

Projekt změn systému zaměstnaneckých výhod ve firmě Indet Safety Systems a. s.

Bc. Jana Blechová

Diplomová práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana BLECHOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt změn systému zaměstnaneckých výhod ve firmě Indet Safety Systems**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém odměňování ve firmě Indet Safety Systems.
- Zjistěte spokojenost zaměstnanců firmy se současnými volitelnými zaměstnaneckými výhodami.
- Zpracujte projekt na zefektivnění poskytování zaměstnaneckých výhod.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. **ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
3. **URBAN, Jan.** Řízení lidí v organizaci. 1. vyd. Praha: Aspi, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
4. **KOUBEK, Josef.** Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Management, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
5. **KOUBEK, Josef.** Personální práce v malých podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková**
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: **14. března 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **5. května 2008**

Ve Zlině dne 14. března 2008


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan




Ing. Pavla Staňkové, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt změn systému zaměstnaneckých výhod ve firmě Indet Safety Systems a. s. Teoretickou část tvoří základní informace o problematice řízení lidských zdrojů, odměňování, zaměstnaneckých výhod a cafeteria systému. V analytické části je popsán současný stav ve firmě v oblasti řízení lidských zdrojů a pomocí dotazníkového šetření také momentální stav v oblasti zaměstnaneckých výhod. Výsledky dotazníkového šetření jsou pro lepší názornost zpracovány pomocí grafů. Z tohoto šetření například vyplynulo, o které benefity by měli zaměstnanci zájem, které benefity v nabídce chybí apod. Na základě výsledků z analytické části je zpracován projekt změn v oblasti zaměstnaneckých výhod ve firmě a navrhnout cafeteria systém. Je provedena časová, nákladová, riziková a přínosová analýza.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, odměňování, zaměstnanecké výhody, cafeteria systém.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to project the changes in the employee's benefit system in the Indet Safety Systems a. s. company. The theoretical part deals with the basic information about the human resources management, remuneration, employee's benefits and cafeteria system. The analytical part is concerned with the present state of the human resources management in the company. On the basis of the questionnaire analysis there is also described the present state of the employee's benefits. For better understanding the analysis results are then represented graphically. Consequently, that benefits employee want and that fail in supply. As regards the results of the analytical part, there are projected the changes in the employee's benefit system of the company and suggested the cafeteria system. There are also the time analysis, cost analysis, risk analysis and benefit analysis.

Keywords: human resources management, remuneration, employee's benefits, cafeteria system.

Ráda bych poděkovala Ing. Janě Matoškové za pomoc a přínosné rady při psaní diplomové práce a za věnovaný čas.

Poděkování patří také Ing. Jitce Šimarové, personální ředitelce firmy Indet Syfety Systems a. s. za poskytování rad a informací potřebných pro napsání této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	10
2 ODMĚŇOVÁNÍ	12
2.1.1 Strategie odměňování.....	13
2.1.2 Model celkové odměny	14
3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	16
3.1 HLAVNÍ TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	17
3.2 ROZHODNUTÍ O POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	20
3.3 SYSTÉMY POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	20
3.4 CAFETERIA SYSTÉM.....	22
3.4.1 Outsourcing cafeteria systému	23
3.4.2 Zavedení a vzhled cafeteria systému.....	24
3.4.3 Výhody a nevýhody Cafeteria systému	27
3.4.4 Teoretická východiska práce	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY INDET SAFETY SYSTEMS A. S.	31
4.1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI HRM – HUMAN RESOURCE MANAGEMENTU	32
4.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	35
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	39
5.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ.....	40
5.1.1 Způsob informování zaměstnanců	40
5.1.2 Nejčastěji využívané volitelné benefity všemi zaměstnanci	42
5.1.3 Míra spokojenosti pracovníků s šíří nabídky volitelných benefitů	42
5.1.4 Chybějící volitelné benefity v nabídce ze strany zaměstnavatele	43
5.1.5 Zbytečné benefity v nabídce.....	44
5.1.6 Využitelnost volitelných benefitů	46
5.1.7 Volitelné benefity využívané konkrétními segmenty	46
5.2 SHRNUÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ.....	51
5.3 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	52
6 PROJEKT ZMĚN SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	54
6.1 CÍLE PROJEKTU	54
6.2 NÁVRH ZMĚN VE STÁVAJÍCÍM SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	55
6.2.1 Zavedení cafeteria systému	55
6.2.2 Rozšíření nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod.....	56

6.2.3	Doplnění systému zaměstnaneckých výhod o zaměstnanecké půjčky	57
6.3	PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ POTŘEBNÉ PRO ZMĚNY V SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	59
6.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	59
6.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	60
6.6	ANALÝZA RIZIK A PŘÍNOSŮ	62
6.6.1	Analýza rizik	62
6.6.2	Analýza přínosů	64
6.7	SHRNUTÍ PROJEKTU	65
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM TABULEK	71
	SEZNAM GRAFŮ	72
	SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Odměňováním a motivací zaměstnanců a tedy i oblastí zaměstnaneckých výhod se zabývá řízení lidských zdrojů.

Cílem je vytvořit oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům.

Součástí systému odměňování je poskytování zaměstnaneckých výhod. Slouží nejen pro ohodnocení vykonané práce, ale jsou i nástrojem motivace a také způsobem, jak přilákat a udržet si zaměstnance, kteří tvoří důležitou konkurenční výhodu na trhu.

Důležitou činností každého podniku by mělo být zjišťování potřeb, názorů a zájmů zaměstnanců pro sestavení vhodného a účinného systému zaměstnaneckých výhod. Ve své diplomové práci se zaměřím na poskytování zaměstnaneckých výhod ve firmě Indet Safety Systems a. s.

Cílem této práce bude navrhnout změny v systému zaměstnaneckých výhod v této firmě a zavést zde systém cafeteria.

V teoretické části budou popsány základní informace o této problematice. Bude se jednat zejména o oblast řízení lidských zdrojů, odměňování, zaměstnaneckých výhod a o cafeteria systém.

Další částí bude analýza současného stavu systému odměňování, která bude doplněna o dotazníkové šetření.

Tato analytická část bude podkladem pro projektovou část, jehož cílem budou změny v systému zaměstnaneckých výhod.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Odměňováním a motivací zaměstnanců a tedy i oblastí zaměstnaneckých výhod se zabývá řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je definováno jako logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

[1]

1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. [4]

Mezi základní personální činnosti patří:

- analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání a výběr pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování a motivace pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- podnikové vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. [4]

Pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů v organizaci je personální útvar. Je v první řadě odpovědný za to, že personální činnosti budou v podniku existovat a fungovat, sloužit potřebám řízení (nejen lidských zdrojů) a že budou mít určitou jednotu. [4]

2 ODMĚŇOVÁNÍ

V literatuře se často objevuje rozpor mezi tím, zda zaměstnanecké výhody patří do oblasti odměňování (např. Koubek, Armstrong, Milkovich) nebo motivace (např. Niermeyer). Neexistuje správná a špatná odpověď. Záleží na tom, jak to autor vnímá. Pro potřeby své diplomové práce řadím zaměstnanecké výhody do oblasti odměňování. Situaci, kdy zaměstnanec dostane místo položky na výplatní pásce například permanentku na masáže, může být chápáno jako nástroj motivace, ale já to vidím jako způsob odměny za jeho dobře vykonanou práci.

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku. [3]

Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci. Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj:

- zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávislé na jeho pracovním výkonu, pouze jen z titulu jeho pracovního poměru,
- povýšení pracovníka,
- formální uznání (pochvaly),
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení v podniku,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (např. přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače, přímého telefonního čísla, koberce místo linolea aj.). [3]

Slabou stránkou hmotných odměn, ať už finančních nebo nefinančních, je fakt, že časem je zaměstnanci vnímají jako samozřejmost a ne jako něco, co si musí zasloužit. Neposkytnutí prémie nebo bonusu je pak chápáno spíše jako potrestání. [7]

Svého významu zde proto nabývají nehmotné odměny. Dave Ulrich a Wayne Brockbank [6] je shrnují do jednoho slova VOICE.

V = vision (vize), která pomáhá budovat v zaměstnancích vědomí hrdosti na firmu.

O = opportunity (příležitost), kdy příležitost navštívit např. uzavřené školení pro vyšší management nebo možnost prezentovat svůj nápad před vedením je určitým stimulem k lepšímu výkonu.

I = incentive (motiv) jako uznání a chvála dokáží někdy více, jak finanční odměna.

= impact (nátlak) formou delegování rozhodnutí může povzbudit zaměstnance.

C = communication (komunikace) je ve firmě velice důležitá. Dá se tak předejít mnoha problémům.

= community (společenství) se řadí do potřeb člověka tzn. někam patřit.

E = experimentation (experimenty) jako volná pracovní doba, výběr místa výkonu práce (doma nebo v kanceláři), možnost výběru balíčku zaměstnaneckých výhod a mnoho dalšího. [6]

Nástroje nehmotného odměňování jsou nejúčinnější, přicházejí-li přímo od nadřízeného a nejsou-li omezovány jen na určité zvláštní příležitosti, ale jsou-li poskytovány po každém dosaženém úspěchu. [7]

2.1.1 Strategie odměňování

Úmysl organizace za co, komu, kolik a jak platit v podstatě definuje strategie odměňování. Strategie odměňování vychází se strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni jednak trh a zákonné regulace, jednak organizační kultura, manažerské postupy, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. [2]

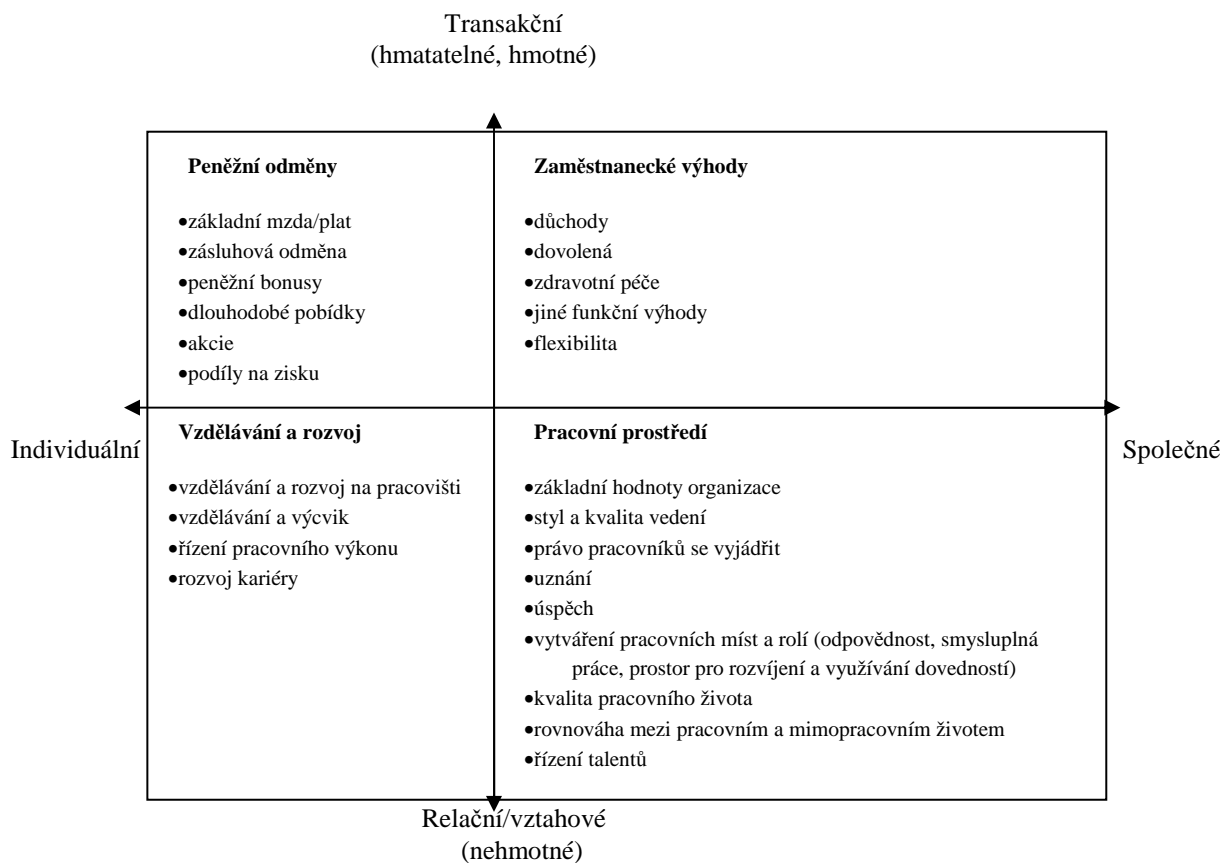
Strategie odměňování se může týkat záležitostí jako:

- vytváření politiky a praxe odměňování,
- nabízení odměn, které přitahují a motivují pracovníky,
- udržování konkurenceschopných mzdových, platových sazeb,
- odměňování zaměstnanců podle jejich přínosů firmě,
- uznávání hodnoty všech pracovníků, kteří znamenají efektivní přínos pro organizaci, nikoliv jen výjimečně výkonných pracovníků,
- umožňování rozumné míry pružnosti v procesu odměňování a ve volbě zaměstnaneckých výhod pracovníky. [1]

2.1.2 Model celkové odměny

Na Obr. 1 je zachycen model celkové odměny. Horní dva kvadranty (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody) představují transakční odměny. Mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků, ale mohou být snadno konkurenty kopírovány. Naproti tomu relační (nepeněžní) odměny odpovídající dolním dvěma kvadrantům jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. Skutečná síla plyne z toho, že organizace kombinuje relační a transakční odměny.

Celková odměna je hodnota všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat. [1]



Obr. 1. Model celkové odměny [1]

3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody jsou součástí platu. Bývají sjednány jako něco navíc k odměnám vypláceným v hotovosti. [1] Zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za které by zaměstnanec jinak platil. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Jedná se například o služební vůz, závodní stravování, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, penzijní pojištění aj. [2]

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou v seznamu personálních nástrojů prostředkem boje o pracovní sílu. Pro organizace, které fungují na trzích práce, je dnes prakticky nepřijatelné, aby benefity neposkytovaly. [2]

Pro zaměstnanecké výhody jsou typické tyto znaky:

- nebývají závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- neznamenaají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý zaměstnanec nepocítuje vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče,
- jsou často zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou,
- u velkých a bohatých organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým podnikům, které jich nabízejí jen omezený počet,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči,
- dosud nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání. Je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr,

- mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesystémově a ledabyle, že to vyvolává pocit nespravedlnosti, obvinění z nadržování nebo favorizování,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu. [2]

Mezi hlavní cíle zaměstnaneckých výhod patří poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, který by umožnil jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky. Dále je cílem uspokojovat osobní potřeby pracovníků, posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci aj. [1]

Stojí za povšimnutí, že tyto cíle v sobě nemají motivování pracovníků. Je tomu tak proto, že normální výhody poskytované podnikem mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšuje jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace. [1]

3.1 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do následujících kategorií:

- **Zdravotní péče** - každý zaměstnavatel má zájem na co nejnížší nemocnosti svých zaměstnanců. Proto jsou zdravotní benefity v současnosti velmi vyhledávanou komponentou v balíčcích zaměstnaneckých výhod. Může to být například zajištění závodního lékaře, hrazení vstupních a pravidelných prohlídek, příspěvek na lázeňskou či rehabilitační nebo kondiční péči apod.
- **Rozvoj a vzdělávání** - tyto výhody představují nezbytnou podmínku k udržení konkurenceschopnosti na trhu. A to jak pro firmu, tak pro zaměstnance (udržení na trhu pracovní síly). V České republice se zajímá o možnosti rozvoje a vzdělávání již při vstupním pohovoru téměř osmdesát procent uchazečů o zaměstnání. Nejčastějšími jsou v tomto balíčku jazykové kurzy, ale mohou to být i jiné (manažerské, obchodních dovedností, doplňování znalostí z oboru, řidičské ad.). [14]
- **Volný čas** - zaměstnanci nejvíce oceňovanou složkou v systému benefitů jsou příspěvky zaměstnavatelů na různé sportovní, kulturní a společenské akce. V nabídce mohou být například možnosti navštěvovat plavecký bazén, fitness, posilovny

apod., lístky do divadel či na koncerty (ať již přímo jejich obstarání do vybraných kulturních stánků, nebo finanční příspěvek na ně), nebo objednání přímo koncertu či představení pro firmu.

