X



Zdroj: Výroční zprávy společnosti X (vlastní tvorba)

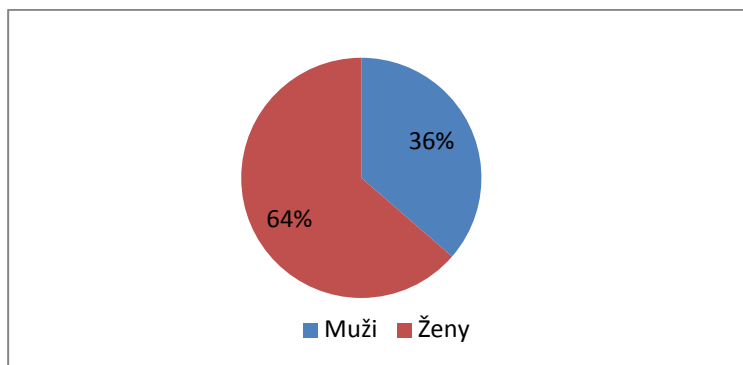
Graf 2 Vývoj hospodářského výsledku ve společnosti X

5.1 Výsledky dotazníkového šetření ve společnosti X

Ve společnosti X je zaměstnáno 51 zaměstnanců, všichni se účastnili dotazníkového šetření, ale návratnost dotazníků byla 86 % (tj. 44 zaměstnanců). Všechny 44 dotazníků bylo vyplněno správně a pro přehlednost budou zpracovány do grafů.

5.1.1 Zaměstnanci dle pohlaví

Většinu zaměstnanců ve společnosti X tvoří ženy. Je jich 28 (tj. 64 %), mužů je 16 (tj. 36 %).

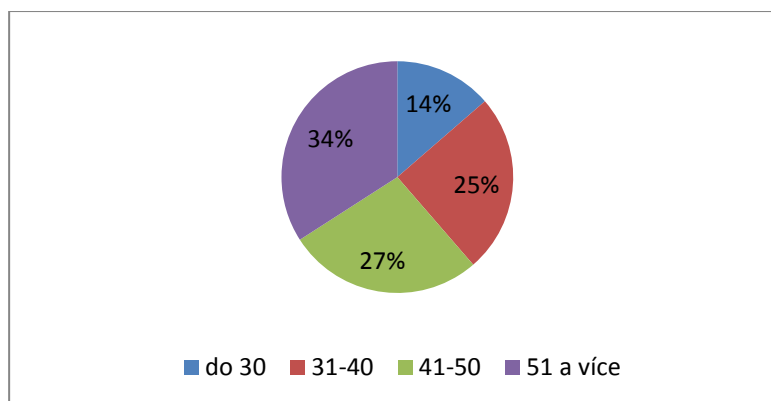


Zdroj: Vlastní tvorba

Graf 3 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

5.1.2 Zaměstnanci dle věkové skupiny

Nejméně zastoupená je v podniku věková skupina do 30 let. Tvoří ji „jen“ 6 zaměstnanců (tj. 14 %), druhou nejméně zastoupenou věkovou skupinou je skupina od 31 do 40 let, tam je 11 zaměstnanců (tj. 25 %). Dále je zde 12 zaměstnanců (27 %) od 41 do 50 let. Nejvíce zaměstnanců spadá do skupiny 51 a více let – 15 pracovníků (tj. 34 %).

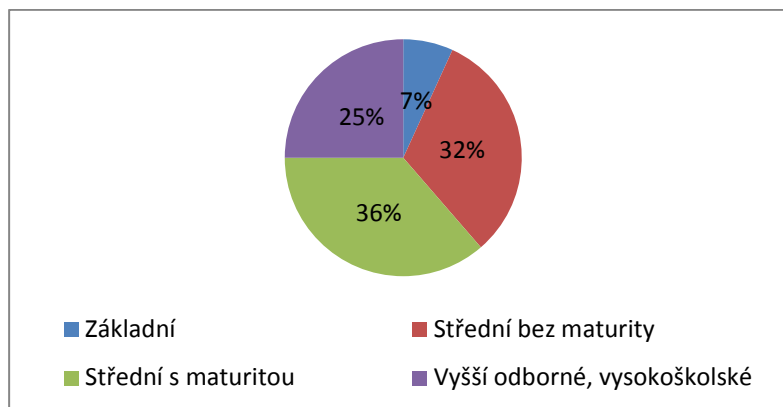


Zdroj: Vlastní tvorba

Graf 4 Rozdělení zaměstnanců dle věku

5.1.3 Zaměstnanci dle dosaženého vzdělání

Dle vzdělání je nejméně zastoupena skupina zaměstnanců se základním vzděláním. Tvoří ji 3 zaměstnanci (tj. 7 %). Pracovníků se středoškolským vzděláním bez maturity je 14 (tj. 32 %). Středoškolské vzdělání s maturitou má 36 % zaměstnanců, tedy 16. Je to nejvíce zastoupená skupina mezi zaměstnanci. Vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání má 11 pracovníků (25 %).



Zdroj: Vlastní tvorba

Graf 5 Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání

5.2 Zpracování části dotazníků týkajících se zaměstnaneckých benefitů

Cílem dotazníkového šetření ve společnosti X bylo zjištění, zda jsou zaměstnancům poskytovány zaměstnanecké benefity. Pracovníkům byly rozdány dotazníky, které byly anonymní a sloužily pouze k účelu zpracování bakalářské práce. V první části tabulky měli označit, zda je či není jim daný benefit poskytován, nebo jestli neví o jeho poskytování. V druhé části tabulky měli pracovníci označit, zda považují poskytování daného benefitu za přínos, či nikoli, nebo zda je jeho poskytování průměrné. Šetření se zúčastnilo 44 zaměstnanců.