- **Finanční služby** - do této kategorie patří produkty z oblasti bankovníctví a pojišťovnictví. Každý produkt má své parametry, zvláštnosti a v neposlední řadě i svá pravidla pro daňová osvobození. V konkrétní nabídce se tak může objevit třeba příspěvek na penzijní či zdravotní pojištění, ale může to být také dohoda s bankou, u níž má největší počet zaměstnanců vedeny účty, o umístění bankomatu v areálu firmy (to ale připadá asi v úvahu jen u velkých firem s tisícovkou a více zaměstnanci). [14]
- **Profesní zázemí** - benefity, které jsou zahrnuty v této kategorii, jsou již často považovány spíše za nezbytné pracovní pomůcky či podmínky potřebné k lepšímu výkonu. Jejich image však díky volbě správné značky může velmi pozitivně ovlivnit motivaci příslušného zaměstnance.
- **Sociální mix** - pokud má společnost odborovou organizaci, jsou právě benefity z oblasti sociálního mixu častým předmětem její pozornosti. I když společnost odbory nemá, jsou tyto zaměstnanecké výhody jistě velmi zajímavou alternativou jak pečovat o zaměstnance. Patří sem například týden dovolené navíc, ale také peněžní či jiné dary při „kulatých“ výročíh – životních i pracovních, příspěvky na dětské tábory, bezúročné zaměstnanecké půjčky atd. [14]

Tab. 1. Poskytované benefity [12]

Typ benefitu	Benefity poskytované soukromými společnostmi - Praha (2 752 firem)	Benefity poskytované soukromými společnostmi - ČR celkem (6 590 firem)
Stravenky	85%	70%
Penzijní připojištění	34%	36%
Jazykové kurzy, vzdělání	29%	27%
Životní pojištění	24%	26%
Relaxace, sport, kultura	15%	16%
Dovolená	12%	14%
Doprava	14%	13%
Věcné dárky	10%	12%
Podniková jídlna	3%	10%
Stravenky předplacené	2%	9%
Vlastní produkty	6%	8%
Půjčky	6%	7%
Zdraví	6%	6%
Péče o dítě	2%	3%
Stavební spoření	1%	2%
Jiné	11%	13%

Z tabulky Tab. 1 je zřejmé, jaké benefity jsou nejčastěji nabízeny zaměstnancům. Nepřekvapuje fakt, že stravenky jsou nejčastějším způsobem odměn. V první desítce se také umístily například penzijní připojištění, kurzy, sport, doprava, věcné dárky a podniková prodejna. [12]

3.2 Rozhodnutí o poskytování zaměstnaneckých výhod

Mezi typická rozhodnutí, která musí manažeři přijmout při tvorbě a řízení systémů zaměstnaneckých výhod patří:

- **Konkurenceschopnost:** Firma musí zhodnotit, zda její zaměstnanecké výhody jsou srovnatelné s konkurenčními. Konkurenční tlaky působí na rozhodování o zaměstnaneckých výhodách poněkud rozporně. Na jedné straně nutí zaměstnavatele kontrolovat náklady práce, aby výrobky a služby byly konkurenceschopné. To znamená snahu zaměstnavatelů udržovat náklady na zaměstnanecké výhody optimální. Na druhé straně konkurence na trhu práce nutí firmu udržet si výkonné zaměstnance a vytváří tak tlak na firmu, aby si udržovala minimálně takové zaměstnanecké výhody jako jejich konkurence [5]
- **Zákonnost:** Jde o to, aby firma plnila požadavky vyplývající ze zákona a aby její činnost nebyla v rozporu se zákonem.
- **Rozsah a formy:** Je důležité rozhodnout, jaké zaměstnanecké výhody budou poskytovány a jaké zaměstnanecké výhody jsou vhodné pro konkrétního zaměstnance.
- **Komunikace:** Je důležité vědět, jak nejlépe informovat zaměstnance o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách a také jak mohou zaměstnanci informovat vedení o svých potřebách.
- **Volba:** Firma musí určit, do jaké míry umožní volitelnost nebo přizpůsobivost zaměstnaneckých výhod a jak bude vycházet vstříc zájmům a požadavkům zaměstnanců. [5]

3.3 Systémy poskytování zaměstnaneckých výhod

V Česku poskytují nadstandardní zaměstnanecké výhody všem svým zaměstnancům převážně větší firmy. Zaměstnanecké výhody lze ve firmě poskytovat třemi různými způsoby. První způsob spočívá v plošném (fixním) poskytování všech benefitů všem zaměstnancům, takže všichni zaměstnanci mají nárok na všechny benefity a je pouze na nich, zda je čerpají. Druhý způsob představuje tzv. cafeteria systém, kdy si zaměstnanec volí v rámci stanoveného limitu právě ty benefity, které mají pro něj tu největší hodnotu. Třetí způsob představují poukázky, které mají vlastnosti obou předcházejících způsobů. [15]

První způsob nazvaný fixní zaměstnanecké výhody zdaleka nemusí odpovídat zájmům a potřebám všech zaměstnanců, které se navíc neustále mění a roste jejich náročnost. Různé skupiny zaměstnanců mají zcela určitě odlišný životní styl a různé preference. Efektivita fixních zaměstnaneckých výhod z hlediska motivace je velice nízká i z toho důvodu, že po čase je začnou zaměstnanci považovat za automatickou součást odměny. Pro zaměstnance je atraktivnější druhý způsob tzv. flexibilní zaměstnanecké výhody, které umožňují svobodnou volbu a dokáží pružně reagovat na jejich měnící se potřeby a preference (např. v létě zaměstnanec pravděpodobně více uvítá příspěvek na dovolenou než možnost preventivního očkování). Jedině pomocí uceleného flexibilního systému zaměstnaneckých výhod lze efektivně motivovat zaměstnance, zvyšovat jejich loajalitu a spokojenost a udržovat konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce. [11]

Řešení pružného systému volitelných zaměstnaneckých výhod přináší ale zaměstnavateli značné náklady a především administrativní zátěž. Jednodušší a méně nákladnou alternativou je třetí způsob řešení systému zaměstnaneckých výhod formou tištěných poukázek. Poukázky v sobě spojují výhody fixních zaměstnaneckých výhod i přednosti flexibilních zaměstnaneckých výhod. Nabízí variabilní svobodnou volbu ze strany zaměstnance, ale odpadají vysoké náklady na zavedení a následnou správu softwarových systémů nebo na nasmlouvání partnerů. Poukázky představují pro zaměstnavatele i minimální administrativu, protože systém funguje podobně jako u stravenek, kdy veškerou administrativu přebírá dodavatel poukázek, který jednoduché řešení doručí až na stůl. Poukázky mohou sloužit nejen jako alternativa, ale i jako dobrý doplněk v již zavedených systémech odměňování. [11]

Pět typů poukázek určených na krytí nepeněžního plnění v oblasti zaměstnaneckých výhod postupně uvádí na trh společnost Sodexo Pass ČR, a. s. Firma si za deset let úspěšného působení na českém trhu vydobyla pozici největšího poskytovatele tradiční fixní zaměstnanecké výhody - stravenek. Zkušenosti s provozováním obdobného systému stravenek využila při zavádění systémů poukázek na ostatní oblasti volitelných zaměstnaneckých výhod. Kromě nově nabízené mnohoúčelové poukázky FlexiPASS jsou nově na trhu i poukázky cílené na konkrétní oblasti zaměstnaneckých výhod - VitalPASS určený na zdravotní péči, nákup léků, zdravotních pomůcek a očkování a SmartPASS na oblast osobního vzdělávání. RelaxPASS zaměřený na oblast sportovního vyžití, relaxace a kultury a HolidayPASS na

krytí dovolené jsou na trhu již od loňského podzimu. U všech poukázek je možnost využití personalizace. Nominální hodnoty jednotlivých poukázek se pohybují od 100 Kč do 5 000 Kč. [11]

Nové řešení flexibilních zaměstnaneckých výhod formou poukázek poskytovaných společností Sodexo Pass začaly pro jeho administrativní nenáročnost, celorepublikové pokrytí pobočkami a sítí téměř 23 000 smluvních provozoven využívat i malé a střední podniky, které doposud většinou do ucelených systémů zaměstnaneckých výhod neinvestovaly. Největší zájem ze strany samotných zaměstnanců je o využití zaměstnaneckých výhod v oblasti kultury a sportu. Velký zájem je také o příspěvek zaměstnavatele na dovolenou. Na třetím místě je oblast zdravotní péče, nákup léků a zdravotních pomůcek nebo očkování. [11]

3.4 Cafeteria systém

Vzhledem k tématu diplomové práce bude v této kapitole podrobněji popsán cafeteria systém.

Cafeteria je pružný systém zaměstnaneckých výhod zmíněný v předchozí kapitole. Tento termín má mnoho definicí. Jedna z nich říká, že se jedná o schéma volitelných benefitů, které umožňuje zaměstnancům rozhodnout a určitě složení jejich balíčků výhod. [1] Jiná definice se přiklání k výkladu, že Cafeteria systém je způsob přiznávání zaměstnaneckých výhod, kdy cíle jsou především ekonomické a sociální. Všechny definice se shodují na jednom: Cafeteria (z angličtiny samoobslužná restaurace, bufet) je systém flexibilních benefitů či systém osobních účtů. Jeho přednostmi jsou flexibilita, transparentnost, spravedlnost a široká nabídka. Systém osobních účtů je založen na přidělení určitého rozpočtu každému zaměstnanci a individuální volbě při čerpání benefitů. [18]

Každý z benefitů je ohodnocen určitým počtem bodů tak, aby dopady jejich čerpání na hospodářský výsledek společnosti byly totožné bez ohledu na zvolený typ. Tento systém poskytuje okamžitý přehled oblíbenosti a využívání jednotlivých výhod a plnou kontrolu nad vynaloženými náklady. Díky tomu je jednoduché zavést nové výhody, které by zaměstnanci ocenili více, nebo zrušit ty nevyužívané. Flexibilita výrazně zvyšuje finanční efektivitu poskytování zaměstnaneckých výhod - společnost totiž vynaloží prostředky na ty benefity, které mají pro zaměstnance nejvyšší hodnotu. Systém osobních účtů zaměstnavateli umožňuje respektovat změny preferencí v průběhu života zaměstnance (ve dvaceti le-

tech upřednostní zaměstnanec poukázku do fit centra, v padesáti možná spíše příspěvek na pojištění). U zaměstnanců zase zvyšuje pocit individuální důležitosti/zodpovědnosti, jelikož jim dává možnost podílet se na rozhodování o vlastní odměně, respektive její skladbě. To odpovídá modernímu trendu v řízení lidských zdrojů – rozšiřování rozhodovacích pravomocí zaměstnance (tzv. empowerment). [18]

System osobních účtů může být, v závislosti na konkrétní podobě, náročný na administrativní nastavení a správu, nicméně z pohledu zaměstnance je jeho využívání poměrně jednoduché.

Největší zátěží je pro organizaci příprava a první rok provozu systému (tj. design a nastavení systému, propojení s ostatními systémy, komunikace a trénink zaměstnanců). Zkušenosti s vlastním provozem systému se liší, některé společnosti mluví o zhruba stejné administrativní zátěži jako před zavedením systému, jiné o jejím nárůstu. Opět závisí na konkrétním nastavení systému - tj. počtu dodavatelů, uzavřených rámcových smluv, míře outsourcingu (mezi něj velmi často patří i zpracování a implementace systému cafeteria jako takového), „samoobslužnosti“ systému a dalších faktorech. [18]

Zaměstnavatel se také může rozhodnout systém osobních účtů zkombinovat se základními, celoplošnými výhodami, které automaticky náleží každému zaměstnanci. Typickým příkladem je sleva na firemní produkty nebo týden dovolené navíc. Cafeteria může mít různé podoby, jejím základním rysem je právě variabilita.

Důležitým momentem při využívání systému osobních účtů je průběžné doladování a revize jeho nastavení. Skladbu benefitů a jejich relativní hodnotu je potřeba dále měnit v závislosti na měnících se podmínkách na trhu práce, preferencích zaměstnanců i zaměstnavatele. Pak může systém dobře fungovat a sloužit personalistům i firemnímu managementu jako významný nástroj pro odměňování zaměstnanců. [18]

3.4.1 Outsourcing cafeteria systému

Cafeteria systém může mít přes spoustu výhod jednu velkou nevýhodu - vysokou administrativní náročnost. Evidence individuálních rozpočtů zaměstnanců a vyřizování objednávek benefitů pro jednotlivé zaměstnance si totiž v mnoha firmách vyžádaly výrazné navýšení pracovní agendy personálního oddělení. Pro jiné firmy byla právě uvedená hrozba důvodem pro zamítnutí tohoto volitelného konceptu. [15]

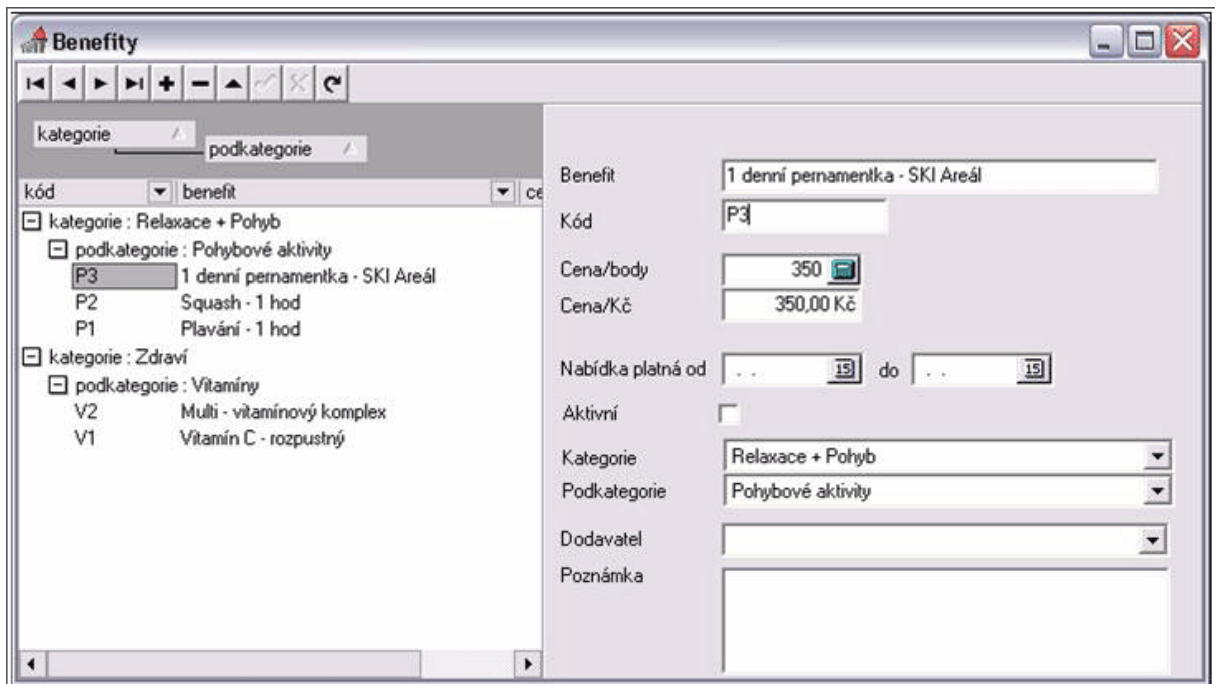
Celkem logicky proto v současné době existuje v Česku již několik firem, které se specializují na outsourcing cafeteria systémů. Nabízejí univerzální papírové poukázky nebo internetové samoobslužné aplikace. Nově se na českém trhu objevil i systém předplacených platebních karet, kterými lze platit ve vybrané síti kulturních a sportovních zařízení.

V rámci internetové aplikace si každá firma může sama navolit jednotlivé skupiny benefitů, které chce svým zaměstnancům poskytovat. Pokud by se firma rozhodovala, zda chce správu caterie převést na externího dodavatele, měla by si nejprve stanovit cíle takové spolupráce a spočítat si náklady na vývoj a provoz interního řešení. Zejména pro firmy do 100 zaměstnanců nejsou externí aplikace nákladově efektivní a vyplatí se jim spíše vývoj vlastního systému. [15]

3.4.2 Zavedení a vzhled cafeteria systému

Společnosti, které se zabývají vývojem počítačových aplikací pro cafeteria systém, rozdělují přístup na správce a uživatele. Správce definuje a udržuje aktuální seznam benefitů a vyřizuje jednotlivé požadavky zaměstnanců. Uživatel si může v kiosku (veřejně přístupný počítač) zobrazit počet bodů, které má k dispozici, může si vybírat z kompletního seznamu benefitů nebo ze seznamu benefitů určených dané skupině zaměstnanců a má neustále přehled o svých nárocích a již uplatněném čerpání benefitů. [9]

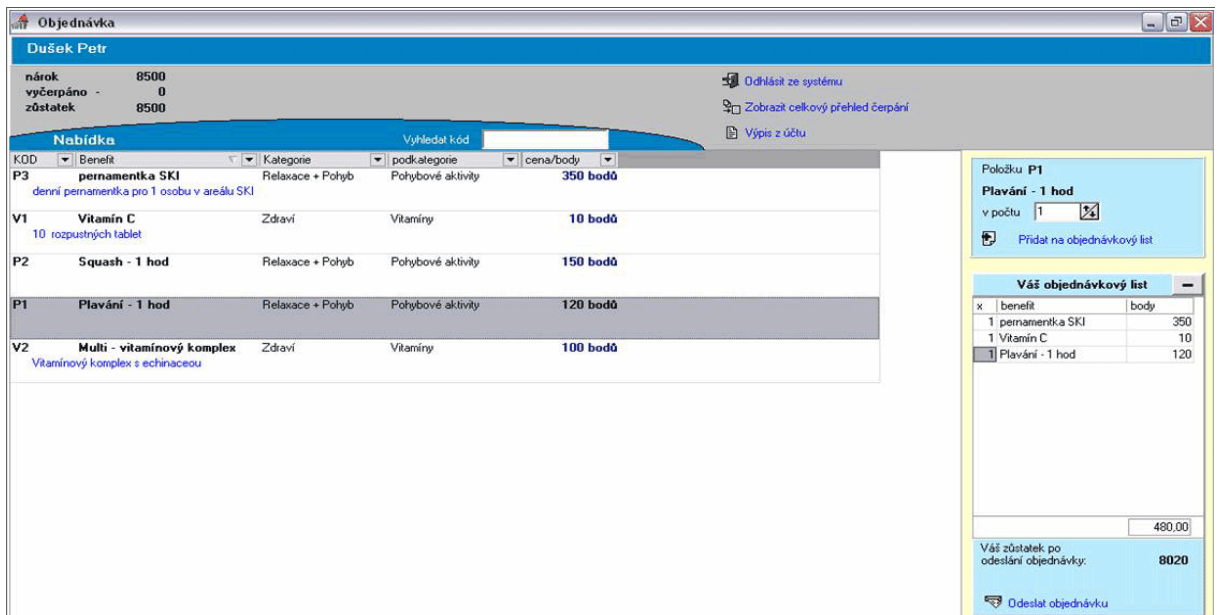
Pokud se firma rozhodne pro zavedení cafeteria systému, musí si nejdříve u zaměstnanců zjistit, které benefity jim vyhovují, které by chtěli využívat, které jim v nabídce chybí nebo které se mají z nabídky vyřadit. Toto šetření probíhá pomocí dotazníků nebo osobních rozhovorů. Dále firma musí sestavit přehled o tom, kolik bodů kterému zaměstnanci bude přiděleno. Děje se tak na základě pracovního zařazení, odpracovaných let apod. Poté dochází ke kategorizaci jednotlivých benefitů a k jejich bodovému ohodnocení. Všechna tato data se zavádějí do počítačového systému. Na Obr. 2 je ukázka toho, jak může vypadat kategorizace.



Obr. 2. Zadávání systémů benefitů [9]

Po zavedení všech dat do systému a důkladné proškolení a informování všech zaměstnanců může být cafeteria systém spuštěn. Každý zaměstnanec má možnost nahlédnout do své složky a vybrat si z nabídky benefitů. Praxe může vypadat následovně. Firmy nechají zaměstnance, aby si vybrali benefity dva měsíce před koncem roku, do 31. 12. má pak firma čas na zpracování a dohody s dodavateli. Od 1. ledna pak mohou zaměstnanci čerpat benefity, které si vybrali.

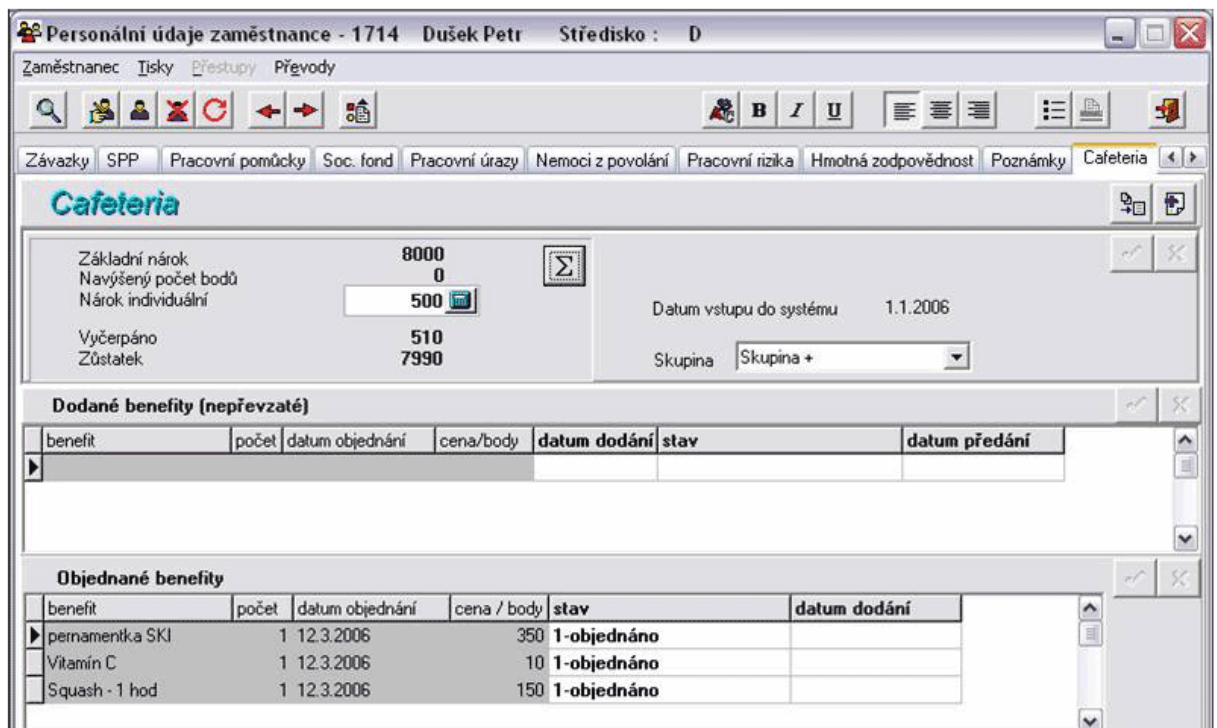
Obr. 3 znázorňuje, jak může vypadat osobní složka benefitů zaměstnance. V levé části se nachází nabídka benefitů a bodovým ohodnocením a kategorií, do které spadá. V pravé části obrázku je potom objednávkový list s benefity, které si zaměstnanec zvolil. Zobrazuje se i celková suma bodů, které již zaměstnanec vyčerpal i zůstatek.



Obr. 3. Objednávání benefitů ze strany zaměstnance [9]

Na personálním oddělení se poté objeví sestava benefitů, které si zaměstnanec zvolil.

V horní části Obr. 4 je možno vidět, na kolik bodů má zaměstnanec nárok, kolik vyčerpal a kolik mu zůstává. V dolní části obrázku se objevuje seznam objednaných benefitů zaměstnancem.



Obr. 4. Základní přehled v personalistice [9]

3.4.3 Výhody a nevýhody Cafeteria systému

Shrneme-li výhody a nevýhody systému cafeteria, můžeme říci následující:

k výhodám pro zaměstnavatele patří:

- ***Efektivní alokace nákladů:*** Zaměstnanci si mohou zvolit pouze ty výhody, kterých si nejvíce cení a které nejlépe využijí.
- ***Maximalizace hodnoty:*** Firmy, které nabízí svým zaměstnancům volitelné benefity mohou na trhu disponovat konkurenční výhodou a mohou být pro nové zaměstnance atraktivnější. [11]

Mezi nevýhody cafeteria systému pro zaměstnavatele patří:

- ***Intenzivní komunikace:*** Cafeteria vyžaduje v první řadě daleko intenzivnější komunikaci se zaměstnanci, což je zásadním předpokladem úspěšné implementace. Zaměstnanci musí být dobře informováni o všech možnostech, které mají k dispozici, aby daný systém mohli skutečně ocenit a v plné míře využít.
- ***Náročná administrativa a nákladná implementace:*** Cafeteria je složitější a náročnější z hlediska administrativního zajištění a tím často i financí. Zařazením více možností výběru a rozšířením flexibility roste složitost celého procesu, včetně výběru a administrace dodavatelů, fakturace, zaměstnanecké obsluhy systému, implementace a řízení. Na druhé straně jde o jednorázovou počáteční investici. Řada společností odepíše náklady na zavedení systému během dvou či tří let a investice se jim vrátí prostřednictvím úspor, které daný systém přináší. [11]

Jako výhody pro zaměstnance můžeme uvést:

- ***Svobodnou volbu:*** Cafeteria umožňuje zaměstnancům přizpůsobit si výběr výhod svým potřebám v různých obdobích života a rozhodnout se, jak bude jejich balíček odměn vypadat.
- ***Zvýšení spokojenosti a loajality:*** Vyšší spokojenost a loajalitu k zaměstnavateli lze získat pomocí cafeteria systému.

K nevýhodám pro zaměstnance patří:

- **Nevyužitá možnost svobodné volby:** Někteří lidé se rozhodují velice pomalu a obtížně. Musí-li zaměstnanci rozhodovat sami za sebe, začnou se cítit nejistě, mají tendenci se rozhodnutí vyhýbat a spíše se podrobují většině. Toto chování je patrnější v určitém typu organizací, u některých věkových skupin (starší lidé), popř. u nižších pozic. [11]
- **Pasivita:** Pasivita je u nás běžnou reakcí zaměstnanců na nové situace či situace, se kterými nemají zkušenosti. Pasivní přístup nemusí nezbytně vyjadřovat zklamání, nespokojenost či nepřátelský postoj, ale spíše nejistotu, jak v určitých situacích zareagovat. Vzhledem k tomu, že systém cafeteria od zaměstnanců očekává aktivní přístup, někteří zaměstnavatelé se mohou k jejich zavedení stavět váhavě. Problém pasivity lze řešit pomocí cílené komunikace, která je v takových situacích nezbytná a často urychlí chuť a elán „pustit se do neznáma“. [11]

3.4.4 Teoretická východiska práce

Zaměstnanecké výhody spadají do oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně mezi nepeněžní způsob odměňování. Patří k nim například hrazení vstupních lékařských prohlídek, jazykové kurzy, permanentky na bazén, fitness, posilovny, lístky do divadla či na koncerty. Dále sem patří příspěvek na penzijní či zdravotní pojištění či například týden dovolené navíc a bezúročné zaměstnanecké půjčky.

Zaměstnanecké výhody lze ve firmě poskytovat třemi způsoby. První způsob spočívá v plošném (fixním) poskytování všech benefitů všem zaměstnancům, takže všichni zaměstnanci mají nárok na všechny benefity a je pouze na nich, zda je čerpají. Druhý způsob představuje tzv. cafeteria systém, kdy si zaměstnanec volí v rámci stanoveného limitu právě ty benefity, které mají pro něj největší hodnotu. Třetí způsob představují poukázky, které mají vlastnosti obou předcházejících možností.

Cafeteria je systém flexibilních benefitů či systém osobních účtů. Tento systém je založen na přidělení určitého rozpočtu každému zaměstnanci a individuální volbě při čerpání benefitů. Každý z benefitů je ohodnocen určitým počtem bodů. Jako každý systém má i cafeteria své výhody a nevýhody, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Příkladem výhod pro zaměstnavatele je efektivní alokace nákladů či maximalizace hodnoty pro

uchazeče o zaměstnání. Jako nevýhodu pro zaměstnavatele můžeme uvést potřebu intenzivní komunikace se zaměstnanci či počáteční náročnou administrativu a nákladnou implementaci. Z pohledu zaměstnance má cafeteria výhodu svobodné volby a zvýšení spokojenosti a loajality. Nevýhodou pro zaměstnance je nevyužitá možnost volby, protože zaměstnanci musí rozhodovat sami za sebe a často mají tendenci vyhýbat se rozhodnutí a spíše se podrobují většině. Další nevýhodou z pohledu zaměstnance je pasivita. Důležitým momentem při využívání systému osobních účtů je průběžné doladování a revize jeho nastavení. Skladbu benefitů a jejich relativní hodnotu je potřeba dále měnit v závislosti na měnících se podmínkách na trhu práce, preferencích zaměstnanců i zaměstnavatele. Pak může systém dobře fungovat a sloužit personalistům i firemnímu managementu jako významný nástroj pro odměňování zaměstnanců.

Cílem další části diplomové práce bude analyzovat současný stav odměňování ve firmě Indet Safety Systems a. s. se zaměřením hlavně na zaměstnanecké výhody. Spokojenost a přání zaměstnanců v této oblasti bude zjišťováno formou dotazníků. Výsledky dotazníkového šetření budou po vyhodnocení podkladem pro projektovou část.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY INDET SAFETY SYSTEMS A. S.

Indet Safety Systems a.s. je součástí celosvětově působící skupiny Nippon Kayaku Group. Tato skupina zásobuje celosvětové automobilové trhy pyrotechnickými iniciátory.

Firma byla založena v březnu roku 1997. V lednu 1999 vstoupili do firmy japonští investoři, kterými byli firmy Nippon Kayaku a Nichimen Corporation. Firma zahájila svou činnost výrobou plastových squibů. V roce 2000 byla změněna akcionářská struktura a firma je ze 100 % vlastněna japonskými korporacemi Nippon Kayaku a Nichimen Corporation. V letech 2002 a 2003 byla firma certifikována dle standardu ISO 14001 a ISO/TS 16949:2002. V dubnu 2004 byla změněna akcionářská struktura: Nippon Kayaku získala 100% podíl akcií ve firmě. V říjnu 2004 proběhl úspěšný recertifikační audit dle systému jakosti ISO/TS 16949:2002. V únoru 2006 byla založena sesterská společnost Nippon Kayaku CZ, s.r.o. se sídlem v Jablůnce. V září 2007 byla přesunuta administrativní centrála a sklady logistiky na Bobrky, Vsetín. Výrobní závody zůstaly v Jasenicích na Vsetíně a v Jablůnce. Oficiálním sídlem se staly Bobrky. Vrcholným představitelem firmy je Kenjiro Nishida, který zastává pozici předsedy představenstva. Základní jmění firmy je 361 mil. korun. [13]

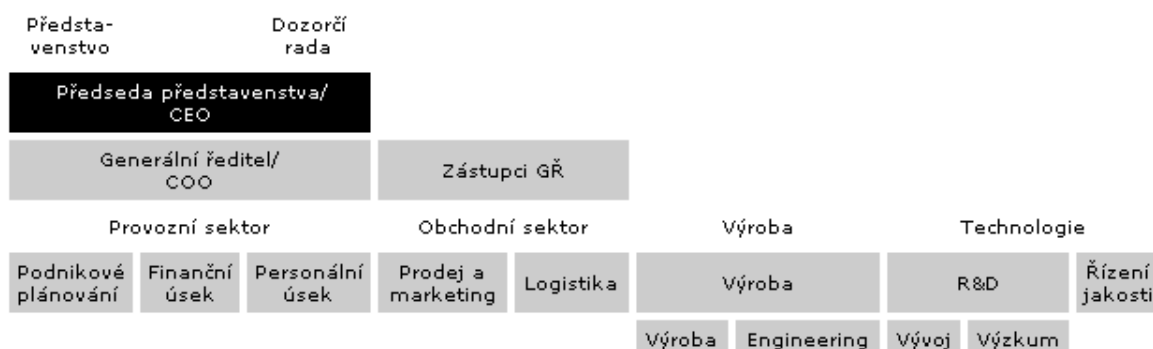
Akciová společnost Indet Safety Systems a. s. se zabývá výrobou pyrotechnických iniciátorů a generátorů plynu pro moduly pasivní ochrany v automobilech, tj. předpínače bezpečnostních pásů a inflátory airbagů. Navazuje na tradici výroby průmyslové pyrotechniky ve Vsetíně a rozvíjí technologie vyvinuté mateřskou firmou Nippon Kayaku. [13]

Jako mise firmy byla použita myšlenka, že žádný systém nemůže pracovat bez spolehlivého srdce. A zároveň, že pyrotechnika Indet Safety Systems a. s. (dále jen ISS) tvoří srdce automobilových bezpečnostních systémů.

Vize firmy je zpracována následovně. ISS má za cíl stát se jedním z pěti nejvýznamnějších výrobců iniciátorů na světě, známým pro svou technickou a jakostní excelenci svých výrobků, pro svůj inovativní přístup a flexibilitu ve vývoji a výrobě. ISS má za cíl stát se strategickým dodavatelem evropských výrobců modulů, žádaným nejen zákazníky, ale také jejich inženýry a zástupci jakosti. [13]

Jak je z obr. 5 zřejmé, firma má pěti stupňovou organizační strukturu. V čele stojí představenstvo s předsedou a dozorčí rada. Jim podléhá generální ředitel se svými zástupci. Dále

je firma rozčleněna na sektor provozní, obchodní výrobu a technologii. Každý sektor je pak ještě dále rozčleněn na jednotlivé úseky.



Obr. 5. Organizační struktura firmy [13]

4.1 Analýza současného stavu v oblasti HRM – Human resource managementu

Personální oddělení ve firmě je tvořeno personální ředitelkou, dvěma personalistkami a dvěma mzdovými účetními. Personální oddělení je odpovědné za vyřizování pracovně-právních záležitostí spojených se vznikem, průběhem a ukončováním pracovního poměru jak českých zaměstnanců, tak i cizích státních příslušníků. Dále ověřuje způsobilost zaměstnanců v rámci přijímacího pohovoru a při přijímacím procesu připravuje výběrová řízení, provádí nábor nových zaměstnanců, zajišťuje kontakt s uchazeči o zaměstnání, spolupracuje při zajištění vstupního školení u nových zaměstnanců a vyhotovuje vstupní dokumenty nově přijímaných zaměstnanců. Je také odpovědné za přihlašování a odhlašování zaměstnanců na zdravotní pojišťovně a v souvislosti s tím zabezpečuje agendu při změně zdravotní pojišťovny. Personální oddělení zavádí do systému údaje o nových zaměstnancích a o nových školících kurzech. Zajišťuje vzdělávání zaměstnanců v kurzech a školeních dle Plánu školení, udržuje aktuální stav školení u všech zaměstnanců v systému a aktualizuje seznam dodavatelů vzdělávacích akcí a seznam odborných osvědčení. Personální oddělení spolupracuje s úřadem práce, správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami a cizineckou policií. Také se podílí na zajišťování sociální agendy a na public relations. Provádí administrativní činnosti personálního úseku, spolupracuje na zpracování podkladů pro kolektivní vyjednávání a kolektivního vyjednávání se také účastní. Do jeho činností se také řadí zavádění příznivého klima a pracovních podmínek na jednotlivých

pracovištích, spolupracuje při kontrolách a auditech externích stran (orgány státní správy, auditorské firmy, interní audity, aj.), zpracovává podklady a ostatní evidenci v rámci investičních pobídek. Pravidelně reportuje sledované měřitelné ukazatele v rámci personálního úseku a účastní se porad a komisí. [24]

Firma používá personální informační systém Helios Green, který je určen středním a velkým společnostem a jeho součástí jsou také moduly Personalistika a Mzdy. Pro evidenci volitelných zaměstnaneckých výhod využívá program Excel.

Zaměstnanci jsou o dění ve firmě informováni prostřednictvím nástěnek, www stránek, pravidelných úsekových porad, předáků, product leaderů a mistrů. [25]

V kolektivní smlouvě je dodatek o každoročním procentním nárůstu mezd. Místní a jednotliví vedoucí úseků také dostávají částku, kterou rozdělí mezi své svěřence podle vlastního uvážení, tzn. podle dosažených výkonů, zásluh apod. Skladba mzdy jednotlivých pracovníků se odvíjí od pracovního zařazení. Management je odměňován smluvní mzdou, tzn. pevnou měsíční částkou, která je sjednána ve mzdovém výměru. U THP pracovníků se mzda skládá z těchto částí: 70 % tvoří tzv. garance = pevná částka + 30 % variabil + 11 % výkonnostní odměny. U režijních a výrobních dělníků se jedná o pevnou částku + osobní ohodnocení + příplatky (pyro příplatek, příplatek za odpolední nebo noční směny apod.). [23]

Firma má také definovaný tzv. sociální program. Tímto programem pečuje o zaměstnance. Do sociálního programu patří například volitelné zaměstnanecké výhody (1000,- ročně). Dále se zde řadí systém stravování, kdy firma nabízí vlastní jídelny v obou závodech, příspěvek na stravenky, automaty na cukrovinky a kávu. Do sociálního programu dále patří blahopřání k narozeninám pro zaměstnance, každoroční oslava Dne matek, pravidelná setkání zaměstnanců v závěru roku, pořádání cyklovýletů apod. [25]

Ve firmě funguje systém 4 formálních dnů a 1 neformálního. Znamená to, že od pondělí do čtvrtku zaměstnanci na vyšších pozicích chodí ve formálním oblečení. V pátek si mohou dovolit obléct se neformálně, včetně ředitelů. Má to pomoci k uvolnění pracovního prostředí. [25]

Společnost každoročně vytváří a vyhodnocuje anketu Spokojenost zaměstnanců a anketu Motivačních potřeb. Cílem je zjistit spokojenost s pracovním prostředím, chodem ve firmě,

systemem vzdělávání, bezpečností práce a zjistit návrhy na zlepšení od samotných zaměstnanců apod.