V tabulce byla tato nabídka zaměstnaneckých benefitů:

1	Příspěvek na stravování (stravenky)
2	Příspěvek na penzijní pojištění
3	Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání
4	Příspěvek na očkování
5	Příspěvek na vitamíny
6	Příspěvek na kulturu
7	Příspěvek na sport
8	Příspěvek na relaxaci (např. masáže)
9	Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze
10	Jiné

Zdroj: Dotazník (viz příloha I)

Tab. 4 Přehled benefitů poskytovaných zaměstnancům společnosti X

5.3 Vyhodnocení průzkumu poskytovaných benefitů

V této kapitole bude u jednotlivých benefitů znázorněno kolika zaměstnancům jsou poskytovány a zda považují jeho poskytování za přínosné, či nikoliv. Pro přehlednost jsou uvedena data v tabulkách.

Poskytovaný benefit – Příspěvek na stravování (stravenky)					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	34	77,3%	Ano	31	70,5%
Nevím	3	6,8%	Průměr	6	13,6%
Ne	7	15,9%	Ne	7	15,9%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 5 Příspěvek na stravování (stravenky)

Poskytovaný benefit – Příspěvek na penzijní pojištění					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	19	43,2%	Ano	18	40,9%
Nevím	6	13,6%	Průměr	15	34,1%
Ne	16	36,4%	Ne	11	25,0%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 6 Příspěvek na penzijní pojištění

Poskytovaný benefit – Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	7	15,9%	Ano	9	20,5%
Nevím	21	47,7%	Průměr	10	22,7%
Ne	16	36,4%	Ne	25	56,8%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 7 Příspěvek na pojištění odpovědnosti za školy způsobené v zaměstnání

Poskytovaný benefit – Příspěvek na očkování					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	15	34,1%	Ano	14	31,8%
Nevím	6	13,6%	Průměr	9	20,5%
Ne	23	52,3%	Ne	21	47,7%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 8 Příspěvek na očkování

Poskytovaný benefit – Příspěvek na vitamíny					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	14	31,8%	Ano	13	29,5%
Nevím	7	15,9%	Průměr	12	27,3%
Ne	23	52,3%	Ne	19	43,2%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 9 Příspěvek na vitamíny

Poskytovaný benefit – Příspěvek na kulturu					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	23	52,3%	Ano	22	50,0%
Nevím	5	11,4%	Průměr	15	34,1%
Ne	16	36,4%	Ne	17	38,6%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 10 Příspěvek na kulturu

Poskytovaný benefit – Příspěvek na sport					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	13	29,5%	Ano	11	25,0%
Nevím	10	22,7%	Průměr	13	29,5%
Ne	21	47,7%	Ne	20	45,5%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 11 Příspěvek na sport

Poskytovaný benefit – Příspěvek na relaxaci (masáže)					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	19	43,2%	Ano	19	43,2%
Nevím	12	27,3%	Průměr	9	20,5%
Ne	13	29,5%	Ne	16	36,4%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 12 Příspěvek na relaxaci (např. masáže)

Poskytovaný benefit – Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	30	68,2%	Ano	27	61,4%
Nevím	9	20,5%	Průměr	12	27,3%
Ne	5	11,4%	Ne	5	11,4%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 13 Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze

U položky „Jiné“ žádný zaměstnanec ze společnosti X v dotazníku nevyplnil danou položku.

5.4 Návrh systému zaměstnaneckých benefitů pro společnost X

V systému zaměstnaneckých benefitů budou zahrnuty tyto benefity:

- 1) Příspěvek na stravování (stravenky) – o tento benefit má dle dotazníkového šetření zájem nejvíce zaměstnanců, zaměstnavatel může uplatnit daňově uznatelný náklad (maximálně 55 % hodnoty stravenky), tento příspěvek je osvobozen od daně z příjmů a od odvodů na zdravotní a sociální pojištění, zaměstnanec si doplácí zbývajících 45 %
- 2) Příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění – pro zaměstnavatele je příspěvek daňovou úsporou, které není dosaženo na úkor zaměstnanců, zaměstnavatel nevstupuje do smluvního závazku s penzijním fondem, do závazku vstupuje pouze zaměstnanec coby účastník penzijního připojištění
- 3) Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání – tento benefit je v dnešní době stále žádanější, zaměstnavatelé začali uplatňovat vůči svým zaměstnancům nároky na náhradu škod, zaměstnavatel může vymáhat po zaměstnanci náhradu škody jen do výše 4,5 násobku jeho hrubé mzdy
- 4) Příspěvek na očkování a vitamíny, sport, relaxaci – zaměstnavatelé často řeší zdraví svých zaměstnanců, zaměstnanci tak mají možnost nákupu vitamínů či možnost očkování např. proti chřipce, rovněž mohou poskytnout poukázky do fitcenter, příspěvky na plavání, masáže apod.
- 5) Příspěvek na kulturu – jedná se například o vstupenky do divadla, kina, vstupenky na koncerty, výstavy či sportovní akce
- 6) Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze

5.5 Návrh způsobu financování systému benefitů ve společnosti X

- 1) Příspěvek na stravování (stravenky): hodnota stravenky je 70 Kč, měsíční hodnota stravenek je 1 400 Kč na jednoho zaměstnance (20 dní * 70 Kč)