Firma Indet Safety Systems a. s. měla k 31. 12. 2007 celkem 571 zaměstnanců. Z toho 42,9 % (245) tvořili muži a 57,1 % (326) tvořily ženy. [25]

Zaměstnanci jsou podle funkcí, které zastávají, rozděleni do čtyř základních oblastí. Jsou to management, THP pracovníci, režijní dělníci a výrobní dělníci. K 31. 12. 2007 byla procentuální struktura podle zařazení následující (viz. Tab. 2). [25]

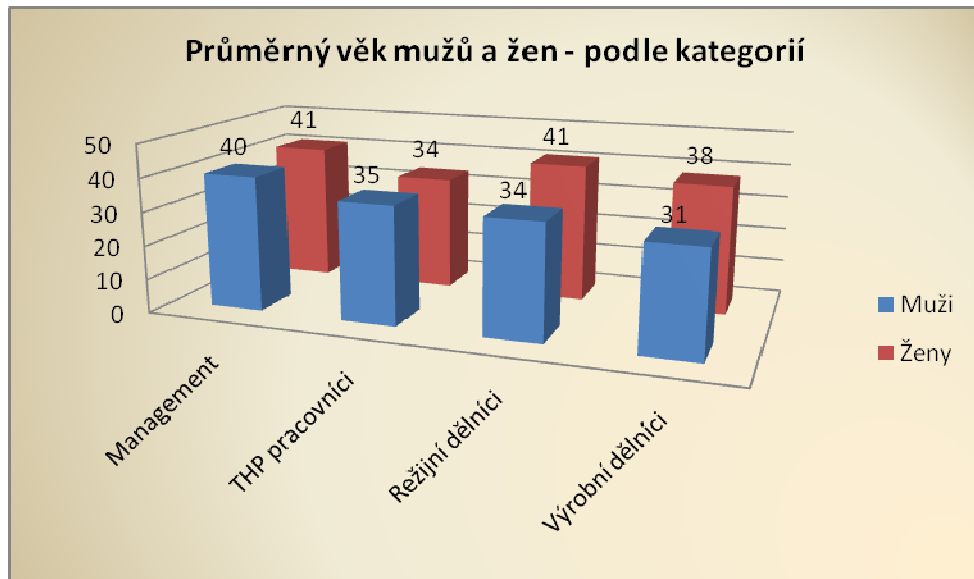
Tab. 2. Struktura zaměstnanců [vlastní zpracování]

	Počet zaměstnanců	% podíl
management	12	2,10%
THP pracovníci	104	18,20%
režijní dělníci	191	33,50%
výrobní dělníci	264	46,20%
celkem	571	100,00%



Graf 1. Struktura zaměstnanců [vlastní zpracování].

Z grafu 1 je zřejmé, že největší procentuální podíl zaujímají výrobní dělníci a režijní dělníci. Nejmenší podíl náleží managementu. [25]



Graf 2. Průměrný věk mužů a žen – podle kategorií [vlastní zpracování]

Z grafu 2 je možno vyčíst, že v průměru nejmladší zaměstnanci pracují v kategorii výrobních dělníků a THP pracovníků. Naopak průměrně nejstarší zaměstnanci se nachází v kategorii managementu. [21]

Průměrný věk mužů ve firmě je 35 let. Průměrný věk žen je vyšší a to 38,5 let.

4.2 Analýza současného stavu v oblasti zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze ve firmě Indet Safety Systems a. s. rozčlenit do čtyř skupin. První skupinou jsou plošné benefity, tzn. benefity, které jsou poskytovány všem zaměstnancům. Další skupinou jsou volitelné zaměstnanecké výhody. Ty fungují na principu, kdy každý zaměstnanec má k dispozici 1000 Kč ročně a může si zvolit jakýkoliv benefit, který slouží pro ozdravu těla. Další benefity spadají do oblasti nad 1000 Kč ročně a jsou taktéž nabízeny k využití, ale záleží na zaměstnanci, zda jej využije nebo ne. Poslední skupinou jsou benefity poskytované podle konkrétní pracovní pozice. [26]

Do plošných benefitů firma řadí následující:

- **týden dovolené navíc,**
- **stravování** - jídelny a stravenky, kdy zaměstnavatel hradí 55 % z ceny stravenky a zaměstnanec hradí 45 %,
- **úrazové pojištění** – zaměstnanci jsou pojištěni 7 dní v týdnu, 24 hodin denně,

- *kapitálové životní pojištění a důchodové pojištění,*
- *preventivní lékařské prohlídky* – jsou hrazeny zaměstnavatelem a prováděny smluvním lékařem,
- *zvýhodněné tarify u operátora T-mobile* – jedná se o zlevněné volání, které mohou využívat i rodinní příslušníci,
- *nápojové automaty a automaty na cukrovinky na pracovišti,*
- *4 byty*, které firma nabízí pracovníkům, kteří řeší bytovou otázku při příjezdu za prací. Jedná se o dočasnou výpomoc,
- *příspěvek ze sociálního fondu* jako jednorázová výpomoc poskytnutá zaměstnanci, který utrpí vážný pracovní úraz,
- *příspěvek na dopravu.*

Náklady na kapitálové životní pojištění představovaly v minulých letech tyto částky. V roce 2005 byla hodnota nákladu cca 1 370 000 Kč. V roce 2006 se jednalo o částku cca 1 380 000 Kč a v roce 2007 se částka pohybovala okolo 1 400 000 Kč. [22]

Mezi volitelné zaměstnanecké výhody, tedy výhody v rámci 1000 Kč ročně patří:

- *vitaminy,*
- *permanentky na masáže,*
- *permanentky plavání, do sauny,*
- *permanentky do posilovny, na spinning,*
- *permanentky na bowling, kuželky,*
- *očkování proti chřipce,*
- *pronájem tělocvičny.*

Tento systém funguje následovně. Zaměstnanec dostane možnost využít 1000 Kč. Tuto částku nesmí vyčerpat naráz, ale je rozdělena po 500 Kč na půl roku. Při čerpání buď zaměstnanec využije možnosti vyzvednutí permanentky na personálním oddělení, nebo sám službu využije a na personální oddělení poté přinese potvrzený daňový doklad o tom, že službu opravdu využil a tento doklad je mu proplacen. Zbylou částku nelze převádět do dalšího roku. Pokud nastoupí nový zaměstnanec, po dobu 3 měsíců zkušební doby 1000 Kč

čerpat nemůže. Až po skončení zkušební doby je mu přiznána poměrná část. Aby měl tedy zaměstnanec nárok na celých 1000 Kč, musí ve firmě pracovat celý rok. [20]

Třetí skupinou volitelných výhod jsou benefity nad 1000 Kč ročně. Patří sem možnost využití:

- *celoročně pronajaté tenisové haly,*
- *permanentek na lyžování.*

Principem u této skupiny benefitů je to, že si zaměstnanci na personálním oddělení zamluví příslušnou aktivitu na konkrétní den nebo týden. Firma má určený počet permanentek na tyto akce, takže zaměstnanci si vlastně půjčují permanentku a po ukončení aktivity ji vrací na personální oddělení a opět si ji může vyzvednout jiný zaměstnanec. Tyto benefity jsou určeny všem zaměstnancům. [20]

Do poslední skupiny benefitů poskytovaných podle konkrétní pracovní pozice firma řadí následující:

- *jazykové kurzy,*
- *školení,*
- *zahraniční stáže,*
- *PC kurzy,*
- *manažerské kurzy,*
- *služební auta – i k soukromým účelům,*
- *notebooky,*
- *služební telefony,*
- *kartu do mobilního telefonu k soukromým účelům.*

Jsou to benefity poskytované zaměstnancům, kteří pracují na pozicích středního a vyššího managementu. Například automobily k soukromým účelům, zahraniční jazykové kurzy a stáže a manažerské kurzy jsou určeny pouze managementu. Notebooky, jazykové kurzy a školení jsou i pro nižší posty, od úrovně mistrů. [20]

Náklady na sociální program, do kterého patří volitelné benefity, blahopřání k narozeninám, každoroční oslava Dne matek, pravidelná setkání zaměstnanců v závěru roku, cyklovýlety, pronájem hal, permanentky na lyžování, stravování, úrazové pojištění, úhrada preventivních zdravotních prohlídek, příspěvek na kapitálové životní pojištění a výhodné TWIST karty, představovaly v minulých letech tyto částky. V roce 2005 se jednalo o 600 000 Kč, v roce 2006 o 700 000 Kč a v roce 2007 o částku 860 000 Kč. [22]

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Mezi zaměstnance byl rozdán dotazník (viz příloha P I) z důvodů zjištění:

- nejčastěji využívaných volitelných zaměstnaneckých výhod,
- spokojenosti s šíří nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod,
- zda je nějaká výhoda v nabídce zbytečná a nevyužívaná,
- zda nějaká volitelná výhoda v nabídce chybí,
- které volitelné výhody využívají konkrétní segmenty zaměstnanců aj.

Dotazníky byly rozdány, po dohodě s firmou, podle následujícího klíče. Každé skupině pracovníků (podle pracovní pozice) bylo rozdáno 30 % dotazníků. Konkrétní zaměstnanci byli vybráni náhodně.

Rozdělení bylo následovné:

- pracovníci managementu obdrželi 4 dotazníky (30 % z 12 pracovníků),
- THP pracovníci obdrželi 32 dotazníků (30 % ze 104 pracovníků),
- mezi režijní pracovníky bylo rozdáno 58 dotazníků (30 % ze 191 pracovníků),
- a u výrobních dělníků se jednalo o 80 dotazníků (30 % z 264 pracovníků).

Celkem tedy bylo rozdáno 174 dotazníků. Z tohoto počtu se vrátilo 138 vyplněných dotazníků (79,3% návratnost). Z vrácených dotazníků muselo být vyřazeno 33 dotazníků (19 %) pro neúplné vyplnění ze strany respondentů. Bylo tedy zpracováno 105 dotazníků, což tvoří 60,3 % z celkového počtu rozdaných dotazníků.

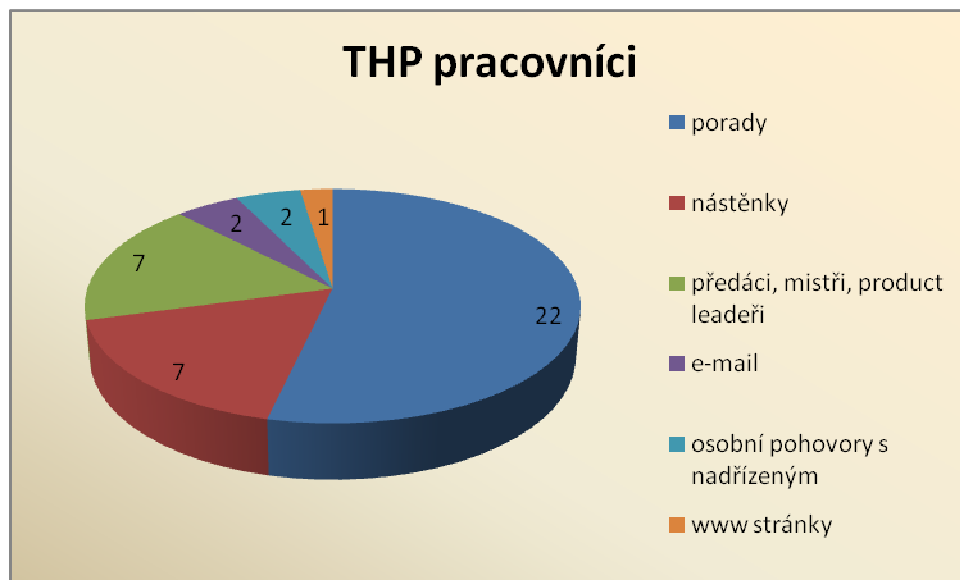
5.1 Vyhodnocení dotazníků

Otázky v dotazníku byly vyhodnocovány jak jednotlivě, tak byly sledovány i ve vzájemných souvislostech. Pro lepší názornost bylo použito grafického znázornění.

5.1.1 Způsob informování zaměstnanců

Nejdříve byl zjišťován způsob informování jednotlivých kategorií zaměstnanců. Tato informace je důležitá, protože v případě zjištění špatné informovanosti pracovníků je důležité vědět, které kanály je potřeba posílit.

Z výzkumu vyplynulo, že management je ze 100 % informován prostřednictvím porad. Tato skutečnost ale může být zavádějící, protože od manažerské pozice byl vrácen pouze jeden dotazník.



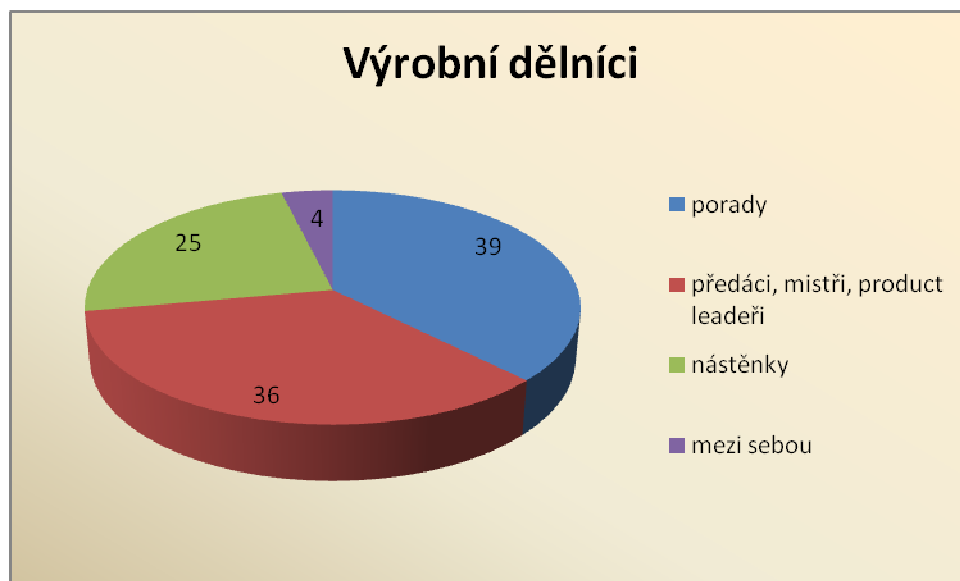
Graf 3. THP pracovníci [vlastní zpracování]

Graf 3 ukazuje, že 22 dotazovaných THP pracovníků (což je 53,7 % z celkového počtu dotazovaných THP pracovníků) je nejčastěji informováno na poradách. Dalším důležitým zdrojem jsou nástěnky (17,1 %) a potom předáci, mistři a product leadeři (17,1 %).



Graf 4. Režijní dělníci [vlastní zpracování]

Graf 4 zobrazuje, že nejčastějšími informačními kanály pro režijní dělníky jsou porady (40,5 %) společně s předáky (33,3 %) a nástěnkami (23,8 %).



Graf 5. Výrobní dělníci [vlastní zpracování]

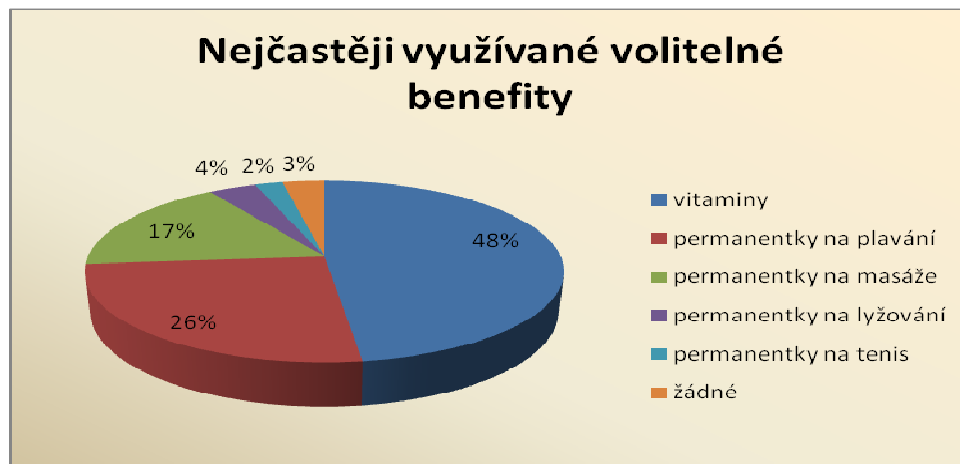
Graf 5 stejně jako dva předchozí poukazuje na to, že nejčastěji jsou výrobní dělníci informováni na poradách (37,5 %), prostřednictvím předáků (34,6 %) a nástěnek (24,1 %).

Z grafů tedy vyplývá, že nečastějšími informačními kanály jsou porady, předáči a nástěnky. Navíc u THP pracovníků fungují také osobní pohovory a e-maily. U výrobních dělníků se informace šíří také přímo mezi pracovníky.

Každý nově přijatý pracovník do firmy je o všech zaměstnaneckých výhodách informován v rámci vstupního školení. Tyto informace jsou mu poskytnuty i písemně v brožuře, která je nazvána První rozhlédnutí.

5.1.2 Nejčastěji využívané volitelné benefity všemi zaměstnanci

Cílem otázky: Uveďte všechny volitelné zaměstnanecké výhody, které využíváte, bylo zjistit nejčastěji využívané volitelné benefity všemi zaměstnanci. Je zde i zahrnuto, že někteří pracovníci vůbec volitelné benefity nevyužívají.

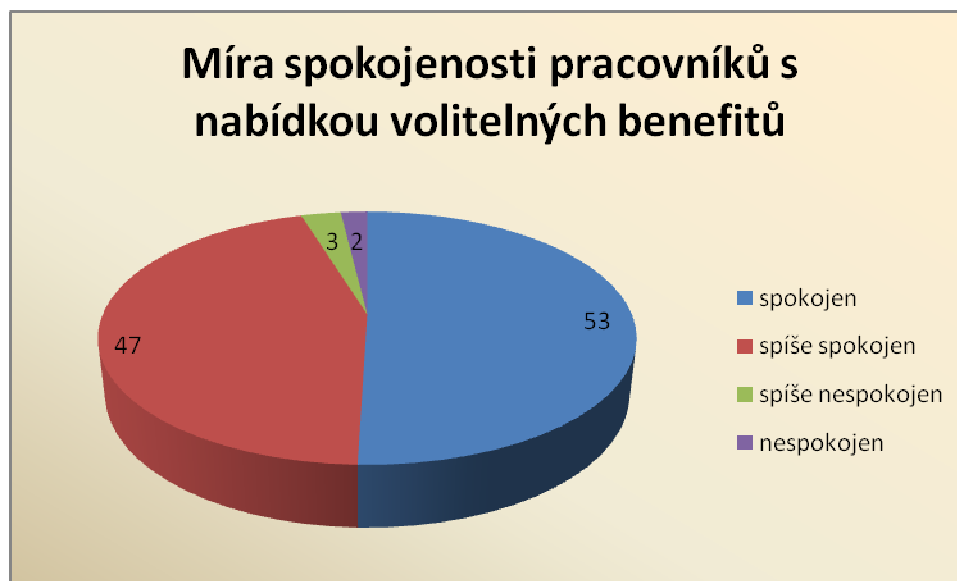


Graf 6. Nejčastěji využívané volitelné benefity [vlastní zpracování]

Z grafu 6 je zřejmé, že mezi nejvyužívanější volitelné benefity u respondentů patří nákup vitaminů, poté následují permanentky na plavání a na masáže. 6 dotazovaných respondentů uvedlo, že volitelné benefity vůbec nevyužívají. Důvodem je to, že z nabídky pro ně není nic vhodné nebo že tyto benefity postupují dále v rodině.

5.1.3 Míra spokojenosti pracovníků s šíří nabídky volitelných benefitů

V této otázce bylo zajímavé zjištění, že pouze 2 pracovníci uvedli, že jsou nespokojeni s nabídkou a přitom z předchozí otázky bylo zjištěno, že celkem 6 dotazovaných volitelné benefity nevyužívá. Potvrzuje se zde, že své benefity předávají dále rodině nebo jiným.



*Graf 7. Míra spokojenosti pracovníků s nabídkou volitelných benefitů
[vlastní zpracování]*

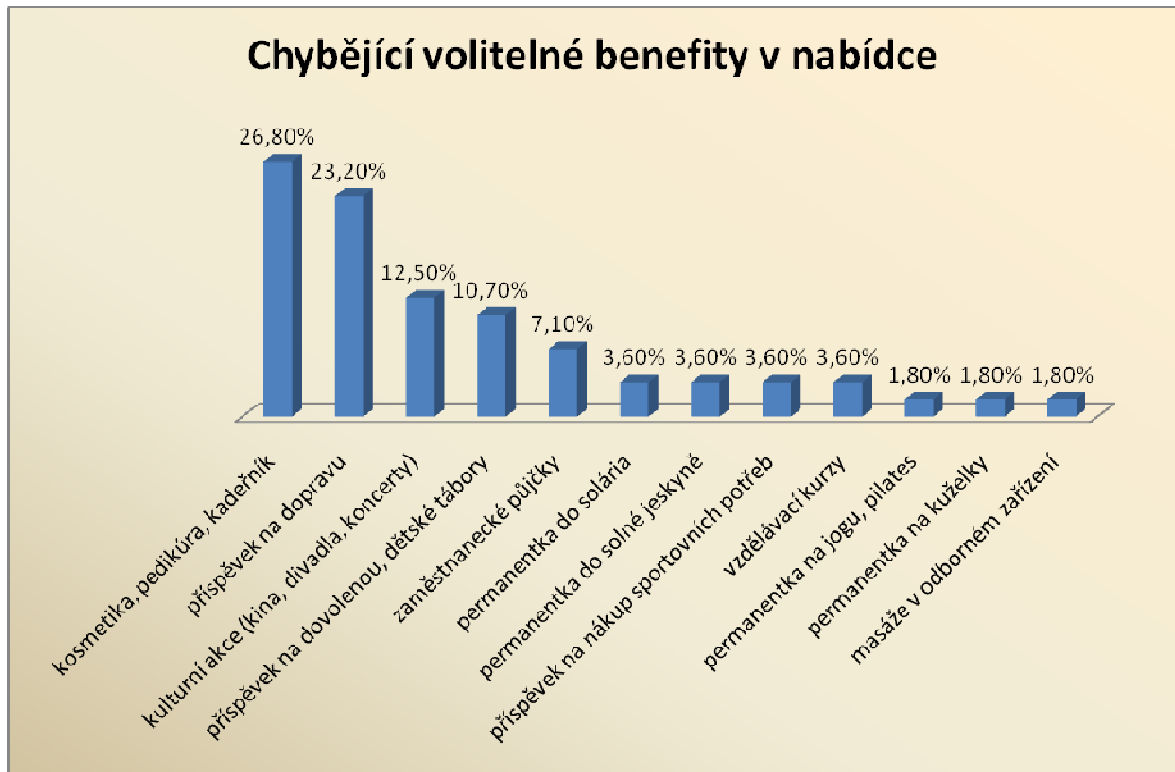
Graf 7 poskytuje celkem uspokojivé zjištění, že zaměstnanci jsou ve většině spokojeni s nabídkou volitelných benefitů. Spokojeno je 53 dotazovaných, což tvoří 50,5 % a spíše spokojeno je 47 pracovníků (44,8 %)

5.1.4 Chybějící volitelné benefity v nabídce ze strany zaměstnavatele

Informace z otázky: Chybí Vám v nabídce volitelných zaměstnaneckých výhod nějaká, doplňují předchozí zjištění, proč jsou někteří zaměstnanci spíše spokojeni nebo spíše nespokojeni s nabídkou volitelných benefitů. Jedná se o konkrétní přání zaměstnanců, co se týče dalšího rozšíření nabídky. Hlavní otázka zněla, zda jim nějaký benefit v nabídce chybí a pokud ano, byli vyzváni, aby uvedli konkrétně jaký.

Protože pracovníci uváděli někdy více jak jeden benefit, nekoresponduje počet možností s počtem dotazovaných.

Podle výsledků dotazníkového šetření má 59 % dotazovaných (62 pracovníků) pocit, že nějaký volitelný benefit jim v nabídce chybí. Následující graf tuto odpověď rozvádí a doplňuje.



Graf 8. Chybějící volitelné benefity v nabídce [vlastní zpracování]

Z grafu 8 vyplývá, že zaměstnanci by měli nejvíce zájem rozšířit nabídku o příspěvek na kadeřníka, pedikúru a kosmetiku. Důležitou položku také tvoří zájem o příspěvek na dopravu do zaměstnání a na kulturní akce. Pracovníci by také uvítali příspěvek na dovolenou a dětské tábory a zvýhodněné zaměstnanecké půjčky.

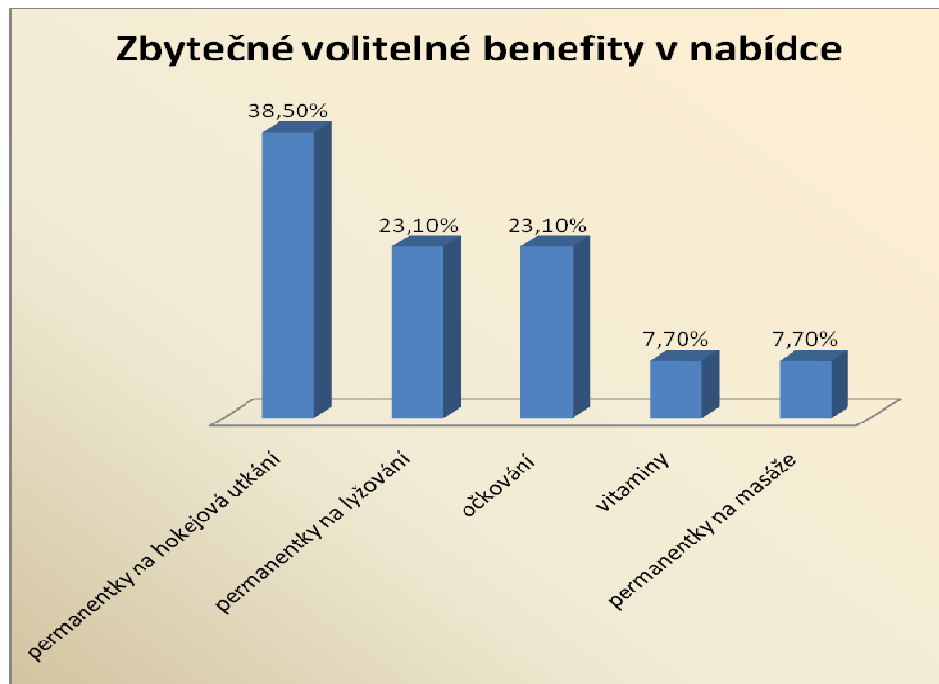
Přání zaměstnanců zařadit příspěvky na dopravu do nabídky se v dotaznících objevuje z toho důvodu, že šetření proběhlo v únoru 2008 a firma tyto příspěvky zavedla až od 1. dubna 2008. Systém proplácení probíhá následovně. Každému zaměstnanci byly propočítány náklady na dopravu za 1 den. Firma bude proplácet 40 % těchto nákladů. Zaměstnanec má nárok na proplácení tolika dnů, kolik byl v práci. Vyplácení částky bude probíhat jednou do měsíce.

5.1.5 Zbytečné benefity v nabídce

Cílem otázky: Považujete některou z volitelných zaměstnaneckých výhod z nabídky pro Vás za zbytečnou?, bylo zjistit, zda se v nabídce nevyskytuje benefit, který by bylo výhodnější z nabídky vyškrtnout.

Otázka zněla takto. Považujete některou z volitelných zaměstnaneckých výhod z nabídky pro Vás za zbytečnou? Pokud respondent uvedl, že ano, byl vyzván k tomu, aby uvedl příklad.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že v drtivé většině zaměstnanci nepovažují žádný benefit za zbytečný. Dokazuje to odpověď 91 dotazovaných pracovníků, což je 86,7 %. Tuto otázku dále rozvádí následující graf.



Graf 9. Zbytečné volitelné benefity v nabídce? [vlastní zpracování]

Graf 9 naznačuje, že pokud už je nějaký benefit zbytečný, jedná se hlavně o permanentky na hokejová utkání. Vzhledem k tomu, že Vsetín už profesionální hokej nehraje, je logické, že zaměstnanci považují tyto permanentky za zbytečné. Firma se již rozhodla tyto permanentky nenabízet. Ostatní uvedené benefity by firma z nabídky odstraňovat neměla, protože se jedná o subjektivní názory konkrétních jedinců. Jako důvody svého výběru uváděli respondenti následující důvody. Nepěstují zimní sporty nebo jim to nedovoluje zdravotní stav, nemají čas chodit na masáže, neužívají vitamíny syntetického složení, protože užívají přírodní a je problém s jejich proplácením apod.

5.1.6 Využitelnost volitelných benefitů

Touto otázkou se zjišťovalo, zda a jak často se stává, že dotazovaný jím zvolený benefit nevyčerpá ze 100 %.

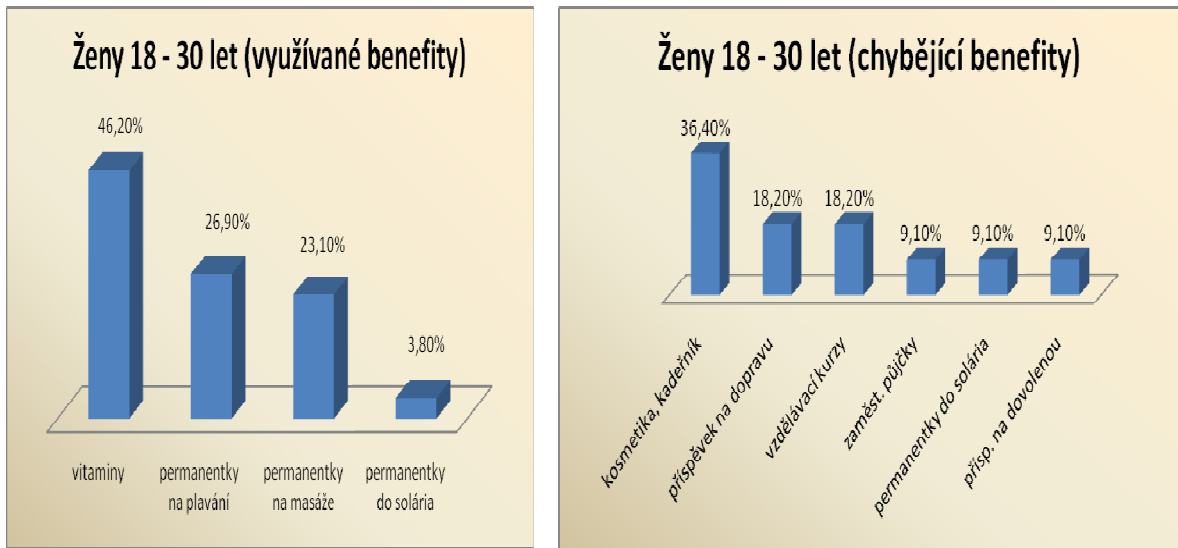


Graf 10. Jak často se stává, že zvolený benefit nevyužijete ze 100 %? [vlastní zpracování]

Graf 10 neukazuje na žádné velké problémy s využíváním volitelných benefitů. Ve většině případů zaměstnanci využijí benefit ze 100 %. Uvedlo tak 59 dotazovaných, což je 56,2 %. Takže nebude nutné nějaké zvláštní opatření.

5.1.7 Volitelné benefity využívané konkrétními segmenty

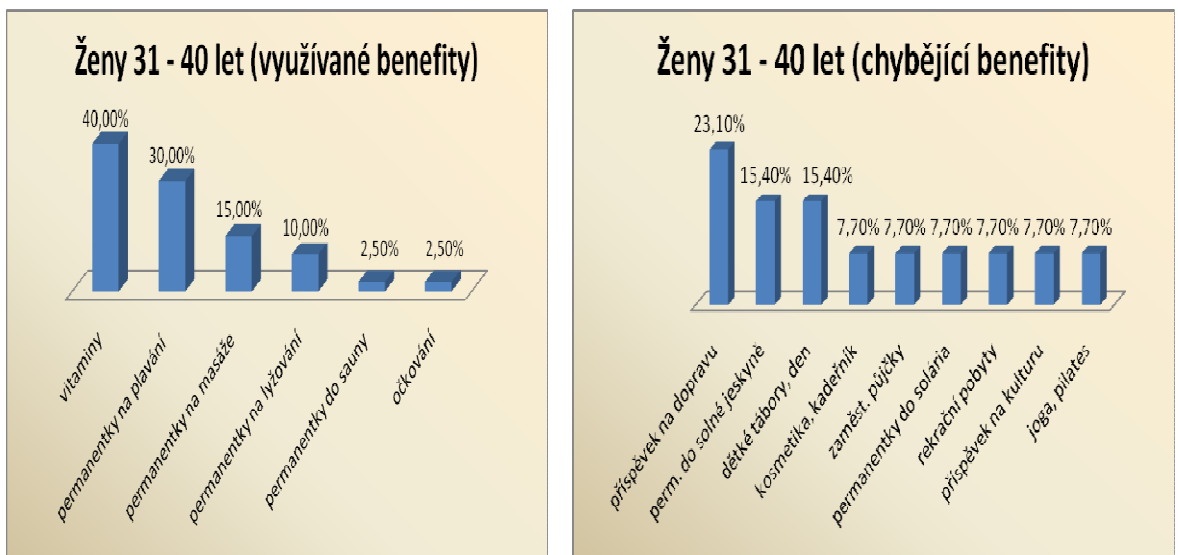
Tyto informace byly získány porovnáním čtyř otázek. Nejprve bylo zjištěno pohlaví, poté věkové rozmezí, dále využívané benefity a nakonec chybějící benefity v nabídce. Nejprve byly zjišťovány informace o ženách a jejich jednotlivých požadavcích. Poté byly zjišťovány skutečnosti o mužích. Vše je opět zobrazeno graficky pro lepší názornost.