Měsíčně	55 % z 1 400 hradí zaměstnavatel	770,00 Kč
1 zaměstnanec	45 % z 1 400 hradí zaměstnanec	630,00 Kč
Ročně	55 % z 1 400 * 12	9 240,00 Kč
1 zaměstnanec	45 % z 1 400 * 12	7 560,00 Kč
Měsíčně	31*770 (hradí zaměstnavatel)	23 870,00 Kč
31 zaměstnanců	31*630 (hradí zaměstnanci)	19 530,00 Kč
Ročně	12*23870	286 440,00 Kč
31 zaměstnanců	12*19530	234 360,00 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

Tab. 14 Financování příspěvku na stravování (stravenek)

2) Příspěvek na penzijní pojištění

$$18 \text{ zaměstnanců} * 300 = 5\,400 \text{ Kč} \quad (1)$$

$$12 \text{ měsíců} * 18 \text{ zaměstnanců} * 300 \text{ Kč} = 64\,800 \text{ Kč} \quad (2)$$

3) Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání

$$9 \text{ zaměstnanců} * 200 \text{ Kč} = 1\,800 \text{ Kč} \quad (3)$$

$$12 \text{ měsíců} * 9 \text{ zaměstnanců} * 200 \text{ Kč} = 21\,600 \text{ Kč} \quad (4)$$

4) Příspěvek na očkování, vitamíny, sport a relaxaci

$$57 \text{ zaměstnanců} * 1\,300 \text{ Kč} = 74\,100 \text{ Kč} \quad (5)$$

$$12 \text{ měsíců} * 57 \text{ zaměstnanců} * 1\,300 \text{ Kč} = 889\,200 \text{ Kč} \quad (6)$$

5) Příspěvek na kulturu

$$22 \text{ zaměstnanců} * 500 \text{ Kč} = 11\,000 \text{ Kč} \quad (7)$$

$$12 \text{ měsíců} * 22 \text{ zaměstnanců} * 500 \text{ Kč} = 132\,000 \text{ Kč} \quad (8)$$

6) Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze

$$27 \text{ zaměstnanců} * 1\,000 \text{ Kč} = 27\,000 \text{ Kč} \quad (9)$$

Roční plán financování ve společnosti X		
	Zaměstnanecký benefit	Kč
1	Příspěvek na stravování	286 440
2	Příspěvek na penzijní pojištění	64 800
3	Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání	21 600
4	Příspěvek na očkování, vitamíny, sport a relaxaci	889 200
5	Příspěvek na kulturu	132 000
6	Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze	27 000
	Celkem	1 421 040

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 15 Financování systému zaměstnaneckých benefitů

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI Y

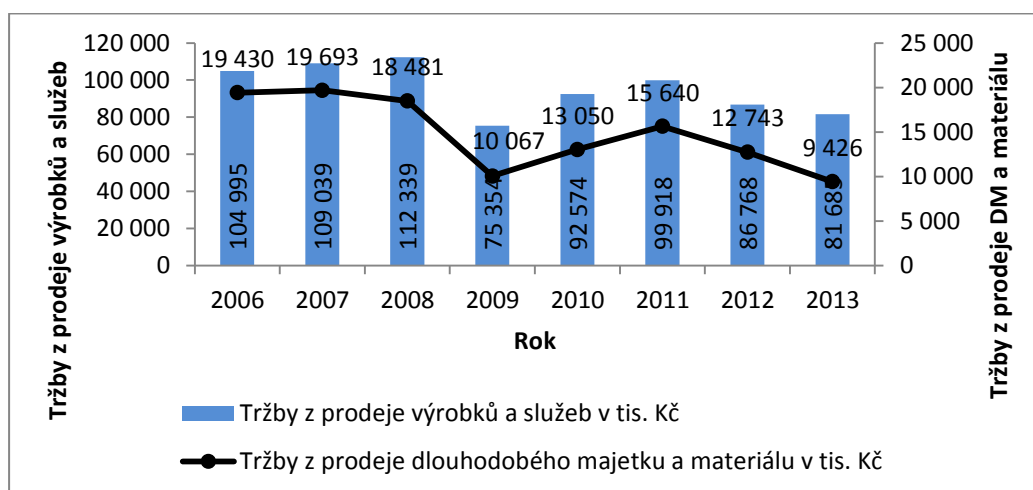
Společnost Y působí na trhu obráběcích strojů od roku 1998. Předmětem činnosti jsou aktivity související s kovoobráběním, výroba těžkých obráběcích strojů a výroba pro automobilový, balicí či obranný průmysl. V průběhu let společnost dokazuje, že je schopná se přizpůsobit nejen měnícím se podmínkám na trhu, ale i zvyšujícím se nárokům zákazníků na spolehlivost dodávaných strojů, kvalitu a přesnost. Cílem tak je nadále zachovávat a rozvíjet spolupráci nejen s tuzemskými, ale také se zahraničními zákazníky.

K 31. 12. 2013 zde bylo zaměstnáno 69 zaměstnanců, z toho 48 na pozicích soustružník, frézař, konstruktér, brusič nebo montér.