Graf 11. a 12. Ženy 18 – 30 let [vlastní zpracování]

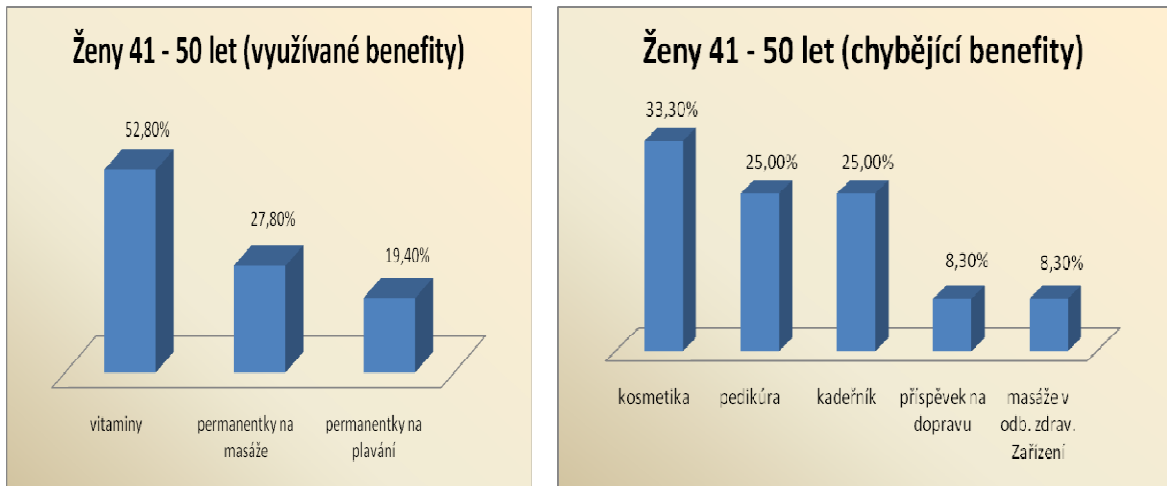
Graf 11 zobrazuje benefity, které jsou využívány ženami ve věku 18 – 30 let. Mezi nejvyužívanější výhody patří vitamíny, permanentky na plavání, masáže a do solária.

Graf 12 naopak zobrazuje, které benefity tomuto segmentu v nabídce chybí. Jedná se příspěvek na kadeřníka a kosmetiku. Velký podíl zaujímá také příspěvek na dopravu a vzdělávací kurzy.



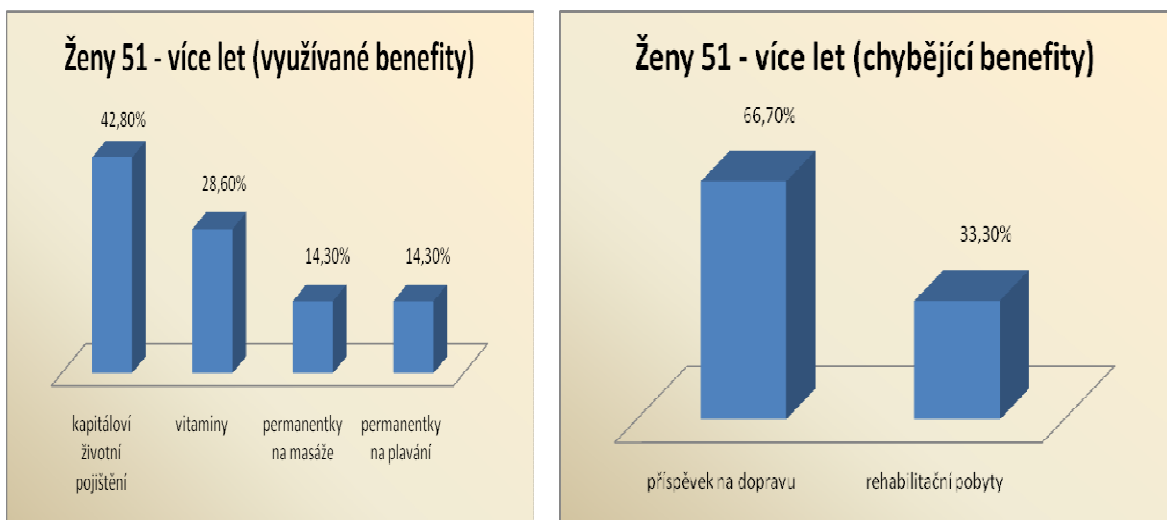
Graf 13. a 14. Ženy 31 – 40 let [vlastní zpracování]

Graf 13 znázorňuje benefity využívány ženami ve věku 31 – 40 let. Graf je téměř totožný s grafem 11. Zatímco graf 14 znázorňuje, že těmto ženám chybí v nabídce hlavně příspěvek na dopravu, dále pak permanentky do solné jeskyně a příspěvek na dětské tábory a dětské dny. Samozřejmě se zde objevují benefity jako kadeřník, solárium apod.



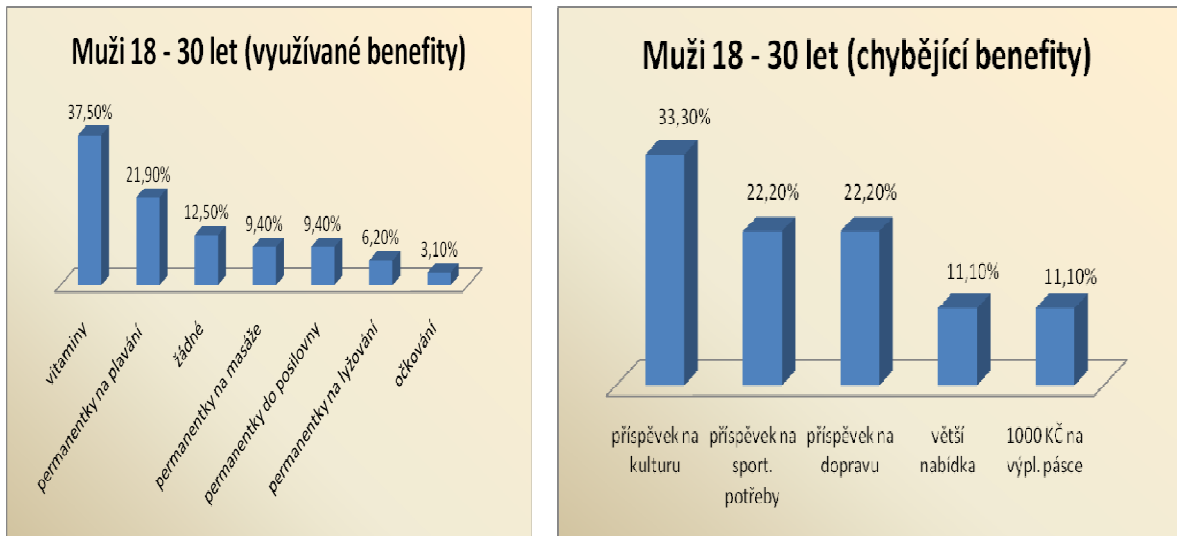
Graf 15. a 16. Ženy 41 – 50 let [vlastní zpracování]

Z grafu 15 je zřejmé, že ženy ve věku 41 – 50 let využívají nejčastěji vitaminy a permanentky na masáže a plavání. Naopak jim podle grafu 16 chybí v nabídce služby jako kosmetika, pedikúra, kadeřník apod.



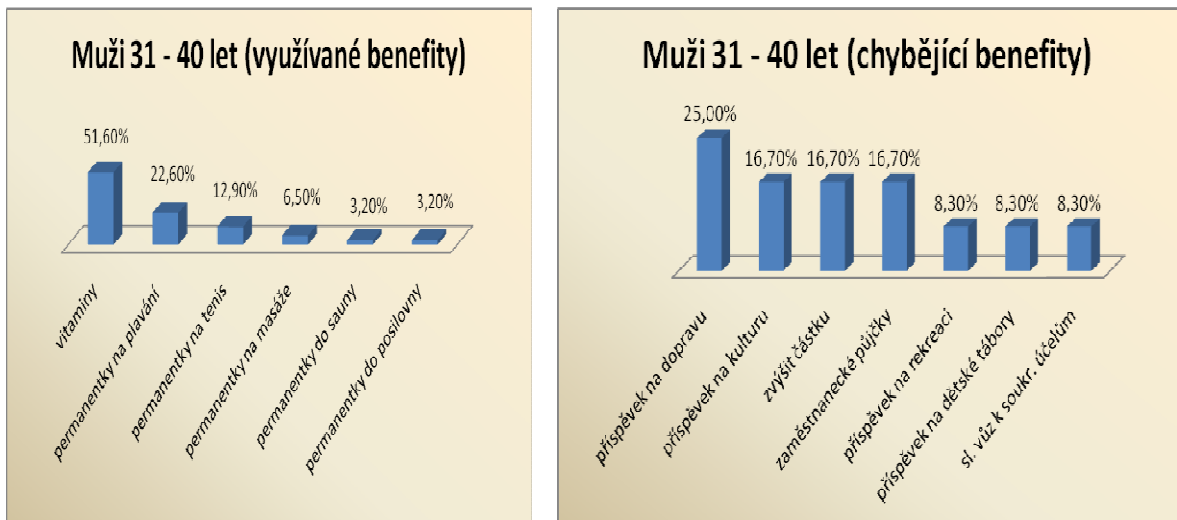
Graf 17. a 18. Ženy 51 – více let [vlastní zpracování]

Podle grafu 17 ženy tohoto věku upřednostňují příspěvek na kapitálové životní pojištění, vitaminy a permanentky na masáže a plavání. Graf 18 navíc poukazuje na skutečnost, že tyto ženy by uvítaly v nabídce také příspěvek na dopravu a na rehabilitační pobyty.



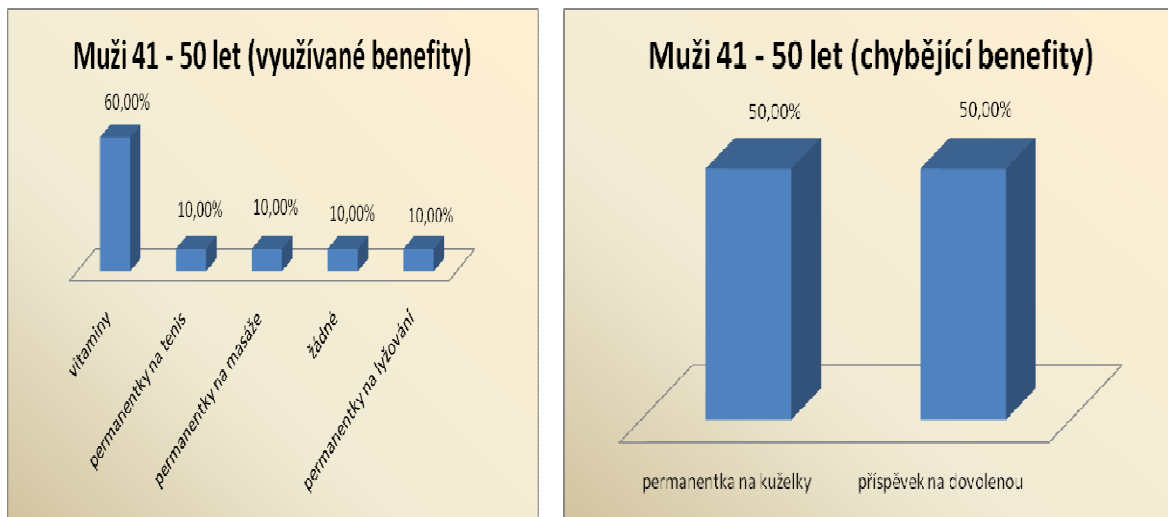
Graf 19. a 20. Muži 18 – 30 let [vlastní zpracování]

Graf 19 naznačuje, že tito muži nejčastěji využívají benefity typu vitaminy, permanentky na plavání, na masáže a do posilovny. Důležité je zde však skutečnost, že 12,5 % respondentů nevyužívá žádné volitelné benefity. Podle grafu 20 by muži ve věku 18 – 30 let uvítali v nabídce příspěvek na kulturu, jako jsou kina, divadla, koncerty. Také by chtěli příspěvek na nákup sportovních potřeb a příspěvek na dopravu.



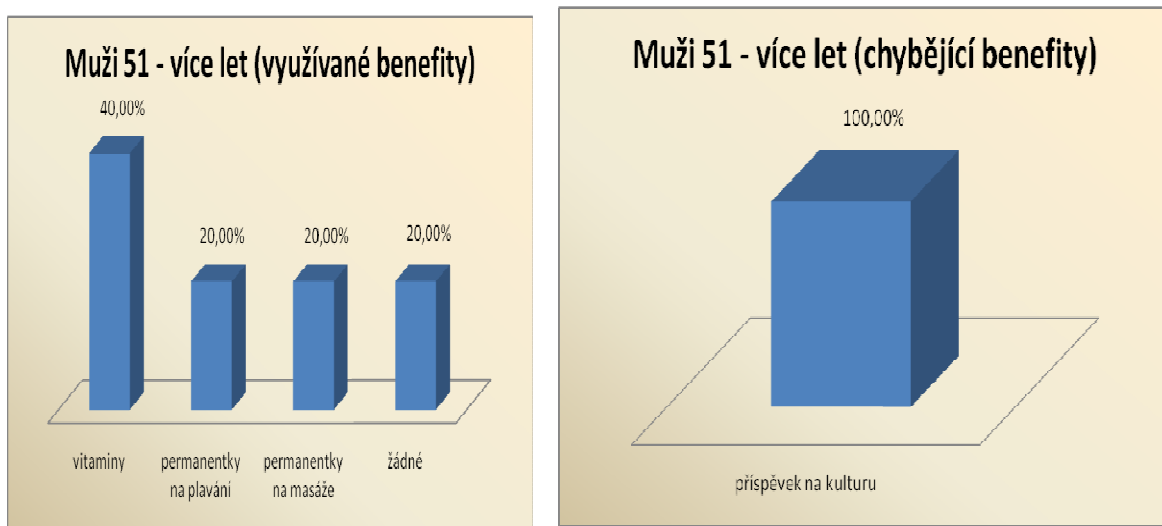
Graf 21. a 22. Muži 31 – 40 let [vlastní zpracování]

Podle grafu 21 muži ve věku 31 – 40 let využívají nejvíce vitaminy, permanentky na plavání a na tenis. Zároveň by si tito muži přáli rozšířit nabídku o příspěvek na dopravu a na kulturu. Zajímavé by pro byly i zaměstnanecké půjčky a navýšení částky 1000 Kč.



Graf 23. a 24. Muži 41 – 50 let [vlastní zpracování]

Graf 23 znárodnující využívané benefity muži ve věku 41 – 50 let zobrazuje, že tito muži čerpají nejvíce benefity jako vitamíny, a ve stejném poměru potom permanentky na tenis, masáže a lyžování. Opět se zde objevuje sloupec, který označuje, že se v této kategorii objevují muži, kteří žádné volitelné benefity nevyužívají. Z grafu 24 je možno vyčíst, že tato věková kategorie mužů by měla zájem o permanentky na kuželky a o příspěvek na dovolenou.



Graf 25. a 26. Muži 51 – více let [vlastní zpracování]

Graf 25 popisuje benefity využívané muži ve věku 51 a více let a graf 26 vypovídá o přání této kategorie mužů. Tito muži nejvíce využívají benefity na poskytování vitaminů a permanentek na plavání a masáže. Opět se zde objevuje fakt, že v této kategorii se nachází

muži, kteří benefity nevyžívají. Graf 26 je neobjektivní, protože své přání zde vyjádřil jediný muž, ale pro úplnost je zde uveden.

5.2 Shrnutí dotazníkového šetření a doporučení

Celé dotazníkové šetření proběhlo ve spolupráci se 105 respondenty s 60% návratností. Byly zde zahrnuty obě pohlaví, všechny pracovní pozice a všechny věkové kategorie.

Mezi nejčastěji využívané benefity patřily vitaminy, permanentky na plavání a masáže. To, že vitaminy vedou v žebříčku využívanosti není překvapující, protože nevyžadují žádnou dodatečnou aktivitu pracovníků. Společně s permanentkami na plavání zaujímají běžné složení volitelných zaměstnaneckých výhod v mnoha firmách (viz Tab. 1).

Další zjišťování vedlo k výsledku, že zaměstnanci jsou ve většině spokojeni s šíří nabídky volitelných benefitů a že většině nepřipadá některý z nabídky benefitů za zbytečný. Uvedli sice, že považují za zbytečnou nabídku permanentek na hokejová utkání, ale firma již tyto permanentky nenabízí.

Velmi zajímavé bylo porovnávání jednotlivých věkových kategorií zaměstnanců společně s rozdělením na muže a ženy. Ženy ve věkové kategorii 18 – 30 let by měly zájem o příspěvek na dopravu, kosmetiku, kadeřníka, a vzdělávací kurzy. Zatímco že 31 – 40 let by měly zájem o příspěvky na dopravu, rekreační pobyty, kulturu a příspěvky na vyžití svých dětí. Ženy ve věkové kategorii 41 – 50 let by měli nejvíce zájem o služby týkající se zkrášlování těla, jedná se o kosmetiku, kadeřníka či pedikúru. Co se týká mužů, bylo by dobré zjistit, proč 15 % z dotazovaných ve věku 18 – 30 let žádné benefity nevyžívá. Jak bylo zmíněno výše, může to být neatraktivitou nabídky zaměstnaneckých výhod nebo tito muži postupují benefity dále v rodině a sami tím pádem benefit nevyžijí. Také by tito muži uvítali příspěvky na kulturní vyžití jako kina, divadla, koncerty, plesy apod. Další kategorie mužů ve věku 31 – 40 let by měli kromě příspěvku na dopravu zájem o zaměstnanecké půjčky. Tuto skutečnost je možno přisoudit faktu, že se jedná o muže, kteří budují bydlení a mají děti. Poslední kategorií jsou muži ve věku 51 a více let. Tato kategorie nejvíce využívá vitaminy.

Nejsilnější skupinou ve firmě jsou ženy ve věkové kategorii 31 – 40 let. Druhou největší skupinou jsou muži ve stejné věkové skupině 31 – 40 let. Proto by se měla firma zaměřit především na uspokojování potřeb této kategorie zaměstnanců. Z toho plyne, že by měla

firma zvážit, zda zařadit do nabídky příspěvek na rekreační pobyty, na kulturu a pro vyžití dětí. Také by měla zvážit nabídku zaměstnaneckých půjček.

Zdá se, že zaměstnanci jsou nedostatečně informováni o možnostech nabídky benefitů. Dokazuje to přání o rozšíření nabídky o permanentky do solária, solné jeskyně, jógu, pilates a masáže v odborném zařízení. Přitom tyto benefity jsou již nabízeny.