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby z prodeje výrobků a služeb v tis. Kč	104 995	109 039	112 339	75 354	92 574	99 918	86 768	81 685
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu v tis. Kč	19 430	19 693	18 481	10 067	13 050	15 640	12 743	9 426

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Y (vlastní tvorba)

Tab. 16 Přehled výše tržeb společnosti Y



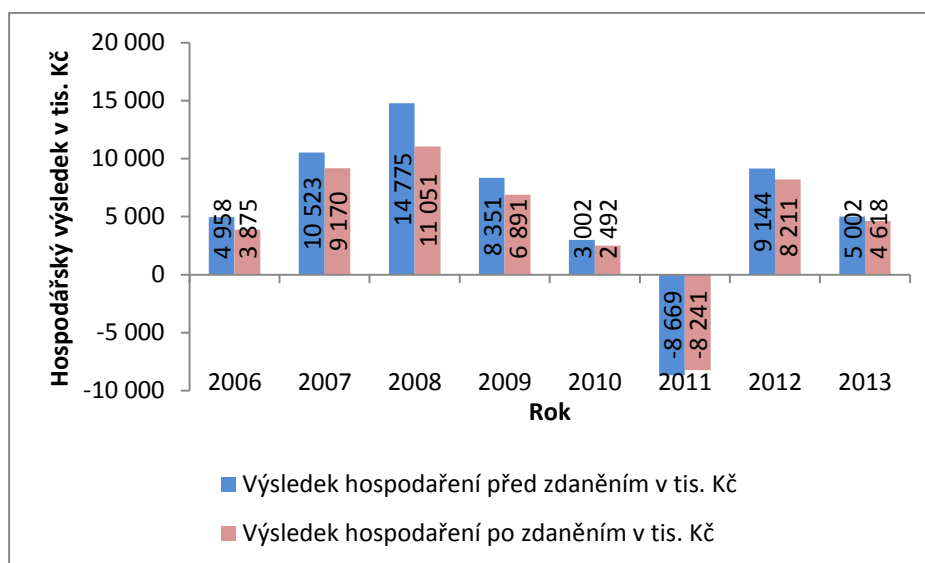
Zdroj: Výroční zprávy společnosti Y (vlastní tvorba)

Graf 6 Vývoj tržeb společnosti Y

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hospodářský výsledek před zdaněním v tis. Kč	4 958	10 523	14 775	8 351	3 002	-8 669	9 144	5 002
Hospodářský výsledek po zdaněním v tis. Kč	3 875	9 170	11 051	6 891	2 492	-8 241	8 211	4 618

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Y (vlastní tvorba)

Tab. 17 Přehled výše hospodářského výsledku společnosti Y



Zdroj: Výroční zprávy společnosti Y (vlastní tvorba)

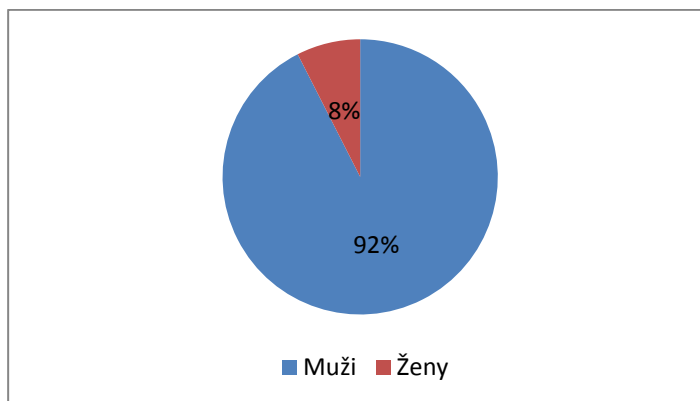
Graf 7 Vývoj hospodářského výsledku ve společnosti Y

6.1 Výsledky dotazníkového šetření ve společnosti Y

Ve společnosti Y je zaměstnáno 48 zaměstnanců na pozici soustružník, frézař, montér, brusič nebo konstruktér, všichni se účastnili dotazníkového šetření, ale návratnost dotazníků byla 83 % (tj. 40 zaměstnanců). Všechny 40 dotazníků bylo vyplněno správně a pro přehlednost budou zpracovány do tabulek.

6.1.1 Zaměstnanci dle pohlaví

Jelikož se jedná o strojírenskou firmu a fyzicky náročnější práci, tak většinu zaměstnanců tvoří muži. Muži představují 92% podíl mezi zaměstnanci a ženy 8% podíl. Ve společnosti tedy pracuje 37 mužů a 3 ženy.

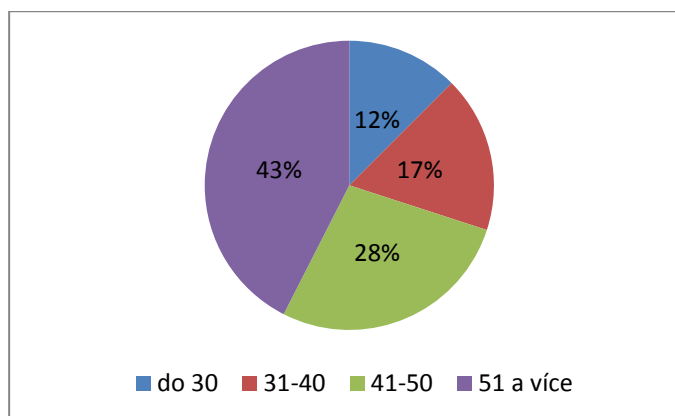


Zdroj: Vlastní tvorba

Graf 8 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

6.1.2 Zaměstnanci dle věkové skupiny

Nejméně zastoupená je v podniku věková skupina do 30 let. Tvoří ji „jen“ 5 zaměstnanců (tj. 12 %), druhou nejméně zastoupenou věkovou skupinou je skupina od 31 do 40 let, tam je 7 zaměstnanců (tj. 17 %). Dále je zde 11 zaměstnanců (28 %) od 41 do 50 let. Nejvíce zaměstnanců spadá do skupiny 51 a více let – 17 pracovníků (tj. 43 %).

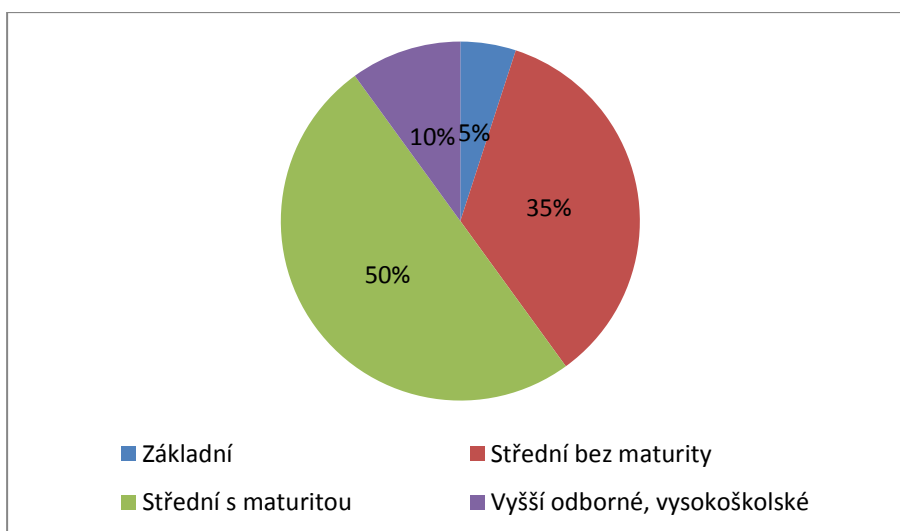


Zdroj: Vlastní tvorba

Graf 9 Rozdělení zaměstnanců dle věku

6.1.3 Zaměstnanci dle dosaženého vzdělání

Dle vzdělání je nejméně zastoupena skupina zaměstnanců se základním vzděláním. Tvoří ji 2 zaměstnanci (tj. 5 %). Pracovníků se středoškolským vzděláním bez maturity je 14 (tj. 35 %). Středoškolské vzdělání s maturitou má 50 % zaměstnanců, tedy 20. Je to nejvíce zastoupená skupina mezi zaměstnanci. Vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání mají 4 pracovníků (10 %).



Zdroj: Vlastní tvorba

Graf 10 Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání

6.2 Zpracování části dotazníků týkajících se zaměstnaneckých benefitů

Rovněž ve společnosti Y proběhl průzkum mezi zaměstnanci formou dotazníků, kterého se zúčastnilo 40 pracovníků, jednalo se především o profese jako např. soustružník, brusič, montér apod. Cíl byl stejný jako ve společnosti X, tedy zjištění, zda jsou zaměstnancům poskytovány zaměstnanecké benefity. Dotazník měl obdobnou formu jako ten první. V první části tabulky měli zaměstnanci označit, zda je či není jim daný benefit poskytován, nebo jestli neví o jeho poskytování. V druhé části tabulky měli pracovníci označit, zda považují poskytování daného benefitu za přínos, či nikoli, nebo zda je jeho poskytování průměrné. Šetření se zúčastnilo 44 zaměstnanců, dotazníky byly anonymní a sloužily pouze ke zpracování bakalářské práce.

V tabulce byla tato nabídka zaměstnaneckých benefitů:

1	Příspěvek na stravování - stravenky
2	Stravování v podnikové jídelně
3	Příspěvek na penzijní pojištění
4	Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání
5	Příspěvek na očkování
6	Příspěvek na vitamíny
7	Příspěvek na kulturu
8	Příspěvek na sport
9	Příspěvek na relaxaci (např. masáže)
10	Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze
11	Jiné:

Zdroj: Dotazník (viz Příloha III)

Tab. 18 Přehled benefitů poskytovaných zaměstnancům společnosti Y

6.3 Vyhodnocení průzkumu poskytovaných benefitů

V této kapitole bude u jednotlivých benefitů znázorněno kolika zaměstnancům jsou poskytovány a zda považují jeho poskytování za přínosné, či nikoliv. Pro přehlednost jsou uvedena data v tabulkách.

Poskytovaný benefit – Příspěvek na stravování - stravenky					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	34	85,0%	Ano	30	75,0%
Nevím	4	10,0%	Průměr	6	15,0%
Ne	2	5,0%	Ne	4	10,0%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 19 Příspěvek na stravování - stravenky

Poskytovaný benefit – Stravování v podnikové jídelně					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	40	100,0%	Ano	38	95,0%
Nevím	0	0,0%	Průměr	2	5,0%
Ne	0	0,0%	Ne	0	0,0%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 20 Stravování v podnikové jídelně

Poskytovaný benefit – Příspěvek na penzijní pojištění					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	34	85,0%	Ano	26	65,0%
Nevím	2	5,0%	Průměr	11	27,5%
Ne	4	10,0%	Ne	3	7,5%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 21 Příspěvek na penzijní pojištění

Poskytovaný benefit – Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	2	5,0%	Ano	2	5,0%
Nevím	7	17,5%	Průměr	10	25,0%
Ne	31	77,5%	Ne	28	70,0%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 22 Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání

Poskytovaný benefit – Příspěvek na očkování					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	5	12,5%	Ano	5	12,5%
Nevím	2	5,0%	Průměr	9	22,5%
Ne	33	82,5%	Ne	26	65,0%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 23 Příspěvek na očkování

Poskytovaný benefit – Příspěvek na vitamíny					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	2	5,0%	Ano	2	5,0%
Nevím	4	10,0%	Průměr	11	27,5%
Ne	34	85,0%	Ne	27	67,5%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 24 Příspěvek na vitamíny

Poskytovaný benefit – Příspěvek na kulturu					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	3	7,5%	Ano	3	7,5%
Nevím	3	7,5%	Průměr	28	70,0%
Ne	34	85,0%	Ne	9	22,5%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 25 Příspěvek na kulturu

Poskytovaný benefit – Příspěvek na sport					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	6	15,0%	Ano	6	15,0%
Nevím	2	5,0%	Průměr	5	12,5%
Ne	32	80,0%	Ne	29	72,5%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 26 Příspěvek na sport

Poskytovaný benefit – Příspěvek na relaxaci (např. masáže)					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	6	15,0%	Ano	6	15,0%
Nevím	4	10,0%	Průměr	15	37,5%
Ne	30	75,0%	Ne	19	47,5%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 27 Příspěvek na relaxaci (např. masáže)

Poskytovaný benefit – Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	32	80,0%	Ano	28	70,0%
Nevím	3	7,5%	Průměr	4	10,0%
Ne	5	12,5%	Ne	8	20,0%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 28 Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze

Poskytovaný benefit – Jiné					
Poskytováno	Počet zaměstnanců	%	Přínos	Počet zaměstnanců	%
Ano	2	5,0%	Ano	2	5,0%
Nevím	2	5,0%	Průměr	0	0,0%
Ne	36	90,0%	Ne	38	95,0%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 29 Jiné zaměstnanecké benefity

Ve společnosti Y dva zaměstnanci vyplnili v dotazníku položku „Jiné“. Jsou jim poskytovány tyto benefity:

- firemní tarif na telefon
- příspěvek na brýle

6.4 Návrh systému zaměstnaneckých benefitů pro společnost Y

Ve společnosti Y budou poskytovány tyto zaměstnanecké benefity:

- 1) Příspěvek na stravování (stravenky) – o tento benefit má dle dotazníkového šetření zájem nejvíce zaměstnanců, zaměstnavatel může uplatnit daňově uznatelný náklad (maximálně 55 % hodnoty stravenky), tento příspěvek je osvobozen od daně z příjmů a od odvodů na zdravotní a sociální pojištění, zaměstnanec si doplácí zbývajících 45 %
- 2) Stravování v podnikové jídelně – společnost Y má vlastní stravovací zařízení v areálu firmy s vlastními kuchaři, zaměstnavatel poskytuje pracovní volno a zajišťuje odpovídající prostor pro stravování zaměstnanců, zaměstnavatel má povinnost umožnit zaměstnancům stravování ve všech směnách
- 3) Příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění – pro zaměstnavatele je příspěvek daňovou úsporou, které není dosaženo na úkor zaměstnanců, zaměstnanec vstupuje do smluvního závazku coby účastník penzijního připojištění, zaměstnavatel do závazku nevstupuje
- 4) Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání – tento benefit je v dnešní době stále žádanější, zaměstnavatelé začali uplatňovat vůči svým zaměstnancům nároky na náhradu škod

- 5) Příspěvek na očkování a vitamíny, sport, relaxaci – zaměstnavatelé často řeší zdraví svých zaměstnanců, zaměstnanci tak mají možnost nákupu vitamínů či možnost očkování např. proti chřipce, rovněž mohou poskytnout poukázky do fitcenter, příspěvky na plavání, masáže apod.
- 6) jedná se například o vstupenky do divadla, kina, vstupenky na koncerty, výstavy či sportovní akce
- 7) Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze
- 8) Jiné:
 - a. firemní tarif na telefon
 - b. příspěvek na brýle

6.5 Návrh způsobu financování systému benefitů ve společnosti Y

- 1) Příspěvek na stravování (stravenky): hodnota stravenky je 70 Kč, měsíční hodnota stravenek je 1 400 Kč na jednoho zaměstnance (20 dní * 70 Kč)

Měsíčně 1 zaměstnanec	55 % z 1 400 hradí zaměstnavatel	770,00 Kč
	45 % z 1 400 hradí zaměstnanec	630,00 Kč
Ročně 1 zaměstnanec	55 % z 1 400 * 12	9 240,00 Kč
	45 % z 1400 * 12	7 560,00 Kč
Měsíčně 30 zaměstnanců	30*770 (hradí zaměstnavatel)	23 100,00 Kč
	30*630 (hradí zaměstnanci)	18 900,00 Kč
Ročně 30 zaměstnanců	12*23870	277 200,00 Kč
	12*19530	226 800,00 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 30 Financování příspěvku na stravování (stravenek)

- 2) Příspěvek na penzijní pojištění

$$26 \text{ zaměstnanců} * 300 = 7\,800 \text{ Kč} \quad (10)$$

$$12 \text{ měsíců} * 26 \text{ zaměstnanců} * 300 \text{ Kč} = 86\,400 \text{ Kč} \quad (11)$$

- 3) Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání

$$2 \text{ zaměstnanci} * 200 = 400 \text{ Kč} \quad (12)$$

$$12 \text{ měsíců} * 2 \text{ zaměstnanci} * 200 = 4\,800 \text{ Kč} \quad (13)$$