5.3 Silné a slabé stránky stávajícího systému zaměstnaneckých výhod

Na základě vlastního dotazníkového šetření a rozhovorů s personální ředitelkou byly zjištěny následující silné a slabé stránky stávajícího systému zaměstnaneckých výhod.

Mezi silné stránky systému patří:

- administrativní nenáročnost systému,
- možnost individuálního přístupu k některým požadavkům zaměstnanců z oblasti zaměstnaneckých výhod,
- pravidelná aktualizace systému zaměstnaneckých výhod prostřednictvím dotazníkového šetření firmy,
- spokojenost zaměstnanců se šíří nabídky volitelných benefitů,
- přeměřená finanční náročnost systému pro firmu (rozdělení částky na 500 Kč každý půl rok).

Mezi slabé stránky systému patří:

- nabízení benefitů pouze typu sportovní aktivity, vitaminy a masáže,
- zdá se, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o nabídce benefitů (nasvědčuje tomu dotazníkové šetření),
- nedostatečná kontrola při proplácení přinesených účtenek na personální oddělení
- opakující se situace, kdy si zaměstnanec vyzvedne svou permanentku před koncem roku a nestihne ji vyčerpat,
- málo permanentek na lyžování a tenis (tyto permanentky nejsou nabízeny v rámci volitelných benefitů, to znamená v rámci 1000 Kč).

Výsledky dotazníkového šetření budou podkladem pro návrh projektu změny zaměstnaneckých výhod.

6 PROJEKT ZMĚN SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Projektová část bude navazovat na předchozí kapitolu, která se týkala dotazníkového šetření. Z tohoto šetření byly zjištěny skutečnosti, které jsou podkladem pro následný projekt. Ten se bude zabývat určitými změnami ve stávajícím systému zaměstnaneckých výhod.

Celý projekt bude rozdělen do těchto částí:

- cíle projektu,
- návrh změn ve stávajícím systému zaměstnaneckých výhod,
- personální obsazení,
- časová analýza,
- nákladová analýza,
- analýza rizik a příležitostí.

6.1 Cíle projektu

Cílem projektu není naprostá změna současného stavu systému zaměstnaneckých výhod. Podstatou tohoto projektu je návrh změn a doplnění systému tak, aby byly uspokojeny potřeby zaměstnanců zjištěné dotazníkovým šetřením a možnosti firmy. Konkrétně se bude jednat o tyto změny:

- zavedení cafeteria systému,
- rozšíření nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod,
- doplnění systému zaměstnaneckých výhod o poskytování zaměstnaneckých půjček,
- zvýšení loajality zaměstnanců vůči firmě,
- snížení fluktuace zaměstnanců,
- spokojenost zaměstnanců,
- vyšší kvalita práce,
- úspora v čase.

6.2 Návrh změn ve stávajícím systému zaměstnaneckých výhod

Prvním bodem návrhu změn bude zavedení cafeteria systému do firmy.

6.2.1 Zavedení cafeteria systému

Cafeteria je systém, kdy každému zaměstnanci je přidělen určitý počet bodů na jeho účet. Z tohoto účtu pak zaměstnanec čerpá své body na nákup jednotlivých benefitů, které si zvolil.

Nastavení cafeteria systému:

- každému zaměstnanci bude vytvořeno konto, na kterém budou uloženy body,
- 1 bod na účtu bude odpovídat hodnotě 1 Kč,
- zaměstnanec si bude moci vybírat benefity podle časového rozmezí určeného firmou, individuální změny budou umožněny,
- nevyčerpané body se nebudou převádět do dalšího roku,
- přidělování bodů bude probíhat podle 2 kritérií, a to podle pracovní pozice a podle odpracovaných let. Přidělování bodů zobrazují následující tabulky (viz Tab. 3 a 4).

Tab. 3. Přidělení bodů podle pracovní pozice (vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Počet bodů na jednoho pracovníka - ročně
Management	1100
THP pracovníci	1000
Režijní dělníci	900
Výrobní dělníci	900

Tabulky 3 a 4 popisují způsob přidělování bodů pracovníkům podle pracovní pozice a podle odpracovaných let. Na nejvyšší částku mají nárok pracovníci managementu. Firma se musí snažit udržet si tyto vedoucí pracovníky. Zvýhodnění budou také zaměstnanci, kteří ve firmě budou pracovat řadu let - budou tak odměněni za loajalitu a věrnost firmě. Může se tím pádem stát, že výrobní dělník, který bude ve firmě pracovat 42 let, dostane k dispozici více bodů než mladý manažer, který do firmy teprve nastoupil.

Tab. 4. Přidělení bodů podle odpracovaných let (vlastní zpracování)

Počet odpracovaných let ve firmě	Počet bodů ročně
0 - 10 let	100
11 - 20 let	200
21 - 30 let	300
31- 40 let	400
41- více let	500

Množství přidělovaných bodů se bude muset v průběhu let upravovat - navyšovat, z důvodů zvyšování se cen poskytovaných benefitů.

6.2.2 Rozšíření nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci by měli zájem o rozšíření nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod. Z tohoto šetření vyplynuly konkrétní benefity, které jsou žádány danými segmenty pracovníků. Jak již bylo zmíněno výše, nejpočetnější skupinou pracovníků jsou ženy ve věku 31 – 40 let a muži rovněž této věkové kategorie. Proto by se firma měla zaměřit hlavně na uspokojení potřeb těchto dvou kategorií a zároveň dodržet odměny pro pracovníky managementu a věrné pracovníky.

Nabídka volitelných výhod by se tedy měla rozšířit o následující:

- *příspěvek na kulturní vyžití* – zde by se jednalo o příspěvky na divadelní představení, koncerty, kina, plesy, apod. Pouze do výše přidělených bodů,
- *příspěvek na rekreaci* – jednalo by se o příspěvek na dovolenou v ČR nebo v zahraničí, lázeňský pobyt, rehabilitační pobyt, zimní pobyty na horách apod.,
- *příspěvek na dětské tábory* – tento příspěvek by byl poskytnut pouze pro děti zaměstnanců,
- *příspěvek na kosmetiku, kadeřníka, pedikúru* – tento příspěvek by se týkal jak návštěvy kosmetických a kadeřnických salónů, tak nákup speciální kosmetiky v lékárnách. Nevztahoval by se na běžnou kosmetiku z drogerie.
- *příspěvek na sportovní potřeby* – opět však do výše počtu bodů v cafeterii.

Ve firmě již momentálně existuje možnost proplácet i dražší účtenky, ovšem pak se vyplatí z částky pouze 1000 Kč, na které má zaměstnanec nárok podle stávajícího systému volitelných benefitů.

Proto by bylo vhodné umožnit zaměstnancům vybrat si benefit i dražší, s tím, že pracovník rozdíl vyrovná.

6.2.3 Doplnění systému zaměstnaneckých výhod o zaměstnanecké půjčky

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že respondenti by měli zájem o zvýhodněné zaměstnanecké půjčky.

Daňový specialista Vladimír Pelc ve svém článku tuto problematiku popisuje následovně. Zaměstnavatel může poskytovat bezúročné návratné půjčky, nebo návratné půjčky s nižším úrokem. Podstatné je peněžní zvýhodnění a daňový a odvodový režim.

Půjčky zaměstnancům nelze poskytnout na úhradu nákladů, které byly kryty z půjčky od peněžního ústavu nebo z jiných zdrojů, a na vypořádání bezpodílového spoluvlastnictví manželů, vypořádání dědiců a jiné majetkoprávní vypořádání. [16]

Zaměstnancům lze na základě písemné smlouvy poskytnout z prostředků sociálního fondu bezúročnou půjčku na pořízení domu, nebo bytu do vlastnictví nebo spoluvlastnictví, na složení členského podílu na družstevní byt a na provedení změny stavby domu nebo bytu, který zaměstnanec užívá pro vlastní bydlení a na něhož se vydává stavební povolení, nebo které podléhá ohlášení; na koupi bytového zařízení, či na nesplacený zůstatek půjčky u předchozího zaměstnavatele a na nesplacený zůstatek půjčky druhého z manželů. [16]

Zaměstnanci lze poskytnout současně nebo postupně dvě nebo i více půjček; součet všech půjček poskytovaných zaměstnanci a jeho manželce (manželovi) zaměstnavatelem nesmí přesáhnout částku 100 000 Kč, v případě zaměstnance postiženého živelnou pohromou do výše 1 000 000 Kč. [16] Dále zaměstnavatel může poskytnout půjčku do výše 20 000 Kč k překlenutí tíživé finanční situace, v případě zaměstnance postiženého živelnou pohromou do výše 200 000 Kč. [8] Součet všech nesplacených půjček nesmí být překročen v žádném časovém období. Každá samostatně poskytnutá půjčka je splatná nejpozději do deseti let od uzavření smlouvy o půjčce, prostředky z poskytnuté půjčky lze použít pouze k úhradě úče-

lu dohodnutému ve smlouvě o půjčce. Při skončení pracovního nebo služebního poměru je půjčka splatná nejpozději do šesti měsíců ode dne jeho skončení, pokud v zásadách pro používání fondu není stanoveno jinak. [16]

V případě, že je půjčka úročena nižším procentem, než je obvyklá výše úroku, je zdaňován rozdíl mezi těmito úroky, a to jako příjem ze závislé činnosti. Od daně z příjmů je přitom osvobozeno peněžní zvýhodnění plynoucí zaměstnancům v souvislosti s poskytnutím bezúročných půjček (nebo půjček s úrokem nižším, než je obvyklá výše úroku) zaměstnanci ze sociálního fondu, pokud jde o návratnou půjčku do výše 100 000 Kč. Částka rovnající se vyšší obvyklého úroku z hodnoty přesahující uvedený limit (tj. limit sto tisíc korun), čili částka rovnající se obvyklému úroku z 50 000 Kč, je zdanitelným neosvobozeným příjmem ze závislé činnosti. Z bezúročných půjček nad limit zaměstnavatel zjistí obvyklou výši úroku a připočte tento "výnos" ke mzdě pro výpočet daňové povinnosti zaměstnance při výpočtu daně z příjmů, přičemž uvedená částka je součástí vyměřovacích základů pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení. [16]

Firma by mohla uvažovat o poskytování zaměstnaneckých půjček. Podrobnosti a podmínky poskytování půjček by si firma musela stanovit. Měla by se řídit podle zákona viz. výše. Poskytovala by půjčky jak na bydlení, tak při živelných pohromách a jejich výše by se odvíjela od konkrétní situace, ale vždy jen do výše uvedené v zákoně. Představenstvo by posuzovalo veškeré žádanky o půjčky a po vyhodnocení by vybralo ty, kterým by byla půjčka poskytnuta. Součet veškerých poskytnutých půjček by byl maximálně 750 000 Kč ročně. Možný vzhled smlouvy o poskytování půjčky je uveden v příloze P II: Smlouva o poskytnutí bezúročných půjček. [17]

Aktualizace systému zaměstnaneckých výhod bude probíhat formou každoročního dotazníkového šetření. Firma již každoročně jiné šetření provádí, takže zaměstnanci jsou na to zvyklí a firma pouze přidá ke stávajícím dotazníkům nové, potřebné pro systém zaměstnaneckých výhod.

6.3 Personální obsazení potřebné pro změny v systému zaměstnaneckých výhod

Za celý projekt změn systému zaměstnaneckých výhod bude odpovědná personální ředitelka, se kterou budou spolupracovat dvě personalistky. Tento tým bude mít na starosti veškeré činnosti spojené s přípravou a vyhodnocením dotazníků a zavedením systémů do praxe. Sestavení smluv o zaměstnaneckých půjčkách bude pod vedením externího právníka. Personální oddělení bude spolupracovat s účetní. Informováním zaměstnanců se budou zabývat jak vedoucí pracovníci, tak i mistři a vedoucí jednotlivých oddělení.

Informace budou zprostředkovány na poradách, v brožurách, na nástěnkách, popřípadě e-mailem či osobními rozhovory.

6.4 Časová analýza projektu

Jednotlivé kroky časové analýzy zobrazuje síťový graf v příloze P III: Síťový graf. Mezi základní činnosti projektu patří:

- A - příprava dotazníků na zjištění žádaných benefitů (1 den),
- B - rozdání dotazníků mezi zaměstnance (1 den),
- C - vyplnění dotazníků zaměstnanci (14 dní),
- D - sběr a analýza informací z dotazníků (4 dny),
- E - vyhodnocení dotazníků (2 dny),
- F - přidělení bodů zaměstnancům podle pracovní pozice a odpracovaných let (1 den),
- G - zavedení bodů do systému cafeteria (2 dny),
- H - sestavení smlouvy o poskytování zaměstnanecké půjčky právníkem (1 den),
- I - zařazení zaměstnaneckých půjček do nabídky volitelných benefitů (1 den),
- J - sestavení nabídky zaměstnaneckých výhod (2 dny),
- K - informování zaměstnanců o nabídce benefitů a o počtu přidělených bodů (1 den),

- L - výběr benefitů zaměstnanci (30 dní),
- M - zpracování zvolených benefitů (7 dní),
- N - jednání s dodavateli benefitů (7 dní).

Síťový graf zobrazuje návaznost jednotlivých činností a zobrazuje také potřebný čas pro zavedení systému. Celková doba činí 71 pracovních dní. Z toho vyplývá, že s projektem je potřeba začít nejpozději 3. týden v prosinci roku 2008, aby systém mohl začít fungovat od 1. dubna 2009, protože tímto dnem začíná nový fiskální rok ve firmě.

Síťová graf zobrazuje činnosti, které mohou probíhat současně. Těmito jsou příprava dotazníků, přidělení bodů zaměstnancům dle pracovní pozice a odpracovaných let a zadání právníkovi k sestavení smluv o poskytování zaměstnaneckých půjček. Označuje také kritickou cestu, která znázorňuje činnosti, u kterých musí být mimořádně kontrolována požadovaná doba pro splnění úkolů kvůli hladkému průběhu projektu.

Celková kritičnost projektu je 71, 43 %. Je třeba činnosti z kritické cesty odkritičnit, protože bylo přesáhnuto 30 %. U činností F, G, H, I byla vypočítána rezerva, proto je možné je využít pro podporu jiných činností. Například přípravu dotazníků je možno podpořit pracovníky, kteří přidělují body do cafeteria systému. Podobně lze z tohoto zdroje podpořit i činnosti B, C, D, E. Sestavení nabídky zaměstnaneckých výhod lze podpořit pracovníky, kteří zavádí body do systému. Dobu pro výběr benefitů ze strany zaměstnanců lze popřípadě zkrátit.

6.5 Nákladová analýza projektu

Tato analýza se týká nákladů jak na realizaci projektu tak nákladů na poskytování volitelných benefitů. V tabulkách 5 a 6 jsou vyčísleny potřebné finance na jednotlivé činnosti, na vytisknutí dotazníků a brožur a náklady na poskytnutí volitelných zaměstnaneckých výhod. Nákladová analýza nepočítá s náklady na softwarové zázemí. Firma totiž využívá pro evidenci benefitů program Excel a počítá, že by jej pro začátek využívala i pro systém cafeteria.

Tab. 5. Finanční náklady na realizaci projektu (vlastní zpracování)

Název činnosti	Potřebný čas	Náklady	Poznámka
Příprava dotazníků	1 den	800 Kč	
Rozdání dotazníků zaměstnancům	1,5 hodiny	150 Kč	bude probíhat v průběhu celého dne
Sběr a analýza informací z dotazníků	4 dny	3 200 Kč	
Vyhodnocení dat	2 dny	1 600 Kč	
Přidělení bodů zaměstnancům	1 den	800 Kč	
Zavedení bodů do systému	2dny	1 600 Kč	
Zařazení zam. půjček do nabídky	1 den	800 Kč	
Sestavení nabídky zaměstnanec-kých výhod	2 dny	1 600 Kč	
Informování zaměstnanců o nabídce benefitů a počtu přidělených bodů	2,5 hodiny	250 Kč	na poradách, nástěnkách, u mistrů
Zpracování zvolených benefitů	7 dní	5 600 Kč	
Jednání s dodavateli	7 dní	5 600 Kč	
Celkové personální náklady		22 000 Kč	
Sestavení smlouvy o poskytnutí zaměstnanecké půjčky právníkem	1 den	1000 Kč	sazba podle tarifu konkrétního právníka
Tisk dotazníků		571 Kč	1 Kč/ dotazník
Tisk seznamu benefitů		1 142 Kč	2 Kč/ seznam
Celkové náklady na realizaci projektu		24 713 Kč	

Z tabulky 5 je možno vyčíst, že personální náklady na projekt činí 22 000 Kč a s připočítáním nákladů na tisk dotazníků, informačních brožur a právníka se jedná o celkovou částku 24 713 Kč. Částku 22 000 Kč nelze počítat jako náklady navíc, protože se jedná o prostředky, které firma vynaloží na mzdu pracovníků, kteří se projektem budou zabývat v pracovní době. Jako náklady projektu, které budou vynaloženy navíc lze označit náklady na tisk dotazníků a brožur a náklady na právníka, který sestaví smlouvu o poskytování zaměstnanec-kých půjček.

Tab. 6. Roční finanční náklady na volitelné benefity (vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Počet pracovníků	Počet bodů	Náklady/rok
Management	12	$1100 + 100 = 1200$	14 400 Kč
THP pracovníci	104	$1000 + 100 = 1100$	114 400 Kč
Režijní dělníci	191	$900 + 100 = 1000$	191 000 Kč
Výrobní dělníci	264	$900 + 100 = 1000$	264 000 Kč
Celková roční náklady			583 800 Kč

Tabulka 6 zobrazuje celkové roční náklady na volitelné benefity. Byla využita struktura zaměstnanců z 31. 12 2007. Přidělování bodů probíhalo podle pracovní pozice a odpracovaných let ve firmě a to podle tabulek 3 a 4.

K těmto nákladům je potřeba ještě připočítat náklady na příspěvek na dopravu, které firma vyčíslila na 2 500 000 Kč za rok. Příspěvky podnik zavedl od 1. dubna 2008.