4) Příspěvek na očkování, vitamíny, sport a relaxaci

$$19 \text{ zaměstnanců} * 1\,200 = 22\,800 \text{ Kč} \quad (14)$$

$$12 \text{ měsíců} * 19 \text{ zaměstnanců} * 1\,200 = 273\,600 \text{ Kč} \quad (15)$$

5) Příspěvek na kulturu

$$3 \text{ zaměstnanci} * 500 \text{ Kč} = 1\,500 \text{ Kč} \quad (16)$$

$$12 \text{ měsíců} * 3 \text{ zaměstnanci} * 500 \text{ Kč} = 18\,000 \text{ Kč} \quad (17)$$

6) Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze

$$28 \text{ zaměstnanců} * 1\,000 \text{ Kč} = 28\,000 \text{ Kč} \quad (18)$$

Roční plán financování ve společnosti Y		
	Zaměstnanecký benefit	Kč
1	Příspěvek na stravování	277 200
2	Příspěvek na penzijní pojištění	86 400
3	Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání	4 800
4	Příspěvek na očkování, vitamíny, sport a relaxaci	273 600
5	Příspěvek na kulturu	18 000
6	Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze	28 000
7	Jiné - příspěvek na brýle	1 000
	Celkem	689 000

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 31 Financování systému zaměstnaneckých benefitů

ZÁVĚR

V současné době více a více společností poskytuje svým pracovníkům zaměstnanecké benefity. Firmy si snaží udržet kvalitní zaměstnance, a proto jim nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod (od příspěvků na pojištění, stravenek, až po příspěvky na kulturu či relaxaci). Zaměstnaneckých benefitů existuje velké množství.

Cílem této bakalářské práce bylo sestavit systém zaměstnaneckých benefitů pro společnost X a Y. Obě firmy působí v odlišných oborech podnikání, ale z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci obou firem vyšlo, že jim poskytované benefity jsou téměř totožné, až například byla výjimka u stravování v podnikové jídelně u společnosti Y, ale ve společnosti X jsou poskytovány „pouze“ stravenky.

Při sestavování systému benefitů jsem vycházela z výsledků šetření, kdy zaměstnanci v dotaznících označovali, které benefity považují za přínosné. Dle toho byl potom sestaven i plán financování u obou firem.

Rovněž jsem měla možnost porovnat odpovědi a zájem o benefity mezi zaměstnanci ve společnosti X, kde většinu zaměstnanců tvořily ženy a naopak ve společnosti Y, kde převažovali muži a to zejména kvůli těžší a náročnější práci ve strojírenství. U společnosti X převažoval zájem zejména o benefity týkající se kultury, zdravotní péče (očkování a vitamíny) nebo relaxace. U společnosti Y naopak převažovat benefit příspěvek na penzijní pojištění. A všichni pracovníci napsali do dotazníku, že jako přínos považují stravování v podnikové jídelně. Je to výhoda i pro firmu, protože se krátí doba cesty na oběd a nedochází tak ke zbytečným prostojům. Téměř stejně vyšlo porovnání u stravenek a u poskytování darů k pracovnímu výročí nebo odchodu do penze.

Závěr praktické části byl věnován financování systémů benefitů, jak u společnosti X, tak i u společnosti Y. U obou firem se může financování jednotlivých typů benefitů odlišovat kvůli počtu zaměstnanců, kteří by o daný benefit měli zájem.

Dobře zpracovaný systém zaměstnaneckých benefitů pomáhá budovat dobré jméno firmy. Zaměstnanci jsou spokojenější a dělají firmě dobrou reklamu. Společnost tak může získávat nové klienty či nové zaměstnance. Poskytování výhod na zdravotní péči také může vést k tomu, že zaměstnanci méně absentují, jsou zdravější a firma nemusí řešit, jak nahradit nemocné pracovníky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael., 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, xxvi, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
2. ARMSTRONG, Michael., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BĚLOHLÁVEK, František., 2003. *Desatero manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, vi, 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
4. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ., 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 284 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
5. Cafeteria systém | ABSOLUT-IN, 2015. [online]. [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.absolutin.cz/sluzby/benefity/cafeteria-system/>
6. CLEGG, Brian a Paul BIRCH., 2004. *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ix, 258 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0356-0.
7. Interní materiály společnosti X (Výroční zprávy 2006-2013)
8. Interní materiály společnosti Y (Výroční zprávy 2006-2013)
9. Jak udělat průzkum mezi zaměstnanci. 2012. [online]. [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.inboox.cz/news/jak-udelat-pruzkum-mezi-zamestnanci/>
10. KOCIANOVÁ, Renata., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK., 2000. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
12. KOUBEK, Josef., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
13. KOUBEK, Josef., 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-x.
14. Online systém pro objednávky benefitů: - CafeteriaSystems.cz [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>
15. ŠIKÝŘ, Martin., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

16. ŠTIKAR, Jiří., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
17. URBAN, Jan., 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj tržeb společnosti X.....	31
Graf 2 Vývoj hospodářského výsledku ve společnosti X	32
Graf 3 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví.....	33
Graf 4 Rozdělení zaměstnanců dle věku	33
Graf 5 Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání	34
Graf 6 Vývoj tržeb společnosti Y.....	40
Graf 7 Vývoj hospodářského výsledku ve společnosti Y	41
Graf 8 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví.....	42
Graf 9 Rozdělení zaměstnanců dle věku	42
Graf 10 Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání	43