Po součtu nákladů na realizaci projektu (24 713 Kč), na volitelné benefity (583 800 Kč) a nákladů na příspěvek na dopravu (2 500 000 Kč), byla zjištěna částka 3 108 513 Kč. Jedná se o částku, která bude vynaložena na projekt.

Tyto celkové náklady bohužel nelze porovnat s náklady na stávající systém zaměstnanec-
kých výhod, protože pro projekt byla použita jiná klasifikace jednotlivých benefitů.

6.6 Analýza rizik a přínosů

V této analýze budou definována jednotlivá rizika, jejich pravděpodobnosti výskytu a závažnost a přínosy projektu.

6.6.1 Analýza rizik

Jako základní rizika projektu lze považovat překročení plánovaných nákladů, překročení časových termínů projektu, nedostatek personálu podílejícího se na projektu, nezáměr o projekt ze strany zaměstnanců a legislativní změny.

Tab. 7. Seznam rizik (vlastní zpracování)

Označení rizika	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost
A	překročení plánovaných nákladů	2	4
B	překročení časových termínů projektu	3	5
C	nedostatek personálu podílejícího se na projektu	1	2
D	nezájem ze strany zaměstnanců	1	1
E	legislativní změny	2	4

Tabulka 7 popisuje jednotlivá rizika projektu. Bylo použito stupnice pro určení pravděpodobnosti výskytu a pro určení závažnosti.

1 – minimální pravděpodobnost/minimální závažnost

2 – nízká pravděpodobnost/nízká závažnost

3 – střední pravděpodobnost/střední závažnost

4 – větší pravděpodobnost/větší závažnost

5 – velká pravděpodobnost/velká závažnost

Překročení plánovaných nákladů má nízkou pravděpodobnost výskytu, protože v projektu se neobjevuje položka, u které by mohlo dojít k prudkému nárůstu nákladů. Ovšem pokud by už k prudkému nárůstu došlo, mělo by to závažnější dopad na projekt.

Nedodržení časových termínů je středně pravděpodobné, protože projekt může zdržet například pozdní vrácení dotazníků nebo opožděný návrat zvolených benefitů od zaměstnanců. Časové termíny jsou analyzovány v síťovém grafu v příloze P III. Síťový graf. Jedná o činnosti v kritické cestě, a proto je nutno dbát na dodržení termínů, protože jejich překročení by mělo velký dopad na realizaci projektu, pokud by nešlo kompenzovat časovou rezervou.

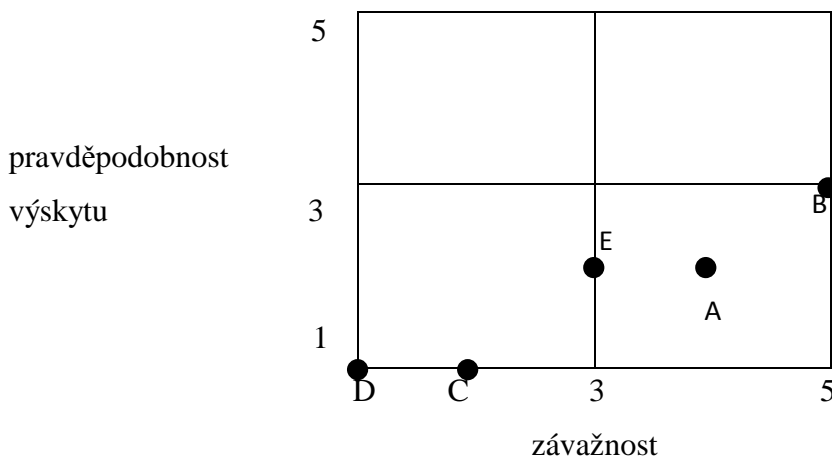
Riziko nedostatku personálu má nízkou pravděpodobnost výskytu, protože projekt budou sestavovat pracovníci firemního personálního oddělení a předpokládá se, že z podniku neodejdou nebo neonemocní všichni najednou. Proto je i závažnost tohoto rizika nízká, protože v případě nemoci může být pracovník zastoupen.

Nezájem ze strany zaměstnanců je minimálně pravděpodobný, protože je jim nabízeno něco navíc a i odmítnutí několika zaměstnanců neohrozí projekt.

Riziko legislativních změn má nízkou pravděpodobnost výskytu, protože změny v legislativě jsou známy delší dobu dopředu a je možno s nimi počítat už v přípravě.

Pravděpodobnost výskytu a závažnost rizik bylo zkontrolováno s personální ředitelkou firmy Indet Safety Systems a. s.

Na Obr. 6 jsou znázorněna jednotlivá rizika do matice. Protože se žádné riziko neobjevilo v pravém horním kvadrantu, není nutné sestavit krizový plán. Bylo by ale vhodné věnovat pozornost činnosti B – překročení časových termínů projektu. Firma by si měla určit následky toho, že budou překročeny časové termíny, podrobněji zanalyzovat riziko a způsoby jeho předejití.



Obr. 6. Matice rizik (vlastní zpracování)

6.6.2 Analýza přínosů

Zároveň s riziky přináší projekt i přínosy. Mezi tyto patří dosažení cílů projektu jako růst spokojenosti pracovníků, následná vyšší kvalita práce, úspora v čase plynoucí a automatizace systému, zvýšení loajalita zaměstnanců vůči firmě a snížení fluktuace pracovníků. Tyto přínosy jsou obtížně vyčíslitelné. Je možno ale sledovat některé ukazatele, které mohou vypovídat o dosažených přínosech. Patří zde zvýšení produktivity práce, pokles stížností od zákazníků, snížení nemocnosti, pokles stížností ze strany pracovníků atd.

6.7 Shrnutí projektu

Celý projekt se týká tří dílčích částí. Jednak zavedení cafeteria systému, dále pak rozšíření nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod a také doplnění systému o poskytování zaměstnaneckých půjček. Za celý projekt bude odpovídat personální ředitelka a při sestavení a realizaci projektu jí budou pomáhat pracovníci personálního oddělení a účetní.

Byla provedena také časová analýza projektu, ze které vyplynulo, že na projekt bude potřeba 71 pracovních dní. Také byly stanoveny termíny, které by se měly dodržet pro hladký průběh. Z nákladové analýzy je možno zjistit celkové náklady projektu, které činí 3 108 513 Kč ročně. Analýza rizik naznačuje, že pro žádné z nich není nutno sestavit krizový plán.

ZÁVĚR

Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci. Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj i zaměstnanecké výhody, uznání ze strany nadřízeného, povýšení pracovníka, pověřování vedením lidí, dobré a přátelské vztahy na pracovišti a další možnosti, které vedou ke spokojenosti zaměstnanců, ke zvýšení jejich loajality vůči firmě apod.

Právě zaměstnanecké výhody (benefity), jsou možným prostředkem boje o pracovní sílu. Zahrnují v sobě širokou paletu rozmanitých služeb a zboží, za které by zaměstnanec jinak platil. Zaměstnavatel je poskytuje jako odměnu za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou nebo nepeněžitou podobu a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody mohou být důvodem, proč se uchazeč o zaměstnání rozhodne právě pro konkrétní firmu a také mohou být důvodem, proč pracovník v podniku nadále pracuje.

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila právě na problematiku zaměstnaneckých výhod. Jak již bylo zmíněno v úvodu, cílem této práce bylo navrhnout změny v systému zaměstnaneckých výhod.

V analytické části byl popsán současný stav této oblasti ve firmě. Součástí bylo dotazníkové šetření, které vedlo mimo jiné ke zjištění nejvyužívanějších benefitů a chybějících zaměstnaneckých výhod.

Výsledky z dotazníkového šetření byly podkladem pro sestavení projektu. V této části bylo navrženo rozšíření nabídky volitelných benefitů, doplnění systému zaměstnaneckých výhod o poskytování zvýhodněných zaměstnaneckých půjček a zavedení cafeteria systému. Byla provedena časová analýza. Bylo zjištěno, že projekt si vyžádá 71 dní. Také byla sestavena nákladová analýza, pomocí které byly vyčísleny finanční náklady projektu a analýza rizik a přínosů.

Předpokládám, že realizace projektu změn zaměstnaneckých výhod povede k větší spokojenosti zaměstnanců, k urychlení celého procesu poskytování benefitů a k celkovému zefektivnění stávajícího systému. Proto navržené změny budou pro podnik přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [3] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [5] MILKOVICH, George. BOUDREAU, John. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [6] ULRICH, Dave. BROCKBANK, Wayne. *The HR Value Proposition*. 1. vyd. Boston: Harvard business school, 2005. ISBN 1-59139-707-3.
- [7] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Internetové zdroje:

- [8] *Bezúročná půjčka zaměstnavatele zaměstnanci*. [online]. [cit. 2008-04-01].
Dostupné z: http://www.ployer.cz/dotaz.php?id_dotazu=98.
- [9] *Cafeteria systém – ukázky z programu*. [online]. [cit. 2007-11-06]. Dostupné z:
<http://www.m-pro.cz/index.php?id=57>.
- [10] ČAPEK, Daniel. *Zaměstnanecké výhody formou poukázek*. [online]. [cit. 2007-11-03]. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/pages/prehlub.asp?cd=295&typ=c.3>.
- [11] ČERVINKOVÁ, R. STAŇKOVÁ, P. *Pro a proti flexibilnímu systému výhod*. [online]. [cit. 2008-01-23]. Dostupné z:
<http://deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D110142,00.html>.

- [12] CHVÁTAL, Dalibor. *Zaměstnanecké výhody umí významně motivovat*. [online]. [cit. 2007-11-02]. Dostupné z:
<http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/>.
- [13] *Indet Safety Systems*. [online]. [cit. 2008-01-28]. Dostupné z:
<http://www.iss-cz.com/cz/index.html>
- [14] KUBÍN, Zdeněk. *Personální marketing - koncepce, nebo horký brambor?*. [online]. [cit. 2007-11-02]. Dostupné z:
http://www.m-journal.cz/cs/site/tema/person_market.htm.
- [15] KUREL, Václav. *Cafeteria zvyšuje motivaci*. [online]. [cit. 2007-11-03]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci.
- [16] PELC, Vladimír. *Jak poskytovat půjčky na bytové účely*. [online]. [cit. 2008-04-01]. Dostupné z: http://managerweb.ihned.cz/2-19396340-T00000_d-e5.
- [17] *Smlouva o poskytnutí bezúročné půjčky FKSP - škola bez odborové organizace*. [online]. [cit. 2008-04-01]. Dostupné z: <http://www.pckvary.cz/dokumenty.html>.
- [18] Vlastní dotazníkové šetření.
- [19] *Zaměstnanecké benefity-oboustranně výhodná transakce*. [online]. [cit. 2007-11-05]. Dostupné z:
<http://www.komora.cz/Files/Soubory/NEWSLETTER%20EOY%200307%20mail.pdf>.
- Ostatní zdroje:
- [20] E-mail od personální ředitelky Jitky Šimarové. *Princip přidělování benefitů*. Vsetín, 4. 3. 2008.
- [21] E-mail od personální ředitelky Jitky Šimarové. *Průměrný věk*. Vsetín, 7. 3. 2008.
- [22] Rozhovor s personální ředitelkou Jitkou Šimarovou. *Náklady na zaměstnanecké výhody*. Vsetín, 3. 4. 2008.
- [23] Rozhovor s personální ředitelkou Jitkou Šimarovou. *Odměňování zaměstnanců*. Vsetín, 10. 3. 2008.

-
- [24] Rozhovor s personální ředitelkou Jitkou Šimarovou. *Personální činnosti*. Vsetín, 1. 2. 2008.
- [25] Rozhovor s personální ředitelkou Jitkou Šimarovou. *Současný stav ve firmě v oblasti HRM*. Vsetín, 8. 2. 2008.
- [26] Jitka Šimarová, *První rozhlédnutí*. Indet Safety Systems a. s., 2008

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Model celkové odměny.....	14
Obr. 2. Zadávání systémů benefitů.....	24
Obr. 3. Objednávání benefitů ze strany zaměstnance.....	25
Obr. 4. Základní přehled v personalistice.....	25
Obr. 5. Organizační struktura firmy.....	31
Obr. 6. Matice rizik.....	63

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Poskytované benefity.....	18
Tab. 2. Struktura zaměstnanců.....	33
Tab. 3. Přidělení bodů podle pracovní pozice.....	54
Tab. 4. Přidělení bodů podle odpracovaných let.....	55
Tab. 5. Finanční náklady na realizaci projektu.....	60
Tab. 6. Roční finanční náklady na volitelné benefity.....	61
Tab. 7. Seznam rizik.....	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Struktura zaměstnanců.....	33
Graf 2. Průměrný věk mužů a žen – podle kategorií.....	34
Graf 3. THP pracovníci.....	39
Graf 4. Režijní dělníci.....	40
Graf 5. Výrobní dělníci.....	40
Graf 6. Nejčastěji využívané volitelné benefity.....	41
Graf 7. Míra spokojenosti pracovníků s nabídkou volitelných benefitů.....	42
Graf 8. Chybějící volitelné benefity v nabídce.....	43
Graf 9. Zbytečné volitelné benefity v nabídce.....	44
Graf 10. Jak často se stává, že zvolený benefit nevyužijete ze 100 %?.....	45
Graf 11. a 12. Ženy 18 – 30 let.....	46
Graf 13. a 14. Ženy 31 – 40 let.....	46
Graf 15. a 16. Ženy 41 – 50 let.....	47
Graf 17. a 18. Ženy 51 – více let.....	47
Graf 19. a 20. Muži 18 – 30 let.....	48
Graf 21. a 22. Muži 31 – 40 let.....	48
Graf 23. a 24. Muži 41 – 50 let.....	49
Graf 25. a 26. Muži 51 – více let.....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Smlouva o poskytnutí bezúročné půjčky

Příloha P III: Síťový graf zpracování projektu

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den, jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Ve firmě Indet Safety Systems a.s. píši svou diplomovou práci na téma Projekt změn systému zaměstnaneckých výhod. Tímto Vás chci požádat o spolupráci vyplněním dotazníku, který mi pomůže zjistit momentální stav v oblasti volitelných zaměstnaneckých výhod u Vás ve firmě. Budou mě zajímat Vaše názory a spokojenost v této oblasti. Děkuji za ochotu a za pomoc.

Jana Blechová

e-mail: janablechovaa@gmail.com

Odpověď označte křížkem v příslušném poli.

1. Pozice, kterou zastáváte ve firmě, patří do kategorie:
 - management
 - THP pracovník
 - režijní dělník
 - výrobní dělník
2. Jste:
 - muž
 - žena
3. Věkově se řadíte do rozmezí:
 - 18 – 30 let
 - 31 – 40 let
 - 41 – 50 let
 - 51 a více let
4. Jakými způsoby jste nejčastěji informován/a o dění ve firmě, které se týká Vaší pracovní náplně nebo Vás jako zaměstnance? (uvedte maximálně 2 možnosti)
 - nástěnky
 - www stránky
 - porady
 - předáci, mistři, product leadeři
 - jiným způsobem – uveďte jakým.....
5. Uveďte všechny **volitelné** zaměstnanecké výhody, které využíváte (v rámci 1000,- ročně).
.....
.....
.....
6. Do jaké míry jste spokojen/a s šíří nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod?
 - spokojen/a
 - spíše spokojen/a
 - spíše nespokojen/a
 - nespokojen/a

7. Považujete některou z volitelných zaměstnaneckých výhod z nabídky pro Vás za zbytečnou? Například z důvodů nezajímavosti, neatraktivity, zdravotního stavu, apod.
- ne
 - ano – uveďte jakou a proč.....
8. Chybí Vám v nabídce volitelných zaměstnaneckých výhod nějaká? Pokud ano, uveďte jaká?
- ne
 - ano – uveďte jaká.....
9. Stává se, že Vámi zvolené zaměstnanecké výhody nevyužijete ze 100%? Např. nedočerpáte permanentku, nevyužíváte vitamíny, nenecháte se naočkovat proti chřipce, apod.
- často
 - obvykle
 - výjimečně
 - nestává se to
10. Máte-li další připomínky, návrhy, komentáře k volitelným zaměstnaneckým výhodám, napište jej.....
-
-
-

Děkuji Vám za čas strávený nad dotazníkem, v případě potřeby uvádím kontakt na mě.
janablechovaa@gmail.com

PŘÍLOHA P II: SMLOUVA O POSKYTNUTÍ BEZÚROČNÉ PŮJČKY

Společnost(zaměstnavatel)

a

pan(í)....., RČ :

bytem.....(zaměstnanec)

se dohodli na poskytnutí bezúročné půjčky

z důvodu.....za těchto podmínek:

1. Společnost....., okres po projednání a v souladu s ustanovením vyhlášky Ministerstva financí ČR č.114/2002 Sb., o FKSP ze dne 27.3.2002 poskytne panu/í bezúročnou půjčku z důvoduve výši

2. Bezúročná půjčka bude pracovníkovi/nici poskytnuta do dnů od podpisu této smlouvy, tj. dov celé výši uvedené v čl. 1) smlouvy.

3. Pan(í)..... se zavazuje splatit půjčku do měsíců, tj. dos tím, že první splátka ve výši Kč bude převedena bezhotovostně na účet FKSP/ zaplacená hotově do

4. Další splátky budou placeny vždy k ... daného měsíce. Poslední platba musí být provedena do

5. Pan(í)..... se může dohodnout se zaměstnavatelem na mimořádných splátkách, jejichž prostřednictvím by byla půjčka splacena před termínem uvedeným v čl.4) smlouvy.

6. V případě ukončení pracovního poměru zaměstnance před se pan(í) zavazuje uhradit zbytek půjčky do

V dne

Podpis věřitele..... Podpis dlužníka.....

Zdroj: *Smlouva o poskytnutí bezúročné půjčky FKSP - škola bez odborové organizace.*

[online]. [cit. 2008-04-01]. Dostupné z: <http://www.pckvary.cz/dokumenty.html>.

PŘÍLOHA P III: SÍŤOVÝ GRAF ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU

Zdroj: vlastní zpracování