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Struktura motivačního pole.....	18
Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb.....	19

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Koncepce kritických faktorů úspěšnosti - „7 S“	9
Tab. 2	Přehled výše tržeb společnosti X	31
Tab. 3	Přehled výše hospodářského výsledku společnosti X.....	32
Tab. 4	Přehled benefitů poskytovaných zaměstnancům společnosti X	34
Tab. 5	Příspěvek na stravování (stravenky)	35
Tab. 6	Příspěvek na penzijní pojištění	35
Tab. 7	Příspěvek na pojištění odpovědnosti za školy způsobené v zaměstnání.....	35
Tab. 8	Příspěvek na očkování	36
Tab. 9	Příspěvek na vitamíny	36
Tab. 10	Příspěvek na kulturu	36
Tab. 11	Příspěvek na sport.....	37
Tab. 12	Příspěvek na relaxaci (např. masáže).....	37
Tab. 13	Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze	37
Tab. 14	Financování příspěvku na stravování (stravenek).....	38
Tab. 15	Financování systému zaměstnaneckých benefitů	39
Tab. 16	Přehled výše tržeb společnosti Y	40
Tab. 17	Přehled výše hospodářského výsledku společnosti Y	41
Tab. 18	Přehled benefitů poskytovaných zaměstnancům společnosti Y	44
Tab. 19	Příspěvek na stravování - stravenky	44
Tab. 20	Stravování v podnikové jídelně	45
Tab. 21	Příspěvek na penzijní pojištění	45
Tab. 22	Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání.....	45
Tab. 23	Příspěvek na očkování	46
Tab. 24	Příspěvek na vitamíny.....	46
Tab. 25	Příspěvek na kulturu	46
Tab. 26	Příspěvek na sport.....	47
Tab. 27	Příspěvek na relaxaci (např. masáže).....	47
Tab. 28	Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze	47
Tab. 29	Jiné zaměstnanecké benefity	48
Tab. 30	Financování příspěvku na stravování (stravenek).....	49
Tab. 31	Financování systému zaměstnaneckých benefitů	50

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vzor dotazníku – společnost X
- P II Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření ve společnosti X
- P III Vzor dotazníku – společnost Y
- P IV Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření ve společnosti Y

**PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO
ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI X**

	Benefit	Počet zaměstnanců, kterým je benefit poskytován			Počet zaměstnanců, kteří považují poskytování benefitu za přínosné		
		Ano	Nevím	Ne	Ano	Průměrně	Ne
1	Příspěvek na stravování - stravenky	34	3	7	31	6	7
2	Příspěvek na penzijní pojištění	19	6	16	18	15	11
3	Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody	7	21	16	9	10	25
4	Příspěvek na očkování	15	6	23	14	9	21
5	Příspěvek na vitamíny	14	7	23	13	12	19
6	Příspěvek na kulturu	23	5	16	22	15	7
7	Příspěvek na sport	13	10	21	11	13	20
8	Příspěvek na relaxaci (např. masáže)	19	12	13	19	9	16
9	Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze	30	9	5	27	12	5
10	Jiné:	-	-	-	-	-	-

PŘÍLOHA P III: VZOR DOTAZNÍKU – SPOLEČNOST Y

Vážení zaměstnanci,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude podkladem pro vypracování bakalářské práce zabývající se problematikou zaměstnaneckých benefitů. Vyplnění dotazníku je anonymní.

Děkuji Vám za spolupráci. M. Vypušťáková, DiS. (studentka FaME, UTB ve Zlíně)

	Benefit	Označte křížkem benefity, které jsou Vám poskytovány			Označte křížkem, zda považujete poskytování benefitu za přínosné		
		Ano	Nevím	Ne	Ano	Průměrně	Ne
1	Příspěvek na stravování – stravenky						
2	Stravování v podnikové jídelně						
3	Příspěvek na penzijní pojištění						
4	Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání						
5	Příspěvek na očkování						
6	Příspěvek na vitamíny						
7	Příspěvek na kulturu						
8	Příspěvek na sport						
9	Příspěvek na relaxaci (např. masáže)						
10	Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze						
11	Jiné: - -						

Pohlaví: muž žena

Věk: do 30 let 31 – 40 let 41 – 50 let 51 a více

Vzdělání: Základní Středoškolské bez maturity

 Středoškolské s maturitou Vyšší odborné, vysokoškolské

PŘÍLOHA P IV: VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI Y

	Benefit	Počet zaměstnanců, kterým je benefit poskytován			Počet zaměstnanců, kteří považují poskytování benefitu za přínosné		
		Ano	Nevím	Ne	Ano	Průměrně	Ne
1	Příspěvek na stravování - stravenky	34	4	2	30	6	4
2	Stravování v podnikové jídelně	40	0	0	40	0	0
3	Příspěvek na penzijní pojištění	34	2	4	26	11	3
4	Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené v zaměstnání	2	7	31	2	10	28
5	Příspěvek na očkování	5	2	33	5	9	26
6	Příspěvek na vitamíny	2	4	34	2	11	27
7	Příspěvek na kulturu	3	3	34	3	28	9
8	Příspěvek na sport	6	2	32	6	5	29
9	Příspěvek na relaxaci (např. masáže)	6	4	30	6	15	19
10	Dary k jubileu, pracovnímu výročí, odchodu do penze	32	3	5	28	4	8
11	Jiné:	2	2	36	2	0	38